



# Bedrijfsopvolging in het kleinbedrijf

Ook zeer kleine bedrijven zijn verkoopbaar

Drs. Lex van Teeffelen (red)  
Ismail el Abbassi  
Sergi Willard

April 2007

<b>Voorwoord</b>	3
<b>Inleiding</b>	4
<b>Dankwoord</b>	4
<b>Hoofdstuk 1 Steekproef</b>	
1.1 Steekproeftrekking	5
1.2 Afname en verwerking	5
1.3 Kenmerken van de steekproef	6
<b>1.4 Opvallende resultaten</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 2 Kenmerken van de overdracht</b>	
2.1 Type overdracht	10
2.2 Reden overdracht	11
2.3 Duur overdracht	12
2.4 Verkregen prijs	13
2.5 Opvallende resultaten	14
<b>Hoofdstuk 3 Verloop van de overdracht</b>	
3.1 Informatie en adviesbehoefte	15
3.2 Welke adviseurs zijn geraadpleegd?	16
3.3 Kennen verkopers en kopers elkaar?	17
3.4 Voorbereiding	18
3.5 Verkoopkanaal	19
3.6 Opvallende resultaten	20
<b>Hoofdstuk 4 Risicofactoren</b>	
4.1 Afhankelijkheid van de ondernemer	21
4.2 Omzetontwikkeling	22
4.3 Afhankelijkheid van de klant	23
4.4 Concurrentie	24
4.5 Achterstallig onderhoud	25
4.6 Opvallende resultaten	26
<b>Hoofdstuk 5 Conclusie</b>	
5.1 Kopers en Verkoopbaarheid	27
5.2 Verloop van de overdracht	27
<b>Bijlage</b>	28

## Voorwoord

Nationaal en internationaal wordt in toenemende mate onderzoek gedaan naar bedrijfsopvolging. Wereldwijd bestaat het bedrijfsleven voor het grootste deel uit bedrijven met 0-9 medewerkers. In Nederland is dit percentage 95%<sup>1</sup>.

Toch ligt bij onderzoek naar bedrijfsopvolging vaak het accent op het middenbedrijf (50-100 medewerkers). Dit onderzoek is specifiek gericht op overdracht bij kleine bedrijven. Deze voorstudie is beperkt tot 130 ondernemers die het gelukt is hun bedrijf over te dragen in 2005 en 2006. Dit is bijna 2% van het aantal door het EIM getraceerde overdrachten per jaar<sup>2</sup>.

Het is ontstaan vanuit een gezamenlijke wens van Kamer van Koophandel Nederland en de Hogeschool Utrecht om beter inzicht te krijgen in de overgrote meerderheid van de bedrijfsoverdrachten in Nederland. Uit enkele eerdere studies<sup>3,4</sup> blijkt dat intermediairs, bankiers en accountants in Nederland zich niet goed herkennen in conclusies van internationale experts<sup>5</sup>. Intermediairs, bankiers en accountants geven bijvoorbeeld aan dat een lange voorbereidingstijd doorgaans niet noodzakelijk is. Marktcondities en de vaardigheid van de overdragende ondernemer zien zij als meer doorslaggevend dan voorbereiding en planning.

Op tal van punten zijn wij op onverwachte uitkomsten gestuit. Pensionering is een ondergeschikt motief bij bedrijfsoverdracht. Ondernemers zonder personeel slagen er ook in hun bedrijf te verkopen. Overdrachten gaan snel en vergen relatief weinig voorbereiding. En tot onze verbazing is een groot deel van de overgedragen bedrijven sterk afhankelijk van de persoon van de overdragende ondernemer. Wie had dat gedacht?

Wij hopen met deze publieksrapportage nieuwe inzichten te verschaffen in het proces van bedrijfsoverdracht in het kleinbedrijf.

Ing. Rob Vernooij  
Projectmanager Overdracht & Overname  
Kamer van Koophandel Nederland

[rvernooij@kvk.nl](mailto:rvernooij@kvk.nl)

Drs. Lex van Teeffelen  
Onderzoeksleider Bedrijfsovername  
Kenniscentrum InnBus  
Hogeschool Utrecht  
[lex.vanteeffelen@hu.nl](mailto:lex.vanteeffelen@hu.nl)

---

<sup>1</sup> Kamer van Koophandel, 2006, [www.kvk.nl/http://www.kvk.nl/topic/topic\\_cijferlijst\\_aantbedr.asp?topicID=6094&code=kvk14](http://www.kvk.nl/http://www.kvk.nl/topic/topic_cijferlijst_aantbedr.asp?topicID=6094&code=kvk14)

<sup>2</sup> Monitor Ondernemingslandschap, editie najaar 2005, EIM, Zoetermeer

<sup>3</sup> Economic Disaster or Blessing in Disguise?, HU, Utrecht, 2005

<sup>4</sup> Involvement of Accountants and Bankers in SME Transfers, HU, Utrecht, 2006

<sup>5</sup> European Commission, Final Report of the Expert Group on SME's, Brussels, 2002

## **Inleiding**

Dit rapport geeft de resultaten weer van een voorstudie onder 130 ondernemers die hun bedrijf in 2005 of 2006 hebben overgedragen. Het betreft voornamelijk bedrijven met 0 tot 9 fulltime medewerkers.

Elk hoofdstuk bestaat uit een algemeen deel, een vergelijkend deel en een kort overzicht van de meest opvallende resultaten. In het algemene deel worden de resultaten weergegeven die voor alle ondernemers gelden. Vervolgens worden verschillen tussen categorieën van ondernemers gemeld, bijvoorbeeld ondernemers met en zonder personeel. Het hoofdstuk eindigt met enkele regels waarin de opvallende resultaten zijn opgesomd.

In hoofdstuk 1 wordt de steekproef beschreven en vergeleken met de Nederlandse ondernemerspopulatie. In hoofdstuk 2 worden de kenmerken van de overdracht beschreven, zoals het type overdracht, de reden van overdracht, de overdrachtsduur en de verkregen prijs. Hoofdstuk 3 gaat in op de adviesbehoeften en voorbereidingen bij de overdracht. In hoofdstuk 4 komen de risicofactoren aan bod, die de verkoopprijs kunnen beïnvloeden.

In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste uitkomsten in quotes samengevat.

## **Dankwoord**

Onze dank gaat uit naar Nabila Nachit, Achmed Ballafkih, Moussa el Bachiri, Herman Wolvetang, Mohammed Derkaoui en Moussa Ousrout. Samen met de auteurs hebben zij in de periode 2005/2006 bij hun afstuderen bijgedragen aan het onderzoek. Door hun inzet en doorzettingsvermogen is deze arbeidsintensieve voorstudie tot een goed einde gekomen.

Tevens danken wij de intermediairs Rob Beeren (Diligence) en Melle Veenstra (Successor Select) en vele overnameconsultanten van de Kamers van Koophandel voor hun medewerking aan het onderzoek.

Tenslotte zijn wij dank verschuldigd aan alle geïnterviewde en ondervraagde ondernemers. Vaak vertelden zij ons zeer gedetailleerd over hun bedrijfsoverdracht. Gelukkig kijkt 80% met tevredenheid terug op de overdracht. Hun antwoorden en ervaringen zullen worden ondergebracht in een Opvolgingsscan. Hierdoor zullen op termijn alle MKB ondernemers kunnen profiteren van hen ervaringen.

## Hoofdstuk 1 De steekproef

Wij besteden in dit rapport meer aandacht aan de steekproef dan gewoonlijk in publieksrapportages, omdat de kwaliteit van de steekproef bepalend is voor de generaliseerbaarheid van de uitkomsten.

### 1.1 Steekproeftrekking

De steekproef is getrokken uit het Handelsregister. In het Handelsregister is geen aparte codering voor bedrijfsopvolging opgenomen. Met een query, die verandering van eigendom en voorzetting van de economische activiteiten combineerde, zijn uit het Handelsregister 7200 bedrijven geselecteerd in de overdrachtsjaren 2005 of 2006. Hieruit zijn ca. 3600 bedrijven a-select getrokken.

Wij beschouwen een meer dan 50% overdracht van eigendom als een bedrijfsoverdracht, waarbij een overdracht van man naar vrouw of omgekeerd (gehuwden) door ons is uitgesloten. Bij bijna alle deelnemers in ons onderzoek heeft een volledige eigendomsoverdracht plaats gevonden.

BV's als rechtsvorm zijn uitgesloten van het onderzoek. De query bleek bij BV's niet te voldoen. Bij BV's komen frequent structuur en aandeelhouders wijzigingen voor die los staan van overdrachten. Van de 100 gebelde BV's bleek er bij geen enkele een overdracht te hebben plaatsgevonden.

Het onderzoek was erg arbeidsintensief. Van elke 100 nagetrokken bedrijven bleven er gemiddeld iets minder dan 4 over. Er vielen er 50 af, omdat de telefoonnummers van de voormalige eigenaar niet traceerbaar waren. Van de resterende 50 (ex-)ondernemers, namen 25 niet op binnen drie belpogingen. Van de 25 overgebleven ondernemers bleken er slechts 8 werkelijk een overdracht te hebben meegemaakt. Alle anderen hebben een verandering van rechtsvorm of een minder dan 50% eigendomsverandering meegemaakt. Van deze 8 ondernemers beantwoordden bijna 4 ondernemers de vragen.

### 1.2 Afname en verwerking

Voor het onderzoek is gebruikt gemaakt van een vragenlijst. De vragenlijst is vooraf getest bij 25 ondernemers. Deze uitkomsten zijn buiten beschouwing gelaten gezien de vele wijzigingen en verbeteringen die in de vragenlijst zijn aangebracht.

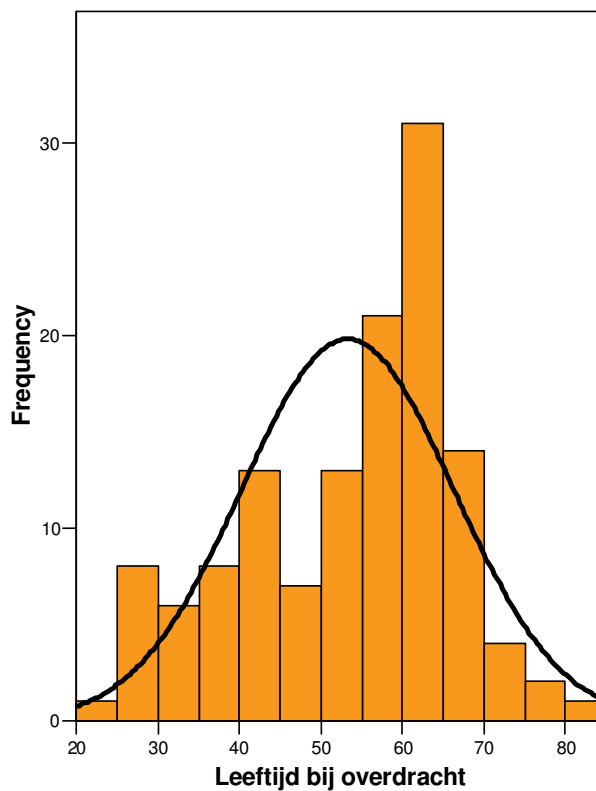
Er is voornamelijk gekozen voor telefonische afname, omdat de telefonische respons (58%) aanmerkelijk hoger was dan respons per post (13%). Een telefonische afname duurde tussen de 15 en 30 minuten. De overall respons van de steekproef is 46%. Daar waar mogelijk hebben we de steekproef vergeleken met directe of indirecte cijfers van de Nederlandse ondernemerspopulatie uit het Handelsregister.

Vergelijkingen tussen groepen ondernemers in de komende hoofdstukken zijn getoetst met T-toetsen en een significantieniveau van 5% of lager.

### 1.3 Kenmerken van de steekproef

In onze steekproef draagt de ondernemer zijn bedrijf gemiddeld na 17 jaar over. De snelste overdracht vindt plaats na 6 maanden, de traagste na 51 jaar ondernemerschap. In het onderstaande figuur is de leeftijd bij overdracht weergegeven.

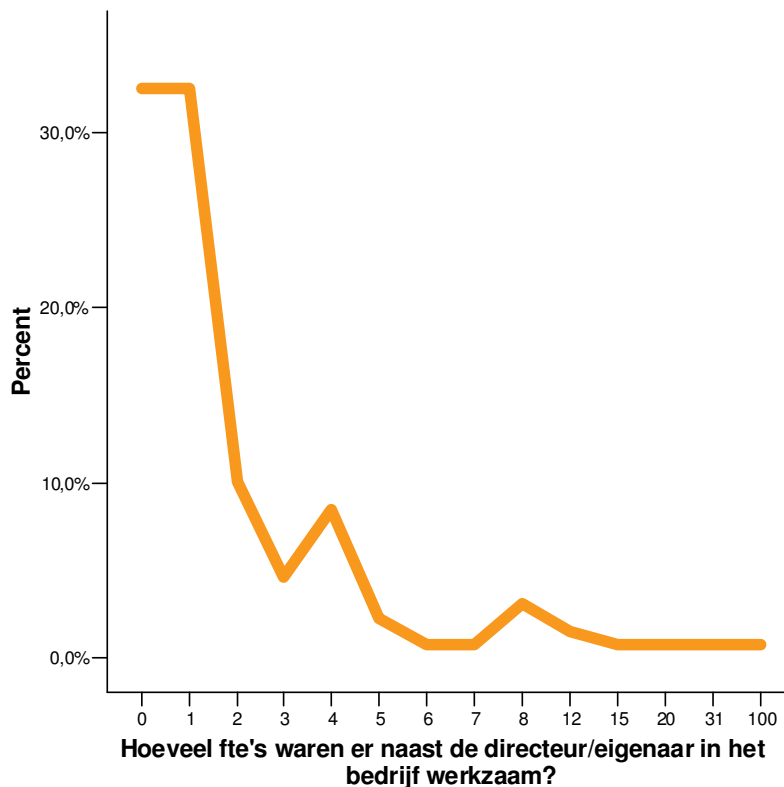
Figuur 1.1 De leeftijd van de ondernemers bij overdracht



Er is een goede spreiding van de leeftijd bij overdracht. In vergelijking tot de normaalverdeling (dikke zwarte lijn) zijn ondernemers tussen de 45-50 jaar ondervertegenwoordigd en ondernemers tussen de 60-65 jaar oververtegenwoordigd. Alle andere categorieën vallen rond of binnen de normaalverdeling. De gemiddelde leeftijd bij overdracht in de steekproef is 53 jaar (de jongste is 24 jaar, de oudste is 84 jaar).

In eerder EIM onderzoek<sup>6</sup>, gebaseerd op Handelsregistergegevens uit 2003, ligt de gemiddelde leeftijd op 47 jaar. In onze steekproef is de leeftijd hoger en ligt op 53 jaar. De verklaring hiervoor ligt in de laagconjunctuur condities in 2003 en de aantrekkende economie in periode 2005 - 2006. In een hoogconjunctuur<sup>7</sup> neemt het aantal 55+ toe. Daarmee stijgt de gemiddelde leeftijd. Het is aannemelijk dat de hogere leeftijd in onze steekproef een getrouw beeld geeft van de situatie in 2005-2006.

Figuur 1.2 Aantal fulltime medewerkers naast directeur/eigenaar



In de bovenstaande grafiek is aangegeven hoeveel full time equivalenten (fte) personeel ondernemers uit onze steekproef in dienst hebben. Het grootste deel van de ondernemers heeft geen of slechts 1 werknemer in dienst (66%). Dit komt overeen met het percentage bedrijven (70%) dat volgens het Handelsregister 0 of 1 medewerker heeft<sup>8</sup>.

96% van de bedrijven in de steekproef valt in de categorie van 0-9 fulltime medewerkers. Dit is gelijk aan de verdeling binnen de Nederlandse ondernemerspopulatie (95%). Het gemiddelde aantal fte aan medewerkers in de steekproef is 2,95.

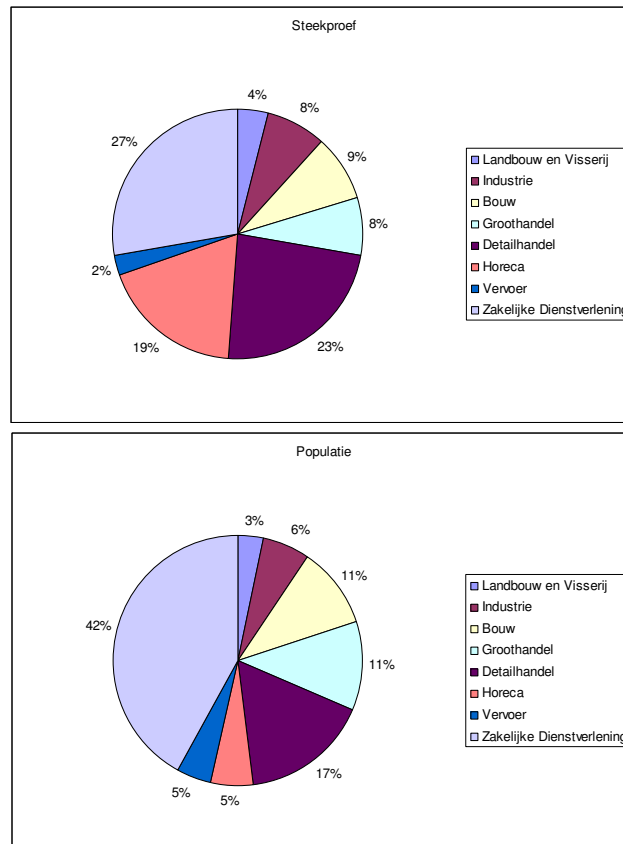
<sup>6</sup> Monitor Ondernemingslandschap, editie najaar 2005, EIM, Zoetermeer

<sup>7</sup> Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur, 2006, EIM, Zoetermeer

<sup>8</sup> Zie Bijlage, stand per 01-01-2007 Handelsregister

In het volgende figuur vergelijken wij onze steekproef met de verdeling van Nederlandse bedrijven in 2006 met 0-9 fte.

Figuur 1.3 Vergelijking steekproef en populatie kleinbedrijf (0-9 fte)<sup>9</sup>



Uit figuur 1.3 blijkt dat er in de steekproef een oververtegenwoordiging is van ondernemers uit de Horeca en een ondervertegenwoordiging van ondernemers in de Zakelijke Dienstverlening. Net van deze twee branches is bekend dat zij sterk afwijken in het aantal overnames binnen hun branches<sup>10</sup>. In de Horeca vinden veel meer overdrachten plaats dan in andere branches, in de Zakelijke Dienstverlening aanmerkelijk minder dan in andere branches. Het is aannemelijk dat de afwijking van de brancheverdeling in onze steekproef een getrouw beeld geeft van de branches in de overnamemarkt van 2005 en 2006.

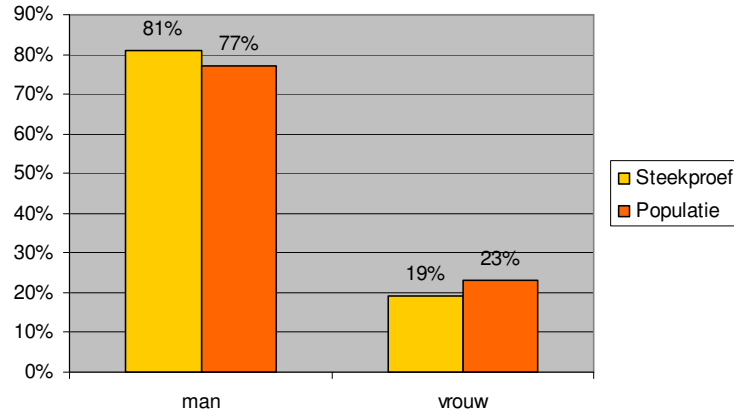
<sup>9</sup> Kamer van Koophandel, 2006 [www.kvk.nl/http://www.kvk.nl/topic/topic\\_cijferlijst\\_aantbedr.asp?topicID=6094&code=kvk14](http://www.kvk.nl/http://www.kvk.nl/topic/topic_cijferlijst_aantbedr.asp?topicID=6094&code=kvk14)

<sup>10</sup> Bedrijfsoverdrachten in het MKB, 2004, EIM, Zoetermeer



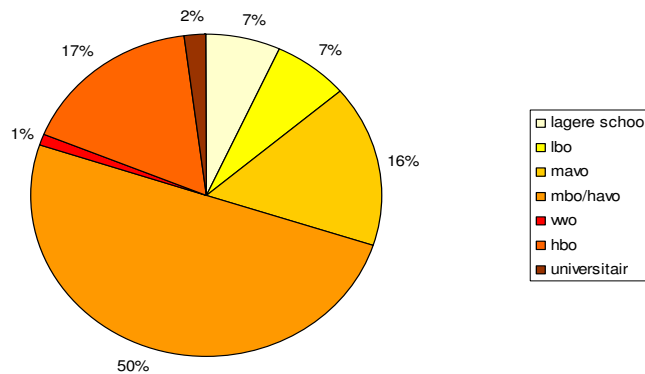
Figuur 1.4 toont de man/vrouw verdeling in de steekproef en in het Handelsregister<sup>11</sup>.

Figuur 1.4 Man/vrouw verdeling



In onze steekproef is een lichte ondervertegenwoordiging van vrouwen te constateren, maar de verschillen met het Handelsregister zijn klein.

Figuur 1.5 Laatste voltooide opleiding



Het grootste deel van de ondernemers uit de steekproef heeft een mbo of havo afgerond. 30% heeft een lagere opleiding en 20% een hogere opleiding dan mbo/havo.

#### 1.4 Opvallende resultaten

- Veel ondernemers zijn jong als zij hun bedrijf overdragen (onder de 53 jaar).
- **De meeste MKB bedrijven die zijn overgedragen hebben geen of 1 medewerker.**
- De steekproefkenmerken komen doorgaans overeen met de ondernemerskenmerken uit het Handelsregister.

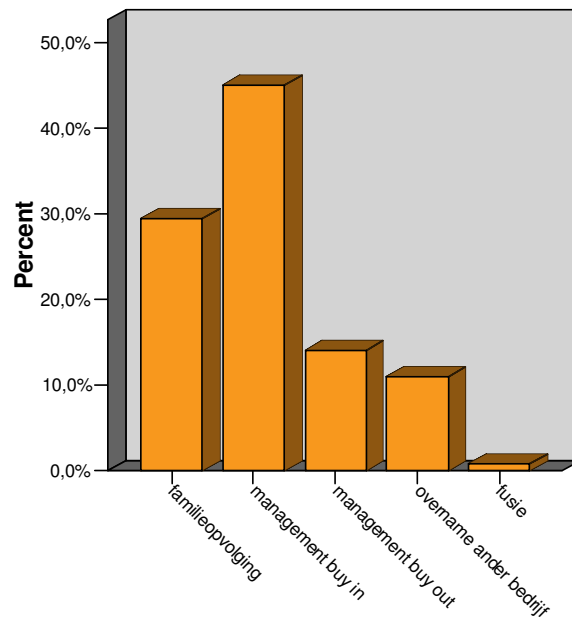
<sup>11</sup> Opgave volgens Handelsregister

## Hoofdstuk 2 Kenmerken van de overdracht

### 2.1 Type overdracht

Aan de ondernemers is gevraagd welke vorm van bedrijfsopvolging bij hen van toepassing was. In figuur 2.1 zijn de resultaten weergegeven.

Figuur 2.1 Het soort overdracht



Management buy in is het type overdracht dat het meest voorkomt. Bijna de helft van de overdrachten vindt op deze manier plaats. Een ‘management buy in’ is een overdracht aan een particulier, waarbij de nieuwe eigenaar niet tot de familie behoort (familieoverdracht) en niet bij het bedrijf werkzaam is (management buy out). De dalende trend in het aantal familieoverdrachten (35% in 2004) zet door<sup>12</sup>. Wij komen uit op 30%.

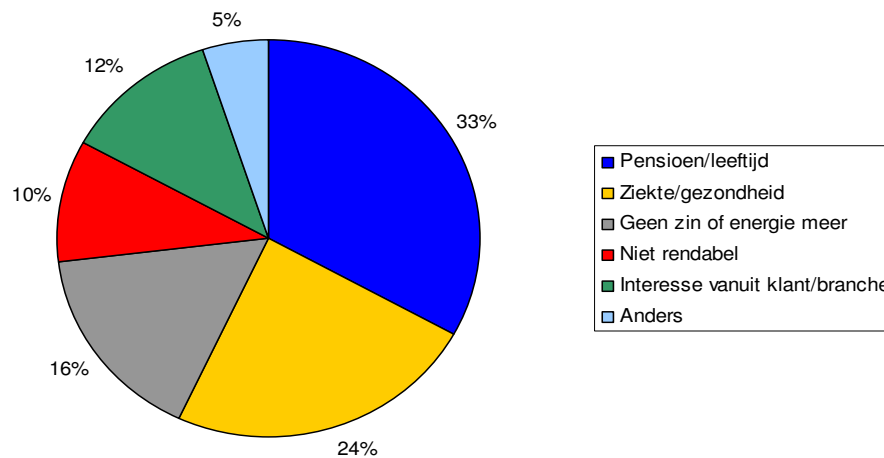
Bij familieopvolgingen ligt de gemiddelde leeftijd bij overdracht hoger (57 jaar) dan bij niet familieopvolgingen (52 jaar). Mannen (34%) dragen hun bedrijf vaker over binnen de familie dan vrouwen (8%).

<sup>12</sup> EIM, Bedrijfsoverdrachten in het MKB, Zoetermeer, 2004

## 2.2 Reden van overdracht

Aan de ondernemers is gevraagd om welke reden ze hun bedrijf verkochten. De resultaten zijn te zien in figuur 2.2.

Figuur 2.2. Reden van overdracht



Slechts 33% geeft aan zijn bedrijf te hebben overgedragen om pensioen redenen. Bij ondernemers onder de 50 jaar komt dit niet voor. Bij ondernemers vanaf 50 jaar is dit voor 50% de overdrachtsreden. 24% van alle ondernemers geeft ziekte/gezondheid als reden. Deze groep is gelijk verdeeld over de leeftijdscategorieën. 16% heeft geen zin/energie meer. Dit zijn vooral jongere ondernemers onder de 50 jaar.

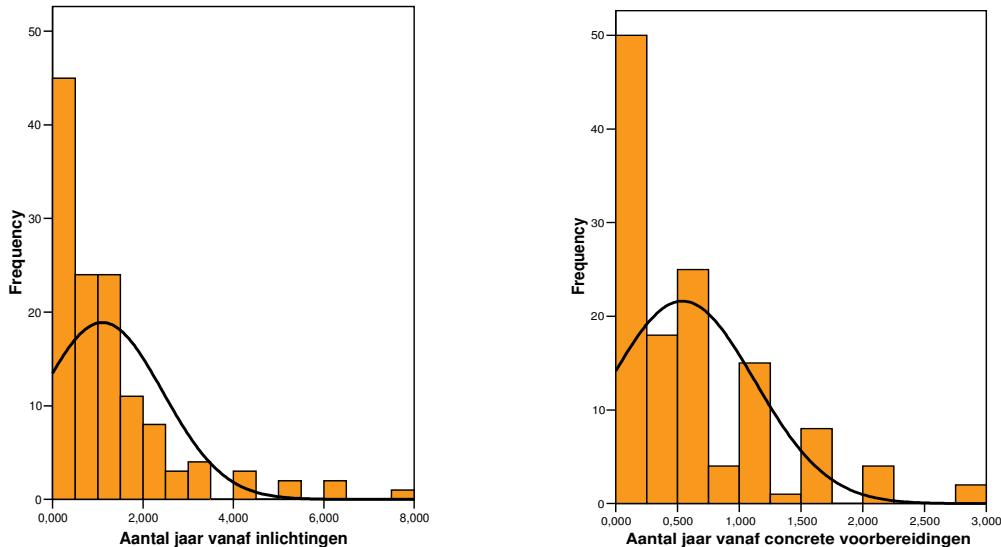
Vervolgens zijn er nog de categorieën: niet rendabel (10%), interesse vanuit een klant of de branche (12%) en anders (5%).

Bij 50% van de overgedragen bedrijven mag worden verondersteld dat zij niet optimaal functioneerden. Het betreft ondernemingen die zijn overgedragen vanwege ziekte/gezondheid, geen zin/energie meer en onrendabele ondernemingen.

### 2.3 Duur van de overdracht

Aan de ondernemers is gevraagd naar de overdrachtduur gerekend vanaf de eerste inlichtingen die zij inwonen over bedrijfsoverdracht en vanaf de eerste concrete voorbereidingen. In figuur 2.3 zijn de resultaten op beide vragen weergegeven.

Figuur 2.3 Duur van de overdracht



Gemiddeld duurt een overdracht 13 maanden vanaf de eerste inlichtingen die een ondernemer inwint. De overdrachtduur vanaf de eerste concrete voorbereidingen om het bedrijf te verkopen is gemiddeld 6 maanden.

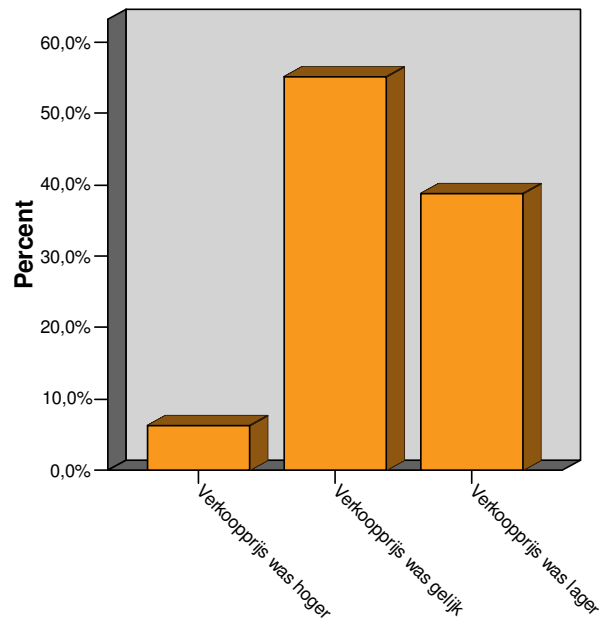
Er zijn grote verschillen gevonden bij:

- Ondernemers met personeel in dienst.  
Zij doen er gemiddeld 2,5 keer langer over dan ondernemers zonder personeel. Dit geldt zowel vanaf de eerste inlichtingen (17 maanden versus 7 maanden) als vanaf de eerste concrete voorbereidingen (8 maanden versus 3 maanden).
- Ondernemers van 50 jaar en ouder  
Zij doen er gemiddeld 1,5 langer over dan de ondernemers onder de 50 jaar en jonger. Dit geldt zowel vanaf de eerste inlichtingen (15 maanden versus 10 maanden) als vanaf de eerste concrete voorbereidingen (8 maanden versus 5 maanden).

## 2.4 Verkregen prijs

Aan de overdragende ondernemers is gevraagd of de verkoopprijs lager, gelijk of hoger was dan de vraagprijs. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 2.4

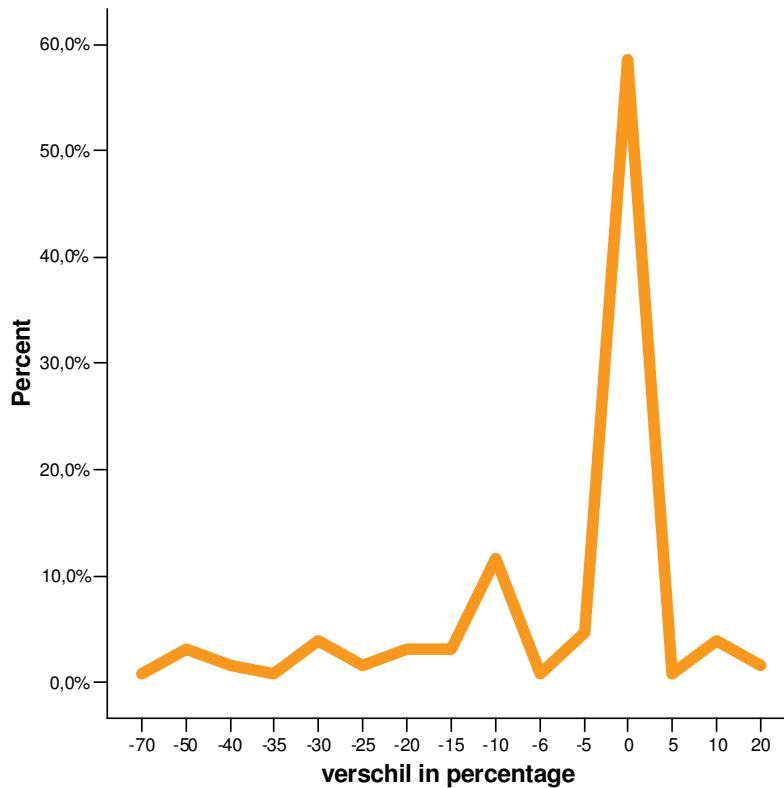
Figuur 2.4. Verkregen prijs bij overdracht



De meeste ondernemers (55%) krijgen de vraagprijs. 40% krijgt minder dan de vraagprijs en 5% krijgt meer.

Ook is de ondernemer gevraagd naar het verschil van de verkoopprijs en de vraagprijs.

Figuur 2.5 Verschil in verkoop- en vraagprijs



Met deze vraag meten we in welke mate de overdragende ondernemer zijn vraagprijs realiseert. De afwijking tussen verkoop- en vraagprijs ligt tussen de -70% tot +20%. De gemiddelde verkoopprijs is 7% lager dan de vraagprijs.

Er treden geen verschillen in de verkoopprijs op (in vergelijking tot de vraagprijs) als gevolg van leeftijd, geslacht, opleiding en familie- of geen familieoverdracht.

## 2.5 Opvallende resultaten

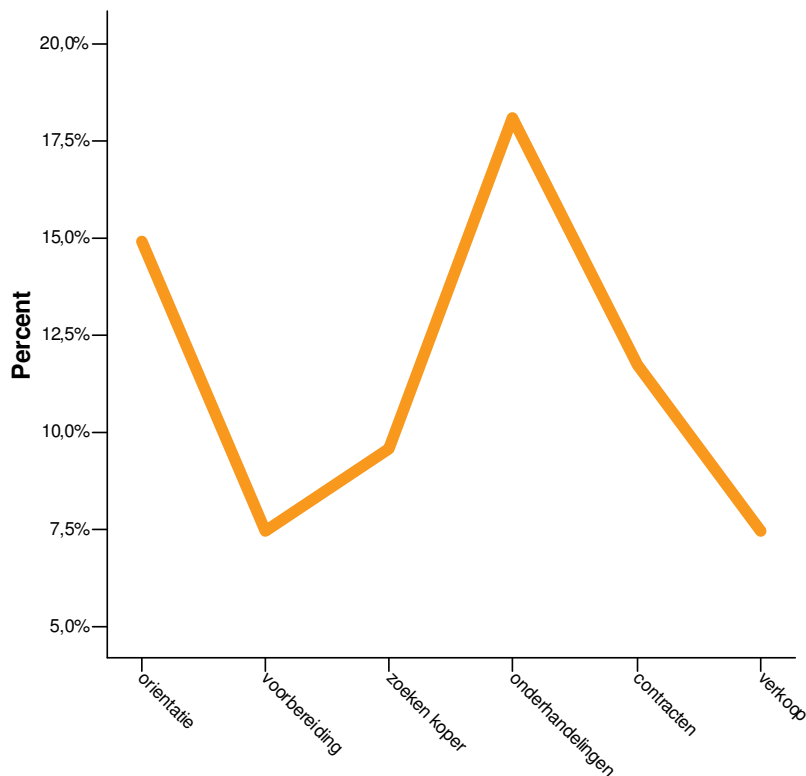
- De management buy-in is de meest voorkomende vorm van bedrijfsoverdracht.
- Pensioen is een motief van ondergeschikt belang bij bedrijfsoverdrachten.
- De helft van de bedrijven presteert niet optimaal en is toch overgedragen.
- Een overdracht gaat snel, zeker vanaf de eerste voorbereidingen. Bij ondernemers met personeel en ondernemers van 50 jaar en ouder duurt de overdracht langer.
- Ruim de helft van de ondernemers krijgt de vraagprijs.

## Hoofdstuk 3 Verloop van de overdracht

### 3.1 Informatie en adviesbehoefte

Aan ondernemers is gevraagd op welk moment zij de meeste behoefte hebben aan informatie, begeleiding en advies tijdens de overdracht.

Figuur 3.1 Informatie en adviesbehoefte



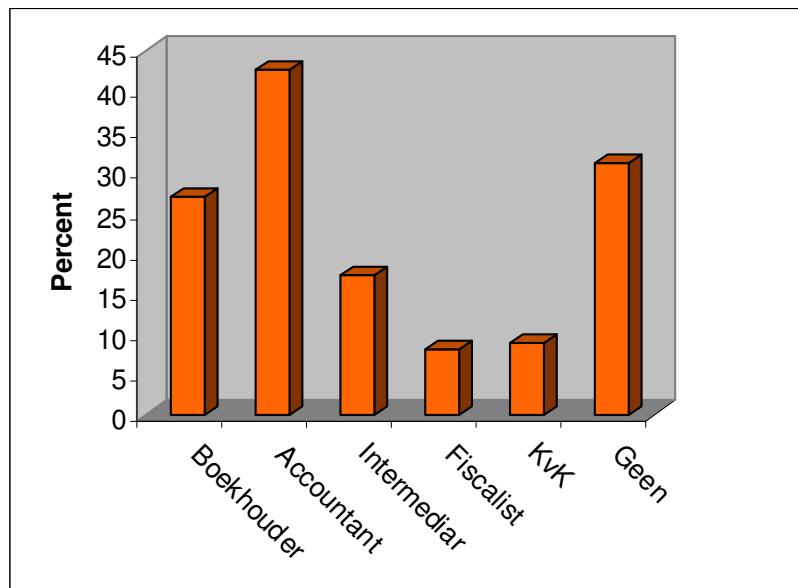
Overdragende ondernemers hebben in de oriëntatiefase, bij de onderhandelingen en in de contractfase de meeste behoeften aan informatie en advies.

Bij de informatie- en adviesbehoefte zijn er geen verschillen te vinden met betrekking tot leeftijd, opleiding, geslacht, familie of geen familieoverdracht en de omvang van het bedrijf.

### 3.2 Welke adviseurs zijn geraadpleegd?

De ondernemers is gevraagd of zij gebruik maken van adviseurs bij de overdracht.

Figuur 3.2 Geraadpleegde adviseurs



Ondernemers maken soms gebruik van meerdere adviseurs. Daarom is het totaal in de grafiek meer dan 100%. Het meest wordt gebruikt gemaakt van de accountant met de boekhouder als goede tweede. Opvallend is dat bijna eenderde van de ondernemers helemaal geen adviseur raadpleegt.

Bedrijven met personeel gebruiken vaker een adviseur (79%) dan bedrijven zonder personeel (52%).

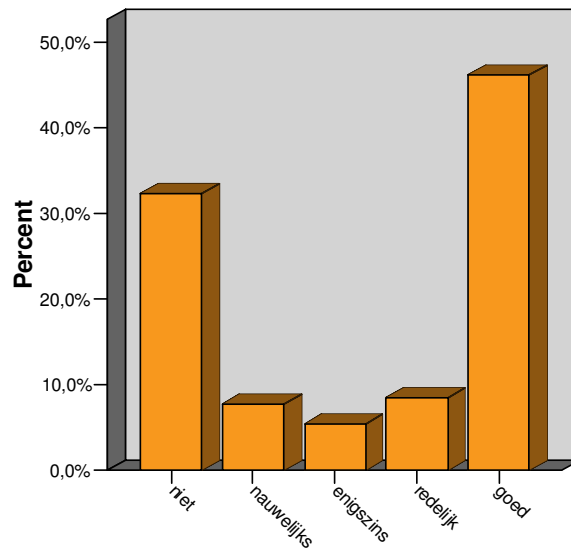
De inzet van adviseurs, voornamelijk accountants en boekhouders, heeft geen invloed op het behalen van de vraagprijs.



### 3.3 Kennen verkopers en kopers elkaar?

In het onderzoek is gevraagd of de overdragende ondernemer de koper kent .

Figuur 3.3 Hoe goed kent de verkoper de koper



60% de ondernemers kent de koper van zijn bedrijf enigszins tot goed, 40% kent de koper van zijn bedrijf niet of nauwelijks. Het bedrijf wordt dus meestal overgedragen aan een bekende van de overdrager.

Jongere ondernemers tot 50 jaar verkopen hun bedrijf meer aan onbekenden (44%) dan oudere ondernemers (34%).

### 3.4 Voorbereiding

De overdracht is opgedeeld in 20 stappen. In het oranje en groen zijn te zien welke stappen ondernemers doorlopen tijdens de overdracht.

Tabel 3.4 De mate waarin ondernemers zich voorbereiden

1.	Inlichting / voorlichting	STAP1	2,00	Geringe mate
2.	Adviseurs raadplegen	STAP2	2,32	Geringe mate
3.	Datum verkoop bepaald	STAP3	3,07	Deels
4.	Stappenplan in het hoofd	STAP4	2,24	Geringe mate
5.	Stappenplannen op papier	STAP5	1,84	Geringe mate
6.	Sterkte en zwakte analyse gemaakt	STAP6	1,63	Geringe mate
7.	Waardebepaling van het bedrijf	STAP7	2,58	Deels
8.	Verbetering aangepast	STAP8	1,85	Geringe mate
9.	Informatiepakket voor de koper gemaakt	STAP9	2,05	Geringe mate
10.	Personeel geïnformeerd	STAP10	2,72	Deels
11.	Profiel gemaakt	STAP11	1,75	Geringe mate
12.	Eerste gesprekken	STAP12	3,58	Grotendeels
13.	Onderhandelingen	STAP13	3,69	Grotendeels
14.	Manier van overname	STAP14	3,80	Grotendeels
15.	Manier van financiering	STAP15	3,21	Deels
16.	Heeft de koper de (jaar)stukken gecontroleerd	STAP16	2,08	Geringe mate
17.	Eind onderhandelingen	STAP17	3,82	Grotendeels
18.	Manier overdracht	STAP18	3,93	Grotendeels
19.	Contract opgesteld	STAP19	3,89	Grotendeels
20.	Contract ondertekend	STAP20	3,92	Grotendeels

Ondernemers konden kiezen tussen de antwoorden (1) “niet” tot en met (5) “volledig”. Een score tot 2,5 krijgt het label “Geringe mate”, een score van 2,5 tot 3,5 het label “Deels” en een score vanaf 3,5 het label “Grotendeels”. De meeste ondernemers doorlopen slechts 7 van de 20 stappen grotendeels.

Uit de tabel is af te leiden dat ondernemers pas werkelijk beginnen met voorbereidingen, naar aanleiding van de eerste gesprekken met overnamekandidaten. Dit stemt ook overeen met hun grote informatie- en adviesbehoefte in de onderhandelingsfase (zie 3.1).

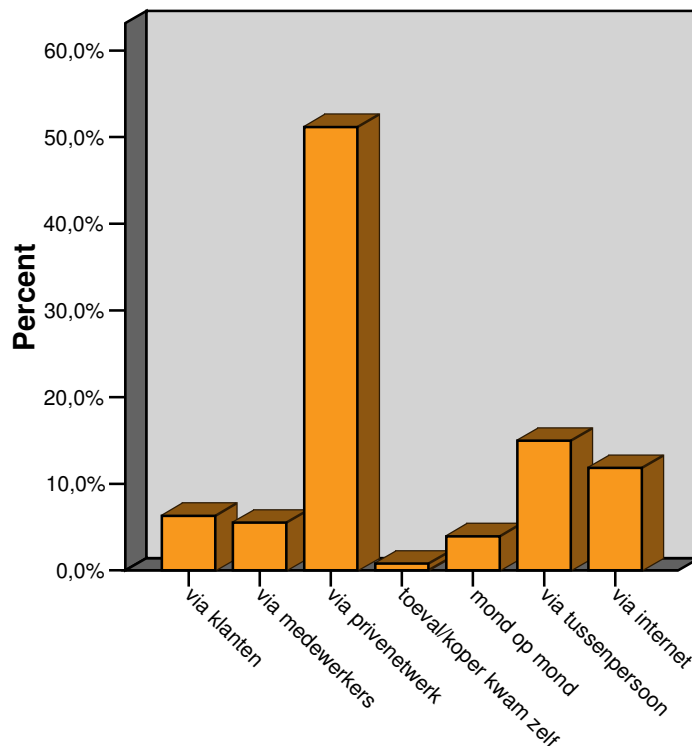
Opvallend is dat er geen boekenonderzoek plaats vindt (stap 16). Dit kan enerzijds verklaard worden doordat koper en verkoper elkaar kennen. Anderzijds is het een bekend gegeven dat in kleine bedrijven niet alles in de boeken wordt opgenomen. Een andere mogelijkheid is dat de koper zich niet bewust is van zijn wettelijke onderzoeksplicht en te veel vertrouwen hecht aan het woord van de verkopende partij.

Bedrijven met personeel scoren hoger op vrijwel alle items die deels of grotendeels worden doorlopen. Dit scheelt wel 0,6 tot 1,5 punt in score in vergelijking tot bedrijven zonder personeel.

### 3.5 Verkoopkanaal

Welk verkoopkanaal gebruiken ondernemers?

Figuur 3.5 De wijze van verkoop



Bijna drie kwart van de ondernemers verkoopt hun bedrijf via eigen kanalen. Slechts een kwart verkoopt hun bedrijf via tussenpersonen of het internet. De overnamemarkt is daarmee verre van transparant. Een koper heeft goede relaties nodig of zal de branche goed moeten kennen om getipt te worden over te koopstaande bedrijven.

Bij de keuze van het verkoopkanaal spelen twee factoren een rol:

- Leefijd  
Ondernemers tot 50 jaar verkopen hun onderneming vaker via tussenpersonen en internet (38%) dan ondernemers ouder dan 50 (19%).
- Wel of geen familieoverdracht  
Bij niet familieoverdrachten wordt er meer gebruik gemaakt van tussenpersonen en internet (32%) dan bij familieoverdrachten (8%).

Het verkoopkanaal (internet en tussenpersoon vs. in eigen kring verkopen) heeft geen invloed op het behalen van de vraagprijs.

### 3.6 Opvallende resultaten

- De meeste ondernemers hebben relatief weinig voorbereidingen nodig om hun bedrijf te verkopen. Doorgaans begint deze voorbereiding bij de eerste contacten met een overnamekandidaat.
- Kopers en verkopers kennen elkaar en de bedrijven worden via informele kanalen (dus niet via tussenpersonen of internet) te koop aangeboden. Kopers zullen goede relaties nodig hebben in of dienen bekend te zijn met een branche om getipt te worden over te koopstaande bedrijven.
- De (jaar)stukken worden in geringe mate gecontroleerd bij de overdracht. Hiervoor zijn meerdere verklaringen mogelijk. De koper is bekend met de bedrijfsvoering, hij ziet de jaarstukken niet als maatgevend of is zich niet bewust van zijn onderzoeksplicht bij een overname.
- Ondernemers met personeel bereiden zich intensiever voor op de overdracht en maken meer gebruik van adviseurs dan ondernemers zonder personeel.

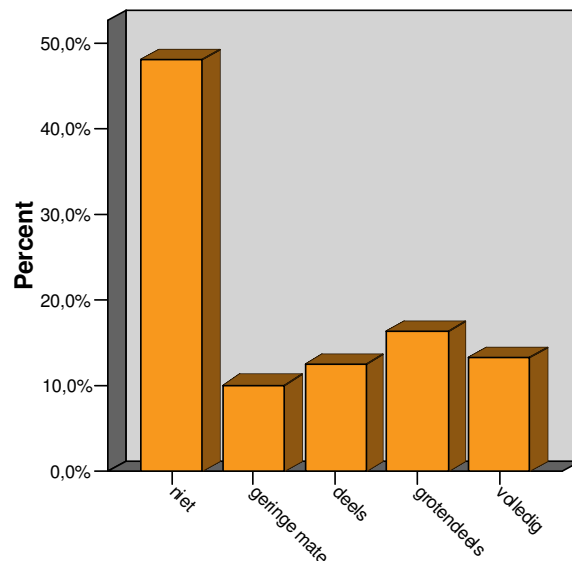
## Hoofdstuk 4 Risicofactoren

In dit hoofdstuk kijken we naar de relatie die risicofactoren hebben op de verkoopprijs bij en de duur van de overdracht. Accountants en intermediairs hanteren een aantal risicofactoren bij de waardebeoordeling van een bedrijf. Er is steeds een vergelijking gemaakt tussen ondernemingen met en zonder deze risicofactoren.

### 4.1 Afhankelijkheid van de ondernemer

Een bedrijfsvoering die afhankelijk is van de persoon van de ondernemer wordt als groot risico gezien. Het verlaagt de bedrijfswaarde. Immers de klanten en het personeel kunnen met de zittende ondernemer mee vertrekken. Aan overdragende ondernemers is gevraagd in welke mate hun bedrijf kon draaien zonder hun aanwezigheid.

Figuur 4.1 Kan het bedrijf draaien zonder de aanwezigheid van de ondernemer?



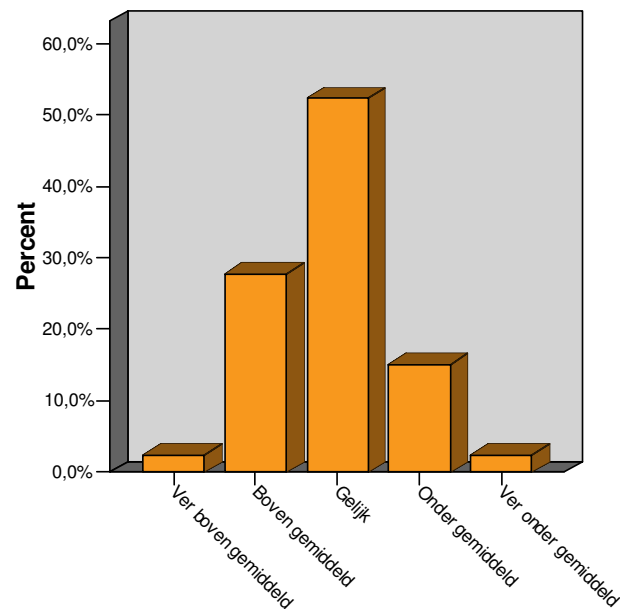
Slechts 27% van de bedrijven draaide grotendeels of volledig zonder de aanwezigheid van de ondernemer. 60% van ondernemingen kan niet of in geringe mate draaien zonder de overdragende eigenaar. Blijkbaar zien kopers dit niet als een belemmering.

De afhankelijkheid van de persoon van de ondernemer levert geen lagere verkoopprijs op (in relatie tot de vraagprijs) en heeft geen invloed op de verkoopduur.

## 4.2 Omzetontwikkeling

De omzetontwikkeling van een bedrijf in vergelijking tot de branche geeft aan hoe goed een bedrijf het doet. Bedrijven met een bovengemiddelde omzet hebben doorgaans een hogere waarde.

Figuur 4.2 Omzetontwikkeling



Bij de helft van de overgedragen ondernemingen lag de omzetontwikkeling gelijk aan die van de branche. Bij bijna 30% is de omzetontwikkeling bovengemiddeld. Slecht bij 20% van de verkochte ondernemingen lag de omzetontwikkeling onder het gemiddelde.

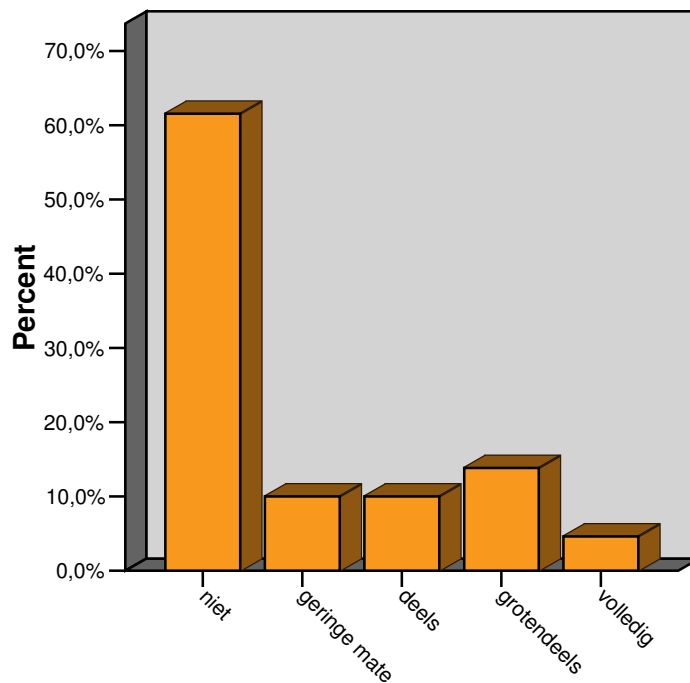
Er zijn geen verschillen gevonden tussen bovengemiddeld presenterende bedrijven en het gemiddeld of ondergemiddeld presterende bedrijven in het realiseren van de vraagprijs en de verkoopduur. Een verklaring hiervoor is dat de omzetontwikkeling al verdisconteerd is in de vraagprijs. Een andere verklaring is dat de verkoopwaarde iets heel anders is dan de verkoopprijs die na onderhandelingen tot stand komt.

We kunnen er vanuit gaan (zie 2.2) dat 50% van de bedrijven uit onze steekproef niet optimaal draaiden vanwege ziekte of gezondheidsredenen, geen energie/zin meer of een niet rendabele bedrijfsvoering. Toch zijn de overdrachten van deze bedrijven gelukt. Zij realiseren hun vraagprijs net zo goed of slecht als andere bedrijven.

### 4.3 Afhankelijkheid van de klant

Een kleine klantenkring is een belangrijke risicofactor voor de koper, immers bij het wegvallen van een enkele klant staat het bedrijfsresultaat direct onder druk. Afhankelijkheid van een kleine klantenkring verlaagt de waarde. Er is aan de overdragende ondernemers gevraagd in hoeverre zij hiervan afhankelijk waren.

Figuur 4.3 Afhankelijkheid van één of enkele klanten



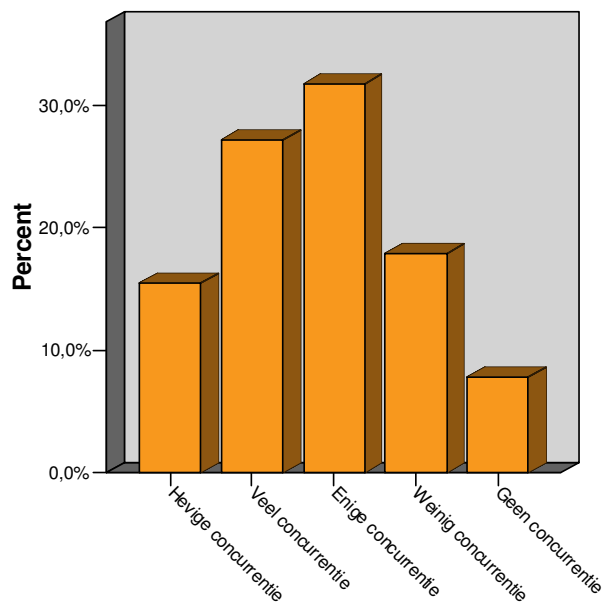
Ruim 70% van de overgedragen bedrijven is niet of in geringe mate afhankelijk van een kleine klantenkring.

Bedrijven die afhankelijk zijn van een kleine klantenkring realiseren net zo goed de vraagprijs als bedrijven die daar van niet afhankelijk zijn. Mogelijk is dit al in de vraagprijs verdisconteerd. Het relatief geringe aantal overgedragen bedrijven dat afhankelijk is van een kleine klantenkring geeft wel aan dat kopers hier oog voor hebben.

#### 4.4 Concurrentie

Concurrentie zet de marges van ondernemers onder druk. Niche markten kenmerken zich door hogere winstmarges. Bedrijven die minder last hebben van concurrenten zijn doorgaans meer waard. Aan de overdragende ondernemers is gevraagd of zij concurrenten hebben.

Figuur 4.4 De mate van de concurrentie



De meeste ondernemingen (70%) hebben last van enige tot hevige concurrentie. Slechts een derde van de ondernemingen heeft weinig tot geen concurrentie.

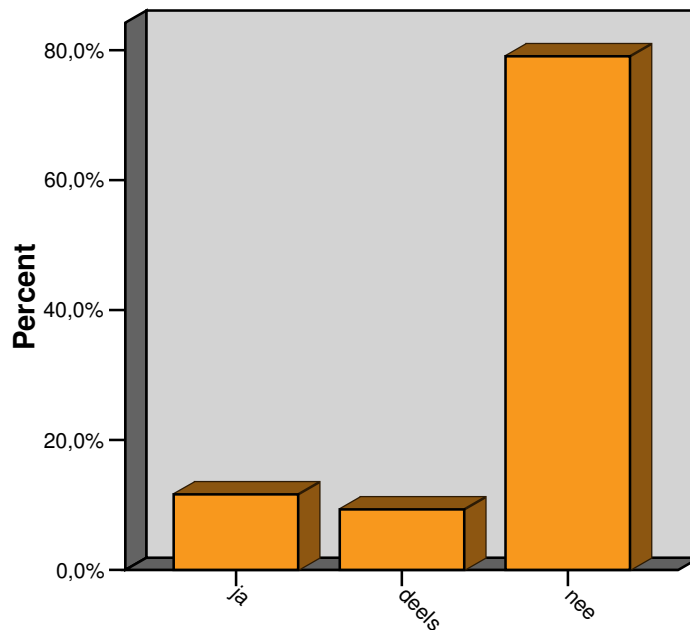
Ondernemers met weinig concurrentie krijgen een betere prijs (5% meer) dan ondernemers met veel concurrentie.



#### 4.5 Achterstallig onderhoud

Achterstallig onderhoud en onvoldoende investeringen verlagen de waarde van een bedrijf. Aan de overdragende ondernemers is gevraagd of zij bij de verkoop een achterstand hadden in onderhoud en/of investeringen.

Figuur 4.5 Achterstallig onderhoud



Ruim 80% van de ondernemers geeft aan dat zij bij het overdragen van hun ondernemingen geen achterstand aan onderhoud en/of investeringen hadden. Het lage percentage ondernemers met achterstallig onderhoud kan er op duiden dat kopers fit soort bedrijven mijden.

Ondernemers met achterstallig onderhoud verkopen net zo snel hun bedrijf en krijgen in dezelfde mate de vraagprijs als ondernemers zonder achterstallig onderhoud. .

#### 4.6 Opvallende resultaten

- Kopers zien het niet als een belemmering om een bedrijf te kopen dat in sterke mate afhankelijk is van de zittende ondernemer.
- In onze steekproef komen weinig overgedragen bedrijven voor die afhankelijk zijn van enkele klanten en/of achterstallig onderhoud hebben. Dit kan erop duiden dat de kopers deze bedrijven mijden.
- Ondernemers die minder last hebben van concurrentie krijgen meer geld voor hun bedrijf.
- Een bedrijf hoeft niet optimaal te presteren om overdraagbaar te zijn. De helft van de bedrijven liep om persoonlijke redenen van de ondernemer of bedrijfsredenen niet optimaal. Zij weten hun vraagprijs net zo goed te verkrijgen.

## 5. Conclusies

De onderzoeksresultaten zijn in quotes weergegeven. Tussen haakjes zijn de bronparagrafen vermeld. De uitspraken betreffen ondernemers in het kleinbedrijf, die het gelukt is hun bedrijf te verkopen in de periode 2005-2006. De quotes zijn voorzichtig geformuleerd, omdat wij onze uitkomsten niet kunnen vergelijken met overdracht die zijn mislukt.

### 5.1 Kopers en Verkoopbaarheid

1. Kopers nemen bedrijven over die afhankelijk zijn van de zittende ondernemer (4.1).
2. Zelfs zonder personeel zijn bedrijven overdraagbaar (1.3).
3. Een bedrijf hoeft niet optimaal te presteren om overdraagbaar te zijn (2.2, 4.2).
4. Kopers lijken bedrijven te mijden met een te kleine klantenkring en achterstallig onderhoud (4.3, 4.5).
5. Kopers en verkopers kennen elkaar. De overnamemarkt is niet transparant (3.3, 3.5).
6. 55% van de overdragende ondernemers krijgt de vraagprijs (2.4). Voor bedrijven met weinig concurrenten wordt meer betaald (4.4).
7. De inzet van adviseurs (accountants/boekhouders) en het verkoopkanaal hebben geen invloed op het behalen van de vraagprijs (3.2, 3.5).

### 5.2 Verloop van de overdracht

8. Tweederde van de overdrachten heeft niets met het pensioen te maken (2.2).
9. Een overdracht gaat snel: in 6 maanden vanaf de concrete voorbereidingen (2.3).
10. De informatie- en adviesbehoefte piekt in de oriëntatie- en onderhandelingsfase (3.1).
11. Met relatief weinig voorbereidingen is een bedrijf overdraagbaar (3.4).
12. Personeel is een bepalende factor bij overdracht. Ondernemers met personeel treffen meer voorbereidingen, gebruiken vaker adviseurs en de verkoop duurt 2,5 keer langer (2.3, 3.2, 3.4).
13. Bijna de helft van de overdrachten vindt plaats door een management buy in (2.1).
14. Er vindt nauwelijks boekenonderzoek plaats (3.4).

## Bijlage

### Aantal werknemers per bedrijf

Stand handelsregister per 01-01-2007

branchecodering code	omschrijving	aantal vestigingen								totaal
		onbekend	geen wp	een wp	2-4 wp	5-9 wp	10-49 wp	50-99 wp	100+	
01	Landbouw en visserij	0	5306	12935	11881	3113	1882	80	41	35238
02	Industrie	1	12137	24558	14380	6959	8921	1260	1402	69618
03	Bouw	0	11798	70554	19525	7240	8208	825	494	118644
04	Groothandel	2	27690	43738	25855	8948	8564	802	566	116165
05	Detailhandel	1	22525	58347	60225	17496	9500	502	198	168794
06	Horeca	0	6496	13545	24114	5578	2493	143	73	52442
07	Vervoer	3	10215	17054	11779	3914	4494	757	541	48757
08	Financiën	1	14723	8235	6325	2421	1810	337	288	34140
09	Adviesdiensten	2	45753	86596	21301	5689	5027	445	348	165161
10	Facilitaire diensten	3	31024	53692	19561	5307	5511	658	564	116320
11	Persoonlijke diensten	0	35145	56611	19233	4687	2168	240	136	118220
12	Algemene diensten	0	12309	23268	6881	2065	1699	171	231	46624
XX	SUBTOTAAL	13	235121	469133	241060	73417	60277	6220	4882	1090123
13	Zakelijk beheer	3	230125	73453	19482	3950	3439	257	221	330930
14	Overig	6	88	131	40	6	4	1	0	276
TT	TOTALE BEDRIJFSLEVEN	22	465334	542717	260582	77373	63720	6478	5103	1421329

Voor de berekeningen van de verdeling van de medewerker per bedrijf zijn de branchecodes 13 (beheer BV's) en 14 (Overig) buiten beschouwing gelaten. Alleen de bedrijven van 0-9 wp zijn geteld.