



# HET MOEIZAME BEGIN VAN HET EINDE

*Met de babyboomgeneratie op een zucht van haar pensioen stijgt ook het aantal ondernemers dat zijn bedrijf kan overdragen. Maar dat gebeurt nog te weinig en te traag. De Vlaamse overheid probeert het tij te keren.*

GOELE GEERAERT, ILLUSTRATIE SEBASTIAAN VAN DONINCK

**E**en derde van de familiebedrijven in Europa krijgt in de komende tien jaar met een opvolging te maken. Voor Vlaanderen zou het gaan om ruim 200.000 ondernemingen. Objectief betekent dat een hoop mogelijkheden voor potentiële overnemers en starters. En toch ziet de praktijk er minder rooskleurig uit. Jaarlijks gaan in de EU 600.000 jobs verloren en verdwijnen er 150.000 bedrijven door misgelopen overnames. Ook in Vlaanderen komen nog steeds heel wat rendabele bedrijven niet in de vitrine te staan. Jammer, als je weet dat een overgenomen onderneming doorgaans meer kans op succes biedt dan een oprichting *from scratch*.

Het is een oud zeer. Al in december 1994 lanceerde de Europese Commissie aanbevelingen om overdrachten wettelijk, fiscaal, administratief en operationeel te ondersteunen en de ondernemer aan te zetten tot een tijdige voorbereiding. In januari van dit jaar peilde ze in

het rapport *Business dynamics. Start-ups, business transfers and bankruptcy* in welke mate de 27 lidstaten en enkele naburen de aanbevelingen intussen hadden uitgevoerd.

Met een score van 12 op 13 behoort België tot de goede leerlingen van de klas. Ons land maakte de afgelopen jaren onder meer werk van de mogelijkheid om de

rechtsvorm van het bedrijf te wijzigen en de overdracht zo wettelijk en fiscaal te optimaliseren. Daarnaast zorgde Vlaanderen voor een hervorming van de successie- en schenkingsrechten en kwamen er verscheidene financieringsvormen ten voordele van kandidaat-overnemers. Ook voor mentoring en training kreeg België een pluim.

Maar al die inspanningen ten spijt, worden nog altijd veel bedrijven met economisch potentieel zonder meer stopgezet. Tijd dus voor de grote middelen, beseft ook de Vlaamse overheid. Minister-president en minister van Economie Kris Peeters lanceerde deze maand het Masterplan voor Opvolging en Overname. Het komende jaar gaat de aandacht vooral naar de ondernemer die zijn zaak uit handen geeft, of dat zou kunnen doen.

## **Zeven jaar voorbereiding**

Het grootste euvel bij die groep is dat veel overlaters hun opvolging te laat beginnen voor te bereiden. "Overdracht is emotie", legt Johan Lambrecht uit. Hij ➤

**“We hebben het dikwijls over een administratieve vereenvoudiging, maar er is nog veel werk aan de winkel”**

*Luc Van Laere  
(Unizo Overnamecoach)*



**JOHAN LAMBRECHT**  
 "Veel ondernemers negeren of onderschatten het opvolgingsprobleem."

➤ is als hoogleraar verbonden aan het Studiecentrum voor Ondernemerschap aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. "Veel ondernemers kunnen geen afstand doen van hun bedrijf omdat ze er te nauw mee verbonden zijn, maar ook omdat ze hun eigen aanwezigheid onontbeerlijk achten voor het voortbestaan ervan. Soms speelt ook de druk van de partner of de medewerkers die een wissel van de wacht niet zien zitten."

Volgens een pas verschenen enquête van Unizo Overnamecoach en Integraal vzw is bijna 60 procent van de ondernemers ouder dan 55 niet bezig met zijn opvolging of de overdracht van zijn onderneming. Nochtans is zeker bij familiale opvolging een tijdige voorbereiding nodig. Het vinden van een goede opvolger geldt voor ruim een derde van de familiale

## 'ELK GOED BEDRIJF VERDIENT EEN TWEDE CARRIÈRE'

Het Masterplan voor Opvolging en Overname van de Vlaamse regering is volgens minister-president Kris Peeters uniek in zijn allroundaanpak. "Voor het eerst voert Vlaanderen een echt geïntegreerd beleid voor opvolging en overname", zei hij bij de lancering van het Masterplan. "We willen de continuïteit van de onderneming een plaats geven in het gewone bedrijfsbeleid en zo meer geslaagde overnames genereren. Daarom zetten we in op bewustmaking, informatieverstrekking en begeleiding van de betrokken ondernemer, maar ook van zijn directe omgeving."

**TRENDS. Een geïntegreerd plan maakt geen onderscheid tussen sectoren, soorten overdragers of redenen van overdracht. Is het niet beter gericht te werken?**

KRIS PEETERS. "De uitdaging is bijzonder groot. Men schat dat er de komende tien jaar 200.000 kmo's in aanmerking komen voor overdracht. Hokesdenken werkt hier enkel contraproductief. Daarom geven we eerst informatie. Wie dan een overdracht overweegt, bieden we subsidies voor individuele coaching en voor advies over een overdrachtsplan."

**Wat onderscheidt die nieuwe subsidies van de bestaande steun aan begeleiding en advies?**

PEETERS. "De kmo-portefeuille voorzorg al in 50 procent subsidie voor advies, ook over bedrijfsoverdracht, maar met een plafond tot 2500 euro per jaar. Nu is een bijdrage tot 25.000 euro mogelijk specifiek voor een overdrachtsplan. De indivi-

duële coaching gaat verder dan de huidige zakelijke ondersteuning en voorziet ook in emotionele begeleiding. Bedrijfsoverdracht blijkt immers voor 80 procent een gevoelskwestie. Als die goed wordt aangepakt, volgen de technische en financiële oplossingen haast vanzelf."

**Er zijn al heel wat private initiatieven rond coaching en mentoring bij bedrijfsoverdracht. Waar stopt de taak van de overheid en waar kan de markt beginnen te spelen?**

PEETERS. "De overheid heeft de opdracht te denken aan de toekomst van het land. De privémarkt kan maar spelen waar vraag en antwoord elkaar ontmoeten, en dat blijkt nu niet altijd het geval. Ten eerste ligt de grote meerderheid van de ondernemers niet wakker van de

bedrijfsoverdracht. De overheid moet hen ervan bewustmaken dat een tijdige voorbereiding bijdraagt tot de bedrijfscontinuïteit. Private dienstverleners kunnen de kosten daarvan niet terugverdienen. Tegelijk blijken ondernemers ook terughoudend om deskundigen in te schakelen. De overheid kan daar drempelverlagend optreden met bewustmakingsacties en subsidies."

**Hebt u een zicht op de return van initiatieven ter ondersteuning van opvolging en overname die u in het verleden subsidieerde?**

PEETERS. "Het beperkte aantal initiatieven die het Agentschap Ondernemen al steunde, zijn positief ingeschat. Zo werkt het platform overnamemarkt.be vandaag zonder overheids-

ondernemers als probleem nummer één. “Wie pas na zijn 55ste met zijn opvolging begint, riskeert de trein te missen”, weet Luc Van Laere van Unizo Overnamecoach. “Dat geldt des te meer vandaag, nu de kinderen de zaak niet meer per definitie overnemen. Het komt er dus op aan hen tijdig te coachen en aan te geven dat ze als potentiële bedrijfsleider worden gezien. Een degelijk opvolgingproces neemt makkelijk zeven jaar in beslag. Tegelijk is niet elk kind geschikt om het roer over te nemen. Maar die zaken moet je eerst onderkennen voor je naar externen op zoek kunt.”

De zoektocht naar een externe overnemer blijkt evenmin makkelijk. Veel starters richten liever een eigen zaak op. Vooral jonge starters leggen nog steeds liever hun eigen ei. “Ze denken dat ze dan meer hun ding kunnen doen. Bovendien kost de opstart van een zaak doorgaans een stuk minder dan de overname”,

## “Overdracht is emotie. Veel ondernemers kunnen geen afstand doen van hun bedrijf”

*Johan Lambrecht  
(Studiecentrum voor  
Ondernemerschap)*

verklaart Van Laere. Een probleem is dat veel kandidaat-overnemers te weinig zicht hebben op wat er financieel allemaal kan. “De meeste overnemers en hun boekhouders geloven nog altijd dat de financiering van een bedrijfs-

overdracht enkel via een banklening verloopt, en hebben geen weet van het alternatieve financieringsmogelijkheden genre Participatiefonds, PMV, Gimv en businessangels.”



**KRIS PEETERS**  
“Een ongezien  
aantal onder-  
nemers nadert de  
pensioenleeftijd.”

steun. In 2010 werden enkele bijkomende begeleidingprojecten geselecteerd. Die zitten nu op kruissnelheid en kunnen volop hun diensten aanbieden. Vanzelfsprekend worden alle initiatieven goed opgevolgd en volgt er aan het einde een evaluatie.”

### Is stopzetting van een economisch rendabele onderneming per definitie negatief?

PEETERS. “Stopzetting is niet altijd slecht, het is soms zelfs zeer wijs. Maar nu staan we echter voor een demografische evolutie waarbij een ongezien aantal ondernemers gelijk de

pensioenleeftijd nadert. Als zij de bedrijfsoverdracht niet goed voorbereiden, zal ook een pak gezonde ondernemingen verdwijnen.”

### Het draaideurprincipe van de economie stelt dat elk bedrijf dat verdwijnt, plaatsmaakt voor een nieuwe onderneming.

PEETERS. “Klopt, maar we mogen niet blind zijn voor de mogelijke negatieve gevolgen van stopzetting op de tewerkstelling. Nieuw gestarte ondernemingen werven veel trager aan dan bestaande ondernemingen. De onderneming hoeft niet samen met de ondernemer met pensioen te gaan. Elk goed bedrijf verdient een tweede carrière.”

### België is zowat het enige land in Europa zonder regeling rond fiscale consolidatie.

PEETERS. “Fiscale consolidatie kan gunstige effecten hebben op het investeringsklimaat. Maar de vennootschapsbelasting is een federale bevoegdheid. Het is dus aan het federale niveau om te oordelen of fiscale consolidatie nuttig kan zijn en of dat haalbaar is binnen het stringente budgettaire kader. Daarover maak ik me voorlopig weinig illusies. Wat me wel zorgen baart, is de belasting op de meerwaarde op aandelen zoals die in de nota-Di Rupo wordt voorgesteld. Iedereen is het erover eens dat puur speculatieve meerwaarden kunnen worden belast. Maar een bezitsduur van acht jaar vooraleer een meerwaarde niet langer als speculatief wordt beschouwd, zou nefast zijn voor de overdracht van een onderneming waarbij de aandelen in handen zijn van de overlater.”

## FISCALE REGELS VEREENVOUDIGEN

De Vlaamse overheid heeft in de afgelopen decennia diverse maatregelen genomen om overdracht en opvolging te bevorderen, maar de fiscale regelgeving rond erven en schenken blijft vrij complex. In een recent rapport beveelt het Steunpunt Fiscaliteit en Begroting de overheid dan ook aan de regels te vereenvoudigen. De studie wijst Frankrijk, Nederland en de VS aan als

landen met een interessante wisselwerking tussen de fiscale omkadering van schenkingen bij leven en van vererving van het familiebedrijf. Het Steunpunt suggereert dat vooral de overdracht bij leven fiscaal aantrekkelijker moet worden en het verwijst naar creatieve buitenlandse alternatieven bij plotse vererving, zoals een renteloos afbetaalingsysteem of de successie-

verzekering. Het onderzoek van het Steunpunt Fiscaliteit en Begroting vormde de basis voor de Vlaamse regering om de fiscale behandeling van de overdracht van familiebedrijven grondig te herbekijken. Op 13 oktober kondigde minister-president Kris Peeters aan dat vanaf 1 januari 2012 de bedrijfs-schenking tegen 0 procent kan plaatsvinden. De wetgeving

zou heel wat minder complex worden en een vroegere overdracht van de familiale onderneming stimuleren. De onderneming zou voortaan tegen 3 of 7 procent kunnen worden vererfd, afhankelijk van de verwantschap tussen de erflater en de erfgenamen. Ten slotte stelt de regering ook extra maatregelen voor om patrimoniumvennootschappen uit te sluiten van de beschreven fiscale voordelen.

### ➤ Gebrek aan expertise

Volgens de enquête beschouwen bijna vier op de tien ondernemers financiering als een moeilijkheid. Daarbij gaat de overlater niet vrijuit. Potentiële overnemers verwachten een uitgebreide financiële analyse als basis voor de overdracht. En die blijkt niet altijd voorhanden. “Voor veel zelfstandige ondernemers is zo’n financieel verslag een complex gegeven, waarin ze vaak onvoldoende worden begeleid”, stelt Luc Van Laere. Hetzelfde geldt voor de waardebepaling van de onderneming. “Waardebepaling is een ingewikkelde materie waar veel ondernemers uit zichzelf niet makkelijk aan beginnen. Bovendien horen ze liever niet dat de waarde van hun zaak lager ligt dan verwacht. Ongeveer de helft schuift de zaak voor zich uit met het gevolg dat uiteindelijk de tijd ontbreekt om eventueel nog waarde bij te creëren en de overnameprijs te boosten.”

Behalve de financiering en de waardebepaling verhogen fiscale en juridische knelpunten voor een hoop ondernemers de drempel om de stap naar een overdracht te wagen. “We hebben het dikwijls over een administratieve vereenvoudiging, maar er is nog veel werk aan de winkel”, zegt Van Laere.

Een gebrek aan expertise en informatie speelt de overlaters dus parten. Johan Lambrecht knikt:



“Vraag aan ondernemers welke moeilijkheden ze verwachten bij de overdracht van de dagelijkse leiding van hun bedrijf, en ze geven blijk van onwetendheid en onderschatting. Onderzoek toont dat meer dan 31 procent van de ondernemers die binnen de tien jaar de leiding overdragen, geen problemen verwacht.” Maar de praktijk bewijst het tegendeel. Bovendien blijkt ook de vertrouwenspersoon zich niet altijd van zijn anticiperende functie bewust. Een boel ondernemers neemt wel een professioneel adviseur in de arm als ze aan het opvolgings- en overdrachtproces beginnen, alleen zou dat veel vroeger moeten gebeuren.

### Masterplan

Informereren, sensibiliseren, bewustmaken en ondersteunen luidt de boodschap. En laat dat nu net de ambitie van Peeters’ masterplan zijn. Als het masterplan slaagt, zouden overname en opvolging uit het verdomhoekje moeten verdwijnen. Luc Van Laere verwacht er in ieder geval veel van. “Het is de eerste keer dat de overheid zo grootschalig rond de problematiek van overnemen en overlaten wil sensibiliseren. Twee jaar terug dacht 12 procent van de respondenten uit de eindeloopbaan-enquête eraan zijn zaak binnen twee jaar te verkopen. Dat aantal steeg intussen tot 16 procent. Bij gelijke tred klokken we over twee jaar op 20 procent af. Met zo’n vooruitzicht kan je als beleidsmakers niet aan de kant blijven staan.” ☉