

AGENTSCHAP  
INNOVEREN &  
ONDERNEMEN



**Vlaanderen**  
is ondernemen

# Groei door overname in Vlaanderen

Prof. dr. Eddy Laveren



Prof. dr. Tensie Steijvers

Dr. Ine Umans



## Inhoud

Inhoudsopgave.....	2
1. Opzet voor de dataverzameling.....	3
2. Overnames: frequentie, geografische locatie, tijdstip en gevolgen voor winst en tewerkstelling ...	4
3. Analyse van de subgroep van bedrijven die een overname gerealiseerd hebben .....	6
3.1. Motieven, obstakels en financieringswijze .....	6
3.2. Kennis van en gebruik van diensten en dienstverleners in het kader van overnames.....	8
4. Analyse van de subgroep van bedrijven die noch een overname gerealiseerd hebben noch ermee bezig zijn .....	10
4.1. Motieven en obstakels voor overnames .....	10
4.2. Kennis van en gebruik van diensten en dienstverleners in het kader van overnames.....	13
Executive Summary.....	16
Bijlagen .....	18
Bijlage 1: Enquête ‘Groei Door Overname’ 2019 – Vlaams Gewest .....	18

## Bronvermelding

Laveren, E., Steijvers, T., & Umans, I. (2019). Groei door overname in Vlaanderen. Onderzoeksrapport Agentschap Innoveren en Ondernemen, 29 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 dataverzameling is gestart met een selectie van gegevens uit Belfirst, een database met uitgebreide informatie over vennootschappen in België. Uit deze database werden alle actieve vennootschappen in Vlaanderen met minimum 10 werknemers die van 2015 tot 2017 een gemiddelde groei kende van minstens 3% per jaar op basis van omzet, bruto toegevoegde waarde of aantal werknemers weerhouden, zijnde 5 569 unieke vennootschappen. Deze set van 5 569 vennootschappen werd bezorgd aan Trends Business Information om e-mailadressen 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 4970 e-mailadressen verkregen van Trends Business Information.

In de maand mei werd naar deze adressen een e-mail verstuurd met een link naar een online enquête (zie bijlage 1). Ongeveer 1520 e-mailberichten konden niet worden afgeleverd of werden geweigerd zodat ongeveer 3450 bedrijven de e-mail hebben ontvangen. Na drie bevragingrondes (twee in de maand mei en één in de maand juli) werden uiteindelijk 344 enquêtes ontvangen. De respons bestaat uit 344 groeiende bedrijven waarvan 297 bedrijven toestemming geven voor het gebruik van hun gegevens. 99 bedrijven werden verwijderd aangezien zij minder dan 70% van de vragen hebben ingevuld waardoor 198 bedrijven overblijven. Van deze 198 bedrijven hebben 16 bedrijven geen correct ondernemingsnummer opgegeven. We kunnen dus voor 182 bedrijven voldoende informatie betreffende hun groeipatroon uit Belfirst halen om na te gaan of zij al dan niet snelle groeiers zijn. Deze steekproef is voldoende groot om valide conclusies te kunnen trekken over de bevrage aspecten.<sup>1</sup> Snelle groeiers worden gedefinieerd als bedrijven met een gemiddelde groei van minstens 20% over een termijn van 3 jaren op basis van omzet, bruto toegevoegde waarde of aantal werknemers. We stellen vast dat 83 respondenten geïdentificeerd kunnen worden als snelle groeiers; 99 respondenten zijn niet-snelle groeiers zijnde bedrijven met een gemiddelde jaarlijkse groei van 3% maar lager dan 20% (tabel 1.1.).

**Tabel 1.1. : Respondenten van de enquête**

	Aantal	Procentueel
Snelle groeiers	83	45,6%
Niet-snelle groeiers	99	54,4%
Totaal	182	100%

<sup>1</sup> Uitgaande van de populatie van 5 569 unieke ondernemingen is een respons van 169 bedrijven vereist (betrouwbaarheidsinterval van 95%, 7,5% foutenmarge, 50% spreiding).

## 2. Overnames: frequentie, geografische locatie, tijdstip en gevolgen voor winst en tewerkstelling

Van alle 182 respondenten geeft 26,9%, zijnde 49 bedrijven, aan dat ze een of meerdere overnames gerealiseerd hebben tijdens de voorbije 5 jaar. In tabel 2.1. wordt nagegaan of er hieromtrent een verschil is tussen snelle groeiers en niet-snelle groeiers. We stellen vast dat 24,2% van de niet-snelle groeiers een of meerdere overnames heeft gerealiseerd; bij de snelle groeiers neemt dit percentage toe tot 30,1%. We kunnen echter geen statistisch significant verschil vaststellen wat betreft realisatie van overnames tussen snelle en niet-snelle groeiers.

**Tabel 2.1. : Overnames gerealiseerd**

	Geen overnames gerealiseerd		Wel overnames gerealiseerd		Totaal	
Niet-snelle groeiers	75	75,8%	24	24,2%	99	100%
Snelle groeiers	58	69,9%	25	30,1%	83	100%
Totaal	133	73,1%	49	26,9%	182	100%

Respondenten die aangeven dat ze de voorbije 5 jaren geen overname hebben gerealiseerd, werden gevraagd of zij bezig zijn met een overname. We stellen vast dat slechts 8 van de 129 respondenten die geen overname hebben gerealiseerd (4 van de 133 respondenten hebben deze vraag niet ingevuld) bezig zijn met een overname. De overige 121 bedrijven hebben geen overname gerealiseerd en zijn er ook niet mee bezig.

In de enquête wordt ook aan de respondent gevraagd om aan te geven of een of meerdere overnames werden gerealiseerd in België, in Europa of buiten Europa. Tabel 2.2. geeft aan dat de overgrote meerderheid aangeeft overnames te doen binnen België. Ook zien we overlap: 29,5% van de bedrijven die de voorbije 5 jaar een overname in België heeft gedaan, heeft in die periode ook een overname gedaan in Europa.

**Tabel 2.2. : Geografische locatie van overnames**

	Aantal	Procentueel (t.o.v. N=49)
België	44	89,8%
Europa	17	34,7%
Buiten Europa	4	8,2%

In tabel 2.3. gaan we dieper in op het jaar van de overnames. Panel A focust op België, panel B op Europa, en panel C op niet-Europese overnames. Aangezien sommige bedrijven meerdere overnames hebben gedaan binnen België en binnen Europa liggen de aantallen in panels A en B hoger dan de aantallen in tabel 2.2.

**Tabel 2.3. : Jaar van overname**

<b>Panel A: overnames in België</b>		
N = 71	Aantal	Procentueel
2014	8	11,3%
2015	13	18,3%
2016	13	18,3%
2017	18	25,4%
2018	14	19,7%
2019	5	7%

<b>Panel B: overnames in Europa</b>		
N = 25	Aantal	Procentueel
2014	3	12%
2015	1	4%
2016	7	28%
2017	7	28%
2018	6	24%
2019	1	4%

  

<b>Panel C: overnames buiten Europa</b>		
N = 4	Aantal	Procentueel
2014	2	50%
2017	1	25%
2018	1	25%

Voor die bedrijven die een *overname gerealiseerd* hebben, wordt op basis van gegevens beschikbaar in de Belfirst database, nagegaan in welke mate dit voor deze bedrijven ook geleid heeft tot een toename in tewerkstelling, winst en bruto toegevoegde waarde. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de gemiddelde jaarlijkse groei per bedrijf (indien de gegevens beschikbaar zijn) sinds de eerste overname (binnen de afgelopen vijf jaren). Cijfers geven aan dat de meerderheid van de bedrijven een positieve evolutie kenden in personeelsbestand, winst, of bruto toegevoegde waarde sinds de overname. We stellen, sinds de eerste overname, een gemiddelde jaarlijkse groei van 56,04% in personeelsbestand, 30,25% in winst, en 102,10% in bruto toegevoegde waarde vast. Om het effect van extreme waarden (in positieve en negatieve zin) op deze gemiddelden te vermijden, berekenen we ook de mediaanwaarden. De mediaanwaarde bedraagt 14,86% wat betreft gemiddelde jaarlijkse groei in personeelsbestand; 21,56% wat betreft gemiddelde jaarlijkse winstgroei en 17,95% wat betreft gemiddelde jaarlijkse groei in bruto toegevoegde waarde.

Als in de groep van bedrijven die een overname gerealiseerd hebben, de opsplitsing gemaakt wordt tussen *snelle groeiers en niet-snelle groeiers*, stellen we vast dat de gemiddelde jaarlijkse groei per bedrijf sinds de eerste overname (binnen de afgelopen vijf jaren) niet significant verschillend is tussen snelle en niet-snelle groeiers.

Voor die bedrijven die *geen overname hebben gerealiseerd* tijdens de voorbije 5 jaar, werd ook de jaarlijkse gemiddelde groei berekend over de periode 2014-2018. Hier stellen we vast dat er geen statistisch significant verschil is wat betreft groei in winst en tewerkstelling tussen bedrijven die wel een overname gerealiseerd hebben tijdens de voorbije 5 jaren en zij die geen overname gerealiseerd hebben. We stellen wel een statistisch significant verschil vast in groei in bruto toegevoegde waarde: er is een hogere gemiddelde jaarlijkse groei in bruto toegevoegde waarde voor zij die een overname hebben gerealiseerd (102,1%) t.o.v. zij die geen overname hebben gerealiseerd (21,7%).

### 3. Analyse van de subgroep van bedrijven die een overname gerealiseerd hebben

In deze paragraaf zullen de 49 bedrijven die de voorbije 5 jaar een overname gerealiseerd hebben (zie tabel 2.1.) verder geanalyseerd worden.

#### 3.1. Motieven, obstakels en financieringswijze

In tabel 3.1. wordt een overzicht gegeven van de motieven om te groeien door overname bij de 49 bedrijven die de voorbije 5 jaar effectief een overname hebben gerealiseerd. Daarnaast gaan we ook na of de motieven verschillen tussen de twee subgroepen zijnde de 25 snelgroeiende bedrijven enerzijds en de 24 groeiende bedrijven anderzijds.

**Tabel 3.1. : Motieven om te groeien door overname**

	Groeiers en snelle groeiers (N=49)		Enkel snelle groeiers (N=25)		Enkel groeiers excl. snelle groeiers (N=24)	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Toegang tot ander klantensegment	14	28,6%	8	32%	6	25%
Toegang tot nieuwe markten	21	42,9%	11	44%	10	41,7%
Beschikken over complementaire producten/diensten	25	51%	13	52%	12	50%
Beschikken over infrastructuur van de overgenomen onderneming	10	20,4%	7	28%	3	12,5%
Beschikken over personeel van de overgenomen onderneming	17	34,7%	10	40%	7	29,2%
Vergroten van de winstmarge	15	30,6%	9	36%	6	25%
Waardecreatie	14	28,6%	9	36%	5	20,8%
Verkrijgen van aanvullende middelen	6	12,2%	5	20%	1	4,2%
Identificeren van nieuwe kansen	7	14,3%	5	20%	2	8,4%
Creatie van werkgelegenheid	4	8,2%	2	8%	2	8,4%
Verbeteren van de verkoopcijfers	15	30,6%	10	40%	5	20,8%
Nastreven van innovatie	5	10,2%	3	12%	2	8,4%
Verhogen van klanttevredenheid	6	12,2%	2	8%	4	16,7%
Verbeteren reputatie	4	8,2%	4	16%	0	0%

Volgende motieven blijken het belangrijkste te zijn in de totale groep van groeiers en snelle groeiers die een overname realiseerden: 1) beschikken over complementaire producten/diensten (51%); 2) toegang tot nieuwe markten (42,9%); en 3) beschikken over personeel van de overgenomen onderneming (34,7%). Ook als de subgroep van snelle groeiers geanalyseerd wordt, stellen we vast dat deze drie motieven belangrijk zijn. Toch merken we op dat het verbeteren van de verkoopcijfers een belangrijker motief is voor de snelle groeiers: 40% van de snelle groeiers haalt dit motief aan (t.o.v. 20,8% bij de groeiers).

Tabel 3.2. geeft de kanalen weer via dewelke het bedrijf in contact is gekomen met de overgenomen onderneming. 72% van de respondenten geeft aan dat dit contact vooral gelegd werd via een opgebouwd netwerk van collega-ondernemers; 27% geeft aan dat er met overnamebemiddelaars/overnameadviseurs werd gewerkt.

**Tabel 3.2. : Kanalen via dewelke contact met de overgenomen onderneming werd verkregen**

N = 49	Aantal	Procentueel
via overnameweb.be	1	2%
via kbcmatchit.be	1	2%
via boekhouder/accountant	2	4%
via bank	1	2%
via consultant	6	12%
via overnamebemiddelaars/overnameadviseurs	13	27%
via vrienden, familie, kennissen	7	14%
via opgebouwd netwerk van collega-ondernemers	35	72%

Tabel 3.3. focust op de obstakels die bedrijven hebben ervaren bij de gerealiseerde overnames. Volgende drie obstakels komen het vaakst aan bod: 1) moeilijkheden vlak na de overname met het integreren van administratie en organisatie (32,7%); 2) problemen met de waardering (vb. te hoge waardering door de overgenomen onderneming) (22,5%); en 3) te weinig openheid van de overgenomen onderneming wat betreft gegevens (financieel, contracten, waarborgen, ...) (18,4%). Daarnaast geeft ook 32,7% van de respondenten aan dat zij geen obstakels hebben ondervonden bij de overnames.

**Tabel 3.3. : Obstakels ervaren bij overnames**

N = 49	Aantal	%
Gebrek aan financiële middelen	5	10,2%
Gebrek aan tijd: het is een lang en complex proces	8	16,3%
Gebrek aan kennis omtrent diverse aspecten van het overnameproces	5	10,2%
Complexe regelgeving	6	12,2%
Moeilijkheden vlak na de overname met het integreren van administratie en organisatie	16	32,7%
Weerstand van het overgenomen personeel tijdens de implementatie van nieuwe ideeën en routines	8	16,3%
Te weinig openheid van de overgenomen onderneming qua gegevens (financieel, contracten, waarborgen, juridische procedures, ...)	9	18,4%
Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid	1	2%
Problemen met de waardering: bijvoorbeeld te hoge waardering door de overgenomen onderneming	11	22,5%
Ik heb geen obstakels ondervonden	16	32,7%

Tabel 3.4. gaat dieper in op hoe de overname gefinancierd werd. We zien hier vooral traditionele financieringsvormen: 81,6% geeft aan gebruik gemaakt te hebben van eigen inbreng; 59,2% heeft gebruik gemaakt van bankkredieten.

**Tabel 3.4. : Gebruikte financieringsinstrumenten bij de overname**

	Aantal	Procentueel (t.o.v. N=49)
Eigen inbreng	40	81,6%
Lening PMV	0	0,0%
Kaskrediet (R/C-krediet)	3	6,1%
Risicokapitaal	1	2%
Bullet loan	1	2%
Familie/vrienden	1	2%
Overheidswaarborg PMV	2	4,1%
Crowdfunding	0	0,0%
Leasing	2	4,2%
Winwinlening	0	0,0%
Bankkrediet	29	59,2%
Vendor loan	4	8,2%
Achtergestelde leningen	4	8,2%

Bovendien werd gepolst naar het feit of deze bedrijven problemen hebben ervaren bij het bekomen van financiering voor de overnames. Tabel 3.5. geeft een overzicht waaruit blijkt dat 63,3% aangeeft geen problemen inzake financiering ervaring te hebben.

**Tabel 3.5. : Ervaren financieringsproblemen**

	Aantal	Procentueel (t.o.v. N=49)
Geen	31	63,3%
Weinig	15	30,6%
Neutraal	3	6,1%
Veel	0	0%
Zeer veel	0	0%

### 3.2. Kennis van en gebruik van diensten en dienstverleners in het kader van overnames

In de enquête werd ook gepeild naar de mate waarin bedrijven die de voorbije 5 jaar een of meerdere overnames gerealiseerd hebben, op de hoogte zijn van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames. Uit tabel 3.6. leiden we af dat advies/consulting (70,8%) en begeleiding (64,6%) door meer bedrijven goed gekend is wat betreft dienstverlening m.b.t. overnames dan infosessies (45,8%) en opleidingen (42,6%). Online tools en checklists (6,4%) worden door weinig ondernemers die een overname hebben gerealiseerd, aangevinkt als goed gekend.

**Tabel 3.6. : Mate waarin bedrijven op de hoogte zijn van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet of weinig		Neutraal		(Zeer) goed		Totaal	
Infosessies	15	31,3%	11	22,9%	22	45,8%	48	100%
Opleidingen	15	31,9%	12	25,5%	20	42,6%	47	100%
Advies/consulting	6	12,5%	8	16,7%	34	70,8%	48	100%
Begeleiding	8	16,7%	9	18,8%	31	64,6%	48	100%
Online tools en checklists	21	44,7%	23	48,9%	3	6,4%	47	100%

Ook werd gepeild naar de mate waarin ondernemers gebruik maken van dit aanbod van diensten m.b.t. overnames (tabel 3.7.). Hier valt op dat heel wat bedrijven meerdere keren gebruik hebben gemaakt van advies/consulting (55,6%) en begeleiding (46,7%). Online tools en



checklists worden zeer weinig gebruikt: 88,4% heeft dit nooit gebruikt. Daarnaast is het ook opvallend dat ongeveer 6 op de 10 bedrijven die overnames realiseren nooit een infosessie of een opleiding hieromtrent gevolgd hebben.

**Tabel 3.7. : Gebruik van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Nooit		Eenmalig		Meerdere keren		Totaal	
Infosessies	26	59,1%	8	18,2%	10	22,7%	44	100%
Opleidingen	27	61,4%	10	22,7%	7	15,9%	44	100%
Advies/consulting	10	22,2%	10	22,2%	25	55,6%	45	100%
Begeleiding	16	35,6%	8	17,8%	21	46,7%	45	100%
Online tools en checklists	38	88,4%	4	9,3%	1	2,3%	43	100%

In tabel 3.8. gaan we bij die bedrijven die een overname gerealiseerd hebben, na voor welke specifieke aspecten gerelateerd aan overnames het bedrijf beroep heeft gedaan op dienstverlening. Hieruit blijkt dat men vooral advies heeft gevraagd op fiscaal en juridisch vlak (69,4%) en op financieel vlak (53,1%).

**Tabel 3.8. : Aspecten in het kader van overname waarvoor men beroep doet op dienstverleners**

	Aantal	% (t.o.v. N=49)
HR/personeelsmanagement	11	22,5%
Emotionele	1	2%
Financiële	26	53,1%
Juridische	34	69,4%
Fiscale	34	69,4%
Verloop van het overnameproces	16	32,7%
Ondernemingswaardering	19	38,8%
Hoe de integratie van processen, infrastructuur, operations, cultuur, ... kon gebeuren	5	10,2%
Geen advies gevraagd aan dienstverleners	6	12,2%

Tenslotte werd nagegaan in welke mate ondernemers tevreden zijn over het bestaande aanbod van diensten in het kader van overnames (tabel 3.9.). Over het algemeen kan gesteld worden dat de ondernemers tevreden zijn over het bestaande aanbod, in het bijzonder over het aanbod inzake advies/consulting en begeleiding.

**Tabel 3.9. : Mate van tevredenheid met het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet tevreden		Neutraal		(Zeer) tevreden		Totaal	
Infosessies	1	3,1%	18	56,3%	13	40,6%	32	100%
Opleidingen	1	3,2%	16	51,6%	14	45,2%	31	100%
Advies/consulting	0	0%	8	20%	32	80%	40	100%
Begeleiding	1	2,6%	13	33,3%	25	64,1%	39	100%
Online tools en checklists	3	12%	21	84%	1	4%	25	100%

Naast de tevredenheid over het bestaande aanbod aan diensten werd er ook gepolst naar de tevredenheid over de kwaliteit van de diensten met betrekking tot overnames waarvan de ondernemer gebruik heeft gemaakt. Tabel 3.10. geeft aan dat niemand ontevreden is over de kwaliteit. Het percentage tevreden gebruikers ligt hoog voor advies en consulting (76,5%) en begeleiding (75%). Het percentage tevreden gebruikers ligt lager voor infosessies (41,2%), opleidingen (52,9%), en online tools en checklists (25%).

**Tabel 3.10. : Mate van tevredenheid met de kwaliteit van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet tevreden		Neutraal		(Zeer) tevreden		Totaal	
Infosessies	0	0%	10	58,8%	7	41,2%	17	100%
Opleidingen	0	0%	8	47,1%	9	52,9%	17	100%
Advies/consulting	0	0%	8	23,5%	26	76,5%	34	100%
Begeleiding	0	0%	7	25%	21	75%	28	100%
Online tools en checklists	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%

Om na te gaan of er nood is aan extra ondersteuning, werd in de vragenlijst gevraagd of de ondernemers behoefte hebben aan activiteiten of diensten in het kader van overnames die momenteel niet worden aangeboden. Slechts 3 ondernemers antwoorden ‘ja’ op deze vraag. Meer specifiek geven zij aan nood te hebben aan i) een procesmatige begeleiding doorheen het hele traject met doorverwijzing naar specialisten voor bepaalde onderdelen, ii) neutrale betaalbare grondige financiële en operationele screening van over te nemen bedrijven, iii) meer niet-commerciële infosessies, en iv) meer bekend maken van bestaande opleidingen.

Voor de groep van bedrijven die nog geen overname gerealiseerd hebben maar er nu mee bezig zijn (zijnde 8 bedrijven), zijn de resultaten gelijkaardig aan de resultaten van de groep van bedrijven die reeds een overname gerealiseerd hebben.

#### **4. Analyse van de subgroep van bedrijven die noch een overname gerealiseerd hebben noch ermee bezig zijn**

In deze paragraaf zullen de 125 bedrijven die de voorbije 5 jaar geen overname gerealiseerd (zie tabel 2.1., zijnde 133 bedrijven) en er ook niet mee bezig zijn (133 verminderd met 8 bedrijven), verder geanalyseerd worden. Het aantal bedrijven dat geanalyseerd wordt, verschilt per tabel omdat niet alle bedrijven alle vragen van de enquête beantwoord hebben.

##### *4.1. Motieven en obstakels voor overnames*

In deze sectie gaan we dieper in op de motieven en obstakels voor overnames ervaren door bedrijven die geen overname gerealiseerd hebben de voorbije 5 jaar en momenteel ook niet bezig zijn met een overname. Tabel 4.1. geeft aan dat 64,6% van deze bedrijven wel ooit een overname overwogen hebben; 35,4% geeft aan dat zij nooit een overname overwogen hebben.

**Tabel 4.1. : Overname overwogen?**

	Aantal	Procentueel
Ja	73	64,6%
Nee	40	35,4%
Totaal	113	100%

Tabel 4.2. geeft aan dat 60,8% van de snelle groeiers die geen overname heeft gerealiseerd wel een overname heeft overwogen. Dit percentage is niet significant verschillend van dat bij de niet-snelle groeiers. Daar stellen we vast dat 67,7% van de niet-snelle groeiers geen overname heeft gerealiseerd ondanks het feit dat zij dit wel overwogen hebben.

**Tabel 4.2. : Overname overwogen vs. snelle groeier/niet-snelle groeier**

	Snelle groeier		Niet-snelle groeier	
	N	%	N	%
<i>Overname overwogen?</i>				
Ja	31	60,8%	42	67,7%
Nee	20	39,2%	20	32,3%
	51	100%	62	100%

Tabel 4.3. geeft aan dat 35,4% van de bedrijven aangeeft dat het niet doen van overnames een bewuste strategische keuze is. Van die bedrijven die geen overname gerealiseerd hebben maar het wel overwogen hebben, geeft 27,4% aan dat het niet doen van overnames een bewuste strategische keuze was; voor 72,6% was dit geen bewuste strategische keuze.

**Tabel 4.3. : Geen overnames als bewuste strategische keuze**

	<i>Ooit overname overwogen?</i>					
	Ja		Neen		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
<i>Geen overname als bewuste strategische keuze?</i>						
Nee	53	72,6%	20	50%	73	64,6%
Ja	20	27,4%	20	50%	40	35,4%
	73	100%	40	100%	113	100%

De achterliggende redenen voor deze bewuste strategische keuze om niet te gaan voor overnames zijn divers. Volgende redenen werden vooral aangehaald:

- focus op organische groei
- belang van controlebehoud, blijven van een familiebedrijf
- wens tot behoud van kleinschaligheid
- gebrek aan ervaring met en opportuniteiten inzake overnames
- risicoaversie
- focus op externe groei (export)

Voor de 73 bedrijven die de voorbije 5 jaren wel een overname hebben overwogen (zie tabel 4.1.), werd gevraagd naar de factoren die ervoor gezorgd hebben dat men toch geen overname gerealiseerd heeft. Tabel 4.4. geeft aan dat i) problemen met de waardering (37%); ii) gebrek aan tijd (30,1%); en iii) te hoog risico (27,4%) als belangrijkste hinderpalen worden aanzien.

**Tabel 4.4. : Aspecten die ervoor gezorgd hebben dat, ondanks het in overweging nemen ervan, er geen overname gerealiseerd werd**

N = 73	Aantal	Procentueel
Gebrek aan tijd: een overname is een lang en complex proces	22	30,1%
Gebrek aan kennis en ervaring omtrent diverse aspecten van het overnameproces	14	19,2%
Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid	6	8,2%
Gebrek aan financiële middelen	18	24,7%
Complexe regelgeving	5	6,9%
Een overname houdt te veel risico in.	20	27,4%
De onderneming weet niet waar een bedrijf dat te koop aangeboden wordt, gevonden kan worden.	14	19,2%
De onderneming vindt geen geschikt bedrijf.	19	26%

Verwachte moeilijkheden na een overname met het integreren van de administratie en organisatie	18	24,7%
Problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de potentiële overlater	27	37%
Gebrek aan transparantie bij potentieel over te nemen bedrijven	16	21,9%
Gebrek aan gekwalificeerd personeel bij de over te nemen onderneming	15	20,6%

Voor de 40 bedrijven die nooit een overname overwogen hebben (zie tabel 4.1.), geeft tabel 4.5. aan welke aspecten hier een rol hebben gespeeld. Ondernemers geven vooral volgende redenen aan: i) groei moet gebeuren door organische groei (37,5%); ii) overname houdt te veel risico in (27,5%); en iii) gebrek aan tijd (25%).

**Tabel 4.5. : Aspecten die ervoor gezorgd hebben dat geen overname in overweging werd genomen**

N = 40	Aantal	Procentueel
Groei moet gebeuren door organische groei	15	37,5%
Gebrek aan tijd	10	25%
Gebrek aan kennis en ervaring omtrent diverse aspecten van het overnameproces	8	20%
Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid	1	2,5%
Complexe regelgeving	2	5%
Gebrek aan financiële middelen	8	20%
Een overname houdt te veel risico in.	11	27,5%
De onderneming weet niet waar een bedrijf dat te koop aangeboden wordt, gevonden kan worden.	7	17,5%
De onderneming vindt geen geschikt bedrijf.	2	5%
Verwachte moeilijkheden na de overname met het integreren van administratie en organisatie	9	22,5%
Verwachte problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de overlater	7	17,5%
Gebrek aan transparantie bij potentieel over te nemen bedrijven	3	7,5%
Gebrek aan gekwalificeerd personeel bij de over te nemen onderneming	3	7,5%

Vermits er hier gefocust wordt op de groep van bedrijven die geen overnames heeft gedaan, werd eveneens gepolst naar wat zij zien als voordelen van autonome groei in plaats van groei door overname. Diverse antwoorden werden geformuleerd. Het blijken allen motieven te zijn gedreven door de keuze van de ondernemer. De belangrijkste motieven zijn:

- belang van controlebehoud
- risicoaversie: men wil het risico niet nemen, moeilijker beheersbaar
- belang van het behoud van de bedrijfscultuur, eigenheid en kleinschaligheid
- nog voldoende mogelijkheden voor interne, organische groei
- financiële stabiliteit: minder cash flow issues

Hoewel deze bedrijven geen overname hebben gerealiseerd, gaan we in tabel 4.6. na of zij de kanalen kennen via dewelke zij in contact kunnen komen met over te nemen ondernemingen. Men denkt dit contact vooral te kunnen leggen via boekhouder/accountant (38,1%) of overnamebemiddelaars/adviseurs (36,3%).

**Tabel 4.6. : Kennis van kanalen via dewelke contact met een over te nemen onderneming kan verkregen worden**

N = 113	Aantal	Procentueel
overnamemarkt.be	20	17,7%
bedrijventekoop.be	22	19,5%
overnameweb.be	7	6,2%
kbcmatchit.be	8	7,1%
Boekhouder/accountant	43	38,1%
Notaris	15	13,3%
Advocaat	16	14,2%
Bank	21	18,6%
Consultant	28	24,8%
Overnamebemiddelaars/overnameadviseurs	41	36,3%

#### 4.2. Kennis van en gebruik van diensten en dienstverleners in het kader van overnames

Ook bij de 73 bedrijven die geen overname hebben gerealiseerd de voorbije 5 jaar maar het wel overwogen hebben (zie tabel 4.1.), werd gepolst naar hun kennis van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames, en of zij er beroep op gedaan hebben.

Tabel 4.7. geeft aan in welke mate deze bedrijven op de hoogte zijn van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames. Als we deze vergelijken met de cijfers uit tabel 3.6. (bedrijven die wel een overname gerealiseerd hebben), zien we logischerwijze dat bedrijven die geen overname hebben gerealiseerd de voorbije 5 jaar maar het wel overwogen hebben, minder goed op de hoogte zijn van het bestaande aanbod van diensten m.b.t. overnames en dit voor alle categorieën.

**Tabel 4.7. : Mate waarin bedrijven op de hoogte zijn van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet of weinig		Neutraal		(Zeer) goed		Totaal	
Infosessies	34	52,3%	15	23,08%	16	24,6%	65	100%
Opleidingen	28	43,8%	18	28,13%	18	28,1%	64	100%
Advies/consulting	19	29,2%	16	24,62%	30	46,2%	65	100%
Begeleiding	20	30,3%	18	27,27%	28	42,4%	66	100%
Online tools en checklists	42	64,6%	13	20,00%	10	15,4%	65	100%

Tabel 4.8. rapporteert in welke mate ondernemers die de voorbije 5 jaar geen overname gerealiseerd hebben maar dit wel overwogen hebben, toch gebruik hebben gemaakt van dit dienstenaanbod m.b.t. overnames. Ondanks het feit dat zij geen overname gerealiseerd hebben, merken we op dat zij in vergelijking met de bedrijven die de voorbije 5 jaren wel een overname realiseerden, ook vaak beroep hebben gedaan op dit aanbod van diensten m.b.t. overnames. Vooral in de categorie ‘eenmalig’ zijn de cijfers gelijkaardig aan de ondernemingen die wel een overname realiseerden. Hierbij dienen we wel de kanttekening te maken dat deze bedrijven mogelijks in het verleden (meer dan 5 jaar geleden) een overname realiseerden en in dat kader beroep hebben gedaan op deze diensten. Daarnaast stellen we ook vast dat heel wat bedrijven die de voorbije 5 jaren geen overname realiseerden ook nooit gebruik hebben gemaakt van het dienstenaanbod m.b.t. overnames.

**Tabel 4.8. : Gebruik van het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Nooit		Eenmalig		Meerdere keren		Totaal	
Infosessies	43	69,4%	12	19,4%	7	11,3%	62	100%
Opleidingen	45	73,8%	9	14,8%	7	11,5%	61	100%
Advies/consulting	28	45,9%	20	32,8%	13	21,3%	61	100%
Begeleiding	38	62,3%	12	19,7%	11	18%	61	100%
Online tools en checklists	50	84,8%	7	11,9%	2	3,4%	59	100%

In tabel 4.9. wordt geanalyseerd voor welke aspecten men beroep heeft gedaan op dienstverleners. Gezien deze bedrijven geen overnames hebben gedaan, is het niet verrassend dat 31,5% aangeeft geen advies te hebben gevraagd aan dienstverleners. De top 3 van aspecten waar omtrent men advies vraagt, zijn: i) financiële aspecten (37%); ii) ondernemingswaardering (34,3%); en iii) fiscale aspecten (31,5%).

**Tabel 4.9. : Aspecten in het kader van overname waarvoor men beroep doet op dienstverleners**

	Aantal	% (t.o.v. N=73)
Geen advies gevraagd aan dienstverleners	23	31,5%
HR/personeelsmanagement	4	5,5%
Emotionele	1	1,4%
Financiële	27	37%
Juridische	21	28,8%
Fiscale	23	31,5%
Verloop van het overnameproces	13	17,8%
Ondernemingswaardering	25	34,3%
Hoe de integratie van processen, infrastructuur, operations, cultuur, ... kon gebeuren	2	2,7%

Ook bij deze groep van ondernemers werd gepolst naar hun tevredenheid met betrekking tot het bestaande aanbod van diensten m.b.t. overnames (tabel 4.10.). De meeste respondenten zijn noch ontevreden, noch tevreden ('neutraal'). We merken op dat een lager percentage bedrijven tevreden is over het aanbod van diensten, in vergelijking met de bedrijven die wel overnames gerealiseerd hebben de voorbije 5 jaar. Met betrekking tot advies/consulting is 'slechts' 31,8% tevreden met het aanbod. Bij de groep van bedrijven die de voorbije 5 jaar wel overnames gerealiseerd hebben, was 80% tevreden met het aanbod aan advies/consulting. Ook bij 'begeleiding' en 'infosessies' zien we gelijkaardige cijfers.

**Tabel 4.10. : Mate van tevredenheid met het aanbod van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet tevreden		Neutraal		(Zeer) tevreden		Totaal	
Infosessies	0	0%	24	82,8%	5	17,2%	29	100%
Opleidingen	2	6%	20	60,6%	11	33,3%	33	100%
Advies/consulting	1	2,3%	29	65,9%	14	31,8%	44	100%
Begeleiding	3	7%	26	60,5%	14	32,6%	43	100%
Online tools en checklists	0	0%	18	81,8%	4	18,2%	22	100%

Daarnaast werd ook gevraagd of er behoefte is aan andere diensten m.b.t. overnames. Volgende aspecten werden aangehaald:

- Algemene website met opportuniteiten per sector
- Cultuur audits tijdens een due diligence
- Financiële ondersteuning van advies rond bedrijfswaardering
- Juridische en financiële omkadering wordt aangeboden zonder technische aspecten te kennen m.a.w. weinig begeleiding qua gericht marktonderzoek
- Stimuleren van potentiële verkopers om hun bedrijf kenbaar te maken

Ook werd gepolst naar de ervaren kwaliteit van de diensten waar men gebruik van heeft gemaakt (tabel 4.11.). Slechts zeer weinig ondernemers geven aan niet tevreden te zijn. We merken wel op dat een lager percentage van bedrijven tevreden is over het genoten advies/consulting (50%) en begeleiding (54,6%) in vergelijking met de groep van bedrijven die de voorbije 5 jaar wel een overname heeft gerealiseerd (resp. 76,5% en 75%; tabel 3.10).

**Tabel 4.11. : Mate van tevredenheid met de kwaliteit van diensten met betrekking tot overnames**

	Niet tevreden		Neutraal		(Zeer) tevreden		Totaal	
Infosessies	1	5,3%	10	52.63%	8	42,1%	19	100%
Opleidingen	0	0%	8	57.14%	6	42,9%	14	100%
Advies/consulting	3	9,4%	13	40.63%	16	50%	32	100%
Begeleiding	2	9,1%	8	36.36%	12	54,6%	22	100%
Online tools en checklists	1	11,1%	5	55.56%	3	33,3%	9	100%

## **Executive summary**

De centrale vraag in deze studie was of snelgroeiende ondernemingen in Vlaanderen systematisch meer beroep doen op overnames dan andere minder snelle groeiers. Dit blijkt uit onze studie niet het geval te zijn. Voor de totale dataset van groeiende en snelgroeiende ondernemingen blijkt dat 26,9% een of meerdere overnames heeft gerealiseerd tijdens de voorbije 5 jaar. Als we de opsplitsing maken tussen snelle groeiers en niet-snelle groeiers stellen we vast dat 24,2% van de niet-snelle groeiers een of meerdere overnames heeft gerealiseerd. Hoewel dit percentage bij de snelle groeiers toeneemt tot 30,1%, is dit percentage statistisch niet verschillend van het percentage niet-snelle groeiers dat overnames heeft gerealiseerd.

De overnames die gerealiseerd werden, situeren zich vooral in België (89,8% van de overnames). Daarnaast werden 34,7% van de overnames in Europa (excl. België) gerealiseerd en 8,2% buiten Europa. Deze overnames vonden gespreid over de voorbije 5 jaar plaats. De gemiddelde jaarlijkse groei per bedrijf sinds de eerste overname (binnen de afgelopen 5 jaren) bedraagt 56% in personeelsbestand, 30% in winst, en 102% in bruto toegevoegde waarde. We stellen vast dat er geen statistisch significant verschil is wat betreft groei in winst en tewerkstelling tussen bedrijven die wel een overname gerealiseerd hebben tijdens de voorbije 5 jaren en zij die geen overname gerealiseerd hebben. We stellen wel een statistisch significant verschil vast in groei in bruto toegevoegde waarde: er is een hogere gemiddelde jaarlijkse groei in bruto toegevoegde waarde voor zij die een overname hebben gerealiseerd t.o.v. zij die geen overname hebben gerealiseerd.

Volgende motieven blijken het belangrijkste om te groeien door overname: beschikken over complementaire producten/diensten (51%); toegang tot nieuwe markten (42,9%); en beschikken over personeel van de overgenomen onderneming (34,7%). Ook als de subgroep van snelle groeiers geanalyseerd wordt, stellen we vast dat deze drie motieven belangrijk zijn. Toch merken we op dat het verbeteren van de verkoopcijfers een belangrijker motief is voor de snelle groeiers: 40% van de snelle groeiers haalt dit motief aan (t.o.v. 20,8% bij de groeiers).

Het opgebouwde netwerk van collega-ondernemers blijkt het belangrijkste kanaal te zijn waardoor men in aanraking is gekomen met de overgenomen onderneming (72%). 27% geeft aan dat er met overnamebemiddelaars/overnameadviseurs werd gewerkt.

Bij de realisatie van een overname wordt door heel wat ondernemers ook beroep gedaan op advies en begeleiding door derden: 55,6% resp. 46,7% van de bedrijven geven aan meerdere keren gebruik te hebben gemaakt van advies/consulting en begeleiding. Online tools en checklists worden zeer weinig gebruikt: 88,4% heeft dit nooit gebruikt. Daarnaast is het ook opvallend dat ongeveer 6 op de 10 bedrijven die overnames realiseren nooit een infosessie of een opleiding hieromtrent gevolgd hebben. Inhoudelijk blijkt dat 69,4% van de bedrijven advies heeft gevraagd op fiscaal en juridisch vlak en 53,1% op financieel vlak.

Het realiseren van overnames kan ook gepaard gaan met knelpunten: 37,2% van de bedrijven geeft aan dat er moeilijkheden waren vlak na de overname met het integreren van administratie



en organisatie; 22,5% van de bedrijven geeft aan dat er problemen waren met de waardering (vb. te hoge waardering door de overgenomen onderneming); 18,4% geeft aan dat er te weinig openheid was van de overgenomen onderneming wat betreft gegevens (financieel, contracten, waarborgen, ...). Daarnaast geeft ook 32,7% van de bedrijven aan dat zij geen obstakels hebben ondervonden bij de overnames.

Van die bedrijven die geen overname hebben gerealiseerd, stellen we vast dat 64,6% wel een overname overwogen heeft. Deze bedrijven die een overname wel overwogen hebben maar niet gerealiseerd hebben, geven aan dat zij volgende knelpunten ervaren hebben: problemen met de waardering (37%); gebrek aan tijd (30,1%); en te hoge risico's (27,4%).

Bedrijven die geen overname in overweging hebben genomen geven aan dat zij van mening zijn dat groei moet gebeuren door organische groei (37,5%), dat overnames te veel risico inhouden (27,5%) en dat ze een gebrek aan tijd ervaren (25%).

## Bijlagen

### *Bijlage 1: Enquête 'Groei Door Overname' 2019 – Vlaams Gewest*

#### **Q1 Disclaimer - Toestemming voor verwerking van gegevens voor onderzoeksdoeleinden**

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 groei door overname. 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 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 onderzoeksdoeleinden inzake de intentie tot groei door overname.

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 door te e-mailen naar hierboven vermeld e-mailadres. Meer informatie over ons privacy beleid kan u vinden op <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

#### **Q2 Ondernemingsnummer (verplicht):**

#### **Q3 Functie van de respondent (meerdere antwoorden zijn mogelijk):**

- CEO (of bedrijfsleider/zaakvoerder)
- CFO
- Bestuurder
- Aandeelhouder
- Overige:

#### **Bedrijfskenmerken**

##### **Q4**

Hoeveel omzet heeft uw bedrijf tijdens het boekjaar 2018 ongeveer gerealiseerd?

### Q5

Hoeveel werknemers (in voltijdse equivalenten) werden in het bedrijf tewerkgesteld

- eind 2018?
- eind 2017?
- eind 2016?

### Q6

Gelieve aan te kruisen welke criteria van toepassing zijn op het bedrijf:

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

0 meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie

0 het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd

0 geen van bovenstaande antwoorden zijn van toepassing

## OVERNAME ACTIVITEITEN

### Q7

Heeft het bedrijf in de voorbije 5 jaar één of meerdere overnames gerealiseerd binnen België? Ja/Neen

Zo ja, hoeveel?

In welk jaar vond(en) deze overname(s) plaats?

### Q8

Heeft het bedrijf in de voorbije 5 jaar één of meerdere overnames gerealiseerd binnen Europa? Ja/Neen

Zo ja, hoeveel?

In welk jaar vond(en) deze overname(s) plaats?

### Q9

Heeft het bedrijf in de voorbije 5 jaar één of meerdere overnames gerealiseerd buiten Europa? Ja/Neen

Zo ja, hoeveel?

In welk jaar vond(en) deze overname(s) plaats?

Indien neen op Q7, Q8, en Q9:

**Q10** Bent u bezig met een overname?

Indien ja, **subgroep 2.1** *geen overname gerealiseerd maar bezig met een overname*

Indien neen, **subgroep 2.2** *geen overname gerealiseerd en ook niet bezig*

## **SUBGROEP 1: Indien de onderneming reeds één of meerdere overnames heeft gerealiseerd**

**Q11** Wat was de motivatie om te groeien door overname (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Toegang tot ander klantensegment                              | <input type="checkbox"/> Toegang tot nieuwe markten       |
| <input type="checkbox"/> Beschikken over complementaire producten/diensten             |   |
| <input type="checkbox"/> Beschikken over infrastructuur van de overgenomen onderneming |   |
| <input type="checkbox"/> Beschikken over personeel van de overgenomen onderneming      |   |
| <input type="checkbox"/> Vergroten van de winstmarge                                   | <input type="checkbox"/> Waardecreatie                    |
| <input type="checkbox"/> Verkrijgen van aanvullende middelen                           | <input type="checkbox"/> Identificeren van nieuwe kansen  |
| <input type="checkbox"/> Creatie van werkgelegenheid                                   | <input type="checkbox"/> Verbeteren van de verkoopcijfers |
| <input type="checkbox"/> Nastreven van innovatie                                       | <input type="checkbox"/> Verhogen van klanttevredenheid   |
| <input type="checkbox"/> Verbeteren reputatie  | <input type="checkbox"/> Overig:                          |

### **Q12**

Via welke kanalen is het bedrijf in contact gekomen met de over te nemen onderneming(en)?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> overnamemarkt.be   | <input type="checkbox"/> via vrienden, familie, kennissen              |
| <input type="checkbox"/> bedrijventekoop.be | <input type="checkbox"/> via opgebouwd netwerk van collega-ondernemers |
| <input type="checkbox"/> overnameweb.be     | <input type="checkbox"/> via overnamepartners                          |
| <input type="checkbox"/> kbcmatchit.be      | <input type="checkbox"/> via boekhouder/accountant                     |
| <input type="checkbox"/> via notaris        | <input type="checkbox"/> via bank                                      |
| <input type="checkbox"/> via advocaat       | <input type="checkbox"/> via overnameadviseur                          |
| <input type="checkbox"/> via consultant     | <input type="checkbox"/> Overig:                                       |

### **Q13a**

Op een bepaald moment achtte u het aangewezen om een bepaald bedrijf over te nemen. Wat waren de belangrijkste obstakels die ervaren werden tijdens het overnameproces (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Gebrek aan financiële middelen
- Gebrek aan tijd: het is een lang en complex proces
- Gebrek aan kennis omtrent diverse aspecten van het overnameproces
- Complexe regelgeving
- Moeilijkheden vlak na de overname met het integreren van administratie en organisatie
- Weerstand van het overgenomen personeel tijdens de implementatie van nieuwe ideeën en routines
- Te weinig openheid van de overlater qua gegevens (financieel, contracten, waarborgen, juridische procedures, ...)
- Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid
- Problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de overlater
- Ik heb geen obstakels ondervonden
- Overig: ...

**Q13b**

Welke financieringsinstrumenten werden gebruikt bij de overname (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Eigen inbreng
- Lening PMV
- Kaskrediet (R/C-krediet)
- Risicokapitaal
- Bullet loan
- Familie/vrienden
- Overheidswaarborg PMV
- Crowdfunding
- Leasing
- Winwinlening
- Banklening
- Vendor loan
- Achtergestelde leningen
- Andere: ...

**Q13c** In welke mate hebt u problemen ervaren met het bekomen van de nodige financiering voor de overname(s)?

(op een schaal van 1-5: geen problemen tot zeer veel problemen)

**Q14**

In de volgende vraag wordt gepeild in welke mate u op de hoogte bent van het aanbod van dienstverleners met betrekking tot overnames (waarbij 1 = helemaal niet en 5 = zeer goed) en in welke mate u beroep hebt gedaan op dit aanbod.

	In welke mate bent u op de hoogte van het aanbod?					In welke mate hebt u beroep gedaan op dit aanbod?		
	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Infosessies								
Opleidingen								
Advies/Consulting								
Begeleiding								
Online tools & checklists								

**Q15**

Voor welke aspecten die kaderen in de overname heeft u beroep gedaan op het aanbod van dienstverleners?

- Geen advies gevraagd aan dienstverleners
- HR/personeelsmanagement
- Emotionele
- Financiële
- Juridische
- Fiscale
- Verloop van het overnameproces
- Ondernemingswaardering
- Hoe de integratie van processen, infrastructuur, operations, cultuur, ... kon gebeuren
- Overig:

**Als respondent op Q14 3 of hoger aanduidt ('goed op de hoogte van het aanbod'), dan Q16 en Q17 invullen, en dit enkel voor die categorieën (infosessies, opleidingen enz.) waar men 3 of meer antwoordt:**

**Q16** Wat betreft overnames, in welke mate bent u tevreden over het reeds bestaande informatie-, advies- en begeleidingsaanbod inzake ...

(waarbij 1 = helemaal niet tevreden, 5 = zeer tevreden)

Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Q17** Zijn er, volgens u, activiteiten of diensten die een hulp kunnen zijn of ondersteuning kunnen bieden in het kader van overnames maar op dit moment niet aangeboden worden? Ja/nee

Zo ja, welke?

**Indien men wel advies heeft gevraagd (dus '1x' of 'meerdere keren' bij vraag Q14), dan Q18 invullen en dat enkel voor die specifieke categorie (infosessies, opleidingen enz) waar men '1x' of 'meerdere keren' gebruik van gemaakt heeft:**

**Q18** In welke mate bent u tevreden over de kwaliteit van de diensten met betrekking tot overnames, waarvan u gebruik maakte:

(1= helemaal niet tevreden; 5= zeer tevreden)

Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Indien '1' of '2' voor categorieën van Q18, vragen we voor die categorieën volgende vraag:**

**Q19** Geef aan waarom u ontevreden was:

## **SUBGROEP 2: Indien de onderneming nog geen overname heeft gerealiseerd**

*Subgroep 2.1. Indien de onderneming geen overname heeft gerealiseerd maar bezig is met een overname*

### **Q20**

Wat is de motivatie voor een overname (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Toegang tot ander klantensegment
- Toegang tot nieuwe markten
- Beschikken over complementaire producten/diensten
- Beschikken over infrastructuur van de overgenomen onderneming
- Beschikken over personeel van de overgenomen onderneming
- Vergroten van de winstmarge
- Waardecreatie
- Verkrijgen van aanvullende middelen
- Identificeren van nieuwe kansen
- Creatie van werkgelegenheid
- Verbeteren van de verkoopcijfers
- Nastreven van innovatie
- Verhogen van klanttevredenheid
- Verbeteren reputatie
- Overig:

### **Q21**

Via welke kanalen is het bedrijf in contact gekomen met de over te nemen onderneming?

- overnamemarkt.be
- vrienden, familie, kennissen
- bedrijventekoop.be
- via opgebouwd netwerk van collega-ondernemers
- overnameweb.be
- via overnamepartners
- kbcmatchit.be
- via boekhouder/accountant
- via notaris
- via bank
- via advocaat
- via overnameadviseur
- via consultant
- Overig:

### **Q22a**

Wat zijn of verwacht u als belangrijkste obstakels tijdens het overnameproces (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Gebrek aan financiële middelen
- Gebrek aan tijd: het is een lang en complex proces
- Gebrek aan kennis omtrent diverse aspecten van het overnameproces
- Complexe regelgeving
- Moeilijkheden na de overname met het integreren van administratie en organisatie
- Weerstand van het overgenomen personeel tijdens de implementatie van nieuwe ideeën en routines
- Te weinig openheid van de overlater qua gegevens (financieel, contracten, waarborgen, juridische procedures, ...)
- Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid
- Problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de overlater
- Ik verwacht geen obstakels
- Overige:

**Q22b** Hebt u reeds financiering voor de overname gevonden? Ja/nee

**Indien ja op Q22b:**

**Q22c**

Welke financieringsinstrumenten zal u gebruiken bij de overname (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Eigen inbreng
- Lening PMV
- Kaskrediet (R/C-krediet)
- Risicokapitaal
- Bullet loan
- Familie/vrienden
- Overheidswaarborg PMV
- Crowdfunding
- Leasing
- Winwinlening
- Banklening
- Vendor loan
- Achtergestelde leningen
- Andere : ...

**Q22d**

In welke mate hebt u problemen ervaren met het bekomen van de nodige financiering voor de overname? (op een schaal van 1-5: geen problemen tot zeer veel problemen)

**Indien nee op Q22b:**

**Q22c**

Welke financieringsinstrumenten verwacht u te gebruiken bij de overname (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Eigen inbreng
- Lening PMV
- Kaskrediet (R/C-krediet)
- Risicokapitaal
- Bullet loan
- Familie/vrienden
- Overheidswaarborg PMV
- Crowdfunding
- Leasing
- Winwinlening
- Banklening
- Vendor loan
- Achtergestelde leningen
- Andere : ...

**Q22d**

In welke mate verwacht u problemen met het bekomen van de nodige financiering voor de overname? (op een schaal van 1-5: geen problemen tot zeer veel problemen)



**Q23**

In de volgende vraag wordt gepeild in welke mate u op de hoogte bent van het aanbod van dienstverleners met betrekking tot overnames (waarbij 1 = helemaal niet en 5 = zeer goed) en in welke mate u op dit aanbod denkt beroep te doen/of reeds heeft gedaan.

	In welke mate bent u op de hoogte van het aanbod?					In welke mate hebt u beroep gedaan op dit aanbod?		
	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Infosessies	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Opleidingen	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Advies/Consulting	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Begeleiding	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Online tools & checklists	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren

**Q24**

Voor welke aspecten die kaderen in de overname heeft u beroep gedaan op het aanbod van dienstverleners?

- Geen advies gevraagd aan dienstverleners
- HR/personeelsmanagement
- Emotionele
- Financiële
- Juridische
- Fiscale
- Verloop van het overnameproces
- Ondernemingswaardering
- Hoe de integratie van processen, infrastructuur, operations, cultuur, ... kon gebeuren
- Overig:

**Als respondent op Q23 3 of hoger aangeeft ('goed op de hoogte van het aanbod'), dan Q25 en Q26 invullen, en dit enkel voor die categorieën (infosessies, opleidingen enz.) waar men 3 of meer antwoordt:**

**Q25** Wat betreft overnames, in welke mate bent u tevreden over het reeds bestaande informatie-, advies- en begeleidingsaanbod inzake ...

(waarbij 1 = helemaal niet tevreden, 5 = zeer tevreden)

	1	2	3	4	5
Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Q26** Zijn er, volgens u, activiteiten of diensten die een hulp kunnen zijn of ondersteuning kunnen bieden in het kader van overnames maar op dit moment niet aangeboden worden? Ja/nee

Zo ja, welke?

**Indien men wel advies heeft gevraagd (dus '1x of 'meerdere keren' bij vraag Q23), dan Q27 invullen en dat enkel voor die specifieke categorie (infosessies, opleidingen enz) waar men '1x' of 'meerdere keren' gebruik van gemaakt heeft:**

**Q27** In welke mate bent u tevreden over de kwaliteit van de diensten met betrekking tot overnames, waarvan u gebruik maakte:

(1= helemaal niet tevreden; 5= zeer tevreden)

Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Indien '1' of '2' voor categorieën van Q27, vragen we voor die categorieën volgende vraag:**

**Q28** Geef aan waarom u ontevreden was:

*Subgroep 2.2. Indien de onderneming geen overname heeft gerealiseerd en er ook niet mee bezig is*

**Q29**

Heeft de onderneming reeds een overname overwogen? Ja/Neen

**Q30a**

U heeft geen overname gerealiseerd en bent ook niet met een overname bezig. Is dit een bewuste strategische keuze? Ja/Neen

Zo ja, waarom?

**Q30b**

Wat zijn de voordelen voor uw onderneming om te kiezen voor autonome groei in plaats van voor groei door overname?

**Indien overname overwogen:**

**Q31**

Welke van onderstaande aspecten hebben ervoor gezorgd dat uiteindelijk niet voor een overname is gekozen (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Gebrek aan tijd: een overname is een lang en complex proces
- Gebrek aan kennis en ervaring omtrent diverse aspecten van het overnameproces
- Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid
- Gebrek aan financiële middelen
- Complexe regelgeving
- Een overname houdt te veel risico in.
- De onderneming weet niet waar een bedrijf dat te koop aangeboden wordt, gevonden kan worden.
- De onderneming vindt geen geschikt bedrijf.
- Verwachte moeilijkheden na een overname met het integreren van de administratie en organisatie
- Problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de potentiële overlater
- Gebrek aan transparantie bij potentieel over te nemen bedrijven
- Gebrek aan gekwalificeerd personeel bij de over te nemen onderneming
- Overig:

**Q32**

In volgende vraag wordt gepeild in welke mate u op de hoogte bent van het aanbod van dienstverleners met betrekking tot overnames (waarbij 1 = helemaal niet en 5 = zeer goed) en in welke mate u op het moment dat u een overname overwoog beroep hebt gedaan op onderstaande kanalen?

	In welke mate bent u op de hoogte van het aanbod?					In welke mate hebt u beroep gedaan op dit aanbod?		
	1	2	3	4	5	nooit	eenmalig	meerdere keren
Infosessies								
Opleidingen								
Advies/Consulting								
Begeleiding								
Online tools & checklists								

### Q33

Voor welke aspecten die kaderen in de overname heeft u beroep gedaan op het aanbod van dienstverleners?

- Geen advies gevraagd aan dienstverleners
- HR/personeelsmanagement
- Emotionele
- Financiële
- Juridische
- Fiscale
- Verloop van het overnameproces
- Ondernemingswaardering
- Hoe de integratie van processen, infrastructuur, operations, cultuur, ... kon gebeuren
- Overig:

**Als respondent op Q32 3 of hoger aanduid ('goed op de hoogte van het aanbod'), dan Q34 en Q35 invullen, en dit enkel voor die categorieën (infosessies, opleidingen enz. ) waar men 3 of meer antwoordt:**

**Q34** Wat betreft overnames, in welke mate bent u tevreden over het reeds bestaande informatie-, advies- en begeleidingsaanbod inzake ...

(waarbij 1 = helemaal niet tevreden, 5 = zeer tevreden)

	1	2	3	4	5
Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Q35** Zijn er, volgens u, activiteiten of diensten die een hulp kunnen zijn of ondersteuning kunnen bieden in het kader van overnames maar op dit moment niet aangeboden worden? Ja/nee

Zo ja, welke?

**Indien men wel advies heeft gevraagd (dus '1x of 'meerdere keren' bij vraag Q32), dan Q36 invullen en dat enkel voor die specifieke categorie (infosessies, opleidingen enz) waar men '1x' of 'meerdere keren' gebruik van gemaakt heeft:**

**Q36** In welke mate bent u tevreden over de kwaliteit van de diensten met betrekking tot overnames, waarvan u gebruik maakte:

(1= helemaal niet tevreden; 5= zeer tevreden)

	1	2	3	4	5
Infosessies	1	2	3	4	5
Opleidingen	1	2	3	4	5
Advies/Consulting	1	2	3	4	5
Begeleiding	1	2	3	4	5
Online tools & checklists	1	2	3	4	5

**Indien '1' of '2' voor categorieën van Q36, vragen we voor die categorieën volgende vraag:**

**Q37** Geef aan waarom u ontevreden was:

**Q38**

Kent u onderstaande kanalen om in contact te komen met over te nemen ondernemingen?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> overnamemarkt.be   | <input type="checkbox"/> familie, vrienden, kennissen              |
| <input type="checkbox"/> bedrijventekoop.be | <input type="checkbox"/> opgebouwd netwerk van collega-ondernemers |
| <input type="checkbox"/> overnameweb.be     | <input type="checkbox"/> overnamepartners                          |
| <input type="checkbox"/> kbcmatchit.be      | <input type="checkbox"/> boekhouder/accountant                     |
| <input type="checkbox"/> notaris            | <input type="checkbox"/> bank                                      |
| <input type="checkbox"/> advocaat           | <input type="checkbox"/> overnameadviseur                          |
| <input type="checkbox"/> consultant         | <input type="checkbox"/> Overig:                                   |

**Indien nog geen overname overwogen:**

**Q40**

Welke van onderstaande aspecten hebben ervoor gezorgd dat de onderneming nog geen overname overwogen heeft (meerdere antwoorden zijn mogelijk)?

- Groei moet gebeuren door organische groei
- Gebrek aan tijd
- Gebrek aan kennis en ervaring omtrent diverse aspecten van het overnameproces
- Onvoldoende ondersteuning vanuit de overheid
- Complexe regelgeving
- Gebrek aan financiële middelen
- Een overname houdt te veel risico in.
- De onderneming weet niet waar een bedrijf dat te koop aangeboden wordt, gevonden kan worden.
- De onderneming vindt geen geschikt bedrijf.
- Verwachte moeilijkheden na de overname met het integreren van administratie en organisatie
- Verwachte problemen met de waardering: vb. te hoge waardering door de overlater
- Gebrek aan transparantie bij potentieel over te nemen bedrijven
- Gebrek aan gekwalificeerd personeel bij de over te nemen onderneming
- Overig:

**Q41**

Kent u onderstaande kanalen om in contact te komen met over te nemen ondernemingen?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> overnamemarkt.be   |  |
| <input type="checkbox"/> bedrijventekoop.be |  |
| <input type="checkbox"/> overnameweb.be     | <input type="checkbox"/> overnamepartners            |
| <input type="checkbox"/> kbcmatchit.be      | <input type="checkbox"/> boekhouder/accountant       |
| <input type="checkbox"/> notaris            | <input type="checkbox"/> bank                        |
| <input type="checkbox"/> advocaat           | <input type="checkbox"/> overnameadviseur            |
| <input type="checkbox"/> consultant         | <input type="checkbox"/> Overige kanalen die u kent: |