



Kenniscentrum VermogensAdvies

Familiebedrijven in 2018

Het ene moment geen wolkje aan de lucht, het volgende moment navigeren op ruwe zee. Als directeur van uw familiebedrijf weet u zich hier prima doorheen te slaan. Maar er komt een moment dat u beseft dat u niet eeuwig de kapitein op het schip kunt blijven. En dan is de vraag hoe u de verantwoordelijkheid over de familie, het familiebedrijf en het vermogen op zorgvuldige en soepele wijze overdraagt aan de volgende generatie. In dit informatieblad gaan wij in op familiebedrijven en family governance. Mogelijk kan family governance u helpen om beter grip te krijgen op al uw zaken op het raakvlak van de familie, het familiebedrijf en het vermogen. Wij sluiten af met een aantal cijfers over familiebedrijven, enkele fiscale cijfers bij de overdracht van familiebedrijven en enige informatie over testamenten.

Verantwoordelijkheid uit handen geven

Elke familie en zeker ook elk familiebedrijf is uniek. Er bestaat dus niet een blauwdruk voor een ideale overdracht. Elke situatie vraagt om een individuele benadering. En dat begint met het stellen van de juiste vragen.

- ▶ Hoe voorkom ik interne conflicten over het familievermogen of het familiebedrijf?
- ▶ Zien de diverse familieleden het familiekapitaal als een geschenk of als een last?
- ▶ Zijn mijn kinderen klaar om het bedrijf te gaan leiden?
- ▶ Welke rol zie ik weggelegd voor mijn kinderen?
- ▶ Hoe kan ik ze goed voorbereiden op de verantwoordelijkheid voor het familiebedrijf en ons familiekapitaal?
- ▶ Vind ik dat kinderen eerst op hun eigen benen moeten leren staan?

- ▶ Zijn de huwelijken van mijn kinderen voor mij een reden tot bezorgdheid?
- ▶ Hoe liquide is mijn bedrijf?
- ▶ Heb ik mijn eigen terugtreden eigenlijk wel goed geregeld?
- ▶ Ben ik emotioneel klaar voor de bedrijfsoverdracht?
- ▶ Hoe herken ik het ideale moment voor de overdracht?

Wat is family governance?

Family governance is een levend 'sociaal contract' tussen familieleden. Samen maken zij de afspraak om de gemeenschappelijke doelen en waarden na te leven. Dit kan een mondelinge overeenkomst zijn. Maar het is gebruikelijk het familiebeleid en de overeengekomen regels en afspraken in een statuut vast te leggen. Dit gaat gepaard met een duidelijke structuur voor communicatie en beslissingen.

Geen luxe, maar noodzaak

Veel familiebedrijven overleven de overdracht naar de volgende generatie niet. Naar verwachting loopt het in circa 30% van de gevallen fout af. En er blijven nog heel weinig familiebedrijven over na de overdracht naar de derde generatie, waarschijnlijk minder dan 5%. Vaak wordt gezegd dat dat komt doordat er geen goede voorbereiding van de bedrijfsoverdracht is geweest. En dat de bedrijfsopvolgers onvoldoende ruimte krijgen van de oude eigenaren om het familiebedrijf te kunnen voortzetten. Of omdat er bijvoorbeeld te weinig geld is voor investeringen. Ook kan het niet goed functioneren van familieleden in het bedrijf, verschil van mening over de strategie of onenigheid over de rol van aangetrouwde familie tot spanningen en conflicten leiden. Er kunnen natuurlijk andere redenen zijn waardoor het anders loopt dan verwacht. Onder andere met een aandeelhoudersovereenkomst, externe bemiddeling of een familiestatuuut kunt u dit zo veel mogelijk voorkomen.



Het belang van family governance

Met family governance brengt u structuur aan. Het is als het ware de 'lijm' tussen de familieleden. Om te beginnen zorgt het voor een heldere communicatie en procesgang. Dit maakt het makkelijker overeenkomsten te sluiten. Zo komt u met uw familie tot gemeenschappelijke, heldere en ferme beslissingen.

Het proces is in veel opzichten belangrijker dan de uitkomst. Regels en normen voor de wijze waarop mensen zich gedragen en met elkaar communiceren geven houvast. Het vastleggen van de formele relaties tussen de individuele familieleden helpt conflicten te voorkomen. Zo worden het familiebedrijf, het kapitaal en de familie zelf in stand gehouden voor de volgende generaties. En daar gaat het uiteindelijk om.

Zes redenen voor family governance:

- ▶ Een raamwerk met duidelijke regels leidt tot evenwichtige relaties.
- ▶ De structuur zorgt voor een soepele overgang naar de volgende generatie.
- ▶ Family governance stimuleert de familie om toekomstige scenario's uit te werken.
- ▶ Momenten van besluiteloosheid komen nauwelijks voor.
- ▶ Het maakt ongeschreven regels expliciet.
- ▶ Het is de manier om de familie, het vermogen en het familiebedrijf in stand te houden.

Wat valt onder family governance?

In de kern

Bij family governance komt het neer op twee kernelementen:

- ▶ Afspraken over gemeenschappelijke waarden en normen.
- ▶ Een overkoepelende familiemissie en -visie.

Vastleggen kan in een familiestatuu, in een aandeelhouders-overeenkomst of middels de notulen van een familieberaad.

De regels

Op diverse terreinen kunnen er aanvullende afspraken worden gemaakt. U kunt dan denken aan:

- ▶ Hoe het familiebedrijf wordt aangestuurd en bestuurd.
- ▶ Vergaderingen, communicatie en interpersoonlijke relaties.
- ▶ Arbeidsverhoudingen, bevoegdheden en opvolging.
- ▶ Financiële planning, vermogensstructurering.
- ▶ Persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Hoe vastleggen

U doet er goed aan om de afspraken en overeenkomsten voor het bepalen van de family governance vast te leggen.

Er zijn twee soorten documenten: juridisch bindende en niet bindende.

Niet-bindende documenten hebben dan wel geen juridische betekenis, ze leggen wel een moreel gewicht in de schaal.

Dit zijn bijvoorbeeld:

- ▶ Verklaring van familiewaarden, gedragsregels, beleid voor belangenconflicten.
- ▶ Aanname en beloningsbeleid, functiebeschrijvingen voor bestuurders.
- ▶ Programma's voor scholing en ontwikkeling.
- ▶ Dividendbeleid.
- ▶ Charitas en filantropiebeleid.

Dan zijn er nog de (in principe) juridisch bindende documenten. Het is belangrijk om deze documenten op elkaar af te stemmen om consistent te zijn en discrepanties te voorkomen. U kunt dan denken aan:

- ▶ Testament, huwelijkse voorwaarden.
- ▶ Familiestatuu, management protocol.
- ▶ Beleggingsstatuu.
- ▶ Aandeelhouders, stichtings- of trustovereenkomst.

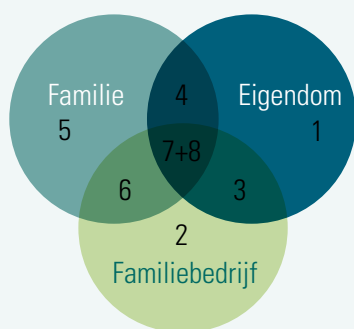
Wat valt niet onder family governance?

Family governance gaat vooral over de familie, haar vermogen en het eigendom van het familiebedrijf. Hoe het bedrijf op dagbasis wordt geleid, maakt hier geen onderdeel van uit.

Transparante rollen en belangen

Het schema hieronder toont de rollen, belangen en perspectieven van de familieleden. Deze variëren afhankelijk van de positie die familieleden innemen in de drie cirkels van familie, eigendom en familiebedrijf.

Figuur : Transparante rollen en belangen



1. Externe aandeelhouders
2. Management en personeel
3. Manager / aandeelhouders
4. Inactieve of passieve familie / aandeelhouders
5. Familie
6. Familie die in het familiebedrijf werken
7. Familie aandeelhouders die in het familiebedrijf werken
8. Familie aandeelhouders die management vormen

Bron: Three circle model: Tagiuri and Davis

Bij de meeste succesvolle familiebedrijven zijn deze cirkels in balans. Met professioneel management, een verantwoorde eigendomsverhouding en een harmonieuze familiedynamiek.

Het gevaar ligt op de loer als de drie cirkels uit balans zijn. Bijvoorbeeld als het aantal aandeelhouders sterk toeneemt. Fragmentatie in het eigendom leidt veelal tot minder betrokkenheid bij het familiebedrijf. Dit staat een effectieve besluitvorming in de weg. Een ander negatief effect ontstaat als er meer familieleden, eigenaren dan managers zijn. In dat geval kunnen de belangen van deze 'passieve eigenaren' in botsing komen met de belangen van de eigenaren die een actieve rol vervullen in het familiebedrijf.

Onderdelen van een familiestatuu

- **Visie en missie**
Gaat in op de familie, het vermogen en het familiebedrijf.
- **Gezamenlijke waarden**
Voor onderlinge interactie, omgang met medewerkers en andere stakeholders en rol in de maatschappij.
- **Kader en voorwaarden**
Op wie is het van toepassing, processen voor wijzigingen of updates.
- **Eigendom**
Wie is eigenaar van welk gedeelte van het familiebedrijf, wie bepaalt wat en hoe verloopt de vererving van het familiekapitaal?
- **Bestuur**
Structuur, besluitvorming, regels, rollen.
- **Persoonlijke en professionele ontwikkeling familieleden**
Richtlijnen, onderwijs, ervaring elders.
- **Beloningen**
Bonussen, compensatieregelingen, dividenden.
- **Zakelijk leiderschap**
Rol van familieleden, andere stakeholders, regels voor benoemingen en aftredingen.
- **Nalatenschap**
Estate planning, voorbereiding volgende generatie, assessment en selectie, leeftijdsgrenzen.
- **Filantropie**
Visie en missie, rol van de familie, link met de onderneming.
- **Communicatie**
Vergaderingen, woordvoerders voor de familie.
- **Conflictoplossing**
Bemiddeling, conflictprocedure.

Enkele cijfers

Cijfers per 01-01-2016, exclusief bedrijven van ondernemingengroepen met één werkzame persoon

FAMILIEBEDRIJVEN

Aantal familiebedrijven	276.900
Percentage familiebedrijven van alle bedrijven	71%
Omzet familiebedrijven in business economy (in 2015)	€ 343 miljard
Percentage omzet familiebedrijven in business economy van alle bedrijven in business economy (in 2015)	27%
Aantal familiebedrijven actief als werkgever	180.500
Aantal werknemersbanen bij familiebedrijven	2,16 miljoen
Aandeel van familiebedrijven in totaal aan werknemersbanen	29%

Bron: CBS, 'Familiebedrijven in Nederland', april 2017

Enkele fiscale cijfers familiebedrijven bij een BV-structuur

INKOMSTENBELASTING

Schenking

- Bij schenking van ondernemingsvermogen kan op verzoek van de gezamenlijk belanghebbenden aan de Belastingdienst onder bepaalde voorwaarden de aanmerkelijkbelangclaim (25%) op aandelen in de holding-BV worden doorgeschoven naar de bedrijfsopvolger.
- Er mag in ieder geval geen sprake zijn van belastbaar loon.
- In ieder geval moet de bedrijfsopvolger direct voorafgaande aan de schenking minimaal 36 maanden (aaneengesloten) in dienst zijn bij de holding-BV of werk-BV (dienstbetrekkingeis); in bepaalde situaties bij ziekte, faillissement, surseance van betaling en onder curatelestelling is deze dienstbetrekkingeis niet van toepassing.

SCHENKBELASTING EN ERFBELASTING

Schenking

- Bij schenking van ondernemingsvermogen kan de bedrijfsopvolger op verzoek aan de Belastingdienst onder bepaalde voorwaarden gebruikmaken van een vrijstelling van schenkbelasting. Deze regeling wordt ook wel 'BOR' genoemd.
- Het gaat om een 100%-vrijstelling voor de waarde van de onderneming tot €1.071.987 en een:
- 83%-vrijstelling voor zover het ondernemingsvermogen meer bedraagt dan €1.071.987.
- In ieder geval moet de schenker bij schenking van aanmerkelijkbelangaandelen in een BV gedurende 5 jaar (aaneengesloten) direct voorafgaande aan de schenking de aanmerkelijkbelangaandelen hebben gehad (bezitseis) en gedurende deze periode moet de onderneming zijn gedreven (ondernemingseis).
- In ieder geval moet de bedrijfsopvolger direct na de bedrijfsoverdracht bij schenking van het ondernemingsvermogen de verkregen aandelen gedurende 5 jaar (aaneengesloten) aanhouden (bezitseis) en moet de bedrijfsopvolger de onderneming gedurende deze periode geheel voortzetten (ondernemingseis).

Vererving

- Bij vererving van ondernemingsvermogen kan op verzoek van de gezamenlijk belanghebbenden aan de Belastingdienst onder bepaalde voorwaarden de aanmerkelijkbelangclaim (25%) op aandelen in de holding-BV worden doorgeschoven naar de bedrijfsopvolger.
- Er mag in ieder geval geen sprake zijn van belastbaar loon.

Vererving

- Bij vererving van ondernemingsvermogen kan de bedrijfsopvolger op verzoek aan de Belastingdienst onder bepaalde voorwaarden gebruikmaken van een vrijstelling van erfbelasting. Deze regeling wordt ook wel 'BOR' genoemd.
- Het gaat om een 100%-vrijstelling voor de waarde van de onderneming tot €1.071.987 en een:
- 83%-vrijstelling voor zover het ondernemingsvermogen meer bedraagt dan €1.071.987.
- In ieder geval moet de erflater bij vererving van aanmerkelijkbelangaandelen in een BV gedurende 1 jaar (aaneengesloten) direct voorafgaande aan het overlijden van erflater de aanmerkelijkbelangaandelen hebben gehad (bezitseis) en gedurende deze periode moet de onderneming zijn gedreven (ondernemingseis).
- In ieder geval moet de bedrijfsopvolger direct na de bedrijfsoverdracht bij vererving van het ondernemingsvermogen de verkregen aandelen gedurende 5 jaar (aaneengesloten) aanhouden (bezitseis) en moet de bedrijfsopvolger de onderneming gedurende deze periode geheel voortzetten (ondernemingseis).



Testament

Soorten testamenten en beoordeling geschiktheid voor de bedrijfsopvolgingsregelingen voor de inkomstenbelasting en voor de schenk- en erfbelasting (BOR). Hieronder gaan we steeds ervan uit dat de DGA overlijdt, hij/zij een echtgenoot of geregistreerd partner en 2 kinderen achterlaat en dat is voldaan aan de voorwaarden.

SOORTEN TESTAMENT

✗ Wettelijke verdeling

Als er niets geregeld is, geldt de wettelijke verdeling. Dan krijgt de langstlevende partner de gehele nalatenschap, dus inclusief het ondernemingsvermogen. De langstlevende krijgt dan een schuld aan de kinderen. Daardoor is het belaste erfdeel van de langstlevende partner lager dan de ondernemingsvrijstelling. Ook door de vrijstelling voor de erfbelasting voor partners voor de Successiewet. Daarom is deze variant niet aantrekkelijk voor de BOR. Een testament kan hier uitkomst bieden.

✗ Testament met legaat tegen inbreng voor bedrijfsopvolger

Hierbij doet zich hetzelfde probleem voor als bij de wettelijke verdeling (zie hiervoor). De bedrijfsopvolger krijgt het ondernemingsvermogen, een schuld en een erfdeel. Voor het ondernemingsdeel kan hij/zij een beroep doen op de BOR, maar zijn/haar belaste verkrijging is lager dan het ondernemingsvermogen. Dit komt doordat de bedrijfsopvolger voor het legaat moet betalen aan de nalatenschap. Daarom is deze variant niet aantrekkelijk voor de BOR.

✓ ✗ Vruchtgebruiktestament

Hierbij krijgt de langstlevende partner het vruchtgebruik (met name recht op dividend) en de kinderen de bloot eigendom van de aandelen. De BOR wordt volledig benut. Dat maakt deze variant geschikt voor de toepassing van de BOR. Maar voor de inkomstenbelasting is deze variant minder geschikt. Bij overlijden van de vruchtgebruiker wordt de aangroei bij de blooteigenaren (werkelijke waarde -/- fiscale verkrijgingsprijs) namelijk belast met 25% inkomstenbelasting (box 2), terwijl het verlies van de verkrijgingsprijs bij de vruchtgebruiker niet of beperkt kan worden verrekend.

✓ Testament waarbij langstlevende partner én kinderen gezamenlijk als erfgenaam worden aangemerkt

Hierbij krijgen de langstlevende partner en de kinderen gezamenlijk het ondernemingsvermogen. De BOR wordt volledig benut. Dat maakt deze variant geschikt voor de toepassing van de BOR. Dit neemt niet weg dat er dan meer aandeelhouders zijn dan bedrijfsopvolgers. Als dat een probleem is, kan een Stichting Administratiekantoor of de uitgifte van aandelen met een beperkt of zelfs zonder stemrecht hier uitkomst bieden.

Disclaimer

De in dit document aangeboden informatie is opgesteld door ABN AMRO Bank N.V. en is bedoeld als informatie in algemene zin en is niet toegespitst op uw persoonlijke situatie. De informatie mag daarom nadrukkelijk niet beschouwd worden als een advies of als een voorstel of aanbod tot 1) het aankopen of verhandelen van financiële instrumenten en/of 2) het afnemen van beleggingsdiensten noch als een beleggingsadvies. Beslissingen op basis van de informatie uit dit document zijn voor uw eigen rekening en risico. De informatie en de voorwaarden die van toepassing zijn op door ABN AMRO aangeboden financiële instrumenten en beleggingsdiensten verleend door ABN AMRO kunt u vinden in de Voorwaarden Effectendienstverlening ABN AMRO en het Informatieblad Effectendienstverlening ABN AMRO die verkrijgbaar zijn via www.abnamro.nl/beleggen. Hoewel ABN AMRO tracht juiste, volledige en actuele informatie uit betrouwbare geachte bronnen aan te bieden, verstrekt ABN AMRO expliciet noch impliciet enige garantie dat de aangeboden informatie in dit document juist, volledig of actueel is. ABN AMRO

aanvaardt geen aansprakelijkheid voor druk- en zetfouten. De in dit document opgenomen informatie kan worden gewijzigd zonder voorafgaand bericht. ABN AMRO is niet verplicht de hierin opgenomen informatie te actualiseren of te wijzigen. ABN AMRO en/of haar agenten of onderaannemers aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid ten aanzien van enige schade (met inbegrip van gederfde winst), die op enigerlei wijze voortvloeit uit de informatie die u in dit document wordt aangeboden of het gebruik daarvan. ABN AMRO, of de rechthebbende, behoudt alle rechten (waaronder auteursrechten, merkrechten, octrooien en andere intellectuele eigendomsrechten) met betrekking tot alle in dit document aangeboden informatie (waaronder alle teksten, grafisch materiaal en logo's). Het is niet toegestaan de informatie uit dit document te kopiëren of op enigerlei wijze openbaar te maken, te verspreiden of te vermenigvuldigen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ABN AMRO of rechtmatige toestemming van de rechthebbende. U mag de informatie in dit document wel afdrucken voor uw eigen persoonlijk gebruik.