



JOOST VAT, ADVIESGROEP FAMILIEBEDRIJVEN BDO CONSULTANTS BV

‘Noodopvolging ve

In de huidige zware financieel-economische tijden weten familiebedrijven zich vaak verrassend goed te handhaven. De opvolging is wel een heet hangijzer. Dat tijdig aan de orde stellen kan veel narigheid voorkomen, stellen Pieter Eenhoorn en Joost Vat van BDO Accountants en Adviseurs BV. Speciaal de noodopvolging krijgt te weinig aandacht, waardoor de fiscus soms onnodig veel van het familievermogen opslurpt.

Tekst: Gerrit Wildenbeest
Foto's: René Faas

Van alle Nederlandse bedrijven valt zo'n zeventig procent in de categorie familiebedrijven. In de agrarische sector ligt dat percentage boven de negentig procent. Over de definitie van familiebedrijven kun je een forse boom opzetten, maar een algemeen erkend criterium is dat het eigendom van het bedrijf bij de familie ligt, waarbij familieleden vaak in de bedrijfsleiding zitten dan wel invloed hebben op de bedrijfsleiding en op de opvolging.

Nog niet zo lang geleden werden familiebedrijven beschouwd als ietwat stoffige relictten uit het verleden, beaamt Joost Vat, verantwoordelijk voor de Adviesgroep Familiebedrijven als onderdeel van BDO Consultants BV. "Men sprak ietwat neerbuigend over papa-mama bedrijven. Mede door de huidige crisis is dat veranderd, familiebedrijven zijn weer populair. Ze worden beschouwd als motor van de Nederlandse economie; ze passen uitstekend bij de huidige nadruk op duurzaamheid en rentmeesterschap, waarbij lange termijnbelangen prevaleren boven de korte termijn doelstellingen van het aandeelhouderskapitalisme. De crisis gaat niet aan familiebedrijven voorbij, maar ze zijn daar beter tegen bestand doordat de winsten terug in het bedrijf zijn geïnvesteerd. Er zit

veel 'geduldig kapitaal' in familieverband, waardoor familiebedrijven soms juist anticyclisch kunnen investeren". Fiscaal specialist Pieter Eenhoorn – sinds 1988 werkzaam bij BDO, vanaf 1993 als partner: "Familiebedrijven doen het in deze tijd juist zo goed door de gedrevenheid van de ondernemers. Niet het rendement op korte termijn staat centraal, maar de continuïteit van de onderneming. Daarbij telt de zorgplicht voor de werknemers steeds zwaarder".

Een kritisch moment in de levenscyclus van familiebedrijven is de opvolging, waar emotie en tradities aan de oppervlakte komen. Zo komt in de agrarische sector de oudste zoon vaak als opvolger uit de bus. Het zou wel toevallig zijn als dat altijd de beste ondernemer is..

Pieter Eenhoorn, die werkt vanuit de BDO-vestiging in Naaldwijk en veel te maken heeft met de Westlandse glastuinbouw: "Je ziet toch dat met de doorzettende schaalvergroting oude tradities verdwijnen. De consequenties van de opvolgerkeuze zijn veel groter bij een hedendaags tomatenbedrijf met vele hectares glas dan bij de vroegere tuin van 1 hectare. Deskundigheid en managementvaardigheden worden belangrijker dan groene vingers, mede onder



erdient meer aandacht'

invloed van de banken. Ik denk wel dat deze omslag in de glas-tuinbouw verder is voortgeschreden dan in andere agrarische sectoren."

Wat zijn de valkuilen bij de opvolgingsproblematiek?

"Joost Vat: 'De ondernemer-directeur heeft verschillende petten op. Hij is directeur maar vaak ook de vader van de opvolgers. Als hij zich daar onvoldoende bewust van is en daar niet naar handelt, kan dat problemen geven. Helaas zien we daar veel voorbeelden van, naast gelukkig de familiebedrijven die dat wel bewust en transparant bespreekbaar maken. Veel van deze problemen kun je voorkomen door tijdig de opvolging te bespreken en de aanwezige emoties en belangen zoveel als mogelijk te objectiveren, zodat in het belang van de continuïteit van het familiebedrijf en de harmonie in de familie de juiste keuzes worden gemaakt. Als het specifiek gaat om de geschiktheid voor het ondernemerschap te toetsen hebben wij een 'opvolgersassessment' ontwikkeld, die daarbij helpen kan."

Wat is het juiste moment om de opvolging aan de orde te stellen?

Pieter Eenhoorn: 'Je moet onderscheid maken tussen de normale bedrijfsopvolging en de noodopvolging. Vooral de noodopvolging, die bijvoorbeeld aan de orde komt als de hard meewerkende eigenaar plotseling overlijdt of langdurig ziek is, wordt vaak vergeten. We adviseren elk familiebedrijf om in elk geval met een noodopvolgingsplan aan de slag te gaan. Daarmee voorkom je allerlei vervelende fiscale consequenties. Wat die zijn? Bij overlijden gaat de onderneming over naar de erfgenamen. Daarbij zal niet iedere erfgenaam de onderneming voort willen zetten. Vaak gaat daardoor een deel

van de waarde van de onderneming over naar niet-voortzettende familieleden/ondernemers, terwijl de onderneming wordt voortgezet door één van de andere erfgenamen. Dat kost al gauw 20 procent aan belasting voor het deel dat de niet-voortzetters ontvangen. En heb je dat, zeker onder de huidige wetgeving, helemaal verkeerd geregeld dan kan dat zelfs tot bijna 40 procent oplopen. Vaak is een goed noodopvolgingsplan de aanzet tot het nadenken over de opvolging op lange termijn."

Joost Vat: "Het opstellen van een familiebedrijfsplan in de vorm van het door ons ontwikkelde familiestatuuut is een goede manier om de wensen en mogelijkheden in kaart te brengen. Dat stel je op samen met alle betrokken familieleden en hun partners. Behalve de opvolging (leiding) kun je daar ook zaken omtrent eigendom en zeggenschap vastleggen. Krijgen alle kinderen een aandeel in het familiebedrijf, ook als ze er niet in werken? Wat gebeurt er bij scheidingen? Wat is de positie van de partners? Hoe kijken we aan tegen extern vormen van financieren? Het is verstandig zo'n familiestatuuut op te stellen met behulp van een onafhankelijke, externe adviseur. In familieverband ontwikkelen zich bepaalde gedragspatronen, denk aan de vader-zoon relatie, die lastig te doorbreken zijn. Veel zaken worden tijdens zo'n gesprek dan niet uitgesproken. Een extern iemand kan dat boven water krijgen. Het familiestatuuut geeft weer hoe de familie naar zichzelf en het bedrijf kijkt, wat uitgangspunten oplevert voor de bedrijfsvoering: eigenaarsstrategie, bedrijfsstrategie, financiering, managementstructuur, et cetera. Het familiestatuuut kan daarmee het fundament vormen van de continuïteit van het familiebedrijf en/of-vermogen.

Pieter Eenhoorn: 'Hoe breng je het bedrijfsbelang in balans met

het meer emotioneel getinte familiebelang, daar gaat het om. Van oudsher is in de tuinbouw het bedrijfsbelang in de vorm van boekhoudkundige en fiscale aspecten wel goed geregeld, aan de emotionele aspecten wordt minder aandacht geschonken. Omdat we bij veel bedrijven komen hebben wij de ervaringsdeskundigheid hoe die emotie zo te kanaliseren dat de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar komt."

Wat zijn oplossingen of overnamemodellen die jullie kunnen adviseren als er nog geen duidelijk gekwalificeerde opvolger aanwezig is?

Eenhoorn: 'Ieder proces staat op zich. Het instrumentarium dat we hebben kunnen we benoemen, maar er is niet een eenduidig model. Is er bijvoorbeeld wel een opvolger aanwezig, maar mist die bepaalde ondernemerskwaliteiten dan kun je kiezen voor een begeleidingsteam dat die tekorten aanvult of je kunt een coachings-traject inzetten. Bezit en de exploitatie zijn verschillende aspecten die je apart kunt regelen. In de agrarische sector komt dat nog minder voor, maar bijvoorbeeld in de agribusiness zie je steeds vaker dat voor de exploitatie iemand van buiten wordt aangetrokken, waarbij de familie dan wel indirect zeggenschap houdt door zitting te nemen in een raad van commissarissen."

Vat: "We zien een trend dat steeds meer niet-familieleden zitting nemen in de directie van familiebedrijven. Het oorspronkelijke familiebedrijf wordt dan een door de familie gecontroleerd bedrijf. We krijgen in het verlengde van deze trend op dit moment veel vragen over de rol van een Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Advies (RvA) binnen het familiebedrijf. Hoe kunnen we meer op afstand

grip houden op de bedrijfsvoering en resultaten, maar kunnen we tevens de eigenheid van het bedrijf waarborgen en waar vinden we professionals die zitting kunnen nemen in een RvC of RvA?"

Is de fiscale wetgeving voldoende vriendelijk voor familiebedrijven?

Eenhoorn: "Het Ministerie van Financiën is gekomen met een faciliteit voor bedrijfsopvolging binnen het familiebedrijf die de overname makkelijker zou maken. Om dat te betalen heeft men echter binnen de inkomstenbelasting een maatregel getroffen die dat weer verslechtert. In de kern komt het er op neer dat de senior, als men wil profiteren van de genoemde gunstige faciliteit, ondernemer moet blijven. Dat maakt het complex. Hij blijft ondernemer en bemoeit zich met bedrijfsvoering van de junior, want niet altijd wenselijk is. Voorts zit senior met zijn vermogen nog vol in de risicosfeer van de onderneming, maar wil hij dat wel? Al met al kan dit belemmerd werken voor de jongere generatie."

Eigenlijk moeten de betrokkenen bij een familiebedrijf constant bezig zijn met de opvolging.

Eenhoorn: "Ja, het is een dynamisch proces. Ik heb opvolgingen begeleid van vaders naar zonen, waar ik nu weer betrokken ben bij de opvolging van de zoon. Er verandert tegenwoordig zoveel, de belangen zijn zo groot, dat het verstandig is elke drie of vijf jaar de opvolgingsafspraken weer eens onder de loep te nemen om te kijken of ze nog passen bij het tijdsbeeld en de bedrijfssituatie."