

## Bedrijfsoverdracht moet hoger op de agenda

# 'Niet langer de kop in het zand steken'

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE JAN WILLEM GROEN

'Inzicht in de omvang van de problematiek van bedrijfsopvolging is nodig omdat de impact ervan op onze economie fors is,' stelt Lex van Teeffelen, lector Bedrijfsoverdracht en Innovatie aan Hogeschool Utrecht. 'Daarom hebben wij een grootschalig onderzoek uitgevoerd.' De officiële presentatie van de resultaten volgt nog, maar Van Teeffelen licht een tip van de sluier op. 'Wij komen uit op een schatting van bijna 24.000 te koop staande bedrijven. Dat is 3,6% van de totale populatie van ondernemingen met personeel en dat komt overeen met eerdere EU-schattingen. Een harde telling van het aantal daadwerkelijke overdrachten is niet mogelijk. Die worden nergens geregistreerd.' Duidelijk is wel dat het aantal succesvolle transacties nauw samenhangt met de economische situatie. 'Bij economische tegenwind vinden minder overdrachten plaats. Ook drukt een aantal slechte jaren de overnameprijs.' Een blik in de toekomst leert dat het aantal te koop staande bedrijven verder zal oplopen. 'De babyboomers naderen het einde van hun werkzame leven. Zij hebben de keus tussen verkopen of opheffen. Vooral het sterk toenemende aantal opheffingen van (gezonde) bedrijven met personeel en flinke omzetten is een teken aan de wand.'

### Geen ervaring

Wat zijn de belangrijkste knelpunten bij overdracht? 'Het ontbreekt verkopers vrijwel altijd aan ervaring. Meestal is het voor hen een eenmalige exercitie, terwijl bedrijfsoverdracht een complex traject is. Personeel, klanten en leveranciers spelen een rol en je krijgt te maken met juridische en fiscale aspecten.' Gezien de complexiteit en het gebrek aan ervaring zijn bij vrijwel elke overname adviseurs betrokken. 'Het selecteren van de juiste partners luistert nauw. De ene adviseur is de andere niet; er zijn veel verschillen in kennis, werkwijze en net-

werken. En omdat niemand het hele traject beheerst, zijn meerdere specialisten nodig: accountants, financieel adviseurs, bankiers, overnameadviseurs en juristen.' De vaak gehoorde aanbeveling dat al ver voor de verkoop gestart moet worden met de voorbereidingen nuanceert Van Teeffelen. 'Een termijn van vijf

'Overnames hebben alles met vernieuwing en groei te maken'

of zelfs zeven jaar speelt alleen bij ingewikkelde fiscale constructies. Drie jaar voorbereiding is mooi, maar ook een jaar kan genoeg zijn.'

### Te rigide

Financiering vormt een cruciale factor bij een overdracht. 'Banken zijn op dit moment zeer risicomijdend; sommigen slaan daarin echt door,' vindt Van Teeffelen. 'Bij kleinere transacties wordt een financieringsaanvraag bijna volledig geautomatiseerd beoordeeld. Ondernemers zitten veelal om tafel met gesprekspartners zonder kennis en beslissingsbevoegdheid. Pas bij transacties van een half miljoen of meer worden door de bank specialisten ingeschakeld. In een aantal branches wordt op dit moment amper gefinancierd; denk aan horeca, automotive en bouw. Maar ook binnen deze sectoren zijn nog altijd pareltjes te vinden. Snackbars draaien vaak prima, net als kleinere hotels in grote steden. En bij gespecialiseerde installatiebedrijven zijn de marges weliswaar laag, maar er is genoeg werk en zelfs een tekort aan medewer-

kers.' Door een te rigide opstelling missen banken kansen én ontnemen ze bedrijven perspectief, stelt de lector. 'Mijn advies: kijk bij financiering van een overname niet alleen naar de sector maar vooral naar het bedrijf en de koper: zijn persoonlijkheid, ervaring en vaardigheden. Die vormen een goede indicator voor het succes na de overdracht.'

### Zekerheid weggevalen

Vroeger werd bij overnamefinanciering vaak de overwaarde van een eigen woning als onderpand gebruikt, maar dat wordt niet meer geaccepteerd. 'Een veelgebruikte zekerheid is dus weggevalen en dat bemoeilijkt de financiering aanzienlijk. Verder realiseren verkopers zich vaak niet dat banken verwachten dat ook zij meefinancieren, bijvoorbeeld door een achtergestelde lening. Dat gebeurde vroeger ook al, maar het percentage dat banken eisen, is flink hoger geworden. Als vuistregel kun je stellen dat zowel bank, koper als verkoper elk een derde financieren.' Om de overdracht te laten slagen, kan een verkoper overwegen de koper te koppelen aan zijn eigen bank. 'Die kent het bedrijf als geen ander en zal dus wellicht eerder geneigd zijn om te financieren dan de bank van de verkoper.'

### Waanzin

'Door ons onderzoek weten we nu dat veel redelijk tot goedlopende bedrijven worden gesloten, omdat overdragen steeds moeilijker wordt,' benadrukt Van Teeffelen. 'Maar in plaats van overdracht zoveel mogelijk te stimuleren en te faciliteren, wordt op het borgstellingskrediet beknipt. Omdat banken vaker de garantie opeisen, lopen de kosten op. Daarom heeft de overheid het maximale garantiepercentage van 80% naar 67,5% teruggebracht en ook nog de maximale financieringssom teruggebracht. Waanzin in deze periode; zo span je het paard

Er zijn tal van programma's om starters en innovatieve bedrijvigheid te stimuleren, maar aandacht voor bedrijfsoverdracht is er amper. Het is lector Lex van Teeffelen al jaren een doorn in het oog. 'Een overgenomen bedrijf krijgt vaak een impuls en presteert daardoor beter. Door deze dynamiek te faciliteren, is veel winst te halen.' Maar ook uit defensieve overwegingen is een stimulans noodzakelijk. 'Het aantal te koop staande bedrijven stijgt snel. Als overdrachten niet meer mogelijk zijn, betekent dat voor de economie per jaar een schadepost van miljarden euro en een verlies van meer dan 100.000 arbeidsplaatsen.'

*Lex van Teeffelen: 'Het is veel verstandiger te investeren in bedrijfsoverdracht dan in starters. De positieve effecten zijn aanzienlijk groter.'*



achter de wagen. Dergelijk kortetermijndenken is illustratief voor de Nederlandse ondernemerspolitiek.' En dat kan grote gevolgen hebben. 'Uit ons onderzoek blijkt dat het per te koop aangeboden bedrijf gaat om een gemiddelde jaaromzet van drie ton en om vijf à zes banen. Ik verwacht dat voor 40% van de bedrijven die te koop staan geen koper gevonden wordt. En dat is een conservatieve schatting. Dit betekent een directe schade voor de Nederlandse economie van miljarden euro. Ook gaan er daardoor tienduizenden arbeidsplaatsen per jaar verloren. En die komen niet zo makkelijk terug.' Voor de ondernemers zijn de gevolgen eveneens groot. 'Wetende dat voor veel kleinere ondernemers de verkoopprijs hun pensioen is, tekent zich een armoedeval af.'

### Frisse wind

Gezien de omvang en urgentie verbaast het Van Teeffelen dat zo weinig aandacht is voor de problematiek van bedrijfsopvolging. 'Startende bedrijvigheid wordt al jaren ondersteund met tal van regelingen en stimuleringsprogramma's. Deze investeringen werpen vruchten af: ons land telt veel starters en dat zorgt zeker voor dynamiek. Maar hun bijdrage aan de economie als het gaat om werkgelegenheid en innovatie is beperkt. Het merendeel neemt geen personeel aan en doet amper aan vernieuwing. Slechts een paar procent van de starters groeit uit tot substantiële bedrijven. Bedrijfsoverdrachten daarentegen leiden aantoonbaar wel tot vernieuwing, groei en omzetsijging. Opvolgers zorgen vaak voor een frisse wind, nieuwe ideeën en innovatie. Daarom is het veel verstandiger te investeren in bedrijfsoverdracht dan in starters. De positieve effecten zijn aanzienlijk groter.'

### Veel respons

Vertegenwoordigers van VNO-NCW en MKB-Nederland blijven volgens Van Teeffelen in gebreke als het erom gaat, bedrijfsopvolging op de politieke en maatschappelijke agenda te krijgen. 'Vreemd genoeg onderkennen zij het probleem amper. Daarom ben ik naar aanleiding van het onderzoek zelf politieke partijen gaan benaderen, onder meer via de leden van Tweede Kamercommissies. Ik krijg veel respons; ze schrikken van de situatie.' Het ministerie van EL&I is tot nu niet bepaald een stimulerende factor. 'Zij stellen zich op het standpunt dat de markt het maar moet oplossen. Daarmee steken ze kun kop in het zand, want we weten al sinds 2004 dat dit niet zal gebeuren. Het merendeel van de overnames betreft kleine transacties die



voor adviseurs nauwelijks interessant zijn. Ander argument van het ministerie is dat geld voor nieuw beleid ontbreekt. Maar dit kan heel goed worden gevonden bij startersregelingen, incubators en innovatiefondsen. Overnames hebben immers alles met vernieuwing en groei te maken. Er is dus geen nieuw geld nodig, bestaande middelen moeten alleen anders gelabeld worden.'

### Doorslaand succes

Voorbeelden van succesvolle stimulering van bedrijfsoverdracht zijn er zeker. Van Teeffelen wijst onder meer op Zuid-Korea. 'In 2009 – midden in de crisis – heeft de regering het bedrag van de garantiestelling voor het MKB verhoogd. Een speciale stichting geeft een waarborg af waarmee gezonde bedrijven naar de bank kunnen. De regeling is een doorslaand succes en heeft er zeker toe bijgedragen dat Zuid-Korea er relatief snel weer bovenop kwam.' Dichter bij huis kan ook België als inspiratiebron dienen. 'Daar bestaat een landelijk waarborgfonds dat extra zekerheid biedt voor banken, ook bij aandelentransacties en angelkapitaal – particulieren die meefinancieren. Een soort nationale hypotheekgarantie, maar dan voor overnames. Met zo'n garantie is een bancaire financiering makkelijker.' De lector bepleit ook voor Nederland een dergelijke opzet. 'Schroef het borgstellingsbedrag op en laat een onafhankelijke instantie – bijvoorbeeld een landelijke organisatie als Qredits – de garantie afgeven. Ik verdenk banken er namelijk van dat zij de garantieregelingen alleen aanvragen bij

relatief grote overnametransacties met een gematigd risicoprofiel. Garantiereregelingen zijn een ideaal instrument voor banken om hun eigen risico nog verder te verkleinen bij overnamefinanciering.'

### Basiskennis verwerven

Ook als het gaat om kennisoverdracht kunnen we leren van anderen. 'In een aantal Europese landen zijn laagdrempelige programma's ontwikkeld om bedrijfsoverdracht te vergemakkelijken. Voor de grote en groeiende groep kleinere bedrijven is intensief één-op-één advies door de hoge kosten simpelweg niet haalbaar. Maar dat is ook niet nodig. Veel van wat speelt bij een overname betreft universele kennis die prima groepsgewijs over te dragen is.' Een goede start kan de digitale opvolgingsscan zijn die Hogeschool Utrecht mede ontwikkeld heeft (opvolgingsscan.nl). 'Op basis van wetenschappelijk onderzoek krijgen verkopers inzicht in hoe zij er voor staan, inclusief tips en waarschuwingen voor valkuilen. Als vervolg daarop zou ik graag samen met een aantal marktpartijen een programma ontwikkelen. Daarmee kunnen ondernemers in een aantal sessies de noodzakelijke basiskennis verwerven en leren van elkaars ervaringen. Wordt een overname vervolgens concreet dan kunnen voor specialistische onderdelen gericht ervaren adviseurs worden ingeschakeld. Door een dergelijk traject neemt de kans van slagen aanzienlijk toe en worden de kosten voor ondernemers flink verlaagd.' ■