

# Uw familievermogen niet laten verdampen?

## De 10 regels van nieuw geld, naar oud geld volgens Michiel Dill van Clavis

The three generation gap is een bekende term in de wereld van vermogensmanagement. Kort gezegd komt het erop neer dat de eerste generatie het vermogen opbouwt, de tweede generatie het uitbouwt en beheert en de derde generatie het afbreekt. Iets wat u natuurlijk wilt voorkomen. Michiel Dill, managing partner bij Clavis en gastdocent Private Wealth aan Universiteit Nyenrode, stelde 10 regels op om van nieuw naar oud geld te gaan. Jacqueline vroeg hem naar een aantal highlights rondom deze regels en besprak en passent een aantal aanverwante onderwerpen.

Michiel doceert al jaren Private Wealth aan Nyenrode. “Het opstellen van de 10 regels zijn mijn poging om de essentie van private wealth samen te vatten”, gaat Michiel van start. Hoe groot de wereld van vermogende families precies is, weet Michiel niet. “Wij richten ons op families met een ondergrens van meerdere miljoenen en dit is een heel grote markt. Families met oud geld zijn op een bepaalde manier georganiseerd. Zij hebben een strategie, een beproefde (overleg)structuur, goede governance, et cetera. Een mooi voorbeeld is de familie Brenninkmeijer, die houdt dat al meer dan 10 generaties vol. Wil je het familiefortuin niet in het three generation gap laten vallen, dan zul je een strategie moeten maken. Naast instandhouding zorgt dit er ook voor dat je ‘het beste uit je vermogen kunt halen’. Dat kunnen we leren van oud geld.”

### Strategie: voorwaarde nummer één

Het goed beheren van familievermogen is een kunst op zich, weet Michiel. “In de praktijk zie je heel veel voorbeelden dat het familievermogen niet op de goede manier wordt overgedragen. Uit onderzoeken in Amerika en de UK blijkt dat 70% van de familieoverdrachten niet optimaal verloopt. Dat komt niet omdat er geen goede fiscalist, notaris of accountant bij betrokken is. De techniek gaat wel goed. Het ontbreekt vaak aan goede communicatie tussen de familieleden onderling en er is de neiging om te starten met het operationele. In de praktijk zijn veel families 80% van hun tijd kwijt aan regel 10, het vermogensbeheer, maar organiseer eerst al die andere zaken. Als je een succesvolle fietswinkel hebt verkocht, dan weet je alles van fietsen, maar dat wil niet zeggen dat je ook wat weet van vermogensbeheer. Verdiep je daarin en zoek hulp. Een mooie quote hierin vind ik: Hope is not a strategy.”

### 10 regels van nieuw naar oud geld

1. **‘Only strategic thinking spares a family from the three generation gap’.**
2. **Communiceren, zeker binnen familie.**
3. **Eenvoud en overzicht, uitvoerbare propties.**
4. **Scheiden van familie, business en vermogensbeheer.**
5. **Goed doordachte structuur (zeker fiscaal) waarbij persoonlijke levenssfeer is beschermd.**
6. **Governance, o.a. draagvlak, objectiverende factoren en opvolging bij defungeren.**
7. **Platform, administratie, consolidatie, reporting en transacties.**
8. **Risk management.**
9. **Denken vanuit het totaal, niet vanuit potjes (wel voldoende individuele vrijheid).**
10. **Asset management (is the core, the rest makes the difference).**





“Hope is not a strategy.”



## Scheiding van familie, bedrijf en vermogensbeheer

Om vermogen te behouden, heb je dus vooral een strategie nodig. Michiel: “Voor de ene familie is dat door-ondernemen, die worden serial entrepreneur. Voor de ander is dat grotendeels beleggen in vastgoed, en weer een ander kiest voor meer liquide beleggingen. Je moet als familie goed onderzoeken wat bij jou past en je vasthouden aan die strategie. Anders wordt het een kralenketting van opportunisme. Dat is een grote valkuil, want deze families zijn zo zichtbaar dat ze met veel investeringsproposities worden benaderd. Die zijn vaak best interessant, maar je moet je altijd afvragen of het past bij de strategie.”

## Rol van vastgoed

Michiel: “De rol van vastgoed in de strategie is heel vaak heel groot en dat begrijp ik heel goed. Geld op de bank is slechts een cijfer waar weinig binding mee is. Vastgoed is enorm tastbaar en daarom een voorkeurscategorie voor veel families en ondernemers. Maar niet iedereen is even kundig in vastgoed, er wordt ook vaak maar willekeurig wat verzameld. Dan krijg je weer die kralenketting van opportunisme. Soms gaat dat lang heel goed, maar daarna moet er een strategie van gemaakt worden. Vastgoed is een goede asset class, want als je een pand hebt, verkoop je het niet snel meer. Aandelen weeg je elke dag af, dat heb je bij vastgoed niet. Daar kijk je veel strategischer naar. Dit is dus een heel goede manier om te zorgen dat je vermogend blijft en je niet in de val van particuliere beleggers stapt: meewaaien met de waan van de dag.”

## ESG investeringen

ESG investeringen worden steeds belangrijker, ziet ook Michiel. “Dat heeft heel duidelijk de interesse van de jongere generatie. Investeren in windenergie bijvoorbeeld, of een klimaatneutraal pand. Niet alleen vanwege de ESG-doelen, maar ook gewoon vanwege de rendementen. Ik ken weinig families die alleen op de S van social zitten, maar de combinatie van rendement dat ook nog maatschappelijk verantwoord is, kan heel interessant zijn.”





“Heb je één set palen de zee in lopen, dan breekt de kust nog steeds af. Maar heb je meerdere golfbrekers, dan beschermt dat de kust.”

### Golfbrekers ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer

- Horizontaal splitsen
- Niet consolideren
- Scheiden wie/ wat in entiteiten
- Privévermogen is in zijn algemeenheid lastiger traceerbaar
- Personenvennootschappen hebben veel minder stringente publicatievereisten dan kapitaalvennootschappen
- Meerdere aandeelhouders
- Certificering
- Anonieme oprichter (bijvoorbeeld een trustkantoor)
- Niet te herleiden naamgebruik voor alle entiteiten (geen eigen namen)
- Afscherming gegevens KvK
- Vestigen in buitenland en/of gebruik maken van buitenlandse entiteit
- Gespreide adressen die zo min mogelijk met elkaar in verband kunnen worden gebracht, zeker geen privéadressen gebruiken
- Directie niet te herleiden



## Structuur

Maar hoe betrek je nou die volgende generatie, een partner of anderen die betrokken moeten worden bij het familievermogen? “Dat is nog niet zo eenvoudig. De ondernemer rent in het bos rond, de mensen daaromheen horen alleen de verhalen over de bomen, maar die hebben geen overzicht over de bossen. Daarvoor moet je zaken uit elkaar trekken. Dus rollen van toezicht, bestuur en eigenaarschap los zien van directie en uitvoering. De uitvoering ben je dagelijks mee bezig, maar dat toezicht kan best een keer per half jaar of een keer per kwartaal. Wil je de nieuwe generaties erbij betrekken, dan zul je ze ook echt een eigen stem moeten geven. Mijn ervaring is: hoe machtiger de structuur, hoe onmachtiger de situatie. Het is lastig opgroeien onder de schaduw van een grote eik. Je moet als overdragende generatie ook af en toe terugtreden of zelfs eens niet aan tafel verschijnen en de volgende generatie aan het woord laten. De directietafel is niet de plek waar kinderen makkelijk aanschuiven om mee te praten. De keukentafel is niet de ideale plek om lastige zaken rond om het familievermogen te bespreken. Zulke zaken moet je een eigen plek geven. Duidelijke en heldere communicatie is essentieel.”

## Externe hulp

Communiceren is dus een toverwoord, maar hoe doe je dat goed? “Er moeten gesprekken zijn aan de hand van een agenda, waarin iedereen die aan tafel zit op dezelfde wijze is geïnformeerd”, zegt Michiel. “Je kunt er niet van uitgaan dat iedereen weet hoe alles zit. Een ouder gaat er vaak vanuit dat de kinderen bepaalde informatie hebben, terwijl die kinderen dat in de praktijk helemaal niet blijken te weten. Je hebt altijd een bepaalde objectiviteit en soms technische expertise nodig. Daarom moet er ook altijd een externe aan tafel zitten. Zo’n externe is vaak voorzitter en gespreksleider.”

**Je moet als familie goed onderzoeken wat bij jou past en je vasthouden aan die strategie. Anders wordt het een kralenketting van opportunisme.”**

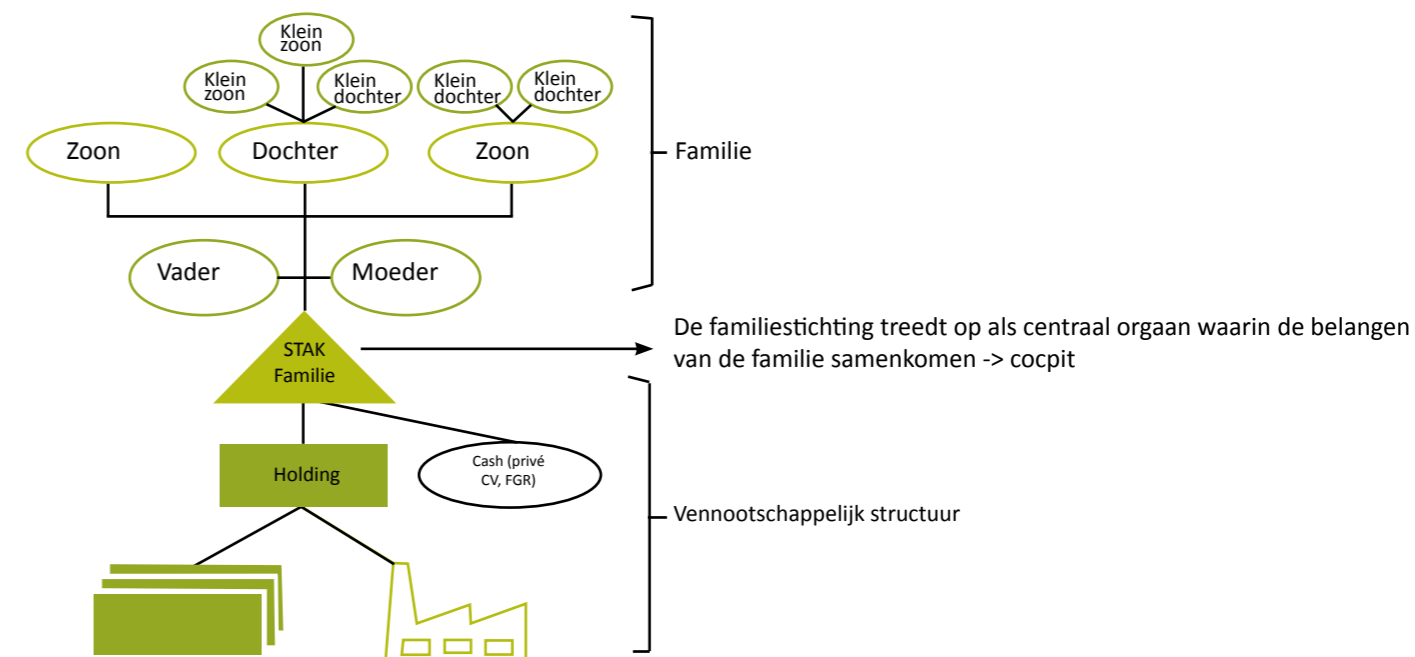


## Familiestichting

Veel families hebben een familiestatuut. Dat is een guideline waarin staat hoe je omgaat met allerlei situaties, wat het doel en wat het vertrekpunt is. Michiel: “Het familiestatuut is vaak niet bindend genoeg. Het is geen rechtspersoon en er zit geen juridische dwang achter. Daarom adviseer ik om ook te werken met een familiestichting. De familiestichting wordt daarbij de cockpit vanuit waar het familievermogen bestuurd wordt. Naast de cockpit is de familiestichting ook het vangnet. Een voorbeeld, als je een familie hebt met een vader, moeder, 3 kinderen en 5 kleinkinderen, dan heb je al 10 testamenten waarin je wat moet regelen over het familievermogen. Je kunt dan allemaal de familiestichting aanwijzen als executeur. Door middel van de familiestichting heb je alles op één plek geregeld en hoef je maar op één plek bestuurders te betrekken. Die kunnen vanuit daar op het niveau van toezicht en bestuur, nadrukkelijk niet op het niveau van directie en uitvoering, dingen regelen.”

**“Deze families zijn zo zichtbaar dat ze met honderden investeringsproposities worden benaderd. Die zijn vaak best interessant, maar je moet je altijd afvragen of het past bij de strategie.”**

## Familie - best practice familiestichting



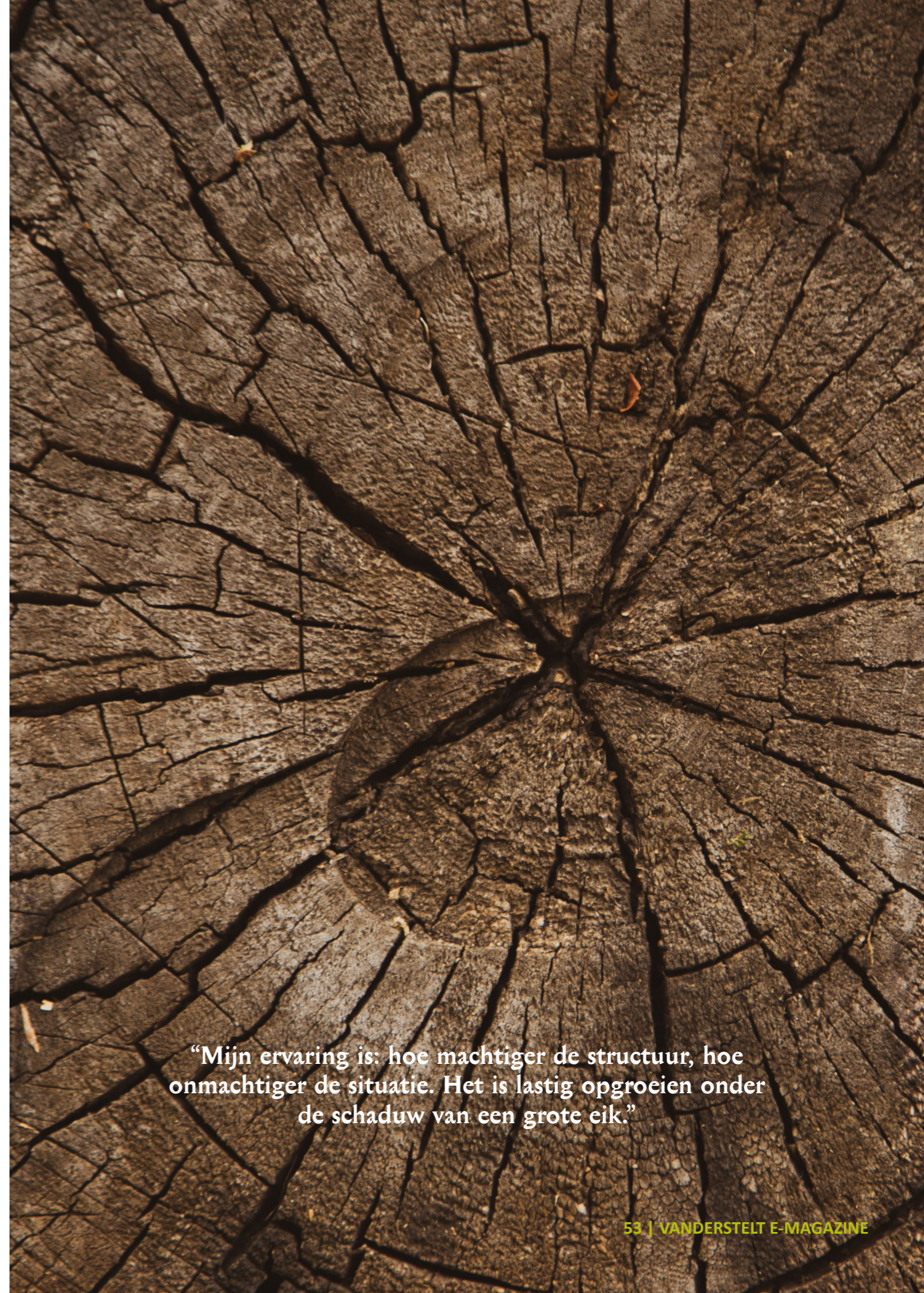
Bron: Nyenrode



## Persoonlijke levenssfeer beschermen

Er is steeds meer informatie openbaar, denk aan UBO en KvK-register en het kadaster. Wat is er nog mogelijk om de persoonlijke levenssfeer te beschermen? “Wij werken alleen met Nederlandse structuren. Families die vermogen in Nederland hebben ondergebracht en geen verstoppertje spelen. Met de goede combinatie van huis-tuin-keuken-boerenslimheid kun je de privésfeer goed beschermen. Er zijn een aantal vuistregels. Wij noemen deze golfbrekers (zie kader). Heb je één set palen de zee in lopen, dan breekt de kust nog steeds af. Maar heb je meerdere golfbrekers, dan beschermt dat de kust. Je moet dus meerdere sporen gebruiken. Zoals meerdere entiteiten gebruiken, meerdere vennootschappen hebben en je entiteit niet op je huisadres vestigen of laten verwijzen naar je familienaam. Het allerbelangrijkste is gebruik maken van aparte entiteiten waarin zeggenschap en vermogen onder is gebracht. Aldus kun je zonder iets te verbergen er toch ook voor zorgen dat de buurman of de Quote niet mee kan kijken in de portemonnee.”

**“Er moeten gesprekken zijn aan de hand van een agenda, waarin iedereen die aan tafel zit op dezelfde wijze is geïnformeerd.”**



**“Mijn ervaring is: hoe machtiger de structuur, hoe onmachtiger de situatie. Het is lastig opgroeien onder de schaduw van een grote eik.”**



## De meest voorkomende redenen voor het ten onder gaan van een familievermogen:

- Concentratie (geen spreiding in de beleggingen)
- Uitgaven (te veel uitgeven of te hoge beheerkosten)
- Lenen (leverage, gearing)
- Belastingen
- Uiteenvallen familie
- Aansprakelijkheid en diefstal (claims)
- Valuta
- Overheidsingrijpen

Bron: Beating the odds, improving the 11% probability of staying wealthy, JP Morgan



### Over Michiel Dill en Clavis

*Michiel Dill (52 jaar) was 11 jaar belastingadviseur toen een familie hem vroeg een single family office op te zetten. Daarop richtte hij in 2008 Clavis op, gevestigd in 's-Hertogenbosch. Inmiddels is Clavis uitgegroeid tot een multidisciplinaire private wealth dienstverlener, met een 50-tal medewerkers en met 150 vermogende ondernemers en families als klant. Met dit jaar haar 12e FD Gazelle, mag Clavis zich jaar in jaar uit tot de snelst groeiende 'FD Gazellen' ondernemingen van Nederland rekenen. Van investeren in private markten tot vermogensstructurering. Van directievoering tot discretionair vermogensbeheer. Clavis biedt 360 graden vermogensmanagement.*

*Voor meer info: [www.clavis.eu](http://www.clavis.eu)*

