



HOMMIELES

7 oorzaken van familie-ellende

Familietherapeut Else-Marie van den Eerenbeemt komt regelmatig in aanraking met conflicten. Mooie, gezonde bedrijven gaan kapot door onderlinge strijd of doordat afspraken niet op papier zijn gezet. Zeven knelpunten op een rijtje.

→ TEKST: MARK HEMMER / BEELD: CORBIS STOCKMARKET
familiebedrijf@ebi.nl

Familietherapeut Else-Marie van den Eerenbeemt uit Amsterdam komt regelmatig in aanraking met conflicten binnen familiebedrijven. Ze ziet van nabij hoe mooie gezonde bedrijven soms kapot gaan door onderlinge strijd. "Het familiebedrijf is vaak een droom. Generaties lang wordt die droom gekoesterd en waargemaakt en het is voor ouders vaak vanzelfsprekend dat die droom onveranderd blijft. Dat is vaak een bron van conflicten", meent Van den Eerenbeemt. Bovendien gaat er veel fout omdat afspraken niet op papier zijn gezet. Van den Eerenbeemt: "Ondernemers zeggen nog weleens: 'Ik houd er niet van dingen op papier te zetten, omdat ik mijn kinderen vertrouw.' Maar het heeft niets te maken met vertrouwen. Situaties veranderen nou eenmaal. Een bedrijf kan enorm hard groeien, er kunnen schoonkinderen in de zaak komen. En dan is het heel erg belangrijk dat je goede schriftelijke afspraken met elkaar maakt. Dat voorkomt veel ellende." Aan de hand van voorbeelden uit haar praktijk als docent en therapeut zet Van den Eerenbeemt een aantal knelpunten op een rijtje.

1 TE GROTE DRUK
In veel familiebedrijven worden de kinderen nog steeds als de ideale opvolgers gezien. Vaak wordt er daarom al van jongs af aan een druk gelegd op de kinderen, meestal de oudste zoon. En hoewel veel mensen zeggen dat dat niet zo is, wijst de praktijk nog steeds anders uit. De hoge verwachtingen kunnen een

- grote druk opleveren bij kinderen, waardoor ze soms faalangst krijgen. Het is daarom belangrijk regelmatig met je kinderen te praten over hun toekomstverwachtingen binnen of buiten het bedrijf."

2 GEBREK AAN ERKENNING

"Gebrek aan erkenning is een veel voorkomend probleem. Kinderen willen - als zij het bedrijf hebben overgenomen - de erkenning krijgen van hun ouders. Ze horen graag dat hun ouders trots op hen zijn en vinden dat ze op de goede weg zijn. Ik heb in mijn praktijk weleens iemand gehad die daar mee worstelde. 'Als mijn vader langs komt, klaagt hij alleen maar over het feit dat de receptioniste haar werk niet goed doet en dat hij het werk vroeger



Else-Marie van den Eerenbeemt

Else-Marie van den Eerenbeemt is docent aan de Hogeschool van Amsterdam en een nationaal bekende familietherapeut. Ze is bekend van interviews in onder meer Libelle, De Humanist, Opzij en Vrij Nederland en werkte mee aan diverse televisieprogramma's van onder meer RTL4, IKON en NCRV.

Daarnaast heeft zij een praktijk waar zij families helpt met uiteenlopende problemen, variërend van onderlinge strubbelingen tot onderwerpen als breuken in de familie en familiefaalangst. Van den Eerenbeemt werkt samen met Harriëtte Schatz. Schatz is als organisatieadviseur gespecialiseerd in familiebedrijven.

FOTO: CAPITAL PHOTOS



'Ik zou zo graag mijn broer terugwillen'

Judith, een jonge ambitieuze hoog opgeleide zakenvrouw, runde samen met haar broer Henk een fabriek. Vooral dankzij haar was die uitgegroeid van een bescheiden regionale speler tot een groot internationaal bedrijf.

En toch dreigde het mis te gaan, want ze had heftige ruzie met haar oudere broer Henk. De enorme groei van het bedrijf was hem te snel gegaan en boven z'n hoofd gegroeid. Hij had het gevoel dat hij het niet meer kon bijbenen en verweet zijn zus dat zij veel te snel was gegaan. Ook de vrouw van Henk had genoeg van de dadendrang van haar schoonzus, omdat haar man vanwege de enorme drukte op de zaak nauwelijks tijd had voor het gezin en zij bovendien zag dat het hem allemaal te veel werd. De ouders van Judith en Henk bemoeiden zich ook met de strijd en vonden dat Judith zich eigenlijk moest terugtrekken uit het bedrijf, omdat Henk toch altijd de beoogde opvolger was geweest. Op de achtergrond speelde ook mee dat Henks kinderen later het bedrijf weer op hun beurt zouden kunnen voortzetten. Het conflict dreigde te escaleren en had de familie uit elkaar gedreven.

Volgens Else-Marie van den Eerenbeemt is dit een klassiek voorbeeld waarbij

de druk op de oudste zoon te veel wordt opgevoerd.

"Henk moest en zou de fabriek overnemen van zijn ouders. Tijdens zijn schooltijd werden zijn prestaties al nauwlettend in de gaten gehouden. Bij iedere onvoldoende werd bezorgd gereageerd. Voor Henk was het moeilijk. Hij had last van faalangst. Judith kon zich daarentegen heel makkelijk ontplooiën.

Op haar werd niet gelet, zij kende geen druk van haar ouders. Achteraf was het veel beter geweest als zij het bedrijf had overgenomen. Maar zoals Judith zei: 'Mijn vader heeft mij nooit gezien als opvolger.' Juist omdat haar ouders dat niet wilden zien, vocht zij voor erkenning. Dat gaf haar de drijfveer het bedrijf alsmaar groter te laten groeien. Ze wilde bewijzen dat zij het in zich had."

Je ziet hier twee belangrijke zaken, aldus Van den Eerenbeemt. "Het ene kind heeft te veel druk op zich gekregen, terwijl het andere kind juist vecht voor erkenning. Het bedrijf is later opgesplitst. Henk is doorgegaan met een kleiner bedrijf, terwijl Judith het grootste deel van het bedrijf heeft voortgezet. Maar de familielatie is ernstig verstoord. Zo succesvol als ze is, had Judith eigenlijk maar een wens: 'Ik zou zo graag mijn broer terug willen en normaal met hem praten.'"

→ met veel minder mensen deed. Zei hij nou maar 's een keer dat ik goed bezig ben', zei die man."

3 SCHOONZONEN OF SCHOONDOCHTERS
"Wanneer kinderen in de zaak van hun ouders komen, ontstaat er vaak natuurlijkerwijs een rolverdeling waarbij iedereen zich goed voelt. Broers en zussen kennen elkaar natuurlijk goed, waardoor zij goed op de hoogte zijn van elkaars kwaliteiten. Het valt mij op dat het vaak misgaat wanneer ook partners in de zaak komen. De impliciete afspraken worden dan vaak verstoord, omdat de partners bijvoorbeeld menen dat hun echtgenoot veel harder moet werken dan de andere broer of zus. Ik adviseer ieder familiebedrijf: 'Zodra iemand trouwt of zodra een partner van de kinderen in de zaak komt, zorg er dan voor dat je de impli-

ciete afspraken expliciet maakt.' Het is ook belangrijk dat partners gewoon op de loonlijst komen voor hun werk. Dan weet iedereen waaraan hij of zij toe is. Haal er een buitenstaander bij om dit goed te regelen, bijvoorbeeld een jurist of een accountant."

4 SAMENGESTELDE GEZINNEN
Veel problemen ontstaan volgens Van den Eerenbeemt ook wanneer de eigenaar van een familiebedrijf meerdere kinderen heeft bij verschillende echtgenotes. "Wij noemen dat samengestelde gezinnen. Het is van groot belang dat zo'n eigenaar de opvolging goed regelt en vastlegt, anders kunnen er geweldige spanningen ontstaan tussen de kinderen. Die spanningen kunnen nog doorwerken in de volgende generatie."



5 OUDSTE ZON OF DOCHTER
"De plaats in de kinderrij speelt ook nog altijd een belangrijke rol bij opvolging. Er wordt nog steeds van uitgegaan dat de oudste zoon of dochter het bedrijf zal voortzetten. Dat zit bij veel familiebedrijven nog steeds diep. En dat is vreemd. Het is geen koningshuis; er is geen erfopvolging. Misschien zijn andere kinderen uit het gezin wel veel geschikter. Families moeten realistisch kijken naar mogelijke opvolging. Het kan zijn dat er geen geschikte opvolger is onder kinderen en dat het bedrijf - met overigens veel hartezeer - verkocht moet worden."

6 NEVEN EN NICHTEN
"De opvolging door de derde generatie kan problematisch verlopen. Nogal eens

ontstaan er dan conflicten tussen broers en zussen, omdat zij vinden dat hun eigen kinderen het meest geschikt zijn en de leiding moeten krijgen. Ook hier geldt weer dat juist dan heel goed gekeken moet worden naar de capaciteiten. Een realistische kijk helpt hier het best. Vaak zie je ook dat bedrijven van de derde generatie toch maar aan externen worden verkocht, omdat de familie er onderling niet meer uitkomt."

7 KINDEREN DIE NIET IN HET BEDRIJF GAAN
"Ook een opvolgingskwestie. Hoewel sommige kinderen niet in het bedrijf willen, is het toch goed met hen afspraken te maken. Kunnen zij bijvoorbeeld aanspraak maken op een deel van de winst als het goed gaat met het bedrijf?"

'Goede afspraken brachten de oplossing'

Het ging goed met het tuindersbedrijf van de drie broers Henk, Johan en Evert. Ze hadden alle drie een prima leven. Evert bemoeide zich vooral met de productie en Johan deed de commerciële kant, terwijl Henk min of meer de algemene leiding had. De rolverdeling was automatisch gegaan. Iedereen deed waarin hij goed was. Het ging mis op het moment dat de vrouwen in de zaak kwamen. Esmée, de vrouw van

Henk, vond dat haar man eigenlijk veel harder moest werken dan de overige twee. Henk was vaak zaterdag en zondag aan het werk, terwijl Johan en Evert dan lekker weekend vierden. Ze begon zich ook steeds meer te bemoeien met de dagelijkse leiding van het bedrijf en ontpopte zich als een soort adjunct-directeur. Daar hadden de andere vrouwen moeite mee, waardoor er steeds vaker ruzie ontstond. Ook de moeder van de broers

- hun ouders waren het bedrijf gestart - begon zich te mengen in de strijd, waardoor de familie uit elkaar dreigde te vallen. Else-Marie van den Eerenbeemt: "Opvallend bij deze casus is dat de moeder nog steeds een belangrijke rol speelde. Bij het oplossen van conflicten is het belangrijk om te weten van welke kant (vader of moeder) het bedrijf is overgenomen. Je ziet dat dat vaak een rol speelt in de familieverhoudingen. Uiteindelijk is deze familie er weer uitgekomen en hebben ze, door met elkaar te praten, goede afspraken te maken en de taken af te bakenen, de vrede weer kunnen laten terugkeren."



FOTO: CARITAL PHOTOS

Broedertrouw

"Al is de rivaliteit tussen broers of zussen nog zo groot, vaak is er toch sprake van onderlinge solidariteit", meent Else-Marie van den Eerenbeemt. "Ze kunnen elkaar de tent uitvechten. Maar als ik dan aan de ene broer vraag: 'Stel dat er vannacht wat met je broer gebeurt. Een hartaanval of zo. Wat doe je dan?' In negen van de tien gevallen zeggen ze dan: 'Ik ga er gelijk naar toe. Het is toch m'n broer.' Die solidariteit kan heel ver gaan, zo heeft Van den Eerenbeemt gemerkt. "Het meest extreme voorbeeld kwam van een echtgenote die haar man had verboden nog langer met zijn broer om te

gaan. Ze hadden samen een zaak, maar maakten voortdurend ruzie. Na jaren onenigheid leek het de echtgenotes van de broers beter dat de broers elkaar maar niet meer zagen. Na verloop van tijd viel het de echtgenote echter op dat haar man op erg onregelmatige tijdstippen thuis kwam. Hij verborg zich achter afspraken en belde op dat hij wat later kwam. Ze vermoedde dat hij een andere relatie had. Op een dag besloot ze hem te volgen. Ze zag hoe hij in een Amsterdamse café vertrouwd met zijn broer zat te praten. Ze bleken elkaar regelmatig te zien, omdat ze niet zonder elkaar konden."

'Maak goede afspraken met kinderen die niet in bedrijf gaan'

Dat Kees in het bedrijf zou komen, stond wel vast. Zijn oudere zus Ria en oudere broer Willem hadden geen enkele interesse in een carrière in het bedrijf van hun ouders. Ze hadden hun ouders dag en nacht zien werken en zich voorgenomen dat ze dat per se niet wilden. Maar Kees had er feeling voor en stapte in het bedrijf van zijn ouders dat toen nog eigenlijk weinig voorstelde.

Vanaf het moment dat Kees in de zaak kwam, gingen de zaken echter snel. Hij liet de onderneming uitgroeien tot een groot internationaal bedrijf. Kees trouwde met Jeanette, die graag veel geld uitgaf. Haar enorme uitgavenpatroon sprong in het oog en zette kwaad bloed bij Ria en Willem. Zij hadden er grote moeite mee dat met name hun schoonzus ultbundig profiteerde van - zoals zij het

zagen - het bedrijf en de inspanningen van hun ouders. Daardoor ontstond er grote ruzie. Kees zat danig met de situatie in zijn maag en probeerde door middel van belastingvrije schenkingen aan zijn broer en zus de zaak te sussen. Maar zij weigerden de schenkingen, omdat ze die te min vonden. Het contact werd ook verbroken. Else-Marie van den

Eerenbeemt: "Voor Kees was het een ondraaglijke toestand. Hij wilde zo graag contact met zijn broer en zus. Ria en Willem vinden dat hun in hun jeugd veel is ontzegd, omdat hun ouders dag en nacht hebben gewerkt. Zij vinden dat zij veel hebben moeten inleveren als kind. Daar zit een groot deel van de pijn en zij menen dat zij nu het zo goed gaat met het bedrijf - ook recht hebben op die winst, ook al is het feitelijk de verdienste van Kees dat het zo goed gaat met de zaak. Als hij een andere onderneming was gestart, was er waarschijnlijk niets aan de hand geweest."