

DEELI CATE

RIK
DONCKELS
HANS
WILMOTS

KWESTIES

IN

FAMILIE

BEDRIJVEN

HERKEN
DE
VALKUILEN

LEID
JE BEDRIJF
NAAR DE
TOEKOMST

OVER
DE
GENERATIES
HEEN

LANNOO
CAMPUS

D/2016/45/176 – ISBN 978 94 014 3543 7 – NUR 801, 808

Vormgeving cover: Elke Treunen

Vormgeving binnenwerk: Stefaan Verboven | LetterLust

© Hans Wilmots, Rik Donckels & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

WOORD VOORAF

Beste familiale ondernemer,

Sociologen beschouwen de familie als de hoeksteen van onze samenleving. Sinds kort treden economen hen in die wetenschap bij. Uit recent onderzoek blijkt dat het economisch gewicht van familiebedrijven niet mag worden onderschat. Meer dan driekwart van de ondernemingen in ons land is in handen van of staat onder leiding van een familie – in de Verenigde Staten is dat zelfs meer dan negentig procent. Samen creëren ze maar liefst een derde van de toegevoegde waarde in België. Of om het met de woorden van graaf Paul Buysse te zeggen: ‘Familiebedrijven maken de sterkte van onze economie uit’.

Weet trouwens dat het traditionele beeld van de patriarchale, kleinschalige onderneming al lang is voorbijgestreefd. Hoewel veel familiebedrijven micro-ondernemingen of kleine ondernemingen zijn, wil dat hoegenaamd niet zeggen dat ze niet groot kunnen worden – ik spreek uit ervaring. Zelfs sommige van ’s werelds grootste bedrijven, Walmart en Samsung bijvoorbeeld, zijn familiebedrijven pur sang. De ‘soort’ is onderhevig aan dezelfde bedrijfseconomische uitdagingen als alle bedrijven om de juiste balans te vinden tussen continuïteit en prestatie, maar is op één belangrijk punt uniek: de verstrengeling tussen de belangen van het bedrijf en de familie. Die emotionele verbondenheid met het bedrijf en de invloed van de familiecultuur bepalen de sterktes, maar tegelijk ook de zwaktes. Doorgaans doorstaan familiebedrijven beter economische schokken, beslissen ze sneller, en hebben ze een sterke waardenset en identiteit. Het feit dat het management van familiebedrijven vaak strategisch op de lange termijn denkt – de kinderen en kleinkinderen moeten het immers ook goed hebben – resulteert meestal in gezonde businessbeslissingen. De impact van die positieve krachten hangt sterk af van de intensiteit waarmee de familie erin slaagt om de samenhangigheid te bewaren en de culturele (familie)waarden in stand te houden. Van de manier waarop het ‘delicate kwesties’ kan vermijden, tackelen en ombuigen tot positieve hefbomen. Want meer nog dan in een niet-familiaal bedrijf, zal er in een familiebedrijf zand tussen de tandwielen geraken.

Deze unieke DNA-streng vormde de kiem voor het denkwerk van Hans en Rik, de auteurs van dit boek. Beide heren zijn gepokt en gemazeld in het reilen en zeilen van familiebedrijven en komen op basis van hun stevige ervaring tot het besluit dat duurzaamheid de ultieme opdracht is van elk familiebedrijf.

Ik geef ze geen ongelijk. Als tweede-generatie-CEO van ons familiebedrijf ervaar ik die 'opdracht' tweeledig: als de taak om een doel te bereiken, maar ook als een continue uitdaging. Want een bedrijf gezond uitbouwen is niet gemakkelijk, het beheren net zo min. De mogelijkheden, opportuniteiten, beperkingen en uitdagingen veranderen constant. Op de hoogte blijven van alle nieuwe ontwikkelingen en evoluties vergt heel veel kennis, toewijding en tijd. In tijden waarin sterk de nadruk wordt gelegd op innovatie, disruptie en snelheid van verandering, zijn stevige fundamenten belangrijker dan ooit. Dit boek zet de traditionele fundamenten voor een duurzaam familiaal ondernemersproject mooi op een rij en vertelt een verhaal van alle tijden waarin veel lezers zich zullen herkennen. Het leesboek wordt uiteindelijk ook een werkboek. In het tweede deel stellen Hans en Rik de lezers veertien hefboomen ter beschikking die in de complexe wereld van consolidatie en internationalisering kunnen bijdragen tot de versterking van de bedrijfsfundamenten.

Heb ik de opdracht onderschat toen ik in 2005 de fakkel van mijn vader overnam als CEO van Sioen Industries? Ik denk het niet. Vader en moeder hadden mij en mijn twee zussen grondig ingewijd, zowel strategisch als op de werkvloer. Ik kan mij geen betere leerschool voorstellen. Met dat verschil dat we pakweg tien jaar geleden met een snelheid van 50 km/u moesten veranderen, vandaag is dat 200 km/u. Ondernemers moeten dus nog fitter, nog leaner-and-meaner en nog attentiever en spitsvondiger zijn. Durven oude structuren verlaten als het moet. Innovatie is van essentieel belang, diversificatie en internationalisering zijn de to-do's die we nog sterker in onze bedrijfsvoering moeten integreren. Ik kan alleen maar bevestigen dat ook ik kracht, energie en inspiratie put uit die hefboom die ons familiebedrijf zo uniek maakt: de familie zelf.

Veel leesplezier.

Michèle Sioen

CEO Sioen Industries

Voorzitter Verbond Van Belgische Ondernemingen (2014-2017)

INHOUD

Ten geleide		8
Boekdeel 1	De Aardappelboeren	14
	Inhoud	15
Boekdeel 2	Veertien hefbomen	258
	Inhoud	259
Bijlagen		498

TEN GELEIDE

Beste lezer,

Samen met u stellen wij vast dat er vandaag een rijke oogst van interessante lectuur over familiebedrijven bestaat. Toch hebben wij er met veel enthousiasme voor gekozen het voorliggende boek voor u in de markt te zetten. En dan rijst meteen de vraag: ‘Wat maakt dit boek anders dan de andere?’ Daarop geven wij een tweeledig antwoord:

- de specifieke aanpak
- de creatieve complementariteit tussen de twee auteurs

Laten we het tweede deel van het antwoord – de creatieve complementariteit tussen de twee auteurs – als eerste toelichten. Wij hebben beiden een stevige ervaring met familiebedrijven.

Hans over Rik

‘Rik bestudeert dergelijke ondernemingen al sinds het eind van de jaren zeventig. Daarnaast heeft hij ook een bijzonder rijke ervaring als begeleider van dit type bedrijven, vooral in de context van *opvolging* en inzake *governance* – twee vaak erg *delicate kwesties* in familiebedrijven. Op basis van zijn doorgedreven kennis en uiterst professionele aanpak vroegen familiebedrijven geregeld om zijn advies, wat meermaals uitmondde in een bestuursmandaat. En in een aantal gevallen werd hij in de laatste fase van de samenwerking voorzitter van de raad van bestuur. Kortom: Rik heeft niet alleen een grote kennis maar ook een pak relevante ervaring vanuit sterk uiteenlopende betrokkenheden en verantwoordelijkheden.’

Rik over Hans

‘Hans heeft als auditor en later als adviseur 25 jaar ervaring met familiebedrijven uit diverse sectoren – zowel groot als klein, zowel nationaal als internationaal actief – en heeft vanuit die hoedanigheid ontzettend veel *delicate kwesties* zien ontstaan en ook geprobeerd ze te helpen oplossen. De vaardigheid om relaties (in het bijzonder tussen leden van familiebedrijven) te doorgronden, de empathie die nodig is om deze te kunnen aanvoelen en plaatsen, en de (technische) expertise en ervaring die hij samen met zijn collega’s van BDO gedurende al die jaren in de schaal heeft geworpen,

zijn ontegensprekelijk de belangrijkste troeven die hij heeft kunnen uitspelen om menig familiebedrijf en familiale ondernemer in diverse omstandigheden professioneel en persoonlijk te helpen.’

Wij hebben elkaar trouwens leren kennen en waarderen in een familiebedrijf waarbij wij beiden betrokken waren. Dit bracht ons op het idee samen een boek te schrijven over *delicate kwesties in familiebedrijven*.

Daarmee komen wij tot het eerste luik van ons antwoord op de vraag over de eigenheid van dit boek – de specifieke aanpak.

Het boek bestaat uit twee delen. In *Boekdeel 1* volgen wij een bedrijf van *Aardappelboeren* van bij de opstart in 1970 tot op het moment dat in 2020 nog maar eens *delicate* strategische keuzes moeten gemaakt worden. Het verhaal, opgebouwd in vijf hoofdstukken van elk één decennium, is herkenbaar: alle verhaalcomponenten en protagonisten kunnen zomaar uit reële situaties in familiebedrijven weggeplukt worden.

Maar er is meer. Dit boek is niet alleen een *lesboek*, want het wordt uiteindelijk ook een *werkboek*. Na elk decennium formuleren wij een aantal commentaren op wat zich in de afgelopen periode afgespeeld heeft. Verwijzend naar de titel van ons boek, focussen we hierbij op de *delicate kwesties* die zich in het verhaal voordoen: ‘Hoe zijn ze ontstaan? Hadden ze kunnen vermeden worden? Hoe ging men ermee om? Wat kan men eruit leren met het oog op de aanpak van analoge situaties in de eigen familie en/of het familiebedrijf?’ En als aanzet om de laatste vraag gepast te kunnen beantwoorden, ronden wij telkens af met een duidelijke *opdracht*: ‘VIND bijkomende DUIDING EN INSPIRATIE bij ... (en hier volgen dan de passende verwijzingen naar de inhoud van *Boekdeel 2*)’.

Hoe kan men in *Boekdeel 2* dan snel de gezochte informatie vinden? De rijke oogst aan elementen van antwoord, die we rekruteerden uit andere publicaties en uit onze persoonlijke ervaringen, hebben wij proberen te structureren in veertien *hefbomen*. Oorspronkelijk waren wij van plan met *hoofdstukken* te werken, maar wij zijn van oordeel dat de opdeling in *hefbomen* meer dynamiek uitstraalt. Bovendien suggereert onze methodiek dat er zal moeten gewerkt worden om het maximum te halen uit de aangeboden informatie, suggesties en tips. En via deze intense binding tussen *Boekdeel 1* en *Boekdeel 2* is de vooropgezette *werkboekfunctie* helemaal ingevuld.

Tot slot van de presentatie van ons boek, nog enige informatie over de taakverdeling tussen de twee auteurs.

Het algemeen concept van ons boek vloeit voort uit veelvuldige intensieve en boeiende besprekingen tussen de twee auteurs. Het verhaal over de *Aardappelboeren* in *Boekdeel 1* is het resultaat van het creatief denkwerk van Hans. De commentaren na elk decennium zijn hoofdzakelijk door Rik geformuleerd. Hij stond ook in voor het grootste deel van *Boekdeel 2*. Wij denken er goed aan te hebben gedaan de rapportering over de strikt persoonlijke, concrete ervaringen van Rik als consultant in familiebedrijven vanuit een ik-perspectief te schrijven. Hiermee kunnen wij onze doelgroep meer direct aanspreken.

Deze uitgave zou nooit tot stand gekomen zijn indien wij niet waren gestimuleerd door onze directe omgeving om ermee te starten, en indien wij geen aanmoedigingen hadden gekregen van een aantal ondernemers om te volharden. Wij wensen hen hiervoor hartelijk te danken. Ook een expliciet woord van dank aan de mensen die bij de uitgeverij met veel geduld op onze suggesties hebben gereageerd, en aan een ploeg van collega's bij BDO, die onder leiding van Tina Vanstraelen schitterend ondersteunend werk heeft geleverd.

Alvorens af te sluiten, nog een treffende anekdote die de complexiteit van een familiebedrijf duidelijk illustreert.

Twee weken geleden, tijdens de algemene vergadering van een uit de kluiten gewassen familiaal bedrijf uit Vlaanderen, werden alle vennootschapsrechtelijke regels volgens het boekje nageleefd. Agendapunt per agendapunt werd voorgesteld, bij ieder punt werd er een passende toelichting verstrekt, werden de stemmen nauwgezet geteld, en werd er vlijtig genotuleerd. Onder het punt 'Vergoeding voor de Bestuurders' werd er voor de eerste keer een beetje afgeweken van het *protocol*. Onder het voorgaande agendapunt werden immers nieuwe familale bestuurders benoemd, en nu moest er worden beslist of deze voor hun mandaat zouden worden vergoed of niet. De voorzitter herinnerde zich niet meer waarom, maar voor vorige generaties was dat nooit het geval. En waarom voor de externen wel vergoedingen voorzien en voor de familiale bestuurders niet? Heel veel stof tot gesprek en zeer uiteenlopende meningen, maar de voorzitter wist de discussie op een elegante manier in de juiste banen te leiden, en de vergadering op een professionele manier officieel af te

ronden – tot grote tevredenheid van de aanwezigen, die uitkeken naar het aperitief. Maar tijdens de traditionele lunch die volgde, werden alle rollen compleet vergeten: aandeelhouders zonder bestuursrol, familiale bestuurders uit twee verschillende generaties, de niet familiale CEO, de *non executive* externe bestuurders, leden van het management ... Ze discussieerden allemaal mee over de te volgen bedrijfsstrategie en de impact ervan op de kleur van het nieuwe logo dat binnenkort zou worden gelanceerd. Het moet de maandag erna moeilijk zijn geweest voor iedereen om de pet van ‘deelnemer aan de algemene vergadering’ weer te vervangen door die van ‘ik moet mij beperken tot wat van mij wordt verwacht en de rol van de anderen respecteren’. Dit soort en vele andere bijzondere toestanden geven in ieder familiebedrijf aanleiding tot *delicate kwesties*.

Wij wensen u met dit boek heel veel leesgenot en werkijver. Moge ons boek u, uw familie en uw familiebedrijf veel bijkomende inspiratie en kracht geven om er volop tegenaan te blijven gaan. En vergeet daarbij niet dat *duurzaamheid* de ultieme opdracht is van elk familiebedrijf. Precies daarom is het zo belangrijk *delicate kwesties* helemaal niet uit de weg te gaan. En wel integendeel: wij nodigen u uit om ze met onze veertien *hefbomen* tot *opportunities* om te buigen.

Veel succes.

Rik Donckels

Hans Wilmots

Leuven | Hasselt, 14 september 2016

BOEKDEEL 1
DE AARDAPPEL-
BOEREN

INHOUD

Deel 1

1970-1980

Deel 2

1980-1990

Deel 3

1990-2000

Deel 4

2000-2010

Deel 5

2010-2020

Epiloog

DEEL 1

DE AARDAPPEL-
BOEREN

1970-1980

FAMILIE

GROOTOUDERS +

ALBERT (57) – PAULINE (47)

VADER (+26/07/1970) – MOEDER (53)

CARLA (23)

KOEN (22)

PIETER (24)

JAN (21)

ORGANOGRAM 1970 – 1980

– IN EEN EERSTE FASE –

Leiding: PIETER

Grondstoffen en aankopen: JAN

– IN EEN TWEEDE FASE –

Leiding: ALBERT

Commerciële ontwikkeling: PIETER

Grondstoffen en aankopen: THEUN

Productie: CARLA

AANDEELHOUDERSCHAP 1970 – 1980

– IN EEN EERSTE FASE –

MOEDER

PIETER

JAN

– IN EEN TWEEDE FASE –

ALBERT (90%)

MOEDER

PIETER

DE ONVERWACHTE DOOD VAN VADER

We schrijven 26 juli 1970. Het was een heel zonnige dag, maar gelukkig niet te heet. Echt hoge temperaturen zouden het nog ondraaglijker gemaakt hebben dan het nu al was. De sfeer was al meer dan bedrukt genoeg. Niemand begreep wat er was gebeurd. Een grote droefheid had zich als een donker laken over het hele dorp gevlijd, want vader werd begraven. ‘In de fleur van zijn leven’, zei men voortdurend tegen elkaar. Dat was allicht enigszins overdreven, maar plannen had hij nog voor meer dan een halve eeuw – dat was waar. Hij had ervan gedroomd zijn aardappelbedrijf samen met zijn zonen Pieter en Jan uit te bouwen tot een gerespecteerde speler in de regio. Aanzien van de wijde omgeving vond hij belangrijk. Met Pieter zou dat niet evident zijn geworden – dat wist hij, want die had de koolhydraten niet in het bloed. Jan daarentegen, die stond met de aardappel op en ging ermee slapen. Al van kindsbeen af. Hij wilde altijd alles tot in de kleinste details weten. Waarom groeiden aardappelen het ene jaar beter dan het andere? Waarom waren ze soms meliger dan anders? Waarom waren het er dit jaar meer dan vorig jaar? Geen enkel detail was onbelangrijk voor hem. Maar de mooie droom van vader was een paar weken geleden als een pudding in elkaar gezakt. Zo ook die van Moeder. Zij werd nu op 53-jarige leeftijd geheel onverwacht weduwe. Wat moest ze nu in godsnaam met het bedrijf doen? Ze kende er helemaal niets van – ze had altijd ten dienste van vader in de zaak meegewerkt. Niemand was hierop voorbereid. Exact drie weken tijd hadden ze sinds de fatale diagnose over vaders gezondheid gekregen om over de toekomst na te denken en toch een paar dingen te regelen. Heel hevige pijn in de buik, dan toch maar eens naar de dokter, een doorverwijzing naar de scanner, en al snel de verschrikkelijke conclusie dat vader nog maximaal zes maanden te leven had. De wereld stortte in. Gelukkig nog voldoende tijd om deftig afscheid te nemen – dat was althans de bedoeling. Tot er op een morgen een telefoontje van het ziekenhuis kwam. Moeder moest met de twee zonen gauw naar het ziekenhuis komen, want er waren complicaties opgetreden. Nog heel even had hij de ogen geopend. Er was nog net de tijd geweest om een intense blik uit te wisselen, en toen ging het licht uit. Gedaan. Weg was hij. Geen regelingen meer. Geen afspraken meer. Over en uit!

De twee zonen zouden plots het aardappelbedrijf van hun vader erven. Jan met liefde voor het product en Pieter omdat dit toevallig gebeurde. Pieter had na zijn

studie economie eigenlijk andere plannen gehad. Hij was nu 24 jaar en volop aan het solliciteren. Dat vlotte niet zo. Bij ieder gesprek kreeg hij de vraag waarom hij er wat langer dan normaal over had gedaan om zijn diploma te behalen. Het feit dat hij zich intens in het studentenleven had geëngageerd, viel niet overal in goede aarde. Bij enkelen kon het wel op wat sympathie rekenen, maar hij kon jammer genoeg dan weer geen ‘relevante ervaring’ voorleggen, zoals dat heet. En dus: nog altijd geen job!

Toen bleek dat vader ernstig ziek was, nam Pieter het belangrijke besluit om alsnog in de zaak van de familie te stappen. ‘Hoe zou Jan dat helemaal alleen gaan doen?’ dacht hij. Die arme jongen had immers helemaal niet gestudeerd. Pieter besloot zijn beslissing snel kenbaar te maken, en bazuinde tijdens de familiebijeenkomst na de begrafenis dan ook stelselmatig de volgende standaardzin rond: ‘Vader heeft ons op zijn sterfbed op het hart gedrukt dat we de zaak samen moeten verderzetten, want Jan kan dat niet alleen. Om een bedrijf te leiden, moet je immers gestudeerd hebben’, voegde hij er in één adem aan toe, alsof ook deze woorden uit de mond van vader waren gevloeid. Hij deed de waarheid serieus geweld aan, maar Pieter zorgde er wel voor dat Jan niet in de buurt was wanneer hij zijn verhaal binnen de familie verspreidde. En hoewel hij met deze theorie niet op veel bijval kon rekenen, durfde niemand tegen zijn overtuigende discours in te gaan, omdat niemand anders dan Jan getuige was geweest van vaders verklaring. Ook nonkel Albert, de broer van vader, ging niet in tegen Pieter, hoewel hij er zeker wel het zijne van dacht.

De echte versie van de feiten was veel meer genuanceerd geweest. Onmiddellijk na de genadeloze diagnose had vader zijn beide zonen bij zich geroepen en met zachte stem, maar toch indringend, de volgende woorden uitgesproken: ‘Ach vrienden, ik weet niet wat ik fout heb gedaan, welke zonden tot dit harde verdict hebben geleid, maar het is niet anders. Over een paar maanden is het niet meer. Er is nog tijd om wat afspraken te maken, maar het zal snel moeten gaan.’ De zonen hadden droevig geknikt. Vader had op dit signaal gewacht, en vervolgde zijn betoog: ‘Eén ding moeten jullie me potverdorie zeker beloven: zorg goed voor jullie Moeder. Want zij verdient dit niet. Zij heeft zichzelf heel haar leven weggecijferd voor ons drieën en zich volledig voor de zaak gegeven – zorg dat haar toekomst waar ze recht op heeft.’ En weer wachtte hij op bevestiging alvorens verder te gaan. ‘En jij, Pieter, nu het toch niet zo vlot met je zoektocht op de arbeidsmarkt, werk met je broer in tandem samen!’

En toen kwam er nog een heel verhaal over zijn levenswerk en hoe fantastisch het zou zijn als dat zou kunnen worden verdergezet door twee broers die er samen voor zouden willen gaan. Hij formuleerde daarbij de uitdrukkelijke wens dat zijn zonen wél zouden realiseren wat tussen hem en nonkel Albert niet was gelukt: in een belangrijk levensproject samenwerken. Met de uiteindelijke doelstelling om het familiebedrijf vervolgens weer aan *hun* kinderen over te kunnen dragen. Er was immers geen mooiere droom en niets om zo trots op te zijn dan een familiebedrijf dat de derde generatie overleeft. De tranen liepen over zijn wangen terwijl hij zei hoe verschrikkelijk hij het vond dat hij zijn kleinkinderen niet zou kunnen leren aardappelen te rooien.

AFSPRAKEN BINNEN DE FAMILIE

De twee broers hadden niet veel gesproken met elkaar in de periode dat vader zich niet goed voelde. Ze hadden hem beloofd zijn wil te respecteren. Pas een week na zijn dood, toen de eerste praktische vragen rezen, hadden ze tijdens het eerste zondagse familietreffen zonder vader een echt gesprek. Moeder nam tijdens de soep het initiatief. Met tranen in de ogen vroeg ze hoe het nu verder moest. Jan zweeg. Niet alleen omdat hij de jongste was. Ook niet alleen omdat hij wist dat Pieters belofte om samen te werken niet uit diens hart was gekomen, maar een pure opportuniteitsbeslissing was. Maar vooral omdat hij heel zeker wist dat Pieter snel het woord zou willen nemen. En zo geschiedde.

‘Tja, Moeder,’ zei Pieter op erg nuchtere toon, ‘vader heeft ons op zijn sterfbed gevraagd de zaak samen verder te zetten. En zoals dat altijd is geweest, is vaders wil onze wet.’ Cynischer kon niet. Harder voor Moeder was onmogelijk. Zij slikte de kille maar verwachte reactie van haar oudste zoon samen met een lepel lauwe kerveloep door. Onmiddellijk daarna trok haar strottenhoofd dicht. Ze had alle problemen om nog een volgende slok te nemen. Ook Jan verkrampde helemaal. Hij doopte een nieuw stuk brood in zijn bord, maar toen hij het in zijn mond stopte, brak het af. En bij het vallen veroorzaakte het spattend een grote vlek op zijn propere hemd.

‘Shit’, vloekte hij heel stevig, en hij schoot naar de keuken om zijn hemd schoon te maken. Deze op het eerste gezicht onverwachte tegenvaller was veeleer een geschenk uit de hemel. Nu was hij ten minste een tijd van die aartsvervelende discussie af. Maar voor hij tijd kreeg om zijn gedachten ook maar enigszins te ordenen, stond zijn wenende Moeder naast hem. Ze trok hem zachtjes naar zich toe, en ze barstten samen opnieuw in tranen uit. ‘Ik weet dat je het op deze manier niet wilt’, stamelde ze in zijn oor. Hij had het rare gevoel dat er kervel met haar zachte woorden was meegekomen, maar dat vond hij niet erg. Omdat zij het was. Hij wist hoe zij leed onder de situatie. Zij was altijd vol bewondering geweest voor de ijver en de zorg van haar man – nu was alles weg. En nu zouden de zonen samen verder

moeten. Ze vroeg zich al een hele tijd af hoe dat zou moeten gaan. Brave Jan wilde wel, maar waarschijnlijk zou hij het alleen echt niet kunnen. Hoe moest ze dat haar lieve jongen duidelijk maken? En mondige Pieter, die het oorspronkelijk zeker niet wilde, maar nu waarschijnlijk een uitgelezen kans zag om zich als ‘numero uno’ te manifesteren. ‘Als je dit niet wilt, zoeken we een andere oplossing’, zei ze. Jan had niet onmiddellijk op de kervelwoorden gereageerd, maar zei nu: ‘Vader heeft ons inderdaad gevraagd om er samen iets van te maken. Ik kan dit niet weigeren. Pieter zal zich wel constructief opstellen. Ik zal het wel de nodige tijd geven.’ Zijn Moeder nam zijn tedere gezicht tussen haar ruwe handen, toverde een glimlach op haar gezicht, gaf hem een kus op zijn voorhoofd, en begon zijn hemd schoon te vegen met water uit de kraan, dat al liep sinds haar aankomst in de keuken, en dat nu kokend warm was geworden. Ze droogden hun tranen, wisselden een veelbetekende blik, en gingen voor de volgende fase van de discussie zo sterk als mogelijk weer naar de eetkamer.

Pieter had het niet aan zijn hart laten komen. Zijn bord was al even leeg en hij las de krant. In politiek was hij niet zo geïnteresseerd. Vooral de lokale wetenswaardigheden en de sportbladzijden kregen zijn volle aandacht. ‘Is je soephemdje weer proper, handige Jan?’ schertste hij. Jan had zin om weer weg te lopen, maar hij vermande zich en stak terug: ‘Ik ben heel blij dat ik even weg kon en dat ik je vanuit de keuken niet kon horen slurpen, want jij mag weleens wat tafelmanieren leren!’ Dat was niet meteen de meest verstandige uitspraak, want Pieter werd woest: ‘Aha, mijnheer denkt dat hij hier de rol van vader kan overnemen’, schreeuwde hij. ‘Dat zal er helemaal naast zijn, mijn beste vriend, want vader heeft mij expliciet de opdracht gegeven de zaak verder te zetten. Ik heb hem nog eens duidelijk gemaakt dat ik andere plannen had, maar dat ik dit zou doen om hem ter wille te zijn, om zijn levenswerk met alle middelen van de wereld veilig te stellen. De zaken liggen er nu dus heel simpel voor: ik neem de leiding van het bedrijf.’

Jan slikte zijn hap nog door, maar dat was de laatste die hij binnen kreeg. Deze tirade zou hem voor de rest van zijn leven tekenen – dat voelde hij. Pieter had vroeger een aantal keer gezegd dat hij andere plannen had dan in het familiebedrijf te komen werken en vader had hun inderdaad gevraagd om er samen iets van te maken, maar dat vader hem zou gevraagd hebben om de leiding te nemen, dat kwam als een totale verrassing. De appetijt was helemaal weg. ‘Het spijt me, Moeder, maar ik kan echt niets meer eten’, stamelde hij, terwijl hij met zijn halfvol bord koude soep terug naar de keuken slenterde. De tranen kwamen opnieuw op.

Hoe was het in godsnaam mogelijk dat vader hem hierover niet had gesproken? Hij kon niet geloven dat de brave man dit zonder zijn medeweten had gedaan: tegen Pieter zeggen dat hij de leiding kreeg – en niets daarvan tegen zijn jongste zoon, met wie hij iedere dag samenwerkte, met wie hij alle kleine en grote dingen deelde, aan wie hij al zijn kennis had doorgegeven! Hoe ontgoocheld moest hij nu zijn? Of had die vervloekte Pieter dat gesprek met vader geveinsd? Hoe zou hij de waarheid

oït kunnen achterhalen? Het maakte de zaak nog harder om te aanvaarden. Nu niet meewerken aan de toekomst was eigenlijk geen optie. Want als dit echt de wens van vader was, en hij zou niet meedoen, dan zou hij aan de basis liggen van het einde van vaders droom. En bovendien: zonder zijn inbreng zou het niet lukken, want Pieter had alleen maar een grote mond – geen kennis van het bedrijf. Jans gedachten gingen heen en weer. Hij begreep de situatie niet, maar inhoudelijk was een en ander dan weer wel aannemelijk. Want zonder Pieter, alleen met kennis van het product en zonder een doorgedreven marktaanpak, zou het niet eenvoudig zijn. Dat wist Pieter ook. En dus was de kans groot dat Pieter een dubbele waarheid sprak: dat ene gesprek met vader moest hebben plaatsgevonden, gezien de zelfzekerheid waarmee hij het aan tafel had verkondigd, en ook inhoudelijk had hij gelijk, want zonder hem zou de zaak naar de haaien gaan.

Jan had zichzelf overtuigd. Het was de enige oplossing, hoeveel pijn het hem ook deed om te moeten aanvaarden dat vader dit besluit nooit rechtstreeks met hem had gedeeld. Uit angst voor zijn reactie, misschien? Dat was toch niet nodig! Met een goede uitleg, en na elkaar diep in de ogen te hebben gekeken, zou hij dit zeker hebben aanvaard – dat moest vader toch geweten hebben. Waarschijnlijk was het een kwestie van tijd geweest. Het was allemaal snel gegaan. Want inderdaad, ze waren slechts één keer helemaal alleen geweest in de korte periode dat vader in het ziekenhuis lag. En toen had vader voor de zoveelste keer het ingewikkelde proces met hem overlopen over hoe het veld juist moest worden bewerkt, in welke precieze weersomstandigheden, wanneer hij sproeistoffen moest gebruiken, hoe hij de tractoren moest onderhouden, hoe je kunt bepalen wanneer er geoogst moet worden, hoe je de opslag moet organiseren, hoe je ervoor zorgt dat leveringen correct verlopen, hoe je de donkere winterperiode het best overbrugt enzovoort. Maar over de samenwerking met Pieter, over wie in de toekomst wat zou doen, daar was het toen niet over gegaan. En waarschijnlijk had vader met Pieter over heel andere dingen gesproken. Hoe zoek je nieuwe klanten, hoe zorg je ervoor dat het geld binnenkomt, hoe spreek je met de bankier en met de boekhouder ...

Er zat dus niets anders op: de situatie aanvaarden zoals ze was, en goede afspraken maken met zijn broer. Hoe moeilijk dat ook zou zijn. Voor de tweede keer vermande hij zich en ging weer naar de woonkamer. Moeder zat er met haar tranende ogen boven haar bord, en Pieter las vrolijk verder in de krant. Jan nam het woord: ‘Akkoord, Pieter, jij krijgt de leiding. Want we hebben elkaar nodig. Jij kunt dingen die ik niet beheers, maar het omgekeerde geldt ook. Jij weet geen barst van hoe je een tractor in beweging krijgt, en je kent geen sikkepit van hoe je aardappelen moet rooien. Ik vraag je dus uitdrukkelijk om mij in mijn rol te zullen respecteren.’ Pieter ging ostentatief door met in de krant te bladeren, keek amper op en antwoordde glimlachend, langs zijn neus weg: ‘Deal!’ En toen bracht hij zijn bord naar de keuken.

Moeder was opgelucht, lachte naar Jan en kreeg een warme blik van verstandhouding terug. Ze voelde dat Jan dit deed om zijn vader en ook haar een plezier te doen,