

## Familiebedrijf en Navolgingsplanning

*‘The best laid plans of mice and men often go awry (and leave us nothing but grief and pain for promised joy)..’* Robert Burns

### Inleiding

Onlangs publiceerde Campden<sup>1</sup> het bericht dat driekwart van alle Engelse familiebedrijven geen effectief successieplan hebben. Hoewel veel familiebedrijven mogelijk wel enige vorm hebben van een opvolgingsplan, is het een uitzondering dat dit soort plannen ook zijn gedeeld en gecommuniceerd met andere familieleden en daar dan ook een voedingsbodem kunnen vinden. Waar in het Verenigd Koninkrijk twee derde van alle bedrijven familiebedrijven zijn met emplooi voor 9 miljoen mensen, is dat een zeer zorgelijke constatering.

Als oorzaak voor het ontbreken van effectieve successieplanning bleken respondenten de volgende factoren aan te geven. Angst voor ouderdom en *letting go*, het ontbreken van een geschikte opvolger, moeite om lastige zaken in de familie te bespreken.

In het Angelsaksisch domein is veel onderzoek gedaan naar de problematiek die universeel wordt gekenmerkt door adagia als ‘From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations’<sup>2</sup>. Wereldwijd mislukt 70% van alle vermogensovergangen naar de volgende generatie, zo blijkt uit een reeks van onafhankelijke onderzoeken<sup>3</sup>; daarbij blijkt dat het niet uitmaakt of een familiebedrijf is gevestigd in een land met hoge belastingen of lagere belastingen, nieuwe economieën of oudere economieën. De conclusie hieruit is dan ook dat na twee vermogensovergangen, in handen van de derde generatie nog slechts 10% van het oorspronkelijke vermogen behouden blijft.

Moeten we hieruit afleiden dat estate planners hun werk niet goed doen? Dat hangt uiteraard af van de ambitie die estate planners zichzelf stellen. Daar waar de traditionele estate planner zich focust op de louter technische vermogensovergang en minimalisatie van belastingheffing, mist deze de essentie van de uitdaging van vermogensbehoud op lange termijn. Traditionele estate planning is gebaseerd op een eendimensionale adviesrelatie met de leider van een familiebedrijf (“patriarch”), welke bovendien wordt gekenmerkt door discretie en geheimhouding.

<sup>1</sup> [www.campdenfb.com](http://www.campdenfb.com) 3 April 2014 ‘Fear stops British family firms planning for succession’. Up to three quarters of British family firms are putting off succession planning, despite listing it as one of the top challenges they face.

<sup>2</sup> In Mexico heet het: ‘Padres bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero (Vader-koopman, Zoon-playboy, kleinzoon – bedelaar). In het Italiaans: ‘Dalle stalle alle stelle alle stalle’ (van de stal naar de sterren en terug naar de stallen).

<sup>3</sup> Roy Williams & Vic Preisser, Preparing Heirs, Robert D. Reed 2003, page 17.



In historisch perspectief heeft deze spreekwoordelijke patriarch bovendien meer vermogen en meer keuzevrijheid dan ooit: het is niet vanzelfsprekend dat familieleden opvolgers zullen zijn in het bedrijf, dat zij familievermogen zullen erven, maar evenzoveel patriarchen verlangen (al dan niet uitgesproken) van hun kinderen dat zij zich beschikbaar houden voor het familiebedrijf. Spreken over de toekomstige nalatenschap van de patriarch is in de meeste families taboe. Er wordt over het algemeen niet gefocust op een dynastieke beeldvorming waarbij de vraag centraal zou moeten staan. “Wat is de functie van het vermogen dat is belichaamd in het familiebedrijf?”

Familiebedrijven die zich willen ontworstelen aan de wetmatigheid ‘From shirtsleeves to shirtsleeves’ zullen het dus anders moeten doen. Zij zullen zich niet met louter estate planning bezig moeten willen houden, maar met een breder terrein dat ik Navolgingsplanning heb genoemd.

In deze bijdrage zal ik beschrijven wat ik versta onder Navolgingsplanning voor vermogende families en zal ik een concrete aanbeveling geven van een eerste belangrijke stap, die mits goed uitgevoerd, wezenlijk bijdraagt aan werkelijk behoud van vermogen in de familie. Daarbij wordt belastingoptimalisatie ten aanzien van de vermogensovergang zelf niet de primaire doelstelling, maar niet meer en niet minder dan een randvoorwaarde in een groter geheel.

## 2. Van Estate Planning naar Navolgingsplanning

Uit onderzoek van de Williams groep<sup>4</sup> naar de oorzaken van het falen van overgang naar de volgende generatie, kunnen zeer verrassende conclusies worden getrokken.

Wat daarbij het meest valt, is het verschil in perceptie tussen enerzijds de risico’s waar de patriarch voor vreest, en de risico’s waarvoor hij zou moeten vrezen.

De risico’s waar men voor vreest, zijn totaal niet gelijk aan de risico’s die de oorzaak zijn van het falen van vermogensovergangen. Men is zich dus nauwelijks bewust van de reële risico’s die familiebedrijven en – vermogen bedreigen in de toekomst.

De risico’s waar men voor vreest zijn: specifieke investeringsrisico’s, risico’s van een neergaande economie, inflatie, deflatie, e.d., politieke risico’s en fiscale veranderingen, juridische aansprakelijkheden, slechte fiscale planning. Slechts helemaal onderaan de lijst wordt soms nog gevreesd voor familiedynamiek en relatieproblemen.

In werkelijkheid blijkt echter dat mislukte vermogensplanning in 60% van alle gevallen te wijten is aan gebrek aan communicatie en vertrouwen binnen de familie en andere stakeholders. In 25% van de gevallen is de mislukte vermogensplanning terug te voeren op niet voorbereide erfgenamen, die niet kunnen omgaan met de plotselinge verworvenheid van vermogen en bijbehorende verantwoordelijkheden. In de restcategorie van 15% vinden we dat slechts in 3% van alle mislukte plannen van vermogensbehoud te wijten is aan fouten in de fiscale en juridische advisering met betrekking tot de vermogensovergang. Hoewel ‘estate planners’ wellicht weinig fouten maken in een beperkte definitie van hun taakopvatting kan men zich toch niet op de borst kloppen voor een voortreffelijke begeleiding van een familie, indien 97% van alle gevallen ondanks de juiste juridische planning mislukte vanwege gebrek aan vertrouwen en communicatie, slechte voorbereiding van erfgenamen en een gebrek aan een visie.

Indien wij kijken naar recente gevallen, zien wij dat de neergang van familiebedrijf OAD in 2013 onder meer door de familie zelf wordt verweten aan de houding van de bank; indien men ietsje dieper graaft, leest men dat de slechte communicatie in de familie tussen vader en de

---

<sup>4</sup> [www.thewilliamsgroup.org](http://www.thewilliamsgroup.org).



opvolgende kinderen in werkelijkheid de reden is voor de neergang.<sup>5</sup> Dat de bank eerder dan vóór de crisis op de rem trapt is niet de oorzaak van de neergang, maar heeft veeleer te maken met het feit dat er iemand van buiten de boodschap moet komen brengen aan een familie die de situatie niet helder onder ogen kan zien.

In de huidige werkelijkheid worden juridisch-technische adviezen 'topdown' toegepast op familiebedrijven. Indien deze ingrepen niet worden ingebed in een familiale harmonie is de kans op frustraties, teleurstellingen, onbegrip, wantrouwen en conflict levensgroot.

Bij goede advisering van familiebedrijven is het daarom essentieel dat behalve de juridisch en fiscaal-technisch juiste advisering er op professionele wijze aandacht wordt besteed aan de communicatie en cohesie tussen familieleden, het voorbereiden van de NextGen op hun toekomstige rol en een visie van de familie als leidraad voor de toekomst.

Het is echter ook een inmiddels wijdverbreide misvatting dat er, om dit te bewerkstelligen, een familiestatuuut dient te worden opgesteld door de familie, in goed overleg met een adviseur.

In een familiestatuuut wordt opgeschreven hoe de familie zich tot elkaar verhoudt, hoe het bestuur van het familievermogen er uit ziet. Het opschrijven van een aantal al dan niet afdwingbare regels binnen de familie hoeft echter niet bij te dragen aan de cohesie in de familie en kan zelfs het risico opleveren dat de familie denkt 'het goed te hebben geregeld' om er vervolgens niet meer naar om te zien. Het gaat niet om de woorden of contracten, maar juist om hoe het functioneert.

Om te komen tot een werkelijke effectieve toekomstplanning zal het vereist zijn om de familie zelf te laten reflecteren op de waarden die voor hen verknoopt zijn aan de onderneming resp. het vermogen wat daarmee gepaard gaat. Uit die waarden volgt dan vanzelf welke koers moet worden gevaren om succesvol te zijn op lange termijn (waarbij we lange termijn definiëren als: tenminste drie generaties). Het woord 'succes' is terug te voeren op het Latijnse *succedere* wat 'opvolgen, navolgen' betekent. Diegene die navolging krijgt, is succesvol. Dat betekent dat de focus gericht moet zijn op de verbinding tussen de huidige en de volgende generatie, om het (ondernemings)vermogen *future proof* te maken.

Pas *nadat* die exercitie is gemaakt binnen de familie, komen we toe aan de juiste juridische vormgeving. De juridische vorm volgt de functie die de familie aan het (bedrijfs)vermogen toekent, en zeker niet andersom. Indien bijvoorbeeld een familie de instandhouding van een familiebedrijf op de lange termijn centraal stelt, met een aantal randvoorwaarden (behoud van bepaalde inkomstenbron en bepaalde vorm van betrokkenheid), zal een heel andere fiscaal-juridische oplossing voor de hand liggen dan in de situatie waar een familie juist de ontplooiing van individuele familieleden voorop stelt en hen door middel van het familievermogen resp. familiebedrijf mogelijkheden wenst te geven om zelf te ondernemen. Het gaat daarbij zeker niet louter om de verwachtingen en ideeën van de patriarch. In het eerste geval denken we aan dynastieke structuren waarbij het niet vanzelfsprekend is dat het bedrijf in handen blijft van familieleden en in het tweede geval in dynamische opvolgingsstructuren met goede exitmogelijkheden.

Op detailniveau zullen nog eindeloos veel meer nuances zijn aan te brengen, vooral als men zich zeer verschillende mogelijke scenario's goed kan inbeelden. Elke familie is anders, de juridische oplossingen zullen daarom ook altijd uniek zijn.

Samengevat kan men zeggen dat Navolgingsplanning de focus op *values* en *valuables* integreert. Het gaat niet louter om vermogen en de overdracht daarvan, maar dit proces wordt ingebed in datgene wat het vermogen en het leven van de familie als geheel juist waardevol maakt. We assisteren families bij het definiëren van hun '*Lasting Legacy*', waarbij de familie en de gezamenlijke doelen centraal staat. Daarbij wordt onder ogen gezien dat het familiebedrijf een verantwoordelijkheid in zich draagt naar werknemers en andere stakeholders en dus niet alleen lusten met zich brengt. In de afweging van alle mogelijke opties moet worden bepaald

---

<sup>5</sup> Zie Financieel Dagblad (fd.nl/oad): 'Enkele reis Holten. Opkomst en ondergang van familiebedrijf Oad', voorjaar 2014.



wat het doel is van het bijeengebrachte vermogen, in de context van een Lasting Legacy. Als gevolg hiervan kan ook 'succes' worden gedefinieerd in de familie

Om dit verder concreet te maken stellen we aan Nalatenschapsplanning de volgende doelen:

1. Bescherming van de familie tegen armoede op lange termijn (tenminste drie generaties)
2. Mogelijkheden voor kinderen om uit te groeien tot gezonde, productieve volwassenen
3. Het bevorderen van een werkende, betekenisvolle levensstijl (zoals Warren Buffet zei: *Enough to do anything, not so much to do nothing*)
4. Het minimaliseren van conflict

Vanzelfsprekend staan de eerste drie doelstellingen ook in dienst van de laatstgenoemde: het minimaliseren van conflict, nu conflicten de belangrijkste reden zijn van het falen van vermogensoverdracht op lange termijn. Zijn er al conflicten binnen de familie, dan worden deze eerst geadresseerd en opgelost door middel van gespecialiseerde conflictoplossers.

Nalatenschapsplanning gaat dus niet over een transactie (waar estate planning veel meer gericht is op een transactie), maar over een proces wat uiteindelijk ook wordt bekroond met juridische structuren om een en ander op zijn plaats te zetten en te houden. Dit wordt regelmatig aangeduid met de term 'family governance', wat voor elke familie andere vormen heeft. De vermogensovergangen binnen de familie zijn juridische transacties, die ingebed zijn in de family governance. Daarbij blijft fiscale optimalisatie altijd een belangrijk aandachtspunt, maar is niet de primaire doelstelling van handelen. Dat is belangrijk om vast te stellen, omdat het ruimte geeft om veel breder te kijken dan bij de traditionele 'estate planning' gebeurt. Niet zelden wordt op deze wijze overigens door andere wegen te bewandelen, ook fiscale optimalisatie bereikt op een wijze die men eerder absoluut niet voor ogen had.

### 3. De familiestichting als werkend instrument

Waar te beginnen? De spreekwoordelijke patriarch vindt het maar wat lastig om de 'communicatie en het vertrouwen, of zelfs de cohesie binnen de familie' aan te zwengelen, laat staan om zoiets vaags als de waarden van de familie op de agenda te zetten. Hij zal zelf wel wat ideeën hebben achter zijn bureau, maar om dit nu onderwerp van een familieberaad te maken is niets iets wat eenvoudig van hem verwacht kan worden. Mensen moeten dan uit hun rol treden, en dat is in veel gevallen een ingewikkelde opgave.

De beste manier om te beginnen is op een *indirecte wijze* deze zaken aan te vliegen. En dan bij voorkeur niet door alleen maar met elkaar te spreken, maar om iets te doen, door aan iets te werken. Daar zijn ondernemers goed in!

Familiebedrijven die heel succesvol zijn geweest door de generaties heen, hebben allemaal een ijzersterke family governance en zijn vrijwel zonder uitzondering ook actief in filantropie. Dat is bepaald geen toeval.

Zoals James E. Hughes Jr., een Amerikaans topspecialist op dit terrein het beschrijft: "*Families learn more about long-term wealth preservation through giving than they do through spending or accumulating*"<sup>6</sup>.

De reden hiervoor is dat het *bedrijven van filantropie* met familieleden exact datgene verlangt van de familie wat nodig is om ook de basis te leggen voor een goed vertrouwen en cohesie in de familie. Ook leert het jongere familieleden wat de waarde is van vermogen, wat je er van gewichtige zaken mee kan doen. Ze leren een functionele relatie aan te gaan met vermogen, wat hen behoedt voor *affluenza*. Dat is goed voor de identiteit en het zelfvertrouwen van

---

<sup>6</sup> James E. Hughes Jr, *Keeping it in the Family*, How Family Members and their advisers preserve Human, Intellectual and Financial assets for generations. Bloomberg, 2004, p. 33.



kinderen, en bereidt het op een verantwoorde wijze voor op de positie die ze later zullen gaan innemen.

Door als familie wat terug te gaan doen voor de maatschappij, wordt juist de basis gelegd voor een goede vermogensplanning naar de toekomst. . Het is een win-win-win concept, goed voor de familie, voor de maatschappij, en voor het bedrijf.

Bij het selecteren van de doelstelling en invulling daarvan komen de waarden van de familie aan de oppervlakte. De filantropische activiteit kan ook vanuit de onderneming worden aangevloegen. Bijvoorbeeld: heeft de onderneming vervuilende activiteiten, dan wordt er aan milieubescherming gedaan. Op die manier kunnen de maatschappelijke activiteiten de maatschappelijke positie van het familiebedrijf versterken. We noemen dat *strategische filantropie*.

Vrijwel elke onderneming kan op een strategische wijze een bijdrage aan de maatschappij leveren, die ook goed is voor de reputatie van het bedrijf bij haar stakeholders. Vanzelfsprekend kan ook een heel andere doelstelling worden gekozen, die juist niets met het bedrijf maar veel meer met de familie zelf te maken heeft (waarden die de familie als zodanig uitdraagt).

Essentieel is dat in alle gevallen de filantropische activiteit in een context wordt uitgeoefend los van de onderneming. Bij voorkeur richten we daarvoor een familiestichting op met een charitatieve doelstelling. De governance van die familiestichting dient zodanig te worden ingericht dat de gehele familie daarbij betrokken is of kan worden. In geen geval is de governance van de stichting gelijk aan die van het familiebedrijf.

De familiestichting is zelf operationeel of werkt juist samen met andere, gespecialiseerde organisaties. Financieel kan de familiestichting worden gefund door het familiebedrijf (als een % van de winst) en/of door de familieleden individueel. De familiestichting kan ook private belangen uitoefenen, als opdracht van een schenker maar ingebed in een meeromvattende schenking. Omdat een filantropische stichting fiscale privileges heeft (ANBI status) kan het ook een uitstekend middel zijn voor traditionele estate planning. Naarmate de stichting meer vermogen heeft, kan het een exit verzorgen voor familieleden die willen uittreden uit het familiebedrijf. De familiestichting kan dus ook optreden als een 'geduldige aandeelhouder' van het familiebedrijf en op die wijze bijdragen aan de continuïteit. Familieleden kunnen er ook voor kiezen vermogen na te laten aan de familiestichting, juist omdat deze zich indirect inzet voor het behoud van het familievermogen. De stichting bijvert een algemene belang, door te financieren, te investeren en/of te schenken. Ook moderne vormen van 'impact investing' behoren tot de mogelijkheden en passen vaak juist goed bij ondernemende families. De familiestichting biedt ook een platform om de oudere generatie uit te faseren (eervol om in het bestuur of raad van advies van de familiestichting nog deel te nemen).

De stichting bijvert zich ervoor dat het vermogen in de familie geen 'divider' is (money without meaning), maar juist een functie krijgt. Doordat de familiestichting dit uitdraagt in daden en niet alleen in woorden, werkt het aanzienlijk krachtiger dan bijv. een familiestatuuut. De familie ziet zichzelf met een ondernemersgeest vasthoudend in de maatschappij staan. Dat geeft vertrouwen aan individuele familieleden om zelf de vleugels uit te slaan waardoor de kansen om over de generaties heen succesvol te zijn aanzienlijk toenemen.

Zo draagt 'doing good' indirect maar op zeer betekenisvolle wijze bij aan 'doing well' van de familie als geheel.

De familiestichting is bij uitstek een voorbeeld van navolgingsplanning, omdat het op indirecte wijze de familieleden laat werken aan hun waarden en gezamenlijke missie, omdat het de nextgen voorbereidt op de verantwoordelijkheid om vermogend te zijn en de mogelijkheden die dit creëert, en creëert daarmee aanzienlijke kansen voor de familie tot behoud van het familiekapitaal.

Dit alles definieert veel meer een proces waarbij uiteindelijk een 'Lasting Legacy' kan worden gedefinieerd, dan een plan dat in kort tijdsbestek kan worden ingevuld.

Indien de patriarch twijfelt of hij een dergelijk proces wel aan wil gaan, moet hij wellicht worden geconfronteerd met Socrates:



*'The greatest good of man is daily to converse about virtue... the life which is unexamined is not worth living.'*

#### **4. Conclusie**

Navolgingsplanning is essentieel om familievermogen op lange termijn te laten voortbestaan. Een louter juridisch-technisch 'topdown' advies met een quick fixe laat vaak dramatische sporen na in familieverhoudingen, die verantwoordelijk zijn voor het falen van de doelstelling: succes van de familie op lange termijn.

Een praktisch manier om een eerste stap te zetten in het uitdagende traject van navolgingsplanning, is een familiestichting op te zetten met een brede familieparticipatie die zich beijvert voor maatschappelijke doelen. De wijze waarop dit wordt vormgegeven, bepaalt het nut ervan voor de familie op de lange termijn.

Het bedrijven van familiefilantropie en het behoud van familiekapitaal zijn geen alternatieve strategieën, maar zijn juist onderdeel van dezelfde strategie: navolgingsplanning. Door de geschiedenis is gebleken dat families die het meest gecommitteerd zijn aan filantropie ook het meest succesvol zijn in behoud van hun nalatenschap.

Door mr.dr. Ineke A. Koele, advocaat en belastingadviseur (Koele Private Clients, koelepc.com)

