

# INHOUDSOPGAVE

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord                                               | 7         |
| Inleiding                                               | 9         |
| <b>DEEL 1: Van paplepel naar ondernemersverkenning</b>  | <b>11</b> |
| 1 Ondernemersgenen – tussen speelgoed en vergaderingen  | 13        |
| 2 Een familiebedrijf – de lusten en lasten              | 23        |
| 3 Doe maar lekker je eigen ding                         | 33        |
| <b>DEEL 2: Eerste stappen in het familiebedrijf</b>     | <b>43</b> |
| 4 De waarde en kansen van het familiebedrijf            | 45        |
| 5 Bewijsdrang                                           | 55        |
| 6 Eerste periode samenwerken – ‘Ik doe het al jaren zo’ | 65        |
| <b>DEEL 3: De opvolging</b>                             | <b>75</b> |
| 7 Je begint met 1-o achter                              | 77        |
| 8 De emotionele rollercoaster van een opvolging         | 87        |
| 9 Opvolging in de praktijk                              | 97        |

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| <b>DEEL 4: De eerste 1000 dagen als eigenaar</b> | 107 |
| 10 Wennen en settelen, het eerste jaar overleven | 109 |
| 11 Werken aan je eigen plannen en doelen         | 119 |
| 12 Zelfvertrouwen en stabilisatie                | 129 |
| <b>DEEL 5: Vooruitkijken, zonder glazen bol</b>  | 139 |
| 13 Welke tradities houd je in stand?             | 141 |
| 14 De kwetsbaarheid van een familiebedrijf       | 151 |
| 15 Op een dag ben je zelf de overdrager          | 161 |
| Dankwoord                                        | 171 |
| Literatuurlijst                                  | 173 |
| Over de auteur                                   | 175 |

# VOORWOORD

Het begint meestal met een simpele vraag: 'Ga jij het later overnemen?' Een vraag die op verjaardagen luchtig klinkt, maar die eigenlijk een hele wereld aan verwachtingen, dromen en onzekerheden oproept. Want wil je eigenlijk wel het familiebedrijf overnemen? Of ren je er het liefst zo hard en ver mogelijk vandaan?

Zelf groeide ik op tussen het werk, ofwel op het bedrijf van mijn ouders. Een zandbedrijf. Mijn jeugd speelde zich af tussen het zand, de kranen en vrachtwagens. Met duidelijke regels over hoe ik me hoorde te gedragen bij de machines en een oneindige hoeveelheid zand voor zandkastelen en een strandgevoel aan huis. Aan de keukentafel ging het over klanten, medewerkers, plannen en zorgen. Als kind snapte ik het niet allemaal, maar ik voelde wél dat dit meer was dan een baan. Dat het anders was. Een familiebedrijf is geen 9-tot-5 iets wat zich beperkt tot werkdagen. Het zit in het DNA van het gezin, en vaak dus ook een beetje in dat van jou. Of je nu wilt of niet.

Toen ik daadwerkelijk op mijn 25<sup>e</sup> in het bedrijf stapte – eerst voorzichtig, later met steeds meer verantwoordelijkheden – kwam ik erachter hoe veel erbij komt kijken. Slechts zeven jaar later besloten mijn vader en ik dat het tijd was: ik zou het bedrijf gaan overnemen. Daar leerde ik de belangrijkste lessen. Opvolging is geen knop die je omzet. Het is een proces. Soms een rollercoaster. Een achtbaan die ook weleens blijft hangen, precies op zijn kop. Omdat je het allemaal niet meer zo goed weet. Willen we dit nu wel echt?

Precies dit proces en deze uitdagingen miste ik in veel boeken en artikelen over familiebedrijven. Ze benoemen het allemaal, maar ze gaan zelden echt de diepte in. Families willen of durven niet volledig open te zijn en de adviseur staat er toch net buiten. Advies over strategie, management of financiën kun je overal halen. Maar wat had ik graag vooraf willen weten

hoe het echt is om opvolger te zijn in een familiebedrijf. Dat je zorgen en twijfels oké zijn. Dat je niet alleen bent. Maar ik had ook graag iets of iemand gehad om te sparren over vragen als: Wat als ik het anders wil aanpakken dan de generatie voor me? Hoe ga ik om met onuitgesproken verwachtingen, loyaliteit, en de druk om het 'goed' te doen? Kan ik het überhaupt ooit echt goed doen? En hoe vind ik daarin mijn eigen koers, als ondernemer én als persoon?

Dit boek is mijn poging om daar woorden aan te geven. Niet als expert, maar als mede-opvolger. Ik deel mijn eigen ervaringen, de inzichten die ik onderweg opdeed, en de dynamiek tussen mijn vader en mij. Open, eerlijk en kwetsbaar. Om jou als toekomstig opvolger vooruit te helpen. Ik hoop dat het boek voelt als een gesprek met iemand die je begrijpt. Dat je stukken herkent, misschien af en toe hardop lacht, en vooral denkt: Gelukkig, ik ben niet de enige. Dat je iets aan de tips hebt en dat we elkaar als opvolgers vooruithelpen.

Mocht je nog aan het begin staan, dan hoop ik dat dit boek je helpt om met iets meer vertrouwen aan de reis in het familiebedrijf te beginnen. Niet perfect, wel bewust. Niet altijd makkelijk, maar vaak ongelooflijk waardevol.

Veel leesplezier!

Melissa

# INLEIDING

Het familiebedrijf overnemen is een grote gebeurtenis in je leven als opvolger. Het is het moment waarop alles samenkomt: jeugdherinneringen, lessen, verwachtingen en je eigen visie. De lessen die je leerde in je vroege jeugd als kind van een ondernemer, de vooroordelen van buitenstaanders en je eigen wensen voor en visie op het familiebedrijf.

Bij een opvolging komt al snel de focus te liggen op constructies, financiën en andere praktische zaken. Maar een opvolging speelt zich af op zoveel meer vlakken. Emotioneel, psychologisch en de veranderde dynamiek tussen ouders en kinderen. Want zeg nou zelf, hoeveel ouders krijgen een financiële bijdrage van hun kinderen? Dat is een onnatuurlijk proces, maar volkomen vanzelfsprekend binnen familiebedrijven. Dat doet wat met je, en niet zo'n beetje ook.

Dit boek is geschreven door een opvolger voor een opvolger. Zelf ben ik de opvolger in een tweede generatie familiebedrijf. In 2022 heb ik het familiebedrijf overgenomen van mijn vader. Ik ben enig kind, maar het lag allerm minst voor de hand dat ik hem zou opvolgen. Ik ben een vrouw, en mijn vader had een zandbedrijf – bedrijven die in die tijd zelden of nooit door vrouwen werden voortgezet. Niet omdat mijn vader daar bezwaar tegen had, integendeel, maar het was simpelweg niet gebruikelijk. Gelukkig zijn de tijden veranderd.

Dit boek schrijf ik voor jou, ook opvolger. Misschien twijfel je nog, misschien weet je het al zeker. Hoe dan ook gaat dit boek je helpen, want je leert het meest van ervaringen en verhalen van anderen. Je leest mijn persoonlijke en openhartige verhaal, maar ook de lessen die ik geleerd heb, ik geef je praktische tips, en dat alles met de nodige humor en herkenbaarheid.

Ook iedereen die werkt in, met of rondom familiebedrijven kan er waardevolle inzichten uit halen. Om de dynamiek die intern altijd speelt beter te begrijpen. Om te snappen waarom bepaalde keuzes worden uitgesteld of gewoonweg niet worden gemaakt. Emoties spelen daarbij een grote rol. We praten er niet altijd over, maar het is er altijd. De familiedynamiek is alles bepalend, voor succes, de kans op falen en alles daartussenin.

Het boek bestaat uit vijf delen. Het start vanuit de basis, het opgroeien in een ondernemersgezin, en gaat zo stap voor stap verder. Van verkenning tot aan de opvolging en de toekomst. Ieder hoofdstuk eindigt met reflectievragen en praktische tips om je leven als opvolger makkelijker te maken. Lees sommige tips vooral ook met een knipoog.

Ik noem de overdragende generatie in de tekst vaak 'pa' of 'vader'. Dat maakt het persoonlijker dan de algemene term 'overdragers'. Hoe graag ik er ook mama, of vader én moeder van zou willen maken, het is de realiteit dat de meeste ondernemers mannen zijn. De kans is dan ook het grootst dat jij het familiebedrijf gaat overnemen van je vader. Dat steekt een beetje, want ik gun vrouwen het ondernemerschap minstens zo hard. Voel je vrij om het voor jezelf te vertalen in (schoon)moeder, oom, tante, stiefvader of wie dan ook het overdragende familielid is. Wie weet, wordt er ooit een boek geschreven over familiebedrijven waarin een vrouw vaker de hoofdrol speelt. Als moeder geef ik alvast het goede voorbeeld aan onze drie dochters. Ieder klein stapje is er tenslotte een.

Tot slot, in dit boek spelen mijn vader en ik vaak een centrale rol – soms als leidend en andere keren als lijdend voorwerp. Maar geen zorgen, onze band is sterk en we kunnen samen om veel lachen. Door alles wat we hebben meegemaakt en geleerd zijn we ontzettend trots op wat we samen hebben opgebouwd. En dát is de essentie van een familiebedrijf: samen, met elkaar. Met respect voor de voorganger, lerend van de zwaktes en voortbouwend op de sterktes. Want uiteindelijk draait het om één ding: groeien als familie – generatie op generatie.

# DEEL 1

## VAN PAPLEPEL NAAR ONDERNEMERSVERKENNING

**De administratie is de  
portemonnee van je bedrijf.**

Opgroeien in een ondernemersgezin. Hoe is dat nou eigenlijk? Het huis waar de keukentafel niet alleen gebruikt wordt om te eten, maar ook om te vergaderen. Als kind leer je dat 'weekend' en 'vakanties' flexibele begrippen zijn, waarin je net zo hard kunt werken. Pa en ma gaan niet naar het werk. Nee, wij wonen op het werk. Je krijgt interessante levenslessen mee, zoals 'Probeer altijd wat meer van je zakgeld te maken'. De buitenwereld denkt en ziet van alles. Zo'n ondernemersgezin vormt je: je leert kansen zien waar anderen obstakels zien en dat falen een hoofdstuk is in je verhaal.





# 1

## ONDERNEMERSGENEN – TUSSEN SPEELGOED EN VERGADERINGEN

*Als kind groeide ik op in het bedrijf, tussen de werkzaamheden door, spelend op ons bedrijventerrein. Toen had ik daar nooit zo'n erg in. Dit was hoe het was. Er waren wel een paar heel strikte regels waar ik me altijd aan moest houden.*

*Regel 1: Bellen = stil zijn. Met stip de belangrijkste. Als mijn vader aan het bellen was, moest ik stil zijn. Anders kreeg ik echt op mijn kop.*

*Regel 2: Komt er een grote machine aan, dan sta je tegen de muur. In mijn jonge jaren had het bedrijf veel groot materieel. De ene na de andere grote machine reed het terrein op. Geen beste plek voor een kind om te spelen. Maar het was niet anders en dus was de regel duidelijk. Zodra er een grote machine het terrein op kwam, ging ik strak tegen de muur staan.*

*De stress die het kon veroorzaken als ik het niet zou doen, kan ik me nog goed herinneren. Op een dag rijdt mijn vader een vrachtwagen achteruit het terrein op. Terwijl hij dit doet, raakt hij mijn speelgoedtractor. Voordat hij het in de gaten heeft, is de tractor plat. In een fractie van een seconde denkt hij dat hij zojuist zijn eigen dochter heeft doodgereden. Zat ik op die tractor? Spierwit springt hij uit de auto. Met zijn hart in zijn keel loopt hij naar achteren. Wat gaat hij aantreffen? Behalve een platte tractor gelukkig niets. Ik zat binnen, maar had mijn tractor niet opgeruimd.*

*Regel 3: Speelgoed slingert niet op het terrein. Je ruimt het op. Oh, en ik kreeg geen nieuwe tractor meer. Dit nooit meer.*

Opgroeien vormt je. Dat geldt voor iedereen. Het gezin waarin je opgroeit, levert een belangrijke bijdrage aan wie je nu bent en wie je later wordt. Zo ook voor kinderen uit een ondernemersgezin. Zij krijgen bewust en onbewust andere overtuigingen en lessen mee dan andere kinderen. Want altijd is daar dat bedrijf. Als een grote broer, met een prominente en belangrijke plek in het gezin. Ouders die altijd werken, vakanties die er anders uitzien, financiën perikelen en risico's die er altijd zijn. De basis voor je werkethos wordt hier gelegd. Wat je ziet, vormt je. Opgroeien in een ondernemersgezin is niet beter, maar ook niet slechter. Maar wel anders. Het beïnvloedt je bij alle keuzes die je maakt, voor nu en later. Hier wordt de basis gelegd: werkethos, financiële opvoeding en betrokkenheid bij het familiebedrijf.

## Het bedrijf als een grote broer

Het bedrijf en ik zijn nagenoeg even oud. Het bedrijf, mijn grote broer is veertien maanden ouder. Het bedrijf is opgericht in 1985, en ik ben geboren in 1986, als enig kind in ons gezin. De liefde voor ons was even groot. De zaken gingen altijd door. Zo herinner ik me mijn vader in mijn jeugd. Werkend. Maar wel altijd thuis. Mijn ouders gingen niet naar het werk, wij woonden op het werk. Ouders die naar hun werk gingen, kende ik niet.

Een familiebedrijf is of voelt als een extra kind. Ouders geven er vaak dezelfde waarde aan. Er moet en mag vaak veel voor wijken. Het is een basiselement, het voorziet in inkomen. Het geeft trots als iets lukt, als het groeit en bloeit. Maar het brengt ook zorgen en slapeloze nachten met zich mee. Er wordt veel over gepraat, ze zijn er net zo trots op als op hun kinderen.

Als kind groei je met het bedrijf op. Het is echt dat extra familielid. Niet iets wat je alleen doet om geld mee te verdienen, geen gewoon werk, maar een identiteit. Een deel van jezelf. Ik zou het als kind zo niet benoemd hebben, maar als ik er nu op terugkijk, is mijn jeugd onlosmakelijk verbonden met het bedrijf. Niet negatief, niet positief, gewoon zoals het was. Het is onmogelijk om mijn levensverhaal op te schrijven zonder daarbij het bedrijf een grote rol te geven.

## Als je ouders altijd werken

Mijn ouders werkten altijd. Was het niet in het bedrijf dan was het wel het onderhoud van het terrein of het huis. Ze waren echt altijd bezig. Mijn moeder nam de telefoon op en ondersteunde met de administratie, mijn vader was de ondernemer. De baas. Ik dwarrelde erin rond, het liefst wat helpend. Al valt erover te discussiëren hoe nuttig die bijdrage was. Als ik aan mijn jeugd denk, denk ik onlosmakelijk aan het bedrijf.

Mijn vader had geen grote hobby's naast het bedrijf; zijn werk was zijn hobby. Op vakantie belde hij vanaf het moment dat we van huis vertrokken tot we aankwamen op het vakantieadres. Er was altijd wel iets: een nieuwe opdracht, een probleem of een medewerker met een vraag.

In de jaren '90 was het nog normaal dat vaders kostwinner waren en grotendeels afwezig in het gezin. Wij waren daarin geen uitzondering. Maar in mijn herinnering was mijn vader altijd aanwezig. Misschien niet bij zwemles of op andere clubjes, maar hij was thuis. Ik speelde met mijn Barbies onder zijn bureau. Ging mee met de vrachtwagen. Op elke foto die ooit in de krant stond over ons bedrijf, sta ik trots naast hem. Mijn moeder en ik waren het thuis-team. Wij aten samen als mijn vader de vrijdagmiddagborrel had met de medewerkers.

Ik had een fijne, stabiele jeugd. Het besef dat we als gezin anders waren dan anderen, kwam pas later – toen anderen me erop wezen.

## De eerste 'bijdragen', als kind in het bedrijf

Vraag aan kinderen uit een ondernemersgezin wanneer ze voor het eerst meehielpen en ze weten het denk ik niet eens. Meehelpen doe je al vroeg. Of het nou de auto's wassen is, meehelpen in de winkel, of wat inpakwerkzaamheden. Je wordt als kind snel betrokken. Het zijn de eerste stappen waarin je kennismaakt met het bedrijf. Op jonge leeftijd leer je de lessen die gelden in het familiebedrijf. Spelenderwijs. Dat bedrijf is tenslotte je grote broer. Het helpt je om je gezien te voelen, en wat bij te dragen aan wat papa en/of mama doet. Voor je ouders is het bedrijf belangrijk, dus als jij daarin als kind iets kunt betekenen ben je ook belangrijk. Dat voelt je.

Mijn eerste bijdrage in het bedrijf werd van me verwacht toen ik amper twee jaar oud was. Mijn ouders bouwden hun eerste bedrijfsloods en ze

hadden bedacht dat het wel leuk zou zijn als ik de eerste steen zou leggen. Een mooie symboliek en mijn eerste daad als kind van een ondernemer. Helaas was ik een kleine eigenwijze peuterpuber die hier geen zin in had. Ik wilde de steen niet oppakken, had geen zin in vieze handen en het was alleen maar, nee, nee en nog eens nee. Dit is allemaal te zien op een twee uur durende videoband. Een en al leedvermaak om te zien hoe volwassenaars door een peuter worden gestuurd die geen boodschap heeft aan symboliek. Bekijk het allemaal maar.

Uiteindelijk is het de aannemer die me weet te overtuigen; hij pakt samen met mij de steen op en zo leggen we hem met z'n tweeën weg. Ook nog eens scheef. Niemand die het nog wat uitmaakt. Iedereen is vooral blij dat het klaar is. Dit moment is, los van de video, vastgelegd met een gegraveerde steen in het bedrijfsgebouw: Eerste steen gelegd door Melissa Buyens, 1988. Mooi in beton gegoten, maar het verhaal erachter was iets minder romantisch.

Toen de bedrijfsloods gebouwd werd, woonden wij als gezin nog niet bij ons bedrijf. Dat kwam later. Toen ik een jaar of acht was, verhuisden wij vanuit een woonwijk naar ons bedrijventerrein. Mijn ouders bouwden hier, naast de bedrijfsloods, ons huis waar ik de rest van mijn jeugd heb gewoond. Inmiddels woon ik er weer, nu met ons eigen gezin. Doordat wij bij het bedrijf woonden, liepen werk en spelen continu door elkaar heen. Dat vroeg de nodige coördinatie van mijn ouders en een set strenge regels waar ik mij aan moest houden. Machines en spelende kinderen zijn geen gouden combinatie.

### *Spelenderwijs helpen*

Letterlijk spelenderwijs leerde ik, zo jong als ik was, al veel over het bedrijf. Ik reed mee op de vrachtwagen en wilde uiteraard graag helpen. Dat ging met ups en downs, zoals je van kinderen mag verwachten. Zo plantten mijn ouders eens een hele middag een rij nieuwe boompjes. Hartstikke trots waren ze erop. Bij ons op het terrein is immers alles netjes, nog zo'n kernwaarde die ik jong leerde. Bij hoge uitzondering en na lang zeuren mocht ik dan eindelijk op onze zitmaaier het gras maaien. Rondom die pas geplante boompjes. Mijn ouders kwamen er snel achter waarom ik daar eigenlijk nog te klein voor was. De net geplante bomen werden

allemaal zorgvuldig door mij omgereden. Jammer joh, nog even door oefenen.

Het toppunt waarop ik mijn talent binnen het bedrijf kon laten zien, moest toen nog komen. Op een dag stond er een kraan in de loods die reparatie nodig had. Mijn vader ging hem zelf op een zaterdag repareren. Ik wilde uiteraard helpen. Aan mij de taak om de giek van de kraan iets naar beneden te doen. Enthousiast ging ik aan de slag. Op de grote stoel, in de kraan, trots om mijn vader te helpen. Er even goed voor gaan zitten. Nog een keer goed kijken en dan de hendel rustig bewegen. Ik hoor het mijn vader nog zeggen. Rustig!! Ik pakte de hendel, deed allesbehalve rustig, bewoog ook nog de verkeerde kant op en knalde zo de giek door het dak van de loods. Pa boos. Wist ik wel niet wat dit allemaal ging kosten? Gat in het dak, kraan nog steeds kapot en mijn punten wel even verspild. Alle begin in een bedrijf is moeilijk.

Gelukkig kwam het allemaal goed, want ik heb als kind heel wat uren op de kraan doorgebracht. Mijn vader zette de kraan in het zand, beveiligde hem zodat ik er niet mee vandoor kon en ik schepte urenlang de berg zand van links naar rechts. Deze praktijkervaring bouwde ik al jong op. Spelenderwijs leren met je 'grote broer', het familiebedrijf. Kraanmachinist spelen, check!

## Financiële opvoeding

Zolang ik me kan herinneren spelen financiën een rol in ons gezin. Ik ben echt opgevoed met geld. Daarin ben ik niet alleen. Een financiële opvoeding is iets wat kinderen binnen ondernemersgezinnen veel vaker krijgen dan kinderen in niet-ondernemersgezinnen. De waarde van geld wordt er al snel ingestampt. Er moet hard voor gewerkt worden en het is niet vanzelfsprekend. Dat is, denk ik, een mooie samenvatting die menig ondernemerskind te horen heeft gekregen in zijn of haar leven. Jij misschien ook wel.

De administratie is de portemonnee van je bedrijf. Een van de vele vaste uitspraken in ons familiebedrijf. En je portemonnee? Nou, die laat je niet slingeren. Nooit. Je administratie ook niet. Keurig netjes, altijd bijgewerkt. Je moet altijd weten wat je eigen cijfers zeggen. Ieder moment van de

dag kunnen zeggen hoe je bedrijf er voorstaat. Nooit afhankelijk zijn van de boekhouder om te weten hoe het met jouw bedrijf gaat. Dat was de essentie van mijn financiële opvoeding. Maar het was óók een les in discipline, verantwoordelijkheid en werkethos. Als je iets wilt, moet je ervoor werken.

Op zaterdagochtend zat mijn vader aan zijn grote bureau, midden in de woonkamer en dan werd de hele dag de administratie gedaan. Stapels papieren, maar geen enkele lag scheef. Rekenmachine en pennen bij de hand, maar veel ook uit het hoofd. Mijn moeder ging dan achter de computer facturen betalen en voordat alles verzonden was, controleerden ze samen op hun gemakje alles nog even goed. Als kind heb ik er vaak om zitten zuchten en steunen, ik wilde tenslotte een spelletje doen op die ene computer die we toen nog in huis hadden.

Tot op de dag van vandaag doe ik het dan ook niet anders. De stapels papier zijn veranderd in computerwerk en online boekhouden, maar de filosofie is nog steeds hetzelfde. Je administratie laat je niet slingeren. Dat is je portemonnee. Je bent bij met je financiën en als je iets wilt, werk je ervoor. Net zo lang tot je tevreden bent.

Financiën en werkethos, twee belangrijke ondernemerslessen.

### Probeer er wat meer van te maken

Als ik vroeger een gulden zakgeld kreeg – jeetje, wat klinkt dat oud – vroeg mijn vader standaard: ‘Wat ga je deze week doen om er twee van te maken?’ Elke week opnieuw kreeg ik deze vraag te horen. Het was een grapje, iets wat tussendoor gezegd werd, maar de boodschap was duidelijk. Zijn filosofie is: van geld probeer je meer te maken.

Het is een voorbeeld van hoe financiële opvoeding zich ontvouwt. Het gaat niet om inkomsten en uitgaven. Het gaat niet om plussen en minnen, verstandige keuzes maken of niet meer uitgeven dan er binnen komt. Het gaat juist om anders denken, om slimme keuzes maken. Ofwel: altijd proberen er meer van te maken.

Niet alleen in dit voorbeeld zie je het constant bezig zijn met geld terug, het loopt als een rode draad door mijn jeugd. Ik weet niet beter dan dat

als de omzet terugloopt in het bedrijf, we minder uitgeven. Als gezin hebben we altijd meebewogen met de omzetcyclus van het bedrijf. Ging het daar goed, dan deden we wat meer, ging het daar wat slechter, dan gaven we als gezin minder uit. Een grote uitgave of investering doen in de winter? Vergeet het maar. Dat is ons absolute laagseizoen en dan doe je geen gekke dingen. Dat leerde ik al jong. Hoe goed het hele jaar of onze topmaanden ook waren. Het maakte niets uit. In november ging de geldkraan dicht. Dan hoefde ik echt niet te proberen om iets te vragen, want het ging niet gebeuren. Mijn moeder waarschuwde me al lang van tevoren. De winter komt eraan, je hoeft niets meer te verwachten van je vader. In maart opent de portemonnee zich weer.

### Verskil tussen kinderen

Als enig kind kan ik zelf lastig meepraten over het effect van dezelfde financiële opvoeding bij verschillende kinderen in een gezin. Maar als moeder van drie dochters kan ik dat wel. Ik vind financiële opvoeding belangrijk en probeer mijn kinderen dus al jong de waarde van geld mee te geven. Onze drie dochters pakken dat totaal anders op. Dit openbaart zich mooi bij mijn zakelijke winterhobby: een schaatsbaan voor het hele dorp bouwen op het bedrijfsterrein. De winter is ons laagseizoen, en een paar jaar geleden bedacht ik dat het wel leuk zou zijn om een schaatsbaan te bouwen voor onze dochters. Hoeven we niet meer ergens in de kou te gaan staan en na tien minuten te concluderen dat de temperatuur toch altijd weer lager is dan je denkt. Dat kan beter, dacht ik, dus bouwden we 'gewoon' een schaatsbaan thuis. Heel het dorp en ver daarbuiten is welkom. Zelf heb ik de meeste lol, en ik heb heel veel geleerd over een schaatsbaan bouwen in een periode van weinig vorst. Dat is nog niet zo makkelijk, kan ik je vertellen. Maar goed, we dwalen af.

Als de schaatsbaan er eenmaal ligt en het ijs is sterk genoeg om te kunnen schaatsen, zit mijn grootste taak erop. Dan komen de kinderen in actie en geef ik ze gelegenheid om wat 'ondernemerservaring' op te doen. Mijn oudste dochter draait met haar vriendinnen de koek & chocomel-kraam. Voordat ze start, komt ze wel naar me toe: 'Mam, ik ga echt geen geld vragen, hè. Dat doe ik niet. Ik geef alles weg. Als je wel wilt dat ik dat doe, dan moet je maar mijn zusjes vragen, want ik doe het echt niet.' We besluiten samen dan maar om er een maatschappelijk feestje van te maken. Alles is voor niets. Een paar uur later is onze schaatsbaan gevuld en loop ik

naar ons huis. Daar tref ik onze middelste dochter. Ze zit op te warmen bij de verwarming en staart naar buiten. Ze is op dat moment vijf jaar oud. Ze kijkt bedenkelijk naar alle schaatsende kinderen en ouders die langs de baan staan met warme chocomel met slagroom. Dan begint ze haar overdenkingen te delen. Ze zegt: 'Mama, als wij nu aan iedereen een euro hadden gevraagd, waren we rijk. Jij bent echt stom dat je dat niet doet, dat zou ik dus niet doen hè. Nee, ik zou een bordje ophangen, schaatsen 1 euro'. Verbaasd kijk ik haar aan. 'Je hebt gelijk kind, maar soms is het leuk om iets voor een ander te doen,' antwoord ik. 'Ja, mama, dat wel,' zegt ze, 'maar ik was toch wel graag rijk geworden vandaag. Zat mijn spaarpot in één keer vol.' Hetzelfde gezin, dezelfde opvoeding, maar totaal andere opvattingen over geld en het gevoel bij geld verdienen.

Broers en zussen kunnen dingen dus heel anders oppakken. Dat leer ik zelf nu met mijn eigen kinderen. Het kan uiteraard nog alle kanten op, maar het schaatsbaanvoorbeeld typeert het verschil tussen onze dochters al jong. Ik ben me ervan bewust dat dit voor ouders een moment is waarop er – al dan niet onbewust – vooroordelen ontstaan over wie misschien later wel het meest geschikt is als opvolger. Misschien herken je dit zelf ook, dat je ouders al jong jou, of juist je broer of zus, als de beste kandidaat zagen voor de opvolging. Nu ik zelf ouder ben, snap ik steeds beter hoe lastig deze overtuigingen kunnen zijn en hoe belangrijk het is om open minded te blijven. Ieder kind heeft zijn kwaliteiten, ook voor het familiebedrijf.

## Werkethos meegeven

Dat geld verdienen doe je maar op één manier. Door te werken. Niet lullen maar poetsen is een mentaliteit waar ik mee opgegroeid ben. Het typeert ondernemerskinderen, ze werken vaak al jong mee en leren om hard te werken. Niet gek als je ouders dat altijd hebben gedaan, ze fungeren tenslotte als rolmodel. Iets wat kinderen later makkelijk zullen overnemen.

Zelf heb ik in mijn jeugd nooit echt in ons bedrijf gewerkt. Ik waste af en toe de bedrijfsauto's, deed misschien wat kleine klusjes, maar ik heb nooit op de loonlijst gestaan. Dat deed niets af aan het belang om werkethos aan te leren. Als je iets wilt, werk je ervoor. Denk vooral niet dat je het allemaal maar cadeau krijgt, of dat het je komt aanwaaien. Zo startte ik



met twaalf jaar met werken. Urenlang legde ik bonnetjes op volgorde van datum. Overslaan was uit den boze, ziekmelden doe je alleen in uiterste nood. Gewoon altijd gaan en je verantwoordelijkheid pakken. Niet ieder baantje hoeft een succes te zijn, maar met je inzet en respect kom je heel ver.

Kinderen uit ondernemersgezinnen leren meer dan andere kinderen dat inkomen een direct gevolg is van werk en/of inspanning. Inkomen is niet vanzelfsprekend als het bedrijf onvoldoende omzet draait. Het is geen gegeven dat je iedere maand maar 'gewoon' salaris ontvangt.

### Opvoeding vormt de basis

Al deze kleine lessen, van financiën tot werkethos, vormen met elkaar de basis van hoe je later naar de wereld en het familiebedrijf kijkt. Welke voordelen het je later geeft als ondernemer of als mogelijke opvolger besef je nog niet als kind, maar later als je terugkijkt zie je het des te beter. Onbewust heb je zo veel meekregen. Door te spelen, door te observeren en onbewust te luisteren naar wat er aan de keukentafel gezegd wordt. Werk is voor ondernemers geen werk, het is een manier van leven die we meekregen van onze ouders en weer meegeven aan onze kinderen.

### Individuele karakter

Het is niet gezegd dat wij, ondernemerskinderen, met de lessen die we uit onze jeugd hebt meegekregen, massaal hetzelfde werkethos ontwikkelen of op dezelfde manier met financiën omgaan. Jouw eigen individuele eigenschappen en je plek in het gezin spelen een grote rol. Er is ook nog een kans dat je de behoefte voelt om je juist af te zetten tegen deze manier van opvoeden. Dat het een tegenreactie oproept. Opgroeien als kind in een ondernemersgezin heeft echt niet alleen maar voordelen. Zeker niet, want ook de omgeving heeft uiteraard een mening en een grote invloed.

## REFLECTIEVRAGEN

- Welke ondernemerslessen heb jij bewust of onbewust in je jeugd meegekregen?
- Hoe heeft jouw opvoeding jouw kijk op werkethos en financiën gevormd?
- Als je terugkijkt op je jeugd, welke ondernemerswaarden zie je nu terug in jezelf?

## 2

### EEN FAMILIEBEDRIJF – DE LUSTEN EN LASTEN

*Als kleine kleuter rende ik vol enthousiasme de klas uit. Naar mijn moeder. Jas half aan, tas slepend over de grond. Klaar om naar huis te gaan. Weer een schooldag voorbij. Net zoals alle andere klasgenootjes. Mijn moeder wachtte me op en zag alle andere kinderen een briefje aan hun moeder geven. Maar ik had geen briefje. Wat gek, dacht ze nog. Wat zou dat nou zijn?*

*Het bleek een briefje te zijn met de vraag of er een paar gulden ingelegd kon worden. Om zo wat bij te dragen aan het schoolreisje. De volgende dag vroeg mijn moeder het na bij de juf. Of er misschien iets mis was gegaan, omdat ik geen briefje bij me had.*

*'Oh,' antwoordde de juf, 'dat is niet nodig toch? Jullie hebben wel geld zat.'*

*Daarom had ik geen briefje meegekregen. Ze glimlachte vriendelijk en ging weer verder. Er hoefde geen vraag gesteld te worden, vond school – het werd vanzelfsprekend gevonden dat wij gewoon zelf de kosten zouden betalen. Mijn moeder legde die paar gulden keurig in.*

*Overigens was ik niet de enige. Een ander klasgenootje, ook uit een ondernemersgezin, overkwam hetzelfde. Op mijn vierde ervaaarde ik zo voor het eerst dat er zoiets bestond als 'anders zijn'. Of beter gezegd: anders gevonden worden. Door dat verrekte familiebedrijf. Het bleek het begin te zijn van veel ervaringen die allemaal op de een of andere manier met dat bedrijf te maken hadden. De voordelen die het soms gaf, maar ook de nadelen. Je groeit ermee op. Met de lusten – maar dus ook met de lasten.*

Naast je opvoeding is je omgeving een belangrijk tweede element dat van grote invloed is op wie je bent en wie je wordt, inclusief de normen, waarden en overtuigingen die je later meeneemt. Die omgeving kijkt naar jou met hun eigen oordelen en overtuigingen. Zelf groeide ik op met termen als 'Voor jou is alles makkelijk', 'Ach, maak je je zorgen? Je pa regelt het wel'. Voor veel opvolgers zijn dit soort opmerkingen herkenbaar, voor jou misschien ook. Ze laten zien dat de buitenwereld een mening heeft over opgroeien in een ondernemersgezin. Zeker als de omgeving denkt dat het bedrijf succesvol is. Dit soort opmerkingen vormen je; je draagt ze een leven lang met je mee. Als een schaduwkant van opgroeien in een ondernemersgezin.

De uitdrukking *'It takes a village to raise a child'* is daarin een heel mooie. Je ouders kunnen sturen, maar de omgeving stuurt mee. Of je nu wilt of niet. Maar zoals altijd heeft ieder nadeel ook een voordeel. Opgroeien in een ondernemersgezin kan juist ook een voorsprong geven.

## De schaduwkant van een ondernemersgezin

Als ik terugdenk aan mijn jeugd, denk ik aan een warme en liefdevolle tijd. Geen grote problemen of gekke bijzonderheden binnen ons gezin. We hadden een traditioneel gezin, vader werkte en moeder was thuis. Ik als enig kind, met een hond en een pony. De eerste fase van mijn leven woonden we niet bij het bedrijf, maar in een woonwijk. Toen ik acht jaar was, zijn we verhuisd naar het terrein van het bedrijf. Mijn ouders bouwden daar een bedrijfswoning bij de toen al aanwezige loods. Hetzelfde terrein waar we tot op de dag van vandaag met het bedrijf gevestigd zijn. Vanaf die leeftijd begon ik ook te beseffen dat andere mensen weleens anders naar ons keken. Ik heb het zelfs in mijn dagboekje geschreven.

### Last 1: De zoon of dochter van

Opgroeien in een ondernemersgezin betekent dat je vroeg leert dat 'normaal' relatief is. In ons dorp gold: Doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg. Een les die ik ook meekreeg van mijn ouders. Dat we het financieel beter hadden dan gemiddeld, daar werd in mijn vroege jeugd niet over gesproken. Ook niet naar gehandeld. Maar ik voelde en merkte aan alles dat ik toch net wat anders was. Daar zorgde met name de omgeving wel voor.