



Omvat de opdracht wat de cliënt nodig heeft ?

Over vermogensoverdracht, familiebedrijven en de reikwijdte van goed advies

Dit document brengt bijeen wat recent onderzoek laat zien over de overdracht van vermogen en zeggenschap binnen families, en over de rol die adviseurs daarin spelen. Het is primair bedoeld voor advocaten, notarissen, fiscalisten, accountants en vermogensbeheerders die met familiebedrijven en vermogende families werken en voor de beroepsorganisaties die hun normen vaststellen. Op deze manier hoopt stichting Kurago het gat tussen wat ondernemende families nodig hebben en wat aangeboden wordt, kleiner te maken. De stichting ziet dit als een urgente opdracht.

Naast vijf recente internationale rapporten uit 2025 en 2026 is de wetenschappelijke literatuur over adviseurs in familiebedrijven betrokken, inclusief het deel daarvan dat de rapporten nuanceert of weerspreekt. Hoofdstuk 7 is aan die tegenspraak gewijd.

01

Waarom dit onderwerp nu op tafel ligt

De komende decennia verandert er wereldwijd een ongekenne hoeveelheid privévermogen van eigenaar. UBS raamt die overdracht op 83 biljoen dollar in twintig tot dertig jaar. In Nederland gaat het om bijna 300.000 familiebedrijven, samen goed voor 2,8 miljoen banen en ongeveer 160 miljard euro toegevoegde waarde. Binnen het mkb komt meer dan de helft van de waardecreatie van familiebedrijven. Dat maakt de kwaliteit van bedrijfsopvolging en vermogensoverdracht tot meer dan een privékwesie van de betrokken families.

In 2025 en 2026 verschijnen vijf onderzoeken die het onderwerp vanuit heel verschillende posities benaderen: een Zwitserse private bank, een Liechtensteinse vermogensbeheerder, een strategieadviesbureau en Deloitte, een van de grote accountantsorganisaties. Ze zijn verrassend unaniem in hun bevindingen: de techniek van de overdracht is bij de meeste families op orde. Maar het gesprek dat aan die techniek vooraf zou moeten gaan, wordt zelden gevoerd. En juist dáár hebben families behoefte aan.

Wie zulke overeenstemming ziet, krabt zich ook even achter de oren. Rapporten van financiële instellingen dienen wellicht mede een commercieel doel. Ze putten uit zelfgeselecteerde steekproeven en hebben belang bij de uitkomst dat families meer begeleiding nodig hebben. Om die reden staat de peer-reviewed literatuur over adviseurs in familiebedrijven er in dit document naast. Die literatuur bevestigt een deel van het beeld, verzwakt een ander deel, en voegt één ongemakkelijke bevinding toe die in geen van de vijf rapporten voorkomt: de adviseur kan zelf onderdeel van het probleem zijn.

De vijf rapporten in één overzicht

Bron	Opzet	Kern	Waarde en beperking
UBS Global Wealth Management (2026)	Twee surveys, 175 respondenten; 10 diepte-interviews	Verantwoordelijkheid gaat vooraf aan vermogen; het menselijke deel van het advies ontbreekt	Directe stem van de volgende generatie. Respondenten zijn leden van één netwerk (YIO), gesponsord door UBS; 49% uit Europa
STEP / Institute for Family Business (2013)	Gezamenlijk sectoronderzoek, uitgevoerd door Spence Johnson	Vakkennis is de ondergrens van het vak	De sector spreekt over zichzelf.
LGT (2025)	60+ diepte-interviews, 30 landen, 2e tot 26e generatie	Vermogen brengt een morele positie mee; structuren zonder waarden houden geen stand	Rijk kwalitatief materiaal. Geen representatieve steekproef; conclusies zijn niet te generaliseren
McKinsey & Company (2026)	200 beursgenoteerde familiebedrijven (40 landen); survey onder 170 bedrijven (36 landen); 15 interviews	Opvolging gaat gemiddeld gepaard met waardedaling; de doorslaggevende factoren zijn menselijk en systemisch	De enige studie met harde financiële uitkomsten. Voor- en nameting zonder controlegroep
Deloitte Private (2026)	1.587 familiebedrijven met omzet vanaf 100 miljoen dollar, 35 landen; 30 interviews	Plannen zijn er wel; de diepgang eronder ontbreekt	Grote, internationale steekproef. Beperkt tot de bovenkant van het bedrijfsleven

02

De cliënt aan het woord

UBS Global Next Generation Report 2026

UBS ondervroeg in twee rondes 175 leden van de volgende generatie van vermogende families en sprak tien van hen uitvoerig. Het beeld dat daaruit oprijst is bruikbaar voor iedere adviseur, al was het maar omdat het zelden zo rechtstreeks door cliënten zelf wordt verwoord.

De overdracht van verantwoordelijkheid loopt vooruit op de overdracht van bezit. Ouders betrekken hun kinderen eerst bij gesprekken, bij het beheer van een klein deel van het vermogen, bij een onderdeel van het bedrijf. Pas veel later verschuift de eigendom op papier. Die volgorde bepaalt waar het echte werk zit, en dat is doorgaans jaren vóór het moment waarop de adviseur in beeld komt.

“You feel a sense of responsibility from a very young age.”

Volgende generatie, UBS 2026

Vijf bevindingen die er voor de adviespraktijk toe doen

1. **Stilte weegt zwaarder dan onenigheid.** Ruim vier op de tien respondenten melden geen noemenswaardig conflict. Waar spanning ontstaat, is een haperende communicatie de meest genoemde oorzaak (33%). Families willen het gesprek voeren en wachten op elkaar. Wie dat patroon herkent en doorbreekt, doet iets wat geen enkele akte kan.
2. **Structuur alleen zet families niet in beweging.** Zes op de tien families hebben een testament, ongeveer de helft een juridische en fiscale opvolgingsstructuur. Minder dan een kwart heeft formele governance met vastgelegde rollen en afspraken over communicatie.
3. **De volgende generatie kent de cijfers en mist de bedoeling.** Bijna vier op de vijf voelen zich goed geïnformeerd over het vermogen. Wat zij daarnaast willen weten is waaróm het zo gestructureerd is: welke overwegingen en welke waarden liggen eronder. Bijna de helft ziet dat er in eerdere generaties geen doordacht overdrachtsproces is geweest.
4. **Deskundigheid en verbinding worden allebei gevraagd.** Voor 79% is ervaring en vakkennis doorslaggevend bij de keuze van een adviseur. Voor 56% telt daarnaast het vermogen om over de generaties heen vertrouwen op te bouwen binnen de hele familie. Die combinatie is schaars.
5. **Governance en voortgang gaan samen op.** Van de families met sterke communicatieafspraken en governance is 74% daadwerkelijk bezig met plannen en overdragen. Families zonder die afspraken komen nauwelijks in beweging.

Twee gegevens uit hetzelfde rapport verdienen apart aandacht, omdat ze ongemakkelijk zijn voor de beroepsgroep. Gevraagd naar hun belangrijkste bron van advies bij opvolging noemt de volgende generatie eerst hun leeftijdgenoten (27%), daarna de vermogensbeheerder (21%). De fiscalist (16%), de advocaat of notaris (14%) en de family officer (13%) volgen op afstand. En bij de opsomming van conflicttoorzaken staat, laag maar zichtbaar, de categorie conflicten die door externe adviseurs of door structuren zijn uitgelokt.

“The tax and technical side was always well covered.”

CEO van een familiebedrijf, volgende generatie, UBS 2026

03

De sector over zichzelf

STEP en het Institute for Family Business

De Society of Trust and Estate Practitioners en het Institute for Family Business lieten samen onderzoek doen naar de aansluiting tussen wat familiebedrijven van hun adviseurs vragen en wat die adviseurs leveren. De conclusie komt uit de beroepsgroep zelf en is daarom van andere orde dan een observatie van buitenaf.

Technische bekwaamheid is de ondergrens van het vak. Wat daarnaast telt zijn luisteren, bemiddelen, faciliteren en het oplossen van conflicten. Het onderzoek stelt vast dat veel juridische en financiële professionals precies die vaardigheden missen wanneer zij met meerdere generaties tegelijk aan tafel zitten. Een andere bevinding is dat samenwerking over beroepsgrenzen structureel afwezig is. Er is een noodzaak van verbreding voorbij technische competenties en het overwinnen van barrières voor collaboratief werken.

“It is not enough to be technically proficient or highly qualified.”

STEP / Institute for Family Business

Het rapport signaleert daarnaast dat familiedynamiek ook de adviseur blokkeert of zelfs buiten de deur houdt. De familie laat deze ook niet altijd in het grotere geheel toe. Beide partijen houden zo de beperking in stand.

Hoewel dit rapport al meer dan tien jaar oud is, wordt de inhoud ervan door vier recente rapporten bevestigd, wat iets zegt over de traagheid van de beroepspraktijk.

Dit rapport signaleert het probleem, maar doet er feitelijk niets constructiefs mee.



04

Waarden vóór structuren

LGT Wealth for Impact, 2025

LGT sprak ruim 60 vermogensbezitters uit 30 landen, in leeftijd van 18 tot 77, afkomstig uit families die tussen de tweede en de zesentwintigste generatie tellen. Het is kwalitatief onderzoek zonder aanspraak op representativiteit, en juist daardoor komt er materiaal boven dat in een vragenlijst nooit zichtbaar wordt.

De leidende gedachte is dat vermogen een morele positie met zich meebrengt. Beslissingen over opbouwen, beleggen, besteden, schenken en overdragen raken aan economische, sociaal-politieke en ecologische systemen. Die beslissingen hangen met elkaar samen.

“Wealth can do much damage to the most meaningful things in life, which are relationships.”

Vermogensbezitter, meerdere generaties, LGT 2025

Wat dit onderzoek toevoegt

- Families beginnen te snel aan structuren. Veel families richten governance in voordat zij het gesprek over gedeelde waarden en over het doel van het vermogen hebben gevoerd. Dit is de meest directe empirische bevestiging van wat in de praktijk het familiestatuu-als-wondermiddel heet.
- Ongeveer driekwart van de geïnterviewden uit de volgende generatie zegt nooit te hebben geleerd zich tot het vermogen te verhouden. Zij vragen expliciet om open gesprekken over wat het vermogen betekent en waarvoor het er is.
- Vrijwel iedereen erkent dat het ontbreken van een strategie leidt tot verwoestende familievetes. Ongeveer de helft heeft ook werkelijk een strategie ontwikkeld.
- Vier op de vijf willen de overdracht anders aanpakken dan zij die zelf hebben meegemaakt. Dat is een oordeel over de generatie adviseurs die hun ouders bijstond en onderstreept een duidelijke behoefte om het beter te doen.
- De schade die vermogen aanricht, betreft in de eerste plaats de kwaliteit van relaties. De financiële structuur was doorgaans op orde; het systeem rondom de mensen was dat niet.
- Systeemdenken is de kern. De meest succesvolle families begrijpen dat hun vermogensbeslissingen bredere sociale en ecologische systemen beïnvloeden.



05

De prijs van een slecht verlopen opvolging

McKinsey & Company, februari 2026

McKinsey is geen specialist in familiebedrijven. Het bureau adviseert besturen en aandeelhouders en rekent in aandeelhouderswaarde, omzetgroei en EBITDA-marge. Dat maakt dit rapport waardevol voor het gesprek met de adviseur of de cliënt die het onderwerp als 'soft' aanmerkt. Ook McKinsey concludeert dat de menselijke factoren – communicatie, vertrouwen, waardenoverdracht, stewardship-mentaliteit, rolhelderheid – de doorslaggevende variabelen zijn in waardecreatie versus – vernietiging.

Het onderzoek analyseert 200 beursgenoteerde familiebedrijven uit veertig landen die tussen 2000 en 2020 een CEO-wissel doormaakten. Daarnaast is een survey gehouden onder 170 overwegend private familiebedrijven in 36 landen, aangevuld met vijftien diepte-interviews.

De kernbevinding is dat de gemiddelde CEO-opvolging bij een familiebedrijf samengaat met een significante waardedaling. Het totaalrendement voor aandeelhouders ligt in de vijf jaar na de overdracht gemiddeld 5,7 procentpunt lager dan in de vijf jaar ervoor. Hetzelfde patroon tekent zich af bij omzetgroei en EBITDA-marge, en geen enkel type overgang blijft ervan gevrijwaard.

Vijf bevindingen

- a. **Ruim een derde keert het tij.** Iets meer dan een derde van de onderzochte bedrijven wist na de opvolging op alle kernindicatoren te verbeteren. Uitgesplitst naar type: 39% van de overgangen naar een externe CEO creëerde waarde, tegenover 29% van de overgangen binnen de familie.
- b. **Waar het risico het grootst is, is de opbrengst dat ook.** Bij geslaagde overgangen naar een familielid stijgt het totaalrendement gemiddeld met 23 procentpunt, tegenover 14 procentpunt bij geslaagde overgangen naar een externe bestuurder.
- c. **De elf succesfactoren zijn vrijwel allemaal menselijk en systemisch.** McKinsey benoemt onder meer het beoordelen van meerdere kandidaten, het breed opbouwen van capaciteiten, het managen van de transitie als project, een uitgewerkt vertrekplan voor de zittende bestuurder, het scherp afbakenen van rollen en bevoegdheden, het overdragen van waarden en visie aan niet-familieleden en het bouwen van een complementair leiderschapsteam. Belastingstructuren, testamenten en certificeringsconstructies komen in het hele rapport niet voor als succesfactor.
- d. **Een opvolging duurt acht tot vijftien jaar.** Vijf tot tien jaar voor het vinden, voorbereiden en beoordelen van kandidaten, gevolgd door drie tot vijf jaar om de gekozen opvolger toe te rusten. Wie alleen de juridische structuur vormgeeft, heeft 95% van het proces gemist – en juist daarin zit de waarde en de duurzaamheid van elke juridische vergrendeling.
- e. **Governance krijgt een plaats.** Familiestatuten, familieraden en familievergaderingen staan bij McKinsey wél onder de vijf funderende praktijken. Zij maken communicatie mogelijk, helpen besluiten te formaliseren en houden de familie bij haar koers. De volgorde in die formulering doet ertoe: communicatie eerst, formalisering daarna.

“CEO succession is an eight-to-15-year journey.”

McKinsey & Company, februari 2026

06

Plannen die er zijn en toch niet dragen

Deloitte Private, juli 2026

Dit rapport representeert de grootste studie van alle onderzoeken. Deloitte ondervroeg tussen maart en juni 2025 bestuurders van 1.587 familiebedrijven in 35 landen, elk met een omzet vanaf honderd miljoen dollar en een familie met een meerderheidsbelang. Daarbij kwamen dertig diepte-interviews.

De uitkomst nuanceert het beeld dat uit UBS naar voren komt, en scherpt het tegelijk aan. Papier is er genoeg: 89% van de families en 82% van de bedrijven heeft een opvolgingsplan in enige vorm. Van die plannen wordt echter maar de helft (families) respectievelijk 46% (bedrijven) als breed en uitgewerkt omschreven. De leemte zit dus in wat onder die documenten ligt.

“the transition from informal planning to structured succession strategy remains a work in progress”

Rebecca Gooch, Deloitte Private, juli 2026

De drie meest genoemde belemmeringen zijn veelzeggend. De volgende generatie wordt onvoldoende gekwalificeerd of ervaren geacht (35%), er is moeite met het vinden van een geschikte opvolger (33%), en de zittende leiding staat het stuur niet graag af (32%). Geen van die drie is een juridisch of fiscaal vraagstuk. Alle drie worden zichtbaar in gesprekken waarin de adviseur wel aanwezig is. De oudere generatie die de opvolging organiseert, is slechts voor ca. een derde volledig overtuigd van de gereedheid van de familie en het bedrijf bij de opvolging.

Twee verdere gegevens verdienen vermelding. Het aandeel familiebedrijven dat na de opvolging een bestuurder van buiten de familie verwacht aan te stellen verdubbelt naar verwachting van 13% naar 26%. En 40% van de bedrijven verlangt van familieleden dat zij eerst elders werkervaring opdoen voordat zij toetreden. Beide wijzen op een professionalisering waarin de vanzelfsprekendheid van bloedverwantschap afneemt en de eisen aan governance stijgen.

De vergelijking met UBS is leerzaam. Waar UBS vaststelt dat minder dan een kwart van de families formele governance heeft, meldt Deloitte dat ruim vier op de vijf bedrijven een plan hebben. Het verschil zit vrijwel zeker in de steekproeven: Deloitte kijkt uitsluitend naar bedrijven met een omzet boven honderd miljoen dollar. Voor de Nederlandse praktijk, waar het overgrote deel van de familiebedrijven aanzienlijk kleiner is, ligt de werkelijkheid dichterbij het UBS-beeld dan bij het Deloitte-beeld.

Wat de wetenschap toevoegt en nuanceert

De peer-reviewed literatuur over adviseurs in familiebedrijven dient vergeleken te worden met de recente rapporten van de commerciële partijen. Hier volgt een analyse.

Wat de literatuur bevestigt

Cesaroni en Sentuti (2016) legden 175 Italiaanse registeraccountants vragen voor over hun rol bij bedrijfsopvolging. Hun bevinding sluit naadloos aan bij het STEP-rapport: accountants richten zich overwegend op technische vraagstukken, onderschatten het belang van inleving in de familie en werken in de regel alleen of samen met andere specialisten op datzelfde technische terrein, zoals notarissen en bankiers. Samenwerking met professionals van een andere signatuur komt nauwelijks voor.

Er is ook onderzoek naar wat wél werkt. Bertschi-Michel, Kammerlander en Strike (2019) laten zien dat adviseurs die actief verbindingen leggen tussen de betrokkenen, in de literatuur aangeduid als *tertius iungens*-gedrag, meetbaar bijdragen aan de tevredenheid van zowel de overdrager als de opvolger en aan de prestaties van het bedrijf ná de overdracht. Dat effect is sterker naarmate de adviseur bij het hele traject betrokken is, in plaats van bij een onderdeel ervan. Dit is de meest directe wetenschappelijke onderbouwing van de gedachte dat wie alleen voor de akte komt, echt veel te laat is.

In een langjarige studie volgden Bertschi-Michel en collega's (2020) één adviseur door vijf opvolgingstrajecten heen. Zij beschrijven hoe die adviseur emoties eerst aan de oppervlakte brengt en daarna hanteerbaar maakt, en hoe dat het vastlopen van de overdrager helpt doorbreken. Harrington en Strike (2018) komen langs een andere weg tot een verwante conclusie: buitenstaanders met een bijzondere zorgplicht jegens hun cliënt kunnen de rol overnemen die familieleden zelf niet meer vervullen, namelijk het bijhouden van de logica van de familie en die van de onderneming. En Vekemans en collega's (2026) tonen in een experiment onder 95 Belgische bankiers met 1.520 kredietbeoordelingen aan dat de aanwezigheid van externe adviseurs de financierbaarheid van een overdracht aantoonbaar verbetert.

Wat de literatuur ook zegt

De familie houdt de adviseur ook zelf buiten de deur

Cesaroni en Sentuti onderzochten in 2017 vijftien Italiaanse familiebedrijven die een opvolging doormaakten. Veel van die families waren zich heel goed bewust van het belang van de zachte kant. Dat besef leidde zelden tot de vraag om hulp. Opvolging werd als een privéaangelegenheid beschouwd, niet iets om met buitenstaanders te delen. Families die wél om advies vroegen, klaagden vervolgens dat de adviseur zich op de techniek stortte.

Meer silo-adviseurs betekent niet een integraal beter advies

Michel en Kammerlander (2015) analyseerden de rol van vertrouwde adviseurs bij opvolging vanuit de agency-theorie. Hun conclusie is ongemakkelijk. Adviseurs kunnen informatiever schillen en tegenstrijdige belangen verkleinen, en zij kunnen die net zo goed vergroten. Dat laatste gebeurt vooral in de constellatie die in de praktijk het vaakst voorkomt: de overdrager heeft zijn eigen vertrouwde adviseur, de opvolger de zijne, en daarnaast is er een team van specialisten. Iedere adviseur behartigt daarin het belang van zijn eigen opdrachtgever, en het geheel wordt van niemand. Het pleidooi voor meer betrokkenheid van adviseurs is dus alleen houdbaar wanneer het gepaard gaat met een antwoord op de vraag wie de regie over het geheel voert.

De adviseur kan zelf het probleem zijn

Durand (2025) onderzocht waarom het overgrote deel van de Canadese familieboerderijen ondanks decennia van voorlichting en subsidie nog steeds geen vastgelegd opvolgingsplan heeft. Zijn artikel draagt de titel die de vraag stelt die in de vijf rapporten nergens wordt gesteld: wat als wij deel van het probleem zijn? Hij beschrijft hoe adviseurs de ontwikkeling van de volgende generatie kunnen vertragen, door hun eigen voorkeuren en aannames, door een zwakke band met de opvolger en door goedbedoelde dienstverlening die de overdrager bevestigt in zijn positie. Ook UBS registreert dat conflicten door adviseurs of door hun structuren worden uitgelokt.

Het drie-generatieverhaal houdt slecht stand

Het beeld dat familievermogen in de derde generatie verdwijnt, is diep verankerd en wordt zelden getoetst. Korom, Lauk en Schwartz (2017) analyseerden drie decennia van de Forbes 400 en vonden het omgekeerde: erfgenamen blijven vaker op de lijst staan dan zelfgemaakte ondernemers. Zij wijzen het vermogen van rijke families om zeggenschap over ondernemingen te behouden en om hoogwaardig financieel advies in te kopen aan als de belangrijkste verklaring. Beckert (2022) komt in een overzichtsartikel tot een verwante, kritische observatie: juist de groeiende schare juridische en financiële specialisten is een van de mechanismen waarmee grote vermogens intact blijven. Shiffer-Sebba (2025) laat in een etnografisch onderzoek zien dat het gedrag rondom de structuren, de vergaderingen, de presentaties en de handtekeningen, het vermogen sterker conserveert dan de structuren zelf.

Deze literatuur snijdt twee kanten op. Zij verzwakt het alarmerende frame waarmee de adviesbranche en grootbanken haar eigen noodzaak onderstreept. En zij scherpt de morele vraag aan die LGT opwerpt. Wanneer de bijdrage van de adviseur meetbaar is in het intact blijven van vermogen over generaties heen, is de vraag naar de maatschappelijke gevolgen van dat werk gerechtvaardigd.

Waar de literatuur zwijgt

Strike constateerde in 2012 na bestudering van 105 publicaties dat het onderzoek naar advisering van familiebedrijven, ondanks de evidente betekenis van adviseurs, methodologisch mager is. Dat is sindsdien verbeterd, maar niet opgelost. Er bestaat geen onderzoek dat de gecombineerde uitwerking meet van meerdere afzonderlijk correct handelende adviseurs rond dezelfde familie. Juist daar ligt de kern van het vraagstuk dat dit document behandelt, en juist daar is de bewijsvoering het dunst. Dat is een reden om de conclusies met de nodige voorzichtigheid te formuleren, en tegelijk een goede reden om er beroepsmatig iets aan te doen.

08

Het probleem samengevat

Na de kanttekeningen van hoofdstuk 7 blijft een kern staan die door meerdere onafhankelijke bronnen wordt gedragen. Hieronder is onderscheiden tussen wat goed onderbouwd is en wat aannemelijk is zonder hard bewijs.

Goed onderbouwd

1. **De adviespraktijk is naar disciplines ingedeeld; het familiebedrijf functioneert als één geheel.** UBS, STEP, LGT, McKinsey, Deloitte en het Italiaanse accountantsonderzoek komen hier onafhankelijk van elkaar uit.
2. **Technische vakkennis is een ondergrens.** Zij onderscheidt de goede adviseur niet van de middelmatige, omdat vrijwel iedereen aan die eis voldoet.
3. **De opvolging speelt zich af over acht tot vijftien jaar.** McKinsey meet het, Bertschi-Michel en collega's onderbouwen waarom betrokkenheid bij het hele traject beter uitpakt dan betrokkenheid bij een deel ervan.
4. **Papier zegt weinig over gereedheid.** Deloitte laat zien dat ruim vier op de vijf bedrijven een plan hebben en dat minder dan de helft dat plan als uitgewerkt beschouwt.
5. **Samenwerking tussen adviseurs van dezelfde familie is uitzonderlijk.** Dit komt in elk van de bronnen terug, en het onderzoek onder Italiaanse accountants laat zien hoe smal de kring is waarbinnen wel wordt samengewerkt.

Aannemelijk, met een dunnere bewijsbasis

6. **Stilte is gevaarlijker dan onenigheid.** De gegevens over conflictorzaken en over het effect van vroege gesprekken wijzen die kant op. Ervaren advocaten en mediators kunnen vanuit casuïstiek deze waarneming bevestigen.
7. **Structuren zonder voorafgaand gesprek over waarden houden geen stand.** LGT observeert het, McKinsey plaatst governance na communicatie in de volgorde. Het is een consistente observatie, ook door ervaren professionals.
8. **Het gezamenlijk effect van meerdere silo-adviseurs kan schade opleveren die geen van hen afzonderlijk veroorzaakt.** De agency-analyse van Michel en Kammerlander maakt dit theoretisch aannemelijk. Empirisch is het niet gemeten, en het is de belangrijkste openstaande onderzoeksvraag in dit veld.

9

Wat dit vraagt van de adviseur

De rapporten stellen de leemte vast, maar geven geen suggesties voor verbetering. Wat volgt is een poging om uit het materiaal af te leiden wat redelijkerwijs van een adviseur mag worden verwacht die met familiebedrijven en vermogende families werkt.

Het juridische kader bestaat al

In Nederland is de opdracht tot dienstverlening geregeld in artikel 7:401 BW: de opdrachtnemer moet bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed opdrachtnemer in acht nemen. Voor de notaris legt artikel 17 Wna daarbovenop de plicht om zijn ambt onafhankelijk uit te oefenen en de belangen van alle bij de rechtshandeling betrokken partijen te behartigen. Daarnaast heeft zich in de rechtspraak de spontane adviesplicht ontwikkeld: de plicht om te waarschuwen voor risico's die de adviseur ziet, ook wanneer de cliënt er niet naar heeft gevraagd en ook wanneer zij buiten de letterlijke opdracht vallen.

Het kader is er dus. Wat ontbreekt is de beroepsethische invulling ervan voor de situatie waarin meerdere adviseurs, elk correct binnen de eigen opdracht, samen een uitkomst produceren die niemand heeft gewild. Dat de aansprakelijkheid voor zo'n gezamenlijk effect juridisch nog onontgonnen terrein is, maakt de vraag naar de beroepsnorm urgenter in plaats van minder urgent.

Vijf verwachtingen

1. **Het geheel zien.** Het familiebedrijf beschouwen als een samenstel van familie, onderneming en stakeholders, ook wanneer de opdracht smal is geformuleerd. Zien verplicht nog tot niets; het gaat vooraf aan de vraag wat ermee te doen.
2. **Signaleren voorbij de (te smalle) opdracht.** De spontane adviesplicht serieus nemen en benoemen wat zichtbaar is, ook als het buiten het eigen mandaat valt en ook als de cliënt er niet op zit te wachten.
3. **De regie benoemen.** Actief contact zoeken met de andere adviseurs van dezelfde familie. Waar de regie over het geheel ontbreekt, dat vaststellen en uitspreken. De agency-literatuur laat zien dat ongecoördineerde betrokkenheid van meerdere adviseurs de situatie kan verslechteren; dit is de correctie daarop.
4. **Het gesprek over doel en waarden faciliteren voordat structuren worden geadviseerd.** Dit is de meest voorkomende volgordefout in de praktijk en het punt waarop LGT en McKinsey elkaar rechtstreeks steunen.
5. **Verantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn.** Opvolging benaderen als een traject van acht tot vijftien jaar en de eigen rol daarnaar inrichten.

En een zesde, die niet uit de rapporten komt

De kritische literatuur voegt een verwachting toe die de vijf rapporten niet formuleren, waarschijnlijk omdat zij door geen van de opdrachtgevers zou zijn gewaardeerd. Wie adviseert over de instandhouding van vermogen over generaties heen, draagt bij aan de verdeling van maatschappelijke kansen. Dat is legitiem werk en het is niet neutraal werk. De adviseur die daar rekenschap van geeft, kan zijn cliënt beter helpen dan de adviseur die de vraag vermijdt, al was het maar omdat de volgende generatie de vraag zelf al stelt. Dat is wat de LGT-interviews en het UBS-rapport allebei laten zien.

Tot slot

De cliënt beschrijft de leemte in de advisering al jaren en doet dat in duidelijke bewoordingen. De sector heeft dit al meer dan tien jaar geleden vastgesteld. De financiële wereld kan er inmiddels een bedrag aan hangen. Wat in dat geheel ontbreekt is een plaats waar beroepsbeoefenaren hier gezamenlijk aan werken.

Stichting Kurago heeft daarvoor Kurago Academy opgericht. Haar programma The Conscious Counsel is de eerste Nederlandse opleiding die deze vraagstukken specifiek voorlegt aan juridische en fiscale beroepsbeoefenaren, vanuit de zorgplicht en de beroepsethiek van hun eigen vak. Het programma wordt gegeven op Kasteel Engelenburg in Brummen. Een deel van het werk van de eerste lichting bestaat uit het opstellen van een Charter of Conscious Counsel: een gedeelde beroepsethische standaard, ontwikkeld door professionals vanuit diverse achtergrond, die de afstand tussen de bevindingen in dit document en de dagelijkse praktijk probeert te overbruggen.

Dr. I.A. Koele, stichting Kurago

Bronverantwoording

Rapporten

Deloitte Private (8 juli 2026). Family business succession planning and the next generation, 2026. Deloitte Global, Family Business Insights Series.

LGT Group (2025). Wealth for impact: Global perspectives from the next generations of wealth holders. LGT Private Banking.

Leke, A., Goyal, A., & Mukherjee, C. (2026, 3 februari). Passing the baton: Creating value through CEO succession at family businesses. McKinsey & Company, Private Capital Practice.

STEP & Institute for Family Business (2013). Engaging advisors: Family business research. Onderzoek uitgevoerd door Spence Johnson Ltd.

UBS Global Wealth Management (2026). What's on the horizon? Global Next Generation Report. UBS Switzerland AG.

Wetenschappelijke literatuur

- Beckert, J. (2022). Durable wealth: Institutions, mechanisms, and practices of wealth perpetuation. *Annual Review of Sociology*, 48, 233–255.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2019). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81–108.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2019). Succession in family-owned SMEs: The impact of advisors. *Small Business Economics*, 56, 1531–1551.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2016). Accountants' role in the management of succession: Empirical evidence from Italy. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 132–152.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2017). Family business succession and external advisors: The relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167–188.
- Durand, P. (2025). The role of professional advisors in slowing or preventing development of future farm leaders in Canada: What if we're part of the problem? *Canadian Agri-food & Rural Advisory, Extension and Education Journal*, 1(1).
- Harrington, B., & Strike, V. M. (2018). Between kinship and commerce: Fiduciaries and the institutional logics of family firms. *Family Business Review*, 31(4), 417–440.
- Korom, P., Lutter, M., & Beckert, J. (2017). The enduring importance of family wealth: Evidence from the Forbes 400, 1982 to 2013. *Social Science Research*, 65, 78–95.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process: An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45–57.
- Shiffer-Sebba, D. (2025). Keeping the family fortune: How bureaucratic practices preserve elite multigenerational wealth. *American Sociological Review*, 90(2).
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156–177.
- Vekemans, L., et al. (2026). The financial burden of passing on the legacy: Exploring ownership succession financing in family firms. *Journal of Small Business Management*.

Overige bronnen

- CBS (2024). *Familiebedrijven in Nederland, 2022*. Centraal Bureau voor de Statistiek, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken.
- Fernández-Aráoz, C., Nagel, G., & Green, C. (2021, mei–juni). The high cost of poor succession planning. *Harvard Business Review*.
- Familiebedrijven Nederland (2025). *Analyse van de CBS-cijfers over familiebedrijven*.