

2012

cbw•mitex

Adviesrapport

Afstudeerrapportage

Opdrachtgever



CBW-MITEX
Arnhemse Bovenweg 100
3708 AG Zeist

Bedrijfsmentor

Dhr. Peter J. Wolfsen (Bedrijfsadviseur)

Hogeschool Utrecht



Faculteit Economie en Management (FEM)
Business Management MKB (BM)
Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Docent begeleider

Dr. Lex van Teeffelen (Professor of Business Transfers and Innovation)

Tweede examiner

Drs. Meindert W. Scholma (Lecturer Philosophy & Ethics)

Auteur

Robbert H. Punte (Student)
1518326

Periode

Februari 2012 – juni 2012

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ten aanzien van het proces van bedrijfsovername bij CBW-MITEX. Het is een onderzoek dat gericht is op het overnameproces bij een bedrijfsoverdracht, het vinden van kopers voor een overname, de interne samenwerking binnen de organisatie en het beheersen van informatie rondom het proces.

De afgelopen jaren is er veel veranderd bij CBW-MITEX, tot 2009 waren dit twee organisaties die beide een andere branche vertegenwoordigden. De fusie tussen beide bedrijven is een succes geweest. Binnen anderhalve maand is de organisatie in maart verhuisd naar een bekende locatie in Zeist, waar oorspronkelijk CBW gehuisvest was. Hier is een prachtig nieuw pand gebouwd waar ik de laatste maanden van mijn stage prettig heb kunnen werken.

Graag bedank ik Peter Wolfsen voor de ondersteuning tijdens mijn afstudeertraject. Ondanks zijn volle agenda als bedrijfsadviseur bij CBW-MITEX wist hij voldoende tijd vrij te maken voor de begeleiding van een stagiair. De samenwerking was zeer prettig, met name zijn flexibele houding, humor en eerlijkheid over de gang van zaken heb ik ervaren als een geweldige steun.

Ook bedank ik Lex van Teeffelen voor zijn adviezen en begeleiding bij mijn afstudeertraject. De bijeenkomsten waren altijd leerzaam en de adviezen verhelderend en motiverend.

Ten slotte spreek ik mijn waardering uit naar de medewerkers van CBW-MITEX voor de gezellige werksfeer en het management voor het beschikbaar stellen van een stageplaats.

Robbert Punte
30 juli, 2012

Samenvatting

Achtergrond

CBW-MITEX is een Nederlandse brancheorganisatie voor wonen, mode, schoenen en sport. Zij telt bijna 7.000 leden, bij elkaar goed voor een omzet van ongeveer 25 miljard per jaar. Bij CBW-MITEX werken 71 medewerkers (60,5 FTE) en de omzet in 2010 bedroeg circa acht miljoen euro. Er is in 2010 een onderzoek uitgevoerd door CBW-MITEX waaruit blijkt dat het aantal leden dat hun bedrijf willen overdragen, de komende jaren zal stijgen. De voornaamste reden is de vergrijzing onder de ondernemers in de branche. Hierdoor komen er steeds meer bedrijven te koop te staan en is er een dringende vraag naar kopers ontstaan. Het geven van advies en ondersteuning bij bedrijfsoverdracht zal in de nabije toekomst meer tijd gaan vergen van de bedrijfsadviseurs.

Doel

De doelstelling van deze afstudeeropdracht is om op basis van een onderzoek, aanbevelingen te doen aan de brancheorganisatie van bedrijven in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche om sneller potentiële kopers te traceren en informeren. Op basis hiervan wordt voorafgaand aan het onderzoek beoogd om de procestijd en doorlooptijd met 30% te verkorten.

Methode

Er is literatuuronderzoek gedaan naar het doel en methoden van procesbeschrijving, het overnameproces en het profiel van een potentiële koper. Door deskresearch zijn alle dossiers van bedrijfsoverdrachten over de periode van 2009 tot en met 2011 bestudeerd en geanalyseerd. Er zijn binnen de organisatie interviews afgenomen en is er een enquête gehouden onder de werknemers die rechtstreeks contact hebben met leden. Tevens is er een afdelingsoverleg bijgewoond en een presentatie van het managementteam over de doelen van 2012.

Uitkomsten

Na de analyse van de dossiers blijkt de gemiddelde procestijd van bedrijfsovername verkort kan worden met 15%, van 43,7 uur naar 36,7 uur. Voornamelijk door het efficiënter zoeken naar kopers en standaardiseren van documenten. De gemiddelde doorlooptijd van het bedrijfsovernameproces kan worden verkort van 63,7 weken naar 46,3 weken, een reductie van 27,3%. Hiervoor is het bewaken van het proces, sneller vinden van geschikte kopers en het goed en tijdig informeren van ondernemers die willen overdragen essentieel.

Gebleken is dat het vinden van een koper het meest voorkomt als blokkade. Daarbij komt nog dat CBW-MITEX op dit moment 27 bedrijfsovername begeleidt waar nog geen koper voor bekend is. Uit het dossiers onderzoek is gebleken dat 27% van de dossiers de koper zich niet bevond in het netwerk van de ondernemer. Kopers zijn sneller te vinden door het beter benutten van het netwerk van de bedrijfsadviseurs en van CBW-MITEX. Leden van CBW-MITEX zijn een belangrijke doelgroep waar zich potentiële kopers kunnen bevinden. Het versterken van het online platform "Winkel te koop" levert eveneens potentiële kopers op.

De informatiesystemen die CBW-MITEX heeft, zijn geschikt voor het beheersen van informatie rondom bedrijfsovername. De systemen zijn echter niet up-to-date waardoor ze het proces van bedrijfsoverdracht niet doelmatig ondersteunen. De ondersteuning op de afdeling Bedrijfsadvies is beperkt, dit zorgt voor een druk op de capaciteit van de adviseurs. Eveneens zorgt het ontbreken van bedrijfseconomische kennis op de afdeling Ondernemersservice voor extra werkzaamheden. De focus op het ondersteunen van Bedrijfsadvies kan worden vergroot.

Aanbevelingen

Het versterken van de ondersteuning van Bedrijfsadvies door het aannemen van een afdelingssecretaresse zal de bedrijfsadviseurs administratieve en ondersteunende werkzaamheden uit handen nemen. Naast een kostenbesparing zullen de bedrijfsadviseurs meer capaciteit beschikbaar hebben voor het geven van advies en het vergroten van de focus op bedrijfsovername. Met betrekking tot opvolgen van aanbevolen maatregelen kan in totaal € 39.816 aan arbeidskosten worden bespaard.

Door het versterken van "Winkel te koop" wordt de kans op het vinden van een match vergroot en levert dit potentiële kopers op voor de database. Daarnaast is het ledenbestand van CBW-MITEX een essentiële doelgroep waar zich potentiële kopers in kunnen bevinden, deze zijn te bereiken door een advertentie in het ledenblad en door andere afdelingen die actief op zoek gaan naar potentiële kopers.

Een actuele lijst met alle opstaande dossiers en te koopstaande ondernemingen is essentieel om de doorlooptijd van het proces te bewaken en effectief naar matches te zoeken. Deze lijst dient regelmatig te worden afgezet tegen een database met potentiële kopers. Alle potentiële kopers die CBW-MITEX signaleert, dienen hierin te worden opgenomen. Aanbevolen wordt om wekelijks een overname-overleg te plannen voor het onderhouden en verbreden van het netwerk om potentiële kopers te vinden. Dit kan door overleg met bestaande partners (accountants en vastgoedadviseurs) of door het onderhouden of leggen van nieuwe contacten (netwerk CBW-MITEX) om samen te werken met betrekking tot bedrijfsovername.

Het standaardiseren van documenten en het efficiënter benaderen van kandidaten zal bij volwaardige dossier 4,5 uur procestijd besparen. Daarnaast zal het aantal fees die worden afgedragen aan CBW-MITEX stijgen doordat

zij beter in staat zijn geschikte potentiële kopers voor te dragen aan ondernemers die hun onderneming willen verkopen.

De totale bruto kosten van bovenstaande aanbevelingen van 2012 tot en met 2014 zijn € 55.634. De baten zijn de opbrengsten van de groepsgrogramma's en de verwachte bedrijfsovernames waarbij een fee wordt afgedragen. De totale bruto opbrengsten van 2012 tot en met 2014 zijn € 108.432. De totale bruto winst bedraagt dan € 52.798.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inleiding.....	7
1. Onderzoekopzet	9
2. Theorie	10
2.1 Doel van procesbeschrijving	10
2.2 Methode van procesbeschrijving	10
2.3 Het overnameproces in de literatuur	10
2.4 Profiel van een potentiële koper in de literatuur	12
3. Huidige situatie	14
3.1 Het overnameproces	14
3.2 Procestijd, doorlooptijd en blokkades bij het overnameproces	15
3.3 Huidige benadering van potentiële kopers.....	18
3.4 Informatiesystemen en communicatiemiddelen	20
3.5 Interne focus op traceren potentiële kopers.....	20
3.6 Bevindingen van de huidige situatie	22
4. Gewenste situatie	23
4.1. Procestijd en doorlooptijd	23
4.2. Benaderen van potentiële kopers	24
4.3. Geschikte informatiesystemen en communicatiemiddelen	26
4.4. Samenwerking versterken	26
5. Conclusies.....	27
5.1. Het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdracht	27
5.2. Benaderen van kopers.....	27
5.3. De informatiesystemen	27
5.4. Interne samenwerking	28
6. Mogelijke maatregelen en economische haalbaarheid.....	29
7. Aanbevelingen.....	32
7.1. Aanbevelingen	32
7.2. Aanvullende aanbevelingen.....	33
Bronnen.....	35
Begrippen en afkortingen	36

Inleiding

Achtergrond

CBW-MITEX is de Nederlandse brancheorganisatie voor wonen, mode, schoenen en sport. Zij telt bijna 7.000 leden, bij elkaar goed voor een omzet van ongeveer 25 miljard per jaar¹. Bij CBW-MITEX werken 71 medewerkers (60,5 FTE) en de omzet in 2010 bedroeg circa acht miljoen euro.

De organisatie heeft als doel de belangen van haar leden te behartigen. CBW-MITEX vertegenwoordigt haar leden in Den Haag en Brussel met een lobby en daarnaast kunnen zij ook profiteren van voordeel in advies over vrijwel alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Door collectieve inkopen kunnen de leden profiteren van kortingen op onder meer verzekeringen, creditcardtarieven en telefonie.

Voor consumenten is CBW-MITEX vooral van belang bij de aankoop van woon- en bruidsmodeproducten. Als een winkel CBW-erkend is, worden algemene voorwaarden gehanteerd en kunnen geschillen bij de onafhankelijke Geschillencommissie Wonen worden voorgelegd. Tevens kan de consument profiteren van extra garanties bij aanbesteding en faillissement.

Er is in 2010 een onderzoek uitgevoerd door CBW-MITEX waaruit blijkt dat het aantal leden dat hun bedrijf wil overdragen, de komende jaren zal stijgen. Van de 132 respondenten dacht toen ongeveer 32% binnen drie jaar hun bedrijf over te dragen². De voornaamste reden is de vergrijzing onder de ondernemers in de branche. Van de respondenten was toen al 56% boven de 50 jaar.

Daar komt nog bij dat veel ondernemers op dit moment in zwaar weer verkeren door de verslechterde economie en de opkomst van internetwinkels. Uit onderzoek is gebleken dat de online verkopen zullen stijgen van 10% in 2010 naar circa 30% in 2020³.

Op grond van deze ontwikkelingen worden er steeds meer bedrijven voor overname aangeboden. De vraag naar geschikte kandidaten, in het bijzonder kopers, neemt daardoor toe. Het geven van advies en ondersteuning bij bedrijfsoverdracht zal in de nabije toekomst meer tijd gaan vergen van de bedrijfsadviseurs.

Opdrachtschrijving

In 2011 heeft CBW-MITEX 55 dossiers⁴ inzake de verkoop van ondernemingen van leden behandeld. Verwacht wordt dat het aantal dossiers meer dan verdubbelt naar 125 dossiers in 2013⁵. Op dit moment is er geen zicht op het aantal openstaande dossiers van ondernemers die hun bedrijf willen overdragen. Ook is niet bekend wat de procestijd⁶ en doorlooptijd⁷ van behandelde dossiers is. Dit dient nader in kaart te worden gebracht.

Het vinden van potentiële kopers, de interne samenwerking en informatie beheersing worden op dit moment als grootste knelpunten ervaren door de bedrijfsadviseurs. De vraag naar bemiddeling door leden van CBW-MITEX neemt toe en de capaciteit van de bedrijfsadviseurs is beperkt. Om de effectiviteit en efficiëntie in het proces te verhogen zijn verbeteringen noodzakelijk en is gevraagd om daarop advies en aanbevelingen te geven.

Doelstelling

De doelstelling van deze afstudeeropdracht is om op basis van een onderzoek, binnen de gestelde randvoorwaarden, in een adviesrapport aanbevelingen te doen aan CBW-MITEX om sneller potentiële kopers te traceren en informeren. Op basis hiervan wordt voorafgaand aan het onderzoek beoogd om de procestijd en doorlooptijd met 30% te verkorten.

Probleemstelling

Met welke aanpassingen in de bedrijfsvoering kan CBW-MITEX sneller potentiële kopers benaderen van bedrijven in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche om de procestijd en doorlooptijd bij bemiddelingen van bedrijfsoverdrachten te verkorten⁸?

¹ CBW-MITEX (2012) Over CBW-MITEX. Geraadpleegd op 29 februari 2012, <http://www.cbwmitex.nl/pages/4/Over-CBW-MITEX/Brancheorganisatie-voor-Mode-Wonen-Schoenen-en-Sport.html>

² Verwijs S. (2010) Kansen voor het grijpen!. Utrecht: CBW-MITEX/HU

³ Q&A (2010) Retail 2020: Re'Structure. Zeist: CBW-MITEX/HBD

⁴ Zie begrippenlijst

⁵ Verwijs S. (2010) Kansen voor het grijpen!. Utrecht: CBW-MITEX/HU

⁶ Zie begrippenlijst

⁷ Zie begrippenlijst

⁸ Zie bijlage 1; SSBK-methode

Deelvragen

Bij de aanpak van onderzoek is de probleemstelling uiteengezet in deelvragen. In het adviesrapport zijn deze uitgewerkt naar de volgende bedrijfskundige disciplines:

Organisatorisch

1. Hoe ziet het huidige bemiddelingsproces bij bedrijfsopvolging eruit?
2. Hoe verloopt het bemiddelingsproces op de ideale manier?
3. Welke bottlenecks zitten er in het proces?
4. Hoe kan de procestijd worden verkort?
5. Hoe kan de doorlooptijd worden verkort?
6. Is de organisatie er op gericht potentiële kopers te traceren?
7. Hoe kan de focus op het traceren van potentiële kopers worden vergroot?

Marketing

8. Welke bronnen en communicatiemiddelen worden nu gebruikt om potentiële kopers te benaderen?
9. Wat is het profiel van een potentiële koper?
10. Hoe kom je potentiële kopers op het spoor?

ICT

11. Welke ondersteunende informatiesystemen worden gebruikt om potentiële kopers te informeren?
12. Wat zijn geschikte ondersteunende informatiesystemen om de potentiële kopers te informeren over het aanbod?
13. Hoe kunnen de informatiesystemen worden aangepast om de procestijd en doorlooptijd te verkorten?

Economisch

14. Wat is de economische haalbaarheid van de aangedragen adviezen?

Doelgroep

Dit rapport is bedoeld voor het management van CBW-MITEX. De aanbevelingen zijn gericht op het oplossen van de probleemstelling. Deze kunnen gebruikt worden door het management om een betere ondersteuning te bieden aan de bedrijfsadviseurs.

Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek beperkt zicht tot de volgende bedrijfskundige disciplines:

- Marketing - Het werven van potentiële kopers
- ICT – Systemen om potentie kopers te informeren
- Organisatiekunde – Analyse van het overnameproces en interne samenwerking
- Economisch – Kosten en baten van de belangrijkste adviezen

In het onderzoek is geen onderscheid gemaakt naar de verschillende branches waarvoor is bemiddeld bij bedrijfsovername.

Opbouw van het rapport

In het eerste hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek toegelicht. Vervolgens wordt theorie met betrekking tot het bemiddelingsproces beschreven in hoofdstuk twee. In hoofdstuk drie is de huidige situatie vastgelegd op basis van de uitkomsten van de analyse van de dossiers. Aansluitend wordt de gewenste situatie beschreven in hoofdstuk vier.

Dit resulteert in conclusies in hoofdstuk vijf, gevolgd door adviezen in hoofdstuk zes. Van de belangrijkste adviezen is de economische haalbaarheid uitgewerkt in hoofdstuk zeven. Daarna zijn de aanbevelingen beschreven in hoofdstuk acht. Tenslotte is het rapport aangevuld met een lijst van de geraadpleegde bronnen, gevolgd door een lijst met begrippen en afkortingen. In de aparte bijlage zijn onderbouwingen en ondersteunende informatie gebundeld.

1. Onderzoekopzet

Vooronderzoek

Voorafgaand aan de analyse van de dossiers is literatuur geraadpleegd om te achterhalen welke methode het best gebruikt kan worden voor het beschrijven van processen. Vervolgens is er aan de hand van literatuur het verloop van het overnameproces beschreven en de blokkades die daarbij kunnen optreden. Tenslotte is er in de literatuur onderzoek gedaan naar het profiel van een koper.

Dataverzameling

De huidige situatie is in kaart gebracht op basis van een analyse van 26 dossiers die hebben geleid naar een succesvolle overdracht in de periode van 2009 tot en met 2011. Er is aandacht besteed aan de proces- en doorlooptijd en de eventuele blokkades hierin. Daarnaast zijn nog een aantal aspecten onderzocht die mogelijk invloed hebben op het verloop van het proces. Beschreven zijn achtereenvolgens: het type transactie (aandelen of activa); reden van de ondernemer om te stoppen; of er vastgoed bij betrokken is; de vorm van adviesdienst (op basis van declaratie van uren of een contract) en tot slot of het ging om een overdracht binnen de familie of aan derden.

Alle openstaande dossiers waarbij een koper wordt gezocht, zijn geanalyseerd om een duidelijk beeld te krijgen van de omvang van het probleem. Het betreft alle openstaande dossiers per 31 december 2011. Aanvullend zijn waardebeoordelingen van ondernemingen uit de dossiers van 2009, 2010 en 2011 meegenomen in het onderzoek en is gekeken naar het aantal ondernemers dat na het afnemen van een intakegesprek toch is doorgegaan met ondernemen.

Daarnaast zijn er interviews afgenomen en gesprekken gevoerd met alle bedrijfsadviseurs, de teamleiders van de afdelingen Marktonderzoek, Ondernemersservice en ICT, en met de vertegenwoordiger van Bedrijfsadvies in het management team. Ook is er een afdelingsoverleg van de afdeling Bedrijfsadvies geobserveerd en is de presentatie door het managementteam, van de doelen voor 2012, bijgewoond.

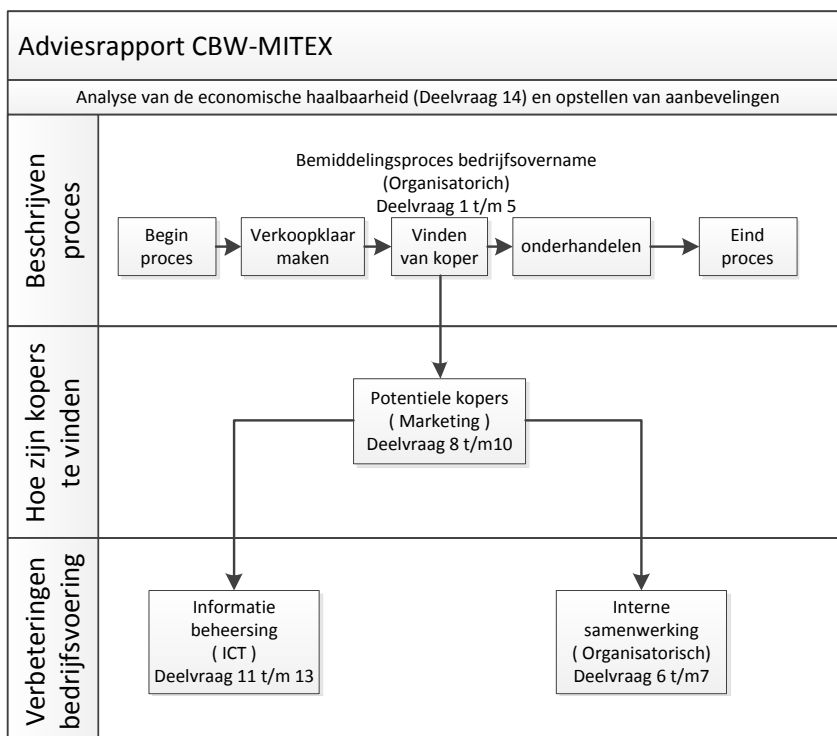
Er is een enquête gehouden onder het personeel dat direct contact heeft met klanten om de huidige situatie van de interne samenwerking met betrekking tot bedrijfsverdracht te achterhalen.

Dataverwerking

De verzamelde data zijn verwerkt in tabellen, modellen en schema's. Op basis daarvan is de huidige situatie in kaart gebracht. Na een grondige analyse kan de gewenste situatie worden vastgesteld en toegelicht.

Rapportage

Aan de hand van de conclusies zijn adviezen ter verbetering van de bedrijfsvoering opgesteld. Van de belangrijkste adviezen is de economische haalbaarheid getoetst. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan aan de organisatie.



2. Theorie

2.1 Doel van procesbeschrijving

Ontwikkelingen in de markt dwingen ondernemingen om te sturen op klantwaarde⁹. Het is een uitdaging om de complexiteit van de onderneming onder controle te houden. Een middel om dit te doen is om de processen te beschrijven en deze af te stemmen op die van de klant in de keten waarin de onderneming zich bevindt. Om dit te kunnen bereiken is procesgerichte aanpak aanbevolen.¹⁰

Het doel is om de efficiëntie van het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdracht te verhogen. Door de doorlooptijd en de procestijd te analyseren en door het implementeren van de verbetervoorstellen, kan deze worden verkort. Mogelijke positieve consequenties van de procesbeschrijving zijn het verhogen van de effectiviteit, het verhogen van klanttevredenheid, het verhogen van de beheersbaarheid, het verbeteren van kwaliteit en van het resultaat.¹¹

De activiteiten van de afdeling Bedrijfsadvies met betrekking tot het bemiddelen in bedrijfsovername houden rechtstreeks verband met het doel dat de organisatie nastreeft. CBW-MITEX heeft als doel om de belangen van haar leden te behartigen, onder andere door middel van het geven van advies¹². Het bemiddelen bij bedrijfsovername draagt direct bij aan dat doel en is daarom een onderdeel van het primaire bedrijfsproces¹³.

2.2 Methode van procesbeschrijving

In de literatuur zijn de volgende beschrijvingsmethodes te onderscheiden¹⁴.

- Processchema.
- Hiërarchisch processchema.
- Tabelschema.
- Gegevensstuklijst.
- Statuscode tabel en stapsgewijze beschrijving.

Bij het beoordelen van de relevantie van de methode zijn de methodes op een viertal belangrijke aspecten beoordeeld. Daarbij is erop gelet of de methode het bemiddelingsproces volledig beschrijft en of het inzicht verschaft in het verloop van het gehele proces. Bovendien is het van belang dat de methode inzicht geeft over alle betrokkenen en waar de informatie vandaan komt. Van de genoemde methodes voldeden alleen het processchema en het tabelschema aan alle criteria. Omdat beide methodes elkaar op belangrijke punten aanvullen zijn ze gebruikt voor de beschrijving van het proces.

Hoofdzakelijk wordt het processchema gebruikt om het proces overzichtelijk in kaart te brengen. Door middel van "swimlanes" wordt duidelijk gemaakt wie betrokken zijn bij het proces. Dit kan echter alleen oppervlakkig omdat niet duidelijk naar voren komt wat het resultaat is en wie verantwoordelijk is voor processtap. Door het proces ook te beschrijven met behulp van een tabelschema kan het beter worden toegelicht. Daardoor ontstaat er een duidelijk overzicht van het proces. Het processchema zorgt voor het overzicht van het verloop van het proces en het tabelschema voor het inzicht in de processtappen.

2.3 Het overnameproces in de literatuur

Het proces van bedrijfsoverdracht kan worden opgedeeld in een aantal fases¹⁵. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de literatuur in kaart gebracht.

Fase 1: Voorbereiding

De eerste stap is dat de ondernemer zich bewust wordt van het feit dat hij niet voor altijd door kan blijven ondernemen. Bij bijna driekwart van de ondernemers noemt leeftijd als voornaamste reden voor bedrijfsoverdracht¹⁶.

Ondernemers beginnen vaak te laat met voorbereidingen voor de bedrijfsovername. Meer dan de helft van de ondernemers, die denken binnen 3-5 jaar over te dragen, heeft nog geen actie ondernomen. Veel van de ondernemers onderschatten de duur van de bedrijfsoverdracht voor wat betreft aanpassingen op juridische, financieel en fiscaal gebiedt.¹⁷

⁹ Jans, E.O.J., Wezeman, K. (2007) Grondslagen administratieve organisatie deel A. Houten: Noordhoff Uitgevers

¹⁰ Wit, D. de en Tolsma J. (2009) Effectief procesmanagement. Delft: Eburon

¹¹ Wit, D. de en Tolsma J. (2009) Effectief procesmanagement. Delft: Eburon

¹² CBW- MITEX, Statuten 2010

¹³ Mittelman, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers

¹⁴ Zie bijlage 2; Methodes procesbeschrijving

¹⁵ Zie bijlage 3; Het proces van bedrijfsoverdracht

¹⁶ Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

¹⁷ Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

Met betrekking tot advisering bij bedrijfsovername in het algemeen, is de huidige manier gericht op individueel advies. Het aanbieden van groepsprogramma's kan zeer leerzaam zijn omdat ervaring tussen ondernemers kunnen worden uitgewisseld. Tevens kan dit de kosten voor de ondernemer sterk verminderen en hoeft dit de inkomsten van de adviseurs niet aan te tasten.¹⁸

Een belangrijk struikelblok bij bedrijfsoverdrachten is dat de verkoper geneigd is de waarde van zijn eigen bedrijf te overschatten. De overschatting leidt er toe, dat het vinden van een serieuze koper wordt bemoeilijkt. Er zijn verschillende factoren die tot een overschatting van de waarde van de eigen onderneming leiden. Zo zal de onderneming door het uitstellen van noodzakelijke investeringen in de periode voor overdracht in verhouding minder waard zijn dan ondernemingen die wel blijven investeren. Bovendien zijn de afschrijvingen hierdoor lager en is de nettowinst hoger waardoor de verkoper hogere verwachting kan hebben over de waarde van zijn onderneming.¹⁹

Emotionele betrokkenheid van de verkopende partij wordt gezien als een knelpunt bij bedrijfsoverdrachten²⁰. Hiermee wordt bedoeld dat de verkoper moeite heeft met het overdragen van zijn onderneming, omdat hij die ziet als zijn 'kindje' dat hij heeft grootgebracht. Dat zorgt, bewust of onbewust, voor een vertraging in het proces.

Fase 2: Het vinden van een wederpartij

Ondernemers die hun onderneming willen verkopen, zetten hun bedrijf niet graag openlijk te koop. De angst voor het opwekken van onzekerheid bij afnemers en klanten is een veel gelezen motief. Om een koper te vinden kan een tussenpersoon worden ingeschakeld. Ook kan de onderneming anoniem te koop gezet worden op een van de vele bedrijvendatabanken op internet.²¹

Het is nog maar de vraag of op internet aangeboden ondernemingen de belangstelling van serieuze kopers trekt omdat de informatie die wordt verstrekt zeer beperkt is. Daar komt nog bij dat de betrouwbaarheid van de sites over het algemeen zeer matig is²². De koper kan dus het best worden gezocht in de directe omgeving van de ondernemer. Uit onderzoek onder 125 ondernemers die hun bedrijf willen overdragen is gebleken dat de 80% van de uiteindelijke kopers, zich binnen zijn eigen netwerk bevindt²³. De ondernemers die geen potentiële kopers in hun netwerk hebben, kunnen het beste een tussenpersoon inschakelen. Dat brengt voor kleine bedrijven relatief hoge kosten met zich mee²⁴.

De relatie tussen de verkoper en koper is tijdens de bedrijfsoverdracht van belang. Bekend zijn met de opvolger is belangrijker voor een succesvolle transactie dan de familieband²⁵. Een goede relatie die zich kenmerkt door openheid, eerlijkheid en een flexibele opstelling van beide partijen, bevordert het verloop van het proces. Tevens draagt dit bij aan een verhoging van de tevredenheid ten aanzien van de overdracht.^{26 27}

De economische omstandigheden hebben invloed op het aantal bedrijfsoverdrachten. Bij een hoogconjunctuur zijn er meer bedrijfsoverdrachten dan bij een recessie²⁸. Bij een hoogconjunctuur is het bestedingspatroon van consumenten hoger, zijn de randvoorwaarden gunstiger en heeft de opvolger een grotere kans de onderneming rendabel voort te zetten. Het is dan eenvoudiger om een opvolger te vinden. Daarentegen heeft een onderneming die gekocht is in een periode van beneden gemiddelde economische groei de meeste kans te groeien²⁹.

Fase 3: Onderzoek en onderhandeling

Het verkopen van een onderneming is voor de ondernemer vaak niet gemakkelijk. Bij de verkoop aan derden, heeft de koper, vergeleken met de verkoper, slechts beperkte informatie over de onderneming. Daar komt nog bij dat hij moet vertrouwen op de verkregen informatie die hij onmogelijk volledig op waarheid kan toetsten. Hierdoor loopt de koper een risico, dat hij financieel zoveel mogelijk wil afdekken in de vorm van een lagere prijs. Dit is

¹⁸ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

¹⁹ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

²⁰ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

²¹ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

²² Teeffelen, L. van (2009) Web-based databanken voor bedrijfsoverdracht & -overname. Utrecht: HU/bobb/KvK

²³ Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

²⁴ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

²⁵ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

²⁶ Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

²⁷ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

²⁸ Meijaard, J. (2006) Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur. Zoetermeer: EIM

²⁹ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

tevens een van de voornaamste oorzaken dat een bedrijf vaak minder opbrengt, dan de prijs waarvoor de verkoper dacht de onderneming te kunnen verkopen.³⁰

Fase 4: Closing en overdracht

Het verkrijgen van een financiering voor de koper bij een financiële dienstverlener wordt ook ervaren als een knelpunt. Banken hanteren vaak strenge standaardprocedures voor het financieren van relatief kleine investeringsaanvragen. Pas bij grotere transacties is het voor banken interessant om een specialist in te zetten.³¹

Na de overdracht zijn de acties met betrekking tot innovatie vaak zeer bepalend voor het bedrijfsresultaat. Wanneer de opvolger de onderneming reorganiseert en innovatie toepast, resulteert dat meestal in een aanzienlijke verbetering van het bedrijfsresultaat³². Als de opvolger door blijft gaan zoals het ging, heeft dat geen of zelfs een negatief effect op het resultaat³³. De nieuwe ondernemer kan het beste zo snel mogelijk innoveren en reorganiseren. Het verkorten van de doorlooptijd van het overnameproces is hierdoor van groot belang voor de overnemer.

Belangrijkste knelpunten

De volgende knelpunten zijn uit de literatuurstudie naar voren gekomen en deze zijn in het onderzoek van de dossiers gebruikt:

- (Te) laat beginnen met voorbereiden.
- Fout beeld van de waarde van de onderneming.
- Vinden van een geschikte koper.
- Emotionele betrokkenheid.
- Fiscale en juridische problemen.

Samenvatting bevindingen

De volgende bevindingen zijn tijdens de literatuurstudie naar voren gekomen:

- Leeftijd is de voornaamste reden om te stoppen.
- Adviseren aan groepen efficiënter dan individuele advisering.
- Ondernemers zetten hun onderneming niet graag openlijk te koop.
- Zelf aanbieden op online platform is niet effectief.
- De koper bevindt zich bij 80% in het netwerk van de verkoper.
- Flexibel opstellen van de verkoper bevordert het verloop van het proces.
- Meer overdrachten bij hoogconjunctuur.
- Beste groeieresultaat na overname bij recessie.
- Na overdracht direct innoveren en reorganiseren zorgt voor verbetering van bedrijfsresultaat.

2.4 Profiel van een potentiële koper in de literatuur

Een potentiële koper is een persoon of rechtspersoon die interesse heeft om een onderneming over te nemen. In dit onderzoek gaat het om een onderneming in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche. Hieronder volgt een profiel van een potentiële koper aan de hand van diverse aspecten en kenmerken die in de literatuur zijn genoemd.

Wijze van overname

Een potentiële koper kan op verschillende manieren een onderneming overnemen³⁴:

Management Buy-In (MBI)

De koper is bij een MBI niet werkzaam binnen de onderneming die wordt overgenomen. Na de overname neemt de koper het management en het eigendom over. In het geval van een MBI kan de koper zich bevinden in het netwerk van de ondernemer.

Management Buy-Out (MBO)

Als een werknemer of manager van een onderneming het eigendom overneemt, heet dit een MBO. Dit kunnen ook meerdere werknemers of managers zijn die een gedeelte van het eigendom overnemen. In het geval van een MBO is de koper een bekende van de ondernemer, aangezien deze werkzaam is in de onderneming.

³⁰ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

³¹ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

³² Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

³³ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

³⁴ KvK (z.d.) Soorten bedrijfsovername, <http://www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-starten/kies-uw-start/een-bestaand-bedrijf-kopen/soorten-bedrijfsovername/>

Bedrijf overnemen van familie

Bij een familieoverdracht wordt het eigendom en het management overgedragen aan een familielid. In veel gevallen is het familielid werkzaam in het bedrijf. Bij een overdracht binnen de familie bevindt de koper zich vanzelfsprekend in het netwerk van de ondernemer.

Strategische overname

Bij een strategische overname neemt een andere onderneming het bedrijf over om strategische redenen. Het kan zijn dat deze onderneming zich bevindt in het netwerk van de ondernemer.

Kenmerken van overnemers

Overnemers zijn een ander type ondernemers dan starters. Verschillen in persoonskenmerken van een overnemer zijn bijvoorbeeld een hogere mate van dominantie, doorzettingsvermogen, marktgerichtheid en een lagere risicobereidheid ten opzichte van starters.³⁵

Overnemers zijn te onderscheiden in vier belangrijke groepen³⁶:

- Bestaande ondernemers die willen groeien.
- Tweede en derde generaties in een familiebedrijf die geen interesse hebben om de vorige generatie op te volgen.
- Managers of medewerkers die na het vertrek van de eigenaar de onderneming willen overnemen.
- Medewerkers die graag eigen baas willen worden en de nodige financiële middelen beschikken.

Een factor die kenmerkend is voor de overnemende partij is de behoefte aan financiering. Overnemers maken vaker gebruik van geleend geld en hebben voor een overname meer financiële middelen nodig dan starters. De belangrijkste reden voor het falen van een eigendomsoverdracht is dan ook het niet verkrijgen van financiering.³⁷

Conclusie van het profiel

Er zijn verschillende manieren om een onderneming over te nemen. Bij een MBO en familieoverdracht gaat het altijd om een persoon binnen het netwerk van de ondernemer. In het geval van een MBI of strategische overname kan het om een persoon gaan buiten het netwerk van de ondernemer.

Bij drie van de vier belangrijke groepen overnemers die te onderscheiden zijn, gaat het om een koper die zich in het netwerk van de ondernemer bevindt. De groep bestaande ondernemers die willen groeien is een enige groep die zich buiten het netwerk van de ondernemer kan bevinden. Twee kenmerken van deze belangrijke groep overnemers zijn dat ze al ondernemen en dat ze de wil hebben om te groeien.

Een hogere mate van dominantie, doorzettingsvermogen, marktgerichtheid en een lagere risicobereidheid zijn persoonskenmerken van een overnemer ten opzichte van een starter. Een factor die een koper kenmerkt is de behoefte aan financiële middelen voor een overname.

³⁵ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

³⁶ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

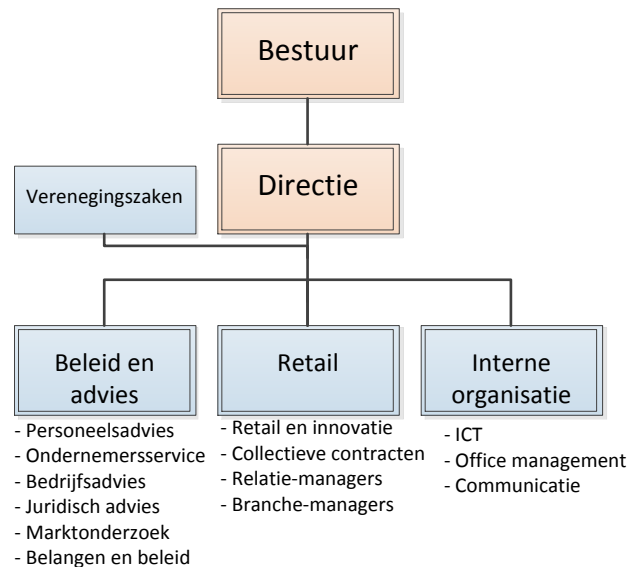
³⁷ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

3. Huidige situatie

Per 31 mei 2012 werken bij CBW-MITEX 71 mensen (60,5 FTE). Naast verenigingszaken en de interne organisatie is de directe dienstverlening aan leden verdeeld over de sectoren Beleid en Advies en Retail. Binnen Beleid en Advies zijn de adviesdiensten verdeeld over vijf afdelingen: Bedrijfs-, Juridisch en Personeelsadvies, Ondernemersservice en Marktonderzoek³⁸. De afdelingen werken zelfstandig en de adviseurs rapporteren rechtstreeks aan de teamleiders. De medewerkers van de afdelingen zijn veelal specialisten op hun vakgebied en relevante informatie wordt niet automatisch gedeeld met andere afdelingen.

De afdeling Bedrijfsadvies geeft individueel bedrijfsadvies dat zich richt op stoppen, starten, overname en vestigen. Andere werkzaamheden zijn bedrijfsdoorlichtingen, een Retailscan en stopservice, hulp bij financieringsaanvragen, analyse van jaarcijfers en benchmarks en het uitvoeren van een vestigingsplaats-onderzoek.

Op de afdeling Bedrijfsadvies werken drie bedrijfsadviseurs. De werkzaamheden worden zelfstandig uitgevoerd en er is een bedrijfsadviseur tevens teamleider. De afdeling wordt secretariaal ondersteund door een medewerkster van de afdeling Marktonderzoek, gedurende 8 uur per week. De totale afdeling beschikt over een capaciteit van 3,05 FTE waarvan 0,2 FTE ondersteuning is. Er zijn twee bedrijfsadviseurs die op grond van hun opleiding, kennis en ervaring advies geven bij bedrijfsoverdrachten.



In het jaaroverzicht is te lezen dat in 2011 de afdeling Bedrijfsadvies gezamenlijk 2.220 declarabele uren heeft besteed aan 183 dossiers. Daarvan heeft ca. 30% van de opdrachten betrekking op bedrijfsopvolging³⁹. In de urenbegroting voor 2012 is af te lezen dat 2.400 declarabele uren (incl. reistijd) zijn begroot. Tevens is één workshop bedrijfsopvolging voor 20 uur begroot. De bedrijfsadviseurs zijn zelf verantwoordelijk voor het werven van kandidaten voor de workshops.

Binnen de organisatie van CBW-MITEX zijn processen niet vastgelegd. Sinds februari 2012 is er een project gestart dat alle teamleiders dwingt om in processen te denken en de Lean methode toe te passen. Lean-bedrijfsvoering heeft als basis om gestandaardiseerd te werken en de klant centraal te stellen⁴⁰.

In de doelen voor 2012 wordt het Lean-project ingezet om de focus op het echt helpen van de klant te vergoten en het klantencontact verhogen met 25%⁴¹. Daarnaast is het waarborgen van de continuïteit door het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en meer geld verdienen met advies een doel. Dit zijn geen doelstellingen van dit rapport, maar deze worden wel meegenomen in de adviezen en aanbevelingen.

3.1 Het overnameproces

Op het moment dat een ondernemer aangeeft zijn onderneming te willen overdragen, wordt een kennismakingsgesprek ingeplant. Het kennismakingsgesprek is een gratis dienst dat meestal in de winkel van de ondernemer wordt gevoerd. Tijdens het gesprek wordt informatie en advies gegeven en worden afspraken gemaakt over een overeenkomst met CBW-MITEX voor de begeleiding bij de overname.

Nadat CBW-MITEX is aangesteld als adviseur wordt begonnen met het verzamelen van informatie die nodig is voor de waardering en om het verkoopmemorandum op te stellen. Na een selectie worden gesprekken gevoerd met serieuze kandidaten en volgen de onderhandelingen. Aansluitend kan de overeenkomst worden opgesteld. Met het tekenen van de overeenkomst voor de bedrijfsoverdracht wordt het proces afgesloten.

Het proces dat wordt doorlopen bij een aanstelling kan opgedeeld worden in negen processtappen en ziet er als volgt uit⁴².

³⁸ Zie bijlage 9; organisatiestructuur fig. 1

³⁹ CBW-MITEX, Jaaroverzicht 2011 afdeling Bedrijfsadvies

⁴⁰ Say, N. J., & Williams, B. (2008) Lean For Dummies. Amsterdam: Pearson

⁴¹ Zie bijlage 7; Strategie van CBW-MITEX

⁴² Zie bijlage 4; Huidige overnameproces fig. 1

Stap	Omschrijving
1	Kennismakingsgesprek
2	Aanstellen CBW-MITEX
3	Maken waardebeoordeling
4	Informatiememorandum opstellen
5	Benaderen van kandidaten
6	Gesprek met kandidaat
7	Onderhandeling
8	Overeenkomst opstellen
9	Overeenkomst tekenen

3.2 Procestijd, doorlooptijd en blokkades bij het overnameproces

Een geslaagde bemiddeling is een bemiddeling waar in ieder geval stap 1 en stap 9 uit het processchema hebben plaatsgevonden. Alle geslaagde dossiers en waardebeoordelingen uit 2009, 2010 en 2011 zijn geanalyseerd voor dit onderzoek. Daarnaast zijn alle openstaande dossiers, per 31-12-2011, bekeken.

“CBW-MITEX heeft van 2009 tot en met 2011 bemiddeld bij 26 geslaagde bedrijfsoverdrachten!”

De voornaamste reden van de ondernemer om de onderneming over te dragen is leeftijd. Bij 17 dossiers werd dit genoemd als reden. De gemiddelde doorlooptijd van het proces bedraagt in dat geval 84,3 weken. De behandeling van de dossiers waarbij de ondernemers overdragen in verband met ziekte hebben gemiddeld de kortste doorlooptijd, namelijk 34,9 weken.

Dossiersselectie doorlooptijd

De doorlooptijd van het proces is de tijd die ligt tussen de eerste stap en de laatste stap in het proces. De huidige doorlooptijd is berekend aan de hand van de data die staan vermeld in diverse documenten uit de dossiers, aangevuld met data uit de agenda's van de bedrijfsadviseurs. Door alle data per dossier op te nemen in tijdsbalk ontstaat een duidelijk beeld van de doorlooptijd van het proces. Van de verschillende processtappen is de doorlooptijd berekend naar een gemiddelde, uitgedrukt in weken.

Van alle dossiers zijn er zes dossiers geselecteerd die aan de criteria voldeden. Deze zijn gebruikt als basis voor het berekenen van de doorlooptijd waarmee de huidige situatie is geschetst. Bij deze dossiers zijn één of geen blokkades gesignaleerd door de bedrijfsadviseurs. Treden er meer dan één blokkade op, dan wordt aangenomen dat dit een langere doorlooptijd veroorzaakt, die de berekening dan ongewild vertekenen. Bij het beoordelen van de doorlooptijd is het ook van belang dat alle stappen in het proces zijn doorlopen. Op het moment dat een dossier een processtap overslaat geeft dit een verkorte doorlooptijd, wat eveneens een ongewenst beeld zal geven.

Dossiersselectie procestijd

De procestijd is de gemeten tijd die nodig is om de stap in het proces uit te voeren, uitgedrukt in uren. De huidige procestijd is berekend aan de hand van de urenregistratie en de uren die zijn gedeclareerd op de facturen. Van alle processtappen uit de verschillende dossiers is de procestijd berekend naar een gemiddelde, uitgedrukt in uren.

Bij het berekenen van de procestijd is ervoor gekozen om niet alleen de dossiers te gebruiken waar alle processtappen zijn gevolgd. Het is immers geen voorwaarde dat alle processtappen worden doorlopen om een goed beeld te krijgen van de procestijd per stap. Uit de dossiers is de gemiddelde procestijd berekend in uren per processtap. Niet alle dossiers hebben alle processtappen doorlopen. Per processtap worden alle dossiers meegenomen die de desbetreffende processtap wel hebben doorlopen. Het gemiddelde aantal uren is berekend door de som van het aantal uren te delen door het aantal dossiers dat de processtap heeft doorlopen.

Stap 1: Kennismakingsgesprek

De ondernemer die de keuze heeft gemaakt om zijn onderneming over te dragen, neemt contact op met CBW-MITEX. De begeleiding wordt overgedragen aan een van de twee bedrijfsadviseurs die de dossiers van bedrijfsopvolging behandelen. Het is willekeurig welke bedrijfsadviseur het dossier in behandeling neemt. Er zijn geen richtlijnen vastgesteld bij de toewijzing van dossiers.

Er wordt tijdens het kennismakingsgesprek een keuze gemaakt op basis van een inschatting van complexiteit van het proces. De bedrijfsadviseur beoordeelt of er een contract wordt aangeboden of dat voorgesteld wordt de uren achteraf worden declareren. Daar zijn geen criteria voor vastgesteld. Van de geslaagde dossiers zijn er drie uitgevoerd op contract basis, de overige 23 zijn de uren gedeclareerd. De procestijd en doorlooptijd waren gemiddeld langer bij het afsluiten van een contract, namelijk 81,6 weken en 31 uur tegenover 69,3 weken en 26 uur. Voor de openstaande dossiers waar een koper voor wordt gezocht zijn er dertien contracten afgesloten en

veertien op basis van uren⁴³. De procestijd van het kennismakingsgesprek is gemiddeld 3,8 uur, dit is inclusief twee uur reistijd en een halfuur voorbereidingstijd.

Er zijn in totaal 39 kennismakingsgesprekken gehouden waarvan de ondernemer na het kennismakingsgesprek besloten heeft om niet of nog niet te starten met het overnameproces.

Stap 2: Aanstellen van CBW-MITEX

Wanneer de ondernemer CBW-MITEX heeft gekozen als bemiddelaar bij de bedrijfsovername wordt het contract voor bemiddeling bij bedrijfsovername opgesteld. Hierin staat het huidige overname proces met een beschrijving van de rechten en plichten⁴⁴. Een van de belangrijkste clausules die is opgenomen in de aanstelling is dat indien CBW-MITEX een potentiële koper aandraagt, zij een fee ontvangen. De aanstelling heeft voor CBW-MITEX weinig invloed op de procestijd. De aanstelling heeft wel invloed op de doorlooptijd. Gemiddeld wordt de aanstelling pas na 13,7 weken getekend. Er wordt bijna geen actie ondernomen om na het versturen van de aanstellen het vervolg van het proces te waarborgen.

Wanneer CBW-MITEX wordt aangesteld als bemiddelaar bij het overnameproces wordt voorgesteld om de winkel op het online platform "Winkel te koop" te zetten, dit is een online platform op de website van CBW-MITEX waar bedrijfs- en ondernemersprofielen op staan. Er is een samenwerking aangegaan met "Bedrijven te koop.nl", dit is een van de betere overnamebemiddelingssites⁴⁵. Alle profielen worden dan ook op deze site vermeld.

Stap 3: Opstellen waardebeoordeling

Er is informatie nodig om het verkoopmemorandum en de waardebeoordeling te kunnen maken. Deze informatie heeft de ondernemer niet altijd klaar liggen of is niet up-to-date. Bij vier dossiers heeft dit tot een blokkade van de doorlooptijd geleid. In die gevallen is de keuze gemaakt om te wachten tot de jaarcijfers door de accountant zijn verwerkt. Het verzamelen van de informatie heeft verder nauwelijks invloed op de procestijd omdat de bedrijfsadviseurs deze krijgen aangeleverd.

Op het moment dat de financiële gegevens zijn ontvangen, kan er begonnen worden met het maken van een waardebeoordeling. Voor het opstellen van een waardebeoordeling is een bedrijfsadviseur gemiddeld acht uur procestijd kwijt. In de meeste gevallen wordt de goodwill methode gebruikt voor het waarderen van de onderneming. Bij deze methode komt wordt de intrinsieke waarde van de onderneming verhoogd met een opslag voor goodwill.

Een blokkade die tijdens deze processtap kan ontstaan is dat de ondernemer een fout beeld heeft van de waarde van zijn onderneming. Hierdoor kan er onenigheid ontstaan over de eventuele vraagprijs, dit kan zowel de procestijd als de doorlooptijd vertragen. Er kunnen ook nog fiscale blokkades naar voren komen bij het inzien van de bedrijfsgegevens die verstrekt zijn voor het opstellen van de waarde.

Naast de geslaagde dossiers, zijn in totaal 24 dossiers waar alleen een waardebeoordeling is gedaan van 2009 tot en met 2011⁴⁶. Deze dossiers zijn verder niet geanalyseerd op doorlooptijd en procestijd omdat verwacht wordt dat bevindingen daarover niet afwijken van resultaten van het onderzoek van de geslaagde dossiers. Deze aanname is getoetst bij een van de bedrijfsadviseurs, die heeft bevestigd dat alle waardebeoordelingen op acht uur kunnen worden geschat.

Na gemiddeld 20,6 weken kan begonnen worden met het opstellen van de waardering en het verkoopmemorandum. Door de bedrijfsadviseurs wordt weinig actie ondernomen om het aanleveren van informatie te stimuleren.

Stap 4: Verkoopmemorandum

Het verkoopmemorandum kan opgesteld worden door een ondersteunende functie, bijvoorbeeld een afdelingssecretaresse of een administratieve medewerker. Dit wordt veelal uitgevoerd door een medewerker van de afdeling marktonderzoek. De capaciteit die deze afdeling verleend aan Bedrijfsadvies is echter beperkt waardoor de bedrijfsadviseurs in voorkomende gevallen gedwongen zijn zelf het verkoopmemorandum op te stellen. Uit het dossieronderzoek blijkt dat er gemiddeld 4,1 uur procestijd wordt besteed aan het opstellen van een verkoopmemorandum. Door de afdeling marktonderzoek wordt geschat dat in 75% van alle dossiers, zij het verkoopmemorandum opstellen. Gemiddeld wordt bij deze processtap van de 4,1 uur ongeveer 3,0 uur opgevangen door een ondersteunende functie.

De doorlooptijd die nodig is voor het opstellen van een waardebeoordeling en verkoopmemorandum bedraagt één maand. Een voorwaarde is dat alle benodigde informatie tijdig is ontvangen. Het maken van de waardebeoordeling en het opstellen van het verkoopmemorandum kunnen gelijktijdig worden uitgevoerd als de taken over verschillende functionarissen zijn verdeeld.

⁴³ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

⁴⁴ Zie bijlage 4; Huidige overnameproces

⁴⁵ Teeffelen, L. van (2009) Web-based databanken voor bedrijfsoverdracht & -overname. Utrecht: HU/bobb/KvK

⁴⁶ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

Stap 5: Benaderen van kandidaten

In deze fase kan er actief naar kopers gezocht worden. De bedrijfsadviseurs kijken hiervoor in hun eigen netwerk. Het benaderen van kandidaten neemt gemiddeld 8,3 uur procestijd in beslag. De ingangsdatum van het benaderen begint gemiddeld na 25 weken. Om dat moment is het verkoopmemorandum af en kunnen potentiële kopers benaderd worden. Door het plaatsen van een profiel op "Winkel te koop" kan al eerder begonnen worden met het werven en benaderen van potentiële kandidaten. Dit gebeurt alleen op verzoek van de ondernemer.

Opvallend is dat de doorlooptijd bij een overdracht aan familie langer is dan aan derden terwijl de koper hier al bekend is. Bij acht dossiers betrof het een overdracht binnen de familie met een doorlooptijd van 81,7 weken. Bij de 18 dossiers met een overdracht aan derden was de gemiddelde doorlooptijd 65,9 weken.

Stap 6: Gesprek met kandidaat

Vervolgens vindt het eerste gesprek plaats met de kandidaat. Dit gebeurt pas als duidelijk is dat het om een geschikte potentiële koper gaat. De gemiddelde doorlooptijd vanaf het begin van het proces is dan gemiddeld 56,7 weken. Dit betekent dat er gemiddeld 31,7 weken zitten, tussen het begin van het zoeken naar kandidaten en het eerste gesprek. De procestijd voor het houden van de gesprekken is gemiddeld 5,3 uur⁴⁷. De gesprekken met de kandidaat gebeuren of telefonisch, bij CBW-MITEX of een locatie die gunstig is voor beide partijen.

Stap 7: Onderhandelingen

Tijdens de onderhandelingen staan de bedrijfsadviseurs de ondernemer bij. Deze processtap kost gemiddeld 7,6 uur procestijd, dit is inclusief twee uur reistijd⁴⁸.

Stap 8: Opstellen van de overeenkomst

CBW-MITEX stelt de overeenkomst voor de overname op naar aanleiding van de onderhandelingen. Het opstellen van de overeenkomst kost gemiddeld 6,1 uur procestijd⁴⁹. De overeenkomst kan digitaal verstuurd worden naar de ondernemer, er is dus geen sprake van reistijd.

Stap 9: Tekenken van de overeenkomst

De laatste processtap is het tekenen van de overeenkomst. Wanneer de handtekening gezet, is er een geslaagde bemiddeling tot stand gekomen. De doorlooptijd van het proces stopt na deze stap.⁵⁰ De doorlooptijd is gemiddeld 63,7 weken met een totale procestijd van 43,2 uur.

Bij 23 dossiers betrof het een activa transactie. De gemiddelde doorlooptijd hiervan was 72 weken, met een procestijd van 26 uur. Bij een aandelen transactie was de gemiddelde doorlooptijd korter en de procestijd langer, namelijk 61,1 weken en 33 uur.

Verder zorgt vastgoed voor een vertraging in de doorlooptijd, gemiddeld 85,4 weken, zonder vastgoed is dat 67,1 weken. Of er wel of geen vastgoed bij betrokken is heeft geen invloed op de procestijd.

Doorlooptijd en procestijd

In de onderstaande tabel is de gemiddeld berekende tijdsbesteding van de proces- en doorlooptijd per processtap opgenomen. Daarnaast is een kolom opgenomen met de cumulatieve tijdsbesteding van beide.

Processtappen 2 en 9 worden niet meegenomen in het berekenen van de procestijd, omdat deze stappen geen procestijd kosten, maar wel van belang zijn als processtap in de doorlooptijd.

Processtap 4 (het opstellen van het verkoopmemorandum) heeft geen invloed op de doorlooptijd. Dit kan immers gelijktijdig met processtap 3 (het maken van de waardebeoordeling) worden uitgevoerd. Datzelfde geldt voor de doorlooptijd van de processtappen 7, 8 en 9 (het onderhandelen, opstellen en ondertekenen van de overeenkomst) waarvan de totale doorlooptijd is opgenomen onder stap 9.

⁴⁷ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

⁴⁸ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

⁴⁹ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

⁵⁰ Zie bijlage 4; Huidige overnameproces

Stap	Omschrijving	Procestijd Ist In uren	Procestijd Ist In uren cumulatief	Doorlooptijd Ist In weken	Doorlooptijd Ist In weken cumulatief
1	Kennismakingsgesprek	3,8	3,8	13,7	13,7
2	Aanstellen CBW-MITEX	-	3,8	6,9	20,6
3	Maken waardebeoordeling	8,0	11,8	4,4	25,0
4	Verkoopmemorandum opstellen	4,1	15,9		
5	Benaderen van kandidaten	8,3	24,2	31,7	56,7
6	Gesprek met kandidaat	5,3	29,5		
7	Onderhandeling	7,6	37,1	7,0	63,7
8	Overeenkomst opstellen	6,1	43,2		
9	Overeenkomst tekenen	-	43,2		
	Totaal	43,2	43,2	63,7	63,7

Blokkades in de doorlooptijd en procestijd van het proces⁵¹

In de onderstaande tabel staan alle dossiers vermeld waar één of meerdere blokkades zijn ervaren door de bedrijfsadviseurs. Eerst wordt aangegeven bij hoeveel dossiers de blokkade is voorgekomen, gevolgd door de gemiddelde doorlooptijd en procestijd van die dossiers:

Blokkades	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
(te) Laat beginnen met voorbereidingen	0	nvt	nvt
Vinden van een geschikte kandidaat	10	77,1 weken	23 uur
Fout beeld van waarde van de onderneming (prijs)	4	81,2 weken	23 uur
Emotionele betrokkenheid	6	87,5 weken	33 uur
Fiscale en juridische problemen	3	92,6 weken	38 uur

Openstaande dossiers

Op 31-12-2011 waren er 27 dossiers die nog niet afgesloten waren. Voor alle 27 wordt op dit moment een koper gezocht. In dertien van de gevallen is een contract getekend, voor de overige veertien is de adviesdienst op basis van declaratie van uren. De doorlooptijd van de openstaande dossiers waar nog geen koper voor was gevonden was op 31-12-2011 gemiddeld 24,1 weken. Hiermee wordt een beeld gegeven van het aantal ondernemingen dat te koop staat en waar nog een koper voor gezocht wordt. Hieruit valt eveneens op te maken dat het vinden van kopers een probleem is.

3.3 Huidige benadering van potentiële kopers

Netwerk van de verkoper

Tijdens het kennismakingsgesprek wordt al gesproken over de eventuele koper. Er wordt nagegaan of er al een koper bekend is of dat de verkoper daarvan nog geen idee heeft. Wanneer er geen koper bekend is, neemt de bedrijfsadviseur alle mogelijke kandidaten door. Gebleken is dat bij zeven van de 26 geslaagde bemiddelingen, CBW-MITEX actief naar een koper heeft gezocht. In 73% van de gevallen heeft bevond de koper zich in het netwerk van de ondernemer.

Netwerk van de bedrijfsadviseurs

Wanneer de ondernemer aangeeft geen opvolger voor zijn onderneming in zijn netwerk te hebben, gaat de desbetreffende bedrijfsadviseur op zoek naar een potentiële koper. De bedrijfsadviseurs beschikken over een groot netwerk. Zij spreken dagelijks ondernemers die mogelijk geïnteresseerd zijn in het overnemen van een onderneming. De bedrijfsadviseurs hebben beide een verschillend netwerk van ondernemers. Voor het toewijzen van de dossiers aan de bedrijfsadviseurs is geen protocol. Het vinden van koper blijft daardoor beperkt tot het netwerk van één van de adviseurs.

Er wordt geen up-to-date overzicht bijgehouden waarin alle te koopstaande ondernemingen staan vermeld. Dit bemoeilijkt het voor de bedrijfsadviseurs om geschikte kandidaten te zoeken als zij niet precies weten welke ondernemingen te koop staan.

Het ledenbestand

De afgelopen vier jaar waren slechte jaren voor de economie als geheel en de branches waarin de leden van CBW-MITEX in werkzaam zijn, in het bijzonder. Vooral 2009 was een zwaar jaar⁵². Toch zijn er leden van CBW-

⁵¹ Zie bijlage 10; Blokkades in het overnameproces

⁵² CBW-MITEX jaarcijfers marktonderzoek 2008-2011

MITEX die een positief resultaat wisten te behalen en zelfs te groeien in economisch mindere tijden. Zij zullen hun bedrijfsactiviteiten wellicht willen uitbreiden en hebben minder moeite met het verkrijgen van een financiering voor een overname of beschikken zelf over meer financiële middelen. Het is alleen niet mogelijk om te selecteren op ondernemers die groeien qua omzet of winst omdat deze informatie niet wordt geregistreerd.

Database met potentiële kopers

CBW-MITEX heeft een database waar zij contactgegevens en een zoekprofiel van potentiële kopers in opslaan. Dit bestand wordt beheerd door de bedrijfsadviseurs. De potentiële kopers worden voornamelijk door de bedrijfsadviseurs zelf gesignaleerd. Er zijn nog een aantal personen in de organisatie die potentiële kopers doorspelen naar Bedrijfsadvies. Het draagvlak voor het aanvullen van de database is klein. Er is geen protocol voor het aanleveren van een potentiële koper, hierdoor is het eenduidig registreren van de potentiële kopers lastig.

Er ontbreekt ook een duidelijk beeld van de functie van de database. De database wordt slechts gebruikt voor het registreren van potentiële kopers die alleen worden benaderd op het moment dat hun zoekprofiel aansluit op een onderneming die te koop staat aangeboden. Het is dus niet zo dat CBW-MITEX actief op zoek gaat naar een onderneming die aansluit op het profiel van de potentiële koper. Er heerst onduidelijkheid over het doel van de database.

Online platform “Winkel te koop”

CBW-MITEX heeft een online platform, “Winkel te koop”, hier kunnen profielen geplaatst worden van kopers en te koopstaande ondernemingen. Het platform is geïntegreerd in de website van CBW-MITEX. Het onderdeel van de website is slecht vindbaar. Het wordt nergens op de website aangegeven, dus er moet specifiek naar gezocht worden. Er wordt ook geen marketingcampagne gevoerd om de bekendheid van de website te vergroten. CBW-MITEX is een samenwerking aangegaan met online overnameplatform “Bedrijven te koop.nl”. Alle profielen die op “Winkel te koop” geplaatst worden, zijn tevens op “Bedrijven te koop.nl” zichtbaar. “Bedrijven te koop.nl” is een van de grootste en beste overnamesite van Nederland. De betrouwbaarheid en transparantie van de site waren echter matig te noemen⁵³. Dit heeft te maken met de transparantie van het eigendom van de website en de waarborging van de anonimiteit van de gebruikers. Op het onderdeel gebruikersvriendelijkheid scoren zij echter zeer goed.

Nog voordat er een waardering of een verkoopmemorandum gemaakt is kan er een advertentie geplaatst worden op het online platform. De ondernemer kan er voor kiezen om direct na het kennismakingsgesprek een advertentie te plaatsen. Dit is mogelijk omdat er geen specifieke informatie van zijn onderneming nodig is. Wanneer er een potentiële koper reageert op de advertentie, wordt deze in contact gebracht met de bedrijfsadviseur. Als het om een geschikte kandidaat gaat, kan hij een afspraak met de verkoper inplannen of wachten tot het verkoopmemorandum af is voor meer informatie.

Via het platform komen regelmatig reacties van potentiële kopers binnen bij de bedrijfsadviseurs. In een uitzonderlijk geval wordt de onderneming bezocht en wordt kennis gemaakt met de ondernemer. Maar dit heeft tot op heden nooit geleid tot een overdracht. Dit komt omdat er over het algemeen geen specifieke informatie over de vestigingsplaats staat vermeld in de advertentie. Wanneer er bijvoorbeeld een winkel te koop staat in Eindhoven is in veel gevallen alleen de regio zichtbaar en reageren er potentiële kopers voor locaties in heel Noord-Brabant. De potentiële kopers die zich melden worden door CBW-MITEX niet geregistreerd.

Accountants

CBW-MITEX werkt samen met twee accountants; Alfa Accountants en Adviseurs en Accon avm adviseurs en accountants. Beide partijen zijn door heel Nederland gevestigd en hebben samen meer dan 80 vestigingen. Er is een partnerschap aangegaan om klanten naar elkaar door te spelen en naamsbekendheid te vergroten. Voor advies bij bedrijfsovername worden zij ingeschakeld wanneer er fiscaal advies nodig is. De afdeling Bedrijfsadvies zorgt regelmatig voor het aanleveren van klanten voor de accountants, andersom gebeurt dit nog niet.

De accountants bieden allebei diensten aan voor het begeleiden bij bedrijfsovername. De bedrijfsadviseurs hebben geen contact over te koopstaande ondernemingen waar nog een koper voor aangedragen dient te worden. De relatie tussen CBW-MITEX en beide accountants zijn goed en overleg is gemakkelijk te organiseren.

Eureto / Intres

Eureto en Intres zijn twee partijen die retail service aanbieden in de mode, wonen, sport en mediabranche. Beide ondernemingen bieden naast adviesdiensten ook verschillende samenwerkingsvormen aan die variëren van selectieve inkoopbundeling tot complete franchise formules.

De afdeling Bedrijfsadvies heeft zelden rechtstreeks contact met een van de organisaties. Er is dus ook geen contact met betrekking tot bedrijfsovername of potentiële kopers. Zij zijn wel bekend met de diensten die Eureto

⁵³ Teeffelen, L. van (2009) Web-based databanken voor bedrijfsoverdracht & -overname. Utrecht: HU/bobb/KvK

en Intres aanbieden. De diensten met betrekking tot bedrijfsovername worden vermoedelijk uitbesteed. Er is verder dan ook geen informatie over bedrijfsovername te vinden op de websites.

Vastgoedadviseurs

Er zijn ook twee partijen met wie CBW-MITEX samenwerkt met betrekking tot vastgoedadvies; Vastgoed InterVisie en Retail vastgoedadviseurs worden voornamelijk ingeschakeld bij een huurwaardecheck of problemen rondom de WOZ waarde van het vastgoed. Er is eens per twee weken overleg waar lopende dossiers besproken worden. Tijdens deze bijeenkomsten wordt ook bedrijfsovername besproken. Het is voorgekomen dat de vastgoedadviseurs ter plekke een potentiële kandidaat wisten voor een locatie. Er wordt dus gesproken over te koopstaande ondernemingen, echter is dit geen vast agendapunt.

3.4 Informatiesystemen en communicatiemiddelen

CRM-systeem

CBW-MITEX heeft een intern CRM-systeem dat door de gehele organisatie gebruikt wordt, genaamd Stb. De afdeling Bedrijfsadvies gebruikt het systeem voor het registreren van dossiers. Het is mogelijk om een selectie te maken van alle dossiers die betrekking hebben op bedrijfsovername. De bedrijfsadviseurs kunnen een lijst genereren met alle open dossiers. Deze lijst bevat alle ondernemingen waar het proces van bedrijfsopvolging in gang is gezet. De functie om de lijst te selecteren op te koopstaande ondernemingen waar geen koper bekend is ontbreekt. Voor het registreren van potentiële kopers wordt dit systeem niet gebruikt.

Database met potentiële kopers

De afdeling Bedrijfsadvies werkt met een document waar de gegevens van potentiële kopers in worden opgeslagen. Deze database met potentiële kopers is gemaakt in Microsoft Excel en is alleen in gebruik bij de afdeling Bedrijfsadvies. Het bestand wordt voornamelijk gebruikt om potentiële kopers te registreren, dit gebeurt onvolledig en niet consistent. Hierdoor is het niet mogelijk om selecties te maken op bijvoorbeeld regio of plaats. Daarnaast zijn de contactgegevens in veel gevallen onvolledig of ontbreken.

Communicatiemiddelen

De twee voornaamste communicatiemiddelen die binnen de organisatie worden gebruikt is de telefoon en e-mail. CBW-MITEX heeft ook een intranet pagina die door het personeel gebruikt wordt om informatie te delen. Naast nieuwsberichten is er informatie beschikbaar met betrekking tot personeel, organisatie en communicatie.

Voor de communicatie richting leden is er een ledenblad, "InDetail" dat tien keer per jaar wordt uitgegeven. Daarnaast is er een digitale nieuwsbrief die een keer in de twee weken wordt verstuurd naar de leden. De nieuwsbrief wordt per branche gepersonaliseerd en verstuurd naar de betrokken leden. Er zijn ook een aantal social media kanalen die worden gebruikt door CBW-MITEX. Er wordt gebruikt gemaakt van Twitter en intern wordt Yammer gebruikt, via deze kanalen kunnen berichten gedeeld worden waarop gereageerd kan worden. Daarnaast is CBW-MITEX actief op Facebook, Youtube, LinkedIn en Google+.

Voor de communicatie is een huisstijlhandboek opgesteld en voor het gebruik van social media zijn een aantal gedragsregels opgesteld. Voor de communicatie richting potentiële kopers worden geen standaard documenten gebruikt. Veelal wordt de telefoon of e-mail gebruikt om potentiële kopers te informeren met betrekking tot een te koopstaande onderneming. Daar is geen procedure voor vastgelegd.

3.5 Interne focus op traceren potentiële kopers

De afdelingen die dienstverlening aan leden bieden zijn verdeeld over twee sectoren, Beleid en Advies en Retail. Onder de sector Beleid en Advies vallen de afdelingen Personeelsadvies, Marktonderzoek, Ondernemersservice, Belangen en Beleid, Juridische advies en Bedrijfsadvies. Onder de sector Retail vallen de afdelingen Retail en Innovatie, Collectieve contracten, Relatie-managers en Branches.⁵⁴

Om de huidige situatie in kaart te brengen zijn er op verschillende afdelingen zestien enquêtes afgenomen⁵⁵. Daarnaast zijn er interviews afgenomen en gesprekken gevoerd met alle bedrijfsadviseurs, de teamleiders van de afdelingen Marktonderzoek, Ondernemersservice en ICT, en met de vertegenwoordiger van Bedrijfsadvies in het management team.

Adviseurs

Onder de adviseurs worden de bedrijfs-, juridisch en personeelsadviseurs verstaan. De bedrijfsadviseurs werken soms samen met juridisch advies of personeelsadvies aan een dossier of spelen deze aan elkaar door. Veelal krijgen zij via Ondernemersservice een vraag doorspeeld en moeten zij zelf een adviesdienst verkopen.

De bedrijfsadviseurs worden ondersteund door een medewerker van een andere afdeling, zij voert administratieve werkzaamheden uit. Totaal wordt er per jaar 416 uur begroot aan de ondersteuning van de

⁵⁴ Zie bijlage 9; Organisatiestructuur fig. 1

⁵⁵ Zie bijlage 6; Analyse enquête

bedrijfsadviseurs⁵⁶. Dat komt neer op acht uur per week. Dit betekent dat ad-hoc werkzaamheden door de bedrijfsadviseurs zelf uitgevoerd moet worden.

Daarnaast is er een secretaresse voor de sector Beleid en Advies. De focus op Bedrijfsadvies is beperkt omdat zij tevens administratieve ondersteuning biedt aan de afdeling Marktonderzoek, Juridisch advies en Belangen Beleid.

De bedrijfsadviseurs geven aan dat zij met de gehele afdeling Bedrijfsadvies ruim 40 uur per week kwijt zijn met administratieve of ondersteunende werkzaamheden. Zij geven tevens aan dat het efficiënter inplannen van afspraken reistijd bespaard kan worden. Een van de bedrijfsadviseurs geeft als voorbeeld dat op dit moment het zo kan zijn dat alle bedrijfsadviseurs een afspraak in Limburg hebben in dezelfde week.

De overige medewerkers waar een enquête is afgenomen zijn van de afdeling marktonderzoek en één secretaresse. Deze afdeling is goed voor ongeveer 70 contacten per week met leden, 59% hiervan is via e-mail, 40% telefonisch en 1% face to face.

Deze medewerkers zijn redelijk op de hoogte van de behoefte van ondernemers die hun bedrijf willen overdragen, zij zijn zich ook bewust van de behoefte aan potentiële kopers. Beide geven aan dat zij een potentiële koper zouden herkennen, alleen geen van hen heeft in de afgelopen 6 maanden een potentiële koper gesproken.

Ondernemersservice

De afdeling Ondernemersservice geeft eerstelijns advies veelal via de telefoon en e-mail. Voor leden is dit een gratis dienst. De afdeling geeft bedrijfs-, juridisch en personeelsadvies. Zij proberen zo veel mogelijk vragen te beantwoorden, wanneer dit niet mogelijk is wordt het lid doorgestuurd naar de desbetreffende adviseurs. De opleidingsachtergrond van de medewerkers is in de meeste gevallen juridisch. Geen van de medewerkers heeft een bedrijfseconomische of bedrijfskundige achtergrond. Vragen op dit vakgebied die worden dan overgedragen naar de afdeling Bedrijfsadvies. Hierdoor worden de vragen niet direct beantwoord. De medewerkers verkopen geen diensten aan leden, deze worden altijd doorverwezen naar de afdeling Bedrijfsadvies.

In 2011 zijn er bij OS 397 geregistreerde telefoongesprekken of e-mails met betrekking tot Bedrijfsadvies binnengekomen die worden doorspeeld naar de bedrijfsadviseurs. Hiervan hadden 78 (19,6%) vragen betrekking op bedrijfsopvolging. De afdeling OS is naar schatting goed voor 535 contacten per week met leden. Ongeveer 69% hiervan is telefonisch, 30% via e-mail en 1% face tot face. Bij Ondernemersservice zijn ze bewust van het feit dat er een behoefte is onder leden om de bedrijfsactiviteiten over te dragen. Echter zijn zij niet op de hoogte van de behoefte aan potentiële kopers.

Belangen en beleid

De afdeling Belangen en Beleid voeren lobby's om de belangen van de leden te behartigen. Zij voeren op dit moment geen lobby met betrekking tot bedrijfsoverdracht. Zij hebben wel een lobbyactiviteit waarbij zij zich hard proberen te maken voor het makkelijker verkrijgen van een bedrijfsfinanciering. Omdat het verkrijgen van financiering een belangrijk stuikblok is bij bedrijfsovername, kan deze lobby een toegevoegde waarde hebben voor Bedrijfsadvies.

Retail-managers en het MT

Onder de Retail-managers worden de relatie-managers en branche-managers verstaan. De relatie-managers bezoeken nieuwe leden en leden voor het onderhouden van de relaties. De branche-managers vertegenwoordigen een branche en bezoeken leden. Het management team bezoekt ook geregeld leden, dit zijn veelal grotere ondernemingen.

Intern zijn er zeer veel signalen dat ondernemers in zwaar weer verkeren, dit wordt tevens bevestigd door de negatieve cijfers van de afdeling marktonderzoek. Opvallend is dat de bedrijfsadviseurs nauwelijks opdrachten binnenkrijgen via branche-managers, relatie-managers of het MT. Eveneens spelen zij geen potentiële kopers door.

Er zijn onder de Retail-managers zijn zes enquêtes afgenomen. De ondervraagde Retail-managers zijn samen goed voor ongeveer 200 contacten per week met leden. Hiervan is 55% face to face contact, 30% via de e-mail en 15% telefonisch.

De Retail-managers zijn niet allemaal op de hoogte van het toenemende aantal ondernemers dat hun onderneming wil overdragen. Nog minder zijn zij zich bewust van het feit dat er om die reden een behoefte is aan informatie omtrent potentiële kopers. De adviseurs geven bijna allemaal aan dat zij een potentiële koper zouden kunnen herkennen en dat zij deze informatie doorspelen naar een bedrijfsadviseur. Er zijn vier managers die aangeven dat zij het afgelopen half jaar een potentiële koper hebben gesproken. Drie van hen kunnen de contactgegevens hiervan niet meer achterhalen.

⁵⁶ CBW-MITEX, Urenbegroting CBW-MITEX Bedrijfsadvies 2012

3.6 Bevindingen van de huidige situatie

Het overnameproces

Gebleken is dat leeftijd de voornaamste reden is om de onderneming over te dragen, leeftijd is dus een goede indicator om toekomstige bedrijfsoverdrachten te voorspellen.

Het kennismakingsgesprek kost relatief veel procestijd, voornamelijk door de reistijd. Het gebeurt regelmatig dat ondernemers toch besluiten door te gaan met ondernemen na een kennismakingsgesprek. Het benaderen van kandidaten neemt gemiddeld 8,3 uur procestijd in beslag, deze processtap kost het meeste procestijd.

De bedrijfsadviseurs nemen een passieve rol in om de doorlooptijd te bewaken. Omdat zij de processtappen niet vastleggen, ontbreekt het nodige inzicht in de doorlooptijd van het overnameproces.

De onderzochte blokkades blijken allemaal te zorgen voor een vertraging in de doorlooptijd. Het vinden van een koper is de blokkade die het meest voorkomt. Fiscale en juridische problemen zorgen voor de meeste vertraging in doorlooptijd en procestijd maar komt het minst vaak voor.

Het adviseringsmodel van CBW-MITEX is gericht op individuele advisering. Hierdoor wordt veel tijd besteed aan een beperkt aantal klanten. Door veranderen van de manier van dienstverlening kan het aantal klanten dat bereikt wordt worden vergroot. Het verhogen van het klantencontact is eveneens een doelstelling van CBW-MITEX voor 2012.

Zoeken naar kopers

Hoewel het vinden van een koper niet de meeste vertraging veroorzaakt in proces- en doorlooptijd, is het de meest voorkomende blokkade. Eveneens zijn er 27 openstaande dossiers waar nog geen geschikte koper voor is gevonden. In 73% van de gevallen bevond de koper zich in het netwerk van de ondernemer. De openstaande dossiers worden niet regelmatig besproken, waardoor het netwerk van alle bedrijfsadviseurs en medewerkers uit overige disciplines niet in voldoende mate worden benut.

Er is een database met potentiële kopers, echter is de omvang klein en wordt deze alleen aangevuld door de bedrijfsadviseurs. Het online platform "Winkel te koop" levert weinig geschikte kandidaten op en de bereikbaarheid en bekendheid zijn laag. Potentiële kopers die reageren op een advertentie met een ander zoekprofiel, worden niet opgenomen in de database.

Op dit moment wordt per dossier gericht gezocht naar geschikte kandidaten voor die onderneming die te koop komt. Er wordt echter niet structureel gezocht naar kopers voor alle te koop staande ondernemingen.

ICT

Er is een CRM-systeem waaruit een lijst gegenereerd kan worden met alle te koop staande ondernemingen. Echter is daarop niet direct duidelijk af te lezen voor welke ondernemingen de koper bekend is en voor welke nog een koper gezocht dient te worden.

De database met potentiële kopers is direct beschikbaar voor de bedrijfsadviseurs. De informatie in de database is echter niet volledig, waardoor het maken van een selectie lastig is.

Er zijn veel communicatiemiddelen om leden te bereiken. Voor het informeren van potentiële kopers wordt geen gebruik gemaakt van standaard documenten.

Samenwerking

De ondersteuning op de afdeling Bedrijfsadvies is beperkt, slechts 0,2 FTE. Hierdoor zijn de bedrijfsadviseurs veel tijd kwijt met werkzaamheden die ondersteunend zijn aan het bedienen van de klant. Daarnaast wordt door de bedrijfsadviseurs zelf aangegeven, dat reistijd bespaard kan worden door een centraal agendabeheer.

Uit de enquête is gebleken dat medewerkers bij CBW-MITEX wel degelijk potentiële kopers signaleren. Het doorspelen van deze informatie naar Bedrijfsadvies zodat die wordt opgenomen in de database blijft achterwege. Er is op de afdeling Ondernemersservice geen bedrijfseconomische kennis aanwezig. Alle vragen die betrekking hebben op die discipline worden doorgestuurd naar de afdeling Bedrijfsadvies. Dit zorgt voor een extra druk op de capaciteit van de afdeling wat ten koste gaat van de tijd die kan worden besteed aan het helpen van klanten.

De afdeling Belangen en Beleid voert een lobby voor het gemakkelijker verkrijgen van financiering. Dit kan waardevol zijn omdat de financiering van een overname een belangrijk struikelblok is bij een bedrijfsovername. De retail-managers en het MT leveren nauwelijks opdrachten of potentiële kopers aan, terwijl zij juist een belangrijke doelgroep spreken waar zich potentiële kopers in kunnen bevinden.

4. Gewenste situatie

4.1. Procestijd en doorlooptijd

De procestijd

De gewenste procestijd is berekend door per stap in het proces aan te geven, op welke wijze tijdsbesparingen kunnen worden gerealiseerd. Er is daarbij uitgegaan van een gemiddelde tijdsbesteding per dossier. Door verkorting van de procestijd per dossier is het mogelijk meer dossiers per jaar af te handelen.

Kennismakingsgesprek

In de huidige situatie wordt het kennismakingsgesprek in de meeste gevallen bij de ondernemer op locatie afgenomen. Hierdoor zijn de bedrijfsadviseurs gemiddeld twee uur procestijd kwijt aan reizen. Het zou wenselijk zijn deze tijd te beperken.

Benaderen van kandidaten

Het benaderen van kandidaten neemt op dit moment gemiddeld 8,3 uur in beslag. Door het gericht en efficiënter zoeken naar kopers zal procestijd bespaard worden. Het gaat daarbij om het zoeken in de database naar matches of het informeren van mogelijke kandidaten en om deze voor een gesprek uit te nodigen. Daarnaast kan door het standaardiseren van documenten en het verbeteren van de database procestijd worden bespaard. Dit zal een verkorting van de procestijd opleveren van 2,3 uur. Beoogd wordt om totaal 6 uur te besteden aan het vinden van een geschikte kandidaat.

Overeenkomst opstellen

Het opstellen van (standaard) overeenkomsten en het maken van het verkoopmemorandum hoeft niet door de bedrijfsadviseur zelf gedaan te worden. Het verwerken van de verzamelde informatie kan overgedragen worden aan een ondersteunende functie. Het is dan wel een voorwaarde om die werkzaamheden vast te leggen in heldere werkinstructies. Het opstellen van een overeenkomst zal gemiddeld 4 uur procestijd in beslag nemen. Daarbij is ondersteuning van de juridisch adviseurs wenselijk.

Door het standaardiseren van documenten kan bij het opstellen van overeenkomsten tijd worden bespaard. Het vergt in eerste instantie een investering om standaard documenten te ontwikkelen. Naast de vorm moet ook bedacht worden aan welke eisen het document moet voldoen. Tevens wordt daarmee bereikt dat aan alle zaken is gedacht en geen essentiële punten worden vergeten.

In de onderstaande tabel is per stap in het proces de procestijd van de huidige situatie (procestijd ist) uitgedrukt in gemiddeld aantal uren, afgezet tegen de procestijd in de gewenste situatie (procestijd soll). Daardoor kan worden afgelezen met hoeveel de procestijd per stap kan worden verkort.

“Hiermee is berekend dat de procestijd met 17,4% kan worden verkort van 43,2 naar 36,7 uur”

Stap	Omschrijving	Procestijd Ist In uren	Procestijd Soll In uren	Verschil In uren
1	Kennismakingsgesprek	3,8	1,8	2,0
2	Aanstellen CBW-MITEX	-	-	-
3	Maken waardebeoordeling	8,0	8,0	-
4	Verkoopmemorandum opstellen	4,1	4,0	0,1
5	Benaderen van kandidaten	8,3	6,0	2,3
6	Gesprek met kandidaat	5,3	5,3	-
7	Onderhandeling	7,6	7,6	-
8	Overeenkomst opstellen	6,1	4,0	2,1
9	Overeenkomst tekenen	-	-	-
	Totaal	43,2	36,7	6,5

De doorlooptijd

De gewenste doorlooptijd is berekend, door per stap in het proces aan te geven, op welke wijze de doorlooptijd korter kan worden gemaakt. Door de doorlooptijd te verkorten zullen dossiers sneller gesloten kunnen worden en is het mogelijk meer dossiers per jaar af te handelen.

Aanstellen CBW-MITEX

Nadat er een aanvraag met betrekking tot bedrijfsoverdracht bij CBW-MITEX is binnen gekomen, wordt een datum voor een kennismakingsgesprek vastgelegd in de agenda van een bedrijfsadviseur. Na het

kennismakingsgesprek kan direct een contract opgesteld worden en naar de ondernemer worden gestuurd. Er wordt een bedenktijd van vier weken aangehouden om de ondernemer de gelegenheid te geven over het voorstel na te denken. Dit is door de bedrijfsadviseur ervaren als een redelijke termijn voor het maken van een dergelijke beslissing. De bedrijfsadviseur is in staat de doorlooptijd van het proces te bewaken door deze datum in zijn agenda te noteren. Hij neemt op die datum zelf contact op met de ondernemer als een reactie is uitgebleven.

Benaderen van kandidaten

De gemiddelde doorlooptijd die wordt besteed aan het benaderen van kandidaten is 31,7 weken. Voor het benaderen van kandidaten wordt beoogd om een vaste termijn aan te houden van 26 weken. Dit komt neer op een periode van een ongeveer een half jaar. Er wordt aangenomen dat dit een redelijke termijn is voor de tijd die nodig is voor het zoeken van een koper. Deze termijn zal ingaan op het moment dat het verkoopmemorandum klaar is. Indien de onderneming via een andere weg te koop wordt aangeboden, zoals een online platform, dan kan de termijn vanaf dat moment ingaan.

Van gesprekken tot overeenkomst

Van het moment dat de onderhandelingen met de geschikte kandidaat worden gehouden tot het moment van het tekenen van de overeenkomst, wordt een termijn van vijf weken als redelijk ervaren door de bedrijfsadviseurs. Dat is twee weken minder dan het gemiddelde van het dossier onderzoek.

In de onderstaande tabel is per stap in het proces de doorlooptijd van de huidige situatie (doorlooptijd ist) afgezet tegen de doorlooptijd in de gewenste situatie (doorlooptijd soll). Daardoor kan worden afgelezen met hoeveel de doorlooptijd per stap kan worden verkort, uitgedrukt in gemiddeld aantal weken.

“Hiermee is berekend dat de doorlooptijd met 27,3% kan worden verkort van 63,7 naar 46,3 weken”

Stap	Omschrijving	Doorlooptijd Ist In weken	Doorlooptijd Soll In weken	Vershil In weken
1	Kennismakingsgesprek	13,7	4,0	9,7
2	Aanstellen CBW-MITEX	6,9	6,9	-
3	Maken waardebeoordeling	4,4	4,4	-
4	Verkoopmemorandum opstellen			
5	Benaderen van kandidaten	31,7	26,0	5,7
6	Gesprek met kandidaat	7,0	5,0	2,0
7	Onderhandeling			
8	Overeenkomst opstellen			
9	Overeenkomst tekenen			
	Totaal	63,7	46,3	17,4

Standaard meetfout

De bovenstaande uitkomsten in gewenste situatie voor het berekenen van de proces- en doorlooptijd zijn gebaseerd op een selectie van dossiers. Bij de voorspellingen dient daarom rekening gehouden te worden met betrouwbaarheid en nauwkeurigheid. Omdat de proces- en doorlooptijd op verschillende manieren zijn berekend is rekening gehouden van een standaarddeviatie +/- 25%.

Veranderen van het dienstenpakket

Naast het verkorten van de doorlooptijd is het gewenst om zo veel mogelijk ondernemers te helpen op een zo efficiënt mogelijke manier. Door meerdere ondernemers tegelijk te adviseren en informeren over het overnameproces kan de capaciteit van de bedrijfsadviseurs efficiënter worden benut.

4.2. Benaderen van potentiële kopers

Netwerk van de koper

De bedrijfsadviseurs bespreken in eerste instantie met de ondernemer of zij een long-list willen opstellen met daarin potentiële kopers. Een long-list is een lijst die de verkoper opstelt met alle mogelijke kopers. De bedrijfsadviseur kan hier bijstaan door advies te geven in welke hoeken de ondernemer kan zoeken, bijvoorbeeld concurrenten, leveranciers of ondernemers uit de regio. De bedrijfsadviseur kan vervolgens kandidaten benaderen om te achterhalen of zij geïnteresseerd zijn in het overnemen van een onderneming.

CBW-MITEX zou ondernemers ook kunnen adviseren om een potentiële kandidaat te zoeken die ambitie heeft om een onderneming over te nemen. De kandidaat is dan een periode werkzaam binnen de onderneming om zo bekend te worden met de bedrijfsvoering en de verkoper. Dit biedt kansen wat betreft de financiering van de overname, aangezien dat een groot struikelblok kan zijn. Er zijn een aantal mogelijkheden de overname te

financieren waarbij de verkopende ondernemer meefinanciert, zoals een geleidelijke overdracht, een earn-out regeling of gespreide betaling⁵⁷.

Netwerk van de bedrijfsadviseurs

Op dit moment wordt slechts het netwerk benut van de bedrijfsadviseur die het dossier behandelt. Het zou wenselijk zijn als alle bedrijfsadviseurs op de hoogte zouden zijn van alle te koop staande ondernemingen. De netwerken van alle bedrijfsadviseurs zouden kunnen worden benut voor het vinden van een geschikte kandidaat. Hiervoor is een actueel overzicht nodig van alle te koop staande ondernemingen dat voor alle bedrijfsadviseurs beschikbaar is.

Het ledenbestand

Gewenst is dat er een selectie gemaakt kan worden binnen het ledenbestand op bijvoorbeeld omzetgroei of winst. Hierdoor kan CBW-MITEX gericht zoeken naar leden die wellicht geïnteresseerd zijn in het uitbreiden van de bedrijfsvoering door middel van een overname.

Database met potentiële kopers

Het zou wenselijk zijn om de beschikbare gegevens die reeds bij CBW-MITEX aanwezig zijn volledig te benutten. Ook het beleid en de toepassingen van de aanwezige systemen zouden beter afgestemd kunnen worden op het vinden van potentiële kopers.

Wanneer iemand binnen de organisatie een potentiële koper herkent, dienen de contactgegevens en het zoekprofiel volledig geregistreerd te worden. De volgende informatie is van belang om de potentiële koper volledig te registreren:

- Contactgegevens
- Branche
- Regio/plaats
- Locatie
- Huur/Koop
- Omzet
- Aantal werknemers
- Indicatie overnamebedrag
- Invoerdatum + relevantietermijn

Online platforms

De bekendheid en vindbaarheid van het online platform “Winkel te koop” kan worden vergroot. Hierdoor zal het aantal reacties dat binnenkomt op de profielen aanzienlijk toenemen.

Het zou wenselijk zijn om de mogelijkheden van de online platforms beter te benutten voor het vinden van potentiële kopers. Op het moment dat er reacties binnenkomen op een profiel en het blijkt toch niet een geschikte kandidaat te zijn, kan wel gevraagd worden om zijn gegevens op te nemen in de database.

Accountants

Gewenst is dat beide accountants op de hoogte zijn van de te koop staande ondernemingen waarvan nog geen koper bekend is. Zij kunnen bijdragen aan het vinden van een geschikte kandidaat in hun netwerk.

Euretco / Intres

Euretco en Intres zouden beter kunnen samenwerken met CBW-MITEX. Door locaties van ondernemingen die te koop staan te bespreken met Euretco en Intres, kan hun netwerk worden benut. Daarnaast kan worden nagegaan wat CBW-MITEX voor beide partijen kan betekenen met betrekking tot advies bij bedrijfsovername.

Vastgoedadviseurs

Tijdens het overleg dat eens in de twee weken plaats vindt zou het wenselijk zijn om alle te koopstaande ondernemingen te bespreken. Hier dient ruim de tijd voor genomen te worden om zo goed mogelijk het netwerk van de vastgoedadviseurs te benutten.

Nieuwe kanalen voor het benaderen van potentiële kopers

Voor het benaderen van kandidaten voor bedrijfsovername kan ook gekeken worden of er nieuwe kanalen zijn te vinden om potentiële kopers te traceren.

⁵⁷ Zie bijlage 8; Financieringsmogelijkheden

4.3. Geschikte informatiesystemen en communicatiemiddelen

CRM-Systeem

Het is wenselijk dat er op een snelle en overzichtelijke manier informatie uit Stb gehaald kan worden. Daarnaast dient het mogelijk te zijn om relevante informatie met betrekking tot bedrijfsovername te registreren. Gewenste aanvullingen zijn actuele informatie over omzetten en groei van de ondernemingen en de leeftijd van de ondernemers.

De functie om een lijst te genereren met te koopstaande ondernemingen waar geen koper bekend is wenselijk. Dit kan bij het aanmaken van een dossiers worden vermeld.

Database met potentiële kopers

De database met potentiële kopers dient direct beschikbaar te zijn voor de bedrijfsadviseurs om potentiële kopers in te kunnen zoeken of te registreren. Het is dan wel noodzakelijk dat informatiesysteem snel en gebruikersvriendelijk dient te zijn. Het is van belang dat de informatie up-to-date wordt gehouden en dat gegevens volledig en juist worden ingevoerd.

Communicatiemiddelen

Wanneer er voor een onderneming een koper wordt gezocht, dienen alle ondernemers waarvan het profiel aansluit op die van een potentiële koper, daarover zo snel mogelijk worden geïnformeerd. Geschikte manieren om dit te doen is met een e-mail of telefonisch. Het is wenselijk om de mogelijkheden voor het verzamelen en doorgeven van informatie via e-mail en telefoon te verbeteren.

Het is wenselijk dat er duidelijk wordt gecommuniceerd richting potentiële kopers. Het is dus niet de bedoeling dat zij de verwachting krijgen dat CBW-MITEX actief een onderneming voor hen gaat zoeken. Kopers kunnen gratis opgenomen worden in een database waardoor zij mogelijk geïnformeerd worden op het moment dat een klant van CBW-MITEX zijn onderneming wil verkopen.

4.4. Samenwerking versterken

Bedrijfsadvies

Wenselijk is dat de samenwerking tussen de bedrijfsadviseurs optimaal is en de focus op Bedrijfsadvies wordt vergroot. De adviseurs dienen op de hoogte te zijn van alle te koopstaande ondernemingen waar nog geen koper voor bekend is.

Door de ondersteuning op de afdeling te versterken, kunnen ondersteunende en administratieve werkzaamheden bij de bedrijfsadviseurs worden weggenomen. Wenselijk is dat de bedrijfsadviseurs zich zo veel mogelijk bezighouden met het geven van advies.

Het agendabeheer op de afdeling zou centraal gedaan kunnen worden om de efficiëntie met betrekking tot reistijd te vergroten.

Ondernemersservice

De afdeling Ondernemersservice dienen in staat te zijn om eenvoudige bedrijfseconomische vragen op te vangantwoord te kunnen geven, zoals dit ook bij juridische vragen gebeurt. Het zou wenselijk zijn de kennis omtrent de diensten van de bedrijfsadviseurs op de afdeling Ondernemersservice te verbeteren. Bij complexere problemen zou sneller een passende dienst van de bedrijfsadviseurs aangeboden kunnen worden, zonder dat de afdeling Bedrijfsadvies met die vraag wordt belast.

Belangen en Beleid

De afdeling Belangen en Beleid zou zich meer kunnen inzetten voor de afdeling Bedrijfsadvies. Het zou wenselijk zijn als zij zich specifiek richten op de ontwikkeling van ondersteuningsprogramma's voor financiering bij bedrijfsovername.

Retail-managers en het MT

De sector Retail en het management team zouden de focus op het verkopen van diensten van de afdeling Bedrijfsadvies kunnen vergroten. Het zou daarnaast wenselijk zijn als zij in staat te zijn om potentiële kopers te herkennen en te registreren.

5. Conclusies

5.1. Het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdracht

In de gewenste situatie is berekend de doorlooptijd bij bemiddeling bij bedrijfsovername rond de 46 weken te houden. Dat is een verlaging van 27,3% ten opzicht van de huidige situatie⁵⁸.

De blokkades die vertraging in de doorlooptijd veroorzaken zijn onderzocht. Daaruit kan worden geconcludeerd dat er mogelijkheden zijn om de doorlooptijd te verkorten. Voornamelijk valt de winst in het verkorten van de doorlooptijd te behalen door het actief bewaken van het proces, sneller vinden van kopers en het tijdig informeren van verkopers met betrekking tot blokkades en het verloop van het proces.

In de gewenste situatie is berekend om gemiddeld 36,7 uur te besteden aan een dossier bemiddeling bij bedrijfsovername. Dat is een verlaging van 17,4% ten opzichte van de huidige situatie⁵⁹.

Het verkorten van de procestijd is van belang om de capaciteit van de bedrijfsadviseurs te optimaliseren. Door het kennismakingsgesprek altijd bij CBW-MITEX te houden kan eenvoudig procestijd worden bespaard. Daarnaast kan het benaderen van kandidaten effectiever en kan met het standaardiseren van documenten de procestijd verminderen.

Naast het verkorten van de procestijd is het efficiënter gebruiken van de capaciteit van de bedrijfsadviseurs ook mogelijk. Door meerdere ondernemers tegelijk te helpen wordt efficiënter omgegaan met de capaciteit van de bedrijfsadviseurs. Het waarborgen van de continuïteit door het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en meer geld verdienen met advies is een doel voor 2012. Door de dienstverlening aan te passen van individuele begeleiding naar groepsbegeleiding zullen de opbrengsten per uur stijgen en kunnen de kosten van advies aan klanten relatief laag gehouden worden.

5.2. Benaderen van kopers

Op dit moment zijn er 27 dossiers waarvoor een koper gezocht wordt. De noodzaak om meer potentiële kopers te benaderen is er dus zeker. Het zoeken van potentiële kopers gebeurt op dit moment nog maar zeer beperkte manier. Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat CBW-MITEX een veel actievere rol kan spelen in het benaderen van potentiële kopers. Het netwerk van de verkoper is in de meeste gevallen de plek waar de koper wordt aangetroffen. Verder zoeken de bedrijfsadviseurs in hun eigen netwerk, in de database en via het online platform.

De focus op het zoeken van kopers in het netwerk van de ondernemer kan worden vergroot. De ondernemers kunnen niet vroeg genoeg op de hoogte gebracht worden dat zij zich, voor het vinden van een potentiële koper, het beste kunnen oriënteren op in hun eigen netwerk.

De leden van CBW-MITEX zijn een zeer belangrijke doelgroep, omdat de ondernemers uit dezelfde branche komen, is de kans groter dat zij een onderneming willen overnemen met inventaris en een eventuele goodwill. Doordat de onderneming in de branche blijft, is er een grote kans dat de overnemende partij ook lid wordt van CBW-MITEX.

Het platform "Winkel te koop".nl zou op een aantal punten verbeterd kunnen worden. In het bijzonder op de bekendheid en vindbaarheid valt een verbeteringsslag te maken. Op deze manier kan er veel meer uit de samenwerking met "Bedrijven te koop.nl" worden gehaald. De prijszetting van "Winkel te koop".nl is lager ten opzichte van "Bedrijven te koop.nl" en zij bieden dezelfde dienst aan.

Geconcludeerd kan worden dat er mogelijkheden zijn om de netwerken van bedrijven en organisatie waar nu al mee wordt samengewerkt te benutten om potentiële kopers op te sporen. Hierbij kan gedacht worden aan accountants, vastgoedadviseurs of andere partners binnen het netwerk van CBW-MITEX

5.3. De informatiesystemen

De voornaamste reden waarom ondernemers stoppen en hun bedrijf willen overdragen is leeftijd. De conclusie is dat registratie van de leeftijd van een ondernemer van groot belang is. Om een inschatting te kunnen maken van het toekomstig aantal dossiers met betrekking tot bedrijfsovername, is het registreren van de leeftijd van de ondernemer een mogelijkheid. Daarnaast kan op basis van leeftijd ook een selectie gemaakt worden om bijvoorbeeld ondernemers te benaderen voor informatiebijeenkomsten.

Het toevoegen van informatie over de omzetgroei van een onderneming is lastiger. Die cijfers wil een ondernemer niet altijd prijs geven en deze informatie dient minimaal jaarlijks opnieuw opgevraagd te worden.

⁵⁸ Hierbij dient rekening gehouden te worden met een standaarddeviatie +/- 25%.

⁵⁹ Hierbij dient rekening gehouden te worden met een standaarddeviatie +/- 25%.

Stb is niet geschikt om te gebruiken als database voor potentiële kopers. Het toevoegen van gegevens is omslachtig en vergt de nodige kennis van de toepassingen. Tevens is het systeem niet gebouwd voor het snel en eenvoudig verzamelen van informatie en het maken van een selectie.

Het informatiesysteem Microsoft Excel is geschikt voor het beheren van potentiële kopers. Het is van belang dat de informatie up-to-date wordt gehouden en dat gegevens volledig en juist worden ingevoerd. Dit maakt het mogelijk om te kunnen selecteren op bepaalde criteria voor het zoeken van een geschikte match.

Voor het actiever benaderen van potentiële kopers kunnen de mogelijkheden van e-mail en telefoon beter worden benut. Voor potentiële kopers, die hebben aangegeven dat hun gegevens opgenomen mogen worden in de database, is duidelijke communicatie van belang. Om verkeerde verwachtingen te voorkomen, zal helder moeten zijn wat de rol van CBW-MITEX voor die potentiële koper is.

5.4. Interne samenwerking

Het centraal beheren van de agenda's van de bedrijfsadviseurs zal de efficiëntie verhogen. Hierdoor wordt voorkomen dat bedrijfsadviseurs in dezelfde regio gelijktijdig afspraken plannen en reistijd kan worden bespaard.

Door de ondersteuning op de afdeling te versterken kan de focus op het geven van advies worden vergoot omdat ondersteunende en administratieve werkzaamheden worden gedelegeerd. Tevens zal dit bijdragen aan de doelen voor 2012 om de focus op het echt helpen van de klant te vergroten en het aantal klantencontacten te verhogen.

In een belangrijk deel van de organisatie is niet bekend dat er behoefte is aan begeleiding bij bedrijfsovername. Geconcludeerd wordt dat het van belang is om de focus van andere bedrijfsonderdelen, op Bedrijfsadvies, te vergroten. De branche-managers, relatie-managers, Ondernemersservice en het MT kunnen beter worden geïnformeerd over de behoefte aan informatie over potentiële kopers.

Op de afdeling Ondernemersservice komen veel vragen binnen met bedrijfseconomische achtergrond. De opleidingsachtergrond van de medewerkers op deze afdeling is veelal juridisch. Omdat er bedrijfseconomische kennis op de afdeling ontbreekt worden in verhouding veel vragen doorgestuurd naar Bedrijfsadvies. Dit zorgt niet alleen voor een druk op de capaciteit van de bedrijfsadviseurs, maar ook de vraag van de klant wordt niet direct beantwoordt.

De afdeling Belangen en Beleid voert op dit moment een lobby voor het makkelijker verkrijgen van bedrijfsfinanciering. Zij richten zich niet specifiek op bedrijfsovername of ontwikkeling van ondersteuningsprogramma's voor financiering bij bedrijfsovername.

6. Mogelijke maatregelen en economische haalbaarheid

Alle mogelijke maatregelen⁶⁰ zijn aan de hand van een aantal criteria getoetst. Als eerst wordt gekeken of de maatregel voldoet aan de doelstelling van het onderzoek en past in de doelstellingen van CBW-MITEX. Vervolgens wordt gekeken of het doorvoeren van de maatregel intern realiseerbaar is en extern haalbaar. Tot slot wordt beoordeeld of er binnen CBW-MITEX voldoende draagvlak is om de maatregel uit te voeren en de acceptatie onder alle betrokken voldoende wordt geschat.

De rood dikgedrukte maatregelen voldoen aan de gestelde criteria:

1. Het kennismakingsgesprek bij CBW-MITEX
2. **Procesmanagement**
3. **Standaardiseren van documenten**
4. Groepsprogramma's voor verkopers
5. **Werven van potentiële kopers onder leden**
6. **Benutten van netwerk structureren**
7. **Versterken van "Winkel te koop"**
8. **Database versterken**
9. Actieve benadering van potentiële kopers
10. **Registreren van leeftijd**
11. Interne bewustwording
12. Versterken Ondernemersservice
13. **Ondersteuning Bedrijfsadvies versterken**
14. Belangen en Beleid

Prognose aantal dossiers⁶¹

Ontwikkeling in aantallen dossiers afdeling Bedrijfsadvies											
	2011		2012			2013			2014		
	aantal	%	aantal	%	% groei	aantal	%	% groei	aantal	%	% groei
Dossiers bedrijfsovername	55	30%	60	32%	9%	65	33%	8%	70	34%	8%
Overige dossiers	128	70%	130	68%	2%	132	67%	2%	135	66%	2%
Totaal aantal dossiers	183	100%	190	100%	4%	197	100%	4%	205	100%	4%
Volwaardige dossiers	25	45%	27	45%		29	45%		32	45%	
Dossiers met fee	2	2%	4		100%	6		50%	8		33%

De werkelijke aantallen uit 2011 zijn opgenomen en afgezet tegen de te verwachten ontwikkeling voor de middellange termijn. De aantallen en groei tot en met 2013 van dossiers bedrijfsovername en de dossiers met fee zijn overgenomen uit een voorgaand onderzoek⁶². De fee wordt aan CBW-MITEX afgedragen wanneer zij de koper aandragen. De procentuele groei ten opzichte van het vorige jaar is in een aparte kolom opgenomen.

Als gevolg van ontwikkelingen genoemd in dit onderzoek zal de toename van de dossiers inzake bedrijfsovername aanzienlijk groter zijn dan de toename van het totaal aantal dossiers. Uit de tabel is af te lezen dat het aantal dossiers dat in behandeling wordt genomen jaarlijks met circa 8% zal toenemen, terwijl het totaal aantal dossiers slechts met 4% per jaar zal toenemen.

Aangenomen wordt dat 45% van het aantal dossiers bedrijfsovername kan worden gezien als volwaardige dossiers. Van een volwaardig dossier is sprake als door het standaardiseren van documenten en het sneller vinden van kopers, procestijd wordt bespaard. Dit komt neer op 4,5 uur per dossier, uitgaande van het most likely scenario⁶³.

In 2011 waren er twee dossiers waar een fee is afgedragen. De toename in 2012 tot en met 2014 boven de basis van twee fees zijn extra opbrengsten, die zijn toe te schrijven als de aanbevelingen genoemd in dit onderzoek worden opgevolgd.

⁶⁰ Zie bijlage 11; Mogelijke maatregelen

⁶¹ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

⁶² Verwijs S. (2010) Kansen voor het grijpen!. Utrecht: CBW-MITEX/HU

⁶³ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

Return on investment (ROI)⁶⁴

	Ontwikkeling omzet en kosten					
	2012		2013		2014	
	aantal	in €	aantal	in €	aantal	in €
Fee over overdrachtsom	2	10.812	4	21.624	6	32.436
Bespaarde uren procestijd	122	13.420	132	14.520	142	15.620
Omzet totaal		24.232		36.144		48.056
Standaardiseren documenten		746		-		-
Procesmgmt. en beheer database		5.148		7.722		10.296
Werven kopers		2.750		2.750		2.750
Versterken "Winkel te koop"		1.650		1.200		1.200
Netwerk structureren		4.316		6.474		8.632
Kosten totaal		14.610		18.146		22.878
Bruto winst (verlies)		9.622		17.998		25.178
ROI		66%		99%		110%

Baten⁶⁵

De baten van dit onderzoek worden behaald uit de omzet van het verkorten van de procestijd bij volwaardige dossiers en de overnames waarvan CBW-MITEX de koper heeft aangedragen en waarvoor een fee wordt ontvangen. Bij deze overnames zal een fee worden afgedragen over de overnamesom. In dit rekenmodel is de gemiddelde fee van alle gerealiseerde overdrachten van 2009 tot 2011 genomen, namelijk € 5406,15.

De basis van twee fees is bij de berekening van de extra omzet buiten beschouwing gelaten, omdat deze niet zijn toe te schrijven als omzet die voortkomt uit dit onderzoek. Hierdoor zal het aantal fees stijgen van twee in 2012 naar zes in 2014.

De bruto opbrengsten van het verkorten van de procestijd bij volwaardige dossiers zijn € 110 per uur. Dit bedrag is gebaseerd op het tarief van een bedrijfsadviseur. In 2012 is totaal 122 uur (4,5 uur maal 27 dossiers) aan procestijd bespaard door het standaardiseren van documenten en sneller werven van kopers. Dit zal stijgen naar totaal 142 uur (4,5 maal 32 dossiers) in 2014.

Overige baten zoals het verhogen van efficiëntie en effectiviteit door procesmanagement en registreren van leeftijd zijn niet te becijferen.

Kosten⁶⁶

De directe en indirecte kosten van de verbeteringen zijn zo veel mogelijk onderbouwd, de geïnvesteerde tijd is berekend aan de hand van vastgestelde tarieven. Het bruto tarief voor een bedrijfsadviseur is € 50 per uur en van een afdelingssecretaresse € 22 per uur⁶⁷. Door het aannemen van een ondersteunende functie kunnen ondersteunende en administratieve werkzaamheden worden overgedragen. Dit zorgt ervoor dat de bedrijfsadviseurs meer capaciteit kunnen besteden aan het geven van advies. De kosten voor de werkzaamheden zullen dalen, omdat deze worden uitgevoerd door een functie met een lager tarief.

Voor het verkorten van de procestijd is het standaardiseren van documenten en processen van belang. De kosten hiervoor zijn eenmalig en zijn berekend op € 746.

Het versterken van de database is essentieel om snel en gericht naar geschikte kandidaten te kunnen zoeken. Voor het verkorten van de doorlooptijd is het bewaken van het proces belangrijk. De arbeidskosten van het toepassen van procesmanagement en het beheer van de database zijn begroot op € 5.148 in 2012. Verwacht wordt dat in 2013 en 2014 het aantal dossiers bedrijfsovername aanzienlijk zal groeien. De database met potentiële kopers zal ook aanzienlijk groter worden. Dit heeft tot gevolg dat de kosten voor Procesmanagement en beheer van de database zullen verdubbelen van € 5.148 in 2012 naar € 10.296 in 2014.

⁶⁴ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

⁶⁵ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

⁶⁶ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

⁶⁷ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

Het vinden van potentiële kopers onder leden kan voornamelijk door middel van adverteren in het ledenblad InDetail. De kosten hiervoor zijn begroot op € 2.750 en blijven constant.

Het versterken van “Winkel te koop” draagt bij aan het sneller vinden van kopers, daarnaast levert het potentiële kopers op die opgenomen kunnen worden in de database. De jaarlijkse kosten bedragen € 1.200, in 2012 is voor opstartkosten € 450 berekend, met een totaal van € 1.650.

Het registreren van de leeftijd van leden maakt het mogelijk om het aantal bedrijfsoverdrachten nauwkeuriger te kunnen voorstellen en gericht diensten met betrekking tot bedrijfsovername aan te bieden. Dit draagt indirect bij aan het verkorten van de doorlooptijd, doordat ondernemers op tijd worden ingelicht over het verloop van het proces en eventuele blokkades. Het registreren van leeftijd vergt een geringe inspanning die meegenomen kan worden tijdens opname van algemene gegevens van leden. Daarom worden hiervoor geen kosten meegenomen in het rekenmodel.

Door gestructureerd tijd te investeren in het netwerk kunnen potentiële kopers sneller worden getraceerd. Regelmatig overleg met partner accountants en vastgoedadviseurs kan potentiële kandidaten opleveren. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen alle te koopstaande ondernemingen worden besproken. Het is van belang om ook tijd vrij te maken om naar nieuwe kanalen te zoeken die potentiële kopers kunnen opleveren. In 2012 zullen de arbeidskosten € 4.316 bedragen. Doordat het netwerk wordt verbreed en verwacht wordt dat de contacten intensiever worden zal het aantal arbeidsuren stijgen in 2013 en 2014, respectievelijk naar € 6.474 en € 8.632.

7. Aanbevelingen

7.1. Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen hebben direct verband met de probleemstelling.

Afdelingssecretaresse Bedrijfsadvies

Door een afdelingssecretaresse in dienst te nemen kan de ondersteuning van de afdeling Bedrijfsadvies worden versterkt. Met betrekking tot het opvolgen van de aanbevelingen kunnen kosten bespaard worden. Begroot is dat er over 2012 tot 2014 op de totale arbeidskosten bespaard kan worden door administratieve en ondersteunende taken uit te laten voeren door een afdelingssecretaresse. Daarnaast kan de focus op het geven van advies worden vergroot.

Begroot is dat van 2012 tot 2014 de afdelingssecretaresse totaal 1.422 uur⁶⁸ zal vergen. Doordat deze arbeidskosten tegen een tarief van een ondersteunende functie wordt berekend in plaats van het tarief voor bedrijfsadviseurs kan € 39.816 aan kosten worden bespaard. In 2012, 2013 en 2014 kunnen respectievelijk 0,2 FTE, 0,3 FTE en 0,4 FTE worden overgenomen door de ondersteunende functie bij bedrijfsovernames.

Daarnaast zijn er nog een aantal taken die de afdelingssecretaresse over kan nemen om procestijd te reduceren. Daarbij valt te denken aan het efficiënter agendabeheer, dossier- en urenregistratie in Stb en het verzorgen en verzenden van het verkoopmemorandum. Bovendien kan zij een belangrijke rol vervullen bij het standaardiseren van documenten.

Matchen dossiers met potentiële kopers

Aanbevolen wordt om het proces goed te bewaken en daarmee de doorlooptijd van het proces nauwlettend te volgen. Dit kan door een overzicht bij te houden van alle openstaande dossiers. Het bewaken van de doorlooptijd van het proces kan door de processtappen bij te houden. Wanneer de gewenste termijn per processtap wordt overschreden kan de desbetreffende betrokkenen worden herinnerd aan de processtap en de daarbij behorende actie.

Er wordt aanbevolen om alle potentiële kopers te registreren in de database. Het is van belang om de database actueel te houden, hiervoor dient ten minste om de zes maanden gevraagd te worden of het profiel van de potentiële koper nog actueel is. Met een actueel overzicht van alle te koopstaande ondernemingen kan eenvoudig worden gezocht naar matches. Op het moment dat er een match is gevonden, kan de geschikte potentiële kopers op een actieve manier benaderd worden met een te koopstaande onderneming. Hierdoor zal de kans op een daadwerkelijke overname worden vergroot. De database is zeer belangrijk om klanten die geen koper voor hun onderneming kunnen vinden zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Actief werven van potentiële kopers

CBW-MITEX zou via een advertentie potentiële kopers kunnen werven onder leden. Aanbevolen wordt om het ledenblad "InDetail" te gebruiken als communicatiemiddel. De advertentie is gericht op leden die eventueel opgenomen willen worden in de database. In de advertentie kan dan worden uitgelegd hoe ondernemers een zoekprofiel kunnen aanleveren. Tevens kunnen de diensten van CBW-MITEX met betrekking tot bedrijfsovername worden benadrukt.

Het deel van de organisatie dat rechtstreeks contact heeft met leden dienen bij te dragen aan het werven van potentiële kopers voor de database. Zij dienen een potentiële koper te kunnen signaleren, registreren en compleet met zoekprofiel aan te leveren aan de afdeling Bedrijfsadvies.

Aanbevolen wordt om het online platform "Winkel te koop" beter te benutten. Daarvoor dienen een aantal acties ondernomen te worden om de bekendheid te vergroten. Gedacht kan worden aan het voeren van een marketingcampagne, het vergroten van de vindbaarheid door het plaatsen van een banner en een duidelijke link op de website van CBW-MITEX. Gevolg is dat het platform beter wordt bereikt waardoor meer verkopers een profiel zullen plaatsen en dat trekt weer meer potentiële kopers aan. Voor de potentiële kopers die reageren op een profiel wordt direct gezocht naar een mogelijke match. Indien niet direct een geschikte onderneming wordt gevonden kunnen de gegevens van de potentiële koper alsnog in de database opgenomen worden. Hierdoor zal het beter profileren van "Winkel te koop" ook bijdragen aan het vergroten van de database.

Structureel voeren van overname-overleg

Er wordt aanbevolen om structureel tijd vrij te maken voor het onderhouden en verbreden van het netwerk van de bedrijfsadviseurs, gericht op het zoeken van potentiële kopers. Bij voorkeur wordt er regelmatig overleg met partners die mogelijk potentiële kopers kunnen aandragen gepland. Te koopstaande ondernemingen kunnen besproken worden om eventuele matches te vinden.

⁶⁸ Zie bijlage 12; Economische haalbaarheid

Partijen zoals accountants, vastgoedadviseurs en Intres / Euretco kunnen benaderd worden om de samenwerking met betrekking tot bedrijfsovername meer vorm en aandacht te geven. Naast het bespreken van mogelijk matches kan er worden nagedacht over manieren om nog meer uit de samenwerking te halen. Door tijd te investeren in het verbreden van het netwerk kunnen meer potentiële kopers worden gevonden.

7.2. Aanvullende aanbevelingen

Ontstaande aanbevelingen zijn aanvullende aanbevelingen, die niet direct bijdrage tot de hoofdvraag of zijn ontstaan door voortschrijdend inzicht tijdens het onderzoek maar wel bijdragen aan de strategienota van CBW-MITEX.

Van individuele advisering naar groepsprogramma's

Aanbevolen wordt om het adviseringsmodel aan te passen van individuele advisering naar het opzetten van programma's voor groepen. Het programma is niet alleen gericht op ondernemers die zo snel mogelijk willen overdragen, maar ook voor ondernemers die zich nog oriënteren. Het aanbieden van een programma voor groepen, biedt de mogelijkheid aan ondernemers om ervaringen uit te wisselen. Het biedt ook de kans om een gastspreker of ervaringsdeskundigen te betrekken bij een bijeenkomst, iets wat bij individuele advisering zeer kostbaar is. De groepen dienen niet te groot te zijn omdat het van belang is om ruim de tijd te nemen voor vragen of discussies die gedurende meerdere bijeenkomsten aan de orde kunnen worden gesteld. Voor CBW-MITEX en de afdeling bedrijfsadvies is het adviseren aan groepen van belang omdat daarmee enerzijds de directe dienstverlening aan het aantal klanten wordt vergroot, anderzijds worden ook aanvullende inkomsten gegenereerd.

Door het organiseren van groepsprogramma's kunnen ondernemers, die er over denken om hun onderneming over te dragen, worden geïnformeerd over het proces en eventuele blokkades. Tijdens de bijeenkomsten kan worden benadrukt dat de koper zich veelal in het netwerk van de verkoper bevindt. Hierdoor kan de ondernemer zich vast op potentiële kopers oriënteren of misschien zelfs al benaderen. CBW-MITEX zou kunnen voorstellen ondernemers op een andere manier een geschikte koper te vinden. Door bijvoorbeeld een potentiële kandidaat in dienst te nemen die ambitie heeft om een onderneming over te nemen. De kandidaat is dan een periode werkzaam binnen de onderneming om zo bekend te worden met de verkoper en de onderneming. Dit biedt kansen wat betreft de financiering van de overname, wat doorgaans een groot struikelblok kan zijn. Er zijn een aantal mogelijkheden om de overname te financieren waarbij de ondernemer meefinanciert. Voorbeelden zijn een geleidelijke overdracht, een earn-out regeling of gespreide betaling⁶⁹.

CBW-MITEX kan zich tijdens deze bijeenkomsten ook goed profileren als bemiddelaar bij bedrijfsovername als de koper nog niet bekend is. Daar komt bij dat de ondernemers de bedrijfsadviseur en CBW-MITEX op die manier beter leren kennen. Het creëren van een vertrouwensband maakt de kans groter dat zij CBW-MITEX kiezen als verdere begeleider bij bedrijfsovername. Eveneens kunnen zij aanvullende adviesdiensten aanbieden aan mogelijk geïnteresseerde ondernemers die op korte termijn willen overdragen.

De mogelijkheid om een contract af te sluiten voor het individueel begeleiden bij bedrijfsoverdrachten blijft bestaan. De prijszetting van deze begeleiding zal worden verhoogd van € 2.750 naar € 4.000. Immers is berekend dat de bedrijfsadviseur in de gewenste situatie 36,7 uur besteed aan een bedrijfsovername tegen een tarief van € 110 bruto per uur. Hierdoor worden groepsbijeenkomsten relatief goedkoper en aantrekkelijker, wat een gunstig effect heeft op het aantal klantencontacten.

Het werven van kandidaten voor de groepsbijeenkomsten is niet alleen een taak waar de bedrijfsadviseurs de verantwoordelijkheid voor dragen. De afdeling Communicatie kan ingeschakeld worden om een marketingstrategie te bedenken. Daarbij dienen Ondernemersservice, branche-managers, relatie-managers en het MT bij te dragen aan het werven van kandidaten voor de bijeenkomsten.

Het registreren van de leeftijd van ondernemers, is een goede indicator om het aantal bedrijfsovernames te kunnen voorstellen. Hierdoor kan gericht gezocht worden naar kandidaten voor de groepsbijeenkomsten en andere diensten rondom bedrijfsovername. Niet alleen de afdeling Bedrijfsadvies maar alle afdelingen die rechtstreeks contact hebben met leden, kunnen deze informatie gebruiken om leden actief te benaderen om een groepsprogramma te volgen.

In een vervolgonderzoek is het wenselijk als de volgende vragen beantwoordt worden.

- Zien leden de toegevoegde waarde van groepsbegeleiding in plaats van individuele begeleiding?
- Hoe kan het beste invulling gegeven worden aan de groepsbijeenkomsten? (Gastspreker, aantal deelnemers, onderwerpen, doelgroep)

⁶⁹ Zie bijlage 8; Financieringsmogelijkheden

Automatiseren van waardebeoordeling

Er zijn mogelijkheden om via internet een waardebeoordeling voor een onderneming te kopen voor € 650 ex. BTW⁷⁰. Onderzocht kan worden wat de mogelijkheden zijn om online waarderingen aan te bieden of het maken van waardebeoordelingen te automatiseren. Hierdoor kan mogelijk nog meer procestijd bespaard worden. Deze mogelijkheden zijn ontstaan uit voortschrijdend inzicht tijdens het onderzoek en zijn daarom in dit rapport niet nader uitgewerkt.

De volgende vragen kunnen als basis worden meegenomen in een vervolgonderzoek.

- Hoe kan het proces van het maken van een waardebeoordeling worden geautomatiseerd?
- Is er vraag naar het online aanbieden van waardebeoordeling en hoe kan dat het beste in de markt worden aangeboden?

⁷⁰ MKB Nederland (z.d.) Wat is jouw bedrijf waard?. Geraadpleegd op 13 juni 2012, <http://www.mkb servicedesk.nl/4284/wat-jouw-bedrijf-waard.htm>

Bronnen

Literatuur

- Jans, E.O.J., Wezeman, K. (2007) Grondslagen administratieve organisatie deel A. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank
- Meijaard, J. (2006) Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur. Zoetermeer: EIM
- Mittelmeijer, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers
- Oudmaijer, S.C. (2006) Kenmerken van overnemers versus ondernemers. Zoetermeer: EIM
- Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE
- Praet W. (2006) Bedrijfsopvolging door studenten?. Vlissingen: HZ
- Q&A (2010) Retail 2020: Re' Structure. Zeist: CBW-MITEX/HBD
- Say, N. J., & Williams, B. (2008) Lean For Dummies. Amsterdam: Pearson
- Teeffelen, L. van (2009) Web-based databanken voor bedrijfsoverdracht & -overname. Utrecht: HU/bobb/KvK
- Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit
- Teeffelen, L. van (2011) Het profiel van overnemers en opvolger. Utrecht: HU
- Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU
- Verwijs S. (2010) Kansen voor het grijpen!. Utrecht: CBW-MITEX/HU
- Wit, D. de en Tolsma J. (2009) Effectief procesmanagement. Delft: Eburon

Interne documenten

- CBW-MITEX, OPS 2012 – OVER NAAR ACTIE (2012)
- CBW-MITEX, Statuten (2010)
- CBW-MITEX, Contract begeleiding bedrijfsoverdracht (2011)
- CBW-MITEX, Jaaroverzicht 2011 afdeling Bedrijfsadvies (2011)
- CBW-MITEX, Lobby (2012)
- CBW-MITEX, Urenbegroting CBW-MITEX Bedrijfsadvies (2012)
- CBW-MITEX, Beloningssysteem CBW-MITEX (2011)

Persoonlijke communicatie

- Gerlant Lettinga Teamleider Marktonderzoek
- Marco Houthuijzen Teamleider Ondernemersservice
- Marcel Evers Beleid en Advies MT lid
- Peter Wolfsen Bedrijfsadviseur
- Robin van Doorn Bedrijfsadviseur
- Rob Drost Teamleider Bedrijfsadvies
- Rob van Rheenen Teamleider ICT

Begrippen en afkortingen

Dossier	– “Een verzameling van documenten van een klant van CBW-MITEX die advies heeft gevraagd met betrekking tot bedrijfsoverdrachten”
Doorlooptijd	– “Met doorlooptijd wordt de tijd bedoeld vanaf de opening van een dossier tot de afsluiting van het dossier. De opening van het overnameproces is de datum van het eerste gesprek dat plaatsvindt over de verkoop van de onderneming. De dag dat de overnameovereenkomst is getekend is het einde van de doorlooptijd van het overnameproces.”
Procestijd	– “Met procestijd wordt de werkelijke tijd bedoeld die een bedrijfsadviseur besteed aan een dossier. Deze tijd is deels geregistreerd en deels achterhaald met de desbetreffende bedrijfsadviseur. Bij de procestijd worden ook reistijd en voorbereidende werkzaamheden gerekend.”
Potentiële koper	– “Een kandidaat (persoon of rechtspersoon) die interesse heeft in het overnemen van een onderneming in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche.”
Klanten/leden	– “Een onderneming die lid is van CBW-MITEX. Zij kunnen beschouwd worden als de klant van CBW-MITEX.”
Matchen	– “Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, in dit geval, het aandragen van een koper voor een klant van CBW-MITEX die zijn onderneming verkoopt.”
CRM	– Customer Relationship Management
Stb	– Producent en aanbieder van CRM-systemen
KvK	– Kamer van Koophandel
Fig	– figuur
MKB	– Midden- kleinbedrijf
HBD	– Hoofdbedrijfschap detailhandel
EIM	– Panteia / EIM voert economisch en sociaal beleidsonderzoek uit
BV	– Besloten vennootschap
Blz	– bladzijde

2012

cbw•mitex

Bijlage adviesrapport

Inhoud

Bijlage 1 - Probleemsituatie SSBK	39
Bijlage 2 - Methodes procesbeschrijving	40
Bijlage 3 - Het proces van bedrijfsoverdracht	43
Bijlage 4 - Het huidige overnameproces bij CBW-MITEX.....	47
Bijlage 5 - Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011	0
Bijlage 6 - Analyse enquête	3
Bijlage 7 - Strategie van de organisatie	5
Bijlage 8 - Financieringsmogelijkheden	6
Bijlage 9 - Organisatiestructuur	7
Bijlage 10 - Blokkades in het overnameproces.....	8
Bijlage 11 - Mogelijke maatregelen	9
Bijlage 12 - Economische haalbaarheid	13

Bijlage 1 - Probleemsituatie SSBK

Om de probleemsituatie binnen CBW-MITEX te beschrijven, is gebruik gemaakt van de SSBK methode⁷¹. Deze methode is in mijn ogen het meest geschikt om de probleemstelling te formuleren. In onderstaande toelichting op de SSBK methode is aangegeven op welke wijze die in het adviesrapport zijn verwerkt.

Situatie nu

De huidige situatie met betrekking tot het bemiddelingsproces bij bedrijfsovername is onderzocht door deskresearch. Uit het archief zijn alle dossiers van geslaagde bemiddelingen van 2009, 2010 en 2011 geanalyseerd en vergeleken. Daarnaast zijn alle openstaande dossiers onderzocht op proces- en doorlooptijd.

Door literatuuronderzoek zijn verschillende methodes en het doel van procesbeschrijving bestudeerd. Door fieldresearch is onderzocht wat de huidige manier van het beschrijven van processen bij CBW-MITEX is. Aan de hand hiervan wordt een methode gekozen om het proces te beschrijven.

Situatie gewenst

Door middel van literatuuronderzoek en interviews met de bedrijfsadviseurs wordt de gewenste situatie beschreven met de daarbij behorende proces- en doorlooptijd. Nadat de gewenste situatie is beschreven kan de doelstelling worden bepaald. Op grond daarvan wordt berekend met hoeveel procent de doorlooptijd en procestijd verkort kan te worden. Aansluitend is in het model van het proces gezocht naar de wijze waarop dat het best kan worden bereikt.

Blokkades

Het proces is niet gedocumenteerd waardoor het lastig is knelpunten op te sporen om die vervolgens te kunnen verbeteren. Het vinden van een potentiële koper wordt ervaren als een blokkade, evenals de informatiebeheersing en interne samenwerking.

Kernvraag

Op basis van aannames ten aanzien van problemen in het proces bij bedrijfsovernames, in het bijzonder het vinden van potentiële kopers, is de kernvraag als volgt geformuleerd:

Met welke aanpassingen in de bedrijfsvoering kan CBW-MITEX sneller potentiële kopers benaderen van bedrijven in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche om de procestijd en doorlooptijd bij bemiddelingen van bedrijfsoverdrachten te verkorten met 30%?

Het is mogelijk dat het percentage, genoemd in de kernvraag, op grond van voortschrijdend inzicht dat is verkregen bij bestudering van het proces, kan worden bijgesteld. De berekening zal toegelicht worden en aangevuld met aanpassingen in het model.

⁷¹ Alkan B. (2011) Uitvoeringsadvies. Driebergen: De Baak

Bijlage 2 - Methodes procesbeschrijving

Alle bedrijfsactiviteiten van een onderneming kunnen worden opgedeeld in drie soorten processen⁷²:

- Besturende bedrijfsprocessen (processen die betrekking hebben op het sturen van de organisatie)
- Primaire bedrijfsprocessen (processen die direct verband hebben met het behalen van de doelstellingen)
- Secundaire bedrijfsprocessen (processen die ondersteunend zijn aan de bedrijfsvoering)

Om inzicht te kunnen krijgen in bedrijfsactiviteiten is het noodzakelijk om het proces te beschrijven. Hierdoor wordt het duidelijk welke stappen ondernomen worden. Op die manier kunnen aanpassingen doorgevoerd worden om het procesverloop te verbeteren. De aanpassingen dienen te leiden tot een vertering van de efficiëntie en effectiviteit door het verkorten van de proces- en doorlooptijd.

In de literatuur worden een aantal basisaspecten ten aanzien van het realiseren van verbeteringen genoemd⁷³:

1. Laat degenen die het resultaat van een proces gebruiken de verbeteringen ook doorvoeren.
2. Laat informatie verwerken door degene die de informatie produceert.
3. Koppel parallelle activiteiten aan elkaar in plaats van de resultaten te integreren.
4. Verzamel informatie maar één keer en wel bij de bron.
5. Elimineer knelpunten bij overdrachtpunten of wachtrijen.
6. Organiseer rond (gewenste) resultaten een gezamenlijk doel.

Bij het kiezen van de meeste geschikte methode(s) om het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdrachten te beschrijven, is het noodzakelijk een inventarisatie te maken van de aspecten om die aandacht vragen. Op grond van de genoemde basisaspecten is het van belang inzicht te krijgen in de volgende zaken:

- Inzicht in alle betrokkenen (1)
- Inzicht in het verloop van het gehele proces (2,3 en 5)
- Inzicht in waar informatie vandaan komt (4)
- Relatie met doelstelling van de organisatie (6)

De relatie met de doelstellingen van de organisatie is een aspect dat achteraf kan worden nagegaan. De eerste drie aspecten worden gebruikt voor het kiezen van de meest geschikte methode(s) voor het beschrijven van het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdracht.

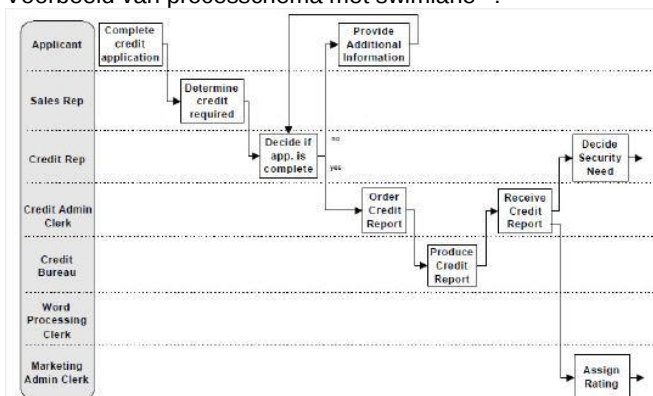
Het is theoretisch aanbevolen bedrijfsprocessen te beschrijven door middel van een taal- of schematechniek. Bij het beschrijven van een proces wordt helder naar voren gebracht welke stappen achtereenvolgens worden uitgevoerd en welk verband er bestaat tussen de stappen.

In de literatuur zijn de volgende taal- en schematechnieken te onderscheiden:

Processchema met swimlane methode

In een processchema wordt elke processtap beschreven door middel van een figuur. Dit is een schematische weergave die zelfstandig leesbaar en goed te interpreteren is. Wanneer het proces visueel gemaakt is, kan deze weergegeven worden in het schema van de swimlane methode⁷⁴. Met behulp van de swimlane methodiek kunnen functies worden toegevoegd. Deze staan dan links van de procesactiviteiten en van boven naar beneden vermeld. Op deze wijze is dan duidelijk af te lezen welke uitvoerende functie in het proces betrokken is.

Voorbeeld van processchema met swimlane⁷⁵:



⁷² Mittelmeijer, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers

⁷³ Mittelmeijer, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers

⁷⁴ Microsoft (z.d.) Office support: Create a cross-functional flowchart. Geraadpleegd op 6 maart 2012, <http://office.microsoft.com/en-us/visio-help/create-a-cross-functional-flowchart-HP010357078.aspx>

⁷⁵ Prolity (z.d.) Swimlane methode. Geraadpleegd op 6 maart 2012, <http://www.processchema.nl/swimlane/index.html>

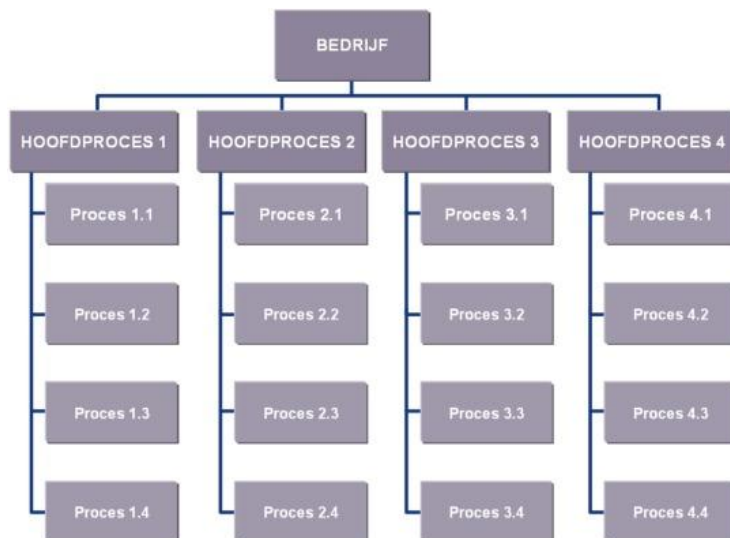
Relevantie van methode:

Hoewel de beschrijving van het proces in een processchema waarbij de swimlane methode een duidelijk inzicht geeft in alle basisaspecten, zijn aanvullingen op het schema noodzakelijk. Zo geeft het schema niet duidelijk aan waar de informatie vandaan komt en is een heldere beschrijving van de processtappen gewenst. Door deze zaken in een toelichting op te nemen ontstaat een compleet beeld van het proces.

Hiërarchisch processchema

Het hiërarchisch processchema deelt de processen op in hoofdprocessen en rangschikt deze op grond van de hiërarchie van de functie in een organisatie. De processtappen van de taken die gekoppeld zijn aan de functies, zijn van boven naar beneden in het schema verwerkt.

Voorbeeld van een hiërarchisch processchema⁷⁶:



Relevantie van methode:

Het hiërarchisch processchema geeft goed inzicht in de verschillende niveaus van processen en deelprocessen. Echter wordt er verder niet op de procesactiviteiten ingezoomd, het hoofdproces wordt alleen opgedeeld in deelprocessen en de processtappen, waardoor een complex proces vertroebeld. Bovendien wordt niet vermeld waar informatie vandaan komt. Voor het beschrijven van het bemiddelingsproces bij bedrijfsoverdrachten is dit schema minder geschikt.

Tabelschema

Met de tabelschema methode wordt het proces in stappen beschreven. De taken zijn genummerd en stap voor stap wordt het proces beschreven. Bij de taken is aangegeven wie verantwoordelijk is, welk resultaat verwacht wordt en hoe dat is te bereiken. Het schema geeft duidelijk weer welke activiteiten binnen het proces uitgevoerd worden.

Voorbeeld van een tabelschema:

Stap	Omschrijving	Wie	Resultaat	Hoe
1				
2				
3				
4				

Relevantie van methode:

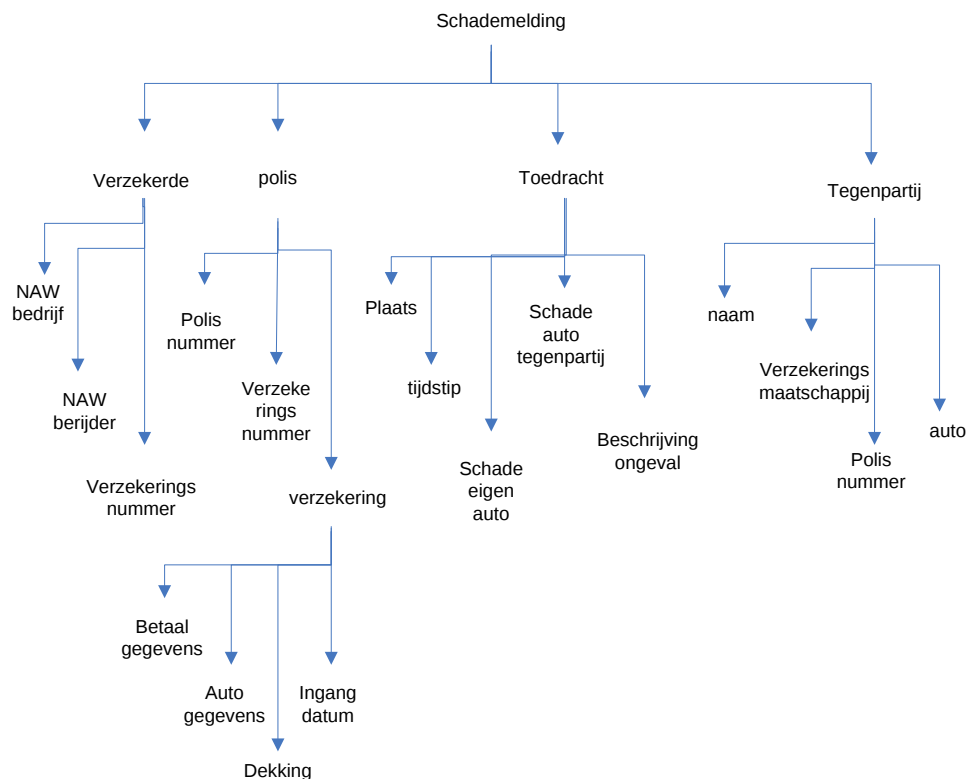
In de tabelschema-methode worden de stappen duidelijk beschreven. Er is inzicht wie verantwoordelijk is voor de processtap, maar relaties met andere betrokkenen blijven onderbelicht. Het verloop van een proces is duidelijk weergegeven. Maar de kans is groot dat het overzicht vertroebeld naarmate het proces complexer is. Het maken van de juiste keuze komt daardoor in gevaar. Resultaten zijn duidelijk maar waar de bron van alle informatie is wordt niet expliciet genoemd.

⁷⁶ Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (2010) Hoe ontwerp je processen. Geraadpleegd op 8 maart 2012, http://123management.nl/0/020_structuur/a222_structuur_01_tactisch_procesontwerp.html

Gegevensstuklijst

Een gegevensstuklijst geeft in een schema de gegevensstroom van documenten binnen een organisatie weer. Deze worden beschreven in een top-down model. In het schema kan direct worden afgelezen welke gegevens en documenten nodig zijn en in welke volgorde deze van toepassing zijn.

Voorbeeld van een gegevensstuklijst⁷⁷



Relevantie van methode:

De gegevensstuklijst geeft een duidelijk overzicht van de benodigde gegevens en documenten. Het geeft echter geen inzicht alle betrokkenen bij het proces, verloop van het gehele proces en de informatie bronnen. Dit maakt de relevantie voor het gebruik van deze methode voor een beschrijving van het bemiddelingsproces laag.

Methode van de stapsgewijze beschrijving en de statuscodetabel

Bij de methodes van de stapsgewijze beschrijving en de statuscodetabel wordt elke processtap beschreven en genummerd. Het verschil tussen de twee methodes is dat bij de stapsgewijze beschrijving de procestap nauwkeuriger wordt beschreven. De taken worden in de tabel niet toegerekend aan een functie. Ook is niet aangegeven waar informatie vandaan komt en geeft het geen inzicht in de relaties met alle betrokkenen in het proces.

Voorbeeld van een statuscodetabel⁷⁸

Code	Status
10	Klantorder ondertekend door klant
20	Klantenorden verzonden naar leverancier
30	Klantenorder bevestigd door leverancier
40	Klantenorder gereed voor transport naar winkel
50	Klantenorder ontvangen door winkel
60	Winkel akkoord met ontvangst
70	Enz.

Relevantie van methode:

De statuscodetabel en methode van stapsgewijze beschrijving geeft weinig inzicht in alle betrokkenen bij het proces. Deze worden niet specifiek genoemd. Het verloop van het proces wordt beschreven, maar er is geen overzicht in het verloop van het proces. Informatie die nodig is voor een bepaalde processtap wordt niet genoemd. Op basis daarvan zijn het geen geschikte methodes om het bemiddelingsproces te beschrijven.

⁷⁷ Mittelmeijer, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers

⁷⁸ Mittelmeijer, M. & Stratum, R. van (2011) Kijk op bedrijfsprocessen. Houten: Noordhoff Uitgevers

Bijlage 3 - Het proces van bedrijfsoverdracht^{79 80 81}

Fase 1: Voorbereiding

Stap 1: Strategievorming

Voor de strategievorming is het van belang motieven en de reden voor beleidskeuzes voor de lange termijn, helder te krijgen. Voordat de ondernemer overgaat tot het besluit te stoppen, wordt de ondernemer zich ervan bewust dat hij niet eeuwig door kan blijven gaan met ondernemen. Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- Fysieke, zoals ouderdom, ziekte.
- Mentale, waaronder vermindering van motivatie, willen genieten van de oude dag, het gevoel voldoende gewerkt te hebben.
- Strategische, onder andere geen zicht op verdere groei van de onderneming, verzwakking op de marktpositie en een verslechtering van de financiële structuur.

In de literatuur zijn verschillende argumenten gevonden die betrekking hebben op de strategievorming. Bijna driekwart van de ondernemers noemt leeftijd en de wens om het rustiger aan te doen als reden voor bedrijfsoverdracht⁸². Als de afhankelijkheid van de uitvoering van de onderneming minder persoonsgebonden is en de omzet wordt gegenereerd door een brede klantenkring is de kans op overdracht groter⁸³. Emotionele betrokkenheid van de verkopende partij wordt gezien als een belangrijke mentale blokkade bij bedrijfsoverdrachten⁸⁴. Hiermee wordt bedoeld dat de verkoper moeite heeft met het overdragen van zijn onderneming en dat veroorzaakt, bewust of onbewust, vertraging van het proces.

Wanneer de ondernemer zich bewust is van de keuze voor het overdragen van de onderneming, zal hij zich verder gaan oriënteren op de mogelijkheden. Er zijn een hoop vragen die de ondernemer zich daarbij kan afvragen. De nodige voorbereidingen en maatregelen om de zaak verkoopbaar te maken zijn vaak erg tijdrovend. Om deze taken te verlichten en tijd te winnen is het raadzaam een derde partij in deze fase te betrekken.

In onderstaand schema is aangegeven welke rol verschillende betrokkenen kunnen spelen bij de strategievorming.

Mogelijke betrokkenen	Rol
Partner/familie	Bewustwording overdracht
Accountant	Eerste vragen / plan van aanpak
KvK	Eerste vragen
CBW-MITEX bedrijfsadviseur	Eerste vragen / plan van aanpak

Stap 2: Structureren

Bij de structureren gaat het om de voorbereidingen voor de overdracht. Om daarbij zorgvuldig te werk te gaan zijn de volgende maatregelen noodzakelijk:

- Maatregelen op de juridisch en fiscaal terrein om nadelige effecten uit te sluiten.
- Financiële en bedrijfskundige maatregelen die kunnen resulteren in een hogere verkoopprijs.
- Maatregelen op het personele vlak zoals afvloeiing van personeel en de zorg voor het pensioen.
- Bij een familiebedrijf zijn maatregelen voor een strikte scheiding is tussen zakelijk en privé van belang.

Een belangrijk struikelblok bij bedrijfsoverdrachten is dat de verkoper geneigd is de waarde van zijn eigen bedrijf te overschatten. De overschatting zou er toe kunnen leiden dat het vinden van een serieuze koper wordt bemoeilijkt. Er zijn verschillende factoren die tot een overschatting van de waarde van de eigen onderneming leiden, bijvoorbeeld het uitstellen van investeringen voor de overdracht.

Het is raadzaam juridische en fiscale maatregelen al 6 jaar voor de feitelijke overdracht in gang te zetten. Het is dus van belang hier tijdig over na te denken Hetzelfde geldt voor financiële en bedrijfskundige aanpassingen. Tenminste 3 jaar voor de overdracht is nodig om de maatregelen in de onderneming door te voeren. Wanneer deze tijdig in gang zijn gezet, zullen ze een overdracht vereenvoudigen en een gunstig effect op de verkoopprijs hebben.

⁷⁹ Langman, M.A. & Lugt M.G.H. (2005) Bedrijfsoverdracht in het MKB, moeilijk of makkelijk?. Amsterdam: ING Bank

⁸⁰ Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

⁸¹ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

⁸² Prosman, E. (2008) Overdracht overdracht. Zeist: CBW/CHE

⁸³ Teeffelen, L. van (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

⁸⁴ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

Bij structurering zijn de rollen van verschillende betrokkenen in onderstaand schema is aangegeven.

Mogelijke betrokkenen	Rol
Fiscalist	Advies over fiscaal-juridische aanpassingen
Notaris/jurist	Wijzigingen juridische structuur
Overdrachtsadviseur/accountant/CBW-MITEX bedrijfsadviseur	Advies over financiële en bedrijfskundige aanpassingen
Bank	Financiering en investeringen

Stap 3: Waardering van de onderneming

Wanneer een ondernemingsstructuur juridische en fiscaal is voorbereid op een overdracht, kan de waarde en daarmee de vraagprijs bepaald worden. Er zijn een aantal methodes om de waarde van een onderneming te berekenen.

De onderneming heeft een boekwaarde en een marktwaarde. De marktwaarde is sterk afhankelijk van de vraag en het aanbod op dat moment op de markt en wat potentiële kopers er in de toekomst mee kunnen verdienen. De boekwaarde is afhankelijk van de huidige financiële positie van de onderneming.

Een aantal veel gebruikte waarderingmethodes zijn:

- Liquidatiewaarde
- Intrinsieke waarde
- Rentabiliteitswaarde
- Goodwill methode (factormethode)
- Verdisconteren van toekomstige kasstromen (discounted cashflow)

In onderstaand schema is aangegeven welke rol voor mogelijke betrokkenen is weggelegd bij de bepaling van de waardering van de onderneming.

Mogelijke betrokkenen	Rol
Accountant	Aanleveren financiële gegevens
Fiscalist	Fiscaal kader vaststellen
Jurist	Juridisch kader vaststellen
Overdrachtsadviseur/CBW-MITEX bedrijfsadviseur	Waardebepaling / advies over de vraagprijs
Taxateur	Taxatie onroerend goed

Stap 4: Verkoopmemorandum

Een verkoopmemorandum dient ervoor om geïnteresseerden inzicht in de onderneming te geven. Daarin wordt ook aandacht besteed aan de markt en de positie ten opzichte van concurrentie te geven. Een goed verkoopmemorandum bevat informatie om de winstverwachting en kracht van de onderneming te beoordelen.

De volgende zaken zijn in een verkoopmemorandum terug te vinden:

- Adresgegevens en de rechtsvorm.
- Historie en recente achtergronden.
- Informatie over diensten en producten.
- Locatie, winkelomschrijving en interieur.
- Doelgroep, vestigingsplaatsomschrijving en concurrentiepositie.
- Klantenbestand en promotieactiviteiten.
- Inkooporganisaties en leveranciers.
- Personeelsbestand
- Waardebepaling, samenvatting van de financiële exploitatie en een indicatie van vraagprijs
- Financiële informatie (omzet, gehanteerde prijs/kwaliteit, kosten en baten)

Hierna is opgenomen wie mogelijk betrokken kan worden bij de waardebepaling en welke rol zij dan kunnen spelen.

Mogelijke betrokkenen	Rol
Overdrachtsadviseur/CBW-MITEX bedrijfsadviseur/ Accountant	Opstellen van verkoopmemorandum

Fase 2: Het vinden van een wederpartij

Stap 5: Selectie

Om bij de verkoop gericht te werk te gaan, is het van belang een selectie te maken voor de benadering van potentiële kopers. Het opstellen van een volledig en duidelijk profiel van de kopers is daarom een eerste vereiste. De beschrijving gebeurt aan de hand van aanwezige informatie en eisen waaraan de koper dient te voldoen.

Voor het kopers profiel zijn de volgende onderwerpen belangrijk:

- De behoefte van de onderneming

- Interessante marktontwikkelingen
- Specifieke wensen
- Lijst met potentiële kopers (longlist)

De verkoper kan een longlist opstellen met daarin alle mogelijk geschikte partijen. In veel gevallen bevindt de uiteindelijke koper zich binnen het netwerk van de ondernemer. Dit hoeven geen concurrenten te zijn, maar dit kunnen ook afnemers of leveranciers zijn.

Voor een bredere oriëntatiemogelijkheid kan de ondernemer zoeken naar profielen op overnamesites.

Stap 6: Benadering

Na het opstellen van de longlist kan samen met de adviseur een shotlist opgesteld worden. Met de potentiële kopers uit de shotlist wordt vervolgens contact opgenomen. Dit kan eventueel nog met behoud van anonimiteit van de ondernemer. Op het moment dat een geïnteresseerde een geheimhoudingsverklaring heeft getekend kan het verkoopmemorandum worden verstrekt.

Mocht de potentiële koper na het inzien van het verkoopmemorandum nog steeds geïnteresseerd zijn, dan kan er een kennismakingsgesprek met de ondernemer gehouden worden met een bedrijfsbezoek.

Als geen van de potentiële kopers geïnteresseerd is, kan de ondernemer besluiten de verkoop openbaar te maken. Daarbij kan hij zijn netwerk inschakelen, denk daarbij aan leveranciers, accountant, adviseurs, bank, klanten. De winkel kan ook te koop worden aangeboden in vakbladen of op websites.

Mogelijke betrokkenen	Rol
Overdrachtsadviseur/CBW-MITEX bedrijfsadviseur/ Accountant	Kopers benaderen / kennis maken

Fase 3: Onderzoek en onderhandeling

Stap 7: Onderhandeling

Concrete onderhandelingen vinden plaats op basis van informatie-uitwisseling en prijsbepaling. De koper en verkoper zijn beide gebaat bij overeenstemming over de voorwaarden van de overdracht. De onderhandelingen zullen in eerste instantie zakelijk worden aangepakt, maar hebben vaak een zware emotionele lading. Als de koper serieus geïnteresseerd is kan de ondernemer vragen om een niet-bindend bod te doen, wat kan leiden tot een intentieovereenkomst (Letter of intent).

Mogelijke betrokkenen	Rol
Overdrachtsadviseur/CBW-MITEX bedrijfsadviseur/ Accountant	Kennismaking en onderhandelingen / opmaken van LOI

Stap 8: Koopovereenkomst

Als de onderhandelingen zijn afgerond, wordt de uiteindelijke koopovereenkomst opgesteld en getekend.

De volgende zaken staan onder andere in de koopovereenkomst vermeld:

- Prijs.
- Financieringswijze.
- Afspraken over de voorraad.
- Afspraken over zeggenschap en risico's.
- Voorwaarden (o.a. overdrachtsdatum).

Mogelijke betrokkenen	Rol
Notaris	Kopers benaderen / kennis maken
Jurist	Advies over juridische aspecten

Fase 4: Closing en overdracht

Stap 9: Afronding overdracht

Bij de overdracht van een BV is er sprake van een aandelentransactie. Bij een activa/passiva transactie is dat niet het geval. De overdracht van een BV vindt plaats via de notaris. Bij een eenmanszaak / VOF dient de ondernemer zich af te melden bij het handelsregister, bij een BV dienen er wijzigingen te worden aangebracht in de namen van bevoegde personen in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Een aantal overige aandachtzaken zijn:

- Afscheid van het bedrijf
- Informeren van relaties
- Fiscaal afrekenen

--

Bijlage 4 - Het huidige overnameproces bij CBW-MITEX⁸⁵

Exclusiviteit

Gedurende het gehele verkoopproces is exclusiviteit voor de adviesdiensten van CBW-MITEX een vereiste. Dit houdt in dat geen andere adviseurs mogen worden benaderd om bij de overdracht te adviseren, zonder toestemming van CBW-MITEX.

Looptijd

In principe is de looptijd van de opdracht in het contract vastgesteld. Dit varieert van 6 maanden tot 12 maanden. Indien er geen kandidaten gevonden zijn binnen de vastgestelde termijn, dan kan het verkoopproces worden beëindigd. Met instemming van beide partijen kan de termijn ook worden verlengd. Na afloop van de overeengekomen termijn, wordt de overeenkomst automatisch beëindigd. Indien binnen een termijn van 3 maanden na beëindiging van de opdracht toch verkoop heeft plaatsgevonden zal CBW-MITEX alsnog 50% van de courtage op basis van de overnamesom in rekening mogen brengen.

Kosten advisering bij bedrijfsoverdracht

Voor de adviesdiensten heeft de klant de keuze uit twee vormen van overeenkomsten. Er kan een contract worden opgesteld voor het volledige verkooptraject. De prijs staat daarvan vast. Ook kan hij kiezen voor variabele overeenkomst waarbij door CBW-MITEX op basis van de werkelijke uren van de dienstverlening wordt gedeclareerd.

De kosten voor vast contract voor het totale traject bedragen een vast bedrag van € 2.750,- exclusief BTW in rekening (prijzen per 1 januari 2012). Daarbovenop wordt bij een geslaagde transactie een courtage over de overnamesom berekend volgens onderstaande staffel met een minimum van € 1.950,-.

Courtage staffel over overnamesom bij verkoop:

- € 0 - € 150.000,-	3,5%
- € 150.000,- - € 250.000,-	3,0%
- € 250.000,- - € 500.000,-	2,5%
- € 500.000,- - € 750.000,-	2,0%
- € 750.000,- - € 1.000.000,-	1,5%
- > € 1.000.000,-	1,25%

De overnamesom wordt bepaald door de som van de opbrengst van eventuele goodwill, onroerend goed, inventaris (inclusief vervoermiddel en overige activa) en voorraden. Het opstellen van de overname overeenkomst is in de prijs inbegrepen.

Voor declaratie van werkelijk gemaakte uren van de bedrijfsadviseur wordt er een tarief van € 100,- per uur in rekening gebracht. Voor reistijd wordt er een tarief van € 50,- per uur gerekend. Dat tarief wordt ook gehanteerd voor aanvullende diensten, die niet in het contract zijn opgenomen.

Processtappen

Stap 1: Aanvraag bedrijfsoverdracht

De eerste stap is de een aanvraag van een ondernemer die verzoekt om bemiddeling bij bedrijfsopvolging. Het kan daarbij zijn dat de ondernemer zelf het eerste contact legt met CBW-MITEX, al dan niet op advies van iemand uit zijn netwerk. Het kan ook zijn dat een medewerker van CBW-MITEX die de ondernemer op de hoogte heeft gebracht van de diensten van met betrekking tot bedrijfsopvolging.

Stap 2: Kennismakingsgesprek

Tijdens het kennismakingsgesprek worden een aantal dingen besproken met de ondernemer. Het heeft als doel om erachter te komen wat de ondernemer precies wil. Belangrijk is ook dat er een klik is met de ondernemer en de bedrijfsadviseur, waardoor een vertrouwensband ontstaat. Voor het kennismakingsgesprek zelf worden geen advieskosten in rekening gebracht, alleen de reistijd wordt gedeclareerd. De datum van het kennismakingsgesprek is de begindatum van de doorlooptijd van het proces. De tijd die de bedrijfsadviseur kwijt is aan het kennismakingsgesprek en reistijd worden beide gerekend tot de procestijd. Het kennismakingsgesprek wordt vrijwel altijd bij de ondernemer gehouden.

Tijdens het gesprek wordt de stand van zaken van de ondernemer besproken en wordt algemene informatie over een bedrijfsovername geleverd en de specifieke situatie van de ondernemer besproken.

Stap 3: Aanstellen CBW-MITEX

⁸⁵ CBW-MITEX, Contract begeleiding bedrijfsoverdracht 2011

Na het kennismakingsgesprek blijkt of de onderneming overdraagbaar is en of zij CBW-MITEX als adviseur willen inschakelen om de bedrijfsoverdracht te begeleiden.

Wanneer CBW-MITEX wordt aangesteld dan kan de onderneming direct te koop aangeboden worden via het online platform "Winkel te koop". De weergegeven basisinformatie van de onderneming dient om potentiële kopers te genereren voor de onderneming.

Stap 4: Informatie verzamelen

Om de bedrijfsoverdracht goed te laten verlopen, is het van belang te beschikken over volledige informatie van de onderneming. De volgende informatie is nodig om tot een goede opstelling van de waardebepaling te komen:

- Beschrijving van de historie winkel.
- Vaste gegevens locatie zoals huur, oppervlakte etc.
- Opgave personele bezetting. Tevens is het relevant een goede beschrijving te verzorgen van de functie en de taken die verricht worden door de medewerkers. Dit geldt ook voor de rol van de ondernemer en het aantal uur dat hij/zij actief is.
- Jaarverslagen (afgelopen drie jaar).
- Wijze waarop de waardering van de inkoopwaarde en omzet plaatsvindt.
- Omzetsplitsing naar productgroepen.
- Omzetontwikkeling per maand over de twee afgelopen jaren.
- Omzetontwikkeling van afgelopen jaar ten opzicht van het jaar daarvoor.
- Opgave gevoerde merken van de collectie.
- Opgave inkoop-, en verkoopomzetten gerubriceerd naar assortimentsgroep per week (afgelopen 4 jaar).
- Het aanwezige klantenbestand.
- Het klantenkaart/royalty-systeem en de voorwaarden.
- Overzicht van de toegepaste marketing c.q. reclameactiviteiten.
- Indien van toepassing: bijzondere gebeurtenissen, zoals bereikbaarheid c.q. toekomstige van belang zijnde ontwikkelingen.

Een deel van deze informatie heeft de bedrijfsadviseur al voor het kennismakingsgesprek verzameld. Het betreft informatie die hij uit openbare bronnen kan halen en hetgeen bekend is omdat de ondernemer lid is van CBW-MITEX. Voor aanvullende informatie is de bedrijfsadviseur afhankelijk van de gegevens die hij krijgt van de ondernemer.

Stap 4: Maken waardebepaling

Als alle informatie binnen is en verwerkt in de rekenmodellen kan er een waardebepaling opgesteld worden. De basis hiervoor zijn de jaarverslagen van de afgelopen drie jaar. De waardebepaling wordt opgesteld door de desbetreffende bedrijfsadviseur.

Stap 5: Verkoopmemorandum opstellen

De informatie van de onderneming wordt tezamen met de waardebepaling gebundeld het verkoopmemorandum. Het opstellen van dit memorandum wordt verzorgd door een ondersteunende afdeling binnen CBW-MITEX. Op dit moment wordt dat gedaan door de afdeling marktonderzoek, waarvan een medewerkster 8 uur per week voor werkzaamheden voor de afdeling bedrijfsadvies beschikbaar is.

Stap 6: Benaderen van mogelijke kandidaten

In deze fase worden potentiële kandidaten op een actieve manier benaderd. De desbetreffende bedrijfsadviseurs zoeken naar kandidaten om de onderneming te verkopen. In een gesprek met de ondernemer gaat de bedrijfsadviseur na of hij mogelijk een geschikte kandidaat in zijn netwerk heeft. Daarnaast gaat de bedrijfsadviseur op zoek naar mogelijke kandidaten in zijn eigen netwerk.

Stap 7: Gesprekken met kandidaten

Als er een geschikte en geïnteresseerde potentiële koper is, dan kunnen de eerste gesprekken gevoerd worden door CBW-MITEX. Na tekenen van een geheimhoudingsverklaring kan de kandidaat koper het verkoopmemorandum inzien en kan CBW-MITEX achterhalen of het een geschikte kandidaat is.

Stap 8: Onderhandeling

Vervolgens staat de bedrijfsadviseur de ondernemer bij tijdens de onderhandelingsfase. De bedrijfsadviseur voert de onderhandelingen met de koper en behartigt daarbij volledig de belangen van de ondernemer. Doordat de bedrijfsadviseur geen emotionele belemmeringen heeft, is hij beter in staat een scherpe prijs te bedingen.

Stap 9 Overeenkomst opstellen

Na de onderhandelingen stelt CBW-MITEX een koopovereenkomst op waarin alle afspraken in staan die gemaakt zijn. Dit is een rechtsgeldig document. Bij overdracht van een BV stelt een notaris de overeenkomst op.

Stap 10: Teken van de overeenkomst

Het proces eindigt op het moment dat de overeenkomst door beide partijen is ondertekend. Hiermee is de bedrijfsoverdracht geslaagd. Daarna zullen nog enige afrondende werkzaamheden noodzakelijk zijn. Aangezien deze in principe niet tot de taken van de bedrijfsadviseurs horen, zijn deze niet bij de doorlooptijd meegerekend.

Stap	Omschrijving
1	Kennismakingsgesprek
2	Aanstellen CBW-MITEX
3	Maken waardebeoordeling
4	Informatiememorandum opstellen
5	Benaderen van kandidaten
6	Gesprek met kandidaat
7	Onderhandeling
8	Overeenkomst opstellen
9	Overeenkomst tekenen

Fig. 1

Stap	Omschrijving	Wie	Resultaat	Hoe
1	Kennismakingsgesprek	bedrijfsadviseur/verkoper	beeld over verloop traject	Gesprek bij de ondernemer
2	Aanstellen CBW-MITEX	verkoper	aanstelling van CBW-MITEX voor het overnametraject	ondertekennen van aanstelling
3	Maken waardebeoordeling	bedrijfsadviseur/verkoper	de onderneming waarderen op basis van financiële cijfers	Informatie ontvangen en opstellen door de bedrijfsadviseur
4	Informatiememorandum opstellen	marktonderzoek	een verkoopmemorandum van de winkel	door de ondersteunende functie, op dit moment bedrijfsadvies
5	Benaderen van kandidaten	bedrijfsadviseur	Zoeken van potentiële kopers en deze benaderen	via long list, interne database en internet database
6	Gesprek met kandidaat	bedrijfsadviseur/koper	selectie van geschikte kandidaten, bedrijfsadviseur maakt kennismakingsgesprek	kennismaking en beoordeling geschikte kandidaat
7	Onderhandeling	bedrijfsadviseur/verkoper/koper	onderhandelings gesprek(ken)	onderhandelen met geschikte kandidaat
8	Overeenkomst opstellen	bedrijfsadviseur	opstellen van overeenkomst n.a.v. onderhandelingen	bedrijfsadviseur stelt een overeenkomst op
9	Overeenkomst tekenen	verkoper/koper	tekenen van de koopovereenkomst	schriftelijk ondertekenen door koper en verkoper

Fig. 2

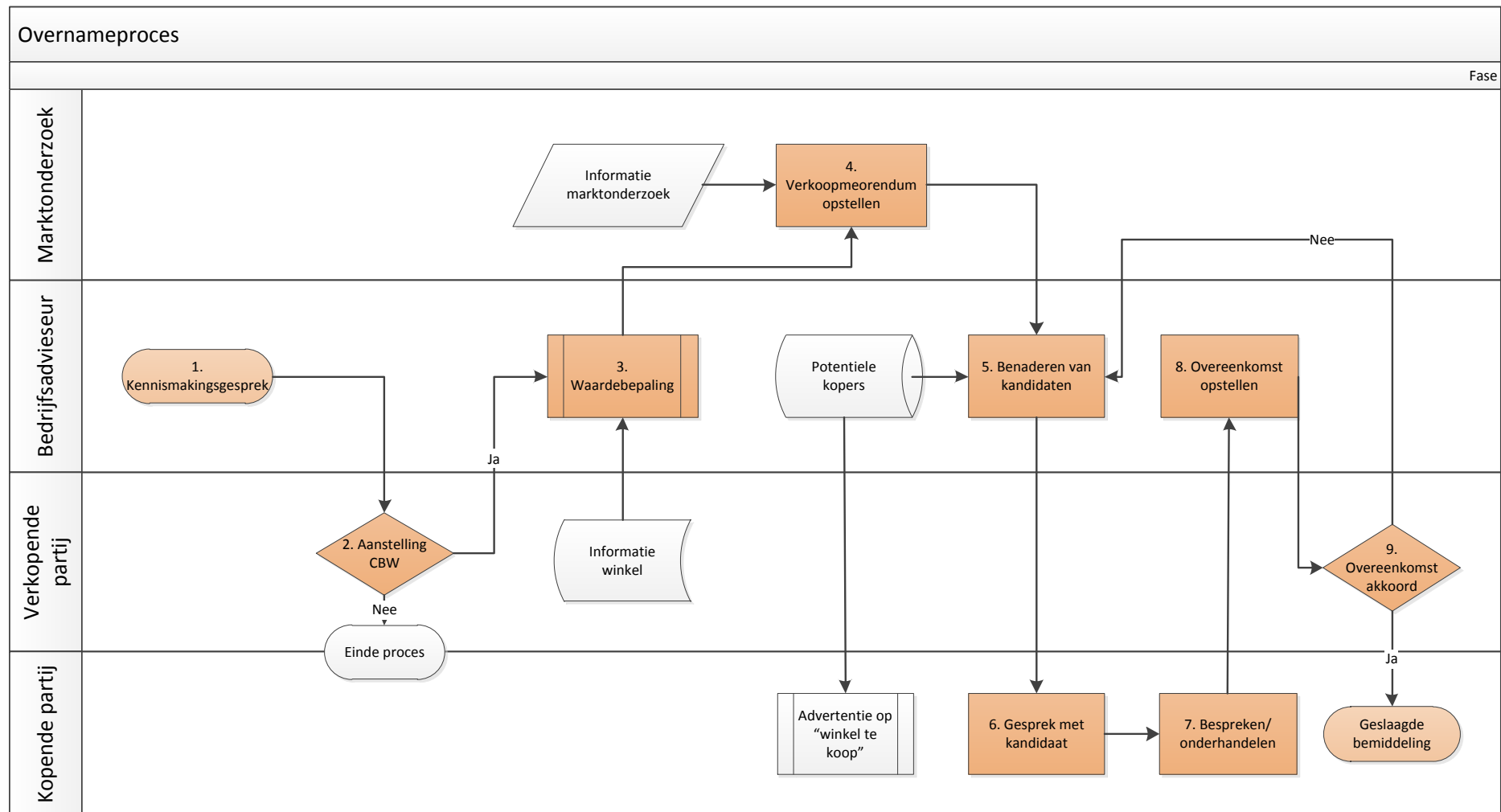


Fig. 3

Bijlage 5 - Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

Overzicht alle dossiers

Geslaagd	26
Niet gelukt (of niet verkoopbaar)	20
Alleen kennismakingsgespr.	39
Koper aan het zoeken	27
Lopende dossiers	4
Totaal aantal dossiers	116
Totaal aantal waardebeoordelingen	24

Peter Wolfsen

Totaal geslaagd:	8
Totaal (nog) niet geslaagd	37
Totaal	45

Gesloten

Niet gelukt te verkopen: 6 dossiers waarvan de gemiddelde doorlooptijd van 81,2 weken bedroeg. De redenen van niet doorgaan van de verkoop waren zeer uiteenlopend, die niet in het kader van dit onderzoek zijn onderzocht.

Na kennismakingsgesprek besloten niet verder te gaan met het overnameproces: 14 dossiers. Daarvan besloten 5 ondernemers door te gaan met ondernemen.

Open

Koper aan het zoeken: 17 dossiers, waarvan 9 op basis van een vast contract.

Informatie krijgen: 2 dossiers

Rob Drost

Totaal geslaagd:	18
Totaal (nog) niet geslaagd	51
Totaal	69

Gesloten

Niet gelukt te verkopen: 14 dossiers met gemiddelde doorlooptijd van 46,1 weken. Ook hier geldt dat de reden daarvan niet in dit onderzoek is betrokken.

Na kennismakingsgesprek besloten niet verder te gaan met het overnameproces: 25 dossiers. Twee ondernemers hebben besloten door te gaan om fiscale redenen.

Open

Koper aan het zoeken: 10 dossiers, waarvan 4 op basis van een vast contract.

Informatie krijgen: 2 dossiers

Totaal van geslaagde dossiers

Dossiers	26
Gemiddelde doorlooptijd	63,7 weken
Gemiddelde procestijd	43,5 uur

Dossiers met blokkades uit literatuur

Blokkades	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
(te) Laat beginnen met voorbereidingen	0	nvt	nvt
Vinden van een geschikte kandidaat	10	77,1 weken	23 uur
Fout beeld van waarde van de onderneming (prijs)	4	81,2 weken	23 uur
Emotionele betrokkenheid	6	87,5 weken	33 uur
Fiscale en juridische problemen	3	92,6 weken	38 uur

Dossiers zonder blokkades

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Geen blokkades	7	49,4 weken	24 uur

Type transactie

In totaal waren er bij de geslaagde bemiddelingen 23 activa transacties en 3 aandelen transacties. De doorlooptijd van enkele aandelen transacties was gemiddeld korter met 61,1 weken maar langer qua procestijd met 33 uur. De doorlooptijd van activa transacties was gemiddeld 72 weken met een procestijd van 26 uur.

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Aandelen	3	61,1 weken	33 uur
Activa	23	72 weken	26 uur

Reden van stoppen

Van de 26 geslaagde bemiddelingen waren er 17 ondernemers (6 binnen familie) gestopt vanwege hun leeftijd. In 5 gevallen, die hun onderneming aan derden overdroegen, was er een financiële reden om de bedrijfsactiviteiten over te dragen. De overige ondernemers willen overdragen in verband met ziekte of strategische keuzes, beide situaties kwamen twee keer voor.

De gemiddelde doorlooptijd en procestijd waren bij dossiers waarbij leeftijd de reden was te stoppen, het hoogst met 84,3 weken en 30 uur. Vervolgens is bij de ondernemers die stoppen om financiële redenen de gemiddelde procestijd 28 uur en de gemiddelde doorlooptijd 49,4 weken. Deze groep draagt niet vrijwillig over, maar is nog wel in staat om door te ondernemen.

De ondernemers die overdragen vanwege ziekte, dragen ook gedwongen over en zijn niet meer in staat langer door te ondernemen. De gemiddelde doorlooptijd van deze groep was het kortst met 34,9 weken, de procestijd is gemiddeld 25 uur. De ondernemers die over dragen om strategische redenen hebben gemiddeld de kortste procestijd van 6 uur, de gemiddelde doorlooptijd is daar berekend op 44,4 weken.

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Leeftijd	17	84,3 weken	30 uur
Financiële redenen	5	49,4 weken	28 uur
Door ziekte	2	34,9 weken	25 uur
Strategische keuzen	2	44,4 weken	6 uur

Familie of derden

In 8 van de 26 dossiers betrof het een overdracht binnen de familie. Bij de overige dossiers betrof het een overdracht aan derden. De procestijd van de geslaagde dossiers verschilde niet zoveel en bedraagt gemiddeld 28 uur bij overdracht binnen familie tegen 27 uur bij overdracht aan derden.

Bij de overname binnen de familie is in veel gevallen de kandidaat die gaat overnemen aan het begin van het proces al bekend. De doorlooptijd is bij een overname binnen de familie toch langer dan bij overdracht aan derden: 81,7 weken tegenover 65,9 weken.

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Familie	8	81,7 weken	28 uur
Derde	18	65,9 weken	27 uur

Met of zonder vastgoed

Wel of geen vastgoed bij de transactie had geen invloed op de procestijd, deze was in beide gevallen gemiddeld 27 uur. Wel had dit aspect invloed op de gemiddelde doorlooptijd, deze was met vastgoed 85,4 weken en zonder vastgoed 67,1 weken.

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Met vastgoed	5	85,4 weken	27 uur
Zonder vastgoed	21	67,1 weken	27 uur

Declaratie van uren versus contract

In ruim de meerderheid van de gevallen is gekozen om te bemiddelen op basis van declaratie van uren, 3 dossiers op basis van contract, tegenover 23 op basis van declaratie van uren. Dit kan verschillende redenen hebben. Veelal gebeurt dit in overleg met de klant als de koper al bekend is, of als de bedrijfsadviseur een bepaalde complexiteit verwacht waardoor de procestijd van te voren lastig is in te schatten.

Er is echter geen procedure voor het wel of niet afsluiten van een contract voor de bemiddeling bij bedrijfsopvolging. Bij de geanalyseerde dossiers is gebleken dat zowel de procestijd als de doorlooptijd bij het afsluiten van een contract hoger zijn dan bij de declaratie van uren. Bij een contract is er een gemiddelde doorlooptijd van 81,6 weken met een gemiddelde procestijd van 31 uur, bij de geslaagde bemiddeling waar de uren gedeclareerd werden waren dat gemiddeld 69,3 weken met een gemiddelde van 26 uur.

	Aantal dossiers	Gemiddelde doorlooptijd	Gemiddelde procestijd
Contract	3	81,6 weken	31 uur
Declaratie uren	23	69,3 weken	26 uur

Dossiers waar een koper voor wordt gezocht

Er zijn op dit moment 27 dossiers waar een koper voor gezocht wordt. Hiervan zijn dertien dossier waar een contract is getekend en waar een fee wordt afgedragen als CBW-MITEX de koper aandraagt. Van alle 27 dossiers is de gemiddelde doorlooptijd 24,1 weken.

Procestijd totaal

Stap	Omschrijving	Procestijd Ist In uren	Procestijd Soll In uren
1	Aanvraag bedrijfsopvolging	-	-
2	Kennismakingsgesprek	3,8	1,8
3	Aanstellen CBW-MITEX	-	-
4	Maken waardebeoordeling	8,0	8,0
5	Informatiememorandum opstellen	4,1	4,0
6	Benaderen van kandidaten	8,3	6,0
7	Gesprek met kandidaat	5,3	5,3
8	Onderhandeling	7,6	7,6
9	Overeenkomst opstellen	6,1	4,0
10	Overeenkomst tekenen	-	-
	Totaal	43,2	36,7

Doorlooptijd totaal

Stap	Omschrijving	Doorlooptijd Ist In weken	Doorlooptijd Soll In weken
1	Aanvraag bedrijfsopvolging	1,0	1,0
2	Kennismakingsgesprek	-	-
3	Aanstellen CBW-MITEX	13,7	8,7
4	Maken waardebeoordeling	20,6	11,6
5	Informatiememorandum opstellen	-	-
6	Benaderen van kandidaten	25,0	16,0
7	Gesprek met kandidaat	56,7	42,0
8	Onderhandeling	-	-
9	Overeenkomst opstellen	-	-
10	Overeenkomst tekenen	63,7	47,0

Bijlage 6 - Analyse enquête

Er is een enquête gehouden onder de medewerkers om te achterhalen of zij zich bewust zijn van het toenemende aantal klanten dan hun bedrijf wil overdragen en de toenemende vraag naar potentie kopers. Met behulp van de enquête is het aantal contacten met klanten achterhaald en de manier van communicatie. Ook wordt getoetst of zij een potentiële koper zouden kunnen herkennen en wat ze dan zouden doen. Tot slot wordt gevraagd naar het aantal potentiële kopers dat zij in een afgelopen periode hebben gesignaleerd en of deze contactgegevens te achterhalen zijn.

De enquête is bij zestien medewerkers afgenomen met een respons van vijftien. Hiervan waren zes medewerkers van de afdeling "ondernemers service", zes van de afdeling "branchemanagers" of "relatiemanagers" en nog drie van overige afdelingen in de sector Beleid en Advies die contact hebben met leden.

Vraag 1	Hoe groot is de behoefte aan advies van leden die willen overdragen			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 16
Zeer groot	-	1		1
Groot	2	2	2	6
Gemiddeld	2	2	1	5
Klein	2	2	-	4
Zeer Klein	-	-	-	-

Vraag 2	Hoe groot is de behoefte aan potentiële kopers van CBW-MITEX			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 16
Zeer groot	-	-	-	-
Groot	-	-	1	1
Gemiddeld	1	2	1	4
Klein	4	5	1	10
Zeer Klein	1	-	-	1

Vraag 3	Schatting van aantal contacten en communicatie middel			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 16
Telefonisch	15%	69%	40%	-
Face to face	55%	1%	1%	-
Email	30%	30%	59%	-
Totaal contacten	200 per week	535 per week	70 per week	805 per week

Vraag 4	Zou u een potentiële koper herkennen			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 16
Ja	5	5	2	-
Nee	1	2	1	-

Vraag 5	Wat doet u als u een potentiële koper signaleert	
Doorspelen aan bedrijfsafvies	8	
Wijzen op diensten	2	
Achterhalen wensen	1	

Vraag 6	Hoeveel potentiële kopers heeft u in de afgelopen 6 maanden gesignaleerd			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 16
Geen	2	3	3	8
1 tot 3	3	3	-	6
4 tot 6	1	-	-	1
6 of meer	-	1	-	1

Vraag 7	Zou u de gegevens kunnen achterhalen			
	Adviseurs/Retail	OS	Ov.	Totaal 8
Ja	1	1	-	2
Nee	3	3	-	6

Bijlage 7 - Strategie van de organisatie

Organisaties worden doorgaans opgericht om permanent te blijven voortbestaan. CBW-MITEX streeft naar continuïteit van haar organisatie. De continuïteit is vooral gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor de leden van CBW-MITEX die uitgaan boven die van concurrentie of substituten.

De doelen voor 2012 zijn onderverdeeld in drie hoofddoelstellingen⁸⁶:

1. Continuïteit
Door middel van het beter bedienen van de leden(klanten) en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen.
2. Nieuw ondernemen
Bij nieuw ondernemen ligt de focus op het écht helpen van klanten, wat een verhoging van het klantencontact tot gevolg heeft, gericht op de toegevoegde waarde.
3. Invloed
Deze doelstellingen hebben betrekking op versterken van lokale belangenbehartiging en branchebelangenbehartiging.

In de literatuur worden een drietal aspecten die kenmerkend zijn voor een organisatie onderscheiden.⁸⁷ Hieronder zijn deze genoemd en is uiteengezet hoe CBW-MITEX daar mee omgaat.

Doelbewustheid

Een organisatie wordt doelbewust opgericht en is er bewust op gericht om bepaalde doelstellingen te behalen. Dit houdt in dat iedereen in de organisatie zich daarvan bewust dient te zijn. Om gemotiveerd de werkzaamheden te verrichten is het noodzakelijk dat alle betrokkenen zich daarin kunnen vinden. Om dat te bereiken worden bij CBW-MITEX de strategische doelen voor het komende jaar in een bijeenkomst met de gehele organisatie besproken. Tijdens de presentatie is gelegenheid om vragen te stellen en opmerkingen te maken. Daardoor wordt draagvlak gecreëerd en de bewustheid op het volledige proces versterkt.

Doelgerichtheid

CBW-MITEX is er op gericht om diensten aan te bieden waar de leden behoefte aan hebben. De behoefte van de leden is aan veranderingen onderhevig en het is van groot belang dat de doelstelling van CBW-MITEX zal deze ontwikkelingen volgt. Als dit niet gebeurt kan de continuïteit van de activiteiten in gevaar komen. Innoverende activiteiten zijn noodzakelijk om de toegevoegde waarde te vergroten en de continuïteit te waarborgen. De strategische organisatiedoelen op managementniveau, worden vertaald naar voorgenomen doelen op operationeel niveau.

Doelmatigheid

Om de diensten te kunnen aanbieden zijn mensen en middelen nodig om de werkzaamheden te verrichten. Van de strategische doelen worden de operationele doelen voor de diverse afdelingen afgeleid, die vervolgens uitgewerkt worden naar acties voor de diverse medewerkers. Doelmatig uitvoeren van werkzaamheden houdt in dat dit op het juiste tijdstip gebeurt, in de juiste volgorde en wijze, met de juiste middelen en in een aanvaardbaar tempo. Het streven naar continuïteit omhelst ook een rendabele exploitatie. Het is zaak om kosten zo laag mogelijk te houden en voldoende baten te genereren. Binnen CBW-MITEX worden de waarde stromen onder de loep genomen volgens de "Lean" methode, waarmee de werkzaamheden worden getoetst op doelmatigheid.

⁸⁶ CBW-MITEX, OPS 2012 – OVER NAAR ACTIE 2012

⁸⁷ Jans, E.O.J., Wezeman, K. (2007) Grondslagen administratieve organisatie deel A. Houten: Noordhoff Uitgevers

Bijlage 8 - Financieringsmogelijkheden

De volgende mogelijkheden zijn er om buiten een financiële dienstverlener toch een financiering rond te krijgen⁸⁸:

Financiering door ondernemer

Het komt regelmatig voor dat de overdrager mee financiert bij een overname. De ondernemer dient dan wel enig vertrouwen hebben in zijn opvolger omdat er wel risico's aan verbonden zijn. Van belang is ook dat de ondernemer zich blijft bemoeien met de bedrijfsvoering wat belemmerend kan werken voor de toekomstplannen van de koper.

Geleidelijke overdracht

Dit is mogelijk als het gaat om een aandelentransactie. Bij deze constructie koopt de overnemer als het ware elke periode een deel van de aandelen met het rendement van de onderneming. Een nadeel hiervan is dat de overdracht van aandelen via de notaris gaat. Daar zijn ook risico's aan verbonden met een tegenvallend rendement of kan er discussie ontstaan bij het herwaarderen van de onderneming.

Gespreide betaling

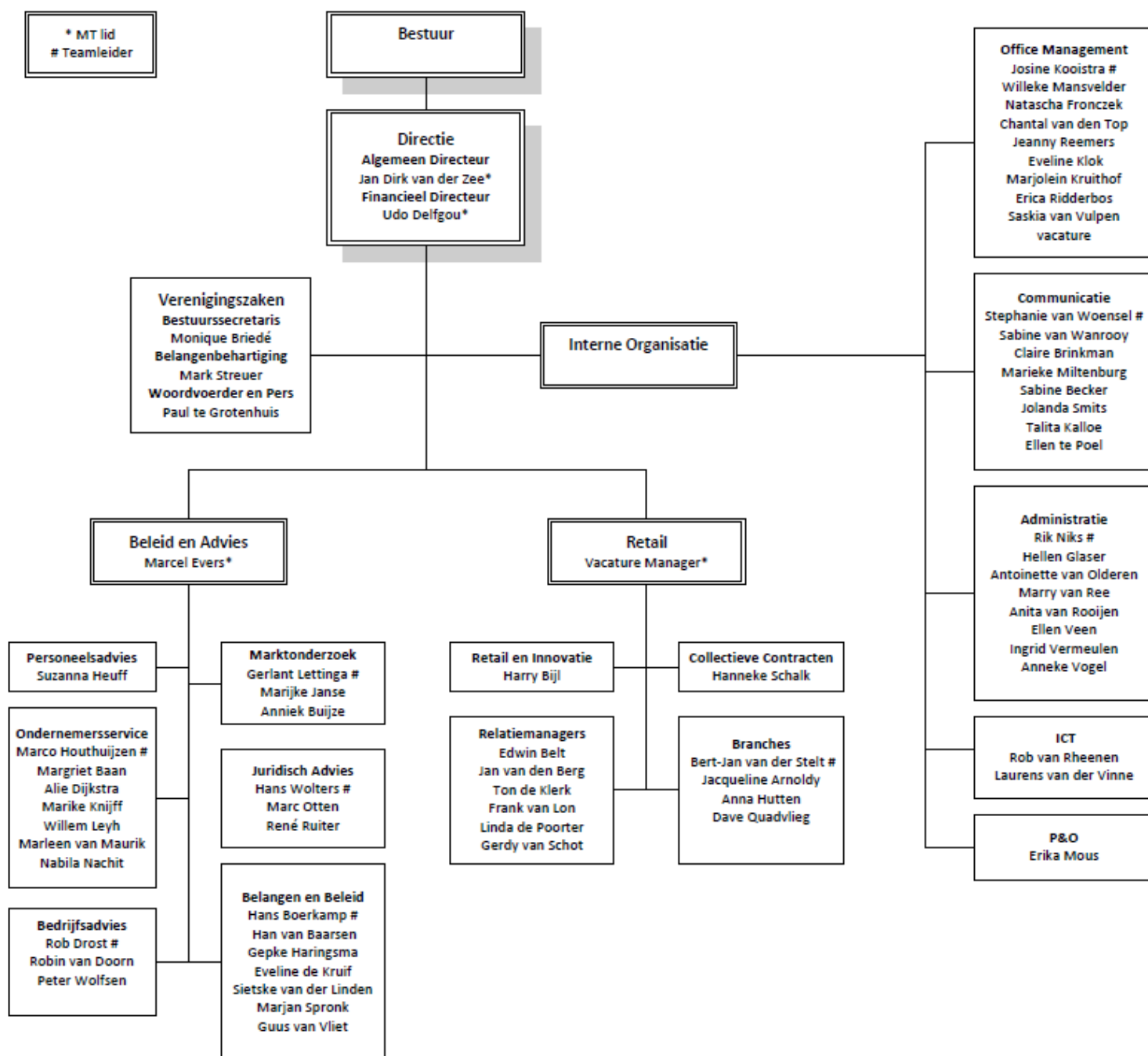
De overname hoeft hierbij ook niet direct gefinancierd te worden. Er wordt een overnamebedrag afgesproken en dit bedrag wordt over een van te voren vastgestelde periode betaald. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een eerste aanbetaling gevolgd door een maandelijkse aflossing.

Earn-out regeling

Een earn-out regeling wordt het aflossen van de financiering bepaald door het behaalde rendement door de opvolger. Deze regeling heeft twee kanten, er is een risico dat er niet afgelost wordt op het moment dat er geen winst wordt behaald, maar er kan ook meer winst zijn en dus wordt er meer afbetaald.

⁸⁸ MKB Nederland (z.d.) Zal ik de bedrijfsovername zelf financieren?. Geraadpleegd op 17 april 2012, <http://www.mkb servicedesk.nl/5466/zal-bedrijfsovername-zelf-financieren.htm>

Bijlage 9 - Organisatiestructuur



Bijlage 10 - Blokkades in het overnameproces

Er komen een aantal blokkades, die van invloed zijn op het overnameproces, in de literatuur naar voren. Hieronder volgt een opsomming met een toelichting op basis van het onderzoek van de dossiers. De blokkades zijn gerangschikt van meest voorkomend naar minst voorkomend bij de geslaagde dossiers:

1. Vinden van een geschikte kandidaat (10 van de 23)

Wanneer de ondernemer geen geschikte koper in zijn netwerk heeft, wordt er op een andere manier een koper gezocht. Dit kan een blokkade opleveren omdat het lastig is om geschikte kopers te benaderen. Gebleken is dat het vinden van een geschikte kandidaat niet de oorzaak is van grootste vertraging van de proces- en doorlooptijd. Het vinden van een geschikte kandidaat wordt het meest ervaren als een blokkade, bij tien dossiers werd het vinden van een koper als een probleem ervaren. Dit is terug te zien in de doorlooptijd, echter is de procestijd hier onder het gemiddelde van alle dossiers. Uit het literatuur onderzoek blijkt het vinden van een geschikte kandidaat moeilijker te zijn in tijden van laagconjunctuur, wat op dit moment het geval is.

2. Emotionele betrokkenheid (6 van de 23)

Wanneer de ondernemer moeite heeft met het loslaten van zijn onderneming kan dat een belemmering zijn voor de overdracht aan zijn opvolger. In zes gevallen heeft dit onbewust of met opzet, een blokkade in de proces- en/of doorlooptijd veroorzaakt. Emotionele betrokkenheid, komt vaak voor bij overdracht bij familie, een blokkade hier is ook dan de ondernemer aangeeft "we hebben geen haast, dus we willen ruim de tijd nemen voor het proces". Dit kwam bij twee van de drie dossiers bij overdracht aan familie voor. De valkuil is hier dat er geen duidelijk overdrachtsmoment is vastgelegd, waardoor onduidelijk blijft wanneer de leiding is overgedragen. Dit staat vaak ook vernieuwingen en investeringsbeslissingen in de onderneming in de weg.

3. Fout beeld van waarde van de onderneming (4 van de 23)

De ondernemer kan een niet realistisch beeld hebben van de waarde van zijn onderneming. Hierdoor kan er een blokkade ontstaan tijdens de onderhandelingen met de koper. Een fout beeld van de waarde van de onderneming zorgt in vier gevallen voor een blokkade. De gemiddelde doorlooptijd is hier hoger dan het gemiddelde, maar op de procestijd heeft het geen noemenswaardige invloed.

4. Fiscale/juridische problemen (3 van de 23)

Doordat de juridische structuur van een onderneming niet optimaal is of omdat er fiscaal gezien problemen zichtbaar worden tijdens het proces, kan dit voor een blokkade zorgen. De fiscale (juridische) problemen zorgen voor de meeste vertraging in doorlooptijd en procestijd. Dit was in totaal bij drie dossiers het geval. De dossiers waarbij fiscaal juridische problemen werden ervaren als blokkade, vergden zowel in de doorlooptijd als in de procestijd de meeste tijd.

5. (Te) laat beginnen met voorbereidingen (0 van de 23)

Doordat de ondernemer te laat begint met voorbereidingen, kan het voorkomen dat er nog een hoop zaken geregeld dienen te worden. Goede verstrekking van informatie over bedrijfsoverdracht kan hierbij helpen. Ook het geven van gratis kennismakingsgesprekken zorgt ervoor dat ondernemers kennis van zaken krijgen. Deze blokkade zal tijdens het intakegesprek al boven water komen. Deze blokkade is bij de geslaagde dossiers geen één keer voorgekomen. Hierdoor kunnen dus geen conclusies getrokken worden over de invloed op de proces en doorlooptijd. Er zijn 25 dossiers waarvan de ondernemer na het kennismakingsgesprek heeft besloten om door te gaan met ondernemen, bij in ieder geval twee gevallen was dat om fiscale redenen⁸⁹. Aangenomen wordt dat deze ondernemers te laat zijn begonnen met voorbereiden.

Twee overige blokkades die naar voren zijn gekomen tijdens het analyseren van de dossiers en gesprekken met de bedrijfsadviseurs zijn het verkrijgen van financiële middelen door de koper en het wachten op up-to-date financiële cijfers voor het maken van een waardebeoordeling.

⁸⁹ Zie bijlage 5; Analyse dossiers 2009, 2010 en 2011

Bijlage 11 - Mogelijke maatregelen

Hoe kan de doorlooptijd en procestijd verkort worden?

1. Het kennismakingsgesprek in huis

Het kennismakingsgesprek is gratis en vrijblijvend. Slechts de reiskosten van de bedrijfsadviseur worden in rekening gebracht. Reistijd van de bedrijfsadviseurs kan bespaard worden door het kennismakingsgesprek af te nemen op locatie bij CBW-MITEX. Hier is vrijwel altijd ruimte om een dergelijk gesprek te voeren. De toegevoegde waarde voor de ondernemer zit hem dan in het feit dat er geen reiskosten in rekening gebracht worden. Daartegenover staat wel dat de klant reistijd kwijt is.

2. Procesmanagement

Door het proces goed vast te leggen, kan de doorlooptijd van het proces nauwlettend worden gevolgd. Dit kan door een overzicht bij te houden van alle openstaande dossiers. De ingangsdatum van het proces en de fase dienen duidelijk op het dossier te worden vermeld. Het kennismakingsgesprek is geschikt om het verloop van het proces te bespreken en deadlines te stellen.

Door het standaardiseren van het overnameproces kan zowel de doorlooptijd als de procestijd verkort worden en daarmee wordt de productiviteit verhoogd. Dit kan worden bereikt door het opstellen van standaard documenten, procesmanagement toe te passen en databestanden te centraliseren.

3. Standaardiseren van documenten

Wanneer alle bedrijfsadviseurs met standaard documenten werken, bespaart dit procestijd omdat niet telkens de tekst voor een e-mail of brief opnieuw gemaakt hoeft te worden. Bijkomende voordelen zijn dat de communicatie naar buiten eenduidig is, er geen dubbel werk wordt gedaan en de kans op fouten in het document wordt verkleind.

4. Groepsprogramma's voor verkopers

Door het organiseren van groepsprogramma's kunnen ondernemers, die er over denken om hun onderneming over te dragen, worden geïnformeerd over het proces en eventuele blokkades. Dit voorkomt dat ondernemers in een te vroeg stadium een kennismakingsgesprek aanvragen en er kunnen meer klanten worden bediend met een gelijke capaciteit. De groepsbijeenkomsten zijn geschikt voor ondernemers die zich in de oriëntatiefase bevinden of al zo ver zijn dat ze de onderneming willen overdragen.

Hoe kom je sneller potentiële kopers op het spoor?

5. Werven van potentiële kopers onder leden

Potentiële kopers onder leden kunnen door middel van advertenties worden geworven. Een geschikt communicatiemiddel hiervoor is het ledenblad InDetail. Er kan via deze weg een oproep gedaan worden om bij CBW-MITEX aan te kloppen als je specifiek ergens een winkellocatie zoekt. Hierdoor kan de database met potentiële kopers worden aangevuld. Voor het werven van potentiële kopers buiten het ledenbestand zijn er op LinkedIn een aantal groepen waar dit mogelijk zou zijn, zoals; "MKB Bedrijven te koop" en "De onafhankelijke groep voor bedrijfsovername in het MKB".

6. Benutten van netwerk structureren

Het kan zeer effectief zijn om structureel naar relaties te zoeken om kopers voor te koop staande ondernemingen te vinden. Eveneens kan de tijd gebruikt worden om huidige relaties te onderhouden. Bij het vastgoedoverleg dat eens in de twee weken staat gepland, zouden alle te koop staande ondernemingen als vast agendapunt besproken kunnen worden. Door hier de tijd voor te nemen kan het netwerk van de vastgoedadviseurs beter worden benut.

De bedrijfsadviseurs kunnen regelmatig met de accountants om de tafel gaan zitten om alle te koop staande ondernemingen te bespreken. Door de samenwerking te versterken kan het netwerk van de accountants beter worden benut voor het aandragen van potentiële kopers.

Het kan ook effectief zijn om intern de te koop staande ondernemingen te bespreken. Hierdoor kunnen de netwerken van meerdere personen binnen CBW-MITEX gebruikt worden. Het is verstandig om niet alleen de bedrijfsadviseurs maar ook andere disciplines hierbij te betrekken. Dit kan nieuwe inzichten opleveren omdat vanuit een andere discipline naar bedrijfsovername wordt gekeken en intern zal het onderwerp bedrijfsovername meer draagvlak krijgen.

Eventuele nieuwe kanalen voor het vinden van potentiële kopers zijn:

Overname door studenten

Er zijn verschillende opleidingen gericht op ondernemerschap in de detailhandel, zowel op HBO als op MBO niveau. Deze opleidingen zijn bedoeld om studenten te leren ondernemen. De leerlingen aan dergelijke opleidingen kunnen gekwalificeerd worden als potentiële koper van een onderneming in de woon-, mode-, schoenen en sportbranche.

Door de studenten via de scholen te benaderen voor een workshop, kan CBW-MITEX haar diensten aanbieden met betrekking tot het begeleiden van een overname. De studenten kunnen bewust gemaakt worden van de voordelen van het overnemen van een onderneming in plaats van het zelf starten en opzetten van een onderneming. Hier kan worden gewezen op het gegeven dat jonge ondernemers na overname een beter resultaat behalen dan oudere ondernemers⁹⁰. De studenten dienen wel worden geïnformeerd over het feit dat zij over het algemeen weinig ervaring hebben binnen de branche en meer moeite zullen hebben met de financiering van een overname⁹¹.

Franchise- grootwinkelformules

Groeiende franchiseformules of winkelformules zijn geschikte potentiële kandidaten voor overname van ondernemingen. Vaak zijn zij op zoek naar geschikte locaties voor nieuwe winkels.

Plaatselijke makelaar en vastgoedhandelaar

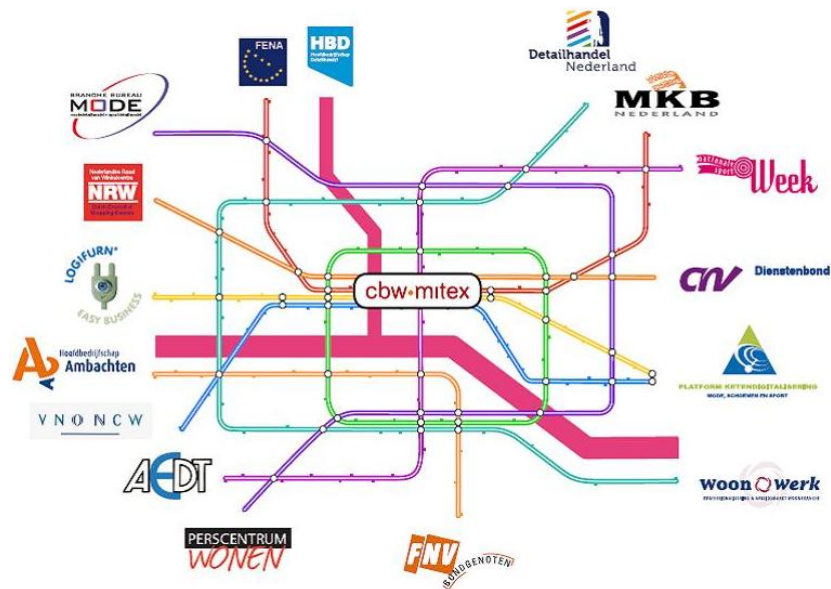
Het benaderen van regionale makelaars of vastgoedhandelaars kan potentiële kopers opleveren. Zij hebben vaak een netwerk van ondernemers die op zoek zijn naar een pand en weten wat er in de regio speelt.

KvK bijeenkomsten

De KvK organiseert diverse bijeenkomsten voor ondernemers die er aan denken om een bedrijf over te nemen⁹². Dit is een plek waar potentiële kopers bij elkaar komen om te netwerken en kennis op te doen met betrekking tot het overnemen van een bedrijf. Deze bijeenkomsten zijn geschikt voor het werven van potentiële kopers.

Netwerk CBW-MITEX

Daarnaast heeft CBW-MITEX een groot netwerk waarbinnen relaties gezocht kunnen worden om bedrijfsovername en te koop staande ondernemingen te bespreken.



7. Versterken van “Winkel te koop”

Het online platform “Winkel te koop” kan beter benut worden door de bekendheid en vindbaarheid op de website te verbeteren. Hiervoor zijn veel mogelijkheden te bedenken zoals het plaatsen van een banner en het voeren van een marketing campagne. De afdeling communicatie kan hiervoor ingeschakeld worden. Hierdoor zal het aantal reacties op profielen stijgen en de kans dat een geschikte kandidaat reageert wordt groter. Op het moment dat er reacties binnenkomen van een kandidaat die toch niet geschikt blijkt te zijn, kan deze opgenomen worden in de database.

Hoe kan de informatiebeheersing rondom het overnameproces worden verbeterd?

8. Database versterken

Voor het opzetten van een database kan het beste Microsoft Excel © worden gebruikt. Dit bestand kan beheerd worden door de afdeling bedrijfsadvies. Alle potentiële kopers die door de organisatie worden gesignaleerd, dienen geregistreerd te worden. Aanbevolen wordt om deze database zo in te richten dat er op een snelle en eenvoudige manier een selectie gemaakt kan worden. Op die manier kan er op bepaalde criteria die de ondernemer stelt aan de onderneming worden gezocht naar matches.

⁹⁰ Teeffelen, L. van (2012) Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten. Utrecht: HU

⁹¹ Praet W. (2006) Bedrijfsopvolging door studenten?. Vlissingen: HZ

⁹² KvK (2012) KvK Overnamedagen, <http://www.kvk.nl/ondernemen/bedrijf-verkopen-of-stoppen/kvk-overnamedagen/>

Het is van belang om de database actueel te houden, hiervoor dient ten minste om de zes maanden gevraagd te worden of het profiel nog actueel is. Dat kan snel door een standaard e-mail te versturen naar alle potentiële kopers die als zodanig in de database zijn opgenomen.

9. Actieve benadering van potentiële kopers

Aangeraden wordt om de potentiële kopers uit de database op een actieve manier te benaderen, met een actueel aanbod van ondernemingen die te koop staan. Op grond van een vooraf gesteld profiel wordt gezocht naar belangrijke overeenkomsten voor een match. Een zeer geschikte manier is om per e-mail een overzicht te sturen met wat algemene informatie over de te koop staande bedrijven. Wanneer de potentiële koper interesse toont zal een afspraak gemaakt worden om een gesprek te voeren. Daarin kan dieper op de criteria, om te beoordelen of de kandidaat geschikt is, worden ingegaan.

10. Registreren van leeftijd

Het registreren van de leeftijd van de leden van CBW-MITEX is een goede indicator om het aantal bedrijfsovernames te voorspellen. Daarbij is het een hulpmiddel om gericht diensten rondom bedrijfsovername te promoten.

Hoe kan de interne samenwerking worden versterkt?

11. Interne bewustwording

Alle medewerkers binnen de organisatie kunnen een potentiële koper signaleren en registreren. CBW-MITEX zou zich meer kunnen profileren als bemiddelaar bij bedrijfsovername. De rest van de organisatie zou de afdeling bedrijfsadvies beter kunnen bedienen door potentiële kopers te werven en diensten te verkopen.

De eerste stap is om de rest van de afdelingen bewust te maken van de voordelen van bedrijfsovername en de noodzaak van het werven van potentiële kopers. Dit zou op verschillende manieren kunnen:

Interne Lobby

De bedrijfsadviseurs kunnen zelf collega's benaderen en hen ervan te overtuigen van de behoefte aan potentiële kopers.

Social media/intranet

Er zijn verschillende online mogelijkheden om de medewerkers van CBW-MITEX te bereiken, zoals Yammer, Twitter en CBW-MITEX intranet. De afdeling bedrijfsadvies kan via deze kanalen de afdelingen benaderen en informeren.

Workshops

Door het opzetten van een discussiegroep kan er worden gepraat over vraagstukken met betrekking tot bedrijfsovername. De verwachtingen die afdelingen van elkaar hebben, kunnen op deze manier uitgesproken worden. Deze bijeenkomsten kunnen regelmatig plaatsvinden en daar kunnen gastsprekers voor uitgenodigd worden. Actuele vraagstukken kunnen ter discussie gesteld worden, waardoor de bijeenkomsten ook een educatief doel mee kunnen krijgen.

De tweede stap is dat de andere adviseurs binnen CBW-MITEX potentiële kopers kunnen herkennen, registreren en adviseren. De adviseurs dienen tevens op de hoogte te zijn van het aanbod van te koop staande ondernemingen. Als een adviseur een gesprek heeft met een ondernemer in een bepaalde regio, dan dient hij op de hoogte te zijn van het aanbod van daar te koop staande ondernemingen.

Tot slot is het van belang dat iedereen weet op welke manier een potentiële koper aangeleverd kan worden bij bedrijfsadvies. Aanbevolen wordt hier een standaard formulier voor op te stellen, om er voor te zorgen dat alle informatie van een potentiële koper compleet en eenduidig wordt aangeleverd.

12. Versterken van ondernemersservice

Per dag spreekt afdeling ondernemersservice van alle afdelingen de meeste klanten. Het is dus zeer belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de diensten van CBW-MITEX met betrekking tot bedrijfsoverdracht en dat zij potentiële kopers kunnen herkennen en registreren. Door de bedrijfseconomische kennis op de afdeling te versterken kunnen klanten direct geholpen worden met vragen op dit vakgebied.

Door een medewerker op de afdeling ondernemersservice aan te nemen met een bedrijfseconomische achtergrond, kunnen vragen opgevangen worden die normaal naar bedrijfsadvies doorgestuurd zouden worden, en de klant wordt sneller geholpen. Als de medewerker bekend is met het dienstenpakket dat bedrijfsadvies aanbiedt, is hij in staat om deze direct te verkopen aan de klant.

13. Ondersteuning bedrijfsadvies versterken

Door het versterken van de administratieve ondersteuning van de bedrijfsadviseurs zal de druk op de capaciteit worden verlaagd. Dat kan zijn door het delegeren van administratieve en ondersteunende werkzaamheden waardoor direct tijd vrij komt in de agenda's van de bedrijfsadviseurs. Er kan ook nog een efficiëntieslag gemaakt worden door het slimmer inplannen van agenda's. Dit kan alleen doordat een tijd geïnvesteerd wordt in het agendabeheer wat prima opgevangen kan worden door een ondersteunende functie.

14. Belangen en beleid

De afdeling belangen en beleid behartigt de belangen van de leden door middel van lobbyactiviteiten. Op de agenda voor 2012 maken zij zich onder andere hard voor eenvoudigere bedrijfsfinancieringen⁹³. CBW-MITEX zou hierin een stap verder kunnen gaan en actief lobbyen voor ondersteuningsprogramma's voor financieringsmogelijkheden bij bedrijfsovernames.

Beoordelen van mogelijke maatregelen

Alle mogelijke maatregelen zijn aan de hand van een aantal criteria getoetst. Ten eerste wordt gekeken of de maatregel voldoet aan de doelstelling van het onderzoek en past in de doelstellingen van CBW-MITEX (suitability). Vervolgens wordt gekeken of het doorvoeren van de maatregel intern realiseerbaar is en extern haalbaar (feasibility). Tot slot wordt beoordeeld of er binnen CBW-MITEX voldoende draagvlak is om de maatregel uit te voeren en de acceptatie onder alle betrokkenen voldoende wordt geschat (acceptability). In onderstaande tabel is af te lezen of de mogelijke maatregelen voldoen aan de criteria.

Mogelijke maatregelen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Suitability:	Doelstelling onderzoek	x	x	x	-	x	x	x	x	x	/	-	-	/	-
	Doelstelling CBW-MITEX	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Feasibility:	Intern realiseerbaar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Extern haalbaar	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Acceptability:	Draagvlak intern	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	-	?	x	-
	Acceptatie extern	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Geschikt		-	x	x	-	x	x	x	x	-	x	-	-	x	-

Een "x" voldoet aan het criterium, een "-" voldoet niet, een "/" zorgt voor een indirecte bijdrage en een "?" is onbekend of de maatregel voldoet aan het criterium.

⁹³ CBW-MITEX, Lobby 2012

Bijlage 12 - Economische haalbaarheid Omzet

De werkelijke aantallen uit 2011 zijn opgenomen en afgezet tegen de te verwachten ontwikkeling voor de middellange termijn. De aantallen en groei tot en met 2013 van dossiers bedrijfsovername en de dossiers met fee zijn overgenomen uit een voorgaand onderzoek⁹⁴. De procentuele groei ten opzichte van het vorige jaar is in een aparte kolom opgenomen.

Als gevolg van ontwikkelingen genoemd in dit onderzoek zal de toename van de dossiers inzake bedrijfsovername aanzienlijk groter zijn dan de toename van het totaal aantal dossiers. Uit de tabel is af te lezen dat het aantal dossiers dat in behandeling wordt genomen jaarlijks met circa 8% zal toenemen, terwijl het totaal aantal dossiers slechts met 4% per jaar zal toenemen.

Aangenomen wordt dat 45% van het aantal dossiers bedrijfsovername kan worden gezien als een volwaardig dossier. Van een volwaardig dossier kan door het standaardiseren van documenten en het sneller vinden van kopers procestijd worden bespaard. Dit komt neer op 4,5 uur per dossier.

In 2011 waren er twee dossiers waar een fee is afgedragen. De stijging van 2012 tot 2014 bovenop de basis van twee fees zijn opbrengsten die zijn toe te schrijven als gevolg van onderzoek.

Ontwikkeling in aantallen dossiers afdeling Bedrijfsadvies											
	2011		2012			2013			2014		
	aantal	%	aantal	%	% groei	aantal	%	% groei	aantal	%	% groei
Dossiers bedrijfsovername	55	30%	60	32%	9%	65	33%	8%	70	34%	8%
Overige dossiers	128	70%	130	68%	2%	132	67%	2%	135	66%	2%
Totaal aantal dossiers	183	100%	190	100%	4%	197	100%	4%	205	100%	4%
Volwaardige dossiers	25	45%	27	45%		29	45%		32	45%	
Dossiers met fee	2	2%	4		100%	6		50%	8		33%

De baten die in dit onderzoek zijn berekend, komen voort uit het verhoogde aantal ondernemingen dat wordt overgedragen waar CBW-MITEX de koper aandraagt en het verkorten van de procestijd van volwaardige dossiers. Voor deze overnames wordt een fee in rekening gebracht bij de verkoper. In dit rekenmodel is de gemiddelde fee van alle overnames waar dat het geval was, namelijk € 5.406,15.

In onderstaande tabel is rekening gehouden met een standaarddeviatie. De gemiddelde besparing van procestijd is 4,5 uur. Voor het worst case scenario is een 25% van procestijd per dossier afgetrokken en bij het best case scenario is er 25% bij opgeteld. Voor het berekenen van ROI is uitgegaan van het most likely scenario.

Scenario's met standaarddeviatie +/- 25%						
In uren	2012		2013		2014	
	totaal	per dossier	totaal	per dossier	totaal	per dossier
Worst case	92	3,4	98	3,4	108	3,4
Most likely	122	4,5	132	4,5	142	4,5
Best case	153	5,6	163	5,6	180	5,6
Volwaardige dossiers	27		29		32	

Het aantal volwaardige dossiers zal stijgen van 27 in 2012 naar 32 in 2014. Per dossiers zal 4,5 uur procestijd worden bespaard. Deze procestijd kan worden besteed aan het geven van advies en zal berekend worden tegen een bruto tarief van een bedrijfsadviseur van € 110 per uur. In 2012, 2013 en 2014 zal respectievelijk 122, 132 en 142 uur procestijd bespaard worden.

De overige baten zoals het verhogen van efficiëntie en de toegevoegde waarde voor klanten zijn niet te becijferen.

Kosten

Voor het berekenen van de kosten zijn twee situaties beschreven. In situatie 1 is berekend wat de kosten zijn als de werkzaamheden worden uitgevoerd door de bedrijfsadviseurs. In situatie 2 zijn de kosten berekend wanneer (een deel van) de werkzaamheden worden verzorgd door een secretaresse. Hierdoor zal duidelijk worden

⁹⁴ Verwijs S. (2010) Kansen voor het grijpen!. Utrecht: CBW-MITEX/HU

hoeveel kosten per activiteit bespaard kunnen worden als de genoemde werkzaamheden worden gedelegeerd aan een afdelingssecreresse.

In de onderstaande tabel zijn de bruto loonkosten per jaar van een bedrijfsadviseur en een secretaresse omgerekend naar de bruto kosten per uur. Tevens is een specificatie van het tarief in de tabel af te lezen.

Opbouw tarieven

Berekening van het tarieven (1-1-2012)				
		Bedrijfsadviseur		Secreresse
Bruto maandsalaris (40 uur)		5.150		2.262
Opslag werkgeverslasten (32%)		6.798		2.986
Bruto per jaar (incl. vakantietoeslag)		88.102		38.696
Bruto per uur (1.975 uur - 200 uur vakantie)		50		22
Opslag overhead (staf afdelingen, huisvesting etc.)		36		-
directe ondersteuning		14		-
overige kosten		10		4
winstopslag		-		-
Tarief		110	per uur	26 per uur

Het tarief van de bedrijfsadviseurs is voor 2012 vastgesteld op € 110 bruto per uur⁹⁵. Het aantal uur per jaar is gebaseerd op 0,95 FTE, dit is de gemiddelde bezetting in FTE van de drie bedrijfsadviseurs. De bruto loonkosten per uur zijn verhoogd met opslagen voor overhead, directe ondersteuning en overige kosten. De winstopslag is nihil omdat CBW-MITEX een organisatie is zonder winstoogmerk.

Een afdelingssecreresse heeft een bruto maandloon van € 2.262⁹⁶ voor 40 uur per week. De totale loonkosten komen dan uit op € 38.696 per jaar⁹⁷. Voor de berekening van het tarief van een secretaresse zijn de loonkosten per uur verhoogd met € 4 voor overige kosten.

Standaardiseren van documenten

Bij bedrijfsovername worden diverse documenten opgesteld die gestandaardiseerd kunnen worden. Een aantal voorbeelden hiervan zijn; het aanvraagformulier bedrijfsoverdracht, de aanstellingsovereenkomst (CBW-MITEX - ondernemer), de waardebeoordeling, het verkoopmemorandum, de overdrachtsovereenkomst en de e-mail met informatie aan potentiële kopers (telefoonnotitie).

De documenten dienen eerst verzameld te worden, vervolgens worden eisen vastgesteld en kunnen de documenten op basis daarvan worden gestandaardiseerd. Nadat deze gedurende een bepaalde periode in de praktijk zijn gebruikt, kunnen ze worden geëvalueerd. In de hierna opgenomen tabel zijn de kosten berekend voor het standaardiseren van de genoemde documenten.

Documenten verzamelen		Situatie 1		Situatie 2	
	tarief	uur	in €	uur	in €
Bedrijfsadviseur	50	3	150	-	-
Secreresse	22	-	-	3	66
Vastleggen eisen en documenten opstellen					
Bedrijfsadviseur	50	16	800	4	200
Secreresse	22	-	-	12	264
Evalueren en aanpassen					
Bedrijfsadviseur	50	6	300	3	150
Secreresse	22	-	-	3	66
Totaal			1.250		746

⁹⁵ CBW-MITEX (z.d.) bedrijfsadvies. Geraadpleegd op 25 mei 2012, <http://www.cbwmitex.nl/pages/138/Bedrijfsadvies/Bedrijfsadvies.html>

⁹⁶ CBW-MITEX, Beloningssysteem CBW-MITEX 2011

⁹⁷ Webbridge B.V (z.d.) Loonkosten werkgever. Geraadpleegd op 11 mei 2012, <http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>

Procesmanagement en beheer database

Wanneer er naar potentiële kopers wordt gezocht binnen de organisatie, dienen deze op een juiste wijze in de database opgenomen te worden. Vervolgens dient de database actueel gehouden te worden. Dit houdt in dat sommige profielen na verloop van tijd uit de database vernieuwd of verwijderd worden.

Voor het actief bewaken van het proces dienen wekelijks alle openstaande dossiers in kaart gebracht te worden. Deze werkwijze heeft als gevolg dat de periode dat dossiers openstaan sneller in beeld komt en eerder actie ondernomen wordt, waardoor de doorlooptijd kan worden verkort.

Bovendien draagt de lijst bij aan het gericht zoeken naar kopers. De openstaande dossiers dienen te worden afgezet tegen de dagelijks bijgewerkte informatie uit de database. Wekelijks kan dan worden gekeken of nieuw toegevoegde aanvragen voor bedrijfsovernames matchen met openstaande dossiers.

Up-to-date database	in € tarief	Situatie 1			Situatie 2		
		uren per week	uren per jaar	in € per jaar	uren per week	uren per jaar	in € per jaar
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	1	52	1.144
Toevoegen potentiële kopers							
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	1	52	1.144
Overzicht maken							
Bedrijfsadviseur	50	0,5	26	1.300	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	0,5	26	572
Doorlooptijd bewaken							
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	1	52	1.144
Matches zoeken							
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	1	52	1.144
Totaal				11.700			5.148

Werven van potentiële kopers

Door middel van het plaatsen van advertenties kunnen potentiële kopers worden geworven. De afdeling communicatie kan hiervoor worden ingeschakeld. De kosten voor het plaatsen van een advertentie in het ledenblad InDetail zijn € 550 per advertentie⁹⁸. Aangenomen wordt dat de ontwerpkosten en arbeidskosten per advertentie 50% van het totaal bedragen, die intern als kosten worden doorberekend. Er worden tien advertenties per jaar geplaatst á € 275 per advertentie. De totale kosten per jaar zijn berekend op ongeveer € 2.750.

Versterken van Winkeltekoop.nl

CBW-MITEX kan het platform Winkeltekoop.nl beter profileren door een advertentie en een banner te plaatsen. Daarnaast kan er een online reclame campagne worden opgezet om vindbaarheid in zoekmachines te vergroten. De kosten van een campagne zijn € 99 per maand, jaarlijks zijn de kosten € 1.200. De opzetkosten zijn begroot op € 450⁹⁹. Het plaatsen van een banner en een link kan de afdeling ICT op zich nemen. De kosten die daarvoor eventueel worden doorberekend zijn niet bekend.

Benutten van netwerk structureren

Wekelijks kan een vast agendapunt worden opgenomen waarin het vinden van kopers onder de aandacht wordt gebracht. Door structureel de focus op potentiële kopers te richten en de netwerken te verbreden zal de kans op het vinden van geschikte matches toenemen.

De tijd die wordt besteed aan het maken van afspraken met nieuwe contacten en het zoeken naar bedrijven die het netwerk van de bedrijfsadviseurs kan verbreden, kan door een secretaresse worden overgenomen. Het daadwerkelijk overleg met nieuwe contacten zal een taak van de bedrijfsadviseur blijven. In de onderstaande tabel zijn de kosten voor de huidige en de voorgestelde situatie tegen elkaar afgezet.

⁹⁸ CBW-MITEX, Tarievenkaart CBW-MITEX, 2012

⁹⁹ Jekety B.V. (z.d.) adwords campagne. Geraadpleegd op 11 mei 2012, <http://www.jekety.nl/adwords/kosten-adwords-campagne>

	in € tarief	Situatie 1			Situatie 2		
		uren per week	uren per jaar	in € per jaar	uren per week	uren per jaar	in € per jaar
Afspraken maken							
Bedrijfsadviseur	50	0,5	26	1.300	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	0,5	26	572
Verbreden netwerk							
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	-	-	-
Secretaresse	22	-	-	-	1	52	1.144
Overleg							
Bedrijfsadviseur	50	1	52	2.600	1	52	2.600
Secretaresse	22	-	-	-	-	-	-
Totaal				6.500			4.316

Return on investment

Onderstaand rekenmodel is gebaseerd op situatie 1. In deze situatie worden alle arbeidskosten berekend tegen het tarief van een bedrijfsadviseur.

	Ontwikkeling omzet en kosten					
	2012		2013		2014	
	aantal	in €	aantal	in €	aantal	in €
Fee over overdrachtsom	2	10.812	4	21.624	6	32.436
Bespaarde uren procestijd	122	13.420	132	14.520	142	15.620
Omzet totaal		24.232		36.144		48.056
Standaardiseren documenten		1.250		-		-
Procesmgmt. en beheer database		11.700		17.550		23.400
Werven kopers		2.750		2.750		2.750
Versterken "Winkel te koop"		1.650		1.200		1.200
Netwerk structureren		6.500		9.750		13.000
Kosten totaal		23.850		31.250		40.350
Bruto winst (verlies)		382		4.894		7.706
ROI		2%		16%		19%

Verwacht wordt dat in 2013 en 2014 het aantal dossiers bedrijfsovername aanzienlijk zal groeien. De database met potentiële kopers zal ook aanzienlijk groter worden. Dit heeft tot gevolg dat de kosten voor Procesmanagement en beheer van de database zullen verdubbelen van € 11.700 in 2012 naar € 23.400 in 2014.

Verwacht wordt dat in 2013 en 2014 meer tijd wordt besteed aan het onderhouden en verbreden van het netwerk. Dit heeft tot gevolg dat de kosten voor Netwerk structureren zullen verdubbelen van € 6.500 in 2012 naar € 13.000 in 2014.

Onderstaand rekenmodel is gebaseerd op situatie 2. Hier wordt een deel van de activiteiten berekend tegen het tarief van een afdelingssecrtaresse.

Ontwikkeling omzet en kosten						
	2012		2013		2014	
	aantal	in €	aantal	in €	aantal	in €
Fee over overdrachtsom	2	10.812	4	21.624	6	32.436
Bespaarde uren procestijd	122	13.420	132	14.520	142	15.620
Omzet totaal		24.232		36.144		48.056
Standaardiseren documenten		746		-		-
Procesmgmt. en beheer database		5.148		7.722		10.296
Werven kopers		2.750		2.750		2.750
Versterken "Winkel te koop"		1.650		1.200		1.200
Netwerk structureren		4.316		6.474		8.632
Kosten totaal		14.610		18.146		22.878
Bruto winst (verlies)		9.622		17.998		25.178
ROI		66%		99%		110%

Verwacht wordt dat in 2013 en 2014 het aantal dossiers bedrijfsovername aanzienlijk zal groeien. De database met potentiële kopers zal ook aanzienlijk groter worden. Dit heeft tot gevolg dat de kosten voor Procesmanagement en beheer van de database zullen verdubbelen van € 5.148 in 2012 naar € 10.296 in 2014.

Verwacht wordt dat in 2013 en 2014 meer tijd wordt besteed aan het onderhouden en verbreden van het netwerk. Dit heeft tot gevolg dat de kosten voor Netwerk structureren zullen verdubbelen van € 4.316 in 2012 naar € 8.632 in 2014.

Conclusie

De afdelingssecrtaresse kan van de bovenstaande maatregelen totaal 1.422 uur op zich nemen. Dit levert een kostenbesparing op van totaal € 39.816. De werkgeverskosten voor een afdelingssecrtaresse bedragen € 38.696 per jaar voor 1.975 uur. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kostenbesparing de kosten overstijgen en het financieel voordelig is dergelijke taken door een ondersteunende functie te laten uitvoeren.