

# Onafhankelijk en deskundig advies dwingt respect af



Dirk (links) en Karel van Rijn (rechts) hebben dankzij Fop de Pater (links achter) en Martin van der Weijden (rechts achter) hun organisatie inmiddels op orde. Nu werken ze aan een lange termijn visie.

Als ondernemer ga je er helemaal voor om je bedrijf optimaal te laten draaien. De energie en motivatie die daarvoor nodig is houd je op de been. Maar hoe moet je verder als je in financiële problemen komt of wanneer de dwang tot presteren de familieverhoudingen op scherp zetten. Alex Bruinen en de broers Dirk en Karel van Rijn praten er openhartig over hoe zij een nieuwe weg in sloegen.

TEKST: PIETERNEL BOUWMAN - VAN VELDEN

BEELD: HENK BOUWMAN

## Taakverdeling

In De Kwakel liep de samenwerking tussen de broers Karel en Dirk van Rijn niet zoals ze dat zelf zouden willen. Nadat ze in 2007 een prachtig modern rozenbedrijf (Avalanche) op poten zetten, bleken de taakverdeling in het managementteam en beslissingen op directieniveau zo onduidelijk dat er wrijving tussen de broers ontstond. Daarom werden de ervaren bankman Fop de Pater

en oud-directeur Dick Hart als consultants ingeroepen om advies te geven.

Karel en Dirk hadden geen gemakkelijke start. Hun vader overleed toen de jongens zeventien en negentien jaar oud waren. De vriend en collega van hun vader, Martin van der Weijden, begeleidde hen bij het voortzetten van het familiebedrijf, toen nog 9.000 m<sup>2</sup> met de kleinbloemige 'Sacha'. De tijd brak aan om uit te breiden.

## Geen verantwoording nemen

Hoewel ze zich uitgebreid oriënteerden op de teelt in Kenya, kwamen ze uiteindelijk tot de conclusie dat ze de kerktoren van hun eigen dorp wilden blijven zien. Ze vonden een mooie kavel aan de Dwarsweg waar ze nieuw bouwden op 3,5 ha. Met hun WKK en belichting zochten ze samenwerking met twee naburige bedrijven met paprika's en

[Vervolg op pagina 8](#)

# Onafhankelijk en deskundig advies dwingt respect af



**Peter Weber:** "Wij zijn er meestal al bij op het moment dat de ondernemer nog geen beslissing heeft genomen, maar het was duidelijk dat er bij Bruinen geen perspectief was."

➤ **Vervolg van pagina 7**

palmen, zodat ze hun overschot aan warmte konden delen. Een mooie uitgangspositie. Als twee broers met hele verschillende vaardigheden samenwerken, kunnen ze elkaar versterken, maar hier liep de spanning juist op en vloeide het vertrouwen in elkaar weg. Ook het toezien oog van Van der Weijden kon daar aanvankelijk geen verandering in brengen. Hij zag dat iedereen zich met elkaar bemoeide, maar dat niemand uiteindelijk verantwoordelijkheid nam. Een neutraal en onafhankelijk advies was dringend gewenst.

## Goede organisatiestructuur

In november 2009 begon De Pater met zijn werk. Hij voerde gesprekken met de broers, maar ook met andere leidinggevenden binnen het bedrijf. Langzaam maar zeker ontrafelde hij ingesloten patronen, die plaats moesten maken voor een nieuwe taakverdeling. "In het begin voelde je de spanning die door de jaren was opgebouwd", vertelt hij. Van der Weijden: "Het vertrouwen in elkaar moest terug komen. Zo'n proces duurt best lang."

De taak van De Pater was het traject te stroomlijnen, waarbij het duidelijk was hoe onafhankelijk zijn rol was. "Je kon aan deze mensen merken dat er een grote drive was om het goed te doen."

Het proces leidde uiteindelijk tot de opzet van een goede organisatiestructuur voor het rozenbedrijf, het maken van functiebeschrijvingen en coaching van de afzonderlijke mensen. De Pater: "Daarbij was het belangrijk dat ieder zijn persoonlijke doelstellingen liet varen. Duidelijk moest worden dat je op zo'n bedrijf mensen om je heen moet verzamelen om het werk samen te doen." Karel van Rijn voegt daar aan toe: "Vandaag de dag is leiden van zo'n bedrijf topsport. Op zulke momenten komen emoties dichtbij."

## Lange termijn visie

Dirk en Karel van Rijn kijken nu terug op een periode die moeilijk was, maar noodzakelijk. Als familiebedrijf ben je niet snel geneigd om te werken aan een professionele organisatie. Ze erkennen dat ze er uiteindelijk beter van zijn geworden. "De lijnen zijn helder en het is plezieriger om nu samen te werken", meent Karel.

"De kwaliteiten van alle spelers zijn goed naar voren gekomen en we hebben uiteindelijk veel meer gemeen dan we dachten." Dirk: "Nu staat onze organisatie beter en ga ik efficiënter met mijn tijd om."

De bemiddeling gaat nu een nieuwe fase in. Samen met hun managementteam, waar inmiddels Van der Weijden aan deelneemt,

werken ze aan een lange termijn visie. Welke kant willen ze op met hun onderneming en hoe gaan ze dat realiseren?

## Geen tuinder meer

Alex Bruinen, een Westlandse jongen van 28 met twee rechterhanden, is geen tuinder meer. Hij werkt nu keihard als ZZP'er om de tegenslagen van de afgelopen jaren te boven te komen. Zijn droom van een eigen chrysantenbedrijf is vervlogen als sneeuw voor de zon. Alhoewel, het kriebelt nog steeds. Hij heeft die spirit van een jonge Westlandse ondernemer. Desnoods tachtig uur per week werken voor je eigen tuin.

## Moeilijke start

In augustus 2008 begon Alex voor zichzelf op 10.000 m<sup>2</sup>. Voor die tijd zat hij met zijn ouders en broer in het familiebedrijf. Zijn nieuwe bedrijf was niet echt groot, maar wel overzichtelijk. Bij de start investeerde hij in belichting en een WKK-installatie om volledig mee te kunnen draaien met een kwaliteitsproduct. Vanaf het begin zat het niet mee met de prijzen voor zijn chrysanten. "Ik begon op het moment dat Lehman Brothers failliet ging. Achteraf het moeilijkste moment om een bedrijf te starten. Natuurlijk was ik in mijn berekeningen uitgegaan van minder goede prijzen, maar dat het zo slecht zou worden had ik niet voorzien", vertelt hij.

## Een BBZ-lening

Ook het eigen vermogen, afkomstig van zijn aandeel in het ouderlijk bedrijf, viel bij taxatie tegen door de waardevermindering die op dat moment toesloeg. Hij moest dus een extra lening aanvragen en kwam bij de afdeling 'bijzonder beheer' van zijn bank terecht. Zijn verzoek werd niet gehonoreerd. Ondanks de vele uren die hij samen met zijn vrouw maakte verscheen er geen licht aan de horizon. Gesprekken met handelaren gaven hem ook niet veel hoop dat de prijzen snel aan zouden trekken. Op dat moment kon hij alleen nog maar

een BBZ-lening (Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen) aanvragen bij de gemeente, die hij vervolgens niet kreeg. Faillissement aanvragen? Dat wilde hij voorkomen. De gemeente wees hem op het Ondernemersklankbord, die hij vrijwel meteen een mailtje stuurde.

Een week later kwamen twee consultants van dat klankbord polshoogte nemen. Uit het eerste gesprek bleek al snel dat het bedrijf er erg slecht voor stond. Peter Weber, teamleider: "Wij zijn er meestal al bij op het moment dat de ondernemer nog geen beslissing heeft genomen, maar het was duidelijk dat er geen perspectief was."

Zo snel mogelijk werd een makelaar ingeschakeld en binnen een week tijd bleek de buurman bereid de tuin te kopen. Bruinen: "Je verkoopt de tuin om de schulden zo laag mogelijk te houden." Weber: "In zo'n geval probeer je het stuur in eigen handen te houden."

### Kapitaalsvernietiging

Wat Bruinen nog steeds bij blijft is de onmogelijk starre houding van het energiebedrijf toen het tegen zat. Het moment kwam dat Alex zijn energienota niet kon voldoen. De kas stond vol chrysanten, die een behoorlijke waarde vertegenwoordigden. Als hij ze nog had kunnen oogsten, was hem een groot deel van zijn schulden bespaard gebleven. Maar nee, de gaskraan ging zonder pardon dicht en zo ging een kapitaal verloren.

Daarmee was het over en uit. Bruinen bleef met een forse schuldenlast zitten. De consultants van het Ondernemersklankbord begeleidden hem met de afwikkeling. Bruinen vroeg zijn schuldeisers een deel



**Alex Bruinen:** "Ik was bij de start van mijn onderneming uitgegaan van lage prijzen, maar dat het zo slecht zou worden had ik niet voorzien."

van de schulden kwijt te schelden. "Op zo'n moment hoop je gewoon dat alle partijen hun menselijk kant laten zien", vertelt hij. Dat lukte bij iedereen, de stekleverancier, het uitzendbureau. Eén schuldeiser – het laat zich raden welke – wilde niet meewerken. Uiteindelijk kwam de zaak voor de rechter, waarna toch een schikking werd getroffen.

### Echt onafhankelijk opereren

Bruinen: "Het is mijn redding geweest dat elke schuldeiser over zijn eigen schaduw is gestapt. Ik wil daarvoor iedereen bedanken." Weber voegt daar aan toe: "Maar dat lukt eigenlijk alleen als je als ondernemer open bent. De inzet van Alex heeft daar zeker aan bijgedragen."

In een hele korte periode heeft de chrysantenteler meegemaakt waar veel ondernemers geen idee van hebben. Het heeft hem weerbaarder gemaakt. Hij en zijn vrouw pakken iedere mogelijkheid aan om de zware lasten,

die ze nog hebben, weg te werken. Ze hebben namelijk door huwelijksvoorwaarden hun huis buiten de gedwongen verkoop kunnen houden, maar daar rust nu wel een zware hypotheeklast op.

Achteraf is Bruinen goed te spreken over de hulp van de consultants. De mensen van deze organisatie opereren echt onafhankelijk. Weber weet hoe hard het team nodig is. "Niet iedereen ziet het, maar ondernemers zijn soms erg eenzame figuren, zeker als ze in zo'n positie verkeren."

### Karel van Rijn

"Natuurlijk gaan we naar TBR Gorinchem. Wij vinden het een fijne beurs, die we niet willen missen."

Het Ondernemersklankbord hielp chrysantenteler Alex Bruinen bij de afwikkeling rond de verkoop van zijn bedrijf. Vooral de bemiddeling met schuldeisers bleek erg belangrijk. De broers Dirk en Karel van Rijn kregen hulp om hun bedrijf verder te professionaliseren. Daar lag het accent vooral op een goede taakverdeling binnen directie en managementteam. De onafhankelijke positie en ervaring van de consultants zorgt voor vertrouwen.

### Glastuinbouwteam Ondernemersklankbord

Stichting Ondernemersklankbord, een initiatief vanuit onder meer het Ministerie EZ, de Kamer van Koophandel en VNO/NCW is sinds meer dan dertig jaar actief en heeft in totaal 22 regionale teams in het MKB. Sinds 2008 heeft het klankbord een Glastuinbouwteam, dat door heel Nederland actief is. Elf consultants, ervaren ondernemers, oud-managers en specialisten stellen op vrijwillige basis en onafhankelijk hun kennis beschikbaar als sparringpartners voor tuinbouwondernemers bij het nemen van belangrijke beslissingen.

### SAMENVATTING