



De Kracht van de Ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer

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

Thema: Bedrijfsoverdracht

Voorwoord

Voor u ligt de tweede editie van 'De Kracht van de Ondernemer in Vlietstreek-Zoetermeer'. De economische prestaties in de regio worden ook dit jaar weer uitgebreid onder de loep genomen. De rapportage is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen de Kamer van Koophandel Den Haag, Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer, EIM en het Directoraat Kennis en Economisch Onderzoek van Rabobank Nederland.

Behalve voor de economische prestaties van het regionale bedrijfsleven is er in deze uitgave aandacht voor het thema bedrijfsoverdracht. De vergrijzing, die zich de afgelopen jaren steeds sterker aftekent in de Nederlandse bevolking, zorgt voor een trend van toenemende bedrijfsbeëindigingen en bedrijfsoverdrachten. In Vlietstreek-Zoetermeer is 29% van de ondernemers 55 jaar of ouder. Het economische belang van deze groep bedrijven is dus enorm en daarom is het van groot belang dat zo veel mogelijk van deze bedrijfsactiviteiten gecontinueerd kunnen worden. Dit vormt een uitdaging voor zowel bedrijfsleven als overheden in de regio.

Een bedrijf draag je niet van de ene op de andere dag over en een garantie op succesvolle overdracht is er ook niet. Hoe is het gesteld met ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer die hun bedrijf willen overdragen? Wat voor bedrijven zijn dat, hoe bereiden zij zich voor op de overdracht en waar lopen zij tegenaan? Dat zijn vragen die wij hebben gesteld aan ondernemers van 55 jaar en ouder in de regio. Tevens zijn les- en leerpunten ten aanzien van bedrijfsoverdracht geformuleerd. Wij willen met dit rapport het grote belang van bedrijfsoverdracht voor de regionaal-economische ontwikkeling benadrukken en tevens bedrijven inzicht geven in de belangrijkste do's and don't's bij bedrijfsoverdracht.

Graag bedanken wij alle ondernemers en betrokkenen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit onderzoeksrapport.

Namens Rabobank
Vlietstreek-Zoetermeer,

Drs. T.M.M. Tetteroo MBA
Directeur Zakelijk

Namens Kamer van Koophandel Den Haag,
Kantoor Zoetermeer,

P.J.A.M. Luijkx,
Directeur Kantoor Zoetermeer

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. Inleiding | 4 |
| 2. Het economisch presteren | 5 |
| 2.1. De Nederlandse economie: Koufront vanuit het westen | 5 |
| 2.2. De economie in Vlietstreek-Zoetermeer | 5 |
| 2.3. Over de thermometer | 7 |
| 2.4. Thermometerstand | 8 |
| 2.5. Economische groei | 10 |
| 2.6. Economische kracht | 12 |
| 3. Bedrijfsoverdracht | 15 |
| 3.1. Inleiding | 15 |
| 3.2. Belangrijke factoren | 16 |
| 3.3. Bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer | 17 |
| 3.4. Les- en leerpunten bij bedrijfsoverdracht | 28 |
| 4. Samenvatting en conclusies | 34 |
| 4.1. Economische prestaties in 2007 zijn licht verbeterd | 34 |
| 4.2. Bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer | 35 |
| Bijlage 1 Enquête en respons | 38 |
| Noten | 43 |

Inleiding

In deze studie komen twee onderwerpen aan bod. Dat zijn het economisch presteren en bedrijfsoverdracht in de regio Vlietstreek-Zoetermeer. Beide thema's zijn aan elkaar gerelateerd. Een gezonde en krachtige economie heeft baat bij continuïteit van het ondernemerschap. Wanneer het bedrijfsleven in staat is de bedrijfsactiviteiten op een goede wijze over te dragen, blijft de economische waarde van dit bedrijfsleven behouden voor de economie en zorgt het op deze wijze voor economische kracht en continuïteit.

Het economisch presteren van het bedrijfsleven kan op vele manieren worden benaderd. Wij hebben ervoor gekozen om het economisch presteren te meten op basis van ons economische-thermometermodel. In hoofdstuk 2 leggen we uit hoe dit model werkt en hoe het bedrijfsleven in de regio Vlietstreek-Zoetermeer scoort op economisch presteren.

In hoofdstuk 3 gaan we in op het thema bedrijfsoverdracht. Allereerst scheppen we een kader waarin wordt uitgelegd wat bedrijfsoverdracht precies is, op welke wijze het plaats kan vinden en wat belangrijke succes- en faalfactoren zijn. Vervolgens gaan we in op de uitkomsten van de enquête onder mkb-ondernemers in de regio en beschrijven we de situatie van bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer. We sluiten dit hoofdstuk af met de belangrijkste les- en leerpunten die zijn verzameld uit tien interviews onder ondernemers in de regio. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste resultaten uit de eerdere hoofdstukken samengevat.



In dit rapport staat de regio Vlietstreek-Zoetermeer centraal. Deze regio bestaat uit de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en de plaats Benthuisen. Waar mogelijk nemen we Benthuisen mee in de analyse. Het is echter niet mogelijk om Benthuisen apart mee te nemen in de economische thermometer. Het laagste niveau dat in dit model onderscheiden kan worden is gemeenteniveau. In de rest van de analyses, waaronder het thema bedrijfsoverdracht, is Benthuisen wel meegenomen.

2. Het economisch presteren

In dit hoofdstuk gaan we in op de economie van de regio Vlietstreek-Zoetermeer. Alvorens in te gaan op de kenmerken en prestaties van het bedrijfsleven in de regio, beschrijven we de context waarin het regionale bedrijfsleven opereert.

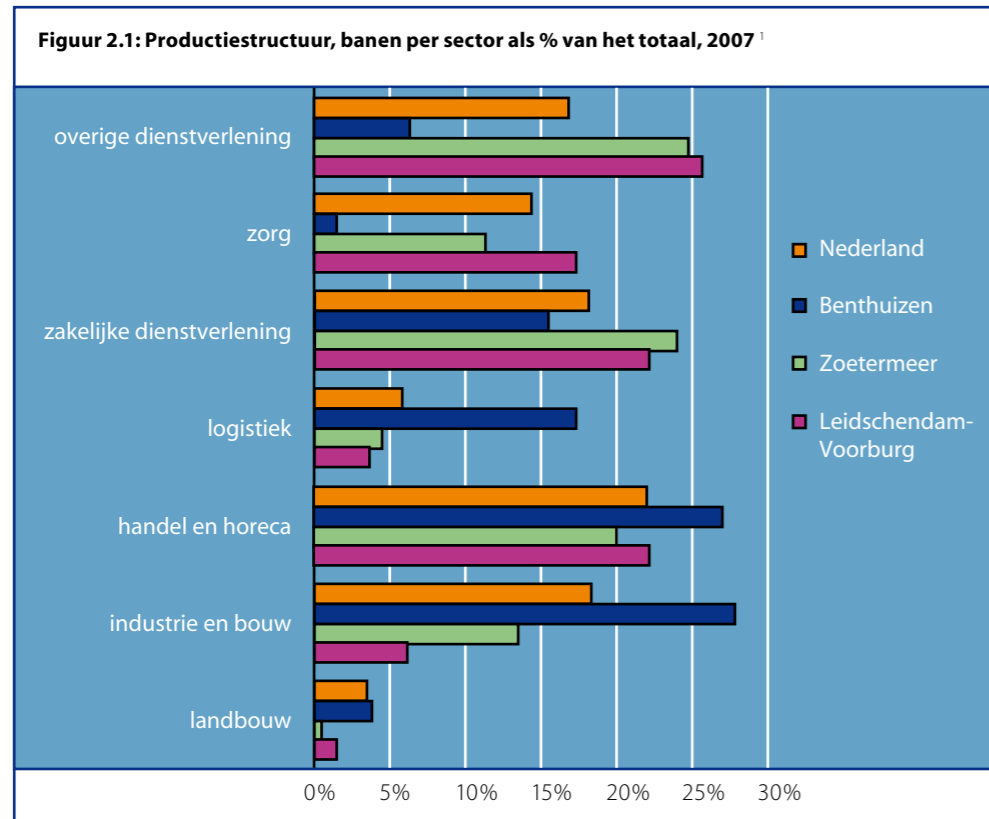
2.1. De Nederlandse economie: Koufront vanuit het westen

De Nederlandse economie heeft de afgelopen jaren zeer goed gepresteerd. De prestaties in 2008 zullen echter in het teken staan van de impact van de kredietcrises. De Verenigde Staten ondergaan dit jaar een recessie die volgt op een enorme neergang in de huizenmarkt en de daardoor ontstane kredietcrisis. Ook het Verenigd Koninkrijk krijgt dit jaar te maken met een forse groeivertraging. Goederen en diensten uit de eurozone zijn duurder geworden voor de Amerikanen en Britten, terwijl deze ook minder zullen importeren door een zwakkere economische groei. Zo'n 16% van de Nederlandse export gaat naar de VS en het VK samen. De problemen in deze landen zullen de Nederlandse economie dus via de export raken. Maar Nederland is natuurlijk niet het enige land dat deze problemen ondervindt. Alle landen in de eurozone krijgen last van de verminderde export naar het VK en de VS, waardoor de economische groei in de hele eurozone afzwakt. Hierdoor ontstaat een tweede negatief effect op de Nederlandse uitvoer. Met zo'n 55% is de eurozone onze grootste exportmarkt en daardoor in hoge mate bepalend voor onze exportgroei.

Ondanks deze minder gunstige vooruitzichten voor 2008 heeft de Nederlandse economie twee zeer mooie jaren achter de rug. Niet alle regio's in Nederland hebben echter even hard kunnen profiteren van deze mooie jaren. Hoe klein ons land ook is, de economische prestaties verschillen fors van regio tot regio. De grootstedelijke regio's in de Randstad en Flevoland hebben de beste economische prestaties geleverd. Binnen de Randstad doet de Zuidvleugel niet veel onder voor de Noordvleugel. De prestaties van de Noordvleugel zijn nog steeds goed, maar de Zuidvleugel heeft de afgelopen jaren een inhaalslag gemaakt. De agglomeratie 's-Gravenhage, waar Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer ook toe behoren, vinden we vlak onder de subtop terug op de lijst van best presterende regio's.

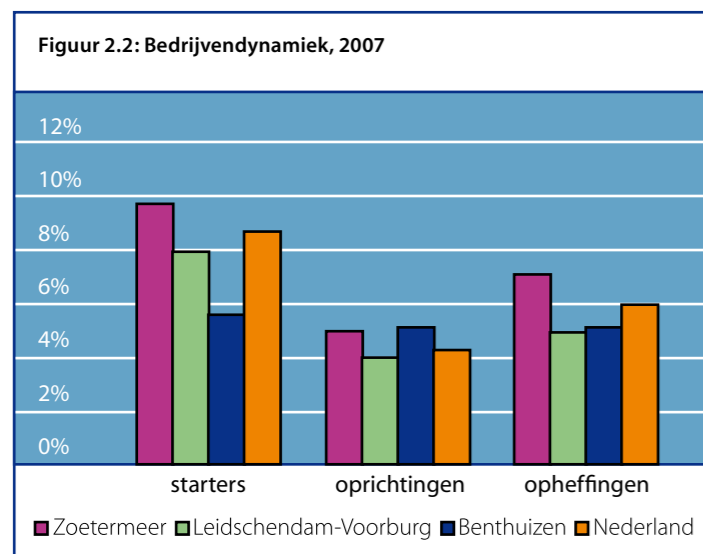
2.2. De economie in Vlietstreek-Zoetermeer

De regionale economie van Vlietstreek-Zoetermeer wordt sterk gedomineerd door diensten. Vooral de zakelijke dienstverlening, waaronder veel ICT, zorgt voor veel werkgelegenheid in zowel Leidschendam-Voorburg als Zoetermeer. In Leidschendam-Voorburg is de gezondheidszorg een relatief grote werkgever door de aanwezigheid van het MCH Antoniushove en aanverwante activiteiten.



Bron: LISA

Een sterke vertegenwoordiging van diensten gaat vaak samen met grote dynamiek van het bedrijvenbestand. Dit zien we duidelijk terug in de bedrijvendynamiek van Zoetermeer. Vooral de sector zakelijke dienstverlening zorgt in deze gemeente voor veel startende bedrijven, maar ook voor opheffingen. In 2007 zijn er in Zoetermeer zo'n 670 bedrijven gestart en 500 opgeheven. Dat zijn minder starters dan in 2006, maar nog altijd ligt het starterspercentage op zo'n 10%. In Nederland is het gemiddeld 9%. In Leidschendam-Voorburg zijn in 2007 zo'n 360 nieuwe bedrijven opgestart en 230 opgeheven. Het starterspercentage ligt in Leidschendam-Voorburg op 8%. In het algemeen kent deze gemeente dus een minder dynamisch bedrijfsleven dan Zoetermeer.



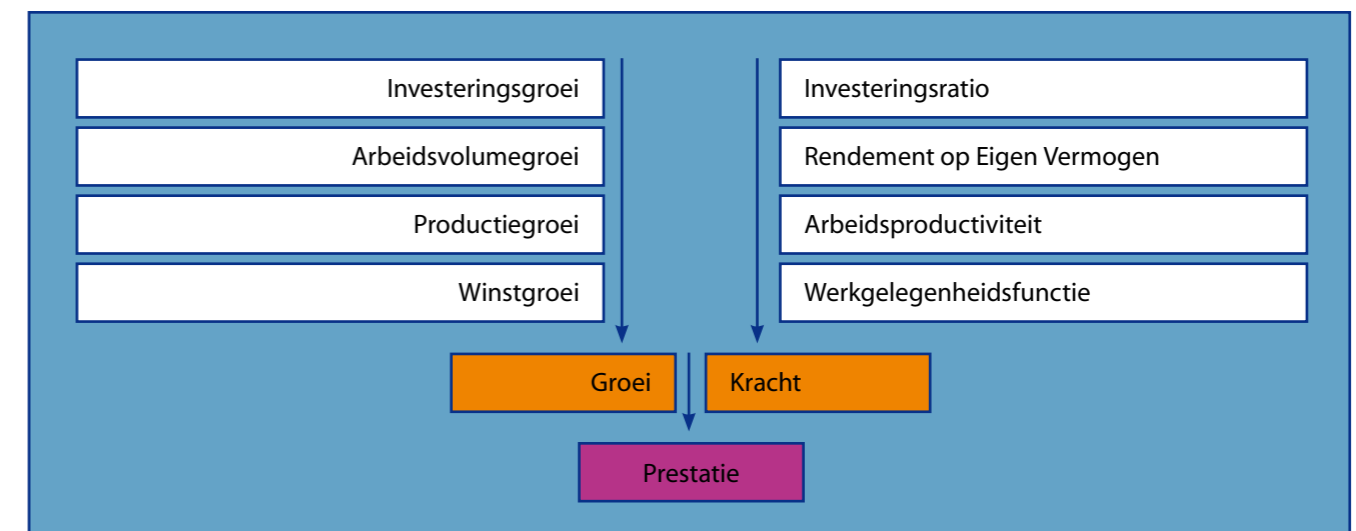
Benthuizen kent een laag starterspercentage (5%), terwijl het aantal oprichtingen van nevenvestigingen wel boven het landelijke gemiddelde ligt (5%). Groothandel, logistiek, industrie en bouw kenmerken de sectorstructuur in Benthuizen. Dat zijn sectoren waarin ondernemers vaak omvangrijke investeringen nodig hebben om te starten in tegenstelling tot veel zakelijke diensten. Dit verklaart het lagere starterspercentage en het grotere aandeel bedrijven dat opgericht wordt als nevenvestigingen.

Bedrijfsmigratie is tevens een belangrijk onderdeel van de bedrijvendynamiek. In Zoetermeer houden het aantal vertrekkende bedrijven en het aantal ves-

tigende bedrijven elkaar in evenwicht. In Leidschendam-Voorburg is er sprake van een vertrekoverschot van bedrijven. Benthuizen kent ook op het gebied van bedrijfsmigratie een stabiele bedrijvenpopulatie.

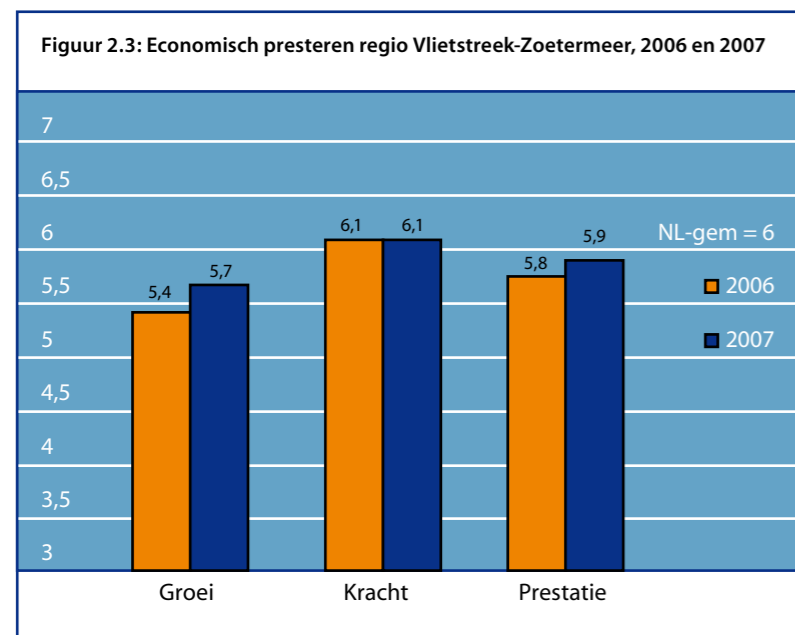
2.3. Over de thermometer

De economische thermometer meet de economische prestaties van Nederlandse regio's en vergelijkt die met het Nederlandse gemiddelde. De prestaties worden gemeten aan de hand van acht variabelen. Deze acht variabelen zijn ondergebracht bij twee indicatoren: 'economische groei' en 'economische kracht'. Samen vormen zij de score voor de 'economische prestatie'. In de onderstaande figuur wordt de opbouw van het model weergegeven.



De economische prestatie van een regio waarderen we met een rapportcijfer. Voor elke variabele zetten we de gemiddelde waarde in Nederland op een zes. Stel dat de gemiddelde winstgroei in Nederland 10% bedraagt, dan krijgt een regio met een gemiddelde winstgroei van 10% een waardering van een zes. Op het moment dat het cijfer boven de zes ligt, betekent dit dat de regio een hogere winstgroei heeft gekend. Een waardering met een cijfer onder de zes duidt op een minder dan gemiddelde score en wordt daarom als onvoldoende beoordeeld.² Het rapportcijfer voor 'economische groei' en 'economische kracht' is het ongewogen gemiddelde van de rapportcijfers voor respectievelijk de vier groei- en de vier krachtvariabelen. Het rapportcijfer voor de economische prestatie is het ongewogen gemiddelde van de cijfers voor groei en kracht.

De rapportcijfers zijn berekend op basis van verschillende bronnen. Dit zijn onder andere de MKB-database en de Monitor Bedrijfsactiviteit van de Rabobank, de financiële



Bron: Rabobank, EIM

2.4. Thermometerstand

Het bedrijfsleven in de regio Vlietstreek-Zoetermeer scoort in 2007 een 5,7 op groei en een 6,1 op kracht van de economie. Daarmee krijgt het bedrijfsleven een 5,9 op de economische prestatie, waarmee het iets achterblijft bij de gemiddelde economische prestatie van het Nederlandse bedrijfsleven. Ten opzichte van vorig jaar zien we een lichte verbetering. Met name de groeiprestaties zijn in 2007 verbeterd ten opzichte van het jaar ervoor. De krachtprestaties zijn in 2007 stabiel gebleven.

De prestaties van het bedrijfsleven in Vlietstreek-Zoetermeer worden grotendeels bepaald door de score van het Zoetermeerse bedrijfsleven, omdat dit bedrijfsleven in omvang groter is dan het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg. In tabel 2.1 zien we dat het verschil in omvang van het bedrijfsleven aanzienlijk is. Van de totale brutowinst en toegevoegde waarde in de regio Vlietstreek-Zoetermeer, neemt Zoetermeer 70% voor haar rekening.

Tabel 2.1: Bedrijfsleven Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer in cijfers, 2007

| | Leidschendam-Voorburg Abs. | Zoetermeer Abs. | Aandeel Leidschendam-Voorburg % | Aandeel Zoetermeer % |
|---|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Brutowinst: | € 1.900 mln. | € 4.400 mln. | 30% | 70% |
| Bruto toegevoegde waarde ³ : | € 1.320 mln. | € 3.090 mln. | 30% | 70% |
| Investeringen ⁴ : | € 350 mln. | € 930 mln. | 27% | 73% |
| Aantal bedrijfsvestigingen ⁵ : | 2.150 | 3.380 | 39% | 61% |
| Arbeidsvolume: | 21.720 fte | 42.870 fte | 34% | 66% |

Bron: Rabobank, EIM

jaarrekeningen van het CBS en de werkgelegenheidscijfers uit het zogenoemde LISA-bestand (Landelijk Informatie Systeem Arbeidsorganisaties). De rapportcijfers worden ieder jaar opnieuw berekend met de meest actuele gegevens. Hierdoor kunnen er verschillen ontstaan tussen de cijfers die wij dit jaar over 2007 presenteren en de cijfers die wij komend jaar over hetzelfde jaar presenteren. Deze verschillen hebben te maken met actualiseringen in het bronmateriaal.

Het bedrijfsleven in Zoetermeer scoort een 6,1 op economische prestatie en presteert hiermee beter dan gemiddeld in Nederland. Zoetermeer bezet de 9de positie in de ranglijst van de 28 gemeenten in de regio Haaglanden (tabel 2.2). De gemeente Leidschendam-Voorburg kent in 2007 een minder positieve score. Het bedrijfsleven in deze gemeente krijgt een 5,5 en staat daarmee in de onderste regionen op de 26ste positie. Dat is wel een hogere score dan in 2006, maar de gemeente staat in 2007 wel twee plaatsen lager op de ranglijst. De andere gemeenten in Haaglanden presteren blijkbaar ook beter in 2007.

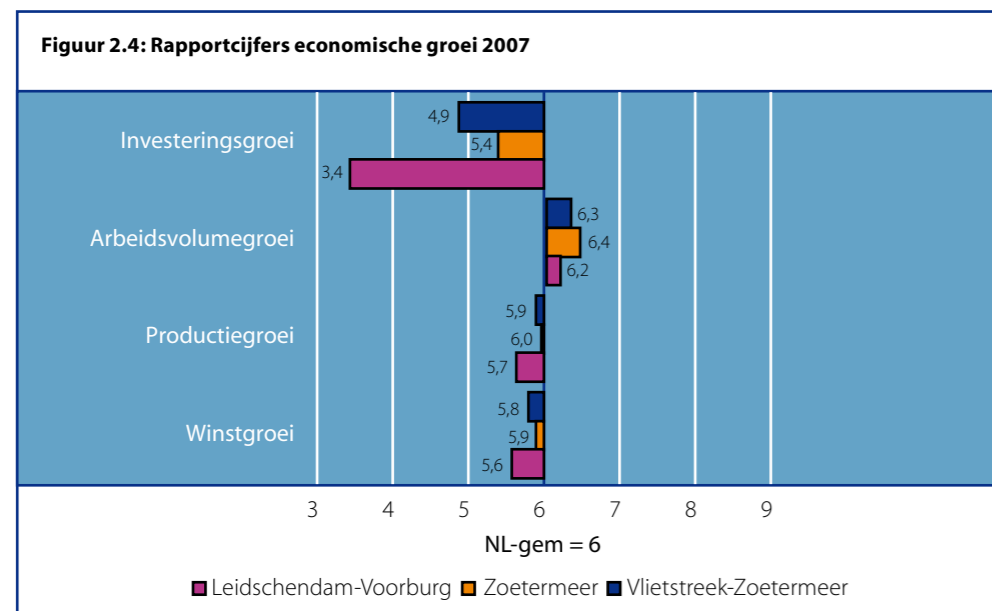
Tabel 2.2 Economische prestatie en positie binnen Haaglanden, 2006, 2007

| Gemeente | Positie 2007 | Prestatie 2007 ^a | Positie 2006 | Prestatie 2006 |
|------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------|
| Bodegraven | 1 | 6,9 | 2 | 6,6 |
| Noordwijk | 2 | 6,6 | 4 | 6,4 |
| Lansingerland ⁷ | 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 ⁸ | 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 |

Bron: Rabobank, EIM

2.5. Economische groei

Uit de vorige paragraaf werd duidelijk dat de economische groei in de regio Vlietstreek-Zoetermeer verhoudingsgewijs iets achterblijft bij die in Nederland. Beide gemeenten kenden echter een verbetering van de groeiprestatie ten opzichte van vorig jaar. Het bedrijfsleven in Zoetermeer presteert nominaal met een 5,9. Zoetermeer staat daarmee op de 17de plek van de 28 Haaglandse gemeenten. De groeiprestaties van het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg blijven achter met een 5,2. Deze gemeente staat dus iets lager op de ranglijst van Haaglandse gemeenten; we zien haar terug op een 25ste plek. De tegenvallende groeiprestatie van het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg wordt met name veroorzaakt door een achterblijvende groei van investeringen.



Bron: Rabobank, EIM

2.5.1. Achterblijvende investeringsgroei

In 2007 namen de bedrijfsinvesteringen in Nederland met 5,4% toe. In Leidschendam-Voorburg groeiden de investeringen met 3,7% en in Zoetermeer lag de groei op 4,9%. Het rapportcijfer voor investeringsgroei komt voor Leidschendam-Voorburg hiermee op een 3,4 en voor Zoetermeer op een 4,9 (figuur 2.4).

Het Nederlandse bedrijfsleven kende in 2007 een sterk groeiend producentenvertrouwen. Dit had zijn invloed op de investeringen van het bedrijfsleven. In Vlietstreek-Zoetermeer bleef de groei van de investeringen echter achter. Het hoge niveau van de investeringen verklaart deze achterblijvende groei (zie ook paragraaf 2.6.1). De absolute groei van de investeringen per bedrijfsvestiging ligt in de regio namelijk nog steeds hoger dan gemiddeld in Nederland. Zo komt deze absolute groei voor de regio uit op 11.000 euro meer inves-

teringen per vestiging in 2007 ten opzichte van 2006. Gemiddeld in Nederland ligt deze absolute groei per vestiging op 6.500 euro.

De relatieve groei, ten opzichte van de totale investeringen, ligt dus lager doordat het niveau van investeringen al erg hoog ligt in de regio Vlietstreek-Zoetermeer. De belangrijkste sector voor de investeringen in de regio is zakelijke dienstverlening en juist in deze sector blijft de groei achter bij het landelijke gemiddelde.

2.5.2. Arbeidsvolume groeit verhoudingsgewijs sterk

Het arbeidsvolume is in beide gemeenten het afgelopen jaar verhoudingsgewijs sterk gegroeid. De groei in Nederland bedroeg 2%. In Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer lag deze groei iets hoger met respectievelijk 2,1% en 2,2%. In tegenstelling tot de investeringsgroei zien we wel een sterkere groei van het arbeidsvolume in de sector zakelijke dienstverlening. Deze sector is in beide gemeenten al de belangrijkste sector en heeft zijn dominantie in het afgelopen jaar verder versterkt. Andere sectoren waar het arbeidsvolume sterk is toegenomen zijn de bouw, logistiek en onderwijs en overheid.

De werkloosheid ligt in beide gemeenten lager dan gemiddeld in Nederland. Zoetermeer kende in juli 2008 3.005 ingeschreven niet-werkende werkzoekenden bij het CWI. Dat komt neer op 5,1% van de beroepsbevolking in vergelijking met 5,6% in Nederland. In Leidschendam-Voorburg ligt het aantal ingeschreven niet-werkende werkzoekenden op 1.615 personen en daarmee ligt het werkloosheidspercentage in deze gemeente op 5,0%⁹.

2.5.3. Productie en winst Vlietstreek-Zoetermeer volgen landelijk groeipatroon

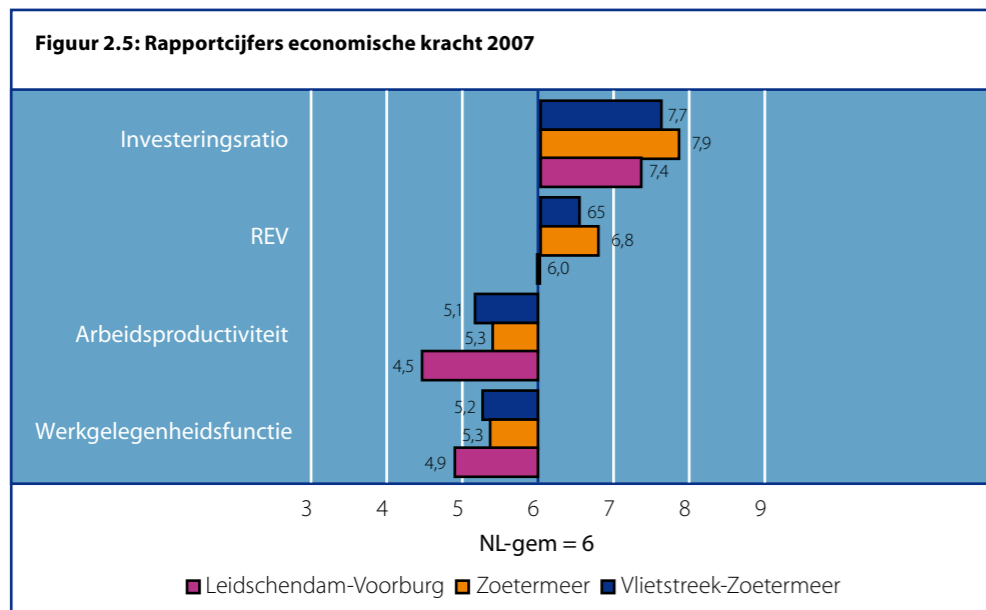
De ontwikkeling van zowel de productie als de winst van het bedrijfsleven in Zoetermeer volgt het landelijk groeipatroon. De ontwikkeling in Leidschendam-Voorburg blijft wederom achter bij die in Zoetermeer. De winstgroei van het bedrijfsleven in deze gemeente lag in 2007 op 3,3%. In Zoetermeer lag de winstgroei met 4,9% op het landelijke gemiddelde. Landelijk constateerden we dat de zakelijke dienstverlening in 2007 een lage winstgroei kende. In beide gemeenten in Vlietstreek-Zoetermeer was deze winstgroei zelfs licht negatief. Juist de bouwnijverheid kende een sterke winstgroei, zowel landelijk als in Vlietstreek-Zoetermeer.

De productie van het Nederlandse bedrijfsleven groeide in 2007 met 4,3%. Deze productiegroei meten we door de omvang van de toegevoegde waarde te vergelijken met die van het voorgaande jaar. Ook voor de productiegroei geldt dat de groei in Leidschendam-Voorburg iets achterblijft bij het landelijke gemiddelde. Met name de productiegroei in de zakelijke dienstverlening blijft achter. Het bedrijfsleven in Zoetermeer kent een even sterke groei van de productie als gemiddeld in Nederland.

2.6. Economische kracht

De economische kracht van het bedrijfsleven in Vlietstreek-Zoetermeer krijgt een gemiddelde score. Zoetermeer kent echter een duidelijk krachtiger bedrijfsleven dan Leidschendam-Voorburg.

In tegenstelling tot de groeiprestaties kenden beide gemeenten een stabiele krachtprestatie ten opzichte van 2006. Het bedrijfsleven in Zoetermeer presteert goed met een 6,3 en staat daarmee op de 6de plek van de 28 Haaglandse gemeenten. Het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg presteert minder goed en scoort een 5,7 op economische kracht en komt daarmee op de 18de plek terecht. De verschillende indicatoren die leiden tot de genoemde economische krachtprestaties zien we in figuur 2.5.



Bron: Rabobank, EIM

2.6.1. Grote investeringsbereidheid

Absoluut gezien worden de meeste investeringen in Nederland gedaan door het bedrijfsleven in de vier grote steden. In de regio Haaglanden staat Zoetermeer na Den Haag op de 2de plek op de ranglijst van Haaglandse gemeenten met de meeste investeringen. Leidschendam-Voorburg staat op de 8ste plek. Wanneer we deze investeringen delen op de toegevoegde waarde krijgen we het kengetal investeringsratio. De investeringen ten opzichte van de toegevoegde waarde geven een indruk van het investeringsanimus van het bedrijfsleven. Op investeringsratio scoren beide gemeenten ook hoog. Met name de zakelijke dienstverlening zorgt voor de sterke investeringsratio in beide gemeenten.

2.6.2. Rendement op Eigen Vermogen in Leidschendam-Voorburg op gemiddeld niveau

De laatste indicator is het Rendement op Eigen Vermogen (REV). Het REV geeft een waardering voor het niveau van de bedrijfsresultaten die door het bedrijfsleven zijn geboekt. Het rendement op eigen vermogen is in Leidschendam-Voorburg gelijk aan het landelijke gemiddelde. Het REV in Zoetermeer ligt hoger dan het landelijke gemiddelde.

Naast het REV geeft ook de solvabiliteit een indicatie van de gezondheid van het bedrijfsleven. Met solvabiliteit geven we aan in hoeverre een onderneming de financiële verplichtingen aan verschaffers van vreemd vermogen kan nakomen met behulp van alle activa. De solvabiliteit kan worden berekend door het eigen vermogen te delen op het totale vermogen. Hierbij zien we dezelfde trend terug als bij het REV. In Zoetermeer ligt de gemiddelde solvabiliteit hoger dan landelijk en in Leidschendam-Voorburg lager.

2.6.3. Achterblijvende arbeidsproductiviteit

Twee indicatoren waar beide gemeenten minder goed op scoren zijn de arbeidsproductiviteit en de werkgelegenheidsfunctie. Om de arbeidsproductiviteit in de regio's te meten, hebben we de bruto toegevoegde waarde gedeeld door het totale arbeidsvolume. Gemiddeld ligt de arbeidsproductiviteit in Nederland op zo'n 82.000 euro per fulltime-equivalent (fte). In Zoetermeer ligt de arbeidsproductiviteit op 70.000 euro per fte en in Leidschendam-Voorburg op 57.000 euro per fte. 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, en omdat dit een dominante sector is in de lokale economie zorgt dit voor een dempend effect op de gemiddelde arbeidsproductiviteit. Een ondervertegenwoordiging van de ICT, een subsector binnen de zakelijke dienstverlening, zou een verklaring kunnen zijn voor de achterblijvende productiviteit van die sector.

2.6.4. Breng de woon- en werkfunctie van Vlietstreek-Zoetermeer in balans

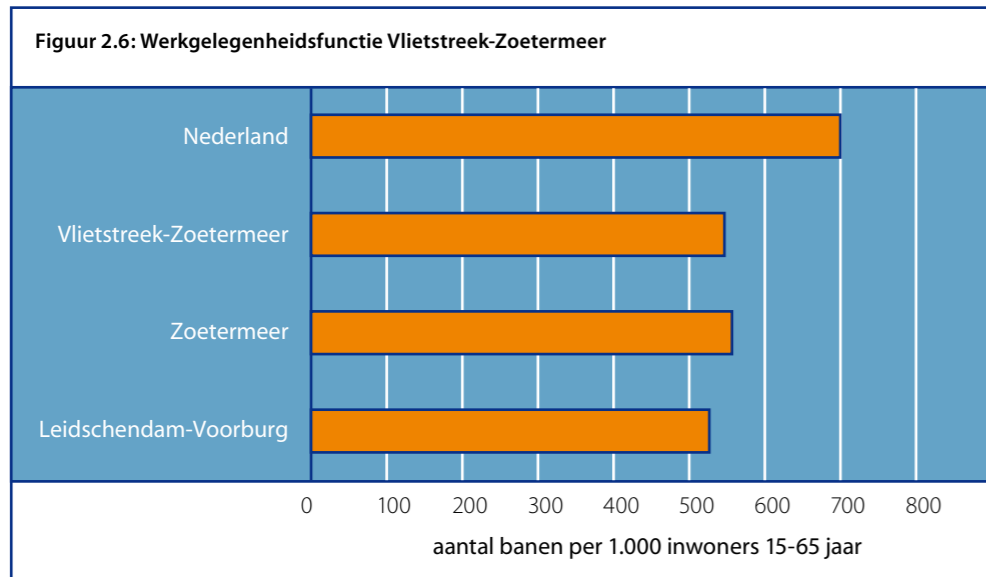
Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg hebben een groot aandeel in de economie van Haaglanden. Zo'n 22% van de omzet en 14% van de toegevoegde waarde in de regio Haaglanden komt voor rekening van het bedrijfsleven in Vlietstreek-Zoetermeer. Toch is er nog veel economisch potentieel in de Vlietstreek-Zoetermeer onbenut. Kenmerkend zijn namelijk de geringe economische activiteiten in verhouding tot het inwonertal. Dit wordt getypeerd door de achterblijvende werkgelegenheidsfunctie van beide gemeenten.

De werkgelegenheidsfunctie van een regio geeft de verhouding weer tussen het arbeidsvolume en de potentiële beroepsbevolking (mensen in de leeftijd van 15-65 jaar) in een

3. Bedrijfsoverdracht

gebied. Dit geeft een indicatie van het belang van een regio als werkverschaffer. Vooral de stedelijke gebieden scoren goed op deze variabele, terwijl de meer landelijke regio's hierop wat achterblijven. Deze landelijke regio's staan niet zozeer bekend om de kracht van het bedrijfsleven, maar meer om de kwaliteit van de woon- en leefomgeving. Zowel Zoetermeer als Leidschendam-Voorburg zijn sterk stedelijke gemeenten en toch kenmerken beide gemeenten zich door een lage werkgelegenheidsfunctie.

Deze lage werkgelegenheidsfunctie kenmerkt de woongebieden in de Randstad. Deze gebieden vangen de uitstroom van mensen op die uit de grote steden vertrekken, maar weten niet in hetzelfde tempo economische activiteiten aan te trekken. In Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg samen wonen nu al ruim 190.000 mensen¹⁰. In beide gemeenten is onvoldoende werkgelegenheid om de eigen beroepsbevolking te voorzien van werk. In figuur 2.6 zien we dat met name in Leidschendam-Voorburg de werkgelegenheidsfunctie erg laag is.



Bron: LISA, CBS

De geringe werkfunctie van beide gemeenten wordt tevens getypeerd door een negatief pendelsaldo. In Leidschendam-Voorburg weten bedrijven en instellingen zo'n kleine 30% van de werkende beroepsbevolking binnen de gemeentegrenzen aan een baan te helpen. In Zoetermeer ligt dit percentage op 40%, terwijl de gemiddelde Nederlandse gemeente 48% van de werkende beroepsbevolking in eigen gemeente weet te houden. Voor beide gemeenten ligt er dus een uitdaging om de verhouding tussen de woonfunctie en de economische activiteiten in de gemeente in balans te brengen.

3.1. Inleiding

Bedrijfsoverdracht is een van de sleutelfasen in de ontwikkeling van een bedrijf. Wanneer zich veel bedrijven in deze sleutelfase bevinden biedt dat grote kansen en uitdagingen, ook voor de algehele economische prestatie (groei en kracht) van het bedrijfsleven. Een bedrijf maakt na een bedrijfsoverdracht een nieuwe start waarmee de groei en kracht positief kunnen worden beïnvloed, zeker wanneer de overdracht succesvol verloopt. Mislukte bedrijfsoverdrachten zijn minder goed voor de groei en kracht van het bedrijfsleven. Om de ontwikkeling van de groei en kracht van het bedrijfsleven in Vlietstreek-Zoetermeer zo goed mogelijk te laten zijn, is aandacht voor bedrijfsoverdracht gewenst.

Vroeg of laat komt er voor ieder bedrijf een moment waarop de eigenaar het bedrijf wil overdragen aan een ander. Redenen hiervoor kunnen uiteenlopen van tijd voor pensioen tot gedwongen overdracht wegens ziekte. Het valt te verwachten dat er de komende jaren veel meer bedrijfsoverdrachten gaan plaatsvinden, omdat er veel ondernemers zijn in de leeftijdscategorie 55+. Uit onderzoek van EIM blijkt dat in 2007 ruim 250.000 bedrijven een ondernemer uit deze leeftijdscategorie hebben (exclusief zakelijk beheer)¹¹. In de regio Vlietstreek-Zoetermeer zijn dat ruim 2.500 bedrijven.

Bedrijfsoverdracht is het geleidelijk of meteen overdoen van leiderschap en eigendom van een bestaand bedrijf aan een ander. Het bedrijf zelf blijft dus voortbestaan, maar met een andere leider en eigenaar.¹² Veel bedrijfsoverdrachten vinden plaats binnen de familie, ruim 45% van alle recente bedrijfsoverdrachten vond op deze wijze plaats.¹³ Daarnaast wordt er ook overgedragen via management buy-out; in dat geval wordt het eigendom overgedragen aan mensen van het huidige management van het bedrijf of één of meerdere werknemers van het bedrijf. De derde optie bij overdracht is door middel van een buy-in: in dat geval is er een externe partij die leiderschap en eigendom overneemt. Er is al eens onderzocht of bij starten met ondernemen het niet beter is om een bestaand bedrijf over te nemen; de resultaten wezen uit dat dit het geval is. Toch zijn er weinig overnemende starters. In het geval van een buy-in is de kans dus klein dat een starter het bedrijf overneemt.¹⁴

Het is gebleken dat een overdracht naar familie of door middel van een buy-out sterke overeenkomsten vertoont als het gaat om resultaten. Overdracht door een buy-in levert vaak heel andere resultaten op. Bij een buy-in zal de afzet in eerste instantie toenemen en is er vaak sprake van meer innovativiteit, maar zal de winstgevendheid stagneren. Bij een overdracht naar familie of buy-out wordt vaak het tegengestelde patroon waargenomen: de afzet neemt in eerste instantie af en er is minder sprake van innovativiteit, maar de winstgevendheid verbetert juist wel.¹⁵

3.2. Belangrijke factoren

Een overdracht kan succesvol verlopen, maar dat is zeker niet altijd het geval. Er zijn een flink aantal factoren die hierbij als succes- en faalfactoren kunnen worden benoemd. In deze paragraaf behandelen we de succes- en faalfactoren die uit de theorie bekend zijn, om deze vervolgens in de volgende paragrafen aan de praktijk te toetsen.

3.2.1. Succes

Wat helpt bij een overdracht is als het om een bewuste keuze gaat. Duidelijkheid bij de overdracht is verder heel belangrijk: er moeten niet twee kapiteins op één schip zijn. Het is belangrijk om goed te weten wat je overneemt. Bedrijfskennis, maar ook kennis van de branche is een pluspunt en het is belangrijk om de tijd te nemen om het opgebouwde netwerk van het bedrijf te leren kennen: kennis maken met leveranciers en klanten maar uiteraard ook met alle werknemers.¹⁶ In wat concretere termen gaat het om een grondige voorbereiding, om zo negatieve effecten te voorkomen. Een uitgeschreven plan van aanpak maakt het hele proces van de overdracht doorzichtig en daardoor beter te accepteren. Daarnaast helpt het om eerdere managementervaring te hebben opgedaan. Ook een goede vooropleiding en managementtraining zijn van belang voor een goede overdracht.¹⁷

Bedrijven die worden overgedragen bestaan vaak al langere tijd, maar de ondernemer die het bedrijf overneemt heeft meestal niet veel eigen ondernemerservaring. Hierdoor gelden in principe dezelfde succesfactoren als voor andere startende ondernemers, waarbij succesfactoren bepaald worden door een combinatie van persoonlijkheid van de ondernemer, competenties van de ondernemer en externe omstandigheden. Het is gebleken dat genoten onderwijs niet bepalend is voor overlevingssucces, maar cursussen en trainingen zijn daarentegen van groot belang. Jonge ondernemers realiseren vaak meer omzetgroei en hebben een grotere drang tot innovatie. Daarnaast is het handig als een ondernemer beschikt over durf, reflectievermogen, een strategische houding en leidinggevend en communicatief vermogen. De verschillende fasen waarin het bedrijf zich kan bevinden vereisen nog weer eigen competenties. Vooral in de startfase zijn creativiteit, inlevingsvermogen, prestatiegerichtheid en doorzettingsvermogen van belang. Later verschuift het accent wat meer naar doelmatigheid, daadkracht en betrouwbaarheid. Als het bedrijf volwassen is geworden is het heel belangrijk om een goed inzicht in de markt te hebben en om een vastbesloten houding te hebben.¹⁸

3.2.2. Falen

In algemene zin zijn er een aantal factoren die van invloed kunnen zijn op het falen van een ondernemer, of het nu gaat om het starten van een nieuw bedrijf of een overdracht. Het gaat hier voornamelijk om een verkeerde inzet van productiefactoren. Ook van een

ongelukkig uitgekakte samenwerking kan een bedrijf veel negatieve invloed ondervinden. Gebrek aan expertise en gebrek aan kennis kunnen hierbij de doorslag geven.¹⁹ Feitelijk zijn dit allemaal omgekeerde factoren van de factoren die bij succes benoemd worden.

3.2.3. Aanpak opvolger

Los van de specifieke, meer vooraf bepaalde factoren die een rol spelen bij succes of falen, kan de ondernemer ook zelf een aantal belangrijke punten in acht nemen. Het helpt om een klankbord te hebben waarmee gedachten gedeeld kunnen worden. Bij een overname, een nieuwe directeur zal er altijd een bepaalde scepsis zijn onder het personeel. De beste manier om hiermee om te gaan is om snel succes te boeken. Zodra men ziet dat de nieuwe/ andere aanpak werkt zal scepsis plaats maken voor acceptatie. Het is verder belangrijk dat de ondernemer niet blindvaart op adviezen van externe adviseurs. 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.²⁰

3.3. Bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer

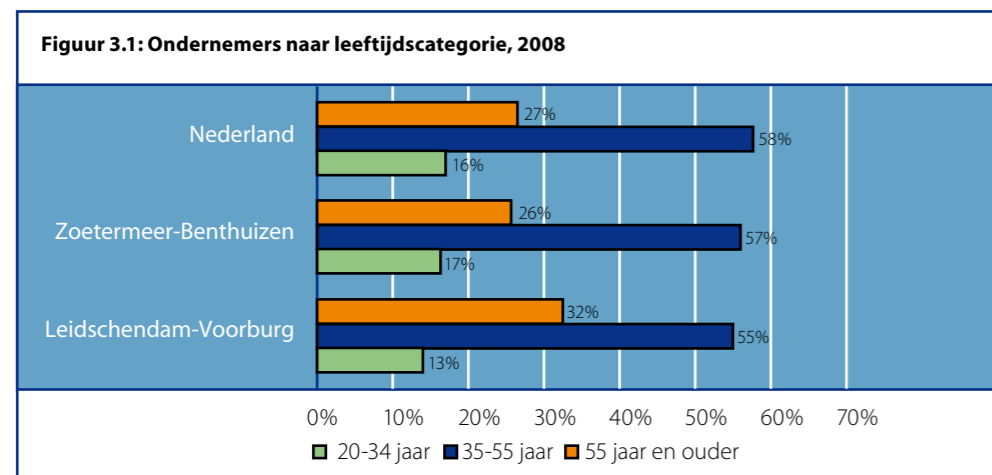
In de volgende paragrafen doen we verslag van het nieuwe onderzoek naar bedrijfsoverdracht in het werkgebied van Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer. Allereerst gaan we in op het economische belang van het thema bedrijfsoverdracht. Vervolgens beschrijven we de bedrijfsoverdrachtactiviteit²¹ van de 55-plus ondernemers in de regio. Onderwerpen die daarbij aan bod komen zijn het type overdracht, de voorbereiding op de overdracht en de knelpunten die zij tegenkomen. De gegevens met betrekking tot bedrijfsoverdracht in de regio Vlietstreek-Zoetermeer zijn afkomstig uit een enquête die de Kamer van Koophandel gezamenlijk met de Rabobank Vlietstreek-Zoetermeer heeft laten uitvoeren. De enquête heeft een respons van 27% opgeleverd. Een uitermate hoge respons voor een enquête die via de e-mail is verstuurd. Meer informatie over de methodiek vindt u in de bijlage.

3.3.1. Bedrijfsoverdracht van groot belang voor economie Vlietstreek-Zoetermeer

Naarmate ondernemers de pensioengerechtigde leeftijd naderen, gaan ze vaker tot bedrijfsoverdracht over. De vergrijzing, die zich de afgelopen jaren steeds sterker aftekent in de Nederlandse bevolking, zorgt voor een trend van toenemende bedrijfsbeëindigingen en bedrijfsoverdrachten. Steeds meer ondernemers besluiten om op hun oude dag hun bedrijf te verzilveren.

Tegen deze achtergrond bekijken we de leeftijdsopbouw van ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer. In figuur 3.1 zien we dat 27% van alle ondernemers in Nederland 55 jaar of ouder is. Deze groep ondernemers vertegenwoordigt dus een enorm groot belang in de Nederlandse economie. In Vlietstreek-Zoetermeer is het aandeel van 55-plussers in de eco-

nomie nog groter. Maar liefst 29% van de ondernemers in deze regio is 55 jaar of ouder. 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.²² Tussen Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer-Benthuizen bestaat een klein verschil in de leeftijdsopbouw van ondernemers. In Zoetermeer-Benthuizen ziet de opbouw er ongeveer identiek uit als in Nederland gemiddeld. In Leidschendam-Voorburg is het aandeel oudere ondernemers sterker vertegenwoordigd (32%).



Bron: Kamer van Koophandel

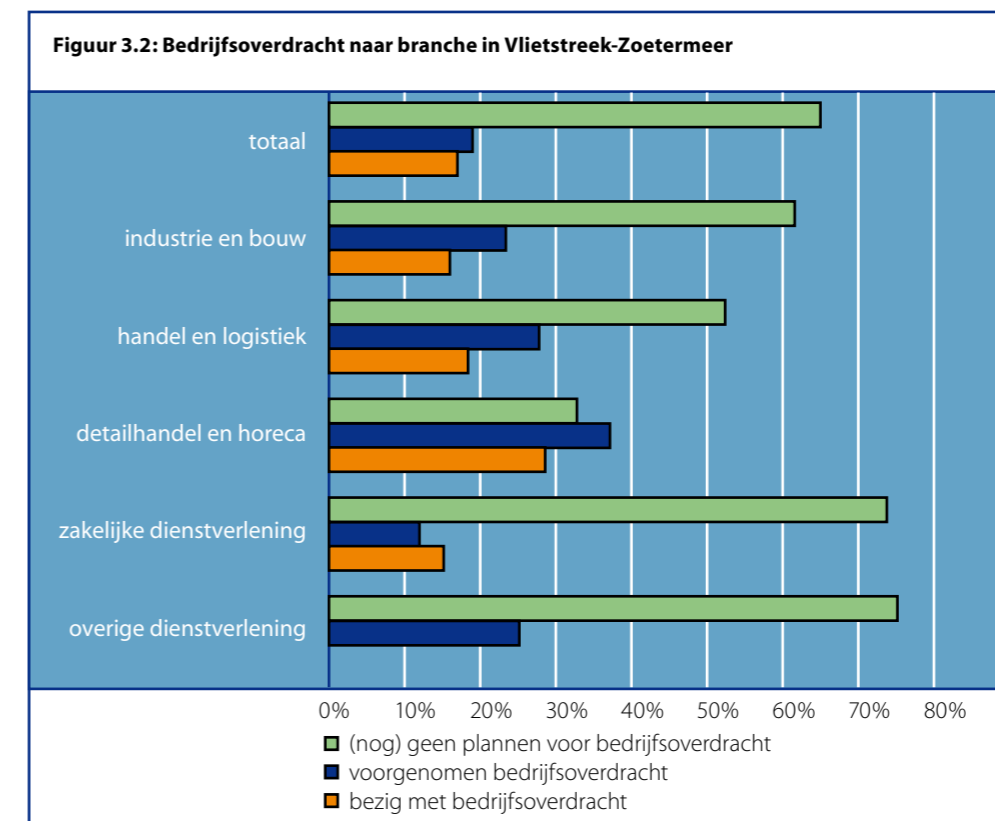
3.3.2. Merendeel 55-plus ondernemers houdt zich niet bezig met bedrijfsoverdracht

De hoge respons op de enquête suggereert dat het thema bedrijfsoverdracht iets teweegbrengt bij ondernemers. Toch blijkt het merendeel (63%) van de ondernemers zich niet met bedrijfsoverdracht bezig te houden en daar ook (nog) geen concrete plannen voor te hebben. Een aandeel van 18% van de ondernemers van 55 jaar en ouder is momenteel actief bezig met bedrijfsoverdracht en 19% heeft concrete voornemens om het bedrijf over te dragen. Wanneer dit mogelijk is onderscheiden we, in het vervolg van de studie, deze drie groepen in de analyse van de uitkomsten. In sommige analyses wordt de groep ondernemers die niet met bedrijfsoverdracht bezig zijn, niet meegenomen en worden de twee groepen die er wel mee bezig zijn samengenomen.

In Zoetermeer-Benthuizen zijn ondernemers meer bezig met bedrijfsoverdracht dan in Leidschendam-Voorburg. Van alle ondernemers van 55 jaar en ouder is in Zoetermeer-Benthuizen 20% actief bezig met bedrijfsoverdracht en in Leidschendam-Voorburg 14%.

De bedrijfsoverdrachtactiviteit verschilt per branche. Het valt met name op dat veel detailisten en horeca-ondernemers al bezig zijn met het overdragen van hun bedrijf, of het voornemen hiertoe hebben. Onder de zakelijke dienstverleners is veel minder bedrijfsoverdrachtactiviteit. Aangezien de zakelijke dienstverlening zeer sterk is vertegenwoordigd in

de regionale bedrijvenstructuur, zorgt dit voor een drukkend effect op de bedrijfsoverdrachtactiviteit in de regio.



Bron: EIM, Rabobank

3.3.3. Bedrijf staken is de makkelijkste weg, maar vaak niet de meest lucratieve

Ondernemers die kiezen voor bedrijfsbeëindiging in plaats van bedrijfsoverdracht doen dit vaak omdat zij verwachten dat een verkoop er niet in zit. Veel ondernemers beseffen de waarde van hun bedrijf niet en denken mogelijk dat een bedrijf met weinig of geen personeel niet te verkopen is. Een misvatting: "de waarde van een bedrijf zit behalve in personeel ook in klanten, contracten en locatie. Dus ook een ondernemer zonder personeel kan zijn bedrijf overdragen en er geld aan overhouden."²³

In Vlietstreek-Zoetermeer is slechts een klein deel van de 55-plus ondernemers zonder personeel, bezig met bedrijfsoverdracht (figuur 3.3). Veel van deze ondernemers staan zeer afwachtend en sceptisch tegenover de mogelijkheden om hun bedrijf over te dragen, omdat ze denken dat het bedrijf te klein zou zijn.

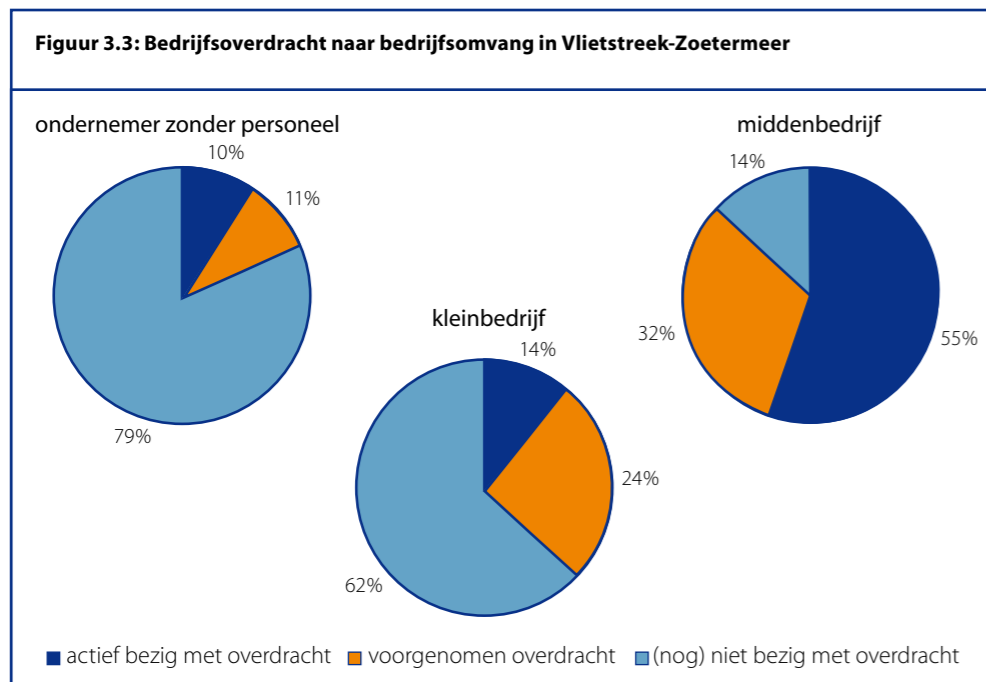
“Ik ben zelfstandige zonder personeel en verwacht niet dat mijn bedrijf over drie en een half jaar door iemand wordt overgenomen. Ik word dan 65.”

Ondernemer in de bouwnijverheid uit Leidschendam-Voorburg.

In het kleinbedrijf (1-9 werkzame personen) is de bedrijfsoverdrachtactiviteit iets hoger en bij het middenbedrijf (10-99 werkzame personen) nog hoger. Het grootbedrijf is niet apart te benoemen in dit onderzoek, maar het is te verwachten dat deze trend zich doorzet naar het grootbedrijf. Hoe groter het bedrijf, hoe vaker de ondernemer na zijn 55ste actief bezig gaat met bedrijfsoverdracht.

didaten uit het eigen bedrijf. In 39% van de gevallen blijken compagnons, collega's of werknemers de overnamekandidaten te zijn. Dit wordt ook wel Management Buy Out (MBO) genoemd. Management Buy In (MBI), waarbij de overnamekandidaat een externe partij is, komt het minst vaak voor (25%).

Er vinden dus relatief weinig bedrijfsoverdrachten binnen de familie en veel door MBO plaats in Vlietstreek-Zoetermeer. Dit heeft te maken met de specifieke sectorstructuur in Vlietstreek-Zoetermeer. Overdrachten binnen de familie vinden traditioneel vaker plaats in de detailhandel en maaksectoren als landbouw en industrie en minder vaak in de zakelijke dienstverlening. Juist de dienstverlenende activiteiten zijn oververtegenwoordigd en maaksectoren ondervertegenwoordigd in Vlietstreek-Zoetermeer. In figuur 3.4 zien we het type bedrijfsoverdracht weergegeven voor de detailhandel en zakelijke dienstverlening in de regio. Waar bij de detaillisten meer dan 45% van de bedrijven binnen de familie blijft na de overdracht, is dat bij zakelijke dienstverleners slechts in 15% van de bedrijfsoverdrachten het geval.²⁵

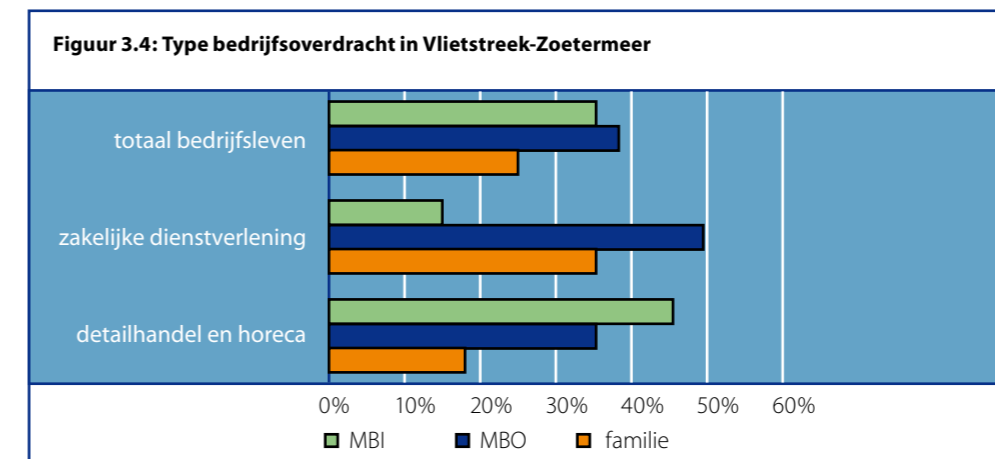


Bron: EIM, Rabobank

3.3.4. Overnamekandidaten komen overwegend uit eigen bedrijf

Van alle 55-plus ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer die momenteel bezig zijn met bedrijfsoverdracht heeft driekwart al een overnamekandidaat gevonden en nog eens 11% heeft een kandidaat op het oog. De overige 14% is nog op zoek. Van de ondernemers die een bedrijfsoverdracht in de planning hebben, heeft slechts 16% al een kandidaat gevonden en heeft 32% een kandidaat op het oog. Iets meer dan de helft heeft dus nog geen overnamekandidaat gevonden.

Een derde van alle overnamekandidaten in Vlietstreek-Zoetermeer is een familielid van de ondernemer (figuur 3.4). Dit is relatief weinig, want gemiddeld in Nederland is 45% van de overnamekandidaten familie.²⁴ In Vlietstreek-Zoetermeer komen de meeste overnamekan-



Bron: EIM, Rabobank

3.3.5. Ondernemers blijven vaak betrokken bij 'hun bedrijf' na de overdracht

Een kleine 70% van de ondernemers die hun bedrijf gaan overdragen geeft aan dit te doen om met pensioen te kunnen en andere leuke dingen te gaan doen. Toch wil het merendeel na de overdracht wel betrokken blijven bij de onderneming. Het is voor veel ondernemers namelijk moeilijk om afstand te nemen van hun leidinggevende positie in het bedrijf. Iets meer dan de helft van de ondernemers geeft aan moeite te hebben met het overdragen van zijn leidinggevende positie.

Van de ondernemers die momenteel met bedrijfsoverdracht bezig zijn, geeft 61% aan als adviseur betrokken te willen blijven, 21% als aandeelhouder en 4% als leidinggevende. De overige 36% geeft aan dat ze na de overdracht helemaal niet meer bij het bedrijf betrokken

willen blijven, maar bijvoorbeeld volledig van hun nieuwe vrijheid willen gaan genieten. Andere ondernemers geven aan de nieuwe eigenaar of eigenaren de ruimte te willen geven.

“Ik wil de nieuwe leiding niet voor de voeten lopen.”

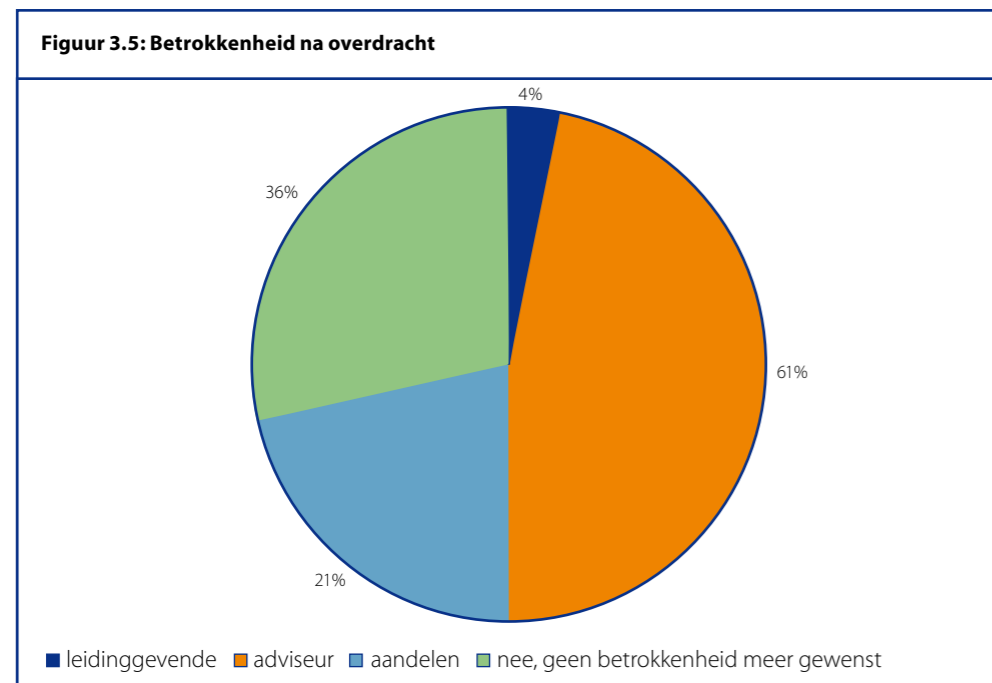
Een ondernemer met bedrijfsadviesbureau uit Zoetermeer.

Opvallend is overigens dat een deel van de ondernemers als aandeelhouder financieel betrokken wil blijven bij het bedrijf. Dit biedt perspectieven voor mogelijke oplossingen van de financiële knelpunten die vaak bij bedrijfsoverdracht ontstaan. In paragraaf 3.3.7 gaan we nader in op de mogelijke knelpunten die ondernemers ervaren.

denkt binnen een jaar het proces te kunnen afronden. Dit percentage ligt veel lager bij bedrijven die momenteel bezig zijn met bedrijfsoverdracht (22%). Deze bedrijven hebben reeds ervaring opgedaan en hebben daardoor beter inzicht in de mogelijke termijn waarbinnen de overdracht kan worden afgerond. De bedrijven die nog niet actief bezig zijn met bedrijfsoverdracht onderschatten dus de doorlooptijd. Zo zegt een ondernemer die net zijn bedrijf heeft overgedragen het volgende:

“Het bedrijf is in een lang proces overgedragen aan de zakenpartner. De overdracht kostte veel tijd om iedereen de kans te geven zijn eigen weg te gaan.”

Een onderzoeks- & adviesbureau uit Leidschendam-Voorburg.

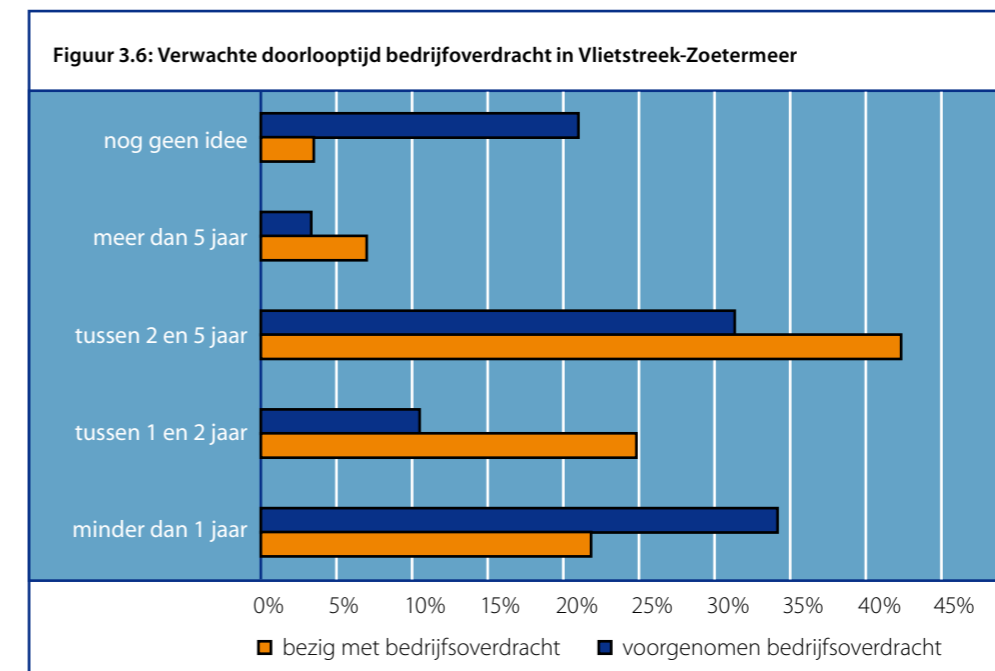


Bron: EIM, Rabobank

3.3.6. Een goede voorbereiding is het halve werk

Aan het begin van dit hoofdstuk is toegelicht dat een goede voorbereiding essentieel is voor een succesvolle overdracht. Aspecten die genoemd zijn, zijn het maken van een bewuste keuze, goede afspraken maken, weten wat je overneemt, en vooral ook voldoende tijd inruimen voor de overdracht.

De meeste ondernemers verwachten dat het proces van bedrijfsoverdracht zo'n 2 tot 5 jaar in beslag zal nemen (figuur 3.6). Bedrijven die al bezig zijn met overdragen schatten de doorlooptijd langer in dan bedrijven die het voornemen hebben hun bedrijf over te dragen. Maar liefst 35% van de bedrijven die nog niet bezig zijn met bedrijfsoverdracht,



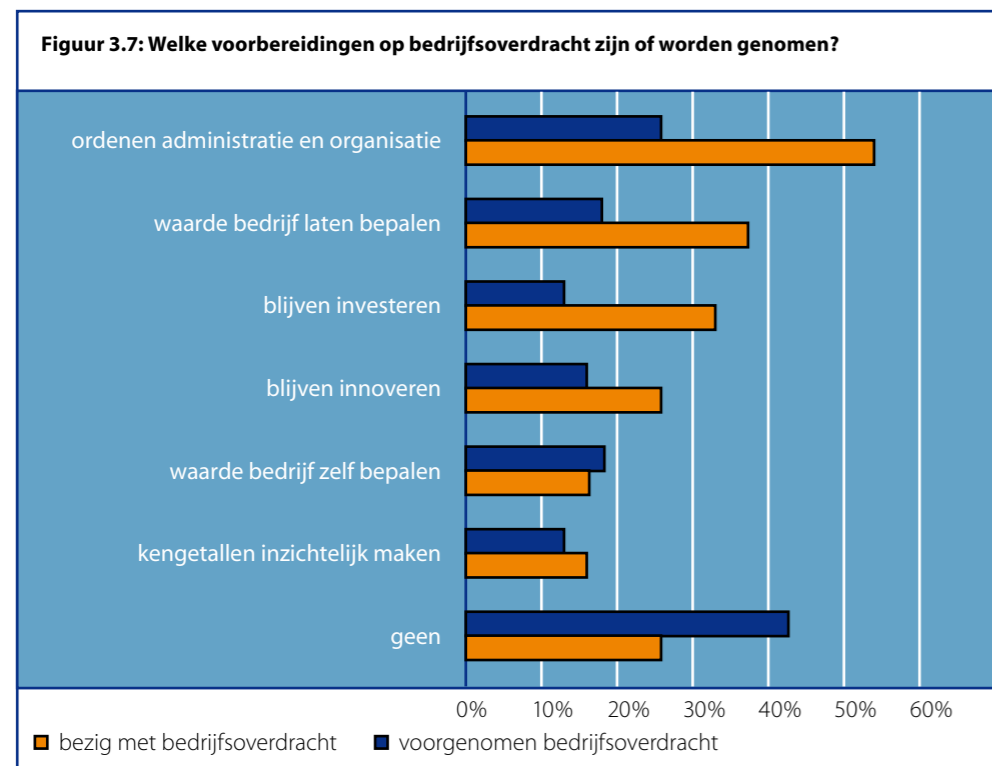
Bron: EIM, Rabobank

Een goed voorbereide overdracht kenmerkt zich ook door een plan van aanpak en het liefst een uitgeschreven plan van aanpak. Dit maakt het hele proces van de overdracht transparanter. Het blijkt dat 89% van de overdragers in Vlietstreek-Zoetermeer een plan van aanpak heeft. Daarvan geeft 52% aan dat ze dat schriftelijk hebben gedaan. Slechts 11% heeft dus helemaal geen plan opgesteld.

Behalve door het schrijven van een plan van aanpak, kan een ondernemer zich op verschillende manieren voorbereiden op een goed verloop van de bedrijfsoverdracht. Belangrijke voorbereidende activiteiten zijn 'het ordenen van de administratie en organisatie' en 'het taxeren van de waarde van het bedrijf'. Meer dan de helft van de ondernemers die bezig

zijn met bedrijfsoverdracht geeft aan dat ze het bedrijf geordend hebben, zodat de administratie en organisatie overzichtelijk zijn voor de overnemende partij. De meeste bedrijven laten ook de waarde van hun bedrijf taxeren of doen dat zelf.

We zien een groot verschil in de mate van voorbereiding tussen bedrijven die al actief zijn met bedrijfsoverdracht en bedrijven die dat nog niet zijn. Slechts een kwart van alle bedrijven die bezig zijn met bedrijfsoverdracht geeft aan geen specifieke voorbereidingen te treffen. Dat terwijl 42% van de bedrijven die zich hebben voorgenomen het bedrijf over te dragen, geen specifieke voorbereiding denkt nodig te hebben. Een andere verklarende factor is de omvang van bedrijven. Veel ondernemers zonder personeel die bezig zijn of gaan met bedrijfsoverdracht treffen geen specifieke voorbereidingen. Hoe groter het bedrijf, hoe beter de overdracht wordt voorbereid.



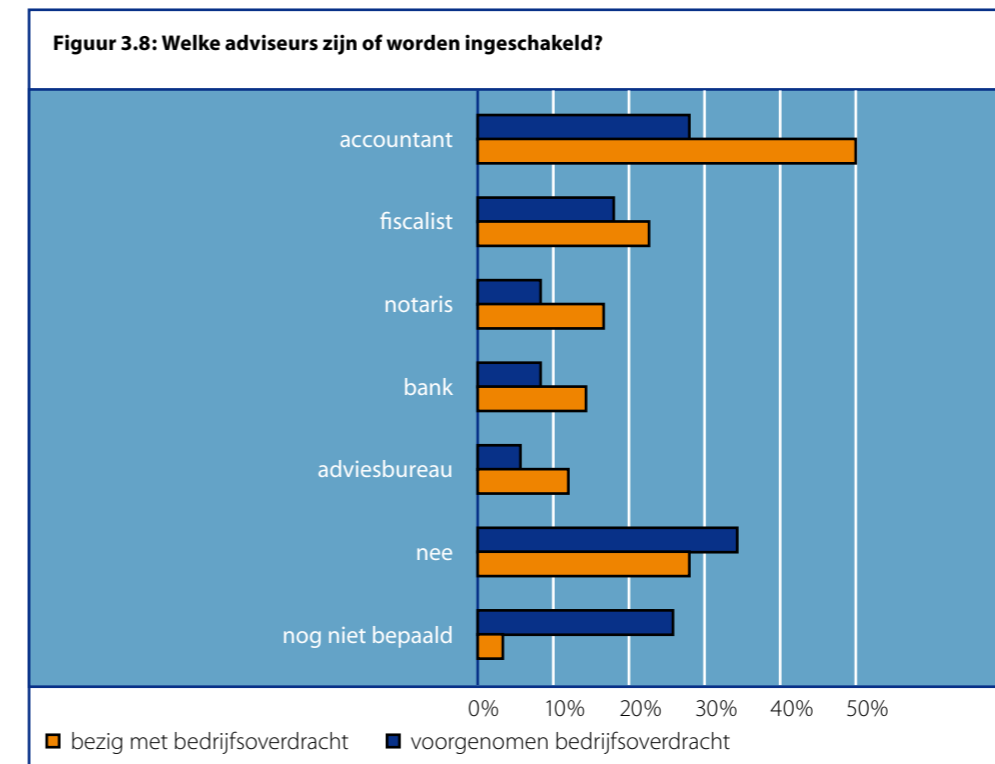
Bron: EIM, Rabobank

De meeste ondernemers die bezig zijn of gaan met bedrijfsoverdracht hebben behoefte aan advies. Er zijn verschillende partijen die ingeschakeld kunnen worden tijdens het overnameproces. De helft van alle ondernemers die nu al met bedrijfsoverdracht bezig zijn geeft aan een accountant (hoogstwaarschijnlijk de huisaccountant) in te schakelen. Deze wordt vooral betrokken bij de voorbereiding en bij het boekhoudkundig onderzoek voorafgaand aan de overname.

“Terugkijkend naar het overnameproces kan ik stellen dat alles naar tevredenheid is verlopen. Het was een langdurig en intensief en ook emotioneel proces. Er is heel veel werk verzet door accountants, onder andere op het gebied van verzekeringen en garanties.”

Een zakelijk dienstverlener uit Leidschendam-Voorburg.

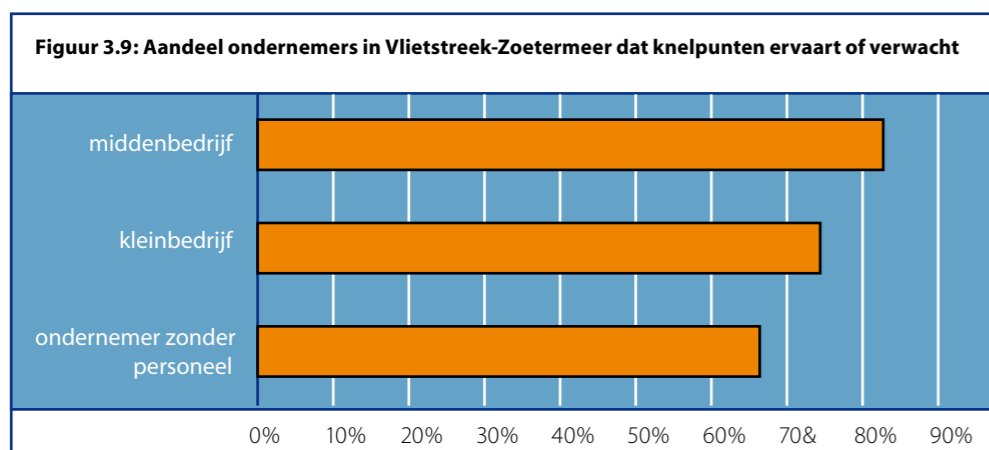
De fiscalist of belastingadviseur is de op één na belangrijkste adviseur in het proces. Andere partijen die regelmatig genoemd worden zijn de notaris, de bank of een adviesbureau. Toch geeft nog zo'n 30% van de bedrijven aan dat ze helemaal geen adviseur inschakelen. Wederom zijn dit vaak ondernemers zonder personeel en kleine bedrijven.



Bron: EIM, Rabobank

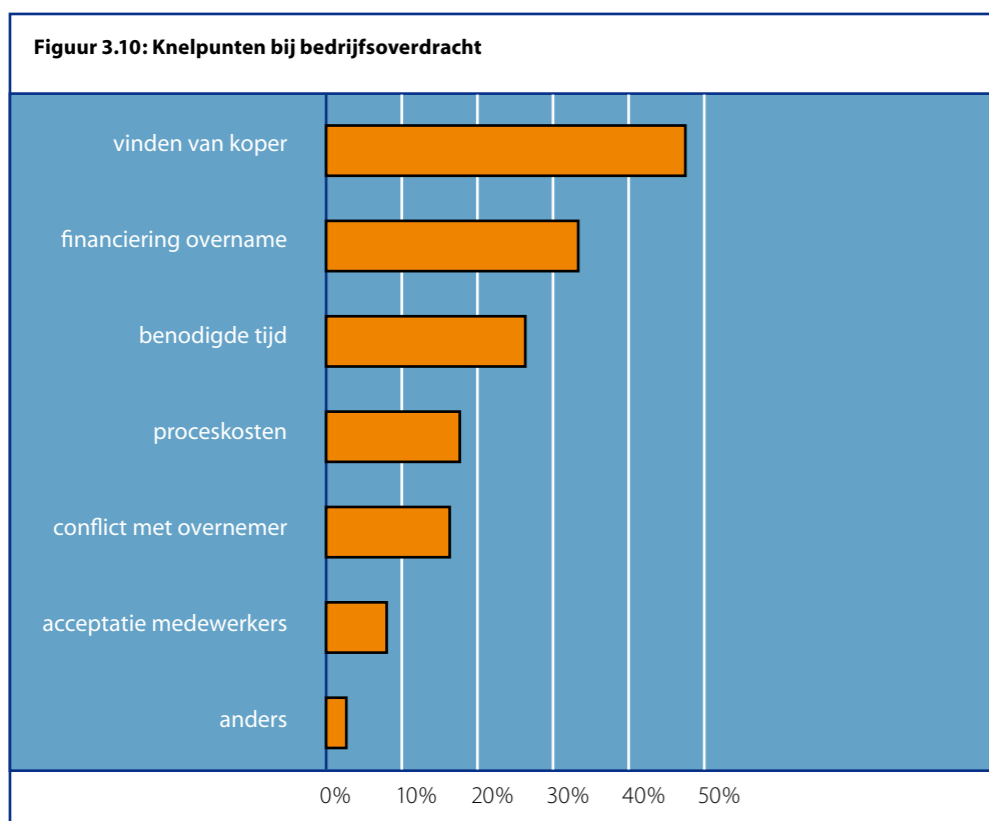
3.3.7. Knelpunten bij bedrijfsoverdracht

Bedrijfsoverdracht is een complex proces en er zijn maar weinig bedrijven die geen knelpunten ervaren of verwachten tijdens de overdracht van hun bedrijf. Gemiddeld ervaart of verwacht 72% van de ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer knelpunten tijdens de bedrijfsoverdracht. Dit percentage varieert overigens naar type bedrijf. Het valt op dat ondernemers zonder personeel minder knelpunten verwachten dan ondernemers met personeel.



Bron: EIM, Rabobank

De belangrijkste knelpunten die ondernemers tegenkomen bij bedrijfsoverdracht zijn het vinden van een koper, de financiering van de overname en het vinden van de benodigde tijd voor bedrijfsoverdracht (figuur 3.10). Andere belangrijke knelpunten die ondernemers noemen zijn de kosten die het proces van bedrijfsoverdracht met zich meebrengt, (mogelijk) conflict met overnemende partij en acceptatie van werknemers.



26 Bron: EIM, Rabobank

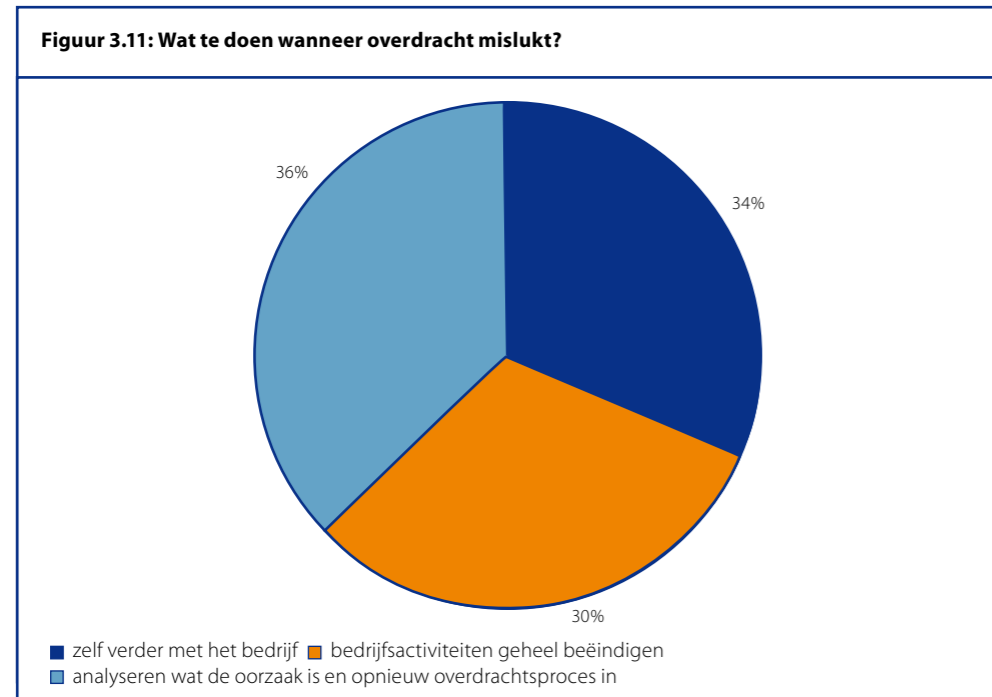
De volgorde van belangrijkste knelpunten verschilt sterk tussen ondernemers in verschillende fasen (tabel 3.1). Ondernemers die al bezig zijn met de bedrijfsoverdracht zien 'de financiering van de overdracht' als het belangrijkste knelpunt. Veel van deze ondernemers hebben al een koper gevonden en tijd gereserveerd voor het overdrachtsproces en zien dat dus niet meer als de belangrijkste knelpunten. Ondernemers die zich slechts hebben voorgenomen om hun bedrijf te gaan overdragen ervaren 'de benodigde tijd voor de overdracht' als belangrijkste knelpunt. Tijdgebrek blijkt dus een belangrijke reden voor deze ondernemers om nog niet met de bedrijfsoverdracht te beginnen. De ondernemers die nog geen plannen hebben voor bedrijfsoverdracht kijken vooral op tegen het vinden van een geschikte koper. Een groot deel van deze ondernemers is van mening dat hun bedrijf onverkooptbaar is en zien dit daarom als belangrijkste knelpunt.

Tabel 3.1 Rangorde van belangrijkste knelpunten

| | Bezig met overdracht | Voorgenomen overdracht | Geen plan voor overdracht |
|---|----------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | Financiering | Tijd | Vinden koper |
| 2 | Vinden koper | Vinden koper | Financiering |
| 3 | Tijd | Financiering | Tijd |

De prioritering verschilt dan wellicht, maar alle bedrijven noemen dezelfde drie knelpunten als de belangrijkste drie. Deze drie zijn dan ook sterk aan elkaar gerelateerd. We kunnen de financiering van de overdracht niet los zien van het vinden van een verkoper en beide zijn ook weer sterk verbonden met de benodigde tijd voor de overdracht. Er is dus geen enkelvoudig knelpunt te noemen, en dit wordt ook geïllustreerd door het feit dat het overgrote deel van de ondernemers aangeeft dat ze tegen meer dan één knelpunt aanlopen.

Uiteraard moeten ondernemers ook rekening houden met het feit dat een bedrijfsoverdracht kan mislukken. Van de ondernemers die met bedrijfsoverdracht bezig zijn of dit voorgenomen hebben, geeft een kwart aan dat ze zich op een mogelijke mislukking voorbereiden of gaan voorbereiden. Wanneer we de ondernemers vragen wat ze zouden doen wanneer de overdracht mislukt geeft 30% aan dat ze stoppen met het bedrijf. Een iets groter aandeel zegt zelf door te gaan (34%) en toch het grootste aandeel ondernemers probeert opnieuw het bedrijf over te dragen na een analyse van het probleem bij de eerste poging.



Bron: EIM, Rabobank

3.4. Les- en leerpunten bij bedrijfsoverdracht

In deze paragraaf vindt u onze bevindingen die zijn gebaseerd op interviews met 10 ondernemers in de regio Vlietstreek-Zoetermeer. Deze ondernemers hebben allen een bedrijf overgedragen of zijn daarmee bezig. De bevindingen zijn opgesplitst naar drie fasen van de overdracht: de voorbereiding, de overname zelf en de afronding. Telkens geven we een overzicht van de aandachtspunten benoemd door ondernemers en dit spiegelen we aan de theorie (zoals gepresenteerd in paragraaf 3.2) en de praktijkervaringen van een grotere groep (zoals gepresenteerd in paragraaf 3.3).

3.4.1. Voorbereiding

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. Bovendien is het een bron van informatie om aan de overnemers, de financiers en andere betrokkenen te kunnen verstrekken. Ook biedt het de ondernemer inzicht in wat het bedrijf waard is. Het is namelijk belangrijk om te weten welk bedrag je voor het bedrijf ten minste wilt hebben. De waarde van een bedrijf zit niet alleen in personeel, maar ook in klanten, contracten en locatie. 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 het volledige (pre)pensioen uit de opbrengst van de verkoop van het bedrijf kan worden gehaald.

“Als je als ondernemer denkt dat je voor je pensioen kan leven van de verkoop van het 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. Ik heb dus voor mijn eigen pensioenopbouw gezorgd. Ik wil niet in de armoede terechtkomen zoals mijn collega aan de

overkant en door blijven gaan alleen om het geld wil ik ook niet.”

Een detaillist uit Zoetermeer.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Zorg dat het bedrijf altijd administratief en organisatorisch op orde is.
- Het biedt de ondernemer inzicht in wat het bedrijf waard is.
- Het moment van overname kan soms vrij onverwacht komen.
- Een goede voorbereiding maakt het de ondernemer makkelijker zich te concentreren op wat hij zelf wil en op het overnameproces.

Stel je erop in dat de overdracht een proces van lange termijn is

Hoewel sommige bedrijfsoverdrachten in een kort tijdsbestek hun beslag hebben gekregen, kosten de meeste bedrijfsoverdrachten erg veel tijd. Dat geldt nog sterker als de overdracht gefaseerd plaatsvindt. Verschillende ondernemers in de interviews 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. Ondernemers 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. Ruim een derde van alle bedrijven die van plan zijn over te dragen schat de doorlooptijd op minder dan een jaar, waar ‘meer ervaren’ ondernemers een schatting geven van twee tot vijf jaar.

Daarbij is het belangrijk om helder te hebben wat je zelf met een overdracht wilt bereiken. De manier waarop overgedragen kan worden is heel verschillend, betrokken blijven in een adviesrol is een optie maar compleet loslaten is ook een optie. Als dit van tevoren nog niet helder is, kost het extra tijd om het helder te krijgen. Daarnaast kan het zijn dat de overnemende partij daar een vaststaand idee over heeft; als dat niet overeenkomt kan het ook extra tijd kosten. Soms heeft een bedrijf meer dan één eigenaar: dan is het ook belangrijk dat alle eigenaren het eens zijn over de manier waarop er overgedragen gaat worden.

“Neem de tijd, dan groei je naar de overdracht van het bedrijf toe en dan neem je geen overhaaste beslissingen”

Een zakelijk dienstverlener uit Leidschendam-Voorburg.

Een plan van aanpak kan helpen het proces ‘op de rails te houden’.

In de interviews geven ondernemers aan dat een plan van aanpak essentieel is voor een soepele overdracht. In de praktijk blijkt 89% van de overdragers een plan te hebben, waarvan 52% het plan zelfs schriftelijk heeft vastgelegd.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Stel je erop in dat de overdracht een proces van lange termijn is.
- Weet waarover je afspraken met de overnemer wilt maken.
- Als het bedrijf meer dan één eigenaar heeft, formuleer dan de uitgangspunten voor de overdracht gezamenlijk: tijdstip, prijs, punten die voor ieder belangrijk zijn.
- Hoewel sommige bedrijfsoverdrachten in een kort tijdsbestek hun beslag hebben gekregen, duren de meeste bedrijfsoverdrachten vanaf het prille begin van de eerste gedachten tot het moment dat de ondernemer zich daadwerkelijk heeft teruggetrokken eerder jaren dan maanden. Dat geldt nog sterker als de overdracht gefaseerd plaatsvindt.

3.4.2. Overname

Bij de overname is het belangrijk om in een vroegtijdig stadium al te weten te komen wie de overnemers zijn en hoe zij het bedrijf willen financieren. Een geordende administratie en organisatie zorgen dus dat het gemakkelijk is om openheid van zaken te geven aan de overnemer. Dit voorkomt achterdocht bij de overnemer en er is minder discussie over wat de waarde van het bedrijf is. Het is wel van belang om vergaande financiële informatie pas te geven nadat de potentiële overnemer heeft getekend voor geheimhouding.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Zorg ook dat je weet wat de overnemer met het bedrijf van plan is. Dat geldt vooral als de ondernemer na de overname nog bij het bedrijf betrokken blijft.
- Openheid voorkomt achterdocht bij de overnemer. Houd wel een grens aan: geef vergaande financiële informatie pas nadat de potentiële overnemer heeft getekend voor geheimhouding.

Schakel tijdig deskundigen in

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. Het inschakelen van externe adviseurs 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.

“Als ondernemer kon je niet alles zelf en dat geldt ook voor delen van het overnameproces.”

Een zakelijk dienstverlener uit Leidschendam-Voorburg.

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 bij het inschakelen van advies is dat de ondernemers niet blind gaan 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.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Schakel tijdig deskundigen in.
- Er moet een goede match zijn tussen ondernemer en adviseur, ook op het emotionele vlak, maar de adviseur heeft in principe een zakelijke inbreng.
- Een adviseur kan vanwege zijn deskundigheid ook goed helpen bij het opstellen van een plan van aanpak.

Baken bij gefaseerde overname de taken duidelijk af

Zoals eerder gezegd wil 70% van de ondernemers overdragen om met pensioen te gaan. Toch wil het merendeel op de een of andere wijze 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 wordt overdragers vaak geadviseerd 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 voor vakmanschap en blijven daarom terugkomen. Om te voorkomen dat de klanten weg zouden lopen hebben mijn dochter en ik afgesproken dat ik als de klanten dat willen nog beschikbaar ben. Ook financieel en juridisch houd ik nog een vinger aan de pols, want er zit nog wel 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 ervoor gekozen wordt om toch op enigerlei wijze betrokken te blijven na de overdracht is het maken van goede afspraken cruciaal. Als de overdracht geleidelijk plaatsvindt omdat de overnemer en de ondernemer een periode samen in het bedrijf werken, regel dan goed de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van beiden en hoe deze in de loop van de tijd gaan verschuiven. Dit moet ook duidelijk worden gecommuniceerd naar de medewerkers.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Baken bij gefaseerde overname de taken duidelijk af.
- Als de ondernemer activiteiten in het bedrijf zou willen blijven uitvoeren kan de overnemer daarmee rekening houden en kunnen er goede afspraken worden gemaakt.
- Als de overdracht geleidelijk plaatsvindt omdat de overnemer en de ondernemer een periode samen in het bedrijf werken, regel dan goed de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van beiden.

Wees voorbereid op een andere houding van de bank

Banken benaderen ondernemers soms ineens anders zodra ze weten dat de ondernemer wil gaan overdragen. Als een groot deel van de ondernemers nog betrokken wil blijven bij het bedrijf, waarvan een deel zelf met geld, kan dat extra zekerheid geven aan de bank om negatieve reacties tegen te gaan.

“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 ernaar uit dat ik de overname van de zaak door mijn zoon nu zelf moet gaan financieren.”

Een detaillist uit Zoetermeer.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Schakel bij een eventuele overname de bank tijdig in.
- Zolang de ondernemer betrokken kan blijven kan het de moeite waard zijn om de overnemer financieel te steunen, bijvoorbeeld door geld in het bedrijf te laten.

3.4.3. Afronding

Voor de afrondingsfase is het ook goed om afspraken helder te hebben als de overdragende ondernemer betrokken blijft na de overdracht. Als de ondernemer op geen enkele wijze betrokken blijft bij het bedrijf wordt door geïnterviewden wel geadviseerd ervoor te zorgen dat er ook financieel geen band meer is 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 daar-

door worden de kansen op verkoop veel groter.”

Een horeca-ondernemer uit Zoetermeer.

Tegenstrijdig hierbij is de eerder genoemde veranderende houding van de bank zodra bekend wordt dat de ondernemer van plan is het bedrijf te gaan overdragen. Een reden hiervoor kan de onzekerheid zijn die samengaat met het overdragen aan een andere eigenaar. Vaak helpt het daarom als de ondernemer geld in de onderneming laat zitten en dat geleidelijk eruit haalt. Hierdoor ontstaat er extra zekerheid. Veel ondernemers geven wel aan dat bij volledige juridische overdracht er vooral geen geld in het bedrijf achter moet blijven. Kortom: indien een ondernemer voor extra zekerheid naar de bank toe wel financieel betrokken blijft, moeten hier juridisch goede afspraken over gemaakt worden.

In de praktijk blijkt dat een kwart van de ondernemers die bezig zijn met bedrijfsoverdracht rekening houdt met het mislukken van de overdracht. Uit de interviews blijkt ook dat een mislukking van overdracht iets is waar men goed op voorbereid moet zijn. 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. Gelukkig heb ik nog opbrengsten van verschillende panden om van te leven en ben ik inmiddels actief met een ander bedrijf.”

Een detaillist uit Leidschendam-Voorburg.

Het is dus van belang dat je weet wat je met het bedrijf wilt doen als de overname niet lukt. Weet ook wat het alternatief is al je 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.

Belangrijkste les- en leerpunten

- Als het overgedragen bedrijf gebruik blijft maken van het onroerend goed, leg de condities dan goed vast.
- De financiële zekerheid van de ondernemer moet niet afhangen van het reilen en zeilen van het overgedragen bedrijf.
- Houd je aan de afspraken over taken en verantwoordelijkheden van ondernemer en overnemer.
- Weet wat je zelf en met het bedrijf wilt doen als de overname niet lukt.

4. Samenvatting en conclusies

4.1. Economische prestaties in 2007 zijn licht verbeterd

Ondanks de minder gunstige vooruitzichten voor 2008 in verband met de kredietcrisis, heeft de Nederlandse economie twee zeer mooie jaren achter de rug. Niet alle regio's in Nederland hebben echter even hard kunnen profiteren van deze mooie jaren. Hoe klein ons land ook is, de economische prestaties verschillen relatief fors van regio tot regio.

De economische prestaties van het bedrijfsleven in de regio Vlietstreek-Zoetermeer bleven in 2007 iets achter bij het landelijk gemiddelde. Deze prestaties meten wij met ons thermometermodel, waarbij de scores op groei en kracht van de economie in regio's worden vergeleken met Nederland. Daarbij scoort Nederland altijd gemiddeld een 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.

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 in Nederland. Zoetermeer bezet de 9de positie in de ranglijst van de 28 gemeenten in de regio Haaglanden. De gemeente Leidschendam-Voorburg kent in 2007 een minder positieve score. Het bedrijfsleven in deze gemeente krijgt een 5,5 en staat daarmee in de onderste regionen op de 26ste positie. Dat is wel een hogere score dan in 2006, maar de gemeente staat in 2007 wel twee plaatsen lager op de ranglijst. De andere gemeenten in Haaglanden presteren blijkbaar ook beter in 2007.

Zowel Zoetermeer als Leidschendam-Voorburg kende in 2007 een verbetering van de groeiprestatie ten opzichte van het vorige jaar. Het bedrijfsleven in Zoetermeer presteert nominaal met een 5,9. De groeiprestaties van het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg blijven iets achter met een 5,2. De tegenvallende groeiprestatie van het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg wordt vooral veroorzaakt door een achterblijvende groei van investeringen. Ook in Zoetermeer zien we tegenvallende scores op investeringsgroei.

4.1.1. Economische groei: grote onderlinge verschillen in de regio

De achterblijvende groei in Vlietstreek-Zoetermeer is deels te verklaren doordat het niveau van investeringen in de regio al erg hoog ligt. Dit maakt het realiseren van een hoge groei lastig. 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 Vlietstreek-Zoetermeer volgt het landelijk groeipatroon. Daarbij blijft de ontwikkeling in Leidschendam-Voorburg wederom achter bij Zoetermeer.

Stabiele economische kracht

In tegenstelling tot de groeiprestaties kenden beide gemeenten een stabiele krachtprestatie ten opzichte van 2006. Het bedrijfsleven in Zoetermeer presteert goed met een 6,3 en het bedrijfsleven in Leidschendam-Voorburg presteert minder goed en scoort een 5,7 op economische kracht.

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, en omdat dit een dominante sector is in de lokale economie zorgt dit voor een dempend effect op de gemiddelde arbeidsproductiviteit. Een ondervertegenwoordiging van de ICT, een subsector binnen de zakelijke dienstverlening, zou een verklaring kunnen zijn voor de achterblijvende productiviteit van die sector.

Breng de woon- en werkfunctie van Vlietstreek-Zoetermeer in balans

Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg hebben een groot aandeel in de economie van Haaglanden. Toch is er nog veel economisch potentieel in de Vlietstreek-Zoetermeer onbenut. Kenmerkend is namelijk de geringe economische activiteit in verhouding tot het inwonertal. Dit wordt getypeerd door de achterblijvende werkgelegenheidsfunctie van beide gemeenten.

Deze lage werkgelegenheidsfunctie kenmerkt de woongebieden in de Randstad. Deze gebieden vangen de uitstroom van mensen op die uit de grote steden vertrekken, maar weten niet in hetzelfde tempo economische activiteiten aan te trekken. De geringe werkfunctie van beide gemeenten wordt tevens getypeerd door een negatief pendelsaldo. Voor beide gemeenten ligt er dus een uitdaging om de verhouding tussen de woonfunctie en de economische activiteiten in de gemeente in balans te brengen.

4.2. Bedrijfsoverdracht in Vlietstreek-Zoetermeer

Mislukte bedrijfsoverdrachten hebben een negatieve invloed op de groei en kracht van het bedrijfsleven. De komende jaren zijn er veel bedrijfsoverdrachten te verwachten vanwege de hoeveelheid ondernemers in de leeftijdscategorie 55+.

Een overdracht kan meer succesvol zijn als het gaat om een bewuste keuze en als men weet wat er overgenomen wordt. Een uitgeschreven plan van aanpak maakt het hele proces van de overdracht doorzichtig en daardoor beter te accepteren.

Een gebrek aan expertise of kennis kan doorslaggevend zijn als het gaat om falen na een

overname. Het is raadzaam om externe adviseurs te raadplegen, maar dan wel over specifieke kennis die niet in het bedrijf voorhanden is.

Weinig 55-plus ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer bezig met overdracht

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 10.000 werknemers, ongeveer een kwart van de totale werkgelegenheid in de regio.

Als ondernemers van 55+ uit de regio gevraagd wordt of ze zich met bedrijfsoverdracht bezighouden blijkt dat 63% (nog) geen concrete plannen heeft. Het blijkt dat met name zakelijke dienstverleners veel minder activiteiten ontplooien als het gaat om bedrijfsoverdracht.

Veel ondernemers beseffen de waarde van hun bedrijf niet en denken dat een bedrijf met weinig of geen personeel niet te verkopen is. De waarde van een bedrijf zit behalve in personeel ook in klanten, contracten en locatie. Een ondernemer zonder personeel kan zijn bedrijf dus ook overdragen en er geld aan overhouden.

Als men een overnamekandidaat heeft gevonden of op het oog heeft, dan is het in een derde van de gevallen een familielid van de ondernemer. In Vlietstreek-Zoetermeer komen de meeste overnamekandidaten uit het eigen bedrijf, dat wil zeggen compagnons, collega's of werknemers.

Waarom bedrijfsoverdracht?

Een kleine 70% van de ondernemers die hun bedrijf gaan overdragen geeft aan dit te doen om met pensioen te kunnen en andere leuke dingen te gaan doen. Toch wil 61% als adviseur betrokken blijven, 21% als aandeelhouder en 4% als leidinggevende. Slechts 36% wil na de overdracht helemaal niet meer bij het bedrijf betrokken blijven. Het feit dat 21% aangeeft betrokken te willen blijven als aandeelhouder biedt perspectieven voor mogelijke oplossingen van financiële knelpunten die vaak bij bedrijfsoverdracht ontstaan.

Doorlooptijd wordt vaak onderschat

Een bedrijf overdragen kost tijd; de meeste ondernemers verwachten dat het proces zo'n 2 tot 5 jaar in beslag zal nemen. Bedrijven die nog niet bezig zijn met bedrijfsoverdracht denken binnen een jaar het proces te kunnen afronden. Kortom het proces van bedrijfsoverdracht wordt heel vaak onderschat.

Als men bij bedrijfsoverdracht adviseurs inschakelt, is dit meestal een accountant of een fiscalist. Zo'n 30% van de bedrijven geeft aan helemaal geen adviseur in te schakelen.

Merendeel bedrijven ervaart knelpunten bij overdracht

Bedrijfsoverdracht is een complex proces. Ruim 70% van de ondernemers in Vlietstreek-Zoetermeer ervaart of verwacht knelpunten tijdens de bedrijfsoverdracht. De belangrijkste knelpunten zijn het vinden van een koper, financiering van de overname en de benodigde tijd voor bedrijfsoverdracht.

Een kwart van de ondernemers die bezig zijn met bedrijfsoverdracht of van plan zijn er binnenkort mee te beginnen, bereidt zich op een mogelijke mislukking van de overdracht voor. Mocht de overdracht mislukken, dan stopt 30% met het bedrijf, 34% geeft aan zelf door te gaan met het bedrijf en de rest van de ondernemers geeft aan gewoon een nieuwe overdrachtspoging te doen.

Bijlage 1 Enquête en respons

Voor meer informatie over de onderzoeksmethodiek verwijzen we naar de bijlage. Om een goed beeld te krijgen van bedrijfsoverdracht in de regio Vlietstreek-Zoetermeer is een enquête uitgezet onder ondernemers van 55 jaar en ouder. Deze enquête is via de e-mail verstuurd naar zo'n 580 ondernemers en ingevuld door 194 ondernemers. Het overgrote deel van de respondenten bleek voor meer dan 75% eigenaar van het bedrijf. Uiteindelijk bleken 161 enquêtes bruikbaar voor analyse. Dit komt neer op een nettorespons van 27%.

Hieronder volgt de vragenlijst:

Enquête bedrijfsoverdracht

Vraag 1a:

Hoeveel werknemers heeft u in dienst?

Vraag 1b:

Kunt u kort de bedrijfsactiviteiten beschrijven?

Vraag 2:

Bent u bezig met bedrijfsoverdracht of bent u dit van plan (voornemens) met als uiteindelijk doel het ondernemerschap volledig af te bouwen?

- 1: mee bezig (eventueel bijna klaar)
- 2: voornemens/van plan
- 3: niet mee bezig/geen plannen

Graag willen wij u nu een aantal vragen voorleggen met betrekking tot de wijze waarop u hoofdverantwoordelijkheid voor de leiding van uw bedrijf gaat overdragen.

Vraag A1:

Door wie bent u bewust gemaakt te beginnen met uw bedrijfsoverdracht?

- 1: familie
- 2: vrienden/kennissen
- 3: branchegeenoot
- 4: Kamer van Koophandel
- 5: bank
- 6: accountant
- 7: compagnon/aandeelhouder
- 8: anders, namelijk...

Vraag A2:

Heeft u al een persoon, bedrijf of instantie gekozen om het bedrijf over te nemen?

- 1: ja
- 2: nee, maar wel een kandidaat op het oog
- 3: nee
- 4: wil niet zeggen

Vraag A2.1:

Wat is uw relatie met de gekozen kandidaat?

- 1: familie
- 2: vrienden/kennissen
- 3: branchegeenoot
- 4: werknemer bij uw onderneming
- 5: participatiemaatschappij
- 6: anders, namelijk...

Vraag A2.2:

Wat is uw relatie met de beoogde kandidaat?

- 1: familie
- 2: vrienden/kennissen
- 3: branchegeenoot
- 4: werknemer bij uw onderneming
- 5: participatiemaatschappij
- 6: anders, namelijk...

Vraag A3:

Betreft het een overdracht van leiding of ook van eigendom?

- 1: alleen leiding
- 2: leiding en eigendom

Vraag A4:

Hoeveel procent van het eigendom heeft u voor de overdracht in handen?

- 1: minder dan 30%
- 2: 30-50%
- 3: 50-75%
- 4: meer dan 75%

Vraag A5:

Hoeveel procent van het eigendom gaat de (beoogd) opvolger in handen krijgen?

- 1: minder dan 30%
- 2: 30-50%
- 3: 50-75%
- 4: meer dan 75%

Vraag A6:

Hoe bent u ooit bij de onderneming betrokken geraakt?

- 1: zelf gestart
- 2: overgenomen vanuit externe positie
- 3: overgenomen vanuit interne positie (werknemerssituatie)

Vraag A7:

Heeft u moeite om uw leidinggevende positie af te staan?

- 1: veel moeite
- 2: weinig moeite
- 3: geen moeite
- 4: weet niet/n.v.t.

Vraag A8:

Wat is voor u de reden om tot overdracht over te gaan (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ziekte
- 2: arbeidsongeschiktheid
- 3: (vervroegd) pensioen
- 4: nieuw bedrijf gestart
- 5: slecht functioneren
- 6: anders, namelijk:...

Vraag A9:

Bent u van plan om na de overdracht bij het bedrijf betrokken te blijven (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ja, als werknemer
- 2: ja, als leidinggevende
- 3: ja, als adviseur
- 4: ja, via aandelen
- 5: nee, want...
- 5: anders, namelijk:...

Vraag A10:

Zijn er externe adviseurs bij het overdrachtsproces betrokken (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ja, bank
- 2: ja, fiscalist
- 3: ja, accountant
- 4: ja, notaris
- 5: ja, participatiemaatschappij
- 6: ja, anders:...
- 7: nee
- 8: nog niet bepaald

Vraag A11:

Waar zou u de keuze voor een bepaalde externe adviseur op baseren?

- 1: expertise
- 2: reputatie
- 3: kennis van mijn bedrijf
- 4: anders, namelijk:...

Vraag A12:

Wat is naar uw mening de reden voor uw (beoogde) opvolger om het bedrijf over te nemen?

- 1: uitdaging
- 2: voortzetten familiebedrijf
- 3: affiniteit bedrijf/sector
- 4: doorverkopen/combineren met andere activiteiten
- 5: anders, namelijk:...
- 6: er is nog geen (beoogd) opvolger

Vraag A13:

Eerder gaf u aan dat u bezig bent met de overdracht van uw bedrijf. Was het overgaan tot overdracht gepland?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/n.v.t.

Indien antwoord is 1 _ ga naar vraag A14

Indien antwoord is 2 of 3 _ ga naar vraag A15

Vraag A14:

Was er ten aanzien van de overdracht schriftelijk een plan geformuleerd?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/n.v.t.

Vraag A15:

Heeft u stappen ondernomen om uw bedrijf gereed te maken voor (mogelijkheid tot) overdracht (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ja, organisatorisch en administratief op orde gebracht
- 2: ja, waarde van bedrijf zelf bepaald
- 3: ja, waarde van het bedrijf laten bepalen
- 4: ja, kengetallen snel inzichtelijk gemaakt
- 5: ja, blijven investeren in bedrijf
- 6: ja, blijven innoveren
- 7: ja, anders:...
- 8: geen van bovenstaande

Vraag A16:

Op welke (emotionele) aspecten probeert u zich voor te bereiden (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: reactie van werknemers
- 2: reactie van klanten
- 3: reactie van echtgeno(o)t(e)
- 4: reactie van familie
- 5: tegenvallende verkoopprijs
- 6: tegenvallende termijn van verkoop
- 7: dat het helemaal niet lukt om over te dragen
- 8: anders, namelijk:...
- 9: geen van bovenstaande

Vraag A17:

Hoeveel tijd verwacht u in totaal voor de overdracht nodig te hebben (tijd tot nu toe en nog benodigde tijd bij elkaar geteld)?

- 1: minder dan 1 jaar
- 2: tussen 1 en 2 jaar
- 3: tussen 2 en 5 jaar
- 4: meer dan 5 jaar
- 5: nog geen idee

Vraag A18:

Wat ziet u als sleutelmomenten in het overdrachtsproces (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: besluit om te willen overdragen
- 2: eerste contact overnemende partij
- 3: inbreng extern adviseur
- 4: definitieve akkoord
- 5: anders, namelijk:...
- 6: geen sleutelmoment, hele proces is belangrijk

Vraag A19

Wat zijn de (maximaal drie) grootste knelpunten die u tot op heden ervaren hebt of nog verwacht (in volgorde van belangrijkheid)?

- 1: kosten overnameproces
- 2: acceptatie medewerkers

- 3: verschil mening met overnemende partij
- 4: benodigde tijd
- 5: financiering van de overname
- 6: vinden van (geschikte) koper
- 7: anders, namelijk:...
- 8: ervaar en/of verwacht geen knelpunt

Vraag A20:

Wist u al van tevoren, of weet u nu, wat u na afronding van de overdracht gaat doen?

- 1: ja, actief blijven in bedrijf
- 2: ja, ander bedrijf
- 3: ja, andere (leuke) dingen doen
- 4: ja, anders:...
- 5: nee

Vraag A21:

Wat doet u als de overdracht om wat voor reden dan ook niet doorgaat?

- 1: zelf verder met het bedrijf
- 2: bedrijfsactiviteiten geheel beëindigen
- 3: analyseren wat de oorzaak is en opnieuw overdrachtsproces ingaan
- 4: anders:...

Vraag A22:

Wilt u nog iets kwijt wat niet eerder in deze enquête aan bod is gekomen en/of heeft u nog opmerkingen?

In een eerdere vraag gaf u aan dat u voornemens bent om uw bedrijf over te dragen. Graag willen wij u nu een aantal vragen voorleggen met betrekking tot de wijze waarop u hoofdverantwoordelijkheid voor de leiding van uw bedrijf wilt gaan overdragen.

Vraag B1 - B19 zijn identiek aan vraag A1 - A19

Eerder gaf u aan dat u niet bezig bent met bedrijfsoverdracht en dat u daar ook geen plannen voor heeft. Toch willen wij u in het kader van bedrijfsoverdracht een aantal vragen voorleggen waarbij we u willen vragen of u zich zo goed mogelijk in wilt leven.

Vraag C1:

Als u wel met bedrijfsoverdracht wilt beginnen maakt u dan van tevoren een plan?

- 1: ja
- 2: nee

Vraag C2:

Hoe lang van tevoren zou u op zoek gaan naar een overnamekandidaat?

- 1: minder dan 1 jaar
- 2: 1 tot 3 jaar
- 3: 3 tot 5 jaar
- 4: meer dan 5 jaar

Vraag C3:

Wat zou voor u de belangrijkste manier zijn om een overnamekandidaat te zoeken?

- 1: familie
- 2: vrienden/kennissen
- 3: branchegenoten
- 4: bank
- 5: accountant
- 6: participatiemaatschappij
- 7: anders, namelijk:...

Vraag C4:

Zou u bij de overdracht een externe adviseur betrekken (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ja, bank
- 2: ja, fiscalist
- 3: ja, accountant
- 4: ja, notaris
- 5: ja, participatiemaatschappij
- 6: ja, anders:...
- 7: nee
- 8: nog niet bepaald

Vraag C5:

Bent u van plan om na de overdracht bij het bedrijf betrokken te blijven (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: ja, als werknemer
- 2: ja, als leidinggevende
- 3: ja, als adviseur
- 4: ja, via aandelen
- 5: nee, want...
- 6: anders, namelijk:...

Vraag C6:

Wat schat u in als sleutelmomenten in het overdrachtsproces (meerdere antwoorden mogelijk)?

- 1: besluit om te willen overdragen
- 2: eerste contact overnemende partij
- 3: inbreng extern adviseur
- 4: definitieve akkoord
- 5: anders, namelijk:...
- 6: geen sleutelmoment, hele proces is belangrijk

Vraag C7:

Wat is het grootste knelpunt dat u verwacht te ervaren?

- 1: kosten overnameproces
- 2: acceptatie medewerkers
- 3: verschil mening met overnemende partij
- 4: benodigde tijd
- 5: financiering van de overname
- 6: vinden van (geschikte) koper
- 7: anders, namelijk:...
- 8: ervaar en/of verwacht geen knelpunt

Vraag C8:

Wilt u nog iets kwijt wat niet eerder in deze enquête aan bod is gekomen en/of heeft u nog opmerkingen?

Noten

- 1 De gegevens voor Benthuzen betreffen 2006.
- 2 De rapportcijfers variëren van 3 tot 9. De mate waarin de regionale score afwijkt van het gemiddelde van alle regio's (de standaarddeviatie) vertaalt zich in punten die de regio meer of minder krijgt toebedeeld dan dat landelijke gemiddelde: een zes.
- 3 Bruto toegevoegde waarde is de som van de totale loonkosten, afschrijvingen, financiële lasten en het bedrijfsresultaat. Ofwel, de omzet minus de inkoopkosten.
- 4 Hierbij gaat het om de investeringen van bedrijven in vaste activa. Vaste activa zijn geproduceerde materiële of immateriële activa die langer dan één jaar in het productieproces worden gebruikt, zoals gebouwen, woningen, machines, vervoermiddelen en dergelijke.
- 5 Een bedrijfsvestiging is een locatie van een onderneming, instelling of beroepsbeoefenaar waarin of van waaruit een economische activiteit of zelfstandig vrij beroep wordt uitgeoefend door minimaal 1 werkzame persoon (LISA Vestigingsregister).
- 6 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.
- 7 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.
- 8 De cijfers voor het Westland zijn, net als die voor de andere gemeenten in de tabel, gebaseerd op het totale bedrijfsleven. Dit i.t.t. de cijfers die in de studie 'De Kracht van het Westland' zijn gepresenteerd. In die studie is gekozen om de cijfers van het mkb te presenteren.
- 9 De gegevens met betrekking tot niet-werkende werkzoekenden zijn afkomstig van de CWI-website www.werk.nl. De gebruikte data over de beroepsbevolking zijn van ETIN afkomstig en betreffen het jaar 2007.
- 10 Bron: CBS bevolkingsstatistiek, 2008
- 11 Kamer van Koophandel, 2008.
- 12 Snijders, J. et al., 2005, Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: A new start, Zoetermeer, EIM.
- 13 Braaksma, R. en J. Meijaard, 2006, Een nieuw begin: Innovatie en ondernemerschap na bedrijfsoverdracht, Zoetermeer, EIM.
- 14 Meijaard, J., 2007, Overnemen vaak beter dan 'vers' starten, Zoetermeer, EIM.
- 15 Snijders, J. et al., 2005, Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: A new start, Zoetermeer, EIM.
- 16 Braaksma, R. en J. Meijaard, 2006, Een nieuw begin: Innovatie en ondernemerschap na bedrijfsoverdracht, Zoetermeer, EIM.
- 17 Snijders, J. et al., 2005, Entrepreneurship in the Netherlands. Business transfer: A new start, Zoetermeer, EIM.
- 18 Velden, A.J. van der, en G. de Jong, 2005, Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB, Zoetermeer, EIM.

- 19 Velden, A.J. van der, en G. de Jong, 2005, Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB, Zoetermeer, EIM.
- 20 Braaksma, R. en J. Meijaard, 2006, Een nieuw begin: Innovatie en ondernemerschap na bedrijfsoverdracht, Zoetermeer, EIM.
- 21 Mate waarin ondernemers actief bezig zijn met bedrijfsoverdracht.
- 22 Deze schatting is gebaseerd op bronnen van de Kamer van Koophandel met gegevens betreffende het aantal werkzame personen en het aantal bedrijven van ondernemers die 55 jaar of ouder zijn.
- 23 Teeffelen van, L. et al., 2008, Bedrijfsstakingen in het kleinbedrijf. Onontkoombaar of een gemiste kans?
- 24 Braaksma, R. en J. Meijaard, 2006, Een nieuw begin: Innovatie en ondernemerschap na bedrijfsoverdracht, Zoetermeer, EIM.
- 25 De populatie ondernemers in maaksectoren is te klein om op te nemen in figuur 3.4.

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)

Grafische Productie

René Knijnenburg Producties

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 veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van Rabobank en EIM. Rabobank en EIM aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens onjuistheden bevatten.

