

Waarom is goede communicatie de sleutel tot een succesvolle vermogensoverdracht binnen vastgoedfamilies?

“Bespreekt u uw wensen en ideeën rondom vermogensoverdracht uitvoerig met uw fiscalist of accountant, maar vindt u het lastig of spannend om dit gevoelige onderwerp binnen uw gezin aan te kaarten?”

Dat is heel herkenbaar en begrijpelijk volgens family-officer Michiel Dill (Clavis) en familie-communicatie adviseur Lisa Goossens.



Familievermogens beheren en overdragen is een complex proces, dat gepaard gaat met zowel emotionele als psychologische uitdagingen. Familievermogens vertegenwoordigen meer dan alleen financiële waarde; ze belichamen ook de waarden, het erfgoed en de toekomst van een familie. Toch zien we in de praktijk vaak dat families te snel naar technische oplossingen grijpen, zoals passende juridische en fiscale structuren, zonder eerst het belangrijke gesprek binnen de familie te voeren. Het essentiële gesprek over de ‘waarom’ en ‘hoe’ van het vermogen, dat voorafgaat aan het uitwerken van technische oplossingen, wordt vaak overgeslagen. Dit kan leiden tot misverstanden en conflicten, omdat de onderliggende zorgen, verwachtingen en wensen van familieleden niet worden besproken.

Recent onderzoek van Nyenrode Business Universiteit, samen met Van Lanschot Kempen en RSM, benadrukt deze problematiek. Door de versoering van de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) zijn meer families dan ooit bezig met het plannen van de overdracht van hun vermogen. In datzelfde onderzoek kwam naar voren dat communicatie vaak de zwakste schakel is bij eigendomsoverdracht binnen de familie.

Deze bevindingen hebben Jacqueline van der Stelt, ertoe aangezet om dieper in te gaan op dit onderwerp. Na een inspirerend interview met prof. dr. Marta Berent-, Van Lanschot Kempen-hoogleraar Familiebedrijven en Eigendomsdynamiek bij Nyenrode Business Universiteit, over het belang van een goede eigendomsoverdracht en de vaak als lastig ervaren communicatie binnen families, besloot Jacqueline om Michiel Dill van Clavis en familie-communicatie adviseur Lisa Goossens te raadplegen voor hun inzichten hoe je middels goede en open communicatie kan zorgen voor een stabiele en harmonieuze toekomst bij de overdracht van vermogen.

De uitdagingen van vermogensoverdracht

Jacqueline van der Stelt opent het gesprek: “Recente ontwikkelingen, zoals de versoering van de BOR, hebben veel families ertoe aangezet om nu daadwerkelijk actie te ondernemen op het gebied van vermogensoverdracht. Tijdens mijn interview met prof. dr. Marta Berent-Braun werd duidelijk hoe belangrijk communicatie is in dit proces. Dat blijkt een van de zwakke schakels in het succes te zijn. Wat zien jullie als de grootste uitdagingen?”

Michiel Dill knikt instemmend. “Communicatie is inderdaad de cruciale factor die vaak over het hoofd wordt gezien. Dat blijkt naast de publicatie van Nyenrode ook telkens uit internationaal onderzoek. Families hebben moeite met het bespreekbaar maken van gevoelige onderwerpen zoals de omvang van het vermogen, de verwachtingen van de volgende generatie, en bijvoorbeeld de rol van nieuwe partners binnen de familie. Deze onderwerpen roepen vaak zorgen en weerstand op, waardoor het gesprek wordt vermeden of uitgesteld. “Bij ongeveer 70% van de vermogensoverdrachten ontstaan problemen, waarbij gebrekkige communicatie de voornaamste oorzaak is.”

Lisa Goossens voegt toe dat veel problemen voortkomen uit een natuurlijke neiging om conflicten te vermijden. “Families streven vaak naar harmonie, maar het vermijden van conflicten kan op lange termijn juist tot grotere problemen leiden.” “Openheid en constructief met elkaar in gesprek gaan zijn essentieel voor een succesvolle vermogensoverdracht.”



*“Familievermogens
vertegenwoordigen meer dan alleen
financiële waarde; ze belichamen
ook de waarden, het erfgoed en de
toekomst van een familie.”*

Het belang van goede communicatie

Jacqueline vraagt waarom communicatie zo cruciaal is bij vermogensoverdracht. Lisa antwoordt dat goede communicatie de sleutel is tot het opbouwen van vertrouwen en het duidelijk maken van verwachtingen. “Zonder open communicatie ontstaan misverstanden en kan er wantrouwen groeien,” legt ze uit. “Het is belangrijk dat families leren om constructief over hun verwachtingen, zorgen en doelen te praten.”

Michiel vult aan: “Familiebijeenkomsten zijn belangrijker dan familiedocumenten. Ga dus vooral het gesprek aan. Enige organisatie en context helpt hierbij. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een familiestichting. In de vorige editie van het VANDERSTELT Magazine gingen we hier nader op in. Daar waar verankering van gemeenschappelijke waarden en doelen gewenst is, kan het nuttig zijn een familiestatuuat op te stellen. Op deze manier kunnen families conflicten voorkomen en samen een gedeelde visie vormen. Familiebijeenkomsten bieden een veilige omgeving om deze gesprekken te voeren als opmaat naar het op te stellen familiestatuuat en helpen om misverstanden en conflicten te voorkomen.”

“Wat zijn enkele best practices voor het opstellen van een familiestatuuat?” vraagt Jacqueline.

“Begin met het vaststellen van de gemeenschappelijke waarden en doelen,” adviseert Lisa. “Wat wil de familie bereiken? Wat is belangrijk voor hen? Vanuit welke visie hebben ze keuzes gemaakt? Deze basiswaarden vormen het fundament van het statuuat. Daarnaast is het essentieel dat dit document regelmatig wordt herzien en aangepast aan veranderende omstandigheden.” Michiel voegt toe dat een externe adviseur kan helpen om een objectief perspectief te bieden, best en worst practices uit de ervaringen van andere families kan delen en ervoor kan zorgen dat het proces soepel verloopt. “Een familiestatuuat moet een levend document zijn dat meegroeit met de familie,” benadrukt hij.

Generatieverschillen en gelijkwaardigheid

Jacqueline brengt het gesprek op generatieverschillen binnen families en vraagt hoe hiermee om te gaan. Michiel benadrukt dat generatieverschillen onvermijdelijk zijn, maar dat ze geen obstakel hoeven te vormen. “Het is belangrijk dat zowel de overdragende als de ontvangende generatie hun zorgen en verwachtingen duidelijk uitspreken,” zegt hij. “De oudere generatie maakt zich vaak zorgen over de invloed van vermogen op de jongere generatie, terwijl de jongere generatie graag hun eigen stem wil laten horen. Het vinden van een balans tussen controle en vrijheid is cruciaal.”

Lisa benadrukt dat gesprekken binnen families gelijkwaardig moeten zijn, ongeacht leeftijd of ervaring. “De jongere generatie moet serieus worden genomen en de kans krijgen om hun eigen visie en ideeën te delen.” Jacqueline vraagt naar specifieke technieken om generatieverschillen te overbruggen. Lisa suggereert het gebruik van ‘gespreksstarters’ en rollenspellen. “Deze kunnen helpen om van perspectief te wisselen, moeilijke zaken bespreekbaar te maken en een open dialoog te bevorderen.”

Michiel pleit voor regelmatige familiebijeenkomsten, niet alleen om financiële zaken te bespreken, maar ook om relaties op te bouwen. “Door samen tijd door te brengen, leren familieleden elkaar beter kennen en waarderen,” zegt hij. “Dit creëert een sterke basis van vertrouwen en samenwerking.”

“Het essentiële gesprek over de ‘waarom’ en ‘hoe’ van het vermogen, dat voorafgaat aan het uitwerken van technische oplossingen, wordt vaak overgeslagen.”

De samenstelling van de over te dragen vastgoedportefeuille

Lisa Goossens en Michiel Dill vragen Jacqueline van der Stelt andersom naar haar specifieke ervaringen met de overdracht van vastgoedportefeuilles binnen families.

Jacqueline benadrukt dat bij de overdracht van vastgoedvermogen niet alleen de waarde, maar vooral ook de samenstelling en organisatie van wat wordt overgedragen van cruciaal belang zijn. “Vastgoed is kapitaalintensief en, in vergelijking met andere sectoren, minder arbeidsintensief,” merkt Jacqueline op. “De vastgoedportefeuille die in de loop der jaren is opgebouwd, is vaak nauw verweven met het DNA, de visie en de specifieke vaardigheden van de pater familias. Wat ik vaak zie, is dat deze portefeuilles zijn opgebouwd door jaarlijks enkele panden bij te kopen. Als je dit decennialang doet met beschikbare dividenden, ontstaat er een aanzienlijke portefeuille.”

Michiel knikt instemmend en vraagt of deze portefeuilles vaak leiden tot een samenhangend geheel of juist tot een verzameling van opportuniteiten. Jacqueline legt uit dat deze portefeuilles soms leiden tot een ‘glasservies’ vanwege consistente aankopen binnen een bepaald thema. “Maar ook zien we soms een ‘kralenketting’ van vastgoedopportuniteiten die op verschillende momenten zijn gegrepen, toen ze voorbijkwamen,” antwoordt ze.



De organisatie rondom dit vastgoedvermogen

Lisa is benieuwd hoe deze dynamische verdeling van de vastgoedportefeuille zich vertaalt naar uitdagingen bij de vermogensoverdracht. Jacqueline legt uit: “Pater familias kan gericht zijn op waarde creatie door te investeren in ‘value add’ vastgoed of projectontwikkeling. Dit vereist specifieke vaardigheden, netwerk en vooral veel tijd en aandacht. Bij vermogensoverdracht moet men daarom goed nadenken of de volgende generatie een actieve rol ambieert en over wat precies wordt overgedragen. Daarnaast de eerlijke vraag of de volgende generatie dezelfde vaardigheden, tijd, netwerk en passie heeft om de portefeuille in zijn huidige vorm voort te zetten.” We zien in de praktijk dan ook vaak een fase van verkenning, een fase van strategische en organisatorische voorbereiding op de overdracht en een fase van daadwerkelijke vermogensoverdracht.

“Gebrekkige communicatie kan leiden tot misverstanden en conflicten, omdat de onderliggende zorgen, verwachtingen en wensen van familieleden niet worden besproken.”

“Het kan een overweging zijn om een deel van de portefeuille op te schonen of te herinrichten, zodat deze beter aansluit bij de capaciteiten en interesses van de opvolgers,” legt ze uit.

“Het kan ook nuttig zijn om het beheer anders in te richten, de directievoering intern of extern te herzien, of een family office op te zetten met een toezichthoudende of controlerende rol vanuit de familie.”

Soms moet men ook nog alert zijn op het organiseren en vastleggen van belangrijke data. We komen nog regelmatig in de praktijk tegen dat panden al decennia lang in bezit zijn, maar dat de aankoop-historie en het beheer-dossier, nog grotendeels in het hoofd van de DGA zit en niet goed is gedocumenteerd. Dit soort vraagstukken en afwegingen komen vaak tot uiting in de fase van strategische en organisatorische voorbereiding op de beoogde overdracht.



Lisa en Michiel benadrukken ook hier weer het belang van een verbindende communicatie tussen de overdragende en ontvangende generatie. Lisa geeft aan: “Deze strategische keuzes (een mogelijke herinrichting van de portefeuille/ het opzetten van een family office) kunnen naar voren komen uit het proces tot een familiestatuu. In dit proces wat bestaat uit familiegesprekken kom je tot een gezamenlijke visie die richting geeft aan de duurzame keuzes die passen bij de huidige en de opvolgende generatie. Daarnaast kun je de onbesproken zaken uit het hoofd van de Pater familias, die voor hen heel vanzelfsprekend zijn, op tafel krijgen en opnieuw toetsen. Deze constructieve gesprekken bevorderen het wederzijds vertrouwen en begrip, wat cruciaal is voor een succesvolle vermogensoverdracht.”



Luister nu naar de podcast van Lisa en Michiel: ‘Communiceren over familievermogen’ op clavis.eu/podcast of scan de QR-code

De rol van adviseurs

Jacqueline vraagt welke rol externe adviseurs kunnen spelen in het proces van vermogensbeheer en -overdracht.

Michiel benadrukt dat adviseurs objectiviteit en expertise bieden die nodig zijn om complexe financiële en juridische kwesties aan te pakken. “Adviseurs helpen om beslissingen te baseren op feiten en strategische inzichten, meer de harde kant van vermogensoverdracht en in plaats van emoties,” zegt hij.

Maar hieraan voorafgaand is het wel zaak om als familie uitgebreid het gesprek aan te gaan over het hoe en waarom. De zachte kant van vermogensoverdracht. Hier gaat het in de praktijk vaak mis binnen de familie en dat is het laatste wat je voor ogen had als ondernemende ouders. En ja, goede en veilige communicatie is lastig en eigenlijk ook een vak apart....

Lisa is opgegroeid in een ondernemersgezin, waardoor ze vanuit passie en ervaring gekozen heeft zich in te zetten voor ondernemende families. Als facilitator helpt ze bij het soepel laten verlopen van zakelijke communicatie binnen de familie. “Door een neutrale partij te hebben die de gesprekken leidt, kunnen families zich meer op hun gemak voelen om open en eerlijk te communiceren.”

“Families worden het lang niet altijd eens, maar leren wel op zakelijk gebied constructief met elkaar in gesprek te gaan. Zo hoeft de gezelligheid bij het kerstdiner er niet onder te lijden.”

De overdracht van vermogen binnen vastgoedfamilies gaat veel verder dan alleen financiële en juridische overwegingen. Het is een proces dat diep verweven is met familiebanden, persoonlijke waarden en de unieke geschiedenis van de familie. Zoals dit interview duidelijk maakt, is goede communicatie de sleutel tot een succesvolle overdracht. Het creëren van een open en eerlijke dialoog binnen de familie kan helpen om verwachtingen af te stemmen, misverstanden te voorkomen en een gezamenlijke visie voor de toekomst te ontwikkelen. “Het is essentieel om de samenstelling van de vastgoedportefeuille en de vaardigheden van de volgende generatie tijdig en zorgvuldig te beoordelen, zodat de juiste stappen op het juiste moment genomen worden.”

Exclusieve Workshop!

Herkent u zich in dit artikel? Stelt u dit gesprek binnen uw eigen familie/gezin, over de naderende eigendomsoverdracht, ook uit?

Een schrale troost, u bent niet de enige!

Als VANDERSTELT | Clavis | Goossens hebben we om die reden de krachten gebundeld om u hiermee op weg te helpen, middels een exclusieve workshop speciaal voor vastgoedfamilies!

“Bent u lid van een vastgoedfamilie en wilt u in een veilige en vertrouwelijke omgeving belangrijke gesprekken aangaan binnen uw eigen familie over het beheer en de overdracht van uw vermogen? Maar tegelijkertijd ook ervaringen uitwisselen met experts, andere families en/of generatiegenoten. Michiel Dill, Lisa Goossens en Jacqueline van der Stelt overwegen hun expertise te bundelen en voor dit doel een exclusieve workshop te organiseren; speciaal ontworpen voor vastgoedfamilies die dit gesprek met het eigen gezin willen aangaan, die ook willen leren van de zienswijze van gelijkgestemden en ervaringen met generatiegenoten willen delen.”

In deze intieme, vertrouwelijke en professioneel begeleide sessie met andere families, krijgt u de kans om diepgaand in gesprek te gaan over de uitdagingen van vermogensoverdracht, het belang van communicatie en het zakelijk leren communiceren.

Voor wie wordt deze workshop georganiseerd?

- Vastgoedfamilies met een belegd vermogen van minimaal 25 miljoen euro;
- Zowel de overdragende generatie als de opvolgende generatie is bereid deel te nemen aan deze workshop;
- Families die bereid zijn open te staan voor dialoog, leren en samenwerking.

Heeft u interesse? Maak deze dan kenbaar bij jacqueline@vanderstelt.com, waarna zij contact met u zal opnemen.



Michiel Dill (53 jaar) was 11 jaar belastingadviseur toen een familie hem vroeg een single family office op te zetten. Daarna 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. Van investeren in private markten tot vermogensstructurering. Van directievoering tot discretionair vermogensbeheer.

Voor meer info: www.clavis.eu



Lisa Goossens is een ervaren communicatie-expert, gespecialiseerd in het communicatief ondersteunen van families bij het beheren en overdragen van hun vermogen. Ze richt zich op het faciliteren van verbindende en constructieve communicatie binnen families. Ze begeleidt families in het opstellen van een familiestatuuut, het opzetten van familieberaden en communicatietrainingen specifiek voor ondernemende en vermogende families. Daarnaast geeft ze interactieve workshops en ontwikkelt NextGen programma's. Haar werkwijze combineert een empathische benadering met professioneel advies, afgestemd op de unieke situatie van elke familie, om een solide basis voor de toekomst te creëren en de continuïteit van het familievermogen te waarborgen. Daarnaast groeide ze zelf op in een ondernemende familie, waar haar passie voor communicatie binnen families is ontstaan.

Voor meer info: www.lisagoossens.nl.

