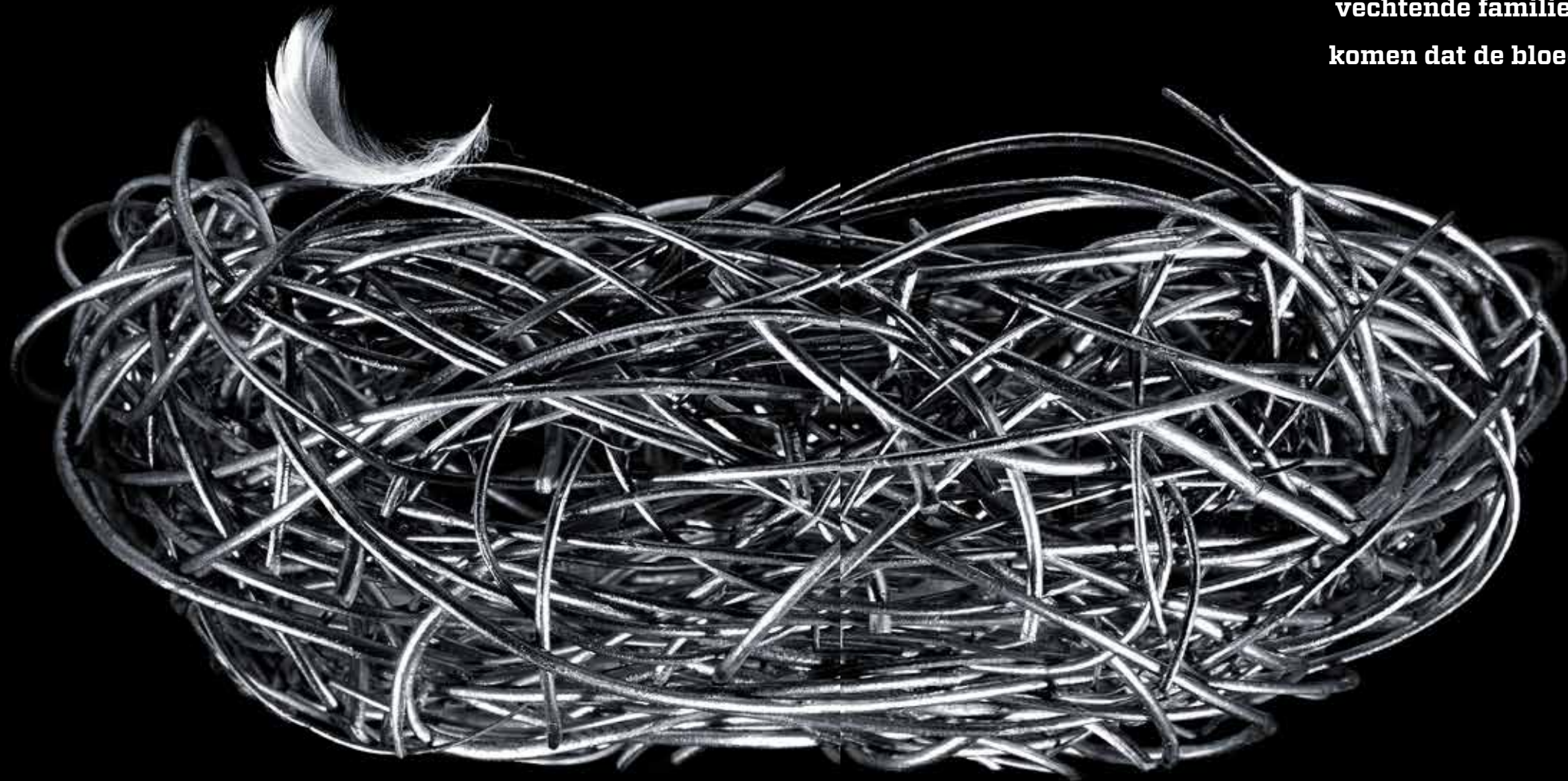


Dat geld niet gelukkig maakt, is een gezegde dat mensen zonder geld meewarig aanhoren. Maar zodra een vermogen verdeeld wordt, blijken veel tegeltjeswijsheden waar. Over elkaar de tent uit vechtende familieleden en vijf tips om te voorkomen dat de bloedband leidt tot een bloedbad.



Huisvredebreuk

H

et is 1960 als **Theo** en **Karl Albrecht** aan de tafel van het hoofdkantoor van Aldi in het Duitse Essen zitten. Ze staan voor een lastige beslissing: gaan we wel of geen tabakswaaren in onze supermarkt verkopen? Theo is voor, Karl fel tegen. De broers komen er niet uit en besluiten pragmatisch met deze patstelling om te gaan: ze splitsen het bedrijf in Aldi-noord en Aldi-zuid. Dat pragmatisme is in het Beierse Herzogenaurach, zo'n vijftien jaar eerder, ver te zoeken. Daar scheiden de wegen van **Adolf** en **Rudolf Dassler** zich na een nooit opgehelderde ruzie finaal, resulterend in twee bedrijven die elkaar tot op de dag van vandaag beconcurreren: Adidas en Puma. Pas in 2009 wordt de ruzie tussen beide takken van de familie bijgelegd met een vriendschappelijke voetbalwedstrijd tussen personeel van Adidas en van Puma.

Ook in Nederland zijn er legio van dergelijke verhalen. Vrijwel alle familievetes, van broedertwisten tot de koude kant die de familie tegen elkaar uitspeelt, hebben hun oorsprong in een slecht geregelde opvolging. Het overgrote deel van de vermogensoverdrachten op de volgende generatie mislukt. Wanneer de derde generatie de buit toevalt is er gemiddeld nog slechts tien procent van het oorspronkelijke kapitaal over. De Engelsen zeggen: *From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*, de Italianen zeggen: *Dalle stalle alle stelle alle stalle* (van de stal

naar de sterren en terug naar de stallen), de Mexicanen zeggen: *Padres bodeguero, hijo cabellero, nieto pordiosero* (vader-koopman, zoon-playboy, kleinzoon-bedelaar). Kortom: rijk worden is tot daaraan toe, rijk blijven als dynastie is bijna ondoenlijk. Met de aanstaande vermogensoverdracht van de rijkste generatie ooit, de babyboomers, is het tijd voor een lesje *legacy planning*.

Analfabeet

Het is een veel voorkomend probleem bij de nouveau riche: kinderen met een gat in de hand. Dat is ook het lot van **Piet Versluis**, oprichter van scheepsbouwer Veka, zo blijkt op een regenachtige lentedag in mei.

Peter Versluis

‘Als ouders veel hebben verdiend, ontlennen kinderen daar vaak hun identiteit aan’

In de rechtbank van Breda zit de ceo van Veka, **Roland van Veen**, te zuchten. Hij is moe van het kinderachtige gedoe. ‘Echt het enige waar Jan en Peter de afgelopen maanden over gepraat hebben is de aanwezigheid van **Armin van Buuren** op het huwelijk van Peter. Jan kan het niet verkroppen dat Peter zo'n dure artiest inhuint om te komen draaien, terwijl hij zijn managementvergoeding niet meer ontvangt. Ondertussen probeer ik het bedrijf van de ondergang te redden.’

Jan en **Peter Versluis** konden lange tijd meeliften op het succes van hun vader en de economische voorspoed, maar sinds 2013, toen het bedrijf enorme verliezen begon te lijden, is het hommeles. De rally's rijdende en geld verspillende broers vervulden tot eind 2014 beiden een managementfunctie bij Veka, maar vanwege de enorme verliezen in 2013 en 2014 moest het concern de onderdelen waar Jan de scepter zwaaide afstoten, waar

door er geen werk meer voor hem was. Ondanks zijn wens om elders in het bedrijf aan de slag te gaan hadden Peter en het bestuur geen plek meer voor hem. Vervelend, want Jan was gewend aan de maandelijkse managementfee van vijftienduizend euro, de Mercedes-AMG en onbepert bellen. Uit de pleidooien bleek dat de broers nauwelijks een opleiding hadden genoten, Jan werd zelfs analfabeet genoemd, en dat beiden een onstelpbaar gat in de hand hadden. Het kort geding, dat Jan verloor, maakte duidelijk hoezeer het mis kan gaan in een familie als de opvolging en vooral de opvoeding slecht geregeld is. En dan moeten ze nog beginnen aan het echte gevecht: de aandelen Veka.

Ineke Koele, advocaat en fiscalist, is een van 's lands voornaamste specialisten op het gebied van familie- en bedrijfsopvolging. De Versluisjes zijn volgens haar bepaald niet uniek. ‘De oorsprong van dit soort conflicten ligt bijna altijd in de menselijke sfeer: kinderen willen zich erkend voelen door hun vader. Als het ene kind meer erkend wordt dan het andere is dat een bron van conflict. Zodra de ouders wegvallen en er staat iets in het





kun je deze verschillen met respect bejegenen. Ik heb weleens de vrijheid gekregen van een familie om in redelijkheid een verdeling te maken voor een dergelijk geval. Dan ga je gesprekken voeren met de ouders, de kinderen en hun partners. Vergeet die niet, want de vrouwen hebben op de achtergrond vaak een belangrijke rol. In veel gevallen kun je een splitsing maken tussen het vermogen dat is opgebouwd – vaak vastgoed – en de onderneming. Die onderneming kan dan op een andere manier verdeeld worden dan het passief vermogen, bijvoorbeeld in de verhouding tachtig-twintig. De wat minder begaafde zoon weet ook wel

testament wat als ongelijke behandeling kan voelen, heb je de poppen aan het dansen. Zo kunnen er heel veel dingen fout gaan. Vaak zie je dat, als ouders succesvol zijn en erg veel geld hebben verdiend, de kinderen daar hun identiteit aan ontnemen. Dat is nooit een goed idee.' Met het duo Versluis als voorbeeld vervolgt ze: 'Het komt wel vaker voor dat de ene zoon pienter is en de andere, laten we zeggen, hoofd showroom. Maar er zijn ook voorbeelden dat dit goed gaat. Als ouders wijs zijn en het voorkomen van conflicten vooropstellen,

dat hij meer heeft aan een belang van twintig procent in een bedrijf dat goed geleid wordt dan vijftig procent in een bedrijf dat ten onder gaat aan gekift.

Patriarch

De klantenkring van Koele bestaat uit twee categorieën: mensen die tijdig een planning willen maken en zij die pas binnenkomen als de pleuris is uitgebroken. 'De cijfers zijn glashelder: zeventig procent van de vermogensovergangen mislukt. Wat dat mislukken

behelst? Niet alleen verdamping van het vermogen, maar vooral ook het verdwijnen van de cohesie in de familie.' Vreemd genoeg staan ondernemers daar amper bij stil. 'Als je een succesvolle ondernemer – de patriarch – vraagt naar wat hij ziet als de grootste bedreigingen voor zijn bedrijf of vermogen, dan is hij zich vaak nauwelijks bewust van de risico's van vermogensovergangen. Een patriarch zal altijd beginnen over externe factoren als geopolitieke onrust, fiscale veranderingen, investeringsrisico's en de economie. Ze zien zelden een risico in de familiale sfeer, terwijl in 85 procent van de gevallen juist dát het probleem is.'

Het komt vrijwel altijd neer op een gebrek aan goede communicatie: onuitgesproken verwachtingen, verzuimen een gezamenlijke visie op de toekomst te formuleren, reageren in plaats van ageren. Ondernemers communiceren vaak slecht of te laat met hun kinderen. Hoewel de Nederlandse cultuur dicteert dat ieder kind zichzelf mag uitvinden en je kinderen niet te veel een richting in mag duwen, kun je dat met een bedrijf maar beter wel doen. 'Je kunt niet vroeg genoeg beginnen de kinderen bij het bedrijf te betrekken en de identiteit van de familie te verbinden aan die van het bedrijf.'

Psychopaat

De familie Zurel, ooit een van de rijkste families van het land, had de hulp van Koele goed kunnen gebruiken. Op het hoogtepunt, halverwege de jaren negentig, heeft de bloemen- en plantenexporteur uit Aalsmeer zo'n achthonderd man in dienst en draait een omzet van een half miljard gulden. Zoon **Robert Zurel** runt de tent samen met vader **Maurice Zurel**. Er ontstaat een serieus conflict als zoonlief in 1983 de aandelen van pa overneemt. 'Ik heb veel te veel

voor die aandelen betaald', vertelt hij in gesprek met Quote. 'Ik heb er een lening voor afgesloten bij mijn vader en nadien ontdekte ik dat hij een bizarre

rente rekende. Het was de bedoeling dat ik dat nooit kon terugbetalen. Toen zakke de grond onder mijn voeten weg. Ik was belazerd door mijn vader.' Robert maakt ook de fout om niet publiek te maken dat hij grootaandeelhouder in het familiebedrijf is geworden. Dit om zijn vader, die met regelmaat op de pagina's van *Privé* verschijnt

'Het komt voor dat de ene zoon pienter is en de andere hoofd showroom'



BONJE IN HET BASTION

1 JAN & GIJS DE JONG De Bloemendaalse broers Jan en Gijs de Jong waren in een vorig leven zakenpartners bij investeringsmaatschappij Nedamco, maar nadat Gijs zich liet uitkopen werd de relatie steeds killer. Gijs, de jongste, claimt zwaar financieel benadeeld te zijn bij de zakelijke ontvlechting en meent nog recht te hebben op zo'n 20 miljoen euro.

2 EDDY & GER DE KROES Eddy de Kroes werd in 1986 veroordeeld tot 24 maanden gevangenisstraf wegens vleesfraude. Nadat Quote in 2003 onthulde dat hij

zijn straf nooit had hoeven uitzitten, moest hij alsnog een nachtje brommen. De vleesfraude was echter een erfenis van zijn vader Ger, zo beweert Eddy tot op de dag van vandaag.

3 FAMILIE WESTERS Harry en Jennifer Westers werden groot met hotels op de Waddeneilanden. Nadat zij uitbreidden met het Rotterdamse Hotel New York wilden ze ook hotelboot SS Rotterdam kopen. Tot hun ontsteltenis kregen ze concurrentie van hun zoon Christian.

4 FAMILIE TUITEN Vastgoedhandelaar Arjen Tuiten legde voor miljoenen beslag bij zijn dochter Ariane na onenigheid over de erfenis.

Tuitens andere dochter, Karin, en Ariane gaan ook niet meer door één deur. 'Het gaat hier alleen maar om geld. Mijn zus wil het blijkbaar graag allemaal voor zichzelf', jammert Ariane in *De Telegraaf*.

5 FAMILIE CRUIJFF Na het overlijden van El Salvador dit jaar barstte de strijd om zijn erfenis los. Zelfs een neef van zijn vrouw Danny, Roger Pop, meent geld te moeten krijgen uit de nalatenschap. Pop zei eerder tegen Quote: 'Iedereen roept nu hoe lief Johan was voor iedereen, maar zijn neef kon de tering krijgen.'



Jennifer en Harry Westers, Johan Cruijff



Eddy de Kroes (l.), Roger Pop

en samen met **prins Bernhard** en **Freddy Heineken** behoort tot KLM's exclusieve passagiersgenootschap de World Society of Skippers of the Flying Dutchman, de ster van de show te laten zijn. 'Met veel moeite heb ik de condities van de lening aangepast. Ik heb mij in de zaak gehandhaafd. Het blijft toch je vader.'

En dat terwijl pa er alles aan doet om hem uit het bedrijf te werken en volgens Robert zelfs zover gaat dat hij met een vals dossier van de huisarts, waarin staat dat Robert manisch-depressief is, zijn eigen kind in de Amsterdamse Valeriuskliniek laat opnemen. 'Op dat moment geloof je niemand je meer. Iedereen denkt dat je gek bent. Ik was wel overspannen, ik was aan vakantie toe, maar ik was niet gek. Vier weken heb ik in die kliniek gezeten. Met behulp van een Italiaanse professor die ik kende ben ik ontsnapt.' In een volgende poging probeerde Maurice hem via de Fiod buitenspel te zetten. 'Toen mijn vader mij dreigde aan te geven heb ik hem laten schaduwen door mijn mensen. Ik ben altijd op mijn hoede geweest, gewapend ook, en ik had groepjes mensen die me beveiligden. Met hun beelden heb ik een film gemaakt van mijn vader die bij vrouwen op bezoek ging die niet mijn moeder waren. Die heb ik in klein comité vertoond en bedreigd openbaar te maken. Daarmee hield ik hem rustig.' De vete duurt voort tot senior in 1997 overlijdt. Robert heeft het bedrijf dan al moeten verlaten op

last van de raad van commissarissen, die volgens hem door zijn vader onder druk zijn gezet, al weerspreken zij dat. Het bedrijf wordt een aantal keer verkocht, waaronder aan een Italiaanse investeringsmaatschappij, die in 2013 het faillissement aanvraagt. Robert, die nu in Thailand woont, is daar bozer over dan over de streken van pa. 'Mijn vader was een criminele psychopaat. Hij had een geestesziekte waar geen medicijnen voor zijn. Liegen, bedriegen, geen empathie kennen: er zit een logische lijn in. Arme pappie, hij kon er niks aan doen.'

Alexander Brennickmeijer (l.) en Robert Zurel

'Liegen, bedriegen, geen empathie kennen. Arme pappie, hij kon er niks aan doen'

heeft geïnstitutionaliseerd, dan is het de **familie Brennickmeijer**. De rijkste clan van Nederland, dankzij het tóch voordeligere C&A, is al generaties vermogend en heeft ruim achttienhonderd nazaten die hun vermogen beheerd zien door een *family office*. Dat lijkt veilig en weloverwogen, maar is geen garantie voor gezellige familiëdiners. Toen **Alexander Brennickmeijer** onder de naam Clemens & August een chique spin-off wilde beginnen van het bedrijf van zijn

Het verhaal van de familie Zurel is, hoewel extreem, geen uitzondering. Veel ondernemers hebben de grootste mogelijke moeite hun bedrijf los te laten en ontberen vertrouwen in de volgende generatie. Koele: 'Veel patriarchen willen wel dat de volgende generatie hen opvolgt, maar zijn daarin te passief. Je kunt wel zitten wachten tot jouw zoon het nog briljanter gaat doen dan jij, maar het is de kunst om kinderen hun eigen ontwikkeling te laten volgen, hun eigen fouten te laten maken. Bovendien mist de typische succesvolle ondernemer vaak een aantal eigenschappen die hiervoor belangrijk zijn. Hij is boerenslim, maar niet per se intellectueel en

heeft weinig oog voor zijn omgeving. Die focus is zijn kracht, maar sociaal een zwak punt.'

Tel daarbij op dat succesvolle mannen de neiging hebben zich te omringen met jaknikkers. Als iedereen je naar de mond praat kan het hard aankomen als je eigen zoon er anders over denkt. 'Wat je dat soort mannen moet uitleggen is dat het woord succes van het Latijnse *succedere*, dat opvolgen

betekent, komt. De definitie van succes moet niet zijn dat je ergens veel geld mee verdient, want dat zou een vrij armzalige definitie zijn, maar dat er mensen zijn die jouw succes een vervolg willen geven. Dat je iets creëert wat er na jouw dood ook nog is, een *legacy*. Het betekent dat je kinderen in jouw schoenen willen staan en het willen uitbouwen. Dat vergt van een ondernemer andere dingen dan waarin hij excelleert.

Imperiumpje

Als er één familie is in Nederland die het begrip legacy heeft geïnstitutionaliseerd, dan is het de **familie Brennickmeijer**. De rijkste clan van Nederland, dankzij het tóch voordeligere C&A, is al generaties vermogend en heeft ruim achttienhonderd nazaten die hun vermogen beheerd zien door een *family office*. Dat lijkt veilig en weloverwogen, maar is geen garantie voor gezellige familiëdiners. Toen **Alexander Brennickmeijer** onder de naam Clemens & August een chique spin-off wilde beginnen van het bedrijf van zijn

voorouders, werd duidelijk hoe verstikkend bezit en een in zichzelf gekeerde familie kunnen zijn. De meesten vonden het maar niks, zetten Alexander zwaar onder druk en sleepen hem zelfs voor de rechter. Gesteund door familieleden die de verstikking ook zat waren won Alexander de juridische strijd en daardoor gesterkt eist hij nu dat de Brennickmeijers hervormingen doorvoeren op het gebied van privacy, de strenge huisregels, de eigen bank van het bedrijf en de vastgoedactiviteiten.

Koele: 'Door de geschiedenis heen zijn er veel voorbeelden van bedrijven die door zo veel mensen worden bestuurd dat ze uit elkaar knallen. De les die je daaruit kunt trekken is dat je in sommige situaties er beter aan doet de boel op te splitsen om de zaken behapbaar te houden. Sommige families, zoals de **familie Van der Valk**, creëren voor elke generatie nieuwe bedrijven waarmee die hun eigen gang kunnen gaan. Geen gek idee; de truc is het ondernemersgen te activeren in plaats van af te vlakken. Maar als je er een instituut van maakt, maak er dan een stichting van zoals de **familie Kamprad** van Ikea. Daar kan niemand aan komen. Vervolgens kun je ervoor kiezen elke zoon een deel van het bedrijf te

geven waarmee hij zijn eigen imperiumpje kan bouwen: de een het vastgoed, de ander de logistiek, enzovoort. In plaats van aandelen krijg je een onderdeel en de kans om zelf te ondernemen. Doe je dat als zoon goed, dan maak je dat bedrijf groot en heb je het voor jezelf.' Als dat bedrijf bij het overlijden terugkomt bij de stichting, inspireert het de nieuwe generatie weer en stelt die in staat om zelf te gaan ondernemen, waarmee de cirkel rond is. Dit kan ook een uitstekende manier zijn om de erfbelasting over de generaties heen te minimaliseren.

5 KOELE TIPS VOOR VERMOGENSOVERDRACHT

1 TROUW SLIM Hoewel niet erg romantisch is handig trouwen zo gek nog niet. De opvolging begint immers bij de partnerkeuze. U kent het wel: papa is met hard werken omhoog gevallen en mama is vooral heel lief. Dat lijkt een prima combinatie, maar in de wetenschap dat zonen hun intelligentie voor het grootste deel van hun moeder erven voorspelt het veel ellende. Zodra u een geschikte vrouw hebt gevonden is het zaak deze opvoeder van de kinderen snel bij de familiebusiness en -identiteit te betrekken.

2 CREËER IDENTITEIT Kinderen vormen hun identiteit vooral in hun tienerjaren en de meeste mensen hebben op hun vijf-

tiende wel een idee van geld en status. Vanaf dat moment is het zaak de identiteit van de familie los te koppelen van het vermogen. Dat maakt filantropie ook belangrijk: om een gemeenschappelijk goed doel te creëren waar je samen met je kinderen aan werkt. Zo laat je al in hun tienerjaren zien dat je met bezit iets voor anderen kunt doen. Dan geef je ze een waarde mee waar ze iets mee kunnen in het leven.

3 VERWEN NIET U kunt best uw kinderen of iets dergelijks, maar huizen en auto's schenken leidt vrijwel altijd tot een gat in de hand en een ongezonde relatie met geld.

4 WEES EERLIJK Als een vader of moeder dat wil, is het vrij eenvoudig om de erfenis te frustreren. Laat het vooral niet zover komen en betrek uw kinderen bij eerlijke gesprekken over de opvolging, waarbij iedereen een rol krijgt waarvoor hij of zij geschikt is.

5 SCHENK SLIM Het makkelijkste om problemen te voorkomen is schenken aan maatschappelijke doelen. Doe uw kinderen de ellende niet aan en laat het bij een paar miljoen aan erfenis. Zet een stichting op gelinkt aan uw bedrijf, met een ideëel en tegelijkertijd strategisch doel. Zo kunt u onderzoek deels door de stichting laten doen, terwijl u ook nog eens goed doet.





Je zou door al deze ellende haast vergeten dat familiebedrijven wel degelijk grote voordelen bieden ten opzichte van andere bedrijven. Een geolied familiebedrijf is vaak sterker en crisisbestendiger. De voordelen die daarvoor zorgen, zoals de inzetbaarheid van de familie en de focus op de lange termijn, vormen echter meteen ook het grootste risico. Oftewel: het voordeel werkt alleen als het goed gemanaged wordt. 'Vergeet niet dat het niet hoeft, hè?', zegt Koele over de neiging om het stokje door te geven. 'Je kunt extern management inhuren en er een passieve bedrijfsopvolging van maken. Of nog makkelijker: gewoon de tent verkopen. De praktijk is dat veel families toch heel graag hun eigen opvolging willen.' Niet dat de problemen bij verkoop meteen voorbij zijn; de strijd gaat dan om een zak geld en niet om een bedrijf. Maar van gesteggel over de erfenis is alleen de familie de dupe en niet de werknemers en andere betrokkenen.

Familiestatuu

Volgens Koele is de mislukking van veel bedrijfsopvolgingen mede te wijten aan haar eigen beroepsgroep. 'Fiscalisten, notarissen: ze pretenderen allemaal een *quick fix* te hebben voor dit soort ingewikkelde zaken. En dat klinkt de gemiddelde ondernemer, die gek is op een simpele oplossing, als muziek in de oren. Fiscaliteit is *out of pocket cash*; dat zit in het eendimensionale denken van een ondernemer. Een fiscalist zal zeggen: "U moet zo snel mogelijk gebruikmaken van de bedrijfsopvolgingsregeling, want we weten niet hoelang die regeling nog zal bestaan in zijn huidige vorm." In zo'n gesprek draait het dan algauw alleen nog om geld, een vertrouwd onderwerp, terwijl het zou moeten gaan over de familie en het bedrijf. Ga je naar een notaris, dan begint hij over het familiestatuu: ook een gejuridiseerd dingetje dat alleen een schijnoplossing biedt. Een familiestatuu is typisch iets wat is bedacht door grote accountantskantoren. Het is bepaald geen panacee.' Volgens Koele bevatten familiestatuten ook vaak verkeerde elementen. 'De hoofdvraag die moet worden

'Je komt de vreselijkste conflicten tegen wanneer geld geen betekenis heeft'

beantwoord is: waarom doen we het niet van de hand, waarom hechten we zoveel waarde aan deze vorm van het vermogen? Dáár gaat het om. In de praktijk staan familiestatuten vol concrete dingen zoals wat familieleden in hun huwelijkse voorwaarden of testament moeten zetten. Dat is echt waardeloos. Het is zelfs nietig, want je mag iemand helemaal niet in zulke persoonlijke beslissingen beperken. Een goede ondernemer, en vooral een goede vader, zou ervoor moeten zorgen dat zijn vermogen geen splijtzwam wordt tussen

broers en zussen. Mensen denken dat je alles kunt afspreken, dat je alle denkbare problemen kunt ondervangen met een schriftelijk documentje, maar zodra iemand echt moeilijk wil doen zijn er legio mogelijkheden om elkaar het leven zuur te maken. Het gaat bij familievetes nu eenmaal meer over emoties dan over feiten.' Ze zegt dat

veel families, oud en nieuw geld, er goed aan zouden doen een groot deel van het bezit aan te wenden voor gezamenlijke activiteiten, bij voorkeur met een maatschappelijke impact. 'Geld is een *divider* als je er niks mee doet. Als het geld geen functie heeft in de legacy, en dus geen betekenis heeft, wordt het heel makkelijk een oorzaak van conflicten. Je komt de vreselijkste conflicten tegen als het geld geen betekenis heeft, als geld gewoon geld is.'

Maar met een stichting ben je het bezit kwijt en dat wil toch niemand? 'Notarissen zeggen altijd: een stichting is het vermogen in de dode hand. Met name in de adellijke wereld is dat gaan resoneren. Maar dat hoeft helemaal niet. Je kunt een stichting

inkleden met allerlei voorbehouden, waardoor bepaalde onderdelen erbuiten blijven. Door geld te steken in een zorgvuldig geselecteerd maatschappelijke doel, creëer je een bewustzijn in de familie die een betekenis geeft aan het vermogen.'



De Kamprad-broers