

# Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht

NIVRA  
Actualiteiten

3

Deze publicatie, die tot stand is gekomen onder de verantwoordelijkheid van het NIVRA, beoogt registeraccountants ondersteuning te bieden ter zake van een specifiek onderdeel van de uitoefening van het accountantsberoep. Hoewel aan de totstandkoming van deze publicatie een zorgvuldig proces van overleg en overweging is voorafgegaan, zijn beroepsoefenaren niet verplicht de in deze publicatie opgenomen standpunten te volgen. Deze publicatie heeft niet de status van beroepsreglementering of aanwijzingen.

ISBN 978-90-75103-55-7

---

© 2007 Koninklijk NIVRA, Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, elektronisch op geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed is geen volledigheid nagestreefd, en kan voor eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt het Koninklijk NIVRA deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

# Voorwoord

In 2001 heeft het NIVRA een eerste reeks praktijkhandreikingen gepubliceerd met als doel de registeraccountants van het midden- en kleinbedrijf te ondersteunen. In die reeks is ook *Bedrijfsopvolging: diagnose-instrument* uitgegeven. Onlangs heeft het NIVRA deze praktijkhandreiking geëvalueerd en besloten op het gebied van bedrijfsoverdracht een nieuwe uitgave te verzorgen. Belangrijke redenen hiervoor zijn de nog steeds groeiende aandacht voor bedrijfsoverdracht in Nederland, een toename aan onderzoeksgegevens en verbeterde adviespraktijken bij de begeleiding van een bedrijfsoverdracht.

Deze publicatie die thans is opgenomen in de actualiteitenreeks is speciaal ontwikkeld voor registeraccountants die actief zijn in het midden- en kleinbedrijf. Veel van hun klanten bereiden zich voor op de overdracht van hun bedrijf. Anderen zouden er meer aandacht aan moeten besteden.

Met deze praktijkhandreiking krijgen registeraccountants meer inzicht in het proces van bedrijfsoverdracht en kunnen zij hun rol als adviseurs van mkb-ondernemers beter vervullen. Daarmee een belangrijke bijdrage leverend aan het succes van bedrijfsoverdrachten in het midden- en kleinbedrijf.

Deze publicatie is opgesteld door Jan Duitman, senior adviseur Adviesgroep Familiebedrijven BDO CampsObers Accountants & Adviseurs en prof. dr. Roberto H. Flören, Berk Accountants en Belastingadviseurs Leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Het bestuur van het NIVRA dankt de auteurs voor de totstandkoming van deze publicatie.



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Achtergrond en doelgroep	5
1.2 Gebruik van de handreiking	5
<b>2. Bedrijfsoverdracht</b>	<b>7</b>
2.1 Het belang van bedrijfsoverdracht	7
2.2 Vormen van bedrijfsoverdracht	8
2.3 Familiebedrijven	11
2.4 Aspecten van bedrijfsoverdracht	16
2.5 Emotionele aspecten van de bedrijfsoverdracht	17
2.6 Waardebepaling	21
<b>3. Het proces van bedrijfsoverdracht</b>	<b>26</b>
3.1 Tijdige planning	26
3.2 Fasen in het bedrijfsoverdrachtsproces	27
3.3 Bijzondere vormen van bedrijfsoverdracht	34
3.4 De rol en de positie van de accountant	37
<b>4. Checklisten bedrijfsoverdracht</b>	<b>41</b>
4.1 Het planbare bedrijfsoverdrachtsproces	41
4.2 Anticipatie op noodopvolging	47
4.3 Samenvattend	48
<b>5. Literatuur en bronnen</b>	<b>50</b>
5.1 Aanbevolen en geraadpleegde literatuur	50
5.2 Relevante websites	52
5.3 Lijst met gebruikte afkortingen	52



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en doelgroep

De accountant is de belangrijkste vertrouwenspersoon voor de ondernemer. Dit schept verwachtingen en verantwoordelijkheden. Zeker bij de bedrijfsoverdracht is een belangrijke taak voor de accountant weggelegd. De accountant kent namelijk als geen ander de feiten en omstandigheden van het bedrijf, de ondernemer en de familie.

De praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht moet vooral worden gezien als een handreiking vanuit het NIVRA aan de leden die werkzaam zijn in het marktsegment van de kleine(re) en middelgrote ondernemingen. Door middel van de praktijkhandreiking worden zij van een extra middel voorzien ter ondersteuning van hun rol als adviseurs van die ondernemers.

Door accountants wordt bij bedrijfsoverdracht van nature vaak gedacht aan fiscale aspecten, waardering, financiering, juridische aspecten en due diligence. Deze uitermate belangrijke zaken komen echter pas later in het overdrachtsproces aan de orde en worden niet of slechts zijdelings in deze uitgave behandeld.

De kern van deze praktijkhandreiking zit namelijk in het begin van het proces van bedrijfsoverdracht. Veel ondernemers zijn slecht voorbereid op de bedrijfsoverdracht en schuiven noodzakelijke besluiten voor zich uit. Het is de taak van de accountant om de bedrijfsoverdracht aan de orde te stellen, zelfs als de ondernemer in eerste instantie aangeeft hier geen behoefte aan te hebben. Eventuele emotionele barrières bij bedrijfsoverdracht dienen bespreekbaar te worden gemaakt.

Niet iedere accountant zal zich toegerust voelen om het proces van bedrijfsoverdracht te begeleiden. Een goede accountant gaat echter zijn verantwoordelijkheid niet uit de weg en zal het thema bedrijfsoverdracht regelmatig aansnijden. De daadwerkelijke begeleiding van de bedrijfsoverdracht kan de accountant eventueel overlaten aan anderen. Wij vinden echter dat de accountant het aan zijn cliënten verplicht is om in de beginfase van de bedrijfsoverdracht een belangrijke rol te spelen. Zij verwachten zijn steun juist bij deze emotioneel beladen processen.

Ter ondersteuning van de accountant is in de praktijkhandreiking een aantal checklisten opgenomen die hem in staat stelt om snel inzicht te verkrijgen in het overdrachtsproces. Het verkregen inzicht zal een belangrijk onderwerp van gesprek zijn in het (jaarlijkse) gesprek van de accountant met de ondernemingsleiding. Hiermee is de relatie van de praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht met de rol en de positie van de accountant gelegd. Het gebruik van de praktijkhandreiking kan worden ingebed in het kader van de natuurlijke adviesfunctie van de accountant bij een onderneming. Opgemerkt wordt dat de praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht een instrument ter diagnose is en daarom geen advies geeft over de te plannen activiteiten ter voorbereiding van de bedrijfsoverdracht.

## 1.2 Gebruik van de handreiking

De praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht is zodanig opgesteld dat de accountant in betrekkelijk korte tijd zich kan inlezen in het thema bedrijfsoverdracht. Vervolgens kan de accountant gebruikmaken van de verschillende checklisten, om een beeld te krijgen van de actualiteit en van de verschillende opties met betrekking tot de bedrijfsoverdracht. Samen met de ondernemer kan

de accountant de eventueel ontbrekende gegevens aanvullen. Het is aan de accountant om de resultaten van deze invulling te interpreteren en een diagnose te stellen. Daarbij speelt zijn professionele oordeelsvorming een grote rol. Dit oordeel zal vervolgens met de ondernemer en zijn bedrijfsfamilie worden besproken.<sup>1</sup>

In Hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op het toenemende belang van bedrijfsoverdracht in Nederland. Jaarlijks vinden ongeveer 15.000 bedrijfsoverdrachten plaats en dit aantal zal naar verwachting zeker niet afnemen. In paragraaf 2.2 komen de verschillende vormen van bedrijfsoverdracht aan de orde. Paragraaf 2.3 richt zich specifiek op de theorie van het familiebedrijf. Een goed inzicht in de dynamiek van het familiebedrijf is essentieel voor de succesvolle begeleiding van ondernemers bij hun bedrijfsoverdracht. De kennis van de verschillende belangen die voortkomen uit het bedrijf, de eigendom en de familie kunnen ook bij het overdrachtsproces van niet-familiebedrijven een doorslaggevende rol spelen. In paragraaf 2.4 worden de verschillende aspecten van bedrijfsoverdracht behandeld, te weten: opvolging in leiding en overdracht van eigendom en zeggenschap. Tevens wordt bewust ruim aandacht besteed aan de emotionele barrières bij een bedrijfsoverdracht en wordt in paragraaf 2.6 het begrip emotionele waarde geïntroduceerd.

Hoofdstuk 3 richt zich op het proces van bedrijfsoverdracht. Na enkele overwegingen over de planning van het proces worden in paragraaf 3.2 de verschillende fasen in het overdrachtsproces behandeld. Niet iedere bedrijfsoverdracht vindt echter procesmatig plaats. Soms wordt een onderneming geconfronteerd met het plotseling wegvallen van de ondernemer. De noodopvolging en andere bijzondere vormen van bedrijfsoverdracht komen in paragraaf 3.3 aan de orde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de rol en positie van de accountant bij een bedrijfsoverdracht.

In hoofdstuk 4 passeren enkele checklisten de revue. Hierbij wordt onder meer ingegaan op de voorbereiding van het planbare overdrachtsproces en op de mogelijke anticipatie op noodopvolging. In hoofdstuk 5 worden enkele literatuursuggesties gegeven.

---

<sup>1</sup> In deze praktijkhandreiking gebruiken wij enkel en alleen ter wille van de leesbaarheid de mannelijke vorm voor de vele rollen en beroepsgroepen.



## 2 Bedrijfsoverdracht

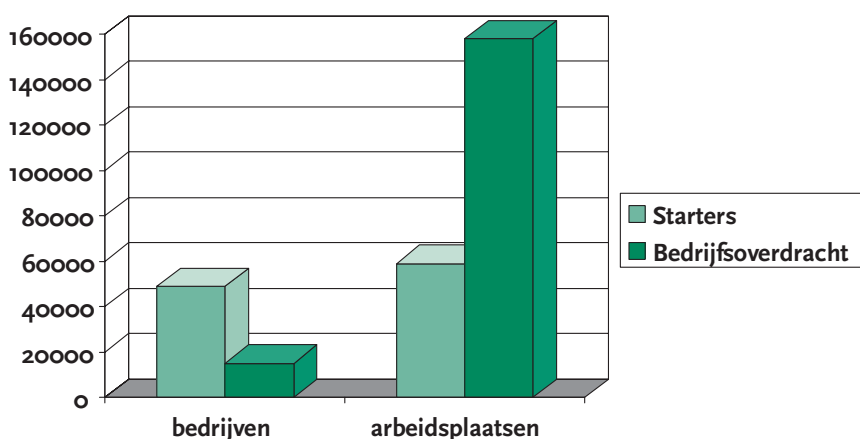
### 2.1 Het belang van bedrijfsoverdracht

Ieder mens is sterfelijk, ook de ondernemer. Dit maakt bedrijfsoverdracht tot een onafwendbaar gegeven. Uiteindelijk wordt een ondernemer gedwongen om het bedrijf over te dragen. Gezien de toenemende vergrijzing van onze samenleving is de verwachting gerechtvaardigd dat het aantal bedrijfsoverdrachten zal toenemen.

De meest betrouwbare schattingen van het aantal bedrijfsoverdrachten in Nederland komen van het Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (EIM) in samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken. Zij stellen dat er ongeveer 15.000 bedrijfsoverdrachten plaatsvonden in 2004. Dit aantal zal waarschijnlijk pieken tot boven de 18.000 na 2010, maar ook nadat de babyboomgeneratie de bedrijfsoverdracht heeft afgerond zal het aantal over te dragen bedrijven redelijk constant blijven.

Het economische belang van een succesvolle bedrijfsoverdracht is evident. Jaarlijks is er naar schatting 130 tot 150 miljard euro aan vermogen mee gemoeid. Ondanks dat er veel meer bedrijven in Nederland worden gestart dan dat er bedrijfsoverdrachten plaatsvinden, zijn er veel meer arbeidsplaatsen gemoeid bij bedrijfsoverdrachten (zie figuur 1). Het niet zorgvuldig plannen van de bedrijfsoverdracht kan desastreuze gevolgen hebben voor de levensvatbaarheid van een bedrijf, waarbij faillissementen niet zijn uitgesloten. Volgens het Directoraat-Generaal Ondernemingen XXIII van de Europese Commissie is slechte opvolgingsplanning de op één na belangrijkste reden voor faillissementen in Europa. Naast de ellende voor de individuele ondernemer en zijn personeel, kan dit op macroniveau ook aanzienlijke gevolgen hebben voor de werkgelegenheid en de groei van de economie. Naast de individuele ondernemer hebben dan ook velen belang bij een geslaagde bedrijfsoverdracht. Ook de accountant heeft hierbij een verantwoordelijkheid om vroegtijdig de bedrijfsoverdracht bespreekbaar te maken.

Figuur 1. Aantal starters en bedrijfsoverdrachten in Nederland en de betrokken arbeidsplaatsen



EIM (2006); gegevens 2004

In de volgende paragraaf wordt eerst ingegaan op de verschillende vormen van bedrijfsoverdracht. Vervolgens zal in paragraaf 2.3 het familiebedrijf worden behandeld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de emotionele aspecten die aan de bedrijfsoverdracht zijn verbonden.

## 2.2 Vormen van bedrijfsoverdracht

Voor veel ondernemers is de bedrijfsoverdracht een moeilijk onderwerp. Een bedrijf kan immers op verschillende manieren en door verschillende partijen worden overgedragen en overgenomen. Zo kan de overdragende partij directeur-groootaandeelhouder (DGA), vennoot of zelfstandige zijn en de overnemer onder andere een zoon, neef of onbekende. Ook kan de overdragende partij bestaan uit meerdere personen, zoals ouders, broers en zussen of neven en nichten, terwijl de overnemer bijvoorbeeld ook nog broers en zussen heeft die al dan niet in aanmerking willen komen als overnemer. Al deze aspecten hebben invloed op het overdrachtsproces.

Een belangrijk probleem bij bedrijfsoverdracht is dat de meeste ondernemers lang niet alle beschikbare opties bij een bedrijfsoverdracht overzien noch overwegen. Uit een studie van Meijaard en Diephuis van het EIM in 2004 blijkt dat 95 procent van de bedrijven die bezig zijn met een bedrijfsoverdracht overweegt om het bedrijf van ouder naar kind te laten overgaan. De ondernemers hebben weinig of geen ervaring met bedrijfsoverdracht en veel mkb-ondernemers hebben hiervoor dan ook geen beleid. Zij vinden hun bedrijf uniek, hun familie uniek en hun situatie uniek. Daarom denken ze dat hun bedrijfsoverdracht ook uniek is. Ondernemers krijgen hierdoor het gevoel dat zij er alleen voor staan. Dit gevoel is vaak onterecht. De accountant kan hierbij zijn waarde als adviseur onderstrepen door vroegtijdig de verschillende opties voor de bedrijfsoverdracht bij de ondernemer en zijn bedrijfsfamilie bespreekbaar te maken.

### *Overdracht binnen de familie*

De groei en de overlevingskansen van mkb-bedrijven zijn in grote mate afhankelijk van hoe verstandig de leiding en de eigendom worden overgedragen. In figuur 2 zijn de belangrijkste mogelijkheden weergegeven om leiding en eigendom over te dragen. Het is mogelijk dat zowel de leiding als de eigendom in de familie blijven. Meer dan negentig procent van de familieondernemers zou zijn onderneming het liefst willen overdragen aan de volgende generatie. Uit onderzoek, uitgevoerd in opdracht van de Kamer van Koophandel, blijkt dat uiteindelijk meer dan 75 procent van de ondernemingen wordt voortgezet. Volgens Meijaard (2005) gaat de laatste vijftien jaar ongeveer veertig procent van alle voortgezette mkb-bedrijven door onder leiding van een directeur uit de familie. Het is hierbij opvallend dat bij bedrijven met meer dan tien werknemers ruim de helft van de opvolgers te vinden is binnen de familie. In de meeste situaties bij overdracht van ondernemingen binnen familieverband is er sprake van opvolging door de volgende generatie als directeur en eigenaar.

Al jaren wordt gesteld dat het steeds lastiger wordt om de bedrijfsoverdracht binnen de familie te regelen. Een bedrijfsoverdracht binnen de familie (van senior op junior) is gecompliceerder dan de overdracht aan een externe partij. De complexiteit is toe te schrijven aan de familierelatie die aanwezig is tussen de verkoper en koper. De familierelatie kan zowel extra mogelijkheden als moeilijkheden voortbrengen. Vooral emoties hebben een grote invloed op de bedrijfsoverdracht binnen de familie, wat tot problemen kan leiden maar tegelijkertijd ook extra kansen kan bieden. Overdracht binnen de familie is dus een belangrijke overdrachtsvorm die de moeite waard is om nader uit te diepen (zie ook paragraaf 2.3).

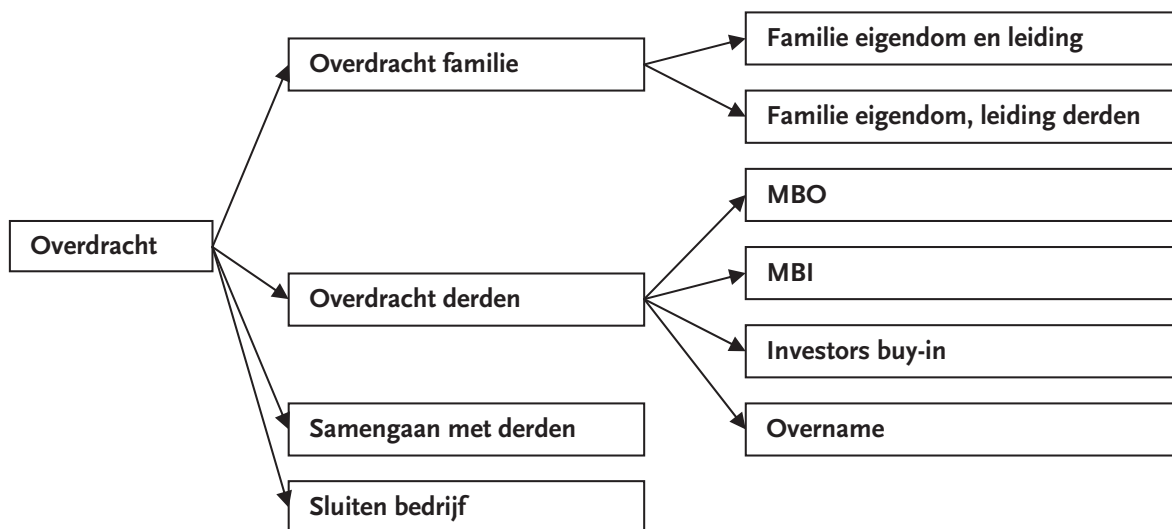
Voor veel ondernemers is de overdracht van eigendom naar buiten de familie onbespreekbaar. Families zien verkoop buiten de familie vaak niet als een optie, omdat het (familie)bedrijf voor hen meer waarde heeft dan alleen de verkoopwaarde (zie ook paragraaf 2.4). Veel families zullen dan ook zo lang als mogelijk de eigendom en zeggenschap over het bedrijf proberen te houden.

Ook al bestaat de wens om opvolging in eigendom binnen de familie te regelen, dan nog is het mogelijk dat dit niet haalbaar is. Belangrijke overwegingen die hierbij een rol spelen zijn:

- de levensvatbaarheid van het bedrijf;
- de behoefte van de oude generatie;
- de bereidheid en de mogelijkheden van de nieuwe generatie om hieraan te voldoen;
- de mogelijkheid voor de nieuwe generatie om zich te ontplooien.

Slechts in een gering percentage (minder dan tien procent) van de overdrachten wordt de leiding over het bedrijf overgedragen aan een niet-familie lid, maar blijft het bezit in de familie. Dit speelt als binnen de familiekring geen geschikte kandidaat beschikbaar is of komt. De eigendom van de onderneming wordt gezien als een solide belegging. De overdrager kent de markt waarin het bedrijf opereert als geen ander en heeft bovendien als aandeelhouder veel meer invloed dan wanneer hij zijn vermogen belegt op de beurs.

Figuur 2. Verschillende overdrachtsvormen



Bron: Van der Eijk e.a. (2004).

Er zijn ook situaties waarin de leiding tijdelijk door derden van de vertrekkende directeur-groootaandeelhouder wordt overgenomen. Kinderen die potentieel opvolger zijn, zijn nog te jong of hebben niet de ervaring die nodig is voor het leiden van het bedrijf. Vaak wordt in deze situatie gesproken van een tussenpaus.

#### Management Buy-Out

Het tweede deel van figuur 2 betreft de overdracht aan derden. Veel voorkomende opties voor bedrijfsoverdracht zijn een management buy-out (MBO) of een management buy-in (MBI). Als de bedrijfsoverdracht wordt gevonden onder de medewerkers van de eigen onderneming, dan is sprake van een management buy-out (MBO). Ongeveer twintig procent van de in de laatste vijftien jaar voortgezette mkb-bedrijven vindt plaats via een MBO. Vaak is hier sprake van een onderneming met een betrekkelijk geringe omvang (minder dan vijftig werknemers) waarbij een lid van het managementteam, bijvoorbeeld de bedrijfsleider of het hoofd verkoop, de

onderneming overneemt en voortzet. Overdrachten in de vorm van een MBO komen ook regelmatig voor als bedrijfsonderdelen worden afgestoten. Dit speelt bijvoorbeeld bij een bewakingsafdeling, bedrijfskantine of transportafdeling van een grote onderneming, die door de desbetreffende managers in verzelfstandigde vorm worden voortgezet. De afstotende onderneming concentreert zich weer op haar kernactiviteiten.

#### *Management Buy-In*

Als de overdracht van leiding en eigendom voor een belangrijk deel geschiedt aan derden, dan is sprake van een management buy-in (MBI). In dergelijke situaties wordt het management van de onderneming van buitenaf versterkt. In veel gevallen gaat dit gepaard met een aandeel in de eigendom van het bedrijf. De afgelopen vijftien jaar is bij 25 procent van alle bedrijfsoverdrachten in het mkb sprake van een MBI. Verkoop aan een derde gebeurt meestal omdat de bedrijfsfamilie wil beschikken over financiële middelen uit de verkoop. Een tweede reden is de terugkerende zorg voor de leiding over het bedrijf als de aangetrokken directeur niet voldoet, dan wel zelf weer vertrekt. Vaak wordt voor de MBI gekozen als de andere opties niet mogelijk blijken te zijn.

#### *Investors Buy-In*

Bij een investors buy-in ligt de nadruk niet op het aantrekken van management, maar op het aantrekken van financieringscapaciteit. Dit kan zowel geschieden in de vorm van eigen vermogen door middel van de uitgifte van aandelen in de onderneming, als ook in de vorm van vreemd vermogen door het aantrekken van leningen. De partij die optreedt als investeerder zal doorgaans in meer of mindere mate invloed op de beslissingen van de onderneming willen uitoefenen. Dit kan zij bereiken door middel van een plaats in het management of in de raad van commissarissen van het bedrijf. Recent is er veel discussie in de media ontstaan over de rol van participatiemaatschappijen c.q. private equity. Vooral die investeerders die gericht zijn op kortetermijnwinsten door het opknippen van bedrijven krijgen kritiek. Andere participatiemaatschappijen hebben echter wel een langetermijnperspectief.

#### *Overname*

Als de leiding en de eigendom van het bedrijf volledig worden overgedragen aan derden, is er sprake van een overname. De overnemende partij kan bestaan uit één persoon of enkele personen, maar kan ook een ander (familie)bedrijf en/of concurrent zijn.

#### *Samengaan met derden*

Een derde vorm van bedrijfsoverdracht, naast overdracht binnen de familie en overdracht aan derden, lijkt meer op een combinatie van de eerste twee vormen. Het samengaan met derden vindt vaak plaats in de vorm van een (juridische)fusie. In deze situatie hebben de beide partijen die samengaan vaak een vergelijkbare omvang. Verder zal het gezamenlijke management van de gecombineerde onderneming evenwichtig zijn samengesteld uit het management van de beide rechtsvoorgangers.

#### *Liquidatie*

Ten slotte moet geconstateerd worden dat slechts in 75 procent van de gevallen voortzetting van het bedrijf plaatsvindt. Dit betekent dat bij ongeveer 25 procent van de gevallen het bedrijf wordt gesloten. Voor veel bedrijfsfamilies is sluiting een reële optie. Alle activiteiten worden gestaakt, alle verplichtingen worden voldaan en het bedrijfspand wordt verkocht. Ook al kan het emotioneel zijn om het bedrijf te (moeten) sluiten, toch kan hiermee mogelijk veel andere ellende worden voorkomen.

### Consequenties van overdrachtsvorm

Aan de verkoop van de onderneming zijn voor zowel familie als het bedrijf consequenties verbonden. De consequenties variëren per verkooppartij (Flören en Wijers, 1996). In de onderstaande tabel worden de verschillende alternatieven voor bedrijfsoverdracht en de consequenties voor de ondernemer per alternatief weergegeven.

Tabel 1. Verschillende alternatieven voor bedrijfsoverdracht en de consequenties voor de ondernemer

Alternatief	Verkoopopbrengst	Behouden identiteit	Betrokkenheid oude generatie
Familie	Laag	Groot	Groot
MBO	Gemiddeld	Minder groot	Minder groot
MBI	Gemiddeld	Minder groot	Minder groot
Investors buy-in	Hoog	Klein	Klein
Ander bedrijf	Hoog	Klein	Klein
Liquidatie	Laag	Niet	Niet

Bron: Flören en Wijers (1996).

## 2.3 Familiebedrijven

Veel bedrijven in het mkb zijn familiebedrijven. Familiebedrijven zijn uniek in hun samenspel tussen familiale en bedrijfsbelangen. Deze verschillende belangen maken de bedrijfsoverdracht nog complexer. Ook voor de accountant kunnen de bijbehorende emotionele overwegingen het adviesproces bemoeilijken en soms zelfs frustreren. Ervaring opgedaan met de complexiteit van bedrijfsoverdrachten in het familiebedrijf kan ook behulpzaam zijn voor de begeleiding van bedrijfsoverdrachten in andere bedrijven.

Om meer kennis te verkrijgen over de specifieke uitdagingen voor bedrijfsfamilies en de bedrijfsoverdracht, gaan wij in deze paragraaf nader in op de unieke positie van het familiebedrijf in de Nederlandse economie. Allereerst zal het begrip familiebedrijf worden gedefinieerd, waarna het mogelijk wordt om het aantal familiebedrijven in Nederland vast te stellen. Vervolgens zal het driecirkelmodel van het familiebedrijf worden behandeld en wordt nader ingegaan op de sterkten en zwakten van het familiebedrijf. De kenmerkende overlap tussen de verschillende systemen in het familiebedrijf creëert ook de mogelijkheid tot conflicten die de bedrijfsoverdracht kunnen frustreren. Ter afsluiting van deze paragraaf wordt aandacht besteed aan het belang van goede communicatie, ter voorkoming van deze conflicten.

### Definitie en aantal familiebedrijven

Handler (1989) heeft eens gesteld dat er net zo veel definities van familiebedrijven zijn als dat er onderzoekers zijn. Daarom is het des te belangrijker om hier duidelijk te stellen wat onder een familiebedrijf verstaan wordt. Het is van belang dat de definitie onderkent dat de familie een aanzienlijke invloed op het bedrijf heeft door eigendomsverhoudingen, managementposities en

betrokkenheid bij strategische besluitvorming. In zijn proefschrift definieert Flören (2002) het begrip familiebedrijf als volgt:

Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

- meer dan vijftig procent van de eigendom is in handen van één familie;
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Echter, als het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

Een meerderheid van de mkb-bedrijven voldoet aan deze definitie van het familiebedrijf.

Familiebedrijven zijn dan ook door de eeuwen heen de dominante vorm van ondernemerschap in Nederland. Zij zijn van groot belang voor de economie. In Nederland zijn er ruim 180.000 familiebedrijven die verantwoordelijk zijn voor ruim veertig procent van de werkgelegenheid en bijna vijftig procent van het Bruto Nationaal Product (*zie tabel 2*).

Tabel 2. Aantal familiebedrijven in Nederland

Aantal werknemers	Aantal bedrijven 2005	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven 2005
1-9	269.900	55%	148.000
10-99	53.400	60%	32.000
> 100	6.800	45%	3.100
Totaal	330.100	55%	183.100

Naar: Flören (2002). Bron aantal bedrijven 2005: [statline.cbs.nl](http://statline.cbs.nl)

#### Het driecirkelmodel

Familiebedrijven bestaan in feite uit elkaar overlappende systemen: de familie en het bedrijf. Het familiesysteem is gebaseerd op emoties. De familieleden zijn met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de teloorgang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het familiesysteem is intern georiënteerd, waarbij grote waarde wordt gehecht aan langdurige loyaliteit en de zorg voor familieleden. Daarbij is het een conservatieve structuur die gericht is op het beperken van verandering en het in stand houden van een evenwicht binnen de familie (*zie ook tabel 3*).

Het bedrijfssysteem echter, is gebaseerd op het realiseren van taken. Het gedrag wordt voor het grootste deel bewust bepaald. Het is tevens extern georiënteerd met de bedoeling goederen of diensten te produceren voor de markt, de nadruk leggend op prestatie en resultaten - dat wil zeggen, de vaardigheden en productiviteit van de werknemers. Om te overleven probeert het bedrijfssysteem zo actief mogelijk in te spelen op verandering en deze effectief te benutten.

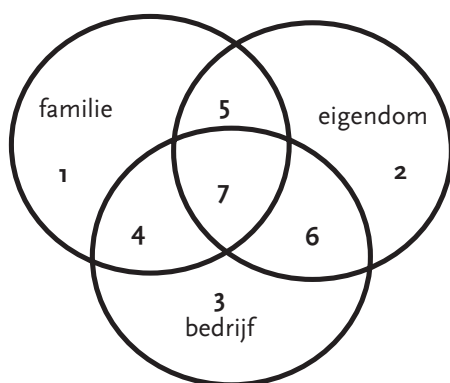
Tabel 3. Familie en bedrijf: verschillende systemen

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Verbonden vanaf geboorte	Toetreding is eigen keuze
Levenslang	Tijdelijk
Gebaseerd op emoties	Gebaseerd op ratio
Onbewust gedrag	Bewust gedrag
Intern georiënteerd	Extern georiënteerd
Minimaliseren van verandering (traditie)	Benutten van verandering

Bron: Flören en Wijers (1996).

In niet-familiebedrijven opereren deze twee in essentie onverenigbare systemen onafhankelijk van elkaar, maar in het familiebedrijf overlappen ze elkaar niet alleen, ze zijn ook nog eens onderling afhankelijk. De verschillende doelstellingen en prioriteiten van de systemen kunnen specifieke spanningen binnen familiebedrijven veroorzaken. Een derde systeem dat een belangrijke rol speelt bij familiebedrijven is de eigendom. Vooral in familiebedrijven die al een opvolgingsproces hebben meegemaakt, is de mogelijkheid reëel aanwezig dat verschillende aandeelhouders niet in het bedrijf werkzaam zijn. Zo ontstaat een model met drie cirkels dat het familiebedrijf schetst als drie onafhankelijke maar elkaar overlappende systemen: bedrijf, eigendom en familie. Ieder individu in een familiebedrijf kan in één van de zeven sectoren worden geplaatst, die ontstaan wanneer de cirkels van de systemen elkaar overlappen (zie figuur 3).

Figuur 3. Overlappende systemen bij familiebedrijven



Naar: Tagiuri & Davis (1996).

Ter verduidelijking wordt een mogelijk voorbeeld van iedere sector uit figuur 3 gegeven.

- 1: Een zoon die niet in het bedrijf werkt en geen aandelen<sup>2</sup> bezit.
- 2: Een vriend die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
- 3: Een werknemer die niet tot de familie behoort en geen aandelen bezit.
- 4: Een dochter die in het bedrijf werkt, maar geen aandelen bezit.

<sup>2</sup> In deze publicatie wordt veelvuldig geschreven over aandelen in de b.v. De uitgangspunten zijn echter van toepassing op alle ondernemingsvormen.

- 5: De echtgenoot van de directeur die niet in het bedrijf werkt, maar wel aandelen bezit.
- 6: Een mededirecteur die niet tot de familie behoort, maar wel aandelen bezit.
- 7: De directeur-eigenaar die lid is van de familie.

#### *Sterkten en zwakten*

De beeldvorming rond familiebedrijven is vaak negatief. Ze zouden onprofessioneel opereren, familieleden voortrekken, emotioneel handelen en uiteindelijk gedoemd zijn om te falen. Veel van deze vooroordelen blijken geen representatief beeld van de werkelijkheid te schetsen. Familiebedrijven overleven namelijk gemiddeld langer dan niet-familiebedrijven, ze zijn trouwer naar hun personeel en blijken winstgevender dan niet-familiebedrijven te zijn (*Anderson en Reeb, 2003*).

De belangrijkste verklaring voor het succes van familiebedrijven kan gevonden worden in de unieke sfeer. Een sfeer die een ieder het gevoel geeft dat hij ergens deel van uitmaakt en dat er een dieper gemeenschappelijk doel bestaat onder het gehele personeel. Hoewel deze factor niet tastbaar is, manifesteert ze zich in een aantal concrete en positieve eigenschappen die familiebedrijven een belangrijk concurrentievoordeel kunnen bezorgen. Deze eigenschappen worden in tabel 4 gepresenteerd. De tragedie wil dat familiebedrijven naast de waardevolle sterkten, een aantal belangrijke en inherente zwakten kennen. De zwakten die van toepassing zijn op familiebedrijven gelden ook voor andere ondernemingen, maar familiebedrijven zijn in hogere mate kwetsbaar door deze gebreken. Veel van de problemen vinden hun oorsprong in de tegengestelde belangen tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem.

#### *Rolconflicten en communicatie*

De basis van de kracht van familiebedrijven kan verklaard worden door de overlapping tussen bedrijfs- en familiebelangen. Deze overlapping ontstaat doordat eigenaren, directeuren en werknemers zijn verbonden door een familieband. Hierdoor kunnen sommige beslissingen zowel relevant voor de familie als voor het bedrijf zijn. Sterker nog: ze kunnen het welzijn van beide bepalen.

Voor familiebedrijven is het essentieel om een balans te vinden tussen de belangen van het bedrijf en die van de familie. Omdat de grenzen tussen bedrijfs- en familiebelangen niet altijd helder zijn, kan het ontbreken van een balans tussen familie en bedrijf een belangrijke barrière voor het familiebedrijf zijn. Familieconflicten kunnen bijvoorbeeld doorwerken binnen het bedrijf. Tevens kunnen de financiële behoeften van de familie een beslag leggen op de middelen van het bedrijf. Vaak zal een onevenwichtige of afwezige balans tussen het bedrijf en de familie leiden tot conflicten. Zeker bij beslissingen betreffende overdracht van eigendom zal het niet altijd gemakkelijk zijn om een juiste balans tussen bedrijfs- en familiebelangen te vinden.

Voor de accountant is het van belang te weten dat er twee belangrijke rolconflicten de oorzaak kunnen zijn van potentiële spanningen in het familiebedrijf, namelijk rolverwarring en rolonduidelijkheid. Rolverwarring ontstaat als een betrokkene in één van de drie systemen van het familiebedrijf (familie, bedrijf of eigendom) zich denkt te kunnen bemoeien met één van de andere systemen, waarvan hij zelf geen deel uitmaakt. Bijvoorbeeld als een tante die niet in het familiebedrijf werkt (positie 1 in figuur 3) stelt dat haar zoon in het bedrijf moet werken. Als familielid meent tante dat zij zich kan bemoeien met het bedrijfssysteem. Haar broer wordt als directeur-groootaandeelhouder (positie 7) in een lastige positie gebracht omdat iemand uit het familiesysteem haar rol verwacht. Verschillende vormen van rolverwarring komen regelmatig voor in het familiebedrijf en kunnen een belangrijke bron van conflicten vormen.



Tabel 4. Sterkten en zwakten van het familiebedrijf

Sterkten van familiebedrijven		Zwakten van familiebedrijven	
Eigenschappen	Omschrijving	Eigenschappen	Omschrijving
<b>Betrokkenheid</b>	Door het enthousiasme en de gedrevenheid van de familie is er veel betrokkenheid en loyaliteit van het personeel.	<b>Emotionele kwesties</b>	De combinatie zakelijk en familie kan tot emotionele taferelen leiden.
<b>Kennis</b>	Kan goed beschermd en overgedragen worden binnen familieverband.	<b>Fundamentele veranderingen</b>	Het bedrijf moet op gezette tijden veranderen, terwijl families stabiliteit nastreven. Fundamentele veranderingen zijn grote uitdagingen.
<b>Flexibiliteit in werk, tijd en geld</b>	Familieleden zijn bereid om veel tijd in het bedrijf te stoppen. Er wordt pas geld uit de onderneming gehaald wanneer de continuïteit niet in gevaar komt.	<b>Verkrijgen van kapitaal</b>	De financiering wil de familie graag intern houden, hierdoor kan het pensioen van senior in (liquiditeits)gevaar komen. Medezeggenschap wordt zo voorkomen.
<b>Lange termijn denken</b>	Langere adem, mogelijkheid om strategisch beter te plannen.	<b>Opvolging</b>	Zowel de opvolging in leiding als overdracht van eigendom is emotioneel en zakelijk een moeilijk proces.
<b>Stabiele cultuur</b>	Vele jaren betrokken bij de onderneming zorgt voor stabiliteit en rust.	<b>Rigiditeit</b>	Starre organisatie die in de loop van de tijd is vastgeroest in zijn gewoontes.
<b>Snelle besluiten</b>	Vaak zijn er maar één of twee sleutelfiguren, het antwoord is snel gegeven.	<b>Leiderschap</b>	Vooraf bij 2e en 3e generatie familiebedrijven ontbreekt het wel eens aan een leider.
<b>Betrouwbaarheid en trots</b>	Familiebedrijven worden door klanten en medewerkers ervaren als betrouwbaar. Veel medewerkers zijn zelfs trots.		

Bron: Van der Eijk et. al (2004).

De tweede oorzaak van conflicten is rolonduidelijkheid. Veel mensen in het familiebedrijf hebben meerdere petten op. Een directeur-groootaandeelhouder is naast directeur en eigenaar ook familielid. Lang niet altijd is het duidelijk vanuit welke rol (en dus ook met welke belangen) hij handelt. Wat goed is voor het bedrijf is niet altijd goed voor de familie, en andersom. Ook deze bron van conflicten zal een accountant moeten kunnen onderkennen en aan de bedrijfsfamilie duidelijk moeten kunnen maken.

Dé manier om conflicten te vermijden binnen het familiebedrijf is het professionaliseren van de communicatie. Succesvolle bedrijfsfamilies stimuleren grote openheid. Ondanks dat de betrokkenen elkaar vaak zeer goed kennen, blijkt de communicatie in familiebedrijven dikwijls gebrekkig en verwarrend. Een hechte band tussen familieleden kan bijvoorbeeld leiden tot het informeel en onderhands bespreken van bedrijfszaken, die uiteindelijk resulteren in besluitvorming buiten de officiële bedrijfsvergadering om.

Slechte of onvolledige communicatie bij families ontstaat hoofdzakelijk doordat samenwerkende familieleden hun familierol, bedrijfsrol, eigendomsrol en persoonlijke rol met elkaar verwarren. De typische conflicten in de communicatie bij familiebedrijven ontstaan doordat men niet goed begrijpt of accepteert vanuit welke van deze vier rollen de ander op een bepaald moment spreekt of luistert. Van de familierol die zij spelen zijn zij zich dikwijls niet eens bewust, omdat deze zo diep is ingesleten. Zeker bij bedrijfsoverdracht zullen dergelijke rolverwarringen leiden tot een weinig rationele communicatie en besluitvorming.

Dit komt onder meer doordat bedrijfsoverdracht binnen veel families als een taboeonderwerp wordt beschouwd, waarover niet wordt gesproken. De realiteit is dat mensen in familiebedrijven doorgaans afkerig zijn van het idee om diep op gevoelige zaken en problemen in te gaan. Ze vinden het al moeilijk om er over te praten, laat staan te analyseren wat mis gaat en wat er gedaan moet worden om te zorgen dat de problemen geen belemmering vormen voor het functioneren van het bedrijf. Vaak is er een hele reeks potentieel gevoelige familieproblemen die bewust worden ontweken, omdat ze tot conflicten kunnen leiden. Bij het regelen van de bedrijfsoverdracht zullen deze potentieel gevoelige familieproblemen juist besproken dienen te worden. Omdat deze vaak fundamentele kwesties niet bespreekbaar zijn neemt het risico van conflicten snel toe, in het bijzonder wanneer zowel bedrijfsbelangen als familiebelangen een rol spelen.

## 2.4 Aspecten van bedrijfsoverdracht

Bedrijfsoverdracht is een belangrijk en kritisch proces voor veel mkb-bedrijven. Bedrijfsoverdracht bestaat uit twee verschillende maar nauw met elkaar verbonden processen, namelijk opvolging in leiding en overdracht van eigendom. Beide trajecten omvatten weliswaar twee totaal verschillende processen, maar de processen beïnvloeden elkaar wel degelijk. Een mkb-bedrijf heeft veel te winnen bij een succesvol verlopen bedrijfsoverdracht. Vaak vindt er een professionaliseringsslag plaats na een succesvolle opvolging in leiding. Nog kritischer voor de continuïteit van het bedrijf is een succesvolle overdracht van eigendom. Soms worden hierbij de eigendom en zeggenschap gesplitst. In het vervolg van deze paragraaf wordt nader ingegaan op opvolging, overdracht en zeggenschap.

### *Opvolging in leiding*

De opvolging in leiding hoeft niet per definitie samen te vallen met de overdracht van eigendom. Voor de opvolging in leiding heeft de ondernemer een beperkt aantal alternatieven. Naast de keuze voor familieleden kan hij ook een interim manager of een externe manager kiezen. Uiteraard kan het mkb-bedrijf ook geheel of gedeeltelijk worden verkocht, maar dan wordt de eigendom in ieder geval (gedeeltelijk) overgedragen.

De keuze tussen de alternatieven valt de ondernemer vaak zwaar. De eerder geconstateerde voorkeur voor één van de kinderen blijkt toch niet altijd te realiseren. Allereerst kan het zijn dat de kinderen niet geschikt blijken voor een leidinggevende positie in het bedrijf. Iets wat overigens vaak lastig is voor de overdrager om zelf te constateren. Een accountant kan hem daar op wijzen en eventueel een extern assessmentonderzoek voorstellen. Ook is het heel goed mogelijk dat de

eventuele potentiële opvolger aangeeft dat hij niet in het bedrijf *wil* werken. Daar waar vroeger de kinderen (moreel) verplicht waren om het bedrijf van de ouders op te volgen, heeft de huidige generatie veel meer keuzemogelijkheden. Kinderen moeten ook de vrijheid hebben om *niet* voor het bedrijf te kiezen.

Als het niet haalbaar blijkt te zijn om een opvolger in de familie te vinden, kan gekozen worden voor een niet-familielid als opvolger terwijl de eigendom wel in de familie blijft. Een groot vertrouwen van de familie-eigenaren in deze externe directeur is essentieel. De externe is namelijk verantwoordelijk geworden voor het bezit (en inkomsten) van de eigenaren. Ten slotte kan ook gekozen worden voor een tijdelijke overbrugging van de managementtaken door een externe tot een familielid zich aandient. Een interim manager kan een goede oplossing zijn als de kinderen nog onvoldoende ervaren zijn om de ondernemer op te volgen.

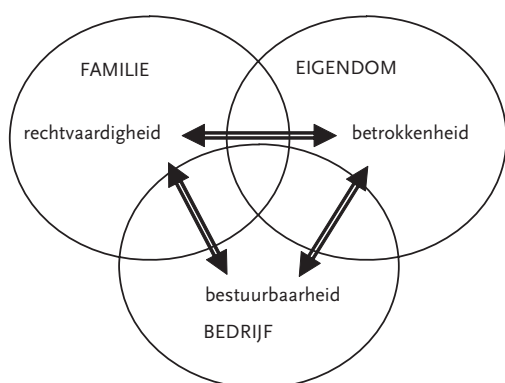
Uiteraard kan de ondernemer ook kiezen om de eigendom over te dragen aan een externe partij. Soms wordt de ondernemer gevraagd of hij nog enkele jaren als directeur aan wil blijven. De opvolging in leiding vindt dan na de overdracht van eigendom plaats. Onze ervaring is echter dat de koper geen overspannen verwachtingen moet koesteren bij het langdurig aanblijven van deze directeur. Bij verkoop van de eigendom wordt daarom veelvuldig gekozen voor een nieuwe directeur. Bij mkb-bedrijven is dit in de meeste gevallen de nieuwe eigenaar.

#### *Overdracht van eigendom*

Het belang van een goed geplande eigendomsoverdracht mag niet worden onderschat. Het niet of slecht voorbereiden van de overdracht van eigendom kan tot vele ongewenste effecten leiden, bijvoorbeeld aandelenversnippering, conflicten tussen kinderen, onbedoelde schenkingen en vermogensverliezen. Terwijl een goed geplande overdracht van eigendom onder meer kan leiden tot het vrijkomen van liquiditeit, verantwoord aandeelhouderschap, een borging van de betrokkenheid van familieleden, de continuïteit van het bedrijf en de harmonie binnen de familie.

Er is dus veel te winnen bij een succesvolle overdracht van eigendom. Er zijn veel scenario's te bedenken die families kunnen kiezen voor de eigendomsoverdracht. Afhankelijk van de samenstelling van de familie en het aantal in het bedrijf werkzame bloedverwanten hebben de scenario's een verschillende werking op:

*Figuur 4. Drie kernbegrippen bij overdracht van eigendom*



Bron: Flören (2003).

- de rechtvaardigheid in de familie;
- de betrokkenheid van de eigenaren;
- de bestuurbaarheid van het bedrijf (zie figuur 4).

Veel ondernemers worstelen met de overdracht van eigendom. Een belangrijke kwestie is namelijk wie van de kinderen in aanmerking komen voor eigendom in het bedrijf. Moet alleen de opvolger in leiding de eigendom verwerven of geldt dit voor alle kinderen? Hier komt het rechtvaardigheidsprincipe prominent naar voren. Binnen families zijn alle kinderen gelijk. Ouders proberen dan ook rechtvaardig met hun kinderen om te gaan. Dit betekent niet dat bij bedrijfsoverdracht alle kinderen gelijk kunnen worden behandeld. Vooral bij opvolging in leiding dient de meest geschikte opvolger te worden gekozen. Bij overdracht van eigendom kiezen echter veel ondernemers ervoor om het rechtvaardigheidsprincipe zwaar te laten meewegen. Bij veel bedrijfsoverdrachten wordt er dan ook voor gekozen om alle kinderen eigendom te laten verwerven.

Een gevolg van de rechtvaardigheid binnen de familie is dat de groep eigenaren uitbreidt. Zeker bij bedrijven waarbij meerdere overdrachten hebben plaatsgevonden kan het aantal eigenaren snel toenemen. Veel van de eigenaren werken niet in het bedrijf en kunnen uiteindelijk minder betrokken bij het bedrijf raken. Als niet betrokken eigenaren hebben ze vooral belang bij de jaarlijkse dividenduitkeringen. Bij deze bedrijven moet een beleid komen om de aandeelhouders actief bij het bedrijf te betrekken.

Een derde aspect dat bij overdracht van eigendom de aandacht verdient, is de bestuurbaarheid van het bedrijf. Vanaf het moment dat er meerdere eigenaren komen en zeker als deze niet in het bedrijf werkzaam zijn, kunnen er problemen ontstaan. Deze eigenaren kunnen hun rol verwarren en zich actief met de bedrijfsvoering willen bezighouden. De bestuurbaarheid van het bedrijf kan hierbij zelfs in het geding komen. Dit speelt vooral als de opvolgende directeur geen meerderheid van eigendom heeft. Om de bestuurbaarheid van het bedrijf te garanderen, kan gekozen worden voor een scheiding tussen eigendom en zeggenschap.

### *Zeggenschap*

Certificering van aandelen is een instrument om de eigendom van en de zeggenschap in een onderneming te splitsen. Certificaathouders verkrijgen alleen de (economische) eigendom van de onderneming, terwijl de zeggenschap in handen wordt gegeven van een bestuur van een speciaal daartoe in het leven geroepen Stichting Administratiekantoor. Certificaathouders hebben slechts specifiek in de wet geregelde rechten. Met een Stichting Administratiekantoor wordt geregeld dat deze zeggenschap in handen komt - of al is gegeven - van het bestuur van de stichting. In dit bestuur kunnen vele verschillende personen zitting nemen. In eerste instantie vormt de ondernemer vaak het bestuur. Ook kan het gebeuren dat de partner van de ondernemer in het bestuur zitting heeft. In tweede instantie wordt het bestuur in veel gevallen gevormd door een vertegenwoordiger uit de directie, een vertegenwoordiger namens de certificaathouders en (naar behoefte) één of meer vertrouwenspersonen. Van deze personen mag verwacht worden dat zij meer in staat zijn om de onderneming op waardige wijze voort te zetten, dan de 'toevallige' erfgenamen van de directeur-eigenaar. Door certificering van aandelen wordt de bestuurbaarheid van het bedrijf vergroot, doordat door middel van de Stichting Administratiekantoor de zeggenschap niet ligt bij de niet in het bedrijf werkende familieleden. Terwijl ook aan het principe van rechtvaardigheid kan worden voldaan, omdat alle erfgenamen kunnen delen in de eigendom van het bedrijf.

De Commissie Corporate Governance (2003), opsteller van de code Tabaksblat, stelt in principe IV.2 dat het certificeren van aandelen bij beursgenoteerde bedrijven slechts onder bepaalde voorwaarden gewenst is. Certificering mag zeker niet als beschermingsmaatregel gebruikt worden. Voor kleine en middelgrote bedrijven is deze code minder relevant. FBNed (2005) heeft vervolgens voor familiebedrijven een aantal aanbevelingen voor eigendomsstrategieën opgesteld. Certificering wordt door FBNed als een relevante optie voor het familiebedrijf beschouwd.

Naast de scheiding van eigendom en zeggenschap of het volledig afstaan van de zeggenschap of de eigendom, zijn er voor ondernemende families nog andere mogelijkheden. Bij het begin van het overdrachtsproces kan bijvoorbeeld besloten worden om commissarissen aan te stellen, bij voorkeur van buiten de familie. De commissarissen kunnen er voor waken dat eigenaren een te grote invloed krijgen op het bedrijf. Een andere mogelijkheid is het werken met prioriteitsaandelen. In de bedrijfsleiding werkzame familie-eigenaren kunnen prioriteitsaandelen krijgen, waardoor ze een beslissende invloed kunnen hebben bij aandeelhoudersvergaderingen.

## 2.5 Emotionele aspecten van de bedrijfsoverdracht

We zijn allen sterfelijk. Daaruit volgt dat eigenaren opvolgingsplanning moeten beschouwen als één van hun belangrijkste verantwoordelijkheden. Alleen door een goed opvolgingsplan kan de continuïteit en vitaliteit van het bedrijf veiliggesteld worden. Het is daarom des te merkwaardiger dat, ondanks de logica van deze duidelijk natuurlijke overgang en de dwingende bedrijfs- en familieredenen voor opvolgingsplanning, veel ondernemers hun opvolging niet plannen. In Nederland heeft bijvoorbeeld slechts twintig procent van de mkb-bedrijven de opvolgingsprocedure intensief gepland (zie figuur 5).

Figuur 5. Planning van de bedrijfsoverdracht

Omschrijving bedrijfsoverdracht	% ondernemers
Niet gepland	23
Minimaal gepland	14
Normaal gepland	40
Intensief gepland	20
Weet niet	3

Bron: EIM (2005).

Een rationele ondernemer heeft goede redenen het opvolgingsvraagstuk serieus te nemen. Er staan immers grote belangen op het spel. Paradoxaal genoeg krijgt de bedrijfsoverdracht in veel mkb-bedrijven nauwelijks aandacht.

Het niet aan de orde stellen van de opvolging wordt meestal toegeschreven aan zowel het instinctieve verlangen van de directeur om de controle te behouden over de eigen creatie, als de natuurlijke afkeer van planning. Tot op zekere hoogte is dit waar, maar de obstakels blijken veel subtieler en complexer te zijn. De overdrager wordt beïnvloed door diverse krachten die gericht zijn tegen opvolgingsplanning. Om een aantal te noemen:

- *Angst voor de dood.* Veel mensen hebben moeite met het accepteren van hun sterfelijkheid en dat geldt in het bijzonder voor ondernemers.
- *Tegenzin om afstand te doen van controle en macht.* De eigenaar is gewend de leiding te hebben over het bedrijf en het is daarom niet verwonderlijk dat het opgeven van een machtspositie grote weerstand oproept bij die eigenaren.
- *Verlies van identiteit.* De gedachte afstand te moeten doen van het bedrijf kan door de eigenaar worden ervaren als een verlies van de identificatie met het bedrijf.
- *Vooringenomenheid ten aanzien van planning.* Ondernemers zijn eerder doeners dan planners. Ze steken hun energie in de dagelijkse activiteiten en ervaren planning als bureaucratisch en remmend.

- *Het niet kunnen kiezen tussen kinderen.* Ondernemers vinden het onacceptabel één van hun kinderen een voorkeursbehandeling te geven ten koste van de andere kinderen.
- *Angst voor pensionering.* Het idee dat ze hun dagelijkse activiteiten moeten inwisselen voor de leegte van de pensionering, is voor ondernemers niets minder dan een regelrechte ramp. De angst bestaat om na de pensionering in een zwart gat te belanden.
- *Jaloezie en rivaliteit.* Veel ondernemers ontwikkelen een overdreven opvatting over hun eigen belangrijkheid als ze hun opvolging moeten regelen.

### *De familie*

Krachten tegen opvolgingsplanning beperken zich niet tot de overdrager. De familie vormt een andere bron van spanningen die ertoe leidt dat het opvolgingsprobleem wordt ontlopen. De rol van de partner bij opvolgingsbeslissingen is bijvoorbeeld een belangrijke. Niet alleen kan de partner invloed hebben op het al dan niet plannen van de opvolging, ook kan deze mede bepalen welke kandidaten voor opvolging in aanmerking komen. Hieronder volgt een aantal emotionele barrières die de familie ervan kunnen weerhouden het opvolgingsproces te starten of aan te kaarten bij de overdrager.

- *De weerstand van de partner tegen verandering.* De partner van de overdrager staat vaak onwelwillend tegenover de wens tot pensionering van de directeur. Ook partners kunnen namelijk huiveren bij de gedachte dat zij hun sleutelrollen in en rond het familiebedrijf moeten opgeven. De partners kunnen dan ook bang zijn dat zij aan belang zullen inboeten als de overdrager de controle over het bedrijf uit handen geeft.
- *Familietaboes.* De culturele normen die het familiegedrag regelen, vormen een obstakel voor ouders en kinderen bij het bespreken van de toekomst van de familie na het overlijden van de ouders. Dit geldt vooral voor financiële aangelegenheden. Voor opvolgingsplanning is het juist essentieel dat open wordt gediscussieerd over deze onderwerpen.
- *Ruïneren levenswerk ouders.* De grootste nachtmerrie van overnemende kinderen is dat zij het levenswerk van hun ouders kapot maken. De belangrijkste factor is of de opvolger binnen de onderneming wordt geaccepteerd. Die acceptatie is er, niet omdat het gaat om het kind van de baas, maar omdat dit kind het vertrouwen van het personeel, van leveranciers en van afnemers verdient heeft.
- Twee andere familiefactoren tegen planning en voorbereiding van bedrijfsoverdracht zijn: het eerder besproken *rechtvaardigheidsbeginsel* tussen kinderen en de *angst* voor het overlijden van de ouders. Laatstgenoemde factor heeft te maken met diepgewortelde angsten voor achterlating en afzondering. Deze gevoelens kunnen te pijnlijk zijn of te diep zitten om tijdens discussies over opvolging te worden besproken.

### *Werknemers en zakelijke relaties*

Ook de werknemers van het bedrijf kunnen emotionele barrières opwerpen tegen de opvolgingsplanning, ondanks dat de voorspoed en continuïteit van het bedrijf in hun eigen belang zijn. Voor veel werknemers, vooral de oudere managers, vormt de nauwe, persoonlijke band met de overdrager het belangrijkste voordeel van het werken in een familiebedrijf. De vervanging van de overdrager door een nieuwkomer - die als onervaren wordt beschouwd en waarschijnlijk grote veranderingen teweeg zal brengen - wordt door werknemers gezien als een bedreiging van hun arbeidsvreugde en hun werk.

Belangrijke klanten kunnen ook afkerig zijn van verandering en het kan zijn dat ze geen vertrouwen willen stellen in de nieuwkomer. Op vergelijkbare wijze zorgt de onwil van andere ondernemers - de collega's van de overdrager - om hun eigen opvolging aan de orde te stellen, ervoor, dat de vooringenomenheid van de overdrager ten aanzien van een geplande wisseling van de leiding wordt versterkt.

### *Emotioneel mijnenveld*

Overdragers zien zich dan ook geconfronteerd met een mijnenveld van complexe en onderling samenhangende processen - psychologisch, emotioneel, individueel, organisatorisch en extern - alle gericht tegen opvolgingsplanning. Het is daarom niet verwonderlijk dat zo weinig overdragers van familiebedrijven bereid en in staat zijn doelmatige opvolgingsplanning te organiseren. In plaats daarvan komen ze met de ene vertragingstactiek na de andere, louter bedoeld om het tijdstip uit te stellen waarop ze het probleem daadwerkelijk moeten aanpakken. De veruit belangrijkste stap in het regelen van het opvolgingsproces is de onderkenning van het belang en de complexiteit ervan.

## 2.6 Waardebepaling

### *De emotionele waarde*

De waarde van een onderneming is relatief eenvoudig te bepalen: tel alle bezittingen van het bedrijf bij elkaar en trek daar de schulden aan derden vanaf. Wat resteert, is het eigen vermogen van de onderneming. Breng daarop in mindering de belasting die wordt geheven bij de uitkering van deze nettobezittingen aan de ondernemer, en zie daar: de waarde van de onderneming voor haar eigenaar is bepaald. Toch blijkt waardering in de praktijk net iets lastiger te zijn.

Er zijn vele methoden om de waarde van een bedrijf te bepalen. De deskundigen zijn het niet altijd eens over welke methode voor welk bedrijf het meest geschikt is. Bij de verschillende waarderingmethoden bepalen de uitgangspunten de uitkomst. Vaak geven de specialisten een bandbreedte waarbinnen zij vinden dat de waarde van een bedrijf zal moeten liggen. Echter in het proces van bedrijfsoverdracht is niet de waarde van belang, maar de uiteindelijke prijs. Uiteraard is er een verband tussen waarde en prijs, maar zelden valt de prijs in het midden van de bandbreedte van de waardering.

De reden dat bij waarderingen vaak een bandbreedte wordt gegeven, is dat dé waarde niet bestaat. De uitkomst is afhankelijk van de gehanteerde uitgangspunten en methodieken voor waardebepaling. Er zijn vele manieren om de financiële waarde van een bedrijf te bepalen. Het gaat de intentie van deze praktijkhandreiking te buiten om deze waarderingmethoden te behandelen. Van de accountant wordt echter wel verwacht dat hij bekend is met de verschillende methoden.<sup>3</sup>

Om in waarderingkwesties uitdrukking te geven aan de onzekerheid ten aanzien van de toekomst, wordt doorgaans ook een bereik aangegeven, waarbinnen de uitkomst van de waardering ligt. En omdat waardering per definitie betrekking heeft op de inschatting van de toekomst van de desbetreffende onderneming is de uitkomst per definitie subjectief. Deze is namelijk afhankelijk van de geraamde resultaatontwikkelingen en de calculatie van risico's bij de waardebepaling. Deze subjectiviteit wordt nog eens bevestigd als, in het kader van een voorgenomen verkoop, waardering van de onderneming wordt uitgevoerd namens verkoper en namens koper. Situaties waarin (de adviseur van) koper komt tot een hogere waardering dan (de adviseur van) verkoper zijn bijzonder zeldzaam. Dat is ook logisch: de adviseur van verkoper wil een zo hoog mogelijke prijs voor zijn klant behalen en zal dus ook hoog inzetten. De adviseur van koper wil het risico vermijden dat achteraf een te hoge prijs blijkt te zijn betaald. Het resultaat: een uit menselijk oogpunt verklaarbaar spanningsveld.

---

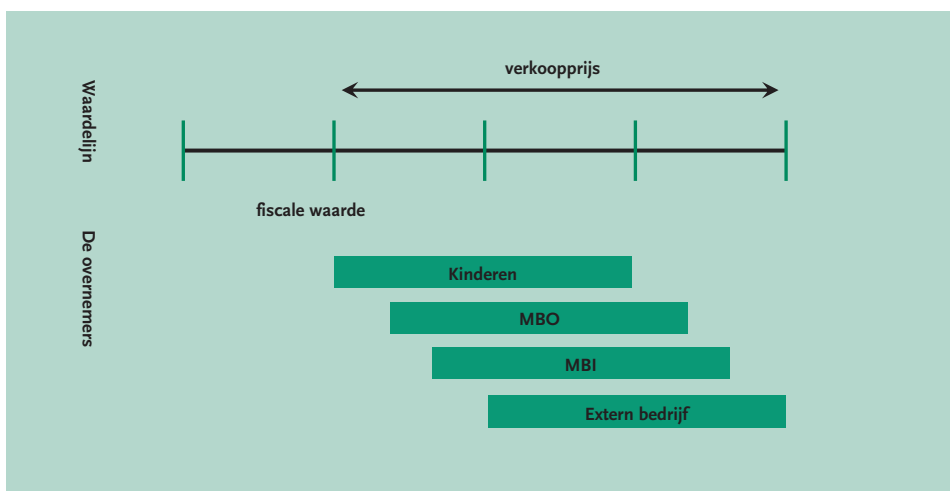
<sup>3</sup> Voor meer informatie betreffende waarderingen wordt in de literatuurlijst verwezen naar de recente publicaties van Vis en van Groeneveld. Voor fiscale vraagstukken wordt de publicatie van Hoogwout en de site van de Belastingdienst aanbevolen.

### Prijverschil per koper

De waarde mag dan niet bestaan, maar de prijs bestaat wel. Deze komt immers tot stand in de onderhandelingen tussen verkoper en koper, vooropgesteld dat de onderhandelingen uitmonden in een overeenkomst. Gebleken is dat in het midden- en kleinbedrijf bijna de helft van alle overnames min of meer op een teleurstelling uitdraait. Meestal was de te rooskleurige inschatting van synergievoordelen, naast de te laag geraamde integratiekosten, de oorzaak.

Het is nog veel opvallender dat er bij bedrijfsoverdrachten een substantieel prijsverschil bestaat tussen diverse kopers. Kinderen van de overdrager betalen meestal een veel lagere prijs dan externe kopers (zie figuur 6). Uit deze figuur blijkt duidelijk dat voor verschillende kopers van bedrijven verschillende prijzen worden gerekend. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de *fiscale waarde* formeel niet bestaat. Wij bedoelen hiermee de prijs die in fiscale zin, bij afstemming vooraf met of toetsing nadien door de Belastingdienst, nog acceptabel is zonder ongewenste additionele belastingheffing.

Figuur 6. Invloed van de soort overnemer op de verkoopprijs



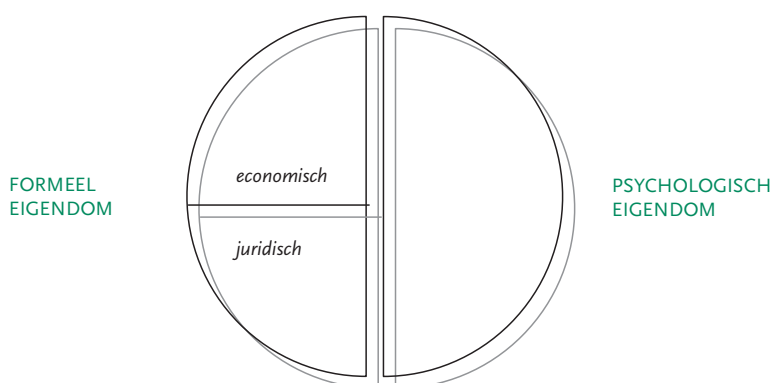
Bron: Van der Eijk e.a. (2004).

Flören en Jansen (2005) introduceren daarom voor bedrijfsoverdracht bij mkb-bedrijven twee soorten waarden, de financiële waarde en de emotionele waarde. In deze paragraaf wordt gebruik gemaakt van de ideeën van Flören en Jansen. Het midden van de bandbreedte van de waardering definiëren zij als de *financiële waarde*. De afwijking tussen het midden van de bandbreedte van de waardering en de uiteindelijke prijs die voor een familiebedrijf wordt betaald noemen zij de *emotionele waarde* van het familiebedrijf.

De emotionele waarde wordt onder meer verklaard door het psychologisch eigenaarschap. Van de Kimmenade (2003) splitst in zijn proefschrift de eigendom op in twee delen: het formele eigendom en het psychologisch eigendom (zie figuur 7). Het formele eigendom bestaat vervolgens uit economische en juridische aspecten. Onder economisch eigendom wordt de prijs van het product verstaan, terwijl het juridisch eigendom wordt vertegenwoordigd door het officiële bewijs van eigendom.



Figuur 7. De twee delen van eigendom



Bron: Van de Kimmenade (2003).

Het psychologische eigendom is lastiger uit te leggen. Van de Kimmenade stelt dat “psychologisch eigenaarschap van een organisatie de mate is waarbij opvattingen, overtuigingen, waarden, visie en ideeën van het individu een zodanig bestanddeel zijn van de organisatie, dat daarmee het individu betekenis krijgt, overdrachtsmacht heeft en tussen organisatie en individu een emotionele band ontstaat”.

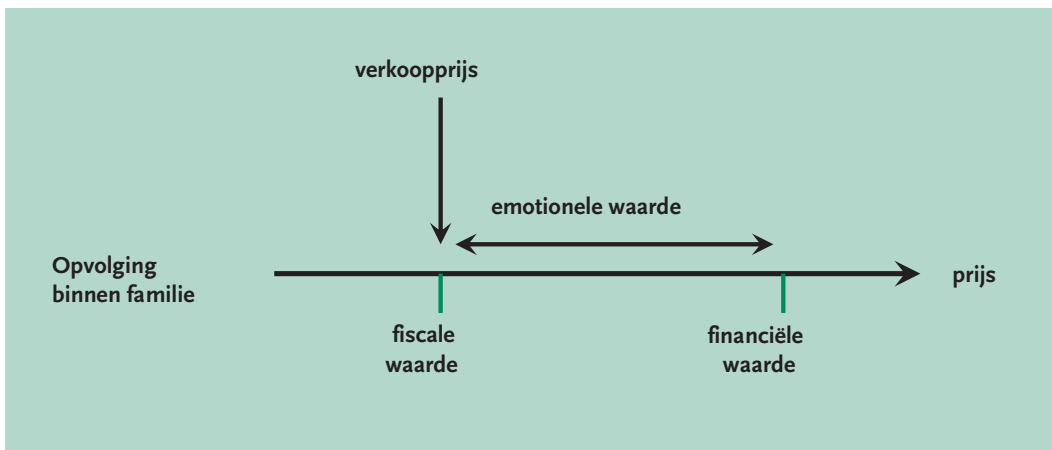
Uit zijn onderzoek blijkt onder meer dat eigenaren van een familiebedrijf persoonlijk gelukkig zijn met de financiële onafhankelijkheid die ze met de verkoop verwerven. Toch leidt deze verkoop ook tot frustratie doordat het familiebedrijf verloren gaat. De ondernemer heeft voor zijn gevoel een stukje van zijn ziel verkocht. Ook dit psychologisch eigendom vertegenwoordigt een bepaalde waarde. Als een bedrijf wordt overgedragen aan een volgende generatie heeft de ondernemer het gevoel dat zijn erfgoed in vertrouwde handen is en kan dit de uiteindelijke prijs (onafhankelijk van de waardering) drukken.

Dat er substantiële prijsverschillen zijn tussen opvolging binnen de familie en overdracht aan externen blijkt onder meer uit onderzoeken van Flören (1997 en 2002). Bij een kwart van de familiebedrijven is de overnameprijs van de aandelen op maximaal 75 procent van de financiële waarde van het bedrijf gewaardeerd. Bij agrarische familiebedrijven wordt zelfs 98 procent van alle familiebedrijven tegen een lagere waarde dan de financiële waarde aan kinderen verkocht. De gemiddelde overnameprijs die de opvolger in de agrarische sector heeft moeten betalen, bedraagt vijftig procent van de prijs die een niet-familielid zou hebben moeten betalen. Bij niet-agrarische familiebedrijven is dit bijna negentig procent van de financiële waarde.

In figuur 8 wordt bovenstaande situatie geschetst. De verkoopprijs aan de familie is gelijk gesteld aan de fiscale waarde, terwijl het bedrijf volgens de waarderingssystemen de financiële waarde waard is. De emotionele waarde in deze situatie is dan gemaximeerd op het verschil tussen de financiële waarde en de fiscale waarde.

Een belangrijk voordeel van deze lagere waardering is dat het voor de nieuwe generatie gemakkelijker is om het bedrijf over te nemen. Hierbij dient echter wel rekening te worden gehouden met het oordeel dat de Belastingdienst over deze waardering geeft. Een nadeel van deze lagere waardering is dat de eerlijke behandeling van de overige kinderen die geen aandelen krijgen in het nauw kan komen. Als de nieuwe directeur het familiebedrijf voor een milde prijs kan overnemen en de overige kinderen worden niet gecompenseerd, dan worden zij ongelijk behandeld. Veel directeurs blijken zich er niet van bewust te zijn, dat zij bij overdracht van de

Figuur 8. Emotionele en financiële waarde bij opvolging binnen de familie op basis van fiscale waarde

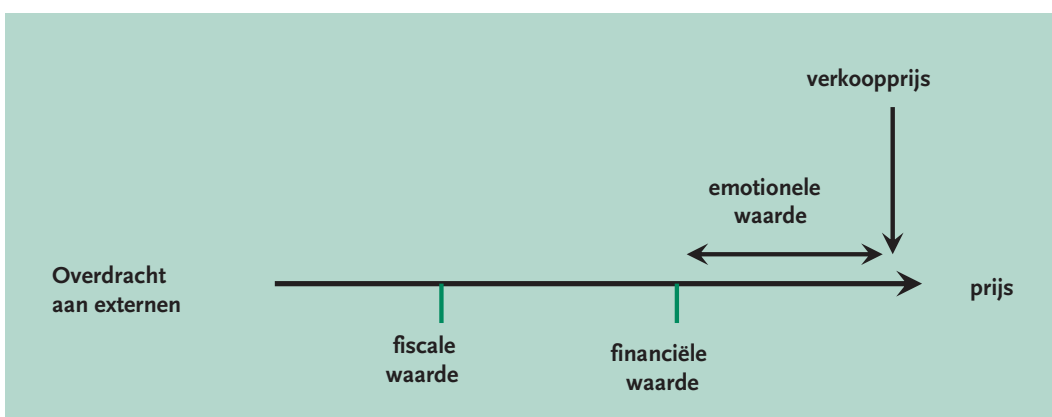


Bron: Flören en Jansen (2005).

onderneming tegen een lagere waarde één van de kinderen een vermogen schenken zonder de overige kinderen hiervoor te compenseren. Dit kan (in de toekomst) leiden tot familieconflicten.

Bij bedrijfsoverdracht aan externen kan ook de omgekeerde situatie zich voordoen. De externe kan alleen het bedrijf kopen als de ondernemer een hogere prijs krijgt dan de financiële waarde (zie figuur 9). Deze situatie komt vaker voor bij een management buy-in en bij verkoop aan een strategische concurrent. De overdrager krijgt daarom meer voor zijn bedrijf dan het volgens de waarderingssystemen waard is. Ook kan het zo zijn dat de ondernemer het bedrijf eigenlijk niet kwijt wil. De ondernemer zou het bedrijf bij voorkeur in de familie houden, maar tegen de meerprijs (de emotionele waarde) is hij toch bereid het bedrijf te verkopen. In de meest extreme (maar niet ondenkbare) situatie is het bedrijf absoluut niet voor externen te koop. Tegen geen enkele prijs is de ondernemer bereid om de eigendom buiten de familie te verkopen. In deze situatie is de emotionele waarde oneindig.

Figuur 9. Emotionele en financiële waarde bij overdracht aan externen op basis van meer dan financiële waarde



Bron: Flören en Jansen (2005).

Het is voor de accountant lastig te bepalen welke emotionele waarde de ondernemer hecht aan het bedrijf. Volgens Flören en Jansen is de emotionele waarde uiteindelijk afhankelijk van meerdere factoren.

- *Primair geldt de bedrijfstrots.* Nagenoeg alle ondernemers geven aan, dat zij het liefst zouden zien dat de onderneming binnen de familie blijft. Natuurlijk is er het belang van de continuïteit van

de onderneming en haar werknemers, dus de opvolgers moeten het willen en kunnen. Maar als aan die voorwaarden is voldaan, komt prijs niet op de eerste plaats.

- *Oudedagsvoorziening*. Zeker bij kleine ondernemingen (tot 50 werknemers) maar ook regelmatig bij middelgrote ondernemingen (50 tot 150 werknemers) blijkt, dat 'de zaak' tevens 'het pensioen' van de ondernemer is. In die situatie wordt de afweging beïnvloed door de wens naar een onbezorgde 'oude dag', al dan niet inclusief die buitenlandse vakanties waar het gedurende het arbeidzame leven maar niet van kwam.
- *Rechtvaardigheid naar andere kinderen*. Als eigendomsoverdracht niet aan alle kinderen plaatsvindt, zou het niet eerlijk ten opzichte van de anderen zijn, als het overnemende kind substantieel bevoordeeld zou worden. Lang niet altijd kunnen de andere kinderen namelijk worden gecompenseerd.
- *Betrokkenheid*. Als de verkopende ondernemer na de overdracht nog bij de onderneming betrokken blijft, zonder dat hij zijn opvolger voor de voeten loopt, is dit een argument om met een lagere prijs genoeg te nemen. De 'naam op de gevel' en een alternatief voor de hobby's die er niet zijn, zijn belangrijker dan geld.

Concluderend kan gesteld worden dat het voor de accountant van belang is te onderkennen dat de uiteindelijke prijs bij bedrijfsoverdracht kan afwijken van de financiële waarde. Bij overdracht van het mkb-bedrijf speelt de emotionele waarde namelijk een belangrijke rol. De redenen voor het ontstaan van de emotionele waarde verschillen per bedrijf en zijn afhankelijk van het belang dat wordt gehecht aan de bedrijfstrots, oudedagsvoorziening, rechtvaardigheid en betrokkenheid. Bij opvolging binnen de familie kan de emotionele waarde variëren tussen nul en het verschil tussen de financiële en fiscale waarde. Bij verkoop van het familiebedrijf aan externen kan de emotionele waarde zelfs variëren tussen nul en oneindig.

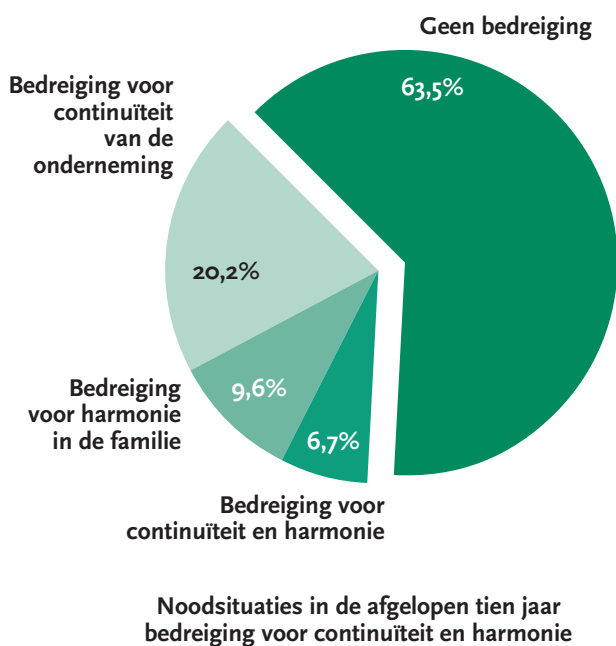
## 3 Het proces van bedrijfsoverdracht

De doelstelling van hoofdstuk 3 is om het proces van bedrijfsoverdracht nader uit te werken. Na inleidende opmerkingen in paragraaf 3.1 over de planning wordt dit uitgewerkt in paragraaf 3.2. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in het proces voor de verkoper, voor de koper en voor overdracht binnen de familie, omdat dit volkomen afwijkende processen zijn. Na in paragraaf 3.3 nog enige bijzondere vormen van overdracht te hebben besproken, wordt in paragraaf 3.4 de rol van de accountant en zijn (formele) positie in dit proces nader uitgewerkt.

### 3.1 Tijdige planning

Bedrijfsoverdracht is een planbaar proces en geen gebeurtenis! Maar al te vaak blijkt dat ondernemers moeite hebben om hun overdracht te plannen. Toch zal eens de tijd komen dat de directeur afscheid moet nemen van zijn bedrijf, hoewel niet iedere directeur die noodzaak inziet. Vaak is de slechte gezondheid of de dood van de directeur de directe aanleiding om over de opvolging na te gaan denken. Het is dan vaak te laat (zie ook paragraaf 3.3) voor de familie om het opvolgingsvraagstuk nog adequaat aan te pakken. In ruim éénderde deel van de gevallen die te maken hebben gehad met een dergelijke situatie betekende het een bedreiging voor de continuïteit van het bedrijf en/of een belangrijke aderlating voor de harmonie binnen de familie (zie figuur 10).

Figuur 10. Noodsituaties een bedreiging voor continuïteit en harmonie



Bron: BDO (2005).

De gemiddelde leeftijd waarop de ondernemer de leiding overdraagt is 62 jaar (Flören en Jansen, 2005). Echter 32 procent van de ondernemers draagt de leiding van het familiebedrijf pas na zijn 65e over. Er zijn voorbeelden van ondernemers die zelfs na hun 80e nog steeds menen dat zij onmisbaar zijn voor het bedrijf en de dagelijkse leiding in handen proberen te houden, dan wel een belangrijk stempel proberen te zetten op het bedrijf. De praktijk is echter vaak dat de besluitvorming en de voortgang van de opvolging en de bedrijfsvoering dermate worden

gefrustreerd dat familie en bedrijf er zwaar onder lijden. In dergelijke en andere gevallen heeft de planning en voorbereiding van de opvolging zo lang op zich laten wachten dat de opvolging plaatsvindt in een sfeer van bitterheid en schuld. Omdat familieleden het proces waarin ze verstrikt zijn geraakt niet kunnen begrijpen of beheersen, zoeken ze naar iets of iemand anders die ze de schuld kunnen geven.

Om die reden is een belangrijke stelregel dat een goede voorbereiding minstens vijf jaar vergt, met de nadruk op minstens want een voorbereiding, zeker in familieverband, van vijf tot tien jaar is regelmatig gewenst. Alleen al om fiscale redenen kan het nodig zijn om zes jaar van tevoren maatregelen te treffen.

### 3.2 Fasen in het bedrijfsoverdrachtsproces

Wanneer het bedrijfsoverdrachtsproces planmatig wordt benaderd is het verstandig om een aantal stadia (of fasen) te onderscheiden, te weten:

- bewustwording en oriëntatie;
- voorbereiding en communicatie;
- de planning / het stappenplan;
- de uitvoering van het plan;
- de feitelijke overdracht en het contract;
- de nazorg na het afscheid.

Hoewel de eerste en de laatste fase voor een ieder die met bedrijfsoverdracht te maken heeft vrijwel gelijk zijn, zijn de tussenliggende fasen duidelijk verschillend als de bedrijfsoverdracht wordt bekeken vanuit het perspectief van de verkoper of van de koper van een bedrijf, of wanneer er sprake is van opvolging en overdracht binnen de familie. Hieronder worden de fasen in het proces van bedrijfsoverdracht kort weergegeven en waar nodig toegelicht voor verkoper, koper en voor familieopvolging. Hoewel bij familieopvolging ook sprake is van een verkopende en kopende partij verdient het geen aanbeveling om ook daar te werken met twee adviseurs namens beide partijen, zoals in het onderhandelingsproces van koop en verkoop wel zinvol is. Bij familieopvolging is het behoud van de harmonie binnen de familie een vereiste om een zo groot mogelijk succes te behalen. Daarvoor is het van belang dat de adviseur tussen alle partijen in kan staan.

In het algemeen kan gesteld worden dat elke fase haar eigen vraagstukken en aandachtspunten kent. De tijd die per fase genomen dient te worden verschilt uiteraard per bedrijf en per familie, en vanuit welk perspectief een en ander inhoud moet worden gegeven. Toch dient als stelregel dat de fase van bewustwording en oriëntatie en de fase van voorbereiding en communicatie verreweg de meeste tijd vragen (twee tot vijf jaar).

Door accountants wordt bij bedrijfsoverdracht van nature vaak direct gedacht aan fiscale aspecten, waardering, financiering, juridische aspecten en due diligence. Hoewel dit in het geheel van het proces uitermate belangrijke zaken zijn, worden deze onderwerpen pas grotendeels uitgewerkt in de vierde en de vijfde fase van het overdrachtsproces. Accountants dienen, als belangrijke vertrouwenspersoon voor de ondernemer, een grotere rol te gaan spelen in de eerste drie fasen van het proces. Op zijn minst dienen accountants meer oog te krijgen voor deze drie fasen en de ondersteuning die zij aan hun cliënten kunnen geven. De onafhankelijkheid van de accountant kan daarbij mogelijk een probleem vormen. Voor deze materie verwijzen we naar hoofdstuk 3.4 'De rol en de positie van de accountant'.

### *Fasering overdrachtsproces verkoper*

Voor de verkoper geldt dat het belangrijk is dat hij zich moet realiseren dat het feitelijke verkoopproces een zakelijk traject is. Het komt helaas te vaak voor dat de verkoper zijn eigen bedrijf overwaardeert zowel in emotionele zin als in financiële zin. De accountant die betrokken is bij dit proces kan vooral in het voortraject (bewustwording en oriëntatie) enige realiteitszin bijbrengen bij de verkoper en de soms overspannen verwachtingen wat temperen. Het is voor een verkoper ook heel wat: een bedrijf overdragen waar je het grootste deel van je leven, soms vele uren per week, aan hebt gegeven. De verkoper vindt het belangrijk dat 'zijn' sfeer en 'zijn' zorg voor de werknemers en cliënten op dezelfde wijze worden voortgezet. Daarbij is vaak het gevoel aanwezig dat de manier die hij heeft gekozen, altijd de beste manier is geweest.

In een niet onaanzienlijk aantal gevallen zal ook nog spelen dat de ondernemer heeft gehoopt, soms alleen maar diep in zijn hart, dat één of meer van zijn kinderen het bedrijf zouden voortzetten. In hoofdstuk 2.2 werd al aangegeven dat ruim negentig procent van de ondernemers het nog altijd op prijs stelt als het bedrijf ook daadwerkelijk een familiebedrijf blijft. In de praktijk wordt slechts in ruim veertig procent van de gevallen het bedrijf binnen de familie voortgezet (zie hierna). Als dan toch verkocht moet worden is dat soms een teleurstelling voor ondernemers.

In tabel 5 worden de fasen genoemd waarmee de verkoper in het overdrachtsproces te maken krijgt.

In de eerste fase moet aandacht worden besteed aan het continuïteitsvraagstuk en de opvolgingsrichting (1E). De ondernemer zal zich moeten gaan realiseren wat de toekomst van het bedrijf is zonder zijn aanwezigheid. Bestaat het bedrijf dan nog wel? Ofwel is er toekomst voor het bedrijf zonder de huidige ondernemer? Als deze vragen niet bevestigend beantwoord kunnen worden, is het belangrijk om maatregelen te treffen door een sterker tweede echelon op te zetten en hen uitgebreider te betrekken bij het bedrijfsbeleid (2C). Terecht stelt Lievens (2001) dat eerst aandacht moet worden besteed aan de strategische positie van de onderneming en dan pas aan de opvolging.

Daarnaast dient aandacht te worden besteed aan het thema: waarheen dient de overdrachtsroute te leiden? Iedere accountant zal eerst de wensen van de bedrijfsfamilie dienen te inventariseren (1C en vooral 2A) voordat hij zijn technische expertise aanwendt. Hoe logisch dit ook klinkt, te vaak wordt de accountant met de omgekeerde wereld geconfronteerd. Ondernemers die bijvoorbeeld onbegrijpend en vaak hulpeloos aankloppen omdat hun adviseur een Stichting Administratiekantoor heeft geregeld zonder dat de familie beseft waarom. Ook hier is het van belang om een eenduidig overdrachtsplan (3A) op te stellen.

Het onderhandelingsproces (4H) is een zakelijk traject. Voor de verkoper is het verstandig om daar zo ver mogelijk vandaan te blijven. Zijn inbreng en aanwezigheid kunnen met zich meebrengen dat een lagere verkoopprijs wordt gerealiseerd. Wel is het van belang om van tevoren het feitelijke verkoopproces terdege voor te bereiden door onder andere alle aspecten van het bedrijf goed vast te leggen in een informatiememorandum (4C). Dit wordt alleen verstrekt aan potentiële kopers na ondertekening van een geheimhoudingsverklaring. Zodra de intentieverklaring (5A; zie ook fase 5B van het koopproces) is ondertekend is de verkoop in principe gesloten. Meestal zijn er slechts enkele ontsnappingsmogelijkheden: als het de koper niet lukt de financiering rond te krijgen, of als het due diligence onderzoek problemen aan het licht brengt, die van tevoren niet bekend konden zijn bij de koper.

Tabel 5. Fasering overdrachtsproces voor de verkoper van een onderneming

Fasen	Acties / stappen:
<b>1. Bewustwording en oriëntatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. informatie inwinnen</li> <li>B. seminars e.d. bijwonen</li> <li>C. oriënterende gesprekken met adviseurs voeren</li> <li>D. juiste juridische en fiscale structuur bepalen</li> <li>E. persoonlijke doelstellingen bepalen</li> </ul>
<b>2. Voorbereiding en communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. emoties bespreekbaar maken</li> <li>B. juridische en fiscale structuur optimaliseren</li> <li>C. het bedrijf verkoopklaar maken (bedrijfsscan)</li> </ul>
<b>3. Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. een overdrachtsplan opstellen</li> </ul>
<b>4. Uitvoering van het plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. waarde (en vraagprijs) van onderneming bepalen</li> <li>B. juridische aspecten (aansprakelijkheid) beoordelen</li> <li>C. informatiememorandum opstellen</li> <li>D. kandidaten inventariseren</li> <li>E. kandidaten benaderen</li> <li>F. met potentiële koper(s) kennismaken</li> <li>G. informatie verstrekken</li> <li>H. onderhandelingen voeren</li> <li>I. financieel toekomstplan opstellen (estate planning)</li> </ul>
<b>5. Feitelijke overdracht en het contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. intentieverklaring bespreken en opstellen</li> <li>B. afgesproken prijs met fiscus afstemmen</li> <li>C. afspraken maken over betrokkenheid na afscheid</li> <li>D. afspraken maken over HRM-aspecten medewerkers</li> <li>E. due diligence onderzoek laten uitvoeren</li> <li>F. (juridische) koopovereenkomst op laten stellen</li> <li>G. personeel informeren</li> <li>H. contract(en) ondertekenen</li> <li>I. eventueel financieel toekomstplan bijstellen</li> </ul>
<b>6. Nazorg na het afscheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. het afscheid van het bedrijf organiseren</li> <li>B. relaties informeren</li> <li>C. bewust invulling vrije tijd inhoud geven</li> <li>D. financieel plan concretiseren</li> </ul>

Gebaseerd op het overdrachtspakket van het Ministerie van Economische Zaken (2005).

Het overdenken, opstellen en later bijstellen van het financiële toekomstplan voor de scheidende ondernemer (4l en 5l) is breder dan het optimaliseren van fiscale besparingen. In eerste instantie is het van belang te zien of en in hoeverre de scheidende ondernemer na de overdracht verder kan leven. Indien een ondernemer, soms door omstandigheden, niet aan pensioenopbouw heeft kunnen doen is het van belang dat de opbrengstwaarde van de onderneming toereikend is om verder van te kunnen leven. In dit kader is tevens van belang hoe snel de koper de koopprijs daadwerkelijk kan betalen.

### Fasering overdrachtsproces koper

Als koper in een overdrachtsproces wordt vaak in eerste instantie gedacht aan een MBI'er (zie hoofdstuk 2.2), maar hetzelfde proces geldt ook voor de MBO'er en voor een onderneming die een ander bedrijf wil gaan overnemen. In tabel 6 wordt aangegeven welke fasen en bijbehorende acties voor een (potentiële) koper van een bedrijf worden onderscheiden.

Tabel 6. Fasering overdrachtsproces voor de koper van een onderneming

Fasen	Acties / stappen:
<b>1. Bewustwording en oriëntatie</b>	A. informatie inwinnen B. persoonlijke doelstellingen bepalen C. financieel oriënteren D. oriënterende gesprekken met adviseurs voeren
<b>2. Voorbereiding</b>	A. marktinformatie verzamelen B. financieringsmogelijkheden bepalen C. kopersprofiel opstellen
<b>3. Planning</b>	A. het koopproces plannen
<b>4. Uitvoering van het plan</b>	A. databestanden raadplegen B. een geschikte partij zoeken C. het verkoopmemorandum opvragen D. de verkregen info beoordelen E. oriënterend gesprek met financier houden F. waarde (en bod) bepalen
<b>5. Feitelijke overdracht en het contract</b>	A. onderhandelingen voeren B. intentieverklaring opstellen C. een due diligence onderzoek laten uitvoeren D. een ondernemingsplan opstellen E. financiering verkrijgen F. advies juridische en fiscale structuur inwinnen G. verkoopcontract laten opstellen en ondertekenen
<b>6. Nazorg na het afscheid</b>	A. personeel en bedrijfsrelaties informeren B. persoonlijke financiële en fiscale structuur opzetten C. afscheid voormalig directeur organiseren

Gebaseerd op het overdrachtspakket van het Ministerie van Economische Zaken (2005).

Voor de accountant is het van belang om de koper te ondersteunen bij zijn bewustwording en oriëntatie (zie 1B van de fasering). Waarom wil de koper een bedrijf overnemen? Voor MBI'ers geldt in feite dat ze als starters worden beschouwd, waarvan bekend is dat een groot percentage het niet haalt. Is het feit dat men - om wat voor reden dan ook - zonder werk is gekomen een belangrijke reden om een bedrijf te kopen, dan is het des te belangrijker om dit kritisch door te spreken. Maakt men alleen van de nood een deugd, of heeft men werkelijk ambitie om een bedrijf over te nemen? Als het eerste het geval is, dan is het belangrijk om goed met elkaar te bespreken dat men op zijn minst een niet te risicovol avontuur aangaat. Bepaal samen met de koper een



kopersprofiel (2C). Wie is hij, welke soort ondernemingen (branche) passen bij hem (zie 2A) en welke grootte van onderneming zal hij aan kunnen?

Een ander heel feitelijk en belangrijk aspect in de oriëntatie- en voorbereidingsfase is het punt van de financiële mogelijkheden van de koper (1C en 2B). Hier kan de accountant een belangrijke bijdrage leveren. Menig starter denkt, in al zijn overmoed, met een extra hypotheek op zijn woonhuis een prachtig bedrijf te kunnen kopen, omdat banken hem ongetwijfeld fors financieel willen ondersteunen. Als een bank dat al wil, is het nogal eens de strop om de nek van de koper, zodra er zich binnen de onderneming kleine tegenslagen voordoen en die komen vrijwel altijd. Het is zinvol al in een vroeg stadium te overleggen met één of meerdere banken, om de financiële mogelijkheden van de koper in kaart te brengen. In de overdrachtsfase is een goed doortimmerd ondernemingsplan (5D) mede noodzakelijk om de bank te overtuigen van de plannen van de koper en de financiering te verkrijgen (5E).

De accountant kan een koper helpen om nuchter tegen de zaken aan te blijven kijken en niet op grond van emotie of omstandigheden onverantwoorde beslissingen te nemen, om teleurstellingen te voorkomen. Als voldoende is overdacht en overwogen is het belangrijk een goede planning te maken van alle stappen die in het koopproces (3A) gezet moeten worden. Het is noodzakelijk dat de koper zich realiseert dat het verder een zakelijk traject is, waarbij argumenten en onderhandelingen (5A) de boventoon voeren en waarbij het belangrijk is dat hij of zij zich laat begeleiden om eigen emoties naar de achtergrond te dringen.

#### *Fasering opvolgingsproces binnen de familie*

Bij overdracht en opvolging binnen de familie valt in eerste instantie op dat ten opzichte van de voorgaande twee vormen van overdrachtsprocessen het proces veel minder aan komt op zakelijk onderhandelen, maar veel meer op goede communicatie tussen alle betrokkenen. Daarbij spelen vaak niet alleen de scheidende directie en de opvolger(s) een rol, maar is het ook wenselijk rekening te houden met de belangen van broers en zusters die al dan niet in het bedrijf werkzaam zijn en al dan niet aandelen gaan verwerven. Ook is het gewenst de partners bij dit proces te betrekken. Ligt bij de twee overdrachtsprocessen uit het perspectief van de verkoper en de koper de nadruk toch wat meer op de financiële, fiscale en/of juridische kant van de overdracht (de overdracht van eigendom), bij opvolging binnen de familie is de geschiktheid van de opvolger(s) en het proces van overdracht van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden veel belangrijker (de opvolging in leiding). Dit laatste staat verder bij een accountant vandaan dan het eerste. Niet iedere accountant zal zich dan ook toegerust voelen om dit proces te begeleiden, al zijn er wel degelijk mogelijkheden om bij opvolging binnen de familie een belangrijke rol te vervullen (zie ook hoofdstuk 3.4 over de rol en positie van de accountant). Als de accountant niet wil en kan adviseren in het opvolgingsproces is tijdige inschakeling van andere adviseurs noodzakelijk. Het blijft essentieel dat de accountant tijdig en met de juiste betrokkenen het thema opvolging bespreekbaar maakt. Als het opvolgingsproces niet tijdig en in harmonie kan worden doorlopen, brengt dit een gevaar voor de continuïteit van de onderneming met zich mee.

In tabel 7 worden de fasen onderscheiden, die bij familieopvolging gelden.

Tabel 7. Fasering opvolgingsproces binnen de familie

Fasen	Acties / stappen:
<b>1. Bewustwording en oriëntatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. informatie inwinnen</li> <li>B. seminars e.d. bijwonen</li> <li>C. oriënterende gesprekken met adviseurs voeren</li> <li>D. juiste juridische en fiscale structuur beoordelen</li> </ul>
<b>2. Voorbereiding en communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. gesprekken met alle betrokkenen voeren om visie te peilen</li> <li>B. emoties bespreekbaar maken</li> <li>C. potentiële opvolger(s) bepalen</li> <li>D. potentieel- en geschiktheidsonderzoek(en) uit laten voeren</li> <li>E. opleidings- en inwerkplan opzetten</li> <li>F. juridische en fiscale structuur optimaliseren</li> <li>G. het bedrijf verkoopklaar maken (bedrijfsscan)</li> </ul>
<b>3. Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. opvolgingsstappenplan opstellen</li> </ul>
<b>4. Uitvoering van het plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B. potentiële opvolger(s) coachen</li> <li>C. opleidings- en inwerkplan uitvoeren</li> <li>D. overdracht taken inventariseren en plannen</li> <li>E. personeel informeren</li> <li>F. ondernemingsplan opstellen (door opvolgers)</li> <li>G. financieel toekomstplan voor scheidend directeur opstellen</li> </ul>
<b>5. Feitelijke overdracht en het contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. fiscaal- juridische overdrachtsstructuur bepalen</li> <li>B. waarde onderneming laten bepalen</li> <li>C. waarde met fiscus afstemmen</li> <li>D. financiering regelen</li> <li>E. afspraken maken over betrokkenheid na afscheid</li> <li>F. (juridische) koopovereenkomst laten opstellen</li> <li>G. contract(en) ondertekenen</li> </ul>
<b>6. Nazorg na het afscheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. het afscheid van het bedrijf organiseren</li> <li>B. relaties informeren</li> <li>C. vrije tijd scheidend directeur bewust invullen</li> <li>D. afspraken maken tussen voortzettende familieleden (familiestatuu</li> <li>E. financieel plan concretiseren</li> </ul>

Het opstellen van een opvolgingsstappenplan (3A) biedt een zeer goede houvast voor het verdere verloop van de procedure. Zeker wanneer aan dit stappenplan een tijdspad is toegevoegd laat dit plan goed zien wanneer welke acties op welke terreinen noodzakelijk zijn. Ten tijde van het opstellen van het opvolgingsstappenplan hoeft alles nog niet definitief beslist te zijn. Gedurende het proces kunnen ook allerlei beslistmomenten worden ingebouwd. Wanneer het tijdspad tijdens het opvolgingsproces regelmatig wordt bewaakt en bijgesteld, is het een waardevolle leidraad en geeft het rust aan het voor velen spannende proces, omdat zij dit maar één keer in hun leven meemaken.

Hoewel bij familieopvolging de nadruk op communicatie tussen alle betrokkenen ligt (1C, 2A en 2B) en het toegroeien van de opvolger(s) naar het moment van opvolging in leiding (2E), is het ook van belang om tijdig een ondernemingsplan (4F) op te stellen. Dit wordt in een opvolgingsproces binnen de familie vaak vergeten. Stel dat er een lid van de nieuwe generatie van de familie als beoogd opvolger wordt gezien, dan is het van belang dat hij in een ondernemingsplan zijn visie op de strategie en continuïteit van het bedrijf geeft. Naast een eerste proeve van bekwaamheid geeft het ondernemingsplan ook aan welke investeringen nodig zijn en welke kasstromen vrijkomen. Voorts zal het plan dienen ter onderbouwing van een eventuele aanvraag van het bankkrediet (5D). Te vaak worden opvolgers in familiebedrijven door financiers behandeld als starters. Uiteraard klopt het vaak dat de opvolgers zich nog niet hebben bewezen als ondernemer, maar vaak hebben zij een enorme voorsprong op starters door hun kennis van het gehele bedrijf. Een goed onderbouwd ondernemingsplan kan zeker helpen de financiers te overtuigen dat zij met meer dan een starter te maken hebben. Ten slotte geeft het ondernemingsplan richting voor de opvolgers in de eerste lastige jaren waarin zij zelfstandig beslissingen moeten nemen. Leiding geven aan een eigen bedrijf, zeker na opvolging van een familielid, is al lastig genoeg. Een goed onderbouwd ondernemingsplan kan dan richting geven in deze periode.

De waarde van de onderneming dient uiteraard ook te worden bepaald (5B), voordat kan worden overgedragen. Opvallend is echter dat in negentig procent van de gevallen van overdracht binnen de familie, in grote tegenstelling tot koop- en verkooptrajecten, de waardebepaling niet of nauwelijks een item van (scherpe) onderhandeling is. De prijs die wordt vastgesteld moet een realistische prijs zijn, maar is in de meeste gevallen absoluut geen zeer hoge prijs die zou zijn verkregen als aan een strategische partner zou zijn verkocht. Het is belangrijker dat de opvolger(s) het gevoel hebben realistisch te zijn behandeld, dat de overdrager zonder problemen verder kan leven en dat de andere kinderen-niet-opvolgers, voorzover zij geen aandelen verwerven, zien dat het op een eerlijke manier is gegaan.

Overigens komt het in de praktijk regelmatig voor dat kinderen-niet-opvolgers wel aandelen verwerven. Als dit gebeurt is het uitermate van belang om de vraag te beantwoorden (5A) of zij naast aandelenbezit ook zeggenschap dienen te verkrijgen. Voor alles blijft altijd staan, dat de accountant (of adviseur) die dit proces begeleidt niet in oplossingen praat met de familie, maar de juiste vragen weet te stellen, zodat kan worden vastgesteld wat de familie daadwerkelijk wil. Er is geen standaardoplossing. Families maken daarin verschillende keuzes. Geen enkele keuze is alleen maar fout of alleen maar goed. Het is wel van belang om als adviseur de families in hun keuzes zodanig te begeleiden, dat de gekozen optie in hun situatie zo optimaal mogelijk uitwerkt.

De fase na overdracht heeft zowel betrekking op het bedrijf en de opvolger(s) als op de vertrokken overdrager. Het invullen van het nieuwe leven zonder het bedrijf (6C) valt niet iedere overdragende ondernemer gemakkelijk. Anderen zijn echter in staat om in goede harmonie met de opvolgers op te trekken en als adviseur of commissaris de nieuwe ondernemer bij te staan. Het is uitermate van belang om van tevoren nadrukkelijk tegenover elkaar uit te spreken, en dit ook vast te leggen, wat men na overdracht van elkaar verwacht (5E). Te vaak komt het voor dat alleen gezegd wordt dat hij na zijn afscheid nog wel 'betrokken' zal blijven. Meestal stelt de opvolger dat ook zeer op prijs. Maar als dit later in de praktijk blijkt te zijn, dat vader nog dagelijks vele uren binnenstapt en allerlei zaken loopt te regelen en medewerkers aanstuurt, dan was het zo niet bedoeld door zoon of dochter. Ook hier geldt dat goede communicatie vooraf en het maken van afspraken essentieel zijn.

Als meerdere familieleden bij het bedrijf betrokken blijven, vanuit welke rol dan ook (zie hoofdstuk 2.3), is het zinvol om op het overlappende terrein van bedrijf en familie goede afspraken te maken

en deze na uitgebreide bespreking met alle betrokkenen vast te leggen in een zogeheten familiestatuuat (6D).<sup>4</sup> Dit statuut regelt principes en gedragsregels tussen familieleden, die betrokken zijn bij de onderneming. Hierbij valt te denken aan de omgang met kinderen en partners in relatie tot het bedrijf, hoe om te gaan met tijd, rekening-couranten, leningen, participatie in andere ondernemingen, afspraken rondom overlijden, arbeidsongeschiktheid e.d.

### 3.3 Bijzondere vormen van bedrijfsoverdracht

#### *Noodopvolging (OASE)*

Niet altijd heeft de ondernemer de mogelijkheid om de opvolging zorgvuldig te plannen en voor te bereiden. Uit onderzoek blijkt dat 18 procent van de ondernemers voortijdig het bedrijf verlaat. Het is namelijk mogelijk dat het bedrijf wordt geconfronteerd met een onverwachte gebeurtenis in de persoonlijke levenssfeer van de ondernemer. Het bedrijf krijgt dan te maken met de OASE, waarbij de letters staan voor:

- \* Overlijden
- \* Arbeidsongeschiktheid
- \* Stoppen met werk (door een noodsituatie) en
- \* Echtscheiding

Als een mkb-bedrijf in een OASE-situatie terecht komt, wordt in korte tijd onverwachts het bedrijf geconfronteerd met problemen op het terrein van overdracht van leiding en overdracht van eigendom. Bij familiebedrijven is dit des te nijpender, omdat de ondernemingsfamilie hier in principe verantwoordelijk is voor beide aspecten. De gevolgen kunnen vergaand zijn (zie hoofdstuk 3.1) tot faillissementen van bedrijven met verlies van werkgelegenheid aan toe.

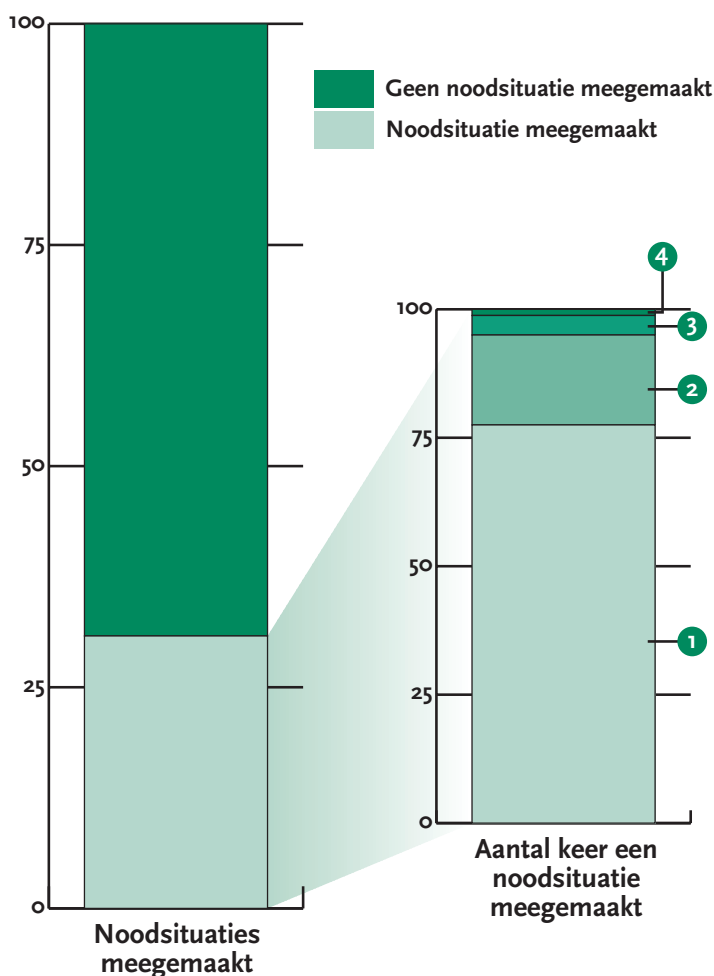
Het nadenken voor ondernemers over de gewone planbare opvolging is voor menigeen al een probleem. Laat staan het nadenken en tijdig anticiperen op OASE-gebeurtenissen. Uit onderzoek (BDO, 2005) blijkt dat bijna 1/3e deel van alle familiebedrijven in de periode van tien jaar te maken hebben met 1 of meer gevallen van OASE (zie figuur 11).

Omdat er ruim 183.000 familiebedrijven zijn (zie tabel 2 bij hoofdstuk 2.3), dan zullen (bij extrapolatie) de komende tien jaar ruim 56.000 bedrijven met een noodsituatie te maken krijgen, waarbij het voor bijna 21.000 familiebedrijven een bedreigende situatie zal opleveren. Het is daarom voor ondernemers, zeker wanneer zij alleen de verantwoordelijkheid voor de onderneming dragen, van groot belang om nu al te anticiperen op een noodsituatie. Des te minder zicht er is op de 'gewone' en planbare opvolging, des te meer is het gewenst om een noodopvolgingsplan in de kast te hebben liggen. Helaas blijkt het merendeel van de ondernemers zelf te vinden dat ze niet of slechts gedeeltelijk op een goede manier geanticipeerd hebben op een OASE-situatie. Terwijl uit het onderzoek blijkt dat bij de helft van de ondernemers die denkt het goed te hebben voorbereid de anticipatie tekort schiet. Als wordt nagedacht over een noodopvolgingsplan is het van belang dat antwoorden worden gegeven op de vragen wat te doen met betrekking tot leiding, eigendom én zeggenschap. Verder is het van belang dat van tevoren de diverse partijen worden betrokken bij de overdenking en bespreking van de maatregelen. Het onverwacht confronteren met beslissingen die buiten hen om zijn genomen, doet regelmatig pas echt conflicten ontstaan. Als betrokkenen spelen de partner van de directeur, kinderen en eventueel broers en zusters, managementteamleden, commissarissen en consularissen (een onafhankelijk klankbord, maar geen toezichthouder of bestuurder) een rol. Ook eventuele niet-familieleden die deel uit maken van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor zullen bij deze besprekingen betrokken moeten worden. Na de besprekingen en het afspreken van allerlei maatregelen is de vervolgstap

---

<sup>4</sup> Het familiestatuuat wordt ook wel familieprotocol of familieconvenant genoemd.

Figuur 11. Noodsituaties in de afgelopen tien jaar



Bron: BDO (2005).

dat het eenduidig wordt vastgelegd in het noodopvolgingsplan, terwijl mogelijk ook aansluitend nog juridische maatregelen getroffen moeten worden. Daarbij kan gedacht worden aan aanpassingen in het testament, in de statuten en dergelijke.

De accountant speelt in de bewustwording bij de ondernemer om te anticiperen op noodsituaties een belangrijke rol. Daarbij is het onvoldoende om te vragen aan de ondernemer wat er gebeurt als hij plotseling wegvalt. Het is tevens van belang om de ondernemer handvatten aan te reiken om tot de opzet van een noodopvolgingsplan te komen. Het is uiterste noodzaak - dat als het onverhoopt mag voorkomen - niet bedrijf en familie naast het verdriet over het wegvallen van de ondernemer, ook nog eens te maken krijgen met onoplosbare problemen in het bedrijf en binnen de familie.

#### Overdracht door vererving

Bij overdracht door middel van vererving gaat het niet over opvolging in leiding (erfopvolging vindt alleen nog maar 'automatisch' plaats binnen het Koninklijk Huis). Bij vererving gaat het echter wel om overdracht van eigendom. En toch heeft dat wel een relatie met opvolging in leiding, omdat in een B.V.-structuur de aandeelhouders de nieuwe bestuurder (directeur) benoemen. Bij vererving kunnen complicaties ontstaan omdat de verschillende erfgenamen strijdige belangen kunnen hebben bij het voortbestaan van de onderneming. Daarom is het overdenken van de gevolgen van vererving essentieel voor de ondernemer. Als er geen testament

is opgesteld door de ondernemer gelden de gewone regels van erfrecht. Sinds 2003 zijn deze zodanig gewijzigd dat eerst de gehele erfenis overgaat naar de langstlevende. De kinderen houden wel recht op een wettelijk erfdeel, maar dat kunnen ze pas opeisen na het overlijden van de langstlevende partner. Overigens bevatten veel testamenten van ondernemers niet of nauwelijks specifieke maatregelen met betrekking tot de overdracht (van de eigendom) van de onderneming, maar lijkt het testament vaak op een langstlevende-constructie. Zodra ook de overblijvende partner is overleden gaat het vermogen over naar de kinderen (erfgenamen in de rechte neerdalende lijn). Als er geen testament is opgesteld ontvangen alle kinderen een gelijk deel in het totale vermogen, dus ook het ondernemingsvermogen (in de aandelen). Als er geen verdere maatregelen zijn getroffen verkrijgen de kinderen ook allen gelijke zeggenschap over de onderneming.

Sinds het nieuwe erfrecht in 2003 is echter een afzonderlijke regeling met betrekking tot bedrijfsoverdracht opgenomen. Degene vanuit de familie, in de meeste gevallen een kind van de erflater, die de onderneming voortzet, kan aan de kantonrechter vragen een andere erfgenaam, die de zaak niet voortzet, tot overdracht van de aandelen in de onderneming te verplichten. Uiteraard zijn daarbij wel een aantal voorwaarden gesteld, namelijk dat het kind dat de onderneming voortzet een zwaarwegend belang heeft bij de overdracht, terwijl het belang van de andere erfgenaam die de onderneming niet voortzet, niet ernstig wordt geschaad. Daarnaast dient ook sprake te zijn van overdracht tegen een redelijke prijs.

Het is overigens veel beter wanneer de huidige ondernemer voor zijn overlijden, zodra duidelijk is wie zijn opvolger gaat worden, testamentair via een legaat vastlegt wie de aandelen in de onderneming zal verwerven. Om de andere kinderen/erfgenamen eerlijk te blijven behandelen is het uiteraard wenselijk om aan dit legaat in het testament toe te voegen: 'tegen inbreng van de tegenwaarde', wat betekent dat de verkrijger de reële waarde van de aandelen weer moet inbrengen in de erfenis. De erfgenaam krijgt dus niets geschonken en wordt daarom niet bevoordeeld. Het is echter niet meer mogelijk voor de andere erfgenamen, die de onderneming niet voortzetten, om met het verkrijgen van de aandelen ook zeggenschap in de onderneming te verwerven.

Ten slotte vermelden wij in dit kader de tariefsverlaging van schenkings- en successierechten die zich de laatste jaren voordoen, als er sprake is van overgang van (de aandelen in) een familiebedrijf aan een familielid dat de onderneming ook daadwerkelijk voortzet en minstens vijf jaar blijft voortzetten. In de paragraaf hierna wordt dit aspect (dat zowel voor vererving als voor schenking geldt) verder uitgewerkt.

Met deze maatregel heeft de minister van Financiën willen voorkomen dat door hoge belastingclaims wegens schenkings- of successierechten over de overgang van vermogen dat grotendeels vastligt in een onderneming en daarom niet beschikbaar is voor belastingbetaling, ondernemers/erfgenamen in de (financiële) problemen komen, en de onderneming niet meer kunnen voortzetten.

#### *Overdracht door schenking*

Het schenken van (een gedeelte van) een eigen onderneming aan een kind kan een aantrekkelijke optie zijn. In de successiewet zijn namelijk specifieke bedrijfsoverdrachtsfaciliteiten opgenomen. De doelstelling is om de effectieve belastingdruk bij schenking (of vererving) van ondernemingsvermogen, waaronder aanmerkelijkbelangaandelen, te verlagen. Al sinds 2002 geldt exclusief voor deze groep een gematigd tarief van schenkings- en successierechten. Een bepaald percentage van de waarde van het ondernemingsvermogen wordt onder voorwaarden niet belast. Sinds 2005 bedraagt dit vrijstellingspercentage zestig en per 1 januari 2007 is dit percentage verhoogd naar 75. De vrijstelling wordt op verzoek verleend. Overigens legt de belastingdienst de

aanslag wel voor de volle honderd procent op. Het vrijgestelde deel wordt renteloos apart gezet (een conserverende aanslag) en volledig kwijtgescholden als de overnemer de zaak na vijf jaar nog in zijn bezit heeft. Dit laatste is één van de voorwaarden die aan de vrijstelling wordt verbonden. Andere voorwaarde is dat de ondernemer die de aandelen in zijn onderneming schenkt aan zijn kind, ten minste 55 jaar oud moet zijn, of voor meer dan 45 procent arbeidsongeschikt is. Naast deze belangrijke belastingbesparing kan de betaling van de schenkings- of successierechten over het resterende deel van de aanslag, rentedragend gedurende tien jaar worden uitgesteld.

Een extra complicatie bij de schenking van aandelen van vader aan kind is dat de aandelen die niet rechtstreeks (in privé) worden gehouden door vader, maar bijvoorbeeld via een holding, in principe niet kunnen worden geschonken en daarom eerst in privé moeten worden verkregen door vader, waarna dan pas schenking van de aandelen in de werkmaatschappij kan worden gerealiseerd. Door op deze wijze de overdracht te regelen, betekent dit echter voor vader dat hij direct moet afrekenen met de fiscus en dat de deelnemingsvrijstelling in deze situatie niet van toepassing is. Op deze wijze wordt een deel van het belastingvoordeel teniet gedaan. Overigens geldt in deze situatie dat de aanmerkelijkbelangheffing in tien gelijke jaarlijkse termijnen kan worden betaald.

### 3.4 De rol en de positie van de accountant

Uit meerdere onderzoeken blijkt telkens weer dat de accountant de belangrijkste vertrouwenspersoon is voor de ondernemer in deze processen. Recent is weer gebleken dat de accountant door 76 procent van de ondernemers wordt genoemd bij inschakeling van externe adviseurs bij bedrijfsoverdracht (*EIM*, 2005). De accountant kent als geen ander de feiten en omstandigheden van het bedrijf en de familie. Vrijwel altijd heeft hij als eerste van de diverse te onderscheiden externe adviseurs een goed beeld of het opvolgingsproces dient te worden opgepakt, of dat potentiële opvolgers zich aandienen. Zoals eerder gesteld beperkt menig accountant zijn betrokkenheid echter in opvolgingssituaties tot fiscale (en juridische) structurering, tot waardering van de aandelen en tot begeleiding van de financieringsvraag. Met andere woorden: de overdracht in eigendom. Uiteraard is deze expertise van belang voor het opvolgingsproces, maar uit het voorgaande moge duidelijk gebleken zijn dat het slechts een belangrijke randvoorwaarde is voor de begeleiding van bedrijfsoverdracht en grotendeels los staat van de eigenlijke problematiek. Dat neemt niet weg dat de accountant ook juist met name gekwalificeerd is om te adviseren bij financiële aspecten, terwijl op fiscale, juridische en communicatief/emotionele aspecten andere adviseurs beter gekwalificeerd zullen zijn.

Toch kan de accountant ook in deze zaken een belangrijke rol spelen. De voornaamste reden is en blijft dat hij de belangrijkste vertrouwenspersoon is van de ondernemer. Menig ondernemer laat dan ook weten - voorzover hij de opvolging ter sprake brengt - dit te hebben gedaan bij de accountant, maar dan of geconfronteerd wordt met een fiscaal-juridische oplossing, of geen reactie krijgt, wat de ondernemer weer teleurstelt. Voor de accountant is het van belang om oor en oog te hebben voor bedrijfsoverdrachtssituaties, zich te realiseren dat opvolging meer is dan overdracht van eigendom en te beseffen dat ondernemers van hem verwachten dat hij meedenkt.

Aan de andere kant, het is al eerder naar voren gekomen, denkt lang niet iedere ondernemer met graagte na over zijn bedrijfsoverdracht. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 45 procent van de ondernemers slechts minder dan een jaar voor de overdracht een externe adviseur inschakelt (*EIM*, 2005). En als een accountant probeert om de ondernemer tijdig bewustwording bij te brengen door hem prikkelende vragen te stellen, zal dit in eerste instantie ook lang niet altijd

worden gewaardeerd. Een goede accountant gaat zijn verantwoordelijkheid in deze echter niet uit de weg en zal niet schromen om met regelmaat (bijvoorbeeld bij de bespreking van de jaarrekening) het thema bedrijfsoverdracht aan de orde te stellen, voorzover daartoe aanleiding bestaat (zie ook hoofdstuk 4.1). Sterker zelfs, wij zijn van mening dat de accountant het aan zijn relatie verplicht is om de opvolgingsvraag aan de orde te stellen. De gevolgen van het ontwijken van het thema bedrijfsoverdracht zijn namelijk op lange termijn voor zowel de continuïteit van de onderneming als voor de familie vele malen ingrijpender. Juist de accountant speelt in de bewustwordingsfase een essentiële rol.

### *Vertrouwen en onafhankelijkheid*

Hiervoor hebben wij aangegeven dat het voor de accountant van belang is om zijn positie ten opzichte van de ondernemer op verantwoorde manier in te nemen. Het is wel van belang om zich af te vragen waar voor hem de grenzen liggen in de aan te nemen adviesrol. In het algemeen kan worden gesteld dat het daarbij gaat om twee sleutelwoorden: vertrouwen en onafhankelijkheid.

In de eerste plaats is het voor de accountant in het bedrijfsoverdrachtsproces van belang dat hij het volle vertrouwen heeft van de huidige ondernemer(s), de potentiële opvolger(s), respectievelijk de koper en van de familie. In de praktijk is er vaak wel een vertrouwensrelatie tussen ondernemer en accountant. Dit kan in bepaalde gevallen een vertrouwensrelatie met potentiële opvolgers vanuit het bedrijf (MBO) of vanuit de familie in de weg staan. Bij een MBI, MBO of externe verkoop kan iedere partij zijn eigen adviseur aantrekken. In dat geval is het van minder belang of er een vertrouwensrelatie tussen opvolger en accountant bestaat, als deze accountant de overdragende ondernemer begeleidt en adviseert. Bij opvolging binnen de familie werkt het echter vaak averechts als overdrager en opvolger zich elk laten begeleiden door hun eigen adviseur (accountant). Dit werkt vaak een strijdbare houding in de hand, terwijl het juist wezenlijk is dat opvolging binnen de familie in harmonie verloopt. In een dergelijk opvolgingsproces is het dan ook sterk aan te bevelen om te werken met één adviseur die het gehele proces begeleidt. Als in een dergelijke situatie het vertrouwen in de accountant ontbreekt bij de ondernemer, de opvolgers en/of de familie is het niet aan te bevelen voor de accountant om het opvolgingsproces uitgebreid te begeleiden. Het is namelijk van groot belang dat alle betrokkenen de procesbegeleider zien en ervaren als vertrouwenspersoon, die als praatpaal en als klankbord kan dienen en waar ze in vertrouwen al hun eventuele moeiten met bepaalde personen of bezwaren in het opvolgingsproces kunnen uitspreken.

Hoewel het tegenstrijdig klinkt is naast vertrouwen in tweede instantie onafhankelijkheid van groot belang. De vertrouwensrelatie met ondernemer, opvolger en familie mogen absoluut niet zo ver gaan, dat er geen onafhankelijkheid meer bestaat met één of meer van de betrokkenen. Dit zal een objectieve advisering in de weg staan. Uit de praktijk blijkt dat vooral situaties waar één van de eigenaren de onderneming wenst te verlaten veel tuchtzaken opleveren. Als een dergelijke situatie speelt is het voor de accountant van belang zijn onafhankelijkheid en onpartijdigheid terdege te toetsen.

Nog belangrijker in deze is dat de beroepsregels en de wettelijke voorschriften (Wet toezicht accountantsorganisaties - Wta, Besluit toezicht accountantsorganisaties - Bta en Nadere voorschriften onafhankelijkheid - NVO) onafhankelijkheid en onpartijdigheid voorschrijven. Het is van belang voor accountants om vooraf een risicoanalyse uit te voeren om in te schatten in hoeverre het begeleiden en adviseren in een opvolgingstraject de normale accountantswerkzaamheden in de weg kunnen staan. Vooral wanneer de accountant betrokken is bij de wettelijke controles van de onderneming worden eisen gesteld aan de mate van onafhankelijkheid van de accountantsorganisatie als geheel.



Samenvattend kan worden gesteld dat de accountant beter een andere adviseur kan inschakelen bij de begeleiding van en advisering in een opvolgingsproces als:

- de accountant als 'vaste' adviseur zich realiseert dat het afbreukrisico te groot is;
- de accountant als 'vaste' adviseur niet acceptabel is voor of niet als onpartijdig wordt gezien door alle betrokkenen;
- de onafhankelijkheid van de 'vaste' accountant in het geding is;
- verhoging van de kwaliteit van het eigen advies wenselijk is;
- de aard van het probleem vraagt om een specialistische adviseur.

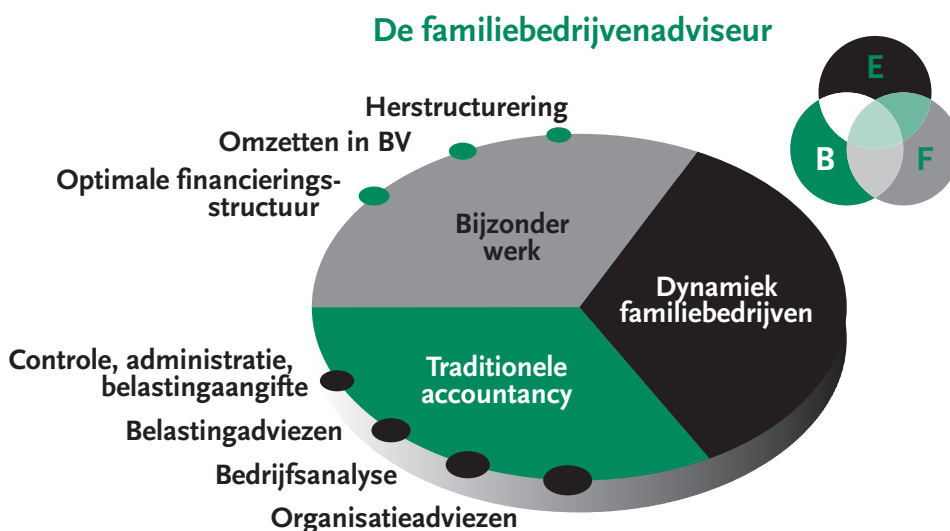
Deze laatste twee punten kunnen overigens ook gelden bij fiscale, juridische, financieringstechnische en waarderingvraagstukken.

Als deze belemmeringen niet aanwezig zijn, kan de accountant, indien hij van mening is dat hij daartoe voldoende bekwaam is, met een gerust hart optreden als de adviseur en procesbegeleider van het bedrijfsoverdrachtstraject. Duidelijk moet wel zijn of hij optreedt als accountant of als adviseur. Overigens blijft de belangrijke rol van de accountant in de eerste fase van bewustwording en oriëntatie voor de verkoper, koper en overdrager altijd bestaan.

#### *De familiebedrijvenadviseur*

Als de accountant betrokken raakt bij familieopvolging is het zeker van belang te onderkennen dat bij verstrengeling van bedrijfs- en familiebelangen en bij een hoge urgentie van de planning van de bedrijfsoverdracht, inzicht in de psychologie van familiesystemen en conflicthantering essentieel is. Tijdens het opvolgingsproces kunnen de emoties (soms volkomen onverwachts) hoog oplopen. Als de accountant zich niet bedreven genoeg acht om dergelijke situaties aan te kunnen, doet hij er goed aan om in dergelijke omstandigheden de opvolgingsplanning over te laten aan gespecialiseerde familiebedrijvenadviseurs (zie figuur 12 voor een schets van deze gespecialiseerde adviseur).

Figuur 12. Schets familiebedrijvenadviseur



De familiebedrijvenadviseur is gespecialiseerd in het omgaan met de mogelijke emoties en belangentegenstellingen die bij opvolgingsplanning in MKB-bedrijven spelen. Uiteraard kan de accountant wel zijn expertise inbrengen, maar hij dient te voorkomen dat hij zich in een (emotioneel) wespennest begeeft. Als er een kleine verstrengeling is van bedrijfs- en familiebelangen dan is inschakeling van de familiebedrijvenadviseur nauwelijks noodzakelijk. Deze kan hierbij wel een rol spelen als de urgentie hoog is. Vaak echter zal de accountant de

eerste begeleiding van de bedrijfsoverdracht bij deze bedrijven tot zijn 'gewone' advieswerkzaamheden rekenen.

Bij die bedrijven waar de urgentie voor bedrijfsoverdracht laag is, kan de opvolging wel al bespreekbaar worden gemaakt. Echter bij die bedrijven waar een aanzienlijke of grote mate van overlap is tussen bedrijfs- en familiebelangen is het raadzaam om de relatie tussen familie en bedrijf te regelen. Hiertoe is bijvoorbeeld het familiestatuuat het geëigende document. Doordat familieleden tijdens de totstandkoming van een familiestatuuat met elkaar in gesprek raken over emotioneel beladen onderwerpen, wordt de kans verminderd dat de vermenging van bedrijfs- en familiebelangen in de toekomst ongewenste vormen aanneemt. Dit zal een positieve invloed hebben op het verloop van de bedrijfsoverdracht.

#### *Valkuilen en aanbevelingen*

Bij advisering in bedrijfsoverdrachtsprocessen kunnen adviseurs te maken krijgen met de volgende valkuilen (*Centrum van het Familiebedrijf, 2003*):

- overdracht wordt een gebeurtenis (een 'deal') in plaats van een proces;
- fiscale en financiële motieven zijn leidend in het proces;
- de adviseur denkt in en verkoopt oplossingen, in plaats van te luisteren naar de wensen van de klant;
- de ondernemer is opdrachtgever en klant, en de adviseur vergeet dat de andere betrokkenen evengoed als klant dienen te worden behandeld;
- de adviseur gebruikt te veel jargon;
- belangenverstrengeling bij samenwerkende adviseurs;
- de adviseur gaat adviseren zonder over de juiste competenties te beschikken.

## 4 Checklisten bedrijfsoverdracht

Hoofdstuk 4 biedt een aantal checklisten die bij bedrijfsoverdracht gehanteerd kunnen worden. Deze checklisten zijn opgenomen ten behoeve van de accountant en kunnen dan ook (in eerste instantie) door hem worden ingevuld. Daar waar hij onvoldoende weet van de klant, kan invulling gezamenlijk met de ondernemer plaatsvinden. Hoofdstuk 4.1 geeft checklisten voor het gewone bedrijfsoverdrachtsproces, terwijl hoofdstuk 4.2 een handreiking biedt bij anticipatie op noodopvolging.

### 4.1. Het planbare bedrijfsoverdrachtsproces

Voor de accountant is het in eerste instantie van belang te bepalen of, en zo ja welke actie nodig is bij zijn cliënt. In tabel 8 wordt een signaleringschecklist gegeven met situatie en omstandigheden die zich kunnen voordoen. Deze checklist kan zelfstandig worden ingevuld door de accountant, waarbij hij de situatie bij zijn cliënt overweegt. De checklist is bewust kort en handzaam gehouden en is vooral bedoeld als eerste inventarisatie waar zaken geregeld of verbeterd kunnen worden bij zijn cliënten. Vervolgens kan hijzelf overwegen of hij de advisering zelf op zicht neemt, of dat hij daarbij een externe adviseur inschakelt.

Tabel 8. Signaleringschecklist advisering bedrijfsoverdracht

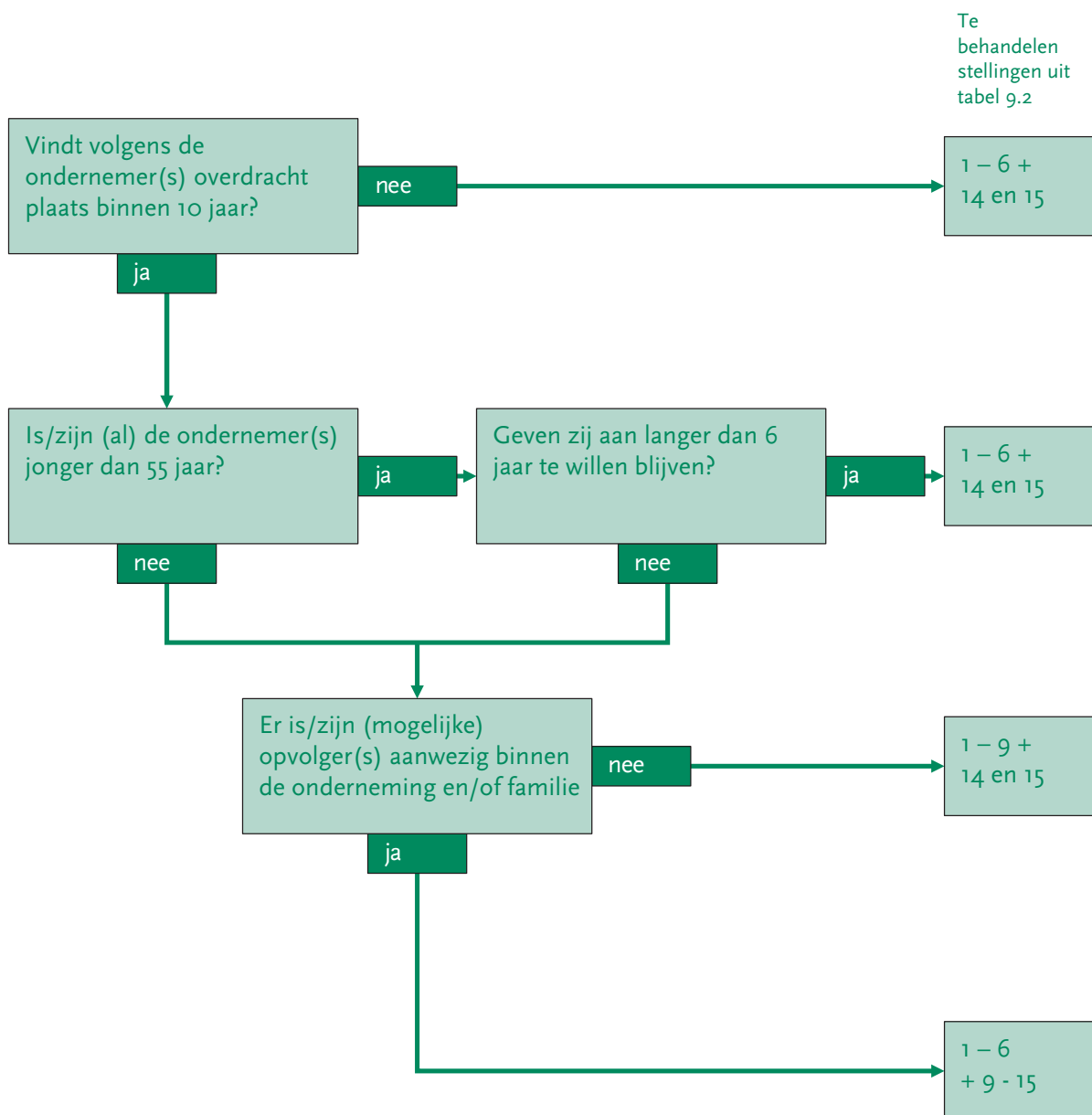
		Ja / Nee	Bij 'Ja' is de volgende actie (van de accountant) van belang.
1	De ondernemer geeft aan dat hij over zijn bedrijfs-overdracht na wil denken, of deze in gang wil gaan zetten.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Het onderwerp bedrijfsoverdracht (in leiding en eigendom) en alternatieve opties bespreekbaar maken.
2	Binnen 5 tot 10 jaar zal volgens de ondernemer de bedrijfsoverdracht inhoud moeten krijgen, of de ondernemer is momenteel ouder dan 55 jaar.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Bewustwording bij de ondernemer stimuleren en in overleg met hem opties (MBO, MBI, familieopvolging, externe verkoop) van overdracht overwegen.
3	Partner en/of andere familieleden van de ondernemer geven aan dat deze niet over zijn afscheid wil nadenken/spreken.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Opvolging bespreekbaar maken (eventueel gevolgd door opvolgingsstappenplan).
4	Opvolging (in leiding en/of eigendom) wordt wel ter sprake gebracht, maar het is/blijft onduidelijk hoe deze de komende jaren zal gaan verlopen.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Stimuleren om daadwerkelijk actie te ondernemen en een overdrachts- of opvolgingsstappenplan met alle betrokkenen opstellen.
5	Er zijn inmiddels familieleden uit de volgende generatie aangetreden in het bedrijf, maar inhoudelijk gesprek over hun betrokkenheid, al dan niet in de toekomst, blijft achterwege.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Het onderwerp (begeleiding) potentiële opvolgers bespreekbaar maken.

		Ja / Nee	Bij 'Ja' is de volgende actie (van de accountant) van belang.
6	De ondernemer brengt de geschiktheid van de potentiële opvolger(s) ter sprake.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Potentieel- en geschiktheidsonderzoek laten uitvoeren.
7	De ondernemer overlegt vrijwel nooit met de potentiële opvolger(s) en/of met de bij de onderneming betrokken familieleden.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Eerst stimuleren om de communicatie tot stand te brengen en vervolgens het thema bedrijfsoverdracht bespreekbaar maken.
8	Er zijn geen kinderen of potentiële opvolgers binnen de onderneming, terwijl de ondernemer binnen een jaar of drie (vermoedelijk) wil stoppen.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Een MBI-, of extern verkooptraject bespreekbaar maken.
9	Als de ondernemer onverhoopt voortijdig wegvalt is onduidelijk wie leiding, zeggenschap en/of eigendom zal verkrijgen.	<input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> N	Opstelling van een noodopvolgingsplan, in overleg met ondernemer, familie en management.

Als aan de hand van de signaleringschecklist door de accountant is bepaald dat er gewerkt moet gaan worden aan de opvolging, is het eerst van belang te bepalen in hoeverre er bij de desbetreffende onderneming voldoende fundamenten aanwezig zijn om de (toekomstige) bedrijfsoverdracht succesvol te laten verlopen. Daarbij gaat het zowel om aspecten in relatie tot de onderneming, de ondernemer(s) en de opvolger(s), als tot de betrokken familie. De checklist (zie tabel 9) is vooral bedoeld om te inventariseren waar mogelijke knelpunten zitten en de ondernemer(s), de opvolger(s), de betrokken familie en het bedrijf aan te zetten om een aantal zaken in het kader van de bedrijfsoverdracht te gaan regelen of te verbeteren. Deze checklist kan in eerste instantie zelfstandig door de accountant worden ingevuld. Voor zover hij niet in staat is om bepaalde vragen te beantwoorden vormen de openstaande onderwerpen een aanleiding om deze in een bespreking met de ondernemer(s) ter sprake te brengen.

De checklist fundamenten bedrijfsoverdracht bestaat uit twee delen, waarvan het tweede deel met 15 stellingen de kern vormt. Om vast te stellen welke stellingen aan de orde dienen te komen, kan eerst de 'feiten-vragenlijst' (tabel 9.1) worden ingevuld.

Tabel 9.1. Feiten-vragenlijst



Aan de hand van deze lijst kan de 'checklist fundamentele bedrijfsoverdracht' (tabel 9.2) worden ingevuld.

Tabel 9.2. Checklist fundamenteen bedrijfsoverdracht

Deze check omvat vijftien stellingen die iets zeggen over hoe krachtig de fundamenteen voor de bedrijfsoverdracht zijn, zowel binnen de onderneming als in de familie.

		Ja, dat is zeker	Ik weet het niet (zeker)	Nee, dat is niet het geval
1	De doelstellingen en strategie van het bedrijf zijn vastgelegd en voor de ondernemer(s) én eventueel andere betrokken familieleden helder.			
2	De doelstellingen en strategie van het bedrijf zijn vastgelegd en voor de naaste medewerkers helder.			
3	De zeggenschap over het bedrijf is goed geregeld, ook bij onverwachte gebeurtenissen.			
4	Als de ondernemer(s) onverhoopt wegval(t)len door de dood, zorgen testament, statuten en het noodopvolgingsplan voor rechtvaardigheid en eensgezindheid binnen bedrijf en familie.			
5	Als de ondernemer(s) onverhoopt wegval(t)len dan is duidelijk wie de (eventueel tijdelijke) leiding overneemt.			
6	De onderneming kan goed doordraaien en loopt geen gevaar als de ondernemer(s) voor langere tijd afwezig is/zijn.			
7	Als het bedrijf wordt verkocht dan staat de familie erachter en komen er geen problemen.			
8	Als het bedrijf wordt verkocht dan staan de medewerkers erachter en komen er geen problemen.			
9	Het is voor alle betrokkenen duidelijk op welk moment de bedrijfsoverdracht plaats zal vinden.			
10	Het is voor alle betrokkenen duidelijk wie de opvolger(s) is/zijn van de huidige directie.			
11	Het overdragen van de leiding en het afscheid nemen van het bedrijf kunnen geen problemen opleveren, omdat er een duidelijk opvolgingsstappenplan is.			
12	De opvolger(s) is/zijn goed voorbereid voor een leidinggevende functie in het bedrijf.			
13	De opvolger(s) is/zijn goed voorbereid om de verantwoordelijkheid als eigenaar van het bedrijf waar te maken.			
14	De familieleden worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen van de onderneming, zowel positief als negatief.			
15	De familie gaat goed om met zakelijke meningsverschillen en deze worden opgelost.			

Op basis van de ingevulde checklist kan de accountant zijn analyse maken en in gesprek met de ondernemer(s) bepalen wat er al is gedaan aan de bedrijfsoverdracht en wat er nog dient te worden aangepakt. Is bij een stelling 'Ja, dat is zeker' ingevuld, dan is geen directe actie nodig. Bij het antwoord 'Ik weet het niet (zeker)' is het aan te raden met ondernemer(s), en als van toepassing met betrokken familieleden en/of eventueel naaste medewerkers, na te gaan wat hun beeld is over de desbetreffende zaken. Is het antwoord 'Nee, dat is niet het geval' aangekruist, dan is het aan te raden actie te ondernemen en met betrokkenen en specialisten te bekijken welke acties nodig zijn.

De stellingen 1 en 2 zeggen iets over het al dan niet aanwezig en bekend zijn van de doelstellingen en de strategie van de onderneming. Het is namelijk van belang te weten of er een strategisch (ondernemings)plan is en hoe dit gedragen wordt (door familie en bedrijf). Wanneer het bedrijf - op termijn - te maken krijgt met een bedrijfsoverdracht, dan is het voor alle betrokkenen noodzakelijk inzicht te hebben hoe de visie is op de toekomst van de onderneming. Een goede toekomstvisie die breed gedragen wordt zal de overdracht vereenvoudigen. Dit zal ook zeker voor een opvolger van belang zijn, omdat bij het vragen van een financiering (bij een externe partij), zijn visie op de toekomst belangrijk is. Mocht er geen plan zijn, of mocht dit niet bekend zijn, of mocht dit niet breed gedragen worden, dan is actie noodzakelijk.

Stelling 14 ligt (deels) tegen stelling 1 aan. Als familieleden onvoldoende worden geïnformeerd zegt dit iets over de gebrekkige communicatie binnen het bedrijf en de familie. Goede communicatie is een voorwaarde om het overdrachtsproces soepel te laten verlopen. Als de communicatie tussen bedrijf en familie ontbreekt of matig is, dan is het zaak om deze te verbeteren, alvorens de planning van de opvolging daadwerkelijk ter hand te nemen. Stelling 15 zegt iets over de wijze van probleemoplossend vermogen van de familie, in relatie tot het bedrijf. In de praktijk is de opvolging in veel (familie)bedrijven een emotioneel gebeuren en maakt het veel emoties, maar ook verborgen en onderdrukte problemen los. Als de familie niet of nauwelijks in staat is om problemen op te lossen, is het zinvol om zo mogelijk voor de start van het opvolgingsproces aandacht te besteden aan deze situatie. Het komt vaak voor dat om de lieve vrede, om problemen heen wordt gelopen. Als moeilijke processen, zoals opvolging, in gang worden gezet, komen deze niet uitgesproken en onopgeloste problemen vaak in alle hevigheid aan de oppervlakte. Voorkomen is beter dan genezen.

Zodra de bedrijfsoverdracht daadwerkelijk moet worden uitgevoerd zal het stappenplan begeleiding bedrijfsoverdracht (*tabel 10*) de accountant van dienst zijn. Niet dat elke stap door de accountant zelf uitgevoerd dient te worden, maar het brengt de te nemen stappen in beeld.

Tabel 10. Stappenplan begeleiding bedrijfsoverdracht

#### **I. Voorbereiding**

1. (Definitieve) vaststelling van over te dragen bedrijfsonderdelen (welke B.V.'s, welke aandelen, onroerende zaak enz.).
2. Inventarisatie van alle bijzonderheden/lopende en potentiële zaken.  
Denk bijvoorbeeld aan:
  - lopende rechtszaken/verklaring van advocaat;
  - lopende belastingonderzoeken;
  - lopende bezwaarschriften;
  - onderhanden zijnde grote transacties;
  - te verrekenen posten (in de verkoopprijs).Beoordeel de invloed op de overnameprijs.
3. Definitieve vaststelling optimale structuur (en rechtsvorm) van overname (aandelen van holding of werkmaatschappij? / in nieuwe holding? enz.).
4. Verkoopklaar maken van de onderneming

#### **II. Overleg en gezamenlijke waardevaststelling**

5. Opstelling financiële prognose (begroting) komende jaren.
6. Uitgangspunten formuleren voor (definitieve) waardebeoordeling.
7. Afspraak over waardering onroerende zaak (eventueel gezamenlijk benoemen taxateur).
8. Definitieve waardebeoordeling over te dragen bedrijfsonderdelen.
9. Overleg tussen overdragende en overnemende partij over definitieve overnameprijs en overige voorwaarden voor de overdracht (bijvoorbeeld balansgarantie, auto e.d.).
10. Overleg met overdragende partij om in principe de betaling ineens of in termijnen te laten plaatsvinden (indien in termijnen: zekerheden e.d. afspreken).
11. Opstelling en ondertekening van intentieverklaring (waarin vastgelegd wat, wanneer en voor hoeveel wordt overgedragen, inclusief status quo-beding, ontbindende voorwaarden, einddatum en renteverrekening).
12. Overleg met fiscus over overeengekomen prijs.

#### **III. Financiering koopprijs overnemende partij**

13. Opstellen ondernemingsplan door overnemende partij.
14. Bepaling financieringsbehoefte overnameprijs. (rekening houdend met eigen middelen en eventuele lening overdragende partij).
15. Eventueel aanvullend overleg met overdragende partij over betaling ineens of in termijnen.
16. Verkrijging restfinanciering in overleg met de bank.
17. Beoordeling conceptfinancieringsovereenkomst (welke zekerheden e.d.).
18. Ondertekening financieringsovereenkomst.
19. Aanpassing/opstelling financiële planning.

#### **IV. Verkrijging verkoopprijs overdragende partij**

20. Beoordeling fiscale consequenties.
21. Financiële planning en beslissing over besteding/belegging van ontvangen verkoopprijs.



#### V. Juridische acties

22. Bepaling notaris.
23. In geval van oprichting nieuwe (holding) B.V. noodzakelijk (zie punt 3):
  - benodigde gegevens:
    - naam B.V.;
    - vestigingsadres;
    - maatschappelijk en geplaatst kapitaal;
    - benoeming directeur;
    - overige inhoud statuten;
  - aanvraag verklaring van geen bezwaar bij ministerie;
  - opstelling conceptstatuten (door notaris);
  - beoordeling concept;
  - ondertekening;
  - aanleggen aandeelhoudersregister.
24. Opstelling conceptverkoopakte (door notaris).  
Informatie geven over wat verkocht wordt plus bijzondere voorwaarden en afspraken.
25. Beoordeling conceptverkoopakte.
26. Feitelijke overdracht van overdragende aan overnemende partij bij notaris.
27. Aanpassing inschrijving bij Kamer van Koophandel (via notaris).

#### VI. Afscheid vertrekkende partij

28. Afscheid van personeel.
29. Afscheid van relaties.

#### VII. Overige te regelen zaken na overdracht

30. Omzetting tenaamstelling van (krediet-)contracten, vergunningen, verzekeringen, borgstellingen en/of garanties.
31. Aanvraag fiscale eenheid vennootschapsbelasting (en omzetbelasting).
32. Aanvraag nummer omzetbelasting, loonbelasting en bedrijfsvereniging (indien nodig).
33. Opstelling arbeidscontract nieuwe directie.
34. Noodzakelijke aanpassingen in pensioenregeling directie.
35. Aanpassing in statuten en/of testament van overnemende partij nodig?

## 4.2 Anticipatie op noodopvolging

Anticipatie op noodopvolging wordt door veel ondernemers terzijde geschoven. In hoofdstuk 3.3 is dit al onder de aandacht gebracht. In tabel 11 wordt een (verkorte) checklist gegeven die bij de opstelling van het noodopvolgingsplan kan worden gehanteerd. De doelstelling is om de consequenties in kaart te brengen van noodsituaties met betrekking tot de continuïteit van het bedrijf en de harmonie binnen de familie. Gesprekken vinden plaats met de ondernemer en diens al dan niet in het bedrijf werkzame naaste familie, managementteamleden en eventuele vertrouwenspersonen.

Tabel 11. (Verkorte) checklist opstelling noodopvolgingsplan

- I. Overdracht in leiding**
  1. Afhankelijkheid van directeur
  2. Visie op toekomst van de onderneming zonder de ondernemer
  3. Afgegeven volmachten of procuraties
  4. Profiel van een plaatsvervanger
  5. Inventarisatie van personen die in aanmerking komen als plaatsvervanger
  6. Beschikbaarheid adviseur/commissaris
  7. Haalbaarheid interim-manager
  8. Maatregelen in het kader van langdurige arbeidsongeschiktheid
  9. Financiële bescherming voor de onderneming in geval van noodsituaties
  10. Financiële bescherming voor de ondernemer en diens gezin in geval van noodsituaties
- II. Overdracht in eigendom**
  1. Gewenste verkrijgers aandelen bij overlijden
  2. Positie schoonkinderen
  3. Afspraken in het kader van eventueel hertrouwen van de partner, na het overlijden
  4. Bij verkoop: bepaling te verkopen ondernemingen
  5. Wenselijke maatregelen als de directeur langdurig arbeidsongeschikt is
  6. Aandelen bij echtscheiding
  7. Wijze bepaling overnameprijs
- III. Overdracht in zeggenschap**
  1. Wenselijkheid Stichting Administratiekantoor (St.AK)
  2. Bepaling bestuur
  3. Voorkoming ongewenste zeggenschap bij echtscheiding
- IV. Communicatie**
  1. Informatie naar partners en kinderen
  2. Informatie naar managementteamleden
  3. Informatie naar eventuele executeur-testamentair
  4. Toetsing noodopvolgingsplan op actualiteit

Als deze onderwerpen de aandacht krijgen in een noodopvolgingsplan wordt een waardevol document verkregen; niet alleen voor de ondernemer, maar vooral voor de achterblijvers. De praktijk leert dat het ondernemers een gerust gevoel geeft wanneer over deze materie serieus is nagedacht.

### 4.3 Samenvattend

Voor accountants is het belangrijk om te onderkennen dat hun rol in een bedrijfsoverdrachtsproces niet te onderschatten is. Vooral in de bewustwordingsfase is het meer dan eens van belang dat ondernemers de spiegel krijgen voorgehouden dat de start van het proces tijdig moet plaatsvinden. Accountants zijn daarbij de meest aangewezen partij om dit duidelijk te maken.

Of accountants vervolgens het hele proces zelf moeten of mogen begeleiden en invullen hangt van meerdere factoren af. Twee belangrijke factoren zijn onafhankelijkheid en vertrouwen. Wanneer de accountant voor zichzelf heeft vastgesteld dat, conform de beroepsregels, de onafhankelijkheid niet in het geding is, is het belangrijk om vast te stellen dat het vertrouwen in de

accountant bij de cliënt aanwezig is, zeker wanneer er sprake is van de belangenbehartiging van overdragende en overnemende partij, zoals bij familieopvolging het geval is. Het inschakelen van andere adviseurs blijft ook wenselijk, wanneer de eigen deskundigheid op fiscaal, waarderingstechnisch en communicatief/emotioneel niveau tekort schiet.

Wanneer de beslissing is genomen om het overdrachtsproces geheel of gedeeltelijk te begeleiden, bieden de checklisten houvast om het proces van bedrijfsoverdracht gestructureerd te laten verlopen. Ondanks de emotie die verkoop over overdracht van een onderneming met zich meebrengt, verlangen ondernemers ook vaak naar structuur. De accountant kan die bieden.

## 5 Literatuur en bronnen

### 5.1 Aanbevolen en geraadpleegde literatuur

Achten, J.H.J., Flören, R.H., Wijers, E.J. (2001), *Bedrijfsopvolging, diagnose-instrument*, Amsterdam: Koninklijk NIVRA.

Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003), "Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500", *The Journal of Finance* 58(3), p. 1301-1328.

BDO (2005), *OASE of Fata Morgana? Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiebedrijven*, Utrecht.

Burggraaf, W., Flören, R.H., Kunst, J.V.M. (Eds.) (2005), *Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal*, Zwolle, Netwerk Pers.

Centrum van het Familiebedrijf (2003), *Adviseurs en adviesstrategieën bij overdracht*, interne BDO-cursus.

Commissie Corporate Governance (2003), *De Nederlandse corporate governance code, beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*.

De Visscher, F.M., Aronoff, C.E., Ward, J.L. (2003), *Familiekapitaal en ondernemingsvermogen*, Tilburg: Centrum van het Familiebedrijf.

Dijkstra, C.G. (2005), "Bedrijfsopvolging in de familiesfeer en overdrachtsbelastinggevolgen", *WPNR* 2005/6640, blz. 825-830.

Directoraat-Generaal Ondernemingen XXIII (2002), *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*, Brussel.

Eijk, R.P. van der, Flören, R.H., Jansen, S.F. (2004), *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*, Deventer: Kluwer.

EIM (2005), *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*, Zoetermeer: EIM.

FBNed (2005), *Eigendomsstrategieën voor het Familiebedrijf; van generatie op generatie*, Bilthoven: FBNed.

Flören, R.H. (2002), *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*, Utrecht: BDO.

Flören, R.H. (2002), *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*, Assen: Van Gorcum.

Flören, R.H., Jansen, S.F. (2005), *De emotionele waarde van het familiebedrijf*, Deventer: Kluwer.

Flören, R.H., Wijers, E.J. (1996), *Handboek van het familiebedrijf*, Breukelen: Nijenrode University Press, 2e herziene druk.

- Groeneveld, J.G. (2006), *Waarde in bedrijf*, Controlling en auditing in de praktijk no. 76, Deventer: Kluwer.
- Handler, W.C. (1989), "Methodological issues and considerations in studying family businesses", *Family Business Review*, 2 (3), p. 257-276.
- Hoogwout, T.C. (2004), *Bedrijfsopvolging*, Wegwijzers in financiële planning, Deventer: Kluwer.
- Hoogwout, T.C. (2005), "De bedrijfsopvolgingsfaciliteiten in de Successiewet voor vennootschappen", *Fiscaal Tijdschrift Vermogen* 2005/10, blz. 32-38.
- Kamer van Koophandel (2005), *Bedrijfsoverdracht: de laatste etappe voor de eindstreep*, Woerden: KvK.
- Kimmenade, M.A.J.M. van de (2003), *Verkoop van een familiebedrijf*, Tilburg: Koninklijke Drukkerij Broese & Peereboom.
- Kommers, J.P.M., van Engelenburg, R.F.C. (2003), *Ruimte voor bedrijfsoverdrachten in Nederland*, Den Haag: Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.
- Lievens, J. (2001), *Opvolging in het familiebedrijf*, Tiel: Uitgeverij Lannoo.
- Lievens, J. (2004), *Tevreden aandeelhouders in het familiebedrijf*, Kortrijk: Eubelius Advocaten.
- Meijaard, J. (2005), "Business transfer in the Netherlands", In: EIM (2005), *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*, Zoetermeer: EIM.
- Meijaard, J., Diephuis, B. (2004). *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, Zoetermeer: EIM.
- Oudmaijer, S.C., Meijaard, J. (2006), *De externe adviseur bij bedrijfsoverdrachten in het MKB*, Zoetermeer : EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.
- PricewaterhouseCoopers (2006), *Family Business Onderzoek 2006*, Amsterdam: PWC.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996), "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review* 9 (2), p. 199-208.
- Vermeer, W.J. (2004), "Waardering van de onderneming en toepassing van de bedrijfsopvolgingsfaciliteit", *Fiscaal Tijdschrift Vermogen* 2004/10, blz. 17-21.
- Vis, J. (2006), *Werken met waarde: analyseren van economische waarde*, Controlling en auditing in de praktijk no. 77, Deventer: Kluwer.

## 5.2 Relevante websites

statline.cbs.nl  
www.bdo.nl/familiebedrijven  
www.belastingdienst.nl  
www.deopvolging.nl  
www.eim.nl  
www.familiebedrijf.pagina.nl  
www.fbned.nl  
www.kvk.nl  
www.nivra.nl  
www.nyenrode.nl/familiebedrijven  
www.sra.nl

## 5.3 Lijst met gebruikte afkortingen

Bta	Besluit toezicht accountantsorganisaties
DGA	directeur-groootaandeelhouder
EIM	Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf
MBI	Management buy-in
MBO	Management buy-out
mkb	Midden- en kleinbedrijf
NVO	Nadere Voorschriften Onafhankelijkheid
OASE	Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken en Echtscheiding
St.Ak.	Stichting Administratiekantoor
Wta	Wet toezicht accountantsorganisaties



Koninklijk Nederlands  
Instituut van Registeraccountants

Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
T 020 301 0 301  
F 020 301 0 302  
E [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
I [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)