

Opvolging moet navolging krijgen



We weten het zo langzamerhand wel: 70% van alle bedrijfsopvolgingen van familiebedrijven mislukt. Talloze onderzoeken bevestigen dit beeld, overal in de wereld; ik noem het wel de 'Midas vloek'. Als oorzaak worden geen externe factoren aangewezen, maar juist de menselijke factor. Die menselijke factor veroorzaakt een enorm kapitaalverlies en familiale entropie, maar wij allen sluiten het liefst de ogen voor de werkelijkheid die zich vlak onder onze ogen plaatsvindt.

Om een bedrijfsopvolging te laten slagen is een fundament nodig van vertrouwen en cohesie tussen alle stakeholders, anders krijgt het geen navolging in de praktijk. Louter focussen op fiscaliteit (bedrijfsopvolgingsregeling) of juridische regelingen (schenkingen, huwelijkse voorwaarden) is meestal zinloos. Zo bezien zou de waarde van elk familiebedrijf op objectieve gronden met 70% verminderd moeten worden bij elke overgang naar de volgende generatie, zonder toepassing van een BOR wel te verstaan!

Wij juridische adviseurs – belastingadviseurs, advocaten en notarissen – maken er dus een potje van bij bedrijfsopvolgingen in het familiebedrijf. In feite zetten we elke leider van een familiebedrijf op een dwaalspoor, te weten dat van de fiscaal-juridische beweerdelijke 'verlossing'. Het kan de beste overkomen; ook de wijze koning Midas maakte de fout zich te focussen louter op de zakelijke

kant van zijn succes. Met een totaalblik zouden we echter nooit meer 'top down' oplossingen verkondigen van fiscaal-juridische aard. Wij zouden juist onze eigen discipline achterstellen bij het zoeken naar die opvolging die ook daadwerkelijk navolging verdient en die dus wordt gedragen door de betrokken 'stakeholders'. Het resultaat van de navolgingsexercitie zou vervolgens op háár beurt de ideale fiscaal-juridische vormgeving bepalen, in plaats van andersom!

De integratie van beide processen noem ik 'Navolgingsplanning'. Het resultaat moet een geoptimaliseerde 'Legacy' zijn; het doel van instandhouding en uitbouw wordt met trots en in harmonie voortgezet met dezelfde intensiteit.

Klinkt allemaal prachtig, maar hoe doe je zo iets ?

Door éérs te focussen op de verschillende belangen van de betrokken of nog te betrekken stakeholders, door te onderzoeken wat hun doelen, perspectieven en noden zijn. Het kennen en appreciëren van die belangen bepaalt de mate van succes van de opvolging: de navolging. Ik noem dat 'the Art of Balancing the Interests', wat met recht een apart vak genoemd mag worden. ■

Mr. dr. Ineke A. Koele, advocaat en belastingadviseur
www.familiebedrijf.procompanion.nl

**Familie
&Bedrijf**
 FBNEd magazine

Dit magazine maakt
 deel uit van het
 FBNEd lidmaatschap

Redactie
 FBNEd, Manon Schonewille

Interviews
 Esther Smid
 Ministerie van Tekst, Joost Peters

Foto's
 Marcel Bakker Photography

Ontwerp en druk
 Drukkerij Badoux, Houten