



Opvolging in het familiebedrijf, spoor naar de toekomst?

Geurt Hogenbirk MSc AA RV en
mr. Kees de Kramer NLP
Eindejaarsseminar 2019

Belang Familiebedrijf, wat feiten!

- Ruim 270.000 familiebedrijven (70% van het totaal).
- Familiebedrijven presteren economisch vaak beter dan niet- familiebedrijven.
- Geeft circa 50% van de werkgelegenheid.
- Circa 23.000 familiebedrijven bezig met opvolging.

Opvolging: Kritische fase!

- Slechts 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling.
- 13% overleeft de tweede generatiewisseling.
- slechts 3% van de familiebedrijven bestaat nog na een derde generatiewisseling.

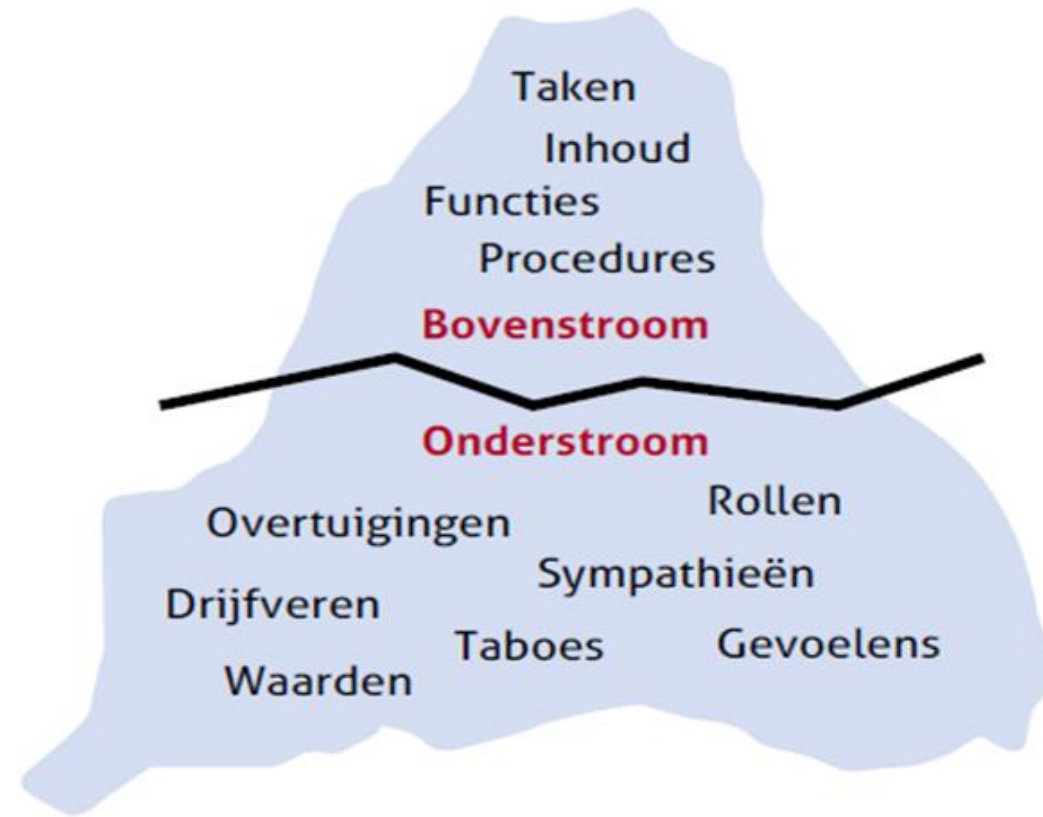
Erasmus Center for Family Business (2016)

- Opvolging: voor veel familiebedrijven eerder een gebeurtenis dan een proces.
- Angst voor de toekomst en het onvermijdelijke bij de vertrekkende generatie (identiteitsverlies) en twijfel over loslaten.
- Angst bij de opvolgende generatie om niet aan de verwachtingen te kunnen voldoen (rentmeesterschap).

Kortom: bij beide kanten angst en twijfel (uitstelgedrag).

R.H. Flören, een nieuwe generatie in het familiebedrijf. Een onderzoek onder een nieuwe generatie directeuren, die onlangs de leiding van een familiebedrijf in Nederland heeft overgenomen.

Het Ijsbergmodel



Het ijsbergmodel

De ijsberg geldt voor mensen, teams, familie, bedrijven et cetera.

Wat speelt er bij u boven en onder water?

Wie bent u als overdrager:

- De Monarch: is een “alleenheerser” en kan geen afscheid nemen.
- De Generaal: vindt geen enkele opvolger goed genoeg.
- De Ambassadeur: kiest na overdracht voor een adviserende rol.
- De Bestuurder: kan het familiebedrijf goed loslaten na de overdracht.

J.A. Sonnenfeld en P.L. Spence, The Parting Patriarch of a Family Firm

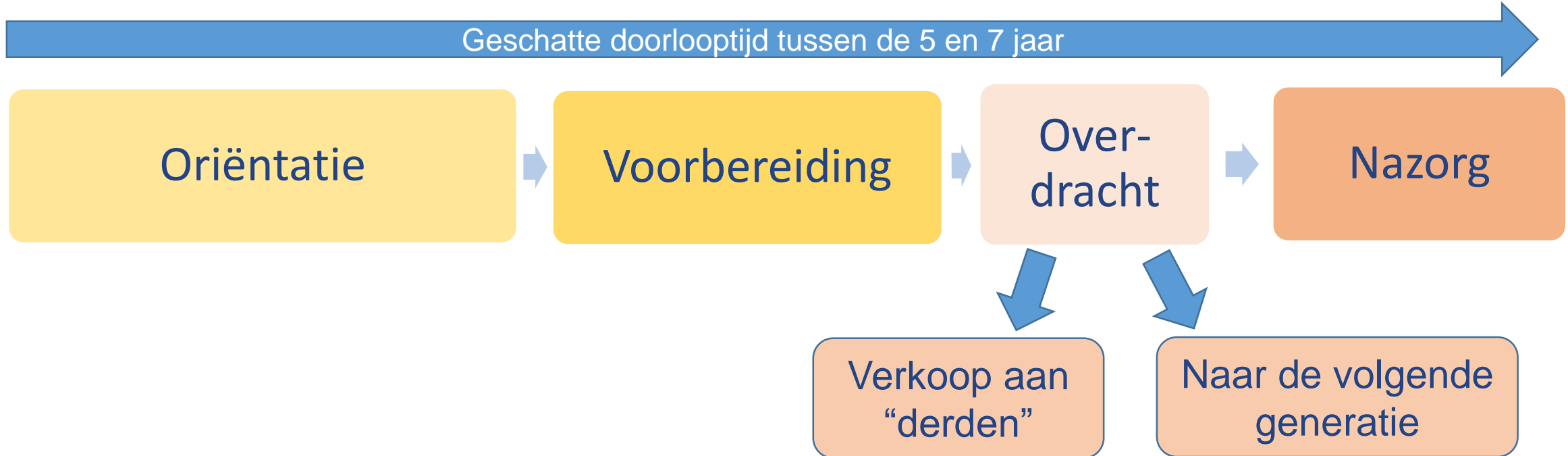
Betekent beëindigen ook loslaten?

Voorbeeld uit de praktijk: de Eeuwige Directeur



Proces van overdracht

Het proces van bedrijfsopvolging



Overdracht is niet alleen een proces van de opvolger en de overdrager, maar ook van familie en emoties.

Omstandigheden waardoor het proces niet kan worden afgerond

O => Overlijden van de ondernemer (of 1 van de ondernemers)

A => Arbeidsongeschiktheid

S => Stoppen met werken (gedwongen)

E => Echtscheiding van de ondernemer

Bovenstaande kan iedereen overkomen, dus het is zinvol na te denken over een “**noodplan**”. Voorbeelden:

- Levenstestament
- Testament
- Verzekering (arbeidsongeschiktheid, overlijdensrisicoverzekering)
- Huwelijkse voorwaarden/ afspraken
- Aandeelhoudersovereenkomst
- Stichting Administratiekantoor (STAK)

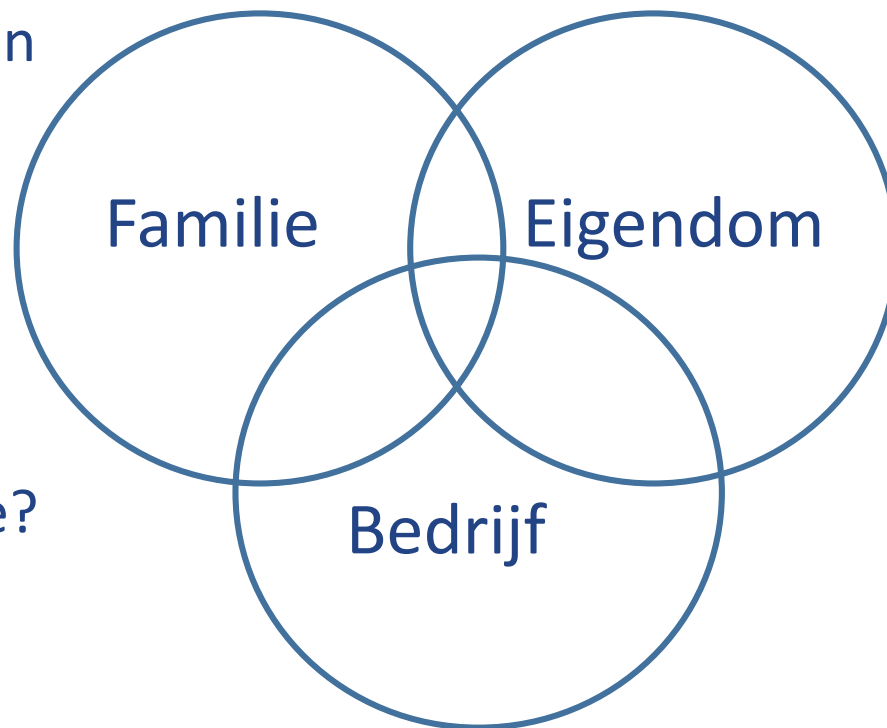
Hoe gaan we om met verschillen in betrokkenheid tussen eigenaren?

Staan we open voor een externe eigenaar?

Mogen aangetrouwden in het bedrijf werken?

Houden we de winsten in de onderneming of keren we ze uit naar privé?

Welke rol krijgt de uittredende generatie?



Waar halen we onze groei vandaan?

Mogen ook niet familieleden in de directie?

ORIENTATIEFASE (zomaar wat vragen)

- Is er familie die de onderneming zou kunnen overnemen?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de onderneming?
- Is de onderneming in de huidige fase wel overdraagbaar?
- Is de onderneming over 5 jaar nog wel levensvatbaar?
- Hoe ziet de financiële positie eruit na overdracht, is er wel inkomen voor de overdrager en degene die overneemt?
- Wanneer overdragen?

VOORBEREIDINGSFASE

- Als er geen toekomstige familie is ervoor zorgen dat de onderneming overdraagbaar wordt?
- “Onderneming” oppoetsen/ klaarmaken voor de volgende generatie?
- Structuur voor overdracht regelen, zowel fiscaal, organisatorisch en juridisch?
- Marketingstrategie herijken, welke markt met welke producten?
- In beeld brengen financiële toekomst privé en zaak.
- Waardebepaling?

Naar derden ?

- Medewerker die het wil overnemen?, hoofdprijs of met een “korting”? (MBO)
- Ondernemer die het over wil nemen (MBI).
- Verkoop aan een investeringsclub/private equity, concurrent.

Naar familie

- Tegen welke waarde?
- Bij andere kinderen, doen we deze niet tekort bij een te lage prijs?
- Dragen we alles over of gedeeltelijk, schuiven tussen eigendom en bedrijf?
- Aan alle kinderen of alleen die willen voortzetten?
- Wil het kind wel echt overnemen of is het een emotionele druk?

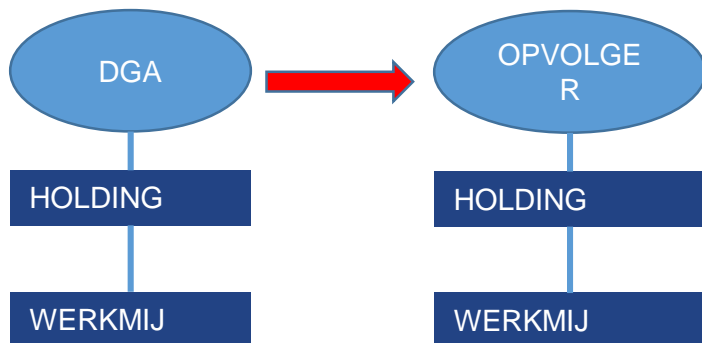
Fiscaal

- Ingroeieregeling, met name bij een VOF of Maatschap. De overnemer verkrijgt in de komende jaren een steeds groter belang in de onderneming. (Bij een VOF gaat over het algemeen 10% per jaar nog fiscaal vriendelijk).
- Bij compensabel verlies verkoop van de activiteiten, boekwinst/goodwill compenseert het fiscale verlies en is bij de verkrijger aftrekbaar.
- Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). (volgende sheet nader uitgediept)
- Schenken.
- Ruzie splitsing en afsplitsing.
- Voorbehoud van stille reserves.

Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)

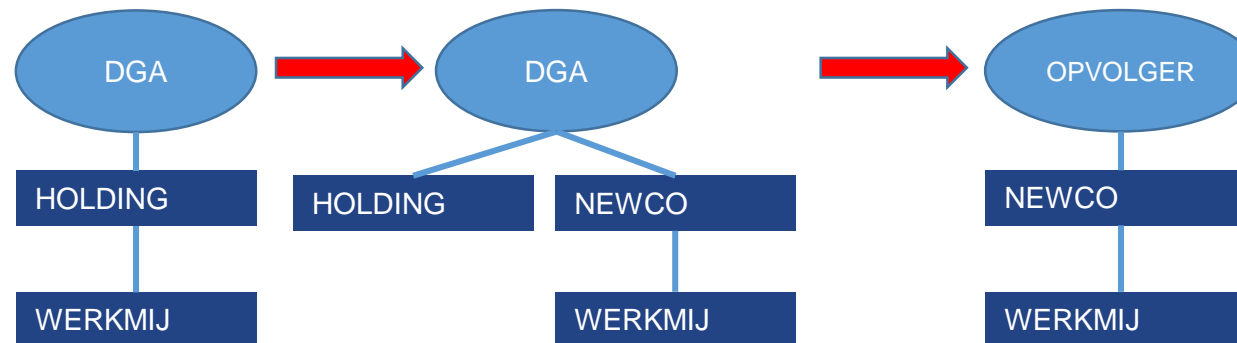
- Overdrager dient de onderneming vijf jaar te hebben (uitbreidingen binnen vijf jaar kwalificeren niet voor de BOR (nog niet).
- Verkrijger dient de onderneming vijf jaar voort te zetten.
- Verkrijger dient al drie jaar op de loonlijst te staan.
- Verhoogde vrijstelling bij schenking. 1.083.000 bij 100% van de aandelen en 83% van het meerdere boven dit bedrag is eveneens vrijgesteld.
- Regeling kan tijdens leven en bij overlijden.
- Schenkingsrecht is 10% over de eerste 120.000 en 20% boven het meerdere.
- Doorschuiven van de fiscale claims (aanmerkelijk belang).
- Regeling geldt alleen voor ondernemingsvermogen niet voor beleggingsvermogen.

SITUATIE 1 SCHENKING



- Alles wordt geschonken maximale vrijstelling
- Nadeel, alles gaat over, is niet altijd wenselijk

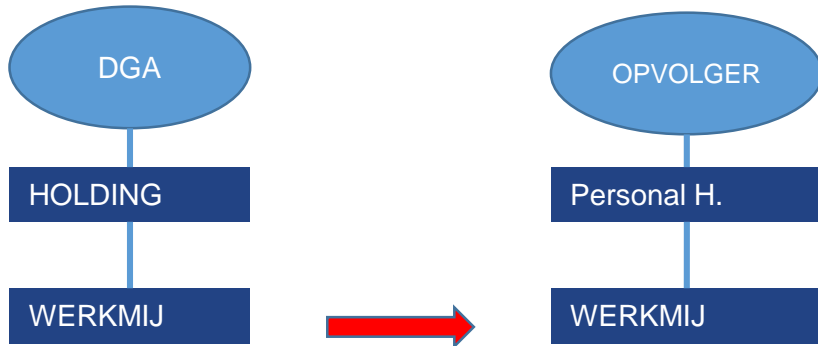
SITUATIE 2



- De bestaande holding wordt gesplitst in bestanddelen die achter moeten blijven en bestanddelen die overgaan
- Eventueel kan Holding deels blijven participeren in de werkmij
- Newco wordt onder de BOR geschonken

Voorbeeld BOR (2) (onderlangs)

SITUATIE 3



Overdracht werkmij

- Werkmij wordt overgedragen, schenking vindt dan niet vanuit privé plaats.
- De DGA dient in privé aanmerkelijk belangheffing te betalen over de verkoopwaarde van het deel wat geschonken wordt.
- Opvolger kan het bedrag waarover DGA afrekent onbelast uitkeren naar privé (verschuiving van de heffing).
- Nadeel is derhalve dat er nu al een claim ontstaat die afgerekend dient te worden.
- Voordeel is dat er geen splitsing etc. hoeft plaats te vinden.
- Makkelijker over te dragen/schenken naar meerdere kinderen.

- Bedrijfsoverdracht is niet iets wat zo geregeld is.
- Overdracht naar de volgende generatie is bijzonder, maar moet geen doel op zich zijn.
- Overdracht binnen de familie geeft verschillende belangen en invalshoeken. Het niet benoemen of uitspreken van problemen en gevoelens kan later de familie doen scheuren.
- Bij welke vorm van overdracht ook, breng de financiële consequenties in beeld. Blijft het geld na overdracht in de onderneming of wordt het veilig gesteld.
- Fiscaal zijn er mogelijkheden, maar ook daarvoor is een tijdige planning van belang gezien een aantal termijnen.
- Overdracht van een familieonderneming is veel meer dan een cijfermatige en fiscale uitwerking.
- Denk na over oase. Deze punten kunnen beter nu geregeld en in beeld gebracht worden.

VRAGEN ?

Geurt Hogenbirk MSc AA RV RAB
Directeur FSV Accountants + Adviseurs /
FSV Corporate Finance
Specialisatie: Waardering onderneming,
koop / verkoop van onderneming en
bedrijfsoverdracht

E-mail: g.hogenbirk@fsv.nl
Mobiel: 06-50604222 of 088-9005301

mr. Kees de Kramer NLP
Jurist/mediator FSV Accountants + Adviseurs
Specialisatie: ondernemersrecht, mediator

E-mail: k.d.kramer@fsv.nl
Mobiel: 06-10470926 of 088-9005428