



Familie en vermogen in bedrijf

Bedrijfsopvolging, het stokje doorgeven met het oog op de toekomst

Bedrijfsopvolging binnen een familiebedrijf is een proces waarbij veel zaken goed en al in een vroeg stadium moeten worden geregeld. Het klaarstomen van de volgende generatie, het selecteren van de beste manier om de aandelen over te dragen, het overdragen van de zeggenschap; allemaal onderwerpen die spelen bij de bedrijfsopvolging van een familiebedrijf. Wij hebben de belangrijkste thematieken voor u op een rij gezet.

Deze publicatie is geschreven voor de situatie dat de onderneming wordt gedreven in de vorm van een vennootschap, zoals een bv of nv.

Naast de familie heeft een familiebedrijf andere stakeholders, zoals klanten, leveranciers en werknemers. Voor al deze partijen is het van belang wie de toekomstige eigenaar en bestuurder van het familiebedrijf is. Een gebrek aan informatie hierover kan onzekerheid in de hand werken en daarmee de continuïteit van het familiebedrijf in gevaar brengen. Een helder plan voor bedrijfsopvolging kan de stakeholders geruststellen over de toekomst van de onderneming.

Wanneer is een onderneming een familiebedrijf?

Ongeacht de omvang is een onderneming een familiebedrijf als:

- meer dan 50 procent van de eigendom in handen is van één familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn;
- één familie beslissende invloed heeft op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of minimaal twee leden van de bedrijfsleiding afkomstig zijn uit één familie; en
- voor beursgenoteerde bedrijven geldt dat ten minste 25 procent van de zeggenschap in handen van de familie moet zijn.¹

¹ Nyenrode Business Universiteit 2013.

Meestal is de grootaandeelhouder zowel emotioneel als financieel betrokken bij de onderneming. Een bedrijfsopvolging is daarom voor de grootaandeelhouder en zijn of haar directe omgeving een heel bijzondere en belangrijke gebeurtenis. U krijgt er immers waarschijnlijk ook maar één keer in uw leven mee te maken.

Bij de bedrijfsopvolging gaat het om de overdracht van leiding, eigendom en/of zeggenschap. Daarbij spelen bijzonder lastige fiscale, juridische en financiële aandachtspunten. Daarnaast spelen voor familiebedrijven de spanningsvelden tussen familie- en bedrijfsbelangen een belangrijke rol in het proces.

Een goede voorbereiding is cruciaal om de opvolging tot een succes te maken. Een fundamenteel onderdeel van die voorbereiding

is het opstellen van een bedrijfsopvolgingsplan. Een dergelijk plan kan verschillende soorten problemen voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan de situatie dat de volgende generaties terughoudend en onvoorbereid zijn of niet in staat zijn de leiding te nemen. Ook kan het zijn dat de eigenaar een opvolger op het oog heeft, maar dat de familie en andere belanghebbenden het niet eens zijn met deze keuze.

Het is ook mogelijk dat de eigenaar tot de ontdekking komt dat het met het oog op de continuïteit van de onderneming niet realistisch is om de onderneming binnen de familie te houden. Hoewel het confronterend kan zijn om over deze situaties na te denken, is het toch beter om daar nu al een oplossing voor te zoeken in plaats van op het laatste moment. Dan kunnen de opties namelijk nog maar beperkt zijn.



Op weg naar een succesvolle bedrijfsopvolging: de belangrijkste acties in een stappenplan

Stap 1: Opvoeding van de kinderen *(Tussen het 4e en 16e levensjaar van de bedrijfsopvolger)*

De voorbereiding op een bedrijfsopvolging begint al in de kinderjaren. Juist op een jonge leeftijd kunnen kinderen al leren wat het inhoudt om in een ondernemersfamilie op te groeien. Vooral wanneer het ondernemen in het openbaar gebeurt en de kinderen de naam van de onderneming dragen. Het is goed om kinderen al vroeg vertrouwd te maken met alle bijzonderheden van het ondernemen, zonder echt druk uit te oefenen om in de voetsporen van de ouders te treden.

In de praktijk komt het voor dat ouders hun kinderen juist willen beschermen en hen bewust van de onderneming weghouden. Dit doen ze zodat de kinderen vrij kunnen opgroeien. Kinderen ervaren dit echter vaak als een tegenstrijdige boodschap. Ze worden nu van iets weggehouden wat hen later juist erg zal karakteriseren.

Het leiden van het familiebedrijf neemt bovendien vaak veel tijd in beslag en beïnvloedt daarmee ook het familieleven. Het is belangrijk dat hierin een goede balans wordt gevonden. Zowel voor het eigen welzijn van de kinderen, als om hen niet te ontmoedigen zelf ooit aan het roer te willen staan.

Stap 2: Omgaan met onzekerheid bij de bedrijfsopvolgers *(Tussen het 12e en 20e levensjaar van de bedrijfsopvolger)*

Gedeeltelijk overlappend met de eerste fase begint de tweede fase. Hierin vormen de ouders voor de kinderen een belangrijk voorbeeld van het ondernemerschap. In de puberteit verandert vaak de mening van de kinderen over het familiebedrijf. De kinderen zeiden misschien eerst: 'Ik ga doen wat mijn ouders doen, ik ga de onderneming in!' Maar nu kunnen er andere

geluiden klinken: 'Ik wil niet doen wat jullie doen', of 'Ik leef mijn eigen leven'.

De uitdaging voor de ondernemersfamilie in deze fase is om regelmatig met de kinderen over hun keuzes te blijven praten. Een eerste en vroege 'ja' op de overname van het bedrijf wil niet zeggen dat de opvolger gevonden is. Een 'nee' is daarentegen niet per se zorgwekkend. Het kan een denkproces van de familie op gang brengen waarmee later een goed overwogen keuze kan worden gemaakt.

In deze periode is het essentieel dat ouders en kinderen goed met elkaar blijven communiceren en dat de kinderen voelen dat ze hun eigen keuzes kunnen maken. Deze zelfstandigheid komt later namelijk goed van pas, omdat deze eigenschap ook bijdraagt aan het ondernemerschap.

Stap 3: Opleiding van de mogelijke bedrijfsopvolgers *(Tussen het 16e en 30e levensjaar van de bedrijfsopvolger)*

Vaak zet weerstand van kinderen tegen de opvolging zich ook nog tijdens de studieperiode voort. De studie die ze kiezen en het verloop daarvan liggen vaak niet geheel in lijn met wat de ouders voor ogen hebben. Maar ouders hoeven het resultaat van een studie niet te onderschatten maar ook niet te overschatten. Ook na een 'verkeerde' studiekeuze en een onverwachte levensloop kan een kind alsnog kiezen voor het ondernemerschap, bijvoorbeeld door het volgen van cursussen. In het meest ideale geval wordt er gekozen voor scholing en studie die passen bij het bedrijf, maar die ook andere opties niet uitsluiten.

Stap 4: De geschikte bedrijfsstructuur kiezen *(Leeftijd van de overdrager rond 55 jaar)*

Rond de 55-jarige leeftijd van de overdrager is het tijd de onderneming gereed te maken voor de bedrijfsopvolging. Dat wil zeggen dat – voor zover dat nog niet is gebeurd – de juridische structuur van het bedrijf wordt voorbereid voor de opvolging.

Familiebedrijven kunnen verschillende bedrijfsstructuren hebben. Denk bijvoorbeeld aan de relatief eenvoudige vorm van de bv of een nv. Een andere mogelijkheid is een transparant samenwerkingsverband zoals een maatschap.

Er zijn verschillende factoren die meewegen bij de keuze wat de meest geschikte juridische structuur is voor een familiebedrijf, zowel aan het begin als tijdens het voortbestaan van het bedrijf. Een belangrijke vraag bij het kiezen van een bedrijfsstructuur is welk effect het heeft op het vermogen van het bedrijf om (1) kapitaal aan te trekken (2) de bedrijfsmiddelen te beschermen tegen crediteuren (3) de aansprakelijkheid van de ondernemer te beperken of (4) vermogen te behouden en over te brengen naar volgende generaties.

Ook als u binnen de familie geen geschikte bedrijfsopvolger kunt vinden, is het belangrijk dat u een goede juridische structuur voor het bedrijf kiest. Zo kunt u de verkoop van de onderneming op de juiste wijze en onder de beste voorwaarden laten verlopen en komt de volgende generatie niet in een situatie terecht waarin zij gedwongen wordt om het bedrijf voort te zetten. Een gedwongen voortzetting doet zich bijvoorbeeld voor als de structuur niet passend is voor de overnemer.

In dit stadium van de voorbereiding van de overdracht van de onderneming is het van belang dat niet alleen naar de juridische structuur van de onderneming wordt gekeken, maar ook naar strategische zaken als de plannen op het gebied van innovatie, kennis en internationalisering. Deze ontwikkelingen zijn voor de bedrijfsopvolger relevante thema's waarin deze alvast zijn of haar eigen koers kan bepalen samen met de overdrager. Ook is het in dit stadium een goed idee om belangrijke werknemers aan te sporen om naast hun specifieke bekwaamheden algemene vaardigheden verder te ontwikkelen, zodat het bedrijf kan groeien.

Soms kan het noodzakelijk zijn om nieuwe managers met specifieke expertise aan te nemen, zoals kennis over opkomende markten en vaardigheden in nieuwe technologieën. Overigens vormt het werven en vasthouden van nieuwe

gekwalficeerde medewerkers een uitdaging voor veel familiebedrijven. Dit blijkt uit een enquête die PwC heeft gehouden onder familiebedrijven ([Family Business Survey 2014](#)). Door het bedrijf te presenteren als een plek waar toekomstige werknemers worden begeleid en gestimuleerd om zich professioneel te ontwikkelen, kunnen familiebedrijven hun kansen vergroten om talentvolle werknemers aan te trekken en in dienst te houden.

Stap 5: Keuze voor de opvolger *(Tussen het 20e en 35e levensjaar van de opvolger)*

Voordat een bedrijfsopvolger kan worden gekozen, is het noodzakelijk dat alle betrokkenen (met inbegrip van familieleden en bestuursleden) het eens zijn over welke kwaliteiten en eigenschappen de opvolger moet beschikken. Normaliter worden de criteria vastgesteld tijdens [familieraden](#) of nog beter, schriftelijk vastgelegd in een familiestatuuut.

De opvolger kan een familielid zijn, maar ook een aandeelhouder, werknemer of een derde. Denk bij een derde aan een bestuurder van een andere onderneming. Een bestuurder van een andere onderneming kan een uitkomst zijn als de familieleden het bedrijf niet willen of kunnen leiden. Het is ook mogelijk dat deze externe bestuurder als interim-bestuurder optreedt in een overbruggingsperiode, totdat de jongere generatie van de familie in staat is als leidinggevende op te treden.

Als maar enkele familieleden in de leiding van het bedrijf zitten, dan kan het voor u als eigenaar moeilijk zijn om alle familieleden gelijk te behandelen. Het is op de lange termijn in het belang van zowel het bedrijf als de familieleden om te erkennen wie de meeste waarde toevoegt in het bedrijf. Om dit te bereiken kunt u een beloningsbeleid invoeren waarbij de te ontvangen beloning past bij de geleverde prestatie en het functieniveau. Op het niveau van aandeelhouder kunnen alle familieleden een gelijk voordeel genieten door middel van dividenduitkeringen. Een dergelijk beloningsbeleid maakt ook duidelijk wie in aanmerking komt om bedrijfsopvolger te worden.



Door in een vroeg stadium een bedrijfsopvolger te kiezen, laat u zien dat u de continuïteit van het bedrijf belangrijk vindt. Daarnaast voorkomt het onzekerheden bij familieleden en andere stakeholders. Wanneer u een bedrijfsopvolger hebt aangewezen, dan weet iedereen waar hij aan toe is en kunnen de gepasseerde familieleden eerder andere kansen op een mooie carrière aangrijpen. Tegelijkertijd hebben de familieleden die in het bedrijf blijven werken een duidelijker beeld van hun toekomst qua verantwoordelijkheden en carrièremogelijkheden binnen het bedrijf.

Idealiter is uw bedrijfsopvolgingskeuze gestoeld op de aanbevelingen van de belangrijkste betrokkenen bij het bedrijf. Als u deze personen in gesprekken over de toekomst van het bedrijf betreft, is de kans groter dat zij uiteindelijk instemmen met het voorstel, ook al zijn zij het niet helemaal eens met uw keuze van bedrijfsopvolger.

Stap 6: Groeien binnen het bedrijf *(Leeftijd bedrijfsopvolger 20 tot 35 jaar)*

Wanneer alle betrokkenen van mening zijn dat er binnen de familie een geschikte opvolger gevonden is, dan moet worden bepaald welke werkervaring hij of zij nog moet opdoen. Het is namelijk erg belangrijk dat uw bedrijfsopvolger significant relevante ervaring heeft in het bedrijfsleven.

Als u een relatief jong familielid aanwijst als bedrijfsopvolger, dan is het verstandig dat deze persoon in en/of buiten uw onderneming een intensieve training volgt. Binnen uw onderneming kan deze opleiding bestaan uit het opdoen van ervaring binnen verschillende afdelingen van uw bedrijf. De bedrijfsopvolger leert in deze periode niet alleen het bedrijf goed kennen, maar krijgt ook de kans zijn of haar kwaliteiten te laten zien bij belanghebbenden. Hierbij is het ook van belang dat alle betrokkenen weten hoe lang en waarom de opvolger op een bepaalde afdeling aanwezig is. Voor de collega's wordt op deze manier een heldere toekomstverwachting, over en weer, geformuleerd.

Wanneer door de bedrijfsopvolger binnen de onderneming niet wordt voldaan aan de gestelde eisen moet het voor alle betrokkenen (zoals de familieleden en collega's) duidelijk zijn welke consequenties dit heeft. Een evaluatie na het afsluiten van een carrièrestap binnen de onderneming helpt daarbij. Bij voorkeur wordt deze evaluatie vastgelegd in een schriftelijk document. Het is dus af te raden de bedrijfsopvolger in het bedrijf te laten werken zonder duidelijke functieomschrijvingen, takenpakketten en verplichtingen.

Het kan ook nuttig zijn als de bedrijfsopvolger eerst nog ervaring opdoet in andere bedrijven. Professionele ervaring buiten het familiebedrijf

kan de bedrijfsopvolger helpen een frisse blik te krijgen op verschillende aspecten van bedrijfsvoering, kennis te vergaren en vaardigheden te ontwikkelen.

Stap 7: Samen aan het roer

(Opvolger en overdrager samen in de directie)

In het opvolgingsproces zijn er diverse langere periodes waarbij de overdrager en de opvolger beiden een rol spelen. De zevende fase is daar een van en wordt in de praktijk vaak onderschat. Het is immers lastig om met ‘twee kapiteins op een schip te varen’. Het is goed dat de overdrager en de opvolger in deze fase de rollen verdelen en verantwoording aan elkaar afleggen. Hiermee wordt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de uiteindelijke beslissing neemt. Ook voor de werknemers moet duidelijk zijn wie welke rol vervult om onrust te voorkomen.

In deze fase is het van belang dat de overdrager en de opvolger samen het beleid van het bedrijf bepalen. Nu beide generaties de onderneming vertegenwoordigen, krijgen zij vanzelfsprekend te maken met verschillende stereotypen: oud versus jong, ervaren versus onervaren, vasthouden versus veranderen. Dit kan leiden tot discussies en onduidelijkheden, onderling en binnen de onderneming. De overdrager en de opvolger moeten dus goede afspraken maken, waarbij zij het gemeenschappelijke doel niet uit het oog mogen verliezen.

Stap 8: Het bedrijf overdragen

(Ongeveer 60e levensjaar van de overdrager en de opvolger ongeveer 35 jaar)

In de een na laatste fase van het opvolgingsproces verschuift de focus van de overdrager naar de opvolger. Voor de onderneming is dit een belangrijke mijlpaal in haar geschiedenis. Het bedrijf dat al vele jaren onder de leiding van de overdrager stond, zal nu overgaan naar de volgende generatie. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt in de overdracht van de zeggenschap en de overdracht van de eigendom.

Er moet een precieze datum worden bepaald waarop de bevoegdheden en/of eigendom overgaan naar de nieuwe generatie. Deze datum

moet zowel binnen als buiten de onderneming kenbaar zijn. Vaak gaat dit gepaard met een aantal symbolische gebaren, zoals het overdragen van het kantoor en het overnemen van bepaalde bedrijfstitels.

Bij de overdracht is het ook van belang dat vastgesteld wordt welke functies de overdrager nog gaat vervullen in het bedrijf. Er zijn verschillende varianten denkbaar: volledig uittreden, functioneren als raadgever dan wel daadwerkelijk bepaalde taken vervullen. Geen van deze varianten verdient meer voorkeur dan een andere. Alle varianten kennen positieve en negatieve aspecten. Belangrijk is een heldere rolverdeling. Verder mag het niet zo zijn dat in de feitelijke situatie niets verandert: de volgende generatie moet daadwerkelijk het roer overnemen.

Stap 9: Na het werkzame leven

(Na de overdracht van het bedrijf)

Na het overdragen van alle verantwoordelijkheden aan de volgende generatie breekt voor de overdrager een volledig nieuwe levensfase aan. In het verleden ging veel tijd zitten in het bedrijf. Deze tijd komt nu vrij om op een andere manier (zinnig) in te vullen. De overdrager kan zich gaan bezighouden met publieke taken, waaronder vrijwilligerswerk, maar ook met werkzaamheden in het verenigingsleven of met het adviseren van startende ondernemers. Uiteraard is er ook meer tijd te spenderen aan een hobby.



De feitelijke overdracht van de aandelen in het bedrijf

Wanneer u feitelijk de aandelen in uw onderneming gaat overdragen, dan kan dat op verschillende manieren. U kunt het bedrijf bijvoorbeeld aan de bedrijfsopvolger verkopen of schenken. Ook is het mogelijk om het bedrijf gefaseerd over te dragen aan uw bedrijfsopvolger. Op deze manier kan de bedrijfsopvolger geleidelijk wennen aan de eigendom van het bedrijf en hebt u als overdrager nog wat langer ‘de touwtjes in handen’.

Verkoop van het bedrijf aan de bedrijfsopvolger

Een eerste mogelijkheid om de eigendom van een onderneming over te dragen, is het verkopen van de onderneming aan de bedrijfsopvolger. Zeker als u meerdere kinderen hebt en zij niet samen de onderneming zullen overnemen, is het belangrijk dat de opvolger een zakelijke prijs voor de onderneming betaalt. Op deze manier kunt u al uw kinderen gelijk behandelen.

Voor het bepalen van een zakelijke prijs kunt u een onafhankelijke deskundige vragen om een waardering te maken van de onderneming. Door het betrekken van een onafhankelijke deskundige worden uw belangen, die van de bedrijfsopvolger, maar zeker ook die van uw eventuele andere kinderen gewaarborgd. De onafhankelijke

deskundige zorgt ervoor dat een reële prijs wordt vastgesteld voor de onderneming op basis van de prognoses voor de komende jaren en de solvabiliteit van het bedrijf.

Zeer waarschijnlijk zal de bedrijfsopvolger niet voldoende geld hebben om de koopprijs direct te kunnen betalen. In dat geval is het misschien mogelijk om de koopsom te financieren bij een bank. Een nadeel hiervan is dat dit een hoge financieringslast met zich kan meebrengen en dat banken niet in alle gevallen bereid zijn om een financiering te verstrekken. Een alternatief voor het lenen bij een bank zou ook kunnen zijn dat u (een gedeelte van) de koopprijs financiert, door een lening te verstrekken aan de opvolger. Hierbij is van belang dat de opvolger aan u een zakelijke rente vergoedt over de verstrekte lening.

Als alternatief kunt u de onderneming gefaseerd verkopen aan de bedrijfsopvolger. Hierdoor kan de financieringslast worden gespreid. In dat geval moet u met de bedrijfsopvolger goede afspraken maken over de prijsbepaling van de onderneming en de termijnen waarbinnen deze de onderneming zal overnemen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een aandeelhoudersovereenkomst. Daarover leest u verder meer.

Voordat u besluit het bedrijf te verkopen aan de bedrijfsopvolger, doet u er goed aan



de fiscale gevolgen van de verkoop door uw belastingadviseur te laten beoordelen. Zo kan bij de verkoop van het bedrijf bijvoorbeeld inkomstenbelasting verschuldigd zijn. Een zorgvuldige voorbereiding kan ervoor zorgen dat u niet voor onverwachte verrassingen komt te staan. De fiscale gevolgen van bedrijfsopvolging komen verder in deze publicatie aan bod.

Cumulatief preferente aandelenstructuur

Als het de bedrijfsopvolger niet lukt om de aankoop van de aandelen te financieren, kan een cumulatief preferente aandelenstructuur uitkomst bieden. Bij een dergelijke structuur worden de aandelen van de directeur-groootaandeelhouder omgezet in cumulatief preferente aandelen en krijgt de bedrijfsopvolger gewone aandelen uitgereikt.

De cumulatief preferente aandelen geven u ieder jaar recht op een vast dividend, voordat de winstverdeling naar de gewone aandeelhouders

(de bedrijfsopvolger) plaatsvindt. Dit dividend is een vast percentage van de waarde van de cumulatief preferente aandelen. Hierdoor hebt u in ieder geval een bepaald vast inkomen. De meerwaarde van het bedrijf die wordt opgebouwd na de omzetting van de aandelen in cumulatief preferente aandelen, komt toe aan de bedrijfsopvolger. De toekomstige waardeinstijging van de onderneming 'kleeft' namelijk aan de aandelen van de bedrijfsopvolger en niet aan uw preferente aandelen.

Door het opzetten van een cumulatief preferente aandelenstructuur hoeft de bedrijfsopvolger niet alle aandelen te kopen. Daardoor blijft de financieringslast beperkt. Daar staat echter tegenover dat de bedrijfsopvolger enkel recht heeft op de toekomstige waardeinstijging van het bedrijf. Op een later moment kunt u de cumulatief preferente aandelen (gefaseerd) schenken aan de opvolger, dan wel laten inkopen door de onderneming. De opvolger groeit zo langzaam in de onderneming.

In de praktijk wordt een cumulatief preferente aandelenstructuur vaak vooraf afgestemd met de Belastingdienst. De Belastingdienst kijkt in dat geval over uw schouder mee of de bedrijfsopvolging wel op een zakelijke manier tot stand komt. Dit betekent dat een zakelijk cumulatief preferent dividend afgesproken moet worden. Daarnaast eist de Belastingdienst commitment van de opvolger. Dit betekent dat de opvolger in de praktijk zo'n 10% - 30% van de waarde van de onderneming moet inbrengen.

Schenking van het bedrijf

Een andere mogelijkheid is om (de aandelen in) de onderneming te schenken aan de bedrijfsopvolger of aan de kinderen gezamenlijk (dus ook die kinderen die geen bedrijfsopvolger zijn). Als u de onderneming aan de kinderen gezamenlijk wilt schenken, dan is de zeggenschapsstructuur binnen de onderneming en tussen de aandeelhouders heel belangrijk.

Bij een schenking hoeft de bedrijfsopvolger in beginsel niets te betalen voor de verkrijging van de onderneming. Maar als u meerdere kinderen hebt en u alle kinderen gelijk wilt behandelen, is het mogelijk om in de schenkingsakte te bepalen dat de bedrijfsopvolger de waarde van de schenking moet inbrengen in uw nalatenschap. Dit betekent kort gezegd dat de bedrijfsopvolger de schenking eigenlijk verkrijgt als een voorschot op zijn erfenis.

Als uw vermogen voornamelijk bestaat uit de onderneming, dan krijgt de bedrijfsopvolger bij uw onverhoopt overlijden alsnog een schuld aan de andere kinderen (de bedrijfsopvolger is door de schenking namelijk overbedeeld). Het is aan te raden om afspraken te maken over de aflossingstermijn en de rente op deze schuld en deze eventueel op te nemen in uw testament.

De bedrijfsopvolger is over de schenking van (de aandelen in) het bedrijf schenkbelasting verschuldigd. Voor de schenkbelasting bestaan specifieke vrijstellingen voor de schenking van een bedrijf, de bedrijfsopvolgingsregeling. Daarnaast is de schenker bij een schenking van aandelen van het bedrijf in beginsel inkomstenbelasting verschuldigd. Ook hiervoor bestaan faciliteiten binnen de bedrijfsopvolgingsregeling. Deze

regeling komt verder in deze publicatie aan de orde.

De onderneming bij overlijden nalaten aan de bedrijfsopvolger

Is de onderneming tijdens uw leven nog niet geheel overgedragen aan de bedrijfsopvolger, dan kan het restant bij overlijden overgaan naar de bedrijfsopvolger. Het is van belang dat dit wordt geregeld in een testament. In uw testament kunt u ook verschillende aanvullende bepalingen opnemen, zoals onder welke voorwaarden u de onderneming aan de bedrijfsopvolger nalaat.

Bij uw onverhoopt overlijden wordt erfbelasting geheven en mogelijk ook inkomstenbelasting over de vererving van de onderneming. Voor de vererving van een bedrijf gelden net als bij schenking faciliteiten onder de bedrijfsopvolgingsregeling, waarover hierna meer. Het is bij het opstellen van uw testament van groot belang dat goed wordt gelet op de juridische en fiscale aandachtspunten van de vererving van uw onderneming, zodat de regelingen daadwerkelijk kunnen worden benut.

Verkoop aan een derde

Als u geen geschikte bedrijfsopvolger binnen de familie hebt gevonden, kunt u overwegen om het bedrijf aan een derde te verkopen. Dan moet u als eigenaar met een aantal zaken rekening houden, waaronder:

- De solvabiliteit van het bedrijf
- De financiële positie van de potentiële kopers
- De beschikbare mogelijkheden voor financiering
- Waarborgen en zekerheidsstellingen door de kopers
- Gevolgen op het gebied van belastingen voor alle betrokken partijen
- Liquiditeiten

Verkoop aan een derde is een complex proces dat met veel zorg en aandacht moet worden uitgevoerd. Ervaren adviseurs kunnen u bijstaan in dit proces.

Overdragen van de zeggenschap binnen het bedrijf

Het overdragen van de eigendom hoeft nog niet te betekenen dat ook de volledige zeggenschap in de onderneming overgaat naar uw bedrijfsopvolger. Zo is het voor u mogelijk om (een gedeelte van) de zeggenschap over de aandelen te behouden. Dit kan door middel van certificering van de aandelen, door een Raad van Commissarissen in te stellen of door het uitreiken van stemrecht aandelen zonder winstrechten. Daarnaast kunt u ook in een aandeelhoudersovereenkomst verschillende regelingen opnemen over de beslissingen binnen de onderneming.

Certificering van de aandelen

Het certificeren van aandelen in een onderneming heeft vaak tot doel om de rechten die verbonden zijn aan aandelen te scheiden. Na certificering komen de waarde en het winstrecht (het economische recht) bij een ander te liggen dan degene die het stemrecht (zeggenschapsrecht) heeft. Het stemrecht op de aandelen wordt bij een certificering meestal bij een afzonderlijke stichting ondergebracht, namelijk een Stichting Administratiekantoor ('STAK'). De STAK is na de certificering enig aandeelhouder van het bedrijf. De voormalige aandeelhouders – in dit geval de kersverse bedrijfsopvolger(s) – hebben na de certificering enkel recht op de dividenduitkeringen (dan wel de verkoopopbrengst) en worden certificaathouders genoemd.

Certificering van aandelen biedt dus de mogelijkheid de zeggenschap over het bedrijf bij een beperkte groep te concentreren, namelijk bij het bestuur van de STAK. De STAK is als enig aandeelhouder bevoegd om te stemmen in de algemene vergadering. De STAK beslist ook als aandeelhouder van het bedrijf over de benoeming van de bestuursleden van het bedrijf.

Het bestuur van de STAK moet enerzijds handelen in het belang van de certificaathouder en anderzijds in het belang van de onderneming. Het kan soms lastig zijn de beide belangen met elkaar te verzoenen. In de praktijk is het zo, dat het belang van de onderneming vaak de doorslag geeft. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de dividendpolitiek.

De statuten van de STAK kunnen regelen wie tot bestuurders worden benoemd van de STAK. Ook kunnen daarin al de opvolgende bestuurders worden bepaald. Als bestuurders van de STAK kunnen bijvoorbeeld enkele certificaathouders worden benoemd en ook enkele bestuurders van het bedrijf. Bij de verdeling van het aantal stemmen moet erop worden gelet dat zowel het belang van het bedrijf als het belang van de certificaathouders voldoende wordt behartigd.

Om meningsverschillen te voorkomen komt het in de praktijk regelmatig voor dat naast certificaathouders en bestuurders van het bedrijf, een onafhankelijke derde als bestuurder van de STAK wordt benoemd. Deze onafhankelijke derde kan dan uiteindelijk kiezen welk belang prevaleert, het belang van het bedrijf of het belang van de certificaathouders.

Het is dus mogelijk om de eigendom van de aandelen in de onderneming al over te dragen aan de opvolger, terwijl u – als bestuurder van de STAK – nog alle zeggenschapsrechten als aandeelhouder blijft uitoefenen en hierdoor dus indirect nog zeggenschap hebt over de onderneming.

Raad van Commissarissen

Naast een certificering is het ook mogelijk om een Raad van Commissarissen in te stellen. Een Raad van Commissarissen is een orgaan waaraan het bestuur belangrijke beslissingen binnen de onderneming moet voorleggen. U kunt in de statuten van het bedrijf vastleggen voor welke besluiten het bestuur een advies moet inwinnen van de Raad van Commissarissen.

Door uzelf als commissaris te benoemen, kunt u ervoor zorgen dat u over belangrijke zaken kunt meebeslissen. Ook op deze manier behoudt u dus nog een stukje zeggenschap in het bedrijf, ondanks dat u de eigendom van het bedrijf al hebt overgedragen aan de bedrijfsopvolgers.

Overige regelingen

Naast de hierboven genoemde regelingen zijn er nog andere mogelijkheden denkbaar, zoals het instellen van aandelen met en zonder stemrecht. Zoals de naam al aangeeft, heeft de aandeelhouder zonder stemrecht geen recht op zeggenschap in de onderneming. De aandelen

geven echter wel recht op winstuitkeringen. De aandelen zonder stemrecht kunt u gebruiken om de bedrijfsopvolger al in een vroeg stadium bij de onderneming te betrekken. De bedrijfsopvolger deelt op die manier al wel mee in de winsten van de onderneming, maar de zeggenschap blijft in uw handen.

Gelet op de hoeveelheid mogelijkheden is het belangrijk dat u alle opties goed afweegt om te kijken welke vorm van bedrijfsopvolging en het eventuele behoud van zeggenschap passen bij u en de bedrijfsopvolger.

Aandeelhoudersovereenkomst

Als er (tijdelijk) sprake is van meer dan één aandeelhouder, is het van belang voor de onderneming om een

aandeelhoudersovereenkomst op te stellen. In een aandeelhoudersovereenkomst kunnen verschillende afspraken tussen aandeelhouders worden vastgelegd. Denk daarbij aan afspraken over belangrijke beslissingen binnen de onderneming, verkoop van de aandelen, de prijs van de aandelen en hoe om te gaan met arbeidsovereenkomsten met familieleden.

Door deze afspraken met de verschillende aandeelhouders vast te leggen, voorkomt u discussies op een later tijdstip. Dan bestaat er voor iedereen consensus over hoe zij in bepaalde situaties met elkaar moeten omgaan. Een dergelijk document is dus heel belangrijk bij een familiebedrijf, waarbij persoonlijke en zakelijke belangen meer dan in andere ondernemingen met elkaar verweven zijn.

Regeling over de eigendom van het bedrijf

‘Zet alles op schrift om conflicten binnen de familie te voorkomen.’

Lucas, Emma en Bram zijn twee broers en een zus die samen de aandelen in een bv bezitten. Ieder van hen bezit een derde van het aandelenbelang. Lucas en Emma werken voor dit bedrijf en ontvangen een salaris. Bram werkt niet in het bedrijf.

In de afgelopen tien jaar was het bedrijf erg succesvol. Dit had veel te maken met het herinvesteren van de winsten in het bedrijf. Recentelijk is er echter een conflict ontstaan omdat Bram graag een winstuitkering wil ontvangen. Lucas en Emma hebben echter geen behoefte aan deze liquide middelen en zijn het dan ook niet eens met een winstuitkering. Deze ruzie heeft een negatieve invloed op de dagelijkse gang van zaken.

Helaas hebben de broers en zus geen aandeelhoudersovereenkomst en/of familiestatuuat opgesteld voor het oplossen van dergelijke conflicten binnen de familie. Uiteindelijk besluiten Lucas en Emma om Bram uit te kopen, wat resulteert in een dure herstructurering van het bedrijf. Lucas, Emma en Bram hadden een veel goedkopere oplossing kunnen bereiken door in een eerder stadium een aandeelhoudersovereenkomst en/of een familiestatuuat op te stellen.



Bedrijfsopvolging en belastingen

Bij een bedrijfsopvolging krijgt u met verschillende belastingen te maken. Maar de wet bevat diverse regelingen om de bedrijfsoverdracht fiscaal te faciliteren.

Bedrijfsopvolgingsregelingen

Inkomstenbelasting

Bij een overdracht van de aandelen in een onderneming, door bijvoorbeeld een verkoop, schenking of bij overlijden, is de overdrager in beginsel 25 procent inkomstenbelasting over de waarde van de aandelen verschuldigd. Om de continuïteit van familiebedrijven niet in gevaar te brengen, heeft de wetgever voor de inkomstenbelasting een regeling opgenomen waarbij een overdracht van aandelen door middel van een schenking of door overlijden vrijgesteld is van inkomstenbelasting.

Deze regeling wordt de doorschuifregeling genoemd, omdat de inkomstenbelastingclaim wordt 'doorgeschoven' naar de verkrijger die de overdrager opvolgt. Daarnaast bestaat er nog een specifieke doorschuifregeling voor degene die krachtens huwelijksvermogensrecht (bij trouwen in gemeenschap van goederen of bij een echtscheiding) aandelen in het bedrijf verkrijgt. Ook in dat geval hoeft er geen inkomstenbelasting te worden betaald.

Voor de toepassing van de doorschuifregelingen gelden verschillende voorwaarden. Een belangrijke voorwaarde is dat sprake moet zijn van een zogenaamde 'materiële onderneming'. Dit wil zeggen dat er sprake moet zijn van een 'echte' onderneming. Beleggingsvermogen, zoals overtollige gelden en verhuurd vastgoed, komt niet in aanmerking voor de doorschuifregelingen.

Daarnaast bestaat er een aanvullende voorwaarde voor de doorschuifregeling bij de overdracht van de aandelen in het bedrijf door middel van een schenking. In dat geval moet de bedrijfsopvolger tenminste 36 maanden werkzaam zijn in het bedrijf. Om aan deze voorwaarde te kunnen voldoen, is het dus belangrijk dat u de

bedrijfsopvolging goed voorbereidt en ook tijdig begint met de voorbereidingen.

Schenk- en erfbelasting

Als de overdracht van de aandelen in het bedrijf aan de bedrijfsopvolger plaatsvindt door middel van een schenking dan wel een vererving, dan is de bedrijfsopvolger schenk- of erfbelasting verschuldigd. Maar ook in de schenk- en erfbelasting bestaan specifieke vrijstellingen voor de overdracht van een (familie)bedrijf.

Op grond van deze regelingen geldt voor de eerste 1.063.479 euro (2017) van het ondernemingsvermogen een vrijstelling van 100 procent en een vrijstelling van 83 procent over alles daarboven. Het restant is belast met schenk- en erfbelasting. Voor de nog verschuldigde schenk- en erfbelasting bestaat de mogelijkheid om uitstel van betaling te krijgen.

Net als voor de inkomstenbelasting, moet er voor de schenk- en erfbelasting een strikt onderscheid gemaakt worden tussen ondernemings- en beleggingsvermogen. Beleggingsvermogen komt namelijk niet in aanmerking voor de vrijstellingen. Maar er mag een klein deel, vijf procent van de waarde van het ondernemingsvermogen, aan beleggingsvermogen worden meegenomen als ondernemingsvermogen.

Voorwaarden vrijstellingen schenk- en erfbelasting

Voor de juiste toepassing van de vrijstellingen in de schenk- en erfbelasting heeft de wetgever diverse voorwaarden in het leven geroepen. Zo geldt er voor de overdrager een verplichte bezitstermijn. Voor een schenking moet de overdrager het bedrijf (en dus ook de aandelen) tenminste vijf jaar in bezit hebben. Voor een overlijden is deze termijn verkort naar een jaar. Daarnaast moet het totale belang van de overdrager ten minste vijf procent bedragen.

Door een recente wetswijziging geldt deze grens van vijf procent ook voor indirecte aandelenbelangen. Investeringsvermogen van ondernemers in bedrijven, waarbij hun belang per persoon gezien minder is dan vijf procent, kwalificeren dus niet meer voor de



bedrijfsopvolgingsregeling. De belastingheffing over dat bedrijfsgedeelte kan dan bij schenking of vererving toenemen van 3,4 procent tot 40 procent. Dit effect is alleen te voorkomen door het bedrijfsproces toch weer zelf te doen of met een veel kleinere groep ondernemers, zodat het belang toeneemt tot tenminste vijf procent.

Naast de bezitseys geldt er voor de opvolger een voortzettingseis van vijf jaar. Dit houdt in dat de opvolger het bedrijf vijf jaar moet voortzetten en de aandelen niet mag verkopen binnen vijf jaar na de overdracht. Dit betekent niet dat de opvolger zelf 'actief' ondernemer moet zijn, maar dat deze de aandelen voor een bepaalde periode moet behouden om de faciliteit ten volle te kunnen benutten. Als niet wordt voldaan aan deze voortzettingseis, dan is de opvolger alsnog extra schenk- of erfbelasting verschuldigd.

Conclusie

Bedrijfsopvolging is in het leven van een ondernemer meestal een eenmalige aangelegenheid. Maar wel een hele belangrijke aangelegenheid voor de levensduur van zijn of haar bedrijf. Als het goed gaat, dan maakt het bedrijf meerdere bedrijfsopvolgingen mee. Daarbij is een succesvolle overdracht van een familiebedrijf altijd maatwerk. Een succesvolle bedrijfsopvolging vergt weloverwogen en goed gecoördineerde beslissingen op het juiste tijdstip, waarvan de eerste zich al voordoen op het moment dat uw mogelijke opvolgers nog erg jong zijn. Door zo'n gestructureerde aanpak wordt de kans op een succesvolle verandering in de zeggenschap of eigendom van de onderneming significant groter. En daar profiteren niet alleen familie en andere belanghebbenden van, maar ook toekomstige generaties.

Fiscale aspecten spelen een rol bij de vormgeving van de bedrijfsopvolging. Maar hoewel de fiscale gevolgen van groot belang zijn, zijn de niet-fiscale aspecten vaak veel belangrijker voor een succesvolle bedrijfsopvolging op lange termijn.

Bedrijfsopvolgingsregelingen onder druk

De bedrijfsopvolgingsregelingen in de Nederlandse wetgeving staan flink onder druk. De staatssecretaris van Financiën heeft aangegeven dat zeventig procent van de bedrijven die worden overgedragen in staat zijn om de belastingclaim schenk- en erfbelasting direct af te rekenen zonder gebruik te maken van de faciliteiten². Dit houdt in dat de ratio achter de regelingen (het niet kunnen voldoen van de belastingclaim zonder de continuïteit van de onderneming in gevaar te brengen) dus feitelijk niet juist is. Zodoende zou een versobering van de regelingen of zelfs afschaffing mogelijk moeten zijn, aldus de staatssecretaris.

Hoewel het erop lijkt dat familiebedrijven de verschuldigde belasting kunnen betalen, heeft [onderzoek](#) van PwC uitgewezen dat een bedrijfsoverdracht zonder de huidige regelingen toch een behoorlijke impact heeft op de financiële buffer. Onderzocht is of de zogenoemde solvabiliteitsratio³, die een indicatie geeft van de financiële buffer, door de afschaffing of versobering van de regelingen zodanig daalt dat de continuïteit van het bedrijf onder druk komt te staan.

Uit dit onderzoek blijkt dat ten tijde van het onderzoek 76 procent van de geselecteerde ondernemingen een solvabiliteitsratio heeft van 30 procent of meer, terwijl



de gewogen solvabiliteitsratio 40 procent bedraagt. Afschaffing en/of versobering van de huidige regelingen zou tot gevolg hebben dat na de bedrijfsoverdracht deze financiële buffer voor veel van de geselecteerde bedrijven substantieel daalt. Hierdoor wordt het voor deze familiebedrijven niet alleen moeilijker om bijvoorbeeld een bankfinanciering aan te trekken, maar ook wordt het moeilijker om tegenvallers op te vangen. Denk hierbij aan een economische crisis.

Uit onderstaande tabel valt op te maken dat een versobering van de bedrijfsopvolgingsregeling leidt tot een verslechtering van de solvabiliteitsratio's bij de onderzochte ondernemingen.

Impact van bedrijfsopvolging op solvabiliteit van de familiebedrijven in onderzoek

	Huidige situatie	Impact van bedrijfsopvolging			
Alternatief		Alternatief A	Alternatief B	Alternatief C	Alternatief D
Opvolgingsfaciliteit		BOR	BOR	BOR	Geen BOR
Vrijstellingspercentage		83%	50%	0%	
Beknopte beschrijving		Huidige bedrijfsopvolgingsregelingen	Versobering vrijstellingspercentage	Afschaffing regeling in schenk en erfbelasting	Afschaffing alle regelingen
Solvabiliteit groter dan 30%	38	34	31	27	16
Solvabiliteit tussen 20-30%	7	11	10	12	14
Solvabiliteit tussen 0-20%	5	4	7	8	15
Solvabiliteit lager dan 0%	-	1	2	3	5
Totaal aantal ondernemingen	50	50	50	50	50
Solvabiliteit groter dan 30%	76%	68%	62%	54%	32%
Solvabiliteit tussen 20-30%	14%	22%	20%	24%	28%
Solvabiliteit tussen 0-20%	10%	8%	14%	16%	30%
Solvabiliteit lager dan 0%	0%	2%	4%	6%	10%
Totaal aantal ondernemingen	100%	100%	100%	100%	100%
Gewogen solvabiliteit ondernemingen in onderzoek	40%	36%	33%	29%	21%

² Brief van de staatssecretaris van Financiën, Kamerstukken I 2013/14, nr. 33 752, N, p. 5.

³ Solvabiliteitsratio = boekwaarde eigen vermogen / balanstotaal.

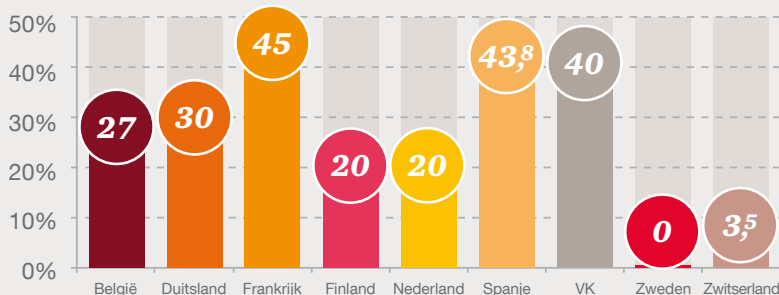


Familiebedrijven in West-Europees perspectief

Ook heeft PwC [onderzocht](#) of de Nederlandse behandeling van bedrijfsopvolging afwijkt van de regelingen in andere West-Europese landen. Op sommige punten is hiervan

sprake. Maar alles bij elkaar genomen, loopt Nederland niet negatief uit de pas vergeleken met de omliggende landen.

Effectieve belastingdruk zonder faciliteiten (%)



Effectieve belastingdruk met faciliteiten (%)



Voorwaarden

Land	Minimum belang (%)	Voortzettingseis (jaar)	Bezitseys (jaar)	Actieve onderneming
België	50*	3	-	✓
Duitsland	25 / -	5	-	✓
Frankrijk	20 of 34**	4	2	✓
Finland	10	5	-	✓
Nederland	5	5	1 of 5***	✓
Spanje	5 of 20****	10	-	✓
VK	-	-	2 (of 2 v/d 5)	✓

* Samen met familie

** niet-beursgenoteerd respectievelijk beursgenoteerd

*** Erven respectievelijk schenken

**** Direct respectievelijk samen met familie

Vergelijking

Uit de gemiddelde effectieve belastingtarieven valt op te maken dat de reguliere tarieven in de verschillende landen variëren tussen nul en 45 procent (in Nederland is dat 20 procent). Dit zijn de tarieven voor een overdracht aan de kinderen en/of partner. Is er sprake van een overdracht buiten de familiekring, dan geldt in de meeste landen een hoger tarief. Bij een verkrijging door een kind of een partner is het gemiddelde minimale tarief van alle onderzochte landen circa vijf procent en het gemiddelde maximale tarief ongeveer 30 procent.

De figuren hiernaast laten zien wat de effectieve belastingdruk in de onderzochte landen is. Wat opvalt, is dat de bedrijfsopvolgingsregelingen leiden tot een aanzienlijk lagere belastingdruk (in Nederland 3,4 procent tegenover 20 procent). Dit komt overeen met de ratio van deze regelingen. Gelet op de grote verschillen in reguliere belastingdruk tussen de onderzochte landen en de kleine verschillen wanneer de bedrijfsopvolgingsregelingen mee worden gewogen is de conclusie dat de faciliteiten leiden tot een meer gelijke belastingdruk tussen de landen.

Ook is onderzocht of er verschillen zijn waar te nemen in de voorwaarden voor een bedrijfsopvolgingsregeling. Bijna alle onderzochte landen hebben een voortzettingsvereiste opgenomen in hun faciliteit. Maar in de voortzettingsperiode zitten grote verschillen per land: de periode loopt uiteen van drie tot tien jaar.

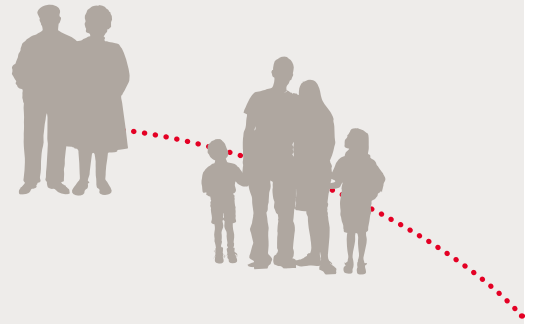
Daarnaast blijken er substantiële verschillen tussen de onderzochte staten te bestaan in het aandelenbelang dat bij de overdracht moet worden gehouden. Zo kwalificeert in Nederland een belang van minimaal vijf procent al voor de bedrijfsopvolgingsregeling, terwijl in België pas een belang van minimaal vijftig procent in aanmerking komt voor deze faciliteit. Maar het is wel zo dat in België wordt gekeken naar het aandelenbelang van familieleden tezamen en in Nederland naar individuele aandelenbelangen.

De conclusie van beide onderzoeken is dan ook dat de bedrijfsopvolgingsregelingen een belangrijke bijdrage leveren aan de continuïteit van familiebedrijven in Nederland. Dat de continuïteit bij een overdracht blijft gewaarborgd is zo essentieel, omdat succesvol overgedragen ondernemingen een flinke bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. Versobering of afschaffing van de regelingen zou, zeker in de huidige situatie waarin toegang tot financiering niet makkelijk is, negatieve gevolgen hebben voor het voortbestaan van veel familiebedrijven en hiermee voor de Nederlandse economie.

Levenscyclus van een familiebedrijf

‘Neem de tijd om de bedrijfsopvolging goed voor te bereiden.’

Een succesvolle bedrijfsopvolging steunt op een goed doordacht plan dat op schrift is gesteld en waarbij de ondernemer duidelijk aandacht heeft besteed aan de overgang van belang in het bedrijf. Hoe eerder dit plan wordt opgesteld hoe beter. Des te meer tijd heeft de ondernemer namelijk om de bedrijfsopvolging goed voor te bereiden. Dit heeft maximalisatie van het vermogen van het bedrijf tot gevolg en ook beperking van de risico's die ontstaan bij het vertrek van de ondernemer of cruciale werknemer.



Bedrijfsopvolging – Geen makkelijke opgave



Bron: INTES Akademie für Familienunternehmen

Dit is het negende onderwerp in de reeks 'Familie en vermogen in bedrijf'. Gedurende dit jaar volgen meer onderwerpen rondom familievermogen, zie pwc.nl/familiebedrijven. Onderwerpen waarover u niet vroeg genoeg in gesprek kunt gaan met uw familieleden en adviseurs.

Voor meer informatie:

Renate de Lange-Snijders

☎ 088 792 39 58

Jan Nieuwenhuizen

☎ 088 792 14 38