2021/2022

AFSTUDEERWERKSTUK

Bedrijfsopvolging binnen de uitvaartbranche

Suzan Pijper

2021/2022

Bedrijfsopvolging binnen de uitvaartbranche

Suzan Pijper - 3027238
Klas 4BP

Bedrijfskunde & Agribusiness
Major Hippische Bedrijfskunde
Aeres Hogeschool Dronten
Den Burg, 04 juni 2022
Afstudeerdocent: Dhr. G.W. Stoffer

Disclaimer
Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk van Suzan Pijper. Dit afstudeerwerkstuk met het onderwerp 'Bedrijfsopvolging binnen de uitvaartbranche' is geschreven vanuit mijn functie als afstudeerstudent aan de major Hippische Bedrijfskunde binnen de opleiding Bedrijfskunde & Agribusiness. Dit rapport dient als het uiteindelijke afstudeerwerkstuk.

In dit rapport wordt verder verdiept in het onderwerp 'Bedrijfsopvolging binnen de uitvaartbranche'. De reden dat er specifiek naar dit onderwerp wordt gekeken komt voort uit een persoonlijke situatie waar dit onderwerp betrekking op heeft. Het onderwerp spreekt mij persoonlijk aan, omdat wij zelf een uitvaartonderneming in de familie hebben. Naar mate mijn broertje, zusje en ik ouder worden, komt het bedrijf steeds vaker ter sprake en wordt er nagedacht over de toekomst. Een bedrijfsopvolging is een grote stap, die ik mogelijk in de toekomst wil zetten.

Ik wil de heer G.W. Stoffer bedanken voor de begeleiding die ik gedurende het proces van oriënteren en het schrijven van het afstudeerwerkstuk en het voortraject heb gekregen. Ook ben ik mijn andere docenten aan Aeres Hogeschool Dronten dankbaar voor alle kennis en begeleiding die ik tijdens alle jaren van de opleiding aangeboden heb gekregen, wat medemogelijk heeft gemaakt dat ik tot dit eindresultaat kon komen. Ik wens jullie veel plezier bij het lezen en bestuderen van dit rapport.

Suzan Pijper

Den Burg, 04 juni 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Samenvatting 5
Summary 6
1. Inleiding 7
1.1 Breder kader 7
1.2 Theoretisch kader 10
1.3 Probleemstelling 19
1.4 Doelstelling 19
1.5 Onderzoeksvragen 19
2. Aanpak 21
2.1 De onderzoeksvraag en het soort onderzoek 21
2.2 Onderzoeksontwerp 22
2.3 Data-analyse 23
2.4 Wie is er geïnterviewd? 24
2.5 Onderzoeksmethode per deelvraag 25
2.6 Dataverzamelingsmethode per deelvraag 25
3. Resultaten 26
3.1 Resultaten deelvraag 1 26
3.2 Resultaten deelvraag 2 27
3.3 Resultaten deelvraag 3 28
4. Discussie 32
4.1 Het proces 32
4.2 De methode 32
4.3 Reflectie deelvraag 1 32
4.4 Reflectie deelvraag 2 33
4.5 Reflectie deelvraag 3 33
4.6 Sterke punten van het onderzoek 33
5. Conclusies en aanbevelingen 35
5.1 Conclusie deelvraag 1 35
5.2 Conclusie deelvraag 2 35
5.3 Conclusie deelvraag 3 35
5.4 Conclusie hoofdvraag 36
5.5 Relevantie van de resultaten 36
5.6 Aanbevelingen korte termijn 36
5.7 Aanbevelingen lange termijn 36

Bibliografie 38
Bijlage I: Schematisch overzicht rechtsvormen 40
Bijlage II: Lijst met psychosociale aspecten binnen bedrijfsopvolging 41
Bijlage III: Artikel fiscale faciliteiten bij bedrijfsopvolging 43
Bijlage IV: Stappen van de gefundeerde theoriebenadering 46
Bijlage V: Commanditaire Vennootschap en Vennootschap onder Firma 51
Bijlage VI: De onderneming voorbereiden op de overdracht 53
Bijlage VII: karakterisering van de respondenten 54
Bijlage VIII: Interview met mevrouw Y. Pijper 56
Bijlage IX: Interview met de heer A. Maat 61
Bijlage X: Interview met de heer M. Anoniem 67
Bijlage XI: Interview met mevrouw M.L. van Gansewinkel 74
Bijlage XII: Interview met mevrouw M. Jongejan 78
Bijlage XIII: Interview met de heer T. Anoniem 81
Bijlage XIV: Interview met mevrouw I. Anoniem 84
Bijlage XV: Interview met de heer H. Ettema 89
Bijlage XVI: Interview met mevrouw M. Klaassen 94
Bijlage XVII: Interview met de heer M. Krans 101
Bijlage XVIII: Interview met de heer B. Van Bruggen en de heer J.D.M.J. Den Boer 105
Bijlage XIX: Benchmarkrapportage uitvaartorganisatie 114
Bijlage XX: Checklist Schriftelijk Rapporteren 118

Samenvatting

Het doel van het onderzoek is om uitvaartondernemers en familieleden een beeld te geven van welke (on)mogelijkheden er zijn op het vlak van bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. Dit onderzoek is relevant bij het maken van de keus om in de toekomst wel of niet voor bedrijfsopvolging te kiezen.

Zit de huidige of nieuwe generatie überhaupt te wachten op een opvolging in deze snel veranderende tijd en waarom wel of niet? Dit zijn vragen die tot meer onderzoek hebben aangezet, hierbij is gebruik gemaakt van de volgende hoofdvraag: In hoeverre is het mogelijk om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te verrichten.

Met het houden van interviews is de visie op een bedrijfsopvolging in familieverband in de sector onderzocht, de respondenten zijn hierbij: uitvaartondernemers van familiebedrijven, familieleden van uitvaartondernemers en experts op het gebied van de uitvaartbranche en bedrijfsopvolging.

Uitvaartondernemers, familieleden en experts zien in dat de uitvaartonderneming gezien het resultaat, het beroep, de geschiedenis en de dankbaarheid aantrekkelijk is om over te nemen. Er zijn daarentegen aspecten zoals het continu doorgaan van het werk, de stress, onvoorspelbaarheid, het verweven van werk en privé en emoties, waar de ondernemer wel mee om moet kunnen gaan.

Als er op tijd voorbereid wordt, er een adviseur wordt ingeschakeld en er goed gecommuniceerd wordt heeft de opvolging de meeste kans van slagen. Er is een toekomst voor familiebedrijven, omdat er in deze individualistische samenleving waarin ook steeds meer zelf geregeld wordt, de behoeft bestaat naar persoonlijke begeleiding van hoge kwaliteit. Hierin kan een familiebedrijf zich onderscheiden.

Vanuit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het mogelijk is om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten. Het is hierbij belangrijk dat de kinderen hier goed over na hebben gedacht en er zeker van zijn dat dit de wens is.

Aanbevolen wordt om met een termijn van vijf jaar rekening te houden voor de voorbereiding op een bedrijfsopvolging. Het is hierbij aanbevolen om een adviseur in te schakelen en om goed te communiceren met elkaar, maar ook met het personeel om zo draagvlak te creëren.

Als de jongere generatie het bedrijf op wil volgen, wordt aanbevolen om mee te gaan werken in het bedrijf om kennis uit te wisselen en om daarna het bedrijf samen op te volgen of om een extra uitvaarbegeleider aan te nemen om meer vrije tijd te kunnen creëren.

Summary

The purpose of the study is to give funeral directors and the associated family members an impression of which (im)possibilities there are along with business succession in the funeral sector. This study is relevant for making a choice about business succession in the future.

Is the current or new generation even waiting for a succession in these rapidly changing times and why or why not? These are questions that have prompted more research, using the following main question: To what extent is it possible to continue a family funeral business? In order to be able to answer this question, it was decided to conduct qualitative research.

By conducting interviews, the vision of a family business succession in this sector is examined, the respondents are funeral directors of family businesses, family members of funeral directors and experts in the field of the funeral industry and business succession.

Funeral directors, family members and experts recognize that a funeral business is attractive to maintain in the family given the financial results, the profession, the family business history and the gratitude that is given. On the other hand, there are aspects such as the continuous continuation of work, the stress, unpredictability, the interweaving of work and private life and emotions, that the entrepreneur must be able to deal with.

Taking over a business has the best chance of success when preparations are made in time and an advisor is involved and good communication is maintained. There is a future for family businesses, because in this individualistic society where customers become more independent, there is a need for personal guidance of high quality. This is where a family business can distinguish itself.

The research concludes that it is possible to continue a family funeral business. It is important that the children have thought carefully about the future and that the younger generation concur with the decision.

It is recommended to take into account a period of five years for the preparation for a business succession. It is recommended to involve an advisor and to communicate well with each other, but also with the staff in order to create support in the process.

If the younger generation wants to succeed with the company, it is recommended to join the company beforehand to exchange knowledge and then to follow up the company together with a sibling or to hire an extra departure supervisor to create more free time.

1. Inleiding

1.1 Breder kader

In dit onderzoek wordt aandacht besteedt aan een specifieke branche: de uitvaartbranche. Om inzicht te krijgen in deze branche wordt eerst kort een beeld geschetst van de uitvaartsector. Tussen 1950 en 2019 is het absolute aantal sterfgevallen verdubbeld, veroorzaakt door de groei van de Nederlandse bevolking en de vergrijzing (Kraats, 2020, p. 9). Door de vergrijzing van de bevolking (in de leeftijdsgroep geboren tussen 1945 en 1955) en van de mensen geboren in de 'kleine' geboortegolf van 1965-1970 zal het aantal sterfgevallen de komende tientallen jaren sterk stijgen tot 206.305 in 2054. Daarna neemt het aantal overlijdens naar verwachting gestaag af met in 2060 201.881 sterfgevallen (Kraats, 2020, p. 10). Het crematiepercentage in Nederland stijgt gestaag. In 1950 waren er nog slechts 1.520 crematies (2% van het totaalaantal uitvaarten). In 2019 was 67 % van de uitvaarten een crematie (Kraats, 2020, p. 20).

In de afgelopen tien jaar is het aantal uitvaartondernemingen sterk gestegen: van 1.030 in het jaar 2009 naar 2.140 in het jaar 2019. Die stijging komt vooral neer op de groei van eenmanszaken/zzp'ers. In 2009 was 66 % van het totaalaantal uitvaartondernemingen een eenmanszaak. In 2019 is dit percentage opgelopen tot 74 % (Kraats, 2020, p. 25). Het marktaandeel van de 'grote drie' uitvaartorganisaties in Nederland - DELA, Yarden en Monuta – gezamenlijk is al een aantal jaren stabiel. Het gezamenlijk marktaandeel gemeten naar het aantal uitvaarten is in 2018 39,7 %. Bij crematies is dit: 58,7 % in 2018. Met de aangekondigde overname van Yarden door DELA, wordt de marktpositie vooral bij crematies zeer dominant verwacht (Kraats, 2020, p. 27).

Een belangrijke trend sinds een aantal jaar is dat mensen steeds meer eigen regie over de uitvaart willen hebben. Uit recent onderzoek (januari 2020) blijkt dat inmiddels vier op de tien van de ondervraagde personen de voorkeur geeft aan een eigen invulling van de uitvaart (Kraats, 2020, p. 32). De meeste mensen laten de keuze voor een uitvaartondernemer over aan hun (schoon)kinderen (Kraats, 2020, p. 32). Bij het maken van een keuze voor een uitvaartondernemer wordt in ruim 47% van de gevallen afgegaan op eerdere ervaringen (Kraats, 2020, p. 32). Ondanks de opkomst van budgetuitvaarten in de afgelopen jaren, is de prijs nog steeds geen dominante factor in de uitvaartbranche. Voor zeven op de tien ondervraagden is persoonlijke aandacht het doorslaggevende argument bij de keuze voor de uitvaartverzorger. Ruim de helft vindt de bekwaamheid van de uitvaartverzorger het belangrijkste aspect. Dit is opvallend, omdat er momenteel wordt gediscussieerd over kwaliteitsborging en de rol van keurmerken (Kraats, 2020, p. 33).

Tegenwoordig is het steeds meer een trend om de juiste man of vrouw te kiezen met de interesse en kwaliteiten die nodig zijn om het familiebedrijf naar de volgende fase te brengen. Dit in tegenstelling tot de natuurlijke neiging een zoon of dochter te laten opvolgen. De leiding overdragen en overnemen is een proces waar familie en ondernemingsbestuur gemiddeld vijf tot tien jaar mee bezig kunnen zijn. Waar de opvolger grip moet krijgen, moet de overdrager loslaten (Familiebedrijven Nederland, zd). Een andere trend is het starten van een onderneming als eenmanszaak, in 2020 stond de teller na een toename van 159.000 eenmanszaken op totaal ruim 1,2 miljoen eenmanszaken (Koenis, 2020). In het onderzoek wordt vooral gericht gekeken naar besloten vennootschappen, maar omdat er een trend is rond de start van eenmanszaken, zal ook beschreven worden wat deze bedrijfsvorm inhoudt en wat de werking hierbij is binnen de bedrijfsopvolging.

De rechtsvorm van uitvaartondernemingen kan verschillen. De ondernemer heeft keuze uit een onderneming met of zonder rechtspersoonlijkheid. Een rechtspersoon is een rechtssubject en daarom drager van rechten en plichten. Ook kan een rechtspersoon als zodanig deelnemen aan het rechtsverkeer, de rechtspersoon wordt dan ook in het vermogensrecht gelijkgesteld aan een natuurlijk

persoon (art. 2:5 BW) (Zeijl, 2017, p. 63). In Bijlage I: Schematisch overzicht rechtsvormen, is een overzicht opgenomen waarin per rechtsvorm wordt toegelicht wie het bedrijf bestuurt, wat de aansprakelijkheid is en welke belastingen er van toepassing zijn (KvK, 2021). Binnen al deze genoemde bedrijfsvormen komen familiebedrijven voor.

Binnen de familiebedrijven komt bedrijfsopvolging veel voor. Bedrijfsgrootte speelt een belangrijke rol bij de bedrijfsopvolging. Vooral op grote en middelgrote bedrijven is er meestal een opvolger beschikbaar. Het percentage van bedrijfsopvolgers voor grote en middelgrote bedrijven steeg sinds 2004, maar is van 2012 tot 2020 iets afgenomen (CBS, 2021). Op dit moment is van de ondernemerskinderen slechts 1,7 % bereid het bedrijf van hun ouders over te nemen. Sinds 2011 is het opvolgingspotentieel met ongeveer 30 % afgenomen (Schenk & Jehae, 2021, p. 4).

In Nederland zijn er jaarlijks 15.000 ondernemers met een overnamewens, van deze groep slagen 11.000 ondernemers erin om tot een succesvolle overname te komen. Binnen het MKB vindt de overdacht van de onderneming in 20% van alle gevallen plaats binnen de familie (Schenk & Jehae, 2021, p. 3). Als er naar bestaande cijfers wordt gekeken, wordt duidelijk dat een bedrijfopvolging een relatief lage slagingskans heeft en het belangrijk is dat er veel aandacht aan besteed moet blijven worden, nu en in de toekomst. Onderzoek van de Erasmus Universiteit toont aan dat slechts 30% van de familiebedrijven een eerste generatiewisseling doorstaat. En dat terwijl een langetermijnvisie juist kenmerkend is voor dit type bedrijven (Belle, 2018).

De fiscus speelt een belangrijke rol bij iedere bedrijfsopvolging. De vraag die hier mee te maken heeft, is de vraag of de onderneming ‘ruisend’ of ‘geruisloos’ overgedragen moet worden. De fiscale problemen bij bedrijfsopvolging lijken mee te vallen, als gevolg van de fiscale faciliteiten. De faciliteit biedt ouders de ruimte om de onderneming goedkoop over te dragen, maar dit kan voor de niet-voortzettende kinderen slecht vallen (Schenk & Jehae, 2021).

De individuele en gezinsfactoren zijn voor iedere ondernemer anders, maar in grote lijnen komt het neer op zes psychosociale aspecten waar de ondernemer mee te maken krijgt bij de overgang van het bedrijf op de volgende generatie. Een belangrijk aspect is communicatie, dit is verhelderend zijn en zo wordt ieders belang duidelijk. Het tweede aspect is objectiviteit, door objectief te blijven wordt onenigheid voorkomen. Het derde aspect is eerlijkheid, dit is van belang bij de bedrijfsoverdracht. Door eerlijkheid worden de andere kinderen niet benadeeld door het beperken van een financieringslast voor het overnemende kind bijvoorbeeld. Het vierde aspect is betrokkenheid of afscheid? Om zo de opvolger de kans te geven om zich waar te kunnen maken. Het vijfde aspect bevat angst, angst voor het leven na het bedrijf. Het laatste aspect bevat ups-and-downs, net als mensen kennen bedrijven ups-and-downs, dit maakt het lastig om het juiste moment van overname te bepalen. De verschillende psychosociale aspecten van bedrijfsopvolging worden verder toegelicht in Bijlage II: Lijst met psychosociale aspecten binnen bedrijfsopvolging (Smelt, 2013).

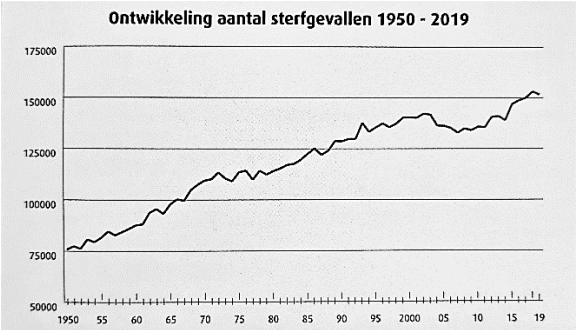
Bedrijfsovernames vinden in alle sectoren plaats. Zo kan er ook binnen de agrarische sector gekeken worden naar hoe een bedrijfsovername gestalte kan krijgen, de sector waar opvolging het vaakst voorkomt. Omdat de agrarische sector de ervaring van de opvolging heeft, kunnen bepaalde aspecten die gebruikelijk zijn binnen deze sector ook van toepassing kunnen zijn op de uitvaartbranche. Een overname van een agrarisch bedrijf in de familie heeft behalve een emotionele kant ook een zakelijke kant. En die moet goed geregeld zijn, juist ook om de emotionele kant tot een goed einde te brengen. 'Een boerderij is een levenswerk, iets waar generaties achter elkaar 24 uur per dag mee bezig zijn.' (Nieuwe Oogst, 2021). De uitvaartsector is in dat opzicht ook een branche waar sprake is van levenswerk en continue betrokkenheid door de werkzaamheden die 24 uur per dag voor kunnen komen.

De gunfactor is belangrijk voor het voorbestaan van familiebedrijven in de agrarische sector. Agrarische bedrijven zijn bijna altijd familiebedrijven die in de familie kunnen blijven door een hoge gunfactor, namelijk het doorschuiven van het bedrijf naar de bedrijfsopvolger vaak ver onder de werkelijke waarde. Ook moet het de opvolger gegund worden om het bedrijf over te nemen en zich in te werken in het bedrijf. Dit maakt dat de bedrijfsoverdracht in de agrarische sector een veel gevoeliger traject is dan in een bedrijf in een andere sector. De overname verloopt meestal in vier verschillende fases. Deze fases lopen van het voorbereiden van de overname tot het werken op het bedrijf na overname. De fases zijn een duidelijke leidraad voor het overnameproces (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd).

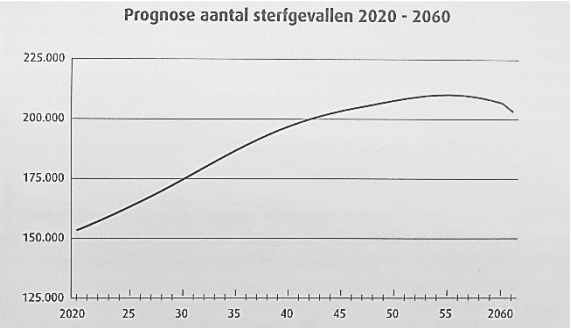
Tijdens het onderzoek is gekeken naar wat de verschillende visies zijn van experts, uitvaartondernemers en de familieleden op de (on)mogelijkheden om de familiaire uitvaartonderneming over te nemen. Omdat er specifiek naar familiebedrijven is gekeken is er ook een emotionele kant die belicht diende te worden. Bedrijven die al jaren in families zijn, nemen een extra verantwoordelijkheid met zicht mee en hebben te maken met de diverse generaties en hun eigen visie op het ondernemen en de overname (Companjen, zd). Zodra er meerdere kinderen zijn, zal er ook gekeken moeten worden naar een manier van overname, waarbij de belangen van alle kinderen worden gehoord (De zaak, 2011).

1.2 Theoretisch kader

Zoals in figuur 1 is te zien, is tussen 1950 en 2019 het absolute aantal sterfgevallen verdubbeld, veroorzaakt door de groei van de Nederlandse bevolking en de vergrijzing (Kraats, 2020, p. 9). Door de vergrijzing van de babyboomers (1945-1955) en van de mensen uit de 'kleine' geboortegolf van 1965-1970 zal het aantal sterfgevallen de komende tientallen jaren sterk stijgen tot 206.305 in 2054. Daarna neemt het aantal overlijdens gestaag af met in 2060 201.881 sterfgevallen, deze prognose is weergegeven in figuur 2 (Kraats, 2020, p. 10).

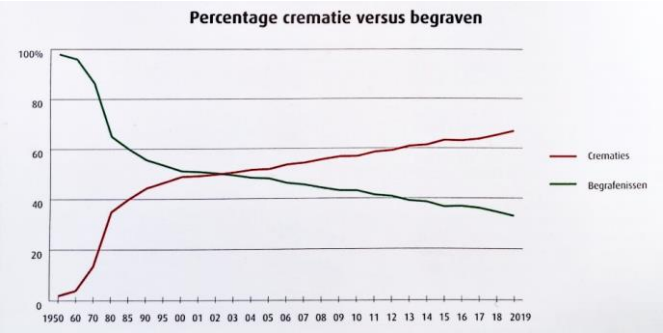


Figuur 1: Ontwikkeling aantal sterfgevallen 1950-2019 (Kraats, 2020, p. 4).



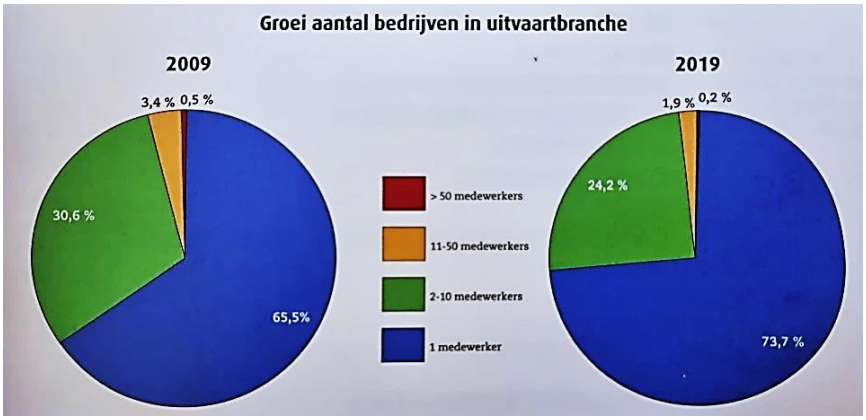
Figuur 2: Prognose aantal sterfgevallen 2020-2060 (Kraats, 2020, p. 10).

Het crematiepercentage in Nederland stijgt gestaag. De eerste crematie was in 1914. In 1950 waren er nog slechts 1.520 crematies (2% van het totaalaantal uitvaarten). In 1980 was al ruim 1 op de 3 uitvaarten een crematie. In 2003 lag het crematiepercentage voor het eerst boven de 50%. Sindsdien stijgt het aantal crematies als percentage van het totaalaantal uitvaarten gestaag. In 2019 was 67% van de uitvaarten een crematie. In figuur 3 is de verhouding in het aantal begrafenissen (groene lijn) en crematies (rode lijn) te zien (Kraats, 2020, p. 20).



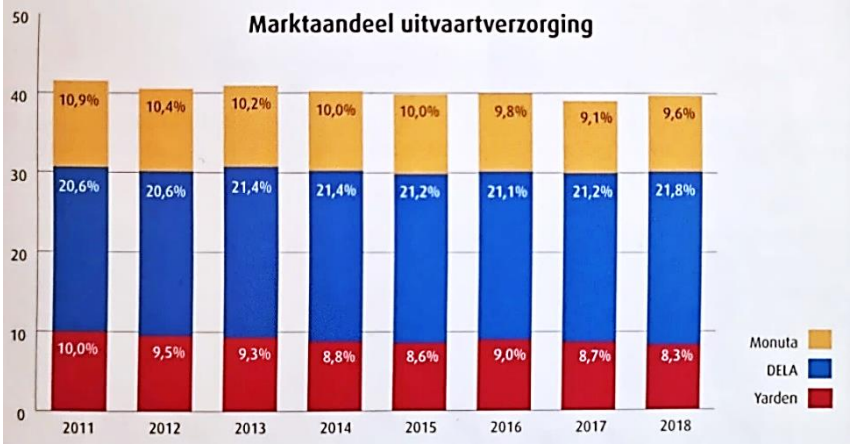
Figuur 3: Percentage crematie versus begraven (Kraats, 2020, p. 20).

In de afgelopen tien jaar is het aantal uitvaartondernemingen sterk gestegen: van 1.030 in 2009 naar 2.140 in 2019. Die stijging komt vooral op het conto van eenmanszaken/zzp'ers. In 2009 was 66% van het totaalaantal uitvaartondernemingen een eenmanszaak. Zoals in figuur 4 is te zien, is in 2019 dit percentage opgelopen tot 74% (Kraats, 2020, p. 25).



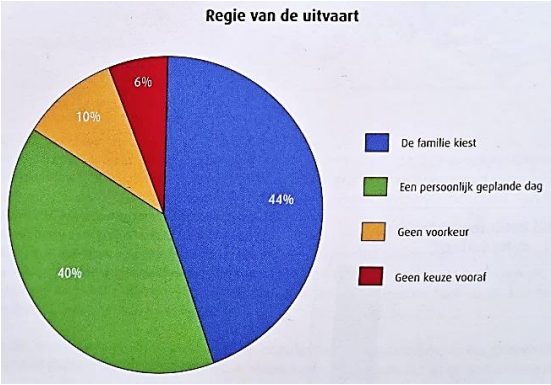
Figuur 4: Groei aantal bedrijven in uitvaartbranche (Kraats, 2020).

Het marktaandeel van de 'grote drie' uitvaartorganisaties in Nederland - DELA, Yarden en Monuta – gezamenlijk is al een aantal jaren stabiel. Gemeten naar het aantal uitvaarten daalde het gezamenlijk marktaandeel tussen 2011 en 2018 licht van 41,5% naar 39,7%, dit is weergegeven in figuur 5. Bij crematies bleef het marktaandeel van de top drie spelers samen heel stabiel: 58,6% in 2011 en 58,7% in 2018. Met de aangekondigde overname van Yarden door DELA, wordt de marktpositie vooral bij crematies zeer dominant verwacht (50,9% in 2018) en bij uitvaarten is de verwachting van het marktaandeel 30,1% (Kraats, 2020, p. 27).

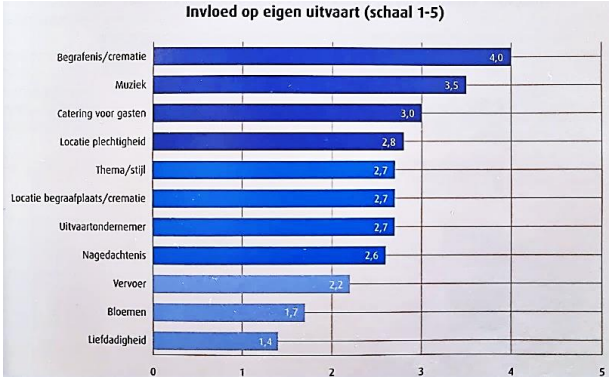


Figuur 5: Marktaandeel uitvaartverzorging (Kraats, 2020, p. 27).

Een belangrijke trend sinds een aantal jaar is dat mensen steeds meer eigen regie over de uitvaart willen hebben. Uit recent onderzoek (januari 2020) blijkt dat inmiddels vier op de tien van de ondervraagde personen de voorkeur geeft aan een eigen invulling van de uitvaart. In figuur 6 is te zien dat nog steeds een grote groep van 44% het over laat aan de familie. Als mensen invloed op de eigen uitvaart willen hebben, dan gaat het vooral om de keuze voor cremeren of begraven, zoals in figuur 7 is weergegeven. Op afstand volgt de invloed op de muziekkeuze, de catering voor de gasten en de locatie van de uitvaartplechtigheid. Andere zaken, zoals de keuze van de uitvaartondernemer of het vervoer, zijn minder prominent aanwezig (Kraats, 2020, p. 32).



Figuur 6: Regie van de uitvaart (Kraats, 2020, p. 32).

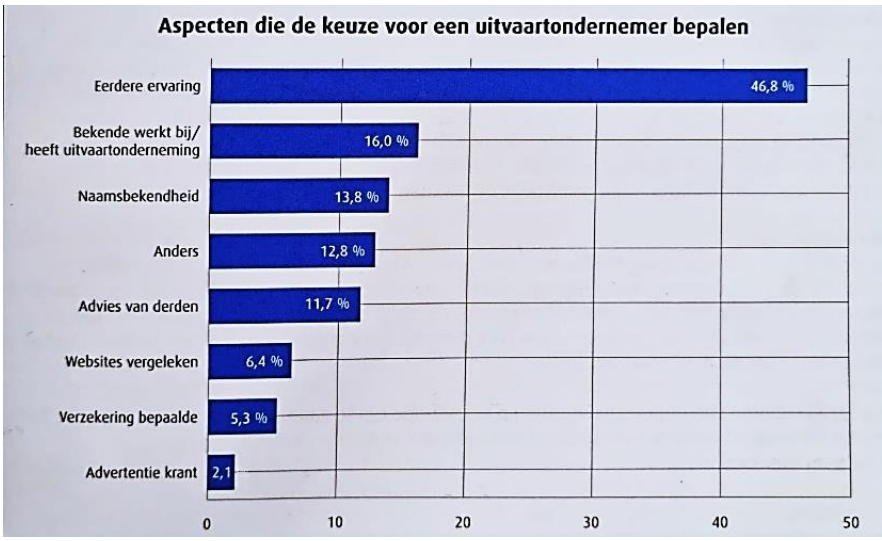


Figuur 7: Invloed op eigen uitvaart (schaal 1-5) (Kraats, 2020, p. 33).

Uit een survey van de BGNU [1] (april 2020) blijkt dat in 57% van de gevallen de kinderen de keuze voor de uitvaartondernemer maken en de overledenen in slechts 13% van de gevallen de uitvaartondernemer kiest (Kraats, 2020, p. 32).

Bij het maken van een keuze voor een uitvaartondernemer wordt in ruim 47% van de gevallen afgegaan op eerdere ervaringen, dit wordt weergegeven in figuur 8. Een advertentie in de krant, wat door veel uitvaartondernemers gedaan wordt, blijkt in slechts 2% van de gevallen doorslaggevend te zijn (Kraats, 2020, p. 32).

Ondanks de opkomst van budgetuitvaarten in de afgelopen jaren, is prijs nog steeds geen dominante factor in de uitvaartbranche. Voor zeven op de tien ondervraagden is persoonlijke aandacht het doorslaggevende argument bij de keuze voor de soort uitvaartverzorger. Ruim de helft vindt de bekwaamheid van de uitvaartverzorger het belangrijkste aspect. Dit is opvallend, omdat er momenteel wordt gediscussieerd over kwaliteitsborging en de rol van keurmerken (Kraats, 2020, p. 33).



Figuur 8: Aspecten die de keuze voor een uitvaartondernemer bepalen (Kraats, 2020, p. 33).

Uitvaartondernemingen helpen bij het regelen van een uitvaart. Uitvaartondernemingen zijn grofweg te verdelen in: bedrijven ontstaan uit een uitvaartvereniging of -coöperatie, verzorgers-verzekeraars, zzp'ers, internetplatforms, budget-uitvaartverzorgers en ten slotte de familiebedrijven. Sommige van

[1] Brancheverenigingen Gecertificeerde Nederlandse Uitvaartondernemingen

deze familieondernemingen zijn al meer dan een eeuw oud, andere veel jonger. Sommige hebben medewerkers in dienst, bij andere wordt vrijwel alles door de familie gedaan (BGNU, 2021).

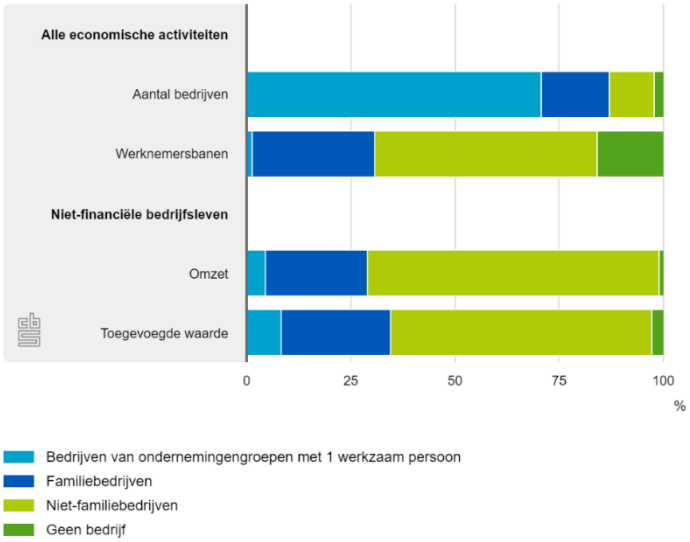
Familiebedrijven in de uitvaartbranche kampen met de vraag wat er gaat gebeuren als de generatie die op dat moment in het bedrijf zit, gaat stoppen. Wordt de onderneming gestaakt? Of is er een nieuwe generatie aanwezig, die mogelijk het bedrijf gaat voortzetten?

De uitvaartbranche is niet zomaar een branche, er komen veel tijd, sociale vaardigheden, inlevingsvermogen, klantgerichtheid, stress/werkdruk en emoties bij kijken, naast de non-stop oproepbaarheid. Ook zullen er bij een bedrijfsopvolging door de nieuwe generatie verwachtingen zijn die er op de nieuwe generatie zijn gevestigd door de eerdere generaties, klanten en naaste omgeving.

Uitvaartondernemers kijken positief naar de toekomst. Maar liefst zeven op de tien ondernemers in de uitvaartbranche verwachten de komende jaren meer uitvaarten te mogen verzorgen (Uitvaart Branchemonitor, 2016). Kijkt de nieuwe generatie ook positief naar de toekomst van de branche en waar moet een nieuwe generatie rekening mee houden bij het overnemen van een uitvaartonderneming dat al meerdere generaties in de familie zit? Is de centrale vraag waar tijdens dit onderzoek naar gekeken wordt, om meer duidelijkheid te kunnen scheppen en de mogelijke nieuwe generaties te helpen met de uiteindelijke keuze om wel of niet in het bedrijf te stappen.

Uitvaartondernemingen in het algemeen is breed begrip, er wordt in dit verslag daarom alleen gekeken naar de familiebedrijven binnen de uitvaartondernemingen. Verder wordt er gericht op de Nederlandse entiteiten. Er wordt ingezoomd op familiaire uitvaartondernemingen, waar ook personeel van buiten de families om werkzaam kunnen zijn. Er is een tekort aan duidelijkheid over wat er precies op sociaal, juridisch en fiscaal/financieel gebied komt kijken bij de opvolging, wat trends en ontwikkelingen zijn in de branche en hoe er over opvolging wordt gedacht door de huidige uitvaartondernemer, de opvolgende generatie en wat de visie hierop is van experts. Zoals zoveel sectoren kampt namelijk ook de uitvaartbranche met trends als de veranderende demografie in de markt, veranderende klanteisen en innovatie in de sector (Consultancy.nl, 2016).

Een begrip dat eerder al langskwam binnen het onderzoek over de uitvaartbranche en waar nog verdere toelichting aan wordt gegeven, is het familiebedrijf. Een familiebedrijf is een bedrijf waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft en formeel betrokken is bij het bestuur (CBS, 2020). Zoals te zien is in figuur 9: 'Aandeel bedrijven en instellingen', telde Nederland begin 2018 bijna 273 duizend familiebedrijven, dat is 16,4% van alle bedrijven in Nederland. Daarvan waren er 195 duizend actief in het niet-financiële bedrijfsleven (CBS, 2020). In 2018 werd 403 miljard euro omgezet door familiebedrijven, ook wel 24,5% van de totale omzet in het niet-financiële bedrijfsleven. Verder zorgden familiebedrijven in 2018 voor ruim 2,46 miljoen werknemersbanen, ruim 29 procent van alle werknemersbanen in Nederland. Dat meldt het CBS op basis van onderzoek naar familiebedrijven (CBS, 2020). Het aantal bedrijven in Nederland is in 2020 met 78.312 toegenomen tot 2.078.716. Familiebedrijven zijn dus van belang voor de Nederlandse economie.



Figuur 9: Aandeel bedrijven en instellingen in 2018 (CBS, 2020).

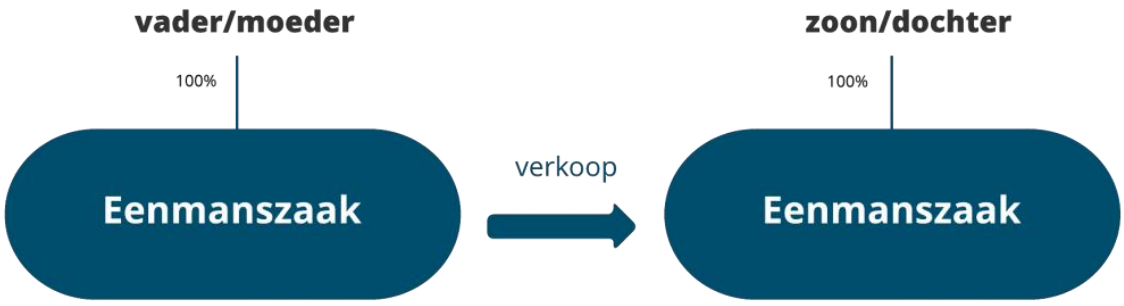
Het aandeel bedrijfsopvolgers op bedrijven met een bedrijfshoofd van 55 jaar of ouder nam in deze periode voor grote bedrijven af van 71 naar 70 procent en voor middelgrote bedrijven van 56 naar 49 procent. Voor de kleine bedrijven is het percentage bedrijfsopvolgers iets gestegen van 28 naar 29 procent. Van de zeer kleine bedrijven heeft een beperkt aantal (18 procent) een opvolger (CBS, 2021).

Een onderzoek door de Erasmus Universiteit toont aan dat slechts 30% van de familiebedrijven een eerste generatiewisseling doorstaat. En dat terwijl een langetermijnvisie juist kenmerkend is voor dit type bedrijven (Belle, 2018). Na de tweede opvolging staat nog maar 13 procent van de familieondernemingen overeind. Slechts 3 procent overleeft het aantreden van de derde generatie (Companjen, zd). Het is daarom van belang dat er een goed plan wordt opgesteld en er al vroegtijdig goed wordt nagedacht over de opvolging, omdat er bij iedere nieuwe generatie een lagere slagingskans bestaat voor een succesvolle overname.

De fiscus speelt een belangrijke rol bij iedere bedrijfsopvolging. Als de onderneming ‘ruisend’ wordt overgedragen wordt, betekent dit dat er wordt afgerekend met de fiscus. Als de onderneming ‘geruisloos’ wordt overgedragen, betekent dit dat er geen directe afrekening is met de fiscus. Deze mogelijkheid is sinds 2001 sterk verruimd, de huidige Wet Inkomstenbelasting (art. 3.63 Wet IB 2001) bevat een ruime kring aan personen aan wie de onderneming geruisloos doorgeschoven kan worden. De DGA (directeur-grootaandeelhouder) kan ook de aandelen geruisloos doorschuiven, dit is echter beperkt tot schenking van de aandelen, maar voor de DGA zijn er wel nog alternatieven op opvolging fiscaal vriendelijk te laten verlopen (Schenk & Jehae, 2021). Als tussen familieleden volstrekt zakelijk wordt gehandeld bij een bedrijfsoverdracht (zakelijke prijs) zijn er geen fiscale problemen voor de Successiewet in 1956 (Schenk & Jehae, 2021).

Volgens voorlopige cijfers waren er op 1 januari 2.082.615 bedrijven in Nederland. Er kwamen er in een jaar tijd zo’n 163.000 bij, een groei van 8,5 procent. Dat is de sterkste toename sinds de start van de metingen in 2007. De groei bestaat voor meer dan 90 procent uit eenmanszaken (Volkskrant, 2022). Om deze reden wordt ook de bedrijfsvorm eenmanszaak kort meegenomen in dit onderzoek. Verder wordt de nadruk gelegd op de besloten vennootschap. Het kan verstandig zijn om voor de overdracht van het bedrijf nog van rechtsvorm te wisselen, dit moet wel minimaal drie tot vijf jaar van tevoren gedaan worden om fiscale ongelukken te voorkomen (Schenk & Jehae, 2021, p. 5). Hieronder worden kort de verschillende bedrijfsvormen toegelicht, welke ook in de bijlagen dieper worden toegelicht.

Als de ouder de enige eigenaar is van de eenmanszaak en de ouder verkoopt het bedrijf, dan ziet de opvolging er schematisch uit, zoals weergegeven in figuur 10.



Figuur 10: Geschetste situatie verkoop eenmanszaak (Hoff, zd).

De ouder verkoopt de eenmanszaak aan een van de kinderen. De Belastingdienst kijkt bij dit soort transacties kritisch mee en ouder en kind zullen – via een bedrijfswaardering – een marktconforme prijs met elkaar moeten afspreken. De opvolger financiert de koopsom met eigen geld of met geleend geld van bijvoorbeeld de bank. De opvolger neemt de werkelijke waarde van de bezittingen en schulden over en creëert daarmee een afschrijvingspotentieel voor de toekomst (Hoff, zd).

Net als bij de eenmanszaak, zijn er ook de vennootschap onder firma en de commanditaire vennootschap waarbij de ondernemer, ondernemer voor de inkomstenbelasting is. Ook voor deze bedrijfsvormen is bedrijfsopvolging mogelijk, hier wordt in het onderzoek verder niet op ingegaan, omdat er voornamelijk op de besloten vennootschap wordt gericht. Wel worden deze bedrijfsvormen kort toegelicht en in Bijlage V verder uitgelegd.

Bij een CV blijft de ondernemer betrokken bij de zaak. Het ondernemingsvermogen blijft als commanditair kapitaal in de onderneming en het aantrekken van extra financiering is daarom niet direct nodig. De onderneming wordt niet gestaakt, dus hoeft er niet over zaken als goodwill, stille reserves en fiscale reserves afgerekend te worden. Ook is er geen sprake van desinvesteringsbijtelling. In tegenstelling tot het overdragen tegen een vordering op de opvolger blijft het vermogen in de ondernemingssfeer. Een verlies blijft fiscaal aftrekbaar, een vordering op de opvolger in box drie is dat niet, tenzij er sprake is van ongebruikelijke terbeschikkingstelling. De aansprakelijkheid gaat als commandiet niet verder dan hetgeen in de CV is ingebracht. In een gewone VOF is de ondernemer daarentegen hoofdelijk aansprakelijk (Damhuis & Koopman, zd).

Het overdragen van de besloten vennootschap zal veelal via de overdracht van de aandelen plaatsvinden. Een overdrager van de aandelen bezit veelal een zogenaamd ‘aanmerkelijk belang’. Afhankelijk van de BV-structuur is bij verkoop van de aandelen direct AB-heffing in box 2 verschuldigd. De laatste twee jaren is het tarief in box 2 verhoogd. Verdere verhogingen van het tarief zijn niet ondenkbaar (Schenk & Jehae, 2021, p. 13).

De overdracht van een onderneming is fiscaal gesproken een ‘staking’ van die onderneming. Er moet met de Belastingdienst afgerekend worden over de koopsom van de onderneming minus de boekwaarde zoals opgenomen op de balans. Kort gezegd bestaat de koopsom uit de boekwaarde die op de balans staat, de meerwaarde in de aanwezige bedrijfsmiddelen en de goodwill. Een alternatief voor direct afrekenen is het doorschuiven van de belastingclaim naar de opvolger (Hoff, zd).

Iedere bedrijfsvorm heeft eigen voor- en nadelen. De eenmanszaak en personenvennootschap hebben het voordeel dat er bij verkoop tegen de werkelijke waarde (minus de waarde van de overgenomen

claim) toch fiscaal geruisloos kan worden doorgeschoven. Bij een BV kan van een geruisloze doorschuiving alleen maar sprake zijn bij een schenking van de aandelen. De bedrijfsopvolging bij een BV echter is fiscaal vaak eenvoudiger te regelen dan bij een eenmanszaak of vennootschap onder firma. Door gebruik te maken van een holdingstructuur kunnen immers de aandelen van de werk-BV 'licht' worden gehouden en op grond de zogenaamde 'deelnemingsvrijstelling' zonder heffing van vennootschapsbelasting worden verkocht door de holding. Daarnaast leidt de toetreding van nieuwe aandeelhouders door uitgifte van aandelen niet direct tot belastingheffing (Schenk & Jehae, 2021, pp. 14-15).

De bedrijfsoverdracht van de onderneming in een besloten vennootschap (BV) of in de structuur van een holding-BV die eigenaresse is van een werk-BV (met daarin het eigenlijke bedrijf) kunnen beide op twee manieren vormgegeven worden:

- De verkoop van het bedrijf vanuit de BV, waarbij de eigenaar (of de holding-BV) eigenaar blijft van de aandelen in de BV. Dit wordt een activa-passivatransactie genoemd; of
- De verkoop van de aandelen in de BV inclusief het bedrijf door de eigenaar of holding-BV. Dit wordt een aandelentransactie genoemd (Schenk & Jehae, 2021, p. 61).

De omzetbelasting is rechtsvormneutraal geformuleerd. Dat betekent dat de vrijstelling van artikel 37d van de Wet op de omzetbelasting 1968 ook kan worden ingezet bij de verkoop van de bezittingen en schulden die samen een (zelfstandig onderdeel van een) onderneming van een BV vormen (Schenk & Jehae, 2021, p. 62).

Door de bedrijfsoverdracht door middel van een aandelentransactie uit te voeren, zal dit niet leiden tot het verschuldigd zijn van omzetbelasting. Dit is gebaseerd op de volgende gronden:

- De verkopende aandeelhouder is geen ondernemer in de zin van de omzetbelasting. Hiervan is sprake als er vanuit privé aandelen verkocht worden of als de holding-BV geen andere functie had dan het houden van aandelen in de verkochte werk-BV.
- De verkopende aandeelhouder is ondernemer voor de omzetbelasting, maar maakt gebruik van de regeling in artikel 11, lid 1, letter i, sub 2 van de Wet op de omzetbelasting 1968. Deze regeling behelst een vrijstelling voor de verkoop van aandelen.
- De verkopende aandeelhouder is ondernemer voor de omzetbelasting, bemoeide zich tegen vergoeding met het leiden van het bedrijf en de aandelen vertegenwoordigen een zelfstandig bedrijfsonderdeel. In dat geval kunnen de aandelen in de verkochte BV volgens de belastingrechter worden aangemerkt als een 'algemeenheid van goederen' (Schenk & Jehae, 2021, p. 62).

De fiscale problemen bij bedrijfsopvolging lijken mee te vallen, als gevolg van een fiscale faciliteit die naast een vrijstelling ter grootte van 83% een verdere vrijstelling van € 1.119.845 (bedrag 2021) kent. Voorwaarde hierbij is wel dat de onderneming gedurende een periode van minstens vijf jaar wordt voortgezet. Na een lange periode van procederen heeft de Hoge Raad op 22 november 2013 geoordeeld dat de bedrijfsopvolgingsfaciliteit (BOF) in de schenk- en erfbelasting niet in strijd is met het gelijkheidsbeginsel en dat er geen sprake is van verboden discriminatie (Schenk & Jehae, 2021).

Een enkele fiscale faciliteit is nog uitsluitend toegesneden op de familieovername. Dit betreft de vrijstelling van artikel 15, eerste lid, onderdeel b van de Wet op belastingen van rechtsverkeer (WBRV). Die heeft alleen betrekking op de situatie dat kinderen, broers of zussen de onderneming van hun ouders resp. van hun broer en/of zus overnemen en voortzetten. In dat geval wordt onder voorwaarden een vrijstelling in de overdrachtsbelasting verleend voor de waarde van de onroerende zaken die onderdeel uitmaken van het ondernemingsvermogen (Schenk & Jehae, 2021, p. 27).

Verschillende punten die belangrijk zijn ter voorbereiding op een goed verlopende bedrijfsoverdracht worden toegelicht in Bijlage VI.

De overdracht van BV-aandelen kan bij een notaris meestal snel worden geregeld. Een schriftelijke koopovereenkomst is niet vereist, maar wel gebruikelijk en verstandig. Vaak is er een probleem met de koopprijs die voor de aandelen is vastgesteld. Als de koopprijs te laag is, zal de Belastingdienst concluderen dat het gaat om een schenking. Als aandelen worden overgedragen tegen bijvoorbeeld € 1, terwijl de waarde € 100.000 bedraagt, is er sprake van een belaste schenking van € 99.999. Afhankelijk van de relatie tussen koper en verkoper moet daarover 10 of 30 % schenkbelasting worden betaald. Als er een veel te hoge koopprijs voor de aandelen wordt betaald, dan zal de Belastingdienst vermoeden dat er sprake is van witwaspraktijken (Schenk & Jehae, 2021, p. 21).

In het MKB komt in een groot aantal gevallen de bedrijfsopvolger uit de (directe) familie. Vaak gaat aan een overname een periode van samenwerking vooraf. De samenwerking kan bestaan uit het gezamenlijk drijven van de onderneming (in maatschap, firma of in bv-vorm). Ook kan de samenwerking eruit bestaan dat de ene partij bij de andere partij in loondienst is. Deze samenwerkingen vinden vooral plaats in familieverband. Redenen om samen te werken zijn:

- De arbeidskracht van het familielid binnen de onderneming is nodig;
- De ondernemer wil de volgende generatie al laten wennen aan de onderneming en ervaring laten opdoen;
- De volgende generatie wordt in staat gesteld om binnen de familieonderneming een inkomen te verwerven;
- Kinderen of partner in de onderneming laten meewerken levert fiscaal voordeel op;
- Als de volgende generatie binnen de familieonderneming als ondernemer in fiscale zin kan meewerken, is dat in de meeste gevallen fiscaal uitermate voordelig;
- Door de volgende generatie zo snel mogelijk tot de onderneming te laten toetreden, wordt deze in staat gesteld om binnen de onderneming te sparen voor de overname van het bedrijf;
- Samenwerking is van invloed op sommige fiscale faciliteiten.

Binnen veel ondernemingen werken de familieleden samen zonder dat deze samenwerking juridisch geformaliseerd is. De samenwerking vloeit voort uit de familieband. Er bestaan verschillende manieren om fiscaal met deze arbeid rekening te houden (Schenk & Jehae, 2021, p. 23).

Als een onderneming als besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid wordt gedreven, kan een opvolger in dienstbetrekking werkzaam zijn bij de werkgever. Als de opvolger vervolgens toetreedt, mag de opvolger de aandelen (rechtstreeks of door middel van een personal holding-BV) verwerven in de betreffende BV. Dit is mogelijk via verschillende mogelijkheden:

- De opvolger neemt aandelen over van de andere aandeelhouder(s) die deze aandelen privé hield(en);
- De opvolger neemt aandelen over van de andere aandeelhouder(s) die deze aandelen door middel van een personal holding-BV hield(en);
- Er worden door de betreffende vennootschap nieuwe aandelen uitgegeven ten behoeve van de toetredende aandeelhouder;
- De nieuwe aandeelhouder krijgt aandelen in de vennootschap geschonken van de zittende aandeelhouder(s). Dit zal zich vanzelfsprekend het meest voordoen in de verhouding ouders en kinderen. Deze variant is van belang vanwege de mogelijkheid voor de schenkende ouder om de aanmerkelijk belangclaim op de geschonken aandelen door te schuiven naar de verkrijgende aandeelhouder en zo jarenlang uitstel van belastingheffing te creëren

In alle gevallen zal de nieuwe aandeelhouder het aandeelhouderschap combineren met het verrichten van werkzaamheden voor de vennootschap. Gevolg hiervan is onder meer dat de gebruikelijk-loonregeling van artikel 12a van de Wet op de loonbelasting 1964 van toepassing is. Deze bepaling heeft als uitgangspunt dat een DGA uit (elk van) de vennootschappen jaarlijks een salaris van € 47.000 (bedrag 2021) dient op te nemen (Schenk & Jehae, 2021, pp. 25-26).

Wordt de onderneming gedreven in de vorm van een BV, dan moet de onderneming vennootschapsbelasting betalen over de winst die wordt behaald bij de overdracht van de onderneming. De BV blijft belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting zolang zij bestaat. Voor de BV zijn er, in tegenstelling tot voor de stakende ondernemer, ook nauwelijks stakings-faciliteiten te noemen (Schenk & Jehae, 2021, p. 38). In bijlage III worden het gebruik van de fiscale faciliteiten bij een bedrijfsopvolging nader toegelicht.

Bedrijfsopvolging binnen de agrarische sector
De agrarische sector kent veel ervaring met het voortzetten van ondernemingen door de nieuwe generatie. Bij deze bedrijven spelen de sociale aspecten een grote rol bij de opvolging van het bedrijf. De agrarische bedrijven zijn al jaren in families, er is tijdens deze jaren hard gewerkt om het bedrijf draaiende te houden ook met alle tegenslagen rondom bijvoorbeeld het stikstofbeleid. Het agrarische bedrijf kent een bijbehorende verantwoordelijkheid van de eigenaar, om dag en nacht klaar te staan voor het bedrijf. Het overnemen van deze bedrijven hebben daarom extra te maken met de bijkomende sociale aspecten (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd). Om deze reden wordt de opvolging in de agrarische sector toegelicht, zodat er inzicht wordt gegeven in hoe deze sector met bedrijfsopvolging omgaat.

<u>De voorfase</u>
In de eerste fase, de voorfase, is het vooral belangrijk dat er goed nagedacht gaat worden over de overname, door de opvolger zelf. Deze fase vindt vaak plaats tijdens de schoolgaande periode van 12 tot 20-25 jaar. In de voorfase worden de mogelijkheden samen met de ouders of de ondernemers verkent (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd).

<u>De samenwerkingsfase</u>
In de tweede fase, de samenwerkingsfase, wordt er samen met de ouders gewerkt in het bedrijf, als dit nog niet het geval was. Ook kan het zijn dat er eerst een baan buiten de deur gezocht wordt en dit gecombineerd wordt met het werken op het bedrijf. De aanvang van de samenwerking begint vaak wanneer de opvolger tussen de 20 en 30 jaar oud is. De samenwerking kan op twee verschillende manieren plaatsvinden: in loondienst of in maatschap. De samenwerkingsfase heeft verschillende doelen, namelijk het opbouwen van vermogen voor de opvolger, het bedrijf klaarmaken voor de overname en, niet te vergeten, het oppakken van het bedrijf door de opvolger en het loslaten door de ouders of overdragers. Een goede samenwerkingsfase valt of staat met een duidelijke overeenkomst. De overeenkomst heeft geen vaste vorm en kan dus op eigen manier ingevuld worden (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd).

De overnamefase

De derde fase is de overnamefase. Dit gebeurt meestal wanneer de opvolger tussen de 25 en 40 jaar oud is. In deze periode wordt het bedrijf daadwerkelijk overgenomen. De maatschap was in feite al een deel van de bedrijfsoverdracht. Bij de daadwerkelijke overname komen verschillende aspecten kijken: de fiscale, notariële en financiële afhandeling, maar ook sociale en emotionele aspecten. Ouders geven immers hun levenswerk door aan de opvolger. Ook moet er financieel veel geregeld worden, denk hierbij aan de overnamesom, eventuele schenking en een hypotheekakte. Om het bedrijf van financiële zekerheid te voorzien is het van belang dat er kennis over de eigen kwaliteiten is. Daarnaast is de financiële positie van het bedrijf belangrijk. Bij de bedrijfsovername is het belangrijk om hier goed op te letten. Dit kan allemaal verwerkt worden in het bedrijfsplan. Aan de hand van de financiële positie van het bedrijf kan de een strategie voor het bedrijf ontwikkeld worden. Op financieel gebied zijn er veel zaken die tijdens de overname van toepassing zijn: roerende en onroerende zaken, stille reserves, stakingswinst, overdrachtsbelasting, begroting van kosten en opbrengsten bijvoorbeeld (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd).

Om de overnamesom te bepalen kan het handig zijn om de waarde van het bedrijf te laten taxeren door een onafhankelijke taxateur. Het taxatierapport kan een leidraad zijn bij het bepalen van de overnamesom. Een mogelijkheid voor overname is om de onroerende zaken (grond, gebouwen) over te nemen door het te kopen van de ouders. Dit kan tegen verschillende waardes. Na de overname in de vierder fase, is de verantwoordelijkheid over het bedrijf over gegaan naar de nieuwe generatie en is de opvolger de ondernemer van het bedrijf (Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt, zd).

Zit de huidige of nieuwe generatie überhaupt te wachten op een opvolging in deze snel veranderende tijd en waarom wel of niet? Dit zijn vragen die tot meer onderzoek hebben aangezet. Tijdens het onderzoek wordt in het algemeen als uitgangspunt gehouden, de volgende hoofdvraag en deelvragen.

1.3 Probleemstelling

Uitvaartondernemers en nieuwe generaties weten onvoldoende over de juridische, fiscale en sociale (on)mogelijkheden rondom een bedrijfsopvolging van het familiebedrijf in de uitvaartsector en in hoeverre in de huidige omstandigheden het voortzetten van de familiare uitvaartonderneming nog kansrijk is.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om uitvaartondernemers en familieleden een beeld te geven van welke (on)mogelijkheden er zijn op het vlak van bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. Dit kan in de toekomst bijdragen aan de beslissing om wel of niet voor bedrijfsopvolging te kiezen.

1.5 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

In hoeverre is het mogelijk om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten?

Deelvragen:

- Welke visie hebben huidige uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging door de volgende generatie?
- Welke visie hebben familieleden van uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging?
- Wat is de visie van experts op een bedrijfsopvolging door familieleden in de uitvaartbranche?

De begrippen ‘bedrijfsopvolging’, ‘uitvaartsector’ en ‘familiebedrijven’ speelden een grote rol in het onderzoek en dienden te worden gemeten als kernbegrippen. Hierbij wordt bij bedrijfopvolging bedoeld: het voortzetten van het bedrijf door een familielid van de ondernemer, dit kan een zoon of

dochter zijn, maar ook een neef of nicht. Met uitvaartsector wordt bedoeld: de sector waarin dienstverlenende bedrijven vallen, welke als hoofdactiviteit hebben: het verzorgen van uitvaarten. Met familiebedrijven wordt bedoeld: de ondernemingen welke door meerdere generaties van een familie gerund wordt, dit kunnen zoons en dochters zijn van de uitvaartondernemer, maar ook neven en nichten. In het onderzoek is verder onderzoek gedaan naar de besloten vennootschappen onder de familiaire uitvaartondernemingen.

Dit rapport beschikt over verschillende hoofdstukken welke zijn ingedeeld vanuit het bredere kader naar gespecificeerde hoofdstukken. Het eerstvolgende hoofdstuk betreft het hoofdstuk 'Aanpak', hierin wordt toegelicht op welke manier er onderzoek gedaan is, met welke personen en hoe de verkregen informatie verwerkt is. Vervolgens staat in het rapport de resultaten beschreven in het hoofdstuk 'Resultaten', daarna volgt de discussie in het hoofdstuk 'Discussie'. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusie en aanbevelingen die uit de voorgaande hoofdstukken zijn ontstaan. In de bibliografie zijn de geraadpleegde bronnen weergegeven, waarna het rapport wordt afgesloten met bijlagen.

2. Aanpak

In het hoofdstuk 'Aanpak' wordt beschreven hoe er antwoord is verkregen op de betreffende deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag. De behandelde deelvragen zijn:

- Welke visie hebben huidige uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging door de volgende generatie?
- Welke visie hebben familieleden van uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging?
- Wat is de visie van experts op een bedrijfsopvolging door familieleden in de uitvaartbranche?

Voor alle deelvragen is dezelfde methode gebruikt, omdat de opzet van het onderzoek naar iedere deelvraag hetzelfde is. Er is bij alle deelvragen gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, daarom is hieronder het te gebruiken materiaal en de methode voor alle vragen tegelijk meegenomen. In het onderzoek is 'vragen stellen' als dataverzamelingsmethode gebruikt voor alle deelvragen, daarbij is gebruik gemaakt van ongestructureerde mondelinge dataverzameling: open interview. De interviews zijn zoveel mogelijk face-to-face gehouden, een één-op-één gesprek tussen de onderzoeker en de respondent.

2.1 De onderzoeksvraag en het soort onderzoek

In het onderzoek over bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche is sprake van een open onderzoeksvraag: In hoeverre is het mogelijk om uitvaartonderneming in familieverband over te nemen? De doelstelling van het onderzoek naar de mogelijkheid om een uitvaartonderneming in familieverband over te nemen is om uitvaartondernemers en familieleden een beeld te geven van welke (on)mogelijkheden er zijn op het vlak van bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. Het onderzoek begon met een open vizier (Baarda, 2014, p. 19).

In het geval van een open onderzoeksvraag, zoals in dit onderzoek van toepassing is, wordt er kwalitatief onderzoek gedaan. De onderzoeksvraag is breed en er is relatief weinig voorkennis. Het gevolg daarbij is dat een vaste vragen- of observatielijst onvoldoende diepte geeft voor het onderzoek. De respondent kan nieuwe inzichten en ideeën brengen, waardoor andere vragen en aandachtspunten naar voren komen, waar in eerste instantie niet aan gedacht werd. Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde feiten. In het kwalitatieve onderzoeksverslag hebben daarom vooral beschrijvingen plaats gevonden. In het kwalitatieve onderzoek vormen uitgewerkte gespreks- of observatieverslagen het uitgangspunt van de analyse (Baarda, 2014, p. 21).

Er zijn verschillende opvattingen over kwalitatief onderzoek en er zijn daardoor ook verschillende vormen van kwalitatief onderzoek. De meest gangbare opvatting van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker zich openstelt voor dat wat er in het onderzoeksveld naar voren komt. In dit onderzoek sloot dit aan, omdat van tevoren nog niet duidelijk was wat de visie van de verschillende partijen (uitvaartondernemers, de familieleden en experts) is op de bedrijfsopvolging. In het interview bepaalde de visie en het antwoord van de respondent welke richting het interview kreeg. Er werd dus gebruik gemaakt van een open opstelling, er werd open geïnterviewd en er werd niet gewerkt met gestructureerde vragenlijsten waar niet vanaf geweken kan worden. Daarnaast werd er gebruik gemaakt van bestaande documenten (Baarda, 2014, pp. 21-22).

Tijdens het kwalitatieve onderzoek moet duidelijk gemaakt worden hoe er aan conclusies gekomen wordt. De conclusies moeten plausibel zijn en de werkwijze transparant, ook wel de verifieerbaarheidseis genoemd. Om hieraan te kunnen voldoen zijn in de bijlagen van het

onderzoeksverslag de interviewverslagen bijgevoegd en is er in de tekst aangegeven worden hoe er geanalyseerd is (Baarda, 2014, p. 24).

Door de respondenten individueel te spreken werd de betrouwbaarheid van de resultaten gewaarborgd, omdat de respondenten elkaars verhaal en mening niet te horen kregen is er ook geen neiging om een ander antwoord te geven als waar de respondent eigenlijk achter stond. De respondenten mochten anoniem blijven in het onderzoeksrapport, als de respondenten niet wilden dat de toekomstplannen van het bedrijf bekend werden bijvoorbeeld. Tijdens de interviews werd ingespeeld op de antwoorden die door de respondenten gegeven werden en kon er extra uitleg gegeven worden bij vragen die niet goed begrepen werden. Door met voorgaande punten rekening te houden, werd de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

2.2 Onderzoeksontwerp

Het is afhankelijk van de onderzoeksvraag voor welke vorm van onderzoek, ook wel design genoemd, gekozen wordt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve survey, de verslagen van de interviews vormen dan immers het onderzoeksmateriaal (Baarda, 2014, pp. 44-45). Kwalitatieve onderzoeksdesigns kennen verschillende vormen van beschrijvende/verkennende surveys. Bij deze kwalitatieve survey werden open vragen gebruikt en werden er een beperkt aantal eenheden gebruikt (Baarda, 2014, p. 58). Het kenmerk van een goede steekproef is dat het een representatie van de populatie vormt. De populatie bestaat uit uitvaartondernemers, de familieleden van uitvaartondernemers en experts. De onderzoekseenheden vormen tezamen de populatie. Na vaststelling wie of wat de onderzoekseenheden waren, moest onderzocht worden of er een lijst of bestand is waarin al die eenheden zijn opgenomen (Baarda, 2014). Er is binnen de uitvaartbranche geen bestand of lijst waar alle bedrijven op staan.

Het is belangrijk dat voor een onderzoek duidelijk wordt over wie of wat er iets gezegd wordt. De eenheden waarover iets wordt gezegd, vormen de onderzoekseenheden. De eenheden gezamenlijk vormen de populatie. Met de keuze voor de onderzoekseenheden, wordt de generalisatiepretentie van het onderzoek vastgelegd (Baarda, 2014, pp. 24-25).

De onderzoekseenheden voor dit onderzoek zijn gevormd door: de huidige uitvaartondernemers in Nederland (eigenaar van een besloten vennootschap), de familieleden van de uitvaartondernemers in Nederland (de kinderen, neven of nichten van de uitvaartondernemers, die wel of niet het bedrijf op willen volgen) en de experts op het gebied van bedrijfsopvolging in familiesfeer in Nederland (experts op het gebied van bedrijfsopvolging(bedrijfsadviseur), accountancy(accountant) en uitvaartbranche (vertegenwoordiger van een grote uitvaartorganisatie dat meerdere generaties bestaat, Vakopleiding Uitvaartzorg en een facilitaire uitvaartondernemer)).

Eigenschappen van de uitvaartondernemers zijn: een leeftijd tussen ongeveer twintig en pensioenleeftijd. De eigenschappen van kinderen bestaat uit een (generatie) jongere leeftijd, dit zijn zowel mannen als vrouwen. De kinderen hebben wel of geen potentie om het bedrijf op te gaan volgen, maar zijn evengoed indirect verbonden. Het werk in de sector gaat altijd door en ooit krijgen de kinderen te maken met de verdeling van het vermogen/de onderneming. De kinderen kunnen alle soorten opleidingen en gedragseigenschappen hebben. De experts zullen professioneel zijn en een volwassen leeftijd hebben, door de opleiding en ervaring die verworven is om tot expert benoemd te kunnen worden. De experts kunnen zowel mannelijk als vrouwelijk zijn. Een uitgebreide karakterisering van de respondenten wordt gegeven in bijlage VII.

Het is goed om aan het begin van het onderzoek het karakter vast te stellen, omdat dit van invloed is op de keuze van de onderzoeksopzet en de gegevensanalyse.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een beschrijvend onderzoek. Beschrijvend onderzoek is onderzoek waarbij het gaat om registratie en systematische ordening van wat zich voordoet op een bepaald gebied, waarbij niet wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese.

De betekenis wordt goed onderzocht met een kwalitatieve casestudie, hierbij wordt door middel van het houden van interviews geïllustreerd wat momenteel de visie is op bedrijfsopvolging in de uitvaartsector, wat de gevolgen zijn en het wordt ervaren. De verhalen moeten een goed beeld geven van de inhoud en de betekenis van de mogelijke bedrijfsopvolging voor de verschillende doelgroepen.

Naast beschrijvend onderzoek is in het onderzoek ook gekeken naar kwalitatief explorerend/verkennend onderzoek, dit is onderzoek dat frequenties, samenhangen en verschillen exploreert met als doel om tot een theorie te komen. Dit is van belang om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen, waarbij de samenhangen en verschillen tussen de verschillende doelgroepen en respondenten met elkaar worden vergeleken om tot een conclusie te komen (Baarda, 2014, pp. 34-35).

Met dit onderzoek is bereikt dat er duidelijk wordt wat de verschillende visies zijn op de (on)mogelijkheid van bedrijfsopvolging binnen de familiaire uitvaartondernemingen door uitvaartondernemers, familieleden en experts. Door dit onderzoek kunnen mogelijke opvolgers en de huidige uitvaartondernemers raadplegen wat belangrijk is bij opvolging binnen de sector, maar ook hoe er over wordt gedacht en of de opvolging aan- of afgeraden wordt door collega-ondernemers en experts.

2.3 Data-analyse

In het onderzoek is 'vragen stellen' als dataverzamelingsmethode gebruikt, daarbij is gebruik gemaakt van ongestructureerde mondelinge dataverzameling: open interview. Deze manier van data verzamelen wordt voor iedere deelvraag gebruikt. De interviews zijn zoveel mogelijk face-to-face gehouden, een één-op-één gesprek tussen de onderzoeker en de respondent. De voordelen van een face-to-face benadering zijn: respondentvriendelijk (de respondent kan vanuit de stoel mondeling vragen beantwoorden), controlemogelijkheden (de reactie van de respondent is zichtbaar, bijvoorbeeld als de vraag niet goed begrepen wordt) en geringe non-respons: als er een afspraak gepland staat, weigert de respondent niet snel om verder mee te werken. Als de interviews wegens omstandigheden niet face-to-face mogelijk waren, dan werd er geprobeerd om dit via videobellen te doen, door het met video te doen werd het gesprek persoonlijker doordat de onderzoeker en de respondent elkaar aan konden kijken.

De interviews zijn gehouden met vooraf opgestelde vragen erbij, op de antwoorden hierop kon daarna doorgevraagd worden en hieruit bleek dat bepaalde vragen overbodig waren. De gesprekken werden zoveel mogelijk opgenomen voor het onderzoek, er werd vooraf gevraagd aan de respondent of dit akkoord is. Door het gesprek op te nemen was er meer tijd om te reageren op de respondent en werd het verwerken van de informatie gemakkelijker omdat alles terug te luisteren was. De respondent mocht zowel anoniem als met naam worden beschreven in het onderzoek, dit was afhankelijk van de wens van de respondent.

Bij de analyse van de kwalitatieve gegevens is gebruik gemaakt van de gefundeerde theoriebenadering. Het was hierbij handig om de informatie in de vorm van een Word-bestand voorhanden te hebben. Tijdens de interviews zijn voornamelijk vragen gesteld/gesprekken gevoerd. Naar aanleiding van de geluidsopnames die daarbij werden gemaakt, werd na het daadwerkelijke interview een samenvatting

in een Word-bestand gemaakt. Als de respondent geen toestemming gaf voor het opnemen, werd tijdens het interview al met de beantwoording van de vragen door de respondent mee getypt worden in een Word-bestand. De gefundeerde theoriebenadering bestaat uit vijf stappen. De eerste stap is de eerste ordening van de gegevens, de ordening in informatie-eenheden. Hierbij wordt gekeken naar wat er bij elkaar hoort. De tweede stap is het vaststellen van de relevantie, als alles is ingedeeld in fragmenten, is de volgende stap het bekijken van alle fragmenten op de relevantie voor het onderzoek. Hierbij staat de onderzoeksvraag centraal in de analyse van kwalitatieve onderzoeksgegevens. Stap drie is het open coderen, om door middel van het labelen en het samenvoegen van synoniemen data te kunnen reduceren. Stap vier bestaat uit het axiaal coderen, hierbij wordt er geordend door categorieën te zoeken. De laatste stap van de data-analyse is het selectief coderen, hierbij wordt vanuit de samenvattende beschrijving tot een hoger abstractieniveau bereikt. Deze vijf categorieën zijn verder uitgelegd in bijlage IV: Stappen van de gefundeerde theoriebenadering.

2.4 Wie is er geïnterviewd?

In het onderzoek zijn de volgende personen van de verschillende doelgroepen geïnterviewd. De respondenten hebben de mogelijkheid gehad om ervoor te kiezen om anoniem te blijven, bij deze respondenten zal de voorletter worden gebruikt en de achternaam 'anoniem'. De uitvaartondernemers en familieleden zullen zonder de betreffende bedrijfsnaam genoemd worden, omdat dit gevolgen zou kunnen hebben voor het bedrijf en de respondenten hier voorkeur aan geven. Alle respondenten zijn Nederlands en de uitvaartondernemingen van de uitvaartondernemers en familieleden zijn door meerdere generaties voortgezet. De experts zijn experts op het gebied van bedrijfsopvolging en de uitvaartsector. Een uitgebreide karakterisering van de respondenten is opgenomen in bijlage VII.

Uitvaartondernemers van familiaire uitvaartondernemingen:

- Mevrouw Y. Pijper
- De heer A. Maat
- De heer M. Anoniem
- Mevrouw M.L. van Gansewinkel

Familieleden van uitvaartondernemers met een familiaire uitvaartonderneming:

- Mevrouw M. Jongejan
- De heer T. Anoniem
- Mevrouw I. Anoniem

De volgende experts zijn geïnterviewd over bedrijfsopvolging in de sector en de uitvaartbranche:

- De heer B. van Bruggen van MB Accountants
- De heer J.D.M.J. den Boer van MB Adviesgroep
- Mevrouw M. Klaassen van Meander Uitvaartopleidingen
- De heer H. Ettema van JE-Uitvaart
- De heer M. Krans van Eer En Volharding B.V.

2.5 Onderzoeksmethode per deelvraag

In de tabel hieronder staat per deelvraag aangegeven hoe deze beantwoord kon worden.

Deelvraag	Onderzoeksmethode
Welke visie hebben huidige uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging door de volgende generatie?	Interview met huidige uitvaartondernemers met een eigen onderneming.
Welke visie hebben familieleden van uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging?	Interview met huidige uitvaartondernemers met een eigen onderneming. Interview met de familieleden van uitvaartondernemers.
Wat is de visie van experts op een bedrijfsopvolging door familieleden in de Uitvaartbranche?	Interview met experts.

Tabel 1: De onderzoeksmethode per deelvraag.

2.6 Dataverzamelingsmethode per deelvraag

Deelvraag	Dataverzamelingsmethode
Welke visie hebben huidige uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging door de volgende generatie?	- Vragen stellen. - Ongestructureerde mondelinge dataverzameling: open interview. - Face-to-face interviews. - Één-op-één gesprek tussen de onderzoeker en de respondent.
Welke visie hebben familieleden van uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging?	- Vragen stellen. - Ongestructureerde mondelinge dataverzameling: open interview. - Face-to-face interviews. - Eén-op-één gesprek tussen de onderzoeker en de respondent.
Wat is de visie van experts op een bedrijfsopvolging door familieleden in de Uitvaartbranche?	- Vragen stellen. - Ongestructureerde mondelinge dataverzameling: open interview. - Face-to-face interviews. - Eén-op-één gesprek tussen de onderzoeker en de respondent.

Tabel 2: Dataverzamelingsmethode per deelvraag.

3. Resultaten

In het hoofdstuk resultaten zijn de resultaten van het onderzoek per deelvraag weergegeven in de paragrafen 3.1 tot en met 3.3. De resultaten zijn verzameld aan de hand van het uitgevoerde kwalitatieve onderzoek. De resultaten van deelvraag één zijn tot stand gekomen door het houden van interviews met huidige uitvaartondernemers met een familiebedrijf, deze interviews zijn bijgevoegd in bijlagen VIII tot en met XI. De resultaten van deelvraag twee zijn tot stand gekomen door middel van het houden van interviews met de familieleden van uitvaartondernemers die momenteel eigenaar zijn van een familiebedrijf in de uitvaartsector, deze interviews zijn bijgevoegd in bijlagen XII tot en met XIV. De resultaten van deelvraag drie zijn tot stand gekomen door middel van het houden van interviews met experts op het gebied van bedrijfsopvolging en op het gebied van de uitvaartbranche, deze interviews zijn bijgevoegd in bijlagen XV tot en met XVIII. De interviews zijn opgenomen, waardoor deze na afloop teruggeluisterd, getranscribeerd en gecodeerd konden worden.

3.1 Resultaten deelvraag 1

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven welke antwoord geven op de vraag: *Welke visie hebben huidige uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging door de volgende generatie?*

Het is volgens uitvaartondernemers mogelijk om op een eerlijke manier een bedrijfsopvolging binnen de familie te doen, waarbij er toekomst is voor de volgende generatie. De kinderen mogen zelfstandig een keuze maken, waarbij de ouders beide keuzes kunnen accepteren. Als de kinderen het bedrijf opvolgen, kan de oudere generatie beschikbaar blijven om te kunnen helpen als dat nodig is. Een van de ondernemers geeft aan het ergens toch wel erg te vinden, als het bedrijf na de vele generaties uit de familie verdwijnt. Als de volgende generatie het bedrijf niet op wil volgen is het verstandig om dit op tijd aan te geven. Een deel van de huidige ondernemers zal zelf het onroerend goed in bezit willen houden, om dit te gaan verhuren aan de kinderen.

De voorkeur van de persoon die het bedrijf gaat opvolgen gaat uit naar de kinderen, omdat de kinderen met het werk zijn opgegroeid, familie in de rechte lijn zijn en weten wat er bij het uitvaartwerk en leven komt kijken. Redenen om positief over een bedrijfsopvolging door de kinderen te zijn bestaan uit: het in standhouden van het familiebedrijf, het financieel resultaat, het vak zelf, het plezier dat in het werk beleefd wordt, het kunnen uitvoeren van eigen ideeën en het kunnen bijstaan van families op verschillende vlakken door de veelzijdigheid van het uitvaartbedrijf. De nieuwe generatie zal ruimte krijgen om het bedrijf op een eigen manier te leiden.

De keerzijde van het bedrijf, waar de nieuwe generatie rekening mee moet houden bestaat uit: het doorgaan van werkzaamheden zeven dagen per week en 24 uur per dag, het niet kunnen permitteren van fouten door alle emoties, de verweving van het privéleven en werk, het lange en ingewikkelde inwerktraject, de stress en de onvoorspelbaarheid. Een bedrijfsopvolging kan zwaar zijn als de vorige generatie een slechte naam heeft opgebouwd en de nieuwe generatie zich daarom constant moet bewijzen.

Bij een bedrijfsopvolging in de sector en tijdens de voorbereiding daarop achtten uitvaartondernemers de volgende punten belangrijk: dat er volledig open kaart naar elkaar gespeeld wordt, er moet genoeg tijd vooruit worden getrokken om alles te leren over het bedrijf en de werkzaamheden, het uit kunnen werken van eigen ideeën binnen het bedrijf waarbij de oudere generatie daar ruimte voor geeft, het niet bang zijn om iets anders aan te pakken als de vorige generatie en het mee gaan werken binnen het bedrijf. Hierbij kunnen geleidelijk steeds meer werkzaamheden overgaan op de nieuwe generatie. Volgens de uitvaartondernemers kan een adviseur veel betekenen bij de opvolging, bij de

bedrijfsvormwijzigingen ten behoeve van de overname en bij het gebruik maken van fiscale faciliteiten. Er wordt ervaren dat een voorbereidingstermijn van vijf jaar voldoende is.

Kansen voor opvolgers van kleinschaligere familiebedrijven bestaan uit het bieden een persoonlijkere dienstverlening, waar de klant de voorkeur aangeeft. Ook kan door gezamenlijk het bedrijf te gaan leiden, met broers en zussen bijvoorbeeld, meer vrije tijd gecreëerd worden. Er zal altijd een uitvaartondernemer aanwezig moeten blijven.

Een bedreiging voor de opvolgende generatie is de groei van zelfstandigen (zonder personeel), deze groep groeit snel, adverteert veel en lijkt goedkoop, maar is afhankelijk van anderen in tegenstelling tot het familiebedrijf met eigen onroerend goed en inventaris. Volgens de uitvaartondernemers moet de opvolgende generatie ook rekening houden met klanten die minder geld willen uitgeven aan een uitvaart.

Een trend is dat de uitvaarten steeds persoonlijker worden, waarbij personen steeds meer weten of opzoeken en vaker zelf gaan spreken bijvoorbeeld. Trends in de sector gaan over het algemeen langzaam. Grote partijen in de sector zoals DELA kunnen een bedreiging vormen, want deze commerciële organisatie wordt steeds groter en machtiger. De bedreiging is afhankelijk van het aantal verzekerde personen in de omgeving.

Overige informatie

De geïnterviewde uitvaartondernemers zijn lid van brancheorganisatie BGNU en een deel beschikt over het keurmerk van Stichting Keurmerk Uitvaartzorg. Redenen hiervoor zijn: het kunnen tonen van deze zekerheden aan klanten. Een uitvaart kost geld, hierbij kan door middel van het keurmerk aangetoond worden dat de prijzen en kwaliteit marktconform en gecontroleerd zijn. Verder zorgt aansluiting bij een brancheorganisatie ervoor dat de ondernemer over extra branche-informatie beschikt, door middel van het vakblad en georganiseerde beurzen vanuit de brancheorganisatie.

Er zijn momenteel verschillende opleidingen beschikbaar, toch zijn de uitvaartondernemers van mening dat dit als basis goed is, maar dat de praktijk uiteindelijk het meest leerzaam is. De opleiding/cursus is schriftelijk en dat is de praktijk niet. De reden dat klanten voor organisaties zoals DELA kiezen als uitvaaronderneming, komt voornamelijk door de dienstenpolis die bij deze uitvaartverzekeraars is afgesloten en waarin beschreven staat dat er bij overlijden wordt gekeken naar welke aangesloten uitvaartondernemer het dichtstbijzijnd is bij de overledene.

3.2 Resultaten deelvraag 2

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven welke antwoord geven op de vraag: *Welke visie hebben familieleden van uitvaartondernemers op een bedrijfsopvolging?*

Volgens de familieleden is het mogelijk om het familiebedrijf op te volgen. Door mee te werken wordt het duidelijker of het werk in deze branche bij de kinderen past, evenals het overnemen van het bedrijf.

Er wordt aangegeven dat als het bedrijf wordt opgevolgd, er wel veranderingen gewenst zijn. Er wordt aangegeven dat er dan onderzocht gaat worden of het mogelijk is om het bedrijf samen te runnen of om een uitvaartleider aan te nemen.

De kinderen die het bedrijf mogelijk op willen volgen zien dit over ongeveer tien jaar voor zich, als de ouders met pensioen gaan. De respondenten geven aan dat het wel mogelijk is om het bedrijf op te volgen, één van de respondenten geeft daarbij wel aan niet te weten of het rendabel genoeg zou zijn om het bedrijf zonder extra werkzaamheden van bijvoorbeeld de steenhouwerij te runnen.

Vanuit de familie bestaat er geen druk op de kinderen om het over te nemen, toch voelen de kinderen zich wel verantwoordelijk voor het familiaire bedrijf wat wel voor een bepaalde druk kan zorgen.

Er wordt verwacht dat het moeilijker wordt om als familiebedrijf op de markt te blijven, omdat klanten meer online gaan vergelijken en omdat er ondernemers zijn die op het internet goedkoop lijken. De kwaliteit komt bij deze ondernemers waarschijnlijk wel in het geding.

Redenen om ervoor te kiezen om wel het bedrijf over te nemen zijn: dat het bedrijf al generaties lang in de familie zit, dat het bedrijf opgeknapt is, dat het bedrijf er financieel goed voor staat, dat het een dankbaar beroep is, dat er een grote (tevreden) klantenkring is en omdat de kinderen met het werk zijn opgegroeid, is het duidelijk wat het beroep inhoudt waardoor er een bewuste keuze gemaakt kan worden. De respondenten geven aan dat als het bedrijf opgevolgd wordt, de vader/ oud-eigenaar achter de hand kan blijven als er hulp nodig is, dit geeft een geruststelling.

Redenen om het bedrijf niet op te willen volgen zijn vooral het hebben van de verantwoordelijkheid, het werk dat altijd doorgaat, het privé en zakelijke leven verweeft erg, de onvoorspelbaarheid en binnen het werk vinden nare situaties plaats. Hier moet een uitvaartondernemer wel goed mee om kunnen gaan. Behalve dat de kinderen weten dat het bedrijf er financieel goed voor staat, is er nog weinig tot geen inhoudelijke kennis van de cijfers.

Als voorbereiding op een bedrijfsopvolging vinden familieleden het goed om eerst mee te werken binnen het bedrijf om zo een goed inzicht in alle werkzaamheden van het bedrijf te krijgen. De kinderen die het bedrijf mogelijk willen opvolgen gaan eerst voor een andere baas werken in een andere sector om te ontdekken wat dat inhoudt en wat beter bij de kinderen past.

Er wordt verwacht dat de volgende punten belangrijk zijn bij een soepele bedrijfsopvolging: het zeker zijn van de keuze, het werk naast zich neer kunnen leggen, het niet achteruitgaat van de kwaliteit van de diensten en de communicatie. Er moeten duidelijke afspraken vastgelegd worden, ook voor als een broer of zus uit het bedrijf wil stappen bijvoorbeeld. Ook moeten ouders meer op de achtergrond moeten leren treden. Fiscaal gezien is denken familieleden dat het van belang is om een adviseur in te schakelen om de bedrijfsopvolging te begeleiden.

Overige informatie

De sector wordt gezien als een constante sector, maar wet weinig regels wat betreft de groei in het aantal uitvaartondernemers. Ook wordt gezien dat zogeheten budgetuitvaarten worden aangeboden, waarbij uiteindelijk de prijs hoger uitvalt als waarmee geadverteerd wordt, waardoor de sector een niet transparant beeld krijgt. Er zijn ook zorgen om grote partijen zoals DELA, welke steeds meer macht krijgen. Het is goed dat er uitvaartverzekeringen worden aangeboden, maar de diensten zijn veel onpersoonlijker en door deze organisatie wordt het lastiger voor MKB-bedrijven.

De familieleden denken dat het een goede ontwikkeling zijn als er meer eisen komen rondom het starten van een uitvaartonderneming en dat er meer kwaliteitscontrole of eisen komen. Er wordt opgemerkt dat de wensen van klanten steeds vrijer, veeleisender en minder klassiek worden en dat klanten steeds meer zelf willen regelen. Ook wordt er verwacht dat er in de toekomst steeds meer crematies zijn.

3.3 Resultaten deelvraag 3

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven welke antwoord geven op de vraag: *Wat is de visie van experts op een bedrijfsopvolging door familieleden in de uitvaartbranche?*

Experts zijn van mening dat een bedrijfsopvolging van de uitvaartonderneming in familieverband mogelijk is als het bedrijf op een juiste manier gevoerd wordt. Gezien het financieel resultaat kan het aantrekkelijk zijn om een uitvaartonderneming op te volgen. In verband met de vergrijzing zal er naar verwachting meer omgezet gaan worden in de sector.

Huidige familiebedrijven zijn vaak traditioneel en gericht op persoonlijke relaties van de ondernemer, als de opvolger in staat is om de onderneming verder te brengen en te ontwikkelen is er zeker een toekomst voor een nieuwe generatie. Belangrijk is om hiermee al te beginnen voor de overname en daar de vorige generatie in mee te nemen.

De jarenlange persoonlijke relaties met families en de naamsbekendheid is een belangrijk voordeel, maar met de toenemende concurrentie en verandering in de markt, wel een afnemend voordeel. De heer B. van Bruggen gaf hierbij een passend voorbeeld: “De uitvaartonderneming die ik verkocht, beschikte over een winst van € 250.000 tot € 300.000 per jaar. Toen de onderneemster nog volledig in het bedrijf zat, waarbij de onderneemster het gezicht van de onderneming was en de klanten voor de onderneming kozen omdat deze door de onderneemster gerund werd, werd er € 400.000 tot € 500.000 geboden op het bedrijf in verband met het grote bedrag aan goodwill. Er is toen gekozen om de onderneemster in drie jaar tijd steeds minder mee te laten werken, om de goodwill te verlagen. Na drie jaar is het bedrijf verkocht voor € 850.000”. Dit geeft aan dat er veel waarde gehecht kan zijn aan de huidige uitvaartondernemer, waardoor het belangrijk is dat er voor de opvolging al meegewerkt wordt in het bedrijf.

Een voordeel van een overname is dat er direct al een klantenkring is, welke bij het zelf opstarten van een bedrijf nog volledig opgebouwd moet worden. Er kan een voorkeur gegeven worden aan familiebedrijven, als eerdere ervaringen goed zijn bevallen. Het gaat er vooral om dat het bedrijf in staat blijft om werkelijk tijd te geven aan mensen.

Het wordt lastiger om een familiaire opvolging te organiseren, vaak is de onderneming het pensioen van de ondernemer en nieuwe generaties hebben vaker geen zin om de onderneming over te nemen. Als het lukt om een traditioneel familiebedrijf aan te passen naar de nieuwe werkelijkheid, kan een onderneming weer generaties mee.

Een ontwikkeling op het gebied van bedrijfsopvolging is dat overnames worden gedaan op basis van het verkrijgen van personeel. Het personeelstekort in de branche loopt op net als in de rest van Nederland. In deze branche komen stressvolle, onvoorspelbare, heftige en emotionele momenten langs waar wel mee omgegaan moet kunnen worden. De experts zien in dat de uitvaartzorg veel energie kost en niet gepaard gaat met kantoorwerktijden.

Voor dat het bedrijf wordt opgevolgd is het verstandig om te kijken naar de bedrijfsvorm/structuur. Het is belangrijk dat de koper bij een bedrijfsopvolging begrijpt wat er wordt overgenomen. Bij bedrijfsovernames komt vaak een leegloop van personeel voor, het is daarom van belang dat er begrip is voor het bestaande personeel. Er moet goed gecommuniceerd worden met het personeel om meer draagvlak te creëren, de bedrijfsopvolging vindt ook voor het personeel plaats in het kader van continuïteit.

Een ander aspect dat speelt op het gebied van bedrijfsopvolging is dat de aanblijfperiode korter wordt. Het is daarom belangrijk om vast te leggen hoe lang de aanblijfperiode van de vorige generatie is en wat er gebeurd als deze periode onverwacht korter wordt.

Om een bedrijfsopvolging succesvol te laten verlopen, is het belangrijk dat de nieuwe generatie voorafgaand al een tijd meewerkt in het familiebedrijf en de bedrijfsopvolging moet al vroeg ter sprake

komen om te voorkomen dat er verschillende verwachtingen ontstaan. Er gaat vijf tot tien jaar aan vooraf om tot een correctie bedrijfsoverdracht te kunnen komen binnen de familie. Er wordt geadviseerd om een bedrijfsadviseur in te schakelen ter ondersteuning van dit proces.

Ten alle tijden is het onderhouden van goede communicatie tussen verschillende partijen belangrijk, net als het kijken of het bedrijf bij de visie past van de opvolger. Er moet rekening gehouden worden met het feit dat familieleden binnen het familiebedrijf zowel collega's als familieleden zijn, het kan lastig zijn om hier een balans in te vinden.

Momenteel wordt er geleefd in een individualistische samenleving waarin meer behoefte aan verdieping, contact en troost bestaat. Dit kan omgezet worden in kansen voor uitvaartondernemers, een andere kans is het beschikken over een specialisatie.

Door de groei van het aantal uitvaartondernemers worden bestaande ondernemingen gedwongen na te denken over de dienstverlening wat ook een kans (voor kwaliteitsverhoging) kan zijn. De sector heeft te maken met de opkomst van nieuwe uitvaartondernemers waar geen vereisten aan gesteld zijn, volgens de experts veroorzaakt dit feit kwaliteitsverlaging en een onoverzichtelijke markt met veel uitvaartondernemingen. Deze uitvaartondernemers bestaan vooral uit zelfstandigen zonder personeel. Naast de groei van het aantal zzp'ers, is er ook een groei in het aantal facilitaire bedrijven ter ondersteuning van de zzp'ers.

Uitvaarten lijken tegenwoordig steeds meer op evenementen, waarbij de visie om mensen in rouw te begeleiden lijkt te verwateren bij uitvaartondernemers. De sector wordt steeds commerciëler. Andere trends in de uitvaartbranche bestaan uit de vraag naar budgetuitvaarten. Een ander aspect is dat de klanten steeds mondiger worden, zelf onderzoek doen, zelf gaan vergelijken via bijvoorbeeld internet en meer zelf willen regelen. Dit zijn punten waar een volgende generatie mee op moet kunnen gaan.

Overige informatie

Er is momenteel een weinig evenwichtige markt, waarbij één op de drie uitvaarten door DELA wordt gedaan, deze organisatie bevat ook 50% van de crematoria in Nederland. DELA heeft veel macht en omdat deze grote organisaties werken met standaardprocedures en structuren en weinig binding hebben met de mens, wordt de sector steeds commerciëler wat met zich meebrengt dat de klant minder gezien wordt terwijl het er juist om gaat dat er van mens op mens gekeken wordt wat er uiteindelijk nodig is bij die situatie en daarin te ondersteunen. In de toekomst verwachten experts dat de grote organisaties nog groter worden, dat er nog meer kleine organisaties/zzp'ers bij komen en dat de familiebedrijven die er vaak tussenin zitten schaars worden en meer worden overgenomen door de grotere partijen.

Het verbonden zijn aan keurmerken en brancheorganisaties wordt duidelijk niet aangemoedigd. Klanten weten er niets vanaf en vragen er niet naar, het kost veel geld en het gaat te weinig over de kwaliteit van de dienstverlening zijn argumenten waarom het verbonden zijn niet van toegevoegde waarde is. Voor een organisatie kan het daarentegen wel goed zijn, het zorgt voor kennisdeling, informatievoorziening, belangenbehartiging en een stok achter de deur bij het op peil houden van het niveau van dienstverlening. Er wordt aangegeven dat een onderneming zodra deze een aantal jaar verbonden is aan een betreffende organisatie, op de hoogte is van de werkprocedures en dan eventueel ook zonder een brancheorganisatie of keurmerk zou kunnen ondernemen.

Het opleiden van uitvaartondernemers wordt aangemoedigd en het op peil houden en vergroten van kennis is belangrijk. Het is geen goed teken dat er geen vereisten zijn aan het opstarten van een uitvaartonderneming, een uitvaartopleiding kan bijdrage aan de kwaliteitsverhoging in de branche.

Vanuit Stichting Keurmerk Uitvaartzorg is er een nationaal vak examen, maar dit bestaat uit meerkeuzevragen en hiermee kan de kwaliteit van de dienstverlening en van de uitvaartbegeleider onvoldoende getest worden. Startende uitvaartbegeleiders kunnen leren door mee te lopen met een uitvaartonderneming, het is niet gemakkelijk om hier als buitenstaander binnen te komen. Uitvaartondernemers zijn bang dat er overgestapt wordt op een concurrent of dat er een eigen onderneming gestart wordt.

Tijdens de interviews is een benchmarkrapportage overhandigd met als referentiegroep: uitvaartorganisaties. Hierin is zichtbaar wat gemiddeld het resultaat en de kostprijs is bijvoorbeeld, waarmee eerdere verklaringen worden ondersteund. Ter informatie is daarom de benchmarkrapportage bijgevoegd in bijlage XIX.

4. Discussie

In dit hoofdstuk worden de gekozen aanpak en resultaten bediscussieerd. Allereerst wordt de doelstelling van het rapport beschreven en daarna volgt de reflectie op het proces, de methode, de deelvragen en als laatst worden de sterke punten van het onderzoek benoemd. De doelstelling van dit onderzoek is om uitvaartondernemers en familieleden een beeld te geven van welke (on)mogelijkheden er zijn op het vlak van bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. Dit kan in de toekomst bijdragen aan de beslissing om wel of niet voor bedrijfsopvolging te kiezen.

4.1 Het proces

Net als in de planning zijn de interviews in april 2022 gehouden en verder liep het onderzoek ook zoals gepland. Het vinden van respondenten voor deelvraag één en twee bleek lastiger te zijn als verwacht, terwijl de respondenten voor deelvraag drie wel gemakkelijk waren te vinden. De meeste uitvaartondernemers lieten niet van zich horen, uiteindelijk zijn er daarom andere uitvaartondernemers geïnterviewd als van tevoren gepland.

De interviews moesten snel geregeld worden, waarbij gebruik gemaakt kon worden van het eigen netwerk, dat van de ouders van de interviewer (met eigen uitvaartonderneming) en van de brancheorganisatie. Ook zijn er uitvaartplatforms op sociale media, waar een oproep is geplaatst met de vraag om medewerking, hier werd vooral door uitvaartondernemers en experts op gereageerd. Meer respondenten waren er niet nodig voor de deelvragen, omdat de antwoorden van de verschillende respondenten niet heel uiteenlopend waren.

De manier van interviewen en data verzamelen heeft betrouwbaar genoeg plaatsgevonden, omdat de interviews één op één gehouden werden, waarbij de interviewer geen mening liet blijken op de reacties van de respondenten. Op deze manier werden de respondenten niet beïnvloed, daarnaast werden de respondenten in een omgeving geïnterviewd dat voor de respondent vertrouwd voelt. Door de mate van betrouwbaarheid kunnen conclusies nauwkeurig getrokken worden.

Van tevoren is vermeld dat de antwoorden anoniem mogen blijven, waardoor de respondenten zich geen zorgen hoeven te maken over de schadelijkheid van de antwoorden op het bedrijf bijvoorbeeld. Er was er nog genoeg tijd om de interviews te transcriberen en te coderen, om vervolgens de resultaten toe te voegen aan het rapport. De verbeterpunten/aandachtspunten zijn: het niet onderschatten van de tijd en moeite die het kost om uitvaartondernemers en familieleden als respondenten te vinden.

4.2 De methode

Het onderzoek naar de deelvragen is uitgevoerd door middel van een kwalitatief onderzoek. Tijdens de interviews kon ingespeeld worden op de antwoorden en op de respondent. Ook konden bepaalde vragen toegelicht worden waar nodig en antwoorden op de juiste manier geïnterpreteerd worden. Tijdens het onderzoek zijn er over het algemeen gezien geen onverwachte resultaten opgetreden. Omdat er vragenlijst vooraf was opgesteld, kon deze als richtlijn gebruikt worden. Verder is er geen invloed geweest van niet beïnvloedbare omstandigheden op de resultaten. De reikwijdte van de resultaten omvat de groep uitvaartondernemers en familieleden, die een mogelijke bedrijfsopvolging staan te wachten. Door de resultaten van het onderzoek wordt een beeld geschetst welke (on)mogelijkheden er bij een familiaire bedrijfsopvolging in de uitvaartsector van toepassing zijn.

4.3 Reflectie deelvraag 1

In vergelijking met de gevonden literatuur, komen de resultaten redelijk overeen. De ondernemers zijn van mening dat het mogelijk is dat de kinderen het bedrijf opvolgen, maar er moet genoeg voorbereidingstijd moet zijn om alles te leren over het bedrijf en de werkzaamheden. In de gevonden literatuur staat beschreven “Tegenwoordig is het steeds meer een trend om de juiste man of vrouw te

kiezen met de interesse en kwaliteiten die nodig zijn voor het leiden van een bedrijf in plaats van een zoon of dochter te laten opvolgen. De leiding overdragen en overnemen is een proces waar familie en ondernemingsbestuur gemiddeld vijf tot tien jaar mee bezig kunnen zijn". (Familiebedrijven Nederland, zd), uit de interviews blijkt dat er geen interesse is om de juiste man of vrouw het bedrijf op te laten volgen in plaats van de eigen kinderen. Tenzij de kinderen geen interesse hebben, maar er zijn overeenkomsten tussen de voorbereidingstermijnen die verwacht nodig te zijn.

De trends die opgemerkt worden door de uitvaartondernemers, zoals de behoefte naar persoonlijke uitvaarten zijn ook zichtbaar in de literatuur uit het boek 'Stand van de Uitvaartbranche 2019/2020'.

Op het gebied van bedrijfsopvolging werd aangegeven door de uitvaartondernemers dat vooral meewerken en communicatie erg belangrijk is. Dit is ook in de gevonden literatuur beschreven: "In grote lijnen komt het neer op zes psychosociale aspecten waar de ondernemer mee te maken krijgt bij de overgang van het bedrijf op de volgende generatie. Een belangrijk aspect is communicatie, dit is verhelderend zijn en zo wordt ieders belang duidelijk". (Smelt, 2013)

4.4 Reflectie deelvraag 2

In vergelijking met de gevonden literatuur, komen de resultaten overeen. Er wordt door de familieleden verwacht dat het mogelijk is om het familiebedrijf op te volgen, maar dat het moeilijker wordt doordat klanten vaker online gaan vergelijken en minder uit willen geven aan een uitvaart. De familieleden vinden de persoonlijke aandacht en kwaliteit binnen het werk in het familiebedrijf positief. De gevonden literatuur beschrijft: "Ondanks de opkomst van budgetuitvaarten in de afgelopen jaren, is prijs nog steeds geen dominante factor in de uitvaartbranche. Voor zeven op de tien ondervraagden is persoonlijke aandacht het doorslaggevende argument bij de keuze voor de uitvaartverzorger. Ruim de helft vindt de bekwaamheid van de uitvaartverzorger het belangrijkste aspect. (Kraats, 2020) Dit komt dus overeen, er blijkt ook dat de prijsdreiging nog niet zo groot is.

De trends die opgemerkt worden door de familieleden waren ook zichtbaar in de informatie uit het boek 'Stand van de Uitvaartbranche 2019/2020'. Andere belangrijke punten bij de overname gelden hetzelfde voor familieleden, als hierboven bij de reflectie deelvraag één is beschreven.

4.5 Reflectie deelvraag 3

In vergelijking met de gevonden literatuur, komen de resultaten overeen. Tijdens de interviews kwam naar voren dat het interessant is om een familiaire uitvaartonderneming over te nemen vanwege het financiële resultaat, ook werd er een benchmarkrapport overhandigd met betrekking op de sector (bijlage XIX), deze bevestigt het financiële feit: "de gemiddelde netto omzet is € 1.100.000, de gemiddelde brutomarge is 60%". (SRA, 2020)

Trends zoals het doen van overnames naar de beschikbaarheid van personeel, waren nog niet eerder gevonden in de literatuur.

De experts geven aan dat er een snelle groei in het aantal (niet gekwalificeerde) aantal ondernemers(zzp'ers) is, wat een bedreiging op een opvolging door kinderen kan zijn. Dit is bevestigd door de gevonden literatuur: Volgens voorlopige cijfers waren er op 1 januari 2.082.615 bedrijven in Nederland. Er kwamen er in een jaar tijd zo'n 163.000 bij, een groei van 8,5 procent. Dat is de sterkste toename sinds de start van de metingen in 2007. De groei bestaat voor meer dan 90 procent uit eenmanszaken. (Volkskrant, 2022)

4.6 Sterke punten van het onderzoek

Het is een sterk punt dat er op deze manier onderzoek is gedaan. Door de interviews is er heel uitgebreid en eerlijk geantwoord, waardoor dit goed in de resultaten verwerkt kon worden. Een ander

sterk punt van het onderzoek is dat alle interviews opgenomen mochten worden, waardoor er geen mogelijkheid is geweest dat er een antwoord is vergeten, want de interviews konden teruggeluisterd worden. Andere sterke punten waren dat de planning reëel was en dat er geen invloed was van niet beïnvloedbare omstandigheden op de resultaten.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen beschreven, welke gemaakt zijn aan de hand van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de visies van uitvaartondernemers, familieleden en experts op een bedrijfsopvolging. Het doel van dit onderzoek is om uitvaartondernemers en familieleden een beeld te geven van welke (on)mogelijkheden er zijn op het vlak van bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. De hoofdvraag is: 'In hoeverre is het mogelijk om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten?'

5.1 Conclusie deelvraag 1

Er kan geconcludeerd worden dat het mogelijk is om een uitvaartonderneming door familie op te laten volgen. Redenen om het verder te gaan in het familiebedrijf zijn vanwege: de dankbaarheid, de gezondheid van het bedrijf, het financieel resultaat, het werk op zich en het in standhouden van het familiebedrijf.

Uitvaartondernemers geven aan dat een jonge generatie om moet kunnen gaan met de verwevenheid van het werk en privéleven, een lange inwerktijd, onvoorspelbaarheid, stress, het niet kunnen permitteren van fouten en het dag en nacht doorgaan van het werk.

Om een opvolging te kunnen laten slagen zijn de volgende punten belangrijk: eerlijk zijn, goed communiceren, vroegtijdig mee gaan werken, een adviseur erbij betrekken. De uitvaartondernemers adviseren om het bedrijf met iemand anders, zoals een broer of zus, over te nemen om meer vrije tijd te creëren.

De uitvaartondernemers zouden het leuk vinden als het bedrijf wordt voortgezet, maar er is ook begrip voor als de jongere generatie dit niet wil. Het is belangrijk dat de nieuwe generatie eigen ideeën uitwerkt en dat de eerdere generatie hiervoor ruimte biedt.

5.2 Conclusie deelvraag 2

Er kan geconcludeerd worden dat er verschillend wordt gekeken naar een familiaire bedrijfsopvolging in de uitvaartsector. Als het bedrijf wel overgenomen wordt, is dit vanwege het feit dat het bedrijf al generaties in de familie zit, omdat de bedrijven opgeknapt zijn voor de toekomst, de bedrijven staan er financieel goed voor en werken loont, verder is het een dankbaar beroep, zijn de kinderen met het werk opgegroeid waardoor er kennis is over wat het inhoudt en is er al naamsbekendheid en daardoor een bestaande klantenkring.

Redenen om het bedrijf niet op te volgen zijn: het hebben van verantwoordelijkheid, het werk gaat dag en nacht door, het privéleven verweeft met het werk, het voorkomen van nare situaties rondom overlijden en de onvoorspelbaarheid.

Vanuit de familie bestaat er geen druk op de kinderen om het bedrijf over te nemen, maar door het verantwoordelijkheidsgevoel wordt er indirect toch een bepaalde druk op de jongere generatie uitgeoefend.

Belangrijk bij een bedrijfsopvolging en het kunnen voortzetten is: het meewerken, het zeker zijn van de keuze, het in staat zijn om werk los te laten, het niet achteruit laten gaan van de kwaliteit, goed communiceren en het vastleggen van afspraken.

5.3 Conclusie deelvraag 3

Er kan geconcludeerd worden dat de experts mogelijkheden zien voor een familiaire bedrijfsopvolging in de uitvaartsector als het bedrijf op de juiste manier wordt gevoerd. De vraag is alleen of er een nieuwe generatie klaar staat.

Het financieel resultaat geeft goede kansen in de sector, in het benchmarkrapport wordt dit onderbouwd met een gemiddelde omzet van € 1.100.000 brutomarge van 60% bijvoorbeeld.

Bij een goede bedrijfsopvolging zijn de volgende punten van belang: het op tijd beginnen met voorbereiden, een adviseur betrekken, goede communicatie, de visie van het bedrijf moet bij de opvolger passen, het aanbieden van persoonlijkheid en kwaliteit en de opvolger moet in staat zijn om het traditionele bedrijf verder te ontwikkelen. Het is belangrijk dat de opvolger begrijpt wat er wordt overgenomen en dat er draagvlak bij het zittende personeel wordt gecreëerd.

5.4 Conclusie hoofdvraag

De hoofdvraag luidt als volgt: In hoeverre is het mogelijk om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten?

Vanuit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het mogelijk is om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten. Het is hierbij belangrijk dat de kinderen hier goed over na hebben gedacht en er zeker van de keus. Uitvaartondernemers, familieleden en experts zien in dat de uitvaartonderneming gezien het resultaat, het beroep, de geschiedenis en de dankbaarheid aantrekkelijk is om over te nemen.

Er zijn daarentegen aspecten zoals het continu doorgaan van het werk, de stress, onvoorspelbaarheid, het verweven van werk en privé en emoties, waar de ondernemer wel mee om moet kunnen gaan.

Het is belangrijk op tijd voor te bereiden, een adviseur in te schakelen en goed te communiceren, hierdoor heeft de opvolging de meeste kans van slagen. Er is een toekomst voor familiebedrijven, omdat er in deze individualistische samenleving waarin ook steeds meer zelf geregeld wordt, de behoeft bestaat naar persoonlijke begeleiding van kwaliteit.

5.5 Relevantie van de resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn relevant om uitvaartondernemers en familieleden inzicht te geven in de mogelijkheden om een uitvaartonderneming in familieverband voort te zetten. De toekomstige generatie kan door middel van het lezen van dit rapport een keuze maken om toch het familiebedrijf voort te zetten, daardoor blijven deze kleinere bedrijven toch bestaan, wat belangrijk is bij het op een persoonlijkere manier bij kunnen staan van klanten.

5.6 Aanbevelingen korte termijn

Aan uitvaartondernemers en familieleden wordt op de korte termijn aanbevolen om vast eens na te denken over de toekomst van het bedrijf en op tijd aan te geven aan de oudere generatie als er een keuze is gemaakt. Aanbevelingen op de korte termijn bestaan ook uit het verbeteren van de gemiddelde kwaliteit binnen de sector. Het is daarbij aanbevolen om kwaliteitseisen te gaan stellen aan het opstarten van nieuwe uitvaartondernemingen en aan uitvaartbegeleiders, om zo de wildgroei van incapabele zelfstandigen zonder personeel tegen te houden. Dit kan door aan te sluiten bij een keurmerk.

Als een familielid het bedrijf op wil volgen is het verstandig om mee te gaan werken binnen het bedrijf, de inwerktijd binnen deze branche ligt gemiddeld hoger en tijdens het meewerken kan beroepskennis uitgewisseld worden en kan een jongere generatie ontdekken of het beroep bij die persoon past.

5.7 Aanbevelingen lange termijn

Aanbevelingen op de lange termijn zijn voor uitvaartondernemers om vooruit te denken in het bedrijf en voor de voorbereiding van bedrijfsopvolging rekening te houden met een termijn van vijf jaar. Hierbij kunnen meerdere scenario's uitgewerkt worden. Het is aanbevolen om een adviseur in te

schakelen met het oog op de toekomst en een bedrijfsoverdracht. Een adviseur kan hierin begeleiden en het bedrijf optimaliseren op het gebied van bedrijfsstructuren en belastingbesparing.

Een andere aanbeveling op de lange termijn is om de huidige uitvaartondernemer steeds minder mee te laten werken binnen het bedrijf. De waarde van de huidige ondernemer is vaak groot voor het bedrijf. Door mee te werken en de huidige ondernemer steeds minder mee te laten werken wordt de goodwill op de huidige ondernemer verlaagt, waardoor de kansen voor een nieuwe generatie vergroot worden. Bij een bedrijfsopvolging is het aanbevolen om goed te communiceren met elkaar en met het zittende personeel om draagvlak te creëren.

Bibliografie

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Belle, E. v. (2018). *begin-laat-nadenken-bedrijfsopvolging*. Opgehaald van www.ondernemersbelang.nl: https://www.ondernemersbelang.nl/nieuws/begin-laat-nadenken-bedrijfsopvolging/

BGNU. (2021). *De uitvaartbranche*. Opgehaald van www.bgnu.nl: https://www.bgnu.nl/achtergrond-info/overige/de-uitvaartbranche/

CBS. (2020). *Familiebedrijven goed voor kwart bedrijfsomzet*. Opgehaald van www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/44/familiebedrijven-goed-voor-kwart-bedrijfsomzet

CBS. (2021). *Geen bedrijfsopvolger voor meer dan 16 duizend boerderijen*. Opgehaald van www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/02/geen-bedrijfsopvolger-voor-meer-dan-16-duizend-boerderijen

Companjen, M. (zd). *familiebedrijven/generaties/*. Opgehaald van companjen.com: https://companjen.com/familiebedrijven/generaties/

Consultancy.nl. (2016). *uitvaartbranche-rekent-op-groei-en-verandering-in-landschap*. Opgehaald van www.consultancy.nl: https://www.consultancy.nl/nieuws/13356/uitvaartbranche-rekent-op-groei-en-verandering-in-landschap

Damhuis, R. A., & Koopman, P. (zd). *Bedrijfsopvolging en CV*. Opgehaald van www.jongbloed-fiscaaljuristen.nl: https://www.jongbloed-fiscaaljuristen.nl/databank/bedrijfsopvolging/bedrijfsopvolging_en_cv/

De zaak. (2011). *bedrijfsvoering/bedrijf-beeindigen/opvolging-in-het-familiebedrijf/*. Opgehaald van www.dezaak.nl: https://www.dezaak.nl/bedrijfsvoering/bedrijf-beeindigen/opvolging-in-het-familiebedrijf/

Familiebedrijven Nederland. (zd). *opvolging*. Opgehaald van www.fbned.nl: https://www.fbned.nl/nl/kennis/themas/opvolging

Hoff, d. F. (zd). *verkoop onderneming aan kinderen*. Opgehaald van www.bedrijfsopvolging.nl: https://www.bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/verkoop-onderneming-aan-kinderen/

Koenis, C. (2020). *Aantal eenmanszaken blijft maar stijgen: nu ruim 1,2 miljoen zzp'ers*. Opgehaald van www.rtlnieuws.nl: https://www.rtlnieuws.nl/economie/business/artikel/5012491/eenmanszaken-zzp-ondernemen-cbs-kvk-bedrijf-oprichten

Kraats, B. v. (2020). *Stand van de Uitvaartbranche 2019/2020.* Den Haag: UitvaartMedia.

KvK. (2021). *Schema rechtsvormen.* Opgehaald van https://www.kvk.nl/download/SchemaRechtsvormen_tcm109-389297.pdf

Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt. (zd). *Bedrijfsovername, hoe zit dat nu eigenlijk?* Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt. Opgehaald van https://edepot.wur.nl/455160

Nieuwe Oogst. (2021). *Bedrijfsovername is combinatie van emotie en zaken*. Opgehaald van www.nieuweoogst.nl: https://www.nieuweoogst.nl/nieuws/2021/04/03/bedrijfsovername-is-combinatie-van-emotie-en-zaken

Schenk, S. F., & Jehae, P. J. (2021). *Uw opvolging en bedrijfsverkoop optimaal voorbereid.* Indicator.

Smelt, M. N. (2013). *6 psychosociale aspecten van bedrijfsopvolging*. Opgeroepen op 03 15, 2022, van bedrijfsopvolging.nl: https://bedrijfsopvolging.nl/6-psycho-sociale-aspecten-van-bedrijfsopvolging/

SRA. (2020). *Benchmarkrapportage Uitvaartorganisatie.*

Uitvaart Branchemonitor. (2016). *Uitvaart Branchemonitor.* UitvaartMedia.

Van der Hoff, F. (zd). *Verkoop onderneming aan kinderen*. Opgehaald van www.bedrijfsopvolging.nl: https://bedrijfsopvolging.nl/kennisbank/verkoop-onderneming-aan-kinderen/

Volkskrant. (2022, Februari 7). *Corona of niet, voor het eerst telt Nederland meer dan 2 miljoen bedrijven*. Opgehaald van www.volkskrant.nl: https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/corona-of-niet-voor-het-eerst-telt-nederland-meer-dan-2-miljoen-bedrijven~bfcfdcb3/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Zeijl, M. A. (2017). *De grondslag van het vermogens- en ondernemingsrecht* (Vol. 2). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Bijlage I: Schematisch overzicht rechtsvormen

Schematisch overzicht rechtsvormen

	Eenmanszaak	Besloten vennootschap	Naamloze vennootschap	Maatschap	Vennootschap onder firma	Commanditaire vennootschap	Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid	Vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid	Coöperatie/ Onderlinge waarborg-maatschappij	Stichting
Oprichting	Vormvrij	Notariële akte	Notariële akte	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/ notarieel contract	Vormvrij, voorkeur schriftelijk/ notarieel contract	Vormvrij voorkeur schriftelijk/ notarieel contract	Notariële akte	Geen notariele akte	Notariele akte	Notariële akte
Kapitaalvereiste	Geen	€ 0,01	€ 45.000	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen	Geen
Bestuur	Eigenaar	Directie	Directie	Maten	Vennoten	Beherend vennoten	Bestuur	Bestuur	Bestuur	Bestuur, eventueel Raad van Toezicht
Andere organen	Geen	Aandeelhouders, evt. Raad van Commisarissen	Aandeelhouders, evt. Raad van Commisarissen	Geen	Geen	Commanditaire vennoten	Leden	Leden	Ledenraad, eventueel Raad van Commis-sarissen	Geen
Aansprakelijkheid	Privé 100%	bv zelf, bestuur bij onbehoorlijk bestuur	nv zelf, bestuur bij onbehoorlijk bestuur	Privé voor gelijk deel als maat-schap verplichtin-gen niet nakomt	Alle vennoten privé voor 100% als vof verplichtingen niet nakomt	Beherend vennoot 100% privé, comman-ditaire vennoot voor zijn inbreng	Vereniging zelf. Bestuur bij onbe-hoorlijk bestuur	Vereniging ingeschre-ven in Handelsregister: Eerst de vereniging, eventueel bestuur. Vereniging niet inge-schreven Handels-register: Het bestuur	De cooperatie. Bestuur bij onbe-hoorlijk bestuur, leden afhankelijk van statuten (uitgesloten, beperkt of wettelijk)	De stichting, bestuur bij onbehoorlijk bestuur
Belastingen	Eigenaar Inkom-stenbelasting over winst met eventueel toe-passing van mkb-winstvrij-stelling en onder-nemersaftrek	bv over winst ven-nootschapsbelas-ting, over salaris di-recteur en dividend aandeelhouders loon/inkomstenbe-lasting	nv over winst ven-nootschapsbelas-ting, over salaris directeur en divi-dend aandeelhou-ders loon/inkom-stenbelasting	Maten afzonder-lijk over winstdeel inkomstenbelas-ting. Onder voor-waarden met toe-passing mkb-winstvrijstel-ling en onder-nemersaftrek	Vennoten afzonder-lijk over winstdeel inkomstenbelasting, onder voorwaarden met toepassing, mkb-winstvrijstelling en ondernemers-aftrek	Beherend vennoot over winst en commanditai-re vennoot over rende-ment; inkomstenbelas-ting. Beherend vennoot onder voorwaarden toepassing mkb-winstvrijstelling en ondernemersaftrek	Geen, tenzij de vereniging een onderneming heeft, dan vennootschaps-belasting	Geen, tenzij de verenigi-ging een onderneming heeft, dan vennoot-schapsbelasting	De cooperatie ven-nootschapsbelas-ting, leden afhanke-lijk van rechtsvorm over winstuitkering	Geen. Tenzij de stichting een onderne-ming drijft, dan vennoot-schapsbelas-ting
Sociale zekerheid	Geen werk-nemers-verzekeringen	Bestuur geen werknemersver-zekeringen, tenzij er ontslagmogelijkheid door aandeelhou-ders is	Bestuur geen werknemersver-zekeringen, tenzij er ontslagmogelijk-heid door aandeel-houders is	Geen werknemers-verzekering	Geen werknemers-verzekering	Geen werknemers-verzekering	Geen werknemers-verzekeringen	Geen werknemers-verzekeringen	Bestuur geen werknemersverze-keringen, tenzij tegen hun wil ontslag-mogelijkheid door ledenvergadering	Geen werk-nemersver-zekeringen
Verplicht om UBO's (uiteindelijk belang-hebbenden van een organisatie) in te schrijven?	Nee, hoeft geen UBO's in te schrijven	Ja, een niet-beurs-genoteerde bv moet UBO's inschrijven	Ja, een niet-beurs-genoteerde nv moet UBO's in-schrijven	Ja, een maatschap moet UBO's inschrijven	Ja, een vof moet UBO's inschrijven	Ja, een cv moet UBO's inschrijven	Ja, een vereniging met volledige rechtsbevoegd-heid moet UBO's inschrijven	Ja, een vereniging met beperkte rechtsbe-voegdheid maar met ondernemingmoet UBO's inschrijven	Ja, een coöperatie en een owm moeten UBO's inschrijven	Ja, een stichting moet UBO's inschrijven

september 2021

KVK

Figuur 112: Schematisch overzicht rechtsvormen (KvK, 2021)

Bijlage II: Lijst met psychosociale aspecten binnen bedrijfsopvolging

1. Communicatie

We praten veel, maar de onderwerpen die er echt toe doen laten we vaak onbesproken. Ga geruime tijd voor de overdacht aan tafel met de betrokkenen en blijf met elkaar in gesprek over wat zou je graag willen? Wat kan je? Wat verwacht je van jezelf, je partner, je kinderen of je ouders, eventuele directieleden die geen familielid zijn? Dit kunnen hele verhelderende gesprekken zijn. Mocht u opzien tegen een dergelijk gesprek, roep dan de hulp in van een mediator of ander onafhankelijk gespreksleider (Smelt, 2013).

2. Objectiviteit

Families met een bedrijf staan vaak in de spagaat van het bewaren van de harmonie binnen de familie en het bewaken van de continuïteit van het bedrijf. Zorg ervoor dat er geen onenigheid ontstaat door objectief te blijven. Maak bijvoorbeeld een functieomschrijving en kies degene die er het beste bij past (ook als dit betekent dat een externe op de positie komt). Laat bij meerdere geschikte kandidaten een assessment afnemen. Of verstrek alleen een lening wanneer een onafhankelijke derde dit ook zou doen (Smelt, 2013).

3. Eerlijkheid

Binnen het bedrijfsleven worden medewerkers beloond naar prestatie, kunde en kennis. Binnen het gezin is het idealiter zo dat alle kinderen gelijk worden behandeld. Dit laatste is van belang bij bedrijfsoverdracht. Wordt de waarde van het bedrijf (te) laag vastgesteld, om bijvoorbeeld de financieringslast van het overnemende kind te beperken, dan benadeelt u mogelijk de andere kinderen. Mocht er ondanks een 'professionele' waardering toch onenigheid ontstaan binnen de familie, schakel dan een mediator met een financiële/ fiscale achtergrond in (Smelt, 2013).

4. Betrokkenheid of afscheid?

Natuurlijk wilt u als overdrager betrokken blijven bij het bedrijf. U hebt het immers gebracht waar het nu is. Toch is het belangrijk om uw opvolger een echte kans te geven om zich waar te maken. Maak goede afspraken over waar u advies over geeft, eventuele taken die u op zich wilt nemen, etc. In de spannende tijden rondom de overdracht kan het fijn zijn voor uw opvolger om een ervaren ondernemer als mentor/coach te hebben. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten, want zo'n coach kan u net het steuntje geven dat nodig is om erop te vertrouwen dat het goed komt (Smelt, 2013).

5. Angst

Veel ondernemers zijn bang voor 'het leven na het bedrijf'. Soms gaat dit samen met de angst voor status- en machtsverlies en de angst om niet onmisbaar te zijn. Vaak kan de angst gereduceerd worden door geruime tijd voor uw aftreden minder te gaan werken en meer te delegeren. Praat met uw partner over jullie verwachtingen over het gepensioneerde leven. Waarschijnlijk hebt u veel gewerkt en was u weinig thuis, zodat uw partner een eigen leven heeft opgebouwd. Voor haar/hem zal het een ook een hele verandering zijn wanneer u (veel) meer thuis bent. Praat desnoods met een psycholoog of coach wanneer u hulp kunt gebruiken. U bent niet de enige ondernemer met dit soort gedachten en gevoelens (Smelt, 2013).

6. Ups and downs

Net als mensen kennen bedrijven ups and downs. Het zijn golfbewegingen. Daarnaast verloopt de groei van het bedrijf in fasen, waarbij de beste oplossing voor de ene fase het grootste probleem voor de volgende is (*Theo Compernolle*). Dit maakt het lastig om het juiste moment van overname te bepalen. Bij een neerwaartse beweging blijkt in de praktijk dat de overdrager al snel het stokje weer overneemt. Bedenk en bespreek van tevoren hoe u en de opvolger hiermee omgaan (Smelt, 2013).

Bij een opwaartse beweging zal de omgeving al snel denken dat de opvolger het in zijn/haar schoot geworpen heeft gekregen en deze daardoor niet de waardering krijgt voor de inspanning die hij/zij heeft geleverd (Smelt, 2013).

Bijlage III: Artikel fiscale faciliteiten bij bedrijfsopvolging

https://vormfiscaal.nl/schenken-aandelen-werk-bv-eerst-de-holding-splitsen/

Schenken aandelen werk-BV – eerst de holding splitsen

in Bedrijfsopvolging

Bij een bedrijfsopvolging is vaak het doel de onderneming over te dragen aan de volgende generatie. Als er sprake is van een holdingstructuur, dan bezit de holding de aandelen in de werkmaatschappij, ofwel de werk-BV. In deze werk-BV bevindt zich de onderneming. Via een verkoop, het schenken van aandelen of een combinatie van beide kunnen de aandelen in de werk-BV bij de volgende generatie terecht komen. Maar, het rechtstreeks schenken van aandelen in de werk-BV door de holding leidt tot belastingheffing. Dit nadeel moet en kan ook worden voorkomen! Via een tussenstap kan de schenking alsnog fiscaal gunstig plaatsvinden.

Twee belangrijke fiscale faciliteiten bij bedrijfsopvolging

Allereerst nog even kort samengevat de twee belangrijke faciliteiten bij het schenken van aandelen:

1. Doorschuiffaciliteit in de inkomstenbelasting
Bij het voldoen aan de voorwaarden vindt er geen heffing in box 2 plaats in de inkomstenbelasting. De belastingclaim wordt doorgeschoven.

2. Bedrijfsopvolgingsregeling in de schenkbelasting (-en erfbelasting)
Bij het voldoen aan de voorwaarden vindt er geen heffing van schenkbelasting plaats. Het betreft een voorwaardelijke vrijstelling. Pas bij het voldoen aan de voorwaarden, waaronder het vijf jaar voortzetten van de onderneming (voortzettingseis), is er definitief geen schenkbelasting verschuldigd.

Belangrijk verschil tussen faciliteit inkomstenbelasting en schenkbelasting

Bij het schenken van aandelen in de werk-BV door de holding (= indirecte schenking) is er een belangrijk verschil tussen de faciliteit in de inkomstenbelasting en die in de schenkbelasting:

GEEN doorschuiffaciliteit in inkomstenbelasting

De wetgever wil enkel de overdracht van direct door een natuurlijk persoon gehouden aandelen faciliteren. Dus de doorschuiffaciliteit is wel van toepassing als de aandeelhouder/ natuurlijk persoon zijn in privé gehouden aandelen in de holding zou schenken!

WEL de bedrijfsopvolgingsregeling in de schenkbelasting

De wetgever heeft expliciet goedgekeurd dat bij het schenken van aandelen in de werk-BV door de holding wel de faciliteit in de schenkbelasting van toepassing kan zijn.

Dit verschil met de inkomstenbelasting heeft in de literatuur al tot veel commentaar geleid.

STAPPENPLAN DOORSCHUIFFACILITEIT + BEDRIJFSOPVOLGINGSREGELING

Om toch zowel de doorschuiffaciliteit in de inkomstenbelasting als de bedrijfsopvolgingsregeling in de schenkbelasting te kunnen verkrijgen, moeten de volgende stappen worden gezet.

SITUATIE A – 100% SCHENKEN AANDELEN

STAP 1 – Splitsing holding

De holding van de schenker bezit in veel gevallen naast de aandelen in de werk-BV ook onroerend goed, beleggingen en/of liquiditeiten. Schenking van alle aandelen in de holding betekent enerzijds het voldoen aan de voorwaarden voor een belastingvrije schenking. Anderzijds gaan dan ook het pand, beleggingen en liquiditeiten over naar de bedrijfsopvolger. En dat is meestal niet wenselijk.

Via een juridische afsplitsing kunnen de aandelen in de werk-BV worden afgesplitst naar een nieuwe holding. Na de juridische splitsing bezit de schenker dan 2 holdings.

Holding OUD
De holding bezit bijvoorbeeld het onroerend goed, beleggingen en de liquiditeiten. Deze holding wil de schenker zelf behouden en zorgt voor een prettige oude dag.

Holding NIEUW
Deze afgesplitste holding houdt de aandelen in de werk-BV.

STAP 2 – schenking 100% aandelen werk-BV

Na deze splitsing kan de schenker de direct in holding NIEUW (met de werk-BV) gehouden aandelen vanuit privé fiscaal gunstig schenken. Hij voldoet dan aan de voorwaarden van zowel de doorschuiffaciliteit in de inkomstenbelasting als de bedrijfsopvolgingsregeling in de schenkbelasting. Uitgangspunt daarbij is dat dan ook aan alle andere voorwaarden van beide faciliteiten wordt voldaan.

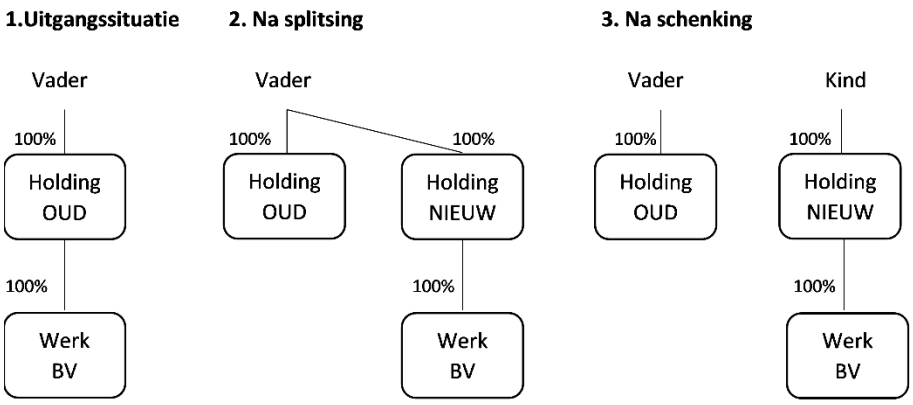
In onderstaande figuur zijn de verschillende stappen weergegeven:

1. Vader heeft een holding met een werk-BV;

2. Vader splitst de aandelen in de werk-BV af naar holding NIEUW;

3. Vader schenkt de aandelen in de afgesplitste holding NIEUW met de werk-BV.

Figuur Splitsing + schenking



SITUATIE B – DEEL SCHENKEN AANDELEN + DEEL VERKOOP

Niet altijd is het wenselijk dat alle aandelen in de werk-BV via schenking fiscaal gunstig bij de toekomstige generatie terecht komen. Denkbaar is ook dat de schenker een deel wil schenken en een deel in de toekomst wenst te verkopen, waarvoor hij/zij liquide middelen ontvangt om prettig van te kunnen leven. Om dit te realiseren zijn vergelijkbare stappen nodig als hiervoor vermeld:

In onderstaand figuur zijn de volgende stappen weergegeven:

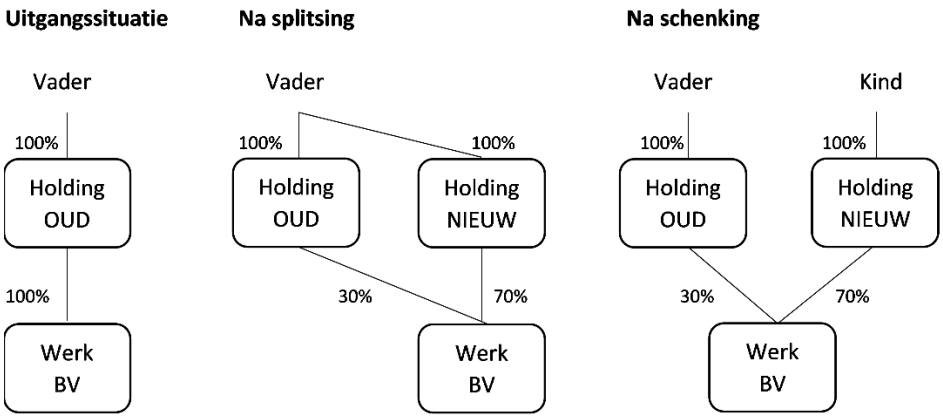
1. Ook hier is de uitgangssituatie dat vader een holding met een werk-BV heeft;

2. Vader splitst het te schenken deel af naar holding NIEUW;

3. Vader schenkt de aandelen in holding NIEUW met het deel in de werk-BV;

4. Vader behoudt het andere deel in de werk-BV via holding OUD.

Figuur Splitsing + gedeeltelijke schenking + gedeeltelijke verkoop



Een toekomstige verkoop van de resterende 30% van de aandelen zal vanwege de deelnemingsvrijstelling onbelast zijn voor de vennootschapsbelasting.

Bijlage IV: Stappen van de gefundeerde theoriebenadering

Stap 1 Ordenen van de gegevens

De eerste ordening is de ordening in *informatie-eenheden*. Je kijkt wat bij elkaar hoort. Dat is ook in figuur 4.9 gebeurd. Het is duidelijk dat het water van bijvoorbeeld het Vogelmeer bij elkaar hoort, daar is een lijn om gezet. Dat geldt eveneens voor de tekst van Margot in tabel 4.10. Die tekst is opgesplitst in *fragmenten*. Fragment 1.1 gaat over de meester, terwijl fragment 1.2 over de juf gaat, en fragment 1.3 heeft weer een heel ander karakter. Net zoals op de landkaart, zijn de informatiedelen afgescheiden door ze in aparte kaders te plaatsen. Het is handig om die fragmenten te nummeren, zoals in het voorbeeld. Als je ergens fragment 1.5 tegenkomt, weet je dat het vijfde fragment van de reactie van kind 1 is, te weten Margot. Het indelen in fragmenten, net als de andere onderdelen van de analyse is een proces van voortdurend passen en meten, in vaktermen heet dat een *iteratief proces*. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je later de fragmentindeling wijzigt, doordat je tijdens het indelingsproces nieuwe inzichten opdoet.

Stap 2 Vaststellen van de relevantie

Als je alles hebt ingedeeld in fragmenten, is de volgende stap het bekijken van alle fragmenten op hun *relevantie* voor het onderzoek. Bij een analyse van kwalitatieve onderzoeksgegevens moet de onderzoeksvraag altijd centraal staan. Je wilt immers een antwoord op die vraag formuleren. Let er wel op dat die onderzoeksvraag bij een kwalitatief onderzoek soms tijdens het onderzoek kan worden aangepast. De startonderzoeksvraag is: 'Wat zijn volgens leerlingen de kenmerken van een goede meester of juf?' Als je naar tabel 4.10 kijkt, zie je dat de eerste twee fragmenten antwoord geven op de onderzoeksvraag: een goede meester of juf leest voor, of maakt een dansje. Het derde fragment zegt meer iets over de relatie tussen Margot en de onderzoeker. Leuk om te lezen, maar niet rechtstreeks relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Wij hebben dit fragment doorgestreept, maar gooien het niet weg. Het kan zijn dat het later toch relevant blijkt te zijn. Dat is het kenmerk van kwalitatieve analyse.

Stap 3 Open coderen

Als je structuur hebt aangebracht in je ruwe gegevens en de irrelevante delen voorlopig hebt geschrapt, blijf er nog steeds een enorme hoeveelheid aan informatie over, die vaak moeilijk te overzien is. De volgende stap is daarom de *datareductie* door open te coderen.
Ook dit onderdeel kent stappen, namelijk:

a het labelen
b het samenvoegen van synoniemen

Ad a Labelen

Je reduceert de data door het fragment samen te vatten in een label. Het eerste fragment, dat de meester zo aardig is omdat hij dikke meester Jaap voorleest, is samengevat en gereduceerd tot het label 'voorlezen'. Blijf in de eerste fase in het *labeling*sproces zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke tekst en vermijd interpretaties. Deze eerste fase van het labelingsproces wordt meestal aangeduid met de term *open coderen*. Overigens kan het zijn dat je niet met één label kunt volstaan, maar dat je meer labels moet gebruiken, zoals dat ook in tabel 4.11 het geval is. Probeer wel het aantal labels te beperken.

(Baarda, 2014)

TABEL 4.11 Voorbeeld van het open coderen

Nummer	Tekst	Label
4.15	*Meer hulp geven, minder afkraken*	• Helpen • Niet afkraken

In tabel 4.11 zie je dat kind 4 in fragment 15 zegt dat een goede leerkracht hulp geeft en minder afkraakt. Dat ligt in elkaars verlengde, daarom is er één fragment van gemaakt, maar het is niet helemaal hetzelfde, daarom zijn er twee labels aan toegekend. Bij 'Niet afkraken' is bewust 'Niet' voor gezet, de onderzoeksvraag is immers wat de kenmerken van een goede meester of juf zijn. Het aardige is dat ook in het maken van de landkaart zo'n labelingsproces heeft plaatsgevonden.
Het afgescheiden stuk in het midden van de kaart heeft de naam 'Vogelmeer' gekregen, waarschijnlijk doordat het een water is waar veel vogels voorkomen (zie figuur 4.9 hiervoor).
Het resultaat van het open coderingsproces is een verzameling van labels, waardoor het geheel ineens veel overzichtelijker is geworden (tabel 4.12).

TABEL 4.12 Het resultaat van het eerste datareductieproces: de open codering

Resultaat open codering		
Code/label		
• Voorlezen	• Cool	• Niet chagrijnig
• Dansje	• Zelfde kleding	• Spelenderwijs
• Niet streng	• Aardig	• Niet saai
• Grappig	• Vrolijk	• Helpen
• Veel doen	• Grapjes	• Niet afkraken
• Grappig	• Straf	• Positief
• Niet streng	• Zelf doen	• Niet schelden
• Niet kinderachtig	• Kwijtschelding straf	• Complimentjes
• Geen flauwe grappen	• Niet chagrijnig	• Geen straf
• Goed met kinderen omgaan	• Geen straf	• Niet boos
• Niet boos	• Niet boos	• Positief
• Aardig	• Niet schelden	• Geen rare gewoontes
• Leuke dingen	• Geen duffe grapjes	• Hulp
• Sport	• Rare gewoonte	• Geen straf
• Bij de tijd	• Grapjes	• Belonen
• Tekenen/knutselen	• Vrolijk	

(Baarda, 2014)

Ad b Samenvoegen van synoniemen
De voor de hand liggende volgende reductie is het samenvoegen van gelijke labels: twee keer wordt het label 'grappig' gebruikt en twee keer het min of meer synonieme label 'grapjes'. In tabel 4.13 zijn ze samengevoegd en met kruisjes is aangegeven hoe vaak ze genoemd worden. Hoewel het in de kwalitatieve analyse niet primair om getallen gaat, is het wel belangrijk om te weten hoe prominent een label is. Een uiterlijk kenmerk als 'zelfde kleding' wordt bijvoorbeeld slechts één keer genoemd, terwijl 'grappig' en andere aan humor verwante labels veelvuldig worden genoemd. Pas wel op met te veel waarde toe te kennen aan aantallen. De prominentie van een label wordt niet altijd bepaald door het aantal keren dat het genoemd wordt. De prominentie kan ook gelegen zijn in relevantie en originaliteit.
Het label 'zelf doen' is bijvoorbeeld maar één keer genoemd, maar kan desondanks belangrijk zijn. Verder kunnen sommige dingen soms zo vanzelfsprekend zijn, zoals het goed met kinderen omgaan, dat ze door de kinderen niet vaak genoemd worden. Laat je dus niet (mis)leiden door getallen.

TABEL 4.13 Het resultaat van de open codering na samenvoegen van de synoniemen (de kruisjes geven aan hoe vaak het label voorkomt, als het meer dan een keer voorkomt)

Resultaat open codering na samenvoegen synoniemen		
Code/label		
• Voorlezen	• Leuke dingen	• Niet chagrijnig xx
• Dansje	• Sport	• Niet schelden xx
• Niet streng xx	• Bij de tijd	• Geen rare gewoontes xx
• Grappig xxxx	• Tekenen/knutselen	• Spelenderwijs
• Veel doen	• Cool	• Niet saai
• Niet kinderachtig	• Zelfde kleding	• Helpen xx
• Geen flauwe grappen xx	• Vrolijk xx	• Niet afkraken
• Goed met kinderen omgaan	• Geen straf xxxx	• Positief xx
• Niet boos xxx	• Zelf doen	• Complimentjes
• Aardig xx	• Kwijtschelding straf	• Belonen

Stap 4 Axiaal coderen
Er zijn nu nog maar dertig labels over. Als je geen analyseprogramma gebruikt, is het handig om de labels op kaartjes te zetten en met behulp van die kaartjes uit te zoeken of je de labels in categorieën kunt onderbrengen. Je legt bijvoorbeeld het eerste kaartje 'Voorlezen' in het midden op een grote tafel. Je pakt dan het tweede kaartje 'Dansje'. Wij hebben dat naast het kaartje 'Voorlezen' gelegd. Het zijn immers labels die verwant zijn, het zijn beide activiteiten die kenmerkend zijn voor een goede meester of juf. Het derde kaartje 'Niet streng' is er een stuk vandaan gelegd. Dit label betreft meer de didactische houding van de leerkracht. Op die manier zijn alle kaartjes geordend. Dit proces wordt *axiaal coderen* genoemd. Het resultaat daarvan vind je in tabel 4.14.

(Baarda, 2014)

TABEL 4.14 Het resultaat van de eerste ordening van de labels (axiaal coderen)

Eerste ordening (axiaal coderen = categorieën zoeken)

Dingen doen
- Veel (leuke) dingen doen (xx)
- Voorlezen (x)
- Dansje (x)
- Sport (x)
- Tekenen/knutselen (x)

Feedback
- Niet schelden/afkraken (xxx)
- Helpen (xx)
- Positief/complimentjes (xxx)

Omgang met kinderen
- Goed met kinderen kunnen omgaan (x)
- Niet kinderachtig (x)

Grenzen stellen
- Niet streng (xx)
- Geen straf (xxxx)
- Kwijtschelden straf (x)
- Belonen (x)

Humor
- Grappig (xxxx)
- Geen flauwe grappen (xx)

Humeur
- Niet boos (xxx)
- Niet chagrijnig (xx)
- Aardig (xx)
- Vrolijk (xx)

TABEL 4.14 Het resultaat van de eerste ordening van de labels (axiaal coderen) (vervolg)

Eerste ordening (axiaal coderen = categorieën zoeken)

Cool
- Bij de tijd (x)
- Cool (x)
- Zelfde kleding (x)

Didactiek
- Spelenderwijs (x)
- Kinderen zelf doen (x)
- Niet saai (x)

Gewoontes

Geen rare gewoontes (xx)

Ook bij het maken van landkaarten is er sprake van een ordening die vergelijkbaar is met het hiervoor beschreven proces van axiaal coderen. Uitgaande van 'het Vogelmeer' kun je kijken of er vergelijkbare gebieden zijn. Er blijken inderdaad vergelijkbare gebieden te zijn, zoals 'het Spartelmeer' en 'het Wed'. Deze gebieden zijn samengebracht onder de noemer 'water' en zijn op de kaart allemaal blauw ingekleurd (zie figuur 4.9 hiervoor).

(Baarda, 2014)

Stap 5 Selectief coderen
Het is nu de kunst om vanuit de samenvattende beschrijving (axiaal coderen) te komen tot een hoger abstractieniveau en dat valt niet mee. Dit proces wordt *selectief coderen* genoemd. Het is belangrijk om daarbij opnieuw stil te staan bij je onderzoeksvraag en bij het onderzoeksdoel. In het beschreven onderzoek is dat de vraag wat volgens kinderen typerend is voor een goede meester en juf. Belangrijk om te weten is, dat de onderzoeker werkzaam is op een hogeschool, waar mensen worden opgeleid om les te geven, of om mensen die onderwijs geven te begeleiden. Het doel van het onderzoek is dan ook om informatie te verzamelen die gebruikt kan worden om de hogeschoolstudenten nog beter op te leiden. De kinderen zijn immers de klanten en als je weet wat de klant wil, kun je daar nog beter op afstemmen. Met die gedachte in het achterhoofd zijn wij tot de volgende ordening gekomen (tabel 4.15).

TABEL 4.15 Het resultaat van de selectieve codering; het vinden van centrale begrippen

Tweede ordening, selectieve codering = centrale begrippen zoeken	
Persoon leerkracht	**Manier van lesgeven**
• Humeur	• Grenzen stellen
• Humor	• Feedback geven
• Gewoontes	• Afwisselende activiteiten
• Uitstraling	• Kinderen zelf dingen laten doen
	• Kinderen op niveau aanspreken

In de eerste kolom staan de eigenschappen die een leerkracht als persoon met zich meebrengt en die vaak moeilijk te trainen zijn. Er is voor zover bekend geen cursus 'humor in het onderwijs'. Het zijn wel aspecten waar je zowel bij de aanname van studenten, als bij het bepalen van de geschiktheid voor het onderwijs rekening mee kunt houden. In de tweede kolom staan vooral didactische vaardigheden die een leerkracht kan leren. Een leerkracht kan leren hoe hij kinderen op een adequate manier feedback geeft.

Naast de grondigheid, is er nog een aspect dat kenmerkend is voor de gefundeerde theorie-benadering en dat is, dat je als onderzoeker zo open mogelijk je onderzoeksmateriaal moet benaderen. Uiteraard is het open, niet vooringenomen zijn, als onderzoeker moeilijk, je brengt als onderzoeker immers je eigen culturele achtergrond met je mee. Die achtergrond zal je visie op het te onderzoeken materiaal zeker beïnvloeden.
Soms kiezen onderzoekers er bewust voor om met een specifieke invalshoek het onderzoeksmateriaal te bekijken. Wij komen daar in de volgende subparagraaf op terug.

Om nog even de parallel met de landkaart te trekken (figuur 4.9): ook hier kun je de gevonden kenmerken als water, zand en bos onderbrengen in een centraal concept van een hoger abstractieniveau, namelijk 'duingebied'. Hiermee kom je ook op het niveau van de functie van het gebied. Het is een gebied dat tussen de zee en het land in ligt en daarmee niet alleen een specifieke structuur heeft, maar ook een specifieke functie. Het moet ons beschermen tegen de zee, maar het moet ook een leefgebied zijn voor de zeevogels.

(Baarda, 2014)

Bijlage V: Commanditaire Vennootschap en Vennootschap onder Firma

Bedrijfsovername via Commanditaire Vennootschap (CV)
Bij een CV blijft u betrokken bij de zaak. Uw ondernemingsvermogen blijft als commanditair kapitaal in de onderneming en het aantrekken van extra financiering is daarom niet direct nodig. Dat is in deze tijd wel zo prettig. U staakt uw onderneming niet, dus fiscaal rekent u niet af over zaken als goodwill, stille reserves in activa en fiscale reserves, zoals FOR. Ook is er geen sprake van desinvesteringsbijtelling. In tegenstelling tot het overdragen tegen een vordering op de opvolger (zoals zo vaak gebeurt) blijft uw vermogen in de ondernemingssfeer. Een onverhoopt verlies blijft dan fiscaal aftrekbaar. Een vordering op de opvolger in box 3 is dat niet, tenzij er sprake is van een zogenaamde ongebruikelijke terbeschikkingstelling, maar dit terzijde. Uw aansprakelijkheid gaat als commandite niet verder dan hetgeen u in de CV heeft ingebracht. In een gewone VOF bent u hoofdelijk aansprakelijk.

Als commandite geniet u winst uit onderneming, maar bent u geen ondernemer in de zin van de faciliteiten voor ondernemers. U geniet alleen de MKB-winstvrijstelling. Uw winstaandeel, bestaande uit een vergoeding voor uw kapitaal (waarde van hetgeen u heeft ingebracht, inclusief de voorbehouden stille reserves) is dan toch lager belast! U kunt er overigens voor kiezen een gedeelte van de activa (bijvoorbeeld het bedrijfspand) buiten de inbreng in de CV te houden en te verhuren aan de CV.

Na verloop van tijd kunt u op een geschikt moment uw aandeel in de CV doorschuiven aan de opvolger, de beherend vennoot, en pas dan is de overdracht voltooid. Deze overdracht is een staking en leidt tot stakingswinst. Hierop zijn de faciliteiten van de geruisloze doorschuiving en de stakingswinstlijfrente van toepassing. Deze mogelijkheden worden elders op de site verder uiteengezet.

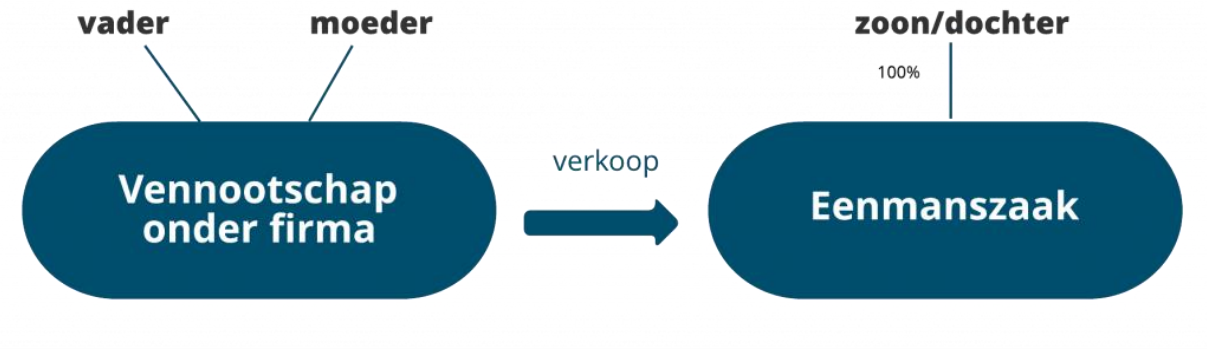
Kort samengevat de voordelen van de CV voor de bedrijfsopvolging in het familiebedrijf:

- Geen fiscale afrekening;
- Geen overdracht dus geen directe financiering door de opvolger;
- Beperking aansprakelijkheid tot bedrag inbreng;
- Ondernemingsvermogen dus mogelijkheid afwaardering;
- MKB-winstvrijstelling;
- Latere (geruisloze) doorschuiving mogelijk;
- Gevoelsmatig nog meer betrokken, ook naar relaties.

(Damhuis & Koopman, zd)

Samenwerkingsverband (VOF) met kinderen
Het is voor families vaak prettig om het bedrijf niet in één klap over te laten gaan op de nieuwe generatie, maar eerst een samenwerkingsverband aan te gaan. Een vof of een cv zijn dan gebruikelijke rechtsvormen. Er zijn verschillende mogelijkheden.

- VOF met beide ouders die wordt opgevolgd door een zoon of dochter in een eenmanszaak.
- Zoon of dochter hebben een partner die mee gaat werken in als ondernemer in een vof.



De voordelen van een samenwerkingsverband zijn:

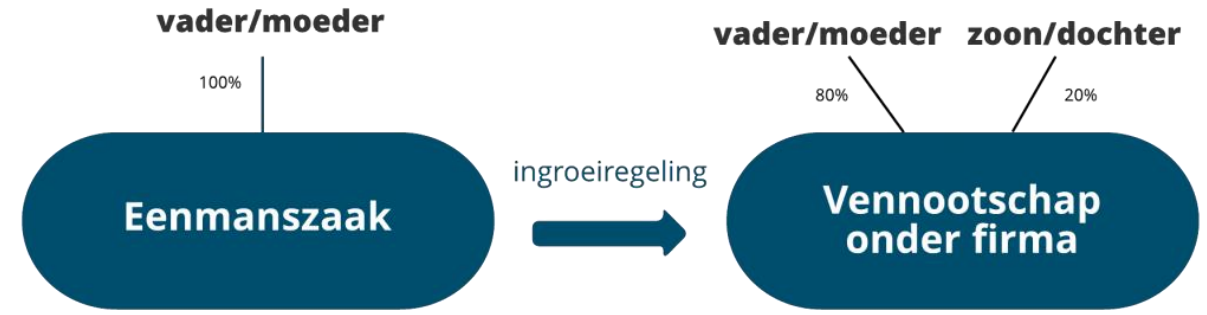
1. Ouders blijven betrokken bij het bedrijf en kunnen het kind de kneepjes van het vak leren.
2. De zoon of dochter bouwt al kapitaal op ter financiering van de bedrijfsopvolging.
3. De zoon of dochter wordt fiscaal ondernemer en profiteert ook, onder voorwaarden, van de ondernemersfaciliteiten.
4. Op termijn kunnen ouders gebruik maken van de geruisloze doorschuiving in plaats van een ruisende verkoop.

In een overeenkomst leggen ouders en kind gezamenlijk vast wat er door partijen wordt ingebracht. De ouder brengt het bedrijf in met eventuele stille reserves en goodwill. De zoon of dochter kan zich bijvoorbeeld inkopen via een (tijdelijk) lager winstaandeel, terwijl de ouder als overdrager een (tijdelijk) hoger winstaandeel krijgt.

Als de ouder een eigen bedrijfspand bezit en een deel hiervan aan de zoon of dochter overdraagt, is bij deze constructie mogelijk overdrachtsbelasting verschuldigd.

Tip: Behoud het bedrijfspand voorlopig aan de ouder, zodat er nog geen belastingheffing volgt.

De structuur ziet er in het eerste jaar bijvoorbeeld als volgt uit:



Het jaar daarop past u dan bijvoorbeeld de winstverdeling tot een winstaandeel van 60 procent voor u en 40 procent voor uw zoon of dochter. Zo werkt u dan toe naar een volledige bedrijfsopvolging (Van der Hoff, zd).

Bijlage VI: De onderneming voorbereiden op de overdracht

Hierbij komen verschillende aspecten kijken, die onder meer tot uitdrukking komen in de volgende (aandacht)punten (Schenk & Jehae, 2021):

1. Een zo klein mogelijke afhankelijkheid van de onderneming van de persoon van de eigenaar (kennissen, contacten en relaties).
2. Een kwalitatief goed personeelsbestand, waarbij volledig duidelijkheid bestaat over de (arbeids)rechtelijke positie van de werknemers.
3. Het juridisch dichtgetimmerd zijn van de onderneming noodzakelijk kennis (octrooien en andere vormen van intellectueel eigendom).
4. Een bewezen trackrecord, bij voorkeur onderbouwd met kwalitatief goede jaarrekeningen (en indien mogelijk van een goedkeurende verklaring voorzien).
5. Een gediversifieerd en bij voorkeur contractueel vastgelegd klantenbestand.
6. Idem voor wat betreft de (vaste) leveranciers.
7. Een fiscale positie waarover een zo groot mogelijke mate van duidelijkheid bestaat.
8. Een juridische positie waarover een zo groot mogelijke mate van duidelijkheid bestaat.
9. Een financiering met zo weinig mogelijk haken en ogen.
10. Een onderneming die [2]AVG-waardig is.

[2] Algemene verordening gegevensbescherming

Bijlage VII: karakterisering van de respondenten

Uitvaartondernemers van familiaire uitvaartondernemingen:

- Mevrouw Y. Pijper
- De heer A. Maat
- De heer M. Anoniem
- Mevrouw M.L. van Gansewinkel

De respondenten bestaan uit de huidige ondernemers van familiaire uitvaartondernemingen in Nederland. De bedrijven van de respondenten zijn in de jaren negentig opgestart en zijn door verschillende generaties voortgezet. De bedrijfsvormen van de uitvaartondernemingen bestaan uit besloten vennootschappen, waarbij zowel man als vrouw aandeelhouder is. Bij één van de bedrijven worden de uitvaarten ook door de vrouw begeleid, wat bij de andere bedrijven door de mannelijke aandeelhouders gebeurt en de partners meer op de achtergrond en binnen het kantoor werkzaam zijn. De geïnterviewde uitvaartondernemers regelen op jaarbasis tussen de zestig en honderdvijftig uitvaarten. De uitvaartondernemers zijn voor het intreden binnen het familiebedrijf werkzaam geweest in een andere sector. Bij de eerdere generaties werd het werk in de uitvaartbranche gecombineerd met een andere baan zoals het zijn van koster of timmerman. Alle bedrijven hebben medewerkers op oproepbasis werkzaam. Er is een verschil in de dienstverlening van de bedrijven, sommige bedrijven bieden alles aan wat er bij een uitvaart komt kijken, zoals het verzorgen van rouwdrukwerk en het leveren en onderhouden van grafstenen terwijl andere deze diensten inkopen bij een externe leverancier.

Bij de bedrijven van de respondenten helpen de kinderen van de huidige ondernemers af en toe mee, met bijvoorbeeld het schoonmaken van grafstenen, met de catering voor uitvaarten en condoleances en met kantoorwerkzaamheden zoals het vouwen van kaarten. Als het bedrijf niet in de familie had gezeten, was het onwaarschijnlijk dat de uitvaartondernemers in de uitvaartbranche werkzaam zouden zijn. Redenen om in het bedrijf te treden waren voor de ondernemers: dat het een mooi bedrijf is, dat het een dankbaar beroep is, dat het bedrijf al generaties in de familie zit, maar ook omdat het werk wel loont. De uitvaartondernemers hebben zelf meerdere kinderen en hebben het bedrijf van de (schoon)ouders overgenomen. De huidige uitvaartondernemers hebben bij de overname van het bedrijf van de ouders vijf jaar voorbereidingstijd gehad ongeveer. Hierbij werd tussen de generaties beroepskennis op elkaar overgedragen, maar werden er ook gesprekken met adviseurs gehouden en zaken vastgelegd. Door de ouders werd aangegeven tot welke leeftijd er gewerkt zou worden binnen het bedrijf, er kon zo naar deze deadline toegewerkt worden. De geïnterviewde uitvaartondernemers zijn lid van brancheorganisatie BGNU en een deel beschikt over het keurmerk van Stichting Keurmerk Uitvaartzorg.

Familieleden van uitvaartondernemers met een familiaire uitvaartonderneming:

- Mevrouw M. Jongejan
- De heer T. Anoniem
- Mevrouw I. Anoniem

De respondenten zijn familieleden van uitvaartondernemers, in dit geval de kinderen van huidige uitvaartondernemers. De respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie van twintig tot dertig jaar. Bij deze respondenten is er wel zelf nagedacht over de toekomst, hierbij komt naar voren dat het bedrijf waarschijnlijk wel door de kinderen wordt overgenomen. De kinderen willen het bedrijf wel

liever samen besturen. Dit kan door middel van het verdelen van de werkzaamheden of bedrijfstakken. Er wordt momenteel al meegewerkt binnen het bedrijf. Dit wordt gedaan door middel van ondersteuning binnen het administratieve bedrijfsbureau, deze werkzaamheden worden door de dochters verricht. Andere werkzaamheden die worden verricht zijn het maken en dichten van graven, het omzetten van de stoelen en tafels in de aula, koffieschenken, maar ook het ophalen en verzorgen van overledenen. Er wordt aangegeven dat als de uitvaartonderneming niet in de familie zat, de kinderen waarschijnlijk niet in deze branche zouden werken.

De volgende experts zijn geïnterviewd over bedrijfsopvolging in de sector en de uitvaartbranche:

- De heer B. van Bruggen van MB Accountants
- De heer J.D.M.J. den Boer van MB Adviesgroep
- Mevrouw M. Klaassen van Meander Uitvaartopleidingen
- De heer H. Ettema van JE-Uitvaart
- De heer M. Krans van Eer En Volharding B.V.

De experts zijn experts op het gebied van bedrijfsopvolging en de uitvaartbranche. De heer B. van Bruggen is partner bij MB Accountants in Middenbeemster. De heer van bruggen zit al 45 jaar in het vak en is ooit bij een groot accountantskantoor begonnen. Dit bedrijf was eerst een klein kantoor met een man of tien en later is dit overgenomen. Toen is de heer B. van Bruggen werkzaam geweest bij JAN Accountants met ongeveer 160 medewerkers en in 2014 is er gestart als partner bij MB Accountants naar tevredenheid, het is een klein kantoor met direct contact met de klanten.

De heer J.D.M.J. den Boer is eigenaar van MB-adviesgroep. De heer Den Boer volgde de studie accountancy en daarna fiscaal recht. Samen met de echtgenote werd een accountantskantoor overgenomen en dat is later weer verkocht. Daarna is er opnieuw opgestart met MB Adviesgroep, met als vakgebieden: bedrijfsopvolgingen, bedrijfsfinancieringen, bedrijfsmakelaardij en resultaatverbetering.

Mevrouw M. Klaassen van Meander Uitvaartopleidingen zit 25 jaar in de uitvaartbranche. Eerst met een eigen uitvaartonderneming en daarna ook met een opleidingscentrum. In 1996 is de uitvaartonderneming gestart en in 2011 weer verkocht. De uitvaartopleidingen bestaan sinds 2002, momenteel al 20 jaar. “Wij leiden mensen op die gids kunnen zijn rondom de dood, dus dat betekent dat onze uitvaartbegeleiders, zo noemen het ook, het is een proces, dat is niet even regelen, maar dat is een proces dat je met mensen stap voor stap op pad gaat om een uitvaart te regelen. Ik heb daar verschillende boeken over geschreven: Tijd voor de dood en licht op uitvaart, waarin ik mijn visie van meander probeer aan het licht te brengen”.

De heer H. Ettema is facilitair werkzaam in de uitvaartbranche en werkt samen met Politie Noord-Holland samen op het gebied van overledenen. De heer H. Ettema heeft een bedrijfskundige achtergrond. De partner van de heer Ettema heeft ook een eigen uitvaartonderneming.

De heer M. Krans is 52 jaar en sinds 2022 algemeen directeur van Eer & Volharding BV in de regio Den Haag/Delft. Daarvoor is de heer ook zeven jaar werkzaam geweest voor de onderneming. Daarvoor heeft de heer Krans vooral financiële functies bekleed, niet in de uitvaartsector. Eer & Volharding is een onderdeel van twee uitvaartverenigingen. Er worden met honderd medewerkers tweeduizend uitvaarten per jaar verzorgt en daarnaast zijn er twee crematoria en vier begraafplaatsen beheert en er worden ongeveer tweeduizend crematies en begrafenissen voor andere ondernemers in de regio verzorgt.

Bijlage VIII: Interview met mevrouw Y. Pijper

Interviewvragen voor huidige uitvaartondernemers

Mevrouw Y. Pijper, eigenaar van Uitvaartcentrum Texel, d.d. 22-04-2022.

Kunt u kort u en uw bedrijf introduceren?

- **Hoelang bestaat uw bedrijf al/ hoeveel generaties?**
  Ons bedrijf bestaat al ongeveer 100 jaar, wij zijn de 4e generatie, waarbij wel gezegd moet worden dat de opa van mijn vader en ook mijn opa nog dit werk combineerde met het koster zijn van de Hervormde kerk en ook was hij timmerman.

- **Welke bedrijfsvorm heeft uw bedrijf? (BV/VOF/eenmanszaak)**
  Sinds 2008 is ons bedrijf een BV

- **Wie zijn bestuurder in uw organisatie (naast u zelf)?**
  Mijn echtgenoot en ik zelf

- **Welke familieleden zijn ook werkzaam in het bedrijf?**
  - **Welke functie vullen zij in?**
    Dochter helpt als koffiedame, zoon helpt bij het verzorgen van de buitenterreinen

- **Hoeveel personen zijn er totaal bij jullie werkzaam? En in welke functies zijn zij werkzaam**
  - 1 full time medewerker helpt bij alle voorkomende werkzaamheden maar begeleid geen uitvaarten
  - 1 part time administratief medewerkster
  - 1 part time koffiedame
  - 2 part time verzorgsters/ koffiedame
  - 1 koffiedame op oproepbasis
  - 2 uitvaartbegeleidsters op oproepbasis
  - 2 chauffeurs op oproepbasis, helpen ook als drager.
  - 5 dragers op oproepbasis

- **Welke werkzaamheden bieden jullie zelf aan en welke werkzaamheden zijn uit handen gegeven?**
  Bij ons in het bedrijf bieden wij in een heel grote breedte onze diensten aan, we bestellen wel via de cateraar voor de consumpties in het uitvaartcentrum.

- **Hoeveel uitvaarten verzorgen jullie op jaarbasis?**
  Tussen de 135 en 150 uitvaarten gemiddeld

- **Bezit u zelf het onroerend goed waar gebruik van wordt gemaakt tijdens de werkzaamheden?**
  Ja onze gebouwen zijn in eigendom ondergebracht in de exploitatiemaatschappij.

- *** eventueel structuurschema van de organisatie (bijvoorbeeld bij holding-werkmaatschappij)**

- **Bij welke brancheorganisatie of keurmerk zijn jullie aangesloten (als dit van toepassing is)?**
  Wij zijn lid van de BGNU en hebben het Keurmerk via de SKU-organisatie

Kunt u iets over de familie/gezin vertellen?

- **Hoelang bent u nu werkzaam in het bedrijf?**
  Sinds 1990 hielp ik af en toe in het uitvaartcentrum bij de condoleances met koffieschenken, van af 2001 hielp ik ook in de administratie. In 2005 hebben wij het gehele bedrijf overgenomen van mijn ouders.

- **Van wie heeft u het bedrijf overgenomen?**
  Het was een VOF met daarin mijn vader en moeder, vanaf 1996 is ook mijn man daarin toegetreden.

- **Hoeveel kinderen heeft u?**
  Wij hebben 3 kinderen.

- **Werken de kinderen mee in het bedrijf? Of willen zij dit (misschien) gaan doen in de toekomst?**
  Momenteel werken zij nog niet echt in het bedrijf, ze helpen wel af en toe. De interesse wordt wel groter nu zij wat ouder worden, er is nog niets concreets doorgenomen.

- **Heeft u nog andere familieleden behalve uw kinderen die het bedrijf in de toekomst van u willen overnemen?**
  - **Zo ja, hoe gaat u hiermee om?**
    Nee er zijn verder geen familieleden voor de overname later.

Kunt u iets vertellen over de bedrijfsopvolging die u al heeft meegemaakt, toen u het bedrijf opvolgde?

- **Hoelang van tevoren zijn jullie toen begonnen met de voorbereiding op de opvolging?**
  In 1996 is mijn echtgenoot in de VOF toegetreden – eigenlijk toch wel een beetje het begin. In 2005 wilde mijn vader stoppen – op zijn 60e dus dat was wel het streefjaar. Vanaf 2002 is er wel meer bij de accountant in werking gezet naar de overname toe.

  In december 2004 hebben wij eerst het woonhuis overgenomen, 2005 het bedrijf moeten huren, va 2006 hebben wij het bedrijf ook overgekocht.

- **Bent u van mening dat jullie eerder of later hadden moeten beginnen met het voorbereiden?**
  Het was wel een goede termijn denk ik – behalve dat wij andere ideeën hadden als de accountant van mijn ouders.

- **Wat hebben jullie toen gedaan als voorbereiding op de opvolging?**
  Wij hebben voor onszelf in kaart gebracht wat wij wilden gaan veranderen in de bedrijfsvoering en zijn begonnen met het verbouwen van het uitvaartcentrum.

- **Wat kunt u voor tips meegeven aan andere families binnen de uitvaartsector die op het punt staan om het familiebedrijf over te dragen aan/over te nemen van de volgende generatie?**
  Probeer echt je eigen ideeën neer te zetten, wees niet bang om dingen anders te gaan doen.

- **Waarom heeft u er uiteindelijk voor gekozen om in het bedrijf te treden?**
  Wij vinden het een mooi vak en hebben veel plezier in ons werk dus zijn blij dat we onze eigen ideeën hebben kunnen uitvoeren.

  Het is toch wel een bijzonder beroep door onze veelzijdigheid kunnen we de families op alle vlakken goed bijstaan.

- **Welke sociale aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**
    Doordat op het laatst het bedrijf ook aan een ander familielid plotseling werd aangeboden is er ruzie ontstaan -uiteraard erg jammer. Ook zagen wij goed wat er niet goed ging in de oude situatie. Omdat wij het op een andere manier wilden gaan doen moest de oudere partij 100% uit het bedrijf, daardoor konden wij ook niet meer terugvallen op hun hulp…wij hebben 7 jaar zonder vrije dagen/ vakanties gewerkt daarna hebben wij langzaamaan extra hulp in het bedrijf aangetrokken met medewerkers.

- **Welke fiscale/financiële aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**
    Wij waren niet goed op de hoogte van de hoogte van de omzetten en de winst in het bestaande oude bedrijf. Maar met een juiste accountant zijn wij steeds bezig geweest om de bedrijfsvoering zo optimaal mogelijk te houden. Inmiddels is er een holdingmaatschappij waarin alles verdeeld is onder gebracht.

- **Hebben jullie gebruik gemaakt van fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit**
  Ja er is wel gebruik gemaakt van de doorschuiffaciliteit

<u>Wat is uw visie op de sector?</u>

- **Welke trends spelen er volgens u in de sector?**
  Trends in de sector gaan over het algemeen wel langzaam maar er is meer kennis onder de mensen, er zijn vaker mensen die zelf meer willen betekenen, er wordt heel veel door familie leden zelf gesproken bij het afscheid, daardoor is het ook weer veel persoonlijker geworden.
- **Welke veranderingen heeft u zelf gemerkt in de jaren dat u werkzaam bent?**
  Er wordt minder uitgegeven aan een afscheid/ uitvaart dat zal waarschijnlijk wel zo blijven dus het is wel belangrijk voldoende omzet te kunnen bereiken bij het verzorgen van een uitvaart.

- **Hoe kijkt u naar grote partijen in de sector zoals DELA en Monuta, welke steeds verder uitbreiden?**
  Bij de grote partijen kost het veel meer om de eigen wensen door te voeren, daar zullen mensen dan ook eerder van afzien als bij ons. Doordat hun marktaandeel steeds groter wordt is hun invloed daarin ook veel groter.

- **Welke invloed hebben deze grote partijen op uw keus om het bedrijf op te laten volgen of te verkopen?**
  Onze positie is vrij uniek te noemen waardoor het toch wel minder interessant is voor de grotere partijen om zich hier te vestigen.

- **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**
  Als er een groot aantal verzekerde zal zijn in de omgeving van je bedrijf zal het lastiger zijn om zelfstandig te kunnen blijven, je moet je echt goed onderscheiden van die partijen waardoor mensen bewust voor jou bedrijf gaan kiezen.

- **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**
  De emoties spelen een rol evenals dat alles wat er gebeurt onder een vergrootglas ligt, zoals iemand eens zei: als ik als vrachtwagenchauffeur een keer fout rij kom ik gewoon iets later aan, maar als de rouwstoet verkeerd zou rijden is het gelijk heel erg.

- **Waarin is een bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche anders als in andere sectoren?**
  Het inwerk traject is veel langer als in de meeste andere bedrijfstakken.

<u>Wat is het plan als u gaat stoppen met het bedrijf/ met pensioen gaat?</u>

- **Paar jaar samen in het bedrijf/ door kinderen op laten volgen/ door derden/ verkoop?**
  Tegen de tijd dat we 5 jaar voor stopdatum zijn willen wij de opvolgers erin gaan betrekken. Het is nu nog niet duidelijk of dat dat de kinderen gaan worden.

- **Hoe kijkt u naar een toekomstige bedrijfsopvolging door uw kinderen/familie?**
  Als de kinderen het bedrijf zouden willen voortzetten zullen wij ze daarin wel gaan steunen.

- **Wat is het plan als de kinderen het over willen nemen?**
  - **Zelf bijvoorbeeld onroerend goed houden en verhuren?**
  - **(Mits van toepassing) Hoe hebben jullie het geregeld met de kinderen die niet het bedrijf op willen volgen terwijl hun broer/zus dit wel wil (i.v.m. verdeling)?**
    Wij zullen het onroerend goed aanhouden en waarschijnlijk ook aandelen in het bedrijf eerst laten zitten. De verdeling is nog niet besproken geweest.

- **Wat als de kinderen het niet over willen nemen?**
  Anders zullen wij het aan derden kunnen gaan aanbieden dan waarschijnlijk met een stel dat het bedrijf kan gaan managen. Ook zullen wij dan het onroerend goed zeer waarschijnlijk gaan houden of zeker een periode.

Wanneer bent u begonnen met het bespreken van de toekomst(opvolging) van het bedrijf?

- **Wanneer bent u begonnen met het bespreken/plannen van de toekomst van het bedrijf?**
  Wij hebben met onze bedrijfsadviseur accountant hier wel jaarlijks overleg over.

- **Met wie heeft u dit onderwerp besproken? (Familie/ mede uitvaartondernemers/ adviseur/ accountant)**

- **Hoe staat u er zelf in? Maakt het u iets uit welke keuze de kinderen maken?**
  De kinderen moeten echt gaan doen waar ze zich goed bij voelen, dit werk beïnvloed je privéleven.

- **Zou u het erg vinden als de kinderen ervoor kiezen om niet verder te gaan in het familiebedrijf? Waarom wel of niet?**
  Als zij erin verder gaan stopt het voor ons niet voor 100%! Als er een derde partij in zou stappen dan wel. Wij vinden het niet erg als ze niet verder zouden gaan in dit bedrijf. Maar het bedrijf is heel gezond dus zeker ook wel aantrekkelijk om het wel te gaan doen evt.

Bijlage IX: Interview met de heer A. Maat

Interviewvragen voor huidige uitvaartondernemers

De heer A. Maat, uitvaartondernemer, d.d. 24-04-2022.

Kunt u kort u en uw bedrijf introduceren?
Ik ben eerst werkzaam geweest in de bouw, in die tijd heb ik voor verschillende aannemers gewerkt. In totaal heb ik dit 21 jaar gedaan, ondertussen heb ik een opleiding gedaan tot uitvaartverzorger voor het geval ik ooit hierin verder zou gaan. Mijn vader was uitvaartondernemer namelijk. Vervolgens kreeg mijn vader hartproblemen en toen ben ik eigenlijk al gouw in het bedrijf geraakt. Ik kwam in december in het bedrijf en in januari stopte hij al.

- **Hoelang bestaat uw bedrijf al/ hoeveel generaties?**

Het bedrijf is volgens mij opgezet tussen 1900 en 1915.

- **Welke bedrijfsvorm heeft uw bedrijf? (BV/VOF/eenmanszaak)**

Toen het bedrijf werd opgezet was het een soort vereniging, waar op basis van verzekeringen werd gewerkt. Iedereen legde een bedrag in en droeg daardoor bij aan alle uitvaarten. Vervolgens is het een eenmanszaak geworden waarna ik het overnam en toen een vof. Het bedrijf is nu een besloten vennootschap.

- **Wie zijn bestuurder in uw organisatie (naast u zelf)?**

Ik ben samen met mijn vrouw aandeelhouder, mijn vrouw is meer op de achtergrond werkzaam.

- **Welke familieleden zijn ook werkzaam in het bedrijf?**
  - **Welke functie vullen zij in?**
- **Hoeveel personen zijn er totaal bij jullie werkzaam? En in welke functies zijn zij werkzaam**

Wij zijn samen bestuurder, en verder helpen twee nichten met de uitvaarten en condoleances met de koffie, hierbij kan mijn vrouw ook helpen. Verder zijn er een aantal dragers op oproepbasis beschikbaar en zij zijn ook chauffeur.

- **Welke werkzaamheden bieden jullie zelf aan en welke werkzaamheden zijn uit handen gegeven?**

Wij bieden zelf de dienstverlening rond het regelen van de uitvaart aan. Het maken van de graven wordt door iemand anders gedaan en de verkoop van stenen gebeurt via mij, maar ze worden door een leverancier kant en klaar aangeleverd. Het opbaren gebeurde voorheen extern, waardoor de medewerkers van dat gebouw, bijvoorbeeld een kerk, de condoleance catering verzorgde. Later kon dit bij ons in het gebouw ook plaatsvinden.

- **Hoeveel uitvaarten verzorgen jullie op jaarbasis?**

100 à 120.

- **Bezit u zelf het onroerend goed waar gebruik van wordt gemaakt tijdens de werkzaamheden?**

Toen ik begon had ik nog geen eigen uitvaartcentrum, toen werd er voornamelijk in kerken en andere rusthuizen opgebaard. Later kwamen er twee gebouwtjes vrij, waarvan mij er een was toegezegd maar toen was er een bedrijf ergens afgebrand en

die belande in dat gebouw. Dus ik werd toen aan de kant geschoven. Later kwam er een gemeentetuin vrij, waarna ik dat kocht en er een uitvaartcentrum bouwde.

- **Bij welke brancheorganisatie of keurmerk zijn jullie aangesloten (als dit van toepassing is)?**
  Wij zijn inderdaad aangesloten bij de brancheorganisatie, ik heb ervoor gekozen omdat je dan altijd wat meer informatie krijgt van andere kanten en ze organiseren ook nog wel eens beurzen en dergelijke. Ook is er een maandelijks boekje wat uitkomt. Als je zulke dingen niet hebt, dan mis je dat gewoon.

<u>Kunt u iets over de familie/gezin vertellen?</u>

12. **Hoelang bent u nu werkzaam in het bedrijf?**
    Ik ben nu 23 jaar werkzaam binnen het bedrijf.

13. **Van wie heeft u het bedrijf overgenomen?**
    Ik heb het bedrijf van mijn vader overgenomen.

14. **Waren beide ouders werkzaam in het bedrijf? / beide bestuurder**
    Nee alleen mijn vader. Ik werkte toen ook al mee af en toe met het onderhoud van de stenen bijvoorbeeld. Mijn broer had hier geen interesse in.

15. **Hoeveel kinderen heeft u?**
    Ik heb drie kinderen.

16. **Werken de kinderen mee in het bedrijf? Of willen zij dit (misschien) gaan doen in de toekomst?**
    Mijn dochter gaat vaak mee met mij als ik bijvoorbeeld een overledene ga ophalen, ook is mijn schoonzoon werkzaam binnen het bedrijf. In de toekomst willen zij het misschien gaan overnemen met haar man.

17. **Heeft u nog andere familieleden behalve uw kinderen die het bedrijf in de toekomst van u willen overnemen?**
    - **Zo ja, hoe gaat u hiermee om?**

    Ik heb nog een zoon en een dochter. Zij werken beide in een andere branche. Mijn dochter is kraamverzorgster en mijn zoon werkt in de scheepvaart. Zij hebben geen plannen om het over te nemen. Verder heb ik nog gepeild bij een neef, hij heeft er heel misschien oren naar. Ik vind daarbij wel dat mijn dochter de eerste keus heeft, omdat zij rechtstreeks familie is en omdat zij al weet wat het werk inhoudt en wel meeloopt af en toe. Net als mijn schoonzoon die ook meewerkt. Dit heeft dan de voorkeur.

<u>Kunt u iets vertellen over de bedrijfsopvolging die u al heeft meegemaakt, toen u het bedrijf opvolgde?</u>

19. **Hoelang van tevoren zijn jullie toen begonnen met de voorbereiding op de opvolging?**
    Ik denk wel tien jaar van tevoren ongeveer. Het liep alleen anders omdat ik uiteindelijk heel plotseling en snel het bedrijf in rolde omdat mijn vader hartproblemen kreeg. Ik hielp hem wel al vanaf mijn zestiende ongeveer, dus ik had wel al kennis van het werk en ik had al een opleiding gedaan voor het geval ik in het bedrijf verder zou gaan.

20. **Bent u van mening dat jullie eerder of later hadden moeten beginnen met het voorbereiden?**

We zijn op tijd geweest, maar idealiter had de opvolging later mogen plaatsvinden. Dit was niet anders in verband met de onverwachte omstandigheden van mijn vader. Het bedrijf was toen nog een eenmanszaak en niet zo groot en hij had nog geen pand waardoor de opvolging snel ging.

21. **Wat hebben jullie toen gedaan als voorbereiding op de opvolging?**

Ik had het er al eens met mijn vader over gehad, ik werkte mee en ik had natuurlijk al een opleiding voor het werk gedaan.

22. **Wat kunt u voor tips meegeven aan andere families binnen de uitvaartsector die op het punt staan om het familiebedrijf over te dragen aan/over te nemen van de volgende generatie?**

Ik denk dat er weinig veranderd, want gebouwen enzovoorts worden getaxeerd en daar wordt een bepaald bedrag aan gehangen en ik denk dat het belangrijk is dat je ervoor zorgt dat alles goed op papier staat. Als degene die gaat opvolgen al in de branche zit, dan is het ook belangrijk dat je niet gaat zeggen dat hij zus of zo moet gaan werken. Het is sowieso het beste als degene al meewerkt. Ga maar eens om je heen kijken, als iemand zegt dat doe ik wel eventjes dan weet je dat dat niet gaat werken. Ik heb wel meegemaakt dat richting de opvolging het anders kan lopen, door bijvoorbeeld ziekte bij de ouders waardoor het onverwacht versneld raakt. Het is daarom al helemaal belangrijk dat er op tijd over nagedacht wordt.

23. **Waarom heeft u er uiteindelijk voor gekozen om in het bedrijf te treden?**

Omdat het natuurlijk al in de familie zat en omdat ik het mooi werk vond. Mijn vader kreeg hartproblemen en daardoor heb ik besloten het over te nemen.

24. **Welke sociale aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

Belangrijke sociale aspecten zijn dat je niet alleen voor je zelf bezig bent, of nou ja ook voor je zelf bezig bent, maar ook vooral anderen bijstaan. Dat is het hele eiereten. Je moet niet binnenkomen van 'hier ben ik' en iedereen aan de kant want ik ga vertellen hoe we het gaan doen. Dat werkt niet, het voordeel is dat ik bij onze omgeving bijna iedereen wel kende, dus dan kun je van tevoren al een beetje over de aanpak en de eventuele dienst nadenken. Dat vinden mensen ook fijn, dat er een soort verbintenis is en dat je daardoor goed mee kunt denken over wat mooi zou kunnen zijn en hoe de uitvaart zou kunnen zijn. Dat is lastiger als je de klanten niet zo goed kent, bijvoorbeeld als je nieuw in de branche of omgeving bent of als je het bedrijf opvolgt maar nog niet zo veel mensen kent.

25. **Welke juridische aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**

Ik heb natuurlijk het bedrijf als eenmanszaak overgenomen, waarna er bedrijfsvormwijzigingen zijn geweest. Ook zijn er overeenkomsten vastgelegd. Later kreeg ik personeel in dienst, waarbij ook juridische aspecten komen kijken.

26. **Welke fiscale/financiële aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

De uitvaartbranche is natuurlijk btw vrijgesteld. Verder weet ik dat als je het goed doet, je er goed van kunt leven.

27. **Hebben jullie gebruik gemaakt van fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit**

Ja, bij de opvolging is de belastingclaim als het ware doorgeschoven.

Wat is uw visie op de sector?

28. **Welke trends spelen er volgens u in de sector?**

Er verandert natuurlijk van alles, het begraven wordt constant minder, minder en minder. Als je de krant leest zijn er begraafplaatsen die al helemaal groen beginnen te worden. Momenteel is de verdeling begraven/cremeren ongeveer 50/50, ik weet niet hoever dat doorgaat. Ze zijn nu natuurlijk ook met resumeren begonnen. Dat schijnt ook best makkelijk te gaan, het is volgens mij een soort bak waar de persoon in wordt gelegd en dan laten ze er vloeistof in lopen. Wat ik ervan gelezen heb is het geen chemisch afval wat er overblijft en dat het proces met een bepaalde temperatuur te maken heeft. Maar ik denk niet dat het resumeren zomaar goed gaat draaien, ik denk dat cremeren nog wel de hoofdmoot blijft behouden en begraven zal ook niet volledig verdwijnen denk ik.

29. **Welke veranderingen heeft u zelf gemerkt in de jaren dat u werkzaam bent?**

Wij hebben natuurlijk veel veranderen doorgemaakt van A tot Z. Op zich al in het uitvoeren van uitvaarten, want op een gegeven moment kregen wij alles onder 1 dak en daarvoor werd dit altijd op een externe locatie verzorgt. Bij de uitvaart op zich was ik ook niet zo van: 'zo gaan we het doen', nee ik was van: 'hoe wilt u het hebben?'. Maar de mensen zijn tegenwoordig wel veel mondiger, dus op zich is dat gelijk gebleven. Mijn slogan is ook 'een uitvaart naar uw wens', dat is ook zo want als je dingen gaat aanvoeren waar de mensen niet achter staan, dan wordt het niets. Alles is mogelijk, het onmogelijke duurt even langer, maar het gebeurt. Wat ik ook heb gemerkt is dat condoleances bijvoorbeeld vroeger gewoon een grote sociale gebeurtenis was, waarbij er aan iedere tafel wel zes man zat. Tegenwoordig is het vaker alleen even langslopen om te condoleren.

30. **Waar moet de volgende generatie rekening mee houden denkt u?**
31. **Hoe kijkt u naar grote partijen in de sector zoals DELA en Monuta, welke steeds verder uitbreiden?**

Nou ja, dat zijn grote verzekeringsmaatschappijen en die zijn enkel voor de winst uit. Mensen worden benaderd door deze partijen en nemen een verzekering. Er staat precies in wat een uitvaart kost, maar dan heb je een kist en een auto en een man maar meer ook niet bijvoorbeeld. Al met al gaat het meer kosten, als er meer wensen zijn. Verder worden de mensen door de verzekeringen helaas 'gedwongen' om naar een aangewezen uitvaartondernemer te gaan.

32. **Welke invloed hebben deze grote partijen op uw keus om het bedrijf op te laten volgen of te verkopen?**

Geen, omdat ik het alleen aan een persoon verkoop waarbij ik een goed gevoel is. Het pand zou ik later verkopen aan diegene als ik zie dat hij of zij er inderdaad geschikt voor is en er graag mee wil groeien.

33. **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**

Als je je werk goed doet en de prijs is van dien aard dat deze niet extreem hoog ligt, maar normaal is, dan zou het gewoon moeten lukken. DELA zal misschien wel proberen om alles in de hand te krijgen en het zal misschien iets moeilijker worden, ook door de groei van het aantal andere uitvaartondernemers, maar je moet jezelf gewoon goed profileren

34. **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**

Ik vind dat je geen enkele andere sector met de uitvaartsector kunt vergelijken. De zorg heeft nog een klein beetje overeenkomsten omdat er voor iemand gezorgd wordt, maar verder is de uitvaartbranche in elk opzicht anders.

35. **Waarin is een bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche anders als in andere sectoren?**
36. **Hoe kijkt u naar uitvaartopleidingen?**

Op zich stelde dat weinig voor. Het was een schriftelijke cursus/ examen, maar je moet het uiteindelijk toch van de praktijk hebben.

<u>Wat is het plan als u gaat stoppen met het bedrijf/ met pensioen gaat?</u>

37. **Paar jaar samen in het bedrijf/ door kinderen op laten volgen/ door derden/ verkoop?**

Ik wil op mijn zestigste stoppen. Het plan is dat de kinderen meewerken en uiteindelijk besluiten om het over te nemen of niet.

38. **Hoe kijkt u naar een toekomstige bedrijfsopvolging door uw kinderen/familie?**

Ik zou dat mooi vinden, want het bedrijf zit al generaties in de familie. Ik denk dat het mogelijk is, want het bedrijf draait goed en ik heb het er wel eens over met de boekhouder. De kinderen weten wat het werk inhouden.

39. **Wat is het plan als de kinderen het over willen nemen?**
    - **Zelf bijvoorbeeld onroerend goed houden en verhuren?**
    - **(Mits van toepassing) Hoe hebben jullie het geregeld met de kinderen die niet het bedrijf op willen volgen terwijl hun broer/zus dit wel wil (i.v.m. verdeling)?**

Als een van de kinderen het wil overnemen en de andere niet, zal ik ze niet verplichten om het wel te gaan doen. Er zal dan voor gezorgd worden dat dit niet nadelig is voor de andere kinderen. Ik zou in eerste instantie het onroerend goed houden en vervolgens als het goed gaat kunnen verkopen.

40. **Wat als de kinderen het niet over willen nemen?**

Dan zou het verkocht moeten worden. Het hangt er dan vanaf wat voor persoon je in het bedrijf krijgt, als je zeker weet dat die persoon er geknipt voor is dan zou ik het onroerend goed aan die persoon verkopen. Dan heeft die persoon ook iets om voor te werken.

Wanneer bent u begonnen met het bespreken van de toekomst(opvolging) van het bedrijf?

42. **Wanneer bent u begonnen met het bespreken/plannen van de toekomst van het bedrijf?**

Dat kan wel tien jaar zijn, met de boekhouder heb je het er dan wel eens over en die gaan dan wat dingen op papier zetten enzovoorts. Zo kun je een beetje inzicht krijgen in wat er gebeurt bij verschillende situaties- scenario´s. ook had ik al een datum gesteld, ik zei dat ik op mijn zestigste wil stoppen en dan kun je daar naartoe werken.

43. **Met wie heeft u dit onderwerp besproken? (Familie/ mede uitvaartondernemers/ adviseur/ accountant)**

In eerste instantie ga je in de familie peilen wie het bedrijf eventueel over zou willen nemen. En vervolgens met de kinderen en we hebben het er met de boekhouder al over gehad.

44. **Hoe staat u er zelf in? Maakt het u iets uit welke keuze de kinderen maken? / Zou u het erg vinden als de kinderen ervoor kiezen om niet verder te gaan in het familiebedrijf? Waarom wel of niet?**

Nou ja dat zou ik in eerste instantie ergens wel erg vinden. Juist omdat het al zo lang in handen van de familie is.

Bijlage X: Interview met de heer M. Anoniem

Interviewvragen voor huidige uitvaartondernemers

De heer M. Anoniem, uitvaartondernemer familiebedrijf, d.d. 24-04-2022

- **Kunt u kort u en uw bedrijf introduceren?**
  Wij hebben eigenlijk een uitvaartonderneming in de breedste zin van het woord, wij regelen alle uitvaarten, dus begrafenissen en crematies. We hebben een eigen uitvaartcentrum met eigen rouwvervoer, we verzorgen zelf het drukwerk van de kaarten, we verzorgen de overledenen en wij regelen en verzorgen zelf de condoleances. Ook hebben we een eigen monumententuin, de grafmonumenten leveren wij zelf net als het maken van de graven.

  - **Hoelang bestaat uw bedrijf al/ hoeveel generaties?**
    Wij zijn de vierde generatie. Ik weet niet precies wanneer het bedrijf officieel is gestart, maar meer als 100 jaar.

  - **Welke bedrijfsvorm heeft uw bedrijf? (BV/VOF/eenmanszaak)**
    Onze onderneming is een besloten vennootschap.

  - **Wie zijn bestuurder in uw organisatie (naast u zelf)?**
    Ik bestuur het bedrijf samen met mijn vrouw.

  - **Welke familieleden zijn ook werkzaam in het bedrijf?**
    - **Welke functie vullen zij in?**

    Mijn schoonvader helpt soms nog met het maken van graven, plaatsen van stenen en het onderhoud wat bij de grafstenen komt kijken.

    Mijn vrouw is samen met mij mede-eigenaar. Zij is vooral werkzaam op kantoor, dus met de administratie, aangiftes, verzekeringsmaatschappijen en het maken van kaarten bijvoorbeeld.

    Mijn kinderen helpen af en toe met kleine werkzaamheden, als dat nodig is en het zo uitkomt. Mijn zoon helpt ook wel eens met graven maken en mijn dochter helpt wel eens bij de uitvaarten met koffieschenken/gastvrouw zijn, ook helpen zij wel eens op kantoor met kaarten vouwen bijvoorbeeld.

  - **Hoeveel personen zijn er totaal bij jullie werkzaam? En in welke functies zijn zij werkzaam**
    Ik zelf met mijn vrouw. We hebben nog een andere vrouw op kantoor zitten, verder werkt Ruud bij ons, hij loopt met mij mee en is werkzaam in de buitendienst. En daarnaast hebben we nog heel veel verschillende oproepkrachten, meerdere dames die de condoleances en uitvaarten vanuit de keuken verzorgen, dus het koffie schenken etc., er zijn medewerkers die de overledenen kunnen verzorgen en dan hebben we nog een aantal dragers en chauffeurs. In totaal denk ik dat we met een man of twintig werkzaam zijn.

  - **Welke werkzaamheden bieden jullie zelf aan en welke werkzaamheden zijn uit handen gegeven?**
    Wij bieden eigenlijk alles zelf aan. Voor crematies moeten we wel naar een extern crematorium.

- **Hoeveel uitvaarten verzorgen jullie op jaarbasis?**

Tussen de 140 en 150.

- **Bezit u zelf het onroerend goed waar gebruik van wordt gemaakt tijdens de werkzaamheden?**

  Ja wij bezitten dus zelf het uitvaartcentrum en schuur en daarnaast de bedrijfswoning. Tegenwoordig zijn er veel zzp'ers die niks zelf bezitten, maar alles inhuren of van anderen gebruiken. Daarin verschillen wij dus.

- *** eventueel structuurschema van de organisatie (bijvoorbeeld bij holding-werkmaatschappij)**

Mijn vrouw en ik zijn door middel van de holding waarin het onroerend goed zich bevind, aandeelhouder in de werkmaatschappij waar het uitvaartcentrum zich in bevind (btw vrij). Het natuursteen bedrijf zit in een aparte vof, omdat hierbij wel wordt gewerkt met btw-goederen en diensten.

- **Bij welke brancheorganisatie of keurmerk zijn jullie aangesloten (als dit van toepassing is)?**

  Wij zijn aangesloten bij de BGNU en het SKU, dit vinden wij belangrijk om aan klanten te kunnen tonen. Hierdoor is er voor de klanten een extra zekerheid dat de prijs bijvoorbeeld reëel is, want hier worden wij onder andere op gecontroleerd.

- **<u>Kunt u iets over de familie/gezin vertellen?</u>**

12. **Hoelang bent u nu werkzaam in het bedrijf?**

Ik ben nu 25 jaar in het bedrijf werkzaam, waarvan 17 jaar voor onszelf.

13. **Van wie heeft u het bedrijf overgenomen?**

Ik heb het bedrijf samen met mijn vrouw van mijn schoonouders overgenomen.

14. **Waren beide ouders werkzaam in het bedrijf? / beide bestuurder**

Mijn beide schoonouders waren firmant, maar mijn schoonvader deed eigenlijk alles. Mijn schoonmoeder hielp alleen soms in het uitvaartcentrum met schoonmaken en koffie schenken.

15. **Hoeveel kinderen heeft u?**

Ik heb vier kinderen.

16. **Werken de kinderen mee in het bedrijf? Of willen zij dit (misschien) gaan doen in de toekomst?**

Zie vraag 4, zij willen waarschijnlijk wel samen in het bedrijf treden.

17. **Heeft u nog andere familieleden behalve uw kinderen die het bedrijf in de toekomst van u willen overnemen?**
    - **Zo ja, hoe gaat u hiermee om?**

Dit is niet van toepassing.

- **<u>Kunt u iets vertellen over de bedrijfsopvolging die u al heeft meegemaakt, toen u het bedrijf opvolgde?</u>**

19. **Hoelang van tevoren zijn jullie toen begonnen met de voorbereiding op de opvolging?**

Ik denk dat ik wel al een jaar of 6/7 daar in dienst was en toen zijn we al steeds meer gaan overnemen eigenlijk. Dat is bij ons wat raarder gegaan als bij een ander bedrijf. Ik denk dat we een jaar of 3/4 erover hebben gedaan om echt het bedrijf op te volgen.

20. Bent u van mening dat jullie eerder of later hadden moeten beginnen met het voorbereiden?

Nou dat kon niet sneller, voor ons kon het niet snel genoeg. Uiteindelijk hebben we het bedrijf van de een op de andere dag volledig overgenomen, dit liep wat anders i.v.m. onenigheid binnen de familie.

21. Wat hebben jullie toen gedaan als voorbereiding op de opvolging?

Wij hebben de overname voorbereid met onze adviseurs/accounts. Die zijn er vanaf begin af aan mee betrokken geweest en die hebben het ook begeleid. Dus zowel de overname, maar ook eerder. Ik was natuurlijk eerst personeelslid en later werd ik medefirmant. Dus toen waren er drie vennoten: mijn schoonouders en ik. Vervolgens ging mijn schoonmoeder eruit en later werd mijn vrouw medefirmant. Dus de adviseurs hebben dat helemaal begeleid, de overname, maar ook dingen met de belasting bijvoorbeeld. Met een taxatie is de belasting als het ware doorgeschoven zeg maar.

22. Wat kunt u voor tips meegeven aan andere families binnen de uitvaartsector die op het punt staan om het familiebedrijf over te dragen aan/over te nemen van de volgende generatie?

Het ligt een beetje aan de grootte van je bedrijf en ook aan de werkzaamheden wat je allemaal in je bedrijf doet. Wij hebben natuurlijk een bedrijf in de breedste zin. Ik zou daar zeker 5 jaar voor uittrekken, omdat dat helemaal over te dragen. Je hebt de grafdelver, maar je moet ook weten waar je de graven moet maken, je hebt natuursteen waar veel werk in gaat zitten en wat je nog moet leren en dan heb je je uitvaarten allemaal en crematies. Het duurt best een tijd voordat je daar allemaal kennis over hebt.

23. Waarom heeft u er uiteindelijk voor gekozen om in het bedrijf te treden?

Ik ben er op een gegeven moment zo ingerold en met de opzet eigenlijk dat ik hiervandaan verder zou gaan kijken naar ander werk, omdat ik in de bouw gezeten heb eerst voor mezelf. Eigenlijk kwam ik erachter dat ik dit ook een mooi beroep vond en ik had het natuursteen gedeelte zelf een beetje opgezet. En zo ben ik voor lief en leed steeds verdergegaan. Toen heb ik een keuze moeten maken omdat je in de bouw ook niet tot je zestigste kan werken. Dus toen dacht ik van, dan blijf ik hierin verder gaan en ik vind het ook een mooi beroep.

24. Zou u in deze branche werkzaam zijn als het bedrijf niet in de familie zou zitten?

Dat denk ik niet. Ik kom natuurlijk al uit een andere sector, de bouw is wel iets anders. Ik ben er nu gewoon zo ingerold door mijn schoonfamilie. Ik ben er wel achter gekomen dat het heel mooi werk is.

25. Zou u ondernemer zijn als u het familiebedrijf niet opgevolgd zou hebben?

Ja, dat denk ik wel. Ik was op zoek naar ander werk, maar ik was al eigen ondernemer in een andere sector.

26. **Welke sociale aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

    Het is heel moeilijk. Als je op een eerlijke manier een bedrijfopvolging binnen een familie gaat doen, is dat gewoon heel goed mogelijk, maar je moet gewoon volledig open kaart spelen en eerlijk zijn en dan is het heel goed over te dragen. Je moet er wel je tijd voor nemen. Waar ik op een gegeven moment voor ben komen te staan is dat de voorganger geen geweldige naam opgebouwd had en dat ik bij elke uitvaart mezelf moest gaan bewijzen en dat er absoluut niks fout mocht gaan, want er was in het verleden al zoveel fout gegaan. Dus je loopt op een gegeven moment op je tenen met een bedrijfsovername maar ook op je tenen op je werk. En dat is best een heel zware tijd geweest. Maar ik denk dat voor de volgende generatie die het van ons over zou gaan nemen, dat die daar veel minder mee te maken hebben.

27. **Welke juridische/fiscale/financiële aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

    Dit heeft onze adviseur allemaal geregeld voor ons. Er kwam op een gegeven moment natuurlijk naar voor dat er een bepaalde huur berekend moest gaan worden voor het bedrijfspand en er zat een bedrijfswoning bij en we hebben toentertijd ervoor gekozen om de bedrijfswoning gelijk te kopen en het bedrijfspand te gaan huren, maar die huur die was zo hoog, dat ik de rente en aflossing makkelijker kon betalen. Via een voor ons bekende bankier hebben we een hypotheek kunnen krijgen en hebben we het bedrijfspand ook na een jaar kunnen kopen.

28. **Hebben jullie gebruik gemaakt van fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit**

    Hier is optimaal gebruik van gemaakt, dit komt omdat wij een hele goede adviseur hebben, die ons ook daarmee heeft begeleid. Waaronder dat er een middellijke taxatie op losgelaten is voor de overname en dat mijn schoonouders daardoor dan minder belasting hoefde te betalen en dat wij dat dan zouden moeten verkopen als wij het zouden verkopen.

- **<u>Wat is uw visie op de sector?</u>**

28. **Welke trends spelen er volgens u in de sector? / Welke veranderingen heeft u zelf gemerkt in de jaren dat u werkzaam bent?**

    Cremeren neemt toe en ook de technische crematies. Dus dat houdt in, een uitvaartdienst niet in een crematorium, maar in gewoon in het uitvaartcentrum of op een andere locatie waar de overledene bijvoorbeeld is opgebaard en wat vaak dichterbij voor de betrokkenen is. Vervolgens wordt de overledene alleen weggebracht naar het crematorium, zonder dat door ook een dienst gehouden wordt. Hierbij wordt de rouwauto meestal uitgezwaaid bij de locatie waar de uitvaartdienst is gehouden, zo hoeven de nabestaanden niet ergens heen te rijden of rekening te houden met gereserveerde tijden in het crematorium. Omdat wij een eigen pand hebben, wordt de dienst of nazit vaak hier gehouden wat ook meteen een inkomstenbron is. Anders moet er bij iemand anders een locatie gehuurd worden. En zo zijn de consumpties ook in eigen beheer. Daarnaast kost de uitvaart

daardoor minder tijd, waardoor je meer werkzaamheden kunt verrichten binnen het bedrijf en het scheelt mensen daardoor ook veel geld.

29. Waar moet de volgende generatie rekening mee houden denkt u?
Dat de eerdergenoemde trend gaat doorzetten, maar ook dat je met vlagen mensen zult hebben die de uitvaart helemaal zelf willen gaan doen. Maar in mijn optiek zal er daarbij altijd een uitvaartondernemer aanwezig moet blijven zijn.

30. **Hoe kijkt u naar grote partijen in de sector zoals DELA en Monuta, welke steeds verder uitbreiden?**
Omdat wij op een relatief gunstige locatie zitten zijn wij er niet heel bang voor. Door onze locatie wat niet interessant is voor grote partijen i.v.m. de grootte zijn wij niet zo bang voor concurrentie van buitenaf door grote bedrijven. Het is toch zo dat kleinschalige bedrijven die bieden toch veel meer een persoonlijkere aanpak. En omdat wij alles binnen de sector aanbieden staan wij gewoon heel sterk. Wij werken wel voor DELA, voor hun tarieven als hun klanten bij ons komen, maar zij zitten financieel niet verweven met ons bedrijf, daardoor kunnen zij ons nooit wat maken. Dit is zo geregeld omdat wij te ver weg zitten voor hun.

Als je bijvoorbeeld in Amsterdam zit en je hebt drie uitvaartondernemers in één straat zitten en je bent bij DELA verzekerd, dan moet je eerst naar deze maatschappij bellen en die kijkt dan welke bij hen aangesloten uitvaartondernemer het dichtbij de klant zit en die komt dan naar je toe. Daardoor is er binnen de sector best veel afhankelijkheid van deze partijen en zijn zij een hele grote concurrentie voor de kleinere eigen ondernemingen.

31. Welke invloed hebben deze grote partijen op uw keus om het bedrijf op te laten volgen of te verkopen?
Deze bedrijven hebben daar geen invloed op, ik leg de keuze bij de kinderen. Als zij het bedrijf willen opvolgen, dan mogen zij dat. Een grote partij kan het bedrijf niet voor hen wegnemen.

32. Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?
Gemiddeld gezien zal het denk ik lastiger worden op het gebied van de verzekeringsmaatschappijen, waarbij mensen al naar een verbonden uitvaartondernemer worden gestuurd. Waardoor je als niet verbonden familiebedrijf alleen beschikt over klanten die niet vastzitten aan hun polis. Verder hebben de kleinere (familie)bedrijven een sterkere positie, omdat deze bedrijven persoonlijker zijn en meer verbonden zijn met de familie en zo op een passende manier kunnen begeleiden, wat de klant erg fijn vindt.

33. Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?
Je moet zeven dagen per week dag en nacht bereikbaar zijn en je mag je totaal geen fouten permitteren. Ten opzichte van andere bedrijven mag je dat in principe ook niet, maar die kun je vaak nog herstellen. Binnen ons werk zijn het vaak zulke schadelijke situaties dat het heel moeilijk is om het nog te herstellen. Door goed je werk te doen en de begrotingen en draaiboeken goed door te nemen zeef je eventuele puntjes er nog uit. Je moet gewoon secuur in je werk zijn. Ik zelf denk ook dat je privéleven heel erg in je bedrijf opgaat. Iedereen kent je (vooral van het bedrijf).

34. Waarin is een bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche anders als in andere sectoren?

Je hebt altijd met mensen te maken en je hebt een bepaalde naam opgebouwd, waardoor mensen specifiek voor die persoon kiezen. Als je een timmerman bent of als je een ander bedrijf hebt en je gewoon super bent in je werk, maar je bent qua mens zeg maar niet de juiste persoon, dan kunnen mensen dat achterwege laten, want het gaat om het werk dat er wordt achtergelaten. Bij ons is het echt een persoonlijke kwestie, omdat je alleen maar met mensen te maken hebt en dat je continue bij elkaar op elkaars lip zit. Dat valt niet altijd mee.

- **<u>Wat is het plan als u gaat stoppen met het bedrijf/ met pensioen gaat?</u>**

36. Paar jaar samen in het bedrijf/ door kinderen op laten volgen/ door derden/ verkoop?

Het plan is om op mijn 60e te stoppen (over 9 jaar). Als de kinderen in het bedrijf verder willen dan zal ik ze er gewoon eerder in gaan betrekken en dan zou ik nog niet op mijn 60e helemaal stoppen, maar ik zou wel helemaal uit het bedrijf gaan, want dan moet je de nieuwe generatie de kans geven om het naar hun eigen zin te zetten. Als zij hulp nodig hebben, dan ben ik er gewoon. Dus als zij een keer een weekend weg willen of op vakantie willen dan kan ik bijspringen. Dit zou ik in ieder geval anders doen als hoe ik het heb gehad, toen wij het bedrijf overnamen. Dat is voor mij een hele goede leer geweest, hoe het absoluut niet moet. Ik heb alles alleen moeten doen, na de opvolging.

37. Hoe kijkt u naar een toekomstige bedrijfsopvolging door uw kinderen/familie?

Het zou leuk zijn, het is een gezond bedrijf, maar het kost veel tijd. Ik zou het mooi vinden als de kinderen het samen kunnen voortzetten. Het is toch ook een levenswerk.

38. Wat is het plan als de kinderen het over willen nemen?

- **Zelf bijvoorbeeld onroerend goed houden en verhuren?**

Het plan is om zelf het onroerend goed te houden en te verhuren. Dit vormt ook ons pensioen.

- **Hoe hebben jullie het geregeld met de kinderen die niet het bedrijf op willen volgen terwijl hun broer/zus dit wel wil (i.v.m. verdeling)?**

Voor alle kinderen willen wij het eerlijk doen. Wie het bedrijf wel wil overnemen doet het wel, wie het niet wil, doet het niet. Dit hoeft niet nadelig te zijn voor een partij en dit zal ook duidelijk vastgelegd worden.

39. Wat als de kinderen het niet over willen nemen?

Ze mogen helemaal de keuze zelf vrijhouden en ze hoeven het niet over te nemen. Het zou leuk wezen, maar ik weet wat het met je privéleven doet. Je kunt een hele goede boterham verdienen, maar je moet het eigenlijk met elkaar doen, dus niet zoals ik het heb gedaan met mijn vrouw alleen, want dan heb je gewoon heel weinig deel van leven. Als je het met elkaar doet, dan zou het heel mooi zijn, maar als er voor iets anders gekozen wordt waar goede papieren voor gehaald zijn en waar je het naar je zin hebt, dan vind ik het ook goed. Het is belangrijk dat dat dan op tijd aangegeven wordt, dan gaan wij het verhuren waarschijnlijk en hopen we dat er een andere ondernemer in komt. Maar ik zal er nooit iemand op aankijken.

- **<u>Wanneer bent u begonnen met het bespreken van de toekomst(opvolging) van het bedrijf?</u>**

40. Wanneer bent u begonnen met het bespreken/plannen van de toekomst van het bedrijf?

Bijna meteen wel, ik ben daar al jaren mee bezig. Eigenlijk met alles wat ik aan het opbouwen ben geweest. Ik denk dat ik vijf jaar direct nadat ik zelfstandig was in het bedrijf al dacht met alles wat ik ging maken en doen van hoe gaan we dat ieder jaar weer bijstellen. Ik heb ook altijd in mijn hoofd gehad om het bedrijf uit te breiden, groter te maken en de grond er omheen te kopen zodat je er alle kanten mee op kunt.

41. Met wie heeft u dit onderwerp besproken? (Familie/ mede uitvaartondernemers/ adviseur/ accountant)

Ieder jaar hebben wij een gesprek met de adviseur om te kijken wat gaan we aflossen, hoe gaan we het verder voortzetten en gewoon per jaar bekijken. Ook met een huis voor je privé, om daar ook op tijd mee te beginnen dat is ook met een overname dat soort dingen. Als er tussentijds een gesprek nodig is, dan kan het altijd vaker. Zo wordt er ook telkens over een mogelijke opvolging gesproken. Gewoon heel ver naar voor kijken. Dat heb ik altijd gedaan ook met mijn vrouw samen. Ik heb er geen behoefte aan gehad om met nog iemand anders deze zaken te bespreken.

42. Hoe staat u er zelf in? Maakt het u iets uit welke keuze de kinderen maken?

Nee, dat mogen zei zelf weten zoals ik al zei.

Bijlage XI: Interview met mevrouw M.L. van Gansewinkel

Interviewvragen voor huidige uitvaartondernemers

Mevrouw M.L. van Gansewinkel, uitvaartondernemer familiebedrijf, d.d. 23-04-2022

- **Kunt u kort u en uw bedrijf introduceren?**
    - **Hoelang bestaat uw bedrijf al/ hoeveel generaties?**
      Het bedrijf is in 1964 ontstaan, mijn ouders zijn zelfstandig geworden in 1994 en in 2011 heb ik het van mijn ouders overgenomen.

    - **Welke bedrijfsvorm heeft uw bedrijf? (BV/VOF/eenmanszaak)**
      Het is een BV, vroeger was het een tak van het grote familiebedrijf, wat uit meerdere soorten bedrijven bestond. Zoals een ambulance, taxi en uitvaartbedrijf. Mijn ouders zijn verdergegaan met de uitvaarttak.

    - **Wie zijn bestuurder in uw organisatie (naast u zelf)?**
      Ik leid het bedrijf alleen, mijn ouders helpen af en toe nog mee, maar zij regelen geen uitvaarten meer.

    - **Welke familieleden zijn ook werkzaam in het bedrijf?**
        - **Welke functie vullen zij in?**
          Mijn ouders helpen af en toe nog mee.

    - **Hoeveel personen zijn er totaal bij jullie werkzaam? En in welke functies zijn zij werkzaam**
      Ik werk zelf fulltime mee, verder heb ik niemand fulltime in dienst. Ik heb 3 medewerkers en 6 oproepkrachten beschikbaar. Zij hebben als functie, medewerker uitvaartcentrum, chauffeur en drager. De administratie doe ik zelf.

    - **Welke werkzaamheden bieden jullie zelf aan en welke werkzaamheden zijn uit handen gegeven?**
      Ik heb alles in eigen beheer, behalve het grafsteen gedeelte.

    - **Hoeveel uitvaarten verzorgen jullie op jaarbasis?**
      Gemiddeld tussen de 60 en 90.

    - **Bezit u zelf het onroerend goed waar gebruik van wordt gemaakt tijdens de werkzaamheden?**
      Ja

    - **Bij welke brancheorganisatie of keurmerk zijn jullie aangesloten (als dit van toepassing is)?**
      Dit is ooit ontstaan en dit is altijd zo gebleven. Toen het bedrijf lid werd was ik nog niet actief. Ik zie wel de meerwaarde, dat er centraal gelegenheid is om vragen te stellen. Er wordt door deze organisatie ook een koppeling met de politiek gemaakt.

- **Kunt u iets over de familie/gezin vertellen?**
    - **Hoelang bent u nu werkzaam in het bedrijf?**
      Ik ben in 2009 actief mee gaan werken, daarvoor heb ik in de horeca gewerkt.

    - **Van wie heeft u het bedrijf overgenomen?**

Van mijn ouders.

- **Waren beide ouders werkzaam in het bedrijf? / beide bestuurder**
  Ja, dit deden zij samen.

- **Hoeveel kinderen heeft u?**
  Twee, van 6 en 8 jaar.

- **Werken de kinderen mee in het bedrijf? Of willen zij dit (misschien) gaan doen in de toekomst?**
  Zij zijn nog te jong om daar wat over te kunnen zeggen.

- **Heeft u nog andere familieleden behalve uw kinderen die het bedrijf in de toekomst van u willen overnemen?**
  - **Zo ja, hoe gaat u hiermee om?**
    Momenteel nog niet.

- **<u>Kunt u iets vertellen over de bedrijfsopvolging die u al heeft meegemaakt, toen u het bedrijf opvolgde?</u>**
  - **Hoelang van tevoren zijn jullie toen begonnen met de voorbereiding op de opvolging?**
    Ik denk tussen de 3 en 5 jaar.

  - **Bent u van mening dat jullie eerder of later hadden moeten beginnen met het voorbereiden?**
    Dit was voldoende

  - **Wat hebben jullie toen gedaan als voorbereiding op de opvolging?**
    De adviseurs belasting en de accountants hebben de waarde van het bedrijf bepaalt. Mijn ouders en ik hadden allebei een eigen adviseur. Er is toen heel zakelijk tot een overeenkomst gekomen.

  - **Wat kunt u voor tips meegeven aan andere families binnen de uitvaartsector die op het punt staan om het familiebedrijf over te dragen aan/over te nemen van de volgende generatie?**
    Na de overname betekent het niet dat je de ouders niet meer ziet. Het bedrijf betekent ook veel voor ze, dus zullen ze toch enigszins betrokken blijven. Hier kan rekening mee gehouden worden.

  - **Waarom heeft u er uiteindelijk voor gekozen om in het bedrijf te treden?**
    Tot mijn twintigste dacht ik eigenlijk het bedrijf nooit te gaan overnemen, maar daarna ook toen het gevraagd werd, ga je toch wel erover nadenken. Dan kom je erachter dat de horeca net zo onregelmatig is en ja, waarom zou ik het dan niet doen. Ik had ondertussen mijn diploma gehaald en wist wat erbij kwam kijken, dus het was bij niet helemaal onbekend.

  - **Welke sociale aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

Ik denk dat een bedrijfsovername op zich al veel emoties met zich meebrengt. Dat is op zich niet erg, maar dat maakt het proces wel vaak wat lastiger. Je blijft toch goedkeuring zoeken bij je ouders, want je wil hen trots maken.

- **Welke juridische aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

  Ik ben eerst een vof geweest, dus dat was al een juridisch aspect op zich. Verder hebben wij nog geen advocaat oid nodig gehad gelukkig.

- **Welke fiscale/financiële aspecten kwamen er naar voren bij de bedrijfsopvolging en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    - **Had u hier van tevoren al rekening mee gehouden en welke aspecten waren onverwacht voor u?**

  Ik denk dat wij een branche zijn die vaak ondergewaardeerd wordt naar mijn mening. Een van de weinige sectoren die 24/7 nog klaar staat voor mensen zonder een bandje aan de lijn te krijgen. Ik ben van mening dat daar wat tegenover mag staan. Mensen vinden vaak alles te duur, want ja er is toch iemand overleden? Ja, maar er moet ook heel veel geregeld worden in een hele korte tijd. We kunnen niet zeggen we wachten tot overmorgen want het is weekend. Dus ik ben van mening dat daar wat tegenover mag staan. Ieder bedrijf maakt kosten, ook wij en we zijn geen vrijwilligers. Maar doordat de dood ermee te maken heeft, wordt vaak gezegd dat dat niet mag, maar dat klopt niet naar mijn mening.

- **Hebben jullie gebruik gemaakt van fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit**

  Ja, dit is door de adviseurs geregeld.

- **<u>Wat is uw visie op de sector?</u>**
    - **Welke trends spelen er volgens u in de sector?**

      Ik vind dat wij redelijk ongevoelig voor trends zijn en redelijk stabiel zijn, ik denk dat trends worden aangewakkerd door iets dat op tv of sociale media verschijnt. Maar de basis blijft hetzelfde, door op een waardige manier van iemand afscheid te willen blijven nemen.

    - **Welke veranderingen heeft u zelf gemerkt in de jaren dat u werkzaam bent?**

      Ik zie wel dat uitvaarten kleiner en intiemer zijn geworden. Vooral na Corona, niet meer dat massale.

    - **Waar moet de volgende generatie rekening mee houden denkt u?**

      Ik denk dat de taboe op het overlijden altijd zal blijven bestaan, maar wel minder wordt. Als de sector in het nieuws komt, is het vaak met negatief nieuws.

    - **Hoe kijkt u naar grote partijen in de sector zoals DELA en Monuta, welke steeds verder uitbreiden?**

      DELA heeft natuurlijk een bepaalde machtspositie in Nederland die niet afneemt en een bepaalde toon zet voor de markt. Ze zullen niet verdwijnen, laat ik het zo zeggen. We moeten ermee dealen want veranderen kunnen we het niet. Het is

belangrijk om er positief naar te blijven kijken, door er samen met andere bedrijven over te praten en sterk te staan tegen deze partijen.

- **Welke invloed hebben deze grote partijen op uw keus om het bedrijf op te laten volgen of te verkopen?**
  Ik geloof niet dat ik de intentie heb om het bedrijf aan deze partij te verkopen. Ik heb ze al 3 keer aan de deur gehad, maar na drie keer zeg ik nee ik verkoop het niet aan jullie.

- **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**
  Ik denk dat het moeilijker wordt, je moet wel van je eigen kracht uitgaan. Ik denk dat familiebedrijven samen moeten kijken naar wat er gedaan kan worden.

- **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**
  Vooral door de 24/7 werktijden. 365 dagen per jaar.

- **Hoe kijkt u naar de uitvaartopleidingen in de sector?**
- **Wat merkt u bij het verkrijgen van personeel?**
  Ik denk dat het aantal uitvaartopleidingen dat er is goed is, ik ben zelf ook RU gecertificeerd. Ik denk dat dat een goed initiatief is. Voor mij had het niet bij een LOI gehoeven bijvoorbeeld, omdat dat puur theoretisch is, dit is ook belangrijk natuurlijk, maar uiteindelijk leer je het meest van de praktijk.

- **Wat merkt u bij het verkrijgen van personeel?**
  Ik merk dat er een personeelstekort is in het krijgen van goed personeel. Het is heel lastig om mensen te krijgen.

- **<u>Wat is het plan als u gaat stoppen met het bedrijf/ met pensioen gaat?</u>**
  - **Paar jaar samen in het bedrijf/ door kinderen op laten volgen/ door derden/ verkoop?**
    Ik ben voor mijn gevoel nog maar net begonnen, dus heb hier nog niet veel over nagedacht.

  - **Hoe kijkt u naar een toekomstige bedrijfsopvolging door uw kinderen/familie?**
    Het zou leuk zijn, maar ze mogen dit zelf weten.

  - **Wat is het plan als de kinderen het over willen nemen?**
    Dan kan dat, ik heb er verder nog niet over nagedacht.

  - **Wat als de kinderen het niet over willen nemen?**
    Dan is dat zo.

- **<u>Wanneer bent u begonnen met het bespreken van de toekomst(opvolging) van het bedrijf?</u>**
  - **Zou u het erg vinden als de kinderen ervoor kiezen om niet verder te gaan in het familiebedrijf? Waarom wel of niet?**
    Nee dit mogen zij zelf weten, ik heb begrip voor beide keuzes.

Bijlage XII: Interview met mevrouw M. Jongejan

Interviewvragen voor familieleden van uitvaartondernemers

Mevrouw M. Jongejan, dochter van uitvaartondernemer, d.d. 26-04-2022.

Algemeen

- **Kunt u kort uzelf introduceren?**
  Mijn naam is Maartje Jongejan-Meijer, werkzaam binnen het uitvaartbedrijf op de administratie.

- **Wat is uw relatie tot de huidige uitvaartondernemer van het familiebedrijf?**
  Dochter van de uitvaartondernemer

Bedrijfsopvolging binnen eigen situatie

- **Op welke manier heeft u het over later en een eventuele bedrijfsopvolging gehad?**
  - **Vanaf wanneer en met wie werd dit besproken?**
    Binnen het gezin is het besproken met elkaar, ongeveer vanaf de studietijd welke richting ik op wilde gaan.

  - **Hoe kijkt u er samen met broers/zussen naar?**
    Ik heb geen broers/zussen, dus dat is niet met elkaar besproken.

- **Weet u al of u in het familiaire uitvaartbedrijf wil gaan werken? Of op welke manier doet u dit al?**
  Ik ben op dit moment werkzaam aan de administratieve kant van het bedrijf op het bedrijfsbureau.

- **Weet u of u in de toekomst het bedrijf op zou willen volgen?**
  Nee, ik heb geen plannen om het bedrijf over te gaan nemen.

- **Waarom zou u het bedrijf niet op willen volgen?**
  Sociaal

- **Als u in het bedrijf wil meewerken, hoe ziet u dat voor zich?**
  - Eerst meewerken en later het bedrijf overnemen bijvoorbeeld.
    Het meewerken vind ik een goede stap, maar het bedrijf overnemen zou ik niet willen.

- **Als u het bedrijf overneemt, zijn er dingen waarvan u nu al zegt dat u het anders zou doen ten opzichte van hoe er nu wordt gehandeld?**
  - **Diensten uit handen geven/ zelf gaan doen bijvoorbeeld**

  Als ik het bedrijf over zou nemen, dan zou ik wel willen onderzoeken of het haalbaar is om met meer beschikbaarheidsdiensten van medewerkers te gaan werken, om zelf toch vrije tijd te creëren.

- **Hebben jullie al zaken geregeld voor de toekomst?**
  Nee dat is nog niet van toepassing.

- **Weet u iets over de financiële kant van het bedrijf? (Verder vraag ik er niet verder naar)**
  Nee daar weet ik niets van.

- **Voelt u een druk vanuit de familie om het bedrijf op te volgen?**
  Die druk is er vanuit de familie niet.

- **Zou u in het bedrijf werkzaam zijn als u het bedrijf niet 'in de familie' heeft?**
  Dat denk ik niet.

- **Denkt u dat het mogelijk is om het bedrijf op te volgen? Waarom wel of niet?**
  Ik denk wel dat het mogelijk zou zijn, maar vanwege de grootte van het bedrijf weet ik niet of het rendabel genoeg is zonder extra werkzaamheden buiten het bedrijf om.

- **Wat gebeurt er met het bedrijf als u besluit het niet op te volgen?**
  Dat is nog onbekend.

<u>Bedrijfsopvolging in de sector in het algemeen</u>

- **Waar moet u allemaal denken bij de opvolging volgens u?**
  Dat de kwaliteit van de diensten niet achteruitgaat en dat het bedrijf gezond kan blijven bestaan.

- **Wat is belangrijk voor u om er wel voor te kiezen om het bedrijf over te nemen?**
  - Fiscaal/financieel

- **Welke sociale aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  Het is een eer om het familiebedrijf voort te zetten, maar dat is ook een punt waardoor ik niet met het bedrijf door zou willen. Altijd beschikbaar moeten zijn en het dragen van de verantwoordelijkheid.

- **Welke juridische aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  De verantwoordelijkheid voor het bedrijf en het managen van de medewerkers.

- **Welke fiscale/financiële aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  Financieel is het hebben van een eigen bedrijf vaak voordeliger dan in loondienst, maar daar komt bij kijken dat het bedrijf gezond moet blijven.

- **Wat weet u van de fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit**
  Daar ben ik onbekend mee.

De uitvaartsector en familiebedrijven

- **Hoe kijkt u naar de sector?**
  Het is een constante sector, maar met te weinig regels wat betreft de "wildgroei" van kleine ondernemers die vanuit huis werken en overal diensten inhuren. Ook het meer en meer in opkomst zijn van de zgn. budgetuitvaarten die uiteindelijk niet voor het aangebodene kan worden gedaan. Dat maakt het beeld van de sector als niet transparant.

- **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**
  Ik denk dat dat moeilijker wordt door de internetondernemers die voor bizarre bedragen uitvaarten willen uitvoeren. Daardoor vervalt het persoonlijke aspect wat je als bedrijf graag wil laten zien.

- **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**
  In de uitvaartsector is er een constante stroom van nieuwe sterfgevallen. Daardoor is het qua werkzaamheden vrijwel gelijk ieder jaar.

- **Wat denkt u dat er in de toekomst gaat veranderen?**
  Ik hoop dat er meer regels gaan komen voor de zzp'ers. Meer met een verplichte kwaliteitscontrole werken en evt. diploma's.

- **Wat zijn veranderingen die u de afgelopen jaren opgemerkt heeft?**
  De mensen die de uitvaart afnemen zijn vrijer geworden in de invulling van de uitvaart. Het klassieke wordt steeds meer losgelaten.

- **Hoe kijkt u naar de grote partijen die werkzaam zijn in de sector en daardoor veel macht bezitten (DELA en Monuta bijvoorbeeld)?**
  Het is goed dat zulke bedrijven er zijn, maar het is zonde als zij bedrijven uit het MKB ondersneeuwen. Wel vind ik de benadering van deze personen onpersoonlijker dan de diensten die wij aanbieden.

    - **Beinvloed dit de keuze om het bedrijf op te volgen of te laten verkopen?**
      Nee dat beïnvloedt mijn keuze niet.

Bijlage XIII: Interview met de heer T. Anoniem

Interviewvragen voor familieleden van uitvaartondernemers

Thijs (anoniem), zoon van uitvaartondernemer, d.d. 26-04-2022.

Algemeen

1. **Kunt u kort uzelf introduceren?**
   Thijs, 19 jaar, ik doe nu allround timmerman niveau3, mijn hobby's zijn motorcross en mountainbiken, mijn ouders hebben een uitvaartonderneming.

2. **Wat is uw relatie tot de huidige uitvaartondernemer van het familiebedrijf?**
   Ik ben de zoon van de eigenaren

Bedrijfsopvolging binnen eigen situatie

3. **Op welke manier heeft u het over later en een eventuele bedrijfsopvolging gehad?**
   - **Vanaf wanneer en met wie werd dit besproken?**
     Wij hebben dit nog niet zo besproken omdat onze ouders de keuze vrij willen laten voor ons, ze hebben wel gezegd als ik/wij dit willen dan is die mogelijkheid er wel.

   - **Hoe kijkt u er samen met broers/zussen naar?**
     Er zou dan een optie zijn dat mijn oudere zus het administratieve gedeelte gaat doen en de uitvaarten uitwerken en alles wat daarbij behoort, en dat ik dan de uitvaarten ga aannemen en de graven maken en het vervoer met de rouwauto regelen.

4. **Weet u al of u in het familiaire uitvaartbedrijf wil gaan werken? Of op welke manier doet u dit al?**
   Ik help mijn vader vaak als ik klaar ben met werken met bijvoorbeeld graven dichten, het op bouwen van de zaal waar de uitvaart zal plaatsvinden dus koffietafels opzij kist in de zaal zetten en bloemen naast de kist zetten

5. **Weet u of u in de toekomst het bedrijf op zou willen volgen?**
   Ik zou het tot nu toe leuk lijken om een aantal bedrijfstakken over te nemen zoals het steenhouders gedeelte (grafmonumenten maken) en de graven maken en misschien de uitvaarten aan nemen en het transport met de rouwauto doen.

6. **Waarom zou u het bedrijf niet op willen volgen?**
   N.v.t. (je moet letterlijk 24/7 paraat staan dus je hebt qua privéleven niet echt de tijd om bijvoorbeeld in de zomer even 3weken op vakantie te gaan)

7. **Als u in het bedrijf wil meewerken, hoe ziet u dat voor zich?**
   - **Eerst meewerken en later het bedrijf overnemen bijvoorbeeld.**
     Ja want je moet er toch ingroeien want alleen zo leer je het vak goed

- **Wanneer zou u het bedrijf willen overnemen?**
  Pas over 10jaar dan ben ik zelf ook ouder (29)

- **Wilt u het alleen overnemen of samen met iemand?**
  Dat weet ik nog niet misschien samen met mijn zus.

8. **Als u het bedrijf overneemt, zijn er dingen waarvan u nu al zegt dat u het anders zou doen ten opzichte van hoe er nu wordt gehandeld?**
   - **Diensten uit handen geven/ zelf gaan doen bijvoorbeeld**

   Misschien een extra uitvaar leider/ster erbij hebben op 0 uren contract zo dat je zelf ook af en toe een dagje weg kan, in het bedrijf zelf werkt alles super het pand is 5 jaar geleden volledig vernieuwd dat ziet er allemaal strak uit

9. **Hebben jullie al zaken geregeld voor de toekomst?**
   - Dat weet ik niet

10. **Weet u iets over de financiële kant van het bedrijf? (Verder vraag ik er niet verder naar)**
    Nee

11. **Voelt u een druk vanuit de familie om het bedrijf op te volgen?**
    Nee totaal niet

12. **Zou u in het bedrijf werkzaam zijn als u het bedrijf niet 'in de familie' heeft?**
    Dat denk niet. Dan zou ik net als ik nu doe, gewoon timmerman blijven denk ik.

13. **Denkt u dat het mogelijk is om het bedrijf op te volgen? Waarom wel of niet?**
    Ja omdat mijn ouders nu eigenaar zijn en die mogelijkheid is er gewoon

14. **Wat gebeurt er met het bedrijf als u besluit het niet op te volgen?**
    Dan wordt het verkocht/ overgenomen door een andere instantie

<u>Bedrijfsopvolging in de sector in het algemeen</u>

15. **Waar moet u allemaal denken bij de opvolging volgens u?**
    Dat dit niet iets is voor 5 of 10 jaar maar voor een langere periode, en of je dit zelf ook wel aankunt het is wel aangrijpend werk en dat moet je wel naast je neer kunnen leggen.

16. **Wat is belangrijk voor u om er wel voor te kiezen om het bedrijf over te nemen?**
    Het is een dankbaar beroep, Je bent wel veel aan het werk vaak in het weekend en ook s 'nachts, maar dat wordt wel beloond gelukkig.

17. **Welke sociale aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
    Ik denk dat het dankbaar werk is, verder komen er veel emoties bij kijken. Je moet mensen in een korte tijd goed begeleiden en ervoor zorgen dat er veel geregeld wordt, ook al wil de familie vaak rustig afscheid nemen en nog niet over bepaalde dingen nadenken.

18. **Wat weet u van de fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit.**
    Dat ken ik niet.

De uitvaartsector en familiebedrijven

19. **Hoe kijkt u naar de sector?**
    Dankbaar werk omdat je de laatste zorg doet voor een persoon en de familie die week persoonlijk begeleidt tot de dag zelf veel uren maken

20. **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**
    Ik denk dat dat hetzelfde blijft.

21. **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**
    Het is veel persoonlijker en dankbaarder dan bijvoorbeeld een agrariër.

22. **Wat denkt u dat er in de toekomst gaat veranderen?**
    Meer crematies.

23. **Wat zijn veranderingen die u de afgelopen jaren opgemerkt heeft?**
    Mensen worden veeleisender en denken alles zelf te kunnen.

24. **Hoe kijkt u naar de grote partijen die werkzaam zijn in de sector en daardoor veel macht bezitten (DELA en Monuta bijvoorbeeld)?**
    - **Beinvloed dit de keuze om het bedrijf op te volgen of te laten verkopen?**
      Nee

Bijlage XIV: Interview met mevrouw I. Anoniem

Interviewvragen voor familieleden van uitvaartondernemers

Iris (anoniem), dochter van uitvaartondernemer, d.d. 28-04-2022.

Algemeen

- **Kunt u kort uzelf introduceren?**
  Ik ben Iris, 20 jaar en ik studeer momenteel nog. Verder werk ik zo nu en dan mee in het bedrijf van mijn ouders.

- **Wat is uw relatie tot de huidige uitvaartondernemer van het familiebedrijf?**
  Ik ben de dochter van de uitvaartondernemers. Mijn ouders zijn eigenaar van het uitvaartcentrum, dat al ongeveer 4 generaties in de familie zit.

Bedrijfsopvolging binnen eigen situatie

- **Op welke manier heeft u het over later en een eventuele bedrijfsopvolging gehad?**
  Wij hebben het er wel eens over aan de eettafel bijvoorbeeld. Verder nog niet een serieus gesprek met zijn allen gehad.

  - **Vanaf wanneer en met wie werd dit besproken?**
    Dit werd zo nu en dan wel besproken, ik weet niet precies vanaf wanneer. Ik denk vanaf toen we op de middelbare school kwamen, dan ga je toch al iets meer over de toekomst nadenken en over een vervolgstudie.

  - **Hoe kijkt u er samen met broers/zussen naar?**
    Ik heb een broertje en een zusje, als ik het bedrijf over wil nemen dan denk ik dat ik dat het liefst samen met minimaal een van hen doe. We zouden de verschillende bedrijfstakken/werkzaamheden kunnen verdelen bijvoorbeeld.

- **Weet u al of u in het familiaire uitvaartbedrijf wil gaan werken? Of op welke manier doet u dit al?**
  Momenteel werk ik al af en toe mee in het bedrijf, denk aan kantoorwerkzaamheden en koffieschenken. Ik ben pas ook mee geweest om een overledene op te halen en te verzorgen. Op deze manier kom je steeds meer met het bedrijf in aanraking en kun je kijken of het werk je licht. Ik merk aan mezelf dat ik steeds meer interesse in het vak krijg en in een eventuele overname.

- **Weet u of u in de toekomst het bedrijf op zou willen volgen?**
  Ik weet het nog niet zeker, maar ik denk het wel. Ik zou het dan wel het liefst samen met mijn broertje doen bijvoorbeeld om zo het werk meer te kunnen verdelen. Ik vind het een heel mooi bedrijf en het is al een aantal generaties in de familie, wat ook redenen zijn om er wel voor te kiezen om het over te nemen.

- **Waarom zou u het bedrijf niet op willen volgen?**
  Voor mij is de belangrijkste reden om het niet over te nemen, dat het werk altijd doorgaat, waardoor privé en zakelijk heel erg verweeft. Het is onvoorspelbaar en als je het overneemt betekent dit dat je niet zomaar een dag weg kunt. Verder kun je ook s' nachts opgeroepen worden en heb je soms met nare situaties te maken zoals bij het overlijden van kinderen/jonge personen en ongelukken.

- **Als u in het bedrijf wil meewerken, hoe ziet u dat voor zich?**
    - **Eerst meewerken en later het bedrijf overnemen bijvoorbeeld.**
    - **Wanneer zou u het bedrijf willen overnemen?**
    - **Wilt u het alleen overnemen of samen met iemand?**

  Ik werk nu al soms mee in het bedrijf natuurlijk, maar ik denk dat het belangrijk is dat ik dan op een gegeven moment steeds meer in het bedrijf mee ga werken en op alle gebieden binnen het bedrijf meekijk. Dus zowel met het regelen van een uitvaart, als de administratieve kant als met de verzorging van de overledene. Ik denk dat als je het bedrijf overneemt, je wel moet weten wat alle werkzaamheden die er verricht worden inhouden. Ik ben nu 20 en als ik straks van school kom, wil ik eerst ergens anders werken voordat ik in het bedrijf echt ga werken. Mijn ouders zijn ook van mening dat het goed is om eerst voor een andere baas te werken dan familie en dan ook ervaring ergens anders op te doen. En daarna kun je besluiten of het familiebedrijf echt is wat je wil. Zoals ik al eerder zei wil ik het dan het liefst met mijn broer of zus doen. Ik zou het niet met iemand anders dan familie samen willen doen, dan doe ik het liever alleen. Dat komt denk ik ook omdat wij in het gezin hebben gezien hoe de werkwijze nu is en precies weten hoeveel tijd en onvoorspelbaarheid er is en daar dezelfde visie op hebben en ook op hoe we met mensen omgaan. Al met al denk ik het bedrijf over ongeveer 10 jaar over te willen nemen, dan willen mijn ouders ook ongeveer met pensioen namelijk. En dan zou ik wel al eerder mee gaan werken om erin te rollen.

- **Als u het bedrijf overneemt, zijn er dingen waarvan u nu al zegt dat u het anders zou doen ten opzichte van hoe er nu wordt gehandeld?**

  Diensten uit handen geven/ zelf gaan doen bijvoorbeeld

  Ik zie wel dat mijn ouders echt alles zelf doen, mijn vader doet 99% van de uitvaarten zelf en daardoor zijn zij heel erg afhankelijk van het bedrijf en is er weinig ruimte om een dagje weg te kunnen bijvoorbeeld. Andersom is het bedrijf dus ook heel erg afhankelijk van mijn ouders, als zij een ongeluk krijgen is er bijvoorbeeld een groot probleem. Ik wil dat daarom wel iets anders gaan doen als dat zij het doen. Als ik met mijn broer en/of zusje in het bedrijf ga kun je het natuurlijk al meer verdelen en ook wil mijn vader ons blijven helpen als we een keer hulp nodig hebben. Als ik het wel alleen ga doen, dan wil ik denk ik wel kijken om een extra iemand aan te nemen die ook uitvaarten kan aannemen. Mijn ouders hebben verder natuurlijk wel personeel, maar niet daarvoor. Ik heb ook bij hun gezien dat het best moeilijk is om aan geschikt personeel te komen, omdat je niet van tevoren weet wanneer er werk is. Dus het is niet handig om bijvoorbeeld een vaste dag af te spreken om te werken met een uitvaartleider/ster. Verder zou ik geen zzp'er in dienst willen nemen omdat je dan snel de kans hebt dat ze voor zichzelf gaan beginnen en omdat je niet weet of ze bij een concurrent gaan werken.

- **Hebben jullie al zaken geregeld voor de toekomst?**

  Mijn ouders hebben met de adviseur al een plan klaarliggen als wij ervoor kiezen om het bedrijf op te volgen. Zij willen graag alles goed voor elkaar hebben met het oog op de toekomst. Wij kunnen er alsnog voor kiezen om niet het bedrijf op te volgen, ook dan is er een plan achter de hand.

- **Weet u iets over de financiële kant van het bedrijf? (Verder vraag ik er niet verder naar)**

  Ik weet nog niet alles over het bedrijf, maar heb dit jaar voor het eerst wel inzichten gekregen in de omzet en het resultaat per bedrijfstak bijvoorbeeld.

- **Voelt u een druk vanuit de familie om het bedrijf op te volgen?**

Mijn ouders zeggen altijd dat het ze niet uitmaakt wat ik ga kiezen later, dat het belangrijk is dat je iets doet wat je leuk vindt. Ik zelf zie wel in dat het een heel mooi goed draaiend bedrijf is dat al jaren in de familie is, dus ik zou het wel jammer vinden als wij het niet voortzetten. In dat opzicht is er toch een indirecte druk om wel op te volgen. Ik ben wel blij dat de keuze echt bij ons neergelegd wordt.

- **Zou u in het bedrijf werkzaam zijn als u het bedrijf niet 'in de familie' heeft?**

Nee dat denk ik niet, sowieso op deze leeftijd nog niet denk ik. Ik merk ook dat andere mensen vaak heel veel vragen over het werk hebben en er een andere visie op hebben als wij en dat zou ik ook hebben als ik er niet mee opgegroeid zou zijn, daardoor zou ik denk niet snel werken in deze branche als ik er niet mee opgegroeid zou zijn.

- **Denkt u dat het mogelijk is om het bedrijf op te volgen? Waarom wel of niet?**

Ja dat denk ik zeker, ons bedrijf staat er heel goed voor en wij hebben een grote klantenkring die tevreden terugkomen. Ik ben opgegroeid in deze sector en weet daarom wat het inhoudt en wat erbij komt kijken. Ik denk dat dat erg belangrijk is om een bedrijf in deze sector op te volgen. Bovendien heeft mijn vader al gezegd dat als wij het bedrijf willen opvolgen dat hij ons daarbij wil blijven helpen.

- **Wat gebeurt er met het bedrijf als u besluit het niet op te volgen?**

Dan houden mijn ouders zelf het onroerend goed en willen ze het uitvaartcentrum gaan verhuren.

<u>Bedrijfsopvolging in de sector in het algemeen</u>

- **Waar moet u allemaal denken bij de opvolging volgens u?**
  Ik denk dat communicatie heel erg belangrijk is. Als je samen met broers/zussen overneemt denk ik dat je daar goed afspraken over moet maken qua verdeling en als iemand ermee wil stoppen. Als een broer of zus het niet wil opvolgen dan zal er ook iets geregeld moeten worden, dat er toch eerlijk verdeeld wordt vanuit de ouders. Ik denk dat het belangrijk is om er op tijd mee te beginnen en ook van tevoren al mee gaat werken.

- **Wat is belangrijk voor u om er wel voor te kiezen om het bedrijf over te nemen?**
  Ik vind het een belangrijke reden om wel voor een overname te kiezen, dat het heel dankbaar werk is. Ook is het feit dat wij een familiebedrijf hebben dat al meerdere generaties in de familie is een belangrijk aspect. Ik heb gezien dat mijn ouders het bedrijf heel erg hebben laten groeien, qua onroerend goed, maar ook met de bekendheid/reputatie onder de mensen. Dan heb je toch ook wel meer het gevoel dat het zonde is als je het niet opvolgt. Een ander punt is natuurlijk de financiële kant, het is in deze branche wel zo dat het harde werken en de stress die erbij komt kijken wel kan lonen. Het bedrijf staat er financieel erg goed voor, wat de stap om het op te volgen kleiner maakt.

- **Welke sociale aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  Er komt een bepaalde druk kijken bij de opvolging omdat het al jaren in de familie zit en er toch een beetje een verwachting ontstaat op je ook door de omgeving. Verder komt bij opvolging in deze branche ook de emotionele kant van het werk kijken, het is een heel sociaal beroep. Je hebt constant met emotionele mensen te maken, waarvoor je in een paar dagen een waardig afscheid gaat realiseren. Verder zul je ook met broers en zussen

eruit moeten komen en ook met de ouders die na de opvolging misschien een tijd mee blijven draaien, wat ook soms lastig kan zijn denk ik want zij moeten leren los te laten en meer naar de achtergrond te treden, terwijl ze altijd het gezicht van de zaak zijn geweest.

- **Welke juridische aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  Je moet denk ik rekening houden met de bedrijfsvorm waarin het bedrijf gedreven wordt en kijken hoe dit na de opvolging gedreven moet worden. Ik denk dat het belangrijk is dat je van tevoren goed bespreekt wat er wordt overgenomen en wat bij de ouders blijft. Het kan bijvoorbeeld zijn dat zij het onroerend goed willen houden en dat alleen de exploitatie/inventaris/voorraad/goodwill wordt overgenomen. In dat geval moet denk ik met een adviseur gekeken gaan worden naar hoe het bedrijf juridisch gesplitst wordt en verdeeld wordt onder broers en zussen of hoe zij evengoed voordeel behalen als zij niet in het bedrijf gaan. Verder moet je als je in het bedrijf werkt, ook leren welke wetgeving belangrijk is en hoe dit vertaald is in het bedrijf.

- **Welke fiscale/financiële aspecten komen er volgens u naar voren bij de bedrijfsopvolging in de uitvaartbranche en in eerste instantie bij het maken van de keus om in het bedrijf/sector te gaan werken?**
  Ik denk dat het heel belangrijk is om in zee te gaan met een adviseur op fiscaal gebied. Een bedrijf heeft een grote waarde en als de opvolging niet op de goede manier wordt doorgezet, is er kans dat er heel erg veel belasting betaald moet worden. Verder weet ik dat de uitvaartbranche een beetje apart is op het gebied van belastingrecht, zo is alles rondom de uitvaart belastingvrij. Ook hebben de klanten waarmee gewerkt wordt later te maken met het erfrecht/belasting, dus ik denk dat het ook belangrijk is om te weten hoe dit recht werkt in de basis. Verder weet ik dat als je als uitvaartondernemer het goed doet, een klantenkring hebt en luistert naar de mensen, dat je dan een goede boterham kunt verdienen. Ik ben van mening dat dit meer als terecht is, want je levert er enorm veel tijd en privéleven voor in, maar je krijgt er ook veel voor terug in de vorm van dankbaarheid. Het is mooi dat je mensen kunt helpen rondom de dood.

- **Wat weet u van de fiscale faciliteiten bij de opvolging? Denk aan bedrijfsopvolgingsregeling en de doorschuiffaciliteit.**
  Ik heb daar wel eens van gehoord en me daarin verdiept. Ik vind dat het wel snel veranderd en dat het best ingewikkelde materie is, dus ik ben van mening dat je hier echt een adviseur voor nodig hebt. Ook omdat je niet altijd optimaal gebruik kunt maken van de faciliteiten als de structuur in het bedrijf niet goed hiervoor is.

<u>De uitvaartsector en familiebedrijven</u>

- **Hoe kijkt u naar de sector?**
  Ik vind het een heel bijzondere branche, waarin veel emoties komen kijken en waarin enorm veel geregeld moet worden in 5 dagen. Je moet je bewust zijn van het feit dat je privé en werk erg verweeft en dat je nooit van tevoren weet hoe de dag/nacht verloopt. Het werk gaat 24/7 door 365 dagen per jaar. Verder denk ik dat er momenteel veel veranderd, omdat er geen (kwaliteit)eisen zijn aan het opstarten van uitvaartbedrijven. Je ziet momenteel een wildgroei van starters (zzp'ers) en je ziet daarnaast dat grote partijen zoals DELA steeds meer macht krijgen. Ik vind dat hier wat aan gedaan moet worden, maar dit is best lastig.

- **Denkt u dat het steeds makkelijker of moeilijker wordt om als familiebedrijf in de markt te blijven?**
  Ik denk dat dat afhankelijk is van het gebied waarin je zit en hoeveel concurrentie er is, maar ik denk dat als je het als bedrijf goed aanpakt en een goede naam hebt in de markt dat het dan wel te doen is om met het hoofd boven water te blijven. Je ziet dat klanten graag terugkomen als zij goede ervaringen hebben. Ik denk ook dat het een goed teken is al een familiebedrijf al jaren bestaat, dat is denk ik ook al een goed teken. Het wordt wel moeilijker gemaakt misschien door de enorme groei van het aantal uitvaartverzorgers en zzp'ers, wat er misschien voor zorgt dat mensen het overzicht kwijtraken en verder moet je als familiebedrijf door zien te gaan als een grote partij zoals DELA een groot bod doet op jouw organisatie, wat een bedreiging kan zijn omdat zij steeds meer macht krijgen.

- **Waarin is de uitvaartsector verschillend ten opzichte van andere sectoren?**
  Het grote verschil is denk ik de onvoorspelbaarheid en de hoeveelheid werk dat er in een paar dagen gedaan moet worden. Ook is de verwevenheid van privé/werk heel groot en heb je constant met emotionele situaties/klanten te maken.

- **Wat denkt u dat er in de toekomst gaat veranderen?**
  Ik denk dat er steeds meer gecremeerd wordt, verder denk ik dat mensen steeds meer online gaan vergelijken en al snel denken dat ze alles zelf kunnen.

- **Wat zijn veranderingen die u de afgelopen jaren opgemerkt heeft?**
  Ik heb de afgelopen jaren meegekregen dat mensen steeds meer zelf doen, maar ook dat de uitvaarten zelf veranderd zijn. Het is niet langer meer koffie met cake bijvoorbeeld, maar bier en bitterballen en soms Indonesische diners bijvoorbeeld. Het wordt steeds 'gekker' maar ook persoonlijker gemaakt. Zo werd vorig jaar bijvoorbeeld een overleden kraanmachinist met zijn eigen kraan en de kist in de bak weggebracht. Dit heeft wel iets moois en persoonlijks vind ik. Verder merk ik dat er steeds meer vragen zijn over natuurbegraafplaatsen en worden christelijke niet altijd meer begraven, maar ook steeds vaker gecremeerd.

- **Hoe kijkt u naar de grote partijen die werkzaam zijn in de sector en daardoor veel macht bezitten (DELA en Monuta bijvoorbeeld)?**
  - **Beinvloed dit de keuze om het bedrijf op te volgen of te laten verkopen?**
    Ik denk dat deze bedrijven veel onpersoonlijker zijn als de kleinere organisatie die wij thuis hebben. Ik denk dat deze bedrijven grote bedragen bieden op bedrijven om deze zo over te nemen en hun marktpositie verder te vergroten. Het heeft geen invloed op ons, want wij willen het niet aan zo'n organisatie verkopen.

Bijlage XV: Interview met de heer H. Ettema

Interviewvragen voor experts

De heer H. Ettema, eigenaar van JE-Uitvaart, d.d. 28-04-2022

Algemeen

1. **Kunt u allereerst iets over uzelf vertellen? / Kunt u iets over de organisatie vertellen waar u aan verbonden bent? / Op welke manier bent u of is uw organisatie verbonden met de uitvaartbranche?**

Ik kom niet uit de uitvaartbranche en mijn ouders ook niet. Ik heb ook bedrijfskunde gestudeerd, alleen ik heb het bij Inholland gedaan. Mijn achtergrond is agrarisch, eigenlijk een hele andere tak van sport, maar evengoed zitten er best wel veel verbindende elementen in.

En mijn vrouw heeft ook een uitvaartonderneming. Zij doet dan zeg maar echt het contact met de nabestaanden en ik facilitair de uitvaartondernemer, dus ik maak rouwdrukwerk, verzorg het rouwvervoer, de verzorging, opbaring, verkoeling, afscheidskamer, dus dat soort dingen allemaal.

Wij hebben dus het business to business gedeelte en het business to consumer gedeelte afgesplitst. Dat komt voort uit het feit dat mijn vrouw in het verleden voor Yarden franchiser is geweest. Bij franchise heb je ook je rechten en plichten, maar Yarden had daar wat aparte ideeën over. Toen zeiden wij van nou, dan ga ik bepaalde takken van sport doen en die koopt mijn vrouw dus in bij mij, zo is dat ontstaan.

Uitvaartbranche

2. **Wat is uw visie op de uitvaartsector in het algemeen?**

Ik vind het redelijk verontrustend dat er heel veel ZZP'ers ontstaan zijn die eigenlijk te kort scholing gehad hebben en dan moet je denken aan bijvoorbeeld een cursus LOI, allemaal schriftelijk en dan zijn ze in één keer gediplomeerd, uitvaartverzorger of uitvaartleider. Dat vind ik niet helemaal hoe het hoort, meer voor extra eigenlijk.

Beetje uitzonderingen daargelaten, bij het hele uitvaart gebeuren. Het is niet alleen maar eventjes mooi voor die auto lopen of een praatje houden in de aula, maar er komt ook een hele hoop administratie bij kijken. Wet kennis. Maar ja, mijn persoonlijke mening is ook dat een uitvaartleider uiteindelijk zelf moet kunnen verzorgen, wil niet zeggen dat ze dat altijd zelf moeten doen. Ze mogen het gerust inhuren, maar ze moeten wel in staat zijn om dat zelf te kunnen. Want dan kan je ook uiteindelijk zien wat er wel en wat er niet goed gaat tijdens de opbaar periode. Dus dat vind ik lastig en ik zou ook niet weten hoe je dat zou moeten oplossen, maar ja een lastig punt.

3. **Welke trends en ontwikkelingen kent de branche tot nu toe?**

Dat plechtigheden allemaal wat kleiner worden en intiemer. Het wordt niet meer dat grote massale. Dat is een beetje wat wel de laatste jaren is ontwikkeld, dus misschien wel een condoleance die zeg maar wat ruimer is, maar dan bijvoorbeeld met gezin en directe vrienden, zeg maar een klein intiem afscheid.

4. Denkt u dat het ook door de corona periode komt?
Nee, dat heeft het wel versterkt, maar dat was al in ontwikkeling om het zo maar te noemen. Maar Corona heeft er zeker aan bijgedragen.

4. Welke trends en ontwikkelingen verwacht u de komende jaren?
Dat vind ik een lastige vraag, ik vind dat moeilijk omdat er veel elementen zijn waarvan ik denk wat moet ik ermee? Neem bijvoorbeeld het keurmerk, welke kant gaan we daarmee op. De ontwikkelingen zijn best wel met vraagtekens. Hoeveel zzp'ers komen er nog bij? Wordt het een soort bijbaan of blijft uitvaartverzorger wel een volwaardig beroep?

Heel veel 'eenpitters' heb je waarvan bijvoorbeeld de vrouw uitvaartondernemer is en de man zorgt voor een vast inkomen. Dan hebben ze natuurlijk al heel weinig uitvaarten per jaar nodig. Als je dat bedrijfsmatig gaat bekijken, dan wordt het best wel lastig. Het doel om een compleet bedrijf op te tuigen met verzorgingsruimte en auto's. Dus en alles erbij. Dat kost best wel wat geld. En dan verstoren de zzp'ers dat in de markt.

5. Met welke sociale aspecten heeft de branche te maken?
Als je praat over sociaal, dan zijn de grote ondernemingen zoals DELA en Monuta transparant in hun werkwijze, alleen een binding met de nabestaanden hebben ze niet of nauwelijks, omdat voor elke activiteit er een ander persoon of personen op worden gezet, de één gaat verzorgen, de ander gaat bespreken. Het wordt minder sociaal, zeg maar daardoor.

Bij een kleinere organisatie gaat er één iemand heen om de uitvaart te bespreken en die zal misschien ook nog wel verzorgen, maar zal altijd contactpersoon zijn. Het is wat kleiner en persoonlijker wat sociaal gezien beter is, want je kunt dan beter inspelen op de situatie. De sociale interactie is denk ik heel erg belangrijk. Je komt natuurlijk bij een gezin op het moment dat er iets heel heftigs gebeurt. Er zit een bepaalde binding in.

6. Wat is uw visie op de financiële/economische kant van de branche?
Het hangt ervan af hoe je het bekijkt, als je kijkt vanuit de grote organisaties dan zal er gewoon marge gedraaid moeten worden en dan zal het meer richting de commerciële kant gaan. Bij de kleinere bedrijven moet natuurlijk ook resultaat behaald worden, maar toch op een andere manier, misschien iets minder stug. En momenteel met de vergrijzing zal er ook meer geld in de branche omgezet worden. Wat het gaat doen in de marge, dat vind ik lastig. Daar zal nog wel wat verschil in zijn.

7. Ziet u een verschuiving van de samenstelling/bedrijfsvormen/organisaties binnen de uitvaartsector?
De 'grote jongens' zullen groot blijven en er zullen heel veel kleintjes zijn. Er zal ook gerust nog wel een middenmoot zijn, maar ik denk dat deze steeds meer overgenomen worden door de grootste bedrijven. Uitvaartondernemingen met een paar uitvaartleiders die worden denk ik wel wat schaarser.

8. Wat zijn belangrijke aspecten waar de keuze voor een uitvaartondernemer/ onderneming op worden gebaseerd?
Ik denk nog steeds helaas aan de hand van de verzekeringspolis. Er staat netjes op de polis, bel bij overlijden: die of die. Direct gevolgd door de ervaring en zeker ook de mond-tot-mond reclame die binnen een familie is. Gericht op Hoorn heb je te maken met ongeveer 30 uitvaartondernemers, dat is echt heel veel. Daar zijn er een paar grote van bij, DELA enigszins en Monuta niet meer zo sterk. ESC is verder een grote onderneming, maar de rest is ZZP'er of een vereniging. Om dan een keuze te maken wordt er toch vaak gekeken naar ervaringen.

Eens in de vijf tot zeven jaar, komt een familie wel weer terug bij je. Dat is een beetje een grof gemiddelde.

9. Denk u dat er nu meer mensen verzekerd zijn als vroeger?
Ik denk dat dat afhangt van het gebied, er zijn heel veel mensen die aangesloten zijn bij een uitvaartvereniging en die denken dat ze verzekerd zijn, maar een vereniging die levert bijvoorbeeld de diensten van een uitvaartleider gecombineerd met een koelplaat en een paar dragers, dus dan denken ze dat ze verzekerd zijn maar dan krijgen ze achteraf toch nog de rekening. En dat valt dan wel eens tegen. Of er is een hele kleine verzekering, dat is meer in Noord-Holland. Mensen die in de jaren 70 richting Hoorn/platteland zijn verhuisd dan hebben ze vaak wel een verzekering. Dit is vaak een AVVL-verzekering, dat is een voorloper op Yarden.

10. Wat zijn bedreigingen binnen de sector?
Niet echt.

11. Wat zijn kansen binnen de sector?
Ik denk dat die beperkt zijn als we puur over uitvaarten praten. De markt is best wel in ontwikkeling, je zou kunnen zeggen dat resumeren straks een kans is, op twee locaties in Nederland gaan ze daarmee starten in het najaar. Het zou milieubewuster moeten zijn, maar ik heb wel mijn twijfels daarbij. Ze werken daarmee met logen en voor zover ik heb meegekregen is het maken van een loog niet meegerekend en als je dit ook meerekent vraag ik me af of het nog steeds zo milieubewust is, want het zijn best intensieve processen om dat te maken. Het zorgt wel voor een andere mogelijkheid naast begraven en cremeren. Alleen niet iedereen mag geresumeerd worden, als je bijvoorbeeld een chemo hebt gehad dan mag het al niet. Een andere kans zou kunnen zijn door een specialisatie te doen, maar dit is ook lastig. Wat ik dus wel gedaan heb, is het politie werk erbij. Het vervoer van lichamen voor de politie, om zo een stuk continuïteit binnen het bedrijf te creëren.

12. Hoe groot is het personeelstekort in de branche?
Dat is er wel, maar ik kan redelijk goed personeel krijgen. Alleen ze zijn lang niet allemaal geschikt. Goede mensen, maar dat is denk ik in alle branches zo, zijn heel schaars. In deze branche moet je de kennis en kunde hebben om een persoon toonbaar te kunnen maken, dit zal niet altijd om een ouder persoon gaan dat is komen te overlijden door ouderdom, maar ook wel eens door een ongeluk en daardoor bijvoorbeeld gebroken botten heeft. Je moet daar wel heel goed mee om kunnen gaan en dat valt niet altijd mee.

13. Hoe groot is het belang van het verbonden zijn aan keurmerken en brancheorganisaties?
Het is een beetje een discussie. Mijn vrouw heeft het keurmerk, ze is ook RU gecertificeerd, maar de vraag is wat de toegevoegde waarde ervan is naar de consument. Er wordt geen reclame gemaakt en consumenten hebben geen tot weinig kennis erover. Voor de organisatie zelf kan het wel heel goed zijn. Alleen ook op dit moment, als je het keurmerk al een aantal jaar hebt, dan heb je gewoon werkprocedures waar je je aan houdt en dan gaat het goed en heb je alles voor je zelf inzichtelijk. Dan zou je het ook zonder kunnen redden. Als je dan gaat kijken naar de RU-registratie, dat is ervoor zodat de uitvaartleider zijn kennis en kunde op niveau houdt, dan is de beoordeling van een cursus en het daaraan toekennen van punten dermate krom dat je je moet afvragen of het wel zinvol is. Als je bijvoorbeeld een vergadering van bijvoorbeeld de brancheorganisatie BGNU bijwoont, dan krijg je bijvoorbeeld 3 punten daarvoor. Als je een uitvaartbeurs organiseert met bijna 30 deelnemers van verschillende disciplines krijg je er ook maar 3. Als je nou wil dat iemand met zijn vak bezig is

en kennis opdoet om zo goed de klant te kunnen informeren, dan is het vreemd dat je voor het organiseren van een beurs dat heel veel tijd kost, maar 3 punten krijgt.

Klanten hebben nog nooit vragen gesteld over een keurmerk en of wij daar verbonden aan zijn.

14. Hoe groot is het belang van het volgen van erkende opleidingen en cursussen?
Dat hangt ervan af wat je erkend noemt. Als het doel is om je theoretische kennis op peil te brengen en je daarna uitvaartleider te kunnen noemen dan zijn er genoeg opleidingen, maar het vak houdt meer in en dat mist. Is er echt een gedegen opleiding als uitvaartondernemer of verzorger? Dat denk ik niet echt. Met Docendo kom je dan nog het verste denk ik, met meerdere cursussen en modules. Je leert het meest door mee te draaien, maar dat valt niet mee als buitenstaander zijnde. Ondernemers zijn dan bang dat ze na een half jaar meekijken voor zichzelf gaan beginnen. Dus dit is een groot voordeel binnen de familiebedrijven. Ik heb wel cursussen gegeven, voor verenigingen in de buurt die al 30 à 40 jaar achterliepen qua technieken.

Familiebedrijven en bedrijfsopvolging in de sector

15. Wat zijn voordelen van een familiebedrijf in de sector ten opzichte van andere uitvaartondernemingen?
Ik denk het wel, dat als het over gaat naar zoons of dochters en dat al meerdere generaties, dan denk ik wel dat je echt een streep voor kunt hebben bij de mensen in de regio. Mits je het wel goed doet. EHBC is destijds opgericht door dhr. Dracht, na zijn overlijden heeft zijn zoon het overgenomen, hij heeft er eigenlijk een beetje een zooitje van gemaakt. Met als resultaat dat hij wel nog een aantal jaren uitvaarten binnenhaalde, maar ondertussen zijn pand verkocht heeft en eigenlijk alleen nog maar wat via internet doet en een loods waar hij een auto en wat kisten heeft staan. Dus als je het overneemt kun je heel veel vragen stellen aan je ouders, je kunt zien hoe zij het gedaan hebben en je kunt het in die lijn voortzetten of je eigen plan trekken. Daardoor heb je een hele goede kans om het te laten slagen. Maar als je er een zooitje van maakt dan ben je op een gegeven moment ook gewoon klaar.

16. Wat zijn uw ervaringen met bedrijfsopvolgingen?
Vanuit mijn vorige werk heb ik er wel ervaring mee, maar in de uitvaartbranche niet. Dus dat is een lastige. Ik ben wel eens met een bedrijf bezig om langzaam te kijken of ik dat kan overnemen, maar dat is lastig met name omdat het lastig is met wat voor waarde je moet toekennen aan een bedrijf dat al werkzaam is in de branche. Want heel vaak wordt er gekozen voor een persoon, dus voor de uitvaartleider of ondernemer en als je dan het bedrijf overneemt dan is de persoon ook weg. Het is dus lastig om te bepalen hoeveel waarde je moet toekennen aan een persoon.

17. Waarom is het aantrekkelijk om een familiaire uitvaartonderneming op te volgen?
Dat zou dan alleen maar gaan om de naam, het telefoonnummer en de website. Want daar komen de opdrachten binnen. Dus als je het doet, doe je het puur om een stukje naamsbekendheid en dan moet je wel goed kijken of het bedrijf goed in de markt staat.

18. Wat denkt u dat belangrijk is voor een succesvolle bedrijfsopvolging?
Begin onderaan en breid de taken langzaam verder uit. Neem hier een jaar of vijf tot zeven voor. Dus niet te hard willen, maar echt alle elementen van het vak gewoon doen en leren. Als je niet weet wat er op de werkvloer gebeurt, dan is het gedoemd te mislukken.

19. Wat is voor jullie het plan als jullie met pensioen gaan?

Dat weet ik nog niet precies. Misschien gaan we stoppen en het bedrijf verkopen, maar dan is het afhankelijk van of er een geschikte partij komt die het wil kopen. Het zou misschien ook nog naar een werknemer kunnen via de aandelen. Dus langzaam steeds meer aandelen naar hem. Ook dan heb je ook al gauw tussen de 5 en 10 jaar nodig om over te gaan, maar daar heb ik dus nog een paar jaar voor. Maar het is wel lastig om erover na te denken.

20. Wat vindt u van de faciliteiten die er momenteel beschikbaar zijn voor bedrijfsopvolging?

Nee. Omdat ik als bedrijfskundige op een accountantskantoor heb gewerkt weet ik wel de weg te bewandelen om daarachter te komen, maar omdat het zo snel veranderd heb ik besloten me daar niet meer op te richten en om tegen de tijd dat het nodig is, een fiscalist in te schakelen.

Bijlage XVI: Interview met mevrouw M. Klaassen

Interviewvragen voor experts

Mevrouw M. Klaassen, eigenaar van Meander Uitvaartopleidingen, d.d. 28-04-2022.

Algemeen

1. **Kunt u allereerst iets over uzelf vertellen?**
   Ik zit 25 jaar In de uitvaartbranche. Ik heb eerst een eigen uitvaartbedrijf gehad en daarna ben ik ook een opleidingscentrum gestart. In 2002 is het opleidingscentrum gestart en in 1996 de uitvaartonderneming en die heb ik weer verkocht in 2011 en nu heb ik dus 20 jaar de uitvaartopleiding waar ik de handen vol aan heb.

2. **Kunt u iets over de organisatie vertellen waar u aan verbonden bent?**
   Wij leiden mensen op die gids kunnen zijn rondom de dood, dus dat betekent dat onze uitvaartbegeleiders, zo noemen het ook, het is een proces, dat is niet even regelen, maar dat is een proces dat je met mensen stap voor stap op pad gaat om een uitvaart te regelen.

   Mensen in deze tijd die denken wel dat ze alles weten, maar dat is natuurlijk helemaal niet zo. Dus ja, het probleem met mensen is dat ze vaak niet weten wat ze niet weten. En daarvoor zijn onze gidsen. Die moeten dus een bepaalde opleiding krijgen die anders is dan wanneer je alleen maar iets hoeft te regelen, want dat is een ander soort functie.

   Ik heb daar verschillende boeken over geschreven: Tijd voor de dood en licht op uitvaart, waarin ik mijn visie van meander probeer aan het licht te brengen.

Uitvaartbranche

3. **Wat is uw visie op de uitvaartsector in het algemeen?**

Eigenlijk is dat hetzelfde als de visie op het leven in het algemeen, hè? Wij in de uitvaartsector zijn ook gewoon mensen en ja af en toe wel een beetje verdrietig, moet ik zeggen. Ik vind het heel spijtig dat toch heel vaak de commerciële aspecten zoveel meer meedoen dan dat je denkt “Waar is het eigenlijk gewoon bedoeld?” Want uiteindelijk gaat het erom dat we mensen in rouw moeten begeleiden. We zijn ook verschrikkelijk belangrijk in deze tijd, omdat er eigenlijk geen andere gidsen meer zijn. Vroeger had je nog de mensen vanuit de kerk, maar dat is nu niet meer, bijna niet meer. Dus hebben we een hele belangrijke taak. Het is eigenlijk één van de 7 werken van barmhartigheid, dus verzorg de zieken, voed de hongerige, maar ook begraaf te doden, maar dan wel vanuit mededogen en ik vrees dat de sector enorm is gecommercialiseerd. Natuurlijk moet er ook brood op de planken. Ik zeg niet dat je dit allemaal gratis moet doen. Maar ja zo gaat het heel vaak als er dan macht is en commercie dan slaat dat door en dat gaat dus om geld en niet om de dienst.

We hebben nu Natuurlijk een hele rare sector waarin één op de 3 uitvaarten door Dela wordt gedaan en 50% van de crematoria is van Dela. Dat is tuurlijk een weinig evenwichtige markt. Ze hebben ze heel veel macht, ook heel veel geld. En hoe gaat het dan in praktijk? Want er zijn zoveel mensen die met enorme goede intenties het vak ingaan, maar het is altijd een structuur en de procedures, die maakt dat we de mensen niet meer zien. Alles wordt in procedures gegoten. En hoe commerciëler, hoe meer procedures terwijl het gaat om van mens op mens uiteindelijk te kijken van wat is hier nodig?

4. Welke trends en ontwikkelingen kent de branche tot nu toe?
Commercialisering en protocolisering en ook de klant bepaalt. Dat heb ik net al gezegd van zowel roept u maar, dan doen wij het dus roep maar. Dat is niet de visie van waaruit wij werken, dat is nu wel een trend van roept u maar, zegt u maar hoe je het wil, dan gaan we dat uitvoeren. We gaan richting evenementen, maar een evenement kan helemaal niet de functie hebben die naar ons idee een uitvaart zou moeten hebben. Namelijk door verbinding te maken, troost te vinden bij elkaar, verdriet te delen. Dus we gaan eigenlijk steeds meer naar de oppervlakte toe, steeds meer naar de buitenkant, spectaculairder, hoe leuker of zo en mensen zeggen dat ook, doe maar feest, maar er is iemand dood en als iemand dood is, dan zijn de meeste mensen niet zo geneigd om te feesten?

5. Welke trends en ontwikkelingen verwacht u de komende jaren?
Ik denk dat er in deze samenleving breed wel een behoefte is aan verdieping en aan contact en aan troost enzovoort eigenlijk wat we met religie verloren zijn, dus religie betekend steeds opnieuw verbinden. Daar zijn we helemaal kwijtgeraakt, we leven natuurlijk in een verschrikkelijk individualistische samenleving, waarin ieder maar zo goed mogelijk uit de verf moet komen tot en met de dood toe. Ik denk dat tot diep in het hart van de mensen een andere behoefte is. Alleen ja, wanneer komt die tevoorschijn en hoe? Hoe groot moeten de crisis nog worden om daadwerkelijk naar boven te Laten komen? We hebben Natuurlijk al de klimaatcrisis en de corona crisis en de Oekraïne crisis, de hele veiligheidscrisis, hoe lang gaan we nog leven en hoelang bestaan we nog als mensen, wat moet er nog meer gebeuren om dit te gaan horen, de roep die ervan binnenuit is. Ik vrees dat we nog een tijdje doorgaan op de route van de oppervlakkigheid en in die zin ben ik niet zo positief gestemd.

Maar goed ik ben al 20 jaar met het werk bezig en wij proberen het om te zetten in een visie die dan ook doorgegeven wordt met ons opleiding en boeken. Dus de visie is opgeschreven, wij werken heel erg van onderaf en van binnenuit. We hebben landelijk een Meander netwerk opgezet, wat gratis is voor alle partijen behalve voor ons dan, want wij moeten het betalen en het in werking zetten. Maar heel veel van die netwerken of community' groeien en daar kun je lid van worden. En dan kom je op Google en dan moet je daar € 300 per jaar voor betalen maar bij ons is dat gratis, omdat ik graag wil dat mensen van onderaf en van binnenuit ontwikkelen en niet van bovenaf opgelegd en vooral niet commercieel.

6. Ziet u een verschuiving van de samenstelling/bedrijfsvormen/organisaties binnen de uitvaartsector?
We hebben een hele grote partij en daarnaast een heleboel kleine partijen en iedereen kan ongediplomeerd beginnen. We hebben nu dan wel dat NAVU, dat nationaal vak examen. Dat gaat totaal niet over kwaliteit, dus we hebben nog steeds geen drempel. Selectie aan de poort, dat is volgens mij wat er moet gebeuren. Wil je die uitvaartsector kwalitatief op een hoger niveau gaan tillen. Want iedereen kan het worden. Iedereen die een paar boekjes leest en wat meerkeuzevragen beantwoord en dan heb je je kennis test gedaan. Als je dan ergens een vriendje hebt die zegt, goh kom lekker bij mij werken, dan heb je zo je stage en dan ben je klaar, dus kwalitatief zit er nog geen enkele selectie. Dat is wel heel erg spijtig, omdat dit een vak is waar nogal wat mensen vanuit een enorm helpers perspectief gaan denken "oh, dit wil ik ook want mijn oma, die was ook dood, dus dan ga ik dit ook maar eens doen, want dat kan ik ook wel, tenslotte heb ik ooit wel eens ooit een coach opleiding gedaan", ik noem maar wat.

Dus je moet er eigenlijk voor zorgen dat er een goede selectiepoort komt, maar daar wil de branche niet aan, dat is jammer. Dat geldt niet alleen voor ZZP'ers, maar dat geldt ook voor mensen die bij grote bedrijven werken en ook voor mensen die zelf een bedrijf hebben, dus

dus totaal ondoorzichtig, dus ook voor de mens in rouw. Dat is zeg maar de klant, maar ik vind het fijn om te spreken over mensen in rouw. Die weten helemaal niet wat het verschil is en daarom hebben wij het landelijk Meander netwerk opgericht, dan kun je middels ons via de website op zoek gaan, daar staat ook een kaartje met inmiddels 120 bedrijven erop, dus als je eenmaal een keer bij ons een Meander gecertificeerde uitvaartondernemer hebt gehad in Tilburg, ik noem maar wat en je hebt dan iemand nodig in Friesland. Dan kijk je op dat kaartje, dan kijk je of er iemand bij zit waarvan je denkt, dat spreekt me aan, dat kost geen geld, niet voor de ondernemer, niet voor degene die gaat zoeken. Het wordt dus ook niet kostprijs verhogend voor de mensen in rouw.

Bij ons is heel duidelijk van, je moet vooral je eigen stijl ontwikkelen, want als iedereen mijn stijl gaat kopiëren, dan werkt niet zo. Je moet iets doen wat bij jou past en dus de visie en natuurlijk het kader van waaruit de werken dat is dan hetzelfde, alleen wordt het anders ingevuld, maar dat is een manier om mensen toch iets van een kwaliteitsgarantie te geven.

7. Wat zijn belangrijke aspecten waar de keuze voor een uitvaartondernemer/onderneming op worden gebaseerd?

Af en toe komt er weer een of ander onderzoekje tevoorschijn en daar komt dan uit: mond tot mondreclame of mensen die je kent, dat is toch nog een hele belangrijke. We gaan ook al steeds meer via internet, maar ja daar kun je alles schrijven wat je wilt. Ik ben het allerbeste enzovoorts, als je dat ziet staan, denk je nou, die moet ik in ieder geval niet hebben. Maar dat is natuurlijk vreselijk en allemaal geweldige recensies, natuurlijk nooit iets wat niet geweldig was, dus dat is natuurlijk een bias waar je helemaal niet vanuit kunt gaan. En daarom is natuurlijk toch mond op mondreclame altijd nog de beste reclame, omdat je het dan hoort van de mensen zelf.

8. Merkt u dat er een voorkeur wordt gegeven aan een uitvaartondernemingen welke al meerdere generaties wordt voortgezet?

Nou ja, ik denk dat in bepaalde streken in Nederland dat nog wel zo is, van ja: “daar werd mijn opa ook begraven en mijn tante en mijn oom” dan ligt het nogal voor de hand als dat niet al te vervelend was, om daar weer op door te gaan. Dat is natuurlijk jarenlang zo geweest, zeg maar tot de negentiger jaren van de vorige eeuw dat er gewoon monopolie posities waren, van allerlei bedrijven in allerlei regio's. Dat is inmiddels natuurlijk wel een beetje veranderd en dan is ook de vraag, in hoeverre zijn die familiebedrijven meegegaan met nieuwe ontwikkelingen en dan bedoel ik niet zozeer of ze allerlei producten aanbieden, want dat moet je sowieso natuurlijk doen. Je moet gewoon kunnen aanbieden wat er op de markt is, maar het gaat er vooral om of je als bedrijf in staat bent om werkelijk tijd te geven aan mensen en dus niet vijf uitvaarten tegelijk te doen? Want dan krijg je een heel ander soort begeleiding dan wanneer je een uitvaart of twee uitvaarten tegelijk doet.

9. Wat zijn bedreigingen binnen de sector?

Nou naast het commerciëler worden, het feit dat we zo naar die evenementachtige dingen gaan, dus dat we heel erg naar de buitenkant kijken. Het gaat eigenlijk over de vorm, dus je gaat in een voetbalstadion en dan wat popsterren erbij doen en vuurwerk en weet ik wat allemaal. Verzin het maar, en dan zie je diners en noem maar op. Nou prima, dat kan, Maar dat is alleen maar de vorm en een uitvaart start tenslotte altijd eerst bij de inhoud en dan ga je daar een vorm voor vinden. Maar de vorm is niet leidend, een vorm moet passen bij de inhoud, maar als we het nooit over de inhoud hebben, dan hebben we het alleen maar over de vorm. Dat is heel erg armoedig.

10. Wat zijn kansen binnen de sector?

Goede uitvaartbegeleiders. Ik denk dat die echt het verschil kunnen maken, want mensen realiseren zich niet wat het betekent als je een goede uitvaartbegeleiding dus als gids hebt, dat realiseer je je pas op het moment dat je dat hebt gehad, dan denk je kan het ook zo? Maar je weet niet wat zo iemand doet, hè? Dat weet je niet van tevoren dus. Ik denk inderdaad als er meer mensen op die manier kennis maken met gidsen. Dat ze dan ook eigenlijk geen andere uitvaartbegeleider meer willen bij de volgende uitvaart. Maar ja, dan komen we meteen bij het probleem: Gemiddeld maken mensen maar twee keer in hun leven uitvaart van heel dichtbij mee. Als je nou ieder jaar een uitvaart hebt, dan kun je daar een trend in ontdekken, maar dat is natuurlijk niet zo. Dus ik denk dat die rol van die gids wel heel belangrijk is.

11. Hoe groot is het personeelstekort in de branche/ Hoe gemakkelijk kan nieuw personeel geworven worden in de branche?

Ja, Dat is nogal een punt, dat merken wij heel hard, ik realiseer al 20 jaar 3 stages voor onze studenten en dat is in het begin heel moeilijk, want kunnen we wel een stageplaats vinden? Dat is altijd wel gelukt, maar dat kostte wel veel inspanning vanuit onze kant en nu zien we dat de rollen zich omdraaien, want ik word steeds vaker door allerlei partijen gebeld van hebben jullie nog een leuke student in de buurt van… noem maar een plaats, want we zoeken iemand. Dus en ook dat organisaties zich aanmelden van: “We willen wel met jullie samenwerken, dan laten jullie de studenten maar bij ons stage lopen”, met andere woorden, dan kunnen wij daar potentiële werknemers uit vissen. Het is ongelofelijk hoe dat in zo’n kort tijdsbestek om is geslagen. Maar dat is Natuurlijk in heel veel branches nu. Dat is niet alleen de uitvaartbranche. Dat is zeer opvallend.

Is er momenteel meer vraag naar uw opleidingen?

Wij hebben een hele zware selectie en in de coronatijd hebben we zelfs 50% van onze aanmeldingen afgewezen. Normaal wijzen we ongeveer 30% af en in coronatijd hadden wel iets meer aanmeldingen, maar toen hebben we ook iets meer afgewezen. Want je kon het gewoon voorspellen op het moment dat de horeca weer op slot ging, werden mensen daar ontslagen en die kwamen dan bij ons. Maar dat is niet echt goede motivatie om een opleiding te kiezen. Ik snap het natuurlijk wel, maar dan is de kwaliteit van de kandidaten niet altijd zo groot. Een andere trend is dat mensen zich later inschrijven en dat heeft natuurlijk te maken met allerlei financiële dingen, namelijk alle prijsverhogingen dat je zelf niet meer weet wat heb ik nou eigenlijk komend jaar te besteden, dat ze daarom ook even wachten met zich inschrijven. Wij starten twee keer per jaar, dat vinden wij ruim voldoende, maar mensen hebben zoiets van ik schrijf me nu in dus ik wil morgen beginnen nou dat kan bij ons niet. Dat is ook iets hebberigs eigenlijk, in plaats van dat je denkt ja, wacht even. Zo'n opleiding die start in september.

12. Hoe groot is het belang van het verbonden zijn aan keurmerken en brancheorganisaties?

De BGNU is natuurlijk een aparte organisatie, want van de 2100 bedrijven die we in Nederland hebben zijn er 100 aangesloten bij de BGNU. Dat is dus minder dan 5% en welke bedrijven zijn dat nou? Dat zijn over het algemeen de grote bedrijven, dus DELA en Monuta bijvoorbeeld dus je kunt eigenlijk grofweg zeggen, BGNU is gewoon voor de grote bedrijven en dat is ook logisch. Dat is de reden waarom heel veel bedrijven daar geen lid van willen worden, omdat zij hun belangen niet vertegenwoordigd zien. En de BGNU heeft natuurlijk de Stichting keurmerk uitvaartzorg ontwikkeld met daarin het Navu en dat gaat wat mij betreft helemaal niet om kwaliteit, het gaat puur om de procedures. Binnen 24 uur een ondertekende offerte, dat zegt niks over de kwaliteit van de gesprekken en de kwaliteit van de dienstverlening. Dus het zijn een hoop papieren en je kunt het ook weer allemaal

omzeilen, want dan moet je je documentatie allemaal op orde hebben. En dan kondigen ze aan we komen langs. Dan kijk je even of alles erin zit en je vult het even aan. Nou dan gaan ze bekijken dus dit gaat helemaal niet over kwaliteit. Heel jammer, dus nee, wat mij betreft is het SKU totaal geen keurmerk en bovendien is er ook niemand in Nederland die zegt `Ik ga uw bedrijf kiezen, want u bent bij de BGNU of bij het SKU´, want dat zegt mensen helemaal niks. Bovendien je ook bijvoorbeeld naar de groen keurmerken, want ´wij zijn groen´. Dat ken je vast wel vanuit greenwashing heet dat geloof ik, dat je dus ineens verschrikkelijk groen wordt, dan krijg je zo'n keurmerk kost hartstikke veel geld en dat vind ik even een mooi voorbeeld om te vertellen dat sinds mei vorig jaar is DELA gestopt met spaanplaat kisten, want dat is namelijk niet goed voor het milieu. Ik kan je vertellen, dat weten we al 30 jaar. Maar goed, nu hebben we dat greenwashing, dus we gaan die marketing erop zetten, dus dan gaan we ineens promoten. `Wij stoppen met spaanplaat kisten`, maar dat had je dus echt 30 jaar eerder kunnen doen, dus miljoenen kisten zijn er onder de grond gestopt door DELA. Ik bedoel dat daar klopt iets niet. Dus wat is nou de werkelijke reden? Is het echt om groen te zijn? Dat is Natuurlijk prachtig. Maar heel vaak zit daar ook, zelfs daar ook Commerciële reden op. Vreselijk vind ik dit en daardoor weten mensen totaal niet meer waar ze voor moeten kiezen. Ze worden gewoon eigenlijk voor de gek houden waar ze bij zijn. En bovendien, dit kost hartstikke veel geld en Je kunt er donder op zeggen, alles wat geld kost moet uiteindelijk op de klant verhaald. Dus hou op met die keurmerken, want dat dat kost de klant alleen maar geld. Die uitvaarten worden alleen maar duurder, het is gewoon doodzonde.

13. Hoe groot is het belang van het volgen van erkende opleidingen en cursussen

Ja dat zou ik een groot belang vinden, want het is toch te gek voor woorden dat we in allerlei branches opleidingen hebben voordat je iets mag gaan doen, maar iedereen mag dit maar gewoon gaan doen. Er is natuurlijk wel dat NAVU, maar dat is geen opleiding. Dat zijn een paar schriftelijke dingen die je moet doen en dan afhankelijk van het bedrijf waar jij ergens mee gaat lopen ga je wel of niet iets leren, want de mensen die daarin zitten hebben ook geen opleiding, dus die leren weer dingen door die misschien helemaal niet zo verantwoord zijn. Dan kan je je afvragen, wanneer gaan we daar nou eens een keer echt iets aan doen? Wat is de reden dat we dit niet doen? Ik ben jaren geleden bij de directeur van de SKU geweest, want ik zei ik wil hartstikke meewerken aan kwaliteitsverhoging want dat moet in onze branche. Toen zei hij tegen mij, Marjon, jullie lopen voor de troepen uit. Nou, dat betekent dus dat onze kwaliteit al een stuk hoger is dan de gemiddelde uitvaartbegeleider. Maar waarom wordt dan vanuit de branche niet gekeken van jeetje, dat is een goede opleiding, laten we die nou eens echt kennen. Nee hoor, dat doen we dus niet en waarom niet? Bij dat antwoord blijf ik eventjes, dat antwoord kan ik even nog niet geven, maar ja dat is wel heel sneu.

Familiebedrijven en bedrijfsopvolging in de sector (probeer deze gelieve ook zoveel mogelijk in te vullen als u er momenteel niet mee te maken heeft)

14. Denkt u dat er toekomst is voor een nieuwe generatie de familiaire uitvaartonderneming op te volgen?

Ja ik zie het in de praktijk ook en dat hè, niet alleen van de oudere familiebedrijven die al heel veel decennia bestaan, maar ook de wat jongere familiebedrijven. In de negentiger jaren van de vorige eeuw zijn er nogal wat bedrijven opgericht en daar zie ik ook alweer dat die opgevolgd worden vanuit de familie. Er worden vooral veel bedrijven verkocht, door een nieuwe generatie. En dat is dan geen familie, maar jongere mensen die de uitvaartwereld in willen en die staat te trappelen om te beginnen. Als je dan een bedrijf overneemt, dan heb je

ook meteen klanten, want anders moet je daar toch een paar jaar over doen wil je genoeg klanten hebben.

15. Wat zijn voordelen of nadelen van een familiebedrijf in de sector ten opzichte van andere uitvaartondernemingen?

Kijk wat nu een familiebedrijf heet, wil niet altijd zeggen dat het nog zon familiebedrijf is, hè? Van oudsher is het vaak een familiebedrijf, maar ja kijk het is natuurlijk ook best lastig af en toe als je dingen door elkaar laat lopen, je bent niet alleen collega´s, maar je bent ook familieleden. Dus ja kun je dat een beetje scheiden hè? Dus dat lijkt me niet altijd makkelijk.

16. Wat zijn uw ervaringen met bedrijfsopvolgingen?

Wat is dan slagen en wat is mislukken, Slagen is als je het goed doet denk ik, als je nog steeds uitvaarten doet. Ik zie wel dat bepaalde visies dan worden aangepast en dat is ook logisch, want een nieuwe ondernemer heeft toch weer een wat andere lijn die hij of zij wil inzetten, dat gebeurt wel, dus het bedrijf verandert wel over het algemeen en terecht natuurlijk, want zeker de jongere generatie heeft natuurlijk weer andere ideeën.

17. Wat denkt u dat belangrijk is voor een succesvolle bedrijfsopvolging?

Nou, Ik denk zo in het leven in zijn algemeenheid belangrijk is om goed met elkaar te communiceren, dat je goed je verwachtingen vertelt tegen elkaar en goed communiceert over wat gebeurt er nu? Wat had ik gedacht dat het zou zijn? Wat is het? Dat je dat dus uitspreekt en dat communiceert met elkaar, dat is echt belangrijk. Want we hebben zoveel aannames altijd. Ik ga ervan uit dat jij dit wel leuk vindt, nou dat is maar zeer de vraag, dat weet je niet.

18. Waarin verschilt een bedrijfsopvolging binnen de uitvaartsector in vergelijking met een andere sector?

Het is natuurlijk een branche waar je gewoon dag en nacht beschikbaar moet zijn en op de meest gekke tijden opgeroepen wordt en nooit weet wanneer er werk is, dat is natuurlijk toch wel heel anders als wanneer je je bedrijf om 8 uur open doet om 6 uur dicht. Dat alleen al. Het maakt natuurlijk gewoon dat privé en zakelijk heel erg door elkaar lopen, dat is echt wel het grote verschil denk ik, dat je ontzettend flexibel moet zijn en dus als ik aan jou vraag, stel dat jij mijn dochter zou zijn en zeg op zaterdagavond, als je een leuk feestje had gepland van nou, er is een melding, ga maar toe. Ik denk dat je dat niet altijd meteen toe zou juichen. Dus dat dat dat kan wel wat strubbelingen geven, natuurlijk.

19. Wanneer vindt u dat bedrijfsopvolging ter sprake moet komen in de familie?

Ik denk wel dat je dat in de week moet leggen, wel vrij snel, een paar jaar van tevoren, want je moet nadenken over hoe je dat dan gaat doen en bovendien is het wel handig als degene die opvolgt dan al een beetje weet waar het over gaat. Maar ja, er zijn ook situaties bekend dat opeens doordat iemand overlijdt, er ineens een vacature is in het bedrijf. Wie gaat dat doen en dat je dan vanuit een andere branche wordt weggeplukt en dan in deze branche terecht komt? Maar ik bedoel als je het goed wil doen, denk ik dat het belangrijk is dat je het rustig voorbereid en dat je. Echt vanaf alle kanten kijkt is het handig, wil ik het wel en hoe dan? En dat geldt ook voor die andere partij, dus ja je moet het wel goed voorbereiden denk ik.

20. Wat zijn belangrijke sociale aspecten die bij bedrijfsopvolging spelen en hoe adviseert of ondersteund u daarbij (mits van toepassing)?

Als ik een bedrijf over zou nemen dan zou ik natuurlijk wel kijken of dat bedrijf een beetje In de richting van mijn visie past, hè? Want als het een heel ander bedrijf is met een hele andere identiteit en een andere visie en ik zou dan bij mensen komen, dan

verwachten die wellicht iets heel anders dan wat ik breng, dus ik denk wel dat dat een beetje bij elkaar moet passen.

Heeft u al nagedacht over de toekomst van uw bedrijf, als u met pensioen gaat?
Ja, Ik ben er wel mee bezig. Ik zit echt in zo´n nadenk proces, dus ik ben ook wel hier en daar mensen aan het peilen. Maar het is niet hetzelfde van als je nou vraagt, kom je een keer bij me eten? Dan zegt iemand dat is goed of niet, dat weet je meestal wel. Maar als je vraagt zou je over willen nadenken om mijn bedrijf over te nemen, dan schrikt de persoon wel en die zegt dan mag ik daar even over nadenken. Dat lijkt me inderdaad nodig en dan heb je ook een aantal gesprekken nodig. Ik ben zelf 64, dat is wel heel leeftijd dat dit er aankomt. Dus ik ben wel met verschillende mensen in gesprek, dat wil zeggen, gewoon eens een balletje opgooien en ik laat het nou hier en daar ook wel eens vallen, want bij een opleiding kan dat natuurlijk ook. Er zijn natuurlijk partijen genoeg die dat zouden willen overnemen. Maar goed, wil ik dat ook? Want het is wel mijn geesteskind en dat is natuurlijk wel een belangrijk punt, dat zijn de uitvaartbedrijven natuurlijk ook altijd wel, dan heb je al je ziel en zaligheid ingelegd.

Bijlage XVII: Interview met de heer M. Krans

Interviewvragen voor experts - Bedrijfsopvolging

De heer M. Krans, eigenaar van Eer en Volharding, d.d. 29-04-2022.

Algemeen

1. **Kunt u allereerst iets over uzelf vertellen?**
   Ik ben Marc Krans, 52 jaar en sinds 1 januari 2022 algemeen directeur van Eer & Volharding BV. Ik ben ruim 7 jaar werkzaam voor de onderneming. Daarvoor heb ik vooral financiële functies bekleed, niet in de uitvaartbranche.

2. **Kunt u iets over de organisatie vertellen waar u aan verbonden bent?**
   Eer & Volharding is een uitvaartonderneming in de regio Den Haag/Delft. Als onderdeel van 2 uitvaartverenigingen, De Laatste Eer en De Volharding, verzorgen wij met ongeveer 100 medewerkers een kleine 2.000 uitvaarten per jaar. Wij hebben daarnaast ook 2 crematoria en beheren 4 begraafplaatsen. Wij verzorgen ongeveer 2.000 crematies en begrafenissen voor andere ondernemers in de regio.

3. **Op welke manier bent u of is uw organisatie verbonden met de uitvaartbranche?**
   Wij zijn een uitvaartorganisatie

Uitvaartbranche

4. **Wat is uw visie op de uitvaartsector in het algemeen?**
   De uitvaartsector is van nature zeer traditioneel en heeft moeite met veranderingen, maar de sector heeft wel te maken met een veranderende vraag naar uitvaarten. Uitvaarten worden steeds persoonlijker en minder standaard. Daarnaast is er steeds meer concurrentie. Veel nieuwe toetreders tot de markt, vooral ZZP'ers.

5. **Welke trends en ontwikkelingen kent de branche tot nu toe?**
   Persoonlijkere uitvaarten, nieuwe toetreders, zoals ZZP'ers maar ook disruptieve ondernemingen, zoals budgetuitvaartondernemingen.

6. **Welke trends en ontwikkelingen verwacht u de komende jaren?**
   Nieuwe vormen van lijkbezorging, zoals resumeren, duurzaamheid gaat een belangrijke rol spelen, maar met de toename van het aantal overledenen zal de concurrentie nog verder toenemen.

7. **Met welke sociale aspecten heeft de branche te maken?**
   Belangrijke sociale aspecten ten aanzien van ons werk zijn voornamelijk taboe op de dood, waardoor mensen niet willen/durven nadenken over de dood en hun uitvaart en het vooraf regelen van een uitvaart of vastleggen van wensen vooruit wordt geschoven. Aan de andere kant worden mensen steeds mondiger en zoeken meer uit (bv via internet) en laten zich beter voorlichten over de uitvaart.

8. **Wat is uw visie op de financiële/economische kant van de branche?**
   Door de groei van het aantal ondernemers, met andere bedrijfsmodellen en andere marktbenaderingen, het mondiger worden van de opdrachtgevers en andere uitvaartwensen, kan er op termijn prijsdruk gaan ontstaan.

9. **Wat is uw visie op de fiscale kant van de branche?**
   Dat de branche vrijgesteld is van BTW zorgt ervoor dat uitvaartondernemers nog steeds veel van de werkzaamheden zelf uitvoeren en niet uitbesteden, terwijl uitbesteding vanuit bedrijfseconomisch perspectief misschien weleens voordeliger zou kunnen zijn.

10. **Ziet u een verschuiving van de samenstelling/bedrijfsvormen/organisaties binnen de uitvaartsector?**
    Ja, je ziet een aantal verschuivingen. Aan de ene kant ontstaan er steeds meer éénpitters/ZZP'ers of ondernemingen met een paar uitvaartverzorgers die geen eigen locaties of andere faciliteiten hebben, en alles inhuren of uitbesteden als het nodig is. Denk aan vervoer/verzorging, kaarten maken, rouwkamers, etc. Aan de andere kant zijn er een aantal (hele) grote uitvaartondernemingen die zowel uitvaartverzorging doen, als de faciliteiten (bv-crematoria) aanbieden. Het aantal facilitaire bedrijven groeit ook, en concentreert zich, zoals bijvoorbeeld ZDG.

11. **Wat zijn belangrijke aspecten waar de keuze voor een uitvaartondernemer/onderneming op worden gebaseerd?**
    Keuze voor een uitvaartondernemer vooral gebaseerd op een (zakelijke) relatie, bijvoorbeeld als er een uitvaartverzekering is, lidmaatschap van een uitvaartvereniging, uitvaartdeposito, en/of vastlegging van de wensen voor de uitvaart, maar ook verwijzing door iemand die bij een uitvaartonderneming een uitvaart heeft laten uitvoeren. Of persoonlijke band met een uitvaartondernemer, of medewerker van een uitvaartonderneming. Het zoeken van een uitvaartonderneming via internet, zien wij vooral bij budgetuitvaarten.

12. **Merkt u dat er een voorkeur wordt gegeven aan een uitvaartondernemingen welke al meerdere generaties wordt voortgezet?**
    Ik merk dat niet specifiek, met de enorme toename van uitvaartondernemingen, zie je ook bij veel familieondernemingen dat er door de nieuwelingen in de markt wordt afgesnoept van het marktaandeel.

13. **Wat zijn bedreigingen binnen de sector?**
    Ik zie niet zozeer bedreigingen voor de sector.

14. **Wat zijn kansen binnen de sector?**
    Juist de nieuwe toetreders en nichespelers, zie ik als een kans, omdat het bestaande ondernemingen dwingt tot nadenken over hun dienstverlening. Maar ook de veranderende vraag naar uitvaarten en nieuwe methoden van lijkbezorging (bv. Resumeren) zijn kansen.

15. **Hoe groot is het personeelstekort in de branche?**
    Het personeelstekort loopt langzaam op, net als in de rest van Nederland. Wij zien dat vooral bij onze leveranciers, zoals uitvaartuitzendbureau 's.

16. **Hoe gemakkelijk kan nieuw personeel geworven worden in de branche?**
    We zien vooral minder sollicitanten, waardoor de keuze steeds beperkter wordt.

17. **Denkt u dat er toekomst is voor een nieuwe generatie de familiaire uitvaartonderneming op te volgen?**
Er is zeker een toekomst voor een nieuwe generatie. Maar de vraag is of er een nieuwe generatie klaar staat. Je ziet bij veel ondernemingen, dat de volgende generatie geen zin heeft om de onderneming over te nemen, niet alleen in onze branche. Veel familiebedrijven zijn in mijn optiek vaak traditioneel en gericht op persoonlijke relaties van de ondernemer. Met de huidige concurrentie is ontwikkeling en innovatie nodig en kan niet alleen meer gesteund worden op de relaties. Als de opvolger in staat is om de onderneming verder te brengen en te ontwikkelen, dan is er zeker toekomst.

18. **Waar kan een uitvaartonderneming zich mee onderscheiden ten opzichte van anderen?** Het is moeilijk als ondernemer te onderscheiden op dienstverlening, bijna alle ondernemingen scoren hoog op de dienstverlening, zijn persoonlijk en respectvol. Voor de troepen uitlopen als het gaat om ontwikkelingen, onderscheidt. En vooral zichtbaarheid. Zorg ervoor dat als er een overlijden is, dat de nabestaanden als eerste jouw naam in gedachten hebben.

19. **Hoe groot is het belang van het verbonden zijn aan keurmerken en brancheorganisaties?** Opdrachtgevers zijn over het algemeen niet zo geïnteresseerd of uitvaartondernemingen een keurmerk heeft of lid is van brancheorganisaties. Er zijn vrij weinig uitwassen. Zij kijken vooral naar zichtbaarheid en ervaringen. Daarnaast zijn er ook veel te veel brancheorganisaties. Voor de onderneming, kan het wel zinvol zijn. Het zorgt voor kennisdeling, informatievoorziening, belangenbehartiging en een stok achter de deur bij het op peil houden van het niveau van dienstverlening.

20. **Hoe groot is het belang van het volgen van erkende opleidingen en cursussen**
Het op peil houden en vergroten van kennis is altijd belangrijk.

Familiebedrijven en bedrijfsopvolging in de sector

21. **Wat zijn voordelen van een familiebedrijf in de sector ten opzichte van andere uitvaartondernemingen?**
De jarenlange persoonlijke relaties met families is het belangrijkste voordeel, maar met de toenemende concurrentie en verandering in de markt, wel een afnemend voordeel.

22. **Wat zijn uw ervaringen met bedrijfsopvolgingen?**
Geen ervaring, wel met het overnemen van familie-uitvaartbedrijven. Dit is meestal geen goede zet, omdat de persoonlijke relaties vaak verdwijnen en de omzet daarmee navenant afneemt.

23. **Waarom is het aantrekkelijk om een familiaire uitvaartonderneming op te volgen?**
Het kan aantrekkelijk zijn, juist vanwege de persoonlijke relaties. Maar er moet wel meer gebeuren, om het succesvol te laten worden.

24. **Wat denkt u dat belangrijk is voor een succesvolle bedrijfsopvolging?**
Blijven innoveren en ontwikkelen en daar de vorige generatie in mee te nemen. Al voor de overname.

25. **Waarin verschilt een bedrijfsopvolging binnen de uitvaartsector in vergelijking met een andere sector?**
Behalve misschien de persoonlijke relaties, zie ik zo geen verschillen.

26. **Hoelang denkt u dat het proces van bedrijfsopvolging duurt in de sector?**
    Geen idee, maar wel belangrijk dat de opvolgers al wel een tijd meewerken in het familiebedrijf.

27. **Wanneer vindt u dat bedrijfsopvolging ter sprake moet komen in de familie?**
    Ik denk al vroeg, om teleurstellingen te voorkomen bij beide partijen. Te voorkomen dat er verschillende verwachtingen onstaan.

28. **Wat zijn punten waar vaak tegen aangelopen wordt bij de opvolging?**
    Ik denk dat het steeds lastiger wordt familiaire opvolging te organiseren. En dan moet de eigenaar de boer op om de onderneming te verkopen, wat steeds lastiger lijkt te worden. Vaak is de onderneming wel het pensioen van de ondernemer. Ik heb in verschillende situaties gezien dat dan de onderneming wordt gestopt en bijvoorbeeld de opbaarlocatie(s) worden verkocht.

29. **En hoe kan dit eventueel voorkomen worden?**
    Heel ruim de tijd nemen om over opvolging en/of verkoop na te denken en eventueel een adviseur in dienst te nemen

30. **Welke ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsopvolging verwacht u de komende jaren?**
    Ik denk dat het steeds minder gaat voorkomen.

31. **Wat vindt u van de faciliteiten die er momenteel beschikbaar zijn voor bedrijfsopvolging?**
    Geen idee

32. **Waarom is een bedrijfsopvolging wel of niet aantrekkelijk voor een volgende generatie?**
    Ik denk dat het met de huidige veranderingen in de branche een grote uitdaging is om een bedrijf dat al generaties bestaat aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid. Dit is mijn ervaring bij ons uitvaartbedrijf dat al bijna 90 jaar bestaat, met veel tradities. Maar als dat lukt, kan de onderneming weer generaties mee. Overigens geldt dit voor ieder uitvaartbedrijf.

Bijlage XVIII: Interview met de heer B. Van Bruggen en de heer J.D.M.J. Den Boer

Interviewvragen voor experts

De heer B. Van Bruggen en de heer J.D.M.J. Den Boer, eigenaar van MB Accountants & MB Adviesgroep, d.d. 29-04-2022

- **Algemeen:**

1. **Kunt u kort iets vertellen over u zelf en uw functie?**
   Ik ben al heel lang in het vak, ik denk al 45 jaar. Ik ben ooit bij een groot accountantskantoor begonnen, dit bedrijf was eerst een klein kantoor met een man of 10, later is dit overgenomen, en uiteindelijk bij JAN Accountants gezeten met ongeveer 160 man. In 2014 ben ik hier gestart als partner (MB Accountants te Middenbeemster), naar tevredenheid. Het is een klein kantoor met direct contact met de klanten.

2. **Heeft u vaak te maken met bedrijfsopvolging?**
   Ik heb regelmatig te maken met bedrijfsopvolging.

3. **Wat is uw ervaring in de uitvaartbranche?**
   Het klinkt misschien heel dubbel/levendig, maar deze cliënt (uitvaartondernemer) die heb ik een jaar of zes in het bestand, het is een hele leuke dame en ik ken haar ook privé en eigenlijk is het een dame die heel slecht met personeel kan werken. Zij zat continue met de situatie, wat ga ik doen? Ga ik met personeel werken of ga ik met zzp'ers werken? Dit kwam omdat ze heel erg gericht was op de uren die de mensen maken en dit is over het algemeen gewoon heel lastig in de uitvaartbranche. Sommige uitvaarten zijn heel weinig uren en sommige uitvaarten zijn heel veel uren, afhankelijk van de mensen. Uiteindelijk heeft ze een situatie gekozen dat ze voor allemaal zzp'ers is gegaan. Het probleem is natuurlijk alleen met zzp'ers van of zij daadwerkelijk één opdrachtgever hebben, want dat is vaak het grootste probleem. Maar uiteindelijk wordt er weinig op gecontroleerd en was dit voor haar de meest ideale omstandigheid.

   a) **Heeft u nog andere uitvaartbedrijven gehad in je portefeuille in het verleden?**
      Nee, dit was eigenlijk de enige die wij bediend hebben.

- **Verkoop uitvaartcentrum:**

4. **Hoe groot was dit bedrijf?**
   Zij werkte ongeveer met acht zzp'ers en daarnaast had ze één dame op de administratie die wel in loondienst was. Drie jaar geleden ben ik ook al heel actief bezig geweest met het benaderen van mensen, want de dame in kwestie is nu zestig en die heeft het 22 jaar gedaan en gaf aan: "ik ben een beetje klaar met de dood". Ze kwam uit de verzorging, dat past ook wel een beetje in die branche en zij is uitermate geschikt en ze wil nu rouwbegeleiding gaan doen. De transactie is eigenlijk 31 maart definitief doorgegaan.

a) **Hoeveel uitvaarten deed ze ongeveer gemiddeld per jaar?**
De break-even was ongeveer 20 en zij had er ongeveer 35 per maand. Haar kracht was dat ze in een volksbuurt zat en gebruik maakte van mond-tot-mond reclame. Zoals in de supermarkt ging ze met iedereen zitten praten, dit was eigenlijk een super goede situatie, maar wat ook een gevaar is natuurlijk met een overname. Ze heeft een behoorlijk bedrag aan goodwill en dat heeft ze nu ook verkocht aan één van de medewerkers. We zijn ook met wat grotere uitvaartverzorgingsbedrijven bezig geweest, wat naar mijn mening nog wel wat meer had kunnen opleveren, onder andere 'Dunweg'. Dat zit in Hoofddorp/Nieuw-Vennep en is één van de grootste en die doet eigenlijk ook heel veel overnames op dit moment. En die heeft ook een natuurbegraafplaats, daar heeft hij ook een paar van aangeschaft, dus best een grote partij en ook een hele sympathieke man, maar uiteindelijk heeft ze toch gekozen voor een personeelslid.

5. **Was het een familiebedrijf?**
Ze heeft het bedrijf helemaal zelf opgestart, eerst begonnen met helemaal alles zelf doen, zoals: rouwkaarten en bloemen verzorgen en uiteindelijk is dat ontzettend gegroeid. De man van de vrouw was iets ouder, hij was 65 en zat in het onderwijs en hij kon een goede FUT-situatie realiseren door de lijkwagens te rijden, wat hij heel leuk vond. Hij had ook een verleden als kok en deed daarom ook regelmatig de catering. Waardoor het toch indirect een soort man-vrouw firma werd. Hij kocht tweedehandsauto's waarmee hij het vervoer regelde.

6. **Waar was het bedrijf gevestigd?**
In Haarlem.

7. **Hoe zag de structuur eruit en welke bedrijfsvorm had het bedrijf?**
a) **Zijn hier aanpassingen in gemaakt naar aanleiding van de verkoop?**
Toen ze bij ons kwam was het bedrijf puur één BV en toen hebben wij geadviseerd om daar een holding boven te nemen. En uiteindelijk plukt ze daar nu de vruchten van. De aanpassing is gelijkgemaakt toen mevrouw klant werd.

b) **U geeft aan, toen ze kwam had ze één BV en toen hebben jullie er een holdingstructuur van gemaakt, kunt u uitleggen wat het voordeel daarvan is in een bedrijfsopvolging?**
Het meest belangrijke is bij een werkmaatschappij, als je deze verkoopt dan betaal je volledige vennootschapsbelasting of box 2 heffing. Het voordeel is met een holding, dat je onder de deelnemingsvrijstelling gebruik kan maken van de verkoop van de BV en dan gaat de opbrengst belastingvrij naar de holding en bij de holding moet je dan als je het naar privé wil trekken, op dit moment wel 26,9% dividendbelasting betalen. Dus het scheelt haar in ieder geval 15% en in het hogere tarief 25% aan vennootschapsbelasting.

a) **Had mevrouw eigen onroerend goed?**
Nee, zij heeft contracten met twee kerken. Met die kerken had ze dus vaak de uitvaarten op die locatie, maar daarnaast had zij ook in beide kerken twee rouwkamers. Sinds 2018 heeft ze naast de kerk nog twee uitvaartkamers en een kantoor gerealiseerd, want dat was een protestantse kerk en wat hebben die heel mooi: dit was een tandartspraktijk en het pand was van hun wat naast de kerk zat en die hebben zij voor € 90.000 verbouwd en dus eigenlijk kant en klaar voor de uitvaartonderneemster gemaakt en uiteindelijk heeft ze zelf alleen een hele kleine investering moeten doen, maar er moest wel een contract worden afgesloten van tien jaar, maar dat deed ze met liefde en zeker ook in het kader van de overname.

8. **Hoe lang had de verkoper het bedrijf in bezit gehad?**
Zo'n 22 jaar. Ze was ooit als eenmanszaak begonnen en vervolgens naar de BV en het bijzondere bij de uitvaartbranche is dat je niet btw plichtig bent, dus ze stond ook niet op de loonlijst bij de holding, maar ze stond op de loonlijst bij de werkmaatschappij. En waarom? Op het moment dat je management fee gaat doorberekenen van de holding naar de werkmaatschappij, dan is de btw niet aftrekbaar in de werkmaatschappij, maar bij de holding moet je het wel aftrekken. Dus vandaar hebben we haar op de loonlijst gezet bij de werkmaatschappij.

9. **Waarom besloot de klant het bedrijf te verkopen?**
Zie vraag 4, mevrouw is 60 en was een beetje 'klaar met de dood'.

10. **Werd alles verkocht of bleef een deel in het bezit van de verkoper?**
a) **Zoals onroerend goed**
Ze heeft alles verkocht, dus geen onroerend goed, dat klopt, maar wel de huurcontracten, die zijn dus wel overgegaan van wat ik net zei: de twee kerken met rouwkamers en ook het perceel ernaast. Het was een 100% aandelendeal, dus de werknemer heeft 100% van de aandelen overgenomen.

11. **Kunt u iets vertellen over uw aandeel in het verkoopproces?**
Drie jaar geleden zijn we zelf heel druk bezig geweest, ik moet eerlijk zeggen het was wel een eyeopener, want ze draaien ongeveer € 250.000 - € 300.000 winst binnen de onderneming. En er was toen een partij, die zei van: de zaak is zo afhankelijk van de uitvaartonderneemster, dus goodwill vinden we eigenlijk vrij beperkt en die boden eigenlijk niet meer dan € 400.000 - € 500.000. Toen hebben we de laatste drie jaar eigenlijk de onderneming verkoop klaar gemaakt, dus minder afhankelijk van haar. Ze ging zich steeds meer terugtrekken en uiteindelijk is nu de opbrengst geweest: € 850.000 voor de verkoop.

We hebben heel erg veel gegevens aangeleverd en het is uiteindelijk een partij geweest: haar zoon is zelf rond de 30 en zijn beste vriend Wouter de Wit werkt bij 'Kwik Gielen' (https://www.kwikgielen.nl/team/), dat is een vrij grote partij in Amsterdam die veel overnames en waarderingen begeleid. En de koper werd begeleid door Deloitte. Dus voor de transactie hebben wij een overzicht gemaakt per 31 maart en we hebben heel veel overleg gehad met de desbetreffende persoon van Kwik Gielen, maar uiteindelijk is het naar tevredenheid opgelost.

a) **Wie heeft het verkoopmemorandum en de prijsbepaling gemaakt?**
Dat heeft Wouter de Wit van Kwik Gielen helemaal gemaakt, op basis daarvan kwamen ze op de prijs van € 850.000.

b) **Waren jullie betrokken met de onderhandeling met Dunweg toentertijd?**
Ja, met Dunweg zijn we heel erg mee betrokken geweest, hij was ook heel erg teleurgesteld. Er is na het bod aan het begin van drie jaar terug ook tussentijds veel contact geweest met hem en hij dacht dat ze nog even verder keken en er dan op terug kwamen. En uiteindelijk heeft ze er toch voor gekozen om het aan haar medewerkster aan te bieden, ze was er eigenlijk van in de veronderstelling dat ze het nooit rond zou krijgen, maar uiteindelijk heeft de ING er toch bij ingesprongen en die heeft op de hele transactie € 750.000 gefinancierd op basis van de goede cijfers. Verder heeft ze nog bij een externe partij € 100.000 euro geleend.

c) **Dus er is geen financiering van verkopen nodig geweest?**
De cijfers waren dermate goed, de eerste drie maanden waren nog het resultaat van de verkoopster, en daar kwam ongeveer € 100.000 uit, dus best een heel goed eerste kwartaal geweest. En we hebben toen gezegd, die € 100.000 kun je als werkkapitaal gebruiken en die moet ze binnen zes maanden aflossen. Dus dat is een beetje de deal die nu gesloten is.

b) **Zijn jullie er dus in totaal 3 jaar mee bezig geweest?**
De mevrouw was er al continue mee bezig, met kijken wat ze op dat moment kon doen en hoe ze zich wat meer kon terugtrekken, ze woonde in Haarlem met een tweede huis in Friesland en ze was steeds meer in Friesland te vinden, dus toch al steeds meer zzp'ers inzetten en de dame die het bedrijf heeft overgenomen ook al steeds meer betrokkenheid te geven.

12. **Hoe groot was de marktvraag naar de uitvaartonderneming?**
In Haarlem waren er zo'n zeven tot acht partijen, wat wij merkten is dat de partijen eigenlijk allemaal eenmanszaken en die vonden het eigenlijk een te groot risico om het over te nemen. En Dunweg bekeek het puur zakelijk, ik ben nog steeds van mening dat dat ook een goede partij had geweest.

13. **Waar bestonden de geïnteresseerde uit?**
Zie vraag 12 en 13a.

a) **Grote partijen in de branche zoals DELA?**
Nee, omdat de dame in kwestie van persoonlijkheid hield. Bij een DELA bijvoorbeeld is het allemaal veel groter en formeler. Zelfs Dunweg die ook groot was en eigenlijk alleen maar met vaste personeelsleden werkt die zeiden, gezien de omvang is het waanzinnig wat voor resultaat je behaald. En met name dat zij de zzp'ers heel strak hield. Dunweg merkte dat de productiviteit van zzp'ers best laag lag, dat hebben zij wel eens naast elkaar gelegd.

- **Verschil tussen uitvaartbranches en andere branches waarin klanten zich bevinden:**

    14. **Welke verschillen merkte u op in de uitvaartbranche ten opzichte van uw werk in andere sectoren?**
    Het is heel ad hoc, er overlijdt iemand en dan wordt er gebeld, dat kan om tien uur s 'avonds zijn dat je er nog drie uur zit met mensen en je moet gewoon heel snel dingen op gaan lossen en actie nemen. Dus je moet a: het gevoel hebben en b: ook nog de zakelijkheid zien. Dat werkt niet met een checklist wat je hebt, je moet gewoon puur in je hoofd hebben wat je moet gaan doen. Het blijft iets persoonlijks en je kan een mooi afscheid bedienen voor de mensen, ik denk dat dat een mooi aspect is.

- **Bedrijfsopvolging:**

    15. **Wat zijn uw ervaringen met bedrijfsopvolgingen?**
    Dat is heel erg wisselend, het is ook de vraag of de koper begrijpt wat hij overneemt. Ik heb bij de accountants business meerdere overnames gezien, bij JAN accountants en ik moet eerlijk zeggen dat je bij iedere overname zag dat dat geen goed resultaat opleverde, omdat veel personeel wegliep en vaak was het ook zo dat de tarieven bij de overnemende partij dertig procent hoger lagen. Dus dan werd er per jaar met tien procent verhoogd en dan krijg je een behoorlijke leegloop van klanten, maar ook een leegloop van personeel. Als je een klein kantoor hebt met 20 man personeel en er wordt gezegd er verandert niet veel, maar het beleid van de grote organisatie is leidend dus de kleinere organisatie wordt opgeslokt en de persoonlijkheid verdwijnt. Deze persoonlijk wordt in de uitvaartbranche belangrijk ervaren, maar ik denk eigenlijk in iedere branche. Ik denk dat dat een heel belangrijk aspect is, dat je je moet realiseren wat je overneemt. Daarom koos mijn klant er ook voor om iemand vanuit intern het te laten overnemen, om voor de zzp'ers zo min mogelijk te laten veranderen.

    16. **Wat zijn ontwikkelingen die u afgelopen jaren heeft meegemaakt op het gebied van bedrijfsopvolging?**
    Dat is heel wisselend, grote partijen die wilde toch ook nog wel doorgaan, maar wat je nu ook zeker ziet is dat overnames gebeuren op basis van het verkrijgen van personeel. Dit wordt ook door Maarten-Jeroen den Boer zo ervaren. Ik had gister iemand op bezoek, die heeft een detacheringsbureau en die doen het ontzettend goed. Hij is jurist en hij neemt juristen aan voor overheidsbedrijven en hij zegt ook het gaat hartstikke goed op dit moment, maar ik kan maar veertig mensen plaatsen en hij probeert aan alle kanten personeel te werven. En dat is het grootste probleem. Dus je ziet bij overnames dat er heel erg wordt gekeken of er een overbezetting of onderbezetting is, dat is ontzettend bepalend.

    17. **Welke ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsopvolging verwacht u de komende jaren?**
    Ik heb geen idee, ik weet ook niet waar het personeelstekort opeens vandaan komt. Er werd altijd geroepen van GGD en dergelijken, maar ik geloof er niet in dat iedereen naar de GGD gegaan is. Dus het is mij een raadsel, zowel de horeca en je hebt het op tv bij KLM gezien, bij winkels hoor je het. Horecazaken die voorheen zeven dagen open waren en nu nog maar vier dagen open zijn, omdat ze gewoon geen personeel hebben.

18. **Wat zijn belangrijke sociale aspecten die bij bedrijfsopvolging spelen en hoe adviseert of ondersteund u daarbij?**
Ik denk dat het heel erg belangrijk is dat je begrip hebt voor de mensen die er zitten, zodat je niet een leegloop krijgt. Dus communicatie ten alle tijden, ik denk dat dat ook te weinig gebeurt bij overnames. En de vraag is ook, want dat je zie je veel bij overnames, is dat de oude eigenaar betrokken blijft bij de organisatie en daar heel ongelukkig van wordt in de periode dat hij nog moet aanblijven. Dus wat ik altijd ook in de overeenkomst zet is wat gaan we doen als er in de tussentijd blijkt dat de aanblijf periode korter gaat worden, want dat zie ik steeds meer. Ik heb best een grote overname gedaan bij een andere organisatie en daar was een verplichte aanblijfperiode van tweeëneenhalf jaar, maar na vier maanden was het al over. En dan heb je toch wel een probleem, het was niet beschreven, dus dan ga je om tafel en uiteindelijk zijn beide partijen blij hoe het afgewikkeld werd, maar ik zie dat wel heel veel gebeuren.

   a) **Hoe komt het dat de aanblijfperiode van de oud-eigenaar vaak verkort wordt?**
   Dat komt omdat de opvolger een ander beleid voert en degene die overgenomen wordt, is waarschijnlijk al jarenlang eigenaar en zelf beleidsbepalend en die wordt na de opvolging weer medewerker. Ik denk dat dat het meest belangrijke is. Het is een moeizaam verhaal om weer terug te gaan naar de situatie waarbij je weer naar iemand moet luisteren.

19. **Wat is volgens u nodig om tot een succesvolle bedrijfsopvolging te komen?**
Ik denk nogmaals communicatie en ook gewoon duidelijk neerleggen wat je gaat doen en ook de medewerkers erbij betrekken om zo draagvlak te krijgen. En dat gebeurt op dit moment eigenlijk heel weinig, want de eigenaar doet de onderhandeling en roept vaak helemaal niets tegen het personeel en een maand of een paar weken van tevoren wordt het gemeld en dan is dat niet echt handig. Het personeel heeft best wat tijd nodig om zich om te kunnen schakelen naar de nieuwe situatie. Ik denk ook dat er gecommuniceerd moet worden door de oude eigenaar dat hij het voor het personeel ook doet in het kader van continuïteit en dat wordt ook te weinig geroepen.

20. **Wat vindt u van de faciliteiten die er momenteel beschikbaar zijn voor bedrijfsopvolging?**
Ik vind nog steeds dat het een vak apart is, waardering en overnames. Mijn neef en Maarten-Jeroen doen dat natuurlijk. De waarderingssituatie is een vak apart met allerlei waarderingsmethodieken, waarbij je wel alles mee moet nemen. Wij zitten natuurlijk een beetje in het MKB, en ik denk ook dat de bedragen die bijvoorbeeld door mijn neef gevraagd worden zijn best pittig en dat weet je dus dan moet je ook kijken van ga je zo'n partij inschakelen. Ik zeg altijd als de onderneming beneden een half miljoen is, doe ik dat niet, dan vind ik het minder interessant en op een moment dat het grotere partijen zijn dan is het prima. Wij hebben een keer een situatie gehad met een bedrijf dat helemaal gericht was op poortwachters, ziekteverzuim begeleiding en die leverde wat zij zelf dacht € 2.000.000, maar mijn neef heeft daar toen € 3.500.000 uit gesleept dus hij had een mooie succes fee ook, dat is wel een situatie waarbij beide partijen gewoon heel tevreden zijn. Dus je moet toch wel kijken van of het slim is en wij proberen ons er toch een beetje afzijdig van te houden. Heb je een horecazaak, dat is een beetje locatie en wat de gek ervoor geeft. En bij zo'n uitvaartbedrijf, zij kennen mijn neef bijvoorbeeld

ook. Maar ze zijn toen eigenlijk afgeknapt op tarieven en ze zijn er uiteindelijk dus ook mee gestopt.

a) **Waar moet je aan denken, wat RSM in dat geval heeft aangeboden?**
Hij begint meestal met een waarderingsrapport van € 5.000 en dan is het een beetje afhankelijk van a: uren maal tarief qua onderhandeling en dan gaat hij in het waarderingsrapport ook opnemen van dit is de basisprijs en wat ik er meer voor krijg, krijgt een X-percentage. Dat is een beetje hun verhaal, maar goed sommige schrikken al van de € 5.000 en dan is er verder in principe nog niks, maar ik vind wel dat je dan professioneel overkomt als je zo'n rapportage neerlegt.

b) **Wat heeft de klant van de uitvaartonderneming uiteindelijk betaald aan de deal van € 850.000 en begeleiding aan de andere partij en jullie samen?**
Ze heeft rond de € 20.000 euro betaald aan Wouter de Wit van Kwik Gielen en ongeveer € 4.000 aan ons. Dat zal een beetje de richtprijs zijn. Wat ik en Maarten-Jeroen trouwens raar en bijzonder vinden is er geen due diligence-onderzoek[3] is geweest. We hadden een discussie bijvoorbeeld over vrije dagen, wij nemen in de jaarstukken altijd een riskering vakantiegeld en omdat wij nooit informatie krijgen van een klant van hoeveel vakantiedagen er nog op rusten. Er was één personeelslid die had nog 180 uur, dan kun je zeggen waar heb je het over, maar het was toch substantieel ja. De kopende partij heeft die claim bij Deloitte neergelegd, die heeft daar niet zoveel problemen over gemaakt, we praten over € 3.500 euro. Maar dat is een beetje het nadeel en ik denk ook dat het niet de corebusiness was van de jongen van Deloitte en misschien ook een wat kleinere transactie voor Deloitte zelf.

21. **Waarom is een bedrijfsopvolging wel of niet aantrekkelijk voor een volgende generatie?**
Bij deze partij is het ook geweest, want ze hebben drie kinderen, van 32, 30 en 28 jaar. Gezien het resultaat vonden ze het eigenlijk wel heel aantrekkelijk als de kinderen het zouden willen overnemen, maar ze hadden er alle drie geen interesse in. Je moet er ook het type voor zijn, dus dat hebben ze wel geprobeerd, maar het was geen succes. Dus je moet ook echt kijken of het wel past bij kinderen. Ik heb zelf bijvoorbeeld vorig jaar mijn eigen dochter hier acht maanden laten zitten met een RA-opleiding, maar die vond deze organisatie te klein.

a) **Waarom heeft deze medewerker gekozen voor een overname en heeft ze niet dezelfde weg bewandeld als die haar baas 22 jaar geleden heeft bewandeld van het zelf opbouwen?**
Ik denk dat je daarvoor terug naar de achtergrond moet. De dame in kwestie heeft een horeca achtergrond, zij is altijd manager geweest in grote hotels en haar man heeft ook een eigen onderneming en zij heeft eigenlijk een beetje meer de managers

[3] *Tijdens het due diligence-onderzoek wordt een onderneming of een persoon zorgvuldig geanalyseerd op economische, juridische, fiscale en financiële omstandigheden. Dit omvat bijvoorbeeld omzetcijfers, vennootschap structuur of mogelijke relaties met economische criminaliteit, zoals corruptie en belastingfraude.**Ongeldige bron opgegeven.***

rol dat ze zegt van dat past meer bij mij, als dat ik helemaal van nul af aan ga beginnen. En dan moet ik het helemaal opzetten en daar heb ik eigenlijk geen zin in, dus dat was eigenlijk ook de angst voor de oud eigenaresse, dat ze voor zichzelf zou beginnen. En dat heb je natuurlijk als zzp'er, dat je zo kan beginnen en je hebt heel weinig kosten en klaar. Maar zij vond dit verhaal in het kader van er staat al iets en ik wil meer managen. Zij heeft ook geen zin, dat heeft ze al aangegeven, om tachtig uur te werken zoals de oud eigenaresse deed. Ze heeft gezegd ik wil meer de managers rol en ik wil af en toe ook wel een uitvaart doen, maar niet dat ik zes uitvaarten per week doe, daar heb ik helemaal geen zin in. Ze wil eigenlijk ook groeien, ze is momenteel 36 jaar. Dus ze zegt van dat ze de financiering ook niet zo'n groot probleem vindt. De ING wil het wel in vijf jaar terugbetaald hebben, dus dat wordt best wel druk, maar zij zegt ik heb best nog wel een aantal jaren en misschien over tien jaar als ik het zat ben verkoop ik het weer, zo'n type is het.

b) Wil zij ook weer op dezelfde voet verder gaan, ook met zzp'ers bijvoorbeeld?
Daar is ze nog niet helemaal uit. Wij gaan het in ieder geval tot het einde van het jaar doen, dat heeft ze duidelijk aangegeven. En ze zegt ik wil ook gewoon kijken hoe het met jullie gaat, dat vind ik heel prima. Dus het is onze taak om de komende 9 maanden gewoon goed te gaan doen en te zorgen dat ze klant blijft.

c) Zijn er afspraken gemaakt dat de verkoopster bepaalde dingen echt niet wil als het bedrijf wordt voortgezet?
Het rare doet zich voor, we hadden het net over het verbonden blijven, zij wilde absoluut niet dat de verkoopster verbonden zou blijven aan de zaak. Dus per 31 maart kon ze vertrekken. Zij zei van de oud-eigenaresse deed bijvoorbeeld bij uitvaarten waarbij ze zag dat de mensen het heel arm hadden, dan haalde ze gewoon € 500 van de prijs af. Dus gewoon heel sociaal denkend type. De overneemster heeft aangegeven dat wil ik absoluut niet, ik heb een commercieel bedrijf en ik moet de ING aflossen, dus klaar. Toch een stukje verharding, maar ik snap het wel. Op het moment dat je een bedrijf hebt en je hebt geen financiering kun je flexibeler zijn.

d) Heeft u zelf nog aanvullingen?
Ik denk dat het een heel aantrekkelijke branche is financieel, omdat ik zelf ook al best wat uitvaarten binnen de familie gehad. En wat je je moet realiseren, mensen zijn in shock, dus het klinkt misschien raar maar op het moment dat je een kist uit gaat zoeken dan kan dat bij wijze van spreken van € 100 tot een paar duizend euro, daar zit natuurlijk een marge tussen. En mensen kijken uiteindelijk totaal niet. Weet je wat het is, als jij belt als er iemand overleden is, ga je geen offertes opvragen. Dat zie ik ook bij grote partijen, ik wil niet zeggen dat er misbruik van wordt gemaakt, maar er wordt toch best gekeken naar het winstmodel. Uiteindelijk denk ik dat als je het een beetje goed doet, ontzettend goed kunt draaien. Maar het kost een hoop energie en het is geen 9 tot 5. Het zou geen onderneming van mij zijn, maar wat ik zie qua resultaten doen ze het heel goed.

e) **Waren zij ook nog aangesloten bij een keurmerk?**
Nee, ze deed wel veel cursussen en zij geeft ook cursussen rouwbegeleiding en daar wil ze zich nu wat meer op gaan richten. Daar schijnt ook gewoon heel veel vraag naar te zijn.

Ter ondersteuning van eerdere verklaringen uit dit interview is een Benchmarkrapportage overhandigd, hierin staan gemiddelde cijfers uit de branche toegelicht. Ter informatie is dit rapport na deze bijlage toegevoegd in bijlage XIX.

Bijlage XIX: Benchmarkrapportage uitvaartorganisatie

SRA Branche in Zicht

Benchmarkrapportage

Uitvaartverzorging, crematoria, mortuaria en begraafplaatsen

	Uitvaartorganisatie		Referentiegroep
Branche	9603 Uitvaartverzorging, crematoria, mortuaria en begraafplaatsen	**Branche**	9603 Uitvaartverzorging, crematoria, mortuaria en begraafplaatsen
Rechtsvorm		**Aantal in groep**	31
Plaats		**Boekjaar**	2019
Boekjaar	2020	**Rechtspersoonlijkheid**	Alle
Omzet	€ 0	**Omvang**	Alle
		Regio	Heel Nederland
		Grondslag	Alle
		Status	Alle

Deze rapportage is alleen bedoeld voor de geadresseerden. Aan dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend. Zowel SRA als haar aangesloten leden kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade als gevolg van een onjuiste of onvolledige weergave van de gegevens in dit rapport. Dit rapport bevat een verkorte weergave van de jaarrekening en kan niet als officiële plaatsvervanger van de wettelijke jaarstukken worden beschouwd. Op de in dit rapport opgenomen gegevens is geen accountantscontrole toegepast.

Uw financiële prestatie versus branchegenoten

In onderstaande tabellen worden de verkorte resultatenrekening en verkorte balans afgezet tegen het gemiddelde van de referentiegroep.

	Ultvaartorganisatie		Referentiegroep (n=31)*	
	x € 1	%	x € 1	%
Netto omzet	0	0 %	1	100 %
Mutatie onderhanden projecten	0	..	0	0 %
Voorraadmutaties	0	0 %	0	0 %
Inkoopwaarde	0	..	0	40 %
Brutomarge	*0*	*0 %*	*1*	*60 %*
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0 %	0	0 %
Bedrijfskosten	0	..	0	43 %
Personeelskosten	0	..	0	23 %
Exploitatiekosten	0	..	0	0 %
Inventariskosten	0	..	0	1 %
Huisvestingskosten	0	..	0	9 %
Autokosten	0	..	0	2 %
Verkoopkosten	0	..	0	2 %
Algemene kosten	0	..	0	3 %
Overige bedrijfskosten	0	..	0	2 %
Afschrijvingen	0	..	0	3 %
Bedrijfsresultaat	*0*	*0 %*	*0*	*14 %*
Financiële baten en lasten	0	0 %	0	0 %
Gewoon resultaat vóór belasting	*0*	*0 %*	*0*	*14 %*

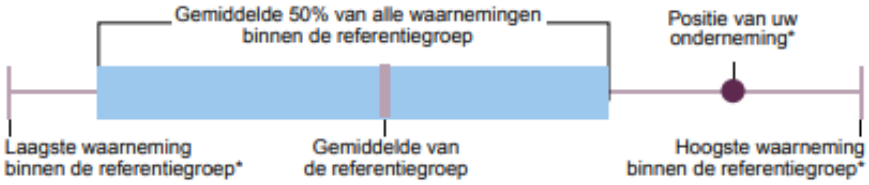
** Posten in deze (rechter)kolom zijn geschaald op basis van de netto omzet van de testonderneming (linker kolom).*

	Ultvaartorganisatie		Referentiegroep (n=31)**	
	x € 1	%	x € 1	%
Activa				
Immateriële vaste activa	0	..	0	3 %
Materiële vaste activa	0	..	0	45 %
Financiële vaste activa	0	..	0	0 %
Onderhanden projecten	0	..	0	0 %
Voorraden	0	..	0	1 %
Vorderingen	0	..	0	27 %
Liquide middelen	0	..	0	23 %
Totaal activa	**0**	**..**	**1**	**100 %**
Passiva				
Eigen vermogen	0	0 %	1	58 %
Voorzieningen	0	0 %	0	5 %
Langlopende schulden	0	0 %	0	13 %
Kortlopende schulden	0	0 %	0	25 %
Vermogensbehoefte	0	..	0	..
Totaal passiva	**0**	**0 %**	**1**	**100 %**

*** Posten in deze (rechter)kolom zijn geschaald op het totaal vermogen van de testonderneming (linker kolom).*

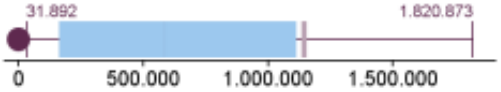
Bandbreedtes resultatenrekening en balansposten

In onderstaande grafieken worden uw financiële prestaties afgezet tegen de referentiegroep. Hieronder staat middels een legenda toegelicht hoe u de grafieken dient te interpreteren.

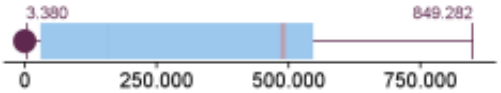


** Indien de laagste of hoogste waarneming, of de positie van uw onderneming buiten het bereik van de referentiegroep valt, wordt dit met een pijl aan het eind van de as weergegeven.*

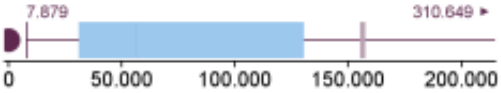
Netto omzet
De netto omzet is de totale omzet van alle verkochte goederen en diensten.



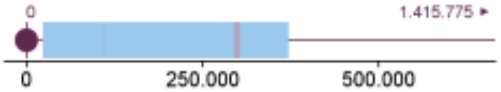
Bedrijfskosten
Hierin zijn alle bedrijfskosten, zoals personeelskosten, auto- en transportkosten, huisvestingskosten, onderhoudskosten, verkoopkosten en andere bedrijfskosten opgenomen.



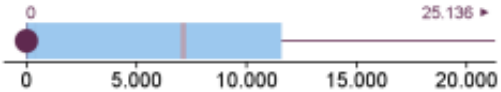
Winst voor belastingen
De winst voor belastingen is het commerciële resultaat; omdat we geen rekening houden met fiscale correcties, kan dit afwijken van het resultaat volgens de fiscale aangifte.



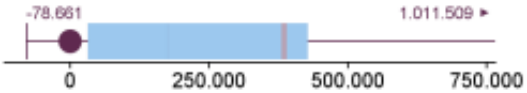
Materiële vaste activa
Bestaat uit grond, gebouwen, machines, vervoermiddelen en inventaris.



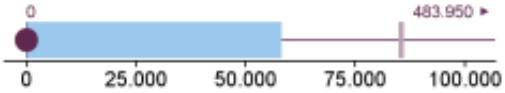
Voorraden
Hieronder zijn alle voorraden handelsgoederen, grondstoffen en gereed product begrepen, evenals de kosten van onderhanden projecten.



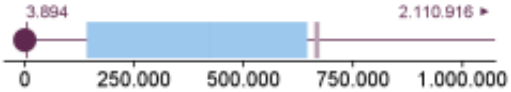
Eigen vermogen
Bevat naast het (aandelen)kapitaal ook de wettelijke, statutaire en overige reserves.



Langlopende schulden
Dit zijn alle leningen en andere financieringen die op de langere termijn moeten worden afgelost. De aflossingsverplichting voor het komende jaar is hier niet bij inbegrepen.



Balanstotaal
Dit is het totaal van alle activa, gelijk aan het totaal van alle passiva.



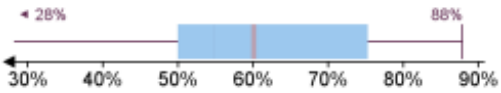
Kengetallen

Op basis van de resultatenrekening en de balans is een aantal kengetallen berekend. Van de belangrijkste kengetallen zijn de bandbreedtes hieronder weergegeven.

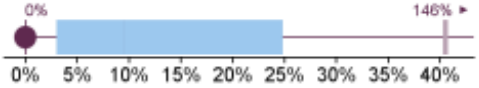
Rentabiliteit

Onder rentabiliteit verstaan we de verhouding tussen winst en het vermogen (eigen vermogen, dan wel totaal vermogen) dat deze winst heeft gegenereerd. De rentabiliteit is een belangrijke maatstaf voor beslissingscalculaties op de lange termijn.

Brutomarge
De brutomarge is de omzet minus de kostprijs van de omzet, gedeeld door de omzet.



Rentabiliteit eigen vermogen
De rentabiliteit van het eigen vermogen is de winst (voor belastingen) gedeeld door het eigen vermogen.

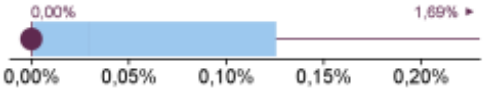


Kredietwaardigheid

De kredietwaardigheid geeft een beeld over de financiële gezondheid van de onderneming.

Solvabiliteit
Dit is de verhouding tussen eigen vermogen en het totale vermogen.

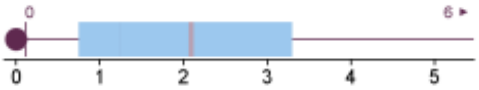
Rating
De rating geeft een oordeel over de algemene kredietwaardigheid van de onderneming en wordt uitgedrukt in een uitvalwaarschijnlijkheidspercentage.



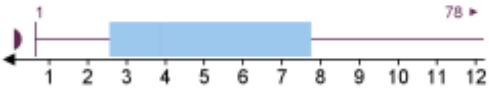
Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in welke mate een onderneming haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen.

Current ratio
De current ratio meet de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van een bedrijf. Het geeft de mate aan waarin een bedrijf de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) kan betalen uit de vlottende activa (voorraden, vorderingen en liquide middelen).



Defensive interval (weken)
Het defensive interval geeft aan (in weken) hoe lang een bedrijf bij het ontbreken van activiteiten niet in liquiditeitsproblemen komt.



Benchmarkrapportage 31 maart 2022 Pagina 4

(SRA, 2020)

Bijlage XX: Checklist Schriftelijk Rapporteren

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam:
Klas:

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik
- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief *
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/ mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons' *
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening
- ☐ Het verslag/rapport heeft een logische opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag
- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag
- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad
- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:
- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:
- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:
- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek
- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding
- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode
- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern
- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren en tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de figuur/tabel)*
- ☐ De figuren en tabellen zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar de figuren en/of de tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie
- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen
- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding
- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen
- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven