

AGENTSCHAP  
INNOVEREN &  
ONDERNEMEN



**Vlaanderen**  
is ondernemen

# Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019

Prof. dr. Eddy Laveren

Prof. dr. Tensie Steijvers

Dr. Ine Umans



Antwerp  
Management  
School



## Inhoud

|   |    |
|---|----|
| 1. Opzet voor de dataverzameling.....   | 3  |
| 2. Kenmerken van de bevroagde bedrijven.....  | 4  |
| 2.1. Kenmerken van de bedrijfsleider.....   | 4  |
| 2.2. Algemene bedrijfskenmerken.....  | 4  |
| 3. Overdracht van de positie van bedrijfsleider.....  | 6  |
| 3.1. Overdracht van leiding: termijn en leeftijd.....   | 6  |
| 3.2. Mate van planning van de overdracht van leiding.....   | 8  |
| 3.3. Bespreking van de overdracht van leiding.....  | 15 |
| 3.4. Belemmerende factoren bij de planning van overdracht van leiding.....                          | 16 |
| 3.5. Stimuli die een bedrijf aanzetten tot planning van overdracht van leiding.....                 | 18 |
| 3.6. Geplande tijdsbesteding door de bedrijfsleider na overdracht van leiding.....                  | 20 |
| 3.7. Overdracht van leiding: een continu proces.....  | 21 |
| 4. Overdracht van eigendom.....   | 22 |
| 4.1. Overdracht van eigendom: termijn en leeftijd.....  | 22 |
| 4.2. Mate van planning van de overdracht van eigendom.....  | 23 |
| 4.3. Belemmeringen bij de planning van overdracht van eigendom.....                                 | 26 |
| 4.4. Familiale overdracht, externe verkoop of liquidatie?.....                                      | 26 |
| 4.5. Bespreking van de overdracht van eigendom.....   | 30 |
| 4.6. Overdracht van eigendom: een continu proces?.....  | 32 |
| 4.7. Overdracht van eigendom en leiding als één proces?.....  | 33 |
| 5. Mate van informatieverzameling omtrent bedrijfsoverdracht.....                                   | 34 |
| Executive summary.....  | 39 |
| Acknowledgements.....   | 45 |
| Bijlagen.....   | 46 |
| Bijlage 1: Stellingen betreffende de planning van overdracht van de positie van bedrijfsleider..... | 46 |
| Bijlage 2: Enquête Bedrijfsoverdracht 2019 – Vlaams gewest.....                                     | 47 |
| Bijlage 3: Indicatoren Ondernemingsplan.....  | 55 |

## Bronvermelding

Laveren, E., Steijvers, T., & Umans, I. (2019). Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019. Onderzoeksrapport Agentschap Innoveren en Ondernemen, 61 p..

## Dankwoord

De auteurs danken Prof.dr. Vincent Molly (Antwerp Management School) voor het nalezen en het geven van feedback op eerdere versies van het rapport.

## 1. Opzet voor de dataverzameling

De enquête werd via e-mail naar een selectie van adressen verstuurd. Deze selectie is gebeurd op basis van een databestand getrokken uit de VKBO (Verrijkte Kruispuntbank van Ondernemingen). Uit het databestand werden ondernemingen geselecteerd waarin een of meerdere personen, die ouder zijn dan 55 jaar, actief zijn in het bestuur van deze ondernemingen. Deze gegevens werden gekoppeld aan Belfirst, een database met uitgebreide informatie over bedrijven uit België. Zo konden ondernemingen geselecteerd worden die ouder zijn dan 20 jaar, beantwoorden aan de rechtsvorm BVBA of NV, en behoren tot de categorie van micro, kleine, of middelgrote ondernemingen. Een set van 15 583 bedrijven werd bekomen waaronder 12 113 micro-ondernemingen, 2 897 kleine ondernemingen, en 573 middelgrote ondernemingen. Deze set van 15 583 bedrijven werd bezorgd aan Trends Business Information om zo e-mails op naam van de zaakvoerder/bestuurder te bekomen. Indien een e-mailadres op naam niet beschikbaar was, werd - indien beschikbaar - een algemeen info-e-mailadres bekomen. In het totaal werden 12989 e-mailadressen verkregen van Trends Business Information.

In de maand april werd naar deze adressen een e-mail verstuurd met een link naar de online enquête. Na twee bevraging rondes werden uiteindelijk 743 enquêtes ontvangen. Van deze 743 ontvangen antwoorden dienen we echter nog 143 antwoorden te verwijderen aangezien deze niet bruikbaar zijn voor de verdere analyse (zij vulden minder dan 30% van de enquête in). Daarnaast voldoen 111 respondenten niet aan de vooropgestelde criteria (77 vallen buiten de grootte categorie van micro-ondernemingen of KMO's en 34 ondernemingen worden geleid door een bedrijfsleider jonger dan 55 jaar). Kortom, na het verwijderen van 254 onbruikbare enquêtes, worden in dit onderzoeksrapport 489 enquêtes weerhouden voor verdere analyse.

In tabel 1.1. wordt een uitsplitsing gemaakt overeenkomstig de grootte van de onderneming. Hieruit kunnen we afleiden dat de finale steekproef van respondenten 291 micro-ondernemingen en 198 kleine- of middelgrote ondernemingen (KMO's) bevat. Deze steekproef is voldoende groot om valide conclusies te kunnen trekken over de bevroegde aspecten<sup>1</sup>.

**Tabel 1.1. : Grootte<sup>2</sup>**

|                   | Aantal | Procentueel |
|-------------------|--------|-------------|
| Micro-onderneming | 291    | 59,5%       |
| KMO               | 198    | 40,5%       |
| Totaal            | 489    | 100%        |

<sup>1</sup> Uitgaande van de populatie van 15 583 bedrijven is een respons van 375 bedrijven vereist (betrouwbaarheidsinterval van 95%, 5% foutenmarge, 50% spreiding). Opdat de resultaten van deze studie veralgemeenbaar zijn naar de gehele populatie bestaande uit micro-ondernemingen en KMO's, moeten elk van de strata voldoende aanwezig zijn in de respons. De dataset voldoet aan deze voorwaarde vermits deze beantwoordt aan de vereiste minimumaantallen per stratum zijnde 291 micro-ondernemingen en 84 KMO's.

<sup>2</sup> Op basis van aantal werknemers (in voltijdse equivalenten): minder dan 10 werknemers = micro-onderneming; van 10 tot 250 werknemers = KMO.

In het rapport zal - wanneer gepast - een vergelijking gemaakt worden met de gevoerde studie in 2015 over de bedrijfsoverdracht in Vlaanderen<sup>3</sup>. Aangezien de eerder gevoerde studie in 2015 gebaseerd is op gegevens van bedrijfsleiders ouder dan 50 jaar, werden de eerdere analyses uit de studie in 2015 herrekend voor de groep van bedrijfsleiders die ouder zijn dan 55 jaar. Enkel op die manier is een correcte vergelijking mogelijk tussen de gegevens van 2015 en deze van 2019.

## 2. Kenmerken van de bevroegde bedrijven

### 2.1. Kenmerken van de bedrijfsleider

De leeftijd van de bedrijfsleiders van de bedrijven vertegenwoordigd in onze dataset<sup>4</sup> wordt weergegeven in tabel 2.1. Hieruit blijkt dat 27,6% van de bedrijfsleiders tussen 61 en 65 jaar oud zijn; 12,7% is zelfs ouder dan 65 jaar. Bovendien blijkt dat de huidige bedrijfsleider gemiddeld 27 jaar actief is als bedrijfsleider van zijn/haar huidig bedrijf.

**Tabel 2.1. : Leeftijd bedrijfsleider**

|                   | Aantal | Procentueel |
|-------------------|--------|-------------|
| 55 - 60 jaar      | 292    | 59,7%       |
| 61 - 65 jaar      | 135    | 27,6%       |
| Ouder dan 65 jaar | 62     | 12,7%       |
| Totaal            | 489    | 100%        |

Tabel 2.2. geeft een overzicht van het percentage aandelen dat in handen is van de bedrijfsleider. Hieruit blijkt dat slechts 5,8% van de bedrijfsleiders geen aandelen bezit. De meerderheid (65,4%) van de bedrijfsleiders bezit meer dan 50% van de aandelen; 31,9% van de bedrijfsleiders is zelfs de enige aandeelhouder.

**Tabel 2.2. : Percentage aandelen in handen van de bedrijfsleider**

|           | Aantal | Procentueel |
|-----------|--------|-------------|
| 0%        | 28     | 5,8%        |
| 1% - 50%  | 140    | 28,8%       |
| 51% - 99% | 163    | 33,5%       |
| 100%      | 155    | 31,9%       |
| Totaal    | 486    | 100%        |

### 2.2. Algemene bedrijfskenmerken

In tabel 2.3. en tabel 2.4. wordt de dataset opgesplitst naar omzet en sector. Wat betreft de sectorverdeling, stellen we op basis van tabel 2.4. een ruime vertegenwoordiging van elke sector vast.

<sup>3</sup> Laveren E., Steijvers, T., Umans, I., & Deman, R. (2015). Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen. In opdracht van Agentschap Ondernemen, 43 pp.

<sup>4</sup> Vermits de respondenten niet elke vraag in de enquête beantwoord hebben, varieert het aantal bedrijven per gerapporteerde tabel.

**Tabel 2.3. : Omzet tijdens boekjaar 2018**

|                             | Aantal | Procentueel |
|-----------------------------|--------|-------------|
| Minder dan 1 miljoen euro   | 199    | 41,2%       |
| Tussen 1 en 2 miljoen euro  | 91     | 18,8%       |
| Tussen 2 en 10 miljoen euro | 137    | 28,4%       |
| Meer dan 10 miljoen euro    | 56     | 11,6%       |
| Totaal                      | 483    | 100%        |

**Tabel 2.4. : Sectorverdeling**

|                       | Aantal | Procentueel |
|-----------------------|--------|-------------|
| Industrie en landbouw | 70     | 15,6%       |
| Bouw                  | 92     | 20,5%       |
| Handel en horeca      | 127    | 28,3%       |
| Diensten              | 159    | 35,5%       |
| Totaal                | 448    | 100%        |

Aangezien de meerderheid van de Vlaamse bedrijven familiebedrijven zijn, verwachten we deze trend ook in de dataset. Een familiebedrijf wordt gedefinieerd als een bedrijf waar a) meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie of b) het bedrijf als een familiebedrijf beschouwd wordt door de respondent. Op basis van deze definitie geeft tabel 2.5. aan dat 82,8% van onze steekproef bestaat uit familiebedrijven.

**Tabel 2.5. : Aantal familiebedrijven**

|                       | Aantal | Procentueel |
|-----------------------|--------|-------------|
| Familiebedrijven      | 405    | 82,8%       |
| Niet-familiebedrijven | 84     | 17,2%       |
| Totaal                | 489    | 100%        |

Vertrekkende van deze subgroep van familiebedrijven, stellen we vast dat in 95% van de familiebedrijven de leiding in handen is van een familielid. In de enquête werd eveneens bevraagd welke generatie de eigendom en leiding in handen heeft in deze bedrijven. Indien meerdere generaties de leiding/eigendom in handen hebben, wordt enkel de 'hoogste' generatie weerhouden. In tabel 2.6. constateren we dat in 41,6% van de familiebedrijven een tweede of latere generatie (een deel van) de eigendom in handen heeft. Wat betreft het management zien we in tabel 2.7. min of meer gelijkaardige cijfers: 42,6% van de familiebedrijven wordt (deels) geleid door een tweede of latere generatie.

**Tabel 2.6. : Generatie in bezit van de eigendom van het familiebedrijf**

|                                   | Aantal | Procentueel |
|-----------------------------------|--------|-------------|
| 1 <sup>e</sup> generatie          | 236    | 58,4%       |
| 2 <sup>e</sup> generatie          | 98     | 24,3%       |
| 3 <sup>e</sup> generatie of hoger | 70     | 17,3%       |
| Totaal                            | 404    | 100%        |

**Tabel 2.7. : Generatie in bezit van het management van het familiebedrijf**

|                       | Aantal | Procentueel |
|-----------------------|--------|-------------|
| 1e generatie          | 228    | 57,4%       |
| 2e generatie          | 96     | 24,2%       |
| 3e generatie of hoger | 73     | 18,4%       |
| Totaal                | 397    | 100%        |

Tabel 2.8. en 2.9. geven informatie over de governance van de bedrijven. In 33,7% van alle bedrijven is een Raad van Bestuur of Raad van Advies aanwezig. Volgens tabel 2.9. is in familiebedrijven de meerderheid van het zeggenschap in de Raad van Bestuur of Raad van Advies in handen van de familie. In 53,8% van de Raden van Bestuur of Raden van Advies van de bevraagde familiebedrijven zetelen enkel familieleden; in 39,4% van de bedrijven gaat het om een mix van familie- en niet-familieleden en in 6,8% zijn geen familieleden aanwezig in de Raad van Bestuur/Advies.

**Tabel 2.8. : Aanwezigheid van een Raad van Bestuur of een Raad van Advies**

|  | Aantal | Procentueel |
|--|--------|-------------|
| Aanwezigheid van Raad van Bestuur/Advies | 165    | 33,7%       |
| Geen Raad van Bestuur/Advies             | 217    | 44,4%       |
| Niet geantwoord op deze vraag            | 107    | 21,9%       |
| Totaal                                   | 489    | 100%        |

**Tabel 2.9. : Familiale invloed in de Raad van Bestuur of Raad van Advies**

|                                | Aantal | Procentueel |
|--------------------------------|--------|-------------|
| Geen familieleden              | 9      | 6,8%        |
| Minder dan 50% familieleden    | 19     | 14,4%       |
| Tussen 51% en 99% familieleden | 33     | 25%         |
| 100% familieleden              | 71     | 53,8%       |
| Totaal                         | 132    | 100%        |

### 3. Overdracht van de positie van bedrijfsleider

#### 3.1. Overdracht van leiding: termijn en leeftijd

Uit tabel 3.1. blijkt dat 60,2% van de bedrijven een terugtrekking van de bedrijfsleider verwacht binnen een termijn van 5 jaren. 20,8% verwacht zelfs een terugtrekking binnen een termijn van twee jaren. De problematiek inzake overdracht speelt dus sterk in de bedrijven geleid door een 55-plusser. Daarenboven heeft 5,9% van de bedrijfsleiders nog geen idee wanneer hij/zij de positie van bedrijfsleider zal overdragen.

Als we deze studie vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015, stellen we vast dat de onderzochte bedrijven in 2015 een gelijkaardig profiel hebben als deze uit de huidige studie. De huidige steekproef telt wel significant minder bedrijfsleiders die nog geen idee hebben binnen welke termijn de overdracht van leiding zal doorgaan (van 11% in 2015 naar 5,9% in 2019).

**Tabel 3.1. : Verwachte termijn overdracht positie als bedrijfsleider**

|           | Aantal | Procentueel |
|-----------|--------|-------------|
| 0-2 jaar  | 99     | 20,8%       |
| 3-5 jaar  | 188    | 39,4%       |
| 6-10 jaar | 136    | 28,5%       |
| >10 jaar  | 26     | 5,5%        |
| Onbekend  | 28     | 5,9%        |
| Totaal    | 477    | 100%        |

Als we aan de bedrijfsleider vragen tot wanneer hij/zij de leiding over het bedrijf wil behouden (tabel 3.2.), verwachten de meeste bedrijfsleiders (34,2%) het bedrijf te blijven leiden tot ze een leeftijd tussen 61 en 65 jaar bereikt hebben. Toch zien we dat ongeveer een op vier bedrijfsleiders deze functie langer wenst op te nemen: 26% (19,8% + 2,5% + 3,7%) wil de leiding pas overdragen na hun 65<sup>ste</sup>. Ook opvallend is dat 17,8% nog geen idee heeft tot welke leeftijd hij/zij de leiding zal behouden over het bedrijf. Als we deze groep van bedrijfsleiders analyseren die nog geen idee hebben tot wanneer zij de leiding wensen te behouden, zien we dat (i) 7 op 10 van deze bedrijven micro-ondernemingen zijn; (ii) 6 op 10 van deze bedrijven ook aangeeft geen idee te hebben wanneer de eigendomsoverdracht van de meerderheid van de aandelen zal plaatsvinden; (iii) 42,5% (16,1% + 26,4%) van deze bedrijfsleiders die geen idee hebben tot wanneer zij de leiding wensen te behouden 60-plussers zijn (zie tabel 3.3.). Ten opzichte van de studie van 2015 is dit percentage gedaald: in 2015 bleek immers dat 61,2% van de bedrijfsleiders die nog geen idee hadden over de termijn van de overdracht van leiding, ouder waren dan 60 jaar.

Daarnaast is er een aanzienlijke groep van bedrijfsleiders, zijnde 24,5%, die geen leeftijd voor ogen hebben, maar verwachten bedrijfsleider te blijven tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet zoals het vinden van een koper, ziekte, het klaar staan van de volgende generatie, enzovoort. Ter vergelijking, in de studie van 2015 antwoordden ‘slechts’ 15,8% van de respondenten dat zij bedrijfsleider wensen te blijven tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet.

**Tabel 3.2. : Behoud van positie als bedrijfsleider**

|  | Aantal | Procentueel (t.o.v. 489) |
|--|--------|--------------------------|
| Jonger dan 60 jaar                         | 28     | 5,7%                     |
| Tussen 61 en 65 jaar                       | 167    | 34,2%                    |
| Tussen 66 en 70 jaar                       | 97     | 19,8%                    |
| Ouder dan 70 jaar                          | 12     | 2,5%                     |
| Voor de rest van mijn leven                | 18     | 3,7%                     |
| Tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet | 120    | 24,5%                    |
| Geen idee                                  | 87     | 17,8%                    |

**Tabel 3.3. : Bedrijfsleiders die geen idee hebben tot wanneer ze de positie als bedrijfsleider willen behouden (uitdieping tabel 3.2.)**

|   | <i>Leeftijd van bedrijfsleider:</i> |       |            |       |                   |       | Totaal |      |
|---|-------------------------------------|-------|------------|-------|-------------------|-------|--------|------|
|   | 55-60 jaar                          |       | 61-65 jaar |       | Ouder dan 65 jaar |       |        |      |
| <i>Behoud van positie als bedrijfsleider tot:</i> | N                                   | %     | N          | %     | N                 | %     | N      | %    |
| Geen idee   | 50                                  | 57,5% | 14         | 16,1% | 23                | 26,4% | 87     | 100% |

Uit tabel 3.4. blijkt, zoals verwacht, dat 83,3% (40% + 43,3%) van de bedrijfsleiders ouder dan 65 jaar verwacht om binnen een termijn van 5 jaar terug te treden als bedrijfsleider. Ook bij de categorie ‘bedrijfsleider tussen 61 en 65 jaar’ zien we dat 84,1% (40,2% + 43,9%) verwacht terug te treden binnen een termijn van 5 jaar. Als we dit vergelijken met de studie van 2015, stellen we in de leeftijdscategorie ‘61-65 jaar’ een sterke stijging vast: in 2015 gaf slechts 69,8% aan dat zij binnen een termijn van 5 jaar verwachten terug te treden.

**Tabel 3.4. : Leeftijd bedrijfsleider en termijn van terugtreding**

| N = 470<br>Leeftijd<br>bedrijfsleider: | Termijn van terugtreding van bedrijfsleider: |       |          |       |           |       |          |      |          |       |        |      |
|--|--|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|------|----------|-------|--------|------|
|  | 0-2 jaar                                     |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |      | onbekend |       | Totaal |      |
|  | N  | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %    | N        | %     | N      | %    |
| 55-60 jaar                             | 22   | 7,7%  | 104      | 36,5% | 119       | 41,8% | 23       | 8,1% | 17       | 6%    | 285    | 100% |
| 61-65 jaar                             | 53   | 40,2% | 58       | 43,9% | 15        | 11,4% | 3        | 2,3% | 3        | 2,3%  | 132    | 100% |
| Ouder dan 65 jaar                      | 24   | 40%   | 26       | 43,3% | 2         | 3,3%  | 0        | 0%   | 8        | 13,3% | 60     | 100% |

### 3.2. Mate van planning van de overdracht van leiding

Gezien het feit dat zo'n 60% van de bedrijfsleiders hun functie als bedrijfsleider binnen een termijn van 5 jaar wil overlaten aan een opvolger (tabel 3.1.), stelt zich de vraag in welke mate zij bezig zijn met het plannen van deze opvolging. Om te meten in welke mate bedrijven deze overdracht van leiding plannen, maken we gebruik van een schaal ontwikkeld door Sharma et al. (2003)<sup>5</sup>. Deze schaal bestaat uit 12 stellingen die peilen naar de mate van planning van opvolging (te raadplegen in bijlage 1). De respondent van elk bedrijf heeft elke stelling beantwoord op een schaal van 1 tot 5 (1 = nog niet mee bezig; 2 = eerste aanzet gegeven; 3 = volop ermee bezig; 4 = in verre mate gevorderd; 5 = volledig voltooid). Een bedrijf wordt verondersteld ‘nog niet bezig’ te zijn met het plannen van overdracht van leiding indien ze op elk van de 12 stellingen ‘1’ heeft geantwoord. Indien ze op alle stellingen ‘1’ of ‘2’ heeft geantwoord, is de ‘eerste aanzet gegeven’. Als bedrijven op alle stellingen ‘5’ hebben aangeduid, is de planning ‘volledig voltooid’. Alle andere combinaties worden gecategoriseerd als zijnde ‘volop ermee bezig’. Tabel 3.5. geeft aan in welke mate de door ons bevroegde bedrijven bezig zijn met het plannen van de opvolging.

**Tabel 3.5. : Mate van planning van overdracht van leiding**

|                          | Aantal | Procentueel |
|--------------------------|--------|-------------|
| Nog niet ermee bezig     | 117    | 26,5%       |
| Eerste aanzet is gegeven | 74     | 16,7%       |
| Volop ermee bezig        | 238    | 53,8%       |
| Volledig voltooid        | 13     | 2,9%        |
| Totaal                   | 442    | 100%        |

Wat betreft het plannen van de overdracht van de positie van bedrijfsleider zien we dat 53,8% er volop mee bezig is. Opvallend is echter ook dat bijna 1 op 2 bedrijven er niet of nauwelijks mee bezig is: 26,5% van de bedrijven geleid door een 55-plusser is er nog helemaal niet mee

<sup>5</sup> Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family business review*, 16(1), p. 1-14.



bezig; in 16,7% van de bedrijven werd slechts een eerste aanzet gegeven. Tenslotte zien we dat 2,9% van de bedrijven aangeven dat zij het planningsproces omtrent overdracht van leiding voltooid hebben. Als we deze cijfers naast die van de studie van 2015 leggen, stellen we vast dat er geen significante verschillen zijn.

Als we dit koppelen aan de vragen die gesteld werden rond het evalueren en formaliseren van strategie, stellen we vast dat slechts 11,4% de bedrijfsstrategie op een formele manier evalueert. Als we enkel de groep van bedrijven bekijken die aangeeft dat ze hun strategie op regelmatige wijze evalueren, stellen we vast dat 23,8% dit op een formele wijze doet. Dit is ook analoog aan de cijfers van de studie van 2015 toen 25,2% van de ondernemers aangaf op formele wijze aan strategieontwikkeling te doen. Bovendien beschikt slechts 29,3% van de bedrijven over een geschreven strategisch plan (t.o.v. 25,2% in de studie van 2015). Dit gebrek aan formalisering kan mee verklaren waarom bedrijven nog niet of nauwelijks bezig zijn met de voorbereiding van de overdracht.

In tabel 3.6.a. stellen we vast dat micro-ondernemingen minder bezig zijn met het plannen van de overdracht van leiding dan KMO's: 33,9% van de micro-ondernemingen is nog niet bezig met het plannen van de overdracht; bij KMO's gaat het 'slechts' om 16,5%. Bijkomend zien we ook dat 68,1% van de KMO's volop bezig is met het plannen van de overdracht, terwijl slechts 43,3% van de micro-ondernemingen er volop mee bezig is.

Ter vergelijking: In de studie van 2015 inzake bedrijfsoverdracht stelden we vast dat bij micro-ondernemingen 41,4% van de bedrijven geleid door een 55-plusser nog niet bezig was met de planning van overdracht van leiding (t.o.v. 33,9% in de huidige studie), wat aangeeft dat micro-ondernemingen vandaag meer bezig zijn met deze planning.

**Tabel 3.6.a. : Mate van planning van overdracht van leiding en bedrijfsgrootte**

|   | <i>Bedrijfsgrootte:</i> |       |     |       |
|---|-------------------------|-------|-----|-------|
|   | Micro-onderneming       |       | KMO |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N                       | %     | N   | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 86                      | 33,9% | 31  | 16,5% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 49                      | 19,3% | 25  | 13,3% |
| Volop ermee bezig                       | 110                     | 43,3% | 128 | 68,1% |
| Volledig voltooid                       | 9                       | 3,5%  | 4   | 2,1%  |
| N = 442                                 | 254                     | 100%  | 188 | 100%  |

In tabel 3.6.b. wordt weergegeven of er verschillen zijn inzake planning van overdracht van leiding tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. 17,4% van de familiebedrijven hebben reeds een eerste aanzet gegeven, de meerderheid van de familiebedrijven (55,3%) is er volop mee bezig, en 3% geeft aan de planning reeds volledig voltooid te hebben. Bij niet-familiebedrijven liggen deze percentages lager. Daarnaast geeft 37,3% van de niet-familiebedrijven aan nog niet bezig te zijn met de planning van de overdracht van leiding; bij familiebedrijven gaat het om 24,3%.

**Tabel 3.6.b. : Mate van voorbereiding overdracht van leiding en familiaal karakter**

|   | <i>Familiaal karakter:</i> |       |                     |       |
|---|----------------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Familiebedrijf             |       | Niet-familiebedrijf |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N                          | %     | N                   | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 89                         | 24,3% | 28                  | 37,3% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 64                         | 17,4% | 10                  | 13,3% |
| Volop ermee bezig                       | 203                        | 55,3% | 35                  | 46,7% |
| Volledig voltooid                       | 11                         | 3%    | 2                   | 2,7%  |
| N = 442                                 | 367                        | 100%  | 75                  | 100%  |

Of dit niet of nauwelijks bezig zijn met de overdracht van leiding problematisch is, hangt af van de termijn waarbinnen de huidige bedrijfsleider wenst af te treden. Uit tabel 3.7. blijkt dat men in 12,5% van de bedrijven waar de bedrijfsleider binnen een termijn van 2 jaar wenst terug te treden, nog niet bezig is met het plannen van de opvolging. Indien de bedrijfsleider wenst terug te treden binnen een termijn van 3 tot 5 jaar is 22,3% nog niet bezig met de opvolgingsplanning. Meer dan drie vierde van de bedrijven die tussen 3 en 5 jaar de leiding wensen door te geven, is dus wel bezig met de planning van de overdracht van leiding. Als we die bedrijven waar binnen een termijn van 5 jaar de bedrijfsleider wenst af te treden samen bekijken, is bijna één op vijf dus nog niet bezig met de planning ervan  $((11 + 39)/(88 + 175) = 19\%)$ . Als we deze bedrijven die nog niet bezig zijn met de planning van naderbij bekijken, stellen we vast dat 82% van deze bedrijven micro-ondernemingen zijn en dat 64% van deze bedrijven een dalende of stabiele rentabiliteit hebben maar bezorgd zijn omtrent de toekomstige rentabiliteit. Daarnaast stellen we vast dat de meerderheid van deze bedrijven, zijnde 63%, een externe verkoop verwachten.

De cijfers uit de overdrachtsstudie van 2015 zijn zeer gelijkaardig: Daar bleek dat 17,8% van de bedrijven waar de bedrijfsleider binnen een termijn van 5 jaar wenst af te treden, nog niet bezig is met de overdrachtsplanning.

**Tabel 3.7. : Mate van planning van overdracht van leiding en de termijn van terugtreding**

|   | <i>Termijn van terugtreding van bedrijfsleider:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|---|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|   | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | Onbekend |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 11  | 12,5% | 39       | 22,3% | 44        | 33,8% | 7        | 33,3% | 15       | 62,5% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 8   | 9,1%  | 32       | 18,3% | 25        | 19,2% | 6        | 28,6% | 3        | 12,5% |
| Volop ermee bezig                       | 62  | 70,5% | 100      | 57,1% | 59        | 45,4% | 8        | 38,1% | 6        | 25%   |
| Volledig voltooid                       | 7   | 8%    | 4        | 2,3%  | 2         | 1,5%  | 0        | 0%    | 0        | 0%    |
| N = 438                                 | 88  | 100%  | 175      | 100%  | 130       | 100%  | 21       | 100%  | 24       | 100%  |

15,2%  $((8 + 32)/(88 + 175))$  van de ondernemers die binnen een termijn van 5 jaar het leiderschap wil doorgeven, heeft reeds een eerste aanzet gegeven. Deze planning bestaat uit heel wat componenten en kan vaak jaren in beslag nemen, waardoor tijdig plannen essentieel is. De meerderheid van de bedrijven, respectievelijk 70,5% en 57,1%, is alvast volop bezig met het plannen van de overdracht van leiding indien de bedrijfsleider binnen een termijn van respectievelijk 0 tot 2 jaar en 3 tot 5 jaar wenst terug te treden. Ook deze cijfers zijn gelijkaardig aan die uit de studie van 2015.

Wanneer de bedrijfsleider nog geen idee heeft binnen welke termijn hij/zij het bedrijf wenst over te dragen, dan zal hij/zij in 62,5% van de gevallen niet starten met enige vorm van planning. Hier stellen we een sterke stijging vast: in de studie van 2015 zagen we dat ‘slechts’ 46,5% van de bedrijfsleiders die nog geen idee hadden binnen welke termijn zij de leiding wensden over te dragen, niet bezig waren met enige vorm van overdrachtsplanning. Hierbij dienen we wel op te merken dat in de huidige studie een kleinere percentage van bedrijfsleiders geen idee hebben binnen welke termijn ze willen terugtreden (11,4% in 2015 versus 5,5% in 2019).

In tabel 3.8. bekijken we enkel de groep van bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar een overdracht van leiding verwachten en focussen we op eventuele verschillen in sectoren. We stellen vast dat 43,7% (20,8% + 22,9%) van de bedrijven uit de bouwsector niet of nauwelijks bezig zijn met de planning van de overdracht. 81% van deze bedrijven blijken micro-ondernemingen te zijn. Voor de sector ‘handel en horeca’ gaat het om 29,2% van de bedrijven, voor de dienstensector gaat het om 23,3% en in ‘industrie en landbouw’ om 27%. Vooral bedrijven uit de dienstensector (74,4%) zijn volop bezig met de planning van opvolging. Het procentueel aandeel van bedrijven uit de bouwsector die volop bezig zijn met de planning van opvolging ligt lager, namelijk 56,3%.

Voor bedrijven uit de sectoren ‘handel en horeca’ en ‘diensten’ liggen deze cijfers volledig in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015. Voor wat betreft de ‘industrie en landbouw’ sector stellen we t.o.v. 2015 een toename in bedrijven vast die nog niet bezig zijn met de overdrachtsplanning (6,5% vs. 13,5%) en een afname van bedrijven die er volop mee bezig zijn (78,3% vs. 64,9%). Wat betreft de bouwsector stellen we vast dat er een daling in bedrijven is die er nog niet mee bezig zijn (30,2% vs. 20,8%) en een stijging in bedrijven die een eerste aanzet gegeven hebben (9,3% vs. 22,9%).

**Tabel 3.8. : Plannen van overdracht van leiding volgens sector (Subgroep: Bedrijven die een overdracht van leiding verwachten binnen een termijn van 5 jaar)**

|   | <i>Sector:</i>        |       |      |       |                  |       |          |       |
|---|-----------------------|-------|------|-------|------------------|-------|----------|-------|
|   | Industrie en landbouw |       | Bouw |       | Handel en horeca |       | Diensten |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N                     | %     | N    | %     | N                | %     | N        | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 5                     | 13,5% | 10   | 20,8% | 13               | 20%   | 18       | 16,3% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 5                     | 13,5% | 11   | 22,9% | 6                | 9,2%  | 14       | 7%    |
| Volop ermee bezig                       | 24                    | 64,9% | 27   | 56,3% | 44               | 67,7% | 55       | 74,4% |
| Volledig voltooid                       | 3                     | 8,1%  | 0    | 0%    | 2                | 3,1%  | 6        | 2,3%  |
| N = 243                                 | 37                    | 100%  | 48   | 100%  | 65               | 100%  | 93       | 100%  |

Als we binnen deze groep van bedrijven die een opvolging verwachten binnen een termijn van 5 jaar een opsplitsing maken naar bedrijfsgrootte, zien we in tabel 3.9. dat er binnen de groep van micro-ondernemingen veel minder aan planning van opvolging wordt gedaan: 45,1% (27,2% + 17,9%) is niet of nauwelijks bezig met de planning ervan. Bij KMO's is dit slechts het geval voor 19,6% (8% + 11,6%) van de bedrijven. Ook zien we dat 76,8% van de KMO's volop bezig is met de planning van opvolging tegenover 50,3% van de micro-ondernemingen. Deze cijfers zijn volledig in lijn met de cijfers uit de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015.

Als we dieper inzoomen op de micro-ondernemingen die niet of nauwelijks bezig zijn met de planning van opvolging, stellen we vast dat 41.2% van deze bedrijven een of twee werknemers tewerkstellen, 25% van deze bedrijven drie of vier werknemers tewerkstellen, en 34% van deze bedrijven vijf tot en met negen werknemers tewerkstellen. Voor deze steekproef stellen we vast dat die micro-ondernemingen die niet of nauwelijks bezig zijn met de planning van overdracht van leiding in totaal 254 werknemers tewerkstellen. Als we hun rentabiliteit bekijken, merken we op dat 61,8% van de micro-ondernemingen die niet of nauwelijks bezig zijn met de planning van de overdracht van leiding, een stabiele of dalende rentabiliteit hebben en bezorgd zijn omtrent de toekomstige rentabiliteit.

**Tabel 3.9. : Mate van planning van overdracht van leiding en bedrijfsgrootte (Subgroep: Bedrijven die een overdracht van leiding verwachten binnen een termijn van 5 jaar)**

|   | <i>Bedrijfsgrootte:</i> |       |     |       |
|---|-------------------------|-------|-----|-------|
|   | Micro-onderneming       |       | KMO |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N                       | %     | N   | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 41                      | 27,2% | 9   | 8%    |
| Eerste aanzet gegeven                   | 27                      | 17,9% | 13  | 11,6% |
| Volop ermee bezig                       | 76                      | 50,3% | 86  | 76,8% |
| Volledig voltooid                       | 7                       | 4,6%  | 4   | 3,6%  |
| N = 263                                 | 151                     | 100%  | 112 | 100%  |

Uit onze data (tabel 3.10.) blijkt bovendien dat ondernemers die aangeven te wachten op een bepaalde gebeurtenis (volgende generatie is er klaar voor, ziekte, ...) in 25,2% van de gevallen nog niet en in 20,7% van de gevallen nauwelijks bezig zijn met het plannen van de opvolging. 52,3% van hen is wel volop bezig met het plannen van de bedrijfsoverdracht.

In de studie van 2015 gaven 34,5% van de bedrijven die de leiding wensen te behouden tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet, aan dat ze volop bezig zijn met de overdrachtsplanning. We stellen dus een positieve evolutie vast. Anderzijds stellen we in deze subgroep ook een stijgend percentage van ondernemers vast die nog helemaal niet bezig zijn met de overdrachtsplanning (19,7% in 2015 vs. 25,2% in 2019).

**Tabel 3.10. : Mate van planning van overdracht van leiding voor zij die de leiding willen behouden tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet**

|                          | Aantal | Procentueel |
|--------------------------|--------|-------------|
| Nog niet ermee bezig     | 28     | 25,2%       |
| Eerste aanzet is gegeven | 23     | 20,7%       |
| Volop ermee bezig        | 58     | 52,3%       |
| Volledig voltooid        | 2      | 1,8%        |
| Totaal                   | 111    | 100%        |

Tabel 3.11. vereenvoudigt het plannen van de opvolging tot de vraag of al dan niet is afgesproken wie de opvolger wordt. Hieruit blijkt dat in 50,5% van de bedrijven waar binnen een termijn van 2 jaar de bedrijfsleider verwacht terug te treden, reeds werd afgesproken wie de opvolger zal worden. Verdere analyse van de groep van bedrijven waar men nog niet weet wie de opvolger wordt, geeft aan dat deze groep vooral bestaat uit micro-ondernemingen (62,3%), wat in lijn ligt met de bevindingen uit de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015. Dit relatief hoog percentage aan bedrijven die nog niet weten wie de opvolger wordt, kan

verklaard worden door het hoog percentage aan bedrijven die een externe verkoop van het bedrijf verwachten. Zo merken we op dat 61% van de bedrijven die nog niet weten wie de opvolger wordt een externe verkoop verwachten. Als we kijken naar die bedrijven die een familiale overdracht verwachten, zien we dat 73,7% van deze bedrijven al weet wie de opvolger wordt.

Als we deze cijfers uit tabel 3.11 vergelijken met deze van de studie uit 2015 merken we dat er een sterke procentuele daling is in bedrijven die weten wie de opvolger zal worden indien de bedrijfsleider wil terugtreden binnen een termijn van 0-2 jaar (67,9% in 2015 vs. 50,5% in 2019) of 3-5 jaar (47,9% in 2015 vs. 35,6% in 2019). Ook deze evolutie kan verklaard worden door het in 2019 toegenomen percentage aan bedrijven die een externe verkoop verwachten (zie tabel 4.9.)

**Tabel 3.11. : Bepaling opvolger en de termijn van terugtreding**

|                               | <i>Termijn van terugtreding van bedrijfsleider:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|-------------------------------|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                               | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
| <i>Opvolger werd bepaald:</i> | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Neen                          | 49  | 49,5% | 121      | 64,4% | 96        | 70,6% | 20       | 76,9% | 22       | 78,6% |
| Ja                            | 50  | 50,5% | 67       | 35,6% | 40        | 29,4% | 6        | 23,1% | 6        | 21,4% |
| N = 466                       | 99  | 100%  | 188      | 100%  | 136       | 100%  | 26       | 100%  | 28       | 100%  |

Indien we de mate van planning van opvolging bekijken in functie van de leeftijd van de bedrijfsleider (tabel 3.12.), is het zorgwekkend dat 18,4% ((25 + 8)/(124 + 55)) van de bedrijven geleid door een 60-plusser nog niet bezig is met de planning van de opvolging. Anderzijds stellen we ook vast dat in diezelfde groep van bedrijven geleid door een 60-plusser meer dan 60% volop bezig is met de planning van de opvolging. We zien dat in de categorie van bedrijfsleiders tussen 56 en 60 jaar er veel minder aandacht wordt besteed aan het plannen van de overdracht van leiding: Meer dan de helft van de bedrijven is hier niet of nauwelijks mee bezig. In deze categorie van 56-60 jaar merken we op dat 63,3% van de bedrijfsleiders die niet bezig zijn met de planning van de overdracht van leiding, een externe verkoop verwachten.

Deze cijfers zijn zeer gelijkaardig aan deze uit de studie rond bedrijfsoverdracht uit 2015. We stellen enkel een verschil vast voor de bedrijfsleiders tussen 61-65 jaar. Bedrijfsleiders uit deze leeftijdscategorie doen significant meer aan overdrachtsplanning in 2019. We zien hier in 2019 een procentuele toename van bedrijfsleiders die volop bezig zijn met de overdrachtsplanning (57,5% in 2015 vs. 66,1% in 2019) en een afname in bedrijfsleiders die er niet of nauwelijks mee bezig zijn (38,6% in 2015 vs. 30,7% in 2019).

**Tabel 3.12. : Plannen van overdracht van leiding en leeftijd van bedrijfsleider**

|   | <i>Leeftijd van bedrijfsleider:</i> |       |            |       |                   |       |
|---|-------------------------------------|-------|------------|-------|-------------------|-------|
|   | 56-60 jaar                          |       | 61-65 jaar |       | Ouder dan 65 jaar |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N                                   | %     | N          | %     | N                 | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 84                                  | 31,9% | 25         | 20,2% | 8                 | 17,5% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 55                                  | 20,9% | 13         | 10,5% | 6                 | 8,8%  |
| Volop ermee bezig                       | 122                                 | 46,4% | 82         | 66,1% | 34                | 61,4% |
| Volledig voltooid                       | 2                                   | 0,8%  | 4          | 3,2%  | 7                 | 12,3% |
| N = 442                                 | 263                                 | 100%  | 124        | 100%  | 55                | 100%  |

Tabel 3.13. geeft meer inzicht in de diverse aspecten van planning van opvolging. De 12 stellingen waarvan gebruik gemaakt werd om de mate van planning van opvolging na te gaan, kunnen opgesplitst worden in 4 componenten: a) selectie en training van de opvolger; b) communicatie van de opvolgingsbeslissing; c) bepaling van de bedrijfsstrategie na de overdracht van leiding; en d) bepaling van de rol van de overdrager na de overdracht (zie bijlage 1). Tabel 3.13. geeft aan waar zich vooral de problemen situeren wat betreft het gebrek aan planning. Om de overzichtelijkheid te bevorderen, beperken we de tabel tot de categorieën ‘nog niet bezig met planning’ en ‘eerste aanzet gegeven’.

Opvallend in tabel 3.13. is dat 23,8% van zij die verwachten terug te treden binnen 2 jaar nog niet bezig is (14,3%) of slechts een eerste aanzet heeft gegeven (9,5%) met betrekking tot de selectie en training van de opvolger, wat als eerste stap in het planningsproces wordt gezien. Voor bedrijven die binnen een termijn van 0 tot 5 jaar een terugtreding van de huidige bedrijfsleider verwachten, is zelfs 40,8%  $((12 + 51 + 8 + 31)/(84 + 166))$  nog niet of nauwelijks bezig met de selectie en training van de opvolger. Deze percentages inzake niet of nauwelijks bezig zijn met de opvolging nemen verder toe voor wat betreft de andere componenten van planning. Deze cijfers liggen volledig in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015. Als we verder kijken naar die bedrijven die nog niet of nauwelijks bezig zijn met de selectie en training van de opvolger maar waar de bedrijfsleider toch binnen een termijn van 5 jaar wil terugtreden, zien we dat 58,3% van deze bedrijven een externe verkoop verwacht en 21,2% van deze bedrijven een liquidatie. Dit kan deels verklaren waarom deze bedrijven niet starten met het kiezen/trainen van de opvolger.

**Tabel 3.13. : Mate van planning van overdracht van leiding (componenten) en de termijn van terugtreding**

|   |                       | <i>Termijn van terugtreding van bedrijfsleider:</i> |          |           |          |          |
|---|-----------------------|---|----------|-----------|----------|----------|
|   |                       | 0-2 jaar  | 3-5 jaar | 6-10 jaar | >10 jaar | Onbekend |
| <i>Planning overdracht van leiding:</i>                     |                       |   |          |           |          |          |
| Selectie en training opvolger (N =416)                      | Nog niet mee bezig    | 12  | 51       | 50        | 8        | 16       |
|   |                       | 14,3%   | 30,7%    | 40,3%     | 38,1%    | 79,2%    |
|   | Eerste aanzet gegeven | 8   | 31       | 27        | 5        | 3        |
|   | Totaal                | 84  | 166      | 124       | 21       | 21       |
|   |                       | 100%  | 100%     | 100%      | 100%     | 100%     |
| Communicatie van de beslissing omtrent overdracht (N = 417) | Nog niet mee bezig    | 24  | 84       | 71        | 11       | 19       |
|   |                       | 28,6%   | 50%      | 57,7%     | 52,4%    | 90,5%    |
|   | Eerste aanzet gegeven | 6   | 18       | 11        | 2        | 0        |
|   | Totaal                | 84  | 168      | 123       | 21       | 21       |
|   |                       | 100%  | 100%     | 100%      | 100%     | 100%     |
| Bedrijfsstrategie na overdracht (N = 414)                   | Nog niet mee bezig    | 22  | 72       | 68        | 12       | 16       |
|   |                       | 25,9%   | 44,4%    | 54,4%     | 57,1%    | 76,2%    |
|   | Eerste aanzet gegeven | 9   | 29       | 24        | 4        | 2        |
|   | Totaal                | 85  | 162      | 125       | 21       | 21       |
|   |                       | 100%  | 100%     | 100%      | 100%     | 100%     |
| Rol overdrager na overdracht                                | Nog niet mee bezig    | 22  | 70       | 73        | 16       | 19       |
|   |                       | 26,5%   | 42,9%    | 58,4%     | 76,2%    | 86,4%    |

|           |               |       |       |       |      |      |
|-----------|---------------|-------|-------|-------|------|------|
| (N = 414) | Eerste aanzet | 13    | 38    | 26    | 2    | 0    |
|           | gegeven       | 15,7% | 23,3% | 20,8% | 9,5% | 0%   |
|           | Totaal        | 83    | 163   | 125   | 21   | 22   |
|           |               | 100%  | 100%  | 100%  | 100% | 100% |

### 3.3. Bespreking van de overdracht van leiding

Uit tabel 3.14. blijkt dat 90,6% van de bedrijfsleiders ouder dan 55 jaar de overdracht van leiding met minstens één iemand besproken heeft. Dit is een sterke stijging in vergelijking met de studie van 2015 waar ‘slechts’ 72,9% van deze bedrijfsleiders dit had besproken.

**Tabel 3.14. : Bespreking van overdracht van leiding**

|                                | Aantal | Procentueel |
|--------------------------------|--------|-------------|
| Werd besproken met iemand      | 317    | 90,6%       |
| Nog nooit besproken met iemand | 33     | 9,4%        |
| Totaal                         | 350    | 100 %       |

In tabel 3.15. wordt nagegaan met wie deze bedrijfsleiders de overdracht van leiding reeds besproken hebben. Hieruit blijkt dat er vooral gesproken wordt met de boekhouder/accountant, met potentiële opvolgers of overnemers, met familieleden die aandeelhouder zijn, en met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht. Wanneer we nagaan met wie de opvolging ‘in detail’ wordt besproken, zijn dit diezelfde partijen. Onder de categorie ‘anderen’ worden investeerders, fiscale adviseurs en personeel vermeld.

Als we dit vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015 stellen we een aantal significante verschillen vast: i) bespreking met familieleden die aandeelhouder zijn daalt van 64% in 2015 naar 48,6% in 2019; ii) bespreking met potentiële opvolgers of overnemers stijgt van 33,9% in 2015 naar 69,7% in 2019; iii) bespreking met collega-ondernemers stijgt van 25,5% in 2015 naar 41,6% in 2019. In het vervolg van dit rapport zal blijken dat meer ondernemers een externe verkoop i.p.v. een familiale overdracht wensen te realiseren wat deze verschillen mede kan verklaren.

**Tabel 3.15. : Bespreking van overdracht van leiding met diverse partijen**

| N = 317                                      | Kwam ter sprake |       | In detail besproken |       | Besproken (totaal) |       |
|--|-----------------|-------|---------------------|-------|--------------------|-------|
|  | N               | %     | N                   | %     | N                  | %     |
| met familieleden die aandeelhouder zijn      | 84              | 26,5% | 70                  | 22,1% | 154                | 48,6% |
| met familieleden die geen aandeelhouder zijn | 67              | 21,1% | 34                  | 10,7% | 101                | 31,9% |
| met andere aandeelhouders buiten de familie  | 27              | 8,5%  | 19                  | 6%    | 46                 | 14,5% |
| met potentiële opvolgers of overnemers       | 140             | 44,2% | 81                  | 25,6% | 221                | 69,7% |
| met boekhouder/ accountant                   | 147             | 46,4% | 95                  | 30%   | 242                | 76,3% |
| met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht      | 76              | 24%   | 73                  | 23%   | 149                | 47%   |
| met collega-ondernemers                      | 120             | 37,9% | 12                  | 3,8%  | 132                | 41,6% |
| met anderen                                  | 4               | 1,3%  | 5                   | 1,6%  | 9                  | 2,8%  |

In tabel 3.16. koppelen we deze informatieverzameling aan de verwachte termijn van terugtrekking. We zien dat 95,6% van de bedrijfsleiders die verwachten terug te treden binnen



een termijn van 5 jaar de overdracht van leiding al met iemand besproken heeft. Dit is een enorme stijging in vergelijking met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015 toen ‘slechts’ 78,9% de overdracht van leiding met iemand besproken had. Ook voor de bedrijfsleiders die op langere termijn een leiderschapswissel verwachtten (6-10 jaar, >10 jaar en onbekend) is er een sterke procentuele stijging van bedrijfsleiders die de overdracht al met iemand besproken hebben: in 2015 ging het voor deze categorieën van bedrijven om ongeveer 66%; in 2019 loopt dat percentage op tot boven de 80%.

**Tabel 3.16. : Bespreken van overdracht van leiding en de termijn van terugtrekking**

|                                | <i>Termijn van terugtrekking van bedrijfsleider:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |      |
|--------------------------------|--|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|------|
|                                | 0-2 jaar   |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | Onbekend |      |
| <i>Overdracht van leiding:</i> | N  | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %    |
| Niet besproken                 | 2  | 2,8%  | 7        | 5,1%  | 17        | 15,9% | 3        | 18,8% | 3        | 20%  |
| Wel besproken                  | 70   | 97,2% | 130      | 94,9% | 90        | 84,1% | 13       | 81,3% | 12       | 80%  |
| N = 347                        | 72   | 100%  | 137      | 100%  | 107       | 100%  | 16       | 100%  | 15       | 100% |

In tabel 3.17. gaan we na of de opvolging al besproken werd met de potentiële opvolger, waarbij het vooral belangrijk is om te kijken naar de categorie van bedrijven waar de bedrijfsleider binnen een termijn van 0 tot 5 jaar wenst terug te treden. In deze categorie van bedrijven merken we op dat 25,9% ((11 + 40)/(67 + 130)) van hen de opvolging nog niet besproken heeft met een potentiële opvolger. Dit kan betekenen dat men nog geen idee heeft van wie hen zou kunnen opvolgen of dat men een gesprek over opvolging met de potentiële opvolger(s) uitstelt.

Als we dit vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015 stellen we een positieve evolutie vast: In 2015 had maar liefst 42% van deze bedrijfsleiders de overdracht nog niet met een potentiële opvolger besproken.

**Tabel 3.17. : Bespreking met potentiële opvolgers en de termijn van terugtrekking**

|   | <i>Termijn van terugtrekking van bedrijfsleider:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|---|--|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|   | 0-2 jaar   |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
| <i>Overdracht van leiding besproken met potentiële opvolgers:</i> | N  | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Niet besproken  | 11   | 16,4% | 40       | 30,8% | 44        | 43,6% | 6        | 42,9% | 6        | 42,9% |
| Kwam reeds ter sprake   | 23   | 34,3% | 60       | 46,2% | 43        | 42,6% | 5        | 35,7% | 7        | 50%   |
| In detail besproken   | 33   | 49,3% | 30       | 23,1% | 14        | 13,9% | 3        | 21,4% | 1        | 7,1%  |
| N = 326   | 67   | 100%  | 130      | 100%  | 101       | 100%  | 14       | 100%  | 14       | 100%  |

### 3.4. Belemmerende factoren bij de planning van overdracht van leiding

De vraag die we ons kunnen stellen is **waarom** bedrijven het plannen van de overdracht van leiding uitstellen. In tabel 3.18. focussen we enkel op bedrijven waar de bedrijfsleider verwacht om binnen een termijn van 5 jaar de leiding over te dragen, aangezien het voor deze groep belangrijk is reeds bezig te zijn met de opvolgingsplanning. Deze tabel geeft aan of ‘moeite met het loslaten van het bedrijf’ gerelateerd is aan de mate van planning van opvolging van leiding. Het al dan niet moeite hebben met het loslaten van het bedrijf wordt bevraagd aan de hand van 2 stellingen: a) Ik heb moeite om het leiderschap als bedrijfsleider over dit bedrijf los te laten en b) Ik heb het gevoel dat mijn aanwezigheid in het bedrijf noodzakelijk is voor het succes van



het bedrijf. De respondent dient een score tussen 1 en 5 te geven per stelling waarbij 1 staat voor ‘helemaal niet akkoord’ en 5 voor ‘helemaal akkoord’. De antwoorden worden gesommeerd over de twee stellingen: een waarde tussen 2 en 4 definiëren we als ‘niet moeilijk’ om los te laten; een waarde tussen 5 en 7 als ‘gemiddeld’ moeilijk om los te laten; en een waarde tussen 8 en 10 als ‘zeer moeilijk’ om los te laten.

Uit tabel 3.18. kunnen we afleiden dat een bedrijfsleider die het zeer moeilijk heeft met het loslaten van het bedrijf vaker (26,7%) nog niet bezig is met het plannen van de overdracht. Indien hij het helemaal niet moeilijk heeft met loslaten, is het bedrijf slechts in 18,3% van de gevallen nog niet bezig met het plannen van de opvolging. Ook in 2015 stelden we deze tendens vast: Slechts 12,5% van de bedrijfsleiders die het niet moeilijk hadden met het loslaten van het bedrijf waren nog niet bezig met de planning; dit percentage liep in 2015 op tot 32,6% van de bedrijfsleiders die het zeer moeilijk hadden met het loslaten.

Opvallend in tabel 3.18. is dat ongeveer 60% van de bedrijfsleiders die het niet moeilijk hebben met loslaten maar ook 60% van de bedrijfsleiders die het zeer moeilijk hebben met loslaten, volop bezig zijn met de planning van de bedrijfsoverdracht. In 2015 lagen de cijfers anders: Toen ging het om respectievelijk 69% en 59% van de bedrijfsleiders waarbij dus de bedrijfsleiders die moeite hadden met loslaten minder vaak volop bezig waren met de overdrachtsplanning.

**Tabel 3.18. : Mate van planning van overdracht van leiding en moeite om bedrijf los te laten (Subgroep: Verwachte termijn van terugtrekking van bedrijfsleider tussen 0 en 5 jaar)**

|   | <i>Moeite met het loslaten van het bedrijf:</i> |       |           |       |               |       |
|---|---|-------|-----------|-------|---------------|-------|
|   | Niet moeilijk                                   |       | Gemiddeld |       | Zeer moeilijk |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N   | %     | N         | %     | N             | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 13  | 18,3% | 17        | 16,2% | 12            | 26,7% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 10  | 14,1% | 18        | 17,1% | 6             | 13,3% |
| Volop ermee bezig                       | 43  | 60,6% | 69        | 65,7% | 27            | 60%   |
| Volledig voltooid                       | 5   | 7%    | 1         | 1%    | 0             | 0%    |
| N = 221                                 | 71  | 100%  | 105       | 100%  | 45            | 100%  |

Tabel 3.19. gaat in op welke elementen de bedrijfsleider belemmeren bij het plannen van de overdracht van de positie van bedrijfsleider. Familiale redenen omvatten onder andere problemen inzake gelijkberechtiging van kinderen, de te jonge leeftijd van de kinderen, en familiaal evenwicht. Financiële redenen omvatten bijvoorbeeld de te lage rentabiliteit en gebrek aan financiering. Gebrek aan kennis heeft betrekking op kennis inzake hoe een bedrijf over te dragen. Administratieve redenen omvatten onder andere het ingewikkeld wettelijk kader en gebrek aan tijd. Tenslotte zijn er nog redenen gelinkt aan de kandidaat-overnemer zoals het niet vinden van een kandidaat wegens bijvoorbeeld te weinig ervaring. We stellen op basis van tabel 3.19. vast dat het financiële aspect voor 21,1% van de ondernemers een belemmering vormt die in zekere of sterke mate ervaren wordt. In dezelfde orde van grootte vormen ongunstige marktomstandigheden een belemmering.

Als we inzoomen op de financiële belemmeringen, merken we op dat 34,6% van de bedrijven die deze financiële belemmering in zekere of sterke mate ervaren een dalende rentabiliteit ervaren.

**Tabel 3.19. : Belemmeringen ervaren door de bedrijfsleider bij het plannen van de overdracht van leiding**

| <i>Belemmerende factoren:</i>    | <i>Mate waarin specifieke belemmering wordt ervaren</i> |       |          |       |                          |       | Totaal |      |
|----------------------------------|---|-------|----------|-------|--------------------------|-------|--------|------|
|                                  | Weinig of niet  |       | Neutraal |       | In zekere of sterke mate |       |        |      |
| Familiale redenen                | 262   | 64,2% | 72       | 17,7% | 74                       | 18,1% | 408    | 100% |
| Financiële redenen               | 234   | 57,5% | 87       | 21,4% | 86                       | 21,1% | 407    | 100% |
| Ongunstige marktomstandigheden   | 223   | 55,4% | 94       | 23,4% | 85                       | 21,2% | 402    | 100% |
| Gebrek aan kennis                | 241   | 59,9% | 105      | 26,1% | 56                       | 14%   | 402    | 100% |
| Administratieve redenen          | 241   | 59,6% | 99       | 24,5% | 64                       | 15,8% | 404    | 100% |
| Redenen gelinkt aan de kandidaat | 218   | 54,3% | 115      | 28,7% | 68                       | 16,9% | 401    | 100% |

### 3.5. Stimuli die een bedrijf aanzetten tot planning van overdracht van leiding

Naast belemmeringen kunnen ook bepaalde stimuli aanwezig zijn in een bedrijf die aanzetten tot planning van opvolging. Uit onderstaande tabel 3.20. blijkt het nut van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies wat betreft de opvolgingsproblematiek. In de enquête diende de respondent aan te geven op een schaal van 1 tot 5 of bepaalde taken met betrekking tot de bedrijfsoverdracht zeer weinig (waarde 1) of zeer veel (waarde 5) worden uitgevoerd door de Raad van Bestuur/Advies. De twee taken met betrekking tot opvolging die we hier bestuderen, zijn: a) problemen m.b.t. de opvolging rapporteren en oplossen en b) plannen van de opvolging van de bedrijfsleider. De quotering op beide stellingen wordt gesommeerd wat resulteert in een score op 10. Indien deze score tussen 2 en 4 ligt, is de Raad van Bestuur/Advies ‘weinig’ bezig met opvolging; indien de score tussen 5 en 7 ligt, is de Raad van Bestuur/Advies er ‘gemiddeld’ mee bezig; indien de score 8 of meer bedraagt, is ze er ‘veel’ mee bezig.

Van de bedrijven waar de Raad van Bestuur/Advies weinig bezig is met de uitvoering van deze specifieke taken inzake opvolging is 26% niet bezig met de planning van opvolging. In bedrijven waar de Raad van Bestuur/Advies veel bezig is met deze taken is slechts 15,8% niet bezig met de planning van opvolging. Ook zien we dat in bedrijven waar de Raad van Bestuur/Advies veel bezig is met de uitvoering van deze specifieke taken inzake opvolging, 69,5% volop bezig is met de overdrachtsplanning. In bedrijven waar de Raad van Bestuur/Advies hier weinig mee bezig is, is slechts 56% volop bezig met de overdrachtsplanning. Deze cijfers liggen volledig in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht in 2015.

**Tabel 3.20. : Mate van planning van overdracht van leiding en het bezig zijn met opvolging in de Raad van Bestuur/Advies**

| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | <i>Uitvoering van taken inzake opvolging door Raad van Bestuur/Advies:</i> |      |           |       |      |       |
|---|--|------|-----------|-------|------|-------|
|   | Weinig   |      | Gemiddeld |       | Veel |       |
|   | N  | %    | N         | %     | N    | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 13   | 26%  | 9         | 16,7% | 5    | 15,8% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 8  | 16%  | 8         | 14,8% | 2    | 11,6% |
| Volop ermee bezig                       | 28   | 56%  | 36        | 66,7% | 30   | 69,5% |
| Volledig voltooid                       | 1  | 2%   | 1         | 1,9%  | 2    | 3,2%  |
| N = 143                                 | 50   | 100% | 54        | 100%  | 39   | 100%  |

Naast de rol van de Raad van Bestuur/Advies kunnen bij familiebedrijven ook de lange termijn doelstellingen een belangrijke rol spelen. Van familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie als belangrijke doel voor ogen hebben, zouden we verwachten dat ze de opvolging sneller plannen. We vroegen daarom aan de respondenten om op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate ze akkoord zijn met volgende stelling: ‘Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf’. Een score van 1 of 2 definiëren we als ‘niet akkoord’, 3 als ‘neutraal’, en 4 of 5 als ‘akkoord’.

Tabel 3.21. geeft aan dat 70,6% van de familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie belangrijk vinden volop bezig zijn met de opvolgingsplanning (68,2%) of deze reeds voltooid hebben (2,4%). Ter vergelijking: 43% van de familiebedrijven die de overdracht naar de volgende generatie niet belangrijk vinden, zijn volop bezig met de planning van opvolging. 31,4% van deze bedrijven zijn nog niet bezig met de planning van de overdracht.

Als we dit vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015, stellen we een positieve tendens vast. Toen bleek dat voor die familiebedrijven die het overdragen naar de volgende generatie niet als doel hebben, 58,6% van deze bedrijven niet bezig is met de planning van de overdracht (t.o.v. 31,4% in 2019). Van de familiebedrijven die succesvolle overdracht belangrijk vinden, was in 2015 slechts 22,4% volop bezig met de overdrachtsplanning terwijl dit in de huidige studie van 2019 oploopt tot 43%. Anderzijds is er wel een opvallende procentuele stijging van bedrijfsleiders die succesvolle overdracht als belangrijk doel aanzien maar die toch niet bezig zijn met de planning ervan (11,7% in 2015 vs. 18,2% in 2019).

**Tabel 3.21. : Mate van planning van overdracht van leiding in familiebedrijven**

|   | <i>Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel:</i> |       |          |       |         |       |
|---|--|-------|----------|-------|---------|-------|
|   | Niet akkoord   |       | Neutraal |       | Akkoord |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N  | %     | N        | %     | N       | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 27   | 31,4% | 20       | 33,9% | 31      | 18,2% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 20   | 23,3% | 16       | 27,1% | 19      | 11,2% |
| Volop ermee bezig                       | 37   | 43%   | 23       | 39%   | 116     | 68,2% |
| Volledig voltooid                       | 2  | 2,3%  | 0        | 0%    | 4       | 2,4%  |
| N = 315                                 | 86   | 100%  | 59       | 100%  | 170     | 100%  |

Indien we deze analyse herhalen in tabel 3.22. voor familiebedrijven waar men verwacht dat de huidige bedrijfsleider binnen een termijn van 5 jaar zal terugtreden, zijn de bevindingen analoog. Tabel 3.22. geeft aan dat de overgrote meerderheid van de familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie belangrijk vinden, of volop bezig zijn met de opvolgingsplanning (77,4%) of deze reeds voltooid hebben (3,2%). Bij de familiebedrijven die de overdracht naar de volgende generatie minder belangrijk vinden, is slechts 48,3% volop bezig met de opvolgingsplanning. Bovendien is 22,4% van deze familiebedrijven er zelfs helemaal niet mee bezig hoewel toch binnen 5 jaar een terugtreding van de bedrijfsleider verwacht wordt.

In vergelijking met de studie van 2015 zijn de cijfers volledig analoog met uitzondering van die groep van bedrijfsleiders voor wie succesvolle overdracht naar de volgende generatie geen belangrijk doel is: We stellen binnen deze groep een sterke daling vast van bedrijven die nog niet bezig zijn met de planning (36% in 2015 vs. 22,4% in 2019) wat duidt op een positieve evolutie.

**Tabel 3.22. : Mate van planning van overdracht van leiding in familiebedrijven (Subgroep: Termijn van terugtrekking van bedrijfsleider binnen 5 jaar)**

|   | <i>Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel:</i> |       |          |       |         |       |
|---|--|-------|----------|-------|---------|-------|
|   | Niet akkoord   |       | Neutraal |       | Akkoord |       |
| <i>Planning van overdracht leiding:</i> | N  | %     | N        | %     | N       | %     |
| Nog niet mee bezig                      | 13   | 22,4% | 9        | 28,1% | 11      | 11,8% |
| Eerste aanzet gegeven                   | 15   | 25,9% | 7        | 21,9% | 7       | 7,5%  |
| Volop ermee bezig                       | 28   | 48,3% | 16       | 50%   | 72      | 77,4% |
| Volledig voltooid                       | 2  | 3,4%  | 0        | 0%    | 3       | 3,2%  |
| N = 183                                 | 58   | 100%  | 32       | 100%  | 93      | 100%  |

Tot slot kijken we in tabel 3.23. of er een mogelijk verband bestaat met de huidige en verwachte toekomstige winstgevendheid van het bedrijf. We stellen vast dat het vooral bedrijven zijn wiens winstgevendheid in dalende lijn evolueert en bovendien enige bezorgdheid vertonen omtrent wat de toekomst zal brengen, die niet bezig zijn met het plannen van de overdracht van leiding. 21,7% van de bedrijven die niet bezig zijn met deze planning, zijn bedrijven met een dalende winstgevendheid en een bezorgdheid tonen omtrent de toekomstige winstgevendheid.

**Tabel 3.23. : Huidige en verwachte toekomstige winstgevendheid versus de mate van planning van overdracht van leiding**

| <i>Winstgevendheid</i>              | <i>Mate van planning van overdracht van leiding</i> |       |                      |       |                   |       |                   |       |
|-------------------------------------|---|-------|----------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|
|                                     | Nog niet ermee bezig                                |       | Eerst aanzet gegeven |       | Volop ermee bezig |       | Volledig voltooid |       |
| <b>In stijgende lijn</b>            |   |       |                      |       |                   |       |                   |       |
| - en zal blijven stijgen            | 10  | 10,9% | 17                   | 28,3% | 41                | 19,6% | 3                 | 27,3% |
| - maar onzekere toekomst            | 9   | 9,8%  | 9                    | 15%   | 40                | 19,1% | 2                 | 18,2% |
| <b>Stabiel</b>                      |   |       |                      |       |                   |       |                   |       |
| - en zal zo blijven                 | 10  | 10,9% | 10                   | 16,7% | 25                | 12%   | 4                 | 36,4% |
| - en verwachte stijging             | 9   | 9,8%  | 5                    | 8,3%  | 38                | 18,2% | 0                 | 0%    |
| - maar bezorgdheid omtrent toekomst | 29  | 31,5% | 14                   | 23,3% | 44                | 21,1% | 2                 | 18,2% |
| <b>In dalende lijn</b>              |   |       |                      |       |                   |       |                   |       |
| - maar verwachte stijging           | 5   | 5,4%  | 1                    | 1,7%  | 10                | 4,8%  | 0                 | 0%    |
| - en bezorgdheid omtrent toekomst   | 20  | 21,7% | 4                    | 6,7%  | 11                | 5,3%  | 0                 | 0%    |
| Totaal                              | 92  | 100%  | 60                   | 100%  | 209               | 100%  | 11                | 100%  |

### 3.6. Geplande tijdsbesteding door de bedrijfsleider na overdracht van leiding

Tabel 3.24. geeft weer of de bedrijfsleiders al een idee hebben hoe ze hun vrijgekomen tijd zullen spenderen eens de leiding over het bedrijf is overgedragen aan een nieuwe bedrijfsleider. De 383 bedrijfsleiders die deze vraag beantwoord hebben, mochten meerdere antwoorden aanduiden in de lijst in tabel 3.24. Deze tabel toont aan dat heel wat bedrijfsleiders beroepsmatig

actief willen blijven na het overdragen van de bedrijfsleiderspositie, vaak zelfs in het eigen bedrijf. Maar liefst 50,4% wil het bedrijf blijven adviseren, 22,1% wil een pr-functie opnemen in het bedrijf, en 17,2% wil een mentorrol opnemen.

In vergelijking met de studie van 2015 zijn er nu meer bedrijfsleiders die i) een nieuwe onderneming wensen op te richten (2,75% in 2015 vs. 7,1% in 2019); ii) een mentorrol willen opnemen (9,15% in 2015 vs. 17,2% in 2019); iii) willen zetelen in de raad van bestuur van het bedrijf of andere bedrijven (15,6% in 2015 vs. 24,3% in 2019); iv) meer vrije tijd willen opnemen (48% in 2015 vs. 70% in 2019).

**Tabel 3.24. : Tijdsbesteding na overdracht van leiding**

| N = 383   | Aantal | Procentueel |
|---|--------|-------------|
| Nieuwe onderneming opstaren/kopen                               | 28     | 7,1%        |
| Mentorrol opnemen   | 66     | 17,2%       |
| Het bedrijf adviseren   | 193    | 50,4%       |
| PR functie opnemen in het bedrijf                               | 85     | 22,1%       |
| Meer vrije tijd opnemen, meer reizen, ...                       | 268    | 70%         |
| Lesgeven/consultant worden voor andere bedrijven                | 50     | 13,1%       |
| Zetelen in de raad van bestuur van het bedrijf/andere bedrijven | 93     | 24,3%       |
| Elders als bedrijfsleider/manager aan de slag gaan              | 9      | 2,4%        |
| Ik weet het (nog) niet  | 84     | 21,9%       |

Uit tabel 3.25. kunnen we concluderen dat 72% van de bedrijfsleiders nog minstens één beroepsmatige activiteit wenst uit te voeren na het overdragen van de positie van bedrijfsleider. Slechts 15,8% wenst enkel meer vrije tijd op te nemen. Dit ligt volledig in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015.

**Tabel 3.25. : Tijdsbesteding na overdracht van leiding: beroepsmatig actief blijven?**

|                                       | Aantal | Procentueel |
|---------------------------------------|--------|-------------|
| Minstens één beroepsmatige activiteit | 269    | 72%         |
| Enkel meer vrije tijd opnemen         | 59     | 15,8%       |
| Nog geen idee                         | 46     | 12,3%       |
| Totaal                                | 374    | 100%        |

### 3.7. Overdracht van leiding: een continu proces

Uit de volgende tabellen blijkt tenslotte dat planning van overdracht van leiding voor heel wat bedrijven een nagenoeg continu proces is. Hoewel in 16% van de bedrijven reeds een overdracht van leiding heeft plaatsgevonden tijdens de voorbije 10 jaar (tabel 3.26.), wordt in 60% van deze bedrijven een nieuwe overdracht van leiding verwacht binnen een termijn van 5 jaar (21,3% binnen 2 jaar en 38,7% tussen 3 en 5 jaar, zie tabel 3.27.). Deze cijfers liggen in lijn met deze van de studie uit 2015.

**Tabel 3.26. : Nieuwe bedrijfsleider aangesteld gedurende laatste 10 jaar?**

|        | Aantal | Procentueel |
|--------|--------|-------------|
| Ja     | 78     | 16%         |
| Neen   | 411    | 84%         |
| Totaal | 489    | 100%        |

**Tabel 3.27. : Termijn van terugtrekking van huidige bedrijfsleider**

| N = 75 (uit tabel 3.26.) | Aantal | Procentueel |
|--------------------------|--------|-------------|
| 0-2 jaar                 | 16     | 21,3%       |
| 3-5 jaar                 | 29     | 38,7%       |
| >6 jaar                  | 27     | 30,7%       |
| Onbekend                 | 3      | 9,3%        |
| Totaal                   | 75     | 100%        |

#### 4. Overdracht van eigendom

##### 4.1. Overdracht van eigendom: termijn en leeftijd

Naast de problematiek van de overdracht van de positie van bedrijfsleider speelt tevens de problematiek van overdracht van eigendom. Uit tabel 4.1. blijkt dat 50,5% van de bedrijven verwacht dat binnen een termijn van 5 jaar meer dan 50% van de aandelen wordt overgedragen. 23,2% verwacht reeds een overdracht binnen een termijn van 2 jaar. De problematiek inzake overdracht van aandelen is dus zeker relevant.

Als we deze cijfers vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015 stellen we vast dat er een sterke toename is in bedrijven die een eigendomsoverdracht verwachten binnen een termijn van 5 jaar (37,8% in 2015 vs. 50,5% in 2019).

**Tabel 4.1. : Verwachte termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen**

|           | Aantal | Procentueel |
|-----------|--------|-------------|
| 0-2 jaar  | 97     | 23,2%       |
| 3-5 jaar  | 114    | 27,3%       |
| 6-10 jaar | 72     | 17,2%       |
| >10 jaar  | 19     | 4,5%        |
| Onbekend  | 116    | 27,8%       |
| Totaal    | 418    | 100%        |

Wanneer de cijfers uit tabel 4.1. vergeleken worden met de cijfers uit tabel 3.1. valt op dat 27,8% geen idee heeft binnen welke termijn er een overdracht van meer dan 50% van de aandelen zal plaatsvinden, terwijl slechts 5,9% geen idee heeft over de termijn van overdracht van leiding. Er bestaat dus meer onzekerheid met betrekking tot de verwachte termijn van de overdracht van eigendom ten opzichte van de verwachte termijn van overdracht van leiding. Ook in de studie van 2015 bleek dit het geval te zijn.

Uit tabel 4.2. blijkt dat 29% van de bedrijfsleiders geen idee heeft tot wanneer de meerderheidsaandeelhouders hun eigendom over het bedrijf willen behouden. Daarnaast denkt 18,4% van de bedrijfsleiders dat de meerderheidsaandeelhouders de eigendom zullen behouden tot een leeftijd bereikt wordt tussen 61 en 65 jaar; 9,6% denkt dat de eigendom behouden wordt tot een leeftijd ouder dan 65 jaar. 7,6% verwacht dat de meerderheidsaandeelhouders de eigendom zullen behouden voor de rest van zijn/haar leven. Dit betekent dus dat 17,2% (8,6% + 1% + 7,6%) van de bedrijfsleiders verwacht dat de meerderheidsaandeelhouders de eigendom over het bedrijf willen behouden tot na de leeftijd van 65 jaar. 18,2% van de bedrijfsleiders verwacht dat de meerderheidsaandeelhouders de eigendom willen behouden tot een bepaalde

gebeurtenis zich voordoet, zoals het vinden van een geschikte overnemer, de volgende generatie die klaar is, een voldoende hoog bod dat men ontvangt enzovoort. Als we deze cijfers vergelijken met de studie van 2015 merken we geen grote verschillen op.

Opnieuw blijkt, volgens tabel 4.2. vergeleken met tabel 3.2., dat meer onzekerheid bestaat over de leeftijd waarop eigendom wordt overgedragen dan over de leeftijd waarop de leiding wordt overgedragen. 29% geeft aan geen idee te hebben tot wanneer de meerderheidsaandeelhouders de eigendom van de onderneming zullen behouden.

**Tabel 4.2. : Behoud van eigendom over het bedrijf**

|  | Aantal | Procentueel |
|--|--------|-------------|
| Jonger dan 60 jaar                         | 23     | 4,7%        |
| Tussen 61 en 65 jaar                       | 90     | 18,4%       |
| Tussen 66 en 70 jaar                       | 42     | 8,6%        |
| Ouder dan 70 jaar                          | 5      | 1%          |
| Voor de rest van mijn leven                | 37     | 7,6%        |
| Tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet | 89     | 18,2%       |
| Geen idee                                  | 142    | 29%         |
| Totaal                                     | 489    | 100%        |

#### 4.2. Mate van planning van de overdracht van eigendom

Gezien de helft van de bevroegde bedrijven een overdracht van een meerderheid van de aandelen verwacht binnen de 5 jaar, is het belangrijk te weten in welke mate deze bedrijven bezig zijn met het plannen van de overdracht van eigendom. Uit tabel 4.3. blijkt dat ongeveer een kwart van de bedrijven (27%) op korte termijn zal starten met de voorbereidingen en 14,1% beseft dat ze moet beginnen met plannen maar weet niet hoe eraan te beginnen. Opvallend is dat 38,4% van de bedrijfsleiders nog niet bezig zijn met het plannen van de overdracht van eigendom. Tenslotte geeft tabel 4.3. aan dat 20,4% van de bedrijven de voorbereidingen volledig voltooid heeft. Deze cijfers liggen volledig in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015.

**Tabel 4.3. : Mate van voorbereiding van overdracht van eigendom**

|   | Aantal | Procentueel |
|---|--------|-------------|
| Nog niet ermee bezig                              | 158    | 38,4%       |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 58     | 14,1%       |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 111    | 27%         |
| Volledig voltooid                                 | 84     | 20,4%       |
| Totaal  | 411    | 100%        |

Om een beter beeld te kunnen vormen over de groep die nog niet bezig is met de voorbereidingen voor de overdracht van eigendom, linken we tabel 4.3. aan de termijn waarbinnen de bedrijven verwachten de eigendom over te dragen. Tabel 4.4. toont aan dat ongeveer een derde (namelijk  $31,1\% = (11 + 25 + 4 + 24)/(94 + 112)$ ) van de bedrijven die de meerderheid van de aandelen wensen over te dragen binnen een termijn van 5 jaar nog niet bezig is met de planning van overdracht. Enerzijds omdat ze er nog niet mee bezig zijn of anderzijds omdat niet geweten is hoe eraan te beginnen. Daarnaast zien we dat 44,7% van de

bedrijven die binnen twee jaar meer dan 50% van de aandelen wensen over te dragen, de voorbereiding voor de overdracht van eigendom reeds volledig voltooid hebben. Voorts zal respectievelijk 39,4% en 41,1% binnenkort starten met de voorbereidingen indien de meerderheid van de aandelen wordt overgedragen binnen een termijn van respectievelijk 0-2 jaar en 3-5 jaar. Ook hier zijn er weinig significante verschillen met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015.

**Tabel 4.4. : Mate van voorbereiding van overdracht van eigendom en termijn van overdracht**

|   | <i>Termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|---|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|   | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
| <i>Voorbereiding overdracht eigendom:</i>         | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Nog niet ermee bezig                              | 11  | 11,7% | 25       | 22,3% | 28        | 39,4% | 16       | 84,2% | 73       | 66,5% |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 4   | 4,3%  | 24       | 21,4% | 24        | 33,8% | 1        | 5,3%  | 5        | 11,7% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 37  | 39,4% | 46       | 41,1% | 15        | 21,1% | 1        | 5,3%  | 11       | 9,5%  |
| Volledig voltooid                                 | 42  | 44,7% | 17       | 15,2% | 4         | 5,6%  | 1        | 5,3%  | 19       | 12,3% |
| N = 404   | 94  | 100%  | 112      | 100%  | 71        | 100%  | 19       | 100%  | 108      | 100%  |

Het is tevens interessant om de bedrijfskenmerken ‘grootte’ en ‘familiaal karakter’ aan de voorbereiding van de overdracht van eigendom te relateren. Wat betreft bedrijfsgrootte (tabel 4.5.) staan KMO’s over het algemeen verder met de voorbereidingen van de overdracht van eigendom dan micro-ondernemingen: 24,1% van de KMO’s heeft de voorbereiding volledig voltooid, terwijl 17,8% van de micro-ondernemingen de voorbereiding volledig achter de rug heeft. Ook zien we dat 57,3% van de micro-ondernemingen nog niet bezig is met de planning van eigendomsoverdracht (44,4%) of niet weet hoe eraan te beginnen (12,9%). Bij KMO’s gaat het hier ‘slechts’ om 45,9% van de bedrijven. Deze bevindingen liggen in lijn met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015.

**Tabel 4.5. : Mate van voorbereiding overdracht van eigendom en bedrijfsgrootte**

|   | <i>Bedrijfsgrootte:</i> |       |     |       |
|---|-------------------------|-------|-----|-------|
|   | Micro-onderneming       |       | KMO |       |
| <i>Voorbereiding overdracht van eigendom:</i>     | N                       | %     | N   | %     |
| Nog niet ermee bezig                              | 107                     | 44,4% | 51  | 30%   |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 31                      | 12,9% | 27  | 15,9% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 60                      | 24,9% | 51  | 30%   |
| Volledig voltooid                                 | 43                      | 17,8% | 41  | 24,1% |
| N = 480   | 241                     | 100%  | 170 | 100%  |

Tabel 4.6. toont aan dat de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven niet zo groot zijn. Zo’n 48,6% van de familiebedrijven zal binnenkort starten met de voorbereidingen (27,8%) of heeft de overdrachtsplanning reeds voltooid (20,8%); voor niet-familiebedrijven gaat het om 42%. Ten opzichte van de studie van 2015, merken we hier vooral een toename in planning bij niet-familiebedrijven (32,6% in 2015 vs. 42% in 2019).

Daarnaast geeft 36,5% van de familiebedrijven aan nog niet bezig te zijn met de planning van de overdracht van eigendom; bij niet-familiebedrijven gaat het om 47,8% van de bedrijven.



Nochtans heeft 7 op 10 van de bedrijfsleiders ouder dan 55 jaar van niet-familiebedrijven de meerderheid van de aandelen in handen. Ook hier stellen we, ten opzichte van 2015, een verbetering vast in het planningsgedrag van niet-familiebedrijven: in 2015 gaf 59,2% van de niet-familiebedrijven aan nog niet bezig te zijn met het plannen van de eigendomsoverdracht, terwijl in 2019 dit wordt aangegeven door 47,8%.

**Tabel 4.6. : Mate van voorbereiding overdracht van eigendom en familiaal karakter**

|   | <i>Familiaal karakter:</i> |       |                     |       |
|---|----------------------------|-------|---------------------|-------|
|   | Familiebedrijf             |       | Niet-familiebedrijf |       |
| <i>Voorbereiding overdracht van eigendom:</i>     | N                          | %     | N                   | %     |
| Nog niet ermee bezig                              | 125                        | 36,5% | 33                  | 47,8% |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 51                         | 14,9% | 7                   | 10,1% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 95                         | 27,8% | 16                  | 23,2% |
| Volledig voltooid                                 | 71                         | 20,8% | 13                  | 18,8% |
| N = 411   | 342                        | 100%  | 69                  | 100%  |

In tabel 4.7. stellen we vast dat er weinig verschil is in de mate van planning van eigendomsoverdracht tussen de familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie als een belangrijk doel zien en zij die dat niet als een belangrijk doel zien.

Nochtans, in de studie van 2015 bleek dat er wel significante verschillen waren tussen deze twee groepen: Familiebedrijven die in 2015 succesvolle overdracht binnen de familie als belangrijk doel beschouwden, waren in veel sterkere mate bezig met het plannen van de eigendomsoverdracht. In 2015 werd vastgesteld dat 63,4% van de familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie belangrijk vinden op korte termijn starten met de voorbereidingen of het planningsproces volledig voltooid hebben; 23,9% van hen waren nog niet bezig met de overdrachtsplanning. Daarentegen was 51,6% van de familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie niet als een belangrijk doel beschouwen nog niet bezig met de overdrachtsplanning. 23,5% van hen zouden op korte termijn starten met de voorbereidingen of hadden het planningsproces reeds volledig voltooid.

Als we de bedrijven die succesvolle overdracht naar de volgende generatie niet belangrijk vinden voor het familiebedrijf van naderbij bekijken, zien we dat logischerwijze 70,4% van deze bedrijven een externe verkoop van het bedrijf verwacht; 22,2% verwacht een liquidatie van het bedrijf.

**Tabel 4.7. : Voorbereiding overdracht van eigendom en doel succesvolle overdracht**

|   | <i>Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf:</i> |       |          |       |         |       |
|---|--|-------|----------|-------|---------|-------|
|   | Niet akkoord   |       | Neutraal |       | Akkoord |       |
|   | N  | %     | N        | %     | N       | %     |
| <i>Voorbereiding overdracht van eigendom:</i>     |  |       |          |       |         |       |
| Nog niet ermee bezig                              | 30   | 35,7% | 30       | 50,8% | 51      | 31,3% |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 13   | 15,5% | 9        | 15,3% | 25      | 15,3% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 25   | 29,8% | 15       | 25,4% | 50      | 30,7% |
| Volledig voltooid                                 | 16   | 19%   | 5        | 8,5%  | 37      | 22,7% |
| N = 306   | 84   | 100%  | 59       | 100%  | 163     | 100%  |

#### 4.3. Belemmeringen bij de planning van overdracht van eigendom

Tabel 4.8. geeft een aantal factoren weer die mogelijks het plannen van de overdracht van eigendom belemmeren. Familiale redenen omvatten onder andere erfenisregeling, te jonge kinderen en kinderen die niet overeenkomen. Financiële redenen omvatten bijvoorbeeld gebrek aan financiering en een te hoge overnameprijs. Gebrek aan kennis heeft betrekking op kennis inzake hoe een bedrijf over te dragen. Administratieve redenen omvatten onder andere het ingewikkeld wettelijk kader en gebrek aan tijd. Tenslotte is er de duur van de voorbereiding door vereiste fiscale herstructureringen, het op punt stellen van voorraden, verhogen van vereiste rendabiliteit enzovoort.

**Tabel 4.8. : Belemmeringen bij het plannen van de overdracht van eigendom**

| Belemmerende factoren:         | <i>Mate waarin specifieke belemmering wordt ervaren</i> |       |          |       |                          |       |          |
|--------------------------------|---|-------|----------|-------|--------------------------|-------|----------|
|                                | Weinig of niet  |       | Neutraal |       | In zekere of sterke mate |       | Totaal   |
| Familiale redenen              | 247   | 66,8% | 81       | 21,9% | 42                       | 11,4% | 370 100% |
| Financiële redenen             | 178   | 50,3% | 97       | 25,9% | 89                       | 23,8% | 374 100% |
| Ongunstige marktomstandigheden | 196   | 52,3% | 92       | 24,5% | 87                       | 23,2% | 375 100% |
| Gebrek aan kennis              | 196   | 53,9% | 105      | 28,9% | 63                       | 17,3% | 364 100% |
| Administratieve redenen        | 193   | 55,3% | 110      | 31,5% | 46                       | 13,1% | 349 100% |
| Duur van de voorbereiding      | 179   | 49%   | 107      | 29,3% | 79                       | 21,7% | 365 100% |

We stellen op basis van tabel 4.8. vast dat het financiële aspect voor 23,8% van de ondernemers een belemmering vormt die in zekere of sterke mate aanwezig is. Van deze bedrijven die financiële redenen aanhalen als ‘in zekere of sterke mate’ belemmerend, verwacht 27,9% een familiale overdracht, 54,4% een externe verkoop, en 17,6% een liquidatie. Daarentegen verwachten bedrijven die aangeven dat die financiële redenen weinig of niet belemmerend zijn, in 50,7% van de gevallen een familiale overdracht. 40,6% van hen verwacht een externe verkoop en 8,7% een liquidatie.

In dezelfde orde van grootte vormen ongunstige marktomstandigheden een belemmering alsook de duur van de voorbereiding. Deze drie elementen lijken de grootste belemmeringen te vormen voor het plannen van de overdracht van eigendom.

#### 4.4. Familiale overdracht, externe verkoop of liquidatie?

Tabel 4.9. geeft een indicatie aan wie de overdracht van de meerderheid van de aandelen zal gebeuren. Uit de lijst opgesomd in panel A van tabel 4.9. mocht de respondent meerdere antwoorden aanduiden. De meeste bedrijven (36,6%) verwachten een verkoop aan derden terwijl ‘slechts’ 26,8% verwacht dat enkel de actieve kinderen het eigenaarschap zullen overnemen. Voor 21,7% is nog niet duidelijk wie het eigenaarschap zal verwerven.

Als we deze cijfers vergelijken met de studie uit 2015, constateren we een aantal grote verschillen: Het percentage bedrijfsleiders dat verwacht dat i) enkel de actieve kinderen het eigenaarschap zullen overnemen daalt van 39,6% in 2015 naar 26,8% in 2019; ii) het bedrijf zal verkocht worden aan derden stijgt van 27,3% in 2015 naar 36,6% in 2019.

**Tabel 4.9. : Toekomstige overdracht van meer dan 50% van de aandelen**

| <b>Panel A</b>   |        |             |
|--|--------|-------------|
| N = 489  | Aantal | Procentueel |
| Er zijn geen kinderen  | 30     | 6,1%        |
| Ik verwacht niet dat de kinderen het eigenaarschap willen overnemen  | 70     | 14,3%       |
| Ik verwacht dat enkel de ‘actieve’ kinderen het eigenaarschap zullen overnemen   | 131    | 26,8%       |
| Ik verwacht dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap overnemen  | 52     | 10,6%       |
| Ik verwacht dat andere familieleden het eigenaarschap zullen overnemen   | 13     | 2,7%        |
| Ik verwacht een verkoop aan derden   | 179    | 36,6%       |
| Ik verwacht een verkoop aan werknemers/managers  | 53     | 10,8%       |
| Ik verwacht een liquidatie van het bedrijf   | 52     | 10,6%       |
| Er is nog geen duidelijkheid   | 95     | 19,4%       |
| <b>Panel B: Selectie van bedrijven die aangeven dat ze wel een idee hebben aan wie de overdracht van meer dan 50% van de aandelen zal gebeuren</b> |        |             |
| N = 319  | Aantal | Procentueel |
| Familiale overdracht   | 133    | 41,7%       |
| Externe verkoop  | 148    | 46,4%       |
| Liquidatie   | 38     | 11,9%       |
| Totaal   | 319    | 100%        |

Voor de bedrijven die reeds een idee hebben aan wie ze meer dan 50% van de aandelen zullen overdragen, maken we in panel B van tabel 4.9. een onderscheid tussen een familiale overdracht, een externe verkoop, of een liquidatie. De volgende overdrachtsmogelijkheden beschouwen we als familiaal: ‘Ik verwacht dat enkel de ‘actieve’ kinderen het eigenaarschap zullen overnemen’, ‘Ik verwacht dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap overnemen’, en ‘Ik verwacht dat andere familieleden het eigenaarschap zullen overnemen’. De volgende overdrachtsmogelijkheden definiëren we als extern: ‘Ik verwacht een verkoop aan derden’ en ‘Ik verwacht een verkoop aan werknemers/managers’. Voor zij die optie 1 (geen kinderen) of optie 2 (verwacht niet dat de kinderen het eigenaarschap willen overnemen) hebben aangeduid, wordt nagegaan of zij nog andere opties hebben aangeduid omdat optie 1 en 2 moeilijk te classificeren zijn. Indien zij geen andere optie(s) aangeduid hebben, worden zij niet opgenomen in panel B.

Uit panel B van tabel 4.9. blijkt dat 41,7% van de bedrijven een familiale overdracht verwacht, terwijl 46,4% een externe verkoop verwacht en 11,9% een liquidatie. Bij verdere analyse van de data blijkt dat 8 bedrijven enkel aangeven ‘er zijn geen kinderen’ of ‘ik verwacht niet dat de kinderen het eigenaarschap willen overnemen’. Deze mogelijkheden werden, zoals eerder aangehaald, niet opgenomen in panel B van tabel 4.9. vermits ze niet onder te brengen zijn onder externe verkoop, familiale overdracht, of liquidatie. Bij deze bedrijven is de kans echter reëel dat een externe verkoop zal plaatsvinden. Indien we deze bedrijven optellen bij de bedrijven in panel B die effectief aangeven een externe verkoop te verwachten, resulteert dit in volgende cijfers: 47,7% ((148 + 8)/(319 + 8)) verwacht een externe verkoop; 40,7% een familiale overdracht; en 11,6% een liquidatie.

In 2015 verwachtte nog 58,7% een familiale overdracht (vs. 40,7% in 2019) en 32,4% een externe verkoop (vs. 47,7% in 2019). Externe verkoop lijkt meer en meer het verwachte overdrachtsscenario.

Als we binnen de groepen van familiebedrijven en niet-familiebedrijven nagaan welk overdrachtsscenario zij verwachten, geeft tabel 4.10 weer dat maar liefst 41,4% van de familiebedrijven een externe verkoop verwachten en 46,2% een familiale overdracht.

**Tabel 4.10. : Verwachte overdrachtsscenario en familiaal karakter**

|                                       | <i>Familiaal karakter:</i> |       |                     |       |
|---------------------------------------|----------------------------|-------|---------------------|-------|
|                                       | Familiebedrijf             |       | Niet-familiebedrijf |       |
| <i>Verwachte overdrachtsscenario:</i> | N                          | %     | N                   | %     |
| Familiale overdracht                  | 126                        | 46,2% | 7                   | 15,2% |
| Externe verkoop                       | 113                        | 41,4% | 35                  | 76,1% |
| Liquidatie                            | 34                         | 12,5% | 4                   | 8,7%  |
| N = 319                               | 273                        | 100%  | 46                  | 100%  |

Als we de verwachte overdrachtsscenario's naast de huidige en verwachte rentabiliteit leggen, zien we nauwelijks verschillen tussen zij die externe verkoop verwachten en zij die familiale overdracht verwachten. Bij bedrijven die aangeven een liquidatie te verwachten, merken we wel duidelijk op dat heel wat van deze bedrijven (45,5%) aangeven een dalende rentabiliteit te hebben. Daarenboven geeft nog eens 24,2% van deze bedrijven aan een stabiele rentabiliteit te hebben maar geven zij aan bezorgd te zijn om de toekomstige rentabiliteit.

Tevens is het interessant na te gaan of er overdrachtsverschillen bestaan wat betreft sector en grootte. We zien in tabel 4.11. dat liquidatie vooral verwacht wordt in de bouw- en handel en horecasector met respectievelijk 13,8% en 15,2% van de bedrijven. In 2015 werd liquidatie vooral verwacht in bouwbedrijven (13,8%) en dienstenbedrijven (12,6%). In de industrie- en landbouwsector alsook de bouwsector verwachten de meeste bedrijven een familiale overdracht (resp. 47,8% en 47,7%). Opvallend is dat maar liefst 57,4% van de dienstenbedrijven een externe verkoop verwacht.

Als we de vergelijking maken met de studie uit 2015 stellen we voor elke sector een daling in verwachte familiale overdracht vast. Uit de studie van 2015 bleek dat voor elke sector de meerderheid van de bedrijven nog een familiale overdracht als verwachte overdrachtspiste zag: 70% van de industrie/landbouw bedrijven, 62,1% van de handel en horecabedrijven, 55,4% van de bouwbedrijven en 50,5% van de dienstenbedrijven verwachtten een familiale overdracht.

**Tabel 4.11. : Overdracht van eigendom (familiaal, externe verkoop, liquidatie) en sector**

|                                 | <i>Sector:</i>        |       |      |       |                  |       |          |       |
|---------------------------------|-----------------------|-------|------|-------|------------------|-------|----------|-------|
|                                 | Industrie en landbouw |       | Bouw |       | Handel en horeca |       | Diensten |       |
| <i>Overdracht van eigendom:</i> | N                     | %     | N    | %     | N                | %     | N        | %     |
| Familiale overdracht            | 22                    | 47,8% | 31   | 47,7% | 32               | 40,5% | 34       | 33,7% |
| Externe verkoop                 | 20                    | 43,5% | 25   | 38,5% | 35               | 44,3% | 58       | 57,4% |
| Liquidatie                      | 4                     | 8,7%  | 9    | 13,8% | 12               | 15,2% | 9        | 8,9%  |
| N = 291                         | 46                    | 100%  | 65   | 100%  | 79               | 100%  | 101      | 100%  |

Uit tabel 4.12. blijkt dat in micro-ondernemingen eerder gedacht wordt aan liquidatie (21%) dan in KMO's (0,7%). Familiale overdracht wordt in 50,3% van de KMO's verwacht; slechts 34,7% van de micro-ondernemingen verwacht een familiale overdracht. De percentages wat betreft een verwachte externe verkoop verschillen niet sterk tussen micro-ondernemingen (44,3%) en KMO's (49%). Als we deze vergelijken met de studie van 2015 constateren we een enorme stijging in verwachte externe verkoop voor zowel KMO's als micro-ondernemingen: in 2015 verwachtte 32% van zowel de KMO's als de micro-ondernemingen een externe verkoop.

**Tabel 4.12.: Overdracht van eigendom (familiaal, externe verkoop, liquidatie) en bedrijfsgrootte**

|                                 | <i>Bedrijfsgrootte:</i> |       |     |       |
|---------------------------------|-------------------------|-------|-----|-------|
|                                 | Micro-onderneming       |       | KMO |       |
| <i>Overdracht van eigendom:</i> | N                       | %     | N   | %     |
| Familiale overdracht            | 61                      | 34,7% | 72  | 50,3% |
| Externe verkoop                 | 78                      | 44,3% | 70  | 49%   |
| Liquidatie                      | 37                      | 21%   | 1   | 0,7%  |
| N = 319                         | 176                     | 100%  | 143 | 100%  |

In tabel 4.13a. wordt aangegeven wat de redenen zijn waarom ondernemers een externe verkoop verwachten. Deze tabel geeft enkel de antwoorden weer van ondernemers die aangeven dat zij een externe verkoop verwachten (N=148 uit tabel 4.9.).

**Tabel 4.13a. : Motivaties voor externe verkoop**

| N = 148   | Aantal | Procentueel |
|---|--------|-------------|
| Ik wil het financieel rendement van mijn jarenlange inzet verkrijgen door de verkoop van het bedrijf  | 101    | 68,2%       |
| Kinderen/familie zijn niet gemotiveerd om het bedrijf over te nemen                                   | 98     | 66,2%       |
| Kinderen/familie kunnen het bedrijf niet overnemen omwille van de kostprijs verbonden aan de overname | 28     | 18,9%       |
| Ik wil het bedrijf niet overlaten aan de kinderen/familie   | 34     | 23%         |
| Kinderen/familie kunnen het bedrijf niet overnemen wegens gebrek aan capaciteiten                     | 28     | 18,9%       |

Uit tabel 4.13a. blijkt dat twee redenen zeer vaak terugkomen: a) de bedrijfsleider wil het financieel rendement van zijn inzet verkrijgen door de verkoop (68,2%); b) kinderen of familie zijn niet gemotiveerd om het bedrijf over te nemen (66,2%). Ook geeft bijna 1 op 4 bedrijfsleiders aan dat ze het bedrijf niet willen overgeven aan de familie en 1 op 5 geeft aan dat de kostprijs verbonden aan de overname een belemmering vormt voor de familie om het bedrijf over te nemen.

Vermits externe verkoop een vaak voorkomende overdrachtsoptie is, is de vraag of bedrijfsleiders die een verkoop verwachten op de hoogte zijn van het bestaan van matchingplatformen zoals overnamemarkt.be, overnameweb.be, bedrijventekoop.be, kbcmatchit enzovoort. In onze enquête zien we dat 54,5% van deze bedrijfsleiders op de hoogte is van het bestaan van matchingplatformen. Verder geven 87 van de 108 respondenten aan dat

ze nog nooit gebruik hebben gemaakt van deze platformen. Deze cijfers liggen in lijn met de studie van 2015.

In het kader van overnametransacties komt het frequent voor dat de verkoper te hoge prijsverwachtingen heeft. In de bevraging werd gepeild of de bedrijfsleider die een externe verkoop verwacht enig idee heeft van de waarde van zijn/haar bedrijf. Uit de cijfers blijkt dat 52,8% van de respondenten de waarde van het bedrijf ongeveer kent; 16,2% heeft geen idee van de waarde van het bedrijf; 24,9% heeft hiervoor extern professioneel advies gezocht; 14,2% heeft recent een waardebepaling laten uitvoeren door hun eigen boekhouder, accountant, of bedrijfsrevisor.

Tabel 4.13b. geeft eventuele verschillen weer in de mate van voorbereiding van de overdracht van eigendom tussen bedrijven die een familiale overdracht verwachten en zij die een externe verkoop verwachten. De tabel toont geen opvallende verschillen. Bij de groep die familiale overdracht verwacht, is de voorbereiding vaker voltooid. Bij de groep die externe verkoop verwacht, wordt vaker de optie aangeduid dat ze nog niet bezig zijn met de voorbereiding van de overdracht van eigendom.

**Tabel 4.13b. : Voorbereiding overdracht van eigendom en overdrachtsscenario**

|   | <i>Overdrachtsscenario:</i> |       |                 |       |
|---|-----------------------------|-------|-----------------|-------|
|   | Familiale overdracht        |       | Externe verkoop |       |
| <i>Voorbereiding overdracht van eigendom:</i>     | N                           | %     | N               | %     |
| Nog niet ermee bezig                              | 36                          | 27,9% | 44              | 30,1% |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 15                          | 11,6% | 20              | 13,7% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 37                          | 28,7% | 48              | 32,9% |
| Volledig voltooid                                 | 41                          | 31,8% | 34              | 23,3% |
| N = 370   | 129                         | 100%  | 146             | 100%  |

#### 4.5. Bespreking van de overdracht van eigendom

Wanneer de overdracht van aandelen reeds met iemand besproken is, heeft de ondernemer ook al nagedacht over de overdracht. Uit de gegevens blijkt dat 87,7% van de bedrijven reeds met iemand de overdracht van aandelen besproken heeft (tabel 4.14.). Dit is een opvallende stijging ten opzichte van de studie van 2015 toen slechts 64,6% van de bedrijven aangaf dat zij de eigendomsoverdracht al met iemand besproken had.

**Tabel 4.14. : Bespreking van overdracht van eigendom**

|                                | Aantal | Procentueel |
|--------------------------------|--------|-------------|
| Werd besproken met iemand      | 285    | 87,7%       |
| Nog nooit besproken met iemand | 40     | 12,3%       |
| Totaal                         | 325    | 100%        |

Tabel 4.15. omvat enkel de 285 bedrijven die de overdracht van eigendom reeds met iemand besproken hebben. Uit tabel 4.15. blijkt dat 79% van de ondernemers die al met iemand gesproken hebben met de boekhouder gesproken hebben over de overdracht van eigendom. Ook met potentiële opvolgers of overnemers hebben vele bedrijven al gesproken over de overdracht: 67% van de ondernemers geeft aan de overdracht van eigendom te hebben

besproken met hen. Ongeveer de helft geeft aan de overdracht met familiale aandeelhouders en adviseurs inzake bedrijfsoverdracht te hebben besproken. Onder ‘anderen’ worden personeel, fiscale adviseurs en investeerders vermeld.

In vergelijking met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015 stellen we vast dat de eigendomsoverdracht: i) minder besproken wordt met familieleden die aandeelhouder zijn (64,8% in 2015 vs. 50,2% in 2019); ii) meer besproken wordt met potentiële opvolgers of overnemers (32,2% in 2015 vs. 67% in 2019); iii) meer besproken wordt met collega-ondernemers (21,7% in 2015 vs. 35,4% in 2019).

**Tabel 4.15. : Bespreking van overdracht van eigendom met diverse partijen**

| N = 285                                  | Kwam ter sprake |       | In detail besproken |       | Besproken (totaal) |       |
|--|-----------------|-------|---------------------|-------|--------------------|-------|
|  | N               | %     | N                   | %     | N                  | %     |
| familieleden die aandeelhouder zijn      | 76              | 26,7% | 67                  | 23,5% | 143                | 50,2% |
| familieleden die geen aandeelhouder zijn | 62              | 21,8% | 25                  | 8,8%  | 87                 | 30,5% |
| andere aandeelhouders buiten de familie  | 24              | 8,4%  | 19                  | 6,7%  | 43                 | 15,1% |
| potentiële opvolgers of overnemers       | 119             | 41,8% | 72                  | 25,3% | 191                | 67%   |
| boekhouder/ accountant                   | 131             | 46%   | 94                  | 33%   | 225                | 79%   |
| adviseurs inzake bedrijfsoverdracht      | 70              | 24,6% | 77                  | 27%   | 147                | 51,6% |
| collega-ondernemers                      | 93              | 32,6% | 8                   | 2,8%  | 101                | 35,4% |
| anderen                                  | 3               | 1%    | 3                   | 1%    | 6                  | 2%    |

Wanneer we de link maken met de verwachte termijn van overdracht van meer dan 50% van de aandelen, blijkt uit tabel 4.16. dat een zeer kleine minderheid van de ondernemers die verwachten binnen 5 jaar over te dragen de overdracht nog niet besproken hebben (11/178 = 6,2%). Dat percentage ligt lager in vergelijking met de overdracht van leiding waar 25,9% van de bedrijven waar binnen een termijn van 5 jaar de bedrijfsleider wenst terug te treden de overdracht nog met niemand besproken werd.

Als we dit vergelijken met de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015, kunnen we spreken van een positieve tendens: we stellen vast dat in 2015 nog 17,7% van de bedrijven die een eigendomsoverdracht verwachten binnen de 5 jaar er met niemand over gesproken had.

**Tabel 4.16. : Bespreking overdracht van eigendom en de termijn van overdracht**

|                                 | <i>Termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|---------------------------------|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                                 | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
| <i>Overdracht van eigendom:</i> | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Niet besproken                  | 2   | 2,3%  | 9        | 9,8%  | 6         | 10,2% | 5        | 33,3% | 17       | 12,1% |
| Wel besproken                   | 84  | 97,7% | 83       | 90,2% | 53        | 89,8% | 10       | 66,7% | 52       | 87,9% |
| N = 321                         | 86  | 100%  | 92       | 100%  | 59        | 100%  | 15       | 100%  | 69       | 100%  |

Als we enkel kijken naar het bespreken van de eigendomsoverdracht met de potentiële overnemers/opvolgers (tabel 4.17.) stellen we vast dat 25,6% ((6 + 37)/(75+93)) van de bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar een overdracht van de meerderheid van de aandelen verwachten, nog niet heeft gesproken met een potentiële overnemer/opvolger. Voor 22% van de bedrijven is de termijn waarbinnen men een overdracht van aandelen voorziet nog onbekend.

Het onzekere aspect van overdracht maakt ook dat ongeveer 60% van deze bedrijven nog niets besproken hebben met potentiële overnemers/opvolgers.

Uit de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015 bleek dat 34,7% van de bedrijfsleiders die een eigendomsoverdracht binnen een termijn van 5 jaar verwachten nog niet met een potentiële opvolger/overnemer hadden gesproken. Er is op dit vlak dus een positieve tendens te noteren.

**Tabel 4.17. : Bespreking met potentiële opvolgers en de termijn van overdracht**

|  | <i>Termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|--|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | Onbekend |       |
|  | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| <i>Overdracht van aandelen besproken met potentiële opvolgers:</i> |   |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
| Niet besproken   | 6   | 8%    | 37       | 39,8% | 29        | 49,2% | 8        | 57,1% | 40       | 58,8% |
| Kwam reeds ter sprake  | 28  | 37,3% | 39       | 41,9% | 26        | 44,1% | 5        | 35,7% | 20       | 29,4% |
| In detail besproken  | 41  | 54,7% | 17       | 18,3% | 4         | 6,8%  | 1        | 7,1%  | 8        | 11,8% |
| N = 309  | 75  | 100%  | 93       | 100%  | 59        | 100%  | 14       | 100%  | 68       | 100%  |

In onderstaande tabel 4.18 bekijken we in welke mate bedrijven die meer of minder bezig zijn met de planning van de overdracht van eigendom een aandeelhoudersovereenkomst hebben. Uit onze enquête blijkt dat slechts 29% van de bedrijven een aandeelhoudersovereenkomst hebben, wat in lijn ligt met de cijfers van 2015 toen 25,6% dergelijke overeenkomst had.

Uit tabel 4.18. blijkt dat van die bedrijven die de overdrachtsplanning van de eigendom volledig voltooid hebben, een hoger percentage een aandeelhoudersovereenkomst heeft (37,7%). In 2015 lag dat cijfer nog hoger: Toen had 48,7% van deze bedrijven een aandeelhoudersovereenkomst. Toch zien we ook dat bijna 1 op 3 bedrijven die nog niet bezig zijn met de overdrachtsplanning toch al een aandeelhoudersovereenkomst hebben. In 2015 lag dat percentage lager, namelijk 18,1%.

**Tabel 4.18. : Voorbereiding overdracht van eigendom en aandeelhoudersovereenkomsten**

|   | <i>Aandeelhoudersovereenkomst:</i> |       |     |       |        |      |
|---|------------------------------------|-------|-----|-------|--------|------|
|   | Neen                               |       | Ja  |       | Totaal |      |
|   | N                                  | %     | N   | %     | N      | %    |
| <i>Vorbereiding overdracht van eigendom:</i>      |                                    |       |     |       |        |      |
| Nog niet ermee bezig                              | 95                                 | 70,4% | 40  | 29,6% | 135    | 100% |
| Besef is er, maar geen idee hoe eraan te beginnen | 43                                 | 76,8% | 13  | 23,2% | 56     | 100% |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 75                                 | 73,5% | 27  | 26,5% | 102    | 100% |
| Volledig voltooid                                 | 48                                 | 62,3% | 29  | 37,7% | 77     | 100% |
| N = 370   | 261                                | 70,5% | 109 | 29,5% | 370    | 100% |

#### 4.6. Overdracht van eigendom: een continu proces?

Tabel 4.19. toont aan dat 27,6% van de bedrijven reeds een overdracht van aandelen ervaren heeft in de afgelopen 10 jaar. In 34,1% van deze gevallen betrof dit een overdracht van meer dan 50% van de aandelen.



**Tabel 4.19. : Overdracht van de aandelen gedurende de laatste 10 jaar**

|        | Aantal | Procentueel |
|--------|--------|-------------|
| Neen   | 354    | 72,4%       |
| Ja     | 135    | 27,6%       |
| Totaal | 489    | 100%        |

Tabel 4.20 bestudeert enkel die bedrijven die een overdracht van aandelen hebben ervaren tijdens de voorbije 10 jaar. Uit deze tabel blijkt dat hoewel een overdracht reeds gebeurd is tijdens de voorbije 10 jaar, de verwachte termijn van overdracht (van meer dan 50% van de aandelen) zich in 50% (29,5% + 20,5%) van de gevallen opnieuw binnen de 5 jaar situeert; in 2015 was dit 32,1%. Dat maakt dat heel wat bedrijven vaak geconfronteerd worden met het plannen van de eigendomsoverdracht, wat ook al bleek uit de studie van 2015.

**Tabel 4.20. : Overdracht van aandelen gedurende de laatste 10 jaar en termijn overdracht van eigendom**

|   | <i>Termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen:</i> |       |          |       |          |       |          |       |         |      |
|---|---|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---------|------|
|   | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | > 6 jaar |       | onbekend |       | N = 131 |      |
| <i>Overdracht van &gt;50% van de aandelen gedurende de laatste 10 jaar:</i> | N   | %     | N        | %     | N        | %     | N        | %     | N       | %    |
| Neen  | 18  | 20,7% | 22       | 25,3% | 14       | 16%   | 33       | 37,9% | 87      | 100% |
| Ja  | 13  | 29,5% | 9        | 20,5% | 5        | 11,4% | 17       | 38,6% | 44      | 100% |

#### 4.7. Overdracht van eigendom en leiding als één proces?

Hoewel de overdracht van eigendom en de overdracht van leiding vaak hand in hand gaan, kan dit uiteraard ook niet het geval zijn. Tabel 4.21. toont aan dat bij de meerderheid (66%) van de ondernemingen de overdracht van leiding en de overdracht van eigendom niet plaats vonden de afgelopen 10 jaren, wat in lijn ligt met de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015. In 12,9% van de ondernemingen werd een minderheid van de aandelen reeds overgedragen.

**Tabel 4.21. : Leiding en/of eigendom overgedragen gedurende de voorbije 10 jaren**

|                              | Aantal | Procentueel |
|------------------------------|--------|-------------|
| Leiding en eigendom > 50%    | 21     | 4,3%        |
| Leiding en eigendom < 50%    | 25     | 5,1%        |
| Leiding, maar eigendom niet  | 32     | 6,6%        |
| Leiding niet, eigendom > 50% | 25     | 5,1%        |
| Leiding niet, eigendom < 50% | 63     | 12,9%       |
| Leiding niet, eigendom niet  | 322    | 66%         |
| Totaal                       | 488    | 100%        |

Wanneer we de verwachtingen voor de toekomst in beschouwing nemen (tabel 4.22.), verwacht meer dan de helft van de ondernemingen (55,3%) de leiding en de eigendom gelijktijdig over te dragen. 30,2% verwacht eerst terug te treden als bedrijfsleider en pas later de meerderheid van de aandelen over te dragen. Deze cijfers liggen in lijn met deze van de studie inzake bedrijfsoverdracht uit 2015.

**Tabel 4.22. : Verwachte termijn terugtrekking als bedrijfsleider en verwachte termijn overdracht van de meerderheid van de aandelen**

|   | Aantal | Procentueel |
|---|--------|-------------|
| Eerder terugtreden als bedrijfsleider dan meerderheid aandelen overdragen           | 125    | 30,2%       |
| Termijn terugtrekking als bedrijfsleider = termijn overdracht meerderheid aandelen  | 229    | 55,3%       |
| Eerder de meerderheid van de aandelen overdragen dan terugtreden als bedrijfsleider | 60     | 14,5%       |
| Totaal  | 414    | 100%        |

## 5. Mate van informatieverzameling omtrent bedrijfsoverdracht

Ondernemers kunnen zich op heel wat manieren informeren rond het topic van bedrijfsoverdracht. Tabel 5.1. geeft aan dat driekwart van de bevroegde ondernemers, zijnde 361 bedrijven, minstens één informatiebron geraadpleegd heeft (of aan minstens één deelgenomen heeft). Dit percentage ligt heel wat hoger dan in 2015, toen bleek dat 62,6% van de bedrijven minstens één informatiebron hadden geraadpleegd.

**Tabel 5.1. : Mate van informatieverzameling**

|   | Aantal | Procentueel |
|---|--------|-------------|
| 0 vormen van informatieverzameling geraadpleegd/deelgenomen | 128    | 26,2%       |
| 1   | 158    | 32,3%       |
| 2   | 83     | 17%         |
| 3   | 53     | 10,8%       |
| 4   | 33     | 6,7%        |
| 5   | 19     | 3,9%        |
| 6   | 5      | 1%          |
| 7   | 6      | 1,2%        |
| 8   | 1      | 0,2%        |
| 9   | 0      | 0%          |
| 10  | 2      | 0,4%        |
| 11  | 0      | 0%          |
| 12  | 1      | 0,2%        |
| Totaal  | 489    | 100%        |

In tabel 5.2. wordt de lijst weergegeven waarop respondenten dienden aan te kruisen welke initiatieven ze geraadpleegd hebben of aan welke ze hebben deelgenomen. Wanneer we in deze tabel het informatieverzamelingsgedrag van deze groep van ondernemers verder bekijken, valt op dat advies en coaching (41%), infosessies en workshops (38,2%) en informele gesprekken met collega-ondernemers (36,8%) het meest geraadpleegd/gevoerd worden. In vergelijking met de studie van 2015, merken we op dat er minder gebruik wordt gemaakt van brochures en boeken (47,2% in 2015 vs. 20,2% in 2019), van checklist/scans (18,5% in 2015 vs. 6,7% in 2019), van infosessies en workshops (47,6% in 2015 vs. 38,2% in 2019), van advies en coaching (59,8% in 2015 vs. 41% in 2019), en van formele samenkomsten van ondernemers (20,6% in 2015 vs. 12,1% in 2019).

**Tabel 5.2. : Informatieverzameling inzake bedrijfsoverdracht**

| <i>Geraadpleegd/ deelgenomen aan: (N=361)</i>                           | <i>N</i> | <i>%</i> |
|---|----------|----------|
| Websites & digitale marktplaatsen                                       | 114      | 31,6%    |
| Brochures en boeken   | 73       | 20,2%    |
| Checklist/scan  | 24       | 6,7%     |
| Infosessies en workshops  | 138      | 38,2%    |
| Opleidingen   | 49       | 13,6%    |
| Advies en coaching  | 148      | 41%      |
| Waarderingstool   | 28       | 7,8%     |
| Formele samenkomsten met collega-ondernemers voor ervaringsuitwisseling | 44       | 12,1%    |
| Informele gesprekken met collega-ondernemers                            | 133      | 36,8%    |
| Andere <sup>a</sup>   | 71       | 19,7%    |

<sup>a</sup> Hier worden vooral volgende informatiebronnen vermeld: boekhouder, consultant, bankier, bedrijfsrevisor, en notaris.

Voor zij die ‘advies en coaching’ hebben gekregen, geven 107 van de 148 (72,3%) bedrijven aan dat dit ging over het verloop van het overdrachtsproces; 104 van de 148 (70,3%) bedrijven kregen financieel advies; en 96 van de 148 (64,9%) kreeg juridisch advies.

In de enquête werd ook gepeild naar wie de ondernemer ziet als zijn voornaamste en meest vertrouwde adviseur inzake bedrijfsoverdracht. Tabel 5.3. geeft aan dat de boekhouder/accountant/bedrijfsrevisor als belangrijkste/meest vertrouwde adviseur wordt gezien. Op de tweede plaats werd melding gemaakt van de expert-adviseur inzake bedrijfsoverdracht, en op de derde plaats de advocaat/notaris.

**Tabel 5.3. : Meest vertrouwde/belangrijkste adviseur**

| <i>% bedrijven die deze adviseur rangschikken als:</i> | <i>Belangrijkste adviseur</i> |          | <i>2<sup>e</sup> belangrijkste adviseur</i> |          |
|--|-------------------------------|----------|---|----------|
|  | <i>N</i>                      | <i>%</i> | <i>N</i>                                    | <i>%</i> |
| Boekhouder/accountant/bedrijfsrevisor                  | 162                           | 46,8%    | 78  | 22,5%    |
| Expert adviseurs inzake bedrijfsoverdracht             | 89                            | 28,3%    | 62  | 19,7%    |
| Bank   | 20                            | 6,8%     | 28  | 9,5%     |
| Advocaat/notaris                                       | 23                            | 7,5%     | 67  | 21,9%    |
| Familieleden   | 21                            | 7,4%     | 18  | 6,3%     |
| Werknemers   | 10                            | 3,8%     | 15  | 5,6%     |
| Collega-ondernemers/bedrijfsleiders                    | 8                             | 2,9%     | 21  | 7,5%     |
| Coach voor emotionele en relationele aspecten          | 13                            | 4,9%     | 17  | 6,4%     |

Ook werd er gevraagd naar de mate waarin de ondernemers tevreden zijn met de aangeboden diensten waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen infosessies, advies en coaching, tools en ervaringsuitwisseling (tabel 5.4.). In het algemeen zien we dat deze tevredenheid eerder hoog ligt. Er is echter ook een substantieel aantal bedrijven dat tevreden noch ontevreden waren over de aangeboden diensten, wat aangeeft dat er mogelijk ruimte voor verbetering is.

**Tabel 5.4. : Mate van tevredenheid met betrekking tot aangeboden diensten**

|                        | <i>Niet tevreden</i> |      | <i>Neutraal</i> |       | <i>Tevreden</i> |       | <i>Totaal</i> |      |
|------------------------|----------------------|------|-----------------|-------|-----------------|-------|---------------|------|
| Infosessies            | 7                    | 6,8% | 42              | 40,8% | 54              | 52,4% | 103           | 100% |
| Advies en coaching     | 8                    | 6,5% | 46              | 37,1% | 70              | 56,4% | 124           | 100% |
| Tools (o.a. checklist) | 2                    | 4,7% | 27              | 62,8% | 14              | 32,5% | 43            | 100% |
| Ervaringsuitwisseling  | 3                    | 2,4% | 65              | 52,8% | 55              | 44,8% | 123           | 100% |

Een aantal ondernemers gaven aan dat bepaalde elementen ontbreken in het huidige aanbod van dienstverlening:

- Advies op maat: elk bedrijf heeft zijn eigenheid, het is moeilijk om alles op dezelfde wijze op te lossen. Het advies blijft te algemeen en vaag. Gebrek aan inleving in het bedrijf.
- Bekendheid van de dienstverleningsactiviteiten: Welke diensten bestaan er? Waar kan ik deze vinden?
- Het eigenbelang van de dienstverlener primeert vaak: Advies is duur en niet relevant voor een bedrijf dat geen geweldige rendabiliteit kan voorleggen.
- Adviseurs geven soms aan dat ze geen diensten kunnen verlenen wegens gebrek aan rendabiliteit.
- Advies/coaching omtrent oplossen van relationele problemen tussen kinderen die momenteel samenwerken en in aanmerking komen voor familiale overdracht.
- Opmaken van een haalbaar businessplan.

Ook werd er in de enquête gepeild of men bekend is met bepaalde initiatieven inzake bedrijfsoverdracht georganiseerd door VLAIO, VOKA, UNIZO, VKW enzovoort en of men hieraan reeds heeft deelgenomen. In het algemeen kunnen we stellen dat zowel de naamsbekendheid als deelname beperkt zijn. Hier is dus mogelijks ruimte voor verbetering.

Om meer inzicht te krijgen in het informatieverzamelingsgedrag van de ondernemers die binnen 5 jaar verwachten terug te treden als bedrijfsleider of binnen die termijn de meerderheid van de aandelen wensen over te dragen, worden de verwachte termijnen gelinkt aan de mate van informatieverzameling. Op basis van het aantal initiatieven dat geraadpleegd werd (tabel 5.1.) wordt de mate van informatieverzameling als volgt gedefinieerd: lager dan gemiddeld = 1 of 2 initiatieven geraadpleegd; hoger dan gemiddeld = 3 of meer initiatieven geraadpleegd.

Uit tabel 5.5. leiden we af dat ongeveer 7%  $((4 + 10)/(97 + 114))$  van de ondernemers die de meerderheid van de aandelen wenst over te dragen binnen 5 jaar nog geen informatie verzameld heeft met betrekking tot de bedrijfsoverdracht. In de studie van 2015 ging het hier om 8,6%. De overgrote meerderheid heeft zich dus wel geïnformeerd. Als we de vergelijking met 2015 verder bekijken, stellen we wel vast dat van die bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar een overdracht van eigendom verwachten er meer bedrijven zich in 2019 lager dan gemiddeld hebben geïnformeerd (38,9% in 2015 vs. 52,5% in 2019) en minder bedrijven zich hoger dan gemiddeld hebben geïnformeerd (52,5% in 2015 vs. 36,7% in 2019). We kunnen hieruit besluiten dat de mate van informatieverzameling gedaald is.

**Tabel 5.5. : Mate van informatieverzameling en de termijn van overdracht van eigendom**

|  | <i>Termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|--|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
| <i>Mate van informatieverzameling:</i> | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Geen                                   | 4   | 4,1%  | 10       | 8,8%  | 9         | 12,5% | 5        | 26,3% | 35       | 30,2% |
| Lager dan gemiddeld                    | 59  | 60,8% | 57       | 50%   | 43        | 59,7% | 9        | 47,4% | 67       | 57,8% |
| Hoger dan gemiddeld                    | 34  | 35,1% | 47       | 41,2% | 20        | 27,8% | 5        | 26,3% | 14       | 12,1% |
| N = 418                                | 97  | 100%  | 114      | 100%  | 72        | 100%  | 19       | 100%  | 116      | 100%  |

Tabel 5.6. toont aan dat 22,3% ((24 + 40)/(99 + 188)) van de bedrijfsleiders die binnen 5 jaar wensen terug te treden als bedrijfsleider zich nog niet geïnformeerd heeft inzake bedrijfsoverdracht. In de studie inzake bedrijfsoverdracht van 2015 ging het nog om 30,1% van deze bedrijfsleiders, wat dus een positieve tendens aangeeft. Ook hier merken we wel dat de mate van informatieverzameling gedaald is: In 2015 bleek dat 44,4% van de bedrijfsleiders die wensen terug te treden binnen een termijn van 5 jaar ‘hoger dan gemiddeld’ informatie hadden verzameld hieromtrent. In 2019 is dat percentage gedaald tot 30,7%.

**Tabel 5.6. : Mate van informatieverzameling en de termijn van terugtreding van bedrijfsleider**

| <i>Mate van informatieverzameling:</i> | <i>Termijn van terugtreding van bedrijfsleider:</i> |       |          |       |           |       |          |       |          |       |
|--|---|-------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|
|  | 0-2 jaar  |       | 3-5 jaar |       | 6-10 jaar |       | >10 jaar |       | onbekend |       |
|  | N   | %     | N        | %     | N         | %     | N        | %     | N        | %     |
| Geen                                   | 24  | 24,2% | 40       | 21,3% | 36        | 26,5% | 9        | 34,6% | 10       | 35,7% |
| Lager dan gemiddeld                    | 46  | 46,5% | 89       | 47,3% | 73        | 53,7% | 12       | 46,2% | 18       | 64,3% |
| Hoger dan gemiddeld                    | 29  | 29,3% | 59       | 31,4% | 27        | 19,9% | 5        | 19,2% | 0        | 0%    |
| N = 477                                | 99  | 100%  | 188      | 100%  | 136       | 100%  | 26       | 100%  | 28       | 100%  |

Een opvallend gegeven uit tabel 5.7. is dat, net zoals in 2015, bijna 1 op 4 ((30 + 14)/(135 + 62)) van de 60-plussers nog geen informatie verzameld heeft inzake de bedrijfsoverdracht.

**Tabel 5.7. : Mate van informatieverzameling en leeftijdscategorie bedrijfsleider**

| <i>Mate van informatieverzameling:</i> | <i>Leeftijdscategorie bedrijfsleider:</i> |       |         |       |      |       |
|--|---|-------|---------|-------|------|-------|
|  | 56 – 60                                   |       | 61 – 65 |       | > 65 |       |
|  | N   | %     | N       | %     | N    | %     |
| Geen                                   | 84  | 28,8% | 30      | 22,2% | 14   | 22,6% |
| Lager dan gemiddeld                    | 150                                       | 51,4% | 59      | 43,7% | 32   | 51,6% |
| Hoger dan gemiddeld                    | 58  | 19,9% | 46      | 34,1% | 16   | 25,8% |
| N = 434                                | 292                                       | 100%  | 135     | 100%  | 62   | 100%  |

Als we in tabel 5.8. deze subgroep van bedrijven geleid door een 60-plusser bestuderen en de opsplitsing maken naar sectoren, stellen we vast dat vooral in de ‘handel en horeca’ (70,6%) geen of weinig informatie verzameld wordt omtrent bedrijfsoverdracht. Dit was ook zo in de studie van 2015. Bovendien merken we een opvallende daling in informatieverzameling voor de sector ‘industrie en landbouw’ waar in 2015 in 36,1% van de bedrijven geen of weinig informatie werd verzameld rond bedrijfsoverdracht. In 2019 is dat cijfer gestegen tot 59,2%.

**Tabel 5.8. : Informatieverzameling en sector (Subgroep: Bedrijven geleid door een 60-plusser)**

| <i>Mate van informatieverzameling:</i> | <i>Sector:</i>        |       |      |       |                  |       |          |       |
|--|-----------------------|-------|------|-------|------------------|-------|----------|-------|
|  | Industrie en landbouw |       | Bouw |       | Handel en horeca |       | Diensten |       |
|  | N                     | %     | N    | %     | N                | %     | N        | %     |
| Geen                                   | 6                     | 22,2% | 5    | 17,2% | 12               | 23,5% | 15       | 20,8% |
| Lager dan gemiddeld                    | 10                    | 37%   | 14   | 48,3% | 24               | 47,1% | 32       | 44,4% |
| Hoger dan gemiddeld                    | 11                    | 40,7% | 10   | 34,5% | 15               | 29,4% | 25       | 34,7% |
| N = 179                                | 27                    | 100%  | 29   | 100%  | 51               | 100%  | 72       | 100%  |

Als we de opsplitsing naar bedrijfsgrootte maken (tabel 5.9.), stellen we vast dat vooral KMO's meer informatie verzamelen: 37,8% van de KMO's geleid door een 60-plusser heeft 3 of meer informatiebronnen geraadpleegd. Bij micro-ondernemingen gaat het hier slechts om 27% van de bedrijven. Als we de evolutie ten aanzien van 2015 bekijken, constateren we wel een positieve evolutie voor de micro-ondernemingen en een negatieve tendens voor de KMO's wat betreft informatieverzameling. We zien bij micro-ondernemingen een shift van de categorie 'geen informatievergaring' naar 'weinig informatievergadering'; Bij KMO's constateren we een shift van 'veel informatievergaring' naar 'weinig informatievergaring'.

**Tabel 5.9. : Informatieverzameling en grootte (Subgroep: Bedrijven geleid door een 60-plusser)**

|                                 | <i>Bedrijfsgrootte:</i> |       |     |       |
|---------------------------------|-------------------------|-------|-----|-------|
|                                 | Micro-onderneming       |       | KMO |       |
| <i>Overdracht van eigendom:</i> | N                       | %     | N   | %     |
| Geen                            | 25                      | 21,7% | 19  | 23,2% |
| Lager dan gemiddeld             | 59                      | 51,3% | 32  | 39%   |
| Hoger dan gemiddeld             | 31                      | 27%   | 31  | 37,8% |
| N = 187                         | 115                     | 100%  | 82  | 100%  |

## **Executive summary**

### **Voorstelling van de respondenten**

In het onderzoeksrapport worden de resultaten voorgesteld van een online enquête bij 489 ondernemingen, waarvan 291 micro-ondernemingen (d.w.z. ondernemingen met minder dan 10 werknemers) en 198 KMO's (d.w.z. ondernemingen met meer dan 10 en minder dan 250 werknemers) waarbij de bedrijfsleider ouder is dan 55 jaar.

Bijna 60% van de bedrijfsleiders is tussen 56 en 60 jaar en 40% is ouder dan 60 jaar. Slechts 5,8% van de bedrijfsleiders bezit geen aandelen. De meerderheid van de bedrijfsleiders (65,4%) bezit meer dan 50% van de aandelen.

Een ruime meerderheid van de respondenten (82,8%) kan beschouwd worden als een familiebedrijf, waarbij de eigendom in 58,4% van de familiebedrijven in handen is van de eerste generatie, in 24,3% (deels) in handen van de tweede generatie en in 17,3% (deels) in handen van de derde of een hogere generatie. In 33,7% van de bedrijven is een Raad van Bestuur of een Raad van Advies aanwezig.

### **Overdracht van leiding**

De problematiek van overdracht van leiding is sterk aanwezig in deze bedrijven. De meeste bedrijfsleiders (34,2%) wensen de leiding te behouden tot zij een leeftijd tussen 61 en 65 jaar bereikt hebben. Bijna een kwart van de bedrijfsleiders wensen hun functie langer op te nemen. Van de bedrijfsleiders die nog geen idee hebben tot welke leeftijd zij de leiding wensen te behouden (17,8%) is 42,5% ouder dan 60 jaar en één op vier bedrijfsleiders zelfs ouder dan 65 jaar.

Een meerderheid van de bedrijven (60,2%) verwacht een terugtreding van de bedrijfsleider binnen een termijn van vijf jaar. Ongeveer een op vijf bedrijven (20,8%) voorziet zelfs een terugtreding binnen een termijn van twee jaar. Daarnaast is er een aanzienlijke groep van bedrijfsleiders (24,5%) die verwachten bedrijfsleider te blijven tot zich een bepaalde gebeurtenis voordoet zoals het vinden van een koper of het klaarstaan van de volgende generatie.

We stellen vast dat 56,7% van alle respondenten aangeven volop bezig te zijn of reeds klaar te zijn met het plannen van de overdracht van leiding.

In de groep van bedrijven waar de bedrijfsleider binnen een termijn van 5 jaar wenst terug te treden, stellen we vast dat 65,8% volop bezig is met de planning of deze reeds voltooid heeft. Daarnaast merken we op dat bijna een op vijf van deze bedrijven nog niet bezig is met de planning ervan.

In de groep van bedrijven waar de bedrijfsleider zegt te wachten met de overdracht van leiding tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet, is 25% nog niet bezig met de planning ervan en is 20% er nauwelijks mee bezig.

In bijna de helft van de bedrijven waar een overdracht binnen 2 jaar wordt voorzien, is de opvolger nog niet bekend; in de bedrijven waar een overdracht binnen een termijn van 5 jaar wordt voorzien, is dit in bijna 60% van de bedrijven het geval.

Het is opmerkelijk dat 18,4% van de bedrijven geleid door een bedrijfsleider ouder dan 60 jaar nog niet bezig is met de planning van opvolging; 10,6% is er nauwelijks mee bezig.

In bijna 30% van de bedrijven geeft men aan dat er geen geschreven strategisch plan wordt opgemaakt en slechts 11% van de bedrijven geeft aan dat de bedrijfsstrategie formeel wordt geëvalueerd. Dit gebrek aan formele (strategische) planning kan mee verklaren waarom bedrijven laat starten met de voorbereiding van de overdracht.

Micro-ondernemingen zijn veel minder bezig met het plannen van de overdracht dan KMO's. Wat betreft sectoren, zien we minder planning in de bouwsector en meer planning in de dienstensector. In familiebedrijven die een succesvolle overdracht naar de volgende generatie belangrijk vinden en binnen een termijn van 5 jaar een overdracht verwachten, is 77,4% van de bedrijven volop bezig met planning. In bedrijven waar de Raad van Bestuur of Advies veel aandacht besteedt aan de opvolgingsproblematiek is men vaker bezig met planning. Bedrijven die kampen met een dalende winstgevendheid en bezorgd zijn over wat de toekomst zal brengen voor hun bedrijf, zijn vaker niet bezig met de overdrachtsplanning.

De planning van de overdracht van leiding is voor heel wat bedrijven een continu proces. In 60% van de bedrijven die in de voorbije 10 jaren een overdracht van leiding hebben doorgevoerd, zal binnen een termijn van 5 jaar opnieuw een overdracht plaatsvinden.

De belangrijkste belemmeringen bij het plannen van de overdracht van leiding zijn het financiële aspect en de ongunstige marktomstandigheden die beiden voor één op vijf van de ondernemers in zekere of sterke mate een belemmering vormen.

Ongeveer negen op de tien bedrijven geven aan de overdracht van leiding te hebben besproken met minstens één iemand, waarbij vooral gesproken wordt met boekhouders en accountants, familieleden die aandeelhouder zijn, potentiële overnemers of opvolgers en adviseurs inzake bedrijfsoverdracht. Ongeveer zeven op tien bedrijven geeft aan dat de overdracht van leiding werd besproken met potentiële opvolgers of overnemers. In bedrijven waar een overdracht is voorzien binnen een termijn van 2 jaar geven 83,6% van de bedrijven aan de overdracht te hebben besproken met de potentiële opvolger of overnemer. Als de overdracht voorzien is binnen een termijn van 5 jaar, geeft drie op vier aan dat het reeds besproken werd met de potentiële opvolger of overnemer.

Ongeveer 72% van de bedrijfsleiders geeft aan beroepsmatig actief te willen blijven na het overdragen van de leiding. Ongeveer de helft van de bedrijfsleiders wil het bedrijf verder blijven adviseren.



## **Overdracht van leiding: Voornaamste verschillen in de evolutie van 2015 naar 2019**

\*We zien een sterke toename van bedrijfsleiders die verwachten bedrijfsleider te blijven tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet en dus geen specifieke leeftijd voor ogen hebben (15,8% in 2015 vs. 24,5% in 2019).

\*Binnen de groep van bedrijfsleiders die verwachten de leiding te behouden tot een bepaalde gebeurtenis voordoet, zien we een positieve evolutie in planningsgedrag. In 2015 gaf 34,5 % van deze bedrijven aan dat ze volop bezig zijn met de planning; in 2019 gaat het om 52,3% van de bedrijven.

\*Micro-ondernemingen doen minder aan planning dan KMO's, maar ten opzichte van 2015 zien we een positieve evolutie. In 2015 was 41,4% van de micro-ondernemingen nog niet bezig met de overdrachtsplanning; in 2019 is dat percentage gedaald naar 33,9%.

\*Ten opzichte van 2015 stellen we een daling vast in bedrijven die weten wie de opvolger zal worden. Voor die bedrijven waar de bedrijfsleider wil terugtreden binnen een termijn van 2 jaar merken we in 2019 op dat 50,5% van de bedrijven weet wie de opvolger zal worden. In 2015 ging het om 67,5% van deze bedrijven. Ook voor bedrijven die binnen een termijn van 3-5 jaar de overdracht van leiding voorzien, zien we dezelfde tendens (47,9% in 2015 vs. 35,6% in 2019).

\*In de categorie bedrijfsleiders tussen 61 en 65 jaar zien we een toename in planningsgedrag. Meer van deze bedrijfsleiders zijn in 2019 (t.o.v. 2015) volop bezig met de planning (66,1% vs. 57,5%).

\*We zien dat een stijgend percentage aan bedrijven de overdracht van leiding bespreekt met de potentiële overnemer/opvolger. In 2015 had 42% van de bedrijven die een overdracht van leiding binnen een termijn van 5 jaar voorzien er nog niet met een potentiële overnemer/opvolger over gesproken. In 2019 daalt dat percentage tot 25%.

\*We zien eveneens een sterke toename in het bespreken van de overdracht van leiding: daar waar in 2015 slechts 72,9% dit minstens met één iemand had besproken, stijgt dit percentage tot 90,6% in 2019. We stellen ook een verschuiving in partijen vast waar men mee spreekt: Men spreekt minder vaak met familieleden die aandeelhouder zijn en men spreekt in meer bedrijven met potentiële opvolgers/overnemers en collega-ondernemers. Dit kan te verklaren zijn door het feit dat meer bedrijven een externe verkoop verwachten.

\*Voor familiebedrijven waar succesvolle overdracht naar de volgende generatie geen belangrijk doel is, stellen we vast dat zij toch vaker bezig zijn met het plannen van de overdracht van leiding dan in 2015. In 2015 was 36,0% van deze bedrijven niet bezig met de planning; in 2019 is dat percentage gedaald naar 22,4%.

## Overdracht van eigendom

Ook de problematiek van overdracht van eigendom is sterk aanwezig. Er bestaat meer onzekerheid over de leeftijd waarop de eigendom zal worden overgedragen dan over de leeftijd waarop de leiding zal worden overgedragen. Ongeveer drie op tien bedrijfsleiders (29% t.o.v. 17,8% in geval van overdracht van leiding) heeft nog geen idee tot welke leeftijd de meerderheidsaandeelhouders de eigendom over het bedrijf wensen te behouden. 18,4% denkt dat de eigendom behouden wordt tot een leeftijd tussen 61 en 65 jaar bereikt is en 17,2% denkt dat de meerderheidsaandeelhouders de eigendom over het bedrijf willen behouden tot na de leeftijd van 65 jaar.

Er bestaat ook meer onzekerheid met betrekking tot de verwachte termijn van de overdracht van eigendom in vergelijking met de verwachte termijn van overdracht van leiding. In ongeveer een op vier bedrijven (27,8%) heeft men nog geen idee omtrent de verwachte termijn van de overdracht van de meerderheid van de aandelen (vs. 5,9% bij overdracht van leiding). Ongeveer de helft van de bedrijven (50,5%) verwacht meer dan 50% van de aandelen over te dragen binnen een termijn van 5 jaar; 23,2% voorziet een overdracht binnen een termijn van 2 jaar.

In 38,4% van de bedrijven is men nog niet bezig met de voorbereiding van de overdracht van eigendom; 14,1% van de bedrijven beseffen dat ze moeten starten met de voorbereidingen maar weten niet hoe eraan te beginnen. Daarnaast geeft ongeveer een kwart van de bedrijven (27%) aan op korte termijn te gaan starten met de planning. 20,4% heeft de planning reeds voltooid.

In 16% van de bedrijven waar een eigendomsoverdracht binnen een termijn van 2 jaar wordt voorzien, is men nog niet bezig met het plannen van de overdracht of heeft men geen idee hoe eraan te beginnen. In de bedrijven waar een eigendomsoverdracht binnen een termijn van 5 jaar wordt voorzien, is dit cijfer 31,1%. Daarnaast geeft in deze groep van bedrijven ongeveer 40% aan op korte termijn te starten met de voorbereidingen van een eigendomsoverdracht.

In 57,3% van de micro-ondernemingen is men nog niet bezig met de planning van de eigendomsoverdracht of weet men niet hoe eraan te beginnen terwijl dit cijfer voor KMO's 45,9% bedraagt. Er wordt ook vastgesteld dat men in familiebedrijven in sterkere mate bezig is met de voorbereidingen betreffende de overdracht van eigendom dan in niet-familiebedrijven. Er blijkt weinig verschil te zijn in de mate van planning van de eigendomsoverdracht tussen familiebedrijven die succesvolle overdracht naar de volgende generatie als een belangrijk doel zien en zij die dat niet doen.

De belangrijkste belemmeringen bij het plannen van de eigendomsoverdracht zijn financiële redenen zoals gebrek aan financiering en een te hoge overnameprijs, ongunstige marktomstandigheden, en de duur van de voorbereiding. Voor meer dan één op vijf van de bedrijven worden deze belemmeringen in zekere of sterke mate ervaren.

Op de vraag aan wie de overdracht van meer dan 50% van de aandelen zal gebeuren geven de 319 bedrijven die reeds een idee hebben omtrent de eigendomsoverdracht aan dat in 40,7% van deze bedrijven een familiale overdracht wordt voorzien en dat in 47,4% van de bedrijven een externe verkoop wordt gepland. Daarnaast zegt 11,9% een liquidatie te overwegen. In de

sectoren 'industrie en landbouw' en 'bouw' verwachten de meeste bedrijven een familiale overdracht. Liquidatie wordt vooral verwacht in de sectoren 'bouw' en 'handel en horeca'. Opvallend is dat 57,4% van de bedrijven in de dienstensector een externe verkoop verwachten. Opmerkelijk is ook dat in micro-ondernemingen in vergelijking met KMO's meer liquidaties worden verwacht (21% vs. 0,7%). In KMO's worden in vergelijking met micro-ondernemingen meer familiale overdrachten gepland (50,3% vs. 34,7%).

De voornaamste motivaties die gegeven worden voor een externe verkoop zijn 'het financieel rendement van een jarenlange inzet verkrijgen door de verkoop van het bedrijf' (68,2%) en 'gebrek aan motivatie van de kinderen om het bedrijf over te nemen' (66,2%).

Ongeveer de helft van de respondenten (54,5%) geeft aan al gehoord te hebben van een van de bestaande matchingplatformen om aanbieders en vragers van een overname in contact te brengen doch het gebruik hiervan is alsnog beperkt.

In het kader van overnametransacties komt het frequent voor dat de verkoper te hoge prijsverwachtingen heeft. In 52,8% van de bedrijven wordt aangegeven dat men een idee heeft van de waarde van het bedrijf, maar 16,2% van de bedrijven zeggen geen idee te hebben hiervan. Voor de waardering werd door ongeveer 40% van de bedrijven een beroep gedaan op de huidige boekhouder, accountant of bedrijfsrevisor, of werd extern professioneel advies gezocht.

Ongeveer negen op tien bedrijven geeft aan de overdracht van eigendom te hebben besproken met minstens één iemand, waarbij vooral gesproken wordt met boekhouders en accountants, potentiële opvolgers of overnemers, familieleden die aandeelhouder zijn, en adviseurs inzake bedrijfsoverdracht. In bijna 95% van de bedrijven waar een overdracht van eigendom is voorzien binnen een termijn van 5 jaar geven de bedrijven aan de overdracht te hebben besproken met minstens één iemand. In 74,4% van deze bedrijven werd de overdracht van eigendom besproken met potentiële opvolgers of overnemers.

Bijna een derde van de bedrijven heeft een aandeelhoudersovereenkomst. We stellen vast dat in bedrijven met een aandeelhoudersovereenkomst de mate van planning van de eigendomsoverdracht hoger is dan in die bedrijven zonder aandeelhoudersovereenkomst.

In 27,6% van de bedrijven vond in de afgelopen 10 jaar een overdracht van aandelen plaats. In 34,1% van deze gevallen betrof dit een overdracht van meer dan 50% van de aandelen. In de helft van deze bedrijven wordt binnen een termijn van 5 jaar opnieuw een overdracht voorzien.

## **Overdracht van eigendom: Voornaamste verschillen in de evolutie van 2015 naar 2019**

\*We zien een sterke toename in bedrijven die een eigendomsoverdracht verwachten binnen een termijn van 5 jaar (37,8% in 2015 vs. 50,5% in 2019).

\*Ten opzichte van de studie in 2015 stellen we een verbetering vast in het planningsgedrag van niet-familiebedrijven (32,6% in 2015 vs. 42% in 2019).

\*In 2015 bleken bedrijven die meer belang hechten aan de doelstelling om het bedrijf succesvol over te dragen naar de volgende generatie in sterkere mate bezig te zijn met de planning van eigendomsoverdracht. 23,5% (vs. 48,8% in 2019) van de familiebedrijven die een succesvolle overdracht niet belangrijk vonden, zouden op korte termijn starten met de voorbereidingen of de planning reeds voltooid hebben terwijl dit percentage opliep naar 63,4% (vs. 53,4% in 2019) voor de familiebedrijven die een succesvolle overdracht wel belangrijk vonden.

\*Ten opzichte van 2015 stellen we een stijging vast in het aantal respondenten dat een externe verkoop als meest aannemelijke overdrachtsscenario verwacht. In 2015 verwachtte nog 58,7% een familiale overdracht (vs. 40,7% in 2019) en 32,4% een externe verkoop (vs. 47,7% in 2019). Voor elke sector zien we t.o.v. 2015 een daling in het verwachten van een familiale overdracht en een stijging in het verwachten van een externe verkoop. Dit geldt ook voor zowel de micro-ondernemingen als de KMO's.

\*Ten opzichte van 2015 stellen we een sterke toename vast in het percentage respondenten die de overdracht van eigendom reeds met iemand besproken hebben (87,7% in 2019 t.o.v. 64,6% in 2015). In vergelijking met 2015 wordt nu de overdracht van eigendom i) minder besproken met familieleden die aandeelhouder zijn, ii) meer besproken met potentiële opvolgers of overnemers, en iii) meer besproken met collega-ondernemers.

## **Informatieverzameling**

Drie vierde van de bedrijven geven aan minstens één informatiebron inzake bedrijfsoverdracht geraadpleegd te hebben. Advies en coaching, infosessies en workshops, en informele gesprekken met collega-ondernemers werden het meest geraadpleegd/gevoerd. De bedrijven die gebruik maakten van advies en coaching deden dit vooral voor meer informatie over het verloop van het overdrachtsproces, financieel advies, en juridisch advies. De meest vertrouwde adviseur blijkt de boekhouder/accountant/bedrijfsrevisor te zijn.

22,3% van de bedrijven die een overdracht van leiding plannen binnen een termijn van 5 jaar, hebben zich nog niet geïnformeerd inzake de bedrijfsoverdracht. Dit cijfer zakt tot 7% in geval van een overdracht van eigendom. Ongeveer vier op tien KMO's (37,8%) geleid door een 60-plusser heeft 3 of meer verschillende informatiebronnen geraadpleegd. Bij micro-ondernemingen daalt dit percentage tot 27%.

### **Informatieverzameling: Voornaamste verschillen in de evolutie van 2015 naar 2019**

\*In vergelijking met de studie van 2015 merken we op dat in 2019 minder gebruik wordt gemaakt van brochures en boeken, checklists/scans, infosessies en workshops, advies en coaching, en formele samenkomsten van ondernemers als informatiekanaal.

\*Ten opzichte van 2015 blijkt de mate van informatieverzameling gedaald. Van de bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar een overdracht van eigendom verwachten, zijn er minder bedrijven in 2019 die zich hoger dan gemiddeld hebben geïnformeerd (36,7% vs. 52,5% in 2015). Deze vaststelling geldt ook voor zij die binnen een termijn van 5 jaar een overdracht van leiding verwachten.

\*Voor micro-ondernemingen zien we een positieve evolutie ten opzichte van 2015 betreffende de mate van informatieverzameling. Er is duidelijk een shift van geen informatievergaring naar op zijn minst weinig informatievergaring. Voor KMO's geldt het omgekeerde: Daar stellen we een shift vast van veel informatievergaring naar eerder weinig informatievergaring.

## Bijlagen

### *Bijlage 1: Stellingen betreffende de planning van overdracht van de positie van bedrijfsleider*

#### **Selectie en training opvolger**

- Er werd al een lijst met potentiële bedrijfsleider-opvolgers opgesteld.
- Voor het identificeren van de geschikte bedrijfsleider-opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.
- Er werden al enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het bedrijf.
- Er werd voor de overdracht reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de werking van het bedrijf.
- Er werd voor de overdracht al speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de medewerkers actief in het bedrijf.

#### **Communicatie van de opvolgingsbeslissing**

- De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve aandeelhouders binnen het bedrijf.
- De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de overige managers van het bedrijf.

#### **Bedrijfsstrategie na overdracht**

- Er werd al een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de bedrijfsleider-opvolger.
- Er is al een concreet plan voor het bedrijf, na de overdracht.

#### **Rol overdrager na overdracht**

- Er werd al een ongeschreven plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.
- Er werd al een formeel plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.
- Er werd al een regeling op papier gezet omtrent de (bijkomende) financiële tegemoetkoming (vb. aanvullend pensioen, ontslagpremie) van de huidige bedrijfsleider-overdrager.

**Disclaimer - Toestemming voor verwerking van gegevens voor onderzoekdoeleinden**

Hierbij wenst de Antwerp Management School uw toestemming te vragen om uw ingebrachte gegevens te mogen verwerken in het kader van het onderzoeksproject over intenties inzake bedrijfsoverdracht. Overeenkomstig de artikelen 6 en 9 van Verordening (EU) 2016/676 betreffende de bescherming van persoonsgegevens mogen wij uw persoonsgegevens niet rechtmatig verwerken voor dit doel zonder uw toestemming.

Het is met name de bedoeling om uw ingebrachte gegevens te verwerken in een onderzoeksrapport zonder vermelding van individuele, niet geanonimiseerde gegevens. Bij het opmaken van het onderzoeksrapport zullen enkel professoren van de Antwerp Management School en de Universiteit Hasselt toegang hebben tot de ingebrachte gegevens. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de leiding van Prof. dr. Eddy Laveren (eddy.laveren@uantwerpen.be). In geen geval zullen individuele gegevens worden doorgegeven aan derden. De gegevens worden verzameld via het online platform Qualtrics in overeenstemming met de privacywetgeving en worden enkel bijgehouden voor onderzoekdoeleinden inzake bedrijfsoverdracht.

Door deel te nemen aan de enquête wordt aangenomen dat u akkoord gaat met de verwerking van de gegevens in een onderzoeksrapport zonder verwijzing naar individuele gegevens. Indien u uw gegevens wil inzien of laten verwijderen kan u dit vragen op het hierboven vermelde emailadres. Meer info over ons privacy beleid: [www.uantwerpen.be/disclaimer](http://www.uantwerpen.be/disclaimer).

Ik heb de disclaimer gelezen en geef toestemming aan de onderzoekers van de Antwerp Management School en de Universiteit Hasselt om de gegevens te verwerken in een onderzoeksrapport zonder vermelding van individuele persoonsgegevens. Indien u geen toestemming wenst te geven, danken wij u voor uw aandacht.

Ik geef toestemming

Ik geef geen toestemming

**Ondernemingsnummer:** ...

**Functie van de respondent** (meerdere antwoorden zijn mogelijk):

CEO / Bedrijfsleider / Zaakvoerder / Algemeen directeur

Bestuurder

Aandeelhouder

**Kenmerken van de CEO (bedrijfsleider)**

Leeftijd bedrijfsleider: ...

Geslacht bedrijfsleider:  Man  Vrouw  Overig

% aandelen in handen van de bedrijfsleider:  0%  1-10%  11-20%  21-50%  51-99%  100%

Hoeveel jaren bent u als bedrijfsleider al actief? In deze onderneming: ... jaren

In deze functie in om het even welk bedrijf: ... jaren

**Bedrijfskenmerken**

Hoeveel omzet heeft uw bedrijf tijdens het boekjaar 2018 gerealiseerd?

minder dan 1 miljoen euro  tussen 1 miljoen en 2 miljoen euro

tussen 2 miljoen en 10 miljoen euro  meer dan 10 miljoen euro

Hoeveel werknemers (FTE) werden in uw bedrijf tewerkgesteld eind 2018? ... werknemers

Tot welke sector kunnen uw kerntaken geclassificeerd worden:

- Industrie
- Landbouw
- Bouw
- Handel
- Horeca
- Diensten
- Overig: ...

Gelieve aan te kruisen welke criteria van toepassing zijn op het bedrijf (meerdere antwoorden mogelijk):

*(een familie wordt beschouwd als mensen die door bloedverwantschap of het huwelijk met elkaar verbonden zijn)*

- meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen
- een meerderheid of ten minste twee leden van het management zijn afkomstig uit één familie
- het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd
- geen van bovenstaande antwoorden zijn van toepassing

Indien u hebt aangegeven een familiebedrijf te zijn:

Welke generatie heeft momenteel **de eigendom** in handen? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- 1<sup>ste</sup> generatie    2<sup>e</sup> generatie    3<sup>e</sup> generatie    4<sup>e</sup> generatie    5<sup>e</sup> of meer generatie

Welke generatie heeft momenteel **het management** in handen? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- 1<sup>ste</sup> generatie    2<sup>e</sup> generatie    3<sup>e</sup> generatie    4<sup>e</sup> generatie    5<sup>e</sup> of meer generatie

Maakt u als bedrijfsleider deel uit van de familie?   Nee    Ja    Zo ja, welke generatie: .....

### **Opvolging van leiding: overdracht van de positie van bedrijfsleider**

Werd er gedurende de laatste 5 jaar in het bedrijf een nieuwe bedrijfsleider aangesteld?

Nee    Ja    Indien ja, wanneer? ...

Indien neen, werd er gedurende de laatste 10 jaar in het bedrijf een nieuwe bedrijfsleider aangesteld?

Nee    Ja    Indien ja, wanneer? ...

Binnen welke termijn verwacht u dat u als bedrijfsleider zal terugtreden uit het bedrijf?

- 0-2 jaar    3-5 jaar    6-10 jaar    meer dan 10 jaar    onbekend

Kruis aan tot wanneer u als bedrijfsleider de leiding over het bedrijf wil behouden:

- tot ik de leeftijd van ..... bereikt heb
- totdat (gelieve voorwaarde/gebeurtenis te specificeren):.....
- voor de rest van mijn leven
- geen idee

Is er al afgesproken wie uw opvolger als bedrijfsleider zal worden?   Nee    Ja

Indien ja, zal de nieuwe bedrijfsleider iemand uit uw familie zijn?   Nee    Ja

Indien neen, welk scenario lijkt u het meest waarschijnlijk?

- Iemand van de familie zal de leiding overnemen
- Iemand die geen deel uitmaakt van de familie zal de leiding overnemen



Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in welke mate men in het bedrijf reeds bezig is met volgende stappen in het plannen van de **overdracht van de positie van bedrijfsleider** (1= nog niet mee bezig; 2= eerste aanzet gegeven; 3= volop ermee bezig; 4= in verre mate gevorderd; 5= volledig voltooid).

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Er werd al een lijst met potentiële bedrijfsleider-opvolgers opgesteld.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Voor het identificeren van de geschikte bedrijfsleider-opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werden al enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het bedrijf.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd voor de overdracht reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de werking van het bedrijf.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd voor de overdracht al speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de medewerkers actief in het bedrijf.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve aandeelhouders binnen het bedrijf.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de overige managers van het bedrijf.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd al een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de bedrijfsleider-opvolger.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er is al een concreet plan voor het bedrijf, na de overdracht.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd al een ongeschreven plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd al een formeel plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Er werd al een regeling op papier gezet omtrent de (bijkomende) financiële tegemoetkoming (vb. aanvullend pensioen, ontslagpremie) van de huidige bedrijfsleider-overdrager.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In welke mate zijn/waren volgende aspecten belemmerende factoren bij de planning van de overdracht van leiderschap (1 = helemaal niet belemmerend, 5 = helemaal belemmerend):

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Familiale redenen (o.a. gelijke berechtiging van kinderen, leeftijd kinderen, familiaal evenwicht, ...)     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Financiële redenen (o.a. onvoldoende rendabiliteit, gebrek aan financiering, ...)                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ongunstige marktomstandigheden (o.a. onzekere toekomst, slecht ondernemersklimaat, ...)                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gebrek aan kennis inzake bedrijfsoverdracht   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Administratieve redenen (o.a. ingewikkeld wettelijk kader, gebrek aan tijd, ...)                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Redenen gelinkt aan de kandidaat (o.a. geen geschikte kandidaat, kandidaten hebben te weinig ervaring, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Overig: ...   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In welke mate bent u akkoord met volgende uitspraken? (1= helemaal niet akkoord; 5= helemaal akkoord)

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Ik heb moeite om het leiderschap als bedrijfsleider over dit bedrijf los te laten.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ik heb het gevoel dat mijn aanwezigheid in het bedrijf noodzakelijk is voor het succes van het bedrijf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eens de leiding over het bedrijf is overgedragen aan een nieuwe bedrijfsleider, creëert dit voor u een aantal opportuniteiten. Hoe zou u de vrijgekomen tijd spenderen? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- 0 Ik weet het (nog) niet.
- 0 Ik ben van plan een nieuwe onderneming op te starten/te kopen.
- 0 Ik ben van plan om een mentor te zijn van iemand.
- 0 Ik ben van plan om het bedrijf te adviseren.
- 0 Ik ben van plan een soort pr-functie op te nemen in het bedrijf.
- 0 Ik ben van plan om meer vrije tijd op te nemen, meer te reizen, ....
- 0 Ik ben van plan om les te geven/consultant te worden voor andere bedrijven.
- 0 Ik ben van plan om te zetelen in de raad van bestuur van het bedrijf/van andere ondernemingen.
- 0 Ik ben van plan elders als bedrijfsleider of manager aan de slag te gaan.

## Overdracht van eigendom

Heeft er gedurende de laatste 5 jaar in het bedrijf een overdracht van aandelen plaatsgevonden? Nee 0 Ja 0

Indien ja, Wanneer? .....

Werd toen meer dan 50% van de aandelen van het bedrijf overgedragen? Nee 0 Ja 0

Indien neen, heeft er gedurende de laatste 10 jaar in het bedrijf een overdracht van aandelen plaatsgevonden? Nee 0 Ja 0

Indien ja, wanneer? ...

Werd toen meer dan 50% van de aandelen van het bedrijf overgedragen? Nee 0 Ja 0

Binnen welke termijn verwacht u dat er een (volgende) overdracht van meer dan 50% van de aandelen zal zijn?

◇ 0-2 jaar    ◇ 3-5 jaar    ◇ 6-10 jaar    ◇ meer dan 10 jaar    ◇ onbekend

Kruis aan tot wanneer u denkt dat de aandeelhouder(s) die de meerderheid van de aandelen van de onderneming heeft(hebben) wil(len) behouden:

- tot hij/zij de leeftijd van ..... bereikt heb
- totdat (gelieve voorwaarde/gebeurtenis te specificeren):.....
- voor de rest van zijn/haar leven
- geen idee

Aan wie verwacht u dat de meerderheid van de aandelen in de toekomst zal overgedragen worden? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- Er zijn geen kinderen
- Ik verwacht niet dat de kinderen het eigenaarschap willen overnemen
- Ik verwacht dat enkel de kinderen die nu al een actieve rol spelen in het bedrijf het eigenaarschap zullen overnemen
- Ik verwacht dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap overnemen ongeacht hun betrokkenheid bij het bedrijf.
- Ik verwacht dat andere familieleden het eigenaarschap zullen overnemen
- Ik verwacht een verkoop aan derden
- Ik verwacht een verkoop aan werknemers/managers
- Ik verwacht geen overname maar een liquidatie van het bedrijf
- Er is nog helemaal geen duidelijkheid hieromtrent

Welke van onderstaande stellingen geeft het best aan welke financiële doelstellingen u wenst te bereiken met de overdracht?

- Ik wens met de overdracht een inkomen te genereren dat voldoende is om te voorzien in mijn levensonderhoud
- Ik wens met de overdracht een maximaal rendement te realiseren
- Ik heb al voldoende financiële middelen opgebouwd. Indien nodig, kan ik de nieuwe eigenaar uitstel van betaling toestaan.
- De financiële doelstellingen zijn zeer beperkt. Ik wil vooral dat het bedrijf in de familie blijft.

## Indien verkoop:

U verwacht een toekomstige verkoop van uw bedrijf. Geef aan welke van onderstaande redenen voor verkoop in uw geval van toepassing zijn? Meerdere redenen zijn mogelijk.

- Kinderen/familie zijn niet gemotiveerd om het bedrijf over te nemen
- Kinderen/familie kunnen het bedrijf niet overnemen wegens gebrek aan capaciteiten
- Kinderen/familie kunnen het bedrijf niet overnemen omwille van de kostprijs verbonden aan de overname
- Ik wil het bedrijf niet overlaten aan de kinderen/familie
- Ik wil het financieel rendement van mijn jarenlange inzet verkrijgen door de verkoop van het bedrijf
- Andere: .....

Bent u op de hoogte van het bestaan van 'matchingplatformen' (voorbeelden van matchingplatformen zijn overnamemarkt.be, overnameweb.be, bedrijventekoop.be)? Nee 0 Ja 0

Hebt u reeds gebruik gemaakt van 'matchingplatformen'? Nee 0 Ja 0

Hebt u enig idee van de waarde van uw bedrijf?

0 Ik heb nog geen idee van de waarde van mijn bedrijf.

0 Ik ken ongeveer de waarde van mijn bedrijf.

0 Mijn boekhouder heeft recentelijk een indicatieve waardebeoordeling uitgevoerd.

0 Ik heb hiervoor professioneel advies gezocht, waardoor ik de waarde van mijn onderneming ken.

0 Andere: ...

In welke mate zijn de plannen al concreet om de eigendom van het bedrijf over te dragen?

0 de eigenaars zijn totaal nog niet bezig met een overdracht van het bedrijf aan de opvolger of overnemer

0 de eigenaars beseffen dat ze zich zouden moeten beginnen voorbereiden op de overdracht van eigendom, maar weten niet goed hoe eraan te beginnen

0 de eigenaars zullen op korte termijn starten met het plannen van de overdracht van eigendom

0 de voorbereiding van de overdracht van de eigendom is reeds volledig gebeurd

0 er is nog geen duidelijkheid hieromtrent

In welke mate zijn/waren volgende aspecten belemmerende factoren bij de planning van de overdracht van eigendom (1 = helemaal niet belemmerend, 5 = helemaal belemmerend):

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Financiële redenen (o.a. gebrek aan financiering, hoge overnameprijs, ...)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Familiale redenen (o.a. erfenisregeling, kinderen zijn te jong, kinderen komen niet overeen, ...)                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ongunstige marktomstandigheden (o.a. onzekere toekomst, slecht ondernemersklimaat, ...)                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lengte van de voorbereiding (o.a. eerst zorgen voor groei en rendabiliteit, fiscale herstructurering, inventaris, ...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gebrek aan kennis inzake overdracht  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Administratieve redenen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Overig: ...  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Bespreking betreffende bedrijfsoverdracht

Kruis in onderstaande tabel aan in welke mate u de toekomstige overdracht van leiding enerzijds en aandelen (zijnde een meerderheid van de aandelen) anderzijds van dit bedrijf reeds besproken hebt met volgende partijen?

|  | Overdracht van leiding |                       |                     | Overdracht van aandelen |                       |                     | Niet van toepassing |
|--|------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
|  | niet besproken         | kwam reeds ter sprake | In detail besproken | niet besproken          | kwam reeds ter sprake | In detail besproken |                     |
| met potentiële opvolgers of overnemers       |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met familieleden die ook aandeelhouder zijn  |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met familieleden die geen aandeelhouder zijn |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met andere aandeelhouders buiten de familie  |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met boekhouder/ accountant                   |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht      |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met collega-ondernemers                      |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |
| met anderen: ...                             |                        |                       |                     |                         |                       |                     |                     |

## Informatievergaring betreffende bedrijfsoverdracht

Op welke manier heeft u zich reeds geïnformeerd inzake bedrijfsoverdracht?

- Websites
- Digitale marktplaatsen
- Brochures en boeken
- Infosessies
- Workshops
- Opleiding
- Formele samenkomsten met collega-ondernemers voor ervaringsuitwisseling
- Informele gesprekken met collega-ondernemers
- Checklists/scan (o.a. overname kompas, governance scan, werknemer wordt overnemer, ...)
- Waarderingstool
- Advies en/of coaching
- Overig: ...

Indien infosessies en/of workshops aangekruist: Welke infosessies en/of workshops heeft u reeds gevolgd inzake bedrijfsoverdracht? ...

Indien advies en/of coaching aangekruist: Welke begeleiders en adviseurs heeft u reeds gecontacteerd? ...

Voor welke aspecten heeft u deze begeleiders en adviseurs voornamelijk gecontacteerd?

- Human Resources Management-aspecten
- Financiële aspecten
- Juridische aspecten
- Taks-aspecten
- Verloop van het overdrachtsproces
- Overig: ...

Duid aan of u volgende initiatieven inzake bedrijfsoverdracht kent en of u er al aan hebt deelgenomen?

| Initiatief (organisator)  | Kent u dit initiatief? | Hebt u reeds deelgenomen aan dit initiatief? |
|---|------------------------|--|
| Transitio (Voka)  | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Overnamemarkt: het referentie overnameplatform (UNIZO)                    | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Mentor ME (Netwerk Ondernemen)  | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Familio (Voka)  | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Failing Forward (Startups.be)   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| EVENTS (Netwerk Ondernemen)   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Bryo (Voka)   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Advies op maat voor overlaters (UNIZO)                                    | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Road to Growth (UNIZO)  | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Boost2Success (Boost2Success THV)   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Week van de bedrijfsoverdracht (VLAIO)                                    | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Online waardebepaling (UNIZO)   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Infosessies 'Denk vroeger aan later' (UNIZO)                              | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Actuasessies 'Overnemen - Overlaten' (UNIZO)                              | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Adviesmarkten 'Overnemen - Overlaten' (UNIZO)                             | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Coaching bij bedrijfsoverdracht (UNIZO & Zenitor)                         | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Bouwradar (Vlaamse Confederatie Bouw)                                     | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| iGMO en JiGMO (Vlerick & EY)  | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Infosessies, workshops en korte opleidingen 'Opvolging & Overname' (Voka) | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |
| Overig: ...   | Ja 0 Neen 0            | Ja 0 Neen 0                                  |

In welke mate bent u tevreden over de volgende categorieën van aangeboden diensten (1 = helemaal niet tevreden, 5 = helemaal tevreden):

|                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| Infosessies             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Advies en coaching      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tools (o.a. checklists) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ervaringsuitwisseling   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indien u niet tevreden bent over de aangeboden diensten, wat ontbreekt er volgens u? ...

Wie is/zou u kiezen als uw voornaamste adviseur inzake bedrijfsoverdracht. Rangschik volgende soorten adviseurs van 1 tot 8 (1 = meest belangrijke/vertrouwde adviseur, 8 = minst belangrijke/vertrouwde adviseur):

|   |  |
|---|--|
| Boekhouder/Accountant/Bedrijfsrevisor                                   |  |
| Bank  |  |
| Advocaat/Notaris  |  |
| Expert-adviseur(s) inzake bedrijfsoverdracht                            |  |
| Familieleden  |  |
| Werknemers  |  |
| Collega-ondernemers/bedrijfsleiders                                     |  |
| Coach voor de emotionele en relationele aspecten van bedrijfsoverdracht |  |

### Governance

Heeft uw bedrijf een Raad van Bestuur? Ja 0 Nee 0

Indien ja, gelieve onderstaande tabel te vervolledigen:

|  | Aantal |
|--|--------|
| Totaal aantal bestuurders                                  |        |
| waarvan familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf      |        |
| waarvan familieleden die niet werkzaam zijn in het bedrijf |        |
| waarvan externe onafhankelijke bestuurders                 |        |
| waarvan niet-familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf |        |

Heeft uw bedrijf een Raad van Advies (RvA)? Ja 0 Nee 0

Indien ja, gelieve onderstaande tabel te vervolledigen:

|  | Aantal |
|--|--------|
| Totaal aantal bestuurders                                  |        |
| waarvan familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf      |        |
| waarvan familieleden die niet werkzaam zijn in het bedrijf |        |
| waarvan externe onafhankelijke bestuurders                 |        |
| waarvan niet-familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf |        |

Duid aan in welke mate de Raad van Bestuur/Advies in uw bedrijf deze taken uitvoert.

|   | Mate waarin het actieve bestuursorgaan deze taak uitvoert<br>1= zeer weinig; 5= zeer veel |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Plannen van de opvolging van de CEO                   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Problemen m.b.t. de opvolging rapporteren en oplossen | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |

Hoeveel leden telt het beslissingsorgaan of managementteam dat zich met de operationele, dagdagelijkse activiteiten bezighoudt (inclusief de bedrijfsleider en alle managers die rechtstreeks rapporteren aan de bedrijfsleider)?

0 Aantal familieleden in managementteam: ... 0 Aantal niet-familieleden in managementteam ...

Wordt de strategie van het bedrijf op regelmatige basis onderworpen aan een beoordelingsproces? Nee 0 Ja 0

- Indien ja, op welke manier gebeurt deze beoordeling? Formeel 0 Informeel 0
- Indien ja, heeft het bedrijf een geschreven strategisch plan? Nee 0 Ja 0

Heeft uw bedrijf een aandeelhoudersovereenkomst opgesteld? Nee 0 Ja 0

Heeft uw bedrijf een familieforum ingesteld? Ja 0 Nee 0 In oprichting 0  
*(Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en consultatie voor de familiale aandeelhouders in verband met het familiebedrijf)*

Heeft uw bedrijf een familiecharter ingesteld? Ja 0 Nee 0 In oprichting 0  
*(Een familiaal charter is een geschreven document waarin regels m.b.t. familiale waarden, carrières in het familiebedrijf, conflictregelingen... vastgelegd zijn waaraan de familieleden zich kunnen houden.)*

### **Toekomstperspectief**

Welke van onderstaande stellingen beschrijft het best de winstgevendheid van uw bedrijf?

0 in stijgende lijn en zal blijven stijgen

0 in stijgende lijn maar toch enige mate van onzekerheid over de toekomst

0 stabiel en zal zo blijven

0 stabiel maar verwacht een stijging naar de toekomst toe

0 stabiel met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen

0 in dalende lijn maar de toekomst ziet er goed uit

0 in dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen

### *Bijlage 3: Indicatoren Ondernemingsplan*

Bijlage 3 geeft een antwoord op onderstaande indicatoren geformuleerd door het Agentschap Innoveren en Ondernemen (1 t.e.m. 6) alsook een algemene kijk op de mate van informatieverzameling bij de ondernemers die binnen 5 jaar een bedrijfsoverdracht voorzien (7 en 8). Daarnaast wordt waar mogelijk een vergelijking gemaakt met de gegevens uit de studie van 2015.

1. Inschatten hoeveel % van de ondernemers ouder dan 55 jaar al hebben nagedacht over de toekomst van hun bedrijf na het pensioen van de ondernemer
2. Inschatten hoeveel % van de ondernemers ouder dan 55 jaar die na het zoeken van informatie over bedrijfsoverdracht erover hebben gesproken met familieleden en/of adviseurs
3. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen de opvolging al besproken hebben met de potentiële opvolger
4. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen al begonnen zijn met de selectie en training van de opvolger
5. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen binnen de familie, al concreet bezig zijn met de opvolgingsplanning of deze volledig hebben afgerond
6. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de meerderheid van de aandelen willen overdragen, al bezig zijn met het plannen van de overdracht van eigendom van de onderneming
7. Trechter informatieverzameling overdracht van leiding vs. overdracht van eigendom
8. Trechter informatieverzameling familiale overdracht vs. externe verkoop

1. Inschatten hoeveel % van de ondernemers ouder dan 55 jaar al hebben nagedacht over de toekomst van hun bedrijf na het pensioen van de ondernemer

Tabel 1.a. geeft aan dat 17,8% van de ondernemers ouder dan 55 jaar nog geen idee heeft tot wanneer hij/zij de leiding over het bedrijf wil behouden. De resterende groep van de ondernemers ouder dan 55 jaar heeft dus vermoedelijk al nagedacht over de overdracht van leiding. In 2015 lag het percentage van ondernemers ouder dan 55 jaar die nog geen idee hadden tot wanneer zij de leiding over het bedrijf zouden willen behouden lager (14,7% in 2015 vs. 17,8% in 2019).

| <b>Tabel 1.a.: Behoud van positie als bedrijfsleider</b> |        |                          |
|--|--------|--------------------------|
|  | Aantal | Procentueel (t.o.v. 489) |
| Jonger dan 60 jaar                                       | 28     | 5,7%                     |
| Tussen 61 en 65 jaar                                     | 167    | 34,2%                    |
| Tussen 66 en 70 jaar                                     | 97     | 19,8%                    |
| Ouder dan 70 jaar  | 12     | 2,5%                     |
| Voor de rest van mijn leven                              | 18     | 3,7%                     |
| Tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet               | 120    | 24,5%                    |
| Geen idee  | 87     | 17,8%                    |

Volgens tabel 1.b. is de termijn van terugtreden als bedrijfsleider nog voor 5,9% onbekend. Deze groep heeft vermoedelijk nog niet nagedacht over de overdracht van leiding. In 2015 telde de steekproef meer bedrijfsleiders die nog geen idee hadden binnen welke termijn de overdracht van leiding zou plaatsvinden (11% in 2015 vs. 5,9% in 2019).

| <b>Tabel 1.b.: Verwachte termijn overdracht positie als bedrijfsleider</b> |        |                          |
|--|--------|--------------------------|
|  | Aantal | Procentueel (t.o.v. 477) |
| 0-2 jaar   | 99     | 20,8%                    |
| 3-5 jaar   | 188    | 39,4%                    |
| 6-10 jaar  | 136    | 28,5%                    |
| >10 jaar   | 26     | 5,5%                     |
| Onbekend   | 28     | 5,9%                     |

Tabel 1.c. geeft aan dat 29% van de respondenten ouder dan 55 jaar nog geen idee heeft tot wanneer de meerderheidsaandeelhouders de eigendom van het bedrijf willen behouden. Vermoedelijk heeft dus 71% van alle eigenaars al nagedacht over de overdracht van eigendom. In 2015 gaf 26% van de respondenten aan geen idee te hebben tot wanneer de meerderheidsaandeelhouders de eigendom van het bedrijf wilden behouden (26% in 2015 vs. 29% in 2019).

| <b>Tabel 1.c.: Behoud van eigendom over het bedrijf</b> |        |                          |
|---|--------|--------------------------|
|   | Aantal | Procentueel (t.o.v. 489) |
| Jonger dan 60 jaar                                      | 23     | 4,7%                     |
| Tussen 61 en 65 jaar                                    | 90     | 18,4%                    |
| Tussen 66 en 70 jaar                                    | 42     | 8,6%                     |
| Ouder dan 70 jaar                                       | 5      | 1%                       |
| Voor de rest van mijn leven                             | 37     | 7,6%                     |
| Tot een bepaalde gebeurtenis zich voordoet              | 89     | 18,2%                    |
| Geen idee   | 142    | 29%                      |

Volgens tabel 1.d. is de verwachte termijn van overdracht van meer dan 50% van de aandelen nog voor 27,8% van de bedrijven onbekend. In deze groep werd vermoedelijk nog niet nagedacht over de



overdracht van eigendom. Over de overdracht van eigendom lijkt dus meer onzekerheid te bestaan dan over de overdracht van leiding. Deze conclusie werd ook gesteld in 2015. Toen gaven 39,5% van de respondenten aan geen idee te hebben over de verwachte termijn van de overdracht van de meerderheid van de aandelen (39,5% in 2015 vs. 27,8% in 2019).

| <b>Tabel 1.d. : Verwachte termijn overdracht van meer dan 50% van de aandelen</b> |        |                          |
|---|--------|--------------------------|
|   | Aantal | Procentueel (t.o.v. 418) |
| 0-2 jaar  | 97     | 23,2%                    |
| 3-5 jaar  | 114    | 27,3%                    |
| 6-10 jaar   | 72     | 17,2%                    |
| >10 jaar  | 19     | 4,5%                     |
| Onbekend  | 116    | 27,8%                    |

Tabel 1.e. geeft aan in welke mate de ondernemers ouder dan 55 jaar bezig zijn met het plannen van de bedrijfsstrategie na de overdracht: 'Er werd al een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de bedrijfsleider-opvolger' en 'Er is al een concreet plan voor het bedrijf na de overdracht'. 45,7% van de ondernemers ouder dan 55 jaar blijkt nog niet bezig te zijn met de bedrijfsstrategie na de overdracht. De overige 54,3% heeft reeds nagedacht over de toekomst van het bedrijf na het pensioen van de ondernemer. Zoals in tabel 1.e. aangegeven waren in 2015 de respondenten meer bezig met het voorbereiden van de bedrijfsstrategie na de overdracht.

| <b>Tabel 1.e.: In welke mate is het bedrijf reeds bezig met het voorbereiden van de bedrijfsstrategie na de overdracht</b> |                |                |
|--|----------------|----------------|
|  | 2019 (N = 418) | 2015 (N = 407) |
| Nog niet mee bezig   | 45,7%          | 42,5%          |
| Eerste aanzet is gegeven   | 19,1%          | 16,5%          |
| Volop ermee bezig  | 26,8%          | 29,2%          |
| Volledig voltooid  | 8,4%           | 11,8%          |

2. Inschatten hoeveel % van de ondernemers ouder dan 55 jaar die na het zoeken van informatie over bedrijfsoverdracht erover hebben gesproken met familieleden en/of adviseurs

73,8% van de ondernemers ouder dan 55 jaar, zijnde 361 respondenten, hebben aangegeven minstens één informatiebron geraadpleegd te hebben (of aan minstens één te hebben deelgenomen). Van deze 361 respondenten heeft 78,9% en 72% de overdracht van leiding respectievelijk eigendom reeds besproken met familieleden en/of adviseurs. Tabellen 2.a. en 2.b. geven meer details over de bespreking van de overdracht van leiding respectievelijk eigendom met familieleden die ook aandeelhouder zijn, familieleden die geen aandeelhouder zijn, boekhouders/accountants, en adviseurs inzake bedrijfsoverdracht.

In tabellen 2.a. en 2.b. zijn de cijfers van 2015 tussen haken toegevoegd. In 2015 had 75,3% van de respondenten zich geïnformeerd inzake bedrijfsoverdracht. Van degene die minstens één informatiebron geraadpleegd hebben, had 87,8% en 80,8% de overdracht van leiding respectievelijk eigendom reeds besproken met familieleden en/of adviseurs. Deze percentages lagen dus hoger dan nu (78,9% en 72%). Deze trend is ook zichtbaar in tabellen 2.a. en 2.b. Daaruit blijkt dat in 2015 de overdracht van leiding en eigendom vaker besproken werd met familieleden die al dan niet aandeelhouder zijn, de boekhouder/accountant, en adviseurs inzake bedrijfsoverdracht.

| <b>Tabel 2.a.</b>  |                |                       |                     |           |
|--|----------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| <b>Subgroep: % ondernemers die reeds informatie gezocht hebben over bedrijfsoverdracht</b> |                |                       |                     |           |
| Overdracht van leiding besproken met:  | Niet besproken | Kwam reeds ter sprake | In detail besproken | N         |
| Familieleden die ook aandeelhouder zijn  | 28,9% (16,2%)  | 37,9% (46,1%)         | 33,2% (37,7%)       | 211 (204) |
| Familieleden die geen aandeelhouder zijn   | 45% (40%)      | 36,3% (38,2%)         | 18,7% (21,8%)       | 182 (165) |
| Boekhouder/Accountant  | 20,8% (10,3%)  | 46,9% (49,5%)         | 32,3% (40,2%)       | 294 (214) |
| Adviseurs inzake bedrijfsoverdracht  | 41,1% (29,1%)  | 30% (35,4%)           | 28,9% (35,4%)       | 253 (175) |

| <b>Tabel 2.b.</b>  |                |                       |                     |           |
|--|----------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| <b>Subgroep: % ondernemers die reeds informatie gezocht hebben over bedrijfsoverdracht</b> |                |                       |                     |           |
| Overdracht van eigendom besproken met:   | Niet besproken | Kwam reeds ter sprake | In detail besproken | N         |
| Familieleden die ook aandeelhouder zijn  | 32% (19,5%)    | 35,5% (43,6%)         | 32,5% (36,9%)       | 206 (195) |
| Familieleden die geen aandeelhouder zijn   | 51,7% (45,7%)  | 34,3% (36,4%)         | 14% (17,9%)         | 178 (151) |
| Boekhouder/Accountant  | 22% (14,8%)    | 45% (44,8%)           | 33% (40,4%)         | 282 (203) |
| Adviseurs inzake bedrijfsoverdracht  | 41,2% (27,4%)  | 28% (35,7%)           | 30,8% (36,9%)       | 250 (168) |

3. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen de opvolging al besproken hebben met de potentiële opvolger

Tabel 3.a. geeft aan in welke mate de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen de opvolging al besproken hebben met de potentiële opvolger/overnemer. 25,9% heeft de opvolging nog niet besproken met de potentiële opvolger/overnemer. Dit kan duiden dat men nog geen idee heeft wie de potentiële opvolger/overnemer zal zijn of dat men een gesprek over de opvolging/overname met de potentiële opvolger(s)/overnemer(s) uitstelt. In 2015 lag dit percentage beduidend hoger. Toen had 42,1% van de respondenten die binnen de 5 jaar de leiding wilden overdragen de opvolging nog niet besproken met de potentiële opvolger/overnemer.

| <b>Tabel 3.a.</b>  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| <b>Subgroep: % ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen</b> |                |                |
| Overdracht van leiding besproken met potentiële opvolgers/overnemers             | 2019 (N = 197) | 2015 (N = 121) |
| Niet besproken   | 25,9%          | 42,1%          |
| Kwam reeds ter sprake  | 42,1%          | 35,5%          |
| In detail besproken  | 32%            | 22,3%          |

4. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen al begonnen zijn met de selectie en training van de opvolger

Tabel 4.a. geeft meer inzicht in het selecteren en trainen van de opvolger als aspect van de voorbereiding van de overdracht. Van de groep van ondernemers ouder dan 55 jaar die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen, is 25,5% nog niet bezig met de selectie en training van de opvolger. 23,2% heeft slechts een eerste aanzet gegeven. Bijna de helft van de respondenten die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen, lijkt dus nog niet grondig bezig te zijn met een van de eerste stappen in het voorbereidingsproces van een overdracht, zijnde het kiezen en voorbereiden/opleiden van de opvolger. In 2015 waren de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding wilden overdragen, vaker bezig met de selectie en training van de opvolger: 44,4% (vs. 38% in 2019) was er volop mee bezig en 20% (vs. 13,6% in 2019) gaf aan deze stap volledig te hebben voltooid.

| <b>Tabel 4.a.</b>  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| <b>Subgroep: % ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen</b> |                |                |
| Selectie en training van de opvolger   | 2019 (N = 250) | 2015 (N = 225) |
| Nog niet mee bezig   | 25,5%          | 20,9%          |
| Eerste aanzet is gegeven   | 23,2%          | 14,7%          |
| Volop ermee bezig  | 38%            | 44,4%          |
| Volledig voltooid  | 13,6%          | 20%            |

5. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen binnen de familie, al concreet bezig zijn met de opvolgingsplanning of deze volledig hebben afgerond

Tabel 5.a. geeft aan dat in de subgroep van ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen binnen de familie, 76,6% volop bezig is met de planning van de overdracht. 6,3% heeft de voorbereiding reeds volledig afgerond. In 2015 ging dit over 84,5% respectievelijk 5,8%.

| <b>Tabel 5.a.</b>  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| <b>Subgroep: % ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen binnen de familie</b> |                |                |
| Planning van overdracht van leiding:   | 2019 (N = 111) | 2015 (N = 103) |
| Nog niet mee bezig   | 9%             | 3,9%           |
| Eerste aanzet is gegeven   | 8,1%           | 5,8%           |
| Volop ermee bezig  | 76,6%          | 84,5%          |
| Volledig voltooid  | 6,3%           | 5,8%           |

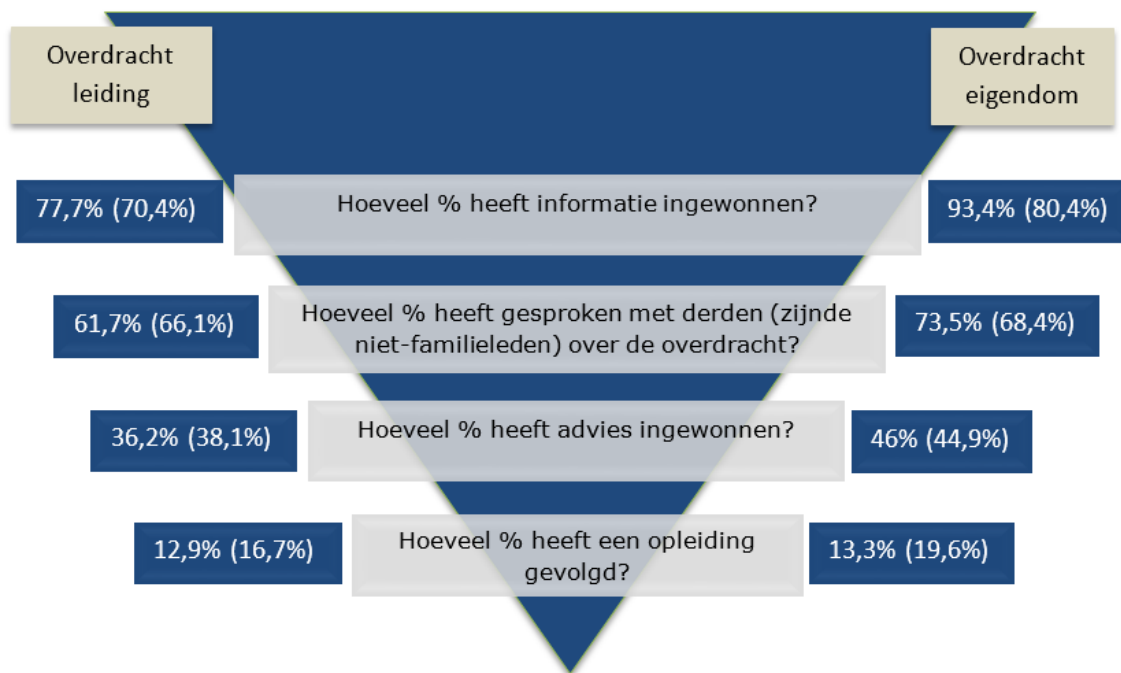
6. Inschatten hoeveel % van de ondernemers die binnen de 5 jaar de meerderheid van de aandelen willen overdragen, al bezig zijn met het plannen van de overdracht van eigendom van de onderneming

Uit tabel 6.a. blijkt dat 28,6% van de respondenten die binnen de 5 jaar de meerderheid van de aandelen willen overdragen de planning van de overdracht van eigendom volledig voltooid hebben. 40,3% zal op korte termijn starten met de voorbereidingen en 13,6% beseft dat ze moet beginnen met plannen maar weet niet hoe eraan te beginnen. 17,5% is nog niet bezig met de nodige voorbereidingen. In 2015 gaf 47,7% aan op korte termijn te starten met de voorbereidingen en 26,5% had de planning van de overdracht van eigendom reeds voltooid.

| Tabel 6.a.  |                |                |
|---|----------------|----------------|
| Subgroep: % ondernemers die binnen de 5 jaar de meerderheid van de aandelen willen overdragen |                |                |
| Planning van overdracht van eigendom:   | 2019 (N = 206) | 2015 (N = 151) |
| Nog niet mee bezig  | 17,5%          | 13,9%          |
| Besef is er maar geen idee hoe eraan te beginnen  | 13,6%          | 11,9%          |
| Starten op korte termijn met de voorbereidingen   | 40,3%          | 47,7%          |
| Volledig voltooid   | 28,6%          | 26,5%          |

### 7. Trechter informatieverzameling overdracht van leiding vs. overdracht van eigendom

In figuur 7.a. worden enkel de bedrijven geanalyseerd die binnen een termijn van 5 jaar een bedrijfsoverdracht verwachten. Deze figuur toont aan dat bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar de eigendom wensen over te dragen vaker informatie inwinnen (93,4%) dan bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar de leiding wensen over te dragen (77,7%). Hetzelfde kan geconcludeerd worden voor het spreken met derden over de desbetreffende overdracht, het inwinnen van advies en/of coaching, en het volgen van een opleiding. De percentages van 2015 worden tussen haken getoond in figuur 7.a. Deze percentages tonen aan dat dezelfde trend geconstateerd kon worden in 2015.

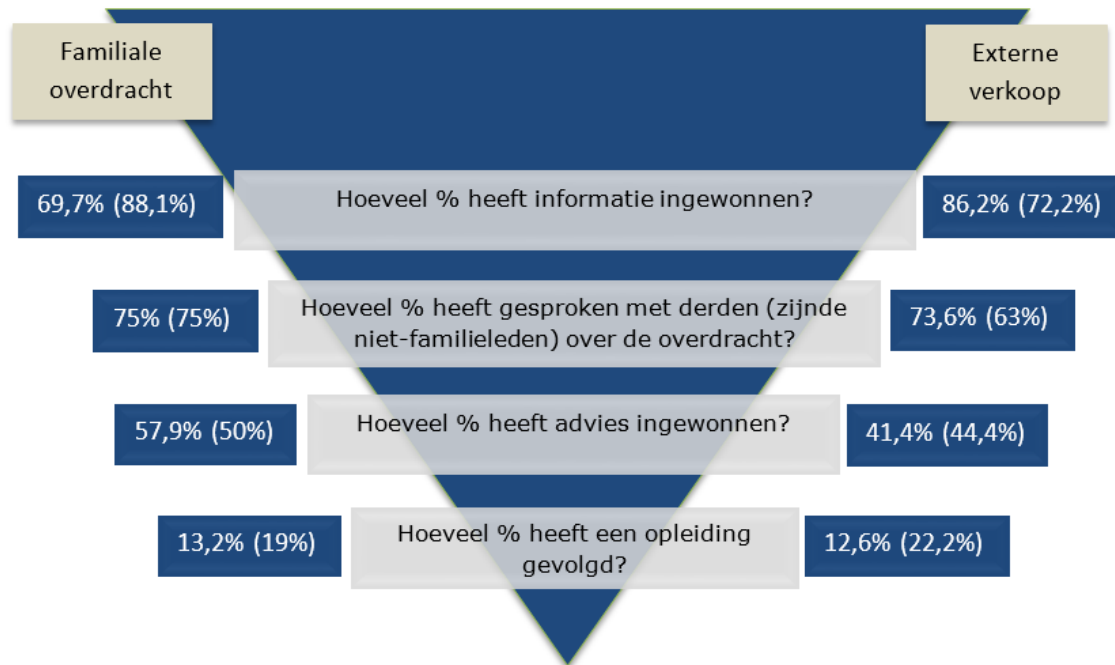


**Figuur 7.a.: Mate van informatieverzameling door bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar de leiding en/of eigendom verwachten over te dragen**

### 8. Trechter informatieverzameling familiale overdracht vs. externe verkoop

Figuur 8.a. geeft aan in welke mate bedrijven die een familiale overdracht of externe verkoop verwachten binnen een termijn van 5 jaar reeds informatie verzameld hebben. Op basis van deze figuur stellen we vast dat meer bedrijven die een externe verkoop verwachten (86,2%) informatie inwinnen dan bedrijven die een familiale overdracht verwachten (69,7%). In 2015 (percentages weergegeven tussen haken) was dit omgekeerd. In 2019 is er weinig verschil tussen beide groepen als we naar de percentages kijken die aangeven hoeveel procent met derden heeft gesproken over de overdracht en hoeveel procent

een opleiding gevolgd heeft. In 2015 bleek een hoger percentage van respondenten die familiale overdracht verwachten binnen 5 jaar gesproken te hebben met derden over de overdracht dan zij die externe verkoop verwachten (75% vs. 63%). Daarnaast geeft figuur 8.a. aan dat zij die familiale overdracht verwachten vaker advies hebben ingewonnen. Dit was ook het geval in 2015. Daarnaast valt op dat in 2015 een hoger percentage aan respondenten opleidingen gevolgd heeft ten opzichte van 2019.



**Figuur 8.a.: Mate van informatieverzameling door bedrijven die binnen een termijn van 5 jaar de eigendom verwachten over te dragen**