



DE NIEUWE STANDAARD
IN FAMILIEVERMOGEN



**Clavis, van harte gefeliciteerd!
Bedankt voor de bijdrages die
jullie aan onze opleidingen geven**

Ontwikkelingen in de Private Wealth sector – Vermogen

Ronald Heijn RBA EPP

10 oktober 2018

Even voorstellen:

- Programmadirecteur Nyenrode center for Finance & Tax
- Externe bestuurder bij Beroepspensioenfonds Apothekers
- Lid Beleggingscommissie Beroepspensioenfonds Apothekers
- Voorzitter Raad van Toezicht Pensioenfonds Ballast Nedam
- Voorzitter Raad van Commissarissen Univé Hollands Noorden
- Trusted advisor familie adviesraad

Wat doet Nyenrode zoal in de PWM sector?

Families en hun adviseurs leren in een veilige setting over:

Private Wealth Management Programma

- Governance van families
- Governance van familie ondernemingen
- Governance van het familie vermogen
- Veiligheid van families
- Familiestatuu

Website: <https://www.nyenrode.nl/opleidingen/p/private-wealth-management>

Wat doet Nyenrode zoal in de PWM sector?

Families en hun adviseurs leren in een veilige setting over:

Vermogensbeheer voor de Private Wealth Sector Programma

- Leren hoe je professioneel een vermogen aanstuurt
- Vaststellen gouden principes van de familie
- Externe invloeden beoordelen
- Cyclus herbalanceren vermogen
- Aansturing, monitoring en strakke evaluatie van de beheerders

Website: <https://www.nyenrode.nl/opleidingen/p/vermogensbeheer-voor-de-private-wealth-sector>

Wat doet Nyenrode zoal in de PWM sector?

Prof. dr. Roberto Flören, sinds 1992 Hoogleraar familiebedrijven

➤ Leerstoel wordt o.a. gesponsord door NPM capital

INHOUD

1. DE KRACHT VAN HET FAMILIEBEDRIJF EN HET GROTE RISICO VAN TE VEEL VERMOGEN
2. REGELMATIG ONPROFESSIONEEL BEHEER VAN HET VERMOGEN
3. OPENSTAAN VOOR EXTERNEN, ZEKER IN TIJDEN VAN SNELLE VERANDERINGEN

A group of people, including a man in a dark suit and a woman in a green blazer, are walking through a large, ornate stone archway. The archway is made of light-colored stone and has the Latin inscription 'INDUAT IATE FC VTUDO' above the opening. The scene is set outdoors with green trees and a blue sky with white clouds. The overall atmosphere is bright and professional.

1. De kracht van het familiebedrijf en het grote risico van te veel vermogen

FAMILIEBEDRIJVEN IN NEDERLAND

- Ruim 275.000 bedrijven
- 49% van de werkgelegenheid
- 53% van het BNP
- Stabiele factor in de economie
- Groeiende waardering voor familiebedrijven
- Familiebedrijven zijn succesvoller dan niet-familiebedrijven



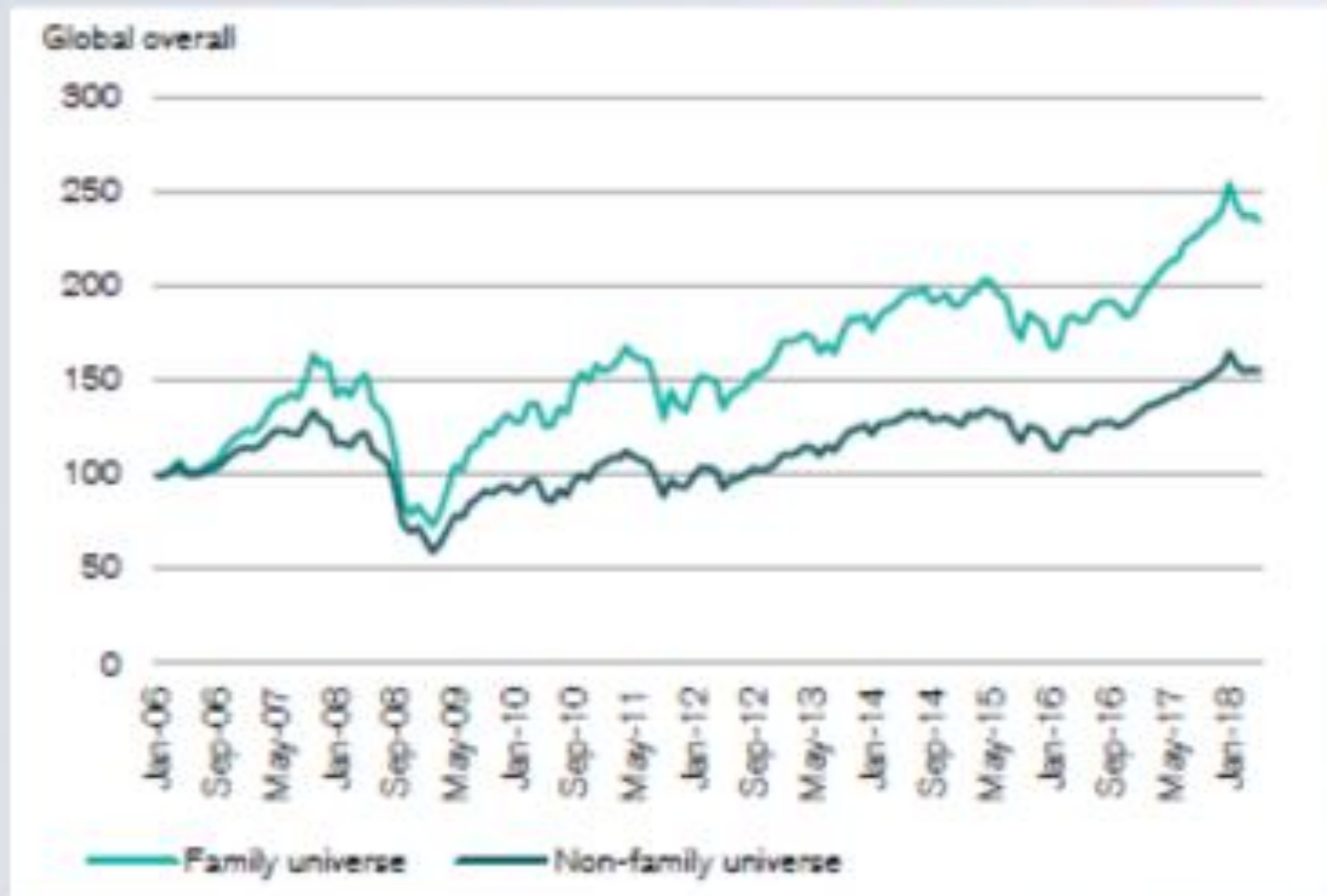
VERANDERENDE BEELDVORMING

Ontwikkelingen sinds 2000:

- Beursschandalen
- Aandeelhouderswaarde
- Ondernemerschap
- Crises



FAMILIEBEDRIJVEN PRESTEREN BETER



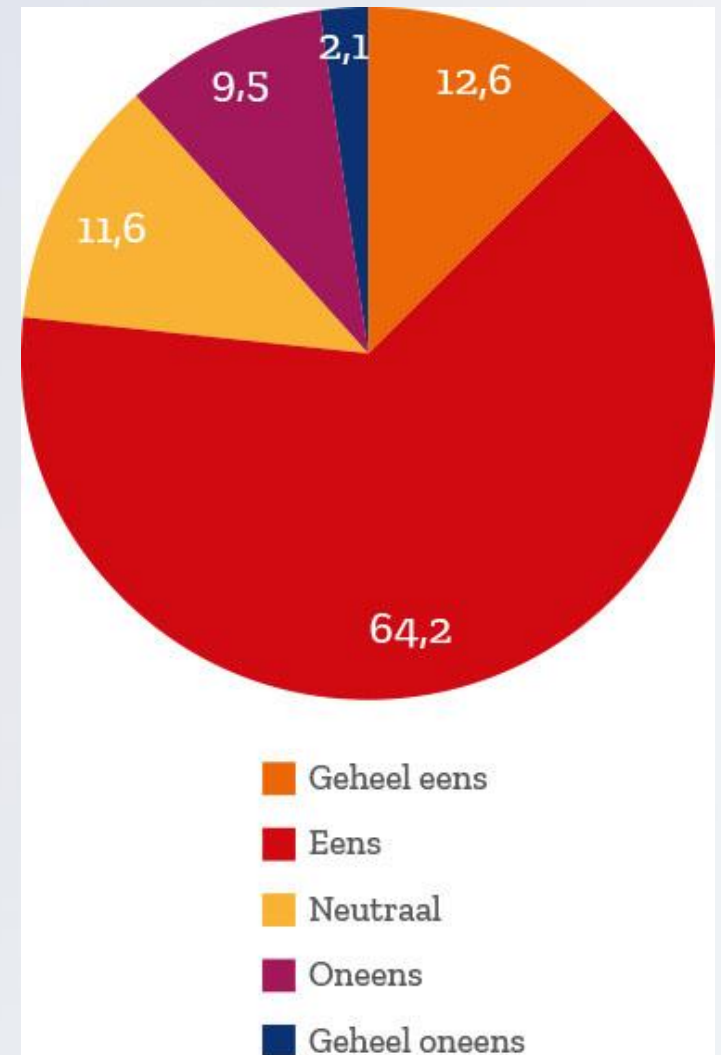
BRON: THOMSON REUTERS & CREDIT SUISSE RESEARCH (2018)

HET FAMILIEBEDRIJF: VERSCHILLENDE BELANGEN?

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
<ul style="list-style-type: none">• Verbonden vanaf geboorte• Levenslang• Gebaseerd op emoties• Streven naar gelijkheid• Onbewust gedrag• Intern georiënteerd• Minimaliseren van verandering (traditie)	<ul style="list-style-type: none">• Toetreding is eigen keuze• Tijdelijk• Gebaseerd op ratio• Zoeken naar verschillen• Bewust gedrag• Extern georiënteerd• Benutten van verandering

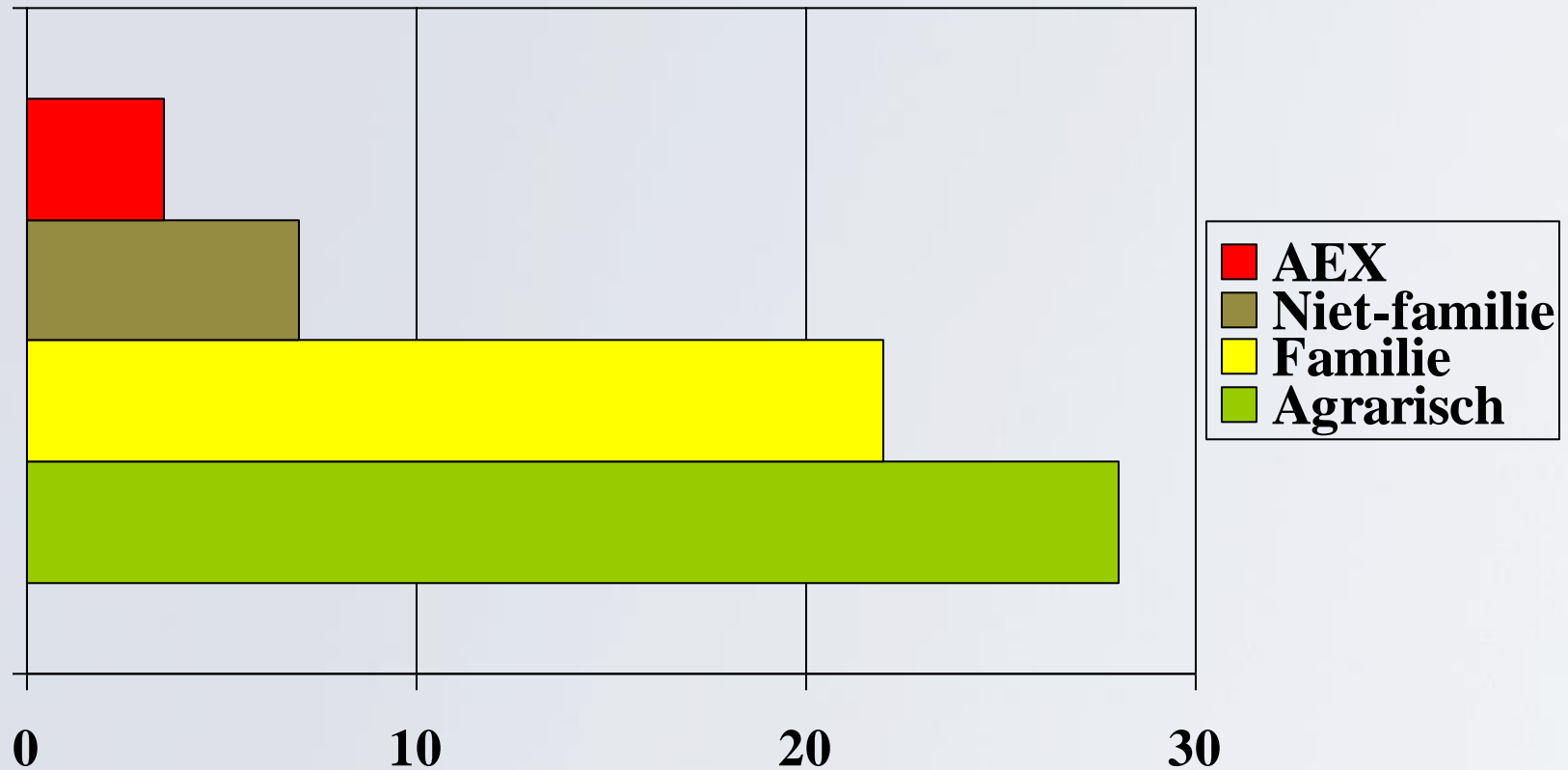
ONVOLDOENDE MIDDELEN VOOR INNOVATIE

Familiebedrijven met minimaal 75% vast familievermogen in het bedrijf hebben **vier keer** zo vaak een tekort aan financiële middelen voor innovaties



AANTAL JAREN LEIDING BEDRIJF

Groot risico in snel veranderende tijden (denk aan Charles Darwin)



A group of people, including a man in a dark suit and a woman in a green blazer, are walking through a large, ornate stone archway. The archway is made of light-colored stone and has a brick section on the right side. The scene is set outdoors with green trees and a blue sky with white clouds. The text "2. Regelmatig onprofessioneel beheer van het vermogen" is overlaid on the image in a white, bold, sans-serif font.

2. Regelmatig onprofessioneel beheer van het vermogen



Onprofessioneel aansturen vermogensbeheer

- Een ondernemer is gewend zaken naar zijn hand te zetten
- Vaak zijn bij ondernemers emoties de spil tot succes
- Een goede ondernemer verslaat de markt

Bij beleggen werkt het anders

- Emoties zijn de sleutel tot verlies
- Beleggen zit vol gedragsvalkuilen
- Een belegger kan de markt niet verslaan
- Een gedegen beleggingsproces is noodzakelijk
- Het doorlopen hiervan is absolute noodzaak alvorens het geld bij een bank of vermogensbeheerder in beheer te geven

Wat is goed vermogensbeheer?

Beleggingsstatuut (voorkomen van emoties)


- Wat zijn mijn beleggingsprincipes?
- Wat is mijn risicohouding?
- Wat kan ik doen ter voorkoming van gedragsvalkuilen?

Bijsturen Vermogen (ondernemen)

- Hoe zorg ik ervoor dat ik 3 jaarlijks een goede inschatting maak van de economische en politieke risico's?
- Hoe stem ik met behulp van deze scenario's mijn beleggingen opnieuw af op de verplichtingen?

Aansturen beheerders en banken (controle)

- Wat is goede monitoring eigenlijk?
- Hoe evalueer ik?
- Hoe bereid ik mijn gesprek voor met de beheerders?

A group of people, including a man in a dark suit and a woman in a green blazer, are walking through a large, ornate stone archway. The archway is made of light-colored stone and has the Latin inscription 'UNIVERSITATE FORTITUDO' visible above the opening. The scene is set outdoors on a sunny day with a blue sky and green trees in the background. The overall atmosphere is professional and dynamic.

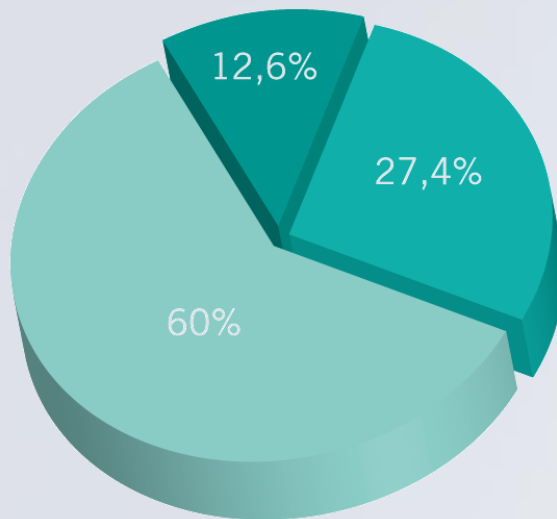
***3. Openstaan voor externen,
zeker in tijden van snelle veranderingen***

REDENEN OM GEEN RAAD TE HEBBEN

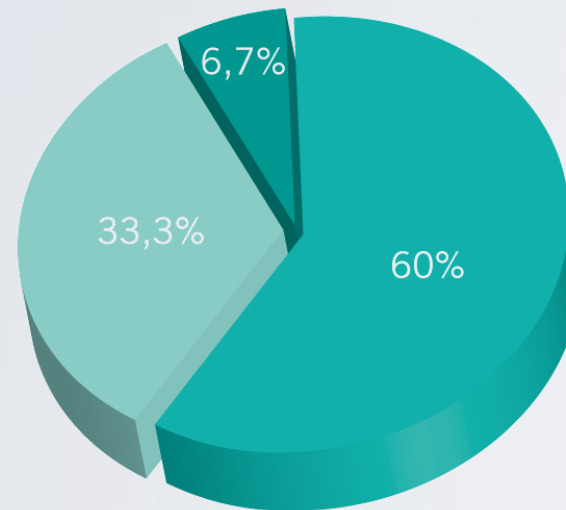
- Geen behoefte aan adviezen van anderen 76%
- Kosten zijn te hoog 64%
- Onvoldoende bekend met voordelen 33%
- Moeite om goede leden te krijgen 13%

TAKEN VAN DE RAAD

Niet-familiebedrijven



Familiebedrijven



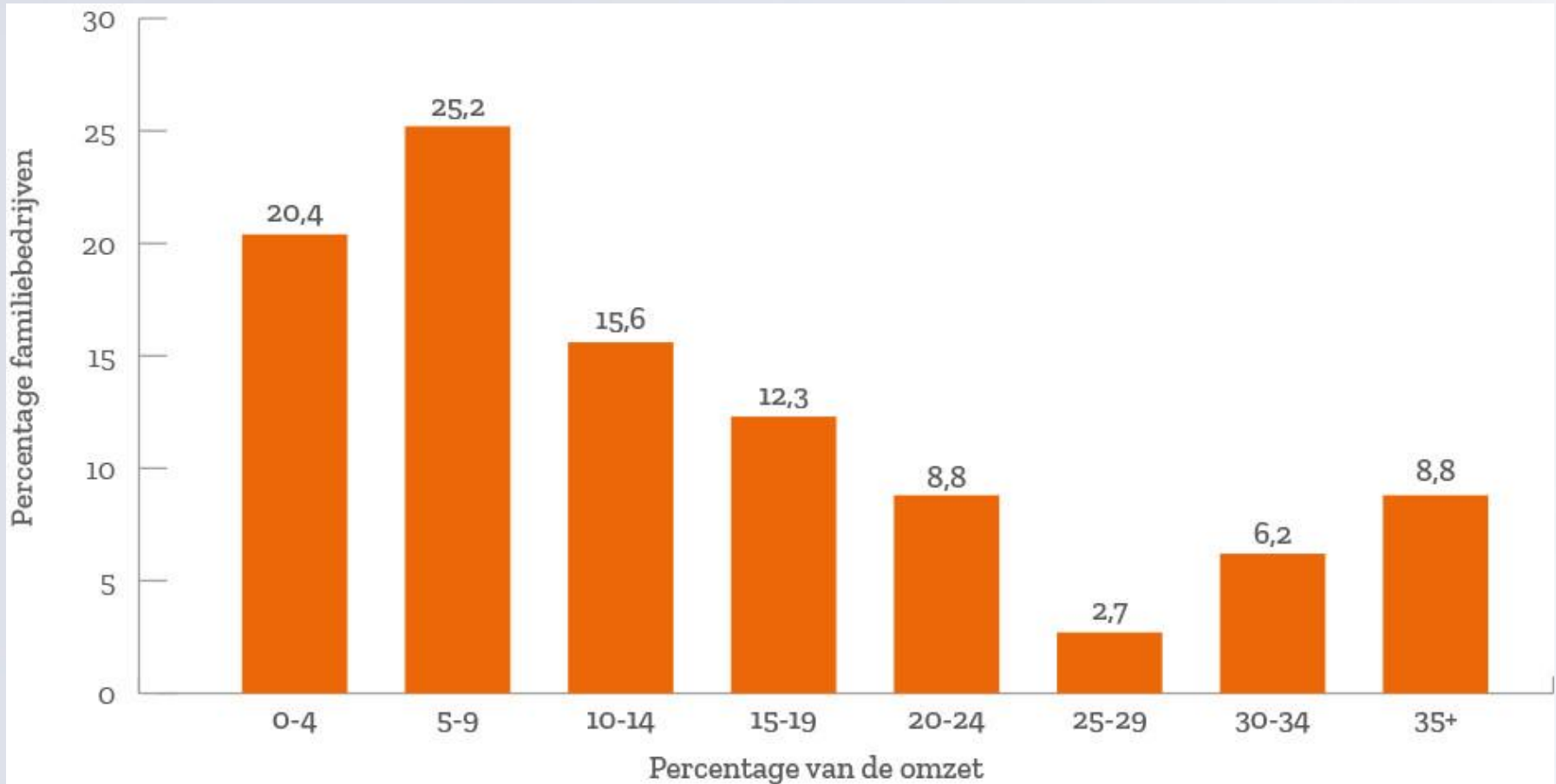
- Toezicht houden op de directie
- Adviseren van de directie (klankbord)
- Beide taken even belangrijk

Innovatie en het familiebedrijf



Een onderzoek naar
innovatiekeuzes en -strategieën
van Nederlandse familiebedrijven

INNOVATIES VAN BELANG VOOR FAMILIEBEDRIJVEN



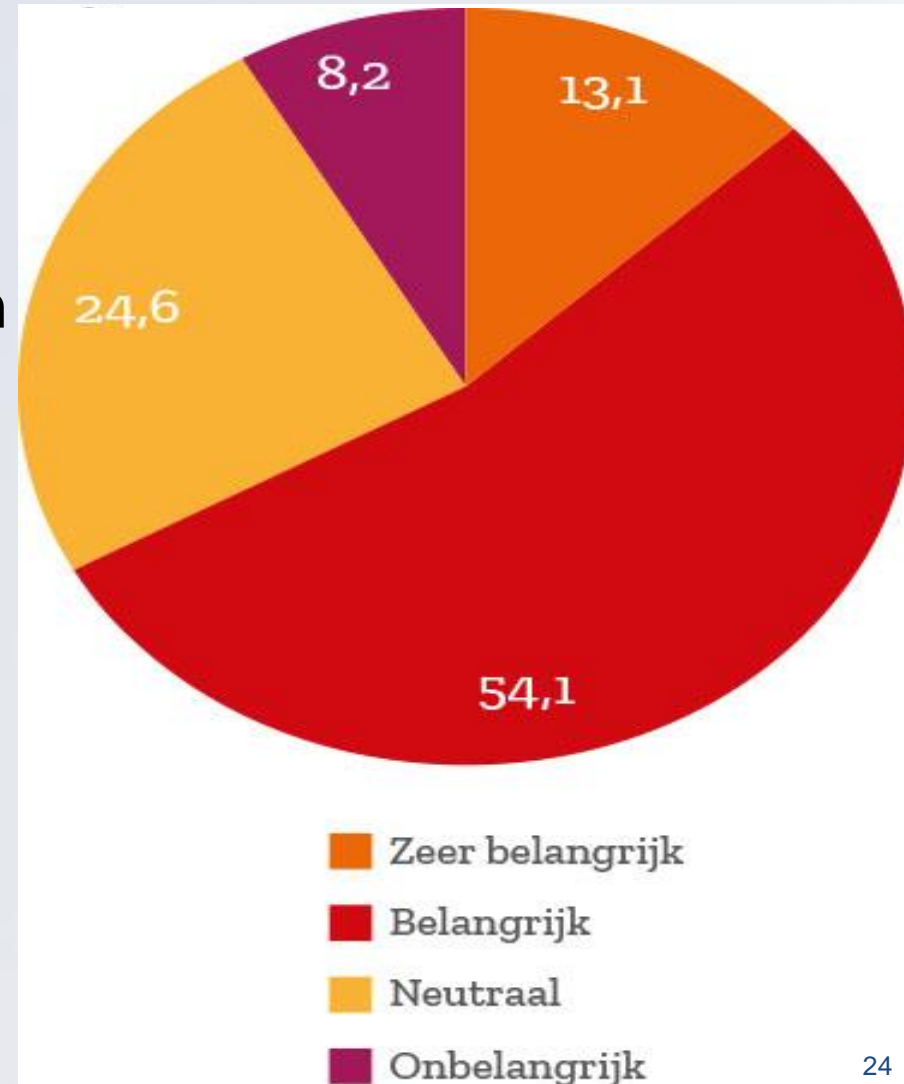
BELANGRIJKE INVLOED OP INNOVATIE IN EEN FAMILIEBEDRIJF

- Familievermogen vast in het bedrijf
- Betrokkenheid van eigenaren
- Openstaan voor externen (bv. RvA/RvC)
- Bedrijfsoverdracht

RvA/RvC EN INNOVATIE

Voor grote familiebedrijven:

- Innovatieve familiebedrijven hebben veel vaker een RvA/RvC
- Innovatie is een belangrijk onderwerp op agenda van de RvA/RvC



BEDRIJVEN MET EEN RvA OF RvC

Aantal werknemers	% Alle bedrijven	% Familiebedrijven	% Niet-familiebedrijven
2 - 9	5,5	5,7	5,0
10 - 49	14,7	14,1	15,4
50 - 99	26,7	20,0	33,3
100 - 199	38,6	25,6	49,2
Minimaal 200	49,4	21,7	60,0
Alle bedrijven	7,9	7,1	9,7

BEDRIJFSOVERDRACHT

Succesvolle bedrijfsoverdracht is van groot belang voor toekomstige innovatie:

- Innovatieve karakter van een bedrijf vermindert na vertrek huidige directeur (29%)
- Voor de continuïteit van een bedrijf is het van groot belang dat de nieuwe directeur innovatiever is dan huidige (52%)

CONCLUSIES

- 1/3 familiebedrijven heeft minimaal 90% van familievermogen vastzitten in het bedrijf
- Juist deze familiebedrijven hebben vaker onvoldoende financiële middelen voor innovaties
- Externen (RvA/RvC) vergroten het innovatieve blikveld
- Betrokken eigenaren versterken het innovatie familiebedrijf
- Innovatie is bij veel familiebedrijven afhankelijk van directeur, met name de oprichter

AANBEVELINGEN

- Breng gedeelte van familievermogen naar privé
- Maak meer gebruik van andere vormen van financiering
 - ook nuttig voor bedrijfsoverdracht en risicospreiding
- Stel een Raad van Advies/Commissarissen in
- Beperk afhankelijkheid bedrijf van oprichter
- Voer een actief beleid om eigenaren betrokken te houden

- Lees het rapport! (Innovatie en het familiebedrijf)

Hoe kun je externe invloeden binnenhalen?

Onderneming:

- Raad van Advies
- Raad van Commissarissen / Toezicht
-

Vermogensbeheer:

- Beleggingscommissie
- Diversiteit van inzichten is cruciaal
-

RELEVANTE BOEKEN

- Flören & Berent-Braun (2017), *Innovatie en het familiebedrijf*.
- Flören, R.H., Jansen, S.F., Berent-Braun, M.M. (2015), *Marketing en het familiebedrijf*.
- Flören & Berent-Braun (2013), *Professioneel familiebedrijfsbestuur. Een onderzoek naar corporate governance van Nederlandse familiebedrijven*.
- Mikkers (2011), *Valkuilen bij bedrijfsoverdracht*, Kluwer.
- Van Zwol & Flören (2010), *Gespreid bedje of spijkerbed?*, Het Financieele Dagblad/Business Contact.
- Flören & Jansen (2010), *De stille kracht van het familiebedrijf*, Kluwer.
- Bruel & Geerlings (2008), *Uitblinken als familiebedrijf*, Van Gorcum.
- Burggraaf, Flören & Kunst (2008), *The entrepreneur & the entrepreneurship cycle*, Van Gorcum.
- Flören & Jansen (2007), *Ondernemerschap en het familiebedrijf*, Kluwer.
- Flören & Jansen (2006), *Management en het familiebedrijf*, Kluwer.
- Flören & Jansen (2005), *De emotionele waarde van het familiebedrijf*, Kluwer.



VOOR MEER INFORMATIE

Prof. dr. Roberto H. Flören
r.floren@nyenrode.nl

Ronald Heijn RBA EPP
r.heijn@nyenrode.nl

www.nyenrode.nl/familiebedrijven



Bedankt!

Clavis

 073 744 0007

 info@clavis.eu

Nyenrode

 r.heijn@nyenrode.nl

 r.floren@nyenrode.nl

- ❑ U heeft niets te verbergen, maar veel te beschermen: Gedeputeerdenkamer
- ❑ Investeren buiten de beurs: Toonzaal
- ❑ Tien jaar na de kredietcrisis: Auditorium
- ❑ Rondleiding Design Museum: Ontvangsthal Museum