

Kracht van de ondernemer?

Colofon

Titel:

De kracht van de ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer

Ondertitel:

Economisch presteren en bedrijfsoverdracht in de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer

Onderzoeksbureaus:

Deze studie is een coproductie van EIM en Kennis en Economisch Onderzoek van Rabobank Nederland (KEO)

Auteurs:

Drs. A.J.A. Bakkeren (KEO)
K.P. van den Berg MSc. (EIM)
Dr. J. Meijaard (EIM)

Redactie:

H.T. Versteegh (KEO)

Publicatiedatum

17-11-2008

In opdracht van:

Kamer van Koophandel Den Haag, kantoor Zoetermeer
Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer

Contactadressen:

Kamer van Koophandel Den Haag, Kantoor Zoetermeer
Zwaardslotseweg 42
2726 ZZ Zoetermeer
Tel: 079 - 331 38 67

Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer
Eleanor Rooseveltlaan 29
Postbus 21, 2700 AA Zoetermeer
Tel: 079 - 317 17 17

© Rabobank Nederland en EIM, 2008

Niets uit deze uitgave mag worden veelelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van Rabobank Nederland en EIM.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by Rabobank Nederland en EIM.



De Kracht van de Ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer

Het economisch presteren van het bedrijfsleven
in Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg
Thema: Bedrijfsoverdracht

Wat is de Kra Ondern

De kracht van de ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer

De Nederlandse economie heeft twee zeer mooie jaren achter de rug. Maar niet alle Nederlandse regio's hebben hiervan even hard kunnen profiteren. Hoe klein ons land ook is, de economische prestaties verschillen relatief fors van regio tot regio. Het bedrijfsleven in Zoetermeer bleek in 2007 beter in staat mee te profiteren van

de landelijke economische groei dan het bedrijfsleven in buurgemeente Leidschendam-Voorburg. Dat blijkt uit de studie De kracht van de ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer van Rabobank, EIM en de Kamer van Koophandel. In deze studie is de zogeheten Economische thermometer gebruikt om de prestaties van het regionale bedrijfsleven te meten.¹ Daarnaast staat in het onderzoek bedrijfsoverdracht in de regio centraal.

Met de Economische thermometer vergelijken we de economische prestaties van een regio met die van Nederland als geheel. Daarbij kijken we zowel naar economische kracht als naar economische groei. De economische kracht is gebaseerd op het rendement op eigen vermogen, de investeringsratio, de arbeidsproductiviteit en de werkgelegenheidsfunctie van het bedrijfsleven in een regio. De score voor economische groei komt voort uit de winstgroei, de investeringsgroei, de productiegroei en de arbeidsvolume-groei. Daarbij is de score voor Nederland vastgesteld op 6,0. De totaalscore, de gemiddelde score van groei en kracht, komt voor Vlietstreek-Zoetermeer uit op een 5,9. Het rapportcijfer voor economische groei blijft steken op een 5,7, terwijl de economische kracht een 6,1 krijgt.

Grote onderlinge verschillen in de regio

Er zijn echter grote verschillen tussen Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg, die samen deel uitmaken van de regio Vlietstreek-Zoetermeer. Het bedrijfsleven in Zoetermeer scoort een 6,1 op economische prestatie en presteert hiermee beter dan gemiddeld. Zoetermeer neemt de negende positie in op de ranglijst van de 28 gemeenten in de regio Haaglanden (tabel 1). De gemeente Leidschendam-Voorburg kent over 2007 een minder positieve score.

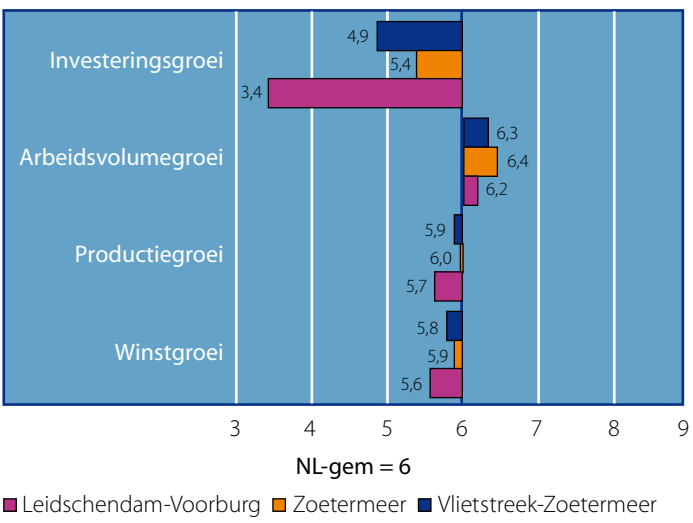
Haar bedrijfsleven krijgt een 5,5 en staat daarmee in de onderste regio's op de 26ste positie. De gemeente scoort weliswaar hoger dan in 2006, maar staat in 2007 twee plaatsen lager op de ranglijst. De andere gemeenten in Haaglanden presteren blijkbaar ook beter in 2007.

Gemeente	Positie 2007	Prestatie 2007	Positie 2006	Prestatie 2006
Bodegraven	1	6,9	2	6,6
Noordwijk	2	6,6	4	6,4
Lansingerland	3	6,6	18	5,6
Alphen aan den Rijn	4	6,5	1	6,6
Lisse	5	6,2	15	5,8
Wassenaar	6	6,1	3	6,5
Katwijk	7	6,1	12	6,0
Rijswijk	8	6,1	9	6,1
Zoetermeer	9	6,1	8	6,1
Delft	10	6,1	13	5,9
Nieuwkoop	11	6,0	17	5,6
Midden-Delfland	12	6,0	21	5,4
Rijnwoude	13	5,9	14	5,9
Alkemade	14	5,9	20	5,5
Pijnacker-Nootdorp	15	5,9	10	6,1
Oegstgeest	16	5,9	5	6,4
's-Gravenhage	17	5,8	11	6,1
Zoeterwoude	18	5,8	7	6,3
Noordwijkerhout	19	5,8	28	4,9
Teylingen	20	5,7	16	5,6
Leiden	21	5,6	19	5,5
Voorschoten	22	5,6	6	6,3
Boskoop	23	5,6	23	5,2
Westland	24	5,5	27	5,0
Leiderdorp	25	5,5	22	5,3
Leidschendam-Voorburg	26	5,5	24	5,2
Jacobswoude	27	5,3	25	5,2
Hillegom	28	5,3	26	5,0

Economische groei

Zowel Zoetermeer als Leidschendam-Voorburg kende in 2007 een verbetering van de groeiprestatie ten opzichte van het jaar ervoor. Het bedrijfsleven in Zoetermeer presteert nominaal met een 5,9. De groeiprestaties van het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg blijven achter met een 5,2. Deze tegenvallende groeiprestatie heeft met name te maken met een achterblijvende groei van de investeringen. Ook in Zoetermeer zien we tegenvallende scores voor investeringsgroei (zie figuur 1).

Figuur 1. Rapportcijfers economische groei in Vlietstreek-Zoetermeer

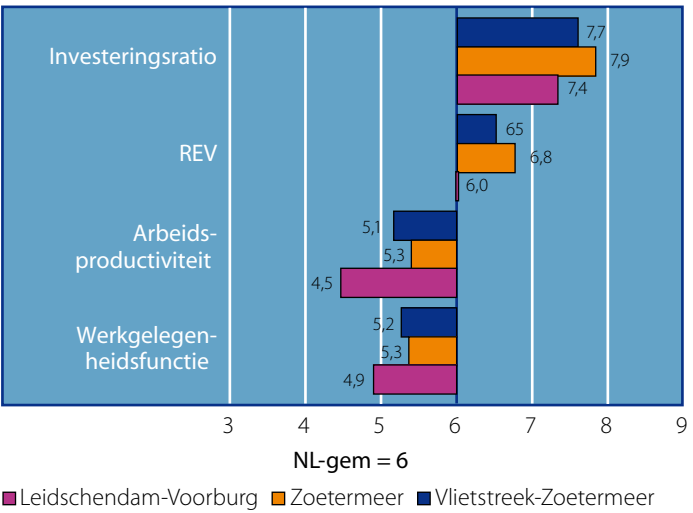


De achterblijvende investeringsgroei in Vlietstreek-Zoetermeer is te verklaren door het feit dat het niveau van investeringen in de regio al erg hoog ligt (zie scores op investeringsratio in figuur 2). Dit maakt het lastig op dit gebied een hoge groei te behalen. Het arbeidsvolume is in beide gemeenten het afgelopen jaar verhoudingsgewijs sterk gegroeid. De ontwikkeling van zowel de productie als de winst van het bedrijfsleven in Zoetermeer volgt het landelijk groeipatroon. De ontwikkeling in Leidschendam-Voorburg blijft wederom achter bij die in Zoetermeer.

Economische kracht

In tegenstelling tot de groeiprestaties kenden beide gemeenten een stabiele krachtprestatie ten opzichte van 2006. Het bedrijfsleven in Zoetermeer is met een 6,3 krachtig te noemen. Het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg scoort een 5,7 op economische kracht. De verschillende indicatoren die leiden tot de genoemde economische krachtprestaties zien we in figuur 2.

Figuur 2. Rapportcijfers economische kracht in Vlietstreek-Zoetermeer



Twee indicatoren waar beide gemeenten minder goed op scoren zijn de arbeidsproductiviteit en de werkgelegenheidsfunctie. Landelijk zien we dat de industrie een zeer groot aandeel heeft in de productiviteit. Juist deze sector is in de regio Vlietstreek-Zoetermeer ondervertegenwoordigd. Dit zorgt mede voor de achterblijvende arbeidsproductiviteit in de regio. Daarnaast blijft in Leidschendam-Voorburg de arbeidsproductiviteit in de zakelijke dienstverlening sterk achter. Aangezien dit in de lokale economie een dominante sector is, zorgt dit voor een dempend effect op de productiviteit.

Economische activiteit blijft achter in Vlietstreek-Zoetermeer

Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg hebben een groot aandeel in de economie van Haaglanden. Zo'n 22% van de omzet en 14% van de toegevoegde waarde in de regio Haaglanden komt voor rekening van het bedrijfsleven in Vlietstreek-Zoetermeer. Toch blijft er nog veel economisch potentieel in Vlietstreek-Zoetermeer onbenut. Kenmerkend is namelijk dat de economische activiteiten gering zijn als deze worden afgezet tegen het inwonertal. Dit wordt getypeerd door de achterblijvende werkgelegenheidsfunctie van beide gemeenten. Deze lage werkgelegenheidsfunctie kenmerkt de woon-gebieden in de Randstad. Deze gebieden vangen de uitstroom op van mensen die uit de grote steden vertrekken, maar trekken niet in hetzelfde tempo economische activiteiten aan. Voor beide gemeenten ligt er dus een uitdaging om de verhouding tussen de woonfunctie en de economische activiteiten in balans te brengen.

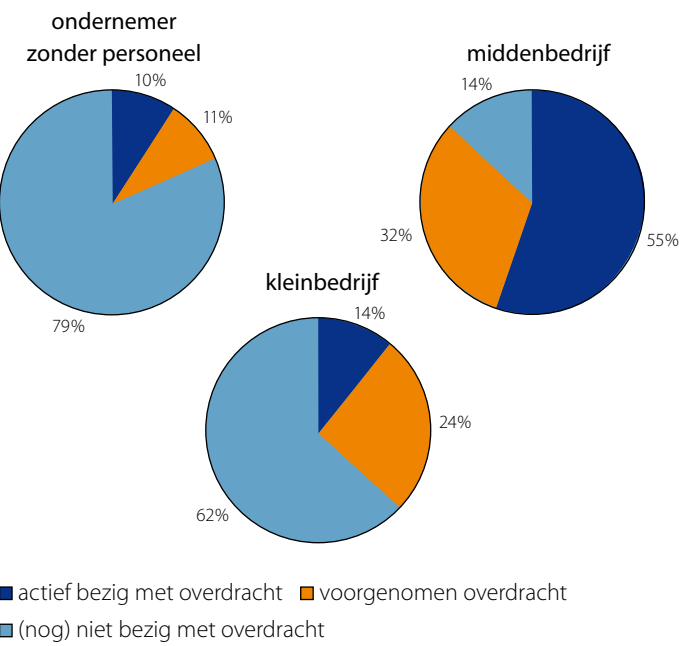
Thema: Bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer

Bedrijfsoverdracht is een thema met een toenemend economisch belang. De vergrijzing zorgt voor een groeiende groep ondernemers van 55 jaar en ouder. In Nederland is 27% van alle ondernemers 55 jaar of ouder, in Vlietstreek-Zoetermeer is dit percentage zelfs 29%. De bedrijven van deze ondernemers zijn goed voor naar schatting 8.000 tot 10.000 werknemers, ongeveer een vijfde tot een kwart van de totale werkgelegenheid in de regio. De groep bedrijven die momenteel of in de nabije toekomst met bedrijfsoverdracht bezig gaat is groot en groeiende.

Nog weinig 55+ ondernemers bezig met bedrijfsoverdracht

De bevindingen in onze studie zijn gebaseerd op een enquête onder 161 ondernemers en interviews met tien ondernemers uit de regio. Als ondernemers van 55+ uit de regio gevraagd wordt of ze zich met bedrijfsoverdracht bezighouden, geeft 63% aan (nog) geen concrete plannen te hebben. Dit geldt met name voor ondernemers zonder personeel en voor het kleinbedrijf. Veel ondernemers realiseren zich niet wat de waarde is van hun bedrijf en denken dat een onderneming met weinig of geen personeel niet te verkopen is. De waarde van een bedrijf zit behalve in personeel in klanten, contracten en locatie. Een ondernemer zonder personeel kan zijn bedrijf dus ook overdragen en hier geld aan overhouden.

Figuur 3. Bedrijfsoverdracht naar bedrijfsomvang in Vlietstreek-Zoetermeer



Zorg ervoor dat uw bedrijf administratief en organisatorisch op orde is

Aangezien het moment van overname soms vrij onverwacht kan komen, is het van groot belang om het bedrijf altijd administratief en organisatorisch op orde te hebben. De administratie is bovendien een belangrijke bron van informatie voor de overnemers, de financiers en andere betrokkenen. Ook biedt zij de ondernemer inzicht in wat het bedrijf waard is. Onnodig te zeggen dat het van belang is om te weten welk bedrag u voor het bedrijf wilt hebben. In de praktijk blijkt dat ongeveer 70% van de ondernemers zijn bedrijf wil overdragen om met pensioen te kunnen. Hoeveel van die ondernemers er ook op rekenen dat de overdracht hun pensioenvoorziening is, is niet bekend. Wel kunnen we stellen dat het niet vanzelfsprekend is dat de ondernemer het volledige (pre)pensioen uit de opbrengst van de verkoop van zijn bedrijf kan halen.

"Als je als ondernemer denkt dat je voor je pensioen kan leven van de verkoop van je bedrijf, dan vergis je je. Dat kan alleen als je eigenaar bent van het pand en dat verhuurt aan de nieuwe eigenaar. Je krijgt niets voor een winkel, de goodwill stelt niets voor en alleen op een A-locatie kun je de winkel overdoen aan een keten die er sleutelgeld voor wil betalen." Een detaillist uit Zoetermeer.

Realiseert u zich dat de overdracht een langetermijnproces is

Hoevel sommige bedrijfsoverdrachten in een kort tijdsbestek hun beslag krijgen, kosten de meeste bedrijfsoverdrachten erg veel tijd. Dat geldt nog sterker als de overdracht gefaseerd plaatsvindt. De geïnterviewde ondernemers drukken hun collega-ondernemers dan ook op het hart dat een overdracht vaak niet een kwestie van maanden is, maar eerder van jaren. Dit blijkt ook uit de praktijk. Ondernem-

mers die inmiddels gestart zijn met de overdracht geven een meer realistische schatting van de doorlooptijd dan ondernemers die alleen nog maar van plan zijn hun bedrijf over te dragen.

Een plan van aanpak kan helpen het proces op de rails te houden. Volgens ondernemers is een plan van aanpak essentieel voor een soepele overdracht. In de praktijk blijkt 89% van de overdragers een plan te hebben, waarvan 52% het plan zelfs schriftelijk heeft vastgelegd.

Het belang van deskundigen

Veel ondernemers ervaren knelpunten bij de overdracht, vooral op het gebied van financiering voor de overname, het vinden van de juiste koper en de benodigde tijd om over te dragen.

Externe adviseurs inschakelen kan de overdracht aanzienlijk vergemakkelijken. Denk daarbij aan financiële deskundigheid, fiscale deskundigheid, juridische deskundigheid. De kosten zijn vaak hoog, maar een goede adviseur betaalt zich terug. De meeste ondernemers schakelen hun accountant in voor het bepalen van de waarde van het bedrijf. Maar er zijn ook ondernemers die advies van fiscalisten, notarissen, banken en specialistische adviesbureaus inhuren. Van groot belang hierbij is dat de ondernemers niet blind varen op adviezen van deskundigen. Het is raadzaam externe adviseurs te raadplegen, maar alleen voor specifieke kennis die niet op de een of andere manier in het bedrijf aanwezig is.

De gefaseerde overname: baken de taken af

Circa 70% van de ondernemers wil het bedrijf overdragen om met pensioen te gaan. Toch wil het merendeel betrokken blijven bij 'zijn bedrijf'. Meestal gaat de voorkeur uit naar de rol van adviseur, maar 21% wil als aandeelhouder betrokken blijven en 4% zelfs als leidinggevende. Het is voor de overnemende partij ook vaak van groot belang dat de overdrager nog enigszins betrokken blijft. Hier komen we uit op een dilemma. Enerzijds krijgen overdragers vaak het advies om het bedrijf zo veel mogelijk los te laten en vooral ook niet meer financieel betrokken te blijven na de overdracht. Anderzijds kan de (financiële) betrokkenheid van de overdrager een beslissende rol spelen in het succes van de bedrijfsoverdracht.

"Voor onze zaak zijn de persoonlijke relaties van het allergrootste belang. De klanten kiezen op vakmanschap en blijven daarom terugkomen. Om te voorkomen dat de klanten weg zouden lopen hebben mijn dochter en ik afgesproken dat ik nog beschikbaar ben als de klanten dat willen. Ook financieel en juridisch houd ik nog een vinger aan de pols, want er zit nog steeds geld van mij in de zaak. Nu ben ik de zeventig ruim gepasseerd en ben ik nog steeds met de zaak bezig." Een opticien uit Leidschendam-Voorburg.

Wanneer de ondernemer ervoor kiest om na de overdracht toch op enige wijze betrokken te blijven, is het cruciaal goede afspraken te maken. Als de overdracht geleidelijk plaatsvindt omdat de overnemer en de ondernemer een periode samen in het bedrijf werken,

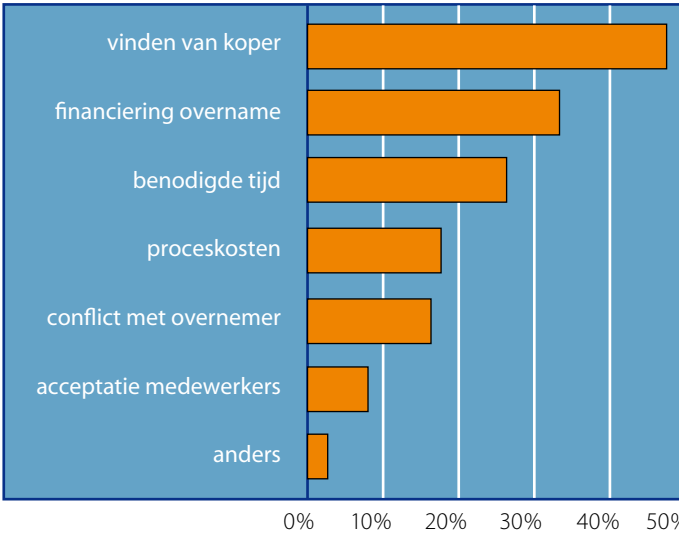
moet goed zijn geregeld hoe de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van beiden eruit zien en hoe deze in de loop van de tijd gaan verschuiven. Dit moet ook duidelijk worden gecommuniceerd naar de medewerkers.

Stel u in op een veranderende houding van de bank

Banken benaderen de ondernemer soms anders zodra ze weten dat hij wil gaan overdragen. Als een ondernemer nog betrokken wil blijven bij het bedrijf, bijvoorbeeld financieel, kan dat de bank extra zekerheid geven. Bovenal is het zaak de bank tijdig bij de overdracht te betrekken.

"Mijn zoon draait al jaren mee in mijn goed lopende zaak en is al jaren helemaal verantwoordelijk voor de inkoop. We hebben een zaak met een grote voorraad aan artikelen. Nu wil ik het bedrijf aan hem overdoen. We hebben uitgebreid met de bank gesproken over de financiering en nu vinden ze dat de waarde van de voorraad onverantwoord hoog is. Maar die grote voorraad is juist het sterke punt van een speciaalzaak ten opzichte van massawinkels, en we hebben er nooit problemen over gehad met de bank. Het ziet er naar uit dat ik de overname van de zaak door mijn zoon nu zelf moet gaan financieren." Een detaillist uit Zoetermeer.

Figuur 4. Knelpunten bij bedrijfsoverdracht



De afronding: blij betrokken en wees voorbereid op een mislukte overdracht

Ook voor de afrondingsfase is het van belang om heldere afspraken te maken als de overdragende ondernemer op enige wijze betrokken blijft na de overdracht. De geïnterviewde ondernemers adviseerden overdragers die dat niet willen financieel geen band aan te gaan met het bedrijf.

"Je bedrijf verkopen is ook geestelijk afstand nemen van de zaak. Als je geld in de zaak laat zitten, kun je geen afstand nemen. Je moet ook ruimte bieden aan de kopende partij want daardoor worden de kansen

op verkoop veel groter." Een horeca-ondernemer uit Zoetermeer.

Tegenstrijdig hierbij is de al genoemde veranderende houding van de bank zodra bekend is dat de ondernemer het bedrijf wil overdragen. Een reden hiervoor kan de onzekerheid zijn die samengaat met het overdragen aan een andere eigenaar. Vaak helpt het daarom ook de ondernemer geld in de onderneming laat zitten en dat er geleidelijk uithaalt. Hierdoor ontstaat namelijk extra zekerheid. Wel vinden veel ondernemers dat er bij een volledige juridische overdracht vooral geen geld in het bedrijf achter moet blijven. Kortom, indien een ondernemer voor extra bancaire zekerheid wel financieel betrokken blijft, moeten hier juridisch goede afspraken over worden gemaakt.

In de praktijk blijkt dat een kwart van de ondernemers die bezig zijn met bedrijfsoverdracht rekening houdt met het mislukken ervan. Uit de interviews blijkt ook dat de ondernemer goed voorbereid moet zijn op een mislukkende overdracht. Een derde van de ondernemers wil bij mislukking zelf verder met het bedrijf en 36% gaat opnieuw het proces van bedrijfsoverdracht in. De overgebleven 30% zegt het bedrijf op te heffen.

"Mijn zoon had de intentie de zaak over te nemen, maar dat heeft hij niet gedaan want zijn vrouw stond er niet achter. Toen zat ik wel met de gebakken peren, want geen ander wilde de zaak hebben. Uiteindelijk heb ik de zaak voor een laag prijsje overgedaan, want zo maar opheffen en de voorraad verkopen had helemaal niets opgeleverd." Een detaillist uit Leidschendam-Voorburg.

Het is dus van belang dat u weet wat u met het bedrijf wilt doen als de overname niet lukt. Weet ook wat het alternatief is wanneer u het bedrijf niet kunt overdragen. Wat zijn de stakingsverliezen? Dat kan waar nodig helpen een realistisch uitgangspunt te hebben voor de overname, bijvoorbeeld de vraagprijs.

Het volledige onderzoeksrapport De kracht van de ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer is als pdf beschikbaar op:

- www.kvk.nl
- www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/vlietstreek-zoetermeer
- www.rabobankgroep.nl/kennisbank

¹ Let op! Benthuisen is niet meegenomen in het thermometermodel wegens een te lage respons uit de Erbo-enquête van de Kamer van Koophandel. De uitkomsten die in de tekst worden vermeld zijn gebaseerd op een beperkte populatie afkomstig uit de Erbo-enquête.

² In de tabel staan de afgeronde rapportcijfers en daardoor lijken verschillende gemeenten hetzelfde rapportcijfer te hebben. De gemeenten zijn echter gerangschikt op basis van onafgeronde rapportcijfers.

³ De gemeenten Bergschenhoek, Berkel en Rodenrijs en Bleiswijk zijn in 2007 samengegaan in de gemeente Lansingerland. De gegevens voor 2006 zijn gebaseerd op de prestatie van het bedrijfsleven in de drie gemeenten waaruit de nieuwe gemeente is ontstaan.