

juni 2021

# TVM greenpaper

Uitdagingen bij bedrijfsopvolging  
binnen familiebedrijven



**TVM**



## Inhoudsopgave

Voorwoord	Arjan Bos
Inleiding	
Hoofdstuk 1	Familiebedrijven in cijfers
Hoofdstuk 2	Het proces van bedrijfsopvolging
Hoofdstuk 3	Voorwaarden voor succesvolle bedrijfsopvolging
Hoofdstuk 4	Uitdagingen bij bedrijfsopvolging
4.1	Organisatorische uitdagingen
4.2	Financiële uitdagingen
4.3	Commerciële uitdagingen
Hoofdstuk 5	Tips voor succesvolle bedrijfsopvolging
Nawoord	Harjo Woltinge

# Voorwoord

Beste lezer,

In uw handen heeft u alweer onze derde TVM greenpaper.

Als coöperatieve verzekeraar zijn we er voor onze leden. Met onze greenpapers schetsen we kansen en risico's in de sector van logistiek en transport, soms aan de hand van actuele ontwikkelingen, en proberen we nieuwe inzichten te verschaffen.

Het onderwerp van deze derde TVM greenpaper ligt ons na aan het hart: de uitdagingen die ontstaan bij de opvolging binnen familiebedrijven. Velen krijgen er vroeg of laat mee te maken, aangezien bijna driekwart van alle bedrijven in de sector van logistiek en transport een familiebedrijf is.

Want wanneer is de tijd rijp om het stokje over te geven aan de volgende generatie? Kunnen 'we' eigenlijk al écht afscheid nemen? En wordt de nieuwe lichterling voldoende geaccepteerd door iedereen binnen het bedrijf? Met deze TVM greenpaper ligt het thema letterlijk op tafel. Wij gaan er graag over met u in gesprek.

In opdracht van TVM heeft het onafhankelijke onderzoeksbureau Panteia de uitdagingen bij opvolging binnen familiebedrijven in de logistieke en transportsector onderzocht. Zo zijn onder meer interviews afgenomen met enkele leden van TVM.

Een van de voornaamste conclusies is wat mij betreft dat het proces van opvolging vooral niet onderschat dient te worden. Neem er de tijd voor. Want als de opvolging niet goed geregeld is, kan het op termijn een serieuze bedreiging vormen voor de continuïteit van de onderneming.

Deze en andere conclusies komen terug in onze TVM greenpaper, samen met praktische tips en adviezen.

Ook met deze derde TVM greenpaper hopen we een bijdrage te leveren aan een gezonde toekomst van onze sector, van generatie op generatie.

Ik wens u veel leesplezier.

Met hartelijke groet,

Arjan Bos  
CEO TVM verzekeringen N.V.



# Inleiding

Bedrijfsopvolging doe je niet 'zomaar even'. Het is geen proces van de ene op de andere dag. Aan bedrijfsopvolging gaat vaak een jarenlange voorbereiding en organisatie vooraf. En zelfs dán kan het nog misgaan. Bedrijfsopvolging is een heikel punt. Het is iets wat een ondernemer maar één keer doet en waarmee hij geen ervaring kan opbouwen.

Goede bedrijfsopvolging in familiebedrijven is cruciaal voor de continuïteit van de onderneming. Desondanks zijn er bedrijven waar dit niet goed georganiseerd wordt, met alle gevolgen van dien. Uit Europese cijfers blijkt dat ongeveer 10% van de faillissementen van familiebedrijven toe te schrijven is aan slechte bedrijfsopvolging. In de transport- en logistieke sector is bedrijfsopvolging aan de orde van de dag. Bijna letterlijk, want per jaar vinden er in Europa zo'n 350 bedrijfsopvolgingen plaats.

Een ondernemer van een transportbedrijf of logistieke dienstverlener moet op tijd nadenken over bedrijfsopvolging. TVM heeft Panteia gevraagd onderzoek te doen naar de risico's van bedrijfsopvolging bij familiebedrijven in deze sector. De kernvraag is: met welke uitdagingen krijgt een transportbedrijf of logistieke dienstverlener bij bedrijfsopvolging in een familiebedrijf te maken? En hoe zijn die risico's te beperken? In deze TVM greenpaper leest u de uitkomsten van het onderzoek en geven we u concrete tips om rekening mee te houden bij bedrijfsopvolging.





# 1. Familiebedrijven in cijfers





Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) is een familiebedrijf een bedrijf waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft; bij beursgenoteerde bedrijven gaat het om 25 procent. De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn.

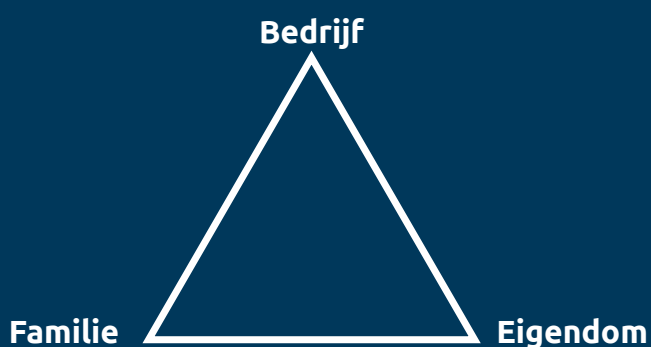
Familiebedrijven typeren zichzelf vaak als een laagdrempelige organisatie, waar de deur van de directie altijd open staat. Veelal zijn familiebedrijven behoudend gefinancierd, hebben ze voldoende financiële buffers en beschikken ze over goede relaties met leveranciers en andere belanghebbenden. Familiebedrijven zijn flexibel, doordat de eigenaar (soms zelfs letterlijk) achter of aan het stuur zit. Vandaar dat over het algemeen geldt dat familiebedrijven beter presteren dan andere bedrijven.

Nederland telt ongeveer 273 duizend familiebedrijven. In de sector vervoer en opslag zijn ruim

elfduizend familiebedrijven actief. Dat is ongeveer 74% van het totaal aantal bedrijven in deze sector. De familiebedrijven in vervoer en opslag hebben een aandeel van 27% van de totale omzet in deze sector en 33% van alle medewerkers in dienst<sup>1</sup>. Familiebedrijven in vervoer en opslag zijn dus relatief klein.

In familiebedrijven spelen drie belangen een rol (zie figuur 1). Zo zijn er de bedrijfsbelangen (gericht op operatie, continuïteit en rendement), de familiebelangen (gericht op rolverdeling, ambities en privacy) en de eigendomsbelangen (gericht op eigendomsstructuur, overdracht en pensionering). Deze drie belangen moeten in evenwicht zijn voor bedrijfscontinuïteit. Wanneer een bedrijf voor een bedrijfsopvolging staat, wordt het 'natuurlijke' evenwicht verstoord. Het is dan zaak om opnieuw op zoek te gaan naar de juiste balans.

<sup>1</sup> *Familiebedrijven in Nederland, CBS (2017)*



figuur 1  
Samenspel tussen familiebelangen, bedrijfsbelangen en eigendomsbelangen binnen familiebedrijven

## 2. Het proces van bedrijfsopvolging

Bedrijfsopvolging in transport en logistiek is het voorzien in het voortbestaan van een transportbedrijf als de omstandigheden veranderen. Veelal gaat het om overdracht van het bedrijf op de kinderen of andere familieleden. Bij bedrijfsopvolging wordt de rechtsvorm (eenmanszaak, vennootschap onder firma, besloten vennootschap, etc.) overgedragen aan de volgende generatie. De overdracht van het transportbedrijf kan binnen de familie plaatsvinden door verkoop tijdens leven, door een schenking of via erfrecht bij overlijden.

Bij het schenken of erven van een onderneming is van vrijstellingen gebruik te maken, opgenomen in de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Hierbij wordt gekeken naar de waarde van de onderneming. Als de waarde onder een bepaald bedrag (rond 1 miljoen euro in 2020) blijft, is volledige vrijstelling mogelijk. Boven dat bedrag is een vrijstelling van 83% van toepassing. Als er schenk- en of erfbelasting verschuldigd is, kan een beroep gedaan worden op een rentedragend uitstel van betaling van tien jaar. Voor veel bedrijven is het tijdig inspelen op de fiscale regels essentieel bij bedrijfsopvolging.

Een proces van bedrijfsopvolging kan soms oplopen tot wel vijftien jaar. Binnen dit proces zijn vijf fases te onderscheiden.

Tijdens de oriëntatiefase worden de eerste ideeën verkend. Ondernemers gaan praten met concullega's, bespreken het in de familie en winnen informatie in bij hun verzekeringsmaatschappij en accountant. De beste ideeën worden geselecteerd en verder uitgewerkt tijdens de planfase. Als de plannen zijn uitgewerkt, vindt de besluitvormingsfase plaats. Hierbij worden de definitieve datum van overdracht, de functies van de nieuwe generatie en de verdeling van de aandelen vastgesteld. Alle besluiten worden vastgelegd om financiële en juridische geschillen te voorkomen. Vervolgens vindt de implementatiefase plaats; de bedrijfsoverdracht kan geleidelijk plaatsvinden of abrupt. Meestal wordt de opvolger in de jaren na het formele besluit volledig klaargestoomd. In de laatste fase, die van nazorg, wordt de nieuwe ondernemer door de oude generatie bijgestaan als een soort vraagbaak, maar ook andersom wordt de oude generatie in de gaten gehouden of hij een nieuwe toekomst heeft gevonden.



## Gerrits Transport: Nieuwe generatie staat te popelen

Pieter Gerrits (29) neemt - samen met zijn broer (33) en neef (25) - het familiebedrijf Gerrits Transport over van zijn vader en oom. Drie jaar geleden is begonnen om het bedrijf klaar te maken voor de bedrijfsovername. Pieter: "Je kunt niet vroeg genoeg over bedrijfsopvolging praten. Je moet de hele familie erbij betrekken en scheve gezichten voorkomen."

De bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) is leidend om het bedrijf fiscaal aantrekkelijk over te dragen. Hieraan zit een aantal voorwaarden; zo moet de huidige generatie de aandelen vijf jaar in bezit hebben en moet de nieuwe generatie minimaal drie jaar op de loonlijst staan. Inmiddels is bij Gerrits

Transport hieraan voldaan en kunnen ze met een goed voorstel, inclusief taxatie van het bedrijf en schenkingsplan, naar de Belastingdienst. Naar verwachting gebeurt dat nog dit jaar.

Pieter, zijn broer en zijn neef bewandelen allen hun eigen weg. Pieter doet eerst een hbo-opleiding en daarna een master bedrijfskunde. Na zijn studie gaat hij direct in het familiebedrijf aan de slag. Hij houdt zich bezig met financiën, het automatiseringstraject, commercie en personeelszaken. De broer van Pieter volgt een transportopleiding en komt op z'n acht-tiende als chauffeur in het bedrijf. Na dertien jaar op de vrachtauto begint hij eind vorig jaar als planner. De neef van Pieter studeert hbo bedrijfskunde en

is als interim-professional bij verschillende bedrijven aan de slag. Sinds hij te kennen geeft dat hij het bedrijf wil overnemen, werkt hij op woensdagen bij Gerrits Transport. Dit combineert hij met zijn huidige baan.

Vader en oom zijn gezamenlijk eigenaar. De aandelen worden eerlijk verdeeld over de nieuwe generatie. In de overgangperiode hebben vijf man stemrecht. Bij ingrijpende bedrijfsbeslissingen geldt dat een meerderheid telt. Pieter: "Het pensioen van vader en oom zit in hun personal holdings, dat drukt dus niet meer op het bedrijf." Door het afsluiten van een compagnon- en arbeidsongeschiktheidsverzekering wil Pieter ook andere risico's uitsluiten.

**Oriëntatiefase**

**Planfase**

**Besluitvormingsfase**

**Implementatiefase**

**Fase van nazorg**



### 3. Voorwaarden voor succesvolle bedrijfsopvolging



Voor succesvolle bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven in de transport- en logistieke sector moet het bedrijf allereerst financieel gezond klaar voor opvolging zijn. Ten tweede moet er een opvolger klaar staan met kennis en ervaring op operationeel vlak én gevoel voor ondernemerschap. Actieve betrokkenheid onder nazaten van de oprichters helpt hierbij sterk. Ten derde is het belangrijk dat de oude generatie een nieuwe toekomst gevonden heeft. Ten slotte moet het eigendom van de organisatie zonder conflicten zijn overgedragen aan de nieuwe generatie, waarbij iedereen zijn nieuwe rol kent.

Belangrijke vraag hierbij is hoe bedrijfsopvolging het best te organiseren is. Er zal nagedacht moeten worden over eigendomsoverdracht, eigenaarsstrategie, opvolgingsplanning, financiële planning en pensioen. Tijdens de eigendomsoverdracht gaat het bedrijf over van de oude op de nieuwe eigenaar. De eigenaarsstrategie beschrijft de reden waarom een familie investeert in het bedrijf en

welke voorwaarden daar als familie aan gesteld worden. De opvolgingsplanning beschrijft het stappenplan om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie; idealiter wordt al ruim voor de werkelijke eigendomsoverdracht nagedacht over deze opvolgingsplanning. Ook de financiële planning is belangrijk: hoe kan de nieuwe eigenaar het financieel zo regelen dat hij eigenaar wordt van het bedrijf. Tot slot is het belangrijk om goed na te denken over het pensioen; wordt het pensioen van de afscheidnemende eigenaar bijvoorbeeld maandelijks door het bedrijf betaald? Dat brengt extra druk op de uitgaven met zich mee. Een mogelijkheid is ook om nog tijdens het werkzame leven pensioen op te bouwen in een privé-holding.

Natuurlijk zijn er ook uitzonderingen, waarbij bedrijfsopvolging succesvol is zonder dat zaken goed geregeld zijn. Wat dan heel belangrijk is, is een sterke relatie met klanten.

## Geuze Transport: Geen tijd voor bedrijfsopvolgingstraject

Het organiseren van een goede bedrijfsopvolging is meestal een jarenlang traject. Dat het ook succesvol kan zónder uitgebreide voorbereiding, bewijst Edwin Geuze van Geuze Transport. Edwin is 36 jaar en neemt veertien jaar geleden noodgedwongen het familiebedrijf over, nadat zijn vader plotseling overlijdt. Edwin is pas 21 en werkt sinds een half jaar als planner binnen het bedrijf. Waar anderen

jarenlang de tijd nemen, moet Edwin binnen enkele dagen beslissen.

In de eerste jaren geeft Edwin Geuze samen met een ervaren monteur leiding aan het bedrijf. Op die manier doet hij ervaring op om vervolgens zelfstandig de leiding op zich te nemen. Hij heeft het geluk dat zijn bedrijf in Tholen staat, waar de ons-kent-ons-cultuur geldt en klanten heel loyaal zijn.

Achteraf had Edwin het graag anders gedaan. Zijn ideaalplaatje is om eerst elders werkervaring op te doen, om vervolgens jarenlang te werken binnen het familiebedrijf. In die jaren kan gezamenlijk met de oude generatie het bedrijfsopvolgingstraject gestart worden. Daarna wil hij het bedrijf rond zijn 35ste overnemen. Edwin: "Helaas is het anders gelopen, maar gelukkig is het bedrijf nog springlevend."

# 4. Uitdagingen bij bedrijfsopvolging

Er bestaan veel uitdagingen bij bedrijfsopvolging. Grofweg zijn ze in te delen op het organisatorische, financiële en commerciële vlak.

## 4.1 Organisatorische uitdagingen

De meest voor de hand liggende organisatorische uitdaging is dat een bedrijf geen goede bedrijfsopvolger heeft. Bedrijfsopvolging is dan gedoemd te mislukken. Als het voor de opvolger binnen, bijvoorbeeld, een transportbedrijf lastig is om medewerkers aan te spreken op hun rijgedrag, zal dit een negatief effect hebben op het schadeverloop. Ook wordt een opvolger niet altijd volledig geaccepteerd door (voornamelijk oudere) medewerkers. Zij vinden de opvolger al snel ongeschikt als hij niet alle functies binnen het bedrijf heeft doorlopen en heeft meegemaakt wat zij hebben meegemaakt.

Ook bedrijven waar de oude generatie het bedrijf moeilijk kan loslaten en geen afstand neemt, zullen het lastig hebben. De jonge generatie krijgt nooit het vertrouwen dat nodig is om het bedrijf te leiden.

**Voorbeeld: Risico van geschikte opvolger**  
Een bedrijfsoverdracht pakt soms ook onverwachts positief uit. Zo is er een bedrijf dat al jaren in financiële problemen verkeert en ieder jaar een hoog schadeverloop kent. Op

het moment dat junior het bedrijf overneemt, daalt het schadeverloop aanzienlijk en komt het bedrijf ook in rustiger vaarwater terecht. Wat blijkt? Junior accepteert niet dat zijn spullen worden stuk gereden. Zo spreekt hij de medewerkers continu aan op hun rijgedrag en verandert zo de 'mindset' in de organisatie.

In een familiebedrijf waar meerdere eigenaren zijn, is het belangrijk dat goed is nagedacht over hoe arbeidsongeschiktheid of overlijden van een van de eigenaren wordt opgelost. Bedrijven die leven bij de waan van de dag kunnen daardoor ernstig in de problemen komen.

**Voorbeeld: Risico van ziekte of overlijden**  
Een familiebedrijf wordt overgenomen door twee broers en twee neven. Ze spreken af dat ze elkaar vervangen bij ziekte. Dat gaat een tijd goed, totdat één eigenaar langdurig ziek wordt en uiteindelijk overlijdt. De weduwe wil haar aandelen zo snel mogelijk verkopen, omdat de herinnering aan het bedrijf zoveel emoties oproept. Financiële afspraken ontbreken, waardoor de overgebleven eigenaren uiteindelijk worden opgezadeld met een dure herfinanciering van het bedrijf.



Niet alleen arbeidsongeschiktheid vormt een risico, ook pensioenfondsvoorziening voor de oude generatie kan zwaar drukken op de financiële situatie van het bedrijf. En andersom ligt er ook een risico: als de pensioenfondsvoorziening is opgebouwd in het bedrijf en de opvolger blijkt ongeschikt, dan is de oude eigenaar zijn pensioen kwijt.

**Voorbeeld: Risico van zware lasten door pensioenvoorziening**

Twee broers en een zus brengen hun ouderdomspensioen onder in het familiebedrijf. Als de nieuwe generatie het overneemt, moeten elke maand drie pensioenen worden opgehoest. Deze kosten drukken zwaar op de financiële situatie van het bedrijf en zijn uiteindelijk niet meer op te brengen. Gevolg? Faillissement van het bedrijf en de oude generatie die het pensioen kwijt is.

**Voorbeeld: Risico van veranderende belangen of wensen**

Een familiebedrijf komt door vererving in eigendom van broer en zus. Zus werkt als leidinggevende in het bedrijf en ontvangt een salaris; broer werkt in een ander bedrijf. Jarenlang is het bedrijf succesvol, mede door het herinvesteren van de winsten in het bedrijf. Doordat broer werkloos raakt, wil hij een winstuitkering. Zus zit hier niet op te wachten. Naast een verpeste familierelatie leidt dit ook tot een negatieve sfeer in het bedrijf. Uiteindelijk besluit zus broer uit te kopen, wat leidt tot een dure herfinanciering van het bedrijf.

Een ander organisatorisch risico is dat niet alle afspraken op papier worden gezet; als er meerdere eigenaren zijn, kunnen de belangen en wensen in de loop van de jaren veranderen. Dit kan leiden tot ruzie en heeft ook een negatieve invloed op de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf.

## 4.2 Financiële uitdagingen

Bedrijfsopvolging neemt ook verschillende financiële uitdagingen met zich mee. Niet alleen steekt de opvolger zich vaak diep in de schulden bij een bedrijfsopvolging, ook bestaat er het risico dat hij/zij de financiering niet op orde kan krijgen.

### **Voorbeeld: Risico van financiering niet rond krijgen**

**Junior komt werken in het familiebedrijf. Hij heeft veel goede ideeën. Senior geeft hem de ruimte om die ideeën te verwezenlijken. Als gevolg hiervan groeit het bedrijf snel. Doordat senior en junior de bedrijfsoverdracht structureel naar een later tijdstip hebben doorgeschoven, zijn er geen afspraken en heeft junior geen kans om financieel in het bedrijf te groeien. Op het moment dat de bedrijfsopvolging actueel is, krijgt junior de financiering niet meer rond. Hij is slachtoffer geworden van zijn eigen succes.**

Een ander financieel risico is dat de opvolger na de bedrijfsovername vergeet zijn verzekeringen te herzien. Vaak heeft de oude generatie kapitaal opgebouwd. Daardoor durft het bedrijf te werken met een hoog eigen risico. Na de opvolging ontstaat een nieuwe financieringsvorm, met vaak een veel hogere financieringslast. Daar past zo'n hoog eigen risico niet bij.

Bij de schenking of vererving van het familiebedrijf moet schenk- of erfbelasting worden afgedragen. Daarbovenop moet over de meerwaarde van de onderneming inkomstenbelasting worden betaald. Dat kan grote financiële gevolgen hebben; zelfs de voortzetting van het familiebedrijf kan in gevaar komen, doordat er liquiditeitsproblemen kunnen ontstaan.

### **Belastingvoordeel**

**Door de Nederlandse overheid zijn regels geïntroduceerd om ondernemerschap te stimuleren en om bedrijfsopvolgingen fiscaal te faciliteren. Als wordt voldaan aan die voorwaarden, dan kan voor de schenk- en erfbelasting gebruik worden gemaakt van de bedrijfsopvolgingsregeling. Daardoor zal het**

**ondernemingsvermogen (of een groot deel daarvan) belastingvrij kunnen worden overgedragen aan de volgende generatie. Ook zijn er doorschuiffaciliteiten; de inkomstenbelastingclaim kan op grond daarvan worden doorgeschoven naar de volgende generatie, zodat geen liquiditeitsnadeel ontstaat ten tijde van de bedrijfsoverdracht.**

## 4.3 Commerciële uitdagingen

Bij commerciële uitdagingen gaat het om de risico's in de markt. Voordat besloten wordt tot bedrijfsopvolging moet worden nagedacht of de marktpotentie goed genoeg is om het bedrijf door te geven. De transport- en logistieke markt is sterk in beweging. Een bedrijf waar de oude generatie nauwelijks heeft ingezet op innovatie en ontwikkeling heeft steeds meer een achterstandspositie verkregen. In zo'n geval is het misschien verstandiger om geen bedrijfsopvolger aan te wijzen, maar te zoeken naar een sterke marktspeler die het familiebedrijf wil overnemen. Deze marktspeler kan met zijn kennis en kapitaal het voormalige familiebedrijf snel toekomstbestendig maken.

Een nog wat desastreuzere keuze is bedrijfsbeëindiging; dat lijkt misschien geen goede oplossing, maar in sommige gevallen is dat beter dan de nieuwe generatie op te zadelen met hoge schulden voor een bedrijf dat niet toekomstbestendig is.

Een compromis tussen overname en beëindiging is om het bedrijf in afgeslankte vorm verder te laten gaan. De nieuwe generatie neemt dan alleen één of twee kernactiviteiten over. Dit zijn dan de activiteiten die succesvol zijn en toekomst hebben. De oude generatie kan de andere activiteiten dan nog tijdelijk voortzetten en dan beëindigen of extern verkopen.



## 5. Tips voor succesvolle bedrijfsopvolging

Succesvolle bedrijfsopvolging is meer dan een goede organisatie en uitvoering. Er gaat een aanzienlijke voorbereiding aan vooraf. Nog voordat werkelijk wordt nagedacht over hoe het bedrijf het beste kan worden opgevolgd, is het belangrijk om in de bedrijfsstrategie te focussen op groei. Dat maakt het immers gemakkelijker om leden van de volgende generatie bij de onderneming te betrekken.

Denk als ondernemer tijdig na over de opvolging en de invulling hiervan. Ga al jaren voor de gewenste bedrijfsoverdracht in gesprek met de beoogde opvolgers. Kies een geschikt moment en een rustige plek voor dit gesprek en bereid het goed voor. Een geschikt moment is niet even snel tijdens het avondeten tussen twee gangen door. Betrek alle gezins- en of familieleden erbij en zorg voor open communicatie over capaciteiten en interesses van iedereen.

Laat hierbij merken aan de kinderen dat bedrijfsopvolging een keuze is; het is niet verplicht. Kinderen kunnen alleen succesvol zijn als ze echt willen én het ondernemerschap in zich hebben. Besteed ook aandacht aan alle emotionele aspecten, dus focus niet alleen op de eigendomsoverdracht, de financiële en praktische kanten ervan. Toon wederzijds begrip voor elkaars positie, probeer elkaar beter te begrijpen en ga met respect met elkaars gevoelens om. Herken hierbij de juiste rol op het juiste moment: die van ouder, aftreder of algemeen directeur.

Leg de afspraken vast. Dit kan bijvoorbeeld in een

familiedocument, waarin staat waar je naar toe wil, wie welke rol krijgt, welke salarissen daaraan gekoppeld zijn en hoe wordt omgegaan met kinderen die niet in het bedrijf willen werken of géén directie- of managementfunctie ambiëren. Leg ook vast hoe om te gaan met toekomstige partners, kleinkinderen en eventuele conflicten. Houd na het opstellen van de afspraken contact met alle familieleden.

Denk als ondernemer ook na over wat jezelf na de bedrijfsoverdracht wilt gaan doen. Zoek een hobby. Succesvolle overdracht lukt alleen als een ondernemer écht afstand kan nemen en vertrouwen kan geven aan de nieuwe generatie.

Als alle afspraken zijn vastgelegd, is het belangrijk om de jonge generatie zo goed mogelijk klaar te







stomen voor de nieuwe functie. Voorkom een generatiekloof door bestuurlijk talent goed op te leiden. Zorg ervoor dat de jonge generatie alle ins en outs van de onderneming kent. Stimuleer kinderen om ook eens een tijdje bij andere bedrijven te gaan kijken, bijvoorbeeld via een stage, om hun kennis en ideeën te verbreden.

Neem op tijd afscheid en organiseer de bedrijfs-overdracht goed. Laat de opvolger voorafgaand aan de bedrijfsovername meegroeien in het aandelenpakket of laat hem/haar een nieuwe BV starten waarin de bedrijfsactiviteiten zijn ondergebracht, zodat de opvolger met het behaalde rendement vermogen opbouwt.

Sluit risico's die de nieuwe generatie niet kan of wil

## Pultrum Rijssen: Nieuwe generatie maakt bedrijf klaar voor de toekomst

Ate Pultrum van Pultrum Rijssen neemt al in 2002, samen met neef Jille, het familiebedrijf van zijn vader en oom over. Hij is dan 25 jaar en achteraf bekeken vindt hij dat best jong voor zo'n stap. "In die tijd kon ik alles nog niet volledig overzien, maar zo leer je het snelst."

Als valkuil voor goede bedrijfsopvolging noemt Ate de oudere generatie, die over de schouder blijft meekijken. Zelf heeft hij daar geen last van, maar bij andere transportbedrijven ziet hij dat nog wel eens gebeuren. "Wat het vaak lastig maakt, is dat senior geen andere hobby's heeft. Het bedrijf heeft soms wel 40 jaar lang op de eerste plaats gestaan en voelt als een soort kindje. Als je goede afspraken maakt met senior kun je hem een zichtbare taak, maar zonder veel stress, geven. Hierdoor blijft hij op een positieve manier betrokken, heeft wat nuttigs te doen en voelt hij zich gelukkig."

Ate geeft aan dat de emotionele kant bij een bedrijfsopvolging nog wel eens wordt onderschat. "Belangrijk is om alle familieleden erbij te betrekken." Wat het extra lastig maakt, is dat er voor de menselijke kant geen adviseurs zijn. "Een opmerking van familie raakt je niet in je hoofd, maar in je hart."

Sinds Ate en Jille het bedrijf hebben overgenomen, hebben ze sterk ingezet op automatisering. Dat ze succesvol zijn, bewijst de groei van het bedrijf. Toen ze het in 2002 overnamen hadden ze 30 mensen in dienst; inmiddels is dat 130. "Groei is nooit het hoofddoel geweest, dat is continuïteit. Daarvoor moet je echter als bedrijf wel meegroeien met je klanten."

## Boom Transport: Met de vierde generatie richting het 100-jarig jubileum

Boy Boom van Boom Transport is de vierde generatie van het familiebedrijf, dat volgend jaar haar 100-jarig bestaan viert. Tot zijn zestiende had Boy weinig interesse in transport. Na zijn havo-diploma en enkele maanden vervoersacademy hield hij het studeren voor gezien en ging hij als chauffeur werken in het bedrijf. "Ik had zeker geen uitzonderingspositie en werd dus niet als zontje van de baas behandeld. Sterker nog: ik denk zelfs dat ze mij de lastigste ritten gaven. Ik zal dat nog eens navragen." In diezelfde periode rondt Boy tussen het werken door de mbo-opleiding Logistiek Management af. Nadat hij

jarenlang als internationaal chauffeur op Groot-Brittannië rijdt, wordt Boy planner. Die overgang gaat geleidelijk; eerst vervangt hij de vaste planners in de vakantieweken, langzaam wordt het takenpakket groter. Na een jaar werkt Boy fulltime op kantoor. Sinds vijf jaar is hij mede-eigenaar en heeft hij 20% van de aandelen in handen. Zijn vader en tante hebben ieder 40% van de aandelen. Binnenkort neemt Boy de algemene leiding over, evenals de resterende 80% van de aandelen. "Het doel was om dit eigenlijk al vorig jaar in gang te zetten, maar door corona heeft het bedrijfsopvolgingstraject een tijdje stil gelegen."

Na de bedrijfsovername blijven zijn vader en tante voorlopig nog werkzaam binnen het bedrijf. Ook gaat Boy op zoek naar mensen die taken oppakken waar hij zelf geen affiniteit mee heeft. "Als nieuwe generatie moet je je zwaktes erkennen en de organisatie aanvullen met professionals." Om bij onverwachts overlijden de daaruit volgende aandelenovername te kunnen faciliteren, heeft Boy een compagnonsverzekering afgesloten op zijn vader en tante. Ook heeft hij een arbeidsongeschiktheidsverzekering. "Met dit soort zaken wil je geen risico's lopen."

dragen zoveel mogelijk uit. Sluit bijvoorbeeld een overlijdensrisicoverzekering, een arbeidsongeschiktheidsverzekering of een compagnonverzekering om een nabestaande van de overleden partij uit te kopen, af. Het blijft als het gaat om financieel risico bijzonder dat transportondernemers wél hun voertuigen tegen schades dekken, maar het te duur vinden om een arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten.

Succesvolle overdracht van een familiebedrijf blijft altijd maatwerk. Zelfs als een ondernemer de bedrijfsopvolging goed voorbereidt en alle bovenstaande tips ter harte neemt, is er nog altijd geen zekerheid op succes. De risico's worden wel verkleind.

Feit is dat vanaf de derde generatie bedrijven het lastiger krijgen; product of dienst is bij de derde generatie vaak verouderd en als er geen vernieuwing heeft plaatsgevonden, is het niet meer van deze tijd. Uit onderzoek blijkt dat slechts 3% van de familiebedrijven de derde generatie overleeft. Overigens hoeft dat niet alleen aan de derde generatie te liggen; het kan zijn dat eerdere generaties geen noodzakelijke beslissingen hebben durven nemen en ze daarmee de weg richting de afgrond hebben ingezet. Familiebedrijven moeten blijven innoveren en aanpassen om de continuïteit te waarborgen. Een overname is in die zin vaak gunstig, omdat iemand met nieuwe ideeën het bedrijf vooruit kan helpen.



# Nawoord

Bedrijfsopvolging bij familiebedrijven is niet het meest voor de hand liggende onderwerp waarover we praten. Wat heeft de accountmanager van de verzekeraar er eigenlijk ook mee te maken? Zo op het eerste oog is bedrijfsopvolging ook een ver-van-ons-bed-show, maar goedbeschouwd is het cruciaal voor de continuïteit van uw bedrijf.

De vorige TVM greenpapers gingen over 'grote' onderwerpen als platformisering en logistieke ketens. Nu blijven we dichterbij huis. Wat gebeurt er als de latende generatie het stokje overgeeft aan de nieuwe? Als zoon- of dochterlief staat te popelen om eindelijk te vernieuwen? Liefst driekwart van de bedrijven in onze sector is familiebedrijf en heeft er rechtstreeks mee te maken. Ik verklaar dat hoge aantal aan hoe het ooit is begonnen: opa bracht met paard en wagen kolen rond in het dorp en met de komst van de motorvoertuigen werden – van vader op zoon - de eerste transportbedrijven geboren.

Er komt veel kijken bij opvolging. De uitdagingen zijn er op verschillende terreinen: organisatorisch, financieel en commercieel. Het advies om daar alle tijd voor te nemen is niet voor niets. Opvolging is voor iedereen ook anders, het is maatwerk. Ik heb meegemaakt dat bedrijven juist dóór de opvolging er aan onderdoor gingen. Omdat het 'wel goed zou komen'. Of omdat het onderwerp van gesprek best wel gevoelig lag.

Onder de oppervlakte schuilt een groot risico: dat het niet goed geregeld is. Wij kunnen helpen om het wél goed te regelen. Bedrijfsopvolging is meer dan alleen verzekeringstechnisch, maar TVM is ook meer dan een verzekeraar.

Daarom ben ik ook zo blij met deze TVM greenpaper. Het onderwerp ligt letterlijk op tafel. En terecht, want bedrijfsopvolging is niet iets tijdelijks, bedrijfsopvolging is een continu proces.

Mocht u na het lezen van deze TVM greenpaper vragen hebben, dan kunt u altijd terecht bij uw accountmanager.

Harjo Woltinge  
Regiomanager Logistiek en Transport





Heeft u vragen of opmerkingen over deze greenpaper?

Neem dan contact op met uw accountmanager bij TVM.  
Wij gaan graag met u in gesprek.

Of mail naar [communicatiemarketing@tvm.nl](mailto:communicatiemarketing@tvm.nl)



TVM verzekeringen | Van Limburg Stirumstraat 250 | Postbus 130 | 7900 AC HOOGEVEEN  
 +31 (0)528 29 29 99  [info@tvm.nl](mailto:info@tvm.nl)  [www.tvm.nl](http://www.tvm.nl)