

BLACKBIRD

TREND RAPPORT

2025



INLEIDING

Sinds 2020 kampt ondernemend Vlaanderen met aanhoudende economische onzekerheid als gevolg van onder meer COVID-19, materiaaltekorten en geopolitieke spanningen. Als strategische opleidingspartner voor Vlaamse kmo's onderhoudt BlackBird Business Events een breed netwerk met deze doelgroep. De afgelopen 12 maanden merkten we een toename in de urgentie van oplossingen. Ondernemers geven aan dat ze moe gestreden zijn, terwijl financiële reserves vaak zijn uitgeput. Dit bemoeilijkt het maken van langetermijnplannen.

De focus verschuift duidelijk van strategische keuzes op lange termijn naar crisismanagement op korte termijn. Hoewel sterk bestuur in crisistijden essentieel is, mag dat niet ten koste gaan van de langetermijndoelstellingen. Doen we dat wel, dan riskeren we blijvende schade aan het economische weefsel en aan het vermogen van Vlaamse kmo's om duurzame waarde te creëren.

Daarom bevroegen we in de afgelopen zes maanden honderden Vlaamse kmo-ondernemers met maximaal 50 medewerkers. Een groep die vaak onder de radar blijft, maar van cruciaal belang is voor onze economie. Dit trendrapport wil deze circa 70.000 Vlaamse bedrijven een stem geven en enkele acute wonden blootleggen die, als we niet de juiste focus leggen, niet alleen vandaag maar ook binnen 10 tot 20 jaar een aanzienlijke impact zullen hebben op het economische weefsel, het potentieel van onze kmo's om waarde te creëren en de tewerkstelling.

Veel leesplezier,



Andy Coomans
Hoofddocent BlackBird

De focus verschuift
van strategische
keuzes op lange
termijn naar
crisismanagement
op korte termijn.

INHOUD

Hoofdstuk 1: Medewerkers en zelfsturing	p. 5
Hoofdstuk 2: Cashflow en groeifinanciering	p. 13
Hoofdstuk 3: Overdracht en exitstrategie	p. 21

HOOFDSTUK 1

MEDEWERKERS EN ZELFSTURING



INLEIDING

Kmo's met 1 tot 50 medewerkers zijn goed voor maar liefst 37,1% van alle arbeidsplaatsen in België binnen de privésector. Daarmee vormen zij een essentiële pijler voor de veerkracht en concurrentiekracht van de Vlaamse arbeidsmarkt.

Medewerkers zijn een onmiskenbare hoeksteen bij het uitbouwen van een gezonde kmo en spelen een cruciale rol in de mate waarin de ondernemer zich kan losmaken

van de dagelijkse operationele taken. Doordat kmo's werken met kleinere teams die doorgaans meer operationele vrijheid hebben dan grote corporates - waar processen en systemen vaak strakker zijn vastgelegd - is er een sterke correlatie tussen bedrijfsresultaten, groei en de mate waarin de ondernemer zijn verantwoordelijkheden kan delegeren.

Het succes van een kleinere kmo hangt vaak af van de initiatiefzin

binnen het team en de mate van zelfsturing, wat op zijn beurt een van de belangrijkste fundamenteën is voor waardecreatie.

In dit deel van het trendrapport onderzoeken we in welke mate de war for talent voelbaar is en hoe deze de groeiperspectieven van ondernemingen beïnvloedt. We bekijken ook de rol van de ondernemer en in welke mate hij of zij zich misbaar kan maken binnen de organisatie.

INLEIDING



89,5%

geeft aan extra medewerkers te willen aanwerven in de komende 12 maanden

Desondanks het feit dat 65,8% van de bevroagde ondernemers geeft dat het moeilijk is om financiering te vinden en 61,2% op korte termijn uitdagingen verwacht inzake cashflow, verwachten ondernemers betere tijden en willen zij zich wapenen door nu reeds extra talent aan boord te halen. Maar liefst 89,5% van alle respondenten geeft aan binnen de komende 12 maanden aanwervingen te zullen

doen en nieuwe functies te willen creëren binnen hun onderneming. Slechts 5,2% wil effectief inkrimpen en 5,3% wil het huidige personeelsaantal aanhouden.

Volgens de voorspellingen van de Nationale Bank van België aan het einde van 2024 zouden de economische vooruitzichten positief aangroeien met 1,4%, voornamelijk in de tweede helft van 2025 na een zwakker 2024. Ook de Conjunctiurencijfer kmo's Vlaanderen van Unizo en VLAIO onderschrijft deze vaststelling. Beide marktanalyses dateren echter van vóór de huidige geopolitieke spanningen naar aan-

leiding van de Trump-tarieven. De middellange- en kortetermijneffecten hiervan zijn vooralsnog moeilijk voorspelbaar. Toch zien we in dit onderzoek dat ondernemers niet langer willen afwachten en dat zij opnieuw positief willen schakelen met hun onderneming.

De verklaring hiervoor ligt deels in een algemene crisismoeheid waarbij meerdere schokgolven steeds minder emotioneel effect hebben. Anderzijds vereist de financiële spanning in vele sectoren, als gevolg van de recente daling in orders en omzet, dat ondernemers zich niet kunnen permit-

Slechts
37,8%

**vindt het uitdagend om talent
te vinden en te behouden**

teren om de opgaande trend te missen. Ze kiezen met andere woorden bewust om zichzelf klaar te maken voor de aangroei die natuurlijk volgt na een periode van economische uitdaging. Slimme ondernemers willen het first-mover voordeel niet aan zich laten voorbijgaan. Door nu talent aan te trekken, positioneren zij zich sterker voor wanneer de groei zich daadwerkelijk inzet.

Aanwerving wordt vaker gezien als een strategische investering, al is dit niet zonder risico wanneer de cashflowpositie van het bedrijf daardoor in het gedrang komt. Hierdoor wordt een gezond financieel beleid, waarbij ondernemers heldere cashflowprognoses opstellen, van cruciaal belang.

Wanneer de verwachte aantrekkende economie langer dan verwacht uitblijft, mag dit de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen. Dit terwijl meer dan 9 op 10 ondernemers vandaag niet in een cashflowprognoseplan voorziet binnen de onderneming en de ondernemer aldus niet beschikt over een accuraat beeld van de nodige kasmiddelen in de komende periode, noch van welke vrije middelen er nog beschikbaar zijn om nieuwe aanwervingen te kunnen bekostigen. Ook zullen ondernemers strategischer moeten omspringen met het aantrekken van financiering of kapitaal om voldoende buffer aan te houden, bestaande uit een mix van eigen kasmiddelen en externe geldbronnen.

Op het eerste gezicht lijkt deze bevinding niet in lijn te liggen met ander extern onderzoek. Zo gaf de VDAB in zijn arbeidsmarktprognose 2025 nog aan dat maar liefst 54% van alle openstaande vacatures eind 2024 een knelpuntberoep was en rapporteerde de UNIZO kmo-Barometer 2024 dat 61% van de Vlaamse kmo's het vinden van geschikt talent als een van de grootste groeibelemmingen ziet. Ook de Voka Arbeidsmonitor 2024 stelde vast dat 68% van de bedrijven een tekort aan geschikte medewerkers als belangrijkste obstakel voor verdere groei beschouwt. Opvallend in dit onderzoek is dat binnen de respondenten die een uitdaging zien in het vinden van talent, drie specifieke profielen te onderscheiden zijn:

- **Kleine ondernemingen (0-5 medewerkers)** waar medewerkers vaak sneller in staat moeten zijn om rendabel werk te verrichten (omdat de kleine structuur zich geen lange inwerkperiode kan veroorloven) of waarbij de werktijd niet in lijn ligt met de standaard 9-17u van maandag tot en met vrijdag (o.a. horeca, barbiers, schoonmaak).
- **Technische en kennisgerichte beroepen** die niet kunnen terugvallen op een snel opleidingsproces binnen het bedrijf in het kader van omscholing en waarvoor vaak officiële diploma's nodig zijn om de functie te mogen uitoefenen (o.a. bouwtechnieken, administratieve outsourcing, verzekeringen).
- **Beroepen met een hoge graad van zelfstandigheid** waar men vaak alleen werkt (o.a. vertegenwoordigers) of vanuit een zelfstandig mandaat (o.a. vastgoedmakelaars).

Enige nuance is dat dit trendrapport zich specifiek richt op kmo's tot 50 medewerkers en dat de vraag in context geplaatst wordt tegenover de volgende vaststelling.

**Bijna 6 op 10 geeft aan dat
het versterken van zelfsturing
de grootste uitdaging is.**

59,6%

kan makkelijk groei
realiseren tegenover 2024

Opvallend is dat dit resultaat niet sectoraal gebonden is. Per industrie zien we bedrijven die groei als zeer makkelijk bestempelen, terwijl anderen groei als extreem moeilijk tot onmogelijk beschouwen, zowel in sectoren die zich richten op bedrijven als op particulieren. Wel opvallend is dat de groeiverwachting positiever uitvalt bij de grotere kmo's (> 20 medewerkers) dan bij hun kleinere concurrenten. Binnen de groep > 20 medewerkers geeft maar liefst 74,5% aan makkelijk groei te kunnen realiseren tegenover 2024.

Groei bestaat uit zowel een economische component die gebonden is aan de conjunctuur binnen een sector, als een talentcomponent die gebonden is aan hoe makkelijk een bedrijf inschat de groeiende vraag te kunnen opvangen door extra medewerkers aan te werven.

Wat opvalt is dat grotere kmo's op vlak van de talentcomponent beter gewapend zijn doordat zij actiever inzetten op een rekruteringsstrategie en doorgroeimogelijkheden kunnen aanbieden aan medewerkers, waardoor talent doorgaans langer aan boord blijft.

Naarmate economische onzekerheid stijgt, schuift ook jobzekerheid hoger op de prioriteitenlijst bij medewerkers. Dit kan deels verklaren waarom talent sneller voor stabiele, ervaren werkgevers kiest in de huidige economische tijd.

Maar liefst
54%

geeft aan het versterken
van zelfsturing als grootste
uitdaging te zien

Het probleem is dus niet zozeer dat ondernemers vandaag geen talent vinden, maar dat zij er ondanks extra medewerkers niet in slagen meer zelfsturing te bereiken binnen de organisatie en dus meer van de taken over te dragen van de ondernemer naar het team. Het probleem zit niet in meer handjes, maar in extra kenniscapaciteit. Zelfsturing bereikt een onderneming wanneer zij erin slaagt een deel van de operationele beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers te plaatsen.

Dit vergt van de medewerker een gezond denkvermogen en voldoende operationele kennis om juiste beslissingen te maken. Wanneer de arbeidsmarkt moeilijk gekwalificeerd opgeleide profielen kan aanleveren met de nodige praktijkervaring, moet het bedrijf vaak zelf nog in opleiding voorzien en is bijkomend initiatief naar zelfsturing niet mogelijk zolang een bepaald ervaringsniveau niet is bereikt. Aan de kant van de ondernemer wringt het schoentje doorgaans bij micromanagement, dat op zijn beurt vaak een gevolg is van een te weinig gestroomlijnd werkings- of productiemodel.

Wanneer standaardisatie moeilijk is of niet voldoende werd doorgevoerd binnen de operationele

departementen, heeft dit als direct gevolg dat medewerkers vaker op eigen houtje de volgende stap moeten bedenken. Dit vergroot het risico op fouten, waardoor de ondernemer meestal bevestiging krijgt van zijn vicieuze denkcirkel: "Zie je wel dat ik het niet kan loslaten? Ik zal het maar terug zelf doen."

Ondernemers moeten sterker inzetten op het bouwen van een systeem waarbij minstens 70 tot 80% van de interne werking (of het aanbod) gestandaardiseerd kan worden en medewerkers veeleer aangezet worden om het systeem te verbeteren en zo kennis te delen, dan te vervallen in het individueel opleiden van medewerkers en de operationele werking de vrije loop te laten. Zo zouden ondernemers een groot deel van hun employee churn-problematiek kunnen oplossen.

Doordat beschikbare kennis wordt omgevormd naar heldere processen en systemen, daalt het algemene kennisniveau dat per individuele medewerker nodig is om een concrete taak uit te voeren. De brain-drain die nu soms in kleine operationele structuren wordt ervaren wanneer een individuele ervaren medewerker het bedrijf verlaat, kan op deze manier worden teruggedrongen.

HOOFDSTUK 2

CASHFLOW EN GROEI- FINANCIERING



INLEIDING

Kmo's spelen vaak kort op de bal met hun cijfers. Tenminste, wanneer het gaat over vooruitkijken en plannen. De meeste ondernemers hebben geen cashflowprognoseplan dat hen inzicht kan geven of het bedrijf in zijn eigen financiering kan voorzien.

De balans tussen eigen middelen en externe financiering komt vaak onder druk te staan in volatiele tijden en dus stijgt het belang van een degelijk en vooruitziend

financieel beleid steeds meer. In dit deel van het trendrapport kijken we naar de uitdagingen die ondernemers ervaren in het financiële aspect van hun bedrijf.

In welke mate staat de cashflow onder druk en welke evolutie verwacht men? Hoe vlot vindt men toegang tot extern geld in de vorm van financiering of investeerders?

De meeste ondernemers hebben geen cashflow-prognoseplan.

61,2%

ervaart moeilijkheden om cashflow te bewaken

En men verwacht niet meteen beterschap, aangezien 59,3% van de respondenten aangeeft uitdagingen te verwachten inzake cashflow op lange termijn, oftewel binnen een periode van 3 tot 5 jaar. Slechts 9,6% geeft aan helemaal geen cashflowuitdagingen te ondervinden binnen de komende 12 maanden.

Wanneer we ondernemers bevroegen naar hun belangrijkste uitdagingen, gaf slechts 41,4% van hen aan cashflow als belangrijkste

uitdaging te zien, terwijl de reële cashflowpositie binnen de bedrijven toch een hogere alertheid op de cijfers vraagt. In tegenstelling tot cashflow als uitdaging, ziet 47,9% van de bevroegde ondernemers het wél als voorname doelstelling om het rendement te optimaliseren.

Alleen onderschrijft het verschil in prioriteit dat een groot deel van de ondernemers daarbij meteen naar externe factoren kijkt, terwijl het beheren van een helder cashflowplan nét de noodzakelijke inzichten kan leveren die een bedrijf nodig heeft om vanuit een beter begrip van het eigen bestedingsgedrag de rendabiliteit van de onderneming in zijn geheel te verbeteren.

Er leeft een duidelijke discrepantie tussen de ambitie van de ondernemer en de economische realiteit van zijn onderneming, want 9 op 10

ondernemers geeft aan extra mensen te willen aanwerven en 5 op 10 wil groei realiseren in het komende jaar, terwijl 6 op 10 van hen uitdagingen ondervindt inzake cashflow.

Wanneer meerdere zaakvoerders van hetzelfde bedrijf bevroegd werden, stellen we vast dat zij vaak wel dezelfde score gaven op bedrijfsmatige aspecten zoals cashflowpositie, terwijl het individueel aanvoelen van de belangrijkste uitdagingen of de groeiervachting een afwijkend resultaat vertoonde.

Dit leert ons dat men er doorgaans wel in slaagt om cijfers inzichtelijk te krijgen voor alle aandeelhouders, maar er een stuk minder openlijk gesproken wordt over groeiervachtingen of uitdagingen, die vaak een reflectie zijn van het individuele mandaat of de ambitie.



65,8%

vindt moeilijk toegang tot financiering

Financiering ophalen is moeilijk, onderschrijven ondernemers in de wandelgangen. Maar het onderzoek van dit trendrapport legt de vinger op een pijnlijke wonde. Het gedrag van de ondernemer maakt het tot een selffulfilling prophecy. Want waar enerzijds meer dan 6 op 10 ondernemers moeilijk toegang vindt tot financiering, geeft slechts 12,2% het vinden van financiering aan als een prioritaire uitdaging en slechts 10,3% van hen overweegt om investeerders aan te trekken. 18% van alle ondernemers geeft aan vandaag geen nood te hebben aan externe financiering.

Waar reeds een wig ontstond tussen de moeilijkheid die men ervaart in de actuele cashflowpositie en in hoeverre cashflow gezien wordt als strategische prioriteit, tekent zich een nog veel grotere kloof af wanneer we een stap verder kijken dan de beschikbare cash uit eigen inspanningen, namelijk: hoe geraken we aan extra geld wanneer onze eigen middelen ontoereikend zijn? Het resultaat is ontvullend. Maar liefst meer dan 50% van alle bevroegde ondernemers valt in de kloof waarbij men enerzijds aangeeft moeilijk toegang te vinden tot externe financiering, terwijl men het tegelijkertijd niet als een prioriteit beschouwt in de strategische beleidsvoering. Eerder (in 2023) bleek reeds uit een studie van Vlaio en KBC dat slechts 22% van de kmo's in Vlaanderen systematisch werkt met cashflowprognoses of scenarioanalyses.

De huidige discrepantie die we vaststellen in dit onderzoek bevestigt dit niet alleen, de kloof is zo mogelijk nog groter. Terwijl het voordeel duidelijk is: bedrijven die wél proactief werk maken van cashflowplanning en de financieringsbehoefte in kaart brengen, komen veel minder vaak in acute liquiditeitsproblemen terecht. Een niet te onderschatten competitief voordeel in economisch onrustige tijden waarin ondernemers vaak snel en scherp hun strategie dienen bij te sturen. Je kan je strategische impact van die beslissing niet kan becijferen. Dan ben je ronduit blind aan het besturen.

Het is een effect dat we ook als opleidingsverstrekker al enige tijd vaststellen: de ondernemer gaat pas op zoek wanneer de noodzaak onvermijdelijk is. Men wacht af tot het dringend wordt, vaak niet beseffend dat hierdoor al heel wat opties van de tafel verdwenen zijn. Financieringskansen slinken naarmate men later aan een dossier begint en toch is het een absolute minderheid die vanuit een heldere cashflowprognose zijn financieringsbehoeften in kaart brengt en daarmee proactief financiers opzoekt zoals de bank.

Ook de kennis rond financieringsmogelijkheden vergt meer ontwikkeling bij Vlaamse kmo-ondernemers. Men komt doorgaans amper verder dan de bank waarmee men al jaren samenwerkt, terwijl de bank vandaag – afhankelijk van het type dossier – slechts een deel van de financieringsbehoefte wil invullen. Dit verplicht ondernemers om veel meer te werken vanuit het

concept van een financieringsmix, waarbij men meerdere bronnen van financiering op elkaar stapelt en waarbij een gedegen opgesteld dossier cruciaal is om het geheel te laten landen. Ook deze conclusie wordt gestaafd door andere rapporten, zoals het Jaarverslag 2024 van PMV (Participatiemaatschappij Vlaanderen), waarin te lezen stond dat nog geen 15% van de doelgroep-ondernemingen gebruik maakt van de beschikbare ondersteuningsinstrumenten.

De oorzaak is volgens ons te vinden in het ontbreken van een strategisch plan om de financieringsmix samen te stellen voor toekomstige investeringen.

**De ondernemer
gaat pas op
zoek wanneer
de noodzaak
onvermijdelijk is.**

Groei

als middel om nijpende
cashflow voor te blijven

46,9% beschouwt groei versnellen als een prioritaire uitdaging terwijl slechts 5,2% eraan denkt om in te krimpen. Vlaamse ondernemers tonen daarmee een uitgesproken groeigerichtheid, maar onderschatten het belang van cashflowbeheer en proactief financieringsbeleid.

Groeien kost geld en iedere onderneming dient daarbij gebruik te maken van een gezonde mix van eigen en vreemd geld. Met andere woorden: geen groei zonder financiering is een gezond uitgangspunt. Wanneer groei en financieel beheer niet op één lijn geraken binnen een onderneming, groeien doorgaans enkel de risico's.

Groei zonder rendement is werk zonder waarde. En toch is de ondernemer bij gebrek aan cash vaak als eerste gericht op verdere groei en meer omzet, in plaats van het verbeteren van de interne efficiëntie en bijgevolg de rendabiliteit.

Groei zonder rendement
is werk zonder waarde.

Maar liefst

71,6%

ervaart nood aan betere
ondersteuning

De maandelijkse update van de interne jaarrekening voldoet niet langer om de kijktlijnen voor het beleid en de toekomst te bepalen, zoveel is duidelijk. Het gros van de Vlaamse ondernemers kreeg nooit een financiële vorming toen men aan het bedrijf begon te bouwen.

Groei haalde hen in en de aandacht van de ondernemer werd geconsumeerd. Men schakelt vanwege tijdsgebrek hoofdzakelijk op intuïtie, terwijl men de stand van de bankrekening maar amper kent, laat staan dat men weet in hoeverre de huidige cashflow voldoende is om toekomstige rekeningen te betalen.

Maar liefst 7 op 10 ondernemers geeft aan nood te hebben aan betere ondersteuning. De dienstverlening van de accountant zoals men die vandaag ervaart, voldoet niet om de strategische lijnen voor het bedrijf te bepalen. Men fietst te vaak achter de feiten aan.

De inzichten uit dit trendrapport geven aan dat ondernemers wel bewust zijn van het belang van financiële weerbaarheid, maar dit onvoldoende vertaald krijgen naar prioritaire actie. Dit vraagt echter om een geïntegreerde benadering, waarbij enkel uitbesteden en het in handen leggen van een extern adviseur onvoldoende is om bedrijven écht veerkrachtig te maken. Daarvoor is ook opleiding en tooling nodig om cijfers inzichtelijk te maken binnen de onderneming.

HOOFDSTUK 3

OVERDRACHT EN EXIT- STRATEGIE



INLEIDING

De overdracht van een bedrijf blijft één van de grootste taboes binnen ondernemend Vlaanderen. Het is een moeilijk bespreekbaar thema en wie eraan begint, belandt vaak in een onbekende wereld waarin men niet over de nodige kennis beschikt om de juiste beslissingen te nemen.

Hoewel het niet altijd wenselijk is om een onderneming op te richten met als voornaamste doel zo snel mogelijk een exit te realiseren, zoals we dat vaak in de techscene zien, stellen we in het Vlaamse kmo-landschap net het omgekeerde vast. De gemiddelde kmo-ondernemer staat nauwelijks stil

bij overdracht, tot het moment waarop hoogdringendheid de bovenhand neemt. Daardoor ontbreekt vaak een opvolger voor een gezonde kmo, en gaat veel opgebouwde waarde verloren. Sterker nog: het vormt een bedreiging voor de waardecreatie binnen het Vlaamse kmo-weefsel.

De cijfers spreken voor zich: in 2023 werden in Vlaanderen 74.035 bedrijven opgericht, terwijl er 47.387 stopgezet werden (faillissementen niet meegerekend). Dit toont hoe starters zelden overwegen een bestaand bedrijf over te nemen in plaats van zelf iets nieuws te beginnen, en hoe

ondernemers aan het einde van hun loopbaan er vaak niet in slagen de opgebouwde waarde te verzilveren en hun bedrijf een toekomst te geven.

Nochtans kan de verbinding tussen starten en stoppen heel wat risico's beperken, zo blijkt uit de Vlaamse overlevingsgraad: slechts 64,2% van de starters overleeft de eerste vijf jaar. Overnemen kan de sprong naar ondernemerschap net vergemakkelijken, omdat men vertrekt vanuit een reeds werkende, bij voorkeur rendabele entiteit, met een overlater die de transitie kan begeleiden.



**van de ondernemers
heeft geen strategie voor
bedrijfsopvolging**

Nadenken over bedrijfsopvolging blijft voor veel ondernemers een ongemakkelijke oefening en wordt daarom uitgesteld. Als opleidingsverstrekker merken we dat ondernemers die nog niet bezig zijn met overdracht vaak een totaal gebrek aan interesse tonen, en

het onderwerp bewust wegduwen met het argument: "Daar ben ik nog niet klaar voor." Maar eens de knop is omgedraaid, kan het hen niet snel genoeg gaan: het moet meteen gebeuren, waardoor niet altijd de beste beslissingen worden genomen.

Slechts 29,6% van de ondernemers zegt een plan te hebben voor bedrijfsopvolging. Kijken we naar de termijn waarop men de overdracht wil realiseren, dan blijkt dat de meeste ondernemers niet verder dan drie jaar vooruitkijken. Dieper onderzoek leert dat 19,4% van de ondernemers met een strategie de uitvoering daarvan nog minstens

tien jaar voor zich uitschuift. Zij willen pas op lange termijn verkopen, maar hebben nu al een duidelijk beeld van de context waarin dat moet gebeuren.

Dit geeft hen een enorme strategische voorsprong: zij kunnen hun bedrijf nu al structureren met het oog op een bepaald type koper, of dat nu familiaal, intern of extern is. Het merendeel van de ondernemers benut zo'n strategie echter niet om richting te geven aan de verdere uitbouw van hun onderneming. Een gemiste kans.

53,7%

wil verkopen binnen de komende 5 jaar

Een aanzienlijk deel van de ondernemers sluit een overdracht binnen de komende vijf jaar niet uit: 20,3% overweegt verkoop binnen twee jaar, en 33,4% ziet dat gebeuren binnen drie tot vijf jaar. Daar liggen uiteenlopende redenen aan de basis:

- Moeilijkere schaalbaarheid door geopolitieke of economische omstandigheden.
- Te operationele betrokkenheid van de zaakvoerder door gebrek aan ervaren medewerkers die sleuteltaken overnemen.
- Vermoeidheid na eerdere groeipogingen gevolgd door het noodgedwongen afbouwen van schaal.
- Twijfels over de duurzaamheid van het eigen businessmodel en de veerkracht om relevant te blijven onder druk van innovatie.

De pijnlijke conclusie is dat veel ondernemers wel de ambitie hebben om hun bedrijf op korte termijn over te dragen, maar geen richting of plan hebben om zich daarop voor te bereiden. Die discrepantie moet worden aangepakt om de slaagkansen op een succesvolle overdracht te vergroten en verdere vernietiging van waarde in ons kmo-landschap te voorkomen.

Een goede overdracht voorbereiden vraagt minstens vijf tot tien jaar: teams vormen, sleuteltaken verankeren bij medewerkers of management, processen en rendabiliteit op punt stellen en het aanbod future-proof maken. Dat laatste is cruciaal, want als verkoper blijf je vaak nog deels verbonden aan het risico na transactie via een earn-out, vendor loan of herinvestering.

“
Veel onder-
nemers hebben
wel de ambitie,
maar geen plan.”

Tegelijk is het steeds belangrijker om tijdig naar een overdracht toe te werken. Onderzoek van VLAIO (2023) voorspelt dat tegen 2030 één op de drie Vlaamse ondernemers ouder dan 55 jaar zal zijn, wat de druk op de overnamemarkt verder zal verhogen.

Zonder gerichte inspanningen om jonge ondernemers te sensibiliseren voor overname of interne trajecten zoals een management buy-out (MBO), dreigt er een overschot aan bedrijven in verkoop tegenover een tekort aan kopers.

“
Een goede overdracht
voorbereiden vraagt minstens
vijf tot tien jaar



Een positieve tendens is dat ondernemers steeds vaker naar interne kandidaten kijken voor de voortzetting van hun bedrijf, terwijl men traditioneel eerder extern kijkt en moeilijke gesprekken binnen de onderneming uit de weg gaat.

Vooraf voor kleinere kmo's (minder dan 20 medewerkers) is interne opvolging vaak de beste kans op een succesvolle overdracht. Mensen die het bedrijf al kennen, hebben immers de grootste slaagkans en kleine ondernemingen werken vaak meer op intuïtie dan op een strakke procesmatige aanpak.

Opvallend is dat 36,8% kansen ziet in verkoop aan een bestaande vennoot of medewerker. Dit vergroot het potentieel van MBO's in het kmo-landschap. Dat is een positieve evolutie: bedrijven zonder familiale opvolging (23,2% beschouwt familie wel als mogelijkheid) kunnen zo in lokale handen blijven en hun DNA en identiteit bewaren.

Veel ondernemers hebben wel een idee aan wie ze willen verkopen, maar missen de concrete strategie om dat traject te starten en tot uitvoering te brengen. Slechts 26,3% weet niet aan wie ze willen verkopen, maar toch geeft 70,4% aan geen strategie te hebben voor de overdracht.

Mensen die het bedrijf al kennen hebben de grootste slaagkans.

Niet dezelfde

horizon

Bij meer dan één op de drie ondernemingen met meerdere vennoten blijkt er een groot verschil in visie en timing rond overdracht. Op vlak van afwijken-de timing spreken we over meer dan acht jaar. Waar de ene vennoot binnen twee jaar wil verkopen, en het voor deze vennoot duidelijk is dat de andere zal overnemen, verwacht de andere vennoot pas over tien jaar te verkopen, en dan extern.

Er wordt te weinig gesproken over de gezamenlijke horizon en persoonlijke ambities, en dat is een onderschatte risicofactor. Het is belangrijk om een gezamenlijk doel te formuleren en afspraken te maken over hoe lang men zich wil engageren in het groeitraject van de onderneming.

Er is niets mis mee als een ondernemer op een bepaald moment zekerheid wil of geen ambitie heeft om een bedrijf van een bepaalde schaalorde te leiden, maar dat moet wel meegenomen worden in de strategie. Zo kunnen vennoten tijdig de nodige stappen zetten: versterking zoeken of manieren vinden om elkaar (gedeeltelijk) uit te kopen, zodat één vennoot geen onbezonnen risico's aan dient te gaan om het bedrijf door een volgende groeifase te loodsen.

Ook een interne overname vergt voorbereiding: de overnemende vennoot beschikt doorgaans niet over voldoende middelen om een overname zomaar te kunnen financieren.

“Er wordt
te weinig
gesproken
over de
gezamenlijke
horizon.

COLOFON

Trends in strategisch ondernemerschap

Datum publicatie: 28 augustus 2025

Onderzoek uitgevoerd door:

Andy Coomans

Co-founder / hoofddocent

BlackBird Business Events bv

Over de organisatie:

BlackBird Business Events is één van de snelst groeiende spelers in de Vlaamse opleidingswereld en organiseert meerdaagse, hoogkwalitatieve Business Classes met een strategische insteek en hoge praktische toepasbaarheid voor kmo ondernemers. Het bedrijf werd opgericht door een team van ervaren ondernemers en omringt zich met heel wat gekende namen als gastdocent.

Kerncijfers:

Actief sinds 2023

Boekjaar 2024: 2,95 mln omzet, 1,1 mln EBITDA

Aantal cursisten per jaar: 300 tot 400

Contact:

voor meer informatie, persvragen of een interview

Andy Coomans

Co-founder / hoofddocent

E-mail: management@blackbirdevents.be

Telefoon: +32 (0)471/09 52 07
(privé, graag confidentieel bewaren)

Website: www.blackbirdevents.be

