

# BEDRIJFS- OPVOLGING

IN DE AGROSECTOR!



| 50 tips en praktijkervaringen |

**FLYNTH**  
adviseurs • accountants



## © 2014 FLYNTH BV

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 1912 / het Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

### Met dank aan:

Sjoerd de Beer, Jan Bloo, Edith Brouwer, Peter Ceelen, Judith Guichelaar, Christiaan van Harten, Jacqueline Hermesen, Jan Hollewand, Raymond Hummelink, Michel Janssen, Hans Jansze, Martin Kuitert, Jan Kuiper, Mariet Kortekaas, Marien Lambregtse, Wilko Mensink, Edwin Oonk, Johan Oonk, Helène Roele, Jan Ruesink, Hans Siemes, Jan Steenberg, Hans Verweij, Johannes Zijlstra en Johan Zwemmer.

# INHOUDSOPGAVE

## Voorwoord

### Bedrijfskunde

1	Als je bedrijf je leven is	6
2	Vakmanschap en ondernemerschap van de opvolger	7
3	Is de overdrager geschikt om over te dragen?	8
4	Bedrijfsoverdracht is een proces	9
5	Continuïteit, daar draait het om	10
6	Het zijn de mensen die het moeten doen	11
7	Bedrijfsoverdracht is complex	12
8	Ook de bedrijfsoverdracht is een investering	14
9	Bedrijfsoverdracht, goede adviseurs zijn onmisbaar	15
10	Bedrijfsoverdracht: de partner doet ook zakelijk mee	16
11	Broodnodige check	17
12	Ik ben van nature nieuwsgierig	19

### Financieel

13	Is het bedrijf wel over te dragen?	20
14	Voorkom discussie bij waardering bedrijf	22
15	Familieleening? Hou het zakelijk!	23
16	Geld lenen kost geld: wees kritisch	23
17	Denkt u ook dat uw pensioen in het bedrijf zit?	25
18	(On)eerlijk delen, moet dat?	26
19	Schenken met verstand	27

### Sociaal

20	Zeg wat je denkt en denk wat je zegt	28
21	De positie van de partner bij de bedrijfsopvolging	30
22	Het bedrijf is een geschenk	31
23	Weggeven hoeft ook weer niet	32
24	Hou het zakelijk	33
25	Nieuwe zakelijke relaties, of toch de oude?	34
26	Overall bakken ze brood	35
27	Vroeger was alles beter	37
28	Iedere koe is eerst een kalf geweest	38
29	Afscheid nemen doet pijn	39

### Juridisch

30	Woonrecht of niet?	40
31	Meerwaardeclausule: kans of bedreiging?	41
32	Huwelijkse voorwaarden en samenlevingsovereenkomst	42

33	Problemen zonder testament	43
34	Bedrijfsoverdracht een familiezaak	45
35	Terugkooprecht en voorkeursrecht	46

### Samenwerking

36	Ondernemingsvorm, een bewust keuze	47
37	Inbreng in de samenwerking	49
38	Winstverdeling	51
39	Arbeidsongeschiktheid	52
40	Voortzettingsrecht en overnamerecht	53
41	Zeggenschap	54
42	Samen werken óf samenwerken	55
43	Gemeen of gemeenschappelijk?	57
44	Werken aan een soepele overdracht	57

### Fiscaal

45	Bedrijfsopvolging: in fiscale zin geen probleem!	58
46	Schenk- en erfbelasting bij bedrijfsopvolging	60
47	Bouwen aan een pensioen	61
48	Overdrachtsbelasting?	63
49	Doorschrijven of afrekenen?	63
50	U boft maar met de Bof	66



## VOORWOORD

De land- en tuinbouw vormt een laatste bolwerk in Nederland waarin het gezins- of familiebedrijf normaal is. Door de Verenigde Naties is 2014 uitgeroepen tot het internationale jaar van de 'family farm'. Wereldwijd wordt 70% van ons voedsel geteeld door relatief kleinschalige 'family farms', in beter Nederlands gezinsbedrijven. Daarmee worden 'family farms' als een belangrijke pijler gezien voor de mondiale voedselzekerheid.

Boerenbedrijven worden al eeuwenlang van generatie op generatie overgedragen. Samen vormen ze een belangrijk onderdeel van onze cultuur. En bovendien beheren de agrarische ondernemers een heel groot deel van ons landschap. Mede door die factoren hechten de samenleving en de overheid veel waarde aan een bloeiende agrarische sector. Vanwege haar bijdrage aan onze economie, onze voedselvoorziening en een leefbaar platteland. Niet voor niets is de agrarische sector goed vertegenwoordigd in twee van de negen topsectoren van het kabinet. En binnen die sectoren hebben gezinsbedrijven een spilfunctie. Daar vindt de bedrijfsopvolging nog altijd plaats bij vererving. Een unieke traditie in een unieke sector die ertoe heeft geleid dat er aparte regelingen zijn ontstaan om bedrijfsoverdracht van generatie op generatie praktisch en financieel haalbaar te houden.

Bedrijfsopvolging is een markant punt in de levenscyclus van het agrarisch bedrijf. Er komt heel veel bij kijken om alles goed te regelen. Denk hierbij aan fiscale planning, planning van investeringen, werkafspraken maken over de samenwerking tussen ouders en opvolger, over beslissingsbevoegdheden en over geleidelijk overdragen van verantwoordelijkheid. Maar... ondernemers die hier tijdig mee aan de slag gaan - en kiezen voor de juiste begeleiding -, krijgen in veruit de meeste gevallen het uiteindelijk wel goed voor elkaar. In deze uitgave vindt u vanuit 50 invalshoeken ervaringen van specialisten bedrijfsopvolging, die dagelijks te maken hebben met bedrijfseconomische, fiscale, juridische maar ook doodgewone menselijk-emotionele aspecten van bedrijfsoverdracht.

We hanteren in dit boekje soms de term opvolger en soms bewust opvolgster, aangezien steeds meer dochters ervoor kiezen het bedrijf van de ouders voort te zetten.

Veel profijtelijk leesplezier.

Arnhem, maart 2014

Jan Breembroek  
directeur Agro Advies

## BEDRIJFSKUNDE

### 1 | ALS JE BEDRIJF JE LEVEN IS

Hoewel een bedrijfsoverdracht vooral een financieel traject zou moeten zijn, waarbij het om rationele keuzes draait, spelen emotionele aspecten een minstens zo grote rol. Veel van de tips in dit boekje voeren terug naar de essentie en in combinatie met wat huis-, tuin- en keukendiplomatie kunt u zo de kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht verveelvoudigen.

#### **Uit het oog, uit het hart?**

Dat de overdragers uit de dagelijkse bedrijfsvoering stappen, wil nog niet zeggen dat ze het hek van het erf achter zich ook echt kunnen dichttrekken. Uit het oog, uit het hart - in overdrachtelijke zin - gaat in boerenfamilies nu eenmaal niet op. De ouders/overdragers hebben het bedrijf gemaakt tot wat het nú is. Zij hebben zich hun hele leven ingezet om het bedrijf op te bouwen. De betrokkenheid van de ouders is daarom groot. 'Boer zijn' is geen normaal beroep, maar een manier van leven. Het is niet eenvoudig (of onmogelijk) om afscheid te nemen van deze manier van leven. Een goede oude dag zien ouders vaak op of bij het boerenbedrijf. Het liefst blijven ze betrokken bij de dagelijkse gang van zaken en denken ze ook graag mee over de bedrijfsontwikkeling. De agrarische onderneming is wat ze hebben, is wat ze zijn. Dit is in de kern ook wat de ouders aan de opvolger willen meegeven, laten beleven!

#### **Yes, we hebben megakapitaal!**

In het bedrijf ligt heel veel vermogen vast. Megakapitaal kan een overname in de weg zitten. Hoe groter bedrijven worden, hoe meer kapitaal er mee over moet naar de opvolger(s). Zijn er geen broers of zussen? Dan is megakapitaal doorgaans geen bedreiging voor de overdracht, want dan loopt het uiteindelijk via vererving. Zijn er wel andere rechthebbenden? Dan vraagt de overdracht tijdige vermogensplanning en stuurmanskunsten om voor alle partijen een acceptabele oplossing te realiseren. Kenmerk van veel agrarische bedrijven is dat er weliswaar veel vermogen in het bedrijf vastligt, maar dat het rendement daarop laag is. Voortzetting van het bedrijf kan alleen als er voor de opvolger(s) voldoende perspectief is. Focus daarom op de marge tussen kosten en opbrengsten. Hoe groter de onderneming, des te belangrijker de marge. De marge bepaalt het perspectief. Die boodschap komt het beste over.

Bespreek de zaken zo vroeg mogelijk in een open dialoog. In ieder geval vóór de bedrijfsoverdracht. En bespreek dat ook open met andere kinderen. Bedenk: de overdragers hebben het bedrijf gemaakt zoals het nu is! Formuleer een perspectief voor het bedrijf waar iedereen zich in kan vinden.

### 2 | VAKMANSCHAP EN ONDERNEMERSCHAP VAN DE OPVOLGER

Iedere nieuwe generatie wordt het aantal agrarische bedrijven in Nederland gehalveerd. Eén op de twee bedrijven wordt dus niet voortgezet. Voor de andere helft is er nog wel een toekomst. Een succesvolle overdracht staat of valt met de toekomstperspectieven die het bedrijf de opvolger biedt. Is het groot genoeg? Zo niet, zijn er dan mogelijkheden voor groei of zijn er andere mogelijkheden?

#### **Eerste rondje op de trekker**

Aan een gebrek aan ambitie bij de opvolger zal het niet liggen. Evenmin aan bereidheid om ervoor te gaan. Het 'uitverkoren' kind is immers al van jongs af - vanaf de eerste stapjes op het erf en het eerste rondje op de trekker - klaargestoomd om de boerderij over te nemen. Na de middelbare school en de vakopleiding nog een aantal jaren actief meewerken op het bedrijf hoort daar ook bij. Langzaamaan krijgt de opvolger meer verantwoordelijkheden toegeschoven en leert zo wat het is om risico's te dragen. Zo gaat het althans in de ideale wereld...



Als ondernemer combineer je vakmanschap met ondernemingschap. Vakmanschap gaat over bedrijfsvoering, het uitvoerende, dagelijkse werk, het managen van het bedrijf en het organiseren van de werkzaamheden. Ondernemerschap gaat over de financiën, de strategische keuzes voor het bedrijf. Om de juiste keuzes te maken, is het goed als je als ondernemer je eigen sterktes en zwaktes kent.

### Zelfkennis

Hoe werk je doelgericht, vanuit een heldere visie? Hoe ga je om met de mensen in je professionele netwerk, zodat je ze kunt inzetten om je ondernemersdoelen te bereiken? Als jonge (aankomende) ondernemer helpt het zeker als je jezelf goed kent. Daarom is een ondernemerstest leerzaam en nuttig. Ook een periode buiten het vertrouwde eigen bedrijf - en dus buiten je comfortzone - werken levert veel ervaring en zelfkennis op.

“ Doe een ondernemerstest en onderken je sterke en minder sterke kanten. ”

## 3 | IS DE OVERDRAGER GESCHIKT OM OVER TE DRAGEN?

Als er meer potentiële opvolgers zijn, is de keuze wie van de kinderen het meest geschikt is om het bedrijf voort te zetten uiterst belangrijk. Maar de overdrager moet zichzelf ook de vraag stellen of hij over de juiste instelling beschikt om de opvolger goed in het zadel te helpen. Een geslaagde bedrijfsoverdracht is de verdienste van de opvolger én van de overdrager.

### Samenwerken is een kunst

Meestal gaat aan de bedrijfsoverdracht een periode van aantal jaren van samenwerken vooraf. Maar samenwerken is een kunst. Het overdragen en opgeven van bevoegdheden en verantwoordelijkheden gaat niet iedereen even makkelijk en natuurlijk af. Loslaten dus. De opvolger de ruimte geven om zich te kunnen ontwikkelen - soms met vallen en opstaan - tot hij ondernemer genoeg is om het bedrijf met succes voort te zetten.

Ons advies is meestal aan de overdrager(s) om stapsgewijs uit het bedrijf terug te treden; zowel wat het uitvoerende werk betreft als de bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarbij helpt het de overdragers om andere bezigheden te zoeken buiten het bedrijf. Wacht niet tot het laatste moment. Tijdig terugtrekken uit het bedrijf voorkomt een (te) grote stap op het moment van de feitelijke bedrijfsoverdracht en een mogelijke leegte daarna. Iets dergelijks geldt ook voor uw woonsituatie na de feitelijke bedrijfsoverdracht. Is verhuizen, al voor de feitelijke bedrijfsoverdracht, misschien beter?

### Vierkant achter uw keuze

Als overdrager bent u degene die de bestemming van uw geld bepaalt. Noodzakelijkerwijs laat u een flink deel van uw vermogen in het bedrijf zitten. Dat gaat naar de opvolger en komt dus niet bij de andere kinderen terecht. Staat u vierkant achter een dergelijke 'beoordeling'? Welke voorwaarden wilt u daaraan verbinden? Praat daarover met de opvolger en de andere betrokkenen. En bedenk: tijdige voorbereiding op uw rol als overdrager vergroot de kans op een succesvolle overdracht!

“ Zie de bedrijfsoverdracht als een project: voer het loslaten stapsgewijs en planmatig uit. ”

## 4 | BEDRIJFSOVERDRACHT IS EEN PROCES

Bedrijfsoverdracht is méér dan het bepalen van de overnamesom en de stap naar de notaris. De bedrijfsoverdracht begint al veel eerder. Eigenlijk al op het moment dat er duidelijkheid ontstaat over wie (in dit voorbeeld nu eens de jongste dochter) het bedrijf wil en kan overnemen.

### Meedenken en meedoen

In het eerste stadium kunnen vader en moeder hun dochter meer bij het bedrijf en de bedrijfsvoering betrekken, door haar bijvoorbeeld via de KJ-regeling voor meewerkende kinderen te belonen voor haar inzet op het bedrijf. Niet alleen qua arbeid, maar juist ook in de vorm van meedenken en meedoen. Laat dochter meepraten over de stierkeuze of keuze van gewassen. Maak haar verantwoordelijk voor een deel van het administratieve of computerwerk, zoals het bemestingsplan. Zo kunnen zowel de overdragers als de opvolgster zich voorbereiden op het samen maken van keuzes.

Een volgende stap is het aangaan van een samenwerkingsverband. Dat moment is een meetpunt in het proces van bedrijfsopvolging. Belangrijke keuzes worden nu gemaakt en afspraken, rechten en plichten worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Voor een geslaagde overdracht is het raadzaam gedurende de samenwerkingsperiode geleidelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden over te dragen. Zoals gezegd in de vorige tip: door stap voor stap aan de opvolgster over te dragen, is de kans op een geslaagde overdracht groter.

### Meer van de wereld zien?

Zoals in tip 2 al genoemd: enige tijd buiten de deur werken kan nuttig zijn. Voor de opvolgster kan het nuttig zijn om ervaringen buiten het eigen erf op te doen, wat meer



van de wereld te zien en zelfkennis en zelfvertrouwen op te doen. Buiten de deur werken brengt bovendien geld in het laatje, wat goed is voor haar vermogensopbouw. Maar houd wel altijd het doel voor ogen: een soepele overdracht van het familiebedrijf. Dat vraagt om betrokkenheid; ook het bedrijf zélf moet 'klaargestoomd' worden voor de feitelijke overdracht. Welke investeringen plannen we nog vóór de overdracht? Welke pas erna? Een bedrijfsoverdracht is een meerjarig proces van keuzes maken, meningen vormen en beslissingen nemen.

“ **Begin tijdig met het plannen van bedrijfsopvolging en voer de plannen stap voor stap uit.** ”

## 5 | CONTINUÏTEIT, DAAR DRAAIT HET OM

Van grootvader op vader op zoon/dochter: bij de meeste familiebedrijven is continuïteit de rode draad. De wil om het bedrijf voort te zetten komt omdat de boerderij is gegroeid uit de wortels van de familie. Hoe vaak hoor je niet: “Wij zijn al de vierde generatie op de boerderij.”

### Kansen en bedreigingen

Om de continuïteit te waarborgen, is het belangrijk dat iedereen de kansen en bedreigingen van het bedrijf in beeld heeft. Wat voor type ondernemer ben je? Beschik je over voldoende vakkennis en zijn je sociale vaardigheden voldoende ontwikkeld? Wat is de kracht van de onderneming (soort bedrijf, bedrijfsgrootte, ligging van het bedrijf, managementniveau, financiële

positie, vergunningen, contracten)? Wat is de te verwachten ontwikkeling van opbrengsten en kosten? Wet- en regelgeving en overheidsbeleid dragen zowel kansen als bedreigingen in zich. Vergeet de toenemende eisen niet, die de samenleving stelt aan agrarische bedrijven. En wat is de toekomstontwikkeling van de sector? Naast de ontwikkelingen in de markt, zijn de persoonlijke kwaliteiten van de opvolger bepalend voor succes in de toekomst.

### De koers van de opvolger

Iedere opvolger bepaalt zijn eigen koers. Die is niet alleen afhankelijk van de eigen wensen. De omgeving speelt hierin ook een belangrijke rol. De opvolger moet bepalen op welke trends en ontwikkelingen, nationaal en internationaal, hij wil inspelen (kansen) of anticiperen (bedreigingen) en welke hij naast zich neer kan leggen. Er zijn ontwikkelingen waar hij zelf invloed op kan uitoefenen, maar er zijn ook ontwikkelingen waar hij zelf niets aan kan veranderen. Vast staat dat de opvolger een eigen koers moet bepalen. Een helder doel, een duidelijke missie en doordachte visie zijn de ingrediënten voor een koers op continuïteit voor de agrarische onderneming.

“ **Inventariseer kansen en bedreigingen.** ”

## 6 | HET ZIJN DE MENSEN DIE HET MOETEN DOEN

Het blijft mensenwerk. Ieder mens heeft z'n sterke en zwakke kanten, maar zijn ze goed in beeld? Bij de bedrijfsopvolging gaat de opvolger fris en gedreven aan de slag. Het goede van zijn ouders pakt hij over, maar hij wil ook zijn eigen stempel drukken. Er waait een frisse wind! Maar... blind erin vliegen is niet handig.

### Niet de lieve vrede bewaren

Stippel een heldere koers uit. Dat begint al ruim voordat de opvolging een feit is met dromen en denken. “Welke richting ga ik op met het bedrijf? Doorgaan op weg van mijn ouders of ga ik het anders doen?” Belangrijke vragen aan het begin van de carrière. En doe het samen: ouders en zoon of dochter. Er zijn jonge ondernemers die wachten. Eerst overnemen en dan zien we wel. Nog zo'n valkuil: er niet over praten om de lieve vrede te bewaren. Ook dat is niet handig. Het werkt het beste als al tijdens de samenwerking helder is welke richting het opgaat. Tijdens de samenwerking valt er mooi voor te sorteren op de toekomstige ontwikkelingen. In de praktijk komt het voor dat de twee generaties het niet eens zijn. Daar is niemand bij gebaat. Uiteindelijk leidt dat tot wrijvingen en onenigheid. En het bedrijf lijdt er ook onder. Het komt geen millimeter verder. Stilstand is achteruitgang.

## Sterke en zwakke kanten in beeld

Is de koers duidelijk, dan is de volgende vraag: hoe pakken we het stap voor stap aan om bij het einddoel te komen? Een bedrijfsontwikkelingsplan biedt dé oplossing. Dat is het fundament voor de toekomst. Zo'n plan benut de sterke kanten van de ondernemer en het heeft oog voor de zwakke kanten.

De tijd staat niet stil. Het bedrijf, de omgeving, maar ook de ondernemer zelf verandert. De praktijk wijst uit dat het goed is om elke vijf jaar het bedrijfsontwikkelingsplan goed tegen het licht te houden. Gaat het de goede kant op? Is het nog van deze tijd? Zijn aanpassingen nodig? En hoe zit het ondertussen met de sterke en zwakke kanten? Zoiets heet een bedrijfsanalyse.

Wat is goed? Wat kan beter? Denk hierbij aan technische en economische resultaten, financiën, arbeid, visie op het bedrijf en niet te vergeten de eigen ondernemerskwaliteiten.



nieuwe ondernemer in de komende periode gaat doen. Meestal is een bedrijfsoverdracht een meerjarig traject, waarbij de onderneming gewoon doordraait, inclusief het plannen van investeringen en andere grote uitgaven in de komende jaren. Ondernemers hebben daar wel een redelijk beeld van. Zeker geldt dat voor jonge ondernemers die willen uitbreiden. Het plan laat ook zien of er voldoende financiële buffers zijn om tegenvallers op te vangen.

## Fiscale en juridische gevolgen

Bij het financiële plaatje zijn fiscale en juridische keuzes heel wezenlijk. Kiest de jonge ondernemer voor een oudedagsreserve (OR), dan betekent het afrekenen met de belastingdienst bij het einde van het ondernemerschap. Voor het onderdeel stakingswinst is eveneens een keuze nodig: geruisloos doorschuiven of afrekenen. Bij elke bedrijfsoverdracht adviseert de adviseur wat het meest gunstig is. Daarnaast zitten er juridische aspecten aan de bedrijfsoverdracht. Denk aan de afspraken rond de meerwaardeclausule en de gevolgen van bedrijfsoverdracht voor de testamenten.

## Inkomen voor ouders en opvolger

Al met al geeft het overname/bedrijfsplan een goed inzicht in de financiële consequenties, niet alleen voor de opvolger, maar ook voor de ouders. Welk besteedbaar inkomen houden ze jaarlijks over? Kunnen ze doen wat ze op hun verlanglijstje hebben staan en kunnen ze gaan wonen waar ze willen? Misschien hebben ze al een woning gekocht en speelt die investering geen rol meer bij de overname. Kortom, hoeveel vermogen hebben de ouders straks beschikbaar? En voor de opvolger is de hamvraag: op hoeveel winst mag ik in de komende jaren rekenen? Is dat genoeg voor een behoorlijk inkomen?

“ Laat u adviseren door een partij die alle kennis in huis heeft. ”

“ Hou jezelf de spiegel voor en inventariseer sterkten en zwakten. ”

## 7 | BEDRIJFSOVERDRACHT IS COMPLEX

Er komt veel kijken bij een bedrijfsoverdracht. Verschillende partijen zijn erbij betrokken: de jonge ondernemer, de ouders, maar ook financiers en de fiscus. Verschillende regelingen maken het ingewikkeld. Op die manier lijkt een overname een beetje op een jongleur die verschillende ballen in de lucht probeert te houden. Een overnameplan plus een bedrijfsplan houden het overzichtelijk. Zonder hulp van een deskundige lukt dat niet.

## Geld voor de reis naar Canada

Hoofdzaak is het voortzetten van de onderneming, maar dat is het niet alleen. Ook de ouders willen weten waar ze na de overname aan toe zijn. Kan de reis naar de broer in Canada betaald worden? Meestal komt de bank of een andere financier er aan te pas om de overname financieel rond te maken. De bank verstrekt niet zomaar een lening. Het overnameplan plus een bedrijfsplan zijn nodig om de bank ervan te overtuigen, dat de onderneming financieel gezond is en dat de ondernemer ook in de toekomst aan de verplichtingen kan voldoen. Lukt dat niet, dan komt er geen lening en gaat de overname niet door.

## Goed beeld van investeringen en buffer

In het overnameplan/bedrijfsplan staat hoe de financiering is geregeld, welke afspraken ouders en opvolger hebben gemaakt en het plan geeft inzicht welke investeringen de

## 8 | OOK DE BEDRIJFSOVERDRACHT IS EEN INVESTERING

Niets leuker dan investeren. Of het nu de aanschaf van een nieuwe trekker is of een nieuwe stal of kas, investeren geeft energie. Schaalvergroting is de toekomst, schrijven de vakbladen. Iedereen moet mee in de vaart der volkeren. Geen beurs of bijeenkomst, of 'deskundigen' roepen dat de ondernemer de slag niet mag missen. Stilstand is achteruitgang.

Het kan dus niet uitblijven, vinden vader en dochter. Er moet een nieuwe stal komen, twee keer zoveel dieren. Welke gaat het worden? Het is een boeiend traject. Veel systemen bekijken, nadenken over de keuzes, praten met collega's, rekenen, tekenen en een vergunning aanvragen. Spannend en uitdagend. Voor je het weet, staat de stal er.

### Even buiten de waard gerekend

Alles piekfijn voor elkaar, totdat tijdens het bespreken van de jaarrekening de bedrijfsopvolging aan de orde komt. De dochter en haar vriend hebben serieuze plannen voor de overname. Het moet er nu maar eens van komen. De accountant schakelt de specialist Opvolging & Samenwerking in. Na een globale berekening volgt het slechte nieuws: er is de eerstkomende jaren onvoldoende financiële ruimte om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Mooi die stal, maar er is even buiten de waard gerekend. Het bedrijf zit qua investering voorlopig 'op slot'.

### Voorkom verrassingen

Een (grote) investering beperkt de mogelijkheden van een bedrijfsoverdracht. Geld valt niet twee keer uit te geven. Ook de bedrijfsoverdracht zélf is een investering. Neem hem mee bij het bedrijfsplan voor de eerstkomende tien jaar. Dat voorkomt 'verrassingen'. Belangrijk in het plan is welke strategie het bedrijf heeft. Dat is de rode draad voor de toekomst.

Het is raadzaam om de gevolgen van toekomstige (grote) investeringen door te rekenen. Beslis dan welke keuzes worden gemaakt en in welk tempo. Deze werkwijze biedt een overzichtelijk stappenplan, dat bewust is gekozen.

“ Hou rekening met de invloed van (toekomstige) investeringen op de bedrijfsoverdracht. ”

## 9 | BEDRIJFSOVERDRACHT, GOEDE ADVISEURS ZIJN ONMISBAAR

Op eigen houtje een bedrijfsovername regelen is ondoenlijk. Daarvoor zitten er veel te veel haken en ogen aan zo'n overdracht. In ieder geval komt er een notaris aan te pas om de overnameakte op te stellen, maar er zijn meer deskundigen nodig. Ieder met hun specifieke kennis. Goede adviseurs zijn onmisbaar.

### Specialist als sleutelfiguur

Wie zijn er zoal bij een bedrijfsovername betrokken? Behalve de notaris zijn dat het accountantskantoor, de taxateur en de bank. Het accountantskantoor op zijn beurt heeft verschillende specialisten in huis die de overname in goede banen leiden: juristen, fiscalisten en gespecialiseerde adviseurs bedrijfsopvolging en samenwerking. De laatste is de sleutelfiguur. Hij of zij kent het bedrijf, de overdrager en de opvolger. Hij schakelt bijtijds de andere kinderen en hun eventuele partners in.

Staat er een opvolger klaar, dan begint het 'echte' overnameproces simpelweg met een gesprek thuis op het bedrijf. Ouders, opvolger en de specialist bedrijfsopvolging en samenwerking schuiven aan tafel. Er komt een lijstje uit van wensen die ouders én opvolger belangrijk vinden bij de bedrijfsoverdracht. Dat is voor iedereen anders. De een wil graag samen met de ouders op het erf wonen, een ander wil liever een woning in het dorp. Pa en ma zijn van plan om het werk af te bouwen, of ze willen juist nog lang in het bedrijf meedraaien, enzovoort. De opzet is om - in samenspraak met het hele gezin - zoveel mogelijk van de wensen te realiseren. Waar dat niet kan draagt de specialist andere oplossingen aan, die zo dicht mogelijk tegen de wens aanliggen. De gemaakte keuzes en afspraken komen in begrijpelijke taal op papier te staan. Achter de schermen toetsen fiscalisten en juristen het advies.

### Taxateur, bank en notaris

Een erkende taxateur is nodig om de juiste waarde van het bedrijf vast te stellen, die hij ook kan verdedigen tegenover de Belastingdienst. Op basis van die waarde is de overnamesom te berekenen. Ook valt zo te becijferen wat de fiscale gevolgen zijn, waaronder de bedrijfsopvolgingsfaciliteit.

Vrijwel altijd is ook de bank partij in het proces voor het financieren van de overname. De opvolger zal in de regel de overnamesom geheel of gedeeltelijk moeten financieren. Daarnaast moet hij waarschijnlijk ook overdrachtsbelasting betalen, wanneer de woning onderdeel is van de overname. Dit moet dan ook gefinancierd worden, evenals de kosten van de taxateur, accountant en de notaris.



De notaris is al even onmisbaar om de wettelijk verplichte akte van overdracht op te stellen, met daarin de afspraken die partijen onderling hebben gemaakt. Denk aan de kooprechten en vervreemdingsclausules, maar ook hoe partijen na een overname om willen gaan met de overnamesom, als deze niet direct wordt afgelost. Het is van belang dat iedere betrokkene bij de overname goed doordrongen is van deze afspraken. Daaraan besteedt de specialist bedrijfsopvolging en samenwerking extra aandacht.

Uiteindelijk is het doel om tot een overname te komen waar iedereen later tevreden op terug kijkt!

“ **Betrek bij een overname de juiste mensen, die thuis zijn in de agrarische sector en ervaring hebben met bedrijfsoverdrachten.** ”

## 10 | **BEDRIJFSOVERDRACHT: DE PARTNER DOET OOK ZAKELIJK MEE**

Ooit telde de partner niet mee bij de bedrijfsovername. Ouders en zoon, want toen was het altijd een zoon, regelden het onderling. Dat is ver verleden tijd, zoals ook het alleenrecht voor de zoon verleden tijd is. Zoon of dochter, het is nu om het even.



### **(Vrouwelijk) oog voor andere dingen**

Het is al lang niet meer de vraag of de partner meedoet, maar in welke mate en hoe! Vaak zijn ze al betrokken als medevennoot. De ervaring leert dat het een verrijking is. De ervaring leert ook dat vooral de vrouwelijke partners oog hebben voor de 'andere' dingen rond de overdracht. Denk aan sociale aspecten binnen het gezin en de andere kinderen. Haar mening telt even hard mee bij de vraag 'hoe willen wij dit geregeld hebben?' en soms is ze doorslaggevend.

Tekenaar Dick Bruna, de geestelijke vader van Nijntje, vertelde ooit in een televisie-interview dat hij zijn werk altijd eerst aan zijn vrouw liet zien. Een soort examen. Zij stond wat verder van de materie af en zag dingen die Bruna niet zag. Zijn tekeningen werden er beter van. En hoe vaak krijgt een accountant of adviseur niet te horen "Mijn vrouw heeft de beslissende stem!"

“ **Betrek in een vroeg stadium de partners bij de bedrijfsoverdracht.** ”

## 11 | **BROODNODIGE CHECK**

Het proces van een bedrijfsopvolging is complex en langlopend. In financieel en fiscaal opzicht is het van groot belang om na te gaan of de overname goed op koers ligt. Is bijvoorbeeld een tussentijdse aanpassing van akten wenselijk of zelfs noodzakelijk? Is er nieuwe regelgeving, waardoor u de plannen bij moet stellen? Dienen zich nieuwe kansen aan? Of bieden recente fiscale ontwikkelingen mogelijkheden? En zijn de afspraken binnen de maatschap nog even zinvol? Een kritische kijk is op zijn plaats.

### **Om de vijf jaar**

De meeste klanten van Flynth die met bedrijfsopvolging bezig zijn, kiezen ervoor om eens per vijf jaar een opvolgingsscan te doorlopen. Ga zelf maar eens na wat er in vijf jaar tijd allemaal kan veranderen. Een aantal jaren geleden kwam het woord megastal eigenlijk niet voor, kregen boeren nog maïspremie, was massale teelt van bio-energiegewassen ondenkbaar en vreesde iedereen voor lage wereldmarktprijzen. Met regelmaat worden er nieuwe wetten gemaakt en bestaande wetten gewijzigd. Het nieuw erfrecht en belastingplan hebben hun intrede gedaan. Alle bedrijven zijn (verplicht) geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Ook de wet die de overdrachtsbelasting regelt en de successiewet zijn op essentiële punten gewijzigd.

Plannen en regels veranderen. Tegen die achtergrond is een opvolgingsscan zeker op zijn plaats. Zo'n periodieke update draagt bij aan een geslaagde overdracht.

### Oog voor detail

Bij een opvolgingsscan kijkt de specialist Opvolging & Samenwerking in de volle breedte naar het bedrijf en de ondernemers. Bedrijfskundige, fiscale en juridische aspecten krijgen hierbij de aandacht. Met oog voor detail. De scan wordt op maat uitgevoerd en kijkt onder meer naar de volgende punten:

- Hoe verloopt de vermogensontwikkeling van de bedrijfsopvolger en van de ouders. Loopt dat naar wens?
- Hoe zien beide partijen de toekomst van het bedrijf. Welke kansen liggen er? Is uitbreiding aan de orde. Wat biedt de beste continuïteit voor de opvolger?
- Een schatting van het bedrag dat nodig is voor de overname. Wat zijn daarbij de nieuwe mogelijkheden die de erf- en schenkbelasting bieden? Kortom wat zou een overdracht nu financieel uitpakken?
- Zijn de testamenten van de ouders/overdragers voldoende toegespitst op de situatie?
- Hoe liggen de afspraken binnen het gezin rondom de opvolging?
- Is hierover duidelijkheid en overeenstemming, of is het zinvol met elkaar in gesprek te gaan?
- Zijn huwelijkse voorwaarden en andere zaken nog passend? Doen de partners wel aan jaarlijkse verrekening? Zo ja, is een eventueel verrekenbeding nog uitvoerbaar, gezien een aantal wijzigingen in de fiscale wetten en in het erfrecht.
- Worden met de huidige winstverdeling ook de rechten op mogelijke uitkeringen optimaal benut? Is er geen sprake van een onnodige korting op een WAZ-uitkering, een AOW-toeslag voor de jongste partner of hoge AWBZ-bijdrage?
- Is de tenaamstelling bij diverse instanties (denk aan Dienst Regelingen en Kamer van Koophandel) volledig in overeenstemming met de akten en in overeenstemming met de wensen van dit moment? Zijn bijvoorbeeld de toeslagrechten veiliggesteld?
- Zijn de pachtafspraken met de verpachter in strijd met de toekomstige plannen? Kortom: bij een opvolgingsscan wordt er gelet op actualiteit van akten en op fiscale, financiële en bedrijfsmatige aspecten. De specialist Opvolging & Samenwerking zet de knelpunten op papier. Niets hoeft. Aan uzelf is de keuze wat u ermee gaat doen.

## 12 | IK BEN VAN NATURE NIEUWSGIERIG

Het leren begint al vanaf onze eerste levensdag. Het begint met kleine stapjes, maar we maken gestaag vorderingen. Als we twee zijn denken we alles zelf te kunnen en roepen regelmatig tegen pa en ma die ons willen helpen: "Zelf doen!" Het enthousiasme om iets te willen leren, bezitten we gelukkig van nature.

### Nooit te oud om te leren

Scholing is een groot goed van de huidige samenleving. Dit wordt niet altijd zo beleefd door de jeugd, maar achteraf - wijsheid komt met de jaren - denken we soms met enige heimwee terug aan onze schooltijd.

De scholing voor de toekomstige ondernemers is goed georganiseerd in Nederland. Het aantal agrarische studenten met een HBO- of WO-diploma op zak die zelfstandig ondernemer wordt, is de afgelopen jaren verder gestegen. Voor vrouwen is de stijging sterker. De boeren zijn dus steeds hoger opgeleid.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

Met een goede opleiding alléén ben je er natuurlijk niet, maar kennis is wel de basis om het ondernemerschap verder te ontwikkelen. De ontwikkeling die noodzakelijk is om stappen te zetten met het bedrijf, maar ook om in te spelen op de veranderende omgeving. Mogelijkheden genoeg. Denk hierbij aan het volgen van scholing, studiedagen, cursussen, open dagen, themabijeenkomsten en studieclubs.

### Sta open voor de wereld

Goede scholing en het op peil houden van je kennis is belangrijk. Daarnaast zijn er tal van momenten dat je nieuwe inspiratie kunt opdoen voor je bedrijf en de ontwikkeling van je zelfstandig ondernemerschap. Kijk naar buiten, open je ogen. Zie de variëteit die volop in het leven aanwezig is. Door je te verdiepen in andere sectoren, in andere landen, kijk je met andere ogen. Zie het perspectief.

Door op die manier open in het leven te staan, ontvang je prikkels. En nieuwe prikkels geven je gedachten de ruimte om tot nieuwe ideeën te komen. Deze creativiteit kan leiden tot een oplossing voor bestaande problemen of het inslaan van nieuwe wegen.

“ Maak om de vijf jaar de balans op.  
Voer een opvolgingsscan uit. ”

“ Houd je kennis op peil en sta open in het leven. ”

## FINANCIËEL

### 13 | IS HET BEDRIJF WEL OVER TE DRAGEN?

Elk bedrijf is over te dragen of te verkopen. De vraag is alleen tegen welke prijs? En wil of kan de overnemer dat bedrag betalen? In de land- en tuinbouw is de overnameprijs meestal lager dan de waarde bij vrije verkoop. De overnemer kijkt voor de prijs naar verdiensten in de komende jaren en naar de lening die de bank maximaal verstrekt.

#### Niet voor een appel en een ei

Er komt rekenwerk aan te pas om die overnameprijs vast te stellen. Voor een appel en een ei het bedrijf overnemen is er niet bij. Daar gaat de fiscus niet mee akkoord.

Ze hanteert normen. Het is de kunst om daarbinnen het overnameplaatje rond te zetten. In dat rekenwerk hoort verder een goede balans te zitten tussen de belangen van de opvolger en de belangen van de overdragers, plus eventueel de overige kinderen. Overigens, in de praktijk nemen de meeste andere kinderen genoeg met minder dan waarop ze feitelijk recht hebben. Vaak is alleen op die manier een overname mogelijk.

Voor het rekenwerk brengen de overdragers, meestal de ouders, in beeld hoeveel zij nodig hebben om te wonen en te leven. Hoeveel pensioen en AOW is er? Hoeveel aanvulling is nodig? Ze kijken ook naar de fiscale kant. Hoeveel euro's gaan er wel of liever niet naar de Belastingdienst, nadat ze met het bedrijf stoppen?

Ook de opvolger, zoon of dochter, moet aan het rekenen slaan. Wat voor bedrijf neem ik financieel over? Wat is de huidige schuldenlast? Wat is mijn ambitie: groeien, op de oude voet verder gaan, een andere tak erbij of verbreding? Ga ik de komende jaren investeren in gebouwen of grond? Hoe vang ik eventueel wegvallende arbeid op en wat kost dat? Wat zijn de verwachtingen voor de opbrengstprijzen, de ontwikkeling van de bedrijfskosten en wat staat me aan toekomstige wet- en regelgeving te wachten?

#### Verder kijken dan de neus lang is

Zijn de wensen van de overdragers en opvolger duidelijk, dan is het de vraag of het allemaal haalbaar is. Een financiële berekening samen met uw adviseur van het accountantskantoor geeft het antwoord. Een goed moment om zo'n berekening op te stellen is bij de start van de samenwerking. Basis voor deze financiële berekening is vooral het bedrijfsplan van de opvolger. Het bedrijfsplan geeft een prognose van het bedrijf en van de financierbaarheid van voorgenomen investeringen. Kijk achteruit en vooruit. Kijk verder dan de neus lang is.

De cijfers van de jaarlijkse accountantsrapporten en de kwartaalrapportages zijn goede middelen om achteruit te kijken. Maar minstens zo belangrijk is het om vooruit te kijken. Gebruik hiervoor een liquiditeitsprognose en breng de te verwachten opbrengsten en kosten in beeld. Daaruit rolt het bedrijfsresultaat, waar nog de kosten voor privé-uitgaven (het huishouden), jaarlijkse vervangingen en de financiering vanaf moeten. Rente en aflossingen zijn daarbij een belangrijke post. Hoe hoog is de financiering nu en wat komt erbij, door de overname en eventuele overige investeringen? Zijn er inkomsten van buiten het bedrijf en zijn deze structureel? Uiteindelijk blijft onder de streep een bedrag over: de marge. Is dat positief dan kan het uit, is deze negatief, dan is er een tekort.

Kijk ook naar de langere termijn door een risicoanalyse te maken. Wat gebeurt er als de opbrengstprijs of de kosten hoger of lager uitvallen? En wat betekent een renteverhoging van bijvoorbeeld 1 procent? Is een tijdelijke dip op te vangen? Iedereen kan zich "rijk" rekenen, maar daar schiet niemand iets mee op. Reken met reële prijzen en verwachtingen voor de lange termijn.

“ Waardeer het bedrijf, waardeer elkaar en zorg  
tijdig voor een weloverwogen financiële prognose. ”



## 14 | VOORKOM DISCUSSIE BIJ WAARDERING BEDRIJF

In de regel vindt in de land- en tuinbouw een bedrijfsoverdracht plaats voor een lagere waarde dan de vrije verkoopwaarde. Het draait om de overnameprijs. Waarom is het dan nog nodig om de werkelijke waarde te weten? Goede vraag. Het antwoord volgt hieronder.

### Rauw op het dak

Allereerst de belastingen. De opvolger betaalt schenkbelasting over het verschil tussen de vrije verkoopwaarde en de lagere overnameprijs. Als hij of zij het woonhuis overneemt, is overdrachtsbelasting verschuldigd over de werkelijke waarde. De ouders - overdragers - krijgen ook met de fiscus te maken. Omdat ze stoppen, betalen ze in principe belasting over de verkoopwinst van hun aandeel. De taxatie maakt het mogelijk om die belastingaanslagen van tevoren in te schatten. Ook wordt hierbij gekeken naar de mogelijkheden van vrijstellingen en/of uitstel van belasting betalen.

Strikt genomen hoeft zo'n taxatie niet, maar dan kan een forse aanslag rauw op het dak vallen.

### Er met de buit vandoor gaan

Taxeren geeft ook openheid naar de andere kinderen toe. Ze nemen doorgaans genoeg met een lagere overnameprijs, omdat anders hun broer of zus de overname niet kan betalen. De taxatie brengt de hoogte van een schenking in beeld. Dit kan meegenomen worden in het familieoverleg. Vaak is er een regeling, die voorkomt dat de opvolger een flinke winst opstrijkt als hij of zij het bedrijf (of een deel ervan) na overname verkoopt tegen de werkelijke waarde. Een goed meerwaardebeding bepaalt dat ouders/de andere kinderen meedelen in die verkoopwinst binnen een bepaalde periode. Anders levert het scheve gezichten op als de opvolger 'er met de buit vandoor gaat'. Zo'n bepaling vergroot ook de acceptatie van een lagere overnameprijs.

Laat de waardebepaling uitvoeren door een specialist: een erkende agrarische taxateur of makelaar. Zij staan voor hun taxatie, ook richting de Belastingdienst. Wie elke discussie achteraf met de fiscus wil uitsluiten, kan een gezamenlijke taxatie laten verrichten. De eigen taxateur en een taxateur van de Belastingdienst bepalen daarbij samen de waarde. Geen gezeur achteraf.

“ Laat uw bedrijf vóór de daadwerkelijke bedrijfsoverdracht taxeren door een onafhankelijk deskundige. ”

## 15 | FAMILIELENING? HOU HET ZAKELIJK!

Voor de opvolger is een bedrijfsovername vaak een zware financiële last. Ouders, maar ook anderen, kunnen de helpende hand toesteken door geld in het bedrijf te laten via een (familie) lening. Dat verlicht de last. Regel 1: zet zo'n lening altijd op papier, al was het maar voor de fiscus.

### Geen renteloze lening

In zo'n geldleningovereenkomst voor het bedrijf staan de gemaakte afspraken over de hoogte van de rente, de aflossing en de opeisbaarheid van de lening.

Tot 1 januari 2010 was het toegestaan zo'n lening renteloos te verstrekken. Sinds die datum beschouwt de Successiewet niet-betaalde rente als een schenking, waarover de opvolger belasting moet betalen. Neem dus een rentepercentage op in de overeenkomst. Als de lening direct opeisbaar is, schrijft de wet minimaal 6 procent rente voor. Bij een opeisbaarheid langer dan een jaar, is een 'zakelijke' rente toegestaan. Soms is het slim om als ouders een redelijk hoge rente af te spreken met de opvolger - in verband met fiscale voordelen - en daarop te schenken. Punt van aandacht is dan wel de positie van andere kinderen.

“ Laat een geldleningovereenkomst opstellen als een familielening wordt verstrekt en kom de daarin vastgelegde afspraken na. ”

## 16 | GELD LENEN KOST GELD: WEES KRITISCH

Het lijkt zo eenvoudig: geld lenen en daarvoor rente betalen. Maar simpel blijkt ook hier weer ingewikkeld. SWAP's, CAP's, variabele rentes, kortlopende rentes, langlopende rentes, aflossingsvrij. Probeer er maar eens een keuze uit te maken. Toch, het is nodig.

### Het risico van het verleiden

Met een bedrijfsovername is veel geleend geld gemoeid. Dat betekent rente betalen. Op jaarbasis gaat het niet om kinderachtige bedragen. Omgerekend naar de uiteindelijke kostprijs van het product is het een belangrijk bestanddeel. Hoe minder rentekosten, hoe hoger het inkomen. Als de rente op een laag peil staat, is de verleiding groot om te kiezen voor een kortlopende rente. Daar zit de valkuil: de rente schommelt. Tussen 2008 en nu varieerde de kortlopende rente tussen de 2 en 6 procent!



Een vaste rente biedt zekerheid, maar het is dan wel weer jammer geld als de variabele rente lekker laag is. De laatste jaren spelen de banken daarop in met zogenaamde rentederivaten onder de namen CAP's en SWAP's. De SWAP is eigenlijk een vaste rente maar met meer flexibiliteit. De CAP maakt het mogelijk om het renterisico van een variabele rente op een bepaald niveau af te dekken. Het voorkomt dat de rentekosten omhoog vliegen als de rente plotseling flink gaat stijgen. Maar niks voor niks. Voor beide zekerheden - CAP en SWAP - rekent de bank wel geld.

Dus toch maar een vaste rente? Dat hoeft niet. Een mix van verschillende leningen met verschillende looptijden en rentetypes beperkt het renterisico. Dat gebeurt in de praktijk steeds vaker.

#### **Aflossingsvrij of niet?**

Behalve rente betalen, is ook aflossen van de lening aan de orde. Ook hier komt verleiding om de hoek zellen. Het is mogelijk om een deel van de lening aflossingsvrij te houden. Door weinig af te lossen blijft er geld in het bedrijf. Dat is zeker in het begin, als de lasten zwaar zijn, een uitkomst. De keerzijde is lang, veel rente betalen, al dan niet met renterisico. Aflossen bespaart rentekosten, waardoor er geld overblijft om bijvoorbeeld te reserveren voor vervanging van machines of gebouwen.

Prognoses voor de komende jaren zijn dus zeer belangrijk. Hierdoor ontstaat bij de waardebeoordeling vaak het verschil in de range. Tussen de overdragende en overnemende partij ontstaan over die inschattingen voor de toekomst veel discussies.

## **17 | DENKT U OOK DAT UW PENSIOEN IN HET BEDRIJF ZIT?**

Pensioen? Dat is iets voor later, denken veel jonge ondernemers. Ze hebben wel wat anders aan hun hoofd. En als het dan zover is, blijkt er niet zoveel pensioen te zijn. Nogal wat ouders die het bedrijf aan een van de kinderen hebben overgedragen, moeten het alleen met een AOW-uitkering doen. En de AOW-leeftijd gaat omhoog.

#### **Het grote misverstand**

Het is een misverstand om te denken dat het pensioen in de waardevermeerdering van het bedrijf zit. Het klopt dat de waarde van een bedrijf groeit door goed te verdienen en te investeren. Wie in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw grond heeft gekocht en deze grond nu wil verkopen, boekt een aanzienlijke vermogensgroei. Dankzij landbouwkundig gebruik en toepassing van de Landbouwwijstelling is deze vermogensgroei ook nog nagenoeg belastingvrij. Kortom, wie stopt met het bedrijf heeft genoeg geld over voor een welverdiende en plezierige oude dag. Bij een bedrijfsverdracht gaat die vlieger meestal niet op. Een groot deel van het opgebouwde vermogen gaat naar de opvolger en blijft in het bedrijf. Als er verder geen pensioen is opgebouwd, is de AOW de enige voorziening, tenzij er met de opvolger afspraken zijn gemaakt over een jaarlijkse uitkering. Dat is een lastig vraagstuk, want de jonge ondernemer heeft al het geld nodig voor de overname en de ontwikkeling van het bedrijf.

#### **Vroeg beginnen met pensioenopbouw**

De praktijk leert dat veel ondernemers een geringe of geen pensioenopbouw hebben. Het loont om daar toch vroeg mee te beginnen, want later is het een dure aangelegenheid. Er zijn fiscaal gunstige regelingen voor het jaarlijks storten van een bedrag in een lijfrente of op een bankspaarrekening. Aan de hand van de bedrijfswinst kan jaarlijks de hoogte van dit bedrag - de zogenaamde jaarruimte - worden berekend. Sparen kan ook in combinatie met een levensverzekering, waardoor ook andere risico's voor het bedrijf of gezin worden afgedekt. Aan dit alles zit een groot voordeel. Wie jong begint, laat het geld voor zich werken: er wordt rente op rente opgebouwd.

“ Denk niet alleen aan het bedrijf, maar ook aan je pensioen. ”

“ Hou het simpel. Als je het niet begrijpt, doe het dan niet. ”

## 18 | (ON)EERLIJK DELEN, MOET DAT?

Een bedrijfsoverdracht binnen een gezin met kinderen is voor de buitenwereld een raar fenomeen. De verdeling is hartstikke oneerlijk. De opvolger krijgt veel meer dan de andere broers en zussen, terwijl zij het geld misschien wel net zo hard nodig hebben. Toch zien ze in de praktijk af van hun wettelijke aanspraken om de opvolger in het zadel te helpen. Anders is een overname nauwelijks te betalen. Broers en zussen maken dit mogelijk.

### Stilzwijgende bevoordeling

Een bedrijfsoverdracht gebeurt bijna altijd tegen een lagere prijs dan de marktprijs. In het verleden maakten de andere kinderen zich er nauwelijks druk over. Het ging niet om veel geld, maar vrijwel alleen om stoffelijke zaken als grond, gebouwen, machines en vee. Het voordeel om een deel van de waarde mee te krijgen was relatief gering. Het collectieve familiebelang, dat het bedrijf werd voortgezet en overgedragen aan de volgende generatie, woog veel zwaarder. Tegenwoordig is de stilzwijgende bevoordeling van de opvolger niet meer vanzelfsprekend. Broers en zussen zien dat er veel geld in het bedrijf omgaat. Bedrijven zijn de laatste kwart eeuw fors gegroeid - overigens vaak met veel geleend geld - en daardoor veel geld waard. En broers en zussen zien ook dat er nieuwe vermogensbestanddelen zijn bijgekomen, die soms een zeer hoge waarde vertegenwoordigen zoals melkquotum, mestproductierechten, toeslagrechten en bietenquotum.



### Niet op een presenteerblaadje

Doordat broers en zussen soms onvoldoende op de hoogte zijn van de werkelijke vermogenspositie, kan er een verkeerd beeld ontstaan. De opvolger krijgt alles en wij niets? Om een realistisch beeld te krijgen, is openheid en duidelijkheid over de financiën en de overdracht noodzakelijk. Hoe ziet het plaatje er werkelijk uit? Wat is de waarde van het bezit minus de schulden? En eerlijk is eerlijk, de opvolger heeft doorgaans al een behoorlijk aantal jaren meegewerkt en zo ook bijgedragen aan de vermogensopbouw. Het is niet billijk als broers en zussen dan met dat hogere vermogen aan de haal gaan.

Bij het plaatje hoort ook een toekomstschets van de te verwachten inkomenssituatie van de opvolger. Dat beeld is meestal niet zo florissant. Hoewel hij of zij het bedrijf voor een lagere prijs overneemt, krijgt de opvolger het bedrijf niet op een presenteerblaadje. Hij of zij zal hard moeten werken om een inkomen te halen en de overname te bekostigen. En dat in een dynamische omgeving, met alle onzekerheden van dien. Over en weer is er oog en begrip nodig voor de positie van de opvolger en van de positie van de andere broers en zussen.

“ Werk met toekomstscenario's om de waarde van de onderneming goed te bepalen. ”

## 19 | SCHENKEN MET VERSTAND

Direct maar met de deur in huis vallen: als er een vermogen is, is het onverstandig van de ouders om niet tijdens hun leven geld te schenken aan de kinderen. Dat is fiscaal wel zo voordelig. Gebeurt het niet, dan is na overlijden erfbelasting over het vermogen verschuldigd. De fiscus roemt zo een behoorlijk deel van het vermogen af. Pluspunt bij schenken is dat de waardeverminderingen vanaf het moment van schenken direct ten goede komen aan de kinderen. Dankzij schenken kan de opvolger alvast een stukje vermogen in het bedrijf opbouwen.

### In contanten

Schenken, oftewel het overdragen van vermogen (look aan andere kinderen), kan op verschillende manieren. Het kan in contanten of op papier. Jaarlijks mag er belastingvrij een bedrag van ruim 5.000 euro naar elk kind. Is de schenking hoger dan geldt er een belastingtarief van 10 procent voor de eerste schijf (van 0 tot ruim 117.000 euro). Daarboven is het tarief 20 procent.

Eenmalig is het mogelijk om een bedrag van ruim 25.000 euro te schenken aan de kinderen van 18 tot en met 39 jaar. Dat eenmalige bedrag mag nog hoger zijn als het meerdere van de schenking betrekking heeft op de eigen woning, een kostbare studie of opleiding. Wie al eens zo'n hoge eenmalige schenking heeft gedaan, kan nog eens ruim 27.000 euro schenken, mits dat bedrag betrekking heeft op de eigen woning van het kind. Voorwaarde is dat die eigen woning privévermogen van het kind is en dat het kind tussen de 18 en 40 jaar oud is op het moment van schenking.

### Of op papier

De ouders schenken een x-bedrag aan de kinderen die datzelfde bedrag teruglenen aan de ouders. Daarover betalen ze rente. Een andere vorm van schenken is overdracht van de onderneming of aandelen(pakket) of vermogensbestanddelen tegen een lagere prijs dan de marktprijs aan de kinderen. Bij een bedrijfsovername is dat aan de orde.

Schenken is onderdeel van estate planning. 'Estate' is het Engelse woord voor nalatenschap. Estate planning is gericht op de fiscaalvriendelijke overdracht en vererving van (familie) vermogens. Daarbij moet worden gekeken naar alle betrokkenen en hun belangen. Het is een ingewikkelde materie met verschillende rechtsgebieden, zoals schenkbelasting, huwelijksvermogensrecht, erfrecht en fiscaal recht.



zullen wel vinden dat...'. Niet praten en alleen maar denken kan de doodsteek zijn voor de goede samenwerking en opvolging. Praat er dus over en ga niet zelf dingen invullen voor de ander. Nog zo'n voorbeeld 'ja' zeggen, maar eigenlijk 'ja, maar...' bedoelen. Ja, maar... betekent, ik ben het er niet mee eens. Zeg dat dan ook. Wees duidelijk tegenover elkaar op een moment dat je het erover kunt hebben met elkaar. Krop onvrede niet op, maar maak het bespreekbaar.

### Scheidt de bal van de persoon

Samen binnen een gezin praten is nog niet zo gemakkelijk. Iedereen kent iedereen door en door. En hoe snijdt je dan een kwestie aan? Scheidt de bal van de persoon. Als het om een inhoudelijk verschil van mening gaat (de bal), heb het dan over die inhoud en maak het niet persoonlijk. Dus niet: 'jij wilt ook altijd gelijk hebben'. Maar wel: 'ik ben het hier niet mee eens, want...'. Vertel de ander wat je belangrijk vindt en praat niet (alleen) om te overtuigen. Praten is één, maar communiceren is vooral ook goed luisteren. Luister naar de ander, wat hij of zij precies bedoelt. Vraag wat de ander belangrijk vindt. Luister niet om 'munitie' te verzamelen voor je eigen tegenoffensief. Dat laatste brengt partijen niet verder, sterker nog: het drijft mensen uit elkaar.

Een groot deel van de communicatie is non-verbaal. Volgens wetenschappers zelfs 93%. De non-verbale communicatie uit zich in de vorm van de lichaamshouding en de gezichtsuitdrukking. 'Ja' zeggen en de schouders ophalen omdat je 'nee' denkt, leidt tot verwarring en ergernis. Zeg wat je denkt en denk wat je zegt. Dat brengt samenwerkers verder.

“ Overdracht van vermogen tijdens leven moet je niet zomaar doen. Bespreek uw wensen met uw adviseur. ”

## SOCIAAL

### 20 | ZEG WAT JE DENKT EN DENK WAT JE ZEGT

Een bedrijf overnemen betekent ook dat opvolger en ouders moeten samenwerken. Samenwerken en het bedrijf succesvol overdragen staat of valt met open met elkaar praten. Communiceren dus. Wat vindt jij belangrijk, wat vinden de ouders belangrijk. Heb het daarover en vraag ernaar. Wat verwachten de ouders van de opvolger, van de bedrijfsvoering, van de toekomst en wat zijn omgekeerd de verwachtingen?

### Ja, maar... is nee

Er zijn geen problemen, alleen mensen. En die mensen communiceren soms verdraaid moeilijk met elkaar. Het komt zo vaak voor. De een denkt 'hij zal wel denken dat...' of 'zij

“ Overtuig elkaar met (zakelijke) argumenten. ”

## 21 | DE POSITIE VAN DE PARTNER BIJ DE BEDRIJFSOPVOLGING

Boer zoekt vrouw. Het is net zo andersom: vrouw zoekt boer. Natuurlijk trekt de persoon, maar het is vaak meer: het buitenleven, het land, de dieren, de planten. Een manier van leven.

Een relatie aangaan met een boer die het bedrijf overneemt betekent ook dat er een nieuwe partner op het erf komt. Die partner praat wel degelijk mee over het bedrijf en gaat letterlijk door één deur met de schoonouders.

### Niet altijd een klik met de schoonouders

Het is allemaal niet vanzelfsprekend. De praktijk wijst uit dat het van beide kanten best wennen is. En niet altijd is er de klik. Wat helpt is, over en weer de positie duidelijk maken en verwachtingen uitspreken. Wat wordt er van mij verwacht door mijn partner, door zijn ouders? En is dat ook datgene wat ik wil? Wat verwacht ik van hen? Geef aan wat je niet wilt, ook wat je wél wilt en waarom. Dat voorkomt misverstanden en wrevel.

Belangrijk in de verhoudingen is ook of de partner op het bedrijf gaat meewerken of niet. Welke werkzaamheden, kan het uit en hoe wordt dat gewaardeerd: financieel, maar ook in echte persoonlijke waardering? Bij een baan elders, is het de vraag of de partner af en toe nog bijspringt of juist niet. Duidelijkheid voor alles. En draait de partner mee dan is over en weer een compliment niet verkeerd. Zoiets als pa en ma: wat een mooi bedrijf hebben jullie opgebouwd en wat een mooie plek om te wonen.

### Samen op één erf

Samen met de (schoon-)ouders op één erf gaan wonen, heeft zijn charme. Het kan prettig en praktisch zijn, maar in de praktijk is er ook weinig voor nodig om het fout te laten gaan. Valt de keuze op gezamenlijk op een erf wonen, dan zijn goede afspraken nodig. Wie gaat waar en wanneer wonen? Hoe regel je de privacy? Wat gaan we aan het woonhuis veranderen? Dat is een kwestie van smaak. Misschien moet de keuken die de ouders er net vijf jaar geleden in hebben gezet, er weer uit. Bij samenwonen gaat het om grote en kleine dingen.

“

Maak als partner uw positie bij de bedrijfsoverdracht duidelijk.

”

## 22 | HET BEDRIJF IS EEN GESCHENK

Een bedrijf overnemen is geen recht, maar een geschenk. Niet alleen vandaag, maar in lengte van jaren. Dat vergt een goed oog voor gevoeligheden, zeker ten aanzien van ouders en broers en zussen. Zij hebben het geschenk mogelijk gemaakt.

### Iedereen mag weten hoe goed het gaat

Wat is er mooier dan een overname die goed verloopt. De opvolger groeit in het bedrijf en neemt de touwtjes over. Hij of zij ontplooit zich als de nieuwe ondernemer. De ouders beginnen te wennen aan het idee en nemen gas terug.

En na de echte overdracht blijft het goed gaan met het bedrijf. Misschien wel iets té goed. De financiële last van de eerste jaren ebt weg. De resultaten zijn prima. Iedereen mag weten hoe goed het gaat.

### Knagende broers en zussen

Daar zit meteen een valkuil. Bij broers en zussen begint iets te knagen. Zij hebben de overname mogelijk gemaakt tegen een billijke prijs. Dat de overnameprijs lager was dan de vrije marktwaarde, is geen punt. Niets mis mee. Het is gebruikelijk. Ze zijn blij dat het ouderlijk bedrijf kan worden voortgezet. Het is van harte gegund. Maar dat de opvolger nu zo goed draait en dat ook overduidelijk laat blijken, is minder leuk. Als ze dat geweten hadden, hadden achteraf de broers en zussen ook wel een hoger stuk van de waarde willen hebben. Nu moeten ze zelf lenen.





## Trots en respect

Het ligt soms heel gevoelig. Het kunnen overnemen van een bedrijf met toekomst is een kans, die ouders, broers en zussen mogelijk hebben gemaakt. Dat het goed gaat is dan temeer iets om trots op te zijn. Een trots die ook mag afstralen op de andere broers en zussen. Wie zich dat bewust is en ernaar handelt, dwingt respect af. Met dat respect wordt het bedrijf de opvolger echt gegund.

“ Wees bewust als opvolger dat je in een bijzondere positie zit. ”

## 23 | WEGGEVEN HOEFT OOK WEER NIET

Wat wordt de overnameprijs? Die vraag brengt de ouders niet zelden in een spagaat. Aan de ene kant willen ze dat het de opvolger goed gaat. Aan de andere kant willen ze ook geld overhouden om na een leven van hard werken zelf andere leuke dingen te doen. En de andere kinderen willen ze ook niet tekort doen. Wanneer doen ze het goed?

### Overnemen voor een prikkie

Het is de kunst om een goede balans te vinden tussen opvolger, de eigen wensen en de kinderen. De ouders vinden het prachtig dat hun levenswerk in vertrouwde handen verder gaat. Ze willen het zo regelen dat het de opvolger goed gaat.

Een te hoge overnameprijs maakt dat de opvolger niet in staat is om tegenslagen op te vangen of noodzakelijke (vervangings-)investeringen te doen. Dat brengt de continuïteit in gevaar. Dat is de ene kant van de medaille. Een te lage prijs is de andere kant. Niemand verlangt van de ouders dat ze het bedrijf voor een prikkie weggeven. Ook niet als ze voldoende vermogen overhouden om leuk van te leven. En ook niet als het bedrijf heel goed een hogere financiële last kan dragen. Andere kinderen voelen zich dan mogelijk benadeeld.

Zijn er geen andere kinderen, dan kan het toch verstandig zijn om uit te gaan van een reële overnamesom. Er is immers niets mis mee dat de opvolger de eerste jaren flink aan de bak moet om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Het geeft alleen maar voldoening als het allemaal goed gaat.

## Juiste afwegingen

Een goed inzicht in de verdien capaciteit van het bedrijf na de overname en inzicht in de bestedingsbehoefte van de ouders is nodig. Het helpt om de juiste afwegingen te maken en uiteindelijk te komen tot een goede uitgangspositie voor zowel de opvolger als ouders.

“ Zoek een goede balans tussen de belangen van de ouders, opvolgers en andere kinderen. ”

## 24 | HOU HET ZAKELIJK

Hoe meer zielen, hoe meer vreugde. Vaak is er voldoende ruimte op de boerderij om met verschillende families op één erf te wonen: twee broers met hun gezinnen die samen de boerderij runnen of de opvolger en zijn ouders. Het is financieel voordelig. Het contact is intensief en hulp over en weer is snel te regelen, maar pas op voor de valkuilen. Soms wonen er wel drie generaties op één erf: de opvolger met zijn gezin, de ouders, die op de boerderij blijven wonen en oma en opa, die in een bungalowtje op het erf al dan niet zelfstandig huizen. Vaak is de keuze bewust, maar soms ook niet.



### Oma past fulltime op

Er zitten onmiskenbare voordelen aan, maar er kan geleidelijk ook een vervelende situatie gaan ontstaan. Voordat iemand het goed in de gaten heeft, komt de zorg voor de ouders of voor opa en oma op de schouders van de schoondochter terecht. Of wordt oma tegen haar zin fulltime oppas voor de kleinkinderen. En schoondochter voelt zich misschien wel een taxibedrijf, omdat ze iedereen naar allerlei afspraken brengt. De vanzelfsprekendheid waarmee zo'n situatie ontstaat is verraderlijk. Het sluipt erin.

### Als het kalf verdronken is...

Vooropgesteld, het gaat in de meeste gevallen goed. Maar zodra het een verplichting wordt, kan het misgaan. Maak tijdig bespreekbaar als vanzelfsprekendheden verplichtingen worden. Liefst nog vóór het te emotioneel beladen wordt. Vaak blijken meer oplossingen mogelijk voor alle partijen, die voor een langere periode een prima oplossing zijn.

“

Vermijd morele verplichtingen.

”

## 25 | NIEUWE ZAKELIJKE RELATIES, OF TOCH DE OUDE?

Een bijzonder aspect aan de bedrijfsovername zijn de zakelijke relaties. Blijven ze, of gaat de kersverse opvolger in zee met andere bedrijven? Wat goed is, zeker niet weggooien. Maar de overname kan ook het moment zijn om afscheid te nemen.

### Pijnlijk afscheid van vaste relaties

Het verbreken van jarenlange relaties kost vaak veel moeite en is pijnlijk. Ook voor de ouders. Jarenlang hebben ze met dezelfde handelaar of leverancier gewerkt. Zelfs generaties lang. De zakelijke contacten zijn overgegaan van vader op zoon. Beide partijen kennen elkaar door en door. Sommige leveranciers en handelaren zijn zó betrokken, dat ze alles van de familie weten.

Ondertussen veranderen de tijden en niet altijd verandert de vertrouwde zakelijke relatie mee. Er ontstaat een vorm van 'bedrijfsblindheid' door ingesleten patronen.

### Stippel eerst de koers uit

Wanneer de kersverse opvolger aan het roer van het bedrijf staat, wil hij of zij het wellicht over een andere boeg gooien met nieuwe relaties. Maar 'veranderen om te veranderen' is niet raadzaam. Anders ligt het wanneer het tot duidelijke verbeteringen of tot betere prijzen

leidt. Dan moet de opvolger wel eerst goed weten, welke koers hij of zij met het bedrijf wil varen en wat hij of zij wil verbeteren. Als die bestemming helder is, wordt vanzelf duidelijk welke leveranciers en handelaren daarbij horen. Zijn dit de vertrouwde relaties, met wie al jaren zaken wordt gedaan? Prima.

Dat hoeft niet stilzwijgend. Zijn er verbeteringen nodig, stem die dan af. Laat de bedrijven weten welke service je verwacht. Het kan geen kwaad nieuwe bedrijven uit te nodigen, waarmee betere resultaten te halen zijn. Dat levert gebrom op van de huidige leveranciers en afnemers, maar dat verdwijnt wel weer. Kies als opvolger voor de toekomst van de onderneming! Je bedrijf staat voorop.

“ Verzamel mensen en bedrijven om je heen waarmee je je doelen realiseert. ”

## 26 | OVERAL BAKKEN ZE BROOD

Waar gaan de ouders wonen? In het verleden was dat geen punt van discussie. Alles en iedereen bleef op de boerderij: grootouders, ouders, opvolger. Tegenwoordig ligt dat anders. Heel gebruikelijk is dat de opvolger in de boerderij trekt en de ouders verhuizen naar een andere woning.

### Het proces van het loslaten

Verhuizen hoort bij het proces van het loslaten. Dat kost menig ondernemer best moeite. Datgene waarvoor de ouders altijd hebben geleefd en gewerkt, wordt van iemand anders. Er komt een eind aan een actief werkzaam leven. Het betekent afstand nemen van het bedrijf, loslaten, nieuwe bezigheden zoeken. Met kans op nieuwe contacten, hobby's en vooruitzichten.

Loslaten zegt ook iets over dynamiek, uitdagingen en kansen. Ouders die een bedrijf overdragen, zitten in een levensperiode waarin ze behoefte hebben aan zekerheid. Automatisch houdt dat in: minder risico's nemen. Opvolgers en hun gezin zitten juist in een heel andere levensfase. Ze zitten in de kracht van hun leven. Ze willen vooruit. Ze zijn bereid om risico's te nemen.

### Iedere morgen koffie drinken? Prima!

Door apart te gaan wonen, krijgen de ouders en de opvolger met zijn gezin een eigen privéleven. Het past bij de wens om zelfstandigheid te behouden, zonder het gevoel te hebben een last voor de kinderen te zijn. Natuurlijk, de vertrouwde omgeving van de boerderij wordt losgelaten, maar is dat zo erg? Overal bakken ze brood!



Ieder kan in zijn eigen huis zijn gang gaan, een boek lezen, televisie kijken. En niet elke keer hoeft de blik door het raam naar buiten om te zien of er op het erf nog iets gedaan moet worden. Bovendien, er is niks op tegen om geregeld even op de boerderij te gaan kijken. Iedere dag koffie komen drinken op het bedrijf? Prima, maar in het weekend wil de jonge ondernemer ook graag tijd met het gezin doorbrengen. Maak er afspraken over.

### Zolderopruiming

Nog een tip: als de opvolger op de boerderij gaat wonen, nodig dan broers en zussen uit om de zolder en de schuur in te gaan om hun eigen spulletjes uit te zoeken: schriften en agenda's van vroeger, posters, dagboeken, de eerste schooltas. Zo kan iedereen deze periode afronden en met open vizier een stap voorwaarts zetten.

“ Er mogen veel verschillen zijn tussen de vennoten/  
aandeelhouders, maar de beleving van ondernemen  
moet gemeenschappelijk zijn. ”

## 27 | VROEGER WAS ALLES BETER

Het is een gevoelige materie: ouders die vol met goedbedoelde raad zitten en een opvolger die daar niet echt op zit te wachten. Hij wil zijn eigen gang gaan. Dat kan een kruitvat zijn. Openstaan voor een stukje levenservaring is niet verkeerd.

### En anders merken ze het wel

'Ik heb het bedrijf overgenomen. Alles gaat nu anders. Dat snappen mijn ouders ook wel en anders merken ze het wel.' Zo'n uitspraak van een opvolger is heel herkenbaar, maar is het ook verstandig? Het plaatst ouders op een afstand, die ze niet verdienen.

De ouders hebben lang toegeleefd naar dit moment van overdracht. Ze hebben er jarenlang al hun energie ingestoken. Dat hun kind het stokje overneemt, vervult hen met trots. Ze hebben het beste met de opvolger voor. En ze zitten nog boordevol tips, waar hun kind zijn voordeel mee kan doen. Zij hebben kennis en ervaring opgebouwd. En zij hebben het bedrijf groot en succesvol gemaakt.

### Iets krampachtigs

De praktijk leert dat menig opvolger, energiek en een beetje eigenzinnig, dit soort raadgevingen het liefst in de wind slaat. Hij of zij wil juist een eigen koers bepalen, zonder bemoeienis van de ouders.

Het heeft iets krampachtigs. Zakelijk (en privé) een andere weg inslaan is prima, maar het getuigt van volwassenheid om goed met de welgemeende adviezen om te gaan. Per slot van rekening zijn het de eigen ouders, die een stuk ervaring en wijsheid in hun leven hebben opgebouwd. Wie nieuw en energiek aan de slag wil, heeft niet zoveel met uitspraken als 'vroeger was alles beter', maar misschien is dat voor een stukje wel weer waar. Maak als opvolger bespreekbaar wat ouders en opvolger van elkaar mogen verwachten. Dat vermijdt spanningen en een stukje levenservaring is nooit weg.

“ Heb waardering voor de levenservaring  
van de overdrager. ”

## 28 | IEDERE KOE IS EERST EEN KALF GEWEEST

Bedrijfsovername is een groeiproces. Mooi ook om te volgen. Tussen de eerste dag meewerken en het moment waarop de notaris de overname bezegelt, zit een hele route. Een weg van vallen en opstaan, van fouten en successen. Zo gaat dat: iedere koe is eerst een kalf geweest.

### Na de notaris de overall weer aan

Na het plechtige moment op het notaris kantoor gaat gewoon de werkkleding weer aan en is de dag van de overdracht weinig anders dan de dag daarvoor en daarna. Gewoon samen aan het werk.

Zo was het een aantal jaren geleden ook begonnen. Toen was er het goede gevoel dat de ouders vertrouwen hadden in de dochter als de ondernemer in de dop. Stap voor stap is de opvolgster gegroeid in haar rol als jonge ondernemer. Het begint vaak met de overdracht van een aantal operationele taken. Jij begint 's morgens met voeren. Juist in het begin zijn goede werkafspraken handig. Maak er samen een gewoonte van om de organisatie te bespreken.

### Een kwestie van vertrouwen

Een goed begin legt een degelijk fundament onder het toekomstige ondernemerschap. Na het operationele werk komen geleidelijk de tactische en strategische onderdelen aan bod: de stier-, beren- of raskeuze, gaan we uitbreiden en hoe? Zo gaan geleidelijk bevoegdheden en verantwoordelijkheden over op de nieuwe generatie. Het is ook een kwestie van vertrouwen en ruimte geven om ideeën te ontwikkelen en ervaring op te bouwen. Zelf denken en zelf beslissen door de jonge ondernemer is het beste. Geef de opvolgster de kans om zich te ontwikkelen in het ondernemerschap. Ondernemen leer je niet in de schoolbanken. Het is een kwestie van doen!



### Fouten maken mag

Ook hier geldt: waar gehakt wordt, vallen spaanders. De opvolgster mag fouten maken binnen bepaalde grenzen. Daar is de ouder weer voor, die voldoende ervaring heeft om de opvolgster voor echte misstappen te behoeden. Van fouten leer je. Geleidelijk groeit zo het vertrouwen dat de jonge ondernemer het bedrijf kan runnen.

“ Geef de jonge ondernemer ruimte voor zijn of haar ontwikkeling. ”

## 29 | AFSCHEID NEMEN DOET PIJN

Voor veel ouders betekent het overdragen van het bedrijf, het overdragen van een levenswerk. Vaak is het zo dat na de overdracht de ouders nog sterk betrokken blijven bij het bedrijf, maar er is één groot verschil: de bedrijfsvoering is écht in handen van de opvolger. Het bedrijf is nu zijn of haar leven en een stukje van de ouders.

### Dag en nacht bezig

Het bedrijf is in andere handen en wat nu? Iedereen heeft daarover tevoren al lang nagedacht. De één kijkt er reikhalzend naar uit en weet precies hoe hij de vrijkomende tijd wil invullen. De ander wil er liever nog niet aan denken. Hij kan zich nauwelijks voorstellen dat hij straks niet meer dag en nacht bezig is met het bedrijf..

### Een zee aan vrije tijd

Hoe dan ook, er breekt een nieuwe levensfase aan, die nog tientallen jaren kan duren. De drukte van het bedrijf valt weg. Er is een zee aan tijd beschikbaar. In veel gevallen speelt het bedrijf na de overdracht nog een rol. Elke dag even kijken en hand- en spandiensten verrichten. Een ander sluit de deur liever definitief achter zich. Afscheid nemen van het levenswerk kost tijd. Contacten veranderen. Het is het sluitstuk van een langdurig proces van bedrijfsovername.

“ Geef als ouders samen tijdig invulling aan de vrije tijd die u krijgt. ”

### 30 | WOONRECHT OF NIET?

Niet zelden dragen de ouders bij de bedrijfsoverdracht ook de bedrijfswoning (de boerderij) over aan de opvolger. Dan is dat alvast geregeld. Ze spreken meteen af dat de ouders voorlopig in de boerderij blijven wonen. Er zijn verschillende redenen om dat woonrecht toch maar even op papier vast te leggen.

#### In 9 van de 10 gevallen gaat het goed

Staat er niets op papier, dan is de bewoning gebaseerd op gewoonte en goed vertrouwen. In 9 van de 10 gevallen gaat dat goed, maar niet altijd. Een echtscheiding, een uit de hand lopende ruzie, gezinsuitbreiding waardoor de opvolger zelf de woning nodig heeft. Het zijn situaties waarin bewoning door de ouders in het geding kan komen. Zwart op wit regelen van een woonrecht geeft zekerheid en is wel zo netjes.

#### Vruchtgebruik om niet

Het woonrecht vastleggen kan in de vorm van een vruchtgebruik of recht van gebruik en bewoning. In dat geval zullen de bewoners gedurende de periode van het vruchtgebruik - doorgaans levenslang of tot het moment dat zij vrijwillig de woning verlaten - het recht hebben om te blijven wonen. De bewoners hoeven hiervoor niets te betalen. Dat hebben zij al gedaan door de woning voor een lagere koopsom te verkopen. Een nadeel van vruchtgebruik is, dat bij het overlijden van de ouder(s) een bijtelling voor de erfbelasting kan plaatsvinden. Er moet dan belasting betaald worden over het verschil tussen de waarde van de woning op het moment van overlijden en de door de opvolger betaalde koopsom (vermeerderd met 6% per jaar). Dat kan een aanzienlijk bedrag zijn.

#### Een flink bedrag aan huur

Een alternatief is het vestigen van een huurrecht. Maar dan is het betalen van een reële huur aan de orde. Die huur is in de wet vastgesteld op 6 procent van de WOZ-waarde. Doorgaans een flink bedrag. De bewoners moeten de huur wel kunnen betalen. Kunnen ze dat niet, dan is een lager huurbedrag toegestaan. Maar ook in dat geval zal er bij overlijden weer een bijtelling komen bij de nalatenschap voor de erfbelasting.

### 31 | MEERWAARDECLAUSULE: KANS OF BEDREIGING?

De afspraken binnen het gezin over de overname bevatten dikwijls een meerwaardeclausule ten gunste van ouders, broers en zussen. De clausule regelt wat er gebeurt als de opvolger binnen een bepaalde periode grond, gebouwen en/of productierechten verkoopt. Doorgaans krijgt hij bij die verkoop een aanzienlijk hoger bedrag dan de waarde bij de overdracht. De clausule bepaalt dat de opvolger die meeropbrengst moet delen met zijn ouders en/of eventuele broers en zusters.

#### Bron voor fikse familieruzie

Zonder die clausule is verkoop met dikke winst zuur voor de andere gezinsleden. Ze hebben genoeg genomen met een lagere overnameprijs voor het bedrijf en ze zien nu dat de opvolger er bij verkoop flink van profiteert. Dat is een bron voor een fikse familieruzie. De clausule verhindert dat de opvolger alleen de winst in de zak steekt. De andere gezinsleden delen nu ook mee.

Het mag niet zo zijn dat de meerwaardeclausule de ontwikkeling van het bedrijf hindert. Als de verkoop bijvoorbeeld nodig is om een nieuwe investering mogelijk te maken, moet de clausule dat niet 'afstraffen'. En in de regels hoort ook een bepaling te staan, die rekening houdt met de meerwaarde die de overnemer aan de onroerende zaken heeft toegevoegd gedurende het samenwerkingsverband met de ouders.

#### Toch niet helemaal eigenaar

De opvolger staat meestal niet te juichen over de meerwaardeclausule, die hij of zij als belemmerend ziet. Ik ben toch niet helemaal eigenaar, is het idee. Juridisch gezien is dit niet juist, maar gevoelsmatig ligt dit anders. En als inderdaad een deel van de opbrengst bij verkoop naar de andere gezinsleden gaat, kan dat wel degelijk gevolgen hebben voor investeringen die de opvolger wil plegen.

Kortom, er zitten enkele haken en ogen aan de meerwaardeclausule. Het afwegen van de belangen van alle betrokkenen verdient aandacht.

“

Besteed aandacht aan de inhoud van de meerwaardeclausule.

”

“

Regel het woonrecht goed.

”



## 32 | HUWELIJKE VOORWAARDEN EN SAMENLEVINGSOVEREENKOMST

De hand van de bedrijfsopvolging reikt ver. Ze beïnvloedt zelfs de huwelijkssluiting. Voordat de opvolger in het huwelijksbootje stapt of gaat samenwonen, komt de vraag aan bod 'of er nog iets geregeld moet worden?' En voor wie er zelf nog niet bij stil had gestaan, is er doorgaans wel een oplettende adviseur die de ondernemer erop wijst dat het wel slim is om 'iets' te regelen. Dan gaat het om de voorwaarden, waaronder huwelijk of samenwonen worden aangegaan.

### De stemming zit er gelijk goed in ...

Terwijl de aanstaande levenspartners nog op een roze wolk zitten en het huwelijk nog niet eens is voltrokken, begint de adviseur of een notaris over zaken als echtscheiding en overlijden. De stemming zit er gelijk goed in...

Als er vooraf niets is geregeld, is bij een huwelijk automatisch de wettelijke gemeenschap van goederen van toepassing. Alle bezittingen in één gemeenschappelijke pot. Vaak komen aanstaande echtgenoten tot de conclusie, dat dit minder wenselijk is vanwege de bedrijfsoverdracht. Bij die overdracht gaat er veel vermogen over van de ouders naar opvolger. De wens is om dit vermogen binnen de familie te houden. Huwelijkse voorwaarden regelen dat. Voor de huwelijkspartner zit er meteen een pluspunt in. Hij of zij kan door de voorwaarden beschermd worden voor eventuele schulden van het bedrijf. Voorwaarde is wel dat de partner niet als schuldenaar meetekent.

Bij het opstellen van huwelijkse voorwaarden of een samenlevingscontract komen een aantal vragen aan de orde. Welk vermogen wordt wel en niet gemeenschappelijk? Hoe worden de kosten van de huishouding verdeeld? Wat te doen als een echtgenoot straks geen eigen inkomen heeft? Wat te doen bij het einde van het huwelijk dan wel einde samenwoning?

### Afspraken nakomen

Om ook iets terecht te laten komen van al die afspraken, zullen de partners wel moeten handelen naar de gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld door na afloop van het jaar te kijken wat de kosten van de huishouding zijn geweest en wie deze in de praktijk heeft betaald. Als het teveel is, kan deze echtgenoot of partner dat meerdere 'terugvragen' van de ander. Veel echtgenoten spreken af, dat ze de beide inkomens (of wat daarvan is overgebleven) aan het eind van het jaar samenvoegen en met elkaar delen. Dat moet dan vervolgens ook wel daadwerkelijk gebeuren, door te verrekenen zoals in de huwelijkse voorwaarden staat.

### CD van mij, CD van jou

Gebeurt dit alles structureel niet, dan is dat gedurende de duur van het huwelijk doorgaans allemaal geen probleem. Maar strandt het huwelijk, dan is er wél een probleem. En één ding is bij elke huwelijkssluiting zeker: het eindigt ooit weer een keer door een scheiding of door overlijden. Kom er dan nog maar eens achter wat nu ook alweer van wie was, en wie nu eigenlijk precies wat van wie te vorderen heeft. CD van jou, CD van mij...

“

Wees je bewust van je huwelijksafspraken en houd je eraan.

”

## 33 | PROBLEMEN ZONDER TESTAMENT

Wie volop in het leven staat, zal niet zo vaak stilstaan bij de vraag wat er met het bedrijf gebeurt bij overlijden. Wie erft? Het is een delicate zaak, want het gaat in feite om familievermogen, dat in het bedrijf zit. Dat vermogen is van het hele gezin. Alleen al daarom is eigenlijk een testament noodzakelijk om te regelen wat er met dat vermogen gebeurt.

### Geen testament: de wet bepaalt

Bij het overlijden kan het gaan om de opvolger, of om een van de ouders. Is er geen testament, dan bepaalt de wet hoe de erfenis wordt verdeeld: het vermogen, de bezittingen, maar ook de schulden. Wie de wettelijke regels naloopt, kan precies nagaan wie de erfgenamen zullen zijn. Het kan heel



goed zijn dat dat niet de personen zijn aan wie de overledene eigenlijk het vermogen had willen nalaten. Had tevoren maar de gang naar de notaris gemaakt voor het opstellen van een testament. Daarin kan de erflater in hoge mate zélf aangeven naar wie het vermogen gaat. Niet de wet, maar hijzelf zit dan aan het stuur. Het is bepalend voor het lot van het bedrijf.

Een voorbeeld uit de praktijk. De vader is weduwnaar en overlijdt. Volgens de wet erven de kinderen in gelijke delen. Ieder krijgt zijn of haar deel van het bedrijf. De beoogde bedrijfsopvolger zal nu met de broers en zusters rond de tafel moeten over de voortzetting van de boerderij. Het is helemaal niet gezegd dat dit lukt; in het ergste geval betekent dit het einde voor de boerderij, die dan in de verkoop moet. Een op de bedrijfsopvolging afgestemd testament had een heleboel ellende kunnen voorkomen.

### Niet vanzelfsprekend

Is de bedrijfsopvolging al geregeld, dan is ook voor de opvolger de vraag relevant wat er met het vermogen in het bedrijf gebeurt, als hij of zij komt te overlijden. Het kan best zijn dat de wettelijke vererving bij nadere beschouwing al in overeenstemming is met de wensen, maar vanzelfsprekend is dit niet. Neem als voorbeeld een ongetrouwde opvolger zonder kinderen. Eén van zijn broers heeft wel interesse in het bedrijf, maar volgens de wettelijke regels komt de erfenis slechts voor een deel bij hem terecht.

## 34 | BEDRIJFSOVERDRACHT EEN FAMILIEZAAK

Een bedrijfsoverdracht is een familiezaak. Centraal staan de afspraken met de opvolger. Maar broers, zussen en soms ook andere familieleden kijken belangstellend - soms kritisch - toe wat er allemaal gebeurt. Een familieovereenkomst legt onderlinge afspraken vast.

### Elkaar in de haren vliegen

Een voorgenomen bedrijfsoverdracht kan helemaal mis lopen door problemen, slepende ruzies en zelfs financiële claims die tot bedrijfsbeëindiging kunnen leiden. Broers, zussen, ouders en andere betrokkenen vliegen elkaar in de haren. Er is geen recept om dit te voorkomen. Wel kan een goed vertrekpunt worden verkregen via een open overleg met de overige gezinsleden en andere betrokkenen. Liefst geleid door een deskundige adviseur. Dat overleg kan uitmonden in een familieovereenkomst.

Dat is geen uitgebreid contract, waarin de bedrijfsoverdracht tot in de puntjes wordt geregeld. Het is meer een weerslag van de besprekingen met de direct betrokkenen. In de overeenkomst staan ook de hoofdlijnen waarop de opvolger het bedrijf overneemt en voortzet. De hoofdlijnen van de bedrijfsoverdracht liggen vaak al vast in een maatschapscontract en soms (ook) in de testamenten van de ouders, die uiteraard zelf beslissen wat er met hun bedrijf gebeurt.

De medewerking van broers en zussen is nodig, omdat ze moeten instemmen met een lagere waarde voor het bedrijf. Ze zien in feite af van een toekomstige erfenis. Wie begrip heeft voor de geplande overdracht, zal zich minder snel tekortgedaan voelen.

### De familieovereenkomst

Een familieovereenkomst bevat de volgende elementen:

- Om te beginnen is er de keuze van de opvolger. Wie zich daarin gepasseerd voelt, zal eerder moeite hebben met de bedrijfsoverdracht.
- Van groot belang is de overnameprijs en de betaling ervan. De vraag of er daarbij sprake is van een schenking en de omvang. Dit is van belang voor de afwikkeling van de toekomstige nalatenschap van de ouders. De discussie hierover is vaak moeilijk, ook omdat de fiscus regels voor de schenking bij een bedrijfsoverdracht hanteert.
- In het verlengde daarvan speelt de vraag wat er moet gebeuren als de opvolger het bedrijf staakt of delen ervan met winst verkoopt.
- Ook het moment van overdracht, voortgezet gebruik van de ouderlijke woning en tal van andere onderwerpen kunnen gevoelig liggen en worden vastgelegd in de overeenkomst.

“

Besteed altijd aandacht aan testamenten van overdrager en opvolger.

”

Een familieovereenkomst vraagt een goede voorbereiding. Niet eens zozeer juridisch of financieel, maar vooral een open, menselijke aanpak door een deskundige. Binnen het familieoverleg komt een overeenkomst tot stand, waarin alle betrokkenen zich kunnen vinden. Bij dat overleg moet er ruimte zijn voor emoties.

“ Schakel een deskundige adviseur in om de besprekingen binnen de familie te leiden en vast te leggen wat er is afgesproken. ”

## 35 | TERUGKOOPRECHT EN VOORKEURSRECHT

Het bedrijf overdragen betekent ook het bedrijf loslaten. De opvolger moet zijn of haar eigen keuzes kunnen maken. Toch kunnen er redenen zijn om de vrijheid van de opvolger te beperken. De ouders kunnen een terugkooprecht of een voorkeursrecht in de overeenkomst opnemen. Beide komen in overeenkomsten voor, maar toepassing ervan gebeurt sporadisch.

### Aanbiedingsplicht

Kernpunt van beide rechten is de aanbiedingsplicht. Als de opvolger (onderdelen van) het bedrijf wil of moet verkopen, heeft hij of zij de plicht om het bedrijf aan zijn ouders of aan een andere opvolger te koop aan te bieden.

Het meest vergaand is een terugkooprecht. Ouders nemen die bepaling op als ze veel belang aan hechten dat het bedrijf in de familie blijft, ook al is nog niet duidelijk wie in plaats van de huidige opvolger het bedrijf eventueel zou kunnen voortzetten. Dit terugkooprecht kan zich ook beperken tot alleen de boerderij/woning.

Staat er wel een andere mogelijke opvolger klaar, dan kan deze een voorkeursrecht krijgen. Hierdoor heeft hij (of zij) als eerste de mogelijkheid om het bedrijf te kopen als de eerste opvolger ervan af wil of moet.

Het voorkeursrecht kan ook alleen betrekking hebben grond en quota, waarvoor dan een broer of zus, die al een eigen bedrijf heeft, in aanmerking komt. Zijn er meer kandidaten, dan zou het voorkeursrecht ook kunnen gelden in een bepaalde volgorde. Die volgorde bepalen is overigens nog niet zo eenvoudig.

### Aandachtspunten

Aandachtspunten bij zowel terugkooprecht als voorkeursrecht zijn:

- De termijn: hoe lang is de opvolger eraan gebonden?
- Wanneer geldt het en wanneer niet: zijn dezelfde regels van toepassing als bij de meerwaardeclausule?
- Voor welke bedrijfsmiddelen geldt het: het hele bedrijf of alleen de bedrijfsmiddelen die relatief goedkoop zijn overgenomen?
- De prijs: is exact dezelfde waardebepaling als bij de overname van toepassing?

### Meerwaardeclausule goed alternatief

Toepassing van een terugkoop- of voorkeursrecht komt bijna nooit voor. Bij het terugkooprecht is het de vraag of het wel realistisch is dat de ouders het bedrijf zelf weer kunnen en willen exploiteren. En als het de opvolger niet lukt het bedrijf rendabel te laten draaien, zou een ander dat dan wel kunnen? Deze laatste vraag speelt ook bij het voorkeursrecht. Een goed alternatief is de meerwaardeclausule, zeker als het niet gaat om het gehele bedrijf maar om bepaalde onderdelen, bijvoorbeeld grond of quota. De opvolger behoudt met deze clausule de ondernemersvrijheid en de oplossing doet recht aan het belang van de rest van de familie.

“ Overweeg of een terugkooprecht en/of voorkeursrecht wenselijk is. ”

## SAMENWERKING

## 36 | ONDERNEMINGSVORM, EEN BEWUST KEUZE

Een bedrijf kan kiezen uit een hele serie ondernemingsvormen: van een BV tot een coöperatie. Bij land- en tuinbouwbedrijven komen de maatschap en de (vennootschap onder) firma veruit het meeste voor als samenwerkingsverband. Voor een bedrijfsovername is zo'n samenwerkingsverband ideaal. Maatschap en firma lijken erg veel op elkaar, maar de verschillen zijn wezenlijk.

### Werken op basis van gelijkwaardigheid

Voor beiden geldt dat de maten of vennoten op basis van gelijkwaardigheid werken. Gezamenlijk hebben ze beslissingsbevoegdheid en dragen ze het risico. Een opvolger kan mooi tijdens de samenwerking een vermogen opbouwen. Bovendien raakt de jonge ondernemer op deze manier in een vroeg stadium betrokken bij het bedrijfsbeheer. Geleidelijk gaat de verantwoordelijkheid hiervoor op hem of haar over.



Bij het aangaan van een maatschap of firma maken maten of vennoten afspraken over zaken als winstverdeling, inbreng, voortzetting en overname van het bedrijf.

### Wel en geen verschillen

Wat betreft belastingen bestaan er tussen de maatschap en vennootschap onder firma (vof) geen verschillen. Ook de fiscale positie van de maten in de maatschap en vennoten in de vof is hetzelfde. Op juridisch vlak zijn er wel belangrijke verschillen. Een vof heeft een afgescheiden gemeenschappelijk vermogen, een maatschap niet.

De maten van een maatschap zijn voor gelijke delen aansprakelijk. Bij een vof zijn de vennoten hoofdelijk aansprakelijk voor het gehele bedrijf. Als de vennootschap haar verplichtingen niet nakomt, is iedere vennoot met zijn privévermogen voor 100 % aansprakelijk. Ook wanneer de verplichtingen door een andere vennoot zijn aangegaan. De vof kent wel een zogenaamd afgescheiden vermogen. Dit houdt in dat door privé-schuldeisers van een vennoot geen verhaal te halen is op het vennootschappelijke vermogen van de overige vennoten.

### Maatschap mag niet naar buiten treden

Nog een verschil: om te voorkomen dat derden de maatschap gaan zien als firma, mag de maatschap naar buiten toe in het geheel niet onder een gemeenschappelijke naam optreden als het een bedrijf uitoefent. Dit betekent dat bij een maatschap tussen F. Koets en E. Koets, zij apart naar buiten moeten treden als F. Koets en E. Koets. Gebruiken ze de naam 'Maatschap F. en E. Koets', dan handelen zij met een gemeenschappelijke naam en zijn zij voor de wet een firma. Terwijl ze denken een maatschap te zijn. Met alle aansprakelijkheidsgevolgen van dien!

Het naar buiten treden met een gemeenschappelijke naam kan een commercieel belang hebben voor bijvoorbeeld bedrijven met een tak verbreding, zoals: kinderopvang, huisverkoop of andere activiteiten. Dan heeft het voordeel om met een gemeenschappelijke naam naar buiten te treden.

### CV met stille vennoot als geldschieter

Naast de vof bestaat er ook een commanditaire vennootschap (CV), die in het kader van bedrijfsopvolging van pas kan komen. Er is een stille vennoot, die als geldschieter optreedt en een beherende vennoot die de vennootschap beheert en die ook naar buiten treedt. In dit geval is dat de opvolger. De stille vennoot (de ouders) is niet aansprakelijk voor de schulden van de CV. Wel loopt hij het risico de inbreng kwijt te raken. In een situatie waarin de ouders willen afbouwen, maar dit financieel niet mogelijk is, kan een CV een passende vorm zijn voor een toekomstige overdracht.



“

Denk goed na over de ondernemingsvorm.

”

## 37 | INBRENG IN DE SAMENWERKING

Een maatschap of firma is een lege huls, zolang er niks inzit. De maten of vennoten brengen er hun activiteiten in, maar ook de veestapel, gewassen, machines en onroerend goed. Vooral het inbrengen van onroerende zaken (grond en gebouwen) vraagt om een goede afweging. Dat kan op verschillende manieren: juridisch, economisch, in gebruik en genot of in pacht.

### De juridische eigendomsinbreng

Het is een mondvul: juridische eigendomsinbreng. Ouders brengen grond en gebouwen in en de opvolger wordt meteen volledig mede-eigenaar. Aan deze vorm van inbreng komt een notaris te pas. Alleen een notaris kan met een transportakte in het kadaster de eigendom mede op naam van de opvolger zetten. De notaris rekent hiervoor een tarief.

Voor de maatschapsakte of de vof-akte is overigens een notaris niet nodig. Maten en vennoten kunnen die overeenkomst zelf opstellen, meestal met hulp van deskundigen van het accountantskantoor. Alle waardeveranderingen van de ingebrachte zaken - zoals grond - zijn vanaf de inbreng voor de gezamenlijke eigenaren. Een taxatie van de inbrengwaarde is belangrijk.

## Inbreng van het economische belang/de economische eigendom

Van onroerend goed is het mogelijk om alleen het economische belang of economische eigendom in te brengen. Als voorbeeld: grond wordt ingebracht, door er tulpen op te telen stijgt de waarde van de grond. De opvolger krijgt een aandeel in de waardeveranderingen van het ingebrachte onroerend goed. Op de balans en de winst- en verliesrekening staat het onroerend goed alsof het aandeel mede-eigendom is van de vennoten of maten. In het kadaster blijft echter alles op naam staan van de ouders. De notaris komt er ook niet aan te pas. Verder zijn er dezelfde gevolgen als bij de juridische eigendom. Ook hier zijn de waardeveranderingen voor gezamenlijke rekening. Een taxatie van de inbreng is daarom ook hier van groot belang.

## Inbreng in gebruik en genot

Bij inbreng in gebruik en genot blijven de eigendommen bij de eigenaar (de ouders in dit geval). Waardeveranderingen blijven ook voor rekening van de eigenaar die het eigendom in gebruik en genot inbrengt. De maatschap mag die grond en gebouwen alleen gebruiken. Hiervoor kan een vergoeding worden afgesproken. Voor de opvolger betekent dit vaak dat een deel van de waardeverandering aan hem voorbijgaat en volledig bij de ouders blijft. Een voordeel voor de opvolger is dat hij of zij geen last heeft van een waardedaling die ontstaat tussen duur aangekocht land en later de overname van die grond tegen verpachte waarde. Een andere reden voor deze inbreng kan zijn dat de ouders de opvolger nog te jong en te onervaren vinden.

## Verpachten aan de maatschap of vof

Verpachten is ook een methode om grond en gebouwen in te brengen. Fiscaal en financieel kan het, afhankelijk van de situatie, aantrekkelijk zijn voor de ouders om de onroerende zaken te verpachten aan de maatschap of de vof. Het betekent wel dat de Pachtwet met haar regelgeving van toepassing is. Als de ouders zelf pachter zijn, kunnen ze alleen met toestemming van de verpachter het gebruik van gepachte objecten inbrengen.

“ Kies de inbreng in de samenwerking die op dit moment past. In een volgende fase van de samenwerking kan de wijze van inbreng veranderen. ”

## 38 | WINSTVERDELING

Het doel van elke onderneming is winst te maken. Voor het inkomen, de investeringen en aflossingen of wat de maten en vennoten maar willen.

In de afspraken over de winstverdeling hoort een rechtvaardiging te zitten voor de inbreng en de inzet die ieder levert. Wie veel uren maakt, krijgt een groter winstaandeel dan degene die een beperkt aantal uren meewerkt.

### Happen uit de winst

De arbeid is een maatstaf om de winst te verdelen. Maar ook ingebracht kapitaal kan een stuk uit de winst 'happen'. Een kapitaalvergoeding zal - zeker aan het begin van een maatschapsperiode - méér ten gunste van ouders uitpakken. Zij hebben immers opgebouwd vermogen in het bedrijf zitten. Een methode om dit te berekenen is bijvoorbeeld jaarlijks een vergoeding van 3 procent op het fiscaal vermogen aan ieder van de maten. Wie veel vermogen in de maatschap heeft zitten, krijgt zodoende meer dan een ander. Deze rentevergoeding is overigens niet standaard.

Wel standaard is een arbeidsvergoeding. Voorafgaand aan de (jaarlijkse) winstverdeling wordt die onderling afgesproken. Vader die fulltime op het bedrijf werkt, krijgt bijvoorbeeld meer dan de zoon, die parttime elders werkt en zo buiten de maatschap om geld verdient.

### Verdeelsleutel voor de winst

Na aftrek van de arbeids- en eventueel rentevergoeding blijft er nog een winstbedrag over. Daar geldt dan een verdeelsleutel voor, bijvoorbeeld elk een derde, of vader en moeder beide 30 procent en de zoon 40 procent. Ook dat gebeurt in redelijkheid. Het zou mooi zijn om elk jaar die percentages fiscaal af te passen, om voor ieder fiscaal het optimale te halen. Komt pa net boven de 50 procent belasting, dan schuift hij even een stukje door naar de zoon die nog in de 30 procent zone zit. Maar die vlieger gaat niet op. De fiscus staat het niet toe. Wel mogen ouders geleidelijk hun winst afbouwen ten gunste van de opvolger. Dit sluit aan bij steeds belangrijkere rol van de opvolger in het bedrijf.

### Stille reserves

Punt van aandacht zijn de stille reserves in oudere maatschapscontracten. De verdeling van die stille reserves wordt vaak gekoppeld aan de jaarlijkse winstverdeling. Met het verschuiven van de jaarlijkse percentages bij de winstdeling ten gunste van de opvolger, schuift er ook een stukje stille reserve mee. Strikt genomen moet daarover overdrachtsbelasting en schenkbelasting worden betaald.



“ Winstverdeling bepaalt de vermogensvorming van de maten. Denk er goed over na. ”

## 39 | ARBEIDSONGESCHIKTHEID

Een ongeluk zit in een klein hoekje. Meestal valt de schade mee, maar o wee als de opvolger of een van de ouders langdurig of zelfs blijvend arbeidsongeschikt raakt. Vooraf verzekeren kan, maar de premie is pittig.

Het maakt verschil of de opvolger arbeidsongeschikt raakt of één van de ouders. Dat laatste is meestal wel op te vangen; vroeg of laat was het toch de bedoeling dat de ouders zouden afbouwen. Maar wanneer de opvolger plotseling gedeeltelijk of geheel uitvalt, zijn de gevolgen mogelijk funest. Is de uitval van tijdelijke aard en ben je verzekerd, dan kan een tijdelijke medewerker of een bedrijfsverzorger uitkomst bieden. Maar wanneer de opvolger blijvend arbeidsongeschikt raakt, is het wellicht verstandig om bedrijfsovername af te breken.

Bepalingen over arbeidsongeschiktheid opnemen in het overnamecontract is raadzaam. Laat ook een financiële risicoanalyse uitvoeren, voor het geval dat een van de betrokkenen arbeidsongeschikt raakt. Dan valt ook te berekenen hoeveel er beschikbaar is voor een verzekeringspremie.

### Lage premie, lange periode

Vroeger stak de overheid de helpende hand toe met de WAZ, maar die uitkering is afgeschaft. Van de overheid is geen cent te verwachten en je bent dus op jezelf teruggeworpen. Een arbeidsongeschiktheidsverzekering kost jaarlijks een flinke premie. Die premie hangt af van verschillende factoren zoals het beroep, de leeftijd en het eigen risico. Hoe jonger iemand zo'n verzekering afsluit, hoe lager de premies zijn.

De premie is ook lager als de verzekerde kiest voor een lange periode (bijvoorbeeld een half jaar of een jaar) voordat een uitkering ingaat. Kies dan wel voor een verzekering met een uitkering op een redelijk niveau.

Een eerste (half)jaar voor eigen rekening komt een gezin met wat hulp van de familie, buren en bedrijfsverzorgingsdienst nog wel door. Daarna zal de verzekering zoveel moeten uitkeren dat vervangende arbeid betaald kan worden.

“ Zorg voor een gedegen keuze bij verzekering tegen arbeidsongeschiktheid. ”

## 40 | VOORTZETTINGSRECHT EN OVERNAMERECHT

Het klinkt logisch: bedrijfsopvolging leidt tot een overname. Maar wat als een van de betrokkenen overlijdt of vroegtijdig uit het opvolgingstraject stapt - in goed overleg of na een geschil? Bepalingen over het overname- en het voortzettingsrecht horen in de samenwerkingsovereenkomst thuis. Is er niks geregeld, dan wacht er een onaangename verrassing bij bijvoorbeeld een overlijden. Er is dan geen overnamerecht met alle consequenties van dien.

### Afspraken over vergoedingen

Hoe de opvolging kan worden voortgezet en tegen welke vergoedingen, is geregeld in de overname- en voortzettingsrecht-bepaling in de samenwerkingsovereenkomst. Belangrijk is de waarderingsgrondslag. Is de waarde in vrije verkoop van toepassing of de waarde in verpachte staat of de zogeheten 'going concern'-waarde. Is er sprake van goodwill? En hoe staat het met de overname van pachtrechten? Daarbij is het ook van belang dat het overnamerecht geldt voor de productiequota, toeslagrechten en eventuele andere rechten die in de toekomst nog kunnen ontstaan. Het is lastig om daar een waarde aan te koppelen. Meestal moet het overnamerecht binnen een bepaalde periode worden opgenomen per aangetekende brief aan de andere partij. Ook bij overlijden is dat het geval.



### Een tijdje op proef

In samenhang met het overnamerecht bestaat er ook een proefperiode in verschillende samenwerkingsovereenkomsten voor een nieuwe vennoot/maat. De bestaande vennoten kunnen de samenwerking dan eenzijdig opzeggen, zonder dat de nieuwe vennoot al direct het overnamerecht heeft. Hoe lang die periode is, hangt af van de afspraken. In de praktijk komt zelfs een periode van vijf jaar wel voor.

“ Ga voor uw eigen situatie na of het overnamerecht geregeld is in de samenwerkingsovereenkomst en check tegen welke waarden er overgenomen mag worden. ”

## 41 | ZEGGENSCHAP

Wie heeft het nu eigenlijk voor het zeggen in een samenwerkingsverband van opvolger en ouders? De praktijk wijst uit dat de ouders meestal meer invloed uitoefenen bij het begin van de samenwerking. In de loop van de tijd verschuift vaak de uitvoering van de zeggenschap geleidelijk meer naar de jonge ondernemer.

### Kijk naar de kwaliteiten

Als het gaat om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kan de zeggenschap per onderdeel verschillen. Voorbeeld: vanaf nu heb jij het voor het zeggen bij het voeren, of bij het spuiten. In de praktijk haakt dat aan bij de kwaliteiten, die iemand heeft. Het

is logisch om binnen de samenwerkingsovereenkomst afspraken te maken over de zeggenschap binnen het bedrijf. Bij een vof is het zelfs zo dat de bevoegdheden van iedere firmant worden opgenomen bij de inschrijving van de Kamer van Koophandel.

### Ook met elkaar regelen

Met het verstrijken van de jaren van samenwerking verschuift de zeggenschap van oud naar jong. De ouders laten steeds meer van de werkzaamheden, inclusief de zeggenschap en de daaraan gekoppelde registratie en administratie over aan de jongere generatie.

Dit gaat als vanzelf, maar dat komt niet automatisch in een wijziging in de samenwerkingsovereenkomst tot uitdrukking. In de praktijk vormt dit niet echt een probleem, maar het is geen afspiegeling van de werkelijkheid. Strikt genomen blijft de opvolger vaak afhankelijk van de ouders met de 'meeste' zeggenschap. Bij een overname hoort ook een juiste regeling op papier voor dit onderdeel.

Hier heeft de zeggenschap betrekking op de verhouding tussen opvolger en ouders. Wanneer twee of meer willekeurige derden of broers met elkaar gaan samenwerken, ligt het anders. Maar ook dan is het handig dat de zeggenschap op papier geregeld wordt.

“ Wees bewust dat je niet alleen kapitaal maar ook zeggenschap overdraagt tijdens de samenwerking. ”

## 42 | Samen werken óf samenwerken

Samenwerken kan heel natuurlijk verlopen. Maar goed samen blijven werken is ook een kunst. Het is een samenspel van mensen, die elk hun eigen mening hebben en hun eigen specifieke eigenschappen en gedrag. Het kost tijd om aan elkaar te wennen en om de taken, verantwoordelijkheden en zeggenschap goed te verdelen. Essentieel voor een langdurig goede samenwerking zijn: wederzijds vertrouwen, een flinke dosis enthousiasme en de wil om zich volledig in te zetten voor het gezamenlijke succes. Zo kan goed gestructureerd worden gewerkt aan de volledige bedrijfsoverdracht. Dit geeft rust en zekerheid, niet alleen voor de ouders en de opvolger, maar ook voor de andere gezinsleden en eventuele medewerkers.

### Teleurgesteld en gefrustreerd

Ongetwijfeld valt er wel eens een hard woord. Je hoeft het niet altijd eens te zijn met een beslissing of met de manier van werken van de ander. Dat is niet erg. Binnen elke relatie

lopen de spanningen weleens op. Als het lukt om daar op een goede manier mee om te gaan, wordt de samenwerking sterker in plaats van zwakker. Inzicht in de oorzaak van de spanningen draagt hij aan een oplossing waar beide partijen zich in kunnen vinden.

### Waar een wil is, is een (om)weg

Het is goed om te beseffen dat samenwerkers in een bedrijfsoverdrachtstraject zich in verschillende levensfasen bevinden. De opvolger is in de kracht van zijn leven en wil vooruit. Hij of zij zit vol energie en wil best risico's nemen. De ouders zien juist hun fysieke vermogens wat afnemen. Ze krijgen ook meer behoefte aan zekerheid en willen minder risico nemen. In dat verschil ligt vaak de kiem voor spanningen. Grote investeringsplannen van de opvolger kunnen een goed verzorgde toekomst voor de ouders, maar ook de overname zelf, in gevaar brengen. Omgekeerd kan kiezen voor zekerheid een remmende factor zijn voor de toekomst van het bedrijf. Dit spanningsveld proberen te vermijden, is de slechtste keuze. Het is juist de kunst om vanuit deze spanning de juiste middenweg te vinden. Waar een wil is, is ook een (om)weg.

“ Een bedrijfspand overdragen aan zoon of dochter kan zonder overdrachtsbelasting. Let op dat er wel een voortzettingsvereiste is (meestal een termijn van drie jaar). ”

## 43 | GEMEEN OF GEMEENSCHAPPELIJK?

Karakters kunnen verschillen, vaardigheden kunnen elkaar aanvullen, maar de ambitie om te ondernemen en om het bedrijf over te dragen moet gemeenschappelijk zijn. Echt gemeend.

### De balans ligt in het midden

Dat gemeenschappelijke hoort in de hoofden te zitten. Elke dag, bewust en onbewust. Maar het is ook belangrijk dat de grote lijn van het gemeenschappelijk samenwerken op papier komt te staan. Dan is het - eveneens in grote lijnen - voor iedereen duidelijk. Sommigen willen alles vastleggen, anderen niets; de balans ligt in het midden.

### Continue in gesprek

Is het daarmee klaar? Nee, want een bedrijfsovername is een proces van jaren. Bovendien is de wereld van het ondernemen continue in beweging. Daarop actief en creatief inspelen en daarover met elkaar in gesprek blijven, hoort bij het gemeenschappelijke proces, dat leidt tot een succesvolle overname.

“ Er mogen veel verschillen zijn tussen de vennoten, maar de beleving van ondernemen moet gemeenschappelijk zijn. ”

## 44 | WERKEN AAN EEN SOEPELE OVERDRACHT

Een opvolger is drie personen in één: gezinslid, ondernemer en - meestal - partner in een relatie. Een bedrijfsovername heeft met alle drie rollen te maken en dat maakt het verdraaid moeilijk. Ook voor de ouders geldt dat ze verschillende rollen hebben: ouder, ondernemer en bedrijfsoverdrager. En om het nog een beetje ingewikkelder te maken: ze hebben ook een relatie met de partner van de opvolger. Dat kan de samenwerking versoepelen of juist bemoeilijken.

### Wie vertolkt wanneer welke rol

De complexiteit van de onderlinge relaties binnen een gezinsbedrijf is een natuurlijke bron van spanning. Wie vertolkt wanneer welke rol? In de onderlinge communicatie wisselt iedereen onbewust voortdurend van rol en kiest de rol die hem of haar op dat moment het beste past. Bij meningsverschillen kunnen de verschillende rollen met elkaar botsen. Een kind mag van zijn ouders fouten maken. Maar als ondernemer wil je de andere ondernemer

juist voor fouten behoeden. Wanneer iedereen zich bewust is in welke rol een uitspraak wordt gedaan, kan dat de communicatie en de samenwerking versoepelen.

### **Blijf zakelijk ondernemer**

Wees binnen een samenwerkingsverband vooral ondernemer. Ga zakelijk met elkaar om. Ben je bewust van die rol. In gezinsverband zeg je dingen, die je in een zakelijke relatie niet zou zeggen. Bij twijfel geldt: 'zou ik dat ook zeggen of doen als het een zakenpartner betrof die geen familie is?'

### **Communiceren is vooral luisteren en kijken**

Het geeft meteen aan hoe moeilijk communicatie is met al die rollen. Een misverstand ligt voor de hand. Maar communicatie is ook hét sleutelwoord voor het soepel verlopen van het samenwerkingsverband. Veel problemen ontstaan door slecht waarnemen en uit eenvoudige misverstanden. Die zijn te voorkomen door goed en tijdig te communiceren. Dat is meer dan praten. Het begint met goed luisteren. Niet alleen wát iemand zegt is belangrijk, maar ook hóe iemand iets zegt. Denk daarbij aan de emotie in iemands stem, de lichaamshouding en de gezichtsuitdrukking. Non-verbaal zegt meer dan alleen de woorden.

“ Luister goed en vat wat de ander zegt samen.  
Bij onduidelikheden vraag door  
wat er bedoeld wordt. ”

## **FISCAAL**

### **45 | BEDRIJFSOPVOLGING: IN FISCALE ZIN GEEN PROBLEEM!**

Om maar direct met de deur in huis te vallen, fiscaal hoeft een bedrijfsovername geen probleem te zijn. Het is een spel van vrijstellingen en doorschuiven van belasting naar een veel later stadium. Speel het spel goed en de fiscus hoeft geen struikelblok te zijn.

#### **Vrijstellingen en doorschuiven**

Bij een bedrijfsoverdracht gaat het om drie belastingen: de inkomstenbelasting, overdrachtsbelasting en schenkbelasting. Voor alle drie zijn er regelingen met vrijstellingen. Daarnaast heeft de overheid de afgelopen jaren ook ingezet op de verruiming van de doorschuifmogelijkheden bij bedrijfsoverdracht. Waar het om draait is dat men gedurende het opvolgingstraject aan de voorwaarden voldoet en blijft voldoen. Bedrijfsoverdracht is



een langdurig proces, dus er is in het algemeen tijd om die voorwaarden in te vullen. Let op: ze zijn voor elke fiscale wet anders. Denk dus niet 'als ik voldoe aan de voorwaarden voor geruisloze doorschuiving in de inkomstenbelasting, voldoe ik automatisch aan de voorwaarden voor de andere belastingwetten'. Dat is niet zo.

#### **CV lost leenprobleem op**

Tegen de achtergrond van de belastingen verdient één ondernemingsvorm nog aparte aandacht: de commanditaire vennootschap (CV). Onder de oude wet Inkomstenbelasting is deze vorm veel toegepast, omdat toen het gunstige 20 procent overlijdenstarief van toepassing was. Dat is niet meer het geval, maar daarmee is de CV niet helemaal van tafel. Ze kan een oplossing bieden in de situatie dat de opvolger bij de bank geen lening kan krijgen voor de overnamesom. Aankloppen bij de ouders is dan een optie. Maar als het met het bedrijf fout gaat, zijn de ouders hun geld kwijt. Fiscaal is niets aftrekbaar. Dat het fout kan gaan is niet ondenkbaar, want de bank schatte het risico al als hoog in door geen lening te verstrekken. Een uitweg is de CV, waarbij de ouders als commanditaire vennoot

geld in de onderneming steken. Een commanditaire vennoot steekt geld in de onderneming, mag erin werken maar mag zich nergens mee bemoeien. Gaat het fout, dan mag de commanditaire vennoot het verlies uit de onderneming wél van de belasting aftrekken, terwijl dat bij het gewoon verstrekken van een lening niet kan.

“ **Zorg dat de fiscus geen struikelblok is, door het spel rondom bedrijfsoverdracht goed te spelen. De ene belasting is de andere niet.** ”

## 46 | SCHENK- EN ERFBELASTING BIJ BEDRIJFSOPVOLGING

Bij een bedrijfsoverdracht gaat het bedrijf voor een lagere waarde over naar de opvolger dan de waarde bij vrije verkoop. Feitelijk schenken de ouders een stuk waarde aan de opvolger. Dan komt de schenkbelasting om de hoek kijken, maar gelukkig geldt voor bedrijfsopvolging een vrijstelling. In veel situaties kunnen ouders vrijwel hun hele bedrijfsvermogen vrij van schenkbelasting overdragen aan de opvolger!

### Afrekenen volgens de voortzettingswaarde

De vrijstelling heet de Bedrijfsopvolgingsregeling en staat in de Successiewet. Die wet werkt met de voortzettingswaarde. Die is lager dan de waarde bij vrije verkoop. Voor de meeste landbouwbedrijven ligt ze tussen de 40 en 60 procent van de vrije marktwaarde. Het verschil tussen de voortzettingswaarde en de vrije marktwaarde wordt vrijgesteld van schenkbelasting, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Eén daarvan is dat de opvolger het bedrijf minimaal vijf jaar voortzet. Dat is nog niet alles: over de voortzettingswaarde zelf hoeft de opvolger geen of beperkt schenkbelasting te betalen. Hoeveel dit precies is, hangt van de situatie af. De vrijstelling varieert praktisch tussen de 90 en 100 procent.

### Alleen voor bedrijfsvermogen, niet voor privévermogen

De vrijstelling geldt alleen voor bedrijfsvermogen. Vaak gaat ook de woning over naar de opvolger. Wanneer de woning tot het privévermogen van de ouders behoort, dan moet de opvolger wel schenkbelasting betalen ingeval de woning voor een lager bedrag overgaat dan de WOZ-waarde. Soms willen ouders de grond niet gelijktijdig met het bedrijf overdragen, maar eerst een paar jaar aan de opvolger verpachten. Dan valt die grond ook buiten de vrijstelling. De fiscus rekent die verpachte grond namelijk tot het privévermogen van de ouders. Als later de grond overgaat, is schenkbelasting van toepassing indien tegen een prijs wordt overgedragen die lager is dan de waarde in verpachte staat.

## Erfbelasting en opvolgers

De Bedrijfsopvolgingsregeling is ook aan de orde bij een bedrijfsoverdracht na overlijden van de ondernemer. De regeling geldt alleen voor de erfgenamen die het bedrijf voortzetten. Erfgenamen die het bedrijf niet voortzetten moeten erfbelasting betalen berekend over de vrije waarde van het bedrijf! Door tijdig in de akte van maatschap en/of een testament te bepalen dat de voortzetter het bedrijf tegen een lagere waarde (bijvoorbeeld tegen verpachte waarde) mag overnemen, kan de erfbelasting voor de niet-voorzettters beperkt worden.

### Voorbeeld

Een echtpaar heeft twee kinderen van 14 en 16 jaar. Over waardering bij overdracht is niets geregeld. De man komt te overlijden, de vrouw zet het bedrijf voort. Voor haar geldt de Bedrijfsopvolgingsregeling wel, voor de kinderen niet. Het echtpaar was getrouwd in gemeenschap van goederen. De kinderen erven ieder 1/6e deel van het totale vermogen. Als dat 1,8 miljoen euro is, is de erfenis 300.000 euro per kind, waarover ze circa 44.000 euro aan erfbelasting moeten aftikken.

Als in de akte van maatschap en/of in een testament wel is bepaald dat de vrouw het bedrijf tegen een lagere waarde mag overnemen, worden de erfenissen van de kinderen veel lager. Realistisch in het voorbeeld is 60.000 euro per kind. Hierover moet dan circa 4.000 euro erfbelasting worden betaald.

“ **Leg op tijd vast dat - en voor welke waarde - de voortzetter het bedrijf mag overnemen. Dit geldt dus ook wanneer er nog geen kind-opvolger is en de echtgenoot het bedrijf voortzet.** ”

## 47 | BOUWEN AAN EEN PENSIOEN

De overname van een bedrijf of stoppen met het bedrijf kan een hoge belastingclaim tot gevolg hebben. Een stakingslijfrente biedt soelaas. Dankzij deze lijfrente kan de belastingclaim in het jaar van staking of bij overname fors worden verlaagd. De storting van een lijfrente bij staking is een goede mogelijkheid om belastingvriendelijk een pensioen te ontvangen.

### Stakingslijfrente

Een stakingslijfrente is een eenmalige hoge storting in een lijfrentevoorziening bij een verzekeringsmaatschappij of op een geblokkeerde rekening banksparen. Deze mag in

minderings gebracht mag worden op de winst bij verkoop of overname. De maximale bedragen zijn per ondernemer rond de:

- ruim 440.000 euro bij pensioengerechtigde leeftijd minus 5 jaar of meer dan 45 procent arbeidsongeschikt
- ruim 220.000 euro voor ondernemers tussen de pensioengerechtigde leeftijd minus 15 jaar en de pensioengerechtigde leeftijd minus 5 jaar
- ruim 110.000 euro in alle overige gevallen

### Jaarlijkse storting lijfrente

Een lijfrente dient meestal voor het opbouwen van een pensioen. U kunt een deel van de winst in een lijfrente storten. Het gestorte lijfrentebedrag mag u in mindering brengen op de winst, waardoor u minder belasting betaalt. Elk jaar kunt u bekijken hoeveel lijfrente gestort mag worden. Dat hangt af van het pensioentekort en van de winst in het voorgaande jaar.

Over het gestorte lijfrentekapitaal ontvangt u rente. Het lijfrentekapitaal en de bijgeschreven rente tellen niet mee in het vermogen voor de belastingbox 3. Op een afgesproken einddatum (bijvoorbeeld 65 jaar) komt het kapitaal vrij. Dit wordt omgezet in een jaarlijks uit te keren lijfrente. Over die uitkering bent u wél belasting verschuldigd in box 1.

Voordelen van één of meer stortingen zijn: lijfrente is aftrekbaar van de winst dus de belasting is lager, uitstel van belastingbetaling naar de toekomst en u bouwt pensioen op buiten het bedrijf dat niet belast wordt in box 3.

### Banksparen of verzekeren

U kunt de jaarlijkse lijfrente en/of de stakingslijfrente storten bij een verzekeringsmaatschappij of op een bankspaarrekening. Praktijkervaring tot heden is dat heel vaak wordt gekozen voor banksparen gelet op rendement en kosten. Een verzekeringsmaatschappij brengt kosten in rekening. Er is een aparte contraverzekering nodig om het lijfrentekapitaal voor de erfgenamen veilig te stellen bij het overlijden van de langstlevende. Dit brengt extra kosten met zich mee.

Bij banksparen is dat niet aan de orde. Erfgenamen ontvangen de lijfrente die u bent overeengekomen met de bank. Bij banksparen staat het lijfrentekapitaal op een eigen geblokkeerde bankrekening. Net als bij de verzekeringslijfrente komt op een bepaalde datum gedurende een bepaald aantal jaren een lijfrente-uitkering vrij. De kosten zijn versleuteld in de (lagere) rente die de bank biedt.

“ Laat eerst een meerjaren financiële planning opstellen van de fiscale gevolgen van overname of staking en uw toekomstige inkomen, voordat u het bedrag bepaalt van de lijfrente. ”

## 48 | OVERDRACHTSBELASTING?

Wie grond of gebouwen koopt moet normaal gesproken zes procent overdrachtsbelasting betalen. Maar bij een bedrijfsoverdracht van ouders aan kind (of kleinkind / broer / zus) geldt een vrijstelling van overdrachtsbelasting. Deze vrijstelling geldt voor de gronden, de gebouwen met erf en ondergrond; ook wanneer de overdracht in fasen plaats vindt, bijvoorbeeld eerst gebouwen, erf en ondergrond en later het land. De vrijstelling geldt niet voor de woning met ondergrond. De overheid beschouwt de woning niet als 'een productiemiddel, dat dienstbaar is aan de onderneming'. Maar: voor de woning met ondergrond inclusief aanhorigheden is het belastingtarief verlaagd van zes naar twee procent.

### Bedrijf wel een tijdje voortzetten

Voorwaarde voor de vrijstelling is dat de opvolger het bedrijf moet voortzetten. Er is geen termijn voor vastgesteld, maar wanneer de opvolger direct na de overdracht het bedrijf inbrengt in een maatschap met derden, voldoet hij niet aan het voortzettingsvereiste. Met uitzondering als de opvolger een maatschap aangaat met een familielid van de ouders of een (aanstaande) echtgenoot. Hiervoor gelden wel specifieke voorwaarden.

### Geen belasting bij aan- en verkoop cultuurgrond

Voor de aankoop van cultuurgrond is nog een specifieke vrijstelling voor de overdrachtsbelasting van toepassing. Hiervoor geldt wel als voorwaarde dat het land minimaal tien jaar lang bedrijfsmatig voor de landbouw moet worden gebruikt. Wordt hier niet (meer) aan voldaan dan moet achteraf alsnog de volledige heffing worden betaald.

“ Let op de specifieke voorwaarden die gelden bij het genieten van de vrijstelling van overdrachtsbelasting. ”

## 49 | DOORSCHUIVEN OF AFREKENEN?

Bij de bedrijfsoverdracht zijn er voor de ouders twee fiscale keuzes: geruisloos doorschuiven of afrekenen met de belastingdienst. In de praktijk is de keuze snel gemaakt: doorschuiven. Het kost niets, geen belasting, dus iedereen tevreden, maar misschien is dat toch een beetje kort door de bocht.



### Afrekenen over stille reserves

Afrekenen betekent belasting betalen over de stille reserves. Dat is het verschil tussen de oorspronkelijke waarde (de boekwaarde) en de hogere waarde waarvoor het bedrijf nu wordt getaxeerd. Bij doorschuiven gaat de opvolger verder met die oorspronkelijke boekwaarden, ongeacht het bedrag dat bij de overname daadwerkelijk wordt betaald. Het is overigens een misverstand dat de keuze voor afrekenen of doorschuiven bepalend is voor de hoogte van de overnamesom. Dat is niet het geval.

### Haken en ogen aan doorschuiven

De haken en ogen aan geruisloos doorschuiven zijn dat de opvolger in de jaren na de overname veel minder kan afschrijven. Hij of zij kan niet afschrijven op de hogere taxatiewaarde vanwege de keuze voor de lagere fiscale boekwaarde. Minder afschrijven houdt in dat de winst voor belastingen hoger uitvalt. De opvolger moet zodoende jaarlijks meer belasting betalen.



Tegenover dit nadeel staat het voordeel van een lagere overnamesom die ouders en opvolger hanteren. De ouders ontvangen bij geruisloos doorschuiven minder, maar doordat ze geen belasting hoeven te betalen houden ze per saldo meer over. De opvolger betaalt feitelijk minder. De claim van de belasting blijft wel boven het hoofd van de opvolger hangen. Als hij of zij op een later moment het bedrijf staakt, moet er alsnog belasting betaald worden over de stille reserves.

### Kwestie van afwegen

Afrekenen of doorschuiven, het is een kwestie van afwegen. Een lagere belastingclaim voor ouders bij overname en een lagere overnamesom voor de opvolger of de mogelijkheid van afschrijving voor de opvolger in de jaren na overname? Goed kiezen kan pas als er goed inzicht is in alle fiscale en financiële gevolgen van beide opties.

Mogelijk moeten de ouders 52% of 42% belasting betalen over de stille reserves bij afrekenen. De fiscale claim kan worden verlaagd en uitgesteld door een lijfrente te storten. Mogelijk kunnen ze door het werken met lijfrentes de belastingdruk verlagen. En ze zouden ervoor kunnen kiezen om een lijfrente te bedingen bij de opvolger, maar hoe zeker is de oudedagsvoorziening voor de ouders dan? Elke situatie is anders. Om de opties goed in beeld te krijgen is voor elke situatie een financieel plaatje nodig.

“Maak een echte keuze voor doorschuiven of afrekenen bij bedrijfsovername. Kijk naar het belastingvoordeel van de ouders bij doorschuiven maar ook naar de lagere afschrijving voor de opvolger na overname en de lagere financiering voor de opvolger door de lagere overnamesom. Onderzoek of afrekenen en een lijfrentestorting door de ouder(s) leidt tot de laagste belastingdruk voor ouders en opvolger.

”

## 50 | U BOFT MAAR MET DE BOF

Bedrijfsopvolgers en hun ouders boffen met de Bedrijfs Overdracht Faciliteit, kortweg BOF. Dankzij die regeling hoeven ze (bijna) geen schenkbelasting te betalen. Normaliter zou die belasting aan de orde zijn omdat ouders het bedrijf voor een duidelijk lager bedrag overdragen aan de opvolger dan de verkoopwaarde op de vrije markt. Bij bedrijfsovername is er vrijstelling van deze schenkbelasting.

Die kwijtschelding is eerst voorwaardelijk. Op termijn vindt omzetting plaats naar een definitieve kwijtschelding als bij het toewerken naar de overdracht aan alle voorwaarden is voldaan. Zo geldt voor de ouders dat ze minimaal vijf jaar het bedrijf gerund moeten hebben. Bij overdracht na overlijden wordt deze termijn ingekort tot één jaar. Voor de opvolger geldt eveneens een voorwaarde van minimaal vijf jaar de onderneming voortzetten. Dat luistert nauw.

De BOF is zodanig dat bij een bedrijfsoverdracht regelmatig geen of een geringe heffing van schenkbelasting plaats vindt. Vraag is wel of dit over 5 jaar nog het geval zal zijn.

Nog een aandachtspunt: de broers en zussen. De lagere overnamesom en de overdracht raken hen. Kort gezegd betekent het dat ze eventueel een grote erfenis mislopen. Broers of zusters (inclusief hun partners) kunnen wel degelijk stellen dat zij in juridische zin benadeeld zijn en dat hun legitieme portie geschonden is. Houdt ook daar rekening mee.

“ Overleg zorgvuldig met uw adviseur alvorens u definitief beslissingen neemt. Wat fiscaal mogelijk is, kan erfrechtelijk wel. ”



Meander 261  
6825 MC Arnhem

T (026) 354 26 00  
E Info@flynth.nl

[www.flynth.nl](http://www.flynth.nl)

0823/03-14/2500

| Ondernemen inspireert |

**FLYNTH**  
adviseurs • accountants