



# **Adviseurs aan het woord**

Werk- en zienswijze bij bedrijfsoverdracht

Drs. Lex van Teeffelen

Maart 2009

Kenniscentrum InnBus, Faculteit Economie & Management, Hogeschool Utrecht  
lex.vanteeffelen@hu.nl

## Samenvatting

### Aanleiding

Er is weinig bekend over de werk- en de zienswijze van adviseurs bij bedrijfsoverdracht.

### Steekproef

Er zijn 71 adviseurs - 29 accountants, 20 intermediairs, 14 bankiers, 12 consultants – en 10 ondernemers geïnterviewd voor de kredietcrises. De uitkomsten zijn statistisch getoetst.

### Vraagstelling

- In welke fase zijn de verschillende adviseurs actief en is de accountant als meest geraadpleegde adviseur voldoende toegerust?
- Zien de verschillende adviseurs dezelfde knelpunten en oplossingen?
- Wat zijn de gevolgen van de uitkomsten voor ondernemers?

### Resultaten

#### Activiteiten van de adviseurs, werkwijze en de gevolgen voor de ondernemer

- Geen enkele adviseur is actief in alle vijf fases van een bedrijfsoverdracht. Ondernemers zullen minstens twee tot drie adviseurs moeten raadplegen bij een bedrijfsoverdracht.

Accountants zijn de meest gekozen adviseurs, maar lijken minder goed toegerust te zijn:

- Zij hebben de minste ervaring en zijn alleen actief tijdens de voorbereidende fase
- Er spelen voor accountants belangenconflicten om als matchmaker, onderhandelaar en/of adviseur in de contractfase op te treden
- Zij hanteren geen eenduidige systematiek en missen een netwerk van financieringsspecialisten

Intermediairs lijken de meest geëigende adviseurs, maar zij richten zich niet op micro ondernemers:

- Zij hebben veel ervaring in de meeste fases van een bedrijfsoverdracht, werken het meest systematisch en hebben een netwerk van (financiering)specialisten.

#### Knelpunten bij overdracht en mogelijke oplossingen

- Er worden totaal andere knelpunten genoemd door de verschillende disciplines van adviseurs in de lijn van hun eigen belang. Dit kan zeer verwarrend werken voor ondernemers.
- De meest genoemde knelpunten zijn: de waarde/prijs, de financiering en emoties.
- De adviseurs zijn het eens over de oplossing: de bewustwording en voorlichting over bedrijfsoverdracht. Ondernemers zien hier weinig in en kiezen voor een professionele adviseur.

### Gevolgen voor micro ondernemers

De uitkomsten wijzen op een ernstig falen van de markt voor overdrachtsadvisering voor micro ondernemers. Er is geen one stop shop, adviseurs zijn beperkt inzetbaar en de best toegeruste adviseur, de intermediair, richten zich bij voorkeur op grotere MKB bedrijven.

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1 Vraagstelling en steekproef</b>	<b>5</b>
1.1 Terminologie	5
1.2 Eerder onderzoek en vraagstelling	5
1.3 Steekproef en generaliseerbaarheid	6
<b>Hoofdstuk 2 Adviseurs en hun werkwijze</b>	<b>7</b>
2.1 De adviseurs: wie zijn zij	7
2.2 In welke fase zijn adviseurs actief	8
2.3 Werkmethode	9
2.4 Contacten met andere specialisten	9
2.5 Omgaan met emoties	10
2.6 Opvallende resultaten	11
<b>Hoofdstuk 3 Adviseurs en hun zienswijze?</b>	<b>12</b>
3.1 Knelpunten	12
3.2 Oplossingen	13
3.3 Opvallende resultaten	14
<b>Hoofdstuk 4 Conclusie</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage</b>	<b>16</b>

## Voorwoord

In 2007 en 2008 publiceerden wij rapporten over bedrijfsopvolging<sup>1</sup> en bedrijfsstakingen<sup>2</sup>. Daarin stonden de ondernemers centraal. Dit jaar laten wij de adviseurs aan het woord: accountants, bankiers, intermediairs en consultants van de Kamer van Koophandel. Zij zijn het die verkopende en kopende ondernemers adviseren. Een woord van dank aan alle adviseurs die openhartig en belangeloos aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Ook een woord van dank aan de studententeams, die de interviews hebben afgenomen, geanalyseerd en gedocumenteerd.

Ons onderzoek laat zien dat adviseurs van verschillende disciplines totaal andere knelpunten bij bedrijfsoverdracht zien. Gecorrigeerd voor de grote onderlinge verschillen zijn de waarde/prijs, de financiering en emoties de meest genoemde knelpunten. In het licht van de kredietcrises lijken deze uitkomsten alleen maar in belang toe te nemen. In de sfeer van oplossingen zijn de meningen meer gelijkgesteld. De adviseurs zien echter hele andere oplossingen dan ondernemers.

Is het überhaupt mogelijk om als ondernemer met één enkele adviseur het hele traject van bedrijfsopvolging te doorlopen? Ons onderzoek toont aan dat dit niet mogelijk is. Ondernemers zullen bij meerdere adviseurs te rade moeten gaan. Ook lijkt de meest geraadpleegde adviseur bij overdracht, de accountant, niet de meest geëigende.

Wij concluderen dat er geen goede marktwerking is voor advies en begeleiding bij bedrijfsopvolging. Micro ondernemers (0-9 medewerkers) vallen tussen de wal en het schip. Zij nemen 90% van de overdrachten voor hun rekening<sup>3</sup>. De intermediair, de op het oog best gekwalificeerde adviseur, is vaak niet beschikbaar voor kleine ondernemers.

Een belangrijke kwaliteitseis aan adviseurs is zij aantoonbaar actief zijn in de meeste fases van de bedrijfsoverdracht. Het invoeren van een overdrachtvoucher, vergelijkbaar met de innovatievoucher, is te overwegen. Inlevering zou kunnen bij een erkende branche organisatie van multidisciplinaire overdrachtsspecialisten. Een tweede mogelijkheid is dat de Kamer van Koophandel haar dienstverlening uitbreidt, aangezien de markt het voor micro ondernemers af laat weten. Dit vraagt wel om meer en breder opgeleide consultants. Een derde mogelijkheid is een maatwerk aanpak<sup>4</sup> voor micro ondernemers, die al is ontwikkeld voor de gemeente Amsterdam. Deze aanpak heeft zich bewezen door relatief lage kosten en goede resultaten.

Drs. Sevkan Cevirgen  
Projectmanager Overdracht & Overname  
Kamer van Koophandel Nederland  
[sevkan.cevirgen@kvk.nl](mailto:sevkan.cevirgen@kvk.nl)

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

<sup>1</sup> *Bedrijfsopvolging in het Kleinbedrijf, HU/KvK Nederland, Utrecht, april 2007.*

<sup>2</sup> *Bedrijfsstaking in het Kleinbedrijf, HU/KvK Nederland, maart 2008.*

<sup>3</sup> *Ibid 1*

<sup>4</sup> *presentatie STEW, november 2008, Amsterdam.*

## Hoofdstuk 1 Vraagstelling en steekproef

### 1.1 Terminologie

In dit onderzoeksrapport wordt frequent gesproken over accountants, intermediairs en consulenten. Met accountants bedoelen wij de AA-accountant. De intermediair, ook wel bedrijfsmakelaar genoemd, begeleidt ondernemers bij de aan- maar meestal de verkoop van hun bedrijf. Met consulenten bedoelen wij overdrachtspecialisten van de Kamer van Koophandel. Tenslotte spreken we over micro ondernemers. Daarmee bedoelen wij ondernemers met 0 tot 9 medewerkers.

### 1.2 Eerder onderzoek en vraagstelling

Bij overdrachten spelen veel zaken tegelijkertijd. Naast juridische en fiscale aspecten, spelen de marktsituatie en de emotie van ondernemers een belangrijke rol. Verder kunnen de belangen van de verkoper verschillen met die van de koper, het personeel, de klanten en de leveranciers. Al met al een complexe situatie, waarmee de meeste ondernemers niet eerder in aanraking zijn gekomen<sup>5</sup>. Het is bekend dat ondernemers zich matig voorbereiden op de verkoop van hun bedrijf en hun grootste informatie- en adviesbehoefte zich voordoet tijdens de oriëntatie op de overdracht en de onderhandelingen<sup>6</sup>.

Er zijn verschillende specialisten bij bedrijfsoverdrachten betrokken: accountants, intermediairs, consulenten van Kamers van Koophandel, juristen, notarissen en fiscalisten<sup>7,8,9</sup>. Zowel in Nederland als daarbuiten is de accountant de meest gebruikte adviseur bij bedrijfsoverdracht<sup>10,11,12</sup>. 70-80% van de ondernemers noemt hem als adviseur. Micro-ondernemers onderscheiden zich van andere ondernemers, door naast de accountant ook gebruik te maken van hun boekhouder of helemaal geen adviseur te raadplegen<sup>13</sup>.

Er is weinig bekend over de werkwijze van overdrachtsadviseurs. In Engeland wordt gesignaleerd dat ondernemers met hun vragen onvoldoende terecht kunnen bij adviseurs, dat de adviesmarkt zeer versnipperd is en het ontbreekt aan een one stop shop<sup>14</sup>. Uit een onderzoek in 6 EU landen blijkt dat adviseurs zich in het algemeen met hun diensten en prijzen op grotere (MKB) bedrijven richten en te duur zijn voor micro bedrijven (De Waard, 2002)<sup>15</sup>.

<sup>5</sup> *Ruimte in Bedrijfsoverdrachten in Nederland*, RZO, Den Haag, 2003.

<sup>6</sup> *Bedrijfsopvolging in het Kleinbedrijf*, HU/KvK Nederland, Utrecht, april 2007.

<sup>7</sup> *Change of ownership creates new prospects in SME sector*, *SME Special 2004*, ING Economics Department, Amsterdam.

<sup>8</sup> *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer, 2004.

<sup>9</sup> *Ibid 6*

<sup>10</sup> *Ibid 6*

<sup>11</sup> *Making Succession a Success: Perspectives from Canadian SMEs*, *Journal of Small Business Management*, 44 ((2), 306-309, 2006.

<sup>12</sup> *Promoting Success in the Small Business Transfer Market*, Centre for Entrepreneurship, Durham Business School. 2007.

<sup>13</sup> *Ibid 6*

<sup>14</sup> *Ibid 12*

<sup>15</sup> *How Entrepreneurs rate Advisers*, ING Economics Department, Amsterdam, 2002.

Van adviseurs zou je mogen verwachten dat zij zicht hebben op het gehele traject van een overdracht. De volgende fases worden onderscheiden<sup>16</sup> (KvK, 2002):

1. Oriëntatie (eerste informatie verzamelen: hoe, wat en wanneer)
2. Voorbereiding (waardering, verkoopmemorandum, verkoop klaar maken)
3. Zoeken van kopers
4. Onderhandelen (onderhandelen, intentie verklaring)
5. Contract (due diligence, financiering, contract opstellen)

De belangrijkste vragen van dit onderzoek zijn:

- In welke fase zijn adviseurs actief en welke werkwijze wordt gebruikt?
- Is de accountant als meest gebruikte adviseur ook het best toegerust?
- Zien de verschillende adviseurs dezelfde knelpunten en oplossingen?
- Wat zijn de gevolgen van de uitkomsten voor ondernemers?

### 1.3 Steekproef, respons en generaliseerbaarheid

Er zijn in totaal 71 adviseurs en 10 ondernemers geïnterviewd in de periode 2006-2008 met eenzelfde open vragenlijst (zie bijlage 1). Alle interviews vonden plaats voor het uitbreken van de kredietcrises. Aangezien er geen multidisciplinair register is van overdrachtsspecialisten in Nederland zijn de adviseurs via internet en de Gouden Gids getraceerd. Alle adviseurs werken voornamelijk of uitsluitend voor MKB bedrijven: 25 AA-accountants, 14 bankiers, 20 intermediairs en 12 consultants van de KvK. De respons bij alle disciplines was hoog: tussen de 60 en 80%.

De antwoorden op de gestelde vragen zijn metrisch gemaakt, door specifieke uitspraken te tellen. Als het antwoord onduidelijk of niet passend was is het antwoord niet gescoord. De adviseurs gaven regelmatig meer dan één antwoord en in die gevallen hebben we het totaal van de gegeven antwoorden gebruikt – en niet het aantal adviseurs - om tot een percentage te komen.

Wanneer wij spreken van verschillen tussen adviseurs, dan zijn deze statistisch getoetst en significant. Voor significante verschillen bij relatief kleine groepen zijn grote verschillen nodig. Die hebben wij steeds gevonden. Vanwege de kleine en selecte steekproef kunnen wij geen absolute uitspraken doen per discipline. De uitkomsten zijn indicatief voor de Nederlandse situatie voor de kredietcrises.

Ter controle is gekeken of er bij kleine en middelgrote/grote accountantskantoren verschillen optraden. Er zijn geen verschillen gevonden. Dit is opmerkelijk, omdat het onze verwachting was dat middelgrote/grote kantoren meer diensten zouden aanbieden en professioneler te werk zouden gaan. Dat onze steekproef bij accountants hetzelfde beeld laat zien als verwacht mag worden vanuit macro cijfers, namelijk gemiddeld 5 bedrijfsoverdrachten per accountant per jaar, sterkt ons in de gedachte dat wij een redelijk beeld geven van de situatie in Nederland.

<sup>16</sup> De verkoop van uw bedrijf, VVK, Woerden, 2002.

## Hoofdstuk 2 De adviseurs en hun werkwijze

### 2.1 De adviseurs: wie zijn zij?

Accountants zijn voor ondernemers de uitverkoren adviseur vanwege hun vertrouwenspositie<sup>17</sup>. Er zijn circa 6500 AA-accountants werkzaam in Nederland<sup>18</sup>. Uitgaande van 13.000 bedrijfsoverdrachten per jaar en 35.000 ondernemers die zich voorbereiden op bedrijfsopvolging<sup>19</sup> en een betrokkenheid van accountants in 70% van de gevallen, is de verwachting dat een accountant met 5 overdrachten per jaar te maken krijgen. De geïnterviewde accountants rapporteren gemiddeld bij 5 overdrachten betrokken te zijn. Zij werken bij kleine (15), middelgrote (5) en grote accountantskantoren (5). Kleine kantoren zijn bij 2, middelgrote bij 6 en grote accountantskantoren bij 10 overdrachten per jaar betrokken.

Bij de grootste Nederlandse zakenbanken zijn speciale overdrachtteams actief. Van de 14 geïnterviewde bankiers zijn er 12 actief in speciale overdrachtteams. Er zijn 4 bankiers van de ING, Rabobank en ABN Amro en 1 bankier van Fortis en SNS bank geïnterviewd. Opvallend was dat er binnen banken grote verschillen aanwezig zijn. Zo groot dat de verschillen tussen banken minder relevant waren. De geïnterviewde bankiers van eenzelfde bank zijn bijna allemaal werkzaam in verschillende teams. Er zijn signalen dat banken zich liever richten op grote transacties. Onderzoek van het EIM laat zien dat banken kleine kredieten 4-8 vaker afwijzen dan grotere kredieten<sup>20</sup>.

Intermediairs werken op basis van een vaste fee vanaf Euro 100 per uur plus een succesfee van 2% - 5 % afhankelijk van het transactie bedrag. Intermediairs richten zich doorgaans niet op micro ondernemers en/of transacties onder de Euro 250.000. De 20 geïnterviewde intermediairs werken in het hele land en zijn werkzaam bij kleine tot middelgrote firma's. Gemiddeld ronden zij 18 overdrachten per jaar af. 70% van hen is aangesloten bij de Branche Organisatie voor Bedrijfsoverdracht Bemiddelaars.

Het aantal overdrachtsconsulenten bij de Kamer van Koophandel in Nederland is 33. Tegen geringe kosten kunnen ondernemers een eerste oriënterend gesprek voeren met de consulenten. Hierna zijn maatwerkgesprekken mogelijk voor Euro 30 per gesprek. De 12 geïnterviewde consulenten zijn werkzaam in verschillende regio's en zijn wekelijks bij bedrijfsoverdrachten betrokken.

De 10 geïnterviewde ondernemers hebben recent hun bedrijf verkocht. In kenmerken komen zij overeen met de gemiddelde verkopende MKB ondernemer zowel qua leeftijd, sexe en het aantal jaren dat zij als ondernemer actief waren. Zij hebben net iets meer personeel, maar blijven micro ondernemers. Zij maken wel frequenter gebruik van adviseurs<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> *Change of ownership creates new prospects in SME sector, SME Special 2004, ING Economics Department, Amsterdam.*

<sup>18</sup> <http://www.novaa.nl/algemeen-menu/over-de-novaa/leden.html>, 19 februari 2009.

<sup>19</sup> *Bedrijfsoverdrachten in het MKB, EIM, Zoetermeer, 2004.*

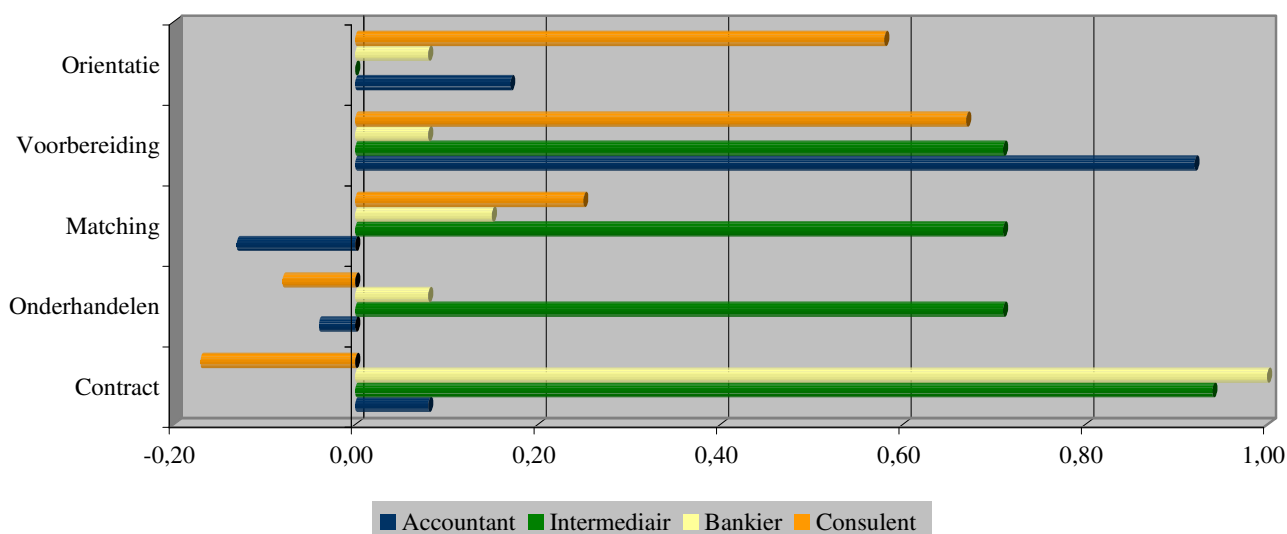
<sup>20</sup> *Financiering van bedrijfsinvesteringen: problematisch, of niet? EIM, Zoetermeer, 2005.*

<sup>21</sup> *Bedrijfsoverdrachten in het kleinbedrijf: een kwalitatieve vergelijking van kwantitatief onderzoek, HU, Utrecht, 2008.*

## 2.2 In welke fases actief?

Er is aan de adviseurs gevraagd in welke fase zij het meest en minst actief zijn tijdens een bedrijfsopvolging. De score loopt van -1 (minst) naar 0 (niet genoemd) naar 1 (meest actief). Een lage of negatieve score in de tabel betekent dat de betreffende discipline niet of weinig actief is in de betreffende fase.

Tabel 1: In welke overdrachtsfase bent u actief?



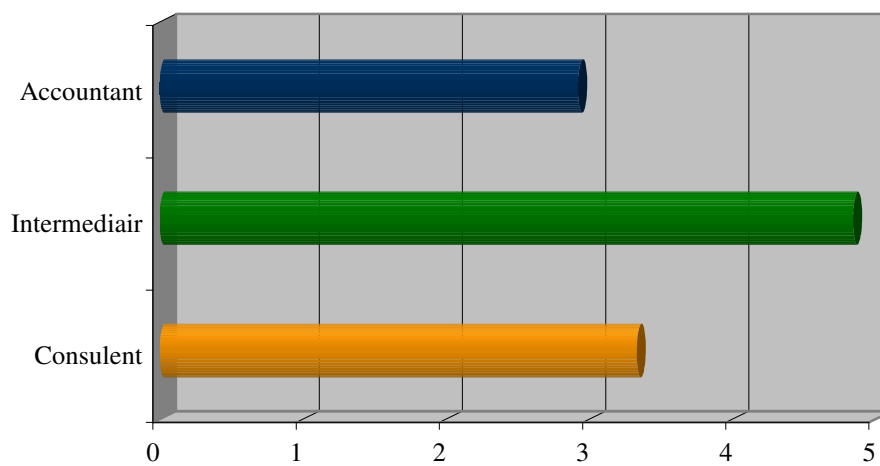
Er zijn opvallende uitkomsten te zien in tabel 1. Er is geen enkele adviseur actief in alle vijf de fases van een bedrijfsoverdracht. Zou de ondernemer volgens het boekje de bedrijfsoverdracht willen regelen dan heeft hij minstens twee verschillende adviseurs nodig. Aangezien de meeste ondernemers voor de accountant kiezen, zijn er tenminste drie adviseurs nodig. Accountants zijn vooral actief tijdens de voorbereiding en trekken zich terug bij de matching, onderhandelingen en contractfase. Hun beperkte betrokkenheid bij bedrijfsoverdracht hangt samen met de belangrijkste dilemma's die zij rapporteren: 30% heeft last van (rol)conflicten bij overdrachten en 16% geeft aan dat de verkopende partij belangrijke informatie achterhoudt. Accountants kunnen aansprakelijk worden gesteld voor niet juist afgegeven jaarcijfers, waarderingen en due diligence onderzoeken bij bedrijfsoverdrachten.

Van alle adviseurs lijkt de intermediair de meest ideale adviseur, want buiten de oriëntatie fase is hij actief in alle andere fases van een overdracht. Zij zijn echter weinig toegankelijk voor micro ondernemers.

## 2.3 Werkmethode

Hoe methodisch gaan de adviseurs te werk? In de onderstaande tabel staat 0 voor geen enkele systematiek, 3 een systematiek die per geval wordt bepaald en 5 voor een vaste werkwijze met verfijningen. Aan bankiers is niet gevraagd welke methode zij gebruiken.

**Table 2: Mate van structuur in werkwijze**

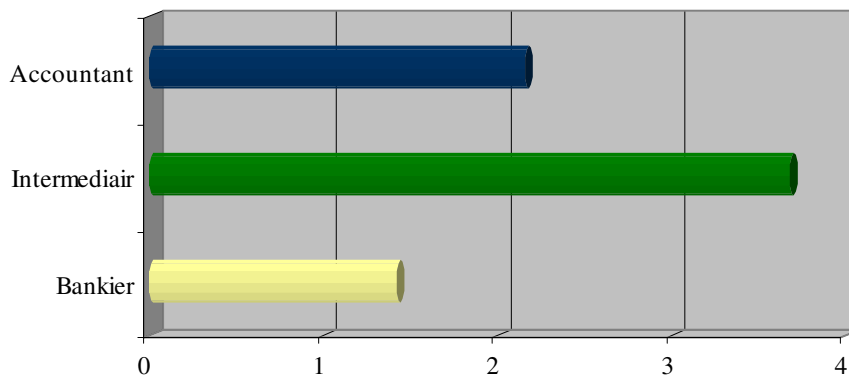


Uit tabel 2 blijkt dat intermediairs erg systematisch te werk gaan: zij gebruiken een stappenplan met onderliggende formats. Accountants en consulenten kijken per geval welke werkwijze nodig is.

## 2.4 Contacten met andere specialisten

Aan de adviseurs is gevraagd welke andere specialisten zij betrekken bij een overdracht.

**Tabel 3: Aantal andere specialisten waarmee contact is**

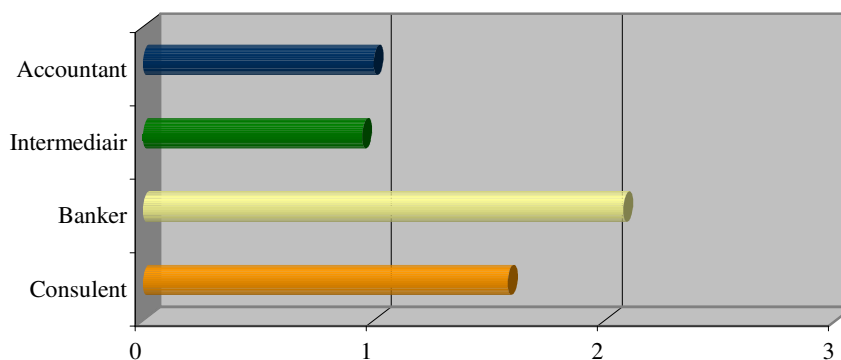


Intermediairs blijken meer contacten te hebben met andere specialisten dan accountants en bankiers. De meest genoemde specialisten zijn juristen, fiscalisten, notarissen, (andere) accountants, bankiers en financieringsspecialisten. We hebben speciaal gekeken naar de verschillen tussen accountants en intermediairs. We vonden dat intermediairs meer dan accountants contacten hebben met bankiers en andere financieringsspecialisten. Financiering van een overdracht is cruciaal<sup>22</sup>. Bij het afspringen van een financiering mislukt de overdracht doorgaans. Intermediairs lijken bij financieringszaken beter toegerust te zijn dan accountants, zij het dat er een grote spreiding bij intermediairs optreedt. Dit betekent er tussen intermediairs grote verschillen zijn in de mate waarin zij zijn ingevoerd in de financieringswereld.

## 2.5 Omgaan met emoties

Aan de adviseurs is gevraagd hoe zij omgaan met emoties. De score 0 betekent afstandelijk/zakelijk en 3 is luisteren/empathie. Het is uit onderstaande tabel 4 duidelijk dat de accountants en intermediairs een meer zakelijker houding aannemen, terwijl consulenten en bankiers meer luisteren.

Tabel 4: Manier van omgaan met emoties



De hoge luisterscore voor bankiers is verrassend. Echter uit de interviews met bankiers bleek dat financieringen vaak gepaard gaan met cross selling van andere producten, zoals verzekeringen, pensioenen, beleggingen en private banking. Tevens meldden bankiers een sterke concurrentiedruk. Eenderde van de bankiers gaven ook aan dat zij eerder bij ondernemers aan tafel willen zitten: bij voorkeur in de voorbereidende fase. Dat was de situatie bij bankiers in 2006. Nu banken in 2009 steeds strenger worden bij het verstrekken van risicodragend kapitaal is het waarschijnlijk dat bankiers een zakelijker aanpak verkiezen.

<sup>22</sup> *Bedrijfsverdracht in het MKB: moeilijk of makkelijk, ING, 2005.*

## 2.6 Opvallende resultaten

Ondernemers kunnen niet met één specialist een volledige overdracht doorlopen. Een ondernemer zal tenminste twee en het meest waarschijnlijk drie adviseurs moeten raadplegen om een overdrachtstraject volgens het boekje te doorlopen. De markt voorziet niet in een one stop shop.

Hoewel accountants verreweg de meest gekozen adviseur is bij bedrijfsoverdrachten, lijkt de accountant niet goed toegerust te zijn voor bedrijfsoverdrachten:

- hij heeft de minste ervaring
- hij is doorgaans alleen actief tijdens de voorbereiding
- voor een belangrijk deel van accountants spelen er belangenconflicten om als matchmaker, onderhandelaar en/of adviseur in de contractfase op te treden
- hij hanteert geen eenduidige systematiek bij overdrachten
- hij heeft relatief weinig contacten met financieringspecialisten

Ondanks al deze negatieve kwalificaties is de accountant bereikbaar en beschikbaar voor micro ondernemers.

De intermediair lijkt de meest geëigende adviseur voor ondernemers te zijn:

- hij heeft veel ervaring in de meeste fases van een bedrijfsoverdracht
- hij werkt het meest systematisch en zakelijk
- hij heeft een sterk netwerk van (financiering)specialisten, al varieert dit per intermediair.

Echter de intermediair richt zich in principe nauwelijks op micro ondernemers, die 90% van de overdrachten voor hun rekening nemen.

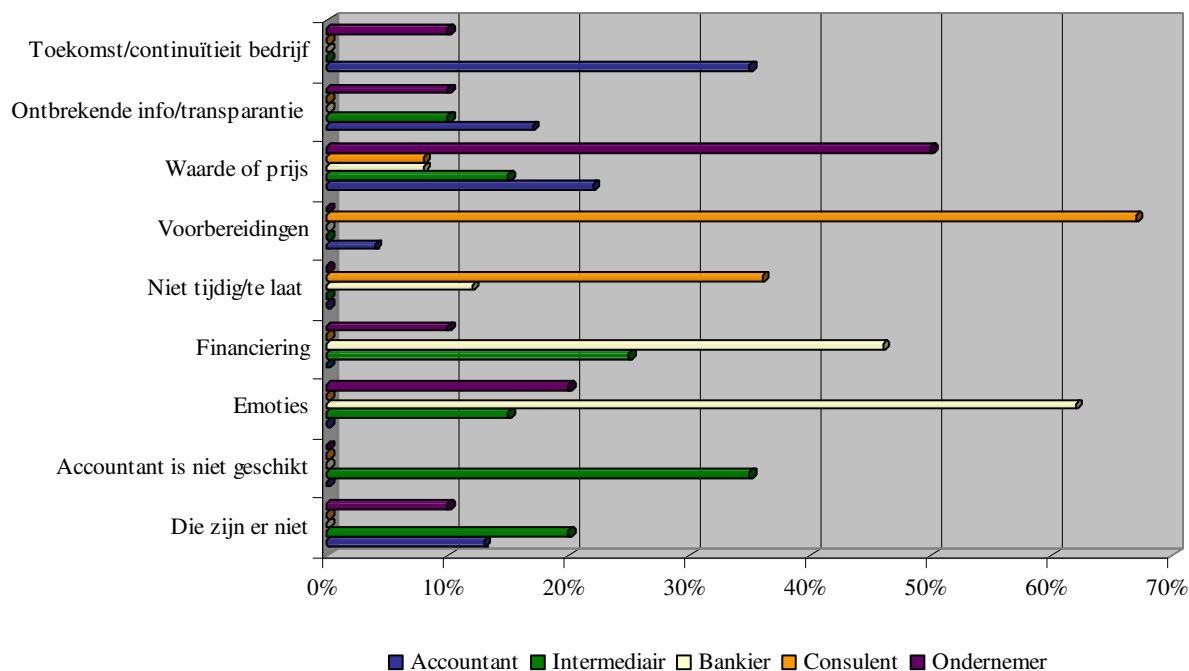
Net als in Engeland lijkt er sprake van het ernstig falen van de markt voor advisering en ondersteuning van micro ondernemers bij bedrijfsoverdracht. De Kamer van Koophandel is geen alternatief voor micro ondernemers, daar de consultants alleen in de oriëntatie en voorbereidingsfase informatie en adviezen verstrekken.

## Hoofdstuk 3 De adviseurs en hun zienswijze

### 3.1 De knelpunten

De adviseurs is gevraagd welke knelpunten zij zien bij bedrijfsoverdracht. Hun totaal verschillende betrokkenheid zal naar verwachting effect hebben op hun waarnemingen. De meest genoemde knelpunten zijn in tabel 5 opgenomen.

Tabel 5: De knelpunten bij overdracht



Er is geen consensus onder de adviseurs. Zij noemen knelpunten die parallel lopen aan hun eigen belangen. De accountant legt de nadruk op de toekomst en continuïteit van het bedrijf. Dat is ook zijn eigen belang, immers anders verliest hij zijn klant. De intermediair legt de nadruk op het niet geschikt zijn van de accountant als overdrachtsspecialist, zijn grootste concurrent in de markt. De bankier op de rol van emoties en de financiering. De consulent op de onvoldoende voorbereiding en niet tijdig/te laat aanvangen met bedrijfsoverdracht, zijn specifieke werkveld. En de ondernemer vindt de te lage waarde of geboden prijs bij onderhandelingen het grootste obstakel.

Voor ondernemers een verwarrende situatie, want elke adviseur denkt er het zijne van. Dit is mogelijk ingegeven doordat de marktwerking voor adviesdiensten sterk door de Nederlandse overheid wordt gestimuleerd.

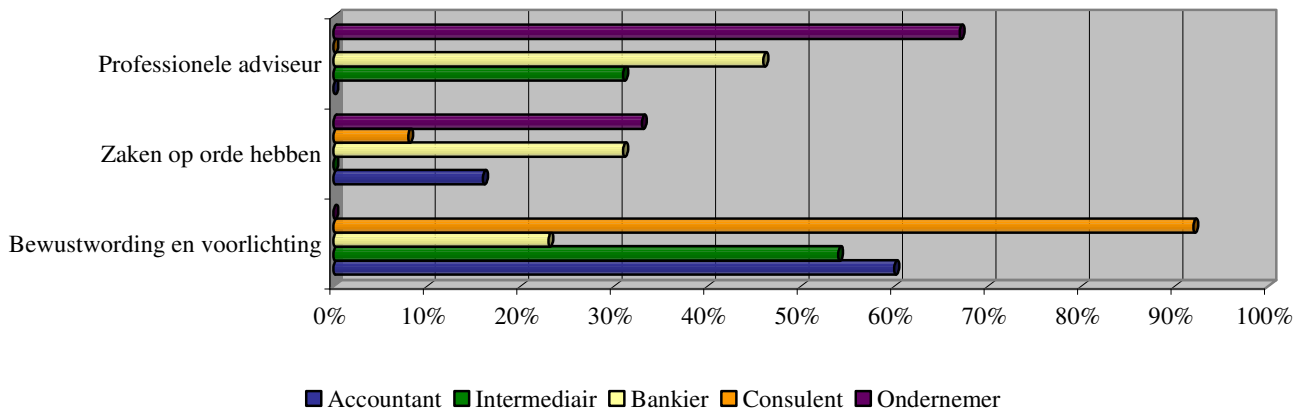
Als we de extreme scores uit de tabel negeren dan ontstaat de volgende top drie, die door tenminste twee adviseurs en de ondernemer worden gedeeld:

1. de waarde van of de prijs voor het bedrijf
2. de financiering
3. emoties

### 3.2 Oplossingen

In tabel 6 zijn de meest genoemde oplossingen opgenomen. Het blijkt dat adviseurs meer gelijkgesteld zijn over de oplossingen.

Tabel 6: De oplossingen voor de knelpunten



De meest genoemde oplossing is de bewustwording en voorlichting over bedrijfsoverdracht. De consulent scoort hierop veel hoger en de bankier veel lager dan de andere adviseurs.

We zien wel een verschil in de oplossingen van de adviseurs en ondernemers. De ondernemer ziet weinig in bewustwording en voorlichting. De ondernemer kiest voor een professionele adviseur. Ondernemers en adviseurs ontmoeten elkaar bij het “zaken op orde” hebben.

### 3.3 Opvallende resultaten

Er is absoluut geen consensus onder de adviseurs over de knelpunten. Adviseurs noemen knelpunten die parallel lopen aan hun eigen belangen. Dit is mogelijk ingegeven door de marktwerking voor adviesdiensten, die sterk door de Nederlandse overheid is gestimuleerd.

De top drie in knelpunten zijn:

1. de waarde van of de prijs voor het bedrijf
2. de financiering
3. emoties

De adviseurs zijn het veel meer eens over de oplossing: de bewustwording en voorlichting over bedrijfsoverdracht. We zien echter dat ondernemer weinig zien in deze bewustwording en voorlichting. De ondernemer kiest voor een professionele adviseur.

## Hoofdstuk 4 Conclusies

Er tekent zich een verontrustend beeld af bij de advisering rond bedrijfsoverdrachten voor micro ondernemers, die 90% van alle bedrijfsoverdrachten voor hun rekening nemen.

Eenzijds zien we dat ondernemers niet met één specialist een volledige overdracht kunnen doorlopen. Ondernemers zullen tenminste twee en het meest waarschijnlijk drie adviseurs moeten raadplegen om een overdrachtstraject volgens het boekje te doorlopen. De markt voorziet niet in een one stop shop. Anderzijds signaleren de adviseurs van verschillende disciplines andere knelpunten, die parallel lopen met hun eigen belangen. Dit kan zeer verwarrend werken voor ondernemers. Gecorrigeerd voor de extreme verschillen zijn de top drie van de genoemde knelpunten: de waarde/prijs, de financiering en emoties.

De adviseurs zijn het wel eens over de oplossing: de bewustwording en voorlichting over bedrijfsoverdracht. We zien echter dat ondernemers weinig zien in deze bewustwording en voorlichting. De ondernemer kiest bij voorkeur voor een professionele adviseur.

Hoewel de accountant verreweg de meest gekozen adviseur is bij bedrijfsoverdrachten en een lage drempel heeft, lijkt hij onvoldoende toegerust te zijn voor bedrijfsoverdrachten:

- hij is de minst ervaren adviseur en is doorgaans alleen actief in de voorbereidende fase
- voor accountants spelen er belangenconflicten om als matchmaker, onderhandelaar en/of adviseur in de contractfase op te treden
- hij hanteert geen duidelijke systematiek en mist contacten met financieringspecialisten.

Daarbij komt dat micro ondernemers ook vaak boekhouders inschakelen, die mogelijk nog minder goed toegerust zijn om te adviseren over bedrijfsoverdracht. Dat wij geen verschillen vinden tussen kleine en middelgrote/grote accountantskantoor is opmerkelijk.

De intermediair lijkt de meest geëigende adviseur voor ondernemers te zijn, omdat hij actief is in bijna alle fases van een overdracht, het meest systematisch te werk gaat en goede contacten met andere specialisten onderhoudt. Echter de intermediair richt zich in de dienstverlening niet of nauwelijks op micro ondernemers

Ook de Kamer van Koophandel is geen alternatief voor micro ondernemers, daar de consultants doorgaans alleen in de oriëntatie en voorbereidingsfase informatie en adviezen verstrekken.

Onze analyses wijzen er op dat de markt voor overdrachtsadvisering ernstig faalt voor micro ondernemers. Het mechanisme dat adviseurs zich bij voorkeur met hun diensten en tarieven richten op grotere MKB bedrijven<sup>23</sup> (De Waard, 2002) en/of transacties is duidelijk waarneembaar bij intermediairs en bankiers. Accountants zijn daarentegen wel toegankelijk.

---

<sup>23</sup> *How Entrepreneurs rate Advisers, ING Economics Department, Amsterdam, 2002.*

## Bijlage

### Gebruikte vragenlijst

- Vraag 1: Hoeveel bedrijfsoverdrachten heeft u de afgelopen 12 maanden begeleid?
- Vraag 2: Welke methode(n) gebruikt u bij een bedrijfsopvolging of -overdracht
- Vraag 3: In welke fase van de overdracht bent u het meest actief en in welke het minst?
- Vraag 4: Wat zijn volgens u de belangrijkste obstakels bij een bedrijfsopvolging of -overdracht?
- Vraag 5: Heeft u suggesties om deze obstakels het hoofd te bieden?
- Vraag 6: Tegen welke dilemma's lopen u op bij bedrijfsovernames?
- Vraag 7: Hoe gaat u om met de emotionele aspecten van een bedrijfsopvolging of -overdracht?
- Vraag 8: Maakt u gebruik van andere specialisten voor de begeleiding van de overname?
- Vraag 9: Zijn er contacten met participatiemaatschappijen?
- Vraag 10: Heeft u contacten met banken?