



Rien de Jong over het overdragen van een familiebedrijf „In de laatste week van mijn vaders leven moest er van alles geregeld worden. Dat lukte niet meer.”

„Emotie.” Dat noemt Leslie Pots (53) als hem wordt gevraagd wat het verschil maakt tussen een gewone bedrijfsovername en die van een familiebedrijf. Als bedrijfsadviseur heeft hij er geregeld mee te maken.

Ap van de Brink, vader Rien en zoon Rien de Jong kunnen er vanuit hun ervaring over meepraten. „Toen ik zei 'Pa ik kom bij u werken', antwoordde mijn vader 'Niets ervan, ik kom bij jôu werken!'”

tekst W. DE JONGSTE | beeld SAMUEL OTTE

V

Vader Rien de Jong (58) uit Schoonrewoerd is al enkele jaren bezig zijn transportbedrijf over te laten nemen door zijn zoon Rien (23). „Eén raad wil ik iedereen geven die zijn bedrijf aan kinderen wil overdoen: begin er vroeg genoeg aan, doe het open met de rest van het gezin en neem er de tijd voor.”

Zelf nam Rien sr. zo'n 32 jaar geleden het nu inmiddels 50-jarige bedrijf van zijn vader over. Rien: „Mijn vader begon ooit met het maaien van dijkbermen. Hij schafte wat later een trekker aan, daarna een karretje voor de hooibouw en daarna besloot hij om fruit te gaan vervoeren voor de fruittelers in de omgeving en kocht hij zijn eerste vrachtwagen.

Nog weer wat later bleek dat de glasin-
dustrie in de omgeving behoefte had aan vervoerders en mijn vader zag daar wel brood in. Ja, toen kwamen er van liever-
lee meer vrachtwagens en ook chauffeurs. Daarna is het bedrijf gegroeid tot zeven vrachtwagens.”

Mededirecteur

Toen hij op zijn zestiende jaar van de LTS kwam, haalde hij eerst zijn papieren voor internationaal vervoer en ging hij werken in het bedrijf van zijn vader, vertelt Rien. „Eerst heb ik zelf een garage gebouwd, want het onderhoud van vrachtwagens deed ik al een poosje, maar buiten was me te koud. Met mijn achttiende ging ik op de vrachtwagen rijden en was ik heel de week weg, om vervolgens op zaterdag nog vrachtwagens te repareren.

Verdienen deed ik niet veel, want het was later toch allemaal voor mij, zei mijn vader. Toen ik op mijn 19e trouwde, veranderde

dat de zaken en werd ik mededirecteur en kreeg ik een echt salaris.”

Hij valt even stil. „Helaas had mijn vader een alcoholprobleem en dat maakte veel kapot. Voor hij ernstig ziek werd, droeg hij wat aandelen aan mij over, met de bedoeling om in de loop der jaren langzaam het hele pakket over te dragen. Toen werd hij ernstig ziek en na een aantal weken van onderzoeken kregen wij te horen dat hij long- en leverkanker had en er geen genezing meer

„Vooral in reformatorische hoek zie je weleens dat vader het voor het zeggen wil houden. Bedenken ze dan wel wat ze zelf belijden?”

RIEN DE JONG SR.

mogelijk was. Vanaf dat moment ging het heel snel en binnen een week was hij overleden.

In de laatste week van zijn leven moest er nog van alles geregeld worden, maar hij was erg ziek en dat lukte niet meer. Daarna zijn er grote spanningen ontstaan in de familie en heeft het vijf jaar geduurd voor er een oplossing gevonden was. Dit was het zwaarste, als 26-jarige het bedrijf voortzetten was

zwaar, maar die spanningen erbij was te zwaar.

Helaas is het in de familie nooit meer echt goed gekomen. En mijn moeder die inmiddels 84 is, en gelukkig nog bij ons woont, heeft er veel verdriet van gehad. Mijn vrouw en ik ook. Zo wilde ik het dus voor mijn opvolger absoluut niet.”

Familieband op één

Rien, die naast het bedrijf woont, kreeg zes kinderen: twee zoons en vier dochters. „Ik stopte al mijn energie in de zaak en als ik eerlijk moet zijn: achteraf bezien, ging dat ten koste van mijn gezin. Het mag een wonder heten dat iedereen dat zo accepteerde. Honderd uur per week werken was toen heel normaal.

Na veertig jaar alles gegeven te hebben, was ik alle drukte en inzet om nóg meer te verdienen zat en heb

tig jaar was en de opleiding voor transport gevolgd had, zei hij tegen me: ‘Pa, ik kom denk ik bij u werken’. ‘Niks ervan!’ zei ik, ik kom bij jón werken!’ En hij heeft toen de werkmaatschappij gekocht.

We hebben sinds die tijd regelmatig familievergaderingen, want de familieband staat bij ons op nummer één! We zorgen ervoor dat alle kinderen op gelijke manier delen in wat er financieel gezien uit de zaak komt. Alles wordt open besproken en we nemen er de tijd voor, want mede om financiële redenen neemt mijn zoon het bedrijf gefaseerd over. Hij kan het.”

Op tijd loslaten

Rien sr. zegt om zich heen te zien dat veel bedrijfseigenaren te laat beginnen met het overnameproces. „Vooral in de reformatorische hoek

„Als het bedrijf omvalt wanneer jij als tachtigjarige moet stoppen, dan doe je het absoluut verkeerd”

RIEN DE JONG SR. OVER HET OP TIJD OVERDRAGEN VAN EEN BEDRIJF

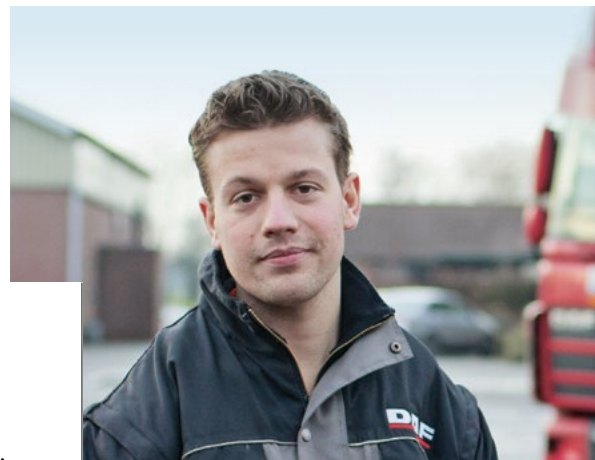
ik me voorgenomen het roer om te gooien. Ik dacht: ‘En vanaf nu wil ik me inzetten voor de dingen die werkelijk waarde hebben, ook voor de ander’. Ik wil daarom nu langzaam afbouwen. Dan komt natuurlijk de vraag op: hoe ga je dat doen?

Nu had ik het geluk, dat onze oudste zoon op z’n vijftiende jaar al zei: ‘Pa, ik ga werken in dienst van de HEERE. Ik kom niet in de zaak’. De dochters wilden niet, maar onze jongste zoon Rien zag er uiteindelijk toch wel wat in.

Toen die eenmaal eenentwin-

zie je weleens dat vader het voor het zeggen wil houden. Ik vraag me af of mensen dan wel bedenken wat ze zelf belijden. Wat als ik nu zou komen te overlijden? Laten we toch onze eindigheid in gedachten houden!

Start je bedrijfsovername als je nog gezond en vitaal bent. Als het zo is dat het bedrijf omvalt wanneer jijzelf als tachtigjarige moet stoppen, dan doe je het absoluut verkeerd. Maar toch kom dat voor. Ik vraag me dan echt af: moet je dan als je zo oud bent nóg meer geld hebben? Loslaten dus.”



Zoon Rien: „Ik wil de tijd nemen voor dit proces”

Zoon Rien staat er heel ontspannen in, vertelt hij zelf. „Natuurlijk heb ik het enorm druk. Transport gaat dag en nacht door, alhoewel wij niet verder gaan dan vijf dagen in de week. Overdag zijn we constant bezig om de planning compleet te maken. Onze zeventien chauffeurs rijden voornamelijk op het Ruhrgebied en dan houden de vragen echt niet om vijf uur 's middags op.”

Taak en plaats

„De overname is een proces waarvoor ik de tijd wil nemen en wil kijken of het werk wel echt bij me past. Ik heb nu al gemerkt dat ik alle taken die mijn vader had, niet kan en wil doen. Misschien moet er voor bepaalde dingen een extern iemand bijkomen. Hoe het gaat, weet ik nog niet.

Zo lang ik de zondag fatsoenlijk rust kan nemen zonder zorgen over het bedrijf, en ik af en toe stoom af kan blazen, gaat het zoals ik wil. Maar het kan heel goed zijn dat er na verloop van tijd iets heel anders op mijn pad komt. God leidt ons leven,” vertelt hij. „Aan de andere kant: Hij heeft me niet voor niets in dit gezin geboren doen worden en ik zal daar mijn taak en plaats in hebben.”

Personeel

„Als ik straks het bedrijf helemaal over zou nemen, heb ik wel alle taken die er te doen zijn, een keer gedaan. Ik heb de wagens gewassen, in de garage gewerkt, op het buitenland gereden en doe nu de planning. We vinden beiden dat je als directeur van een bedrijf moet weten wat de taken van de personeel inhouden.”

Er komt veel emotie kijken bij een bedrijfsovername van een familiebedrijf, vertelt bedrijfsadviseur Leslie Pots van *Claassen, Moolenbeek & Partners*. „Dat komt omdat zo'n bedrijf vaak een levenswerk is. Het is lastig om dat los te laten.”

BEDRIJFSADVISEUR LESLIE POTS: „WIE KIEST OM MET PENSIOEN TE GAAN, MOET OOK ECHT MET PENSIOEN GAAN”



Het is volgens hem vanaf het begin nodig duidelijk te hebben waarom je als directeur of bedrijfs-eigenaar besluit te stoppen en je bedrijf of functie overdraagt. „Is dat leeftijd? Is dat omdat de gezondheid te wensen overlaat? Is er een onverwacht overnamebod gedaan? Vindt vader het 'mooi geweest' en wil hij nu weleens 'cashen' om in zijn pensioen te kunnen voorzien? Dergelijke vragen bepalen vaak ook de noodzaak en de snelheid van handelen. Van daaruit kijken we: waar is behoefte aan? Moet er worden overgedragen aan een zoon of werknemer of moet de overnamekandidaat nog worden geworven?” aldus de bedrijfsadviseur.

In kaart brengen

Eén van de eerste acties is de waardebeoordeling die om de hoek komt kijken. „Dat moet op zakelijke wijze plaatsvinden, want je ziet vaak dat persoonlijke emoties meespelen. De bedrijfseigenaar hecht aan onderdelen van zijn bedrijf wellicht meer – emotionele – waarde dan objectief is vast te stellen. Als dat op een zakelijke manier gebeurt, behoedt dat voor onderlinge problemen in de familie.

Die waarde is natuurlijk niet alleen afhankelijk van datgene wat het in het verleden heeft opgebracht, maar we kijken vooral naar de toe-

komst. Is er op te verwachten ontwikkelingen ingespeeld? Hoe afhankelijk is het bedrijf van de klanten? Hoeveel leveranciers zijn er en is vanuit die gegevens een risico te bepalen? Allemaal zaken die in kaart moeten worden gebracht.”

Professionalisering

Veel familiebedrijven hebben jarenlang op de goede samenwerking van familieleden kunnen bestaan, maar hebben op een gegeven moment, behoefte aan een professionaliseringslag. Dan kan blijken dat degene die het bedrijf heeft opgezet die slag niet meer kan meemaken. Pots: „Er zijn binnen het MKB diverse heel goede ondernemers, zo lang hun personeelsgrootte maar niet boven de vijftig uitkomt. Daarboven komen zaken om de hoek kijken als overzicht en spreiding van verantwoordelijkheden. Een wijze directeur kiest ervoor om op tijd

iemand te zoeken die hem – op deelgebieden – vervangt.”

De tijd nemen

Pots adviseert familiebedrijven voor de opvolging sowieso drie tot vijf jaar te nemen voor het proces. „Het kan zomaar zijn dat je wel wilt dat je zoon de zaak overneemt, maar dat hij nog niet of niet volledig is voorbereid op zijn taak. Soms moeten we de vraag stellen: U wilt graag dat uw kind het bedrijf overneemt, maar hoe lang wilt u dat het bedrijf zich nog voortzet zoals u voor ogen staat? Dat kan de bedrijfseigenaar ertoe brengen om in te zien dat zijn kind niet geschikt is.”

Begeleiding

Een enkele keer kan het verstandig zijn voor de bedrijfseigenaar om zich niet direct maar geleidelijk uit het bedrijf terug te trekken. Dan moet hij wel echt in staat zijn om los te laten. Pots: „Hij zou bijvoorbeeld verder kunnen als adviseur. Maar wie kiest om met pensioen te gaan, moet ook echt met pensioen gaan.

Ook is belangrijk voor het proces dat de rest van de familie op de hoogte is. Het kan niet zo zijn dat vader en zoon of dochter van de deal weten en de rest van de familie er alleen maar naar kan raden. En het is van belang dat de nieuwe bedrijfseigenaar de eerste tijd wordt begeleid door iemand die verstand van zaken heeft.” ←