



# Het Familiebedrijven Handboek!

*Zó geef je jouw bedrijf door  
aan de volgende generatie*



## *Inhoud*

- 3 Introductie
- 4 Valkuilen bij overdracht van familiebedrijven
- 5 De cirkel voor eenheid
- 6 Kracht 1: Eigendom
- 7 Kracht 2: Bedrijf
- 8 Kracht 3: Familie
- 9 Vergeet jezelf niet!
- 10 Wat te doen wanneer een overname  
ad hoc tot stand komt?
- 11 Jouw legacy in stand houden...  
ook na bedrijfsovername
- 12 Overname Quicksan



## *Zó geef je jouw bedrijf door aan de volgende generatie*

Je hebt zich jarenlang ingespannen om jouw bedrijf op te bouwen en te laten groeien. En nu... nu wordt het tijd om na te denken over de volgende stap. Je wilt jouw bedrijf in de familie houden. Maar hoe ga je dit in harmonie realiseren? Hoe ga je jouw rol als ondernemer loslaten en overdragen? En hoe ga je dit alles realiseren zonder jouw legacy (nalatenschap) te schaden?

Lees in dit handboek alles over de valkuilen bij familieoverdracht, hoe je deze kunt omzeilen en hoe je jouw legacy in stand houdt.

## *De helft van de Nederlandse bedrijven zijn familiebedrijven...*

Helaas blijkt uit onderzoek dat in gemiddeld 30% van de overdrachten naar een volgende generatie het familiebedrijf niet overleeft. Het grootste risico is de onzekere en maar al te vaak onduidelijke, situatie rond de opvolging in bestuur en eigendom bij generatiewisseling.

Bij maar liefst 97% van de uiteengevallen familiebedrijven is sprake van onvoldoende voorbereide opvolgers, gebrekkige communicatie, onduidelijke rollen en wantrouwen.

De overdracht van jouw bedrijf binnen familie is andere koek dan wanneer je jouw bedrijf overdraagt aan een partij buiten de familie. Bij familiesystemen, ten opzichte van bedrijfssystemen, ligt de focus nog meer op relatie, emotie, loyaliteit, mondelinge communicatie, risicoaversie en een permanente verbinding. Bij overdrachten buiten de familie ligt de nadruk meer op functioneel, rationeel, extern gericht en een relatie die, te allen tijde, te beëindigen is. Het gevolg van deze grote verschillen is dat veel ondernemers een paar flinke valkuilen kunnen tegenkomen.







## Valkuilen bij overdracht van familiebedrijven

### *Uitstelgedrag*

De ondernemer/DGA (Directeur Groot Aandeelhouder) is bepalend in de bedrijfsopvolging. Maar al te vaak blijkt het lastig om het stokje over te dragen. Niet alleen vanwege de rol binnen het bedrijf, maar ook vanwege de rol binnen de familie. Zakelijk ben je de besluitvormer. De grote vragen worden aan jou gesteld. Als familielid heb je de rol van kennishouder. Jij weet welke (financiële) stappen gezet kunnen worden. Bij jou kan men terecht met (zakelijk gerelateerde) vragen. Je hebt een eigen rol binnen jouw privéleven en jouw organisatie. Dat wordt allemaal anders bij de overdracht van jouw bedrijf. Daarnaast kan er angst ontstaan over een onbezorgde oude dag, of dat de continuïteit van de onderneming in gevaar komt... Lastige vragen die een ondernemer vaak moeilijk te beantwoorden vindt. Een veelvoorkomend gevolg hiervan is uitstelgedrag. Soms zo lang dat het te laat is.

### *Onjuist advies*

Juist vanwege de combinatie van emotie en ratio, familierelaties en zakelijkheid, is family business estate planning een specialistisch adviesgebied. Wanneer enkel de nadruk wordt gelegd op de financieel-fiscaal-juridische aspecten van de eigendomsoverdracht wordt het familiale aspect tekort gedaan. Daarnaast zorgt dit ook voor disbalans in het vertrouwen van jouw familieleden. Deze focus geeft immers het gevoel dat zij niet gezien en gehoord worden, dat er enkel wordt gedacht aan geld en vermogen. Het familiebedrijf is een bijzonder speelveld, met eigen regels en wetten. Kennis, vertrouwen en ervaring bij een (vooral onafhankelijke) adviseur zijn hierdoor essentieel.

Al met al is de liefde voor de familie combineren met het realiseren van economische meerwaarde geen eenvoudige opgave. Voor veel ondernemers voelt het alsof zij moeten kiezen tussen buiten of binnen de familie, zonen of neven, jij en je levenspartner of de kinderen. Hoe ga je het bedrijf zo overdragen dat zowel de familie, als jezelf, als het bedrijf, in harmonie met elkaar verbonden blijven, zonder dat dit jouw legacy schaadt?

Gelukkig kun je dit proces van keuzes op een goede manier voor alle betrokkenen doorlopen. Goed voorwerk, open communicatie en balans creëren tussen zakelijk en privé zijn de sleutel tot een prettige overdracht! Graag vertellen wij je De cirkel voor eenheid hoe je dit kan realiseren.

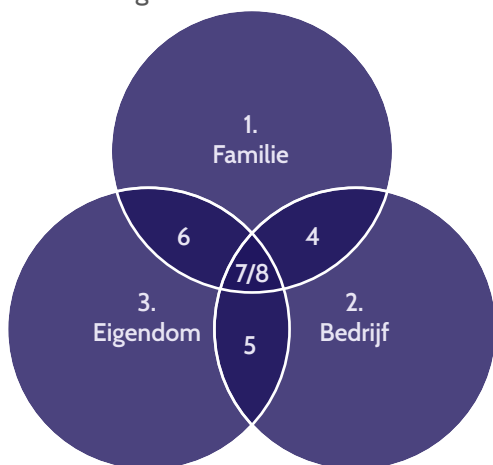


## De cirkel voor eenheid

Allereerst is het belangrijk om concreet inzicht te hebben in jouw situatie. Want, hét familiebedrijf bestaat niet. Elke ondernemende familie heeft haar eigen kenmerken met daarbij behorende mensen en rollen. Daarnaast zijn er veel keuzes samenhangend met de voortzetting van het bedrijf. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om het bedrijf binnen de familie voort te zetten of over te dragen via een combinatie van familie met een management buy-in, management buy-out, of de onderneming te verkopen aan derden en het resulterende erfgoed te beheren.

Er zijn vaak meer keuzes dan je denkt. Maar wat je ook kiest, er zijn drie uitgangspunten waar elk familiebedrijf mee te maken heeft en die voor iedereen van belang is, ook als na verkoop van het bedrijf aan derden een ander erfgoed daarvoor in de plaats komt zoals een vastgoed portefeuille:

- Betrokkenheid van de eigenaren;
- Bestuurbaarheid van de onderneming;
- Rechtvaardigheid binnen de familie.



1. Familie
2. Management en werknemers
3. Externe investeerder
4. Familie werknemer
5. Eigenaar manager
6. Passieve eigenaar
7. Active familieleden
8. Familie, eigenaar en zaakvoerder

## Wordt jouw bedrijf verkocht aan derden?

Houd er dan rekening mee dat de plaats van jouw bedrijf kan worden vervangen door iets anders waardevols. Om dit erfgoed een goede plaats in de familie te geven, kun je jezelf soortgelijke vragen stellen als wanneer het bedrijf in de familie was gebleven. Echter, hier gelden ook andere actiepunten. Ook in dit geval is specialistisch onafhankelijk advies van belang.

Om de belangrijke uitgangspunten en de verschillende rollen binnen jouw bedrijf concreet en inzichtelijk te maken gebruiken wij graag het Driecirkelmodel van Davis en Tagiuri:

**Binnen dit model worden de uitgangspunten onderverdeeld in drie krachten:**

- Eigendom
- Bedrijf
- Familie

**Daarnaast geeft het model een duidelijke voorzet in de verschillende rollen die effect hebben op de verschillende krachten.**

De kunst van de juiste overdracht is volledige harmonie binnen de verschillende krachten en de daarbij behorende rollen te realiseren. Om dat te bereiken is het van groot belang evenveel aandacht te besteden aan de overdragende generatie, de overnemende generatie en het bedrijf. Hoe? Door inzicht te krijgen in de krachten die spelen en jezelf de juiste vragen te stellen.



## Kracht 1: Eigendom

### De kracht van betrokken eigenaren

Binnen een familiebedrijf heb je te maken met interactie tussen verschillende systemen. Het bedrijfs-, het eigendoms- én het familiesysteem. Meer nog dan bij niet-familiebedrijven is de eigendomsstructuur een belangrijk uitgangspunt voor de bestuurlijke inrichting. Deze wijzigt immers naargelang de familie zich ontwikkelt. Een familie doorloopt haar eigen levenscyclus. Bij elke generatiewisseling moeten nieuwe keuzes worden gemaakt met betrekking tot de eigendomsoverdracht. Dat vraagt een specifieke manier van eigendomsplanning. De uitkomst van het keuzeproses levert uiteindelijk een nieuwe eigendomsstructuur op. Dit vraagt ook om herijking van het ondernemingsbestuur.

#### Fiscaliteit

Fiscaliteit speelt een belangrijke rol binnen de overdracht aan eigenaren en het uiteindelijke eigendom. Want wat krijgt de nieuwe eigenaar in feite? Op het moment dat de bedrijfsopvolging wordt onderzocht, moet fiscaliteit hoog op de agenda staan. Er zijn namelijk goede fiscale faciliteiten, maar daar is wel een specifieke structuur voor nodig. Daarnaast moet worden voldaan aan belangrijke fiscale en juridische voorwaarden. Een goede balans tussen fiscaliteit en de andere aspecten van een bedrijfsopvolging is essentieel bij een optimale overdracht.

**Stel jezelf de volgende vragen om de betrokkenheid van de eigenaren en de fiscaliteit optimaal te houden:**

- Hoe ziet de beste nieuwe eigendomsverhouding eruit?
- Wie binnen de familie kunnen die rollen het beste vervullen?
- Moet ik zelf een rol blijven spelen? En zo ja; hoe dan en hoe lang?
- Hoe regel ik het conflictmanagement? (Als er ruzie ontstaat, hoe regel ik dat dan, binnen een familie wil je niet naar de rechter, dan wil je een mediator kunnen aanwijzen)
- Wie kan er het best betrokken worden in een toezichthoudende rol? Als neutrale expert?
- Welke fiscaal juridische eigendomsstructuur is optimaal?
- Doe ik mijn andere kinderen niet tekort? Hoe regel ik dat?
- Hoe betalen de kinderen de overnameprijs?



## Kracht 2: Bedrijf

# De kracht van een goed bestuurd onderneming

We willen allemaal dat ons bedrijf goed wordt achtergelaten voor familie (bron van inkomen en maatschappelijke positie), voor de werknemers en voor de andere stakeholders. De continuïteit van de onderneming is hierbij van cruciaal belang. Het management en het bestuur van het bedrijf spelen hier een belangrijke rol. Maar, laten we niet vergeten dat ook de koers van de onderneming moet blijven aansluiten bij de familiewaarden en de wensen van de familie. In het opvolgingsproces is het belangrijk om aandacht te hebben voor de balans tussen ondernemerschap en rentmeesterschap. Het bestuur moet voldoende energie en daadkracht hebben om de familiewaarden steeds weer te vertalen naar ondernemingsdoelstellingen en -strategie. Gevolgd door implementatie en evaluatie.

Stel jezelf de volgende vragen om het management van jouw bedrijf optimaal te laten verlopen:

- Wie is de beste opvolger?
- Wordt hij/zij geaccepteerd door de rest van de familie?
- Heeft deze persoon voldoende gezag binnen het bedrijf?
- Weten ze wel waar ze aan beginnen?
- Zijn ze er klaar voor?
- Hoe bouw ik het beste managementteam?
- Is een combinatie met een management buy-in of management buy-out beter?
- Hoe borg ik de aansluiting tussen de ontwikkelingen in de familie en die in het bedrijf?
- Hoe vind en bind ik de juiste mensen?







### Kracht 3: Familie

## De kracht van rechtvaardigheid

Een essentieel thema is het goed houden van de familiebanden. Daarvoor is vroegtijdig overleg met alle leden van de familie noodzakelijk. Dit overleg kan uitmonden in een familiestatuuut of family charter. Dat is enerzijds een basis voor het proces van overleg binnen de familie en het maken van afspraken en anderzijds de vastlegging van die afspraken. Het familiestatuuut is een levend document dat steeds wordt aangepast aan veranderende situaties. Daarmee kan het een waardevol document zijn, ook als basis voor het vastleggen van die gewijzigde inzichten. De structuur voor overleg binnen de familie en de informatievoorziening tussen familie en bedrijf wordt gevormd door een Familieberaad of (in grotere families) een Familieraad. Daar vindt ook de besluitvorming plaats over hoe met het bedrijf te handelen binnen de familie. Het geeft input vanuit de familie voor de missie en visie van de onderneming.

Stel jezelf en de familie de volgende vragen om tot een goed familiestatuuut te komen:

- Zijn de rollen voldoende duidelijk? Zijn er voldoende grenzen afgesproken? Weet iedereen zijn/haar plek?
- Weten ze wel waar ze aan beginnen?
- Zijn ze er klaar voor?
- Is er vertrouwen in elkaar en in de opvolger(s)?
- Is er voldoende balans in het spanningsveld tussen wat ze voor zichzelf willen bereiken en waar ze samenwerken aan gezamenlijke familiebelangen?
- Zal niemand zich tekort gedaan voelen?
- Is er gezorgd voor de juiste communicatie, ook als dat lastig is?

*“Zorgvuldige planning, heldere communicatie en toewijding aan familiewaarden garanderen een soepele bedrijfsoverdracht tussen generaties.”*





*Vergeet jezelf niet!*

## **Stel jezelf de volgende vragen om inzicht te krijgen in jouw eigen rol en wensen**

- Ben ik er wel klaar voor?  
En hoe staat mijn levenspartner hier in?
- Blijft er voldoende geld over om ongestoord van te leven?
- En mijn bedrijf? Hoe zorg ik voor een rechtvaardige verdeling van mijn nalatenschap?
- Hoe kan ik borgen dat de communicatie en besluitvorming in orde zijn en niet tot ruzies leiden?
- Wat ga ik doen na de overdracht? Of blijf ik nog een tijdje betrokken?
- Hoe ziet mijn levenspartner de toekomst?
- Past dit bij mijn beeld van de situatie?



## Wat te doen wanneer een overname onverwacht tot stand komt?

Helaas hebben we niet altijd alle tijd om alle antwoorden te genereren op de vragen die we zojuist hebben geformuleerd. In de praktijk worden we van tijd tot tijd geconfronteerd met een onverwachte situatie. Bijvoorbeeld als een zaken- of privépartner wegvalt of wanneer de DGA zelf langdurig of permanent wegvalt.

Niet zelden veroorzaakt één van bovenstaande situaties het einde van de onderneming als familiebedrijf. Maar vaak zijn meerdere gezinnen (die van de ondernemer zelf, maar ook van werknemers) van de continuïteit van de onderneming afhankelijk. Als er iets gebeurt, ben je te laat om nog maatregelen te treffen, dan moeten jij of jouw nabestaanden kunnen varen op de getroffen maatregelen. Structuren en procedures die het mogelijk maken zo goed als mogelijk met de situatie om te gaan.

### Stel jezelf de volgende vragen om een panieksituatie goed op te vangen:

- Wie krijgt de leiding van de onderneming? Kan deze zijn/haar werk ongestoord uitoefenen?
- Is hij of zij voldoende toegerust en in staat gesteld om de taken en verantwoordelijkheden over te nemen?
- Kan de onderneming redelijk ongestoord verder functioneren? Of vinden er direct zodanige blokkades plaats in de gewone gang van de bedrijfsactiviteiten dat er onmiddellijk problemen in de bedrijfsvoering ontstaan?
- Wie wordt de nieuwe eigenaar (de eigenaren) van de onderneming?
- Zouden gemaakte keuzes bij opvolgers tot problemen kunnen leiden?
- Is er voldoende geld (per direct) beschikbaar voor interim management, een overnamesom (waarvan nabestaanden niet zelden afhankelijk zijn voor hun levensonderhoud),
- Belastingheffing op overgang van het eigendom: worden fiscale faciliteiten optimaal benut?
- Is er voldoende geld voor de nabestaanden om (in eerste instantie) ongestoord hun leefomstandigheden te kunnen blijven voortzetten?
- Welke adviseurs moeten een rol spelen? Is er een 'trusted advisor' met het overzicht en de kennis van de problematiek die in dit traject kan adviseren en ondersteunen of eventueel zelfs (tijdelijk) een rol in de besluitvorming kan spelen? En weten jouw nabestaanden wie die adviseurs zijn?

Als dit van tevoren onvoldoende is geregeld vallen onderneming, werknemers en de nabestaanden in een diep gat. De ervaring leert helaas dat ze daar niet altijd meer uitkomen. Ga je bij jezelf eens na hoe dat in jouw organisatie is geregeld. In sommige gevallen is het kapotgaan of verliezen van een smartphone al voldoende om de hele zaak in de soep te laten lopen.



## Jouw legacy in stand houden... ook na bedrijfsovername

Tijdig goede communicatie binnen de familie, overleg met jouw levenspartner, bestuurbaarheid van de onderneming, betrokkenheid van de eigenaren... Voor een harmonieuze bedrijfsovername is het essentieel om al deze facetten in balans te houden. Niet alleen omdat je jouw familie en bedrijf belangrijk vindt. Het gaat er ook om dat jij hard hebt gewerkt om dit op te bouwen. Jouw legacy, jouw rol binnen de familie en het bedrijf, heb je verdiend. Dat wil je graag behouden, ook na bedrijfsovername. Wij begrijpen als geen ander hoe belangrijk het is om met een goed gevoel de volgende fase van jouw leven in te gaan, terug te kunnen kijken en denken... het was goed en het blijft goed.





## Ondernemer:

*Je hoeft het niet alleen te doen.*

Wij helpen je graag. Wie wij zijn? Hét Centrum voor Bedrijfsopvolging. Wij zijn een prominente speler op de Nederlandse markt als het om aankoop, verkoop en opvolging van familiebedrijven gaat. Ook als het een buitenlandse transactie betreft. Onze adviseurs, allemaal zelf ondernemer, hebben zich gespecialiseerd in de diverse aspecten van aan- en verkoop en de overdracht van familiebedrijven. Wij begrijpen de impact van een overname en weten hoe belangrijk het is om familie en bedrijf in balans te houden. Daarom staan wij voor je klaar voor zowel het gehele overnameproces, specifieke vraagstukken als bijvoorbeeld financiering.

Bel **+31 (0)85 016 10 37** voor een vrijblijvende afspraak met een van onze partners.

## Wil je weten waar je staat met jouw opvolging?

**Doe de Quickscan**



Website: [www.cvbinfo.nl](http://www.cvbinfo.nl)

Email: [advies@cvbinfo.nl](mailto:advies@cvbinfo.nl)

Telefoon: **+31 (0)85 016 10 37**

**Kantoor Bussum**  
Brinklaan 134  
1404 GV Bussum

**Kantoor Zwolle**  
Govert Flinckstraat 1  
8021 ET Zwolle

**Kantoor Rijswijk**  
Laan van Vredenoord 33  
2289 DA Rijswijk