

U bent niet de eerste die een bedrijf overdraagt

# MatchMaker

Wie een bedrijf wil overnemen of overdragen, komt op zijn of haar pad voor vele keuzes te staan. Is het verstandig die helemaal alleen te maken? Misschien moeilijk toe te geven, maar het antwoord is: nee. We lopen langs wat valkuilen.

**V**ragen bestormen de ondernemer die een bedrijf wil overnemen of juist verkopen. Wanneer, aan wie, van wie, hoe, en wat daarna? Maar misschien is de eerste en de belangrijkste keuze wel: schakel ik begeleiding in? Een overnamepad gaat zelden uitsluitend over rozen, dus het antwoord ligt voor de hand: doe het. Adviseurs en trajectbegeleiders voldoende...

Alleen is een zekere eigenwijsheid ondernemers niet vreemd. Zij zullen doorgaans niet te snel luisteren naar iemand die zich als 'adviseur' afficheert. Gelukkig zijn er andere manieren om steun te krijgen bij het complexe proces van bedrijfsoverdracht.

Ariane Struyvenberg (48) is zelf geen traditionele overnamebegeleider (meer), maar zorgt er op haar manier toch voor dat relaties zich bewust worden van wat erbij komt kijken. Via haar bedrijf Pro8tivity organiseert zij ontmoetingen waarbij deelnemers ervaringen kunnen uitwisselen. Als matchmaker brengt zij kopers, vertrekkers en ex-DGA's met elkaar in contact.

Op zo'n bijeenkomst vraagt zij, bijvoorbeeld, aan een ondernemer die haar bedrijf gaat verkopen of ze al een tijdstip gekozen heeft om haar personeel in te lichten. Een belangrijke afweging, weet Struyvenberg. 'Maar ze legde mijn ideeën naast zich neer, dus bracht ik haar in contact

met een andere vrouw die haar bedrijf een jaar eerder van de hand had gedaan. Praat met haar eens over de communicatie, fluisterde ik die derde in. En kijk, van een lotgenoot nam de ondernemer het wel aan. Een dag later lichtte ze haar personeel in.'

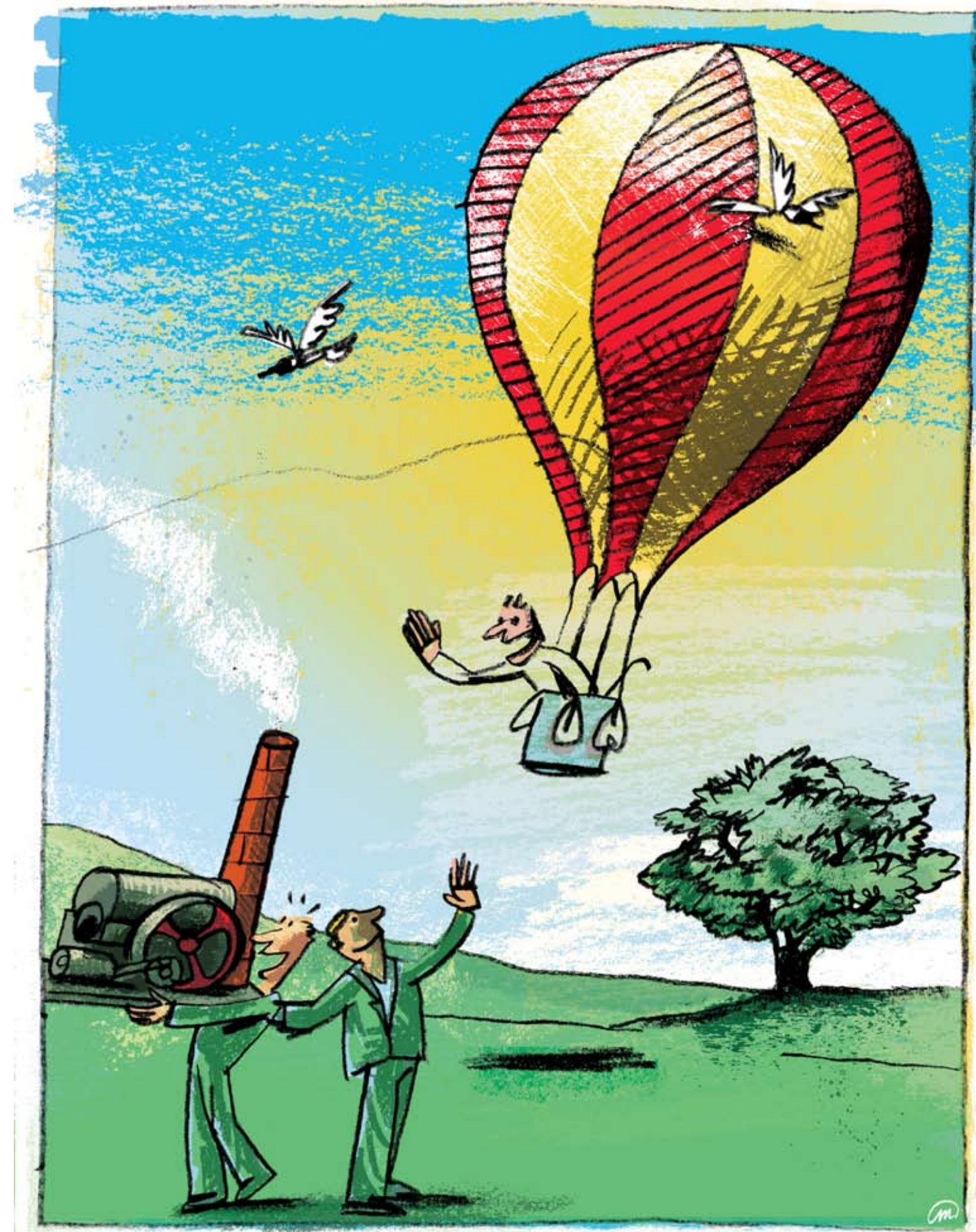
Zo doet Struyvenberg, zoals ze het zelf noemt, aan 'recycling van kennis, kunde en ervaring'. Ze neemt zo veel mogelijk ondernemers in haar netwerk op en zet ze in bijeenkomsten van tien tot tweehonderd mannen en vrouwen bij elkaar. Een deel heeft een overname of opvolging achter de rug, een deel komt er als koper of verkoper op af.

## Enerverende keuzes

Als makelaar in contacten kijkt Struyvenberg vooral naar de menselijke component van een bedrijfsoverdracht. 'Het is soms een emotionele achtbaan', stelt ze.

Het zijn enerverende keuzes die ondernemers voor, tijdens en na een overdracht moeten maken. Het is belangrijk daar bewust mee bezig te zijn. Zo is het vaak moeilijk om onder ogen te zien dat de tijd van verkopen nadert. Niet iedereen die een eigen bedrijf heeft op- en uitgebouwd, wil er op het juiste moment aan. Uit haar persoonlijke netwerk – vooral opgebouwd bij het golfen, ze heeft handicap 6 – kende Struyvenberg een vrouwelijke DGA van 64 jaar, die zei er nog lang niet aan toe te zijn. 'Nee hoor, stel je voor, wat zouden de kinderen ervan zeggen?' Zonder ergens op aan te dringen, liet Struyvenberg de vrouw nadenken en praten. 'Ik ging samen met haar leuke dingen doen, golfen en zo, en functioneerde als emotionele praatpaal. Na een aantal maanden vroeg ze op eens of ik een koper voor haar wist. Later vond ik inderdaad twee kandidaten, dankzij mijn professionele netwerk. Een van die partijen is het geworden.'

Zo kunnen belangrijke keuzes tot stand komen, wil Struyvenberg maar zeggen. ▶





## ‘Leg het altijd vast, vooral waar het een familiebedrijf betreft’

Ik match ze bijvoorbeeld als mentor aan een starter, een ZZP'er of een vertrekkende die nog in het begin van de nieuwe fase zit. Ook hier geldt weer: ondernemers luisteren eerder naar lotgenoten.'

Bij vele dilemma's kan de kopende of verkopende ondernemer steun goed gebruiken. Maak ik de afspraken in goed vertrouwen of wil ik alles op papier? Wie niet van gedachten wisselt met een ervaren collega of adviseur, kan zich laten (mis)leiden door de goede sfeer van gesprekken of denkt dat de eventuele wens alles dicht te spijkeren de andere partij zal kwetsen. Wie ervaringen van anderen kent, is voorzichtig.

Struyvenberg: 'Ik ken bijvoorbeeld iemand die van de DGA van een familiebedrijf het idee had gekregen dat hij aandelen kon kopen. Een gentlemen's agreement, dacht hij. Hij was van een bank overgekomen en werkte er al twee jaar als directeur. Had ziel en zaligheid in "zijn" bedrijf gestopt. Opeens bleek dat de DGA toch een neef als opvolger wilde. Het proces was zelfs al ver gevorderd. Dat was een enorme klap. Kortom, leg het altijd vast, vooral waar het een familiebedrijf betreft.'

### Ervaren ondernemers

Het is dus zaak om tijdens en na bedrijfsoverdracht bewuste keuzes te maken. Makkelijk gezegd natuurlijk, maar het komt er in de praktijk vaak niet van. Er is te weinig tijd, rust en ruimte, een ondernemer gaat nu eenmaal altijd door.

Struyvenberg: 'En toch... Ervaren ondernemers die zelf verkocht hebben, hameren erop: begin drie tot vijf jaar van tevoren met nadenken. Het kan niet vroeg genoeg. Wat wil je zelf eigenlijk? Hoe lang kun je nog doorgaan? Ik ken een ex-ondernemer die eigenhandig een HRM-bureau had opgezet, met een zelf ontwikkelde assessment-methode. Halverwege de 40 had hij een bedrijf met dertig man personeel. Er kwam een groot nieuw pand. Hij stond ernaar te kijken en dacht: dit wil ik helemaal niet. Ik ben pionier, geen bestuurder. Hij nam de tijd om na te denken en besloot nog twee jaar voort te bouwen. Dan zou hij verkopen. Hij heeft het zo gedaan, kreeg de hoofdprijs en is nu de meest tevreden ex-ondernemer die ik ken.'

#### ■ Meer informatie

■ Zie [www.pro8tivity.nl](http://www.pro8tivity.nl), ook voor andere diensten die Ariane Struyvenberg en haar associés aanbieden voor kopende, verkopende en startende ondernemers.

■ Ariane Struyvenberg publiceert columns in Brookz, 'platform voor bedrijfsovername', zie [www.brookz.nl](http://www.brookz.nl).

### De grote leegte

Ook tijdens en na de eigenlijke overdracht is er nogal wat te beslissen. De ondernemer heeft decennia met hart en ziel gewerkt en dan dreigt ineens de grote leegte. Wat nu? 'Daar moet je als verkopende ondernemer goed over nadenken. Helemaal niets meer doen? Kan, bijvoorbeeld voor een jaar. Maar negen van de tien stoppers willen actief blijven en die keuze maak ik voor hen wat makkelijker.'

### Bedrijfsoverdracht: praktische tips

Een aantal adviezen van senior ondernemers:

- Werk niet te lang met je opvolger samen.  
Richtlijn: hooguit negentig dagen.
- Betaling in termijnen: doe het zo mogelijk niet!  
MatchMaker Ariane Struyvenberg: 'Ik heb al meermalen gehoord dat de laatste termijn of termijnen erbij inschoten.'
- Voor de DGA die eruit gaat: maak het bedrijf minder afhankelijk van jezelf.
- Onderzoek tijdig of interne opvolging mogelijk is.
- Stel de beslissing over wat je na de verkoop gaat doen niet uit tot het zover is. En als dat toch gebeurt: neem na de overdracht een time-out om opnieuw een bewuste keuze te kunnen maken. Wat kan ik nog? Wat wil ik? Een tweede carrière misschien? Neem rust. Laat het niet over je heen komen. Ariane Struyvenberg: 'Je hoort vaak dat ex-ondernemers dan een veel te hectisch eerste jaar hebben. Vol activiteiten, lezingen en adviesfuncties.'

## UW VERMOGEN

# Successiewet wordt vereenvoudigd Erfgenamen per 2010 anders belast

Het kabinet werkt aan een nieuwe Successiewet. Deze Wet schenken en erfbelasting moet in 2010 van kracht worden. Wat er verandert?

Minder schijven, lagere tarieven en een hogere vrijstelling. Daar staat tegenover dat veel gebruikte belastingbesparende constructies niet meer opgaan. Mogelijk met terugwerkende kracht...

Erfgenamen zijn over de waarde van een nalatenschap vaak een flink bedrag aan successierechten verschuldigd. Velen zien deze heffing als een onrechtvaardigheid: 'Waarom belasting betalen over een geldsom waarvoor eerder al inkomstenbelasting is afgedragen?' Tel daarbij op de complexe tariefstructuur (er zijn nu 28 verschillende tarieven!) en de uitgebreide mogelijkheden om de belasting te ontwijken en het zal duidelijk zijn dat de huidige Successiewet op weinig begrip kan rekenen. Daarmee is meteen de reden gegeven waarom het kabinet de wet grondig wil herzien: het draagvlak moet worden verbreed. Dit voorjaar presenteerde staatssecretaris van Financiën De Jager de eerste contouren van de nieuwe wet, die Wet schenken en erfbelasting gaat heten.

### Minder tarieven

Gedacht wordt aan een nieuwe tariefstructuur met slechts twee tariefgroepen: één voor kinderen en partners, en één voor alle andere verkrijgers. Elke tariefgroep zou uit twee schijven kunnen bestaan, waarbij het hoogste

tarief voor kinderen en partners maximaal 20% bedraagt (nu 27%) en voor alle andere verkrijgers maximaal 50% (nu 68%). Maar ook één schijf per tariefgroep is een optie om allereerste belastingbesparende constructies verder tegen te gaan: minder schijven is minder schuiven. Voorts denkt de staatssecretaris aan een verhoging van de vrijstellingen, vooral die voor partners. Deze bedraagt momenteel maximaal € 523.667,-.

### Besparende constructies

Omdat het níét de bedoeling is dat de schatkist er per saldo op achteruitgaat, wil de staatssecretaris de lagere tarieven en hogere vrijstellingen 'terugverdienen' door een verbreding van de grondslag. Oftewel: de heffing moet op meer situaties van toepassing zijn dan nu. Daartoe wil men veel gebruikte constructies om successierechten te besparen (estate planning) onmogelijk maken. Denk bijvoorbeeld aan de zogeheten belastingbesparende testamenten en 'belastingvluchtelingen'. Tot tien jaar na hun emigratie worden Nederlanders voor de Successiewet nog steeds geacht in Nederland te wonen. Sommige Nederlan-

ders nemen evenwel een andere nationaliteit aan, zodat de Nederlandse Successiewet niet meer op hen van toepassing is. De nieuwe wet wil daaraan een eind maken. Een andere constructie die men wil aanpakken, is het ontwijken van belastingen via in het buitenland gevestigde trusts. Reeds opgetuigde constructies lijken hierbij niet veilig te zijn. Dus: waakzaamheid is geboden of uw huidige testament na de wetwijziging nog het beoogde effect heeft.

### Economische realiteit

Ten slotte moet de nieuwe wet het successierecht beter laten aansluiten bij de economische realiteit. Nu betalen mensen vaak belasting, terwijl ze feitelijk niets in handen krijgen. Een langstlevende echtgenote wordt voor haar gevoel niet rijker als haar echtgenoot overlijdt. Een kind dat een geldvordering op de langstlevende ouder verkrijgt (die pas na het overlijden van die ouder opeisbaar is), heeft daar op dat moment niets aan. Verkrijgt een ouder het vruchtgebruik van een goed en een kind het bloot eigendom, dan krijgt het kind niets in handen, maar is het wel successiebelasting verschuldigd. In de nieuwe wet wil men dat anders regelen: je hoeft dan alleen te betalen, als je echt iets verkrijgt. ■

Vragen over de nieuwe Successiewet? Neem dan contact op met drs. Etienne van Dam MFP (foto) via (020) 527 64 52 of [e.vandam@gilissen.nl](mailto:e.vandam@gilissen.nl). Of met mr. Michiel Peters, via (020) 527 64 47 of [m.peters@gilissen.nl](mailto:m.peters@gilissen.nl).



‘Waakzaamheid is geboden of uw huidige testament na de wetwijziging nog het beoogde effect heeft’