



Bedrijfsopvolging:
Je kostbare bedrijf
in **goede handen**



“Houd er rekening mee dat een bedrijfsopvolging van begin tot eind een aantal jaren in beslag kan nemen”

Bedrijfsopvolging is een belangrijk – en vaak ook emotioneel – moment. Het is een complex proces. Zowel voor u als voor uw opvolger, zeker als het een familiebedrijf betreft. Regelmatig ervaren wij dat een overname mislukt of eindigt in een (groot) drama. Dit is veelal terug te herleiden naar twee oorzaken: te laat gestart met ‘nadenken’ en ‘voorbereiden’ op de overdracht en anderzijds het ontbreken van een juiste en duidelijke verwachting. Wilt u de onderneming overdragen tegen de hoogste verkoopprijs of wilt u juist vooral uw levenswerk voortgezet zien? Twee uitersten, maar wel van belang om vooraf die afweging mee te nemen.

Zoals gezegd is de bedrijfsopvolging een emotioneel proces. Want is er bijvoorbeeld een geschikte opvolger? Hoe lang wilt u nog actief zijn en bent u zelf al klaar om afstand te doen van uw onderneming? Zeker bij een familiebedrijf kan het moeilijk zijn om de onderneming over te dragen. Houd er rekening mee dat een bedrijfsopvolging van begin tot eind een aantal jaren in beslag kan nemen. Begin uw voorbereiding op tijd om verrassingen te voorkomen en kansen te benutten. Daarnaast is het belangrijk om inzichtelijk te hebben of uw bedrijfsstructuur ‘bedrijfsopvolging proof’ is. Bijvoorbeeld voor een fiscaal gunstige bedrijfsopvolging. In deze brochure gaan wij (op hoofdlijnen) in op hetgeen komt kijken bij een bedrijfsopvolging.

Hein en Martin

U moet de touwtjes los laten, taken en verantwoordelijkheden over gaan dragen aan uw kind of andere opvolger en vooral moeten accepteren dat de “nieuwe generatie” zaken anders aanpakt.

Als adviseurs zitten we regelmatig met ondernemers om de tafel die van plan zijn om hun onderneming over te dragen aan de beoogde opvolger. Vragen en opmerkingen die wij vaak horen zijn het volgende:

- Kan mijn kind of andere opvolger mijn uittreding wel financieren?
- Is mijn kind of andere opvolger wel capabel genoeg om leiding te geven en zakelijke beslissingen te nemen over investeringen?
- Heeft mijn kind of andere opvolger wel voldoende ervaring opgedaan op zowel zakelijk als financieel gebied?
- Mijn kind of andere opvolger wil het roer om gaan gooien als ik weg ben, maar zoals het nu gaat, gaat het al jaren goed.
- Mijn kind of opvolger heeft de grootste plannen, maar doe maar normaal en werk hard, daar bereik je meer mee dan met al die ideeën.

Wij als onafhankelijk persoon trekken hieruit de conclusie dat een bedrijfsoverdracht een drietal fasen kent:

1. De emotionele fase;
2. De financiële fase;
3. De juridische en fiscale fase.

1. De emotionele fase

De eerste maar ook direct vrijwel de belangrijkste fase. In deze fase zult u als overdrager voorzichtig afstand moeten gaan nemen van uw onderneming. U moet de touwtjes los laten, taken en verantwoordelijkheden over gaan dragen aan uw kind of andere opvolger en vooral moeten accepteren dat de “nieuwe generatie” zaken anders aanpakt dan de “oude generatie”.

Een simpel voorbeeld: 30 jaar geleden bestond er net internet, maar social media was onbekend. Reclame voor het bedrijf werd gemaakt in de plaatselijk krant en folder. Het bereik van de onderneming was daardoor vrijwel beperkt tot de regio. Anno 2020 kan de lokale slager, bakker of kleine detailhandel zijn of haar producten verkopen aan consumenten aan de andere kant van het land. Het internet, maar ook vooral social media, heeft een heel groot bereik gekregen. De “nieuwe generatie” is hiermee opgegroeid en weet niet beter. Voor hen is het daarom normaal geworden om geen advertenties meer te zetten in folders en kranten, maar berichten te plaatsen op Facebook en Instagram. Is de oude manier dan fout geworden? Nee zeker niet, de “oude manier” bereikt vooral mensen van uw eigen leeftijd en ouder. Is de nieuwe manier de beste manier? Nee zeker niet, de nieuwe manier bereikt alleen een heel andere doelgroep, namelijk de jongere generatie. Voor beide manieren van marketing is wat te zeggen. Echter,

“Het zijn niet de sterkste ondernemers die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is de ondernemer die het beste reageert op veranderingen”

wilt u anno 2020 uw bedrijf blijven ontwikkelen, dan zal er ook in zekere zin meegegaan moeten worden met de tijd van nu. Met andere woorden, inspelen op de behoeften die uw consument nu heeft. Zorg dat u zichtbaar bent via de kanalen die consumenten nu gebruiken.

Terug naar de emotionele fase. Het argument ‘Zoals het nu gaat, gaat het toch goed dus waarom zouden we overgaan tot veranderingen in de bedrijfsvoering?’, 30 jaar geleden was dit een goed argument, echter in de tijd waarin we nu leven, waar wat vandaag nieuw is morgen alweer achterhaald is, is het niet veranderen niet meer gelijk aan stilstaan, maar aan achteruitgang.

Een quote die deze fase mooi samenvat is misschien wel deze: *“het zijn niet de sterkste ondernemers die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is de ondernemer die het beste reageert op veranderingen”*. Met andere woorden: u kunt uw bedrijf nog zo goed runnen en stabiel zijn, maar reageert u niet op de gewijzigde vraag in de markt, dan kan dit ook al snel leiden tot het einde van uw onderneming. Sta daarom zelf open voor veranderingen in uw onderneming en geef uw kind of andere beoogd bedrijfsopvolger een aantal jaren voordat u overgaat tot de daadwerkelijke overdracht de tijd om alvast zijn of haar visie in de onderneming in te brengen. Dit is tweeledig: uw kind of beoogd opvolger krijgt hiermee de kans de onderneming zich eigen te maken en u als overdrager kan in diezelfde periode vertrouwen krijgen in de capaciteiten van uw kind of opvolger en de emotionele fase verder afronden. Veel ondernemers vinden dit een enge stap. Het proces van loslaten begint nu echt en zorgt voor een verandering. De ervaring leert echter dat de angst voor verandering vaak groter is dan de verandering zelf.

2. Financiële fase

Aan het eind van de emotionele fase wordt het besluit genomen om over te gaan tot een daadwerkelijke overdracht. Deze tweede fase, door ons de financiële fase genoemd, begint feitelijk met gesprekken tussen u en uw kind of opvolger. Tegen welke voorwaarden wilt u de onderneming overdragen en welke ideeën heeft uw kind of opvolger hierover? Voornoemde vraagstukken worden door de adviseur met beide partijen gezamenlijk en afzonderlijk besproken.

Vervolgens wordt de waarde van het over te dragen aandeel bepaald. Hoeveel is uw aandeel in de onderneming waard? Deze waarde wordt in eerste instantie bepaald op basis van objectieve factoren. Zo kan er indien noodzakelijk een taxatie plaatsvinden van het onroerend goed en eventuele machines en inventaris. Doel hiervan is om tot een waarde te komen die u ook zou rekenen bij een overdracht aan een willekeurige derde.

Zodra de werkelijke waarde bepaald is, dient bepaald te worden op welke manier de onderneming fiscaal overgedragen wordt: fiscaal ruisend, geruisloos al dan niet met een schenking?

Ruisend

De onderneming wordt overgenomen tegen de werkelijke waarde. U bent als overdragende partij bij een ruisende overdracht inkomstenbelasting verschuldigd over de in de verkoopwinst begrepen meerwaarde van uw onderneming. De meerwaarde is het verschil tussen de werkelijke waarde van een activum minus de boekwaarde van het betreffende activum. Stel u draagt het onroerend goed over tegen een hogere waarde dan de boekwaarde, dan bent u inkomstenbelasting verschuldigd over het verschil tussen de hogere waarde en de boekwaarde. Als er



veel meerwaarde aanwezig is, kan deze vorm van overdracht een flinke heffing tot gevolg hebben.

Bij een ruisende overdracht neemt de overnemer over tegen de werkelijke waarde. Aangezien deze veelal hoger ligt dan de boekwaarde, brengt de overname een hogere financieringslast met zich mee voor de overnemer. Daarentegen kan hij of zij wel alle activa waarderen tegen de werkelijke waarde, wat leidt tot hogere afschrijvingsmogelijkheden.

Geruisloos

Als u als overdrager de hogere inkomstenbelastingheffing wilt voorkomen, is het ook mogelijk te kiezen voor een "fiscaal geruisloze overdracht". U schuift daarmee de belastingclaim over de meerwaarde naar de overnemer toe. Omdat hij of zij in de toekomst zal moeten afrekenen over de meerwaarde, wordt er als tegenprestatie wel een korting op de overnamesom in mindering gebracht. Deze korting is veelal gelijk aan 20% van de meerwaarde. Voordeel voor u als overdrager is dus dat u niet wordt geconfronteerd met een hoge belastingheffing. Daartegenover staat dus wel een enigszins lagere overnamesom dan bij een ruisende inbreng. Deze lagere overnamesom is tevens direct het voordeel voor de overnemende partij,

maar anderzijds wordt de activa nu overgenomen tegen de boekwaarde waardoor er minder afschrijvingsmogelijkheden zijn.

Schenking

Ook is het mogelijk om uw aandeel in de onderneming over te dragen tegen een lagere waarde dan de hiervoor genoemde werkelijke waarde (al dan niet met korting als gevolg van de latentie). Dit wordt dan een schenking genoemd. Let op: een schenking betekent niet per definitie dat de onderneming voor €0 wordt overgedragen!

Een schenking komt bij overdrachten binnen familiesferen vaak voor, maar is niet verplicht. Argumenten voor een (gedeeltelijke) schenking zijn de waarborging van de continuïteit van de onderneming, maar ook de lasten voor de overnemer te beperken. Wanneer niet alle kinderen bedrijfsopvolger zijn, wordt eveneens aangevoerd dat het ondernemende kind alle risico's loopt op goede en slechte resultaten en dat de andere kinderen die in loondienst werken, geen risico lopen. Om deze reden kiezen ondernemers er soms voor om het ondernemende kind te bevoordelen door een lagere overnamesom toe te passen ten opzichte van de niet ondernemende kinderen. Dit is echter niet verplicht.

Afhankelijk van de waarde van de onderneming kan de schenking zonder extra belastingheffing plaatsvinden door gebruik te maken van de zogenoemde bedrijfsopvolgingsfaciliteit. Voor schenkingen van ondernemingsvermogen geldt een vrijstelling van ruim € 1.000.000.

De faciliteit voor geruisloze overdracht en schenking kent een aantal voorwaarden. Gedurende het adviestraject zullen deze voorwaarden met u worden doorgenomen.

Wijze van financiering

Nadat de overnamesom definitief is vastgesteld, dient bepaald te worden hoe de overnamesom gefinancierd moet worden. Dit kan via een (hypothecaire) geldlening bij de bank, maar kan ook via een lening bij de overdragende partij. Feitelijk wordt er in die situatie gezegd: uw kind of opvolger blijft de koopsom schuldig aan u en gaat daarom een lening bij u aan.

Bancaire financiering van een overnamesom leidt vaak tot een hoge aflossingsverplichting vanwege de relatief korte periode dat de financiering verstrekt wordt. Veelal 6 tot maximaal 8 jaar. Daarnaast is de rente bij de bank minder flexibel en is er geen ruimte voor een latere aflossing als de liquiditeiten onder druk staan.

Een lening bij u als overdrager is daarom vaak aantrekkelijker. Enerzijds wordt de continuïteit beter gewaarborgd omdat u als oud eigenaar sneller bereid zal zijn om de aflossing en rentebetaling een maand uit te stellen indien dit noodzakelijk is. Anderzijds kunnen partijen onderling het rentepercentage en de aflossingstermijn van de lening bepalen. Per saldo leidt dit dus tot lagere maandlasten. Tegelijkertijd schuilt hierin ook het risico dat de opvolger te gemakkelijk omgaat met de verplichtingen die zijn aangegaan. De keuze om als financierder op te treden is erg afhankelijk van de persoonlijke financiële situatie en de zekerheden die de opvolger kan bieden.

De bedrijfsoverdracht heeft zowel voor de overdragende als overnemende partij financiële gevolgen. Voor de overdragende partij zal daarom

een financieel plan opgesteld worden, waaruit blijkt hoe het inkomensverloop de komende jaren zal zijn. Is er na de bedrijfsoverdracht voldoende vermogen en inkomen aanwezig om onbezorgd verder te kunnen leven? Ook voor de overnemende partij zullen financiële plannen opgesteld worden. Te denken valt hierbij aan een liquiditeits- en investeringsbegroting. Hoe staat de onderneming er op korte en lange termijn voor, rekening houdend met de extra lasten van de overnamesom.

De financiële fase wordt afgesloten door de definitieve beslissingen te nemen over de overnamesom, wijze van overdracht en de financiering. De overeengekomen afspraken dienen aan het eind van deze fase alleen nog schriftelijk vastgelegd te worden, wat ons direct brengt bij de 3e fase: de juridische en fiscale fase.

3. Juridische en fiscale fase

In deze fase zijn vooral de adviseur en de notaris aan het werk. De overdracht wordt kenbaar gemaakt aan de notaris, de belastingdienst en eventueel de bank indien sprake is van een bancaire lening.

De notaris zal een akte opstellen waarin de afspraken over de bedrijfsoverdracht worden vastgelegd. Hierin staat onder andere:

- Overnamesom;
- Beroep op fiscale regelingen ter voorkoming van belastingheffingen;
- Meerwaardeclausule (bij verkoop van de onderneming binnen x aantal jaar, dient het kind een deel van de meerwaarde terug te betalen aan jou);
- Uitsluitingsclausule indien een deel wordt geschonken.

Na het ondertekenen van de overdrachtsakte is de bedrijfsoverdracht geformaliseerd en de overdragende partij formeel uitgetreden.

4. Kosten

Een bedrijfsoverdracht vergt een goede en intensieve voorbereiding, begeleiding en samenwerking van zowel de overdrager, overnemer en adviseur.

Iedere onderneming is uniek, iedere overdrager en overnemer hebben hun eigen wensen en voorkeuren. Een bedrijfsoverdracht is dus altijd maatwerk.

Een overdracht binnen familiesfeer is veelal complexer dan een overdracht aan een derde. Zo komt bij een overdracht binnen de familiesfeer onder andere ook de positie van de andere kinderen ter sprake. Dienen het overnemende kind en de andere kinderen financieel hetzelfde behandeld te worden? Of krijgt het overnemende kind een

financieel voordeel (lagere overnamesom) omdat hij ook het ondernemersrisico gaat dragen?

Daarnaast zijn er aanvullende aspecten die een bedrijfsoverdracht complexer kunnen maken. Te denken valt hierbij aan overdrachten waarbij er sprake is van onroerend goed, hypothecaire leningen en overige financieringen.

Aangezien een bedrijfsoverdracht maatwerk is, zijn ook de kosten van een bedrijfsoverdracht maatwerk. In grote lijnen zal iedere bedrijfsoverdracht volgens onderstaand schema verlopen (na de emotionele fase):

- Oriënterend gesprek met beide partijen wat de wensen zijn;
- Opstellen van berekeningen ten behoeve van de waardebeoordeling. Wanneer sprake is van onroerend goed zal er, al dan niet gezamenlijk met de belastingdienst, een taxatie plaatsvinden.
- Advisering aan zowel de overdragende partij en de overnemende partij omtrent de waardebeoordeling, vaststelling van de overnamesom, financiering van de overnamesom en de financiële gevolgen van beide partijen.
- Opstellen financieel plan overdragende partij: hoe ziet uw inkomensplaatje eruit in de jaren na de overdracht.
- Advisering, begeleiding en correspondentie tussen de adviseur en notaris ten behoeve van de formalisatie van de bedrijfsoverdracht.
- Begeleiding en correspondentie tussen de adviseur en de belastingdienst ter afronding van de bedrijfsoverdracht.
- Begeleiding en correspondentie met de bank(en) en overige kredietverstrekkers.
- Optioneel: opstellen financieel plan overnemende partij: liquiditeitsbegroting, financieringsbegroting, investeringsbegroting etc.

Bij aanvang van het bedrijfsopvolgingstraject wordt een prijsopgave verstrekt welke gebaseerd is op bovenstaande werkzaamheden, aangepast op uw onderneming en de wensen van beide partijen, met daarbij een inschatting van de complexiteit die de bedrijfsoverdracht met zich mee zal brengen. De kosten van een bedrijfsoverdracht variëren over het algemeen van € 2.500 tot € 7.500 voor het gehele traject.



Tips van Hein: Succesvolle bedrijfsoverdracht

Tot slot nog enkele tips om tot een succesvolle bedrijfsoverdracht te komen:


Denk eens aan:

- Durf te breken met het verleden.
Een nieuwe generatie betekent een nieuwe koers;
- Communiceer duidelijk met elkaar, zowel richting de familie, opvolger, klanten en personeel zodat niemand voor verrassingen komt te staan;
- Zorg voor een goede kennisoverdracht door ruim van te voren alvast te starten met een nauwe samenwerking;
- Durf externe adviseurs in te schakelen;
- Ga in gesprek met ondernemers die eenzelfde situatie hebben gehad of tegemoet gaan.
- Neem na de bedrijfsoverdracht zoveel mogelijk afstand van het bedrijf om de nieuwe opvolger zoveel mogelijk zijn eigen ideeën te kunnen laten ontwikkelen en uitvoeren. Betrokkenheid an sich is goed, maar niet op de verkeerde manier.

Conclusie

Het grootste aspect bij een bedrijfsopvolging is het emotionele aspect. Waar de ene ondernemer jaren nodig heeft om "los te komen" van zijn onderneming, heeft een andere ondernemer daar veel minder moeite mee.

Omdat het op voorhand niet te bepalen is hoe lang de emotionele fase bij een bedrijfsopvolging duurt, is het advies aan iedere ondernemer tijdig na te denken over de toekomst van de onderneming. Bedenk daarbij ook dat een eventuele opvolger ook zijn of haar tijd nodig zal hebben voordat hij of zij klaar is om de onderneming over te kunnen nemen.



Eens verder praten?
We zetten samen onze
schouders eronder!