

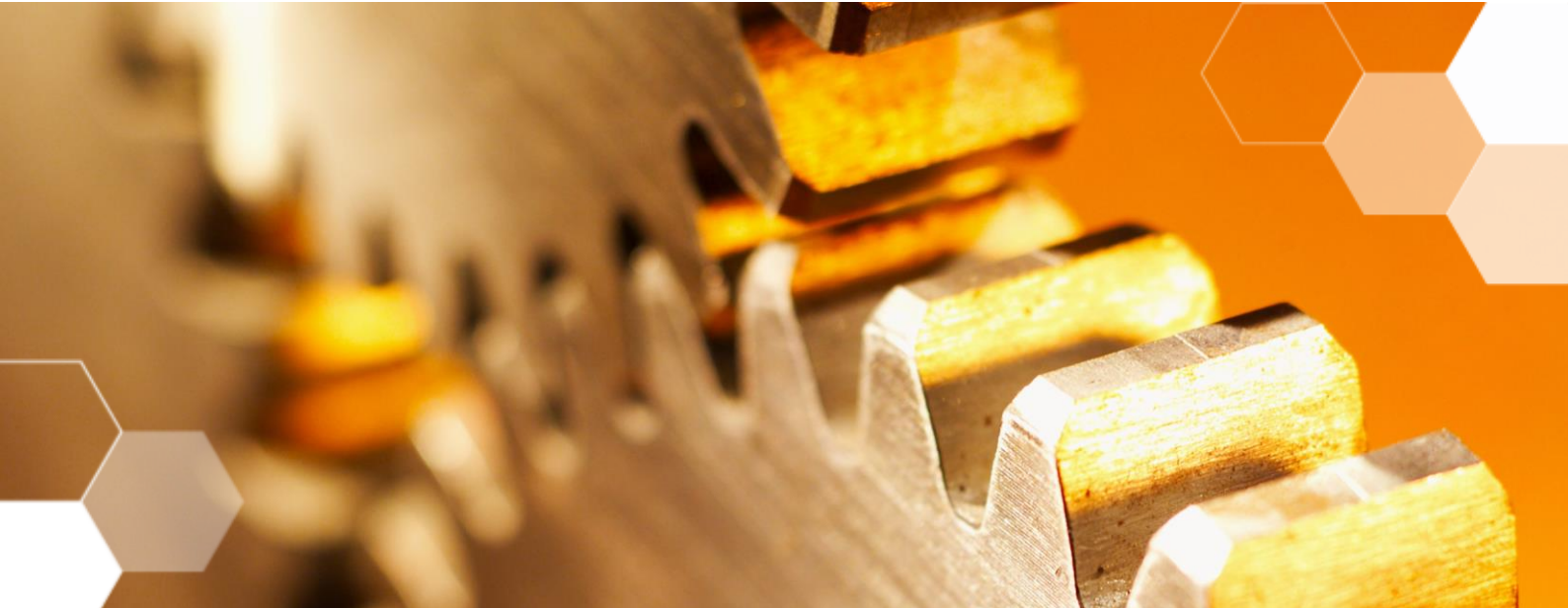


Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM

Windesheim



Bedrijfsoverdrachten in een periode van recessie en vergrijzing

Stand van zaken in het MKB anno 2013

dr. Y.M. Prince, drs. P. Th. van der Zeijden en dr. I.A. Matser

Zoetermeer, februari 2014

Dit onderzoek is mede gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap (www.ondernemerschap.nl)

ISBN	978-90-371-1117-0
rapportnummer	A201411
referentie nummer	YP/C10157/2014
publicatie	februari 2014
aantal pagina's	47
e-mail adres auteur	y.prince@panteia.nl
adres	Panteia Bredewater 26 Postbus 7001 2701 AA Zoetermeer Nederland Tel: +31 79 322 20 00

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel, afbakening en analysekader	6
1.3	Aanpak	7
1.4	Leeswijzer	8
2	Recessie, vergrijzing en bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf	9
2.1	Inleiding	9
2.2	Recessie	9
2.3	Vergrijzing	11
2.4	Bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf	13
3	Bedrijfsoverdrachten in het MKB in 2013	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Aantal overdrachten	19
3.3	Redenen voor overdracht	23
3.4	Overdracht van leiding en eigendom	24
3.5	Opvolgingsprocedure	25
3.6	Prijs	28
3.7	De opvolger	29
3.8	De voorganger	31
3.9	Tevredenheid en bedrijfsresultaat na opvolging	33
3.10	Effect van de recessie	34
4	Conclusies	37
4.1	Inleiding	37
4.2	Invloed van de recessie	37
4.3	Invloed van de vergrijzing	39
4.4	Specifieke aspecten van het familiebedrijf	40
4.5	Tot slot	41
Bijlagen		
Bijlage 1	Geraadpleegde literatuur	43
Bijlage 2	Geraadpleegde experts	45



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Bedrijfsoverdracht als fase in het proces van ondernemerschap

Bedrijfsoverdracht is, naast start en groei, een belangrijke fase in het proces van ondernemerschap. Vaak is het naderen van de pensioenleeftijd van de ondernemer reden om een bedrijf over te dragen aan een volgende ondernemer of aan een familielid. Steeds vaker worden bedrijven echter ook al eerder overgedragen. Het is belangrijk voor de Nederlandse economie dat de markt van bedrijfsoverdrachten goed werkt. In de regel laten overgenomen bedrijven na de overname een stijging van de omzet en winst zien. En indien er voor een bedrijf onverhoopt geen overnemer gevonden wordt, gaan arbeidsplaatsen verloren.¹

Economische recessie en vergrijzing hebben invloed op de markt van bedrijfsoverdrachten

De laatste vijf jaar hebben we te maken met een economische recessie. Daarnaast is al jaren sprake van vergrijzing van de bevolking en ook van de ondernemerspopulatie. Beide ontwikkelingen hebben invloed op de markt van bedrijfsoverdrachten: aantallen bedrijfsoverdrachten, de prijs, de financiering en het proces van bedrijfsoverdracht. De recessie kan bijvoorbeeld leiden tot minder bedrijfsoverdrachten, terwijl je bij vergrijzing eerder denkt aan een toename van het aantal bedrijfsoverdrachten. Daarbij kunnen ontwikkelingen bij verschillende typen bedrijven anders uitwerken, bijvoorbeeld naar bedrijfsgrootte, sector of het onderscheid tussen familiebedrijf en niet-familiebedrijf.

Verskillende definities maken vergelijking van uitgevoerde onderzoeken moeilijk

De laatste jaren zijn regelmatig onderzoeken gepubliceerd over bedrijfsovernames, bedrijfsoverdrachten en -opvolging. Echter, definities en onderzoekspopulatie verschillen vaak, waardoor de resultaten moeilijk te vergelijken zijn. Zo kwam het CBS onlangs bijvoorbeeld met een bericht dat het aantal overnames in de periode 2009-2012 was verdrievoudigd.² Het CBS hanteert daarbij de volgende definitie: 'Een bedrijf neemt één of meerdere bedrijven over. De productiefactoren van de bedrijven die andere bedrijven overnemen blijven in dezelfde hoedanigheid voortbestaan. Het overgenomen bedrijf bestaat niet meer als zodanig.' Ofwel, het gaat om de overname van bedrijven door andere bedrijven. In een 'Quick scan Familiebedrijven en bedrijfsoverdracht' van Nyenrode Business Universiteit³ wordt aangegeven dat er veel onduidelijk is over het aantal bedrijfsoverdrachten; er wordt een schatting gegeven van 23.000 bedrijfsoverdrachten per jaar. In een studie naar de effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie wordt gesproken van bedrijfsoverdracht als ondernemers aangeven hun bedrijf te willen verkopen.⁴ In de studie wordt het aantal 'bedrijven in overdracht' geschat op 23.535 in 2011. Het gaat hier om bedrijven die te koop staan en niet om gerealiseerde

¹ European Commission (2002), Final report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium sized Enterprises, Brussels; Lex van Teeffelen (2012), De effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie; schattingen voor het jaar 2011, Hogeschool Utrecht, Utrecht.

² www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3901-wm.htm.

³ R. Flören (2013), Familiebedrijven en bedrijfsoverdracht, Quick Scan, Center for Entrepreneurship, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.

⁴ Lex van Teeffelen (2012), De effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie; schattingen voor het jaar 2011, Hogeschool Utrecht, Utrecht.



bedrijfsoverdrachten. In 2003 is door EIM een onderzoek gedaan naar bedrijfsoverdrachten, waarbij een enquête is uitgevoerd onder ondernemers in het MKB⁵. In deze studie is bedrijfsoverdracht gedefinieerd als overdracht van de leiding, al dan niet met overdracht van eigendom. Om ontwikkelingen in de tijd in kaart te kunnen brengen, wordt in de onderhavige studie aangesloten bij de definitie uit het EIM-onderzoek van 2003.

1.2 Doel, afbakening en analysekader

Doel

Het doel van het onderzoek is om na te gaan welke indicaties er zijn voor de gevolgen van de vergrijzing en de recessie op de bedrijfsoverdrachten in Nederland. Daarbij wordt tevens ingegaan op enkele specifieke aspecten van bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven.

Bedrijfsoverdrachten benaderd vanuit overdracht van de leiding

Zoals in het voorgaande is aangegeven, verschillen de definities van bedrijfsoverdracht in de diverse onderzoeken, waardoor vergelijking van onderzoeksresultaten moeilijk is. Het is daarom van belang om duidelijk aan te geven wat in deze rapportage wordt verstaan onder bedrijfsoverdracht. In deze rapportage wordt vooral gekeken naar bedrijfsoverdracht vanuit het gezichtspunt van 'ondernemerschap', zoals door EIM in 2003 ook is gedaan⁶. Uitgangspunt is de overdracht van de leiding van het bedrijf, al dan niet met overdracht van eigendom. Zoals in deze rapportage zal blijken, vindt bij ongeveer twee derde van de overdrachten van de leiding ook overdracht van eigendom plaats.

Definitie van bedrijfsoverdracht

Bedrijfsoverdracht is overdracht van de leiding van het bedrijf, al dan niet met de overdracht van het eigendom.

Midden- en kleinbedrijf (MKB)

Deze rapportage is gericht op bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Voor het midden- en kleinbedrijf wordt uitgegaan van bedrijven met minder dan 100 werknemers.

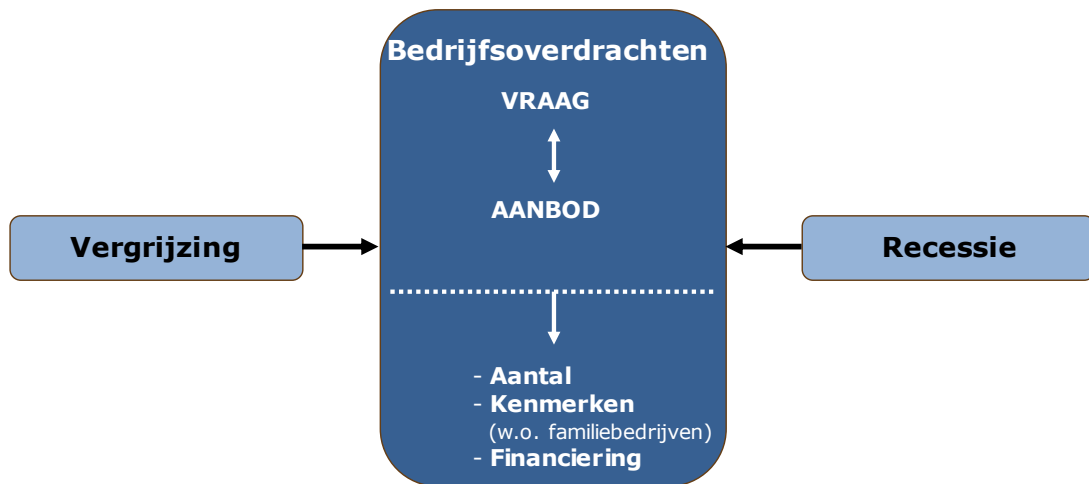
Analysekader

In figuur 1.1 wordt het analysekader van het onderzoek weergegeven. Centraal in het onderzoek staan de bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf en de kenmerken daarvan, met specifieke aandacht voor financiering en familiebedrijven. Daarbij wordt nagegaan wat de invloed van de vergrijzing en van de recessie hierop is. In het rapport wordt ingegaan op de kenmerken in 2013 (een periode van recessie en toenemende vergrijzing) en waar mogelijk worden vergelijkingen gemaakt met kenmerken in 2003 (periode zonder recessie en met minder vergrijzing).

⁵ J. Meijaard en B.J. Diephuis (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.

⁶ J. Meijaard en B.J. Diephuis (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.





Bron: Panteia/EIM, 2013.

1.3 Aanpak

Het project bestond uit de volgende stappen:

- deskresearch
- expert-interviews
- analyse gegevens telefonische enquête (met vergelijking resultaten 2003)
- rapportage

Deskresearch

In Nederland wordt, in tegenstelling tot de bedrijfsfasen 'start' en 'doorgroeï' van bedrijven, relatief weinig onderzoek(saandacht) gewijd aan de bedrijfsfase waarin de 'overdracht' van een bedrijf aan bod komt. Veel onderzoek op dit terrein is verricht door EIM in het kader van het Programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap. Door Lex van Teeffelen van de Hogeschool Utrecht zijn recentelijk diverse studies uitgevoerd. In de deskresearch is gezocht naar relevante studies op het gebied van bedrijfsoverdrachten waarin inzichten in de mogelijke effecten van vergrijzing en van de economische recessie op de bedrijfsoverdrachten naar voren komen. Tevens is in de literatuur gezocht naar specifieke kenmerken van bedrijfsoverdrachten bij familiebedrijven. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

Expertinterviews

Naast het bestuderen van de literatuur is door middel van enkele expertinterviews meer zicht gekregen op de mogelijke gevolgen van de vergrijzing en de recessie op de bedrijfsoverdrachten in Nederland. Er is gesproken met onder andere overname-experts en beleidsmakers. Zie bijlage 2 voor de geraadpleegde experts.

Analyse gegevens telefonische enquête

In 2003 zijn met behulp van het MKB-Beleidspanel diverse kenmerken van bedrijfsoverdrachten in kaart gebracht. In dit project is een deel van deze kenmerken geüpdatet door middel van een telefonische meting met het MKB-Beleidspanel in juni 2013. Door vergelijking van de huidige resultaten met die van 2003 is gezocht naar de mate waarin de vergrijzing en de recessie invloed hebben op het aantal, de

kenmerken en de financiering van bedrijfsoverdrachten. In de enquête van 2013 is tevens gevraagd of het een familiebedrijf betreft of niet. Ook zijn enkele vragen en/of stellingen over de perceptie van de ondernemers over deze effecten opgenomen in de enquête in 2013. Het MKB-Beleidspanel bevat circa 2.000 bedrijven.

De resultaten zijn herwogen om tot resultaten voor de populatie te komen.

Opmerkingen:

- De resultaten van de meting in 2003 zijn weergegeven in een beknopte rapportage in 2004.⁷ De uitkomsten in de onderhavige rapportage verschillen deels van die in de rapportage van 2004. Dit is een gevolg van de keuze om eenzelfde berekeningswijze toe te passen op de resultaten van 2013 en 2003. Deze berekeningswijze is niet altijd gelijk aan de berekeningswijze die voor de rapportage van 2004 is toegepast.
- In de meting van 2003 werd als de definitie van het MKB bedrijven tot 100 werkzame personen gehanteerd (de traditionele Nederlandse definitie). In de meting van 2013 werd voor het MKB uitgegaan van bedrijven tot 250 werkzame personen (de Europese definitie). Voor de vergelijkbaarheid met 2003 zijn in de berekeningen van de resultaten van 2013 alleen de respondenten met minder dan 100 werkzame personen meegenomen.

Rapportage

De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in deze rapportage. Het concepteindrapport is voorgelegd aan twee experts op het gebied van bedrijfsoverdrachten (zie bijlage 2). Daarna is de rapportage definitief gemaakt.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt op basis van deskresearch en interviews ingegaan op de economische recessie en de vergrijzing, en de (mogelijke) invloed daarvan op bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf in Nederland. Daarbij wordt tevens ingegaan op specifieke aspecten van bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven. In het hoofdstuk worden verschillende stellingen geformuleerd. Later in het rapport wordt nagegaan in hoeverre deze stellingen door de bevindingen worden onderbouwd. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van een uitgebreide enquête naar bedrijfsoverdrachten in het MKB gepresenteerd. Waar mogelijk worden de resultaten vergeleken met de resultaten uit een enquête die in 2003 is gehouden. In hoofdstuk 4 worden op basis van de resultaten uit hoofdstuk 3 conclusies getrokken ten aanzien van de stellingen die in hoofdstuk 2 zijn geformuleerd. Hiermee worden indicaties gegeven over de invloed van de recessie en de vergrijzing op bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf in Nederland en specifieke aspecten van familiebedrijven daarbij.

⁷ J. Meijaard en B.J. Diephuis (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer.



2 Recessie, vergrijzing en bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf

2.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek is om na te gaan welke indicaties er zijn voor de gevolgen van de vergrijzing en de recessie op de bedrijfsoverdrachten in Nederland, waarbij tevens wordt ingegaan op specifieke aspecten van de bedrijfsoverdracht van familiebedrijven. In dit hoofdstuk wordt op basis van literatuur (zie bijlage 1) en interviews (zie bijlage 2) ingegaan op de onderwerpen 'recessie', 'vergrijzing' en 'bedrijfsoverdracht van familiebedrijven' en worden stellingen geformuleerd over hun mogelijke invloed op bedrijfsoverdrachten in het MKB. Hoofdstuk 3 presenteert de resultaten van de enquête die in juni 2013 onder MKB-bedrijven heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens nagegaan in hoeverre de geformuleerde stellingen opgaan op basis van de gevonden resultaten.

2.2 Recessie

Vertrouwen in economische ontwikkeling is nog laag

De Nederlandse economie verkeert reeds ruim vijf jaar in een economische recessie. Dit heeft gevolgen voor de prestaties en vooruitzichten voor het MKB in Nederland. Het vertrouwen van MKB-ondernemers in de economische ontwikkeling is vooral sinds 2010 sterk afgenomen. In 2010 had 36% van de ondernemers in het MKB vertrouwen in de economische ontwikkeling. In 2013 was dit gedaald tot 14%.⁸

Economische recessie zet rem op aantal bedrijfsoverdrachten

De recessie heeft invloed op de markt van bedrijfsoverdrachten. In een studie van EIM naar de samenhang tussen de conjunctuur en het aantal bedrijfsoverdrachten in de periode 1994-2004 werd geconcludeerd dat (bij overdrachten van ondernemers van 55 jaar en ouder) sprake is van een positieve samenhang. Bij een positief economisch getij en sentiment bleken meer bedrijven te worden overgedragen en in een recessie juist minder.⁹ Van Teeffelen geeft aan dat de slaagkans van bedrijfsoverdrachten de laatste jaren fors daalt door de slechte economische vooruitzichten en de financiële crisis.¹⁰

Ook uit interviews kwam naar voren dat de recessie leidt tot (aanzienlijk) minder overdrachten en dat sprake is van uitstelgedrag. Volgens geïnterviewden was jarenlang sprake van hoge prijzen voor overdrachten en was financiering voldoende voorhanden. De opbrengstverwachting bij overdrachten was daardoor hoog. Door de recessie is dit niet meer het geval. Verkopers moeten hun verwachtingen bijstellen, maar willen daar niet aan. De opbrengst is veelal bedoeld als pensioen en men ziet dat niet graag slinken. Er lijkt daardoor sprake te zijn van uitstelgedrag in de hoop dat de prijzen weer aantrekken. Geleidelijk lijken ondernemers echter te accepteren dat ze de opbrengstverwachtingen moeten bijstellen en lijken ze bereid een lagere prijs te accepteren. Dit kan leiden tot een inhaalslag.

⁸ Klaas Bangma (2013), Geen vertrouwen ondernemers in het economisch beleid. Najaar 2013, Panteia, Zoetermeer.

⁹ J. Meijaard (2006), Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur, EIM, Zoetermeer.

¹⁰ Lex van Teeffelen (2012), De effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie; schattingen voor het jaar 2011, Hogeschool Utrecht, Utrecht.



Stelling

Door de recessie is het aantal bedrijfsoverdrachten in het MKB afgenomen.

Rem op aantal bedrijfsoverdrachten is sectorgebonden

Volgens geïnterviewden is de rem op het aantal bedrijfsoverdrachten niet in alle typen bedrijven gelijk. Bij sectoren die meer te lijden hebben onder de recessie zou de rem op het aantal bedrijfsoverdrachten groter zijn. Immers, de winstverwachtingen in deze sectoren staan meer onder druk, waardoor overdrachten eerder worden uitgesteld. Dit zou bijvoorbeeld gelden voor de bouw en de detailhandel.

Stelling

De rem op het aantal bedrijfsoverdrachten door de recessie verschilt per sector.

Economische recessie drukt de prijs van bedrijven

Onderzoek uit 2009 wijst uit dat de waarde (prijs) van het bedrijf, de financiering, en emoties de meest genoemde knelpunten bij de bedrijfsoverdracht zijn.¹¹ Door de financiële crisis lijken deze knelpunten toe te nemen. Lagere winsten en winstverwachtingen leiden tot waardevermindering van bedrijven. De sterke waardevermindering van vastgoed leidt tot lagere prijzen van bedrijven. Ten aanzien van de prijs van het bedrijf wordt zelfs gesproken over een 'kopersmarkt'. Ook Van Teeffelen (2012) wijst erop dat in een periode van economische teruggang de prijzen die bij een bedrijfsoverdracht betaald worden lager zijn.¹²

Stelling

Door de recessie neemt de waarde van bedrijven bij bedrijfsoverdrachten af.

Economische recessie leidt tot knelpunten in de financiering bij bedrijfsoverdrachten

Weliswaar maken lagere prijzen voor bedrijven in crisistijd overdracht interessanter voor kopers van bedrijven. Potentiële kopers komen echter moeilijker aan externe financiering in deze laagconjunctuur, mede door de scherpere eisen die aan banken worden gesteld. Financiering leidt daarom vaker tot een knelpunt om een bedrijfsoverdracht succesvol af te ronden.¹³ Volgens geïnterviewden komen ook andere constructies nu vaker voor waarbij de overdrager langer financieel bij het bedrijf betrokken blijft, en/of waarbij de overdrager het onroerend goed nog niet overdraagt.

Stelling

Door de recessie vormt de financiering een belangrijk knelpunt om te komen tot succesvolle bedrijfsoverdrachten.

¹¹ Lex van Teeffelen (2009), Adviseurs aan het woord. Werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht, Hogeschool Utrecht, Utrecht.

¹² Lex van Teeffelen (2012), Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten, Openbare les Lex van Teeffelen 20 maart 2012, p. 10.

¹³ Lex van Teeffelen (2012), Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten, Openbare les Lex van Teeffelen 20 maart 2012, p. 9.



2.3 Vergrijzing

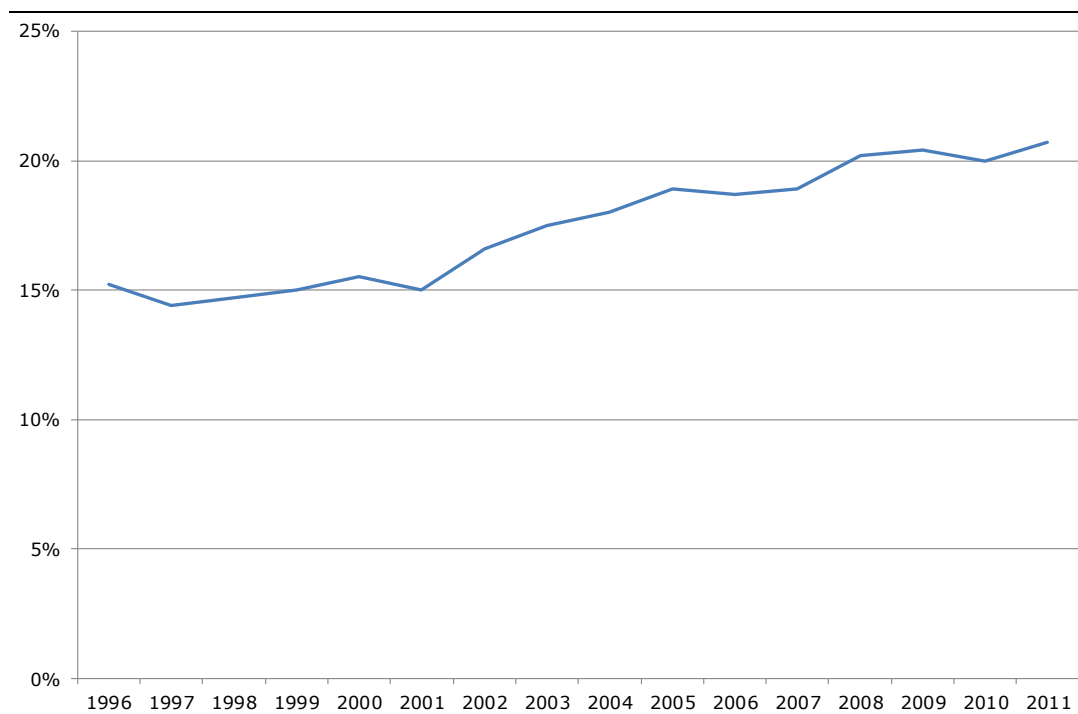
Aandeel 55+ onder ondernemers is geleidelijk toegenomen

Nederland vergrijst en ook de ondernemerssamenstelling ontkomt hier niet aan. In figuur 2.1 is de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van ondernemers van 55-65 jaar in het MKB weergegeven. Daaruit blijkt dat het aandeel van ondernemers van 55-65 jaar in de periode 1997 tot 2011 geleidelijk is toegenomen van 14% naar 21%. Op basis hiervan mag verwacht worden dat het aantal bedrijfsoverdrachten de afgelopen jaren is toegenomen.

Stelling

De toenemende vergrijzing van ondernemers heeft geleid tot meer bedrijfsoverdrachten.

figuur 2.1 Aandeel ondernemers van 55-65 jaar onder ondernemers in het MKB, in procenten, 1996-2011



Bron: www.ondernemerschap.nl: Dataset 'Demografische aspecten van ondernemers'.

Vergrijzing vooral in de meer traditionele sectoren

In een studie van Meijaard in 2007¹⁴ is, op basis van gegevens van de Kamers van Koophandel, nagegaan in welke sectoren vooral sprake is van een groot aandeel van ondernemers van 55 jaar en ouder. Dat bleken vooral de sectoren detailhandel, groothandel en adviesdiensten te zijn, gevolgd door de sectoren bouw, persoonlijke diensten, en industrie. Enkele geïnterviewden gaven aan dat vergrijzing onder ondernemers vooral voorkomt in de meer klassieke c.q. traditionele sectoren, waaronder landbouw, industrie, ambacht, detailhandel en bouw.

Stelling

De mate waarin de toenemende vergrijzing heeft geleid tot meer bedrijfsoverdrachten is sectorafhankelijk.

¹⁴ J. Meijaard (2007), Overnemen vaak beter dan 'vers' starten, EIM, Zoetermeer.



Gevolgen van vergrijzing onder ondernemers

De leeftijd van de ondernemer heeft effect op de bedrijfsprestaties. Een studie van Ruis (2012)¹⁵ geeft aan dat er een negatieve invloed is van de leeftijd van de ondernemer op de ontwikkeling van de omzet, werkgelegenheid en winst. De kans op toename van de omzet, de werkgelegenheid en de winst neemt af met de leeftijd van de ondernemer. Voor de ondernemers boven de 55 jaar is dit effect nog sterker. Daarnaast blijkt een negatieve invloed van de leeftijd op de innovativiteit van de bedrijven, zowel qua procesinnovaties als qua productinnovaties.

Leidt de vergrijzing tot een golf van bedrijfsoverdrachten?

In geval van vergrijzing van de bevolking en vergrijzing onder ondernemers zou men verwachten dat dat leidt tot een golf van bedrijfsoverdrachten. Een groter deel van de ondernemers bereikt immers de leeftijd om met pensioen te gaan. In verschillende studies is aangegeven dat veel bedrijfsoverdrachten in Nederland plaatsvinden vanwege de leeftijd/pensionering van de ondernemer.¹⁶ Een golf van bedrijfsoverdrachten als gevolg van de vergrijzing wordt al lange tijd verwacht. De vraag is echter wanneer deze golf plaatsvindt, of deze reeds is geweest en of daadwerkelijk sprake was of is van een golf. Duidelijke cijfers over aantallen bedrijfsoverdrachten in relatie met de leeftijdsopbouw onder ondernemers over de jaren heen ontbreken, zodat er geen duidelijke uitspraak gedaan kan worden of de golf al geweest is. Toch geven verschillende geïnterviewden aan dat zij de indruk hebben dat de golf van bedrijfsoverdrachten als gevolg van de vergrijzing al geweest is. Anderen geven aan dat in verschillende meer traditionele sectoren nog duidelijk meer sprake is van vergrijzing, waardoor nog geen afname van het aantal bedrijfsoverdrachten wordt verwacht als gevolg van deze vergrijzing. Een ander aspect gerelateerd aan leeftijd waar geïnterviewden op hebben gewezen, is de ontwikkeling dat bedrijfsoverdrachten vaker plaatsvinden door jongere ondernemers. Ondernemers die een bedrijf hebben opgebouwd, verkopen deze weer om wat anders te gaan doen.

Stelling

De verwachte golf van bedrijfsoverdrachten als gevolg van de vergrijzing is al achter de rug.

Vergrijzing bevolking leidt tot meer koopkrachtige overnemers

Niet alleen de ondernemerspopulatie vergrijst, ook de Nederlandse bevolking vergrijst waardoor er meer kandidaten op de markt komen om bestaande bedrijven over te nemen. Om een bedrijf over te nemen, moet je namelijk voldoende eigen vermogen hebben om de overname mede te financieren en/of aantoonbare relevante ervaring ('track record') hebben om aan externe financiering te kunnen komen. Beide factoren hangen positief met leeftijd samen. De verwachting is dat financiering van de overname van het bedrijf hierdoor minder vaak een probleem is bij bedrijfsopvolging dan tien jaar geleden.

Stelling

Door de vergrijzing van de bevolking is de financiering van de bedrijfsovername minder vaak een knelpunt.

¹⁵ A. Ruis (2012), Vergrijzing MKB-ondernemers zet bedrijfsprestaties onder druk, EIM, Zoetermeer.

¹⁶ Zie J. Meijaard en B.J. Diephuis (2004), Bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer; Lex van Teeffelen (2012), De effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie; schattingen voor het jaar 2011, Hogeschool Utrecht, Utrecht.



2.4 Bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf

Het belang van familiebedrijven

In 2009 is door een taakgroep van de Europese Commissie de volgende definitie voor een familiebedrijf vastgesteld: een bedrijf is een familiebedrijf, ongeacht de grootte, wanneer:

- de meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn;
- ten minste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming;
- bij beursgenoteerde bedrijven: ten minste 25% van de zeggenschap in handen van de familie is.¹⁷

Op basis van deze definitie kan in 2009 69% van alle bedrijven in Nederland beschreven worden als familiebedrijf. Familiebedrijven zorgen naar schatting voor 49% van de Nederlandse werkgelegenheid en 53% van het Bruto Nationaal Product.¹⁸

Deze definitie is breed. Een ondernemer die een bedrijf heeft gestart en de enige aandeelhouder is, is volgens deze definitie ook een familiebedrijf. Deze groep ziet zichzelf misschien niet als een familiebedrijf. Echter bij het nemen van besluiten voor het bedrijf zal de ondernemer de gevolgen voor de familie meewegen. Dit is het kenmerkende aspect van een familiebedrijf: de overlap tussen bedrijf en de familie. Deze interactie wordt heel duidelijk tijdens het bedrijfsoverdrachtproces.

De overdracht van een familiebedrijf is één van de belangrijkste, maar tegelijk ook één van de moeilijkste gebeurtenissen in het bestaan van het familiebedrijf.¹⁹ Een slecht voorbereide en/of uitgevoerde overdracht is één van de voornaamste bedreigingen voor het voortbestaan van het familiebedrijf.²⁰ Gezien het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie is het noodzakelijk om het proces van overdracht te begrijpen en te weten welke factoren dit proces beïnvloeden.

Familiebedrijf liefst overdragen binnen de familie

Het overdragen van een bedrijf is een langdurig proces, waarbij verschillende keuzes gemaakt moeten worden. Voor de meerderheid van de familiebedrijven is een belangrijke doelstelling het behoud van de leiding en eigendom binnen de familie. Pas wanneer dit niet mogelijk is, wordt er gekeken naar een overdracht buiten de familie. Meijaard en Diephuis (2004) laten zien dat het aantal bedrijfsoverdrachten binnen de familie daalde, vooral het aantal overdrachten van ouder op kind, zodat de opvolger vaker buiten de familie gezocht zal moeten worden.²¹ Zowel in de interviews als in literatuur²² wordt aangegeven dat de laatste tijd steeds minder kinderen in de voetsporen van hun ouders willen treden.

Stelling

In de praktijk vindt overdracht binnen de familie steeds minder plaats.

¹⁷ European Commission (2009), Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, Brussels.

¹⁸ Roberto Flören, Lorriane Uhlaner en Marta Berent-Braun (2010), Family business in the Netherlands: characteristics and success factors. A Report for the Ministry of Economic Affairs, Centre for Entrepreneurship, Nijenrode Business Universiteit, Breukelen; Roberto Flören, Lorriane Uhlaner en Marta Berent-Braun (2011), Ondernemerschap en het familiebedrijf, ESB, 96, 29 april 2011, pp. 66-72.

¹⁹ J. Hacker en M. Dowling (2012), Succession in family firms: how to improve family satisfaction and family harmony, International Journal Entrepreneurship and Small Business, Vol. 15, No. 1, pp. 76-98.

²⁰ I. Le Breton-Miller, D. Miller en L.P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, No. 4, pp. 305-328.

²¹ J. Meijaard en B.J. Diephuis (2004), Bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer.

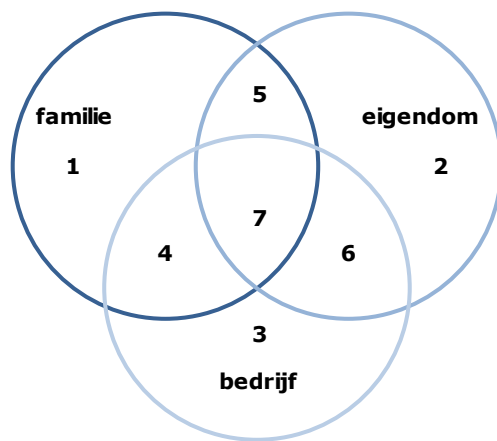
²² T. Zellweger en P. Sieger (2012), Coming home or breaking free? Loopbaanintenties van de volgende generatie in familiebedrijven, Ernst & Young Family Business Centre of Excellence en University of St. Gallen.



Familie dient belangen van diverse soorten stakeholders, ook bij bedrijfsoverdracht

De overdracht van het familiebedrijf kan gecompliceerder zijn dan de overdracht van een niet-familiebedrijf, omdat het familiebedrijf uit drie subsystemen bestaat in plaats van twee. In een niet-familiebedrijf zijn er twee subsystemen, directeur(eigenaar) en het bedrijf. Bij familiebedrijven speelt daarnaast ook een derde systeem, namelijk de familie. Ieder van deze elkaar overlappende systemen heeft eigen doelen, cultuur en prioriteiten; dit kan elkaar versterken maar er kunnen ook conflicterende belangen ontstaan tussen de verschillende systemen. De subsystemen kunnen worden weergegeven in een driecirkelmodel (zie figuur 2.2). Vanwege de overlap in de verschillende systemen ontstaan er zeven vakken. Iedere stakeholder in het familiebedrijf kan in één van deze vakken geplaatst worden, zoals is toegelicht in de rechterkant van figuur 2.2.

figuur 2.2 Drie subsystemen van het familiebedrijf



Toelichting op het driecirkelmodel

1. Familielid werkt niet in het bedrijf en bezit geen aandelen.
2. Een niet-familielid, niet werkzaam in het bedrijf, maar bezit wel aandelen.
3. Werknemer, geen familielid, en bezit geen aandelen.
4. Familielid, werkzaam in het bedrijf, maar bezit geen aandelen.
5. Familielid, werkt niet in het bedrijf, bezit wel aandelen.
6. Mededirecteur, geen familielid, maar bezit wel aandelen.
7. Directeur-eigenaar, die lid is van de familie.

Bron: Tagiuri en Davis, 1996.

De overlap tussen de verschillende systemen kan de bron zijn voor goede prestaties. Bij langdurig succesvolle familiebedrijven zijn de volgende kenmerken te onderscheiden²³: focus op lange termijn, daadkrachtig leiderschap, sterke binding met personeel en krachtige verbinding met de omgeving. Een meta-analyse van O'Boyle Jr. et al (2012)²⁴ stelt vast dat gemiddeld genomen familiebedrijven niet beter presteren dan niet-familiebedrijven. Het lijkt erop dat er naast hele succesvolle familiebedrijven ook bedrijven zijn waar de invloed van de familie juist een negatief effect heeft. Tagiuri en Davis (1996) spreken dan ook over bivalente kenmerken.²⁵ Een kenmerk kan een sterkte zijn maar kan, op een ander moment of in een andere context, juist een zwakte zijn. Denk aan een ondernemer die op eigen kracht een succesvol bedrijf heeft opgebouwd. Als diezelfde ondernemer het bedrijf niet kan loslaten bij de bedrijfsoverdracht en zo zijn opvolger niet de ruimte geeft met allerlei negatieve gevolgen van dien, kan diezelfde ondernemer ook verantwoordelijk zijn voor een mislukte overdracht.

²³ Zie o.a. I. Le Breton-Miller, D. Miller en L.P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 305-328.

²⁴ E.H. O'Boyle Jr., J.M. Pollack en M.W. Rutherford (2012), Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects, *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.

²⁵ R. Tagiuri en J. Davis (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2).



Bij de overdracht van het familiebedrijf zal in meer of mindere mate rekening worden gehouden met de belangen van de diverse stakeholders. Zaken als de financiële beperkingen van de opvolger en het gevoel dat het bedrijf een onderdeel van de familie is, kunnen invloed hebben op het overdrachtsproces. Een goed voorbereid proces is dan ook cruciaal, omdat dit de overdrager en overige stakeholders ertoe aanzet om na te denken over hoe de overdracht eruit zal moeten zien en hoe de verschillende belangen goed kunnen worden afgewogen.

Model voor een succesvolle bedrijfsoverdracht binnen de familie

Le Breton-Miller et al (2004)²⁶ hebben een succesvolle overdracht van een familiebedrijf gedefinieerd als een overdracht waar:

- het bedrijf positieve resultaten behaalt en het voortbestaan niet in gevaar komt;
- de stakeholders tevreden zijn met het proces van overdracht.

Voor een succesvolle overdracht kunnen drie fasen onderscheiden worden. Dit zijn achtereenvolgens de oriëntatiefase, de voorbereidingsfase en de daadwerkelijke overdracht. Elk van deze fasen wordt beïnvloed door de bedrijfscontext en de familiecontext. De bedrijfscontext beïnvloedt de overdracht onder andere via de bedrijfsstrategie, de cultuur, eerdere ervaringen, de grootte van het bedrijf, en de mate van professionalisering. De familiecontext heeft invloed op de overdracht via onder andere de normen en waarden van de familie, de betrokkenheid en invloed van de familie op het bedrijf en de kwaliteit van de onderlinge relaties.

De oriëntatiefase is de fase waarin de overdrager begint met het plannen van de overdracht. Deze fase begint al geruime tijd voordat de opvolger in het bedrijf actief wordt. Er wordt nagedacht over een eventuele opvolger, de eisen waar de opvolger aan moet voldoen, de rol van de verschillende stakeholders in het selectieproces, en er wordt een tijdspad uitgewerkt voor het verloop van het proces van overdracht.

In de voorbereidingsfase wordt de mogelijke opvolger voorbereid op de toekomstige overname van het bedrijf. Een belangrijk onderdeel van deze voorbereiding is training van de opvolger. Deze training bestaat uit een formele opleiding, maar ook het opdoen van werkervaring buiten het familiebedrijf en on-the-jobtraining.

In de derde fase worden leiding en eigendom overgedragen aan de opvolger. In deze fase neemt de opvolger stap voor stap taken van de overdrager over. Eventueel wordt een interim-manager benoemd, wanneer de opvolger nog niet klaar is om over te nemen. Om het functioneren van de opvolger te meten, worden hier criteria voor opgesteld. Ook de aandelen worden door de overdrager verkocht aan de opvolger. De overdracht van de leiding hoeft niet parallel te lopen aan de eigendomsoverdracht.

Bovenstaand proces is een proces dat zeker enkele jaren duurt en een proces waarin de volgorde, timing, techniek en communicatie erg belangrijk zijn in de uitvoering ervan. Het proces wordt vaak vergeleken met een estafetteloop bij atletiek. Bij een estafetteloop is het doorgeven van het estafettestokje een cruciaal, maar tegelijk ook een ingewikkeld onderdeel van de wedstrijd. De volgorde, timing, techniek en

²⁶ I. Le Breton-Miller, D. Miller en L.P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 28, No. 4, pp. 305-328.



communicatie hebben grote invloed op het verloop van de wedstrijd. Elk van deze factoren heeft ook invloed op het proces van overdracht bij familiebedrijven.²⁷

Stelling

Bedrijfsoverdracht binnen de familie duurt relatief langer dan bedrijfsoverdracht buiten de familie.

Factoren die bedrijfsopvolging in de familie beïnvloeden

Gebrek aan planning

Uit een onderzoek bij Duitse familiebedrijven²⁸ blijkt dat wanneer de overdrager ouder is, deze in vergelijking tot de jongere overdrager, meer aandacht besteedt aan planning en het voorbereiden en begeleiden van de opvolger ten opzichte van het behalen van persoonlijke doelen. Deze voorbereidingen en begeleiding hadden een positief effect op de overdracht. Echter uit eerder onderzoek blijkt dat slechts 28% van de familiebedrijven een plan voor bedrijfsoverdracht heeft en dat zelfs 70% zich verzet tegen het voorbereiden van de overdracht. Een later onderzoek toont aan dat 25% van de overdragers behalve het testament geen plan heeft voor het overdragen van het onroerend goed, terwijl 81% van deze eigenaren wel graag wil dat het bedrijf in de familie blijft.²⁹ De overdracht van familiebedrijven wordt in beperkte mate gepland, terwijl uit diverse onderzoeken³⁰ blijkt dat de planning cruciaal is voor de overdracht van het familiebedrijf.

Belang van goed bestuur

Instrumenten van goed bestuur kunnen waardevol zijn in de voorbereiding op de overdracht, tijdens de overdracht en de periode na de opvolging. De waarde zal toenemen wanneer de overdracht complexer wordt.³¹ De complexiteit neemt toe wanneer bijvoorbeeld het aantal eigenaren vanuit de familie toeneemt, wanneer de familieleden het niet met elkaar eens zijn en/of wanneer de familieleden op een verschillende manier betrokken zijn bij het bedrijf. Maar ook wanneer de opvolging van de leiding niet tegelijkertijd plaatsvindt met het eigendom. Een manier om met de complexiteit om te gaan is het opstellen van een familiestatuu. Een familiestatuu is een document waarin wordt vastgelegd wat de visie en doelen van de familie met betrekking tot het bedrijf zijn en wat de rol van de familie in het bedrijf is en welke afspraken hierbij gelden. Een heel belangrijk aandachtspunt is hierbij de rol van de overdrager in het bedrijf. Het instellen van een Raad van Advies met daarin een plek voor de overdrager kan een goede manier zijn om een belangrijke maar afgebakende rol voor de oud-directeur te creëren.

Stelling

De planning van de bedrijfsoverdracht van familiebedrijven wordt in slechts beperkte mate op schrift vastgelegd.

²⁷ B. Dyck, M. Mauws, F.A. Starke en G.A. Mischke (2002), Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in execution succession, Journal of Business Venturing, Vol. 17, pp. 143-162.

²⁸ H. Zacher, A. Schmitt en M.M. Gielnik (2012), Stepping into my shoes: generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession. Ageing and Society, Vol. 32, pp. 673-696.

²⁹ J.P. Marshall, R. Sorenson, K. Brigham, E. Wieling, A. Reifman en R.S. Wampler (2006), The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans, Journal of Business Venturing, Vol 21, pp. 348-368.

³⁰ M.H. Morris, R.W. Williams en D. Nel (1996), Factors influencing family business succession, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 2, No.3, pp. 68-81.

³¹ J. Lambrecht en J. Lievens (2008), Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony, Family Business Review, Vol. 21, No. 4, pp. 295-313.



Invloed van emotioneel eigenaarschap

Emotioneel eigenaarschap beschrijft de relatie tussen de familie en het bedrijf, ongeacht of zij betrokken zijn bij het bedrijf of niet. Hierbij spelen de volgende factoren een rol: emotionele waarde, de mate waarin de familieleden het gevoel hebben tot het bedrijf te horen en de mate waarin de volgende generatie het gevoel heeft dat ze een onderdeel zijn van de familie.³² De ondernemer die zijn bedrijf overdraagt aan een opvolger, ook al is het een familielid, zal zich emotioneel erg verbonden voelen met het bedrijf, ook na de overdracht. Het is ook mogelijk dat iemand zich eigenaar voelt van een bedrijf zonder daadwerkelijk aandelen te bezitten of vice versa. Emotioneel eigenaarschap vergroot de kans dat de volgende generatie interesse heeft in de overname van het bedrijf en wordt beïnvloed door de familiecontext en de bedrijfscontext. Zo kan een goede relatie tussen ouder en kind zich vertalen naar een band tussen de jong volwassene en het familiebedrijf, zeker als de ouder na de overdracht nog een rol in het bedrijf vervult. Het bestuur van het familiebedrijf heeft ook invloed op de mate waarin de nieuwe generatie zich verbonden voelt met de onderneming. De directie van een onderneming kan bijvoorbeeld een open communicatie stimuleren, waardoor de wensen van de volgende generatie onder de aandacht gebracht kunnen worden.

Stelling

De ondernemer uit het familiebedrijf blijft na de overdracht vaker betrokken bij het bedrijf.

³² A. Bjornberg en N. Nicholson (2012), Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm, Family Business Review, Vol 25, No.4, pp. 374-390.



3 Bedrijfsoverdrachten in het MKB in 2013

3.1 Inleiding

Kenmerken van bedrijfsoverdrachten en mate van onderbouwing stellingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten van een telefonische enquête onder MKB-bedrijven ingegaan op de kenmerken van bedrijfsoverdrachten in 2013 en veranderingen in vergelijking met tien jaar geleden. Daarmee kan tevens nagegaan worden in hoeverre de stellingen die in het voorgaande hoofdstuk zijn geformuleerd op basis van literatuur en interviews, door de resultaten worden onderbouwd. Deze stellingen hebben betrekking op effecten van de economische recessie, effecten van de vergrijzing en specifieke aspecten van bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven c.q. bedrijfsoverdrachten binnen de familie.

Onderscheid in drie groepen respondenten

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende drie groepen respondenten:

- Gerealiseerde bedrijfsoverdrachten: bedrijven waarbij in de voorgaande jaren de overdracht van de leiding is gerealiseerd. Daarbij is in de enquête gevraagd naar overdrachten in de voorgaande 14 jaar. In dit rapport wordt vooral ingezoomd op de voorgaande 5 jaar, omdat dat de periode is waarin de huidige economische recessie zich heeft gemanifesteerd.
- Lopende bedrijfsoverdrachten: bedrijven die momenteel (2013) bezig zijn met de overdracht van de leiding van het bedrijf.
- Plannen voor bedrijfsoverdracht: bedrijven die op termijn plannen hebben om de leiding van het bedrijf over te dragen. Daarbij wordt ingezoomd op bedrijven die daartoe voor de komende twee jaar plannen hebben.

Onderscheid naar bedrijfsgrootte, sector en familiebedrijf versus niet-familiebedrijf

Waar relevante verschillen zijn gevonden naar bedrijfsgrootte, sector en familiebedrijf versus niet-familiebedrijf worden deze in dit hoofdstuk vermeld. In paragraaf 2.4 is een Europese definitie gegeven van een familiebedrijf. In een enquête is deze definitie moeilijk te hanteren. Om aandacht te besteden aan de specifieke kenmerken van bedrijfsoverdrachten bij familiebedrijven zijn de volgende twee aspecten in de enquête meegenomen:

- het onderscheid of respondenten het bedrijf als familiebedrijf beschouwen of niet;
- het onderscheid of een overdracht binnen dan wel buiten de familie plaatsvindt.

3.2 Aantal overdrachten

Aantal overdrachten is momenteel relatief laag

In tabel 3.1 is het aantal gerealiseerde, lopende en geplande bedrijfsoverdrachten weergegeven. Deze aantallen zijn vergeleken met de aantallen in 2003. In 2003 was bij 15% van de MKB-bedrijven sprake van een gerealiseerde overdracht van de leiding (al dan niet met overdracht van eigendom) in de voorgaande 14 jaar. In 2013 was dat 10%. Wanneer we naar een mogelijk effect van de recessie willen kijken, is het beter om naar een kortere periode te kijken, bijvoorbeeld de voorgaande vijf jaar. Dan blijkt dat in 2003 bij 9% van de MKB-bedrijven in de voorgaande vijf jaar een overdracht is gerealiseerd, tegen 4% in 2013. In 2003 betrof dat naar schatting gemiddeld circa 13.000 MKB-bedrijven per jaar in de voorgaande vijf jaar, in 2013 was dat gemiddeld



circa 10.000 per jaar in de voorgaande vijf jaar.³³ Ook het percentage MKB-bedrijven dat in 2013 bezig is met een overdracht (5%) is lager dan in 2003 (circa 7%). Door het sterk gestegen aantal MKB-bedrijven³⁴ is het aantal bedrijven dat in 2013 bezig was met een overdracht (naar schatting 64.000 bedrijven) wel hoger dan in 2003 (naar schatting 50.000 bedrijven).

Het aantal bedrijven dat de komende twee jaren plannen heeft om de leiding van het bedrijf over te dragen, was in 2013 (2%, ofwel naar schatting circa 27.000) zowel procentueel als absoluut lager dan in 2003 (4%, ofwel naar schatting circa 28.000). De huidige recessie lijkt derhalve te leiden tot kleinere aantallen bedrijfsoverdrachten.

tabel 3.1 Overdracht van de leiding van het bedrijf in het MKB (met of zonder overdracht van eigendom), aantal bedrijven in procenten

	2013	2003
Gerealiseerd:		
- In voorgaande 14 jaar	10%	15%
- In voorgaande 5 jaar	4%	9%
Momenteel bezig	5%	7%
Plannen voor overdracht op termijn van bedrijven die de leiding in de voorgaande 14 jaar niet hebben overdragen en nu ook niet bezig zijn met overdracht van de leiding:		
- Totaal	20%	25%
Waarvan over:		
- 1 à 2 jaar	2%	4%
- 3 à 4 jaar	3%	4%
- 5 tot 10 jaar	6%	9%
- 10 tot 15 jaar	5%	4%
- Meer dan 15 jaar	3%	3%
- Onbekend	1%	1%

Bron: Pantela/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Met name minder overdrachtsactiviteiten in de bouw, overige dienstverlening, en logies en maaltijden

In tabel 3.2 zijn de gerealiseerde, lopende en geplande bedrijfsoverdrachten weergegeven naar sector. Voor de gerealiseerde overdrachten is gekeken naar de voorgaande vijf jaar en bij de geplande overdrachten naar de volgende twee jaar. In alle sectoren, met uitzondering van de sector 'handel en reparatie', is in 2013 sprake van sterke afnames van de percentages bedrijven met gerealiseerde overdrachten in

³³ De resultaten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de meting van het MKB-beleidspanel. In dit panel zijn niet alle sectoren vertegenwoordigd (onder andere ontbreken de agrarische sector en de zorg). Bij de schatting van de aantallen bedrijfsoverdrachten is ervan uitgegaan dat de percentages die op basis van het beleidspanel zijn berekend ook gelden voor alle MKB-ondernemingen in Nederland. Volgens de website www.ondernemerschap.nl (dataset 'Reeksen kerngegevens MKB', versie november 2013) waren er in 2013 1.282.640 ondernemingen met 0-99 werknemers (waarvan 1.220.606 ondernemingen met 0-9 werknemers en 62.034 ondernemingen met 10-99 werknemers). In 2003 waren er 746.334 ondernemingen met 0-99 werknemers (waarvan 688.574 ondernemingen met 0-9 werknemers en 57.760 ondernemingen met 10-99 werknemers). De in dit rapport genoemde aantallen bedrijfsoverdrachten zijn berekend op basis van de niet-afgeronde percentages.

³⁴ De sterke stijging van het aantal MKB-bedrijven wordt vrijwel volledig verklaard door het toegenomen aantal bedrijven met 1 werkzame persoon (waaronder ZZP'ers).



de voorgaande vijf jaar ten opzichte van 2003. Bij de lopende overdrachten is vooral het percentage bedrijven in de bouw in 2013 (3%) veel lager dan in 2003 (11%). In de bouw zijn verder nauwelijks plannen voor overdracht van de leiding in de komende twee jaar (afgerond 0%).

tabel 3.2 Overdracht van de leiding van het bedrijf in het MKB (met of zonder overdracht van eigendom), aantal bedrijven in procenten, naar sector

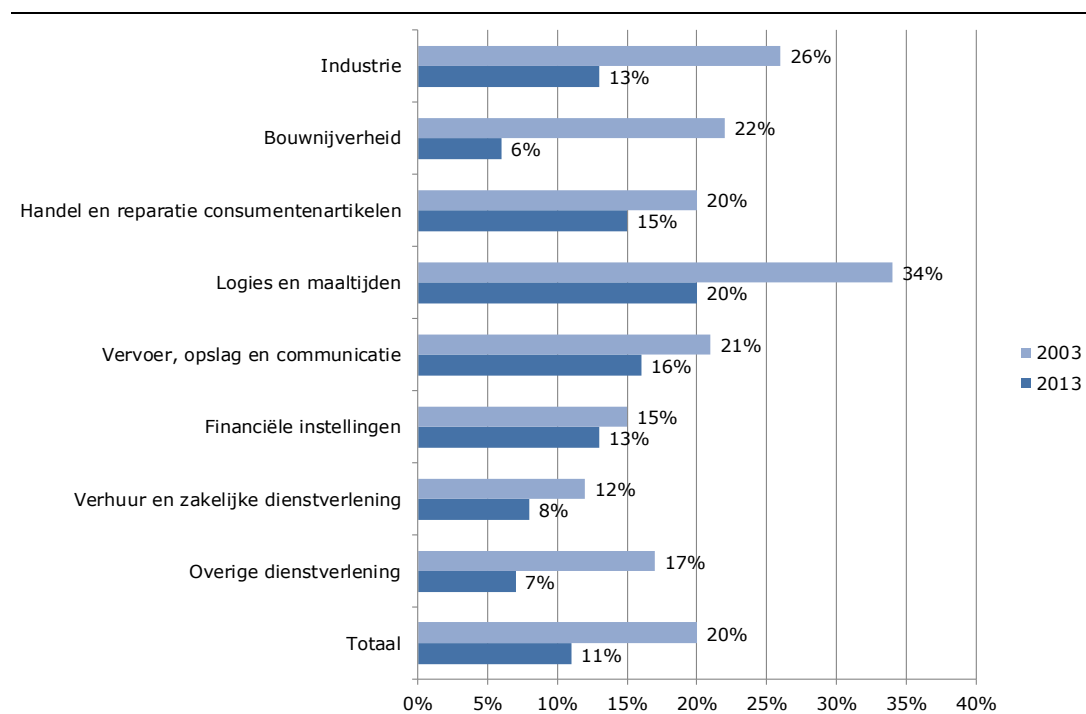
<i>Sector</i>	<i>Voorgaande 5 jaar</i>		<i>Bezig</i>		<i>Plannen voor komende 2 jaar</i>	
	<i>2013</i>	<i>2003</i>	<i>2013</i>	<i>2003</i>	<i>2013</i>	<i>2003</i>
Industrie	5%	12%	7%	11%	1%	3%
Bouwnijverheid	3%	7%	3%	11%	0%	4%
Handel en reparatie consumentenartikelen	6%	7%	7%	8%	2%	5%
Logies en maaltijden	6%	17%	7%	10%	7%	7%
Vervoer, opslag en communicatie	9%	14%	5%	5%	2%	2%
Financiële instellingen	2%	9%	6%	4%	5%	2%
Verhuur en zakelijke dienstverlening	2%	7%	4%	2%	2%	3%
Overige dienstverlening	2%	8%	4%	6%	1%	3%
Totaal	4%	9%	5%	7%	2%	4%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

In figuur 3.1 zijn de overdrachtsactiviteiten per sector samengevat door de percentages 'in de voorgaande vijf jaar gerealiseerd', 'bezig' en 'plannen voor de komende twee jaar' bij elkaar op te tellen. De relatief sterkste afname in activiteiten op het gebied van bedrijfsoverdrachten is te vinden in de bouw (6% in 2013 versus 22% in 2003), gevolgd door de overige dienstverlening (7% in 2013 versus 17% in 2003), de industrie (13% in 2013 versus 26% in 2003) en logies en maaltijden (20% in 2013 versus 34% in 2003).



figuur 3.1 Totaal aantal bedrijven in het MKB dat de voorgaande 5 jaar een overdracht van de leiding heeft gerealiseerd, bezig is met de overdracht van de leiding of plannen voor een overdracht van de leiding heeft voor de komende 2 jaar, aantal bedrijven in procenten, naar sector



Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Procentueel meer bedrijfsoverdrachten in het middenbedrijf dan in het kleinbedrijf

In tabel 3.3 zijn de gerealiseerde, lopende en geplande bedrijfsoverdrachten weergegeven naar grootteklasse. Hieruit blijkt dat de percentages bedrijven met overdrachten (vooral in de voorgaande vijf jaar gerealiseerd en lopend) in het middenbedrijf (10-99 werkzame personen) zowel in 2003 als in 2013 (beduidend) hoger zijn dan in het kleinbedrijf (tot 10 werkzame personen).

tabel 3.3 Overdracht van de leiding van het bedrijf in het MKB (met of zonder overdracht van eigendom), aantal bedrijven in procenten, naar grootteklasse

Grootteklasse	Voorgaande 5 jaar		Bezig		Plannen voor komende 2 jaar	
	2013	2003	2013	2003	2013	2003
1-9 werkzame personen	3%	8%	4%	6%	2%	4%
10-99 werkzame personen	13%	17%	15%	13%	3%	5%
Totaal	4%	9%	5%	7%	2%	4%

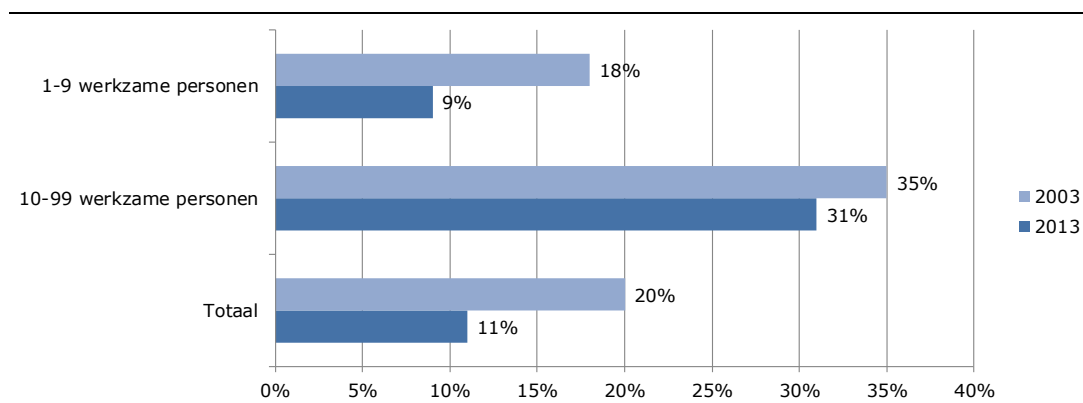
Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Afname aantal overdrachten vrijwel volledig in het kleinbedrijf

In figuur 3.2 zijn de overdrachtsactiviteiten per grootteklasse samengevat door de percentages 'in de voorgaande vijf jaar gerealiseerd', 'bezig' en 'plannen voor de komende twee jaar' bij elkaar op te tellen. Uit de figuur kan worden afgeleid dat de afname van overdrachtsactiviteiten zich vrijwel volledig manifesteert in het kleinbedrijf. In procenten zijn de overdrachtsactiviteiten gehalveerd (18% in 2003 versus 9% in 2013). In het middenbedrijf zijn de overdrachtsactiviteiten gedaald van 35% in 2003 naar 31% in 2013.



figuur 3.2 Totaal aantal bedrijven in het MKB dat de voorgaande 5 jaar een overdracht van de leiding heeft gerealiseerd, bezig is met de overdracht van de leiding of plannen voor een overdracht van de leiding heeft voor de komende 2 jaar, aantal bedrijven in procenten, naar grootteklasse



Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Meer overdrachten bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven

Het percentage overdrachten blijkt onder familiebedrijven in 2013 hoger te zijn dan onder niet-familiebedrijven (zie tabel 3.4). Dat geldt voor zowel gerealiseerde overdrachten als voor lopende en geplande overdrachten.

tabel 3.4 Overdracht van de leiding van het bedrijf in het MKB (met of zonder overdracht van eigendom), aantal bedrijven in procenten, naar familiebedrijf (beschouwt de respondent het bedrijf als familiebedrijf) en geen familiebedrijf, 2013

	Voorgaande 5 jaar	Bezig	Plannen voor komende 2 jaar
Familiebedrijf	5%	6%	3%
Geen familiebedrijf	2%	3%	1%
Totaal	4%	5%	2%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

3.3 Redenen voor overdracht

Motieven zijn door recessie en vergrijzing veranderd

Bij een toenemende vergrijzing mag worden verwacht dat een toename is te verwachten in pensionering als motief voor overdracht. Kijken we naar de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar, lopende overdrachten en geplande overdrachten, dan blijkt dat te kloppen. Bij de gerealiseerde overdrachten is pensionering in 2013 ongeveer twee keer zo vaak genoemd als motief voor overdracht als in 2003. Maar ook bij de lopende overdrachten en de geplande overdrachten wordt pensionering in 2013 vaker genoemd als motief voor overdracht dan in 2003. Het hoge percentage dat pensionering noemt bij de geplande overdrachten in de komende twee jaar sluit aan bij de toenemende vergrijzing en kan duiden op een inhaalslag na de recessie.

Bij 'anders' is een grote variëteit aan antwoorden gegeven (deels aanvullend op de andere antwoorden), zoals: leeftijd, minder werken, fusie, continuïteit van het bedrijf, tijd voor nieuwe generatie, crisis, faillissement, gezondheid, etc.



tabel 3.5 Redenen van de voorganger voor overdracht van de leiding (aantal overdrachten met een bepaalde reden in procenten van het totaal aantal overdrachten), verdeeld naar overdrachten in de voorgaande 5 jaar, lopende overdrachten en geplande overdrachten in de komende 2 jaar (meerdere antwoorden mogelijk)

	Voorgaande 5 jaar		Lopend		Plannen voor komende 2 jaar	
	2013	2003	2013	2003	2013	2003
Ziekte	13%	12%	5%	3%	1%	2%
Arbeidsongeschiktheid	0%	0%	0%	0%	0%	3%
(Vervroegd) pensioen	51%	27%	61%	51%	64%	39%
Nieuw bedrijf gestart	3%	3%	2%	1%	3%	7%
Slecht functioneren	4%	4%	1%	0%	0%	1%
Wil(de) stoppen met werken	9%	12%	16%	17%	25%	16%
Overlijden	4%	1%	0%	0%	0%	0%
Anders	23%	42%	21%	34%	26%	36%
Weet niet	7%	3%	1%	0%	4%	0%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Pensionering is bij overdrachten binnen de familie belangrijker motief voor overdracht

Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar is bij 68% van de overdrachten binnen de familie (vervroegd) pensioen reden voor de overdracht. Bij overdrachten buiten de familie is dat aanzienlijk lager, namelijk 26%.

3.4 Overdracht van leiding en eigendom

Circa twee derde van de overdrachten van de leiding gaat gepaard met overdracht van eigendom

In deze studie is bij bedrijfsoverdracht uitgegaan van overdracht van de leiding van het bedrijf, al dan niet met overdracht van eigendom. Bij circa twee derde van de overdrachten van de leiding is ook sprake van overdracht van eigendom (zie tabel 3.6). Tien jaar geleden was dat ook reeds bij twee derde het geval bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar. Bij lopende overdrachten geeft circa drie kwart van de respondenten aan dat de overdracht van de leiding bij voorkeur gepaard zou gaan met overdracht van eigendom.



tabel 3.6 Mate waarin overdracht van leiding samengaat met overdracht van eigendom, in procenten van het aantal overdrachten

	2013	2003
Overdrachten in voorgaande 5 jaar:		
- Alleen overdracht van leiding	31%	32%
- Ook overdracht van eigendom	69%	67%
- Onbekend	0%	1%
Lopende overdrachten:		
- Alleen overdracht van leiding	19%	20%
- Ook overdracht van eigendom	77%	76%
- Onbekend	4%	4%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Bij de overnames in de voorgaande vijf jaar ging bij kleinere bedrijven de overdracht van de leiding vaker gepaard met overdracht van eigendom dan bij middelgrote bedrijven, namelijk bij het kleinbedrijf 76% van de overdrachten en bij het middenbedrijf 52% van de overdrachten.

3.5 Opvolgingsprocedure

Opvolgingsprocedure duurt nu langer dan in 2003

Opvolgingsprocedures duren nu langer dan tien jaar geleden (zie tabel 3.7). In 2003 nam 78% van de overdrachten in de voorgaande vijf jaar nog minder dan een jaar in beslag. In 2013 was dat bij minder van de helft van de overdrachten in de voorgaande vijf jaar het geval. Bij de overdrachten in de komende twee jaar verwacht nu 44% van de ondernemers dat de overdracht meer dan twee jaar in beslag gaat nemen. In 2003 was dat slechts 19%.

tabel 3.7 Tijd opvolgingsprocedure bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en verwachting voor overdrachten in de komende 2 jaar, in procenten van het aantal overdrachten

	Voorgaande 5 jaar		Komende 2 jaar	
	2013	2003	2013	2003
Minder dan 1 jaar	47%	78%	36%	39%
Tussen 1 en 2 jaar	27%	7%	16%	32%
Tussen 2 en 5 jaar	21%	10%	43%	16%
Meer dan 5 jaar	5%	4%	1%	3%
Weet niet	0%	1%	4%	10%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Overdrachten binnen de familie duren langer

Overdrachten binnen de familie blijken meer tijd in beslag te nemen dan overdrachten buiten de familie. 70% van de overdrachten buiten de familie in de voorgaande vijf jaar waren binnen een jaar gerealiseerd. Binnen de familie is dat bij 32% van de overdrachten het geval. 41% van de overdrachten binnen de familie neemt meer dan



twee jaar in beslag. Bij overdrachten buiten de familie is in slechts 4% van de gevallen sprake van een overdrachtstijd van meer dan twee jaar (zie tabel 3.8).

tabel 3.8 Tijd opvolgingsprocedure bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar naar overdracht binnen of buiten de familie, in procenten van het aantal overdrachten, 2013

	<i>Overdracht binnen de familie</i>	<i>Overdracht buiten de familie</i>
Minder dan 1 jaar	32%	70%
Tussen 1 en 2 jaar	27%	26%
Tussen 2 en 5 jaar	33%	3%
Meer dan 5 jaar	8%	1%
Weet niet	0%	0%
Totaal	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Overdrachtsprocedures verlopen over het algemeen soepel

Over het algemeen blijken bedrijfsoverdrachten soepel te verlopen (zie tabel 3.9). 75% van de overdrachten in de voorgaande vijf jaar verliep redelijk of zeer soepel. Voor de lopende overdrachten is dat 60%. Bij lopende overdrachten is wat vaker sprake van een moeizaam verloop dan bij de overdrachten die in de voorgaande vijf jaar zijn gerealiseerd. Mogelijk worden eventuele knelpunten tijdens een opvolgingsproces min of meer vergeten wanneer de overdracht is gerealiseerd. Het verloop van gerealiseerde en lopende overdrachten verschilt in 2013 niet veel van dat in 2003.

tabel 3.9 Verloop opvolgingsprocedure bij gerealiseerde overdrachten (voorgaande 5 jaar) en lopende overdrachten volgens respondent (opvolger bij gerealiseerde overdrachten en overdrager bij lopende overdrachten), in procenten van het aantal overdrachten

	<i>Voorgaande 5 jaar</i>		<i>Lopende overdrachten</i>	
	<i>2013</i>	<i>2003</i>	<i>2013</i>	<i>2003</i>
Zeer soepel	47%	46%	25%	31%
Redelijk soepel	28%	27%	35%	33%
Noch soepel, nog moeizaam	9%	5%	8%	7%
Vrij moeizaam	13%	17%	14%	18%
Erg moeizaam	3%	4%	8%	6%
Weet niet	0%	1%	10%	5%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Klein deel stelt schriftelijk opvolgingsplan op

Voor een goed verloop van de opvolging kan een goede planning van groot belang zijn. Slechts in een klein deel van de gevallen wordt een schriftelijk plan opgesteld (zie tabel 3.10). Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar is in 13% van de gevallen een schriftelijk opvolgingsplan opgesteld. Bij lopende overdrachten in 2013 is dat 22% van de overdrachten. Bij lopende overdrachten was dat in 2003 hoger, namelijk bij 33% van de overdrachten.



tabel 3.10 Schriftelijk opvolgingsplan bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten

	2013	2003
Voorgaande 5 jaar	13%	10%
Lopende overdrachten	22%	33%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Bij overdrachten binnen de familie worden minder schriftelijke opvolgingsplannen opgesteld

Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar blijkt dat in 2013 bij zo'n 11% van de overdrachten binnen de familie sprake is van een schriftelijk opvolgingsplan. Bij overdrachten buiten de familie worden vaker opvolgingsplannen schriftelijk vastgelegd, namelijk bij circa 17% van de overdrachten buiten de familie.

Meestal worden externe adviseurs ingeschakeld, vooral de accountant

Het grootste deel van de ondernemers schakelt een of meer externe adviseurs in bij bedrijfsoverdrachten. Gemiddeld wordt bij zo'n twee derde van de bedrijfsoverdrachten gebruikgemaakt van externe adviseurs. Dat is in de afgelopen tien jaar niet wezenlijk veranderd (zie tabel 3.11). Bij overdrachten in de voorgaande vijf jaar is dit toegenomen van 57% in 2003 naar 67% in 2013. Het lijkt erop dat dit in de komende twee jaar weer minder het geval zal zijn. De adviseur die duidelijk het meest wordt ingeschakeld, is de accountant. De bank wordt in 2013 minder vaak ingeschakeld dan in 2003.

Bij de categorie 'Anders' is een grote variëteit aan adviseurs genoemd, waaronder: branche- of beroepsgespecialiseerde adviesbureaus, advocaten en andere juristen, bedrijfsadviseurs, brancheorganisaties, overnamedeskundigen, etc.

tabel 3.11 Gebruik van externe adviseurs bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, bij lopende overdrachten en bij overdrachten die de komende 2 jaar worden verwacht, in procenten van het aantal overdrachten

	Voorgaande 5 jaar		Lopende overdrachten		Komende 2 jaar	
	2013	2003	2013	2003	2013	2003
Mate waarin externe adviseurs zijn/worden ingeschakeld	67%	57%	69%	71%	60%	67%
Waarvan (in % van het aantal bedrijven dat adviseurs inschakelt):						
- Bank	6%	17%	6%	13%	7%	14%
- Fiscalist	13%	17%	20%	26%	16%	18%
- Accountant	80%	79%	76%	66%	84%	69%
- Notaris	12%	20%	10%	11%	11%	8%
- Anders	27%	24%	41%	37%	40%	39%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Familiebedrijven schakelen vaker externe adviseurs in

Familiebedrijven blijken vaker externe adviseurs in te schakelen dan niet-familiebedrijven. Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar en lopende overdrachten is bij familiebedrijven in drie kwart van de gevallen een externe adviseur ingeschakeld. Bij niet-familiebedrijven is dat de helft (zie tabel 3.12).



tabel 3.12 Mate waarin externe adviseurs zijn/worden ingeschakeld bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, bij lopende overdrachten en bij overdrachten die de komende 2 jaar worden verwacht, in procenten van het aantal overdrachten, naar familiebedrijf, 2013

	<i>Voorgaande 5 jaar</i>	<i>Lopende overdrachten</i>	
			<i>Komende 2 jaar</i>
Familiebedrijf	73%	76%	65%
Geen familiebedrijf	49%	51%	34%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Bij gerealiseerde overdrachten binnen de familie wordt ook vaker de accountant ingeschakeld als adviseur dan bij overdrachten buiten de familie, namelijk 89% bij overdrachten binnen de familie, versus 68% bij overdrachten buiten de familie.

3.6 Prijs

Steeds vaker wordt een lagere prijs gerealiseerd dan aanvankelijk verwacht
Wanneer ondernemers aan de overdracht van een bedrijf beginnen, hebben ze een verwachting over de overnameprijs. In geval van een economische recessie is de verwachting dat de gerealiseerde overnameprijzen beneden de aanvankelijke verwachtingen uitkomen. Wanneer wordt gekeken naar de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar, dan blijkt dat bij twee derde van de overdrachten de verwachte prijs is gerealiseerd en dat bij een kwart de overnameprijs beneden de verwachting is uitgekomen. Voor lopende overdrachten blijken de verwachtingen ten aanzien van de overnameprijs beduidend minder te worden bewaarheid. Daar waar de prijs reeds bekend is, komt de prijs bij de helft van de lopende overdrachten beneden de verwachtingen uit; 18% zelfs veel lager dan verwacht. Daar waar de prijs nog niet bekend is, verwacht nu bijna de helft van de ondernemers die bezig zijn met overdracht dat de prijs waarschijnlijk beneden de aanvankelijk verwachte prijs uit gaat komen (zie tabel 3.13).

tabel 3.13 Verkoopprijs t.o.v. verwachtingen, in procenten van het aantal overdrachten, 2013

	<i>Gerealiseerde overdrachten</i>	<i>Lopende overdrachten</i>	
	<i>(voorgaande 5 jaar)</i>	<i>Prijs bekend (33%)</i>	<i>Prijs (nog) niet bekend (67%)</i>
Veel lager dan verwacht	0%	18%	22%
Lager dan verwacht	23%	33%	24%
Volgens verwachting	68%	45%	20%
Hoger dan verwacht	4%	2%	8%
Veel hoger dan verwacht	0%	0%	0%
Weet niet/wil niet zeggen	5%	3%	26%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.



3.7 De opvolger

Gewenst opleidingsniveau van opvolgers in het middenbedrijf is hoger dan dat in het kleinbedrijf

Bij ongeveer een derde van de overdrachten in de voorgaande vijf jaar heeft de opvolger een HBO- of universitaire opleiding. Worden de resultaten uitgesplitst naar grootteklasse, dan blijkt dat bij de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar het opleidingsniveau van de opvolgers bij middelgrote bedrijven hoger is dan in het kleinbedrijf (zie tabel 3.14).

tabel 3.14 Opleiding opvolger bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten, naar grootteklasse, 2013

	<i>Kleinbedrijf</i>	<i>Middenbedrijf</i>	<i>Totaal</i>
HBO-opleiding	17%	44%	25%
Universitaire opleiding	6%	19%	9%
Anders	77%	37%	66%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Opleidingsniveau van opvolgers binnen de familie is lager dan van opvolgers buiten de familie, maar stijgt behoorlijk

Er is sprake van duidelijke verschillen tussen het opleidingsniveau van opvolgers bij gerealiseerde overdrachten binnen de familie en opvolgers bij gerealiseerde overdrachten buiten de familie (zie tabel 3.15). Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar had de opvolger bij 18% van de overdrachten binnen de familie een HBO- of universitaire opleiding. Bij overdrachten buiten de familie was dat 59%.

tabel 3.15 Opleiding opvolger bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten, naar overdracht binnen de familie en buiten de familie, 2013

	<i>Binnen de familie</i>	<i>Buiten de familie</i>
HBO-opleiding	17%	36%
Universitaire opleiding	1%	23%
Anders	82%	41%
Totaal	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Nog steeds vaak een familierelatie van opvolger met voorganger

De resultaten over de mate waarin sprake is van een familierelatie tussen opvolger en voorganger laten zien dat bij het grootste deel van de bedrijfsoverdrachten sprake is van opvolging binnen de familie (zie tabel 3.16). Wanneer we kijken naar gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar, dan blijkt dat de mate waarin sprake is van een familierelatie tussen opvolger en voorganger is toegenomen (van 41% in 2003 naar 60% in 2013). Ook de mate waarin sprake is van een ouder-kindrelatie is toegenomen.



tabel 3.16 Familierelatie opvolger met voorganger bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten

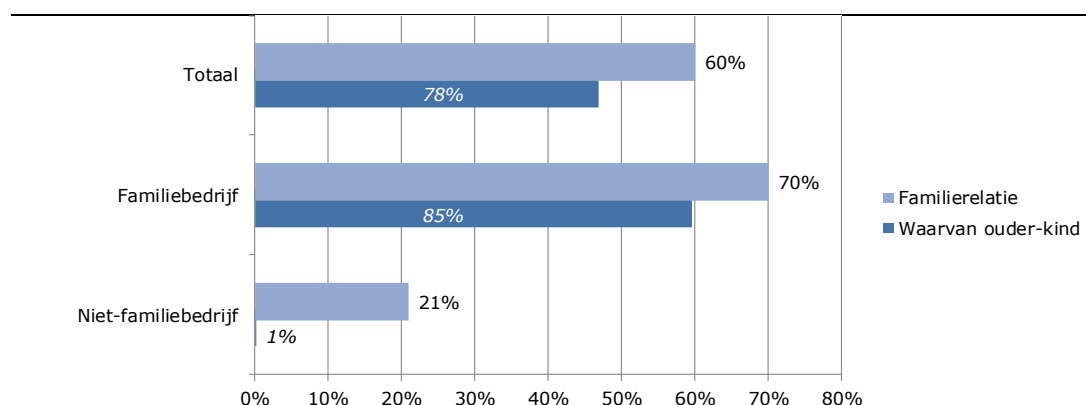
	2013	2003
Familierelatie tussen voorganger en opvolger	60%	41%
Waarvan ouder-kindrelatie	78%	59%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Bij familiebedrijven heeft 70% van de opvolgers een familierelatie met de voorganger

Het is niet verrassend dat bij de overdrachten van familiebedrijven vaker sprake is van een familierelatie tussen voorganger en opvolger dan bij niet-familiebedrijven (zie figuur 3.3). Bij familiebedrijven is bij circa 70% van de overdrachten in de voorgaande vijf jaar sprake van een familierelatie tussen voorganger en opvolger. Opvallend is dat bij niet-familiebedrijven bij 21% van de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar de opvolger en de voorganger een familierelatie hebben. Bij familiebedrijven betreft de familierelatie bij 85% van de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar een ouder-kindrelatie. Bij niet-familiebedrijven is dat slechts in 1% van de overdrachten.

figuur 3.3 Familierelatie opvolger met voorganger bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten, naar familiebedrijf en geen-familiebedrijf, 2013



Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Motivatie opvolger grosso modo gelijk gebleven

De motivatie van de opvolger voor het overnemen van de leiding blijft in grote lijnen in de loop der jaren gelijk. 'Tijd voor deze stap' was zowel in 2003 als in 2013 de belangrijkste drijfveer voor het overnemen van de leiding (zie tabel 3.17). Opvallend is dat bij gerealiseerde overdrachten 'Voortbestaan van het bedrijf kwam in gevaar' in 2013 minder als motief is genoemd dan in 2003. Bij 'andere motivatie' zijn onder andere de volgende motieven genoemd: betrokkenheid bij bedrijf, continuïteit, zelfstandigheid en ondernemerschap, kansen zien, etc.



tabel 3.17 Motivatie opvolger om leiding over te nemen bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten

	2013	2003
Tijd voor deze stap, uitdaging	49%	45%
Voortbestaan van het bedrijf kwam in gevaar	11%	16%
Druk van de familie	0%	1%
Financiële reden	0%	3%
Affiniteit met bedrijf/sector	16%	10%
Andere motivatie	24%	25%
Weet niet	0%	1%
Totaal	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

3.8 De voorganger

Bij een vijfde van de overdrachten heeft de voorganger veel moeite met afstaan leidinggevende positie

Over het algemeen hebben de voorgangers in het bedrijf in meer of mindere mate moeite met het overdragen van de leiding (zie tabel 3.18). Bij gerealiseerde overdrachten had in 2013 20% van de voorgangers veel moeite met overdracht van de leiding. In 2003 lag dat op vergelijkbaar niveau (18%). In de voorgaande vijf jaar had 43% geen moeite met de overdracht (een kleine afname van 2003 naar 2013). Bij lopende overdrachten heeft nog maar 28% geen moeite met de overdracht van de leiding, maar dat komt wellicht omdat ze nog midden in het proces van overdragen zitten.

tabel 3.18 Mate waarin de voorganger moeite had om leidinggevende positie af te staan bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten

	Voorgaande 5 jaar		Lopende overdrachten	
	2013	2003	2013	2003
Veel moeite	20%	18%	11%	18%
Weinig moeite	35%	22%	54%	52%
Geen moeite	43%	49%	28%	24%
Onbekend	2%	11%	7%	6%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Rol voorganger in bedrijf na overdracht neemt toe, vooral adviserende rol

De rol van voorgangers in het bedrijf na overdracht lijkt sterker te worden. In 2003 werd bij 55% van de overdrachten aangegeven dat de voorganger na overdracht nog een rol vervult in het bedrijf. In 2013 was dat 66%. Bij lopende overdrachten blijkt dat zelfs 82% van de voorgangers na overdracht nog een rol gaat vervullen. In de meeste gevallen blijft de voorganger na overdracht een adviserende rol vervullen (zie tabel 3.19).



tabel 3.19 Rol voorganger in bedrijf na overdracht bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten

<i>Rol voorganger na overdracht</i>	<i>Voorgaande 5 jaar</i>		<i>Lopende overdrachten</i>	
	<i>2013</i>	<i>2003</i>	<i>2013</i>	<i>2003</i>
Wel een rol voor de voorganger na overdracht	66%	55%	82%	83%
<i>Aard van de rol</i>				
Werknemer	11%	6%	15%	3%
Leiding	8%	12%	8%	10%
Adviserende rol	47%	20%	51%	55%
Raad van Commissarissen	1%	2%	2%	5%
Aandelen	4%	5%	5%	9%
Anders	10%	21%	10%	9%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Bij overdrachten binnen de familie blijft voorganger naar verwachting vaker adviseur en/of medefinancier

De betrokkenheid van de voorganger in het bedrijf na overdracht is bij overdrachten binnen de familie aanzienlijk groter dan bij overdrachten buiten de familie. Bij gerealiseerde overdrachten binnen de familie blijft 82% van de voorgangers na overdracht een rol spelen in het bedrijf. Bij gerealiseerde overdrachten buiten de familie is dat slechts 34%. Bij lopende overdrachten is dat respectievelijk 96% bij overdrachten binnen de familie en 68% bij overdrachten buiten de familie (zie tabel 3.20). Ten opzichte van voorgangers bij overdrachten buiten de familie zien we bij overdrachten binnen de familie dat de voorganger vooral vaker een rol blijft spelen als adviseur en als financier (aandelen).

tabel 3.20 Rol voorganger in bedrijf na overdracht bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten, naar overdracht binnen of buiten de familie, 2013

<i>Rol voorganger na overdracht</i>	<i>Voorgaande 5 jaar</i>		<i>Lopende overdrachten</i>	
	<i>Binnen de familie</i>	<i>Buiten de familie</i>	<i>Binnen de familie</i>	<i>Buiten de familie</i>
Wel een rol voor de voorganger na overdracht	88%	34%	96%	68%
<i>Aard van de rol</i>				
Werknemer	13%	9%	18%	14%
Leiding	9%	6%	7%	8%
Adviserende rol	67%	17%	68%	48%
Raad van Commissarissen	0%	1%	2%	3%
Aandelen	7%	0%	8%	4%
Anders	14%	4%	15%	9%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.



3.9 Tevredenheid en bedrijfsresultaat na opvolging

Grote tevredenheid over opvolging, vooral bij gerealiseerde overdrachten

Over gerealiseerde overdrachten (in de voorgaande vijf jaar) is sprake van grote tevredenheid over de opvolging, zowel nu als tien jaar geleden. Rond de 90% van de overdracht is naar tevredenheid verlopen (zie tabel 3.21). Bij lopende overdrachten is de tevredenheid vooralsnog minder. Het feit dat het proces nog gaande is, kan hierbij een rol spelen. Een deel zou namelijk nog kunnen mislukken.

Bij de lopende overdrachten zien we in 2013 (12%) wat meer ontevredenheid over de opvolging dan in 2003 (5%), mogelijk als gevolg van de huidige economische recessie.

tabel 3.21 Tevredenheid respondent (opvolger bij gerealiseerde overdrachten en overdrager bij lopende overdrachten) over opvolging bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar en bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten

	Voorgaande 5 jaar		Lopende overdrachten	
	2013	2003	2013	2003
Tevreden	87%	94%	65%	68%
Ontevreden	4%	0%	12%	5%
Noch tevreden, noch ontevreden	9%	5%	13%	18%
Weet niet	0%	1%	10%	9%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

Effect op omzet en winst in 2013 minder positief dan in 2003

Zowel in 2013 als in 2003 blijkt dat bij circa 60% van de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar de overdracht invloed heeft gehad op de omzet en/of de winst. Voor nog lopende overdrachten is dat bijna 40% (zie tabel 3.22). Daar waar sprake is van een invloed op de omzet en/of winst gaat het over het algemeen om een verbetering. Opvallend is alleen dat daar waar sprake is van invloed op de omzet bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar 25% aangeeft dat de omzet is afgenomen. Bij lopende overdrachten vindt tussen 2003 en 2013 een verschuiving plaats van 'gegroeid' naar 'gelijk gebleven', zowel bij de omzet als bij de winst. Mogelijk is bij beide ontwikkelingen sprake van effecten van de economische recessie.



tabel 3.22 Effect op omzet en winst bij gerealiseerde overdrachten in voorgaande 5 jaar, in procenten van het aantal overdrachten

	Voorgaande 5 jaar		Lopende overdrachten	
	2013	2003	2013	2003
Effect op omzet	12%	9%	10%	3%
Effect op winst	5%	5%	3%	3%
Effect op omzet en winst	36%	43%	19%	20%
Geen invloed op omzet of winst	44%	35%	61%	62%
Weet niet	3%	8%	7%	12%
Totaal	100%	100%	100%	100%
Effect op omzet:				
- Gegroeid	73%	90%	72%	89%
- Gelijk gebleven	1%	5%	21%	0%
- Afgenomen	25%	5%	4%	3%
- Onbekend	1%	0%	3%	8%
- Totaal	100%	100%	100%	100%
Effect op winst:				
- Gegroeid	81%	86%	70%	79%
- Gelijk gebleven	4%	4%	22%	11%
- Afgenomen	13%	9%	8%	10%
- Onbekend	2%	1%	0%	0%
- Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013 en 2003.

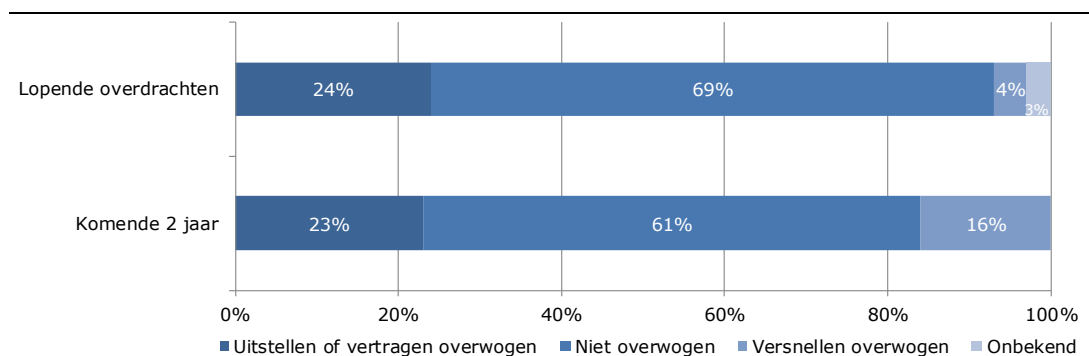
3.10 Effect van de recessie

Ongeveer een kwart heeft uitstellen of vertragen van de overdracht overwogen

Aan ondernemers die in een overdrachtsproces zitten en aan ondernemers die verwachten binnen twee jaar met een overdrachtsproces te starten is gevraagd of de huidige economische recessie invloed heeft op de overdracht of het overdrachtsproces. Daarbij is in eerste instantie gevraagd of als gevolg van de recessie is overwogen om de overdracht te versnellen of te vertragen. Bij de lopende overdrachten heeft ongeveer een kwart aangegeven uitstel of vertraging te hebben overwogen. Bij geplande overdrachten voor de komende twee jaar geeft eveneens ongeveer een kwart aan te hebben overwogen om de overdracht uit te stellen of te vertragen, terwijl 16% heeft overwogen de overdracht te versnellen. De respondenten die aangeven het proces te willen uitstellen of vertragen, willen daarmee bijvoorbeeld het volgende bereiken: betere prijs, financiering, stabiliteit, positie bedrijf verbeteren, e.d. Dit zijn redenen die met de huidige economische recessie kunnen samenhangen. Respondenten die aangeven het proces te willen versnellen noemen bijvoorbeeld: 'er vanaf willen' en 'nieuw bloed in het bedrijf'.



figuur 3.4 Mate waarin overwogen is om als gevolg van de recessie de overdracht te vertragen of te versnellen bij lopende overdrachten en bij overdrachten op termijn in de komende 2 jaar, in procenten van het aantal overdrachten, 2013

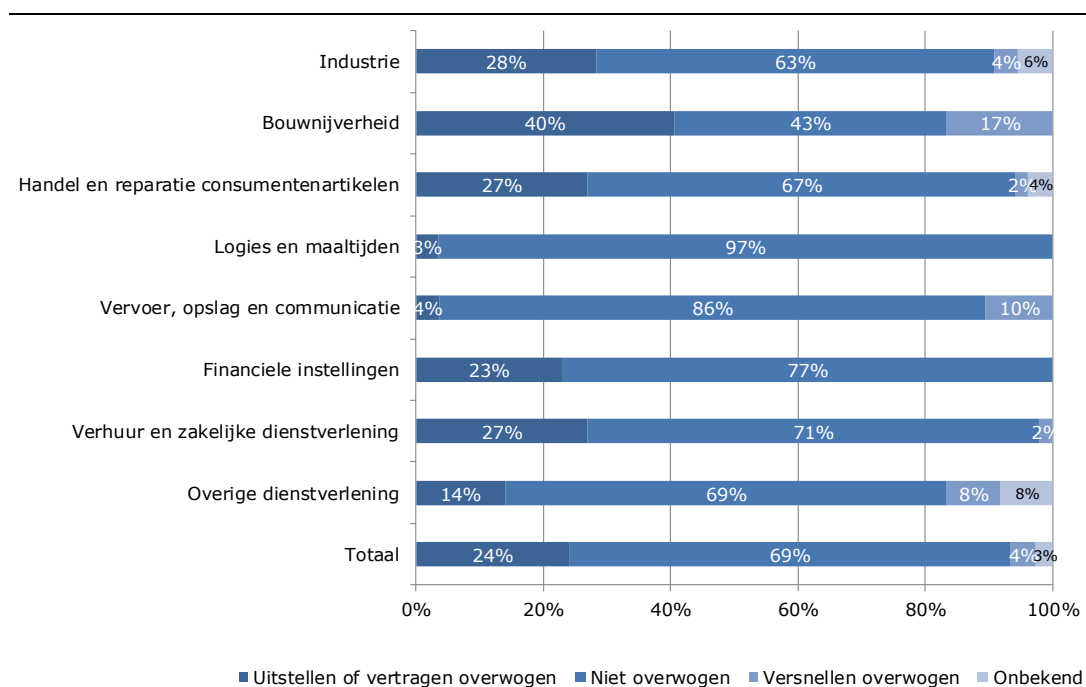


Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Meeste uitstel van overdrachtsbeslissing in de bouw

De mate waarin de recessie invloed heeft op de beslissing om het bedrijf over te dragen verschilt per sector (zie figuur 3.5). Met name in de bouw, een sector die veel te lijden heeft van de recessie, wordt uitstel relatief veel overwogen (40%), gevolgd door de industrie, handel, en verhuur en zakelijke dienstverlening.

figuur 3.5 Mate waarin overwogen is om als gevolg van de recessie de overdracht te vertragen of te versnellen bij lopende overdrachten en bij overdrachten op termijn in de komende 2 jaar, in procenten van het aantal overdrachten, naar sector, 2013



Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.

Economische recessie heeft invloed op prijs en op financiering

Bij 59% van de lopende overdrachten heeft de recessie invloed op het proces (zie tabel 3.23). Dit betreft met name problemen om de financiering rond te krijgen. Bij ongeveer een derde van de lopende overdrachten (57% van 59%) leidt de economische recessie tot knelpunten in de financiering. Daarnaast leidt de recessie in



een kwart van de gevallen (namelijk bij 43% van 59%) tot een lagere waarde van het bedrijf.

tabel 3.23 Mate waarin de recessie invloed heeft op het proces bij lopende overdrachten, in procenten van het aantal overdrachten, 2013

<i>Aantal overdrachten in %</i>	
Invloed op het proces	59%
Namelijk (in % van het aantal bedrijven waar de recessie invloed heeft op het proces):	
- Financiering moeilijker rond te krijgen	57%
- Lagere waarde van het bedrijf	43%
- Meer overleg tussen overdrager en opvolger	11%
- Langere financiële deelname in bedrijf	10%
- Complexer	7%
- Zwaardere rol adviseurs	3%

Bron: Panteia/EIM, 2013, op basis van MKB-Beleidspanel 2013.



4 Conclusies

4.1 Inleiding

Doel

Het doel van het onderzoek is om na te gaan welke indicaties er zijn voor de gevolgen van de vergrijzing en de recessie op de bedrijfsoverdrachten in Nederland. Daarbij wordt tevens ingegaan op enkele specifieke aspecten van bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven.

Bedrijfsoverdrachten benaderd vanuit overdracht van de leiding

In deze rapportage is vooral gekeken naar bedrijfsoverdracht vanuit het gezichtspunt 'ondernemerschap'. Uitgangspunt is de overdracht van de leiding, al dan niet met overdracht van eigendom.

Definitie van bedrijfsoverdracht

Bedrijfsoverdracht is overdracht van de leiding van het bedrijf, al dan niet met de overdracht van het eigendom.

Midden- en kleinbedrijf (MKB)

Deze rapportage is gericht op bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Voor het midden- en kleinbedrijf wordt uitgegaan van bedrijven met minder dan 100 werknemers.

Mate van onderbouwing van de geformuleerde stellingen

In dit hoofdstuk wordt nagegaan in welke mate de resultaten van de enquête onder MKB-bedrijven (hoofdstuk 3) de in dit rapport geformuleerde stellingen (hoofdstuk 2) onderbouwen.

4.2 Invloed van de recessie

De resultaten onderbouwen de volgende stelling:

Door de recessie is het aantal bedrijfsoverdrachten in het MKB afgenomen.

Uit de resultaten blijkt duidelijk dat er indicaties zijn dat de recessie een remmend effect heeft op het aantal bedrijfsoverdrachten in het MKB. In vergelijking met tien jaar geleden is het aantal bedrijfsoverdrachten (als percentage van het aantal bedrijven) momenteel aanzienlijk lager. In de voorgaande vijf jaar heeft nu 4% van de bedrijven een bedrijfsoverdracht gerealiseerd. In 2003 was dat 9% van de bedrijven. Momenteel is 5% van de bedrijven bezig met een bedrijfsoverdracht. In 2003 was dat 7% van de bedrijven.

Qua bedrijfsgrootte blijkt de afname van het aantal bedrijfsoverdrachten zich vrijwel volledig te concentreren in het kleinbedrijf (tot 10 werkzame personen).

In hoeverre de dip in het aantal bedrijfsoverdrachten tijdelijk is, is moeilijker te zeggen. Het percentage bedrijven dat in de komende jaren plannen heeft voor een bedrijfsoverdracht is momenteel vooralsnog lager dan in 2003.



Dat voor een deel sprake is van uitstelgedrag blijkt uit het feit dat bij 24% van de lopende bedrijfsoverdrachten en bij 23% van bedrijfsoverdrachten die voor de komende twee jaar zijn gepland, is overwogen om de bedrijfsoverdracht uit te stellen of te vertragen als gevolg van de recessie. Aan de andere kant is bij slechts 4% van de lopende overdrachten en 16% van de voor de komende twee jaar voorgenomen bedrijfsoverdracht overwogen om de overdracht te versnellen als gevolg van de recessie.

De resultaten onderbouwen de volgende stelling:

De rem op het aantal bedrijfsoverdrachten door de recessie verschilt per sector.

Er zijn duidelijke sectorverschillen in de mate waarin het aantal bedrijfsoverdrachten in procenten van het aantal bedrijven is gedaald ten opzichte van 2003. Alle overdrachtsactiviteiten per sector opgeteld ('in de voorgaande vijf jaar gerealiseerd' plus 'bezig' plus 'plannen voor de komende twee jaar') laat zien dat de relatief sterkste afname in activiteiten op het gebied van bedrijfsoverdrachten is te vinden in de bouw, gevolgd door de overige dienstverlening, de industrie, en logies en maaltijden.

Ook de mate waarin de recessie invloed heeft op de beslissing om het bedrijf over te dragen verschilt per sector. Met name in de bouw wordt uitstel relatief veel overwogen, gevolgd door de industrie, handel, en verhuur en zakelijke dienstverlening.

De resultaten laten zien dat de volgende stelling voor een kwart van de bedrijfsoverdrachten opgaat:

Door de recessie neemt de waarde van bedrijven bij bedrijfsoverdrachten af.

Uit interviews was reeds duidelijk geworden dat de waarde van bedrijven door de recessie is gedaald, door lagere winsten en winstverwachtingen, lagere waarde van vastgoed en knelpunten in de financiering. Uit de enquêteresultaten is gebleken dat bij een kwart van de lopende bedrijfsoverdrachten de waarde van het bedrijf door de recessie reeds is gedaald. Daarnaast is gebleken dat steeds vaker een lagere prijs wordt gerealiseerd dan aanvankelijk verwacht.

De resultaten laten zien dat de volgende stelling voor een derde van de lopende bedrijfsoverdrachten opgaat:

Door de recessie vormt de financiering een belangrijk knelpunt om te komen tot succesvolle bedrijfsoverdrachten.

Voor een succesvolle bedrijfsoverdracht is het van belang om deze gefinancierd te krijgen. Financiering van het MKB is door de recessie in het gedrang gekomen, mede door de extra eisen die aan banken worden gesteld. Dit werkt ook door naar de financiering van bedrijfsoverdrachten. De invloed van de recessie op het overdrachtsproces komt het meest tot uiting in het moeilijker rondkrijgen van de financiering; dit geldt voor een derde van de lopende bedrijfsoverdrachten.



4.3 Invloed van de vergrijzing

De resultaten onderbouwen de volgende stelling niet:

De toenemende vergrijzing van ondernemers heeft geleid tot meer bedrijfsoverdrachten.

Het effect van de vergrijzing van de ondernemerspopulatie op het aantal bedrijfsoverdrachten is lastig te duiden. Uit interviews was reeds duidelijk geworden dat het de vraag is of de (verwachte) golf van bedrijfsoverdrachten al is geweest of dat er nog een golf komt. Bij de ontwikkeling van de aantallen bedrijfsoverdrachten is zeker geen golf te zien als gevolg van de vergrijzing.³⁵ Zoals hiervoor reeds vastgesteld, is juist sprake van een afname van het aantal bedrijfsoverdrachten.

De resultaten onderbouwen de volgende stelling in enige mate:

De mate waarin de toenemende vergrijzing heeft geleid tot meer bedrijfsoverdrachten is sectorafhankelijk.

Zoals hierboven geconstateerd, is het aantal in de afgelopen vijf jaar gerealiseerde bedrijfsoverdrachten in 2013 ten opzichte van 2003 niet toegenomen maar afgenomen. De mate van deze afname verschilt per sector. De afname was het kleinst in de sectoren handel en reparatie consumentenartikelen (-1%), gevolgd door de bouw (-4%) en vervoer, opslag en communicatie (-4%).

Als we dit vergelijken met de sectoren waar volgens Meijaard (2007) het aandeel bedrijven met een ondernemer van 55 jaar of ouder relatief hoog was (detailhandel, groothandel en adviesdiensten, gevolgd door bouw, persoonlijke diensten, en industrie), dan zien we dat in enkele van deze sectoren het aantal bedrijfsoverdrachten relatief minder hard gedaald is; er is echter geen sprake van een eenduidig verband.

De resultaten laten geen duidelijke conclusie toe over de volgende stelling:

De verwachte golf van bedrijfsoverdrachten als gevolg van de vergrijzing is al achter de rug.

Er zijn indicaties die duiden op een effect van de vergrijzing op het aantal bedrijfsoverdrachten. Deze moeten vooral gevonden worden in de motieven om een bedrijf over te dragen en vergelijking van de motieven in 2013 met die van 2003. Het gaat dan specifiek om het motief '(vervroegd) pensioen'. Kijken we naar de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar, dan was in 2013 bij 51% van de overdrachten sprake van (vervroegd) pensioen, tegen 27% in 2003. Dit kan duiden op een effect van de vergrijzing. Bij de lopende bedrijfsoverdrachten is het verschil kleiner, namelijk 61% in 2013 tegen 51% in 2003. Bij de bedrijfsoverdrachten die voor de komende twee jaar op de planning staan, speelt '(vervroegd) pensioen' als motief ook weer een sterke rol. Bij 64% van deze geplande bedrijfsoverdrachten wordt '(vervroegd) pensioen' als motief genoemd, terwijl dat in 2003 39% was. Deze resultaten duiden er mogelijk op dat de komende jaren een inhaalslag plaatsvindt van bedrijfsoverdrachten die samenhangen met de vergrijzing.

³⁵ Deze bevinding correspondeert met een presentatie waarin de uitspraken 'De opvolgingsgolf' en 'Baby boom generatie' als mythes worden bestempeld. Zie: Roberto Flören (2010), Bedrijfsoverdracht in Nederland, presentatie 13 oktober 2010, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.



De resultaten onderbouwen de volgende stelling niet:

Door de vergrijzing van de bevolking is de financiering van de bedrijfsovername minder vaak een knelpunt.

In deze studie zijn geen resultaten verkregen die een-op-een input geven op de vraag of de vergrijzing van de bevolking heeft geleid tot oudere overnemers, waardoor vervolgens financiering minder vaak een knelpunt zou zijn bij de bedrijfsovername. Wel kan indirect een indicatie verkregen worden. Bij circa twee derde van de overdrachten van de leiding is in 2013 in de voorgaande vijf jaar ook sprake van overdracht van eigendom. Tien jaar geleden was dat ook reeds bij twee derde van de gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar het geval. Dit aandeel is in de loop der jaren waarin de vergrijzing is toegenomen dus gelijk gebleven. Bij de overdracht van eigendom vindt een financiële transactie plaats, en die vinden in 2013 niet vaker plaats dan in 2003.

4.4 Specifieke aspecten van het familiebedrijf

De resultaten onderbouwen de volgende stelling niet:

In de praktijk vindt overdracht binnen de familie steeds minder plaats.

Uit het onderzoek zijn geen duidelijke indicaties gekomen dat overdracht binnen de familie steeds minder plaatsvindt.³⁶ Integendeel, in de periode 2008-2013 (voorgaande 5 jaar) zijn zelfs meer overdrachten binnen de familie gerealiseerd dan in de periode 1998-2003, namelijk respectievelijk 60% en 41%. Het aantal bedrijfsoverdrachten binnen de familie is dus juist toegenomen.³⁷

De resultaten onderbouwen de volgende stelling:

Bedrijfsoverdracht binnen de familie duurt relatief langer dan bedrijfsoverdracht buiten de familie.

De enquête onder bedrijven heeft duidelijk indicaties opgeleverd dat bedrijfsoverdrachten binnen de familie aanzienlijk langer duren dan bedrijfsoverdrachten buiten de familie. Bij gerealiseerde bedrijfsoverdrachten in de voorgaande vijf jaar is 70% van de overdrachten buiten de familie binnen een jaar gerealiseerd, terwijl dat bij overdrachten binnen de familie slechts 32% was. Bij 41% van de overdrachten binnen de familie duurt het overdrachtsproces meer dan twee jaar, terwijl dat bij overdrachten buiten de familie slechts 4% is.

De resultaten onderbouwen de volgende stelling:

De planning van de bedrijfsoverdracht van familiebedrijven wordt in slechts beperkte mate op schrift vastgelegd.

Bij 13% van de bedrijfsoverdrachten in de voorgaande vijf jaar is sprake van een schriftelijk opvolgingsplan. Bij overdrachten binnen de familie wordt minder schriftelijk

³⁶ Deze bevinding correspondeert met een presentatie waarin de uitspraak het 'Familiebedrijf sterft uit' als een mythe wordt bestempeld. Zie: Roberto Flören (2010), Bedrijfsoverdracht in Nederland, presentatie 13 oktober 2010, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.

³⁷ Mogelijk wordt dit verklaard doordat de financiering bij overdrachten binnen de familie waarschijnlijk makkelijker tot stand komt (mede vanwege fiscaal vriendelijke maatregelen) dan bij overdrachten buiten de familie.



vastgelegd, namelijk bij 11% van de bedrijfsoverdrachten in de voorgaande vijf jaar, tegen 17% bij overdrachten buiten de familie.

De resultaten onderbouwen de volgende stelling:

De ondernemer uit het familiebedrijf blijft na de overdracht vaker betrokken bij het bedrijf.

De sterke band van de ondernemers bij familiebedrijven is duidelijk uit de enquêteresultaten naar voren gekomen. Bij overdrachten binnen de familie blijft de overdragende ondernemer na de overdracht aanzienlijk vaker betrokken bij de onderneming dan bij overdrachten van buiten de familie. De 'oude' ondernemer heeft dan meestal de rol van adviseur.

4.5 Tot slot

Economische recessie heeft remmend effect op aantal bedrijfsoverdrachten; effect vergrijzing (nog) niet zichtbaar

De economische recessie heeft een duidelijk remmend effect op het aantal bedrijfsoverdrachten in het MKB. Het percentage gerealiseerde bedrijfsoverdrachten in de voorgaande vijf jaar is afgenomen van 9% in 2003 naar 4% in 2013. Het betrof in 2003 gemiddeld circa 13.000 MKB-bedrijven per jaar die overgedragen zijn in de voorgaande vijf jaar; in 2013 waren het gemiddeld circa 10.000 MKB-bedrijven per jaar die overgedragen zijn in de voorgaande vijf jaar.

De vergrijzing lijkt slechts een beperkte invloed te hebben op het aantal bedrijfsoverdrachten. In ieder geval lijkt het remmende effect van de economische recessie sterker dan het 'positieve' effect van de vergrijzing. Mogelijk komt er nog wel enige toename van het aantal bedrijfsoverdrachten als gevolg van de vergrijzing, gezien het feit dat pensionering aanzienlijk vaker genoemd is als motief voor overdracht van het bedrijf in de komende twee jaar.

Afname bedrijfsoverdrachten in alle sectoren, en vooral in het kleinbedrijf

In alle sectoren, met uitzondering van de sector 'handel en reparatie', is in 2013 sprake van sterke afnames van de percentages bedrijven met gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar ten opzichte van 2003. De afname van bedrijfsoverdrachten doet zich met name voor in het kleinbedrijf (tot 10 werkzame personen).

Meer knelpunten bij bedrijfsoverdrachten door economische recessie

De economische recessie leidt tot uitstelgedrag en meer knelpunten bij bedrijfsoverdrachten. De waarde van bedrijven is lager geworden, en het is moeilijk geworden om de financiering van bedrijfsoverdrachten rond te krijgen.

Meer bedrijfsoverdrachten binnen de familie dan algemeen wordt aangenomen

Bedrijfsoverdracht binnen de familie komt nog steeds veel voor, en is niet afgenomen zoals momenteel vaak wordt verondersteld. Overdrachten van familiebedrijven kennen specifieke kenmerken. Zo nemen bedrijfsoverdrachten binnen de familie meer tijd in beslag en worden er vaker externe adviseurs bij ingeschakeld. Ook is (vervroegde) pensionering vaker een motief voor de bedrijfsoverdracht. Verder blijft er, zoals verwacht, na de overdracht een sterkere betrokkenheid van de overdragende ondernemer bij het bedrijf, met name in een adviserende rol.



- Bangma, Klaas (2013), Geen vertrouwen ondernemers in het economisch beleid. Najaar 2013, Panteia, Zoetermeer.
- Bjornberg, A. en N. Nicholson (2012), Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm, *Family Business Review*, Vol 25, No.4, pp. 374-390.
- Braaksma, R., P. Gibcus en J. de Kok (2012), Vergrijzing en ondernemerschap, EIM, Zoetermeer.
- De Massis, A., J.H. Chua en J.J. Chrisman (2008), Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, Vol 22, No. 2, pp. 183-199.
- Dyck, B., M. Mauws, F.A. Starke en G.A. Mischke (2002), Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in execution succession, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 143-162.
- European Commission (2002), Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises, Brussels.
- European Commission (2009), Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies, Brussels.
- Flören, Roberto (2010), Bedrijfsoverdracht in Nederland, presentatie 13 oktober 2010, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Flören, R. (2013), Familiebedrijven en bedrijfsoverdracht, Quick Scan, Center for Entrepreneurship, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Flören, Roberto, Lorraine Uhlaner en Marta Berent-Braun (2010), Family business in the Netherlands: characteristics and success factors. A Report for the Ministry of Economic Affairs, Centre for Entrepreneurship, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Flören, Roberto, Lorraine Uhlaner en Marta Berent-Braun (2011), Ondernemerschap en het familiebedrijf, *ESB*, 96, 29 april 2011, pp. 66-72.
- Hacker, J. en M. Dowling (2012), Succession in family firms: how to improve family satisfaction and family harmony, *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 15, No. 1, pp. 76-98.
- Jong, G. de, en A.J. van der Velden (2005), Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB, EIM, Zoetermeer.
- Jongkind, Katinka (2013), Eigendomsoverdracht in het familiebedrijf, ING Economisch Bureau.
- Lambrecht, J. en J. Lievens (2008), Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony, *Family Business Review*, Vol . 21, No. 4, pp. 295-313.
- Le Breton-Miller, I., D. Miller en L.P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 305-328.
- Marshall, J.P., R. Sorenson, K. Brigham, E. Wieling, A. Reifman en R.S. Wampler (2006), The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans, *Journal of Business Venturing*, Vol 21, pp. 348-368.
- Matser, Ilse A. (2013), Succes Duitse 'Middelstand' toont ook aan dat bedrijfsoverdracht hoger op de agenda moet, 3 oktober 2013, *Het Financieele Dagblad*.
- Meijaard, J. en B.J. Diephuis (2004), Bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer.
- Meijaard, J. (2006), Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur, EIM, Zoetermeer.
- Meijaard, J. (2007), Overnemen vaak beter dan 'vers' starten, EIM, Zoetermeer.
- Miller, D. en I. Le Breton Miller (2005), Managing for the long run: lessons in competitive advantages from great family businesses, Harvard Business School Press, Boston MA.



- Morris, M.H., R.W. Williams en D. Nel (1996), Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No.3, pp. 68-81.
- O'Boyle Jr., E.H., J.M. Pollack en M.W. Rutherford (2012), Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects, *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- Oudmaijer, S.C. en J. Meijaard (2006), De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer.
- Royer, S., R. Simons, B. Boyd en A. Rafferty (2008), Promoting Family: A contingency model of family business succession, *Family Business Review*. Vol. 21, No. 1, pp. 17-30.
- Ruis, A. (2012), Vergrijzing MKB-ondernemers zet bedrijfsprestaties onder druk, EIM, Zoetermeer.
- Tagiuri, R. en J. Davis (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2).
- Teeffelen, Lex van (2009), Adviseurs aan het woord. Werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht, Hogeschool Utrecht, Utrecht.
- Teeffelen, Lex van (2012), Het profiel van overnemers: onbekend maakt onbemind, Hogeschool Utrecht, Utrecht.
- Teeffelen, Lex van (2012), Exploring success and failure in small business ownership transfers, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.
- Teeffelen, Lex van (2012), De effecten van opheffingen en bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie; schattingen voor het jaar 2011, Hogeschool Utrecht, Utrecht.
- Teeffelen, Lex van (2012), Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten, Openbare les Lex van Teeffelen 20 maart 2012.
- Zacher, H., A. Schmitt en M.M. Gielnik (2012), Stepping into my shoes: generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession, *Ageing and Society*, Vol. 32, pp. 673-696.
- Zellweger, T. en P. Sieger (2012), Coming home or breaking free? Loopbaanintenties van de volgende generatie in familiebedrijven, Ernst & Young Family Business Centre of Excellence en University of St. Gallen.



Bijlage 2 Geraadpleegde experts

Voor een expertinterview:

- Monique Aerts, Ministerie van Economische Zaken
- Sevkan Cevirgen, Kamer van Koophandel Nederland
- Gerard Geenen, Dutch Dream Group
- Boudewijn Neelissen, KPMG
- Albert Jan Thomassen, FBNeD – Vereniging Familiebedrijven Nederland
- Anton Verbunt, Centrum voor Bedrijfsopvolging
- Rob Wolthuis, VNO-NCW/MKB NL
- Maarten Zemann, MKB Adviseurs

Voor het meelezen van het concept-eindrapport:

- Monique Aerts, Ministerie van Economische Zaken
- Lex van Teeffelen, Hogeschool Utrecht



De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.ondernemerschap.nl.

Recente Publieksrapportages

A201405	13-02-2014	Lokale laten voor bedrijven
A201403	04-02-2014	Wat drijft MKB ondernemers
A201401	06-02-2014	Topsectoren in beeld. Ontwikkeling van de innovativiteit van de topsectoren in najaar 2012-voorjaar 2013
A201374	7-1-2014	MKB Rating: Smaakt naar meer, onderzoek naar bekendheid en gebruik van ratings door MKB-bedrijven
A201373	7-1-2014	Vertrouwen in eigen bedrijf keldert: ondernemersvertrouwen door de jaren heen
A201370	19-12-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014
A201369	23-12-2013	Ondernemen in de horecasector 2013
A201368	23-12-2013	Ondernemen in de groothandelsector 2013
A201367	23-12-2013	Ondernemen in de overige dienstverlening 2013
A201366	23-12-2013	Ondernemen in de bouwsector 2013
A201365	23-12-2013	Ondernemen in de transportsector 2013
A201364	23-12-2013	Ondernemen in de autosector 2013
A201363	19-12-2013	Bijdrage van buitenlandse werknemers aan innovatie in het MKB
A201362	23-12-2013	Ondernemen in de zakelijke dienstverlening 2013
A201361	23-12-2013	Ondernemen in de metaalelektro 2013
A201360	23-12-2013	Ondernemen in de voedings- en genotmiddelenindustrie 2013
A201359	23-12-2013	Ondernemen in de detailhandel 2013
A201358	17-12-2013	De grijze ondernemer. Internationale vergelijking van de grijze ondernemer
A201355	10-12-2013	Opleiding en scholing van zzp'ers – Resultaten zzp-panel meting I van 2013
A201354	26-11-2013	Internationale benchmark ondernemerschap 2013. Tabellenboek
A201353	19-11-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update oktober 2013
A201351	21-11-2013	Innovatie en internationalisering in het MKB
A201350	12-11-2013	Innovatie in het MKB, ontwikkelingen in de periode 2002-2011
A201349	31-10-2013	Fulfilment van online verkoop
A201348	15-10-2013	De overheid als klant van het MKB
A201347	26-09-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014
A201346	08-10-2013	De innovativiteit van het MKB in 2013
A201345	19-09-2013	Monitor buitenlandse investeringen MKB
A201344	14-11-2013	Sectorale veranderingen in de Nederlandse economie
A201343	03-04-2013	Geen vertrouwen ondernemers in het economische beleid - Najaar 2013
A201342	12-09-2013	Verschillen tussen uitzendondernemingen
A201341	17-10-2013	Economische effecten verlaging van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven
A201340	19-08-2013	Exportindex MKB. Ontwikkelingen 2008-2011



A201339	22-08-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update augustus 2013
A201338	12-09-2013	Bedrijfsfinanciering: zó kan het ook!
A201337	03-09-2013	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012
A201336	27-11-2013	Inkomens Zelfstandigen 2012
A201335	01-07-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – Update juni
A201334	15-07-2013	De rol van sociale media bij innovatie door zzp'ers
A201333	02-07-2013	Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren
A201332	02-07-2013	Topsectorenpanel. Methodologische verantwoording
A201331	04-07-2013	Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers
A201330	25-06-2013	Hoe goed ligt de gemeente bij MKB?
A201329	18-06-2013	Monitor Inkomens Ondernemers
A201328	27-06-2013	Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie
A201327	16-07-2013	Innoveren achter de schermen
A201326	19-07-2013	De financiële positie van het MKB in 2013 en 2014
A201325	9-07-2013	Minirapportage biomaterialen
A201324	5-06-2013	Ontwerp krapte-indicator belangrijke beroepen topsectoren
A201323	06-06-2013	Kleinschalig ondernemen 2013
A201322	13-06-2013	Topsectoren in beeld - Bekendheid met het topsectorenbeleid en beleving van het ondernemingsklimaat
A201321	21-05-2013	Administratieve lasten MKB
A201320	04-06-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-06-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201318	April 2013	MKB en ondernemerschap in zakformaat, Editie 2012/2013
A201317	16-05-2013	Diaspora links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven
A201212	4-12-2012	Duurzaam ondernemen in het MKB
A201211	12-11-2012	Global Entrepreneurship Monitor 2011 The Netherlands
A201210	19-11-2012	Gebruikers en communities
A201209	8-8-2012	Wagenpark MKB en Grootbedrijf 2010
A201208	6-7-2012	Nieuwe financieringsvormen voor het MKB

