



Voor Alice, Charlotte, Pauline en Hans

D/2024/45/79 – ISBN 978 90 209 4029 9 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG	Studio Lannoo
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie
ILLUSTRATIES	Storyset/rafiki

© Anneleen Michiels & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2025.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus	
Vaartkom 41 bus 01.02	Postbus 23202
3000 Leuven	1100 DS Amsterdam
België	Nederland

www.lannoocampus.com

ANNELEEN MICHIELS

GELD & GENERATIES

**Een gids voor
bedrijfsfamilies
en hun adviseurs**

**Lannoo
Campus**

Over Geld & Generaties

Anneleen slaagt erin de complexe dynamiek van vermogen en familie scherp in kaart te brengen. Als derde generatie waardeer ik de heldere inzichten die aantonen hoe belangrijk het is om financiële belangen en percepties permanent in harmonie te houden met lange termijn visie en waarden.

————— Guido Van Herpe, CEO La Lorraine Bakery Group

Ik wou dat ik dit boek 15 jaar geleden had kunnen lezen. Dat had ons wellicht veel sneller tot het punt gebracht waar we nu met onze family office staan. Echt een waardevol boek.

————— Guus van Puijenbroek, Director Strategic & Family Matters, VP Capital

Hoe zorgen we dat onze kinderen de juiste waarden en drive ontwikkelen om hun best te doen, dingen te creëren en daar voldoening uit te halen? Ik ben er van overtuigd: alles wat je voor niets krijgt, waardeer je niet op dezelfde manier. Dit boek biedt praktische en waardevolle inzichten die ik deels al toepaste, maar ook nieuwe ideeën die me helpen mijn zoon te versterken.

————— Nadia Jansen, CEO Group Jansen

Geld & Generaties is het eerste boek dat de taboes rond geld binnen bedrijfsfamilies op een toegankelijke en praktische manier bespreekbaar maakt. Het brengt echt iets nieuws voor families in het Nederlandse taalgebied. Met illustratieve cases en reflectievragen helpt het boek families om laagdrempelig het gesprek te voeren over geld en zo betere keuzes te maken, zowel emotioneel als sociaal.

————— Albert Jan Thomassen, Directeur FB Ned Familiebedrijven Nederland

Vlot, helder en met veel zwier en overtuiging beschrijft en analyseert Anneleen op een deskundige manier hoe families over generaties heen vermogen opbouwen, beschermen, investeren en verdelen. Geen droge theorie, wel veel doorleefde ervaring.

————— Baron Herman Daems, Professor en auteur Geheimen van de bestuurskamer

Geld & Generaties is een must-read voor iedere bedrijfsfamilie die, zoals wij, streeft naar evenwicht tussen financiële continuïteit en familiale harmonie. Herkenbaar, inspirerend en direct toepasbaar.

———— Ann Claes, co-CEO Claes Retail Group (JBC, CKS en Mayerline)

Anneleen schreef met dit boek een werk dat academisch onderbouwd is én gebaseerd op haar jarenlange praktijkervaring. Het behandelt de rol van geld binnen bedrijfsfamilies zonder taboes te vermijden. Het biedt daardoor een praktische leidraad voor grote én minder grote bedrijfsfamilies en hun adviseurs. Wat ik las heb ik meteen al gebruikt in mijn gesprekken met familieleden op het Torfs familieforum.

———— Patrick Torfs, Voorzitter Schoenen Torfs

Dit boek is een welgekomen gids voor vermogende families die familiecohesie en waardecreatie over generaties heen nastreven. Het maakt inzichtelijk dat geld een emotionele betekenis heeft, gekleurd door het denken en doen van vorige generaties. Anneleen biedt bruikbare handvatten voor het doorbreken van patronen en taboes, en voor financiële geletterdheid van familieleden. Een aanrader voor toekomstbestendig beheer van familiaal vermogen.

———— Hanne Van Waeyenberge, coach bedrijfsfamilies, In der minne

Dit boek weerspiegelt Anneleen: met haar rijke ervaring als onderzoeker en adviseur vertaalt ze inzichten naar waardevolle tools en talrijke reflectievragen. Zo helpt ze bedrijfsfamilies gesprekken over geld omzetten in krachtbronnen voor waardecreatie.

———— Diane Arijs, Professor KU Leuven

Geld & Generaties biedt een wetenschappelijk onderbouwde basis voor open gesprekken binnen ondernemende families. Anneleen brengt de rijke inhoud smakelijk en toegankelijk. Met concrete checklists en oefeningen helpt het boek om conflicten en problemen rond geld te voorkomen en op te lossen, zodat families samen sterker staan.

———— Martin Euwema, Professor KU Leuven en Academic Advisor Deloitte

INHOUD

Inleiding	11
-----------	----

DEEL I WORTELS & WAARDEN

Hoofdstuk 1	17
--------------------	-----------

Familie & Financiën | De kwetsbare kracht van vermogen

Het vergrootglaseffect van vermogen	17
De impact van financiële beslissingen	19
De verschillende rollen	20
Rolverwarring en rolspanning	21
Driecirkelmodel: handig hulpmiddel, of gevaarlijke simplificatie?	24
Checklist	27
Key takeaways	30

Hoofdstuk 2	31
--------------------	-----------

Geld & Gedrag | Hoe money scripts onbewust sturing geven

De evolutie van het denken over geld	31
Money scripts: onbewuste overtuigingen over geld	32
Money scripts in bedrijfsfamilies	33
Het meten van money scripts	34
Money worship 'Geld maakt gelukkig.'	35
Money avoidance 'Geld is de wortel van alle kwaad.'	38
Money status 'Geld geeft aanzien en macht.'	41
Money vigilance 'Opletten met geld.'	46
Herkenbare uitspraken rond geld	49
Key takeaways	51

Hoofdstuk 3	53
Patronen & Percepties Inzicht in money scripts in de bedrijfsfamilie	
Money scripts ontdekken en begrijpen in drie stappen	53
Ontdek je persoonlijke money script	54
Deel en vergelijk	56
Positioneer je familie	57
Money scripts in actie: Impact op familiedynamiek en bedrijfsbeslissingen	59
Key takeaways	63
Hoofdstuk 4	65
Overdragen & Ontvangen De kunst van financiële opvoeding	
Waarom vroege financiële opvoeding cruciaal is	66
De valkuil van zwijgen over geld	66
Vermogen als voorrecht én verantwoordelijkheid	68
Verwaandheid voorkomen	69
Key takeaways	76
Hoofdstuk 5	77
Vermogen & Vaardigheden Stapsgewijs financieel leren	
Een praktisch raamwerk voor financiële educatie	77
Key takeaways	86
DEEL II STRATEGIE & STRUCTUUR	
Hoofdstuk 6	91
Groei & Grondvesten Strategisch financiële keuzes in familiebedrijven	
Balanceren van concurrerende claims	93
Een financieel beleid dat 'fit'	98
Key takeaways	101
Hoofdstuk 7	103
Kapitaal & Controle Bouwen aan een solide basis	
Groei versus familiale controle: de kunst van financieren	104
De zoektocht naar een 'optimale' kapitaalstructuur	113
Key takeaways	115

Hoofdstuk 8	117
Liquiditeit & Loyaliteit Een familieperspectief	
Wanneer familieleden botsen: belangenconflicten in familiebedrijven	118
Een dividend is geen loon (en omgekeerd)	119
De kunst van het balanceren: huidige behoeften vs. toekomstige groei	120
Van vaste bedragen tot flexibele formules	121
Alternatieve liquiditeitsstrategieën	123
Een liquiditeitsbeleid op maat van de familie	128
Key takeaways	130
Hoofdstuk 9	131
Vergoeding & Verwachting Professioneel verlonen in een familiecontext	
Veelvoorkomende valkuilen	133
Delicate verloningsbeslissingen	136
Van uitdaging naar oplossing: een gebalanceerd verloningsbeleid in zeven stappen	142
Implementatie	145
Key takeaways	146
Hoofdstuk 10	147
Bescherming & Beheer Family offices als fundament voor generaties	
Wat is een family office?	149
Wanneer een family office oprichten?	151
Hoeveel is er nodig?	152
Vier grote uitdagingen	153
Key takeaways	158
Conclusie	161
Dankwoord	163
Eindnoten en Referenties	165
Appendix Finance	173
Meer weten?	176



INLEIDING

Dit boek gaat eigenlijk niet over geld. Het gaat over de onzichtbare kracht achter geld, die bedrijfsfamilies kan maken of breken. In de populaire media worden bedrijfsfamilies vaak afgeschilderd als arena's van vermogen en conflict – denk aan *House of Gucci*, *Dynasty* of *Succession*. Ook in de binnenlandse pers duiken regelmatig smeuïge verhalen op over familievetes. Het overheersende beeld dat ontstaat, is dat van een familie die verscheurd wordt door geld en macht. Met familie moet je wandelen, niet handelen, zegt men dan. Dit beeld is echter onvolledig en bovendien onrechtvaardig. Voor elke explosieve situatie zijn er talrijke verhalen over hoe bedrijfsfamilies gemeenschappen opbouwen, innovatie stimuleren en positieve verandering teweegbrengen door gedurfde investeringen en langetermijnvisie. Vele bedrijfsfamilies slagen erin om generaties lang succesvol te blijven, net dankszij hun sterke familiewaarden en onderlinge verbondenheid. Toch kunnen we niet ontkennen dat geld een krachtige invloed heeft op familierelaties en besluitvormingsprocessen. Het kan zowel verbinden als verdelen en roept een breed scala aan emoties op: van trots tot schaamte, van liefde tot afgunst. Hoe meer vermogen er is, hoe meer deze emoties – zowel de positieve als de negatieve – vergroot worden. De manier waarop families hiermee omgaan bepaalt vaak het verschil tussen harmonie en conflict, tussen duurzaam succes en teloorgang. Dat maakt de financiële beslissingen in een context waarbij familie en bedrijf elkaar overlappen, zo anders. En tegelijkertijd ook zo boeiend.

Wanneer bedrijfsfamilies belangrijke financiële beslissingen moeten nemen – denk aan dividenden, verloning, leningen, investeringen of waardering – spelen dus niet alleen rationele overwegingen een rol. Deze discussies worden vaak onbewust gestuurd door diepgewortelde overtuigingen en emoties van individuele familieleden ten aanzien van geld en vermogen. Omdat deze *money scripts* zelden expliciet worden gemaakt, kunnen ze leiden tot misverstanden, oordelen en conflicten die de familieharmonie ondermijnen. Bovendien wordt geld in families soms ook gebruikt als een middel om andere doelen te bereiken, of onderliggende problemen te maskeren. Een ogenschijnlijk zakelijk meningsverschil over aandelenverkoop kan bijvoorbeeld in werkelijkheid draaien om oude familiedynamieken of gevoelens van oneerlijke behandeling uit de kin-

dertijd. Geld wordt ook ingezet om gedrag te sturen – denk bijvoorbeeld aan het financieel belonen van het behalen van bepaalde diploma's, of ongewenst gedrag 'af te straffen' via de portemonnee. Deze complexe verwevenheid van emotionele en financiële aspecten maakt financiële besluitvorming in bedrijfsfamilies een unieke uitdaging. Hoewel er uiteraard culturele verschillen bestaan en sommige dingen anders werken in beursgenoteerde familiebedrijven dan in een kmo of mkb, zijn er verrassend veel gelijkenissen in de onderliggende familiale dynamieken en emoties. Dit boek biedt daarom universele lessen die toepasbaar zijn op een breed spectrum van bedrijfsfamilies, vaak ongeacht hun omvang of locatie.

Als onderzoeker en adviseur heb ik de afgelopen vijftien jaar de complexe relatie tussen geld, familie en bedrijf bestudeerd en in de praktijk begeleid. Mijn werk heeft me in contact gebracht met honderden bedrijfsfamilies en hun adviseurs wereldwijd. Workshops en samenwerkingen met vooraanstaande internationale experts en professoren hebben mijn onderzoek verder vormgegeven. Deze ervaringen en inzichten vormen de basis van dit boek, verrijkt met wetenschappelijk onderzoek en geïllustreerd met geanonimiseerde praktijkvoorbeelden. Dit boek biedt concrete handvatten voor iedereen die betrokken is bij bedrijfsfamilies – of je nu (toekomstig) eigenaar, bestuurder, manager, adviseur of onderzoeker bent. Het reikt een kader aan om de vaak onzichtbare dynamieken rond geld te identificeren en bespreekbaar te maken. Het doel is om families en hun adviseurs te ondersteunen in het ontwikkelen van een bewustere en constructieve omgang met de financiële aspecten. Door deze benadering kan geld zijn rol als middel om waarde te creëren behouden, in plaats van te vervallen tot bron van conflict. De structuur van het boek is als volgt opgezet:

- In Deel I duiken we in de psychologie van geld binnen families. Welke onbewuste geldovertuigingen sturen jouw familiedynamiek? Hoe beïnvloeden deze jouw financiële beslissingen? En vooral: hoe geef je niet alleen vermogen door aan de volgende generatie, maar ook de vaardigheden om dit te beheren?
- In Deel II passen we deze inzichten toe op praktische thema's. Van dividendbeleid tot verlonen en family offices: elk hoofdstuk verbindt technische aspecten met familiale en emotionele aspecten – om zo tot duurzame strategieën te komen.

Dit boek behandelt dus een breed scala aan onderwerpen. Het doel is niet om elk thema tot in de diepste details uit te werken, maar eerder om een uitgebreid overzicht te bieden van de vele facetten van financieel beheer in bedrijfsfamilies. De bedoeling is om de onderlinge verbanden tussen verschillende aspecten te verduidelijken en een solide basis te bieden voor verdere verdieping in specifieke onderwerpen. Gegeven het brede doelpubliek van dit boek, is er een 'Finance'-appendix toegevoegd aan het einde. Deze bijlage biedt een beknopte introductie tot de belangrijkste financiële termen en concepten voor lezers die hun basiskennis willen opfrissen. Door deze brede aanpak en de combinatie van theoretische inzichten met praktische voorbeelden, streeft dit boek ernaar om een waardevol hulpmiddel te zijn voor alle betrokkenen bij bedrijfsfamilies. Het ontrafelen van deze complexe materie draagt bij aan een beter begrip van de unieke financiële uitdagingen waarmee bedrijfsfamilies worden geconfronteerd. Mijn doel is om families en hun adviseurs te helpen hun financiële besluitvorming te verbeteren, conflicten te verminderen, en uit-eindelijk hun kansen op langdurig succes en harmonie te vergroten.

DEEL I

WORTELS & WAARDEN



HOOFDSTUK 1

FAMILIE & FINANCIËN

DE KWETSBAARE KRACHT VAN VERMOGEN

‘Geld is waarschijnlijk het meest emotioneel geladen onderwerp in ons modern leven: alleen eten en seks komen in de buurt qua intensiteit en diversiteit van gevoelens, betekenissen en verlangens.’

————— Krueger, 1986¹

Het vergrootglaseffect van vermogen

De vermenging van vermogen en familie creëert een geforceerde verbondenheid in bedrijfsfamilies. Geld verbindt en scheurt uiteen. Het is tegelijk de lijm én de splijtzwam. Het bedrijf biedt financiële zekerheid en verbindt daardoor de familieleden met elkaar en met het bedrijf van jongs af aan. Familieleden blijven – soms tegen wil en dank – met elkaar verbonden, door jobs of dividenden. Deze voortdurende financiële afhankelijkheid kent twee gezichten. Enerzijds kunnen familieleden zich verzekerd voelen door de economische stabiliteit die het familiebedrijf biedt. Anderzijds kunnen zij zich gevangen voelen in een systeem waar financiële beslissingen persoonlijk worden opgevat en elke beweging binnen het bedrijf nauwlettend wordt gevolgd door andere familieleden. Deze dubbele werking van vermogen manifesteert zich nog sterker in emoties. Geld werkt als een vergrootglas – het *magnifier effect* – dat alle gevoelens uitvergroot, zowel de negatieve als de positieve.

Aan de schaduwzijde zien we emoties als hebzucht, jaloezie en arrogantie. Familieleden kunnen strijden om controle en invloed, waarbij financiële macht een belangrijk wapen wordt. Dit kan leiden tot diepgewortelde conflicten en rivaliteit, soms over generaties heen. Ik zie bijvoorbeeld weleens hoe een broer of zus jaloers kan zijn op de leidinggevende positie van een ander familielid, wat leidt tot onderhuidse spanningen en een vijandige werkomgeving. Bovendien kan de druk om de familienaam hoog te houden en aan de verwachtingen van oudere generaties te voldoen, leiden tot stress en interne conflicten. Maar vermogen kan ook leiden tot nederigheid, gulheid en ijver. Wereldwijd zetten talloze bedrijfsfamilies zich in voor filantropie en gemeenschapsprojecten via hun *family foundations*. Voorbeelden zijn de IKEA Foundation, de Walton Family Foundation en de Tata Trusts, die zich richten op uiteenlopende doelen zoals onderwijs, mensenrechten, milieubescherming en armoedebestrijding. Ook dichterbij huis zien we inspirerende voorbeelden. Bedrijfsfamilies in België en Nederland combineren hun operationele activiteiten met een filantropische organisatie, elk met hun eigen unieke focus en aanpak. De ene doet dat al publiekelijker dan de andere. De familie Solvay, bijvoorbeeld, heeft via hun Solvay Institute aanzienlijk bijgedragen aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De familie Colruyt zet zich via Colruyt Group Foundation in voor een breed spectrum aan maatschappelijke doelen. Een ander voorbeeld is Porticus, de filantropische organisatie van de familie Brenninckmeijer. 'Ons werk is erop gericht de veerkracht van gemeenschappen te versterken, zodat alle mensen zeggenschap hebben over hun toekomst', verklaart CEO Charlotte Brenninckmeijer in een recent interview.² Het hoeft zich overigens niet te beperken tot 'weggeefgeld'. Het Belgisch-Nederlandse VP Capital bijvoorbeeld, is doorheen de jaren ontwikkeld tot een *family office* met een duidelijke missie: positieve verandering creëren voor zowel de planeet als de samenleving. *Director* en familielid Guus van Puijenbroek licht toe: 'We gingen met de hele familie rond de tafel, omdat we veel meer impact kunnen maken als we het hele vermogen mobiliseren.'³

De positieve kracht van vermogen zien we ook terug in de bedrijfsvoering zelf. Ijver en toewijding aan het bedrijf kunnen resulteren in innovatie en een sterke werkhethiek, wat het succes van het bedrijf bevordert. Zo kunnen familieleden trots zijn op hun gezamenlijke inspanningen en de positieve impact die ze als eenheid op de wereld hebben. Toch blijft de balans delicaat. Deze complexe relatie maakt bedrijfsfamilies kwetsbaar. De vermenging van emoties en financiële belangen kan leiden tot beslissingen die niet altijd rationeel of in het beste

belang van het bedrijf zijn. Rationele beslissingen hoeven niet per definitie het doel te zijn, maar het risico bestaat er wel in dat persoonlijke conflicten de zakelijke besluitvorming verstoren en de stabiliteit van het bedrijf ondermijnen.

De impact van financiële beslissingen

Binnen familiebedrijven zijn geld en financiële beslissingen extra beladen en complex. Financiële beslissingen moeten immers genomen worden in een context waarbij de inzet niet puur rationeel is, maar in een context waarbij ook ouders, broers, zussen, kinderen, neven en nichten beïnvloed worden. Deze verwevenheid van familie en bedrijf maakt de dynamiek binnen familiebedrijven anders dan bij niet-familiebedrijven. De doelstellingen van een familiebedrijf kunnen aanzienlijk verschillen van die van niet-familiebedrijven. Economisch gewin is niet altijd het primaire doel. Vaak zijn het behoud van familiewaarden, het creëren van werkgelegenheid voor familieleden en de wens om het bedrijf door te geven aan volgende generaties belangrijker drijfveren.

Uit de praktijk: Generaties verbinden bij Victorinox

Een voorbeeld van generaties verbinden door geld is Victorinox, de Zwitserse fabrikant van zakmessen. De familie Elsener, eigenaar van Victorinox, herinvesteert winst in het bedrijf en ondersteunt werknemers, wat bijdraagt aan duurzaamheid en familiebanden. Het overkoepelende doel van de familie is om bij te dragen aan de duurzame ontwikkeling en wellbeing van de lokale gemeenschap. Alle beslissingen worden daarom ook in dat licht genomen. Het vijfdegeneratiefamiliebedrijf heeft bijvoorbeeld nog nooit dividenden uitgekeerd.⁴

Het balanceren van economische en socio-emotionele doelen is wat familiebedrijven onderscheidt van hun niet-familiale tegenhangers. De term Socio-Emotional Wealth (SEW)⁵ verwijst naar de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie. Dit omvat zaken zoals identiteit, het uitoefenen van familiale invloed en het voortzetten van de legacy. Het geeft aan dat familiebedrijven doorgaans veel waarde hechten aan het behouden van familiecontrole en dat ze soms maatregelen nemen die in de eerste plaats niet rationeel lijken wanneer hun socio-emotionele welvaart

wordt bedreigd. Dit betekent dat beslissingen vaak worden genomen met het oog op het behouden van de familiale nalatenschap en het versterken van de familiebanden, zelfs als dit ten koste gaat van kortetermijnwinsten. Ze kunnen bijvoorbeeld ook leiden tot beslissingen om winst te herinvesteren in plaats van uit te keren als dividend, om werkgelegenheid te bieden aan familieleden, en om betrokken te blijven bij de gemeenschap.

De verschillende rollen

Een nuttig hulpmiddel om de complexiteit van familiebedrijven te begrijpen, is het driecirkelmodel, oorspronkelijk ontwikkeld door Renato Tagiuri en John Davis in 1978.⁶ Dit model belicht de drie overlappende subsystemen van familie, bedrijf en eigendom. Elk systeem heeft zijn eigen doelen, verwachtingen en dynamieken. De kracht van dit model ligt in zijn vermogen om de unieke posities van individuen binnen deze systemen in kaart te brengen. Het driecirkelmodel definieert zeven onderscheidende rollen, elk met hun eigen standpunten, doelen en dynamieken:

