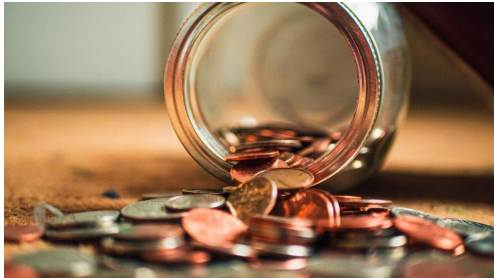


Gebrek aan opvolging jaagt groei family offices aan

Justin Doornekamp - 21 november 2023



Nederland telt steeds meer single family offices, ondanks dat het door regelgeving juist moeilijker wordt zo'n familiekantoor op te zetten. De groei wordt mede aangejaagd door een stijging van het aantal familiebedrijven dat wordt verkocht.

Experts signaleren een gestage toename van het aantal single family offices (sfo's). 'Steeds meer zeer vermogende families richten een sfo op om het vermogen te beheren en te bewaren voor volgende generaties', aldus Jolanda Penninx, die bij ING Private Banking de divisie Family Solutions leidt. De groei komt volgens ING voort uit een stijging van het aantal verkooptransacties van bedrijven boven de 100 miljoen euro.

Problemen met opvolging

'We zien vaker dat ondernemers uit de babyboomgeneratie hun succesvolle bedrijf niet langer binnen de familie voortzetten en verkopen', zo zegt Niels Govers, die bij PwC familiebedrijven adviseert op het gebied van ondernemingsvraagstukken en governance.

Volgens Paul van Hastenberg, partner bij Clavis, speelt dit in Nederland, maar vooral ook in Duitsland. 'De Duitse markt kent veel mkb-ondernemingen, waarvan 80 procent geen bedrijfsopvolging heeft en die in de komende jaren verkocht worden. Dat biedt enerzijds veel investeringskansen voor private equity en zal anderzijds leiden tot nog meer single family offices.'

Ook een groei van het aantal 'high net worth individuals' speelt een rol in de groei van sfo's, zo stellen zowel PwC als Clavis.

ING ziet bovendien een toenemende behoefte van families voor een individuele begeleiding van de familie en onafhankelijk beheer van het vermogen.

Veel verschillende smaakjes

Penninx van ING ziet family offices 'in alle maten en vormen' voorbijkomen. 'De een heeft een focus op het beheren van vermogen, de ander op administratie of juist op juridische aspecten.' Niet voor niets wordt vaak gezegd: when you've seen one family office, you've seen one family office. De variatie in smaken is groot.

Want elk familiekantoor legt de nadruk op andere aspecten van de dienstverlening. Govers van PwC vult aan: 'Een vermogende familie heeft te maken met cyber- en datasecurity,

Investment Officer is een initiatief van de FD Mediagroep. Investment Officer is het grootste kennis- en netwerkplatform voor beleggingsprofessionals in Nederland, België en Luxemburg en richt zich zowel op de whole sale als de institutionele markt. Deze publicatie is niet bestemd voor particulieren. De informatie in dit artikel is niet bedoeld als professioneel beleggingsadvies, of als aanbeveling tot het doen van bepaalde beleggingen. © 2023 Investment Officer, alle rechten voorbehouden.

ESG, governance, vermogensbeheer en nog veel meer zaken die allemaal te vangen zijn in een family office. Maar men kan niet altijd alles doen, een deel zal men uitbesteden.'

Het opzetten van een familiekantoor is er dus niet bepaald makkelijker op is geworden. 'Er is geen standaard proces. Bovendien is het ingewikkeld om gekwalificeerde mensen te vinden voor het runnen van een family office.'

Valkuilen

Govers waarschuwt voor een belangrijke valkuil: oud-ondernemers die te snel willen handelen bij het opzetten van een family office. 'Het is belangrijk dat eerst in kaart wordt gebracht waarvoor de familie staat, welke duurzaamheidsdoelen er worden nagestreefd en op welke manier de volgende generatie bij dit alles wordt betrokken. Je kunt niet een beleggingsstrategie hebben, zonder dat je de familiestrategie hebt uitgetekend. Als je van tevoren hebt nagedacht over wat je met het geld wilt doen, dan zal dat automatisch ook meer draagvlak creëren vanuit de familie.'

Ook communicatie is een belangrijk aspect hierin, vindt de expert van PwC: 'Op welke manier communiceer je met elkaar, hoe rapporteer je naar de eigenaren en hoe houd je iedereen op dezelfde lijn? Pas nadat al deze zaken zijn uitgekristalliseerd, kun je een family office echt uitrollen.'

'Een gebrek aan communicatie is met afstand de belangrijkste reden waarom de vermogensoverdracht van generatie op generatie kan mislukken', aldus Michiel Dill, eveneens partner bij Clavis. 'Communicatie moet geen eenrichtingsverkeer zijn van de overdragende naar de ontvangende generatie. Familie, bedrijf en vermogen hebben ieder zijn eigen sfeer nodig. De verhoudingen zijn aan de keukentafel anders dan aan de directietafel van het bedrijf. Zo heeft vermogen ook zijn eigen omgeving nodig.'

Naar binnen gekeerd

Een ander gevaar is volgens Clavis dat veel single family offices erg naar binnen gekeerd zijn. 'Prudentie is nog altijd een groot goed en families treden niet graag naar buiten. Dan ben je wel erg van je eigen kennis en kunde afhankelijk.' Steeds meer familiekantoren lijken dit echter te beseffen. 'Het is belangrijk dat zij ook externe mensen om zich heen verzamelen met de juiste kennis. Wij functioneren in toenemende mate als sparringpartner. Dat is altijd constructief maar regelmatig ook confronterend. Bijvoorbeeld als we spreken over hoe "machtiger" de structuur door de overdragende generatie wordt ingericht, hoe onmachtiger de situatie is voor de ontvangende generatie.'

'Vermogen moet je runnen als een bedrijf', aldus Govers. 'Er komt meer bij kijken dan alleen het goed beheren en beleggen van geld. Het is beter om de volgende generatie klaar te maken voor het vermogen, dan om het vermogen klaar te maken voor de nieuwe generatie.'

Ook Van Hastenberg van Clavis benadrukt het belang dat vermogen strategische aansturing nodig heeft. 'Vroeger werd het erbij gedaan en nu wordt het vermogen steeds

vaker gerund als een bedrijf.'

Family office 2.0

De expert van Clavis stelt dat nieuwe generaties minder met de traditionele fysieke variant van een single family office hebben. Ze zijn veel vaker modulair en deels virtueel georganiseerd. 'Zij willen het liefst veel in de cloud doen.' Vaak wordt gekozen voor een hybride vorm waarbij wordt gewerkt met modulaire bouwblokken. Een aantal zaken en expertises worden in eigen beheer gehouden en een aantal worden uitbesteed.'

Hoe goed varen de vele familie kantoren in Nederland? 'Ik denk dat ze het goed doen', zo stelt Govers. 'Het doel is uiteindelijk om het vermogen op een duurzame manier te laten groeien en om dat vermogen van generatie op generatie door te geven. Het draait allemaal om de toekomstige samenwerking tussen familieleden. Die houden uiteindelijk het kapitaal bij elkaar. Ik denk dan ook dat het aantal family offices dat ontbonden wordt, relatief beperkt is.'

Govers ziet ook steeds vaker dat familie kantoren de krachten bundelen. 'Diverse families brengen geld bij elkaar om een bepaald doel na te streven of om een concullega te financieren. Ook zie je dat ze samen een investeringsfonds opzetten, de zogenoemde club deals. Dat werkt dan weer positief uit op de risicodiversificatie van beide familie kantoren, omdat ze door het vermogen te bundelen toegang kunnen krijgen tot andere beleggingsmogelijkheden. Zo krijgt een family office meer slagkracht, niet alleen uitgedrukt in euro's, maar ook in kennis en kunde.'

Gerelateerde artikelen:

- [Ook WTW wil multi family offices toevoegen als klant](#)
- ['Family offices plannen grootste assetallocatiewijziging in tijden'](#)
- [AI mondjesmaat ingezet in het Nederlandse investment office](#)

Dit artikel is afkomstig van Investment Officer, een journalistiek platform voor professionals werkzaam in de beleggingsindustrie.

www.investmentofficer.com