

# Eigendomsoverdracht in het familiebedrijf



## **Auteur**

Katinka Jongkind

ING Economisch Bureau

katinka.jongkind@ing.nl

## **Redactieraad**

Marcel Peek

Alexander Thomassen

Roberto Flören

Albert Jan Thomassen

Maarten van Druten

ING Economisch Bureau

ING Nederland Event Finance

Nyenrode Business Universiteit

FBNed

Synpact



# Voorwoord



Familiebedrijven bekleden een speciale positie in onze maatschappij. Dat is te herleiden uit de twee begrippen waaruit het is samengesteld: familie en bedrijf. Zodra ondernemen en verwantschap worden samengebracht, ontstaan er mechanismen, kansen en dilemma's die niet of in mindere mate voorkomen bij andere bedrijven. ING benadert familiebedrijven op integrale wijze, waarbij zakelijk en privé hand in hand gaan. Een team van zakelijke en private banking experts trekt gezamenlijk op om passende, integrale oplossingen te bieden voor deze bedrijven en hun belangrijkste stakeholders.

Uit een eerdere studie van ING Economisch Bureau bleek dat familiebedrijven relatief beter door de recessie komen, dat ze meer oog voor duurzaam ondernemen hebben en dat hun strategie een verdere blik kent. De strategie en toekomstvisie bestrijkt al snel die van een hele generatie. Familiebedrijven zijn per definitie gericht op de langere termijn, op de continuïteit.

Bij elk familiebedrijf speelt het vraagstuk van eigendomsoverdracht. Elk familiebedrijf poogt de bedrijfsbelangen in lijn te brengen met de belangen van de familie. Daarbij moeten de strategische en tactische overwegingen voor de korte en de langere termijn in harmonie worden gebracht. Bij al deze vraagstukken is het van belang om het speelveld en de reikwijdte van beslissingen goed te overzien. De ervaringen van ondernemers die 'in het zelfde schuitje' zitten, kunnen hierbij zeer waardevol zijn. ING Economisch Bureau heeft de ervaringen van ondernemers gepeild en biedt met deze studie een belangrijk deel van een soms erg ingewikkelde puzzel.

Wij wensen u veel inzicht, overzicht en financiële fitheid.

Ruud van Dusschoten  
Directeur Grootbedrijf & Instellingen

Karien van Gennip  
Directeur Private Banking & Beleggen

# Inhoudsopgave

Colofon **2**

Voorwoord **3**

Inhoudsopgave **4**

Belangrijkste resultaten **5**

Inleiding **6**

Definitie familiebedrijf **7**

Resultaten enquête **8**

Tips voor eigendomsoverdracht **28**

Tot slot **29**

## **Bijlage**

1. De enquête **30**
2. Samenstelling respondenten **31**
3. Bedrijfsopvolgingsregeling **33**
4. Met dank aan **34**

# Belangrijkste resultaten

- De economische crisis is voor veel ondervraagde bedrijven een goed moment voor de eigendomsoverdracht, met name omdat het bedrijf daardoor lager wordt gewaardeerd.
- De belangrijkste aanleiding voor eigendomsoverdracht is het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.
- Driekwart van de ondervraagde familiebedrijven geeft aan dat het eigendom binnen de familie blijft.
- Bij de helft van de ondervraagde familiebedrijven hebben alle kinderen recht op aandelen in het familiebedrijf, ongeacht of ze wel of niet in het bedrijf werkzaam zijn.
- Financiering van de eigendomsoverdracht komt voornamelijk uit de eigen middelen.
- De meeste eigendomsoverdrachten verlopen naar tevredenheid, met een gemiddeld cijfer van 7,5.
- De belangrijkste adviseur bij eigendomsoverdracht is de accountant.
- De grootste knelpunten bij eigendomsoverdracht zijn de juridische en fiscale complexiteit, de duur van het proces en het omgaan met emoties.

# Inleiding

“Je wordt geen familiebedrijf,  
je bent een familiebedrijf”

**Dit tweede rapport over familiebedrijven gaat over eigendomsoverdracht. Veel familiebedrijven krijgen de komende jaren te maken met een wisseling van de wacht. Zo veel verschillende familiebedrijven er zijn, zo veel mogelijkheden zijn er voor eigendomsoverdracht.**

Bij het ene familiebedrijf gaat het eigendom direct over naar de volgende generatie op het moment dat deze de leiding in het bedrijf krijgt. Bij het andere familiebedrijf heeft de volgende generatie wel al de leiding in het bedrijf, maar nog niet het (volle) eigendom. Daarnaast is het ook al lang geen vanzelfsprekendheid meer dat de kinderen automatisch het eigendom en/of de leiding in het bedrijf overnemen.

Kortom, geen bedrijf doet het op een zelfde manier, waardoor eigendomsoverdracht vrijwel altijd maatwerk is.

In dit rapport wordt aandacht besteed aan wat er allemaal komt kijken bij eigendomsoverdracht. Wat zijn de verschillende mogelijkheden van eigendomsoverdracht, wie neemt het eigendom over, wat wordt er overgenomen, hoe wordt dit gefinancierd en wat zijn de knelpunten? Hiervoor hebben we een enquête gehouden onder 200, veelal grote, familiebedrijven, aangevuld met negen diepte-interviews<sup>1</sup>. Uit de enquête blijkt onder meer dat één op de vijf ondervraagde familiebedrijven het bedrijf binnen vijf jaar wil verkopen. Het doel van dit rapport is dan ook dat familiebedrijven, die de komende jaren voor een eigendomsoverdracht staan, lering kunnen trekken uit de ervaringen van familiebedrijven die dit recentelijk achter de rug hebben.

<sup>1</sup> Als gevolg van een ondervertegenwoordiging van het microbedrijf (< 10 werknemers) zijn de resultaten niet representatief voor alle familiebedrijven in Nederland.

# Definitie familiebedrijf

**Familiebedrijven zijn er in vele soorten en maten. Om tot een eenduidige definitie te komen heeft European Family Businesses (EFB) in 2009 een definitie van het familiebedrijf geformuleerd. Deze wordt onderschreven door de Europese Commissie. Volgens deze definitie is sprake van een familiebedrijf als aan de volgende drie criteria wordt voldaan:**

1. De meerderheid van de zeggenschap is in handen van één of meer natuurlijke personen of bloedverwanten die het bedrijf hebben opgericht of verworven.
2. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn.
3. Ten minste één bloedverwant van de familie is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming.

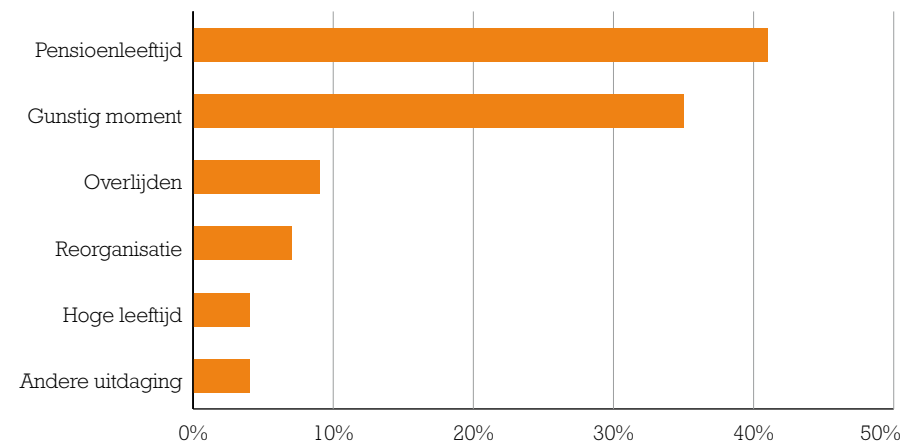
## Pensioenleeftijd belangrijkste reden voor overdracht

Uit de enquête blijkt dat de belangrijkste reden voor eigendomsoverdracht het bereiken van de pensioenleeftijd is. Toch vinden veel ondernemers, van met name de wat grotere bedrijven (> 50 werknemers), het nu ook een gunstig moment voor eigendomsoverdracht. Door de moeilijke economische omstandigheden van de afgelopen jaren wordt het bedrijf lager gewaardeerd, waardoor de kinderen die het bedrijf overnemen goedkoper uit zijn.

“Ik vond 65 jaar een mooie leeftijd om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. We hebben wel geprofiteerd van de economische crisis met betrekking tot de waardering. Die is veel lager dan voor de crisis.”

“We waren al bezig met de overdracht van zowel de leiding als het eigendom. Door de ziekte van mijn vader is dit echter in een stroomversnelling gekomen.”

### Redenen voor de eigendomsoverdracht

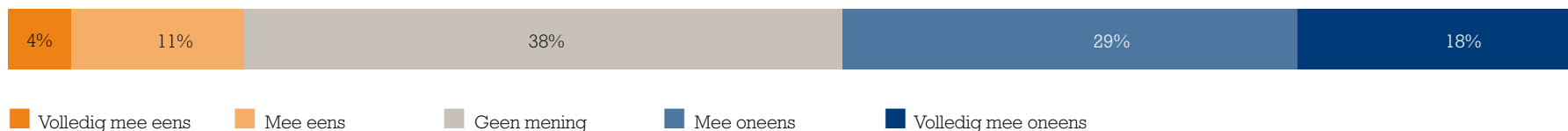


“Ik had met mijn broers de afspraak dat we op ons 60<sup>e</sup> het bedrijf zouden verlaten. Bij iedereen is dat gelukt, alleen bij mij niet. De eigendomsoverdracht duurde een paar jaar langer dan gepland.”



# Stelling

**Als gevolg van de economische crisis is het beter de eigendomsoverdracht uit te stellen.**



Het lijkt voor de hand te liggen om in tijden van economische tegenwind geen ingrijpende wijzigingen in het bedrijf door te voeren, zoals bijvoorbeeld een eigendomsoverdracht. Uit de enquête blijkt echter dat bijna 50% van de ondervraagde familiebedrijven het, in meer of mindere mate, oneens is met de stelling 'Als gevolg van de economische crisis is het beter de eigendomsoverdracht uit te stellen.' Bij de kleinere bedrijven (< 50 werknemers) is 38% het oneens, tegenover 59% bij bedrijven met meer dan 100 werknemers.

“Ik ben het met deze stelling oneens. In plaats van uitstellen zou ik het in tijden van economische crisis juist eerder doen. Je betaalt nu een veel lagere prijs. Het hangt er natuurlijk wel van af hoe het bedrijf er voor staat.”

“Ik ben het met deze stelling eens. Als gevolg van de economische crisis is de overdracht bij ons enigszins vertraagd. We hebben een aantal zware jaren achter de rug. Ik wil het bedrijf wel in goede staat doorgeven aan de volgende generatie.”

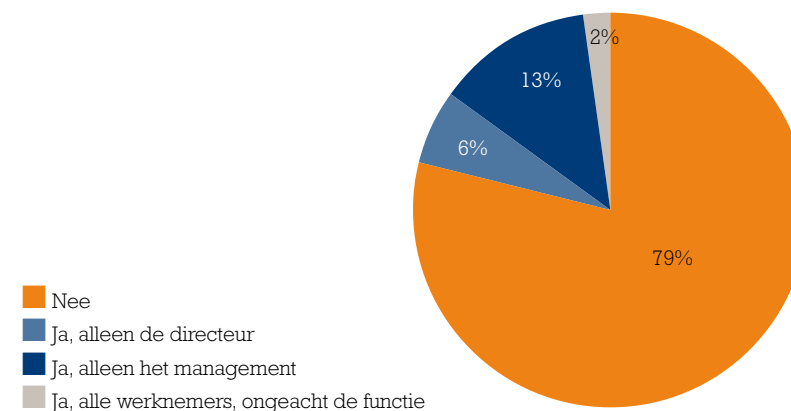
## Eigendom blijft binnen de familie

Familiebedrijven staan bekend om hun geslotenheid. Ze houden graag het heft in eigen hand en hebben geen voorkeur voor externe aandeelhouders, waaronder de medewerkers. Terwijl bij niet-familiebedrijven veelal juist de mogelijkheid bestaat dat de directeur of het management zich in het bedrijf kan inkopen. Uit de enquête blijkt dat circa driekwart van de ondervraagde familiebedrijven de aandelen het liefst binnen de familie houdt. Bij één op de vijf familiebedrijven kan het management ook aandelen in het familiebedrijf verwerven. Bij 2% van de familiebedrijven kunnen alle werknemers aandelen in het bedrijf verwerven.

“Ik heb er geen bezwaar tegen als bijvoorbeeld directieleden aandelen in het bedrijf willen verwerven. Maar ze krijgen ze niet, ze moeten er wel voor betalen. In de praktijk blijkt dan dat veel mensen afhaken.”

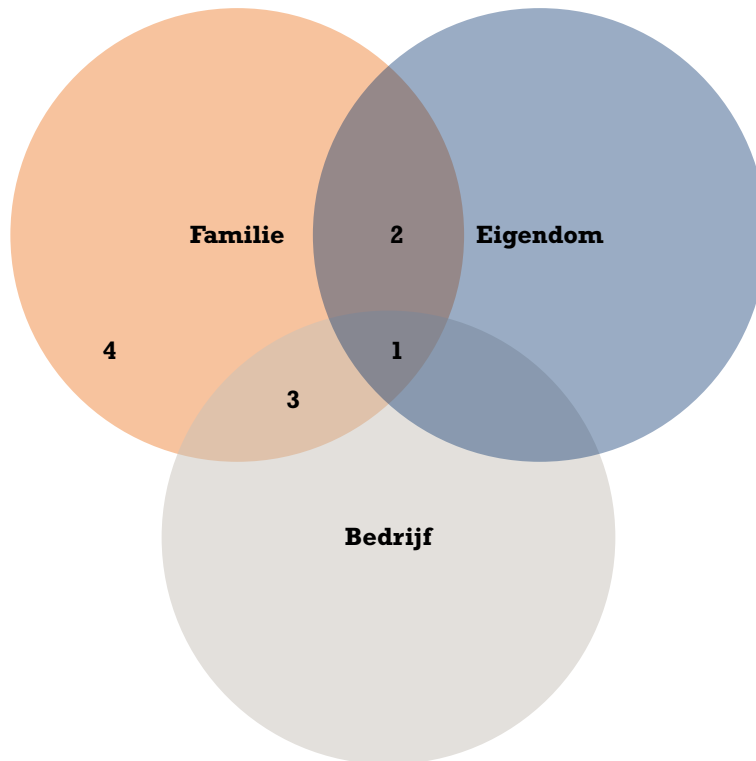
“Er was bij ons nooit de noodzaak om aandelen aan derden te verkopen. Het zou voor de werknemers in ons bedrijf niet meer dan een verkapte loonstijging zijn. Dat kan ook op andere manieren.”

### Kunnen werknemers in het bedrijf, die niet tot de familie behoren, ook aandelen in het familiebedrijf verwerven?



“Nee. Alle aandelen houden we binnen de familie, ook onder toekomstige generaties. We willen geen inmenging van buitenaf hebben.”

## Eigendomsmogelijkheden binnen de familie



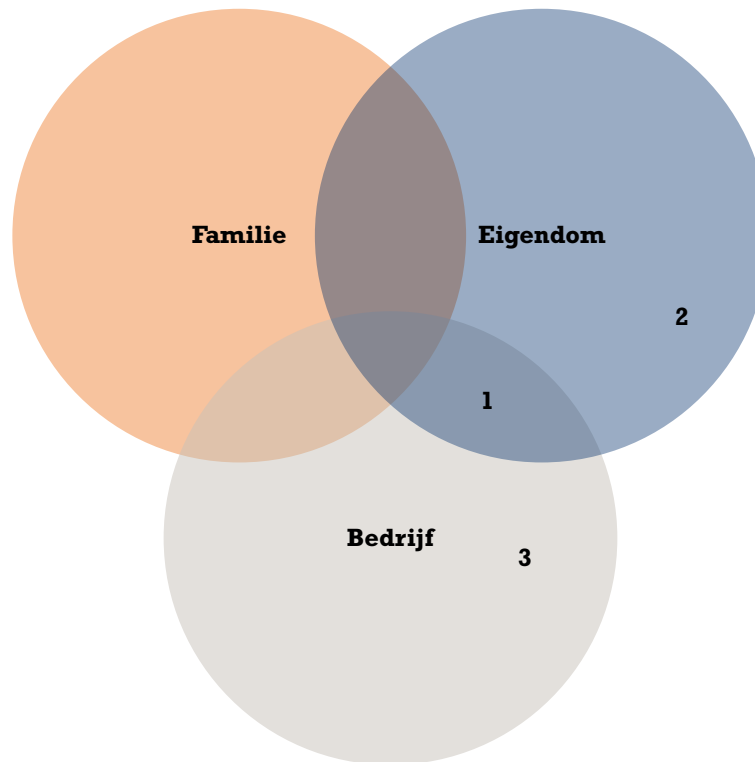
Eigendomsoverdracht binnen de familie kent verschillende vormen. Een familielid dat eigendom in het familiebedrijf heeft, hoeft niet in het bedrijf werkzaam te zijn. Ook kan een familielid wel werkzaam zijn in het familiebedrijf, maar geen eigendom in het bedrijf bezitten. De volgende opties zijn mogelijk:

1. De directeur-eigenaar die lid is van de familie, is werkzaam in het bedrijf en heeft (een deel van het) eigendom in het bedrijf.
2. Zoon/dochter<sup>1</sup> van de directeur-eigenaar, die wel (een deel van het) eigendom heeft, maar niet in het bedrijf werkzaam is.
3. Zoon/dochter van de directeur-eigenaar, die wel werkzaam in het bedrijf is, maar geen eigendom bezit.
4. Een zoon/dochter die geen eigendom heeft, en ook niet in het bedrijf werkzaam is.

Bron: Onderzoeksrapport 'Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht', uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit (2003).

<sup>1</sup> Zoon/dochter kan worden vervangen door andere familieleden van de directeur-eigenaar, zoals partner, broers of zussen, ooms en tantes, neven en nichten etc.

## Eigendomsmogelijkheden buiten de familie



Net als eigendomsoverdracht binnen de familie, zijn er ook meerdere mogelijkheden van eigendomsoverdracht van familiebedrijven buiten de familie om. Denk aan:

1. Een mededirecteur in het bedrijf die niet tot de familie behoort, maar wel eigendom in het bedrijf bezit (management buy-out of een management buy-in). Dit kan een minderheids- of een meerderheidsbelang zijn.
2. Een vriend van de directeur-eigenaar die niet in het bedrijf werkt, maar wel (een deel van het) eigendom in het bedrijf bezit.
3. Een werknemer in het bedrijf, die geen eigendom in het bedrijf heeft, maar daar wel werkzaam is.

Bron: Onderzoeksrapport 'Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht', uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit (2003).

## Voorkeur voor overdracht binnen de familie

Het is allang geen vanzelfsprekend meer dat kinderen het familiebedrijf overnemen. Sterker nog, veel kinderen zoeken in eerste instantie hun heil buiten het familiebedrijf, zodat ze uit het zicht van de familie aan hun eigen carrière kunnen werken.

Op een bepaald moment volgt echter de onvermijdelijke vraag vanuit de familie: 'Heb je interesse om in het bedrijf te komen werken, en/of het eigendom over te nemen?'

Driekwart van de ondervraagde bedrijven, die in de afgelopen vijf jaar het eigendom hebben overgedragen, hebben dit aan de kinderen overgedragen. Circa 10% heeft het familiebedrijf aan een derde partij, of via een management buy-out (mbo) of een management buy-in (mbi) verkocht.

“Het bedrijf staat al enige tijd te koop. Mijn kinderen hebben geen interesse, die zijn allemaal hun eigen weg gegaan.”

“In ons familiestatuuat staat opgenomen dat alleen de kinderen die in het bedrijf werkzaam zijn aandelen in het bedrijf krijgen. De overige kinderen zijn dus verplicht de aandelen die zij eventueel door vererving verkrijgen te verkopen aan degene die in het bedrijf werkzaam zijn.”

“Bedrijven worden steeds groter. Het is daarom niet langer reëel om te stellen dat jouw kind de beste is om het familiebedrijf te leiden. Je hebt gewoon de beste nodig, ongeacht of dat nu iemand van binnen of van buiten de familie is.”

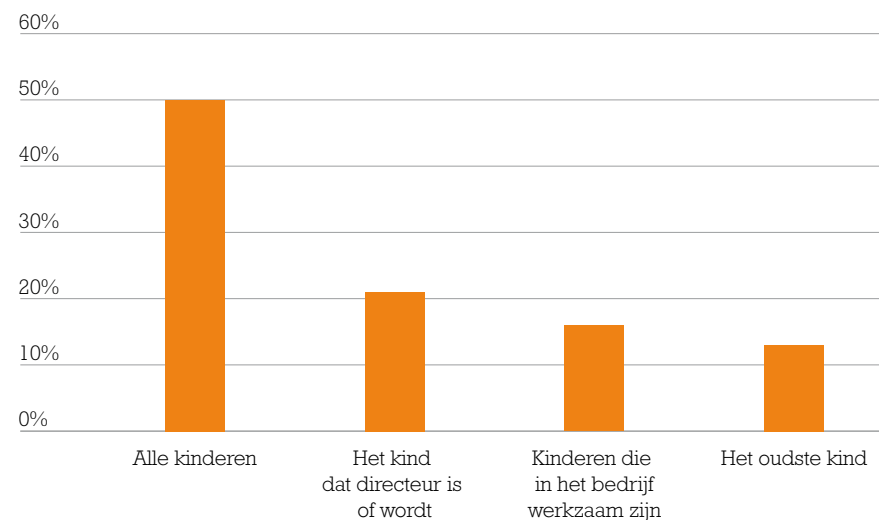
## Alle kinderen hebben recht op het eigendom

Indien het eigendom van het familiebedrijf aan de kinderen wordt overgedragen, is het interessant te weten welke kinderen in aanmerking komen voor het eigendom. Alle kinderen, alleen degene die werkzaam zijn in het bedrijf, of alleen het kind dat ook de leiding in het bedrijf heeft? Bij de helft van de ondervraagde familiebedrijven hebben alle kinderen recht op overname van het eigendom, ongeacht of ze wel of niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Bij 20% van de bedrijven heeft alleen het kind dat directeur wordt recht op het eigendom.

“Alleen de kinderen die in het bedrijf werkzaam zijn kunnen aandeelhouder worden. Toen mijn zus het bedrijf verliet, moest ik haar dus uitkopen.”

“Familieleden die alleen aandeelhouder zijn, en verder niet werkzaam zijn in het bedrijf, werkt niet. Dat moet je te allen tijde zien te voorkomen. Er moet wel enige mate van betrokkenheid bij het bedrijf zijn, en niet alleen in de vorm van de hoogte van de dividenduitkeringen.”

### Welke kinderen komen in aanmerking voor eigendomsoverdracht?



“De aandelen worden verdeeld onder alle kinderen, ook degene die niet in het bedrijf werken.”

## Case Van Zelst: één kapitein op het schip

‘Drie jaar geleden hebben mijn vrouw Francien en ik het bedrijf overgedragen aan onze twee kinderen.’ Aan het woord is Henk van Zelst, samen met zijn vrouw oprichter en voormalig eigenaar van Van Zelst Automaten, totaalleverancier voor werk en horeca. ‘Onze zoon heeft 60% van de aandelen, onze dochter 40%. Het zou misschien logischer zijn geweest om beide kinderen een even groot aandeel te geven, dus ieder 50%, maar ik heb dat een keer mee gemaakt bij een bedrijf en dat werkt niet. Je moet één kapitein op het schip hebben, geen twee.’

### Duidelijke verdeling van de werkzaamheden tussen vader en zoon

‘Naast grootaandeelhouder, is mijn zoon ook werkzaam in het bedrijf als directeur, terwijl mijn dochter buiten het bedrijf iets heel anders doet. Al voor de feitelijke eigendomsoverdracht had mijn zoon eigenlijk al de regie in het bedrijf. Om misverstanden te voorkomen had hij een brief geschreven met daarin de verdeling van de werkzaamheden tussen ons beiden. Er staat tot in detail in wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is. Die brief heb ik nog steeds, ik vond het wel grappig.’

### Zoon heeft vroeger nooit ambitie gehad om in het bedrijf te werken

‘Het lag overigens niet direct voor de hand dat onze zoon het bedrijf zou overnemen. Hij riep altijd dat hij nooit in het bedrijf zou komen werken. Na zijn studie ging hij dan ook ergens anders aan de slag. Toen ik bezig was met een overname van een bedrijf, waar het een puinhoop was, heb ik hem gevraagd of hij dat bedrijf weer goed op de rails wilde zetten. Uiteindelijk is de overname niet doorgegaan, maar had hij wel zijn baan opgezegd. Toen is hij een eigen bedrijf in Sassenheim begonnen, waarbij hij gebruik maakte van onze backoffice, zodat hij zich volledig op de verkoop kon richten. Dat verliep zo succesvol dat we zijn bedrijf na een aantal jaren hebben overgenomen, tegen 20% van ons aandelenkapitaal.’

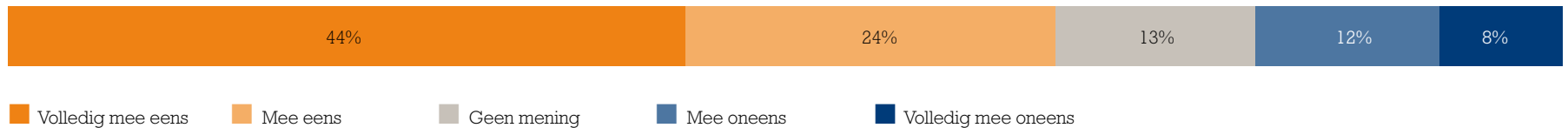
### Huidige bedrijf heeft ander soort leiderschap nodig

‘Sinds ik de leiding heb overgedragen zijn er een aantal veranderingen in het bedrijf doorgevoerd. Zo werken we nu met een winstdeling voor het personeel, hebben we een nieuw automatiseringssysteem, een website, zijn we efficiënter gaan werken en is er regelmatig MT-overleg. Ik deed dat nooit. Ik riep wel eens in de gang naar iemand hoe het er voor stond, dat was dan het overleg. Maar met 100 man personeel word je gedwongen meer gestructureerd te werken. Bij mij ging dat allemaal veel makkelijker. Mijn vrouw en ik hebben het bedrijf vanuit het niets opgebouwd, en zijn langzaam gegroeid. Onze zoon komt in een bedrijf met circa 90 tot 100 medewerkers, dat vergt toch andere kwaliteiten. Maar tot nu toe doet hij het uitzonderlijk goed, zeker gezien het mindere economische klimaat van de afgelopen jaren.’



# Stelling

## Continuïteit van het bedrijf vind ik bij eigendomsoverdracht belangrijker dan het in stand houden van familierelaties



Binnen familiebedrijven speelt altijd het bedrijfsbelang versus het familiebelang. Bij iedere strategische beslissing moet een afweging worden gemaakt welk belang prevaleert. Zo ook in het geval van eigendomsoverdracht. Een overgrote meerderheid van de ondervraagde familiebedrijven is het eens met de stelling 'Continuïteit van het bedrijf vind ik bij eigendomsoverdracht belangrijker dan het in stand houden van familierelaties.' In de praktijk zal echter vaak getracht worden te zoeken naar een goede balans tussen beide belangen.

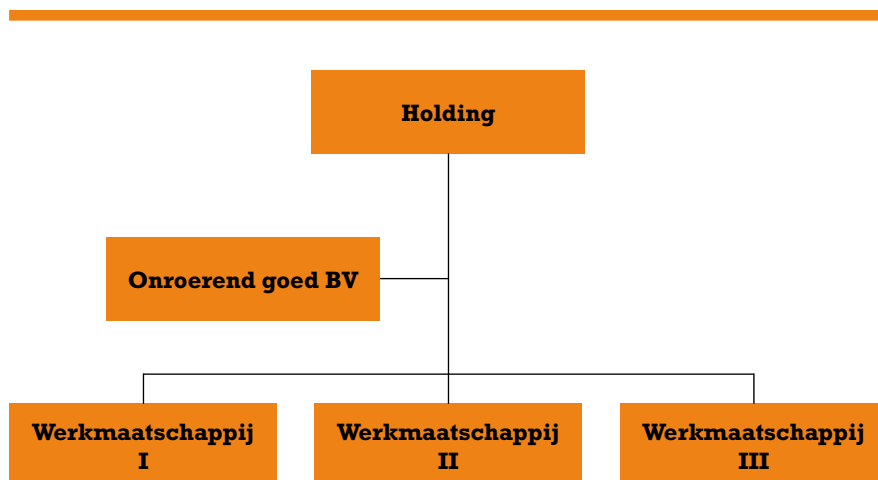
“Het belangrijkste doel dat wij nastreven is continuïteit van het bedrijf. Hoe dan ook.”

“Dit is een duivels dilemma.”

“Beide zijn belangrijk. Eigenlijk moet je een goede balans zien te vinden. Het blijft uiteindelijk toch familie waar je mee handelt.”



## Meer dan de helft draagt holding over



“Om de komende jaren van fiscaal voordeel te profiteren is mij geadviseerd om opnieuw een belang van 5% in het bedrijf te nemen. Ik moet nu dus aandelen van mijn kinderen terugkopen, en heb al te horen gekregen dat de aandelen inmiddels fors in waarde zijn gestegen.”

Eigendomsoverdracht van een familiebedrijf kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Zo kan de holding met daaronder de werkmaatschappijen worden overgedragen, of alleen één of meerdere werkmaatschappijen.

Bij meer dan de helft van de eigendomsoverdrachten van de ondervraagde familiebedrijven wordt het hele bedrijf (de holding) overgedragen. Bij één op de vijf bedrijven alleen één of meerdere werkmaatschappijen. En bij 13% wordt alles overgedragen, behalve het onroerend goed.

Overigens hoeft niet alles in één keer te worden overgenomen. De overdracht kan ook gefaseerd plaatsvinden.

“Alleen de werkmaatschappij is overgedragen. Het onroerend goed zit in de beheer-BV, deze gaat op termijn ook over naar de kinderen, maar daar is nu nog geen geld voor. Tot die tijd verhuren we het bedrijfspand aan de werkmaatschappij.”

## Meeste aandeelhouders hebben ook de leiding

Bij 83% van de ondervraagde familiebedrijven hebben de huidige aandeelhouders ook de leiding in het bedrijf. Het één hoeft echter niet automatisch met het ander gepaard te gaan. Het komt ook voor dat aandeelhouders niet in het bedrijf werkzaam zijn, maar in plaats daarvan zitting nemen in de Raad van Commissarissen of de Raad van Advies om zo toch bij het bedrijf betrokken te zijn.

“In het familiestatuuat staat onder meer opgenomen dat je niet automatisch een leidinggevende functie krijgt als je in het familiebedrijf komt werken. In principe kan je op alle niveaus in het bedrijf worden ingezet.”

“Mijn zoon heeft de dagelijkse leiding in het bedrijf al overgenomen, terwijl hij een minderheid van de aandelen in zijn bezit heeft.”

“Ik was vrij jong toen ik in de directie kwam. Dat had misschien wat later gekund, als ik wat meer ervaring had opgedaan. Als aandeelhouder hoef je niet meteen in het pluche te zitten.”

“Er heeft bij ons nog geen aandelenoverdracht plaatsgevonden. Ik heb alleen de leiding overgenomen.”

“In ons bedrijf geldt dat als een kind onvoldoende capaciteiten heeft om directeur te worden, hij dan liever helemaal niet werkzaam is in het bedrijf.”

“Ik wilde graag de leiding in het bedrijf, maar hoefde niet zo nodig grootaandeelhouder te worden. Volgens mijn vader is leiding geven en eigendom van de aandelen echter hetzelfde.”

## Case Breman: eigendom en zeggenschap gesplitst

**In de jaren zeventig voorzag Reind Breman, voormalig algemeen manager van de Breman Installatiegroep (circa 1600 medewerkers), voor de toekomst problemen met de eigendomsoverdracht. Ook vond hij dat medewerkers mee moesten delen in de zeggenschap over het bedrijf, en in de winst. In samenwerking met de Universiteit Leiden ontwikkelde hij daarom de Breman-structuur.**

In de Breman-structuur is er een ont koppeling gemaakt tussen aandelenbezit en zeggenschap. De aandeelhouders zijn hoofdzakelijk leden van de familie Breman, al is dit geen vereiste. De aandelen zijn in principe vrij verhandelbaar, maar dienen bij een eventuele verkoop eerst te worden aangeboden aan de andere aandeelhouders. De zeggenschap over het bedrijf is gelijk verdeeld tussen de aandeelhouders (50%) en het personeel (50%). De medewerkers hebben dus evenveel zeggenschap als de aandeelhouders. Alle belangrijke beslissingen worden dan ook door de aandeelhouders en het personeel genomen.

**Functie van algemeen manager alleen door niet-familie lid om belangenverstrengeling te voorkomen**

Door deze constructie hebben de aandeelhouders niet alle macht, en kunnen ze ook niet op eigen houtje wijzigingen in de organisatie doorvoeren. Verder is overeengekomen dat leden van de Breman-familie niet automatisch in het bedrijf komen werken. Indien familieleden daarvoor interesse hebben worden zij, net als ieder ander, beoordeeld op basis van hun competenties.

Wel is vastgelegd dat de functie van algemeen manager binnen de Breman Installatiegroep niet mag worden vervuld door een familielid. De reden hiervoor is dat het de taak van de algemeen manager is om de belangen van aandeelhouders, bedrijven en medewerkers op een evenwichtige wijze te behartigen. Hiermee is tegelijkertijd ook de opvolgingsproblematiek opgelost.

**Veel bedrijven nog altijd huiverig om zeggenschap deels uit handen te geven**

Reind Breman: "Omdat wij de eerste zijn met deze structuur heeft het veel werk en tijd gekost om de huidige structuur in de wetgeving in te passen. In principe zouden meer bedrijven dit systeem moeten omarmen, maar je ziet dat veel bedrijven nog altijd huiverig zijn om de zeggenschap deels uit handen te geven. Voor ons werkt deze structuur nog altijd goed. Vererving vindt op afstand van het bedrijf plaats. Eventuele problemen daarbij raken het bedrijf niet."



## Voormalige eigenaar veelal nog actief in het bedrijf

Eén van de moeilijkste aspecten bij eigendomsoverdracht is het volledig loslaten van het familiebedrijf door de verkopende partij. Dit blijkt ook uit de enquête. Bij 60% van de ondervraagde familiebedrijven is de voormalig eigenaar nog altijd actief in het bedrijf. De functie varieert van (mede-) directeur, adviseur, lid van de Raad van Commissarissen of de Raad van Advies, tot manusje van alles.

“Mijn vader is nog dagelijks in het bedrijf aanwezig, al houdt hij zich alleen nog bezig met de zaken die hij echt leuk vindt. Hoewel hij inmiddels 75 jaar is, zie ik hem daar op korte termijn ook niet mee stoppen.”

“Ik adviseer nog op de achtergrond.”

“Bij de eigendomsoverdracht is afgesproken dat mijn vader nog maximaal vijf jaar zou aanblijven als directeur, onder meer om mij in te werken. Na die vijf jaar kan ik hem ontslaan.”

“Zodra de eigendomsoverdracht rond is, stop ik met werken. Ik word dan lid van de Raad van Advies om zodoende toch nog enigszins een vinger aan de pols te houden.”

‘Ik denk niet dat ik ooit helemaal zal stoppen. Ik heb weinig hobby's, dus ben nog regelmatig in het bedrijf te vinden. Ik heb nog een aantal dossiers die ik moet overdragen. Wel neem ik nu meer tijd voor vakanties. Maar hoeveel vakantie heeft een mens nodig?’

## Accountant is de belangrijkste adviseur bij overdracht

Vrijwel alle ondervraagde familiebedrijven hebben één of meerdere externe adviseurs ingeschakeld voor advies over, en de afwikkeling van, de eigendomsoverdracht. In de meeste gevallen worden zowel door de koper als de verkoper externe adviseurs ingeschakeld.

De accountant is de belangrijkste adviseur op het gebied van eigendomsoverdracht, gevolgd door de notaris, belastingadviseur, bedrijfsadviseur en bankier.

“Ik vind de kwaliteit van de meeste adviseurs bedroevend laag.”

“Ik haal de meeste kennis en informatie uit mijn netwerk. Daar krijg je ten minste een eerlijk antwoord, zonder tegenstrijdige belangen.”

“Dit jaar hebben we samen met onze accountant een duidelijke structuur opgezet voor de eigendomsoverdracht. Ik weet niet precies hoe het zit, maar ik vertrouw op de accountant.”

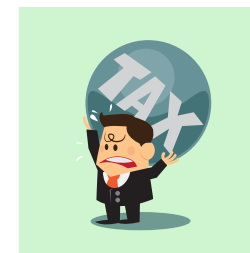
### Wie zijn door u benaderd voor advies omtrent de eigendomsoverdracht?



**Accountant (91%)**



**Notaris (51%)**



**Belastingadviseur (37%)**



**Bedrijfsadviseur (29%)**



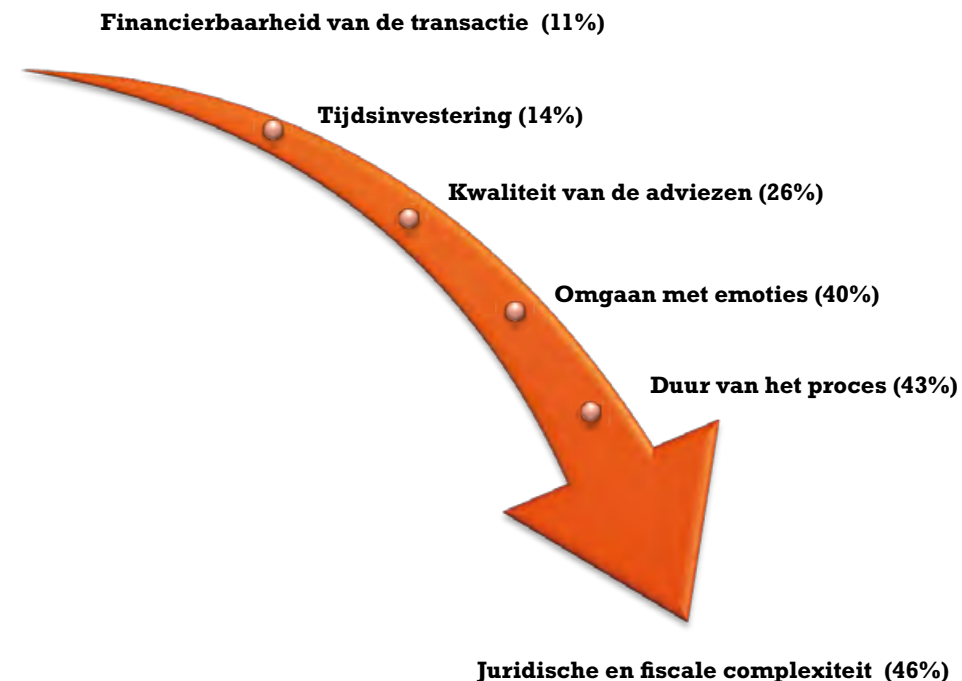
**Bankier (23%)**

## Juridische en fiscale complexiteit grootste knelpunt

Aangezien bijna de helft van de ondervraagde familiebedrijven de juridische en fiscale complexiteit als grootste knelpunt ervaren bij eigendomsoverdracht, is het niet vreemd dat veel familiebedrijven externe adviseurs inschakelen. Het gaat dan onder andere om de waardering van het bedrijf, de meest optimale fiscale structuur, juridische mogelijkheden etc.

Andere knelpunten zijn de duur van het proces, het omgaan met emoties en de kwaliteit van de adviezen. De kosten die gepaard gaan met de eigendomsoverdracht, en flink kunnen oplopen, worden niet als groot knelpunt ervaren. Dit geldt eveneens voor de financierbaarheid van de transactie.

### Wat zijn volgens u de belangrijkste knelpunten bij eigendomsoverdracht?



## Quotes met betrekking tot de knelpunten

“Ik had een waarderingsdeskundige in de arm genomen om mijn bedrijf te waarderen. Het gebeurt niet vaak dat een ondernemer zelf vindt dat een waardering aan de hoge kant is, maar bij mij was dat wel degelijk het geval.”

‘Onze accountant en fiscaal adviseur hebben gigantische fouten gemaakt, waardoor ik veel belasting heb moeten betalen bij de eigendomsoverdracht. Dat was ook niet meer terug te draaien. Daar ben ik wel kwaad om geweest. Als ondernemer probeer je toch zo veel mogelijk je belastingen naar de toekomst door te schuiven. Ik ben daarna ook overgestapt naar een andere accountant. Dit soort fouten mogen ze niet maken.’

“De waardering van het bedrijf was bij ons het grootste knelpunt. Het bedrijf kan je op tien verschillende manieren waarderen.”

“Onze huidige structuur is niet de meest optimale, ondanks dat deze door de accountant is geadviseerd. Zo hebben we preferente aandelen. De daar uitvloeiende verplichte jaarlijkse dividenduitkeringen gaan ten koste van de financiële stabiliteit van ons bedrijf.”

“Het grootste knelpunt bij ons waren de emoties van mijn vader en mij. Die waren zo hoog opgelopen dat we er samen niet meer uitkwamen. We hebben toen hulp van derden ingeschakeld om uit deze impasse te komen. Dat had ik liever anders gezien.”

“De kwaliteit van de adviezen is zeer divers. Niemand komt met hetzelfde advies of dezelfde uitkomsten. Dat maakt het ingewikkeld om ergens voor te kiezen.”

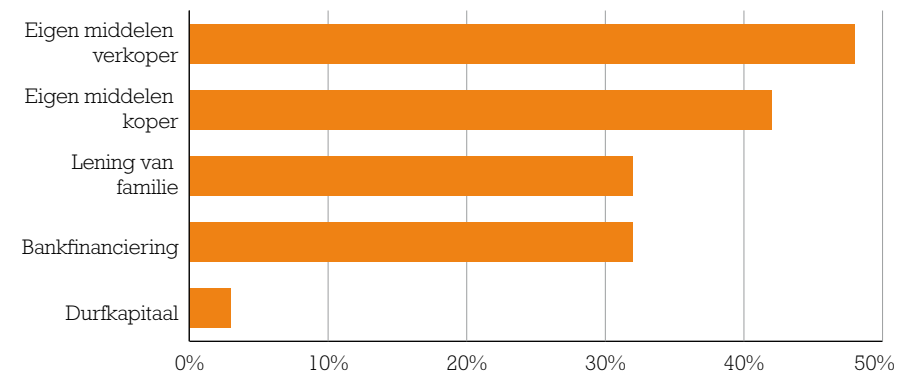
## Financiering overdracht vaak met eigen middelen

Eerder in het rapport bleek al dat de financierbaarheid van de eigendomsoverdracht niet als groot knelpunt wordt ervaren. Een groot deel van de eigendomsoverdracht wordt dan ook gefinancierd uit de eigen middelen van de verkoper en/of de koper, bijvoorbeeld in de vorm van een achtergestelde lening. Vaak in combinatie met een bankfinanciering. Er wordt bij eigendomsoverdracht nauwelijks gebruik gemaakt van durfkapitaal.

“De eigendomsoverdracht is bij ons gefinancierd met achtergestelde leningen van de verkopende partij.”

“We financieren vrijwel alles zelf in het bedrijf, dus ook de eigendomsoverdracht. Het is voor ons belangrijk om onafhankelijk te zijn, zodat we ‘s nachts rustig kunnen slapen en we aan niemand verantwoording hoeven af te leggen.”

### Hoe wordt de eigendomsoverdracht gefinancierd?



“Financiering van de aandelenoverdracht is via de bank geregeld. Dit leverde geen problemen op.”

“Ik heb de aandelen overgenomen met behulp van een lening van mijn vader. De lening betaal ik terug uit de winst van het bedrijf.”



## Kinderkorting geen gemeengoed onder familiebedrijven

Bij eigendomsoverdracht aan kinderen ligt het voor de hand om het bedrijf niet tegen de hoogste prijs te verkopen, tenzij de verkoper voor zijn pensioen afhankelijk is van de verkoopprijs van zijn bedrijf. Met name bij de wat kleinere bedrijven (< 10 werknemers) kan dit het geval zijn. Indien de daadwerkelijke transactieprijs, waartegen de kinderen het eigendom hebben overgenomen, lager ligt dan de marktwaarde dan is er sprake van kinderkorting.

Ongeveer één op de tien ondervraagde familiebedrijven geeft aan dat er kinderkorting op de prijs is toegepast. De hoogte van de kinderkorting varieert tussen de 15% en de 30%.

Doordat het voor veel familiebedrijven moeilijker wordt om de opvolging te financieren is de bedrijfsopvolgingsregeling (zie bijlage 3) een aantal jaren geleden versoepeld. Toch maakt lang niet iedereen gebruik van deze regeling.

“Dankzij de crisis viel de waarde van het bedrijf net onder de maximale vrijstelling van de bedrijfsopvolgingsregeling.”

“Ik heb geen kinderkorting gekregen. Integendeel, ik ben van mening dat ik meer dan de marktprijs heb betaald, terwijl mijn vader juist van mening is dat ik ben gematst.”

“Voor beide kinderen maak ik gebruik van de bedrijfsopvolgingsregeling.”

“Wij hebben geen gebruik gemaakt van de bedrijfsopvolgingsregeling. Dan moet je evengoed belasting betalen. We hebben het nu via het bedrijf gefinancierd. Dat was voor ons de beste strategie.”

## Case Wim Pel Productions: gedeeld eigendom

'Begin 2013 heeft mijn zoon Jeroen de dagelijkse leiding in het bedrijf van mij overgenomen', aldus Wim Pel, eigenaar en oprichter van Wim Pel Productions, een bedrijf dat films, televisieseries en games nasynchroniseert. 'Ook zijn we bezig met de aandelenoverdracht, maar door het plotseling overlijden van de accountant heeft dit enige vertraging opgelopen. Het is de bedoeling dat mijn zoon Jeroen en mijn rechterhand, Birgit, de aandelen overnemen. Birgit werkt al ruim 17 jaar bij het bedrijf, zij is altijd mijn beoogde opvolger geweest. Samen vullen Jeroen en Birgit elkaar goed aan. Daarnaast heb ik nog een dochter, maar die heeft haar eigen bedrijf en verder geen belangstelling voor mijn bedrijf.'

### Via projecten elf jaar geleden in het bedrijf komen werken

'Jeroen heeft nooit de intentie gehad om in het bedrijf te komen werken, laat staan het bedrijf over te nemen. Toen hij tussen twee banen zat wilde hij via het uitzendbureau gaan werken, maar dan had ik ook nog wel een aantal projecten die hij kon doen met zijn IT-achtergrond. Zo is hij elf jaar geleden bij het bedrijf komen werken om een computernetwerk op te zetten, en is daarna nooit meer weggegaan.'

### Overdracht richting personeel, klanten en relaties vlekkeloos verlopen

'Vijf jaar geleden ben ik begonnen mij te oriënteren op de eigendomsoverdracht. Hiervoor heb ik een bemiddelingsbureau van de Kamer van Koophandel ingeschakeld om te kijken wat de opties waren. Ook heb ik

Jeroen en Birgit al in een vroeg stadium bij relaties en klanten geïntroduceerd. De overdracht van de leiding is richting het personeel (circa 25 medewerkers) vlekkeloos verlopen. Hoofdzakelijk doordat Jeroen al werkzaam was in het bedrijf.'

### Overdracht via schenking en een achtergestelde lening

'Jeroen verkrijgt de aandelen waarschijnlijk door een schenking via de bedrijfsopvolgingsregeling. In dat geval zal mijn dochter natuurlijk ook haar deel krijgen. Het is nu alleen nog niet duidelijk hoe we dat gaan doen. Birgit koopt de aandelen via een achtergestelde lening van mij, die ze mij vervolgens in termijnen terug betaald. Ik ben voor mijn pensioen niet afhankelijk van de opbrengsten uit het bedrijf, dus dit is voor ons allemaal de beste manier om het te doen.'



## De gemiddelde voorbereidingstijd is 20 maanden

### Tijdschema eigendomsoverdracht

2008 -2010

2011

2012

2013

Bewustwordingsproces

Eerste oriënterende gesprekken tot daadwerkelijke overdracht

In de markt wordt altijd geroepen om vroeg genoeg, minimaal drie tot vijf jaar voor de daadwerkelijke overdracht, te beginnen met de voorbereidingen van de eigendomsoverdracht.

Uit de enquête blijkt dat de gemiddelde voorbereidingstijd bij eigendomsoverdracht, van de eerste oriënterende gesprekken tot de daadwerkelijke aandelenoverdracht, 20 maanden bedraagt . Doorgaans gaat hier eerst nog een bewustwordingsperiode van twee tot drie jaar aan vooraf.

Circa de helft van de ondervraagde familiebedrijven vindt dat er precies genoeg tijd aan de eigendomsoverdracht is besteed, terwijl een kwart van mening is dat de overdracht te veel tijd heeft gekost.

Het gehele overnameproces wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,5.

“De aandelenoverdracht heeft bij ons circa drie jaar geduurd. Voor ons was dat voldoende tijd.”

“We zijn vijf jaar geleden al begonnen met de voorbereidingen voor de eigendomsoverdracht. We wilden vroeg genoeg beginnen om te kijken wat de opties waren.”

## Tips van familiebedrijven

“Je bedrijf verkoop je maar één keer, dus moet je het goed doen, je krijgt geen tweede kans.”

- 
- Praat met andere 'lotgenoten' over hun **ervaringen** met eigendomsoverdracht.
  - Houd **alle opties** open.
  - Houd ook rekening met **de koude kant**, dat wordt vaak vergeten. Zij nemen veelal een aparte positie in.
  - Veel ondernemers zijn afhankelijk van het advies van fiscalisten. Zorg echter dat je het zelf begrijpt, en **volg niet blindelings je adviseur**, om misverstanden te voorkomen.
  - Laat door de accountant de structuur op papier zetten en laat dat toetsen bij een andere accountant, als een soort **second opinion**.
  - Neem de tijd voor de eigendomsoverdracht, zodat je ook de mogelijkheid hebt om je **opvolgers op te leiden**.
  - Begin zo snel mogelijk met de eigendomsoverdracht, zodat **toekomstige winsten** toevallen aan de volgende generatie.
  - **Wees eerlijk** richting je familie. Zeg duidelijk wat je wel en niet wilt, dat voorkomt in een later stadium eventuele problemen.
  - Communiceer de eigendomsoverdracht al in een vroeg stadium richting je **klanten en leveranciers**.

## Tot slot

Zoals uit de enquête blijkt kan eigendomsoverdracht op meerdere manieren plaatsvinden. Iedereen zoekt naar de meest geschikte mogelijkheden, zonder daarbij de continuïteit van het familiebedrijf uit het oog te verliezen. Toch zijn er een aantal gemene delers, te weten:

- De meeste familiebedrijven hebben nog altijd een voorkeur voor eigendomsoverdracht binnen de familie.
- Eén of meerdere aandeelhouders hebben ook de leiding in het bedrijf.
- Financiering van de overdracht is voor veel familiebedrijven geen knelpunt.
- Vrijwel alle familiebedrijven schakelen één of meerdere externe adviseurs in.

De belangrijkste les die we uit dit rapport kunnen trekken is dat eigendomsoverdracht een strategisch onderdeel van de onderneming vormt,

waarvoor je voldoende tijd moet uittrekken. Onder de nieuwe generatie gaat de onderneming een nieuwe fase in. Het is daarom belangrijk dat je dit weloverwogen doet. Kijk niet alleen naar datgene wat het meest geschikt is voor het bedrijf, maar kijk ook naar wat het beste bij je past. Houdt er rekening mee dat de toekomst niet valt te voorspellen. Bouw daarom voldoende flexibiliteit in voor als de zaken anders lopen dan dat je had gedacht.

Ten slotte is het belangrijk te vermelden dat een succesvolle eigendomsoverdracht geen garantie is voor een geslaagde voortzetting van het bedrijf. Dit is mede afhankelijk van de vaardigheden en kwaliteiten van de nieuwe generatie die het roer overneemt, en het familiebedrijf op geheel eigen wijze voortzet.

# Enquête

De enquête is opgesteld door het ING Economisch Bureau in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, FBned en Synpact. De enquête is verspreid onder 1400 familiebedrijven.

De familiebedrijven zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

1. dga's/ondernemers met personeel;
2. de familie heeft een meerderheid van het eigendom.

In totaal hebben 200 bedrijven de enquête ingevuld.

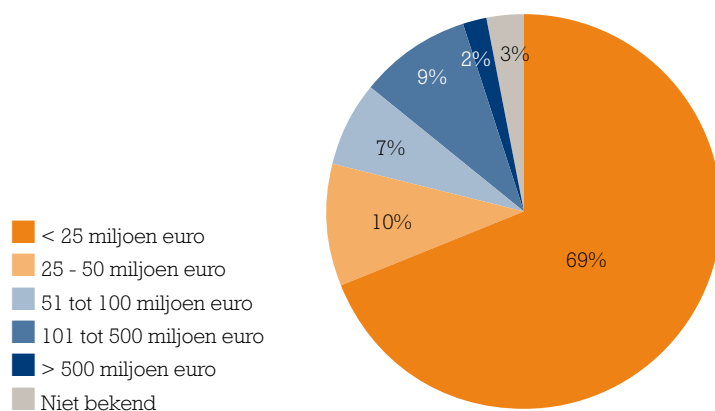
Naast de enquête hebben er negen diepte-interviews met familiebedrijven plaats gevonden.

De in dit rapport vermelde uitkomsten zijn gebaseerd op de resultaten van de enquête, en hebben geenszins tot doel om representatief te zijn voor alle familiebedrijven in Nederland.

## Samenstelling respondenten

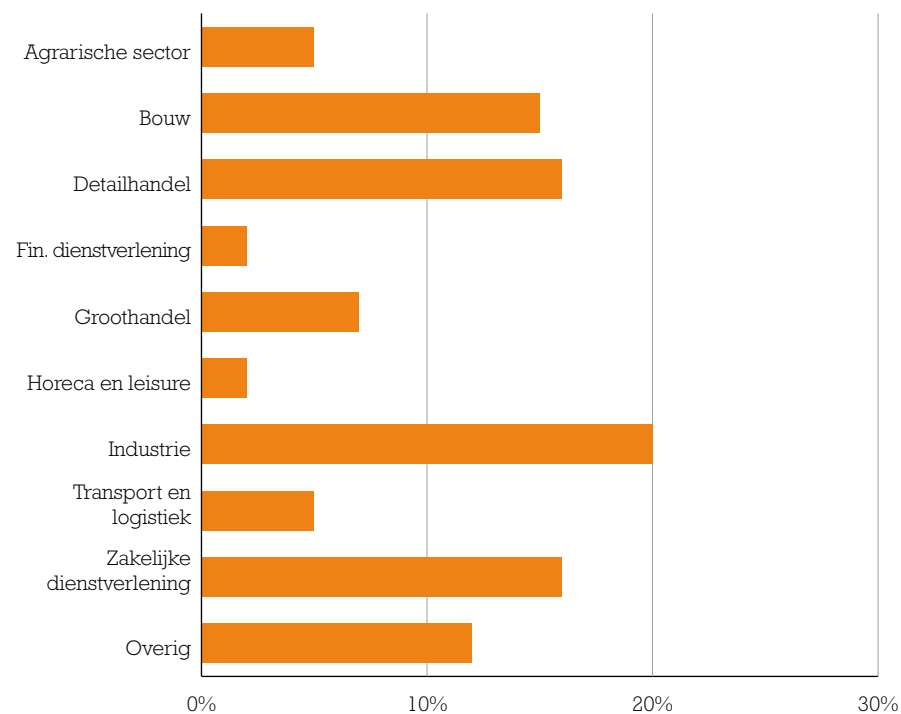
### Omzetverdeling (%)

Twee derde van de respondenten heeft een omzet tot 25 miljoen euro. Eén op de tien respondenten heeft een omzet boven de 100 miljoen euro.



### Sectorverdeling (%)

De meeste respondenten zijn actief in de industrie, gevolgd door de detailhandel, zakelijke dienstverlening en de bouw.

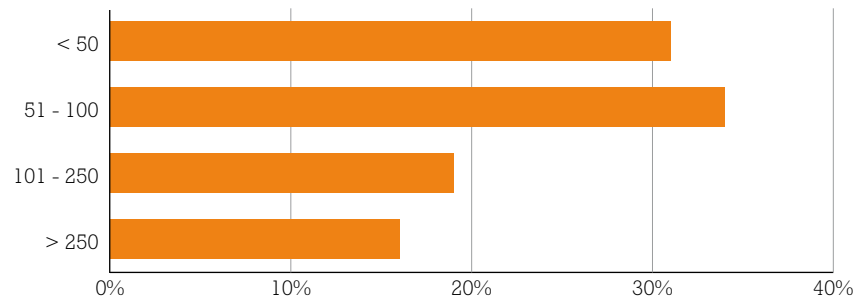


# Samenstelling respondenten

## vervolg

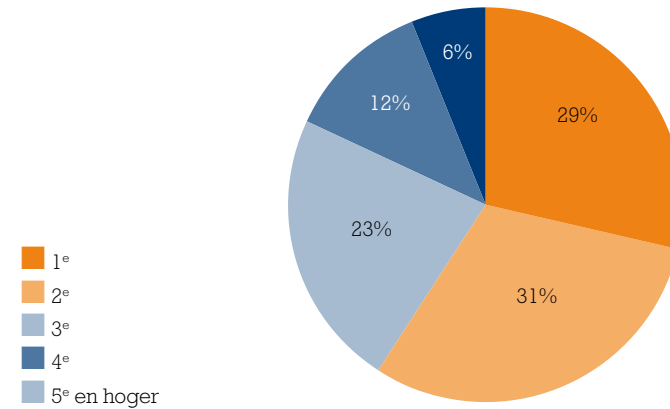
### Aantal medewerkers (fte's)

Twee derde van de respondenten heeft minder dan 100 medewerkers in dienst.



### Generatie aan de leiding

De grootste groep respondenten (31%) bestaat uit de tweede generatie in het familiebedrijf. Bijna 30% van de respondenten vormen de eerste generatie, waaronder veel babyboomers, die het bedrijf hebben opgericht.





## Bedrijfsopvolgingsregeling

Wanneer je een onderneming erft of geschonken krijgt, moet je over de waarde van de onderneming erf- of schenkbelasting betalen. Zet je de onderneming echter voort, dan kan je gebruik maken van de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Je betaalt dan minder, of zelfs helemaal geen, belasting.

### Voorwaarden om gebruik te maken van de BOR:

- Het moet een onderneming zijn die zich hoofdzakelijk bezighoudt met ondernemings-activiteiten. De vrijstelling geldt ook alleen voor zover er sprake is van ondernemingsvermogen. Uit praktische overwegingen geldt een extra vrijstelling voor overtollige liquiditeiten van 5% van het ondernemingsvermogen.
- Indien je het bedrijf erft, dan moet de overledene minimaal één jaar eigenaar van de onderneming zijn geweest.
- Indien je het bedrijf verkrijgt door een schenking, dan moet de schenker minimaal vijf jaren eigenaar van de onderneming zijn geweest.
- Om gebruik te kunnen maken van de BOR moet je de onderneming ten minste vijf jaren voortzetten, of dien je minimaal vijf jaren eigenaar van de aandelen in de onderneming te blijven.

De hoogte van de belastingvrijstelling hangt af van de waarde van de onderneming. Tot een waarde van EUR 1.028.132 geldt een vrijstelling van 100%. Is de waarde van de onderneming hoger dan geldt voor dat hogere bedrag een vrijstelling van 83%.

Heeft de onderneming een hogere waarde dan EUR 1.028.132, én is de waarde van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen (liquidatiewaarde) samen meer waard dan de onderneming als geheel, dan geldt ook een 100% vrijstelling voor dat verschil.

Indien een onderneming meer waard is dan de drempel van EUR 1.028.132, moet alsnog voor een deel belasting worden afgedragen. Hiervoor kan uitstel van betaling, tot maximaal tien jaar, worden aangevraagd.

De erfgenamen die de onderneming krijgen en ook voortzetten moeten een vergoeding betalen aan de overige erfgenamen. De erfgenamen die de onderneming niet voortzetten moeten wel erfbelasting betalen over hun erfdeel. Hiervoor kan eveneens maximaal tien jaar uitstel worden verkregen.

Bron: Belastingdienst.nl

## Met dank aan



Cuno Vat  
VAT Logistics, Rotterdam



Reind Breman en Risco Balkenende  
Breman, Genemuiden



Frans van der Meer  
Van der Meer & Philipsen, Alkmaar



Marta Berent-Braun  
Nyenrode Business Universiteit, Breukelen



Pieter Theelen  
Modecentrum Frans Theelen, Roggel



Henk van Zelst  
Van Zelst, Eindhoven



Wim en Jeroen Pel  
Wim Pel Productions, Diemen



Marc Smit  
Smit & zoon, Weesp



Berrie en Jurgen den Ouden  
Den Ouden Groep, Schijndel



Kees van de Graaf jr  
Baggerbedrijf de Boer, Sliedrecht

---

### Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

---

De tekst is afgesloten op 4 december 2013.

