



STAPPENPLAN BEDRIJFS- OPVOLGING

**Een succesvolle overdracht naar
de volgende generatie**

www.schipperaccountants.nl

Schipper
Accountants

Alles begint bij familie

Een familiebedrijf is een kostbaar bezit. Niet zelden hebben hierin één of meerdere generaties veel tijd, geld en energie gestoken. Ook overige familieleden zijn persoonlijk betrokken en de medewerkers leggen een ongekende loyaliteit aan de dag. Geen wonder dat de overdracht van een familiebedrijf geen ééndimensionale gebeurtenis is. Tal van factoren spelen een rol, uiteenlopend van rationele beslissingen tot emotionele overwegingen en van financiële keuzes tot fiscale en juridische consequenties.

Familiebedrijven vormen de motor van onze economie. Ze nemen een voorname positie in. Van het totaal Nederlandse bedrijfsleven is maar liefst 70% een familie- bedrijf. Een familiebedrijf is niet te vergelijken met andere bedrijven. Om die reden hebben wij familiebedrijfspecialisten in huis. Keer op keer ervaren wij dat een succesvolle bedrijfsopvolging het resultaat is van een proces dat zorgvuldig gepland en professioneel begeleid wordt. Natuurlijk is het overdragen van een familiebedrijf niet makkelijk. Wie alle consequenties door zijn of haar hoofd laat schieten, kan er al snel voor kiezen deze belangrijke beslissing nog maar even uit te stellen. Een logische gedachtegang, maar niet verstandig.

In deze whitepaper geven we u inzicht in de stappen die nodig zijn om tot een goede overdracht te komen. We maken daarmee direct duidelijk dat op tijd beginnen een belangrijke voorwaarde is voor succes. Met ons in eigen huis ontwikkelde opvolgingsplan loodsen we u en uw familie stap voor stap door alle vraagstukken die zich tijdens het overnameproces kunnen voordoen. We zorgen voor de juiste balans, zowel in het bedrijf als in de familie, nu en in de toekomst.

In vier stappen naar een succesvolle overdracht





Samenwerken aan een succes- volle bedrijfs- overdracht

Stap 1: breng de opvolging in kaart

Zoals zoveel ondernemers in een familiebedrijf heeft u vast wel eens nagedacht over uw opvolging. Misschien heeft u kinderen en werken zij, soms al van jongs af aan, mee in uw bedrijf. Om die reden lijkt de overdracht misschien wel goed te komen. Maar is dat ook zo? De ervaring leert dat deze gedachtegang een valkuil is van veel ondernemers. Een bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf start met het nadenken over de continuïteit van het bedrijf en praten over de ambities en capaciteiten van de mogelijke opvolger(s).

Deze eerste stap van de bedrijfsoverdracht laat zich het best omschrijven als een serieuze verkenning van de omstandigheden waarbinnen u en uw onderneming actief zijn. Nu, maar zeker ook in de toekomst. We verkennen de verschillende mogelijkheden. De belangrijkste vraag die hierbij aan de orde is: heeft u een opvolger en is hij/zij bereid én geschikt om het bedrijf over te nemen? Andere aspecten die tijdens deze verkenning aandacht verdienen, zijn de interne organisatie van uw bedrijf, de marktomstandigheden en uw financiële toekomst. Wij verkennen al deze aspecten tijdens meerdere, persoonlijke gesprekken. Daarbij hebben we aandacht voor de zakelijke kant van de zaak, maar zéker ook voor de emoties die bij u en uw familie spelen. We maken zaken bespreekbaar en betrekken u en uw familie daar nadrukkelijk bij. Pas als duidelijk is welke aandachtspunten er zijn, kunnen we aan de slag met een plan van aanpak.

“Mijn vader deed al zaken met Schipper Accountants en dat doe ik nu ook. Het is heel prettig dat André alles van het bedrijf weet, van vroeger tot nu.”

Marco Buijs

Eigenaar Akkerbouwbedrijf Buijs

Drie belangrijke aandachtspunten

1

Visie op de toekomst van het bedrijf

De maatschappij ontwikkelt zich, klantverwachtingen veranderen en nieuwe generaties denken anders. Openstaan voor de visie van jongere generaties is belangrijk. Vaak heeft u andere ideeën over de toekomst van het bedrijf dan uw opvolger. Toch is het belangrijk om dit samen te verkennen en te onderzoeken in hoeverre u het samen eens wordt. Deze gezamenlijke visie is met name belangrijk als u nog actief betrokken blijft bij het bedrijf en/of financieel belang heeft bij het succes ervan. Het is in onze ogen van wezenlijk belang om hier samen over te sparren en uiteindelijk achter de plannen van uw opvolger(s) te kunnen staan.

2

Opvolgen of verkopen?

Als ondernemer weet u als geen ander dat de marktomstandigheden geen vast gegeven zijn. De markt verandert voortdurend. Hoe ziet de toekomst eruit? Wat zijn uw verwachtingen? Is het wellicht slim om uw bedrijf -als die mogelijkheid zich voordoet- goed te verkopen en zo uw financiën (en die van uw kinderen) veilig te stellen? De financiële onafhankelijkheid die deze keuze u biedt, kan een aantrekkelijk alternatief zijn voor een bedrijfsoverdracht. Laat u niet teveel leiden door de emoties die het familiebedrijf bij u losmaken. Om die reden houden wij u ook steeds de zakelijke kant van uw overwegingen voor.

3

Pensioen en vermogen

Het is belangrijk om de financiële risico's te bepalen als u veel geld in de zaak laat zitten. Dit heeft namelijk invloed op de (financiële) haalbaarheid van de bedrijfsopvolging. Voor veel ondernemers is hun bedrijf hun pensioen. Om die reden verdient ook dit aspect bij een bedrijfsoverdracht alle aandacht. We brengen uw pensioenpositie in beeld en nemen daarin onder andere mee welk inkomen u in de toekomst nodig heeft om goed te kunnen leven. Hieruit vloeien vervolgens keuzes voort op het gebied van schenken, lenen of financiering (deels) elders zoeken.

Stap 2: maak een opvolgingsplan

Aan de basis van iedere succesvolle bedrijfsoverdracht ligt een goed doordacht plan en een scherp geformuleerde doelstelling en tijdspad. Dit maakt eens te meer duidelijk dat een overdracht niet iets is wat u terloops kunt regelen. Het vergt afstemming met de familie en de financiële, fiscale en juridische consequenties moeten voor iedereen helder zijn. Als de vorige stap leidt tot de beslissing om de opvolging te realiseren, dan volgen daaruit opeenvolgende aandachtspunten. Samen met u maken we een opvolgingsplan dat wordt gedragen door u, uw opvolgers en betrokken familieleden.

Het is natuurlijk afhankelijk van de aard van het bedrijf en de familie hoeveel tijd de bedrijfsoverdracht vergt. Maar omdat iedere overdracht tijd vergt, adviseren wij om ten minste drie tot vijf jaar vóór de daadwerkelijke overdracht het traject in gang te zetten. Het opvolgingsplan fungeert vervolgens als leidraad om het traject van bedrijfsoverdracht zo volledig en zo nauwkeurig mogelijk te doorlopen. Hierin bepalen we welke stappen gezet moeten worden, wanneer en door wie. Onze rol is erop gericht het proces te bewaken en alle betrokkenen te begeleiden en/of te coachen. We loodsen u en uw familie stap voor stap door het proces en schakelen op het juiste moment de juiste adviseurs voor u in. Zo ziet u niets over het hoofd en stellen wij alles in het werk om van de bedrijfsoverdracht een succes te maken.

“De aanpak volgens een vast stappenplan sprak ons aan. Prettige bijkomstigheid was voor ons dat Schipper veel kennis in huis heeft, fiscaal, juridisch, maar bijvoorbeeld ook op het gebied van personeel en organisatie.”

Robbert Pfauth

Directeur Pfauth Logistics

Drie belangrijke aandachtspunten

De organisatie stroomlijnen

Hoe is uw bedrijf eigenlijk georganiseerd? Hoe belangrijk bent u? Welke andere sleutelfiguren zijn er? Het is belangrijk om alle taken en verantwoordelijkheden tegen het licht te houden. Heeft uw opvolger vergelijkbare competenties of moet hij of zij die nog ontwikkelen? Kan dat of is het wellicht slim om de verschillende werkzaamheden op een andere manier te verdelen over de medewerkers en uw opvolger. Zelfs een reorganisatie of het afstoten van een bedrijfsonderdeel kan in het licht van de overdracht overwogen worden. Vanzelfsprekend vergen dergelijke stappen tijd, aandacht en deskundigheid.

Alle financiën in het vizier

Heeft uw opvolger een financiering nodig of schenkt u (een deel van) het bedrijf? Hoe gaat u om met eventuele andere erfgenamen? Ook uw eigen oudedagsvoorziening verdient aandacht. Het kan tijd vergen om de financiële huishouding op een bepaalde manier op orde te brengen, bijvoorbeeld met het oog op financiering. En wat doet u met het onroerend goed? Het is belangrijk hieraan tijdig aandacht te besteden, zodat u op tijd kunt voorsorteren op de keuzes die u hierin wilt maken.

Fiscale consequenties in beeld

Vanzelfsprekend is het fijn om de overdracht te kunnen doen met zo min mogelijk belastingheffing. Om dit mogelijk te maken, dragen wij zorg voor de juist bedrijfsstructuur. Vanwege de voorwaarden die bepaalde fiscale regelingen stellen, is het zaak tijdig de juiste stappen te zetten.



Stap 3: aan de slag met het plan

Nu de noodzakelijke stappen richting een succesvolle overdracht in beeld zijn en alle neuzen dezelfde kant op staan, gaan we aan de slag met de uitvoering van het opvolgingsplan. Per stap bepalen we wie wat wanneer gaat doen. Dit betekent concreet dat u, uw opvolger, wij als adviseur en mogelijke derden gericht actie gaan ondernemen. Het is belangrijk dat iedereen verantwoordelijkheid neemt. Onze rol is met name gericht op het begeleiden en bewaken van dit proces. Natuurlijk zetten wij op de juiste momenten onze gespecialiseerde adviseurs in. De actiepunten vormen de leidraad voor het overleg dat we periodiek over de bedrijfsoverdracht hebben.

Onze kracht bij een opvolgingstraject is dat we een groot aantal specialisten in huis hebben. Vanwege de vele belangrijke thema's vereist een opvolgingsproces veel specifieke kennis. Het realiseren van een opvolgingstraject is om die reden een teamprestatie. Regie is noodzakelijk om op het juiste moment de juiste kennis in te schakelen. Onze familiebedrijvensspecialisten voeren de regie voor u. Zij werken daarbij samen met onze waarderingsdeskundigen, financieringsspecialisten en gespecialiseerde fiscalisten. Daarnaast hebben we (personeels)adviseurs die u kunnen helpen bij het voeren van gevoelige, familiale gesprekken als de communicatie stroef verloopt. Zo houden we iedereen scherp en werken we samen met u aan uw doel: het familiebedrijf succesvol naar de volgende generatie brengen.

“Na de overname van het bedrijf van mijn vader ontstond er een behoefte aan automatisering. Samen met Schipper hebben we meer inzicht gebracht in de financiële zaken. Hun verhaal sloot precies aan bij wat ik beoogde.”

Chris van Antwerpen

Directeur GBG

Drie belangrijke aandachtspunten

Organisatieveranderingen in gang zetten

Het is belangrijk dat de organisatie klaar is voor de opvolging. Het kan betekenen dat functies worden gewijzigd of taken herverdeeld. Ook het (her)structureren van de zeggenschapsverhoudingen kan aan de orde zijn of aandacht voor het vinden en/of behouden van goede werknemers. Het is nu tijd om deze stappen te zetten, eventueel samen met onze personeelsadviseurs.

Fiscale structuur optimaliseren

Het is noodzakelijk om te werken aan een optimale fiscale structuur, die past bij de onderneming, de ondernemer, de opvolger en mogelijk andere aandeelhouders. Denk daarbij aan de juiste rechtsvorm, de verhouding tussen privé en BV en de pensioenvoorzieningen. Wij hebben ruime ervaring met het oplossen van dergelijke fiscale vraagstukken. Onze fiscale adviseurs maken samen met u de juiste fiscale keuzes zodat uw onderneming bedrijfseconomisch, nu en in de toekomst, optimaal rendeert.

Financiering afstemmen

Vanzelfsprekend dient een bedrijfsoverdracht gefinancierd te worden. Welke rol kunt u daarin spelen? Wellicht kunt u een deel van de overnamesom financieren? Of wellicht doet u een schenking? Is er alsnog vreemd vermogen nodig, dan zijn er verschillende opties. Als onafhankelijk adviseur hebben wij toegang tot een breed netwerk van mogelijke financiers. Naast bankleningen en kredietfaciliteiten zijn er tal van alternatieve financieringsmogelijkheden. Wij bezien het complete speelveld en bepalen samen met u welke financiering het best aansluit bij uw plannen.



Stap 4: monitoren en begeleiden

Wie denkt dat het sluitstuk van de bedrijfsoverdracht, de overdracht van het bedrijf is, komt bedrogen uit. Ook na deze mijlpaal zijn er tal van uitdagingen, voor zowel uw opvolger als uzelf. Voor uw familiebedrijf breekt een nieuwe periode aan. Uw opvolger wordt het nieuwe gezicht van het bedrijf en zal zijn rol zowel intern als extern moeten oppakken. Voor u wordt het tijd om daadwerkelijk afstand te nemen. Daarmee geeft u uw opvolger ruimte om vol vertrouwen de toekomst in te gaan.

Nu uw opvolger aan het roer staat, staan wij naast hem/haar om het beste uit zichzelf en het bedrijf te halen. We maken eventuele zorgen bespreekbaar en bieden advies en coaching over succesvol ondernemerschap. Er zijn nog steeds veel zaken die aandacht verdienen. In deze fase is het voor u en uw opvolger belangrijk om de balans te vinden. Wij brengen rust bij alle uitdagingen waarvoor u staat. Of het nu gaat om financiën, financieringen, personeel of juridische zaken; wij staan naast u. Als sparringpartner, adviseur en vertrouwenspersoon houden wij u scherp. Zo borgen we het succes van de bedrijfsoverdracht.

Drie belangrijke aandachtspunten

Coaching van u en uw opvolger

Nu de overdracht een feit is, ervaart u wellicht hoe moeilijk uw nieuwe rol is. Wellicht staat u uw opvolger bij als adviseur of commissaris, maar hoe vult u dit in? Natuurlijk wilt u uw opvolger niet teveel voor de voeten lopen, maar loslaten is lastig. Uw opvolger kan op zijn of haar beurt eveneens tegen vragen aanlopen bij het runnen van het bedrijf. Hoe moet de onderlinge communicatie worden afgestemd en hoe moet bijvoorbeeld een management- of aandeelhoudersvergadering worden georganiseerd? Onze adviseurs staan u met raad en daad bij.

HR-begeleiding organisatieverandering

Bij een organisatieverandering kunnen emoties en weerstanden naar voren komen. Medewerkers en leidinggevenden gaan op verschillende manieren met een verandering om. Onze specialisten begeleiden de veranderingen binnen uw organisatie. Met onze ruime ervaring en expertise op HR-gebied werken wij met uw opvolger samen om de gewenste verandering te realiseren en de organisatie en medewerkers succesvoller te laten functioneren.

Inzicht in financiën en overige begeleiding

Het inschakelen van een onafhankelijke adviseur kan van toegevoegde waarde zijn bij een succesvolle bedrijfsoverdracht. Hoe goed de overdracht ook is voorbereid en uitgevoerd, er kunnen altijd vraagstukken ontstaan die op voorhand niet waren voorzien. Vanuit een full-service aanpak hebben wij aandacht voor alle aspecten van het ondernemerschap, zowel zakelijk als privé. We staan als sparringpartner, adviseur en vertrouwenspersoon naast de ondernemer. We ontzorgen, ondersteunen en zijn een bron van inzicht.

Een succesvolle bedrijfsoverdracht

Wie onderneemt in een familiebedrijf weet dat er altijd meer telt dan de zakelijke overwegingen alleen. Meer dan in welk bedrijf ook spelen emoties een rol. Deze dynamiek wordt haarscherp zichtbaar zodra sprake is van een bedrijfsoverdracht. Niet alleen de ondernemer zelf, maar ook gezinsleden en familieleden voelen zich betrokken bij de toekomst van het bedrijf.

Juist deze specifieke kenmerken vergen een eigen, unieke aanpak. Om die reden heeft Schipper Accountants een team ervaren familiebedrijfspecialisten waarop u altijd een beroep kunt doen. Wij hebben oog en oor voor de verschillende belangen die binnen de familie en/of binnen het familiebedrijf spelen. Met onze kennis en ervaring zijn wij in staat te adviseren over de continuïteit van het bedrijf en gelijktijdig recht te doen aan alle emoties die mogelijk spelen. Dat vergt de uitgebalanceerde aanpak, die alleen een ervaren onafhankelijke adviseur kan bieden.

Naast de juiste expertise en de noodzakelijke onafhankelijkheid, hebben wij bovendien een breed scala aan specialisten die ieder op een bepaald moment in het overnametraject van waarde kunnen zijn. Zij hebben kennis van de financiële, fiscale en juridische kant van het bedrijf, maar ook van HR-zaken, waardebepalingen, financieringen en pensioen. Door deze kennis, die we in eigen huis hebben, kunnen we iedere bedrijfsoverdracht succesvol begeleiden. Daarbij richten we ons niet alleen op de beoogde transactie, de familiedynamiek, maar ook op een succesvol vervolg. Om die reden blijven onze adviseurs, betrokken om de integratie van bedrijfsprocessen en de samenwerking tussen de verschillende medewerkers succesvol vorm te geven. Zo maken we het familiebedrijf klaar voor de toekomst.

Wilt u weten wat wij voor u, uw bedrijf en familie kunnen doen? Neem gerust contact op voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek met één van onze familiebedrijfspecialisten.



Jan Rutjes

T: 0113 - 23 94 00

E: [Stuur een e-mail](#)



Jan van Opstal

T: 076 - 30 36 500

E: [Stuur een e-mail](#)



Edwin van Belle

T: 010 - 48 00 155

E: [Stuur een e-mail](#)

Over Schipper

Schipper Accountants is een full-service accountants- en advieskantoor met dienstverlening op het gebied van accountancy, belastingadvies, accountantscontrole, pensioenadvies, corporate finance en personeelsdiensten.

Als sparringpartner, adviseur en vertrouwenspersoon helpen we ondernemers te ondernemen met vertrouwen. We ontzorgen, ondersteunen en bieden inzicht in uw cijfers. Met ruim 80 jaar werkervaring, circa 350 medewerkers en meerdere vestigingen in Zuidwest-Nederland zijn we in de brede regio actief en weten we wat er in uw onderneming speelt, zodat we kunnen fungeren als volwaardig gesprekspartner. Schipper behoort tot de top 25 accountants- en advieskantoren in Nederland.



[linkedin.com/schipperaccountants](https://www.linkedin.com/company/schipperaccountants)



twitter.com/schipperaccount



[instagram.com/schipperaccountants](https://www.instagram.com/schipperaccountants)



[facebook.com/schipperaccountants](https://www.facebook.com/schipperaccountants)