

Copyright 2012 Weekbladpers Tijdschriften
All Rights Reserved

Vrij Nederland

December 22, 2012

SECTION: Reportage; Blz. 32

LENGTH: 3799 woorden

HEADLINE: De vader, de zoon en de familiezaak;
De volgende generatie

BYLINE: Mischa Cohen en Map Oberndorff; 's Ivo van der Bent

BODY:

ABSTRACT:

Familiebedrijven leveren de helft van onze banen en opvolgingsproblemen zijn dus slecht nieuws. 'Ik zei: pa, ik stop ermee.'

FULL TEXT:

'Mijn zoon had één doel: hij wilde het bedrijf runnen. En wel nu! Ik zei: "Jongen, we moeten eerst door de crisis heen." Aan---nemer Klaas de Leeuw (61) zou vier jaar geleden het familie-bedrijf overdragen aan de vijfde generatie: zijn zoon Rob. Een paar maanden daarvoor brak de crisis uit. Het be--drijf, in 1894 opgericht door zijn overgrootvader, werd hard getroffen. Bouwprojecten vielen stil, banken verstrekten geen kredieten meer en het bedrijfsvermogen zat vast in grond die on--verkoopbaar werd. De Leeuw besloot voorlopig zelf aan het roer te blijven, tegen de zin van zijn zoon. 'Rob wilde zelf kapitein worden en vond het tijd dat ik terug zou treden. Volgens mij zag hij de werkelijke problematiek niet. Ik heb in bijna veertig jaar meer ervaring en relaties opgebouwd, die zijn nu hartstikke hard nodig.'

Ooit was het vanzelfsprekend: zodra hun pensioen-leeftijd naderde, gaven ouders het stokje door aan hun kinderen. Maar die tijd lijkt voorbij. Het zijn niet alleen de ouders die moeite hebben om hun levenswerk over te dragen, volgens recent onderzoek van het Erasmus Center for Family Business en financieel dienstverlener Ernst & Young overweegt niet meer dan tien procent van de Nederlandse studenten het bedrijf van hun ouders over te nemen. Nederland scoort daarmee wereldwijd het laagst. Hoe individualistischer en welvarender, hoe minder de nieuwe generatie bereid is tot overname, zegt Arjen Brussé, partner bij Ernst & Young. 'Veel ondernemerskinderen bouwen liever een eigen carrière op dan dat ze de zaak van pa en ma voortzetten.' Die trend is verontrustend, waarschuwt hij. 'Familie-bedrijven zijn in crisistijden een stabiele factor, ze hebben een langetermijnvisie. Als die verdwijnt, is dat bedreigend voor onze economie.'

Onmisbaar

Aannemersbedrijf De Leeuw is een van de tweehonderd zestigduizend familiebedrijven die voor ruwweg de helft van de Nederlandse werkgelegenheid zorgen. Het zijn grote ondernemingen als C&A van de familie Brennink-meijer, of SHV van de familie Fentener van Vlissingen, maar ook veel boerenbedrijven, de slager en het advocatenkantoor om de hoek. Bij steeds meer van die families spelen twijfels over de opvolging. Voor Ton Mikkers uit het Brabantse Boekel, producent van onder meer Kips Leverworst, was het zelfs onbespreekbaar, zegt zijn zoon Geert. 'Ik kreeg nooit het idee dat mijn vader me inwerkte om hem op te volgen. Hij zag me als een kind en dus bleef ik me ook zo gedragen.' En Paul Rutten, directeur van de Gulpener bierbrouwerij in het Lim-burgse Gulpen, ging een weekend wandelen voor een goed gesprek met zijn zoon Jan-Paul. 'Ik zei: ik zie trekken in je persoonlijkheid die geschikt zouden kunnen zijn voor de brouwerij. Mocht je geïnteresseerd zijn, dan is het verstandig om je studiekeuze daarop af te stemmen. Drie weken later belde Jan-Paul dat hij toch liever geneeskunde ging studeren.'

Problemen bij de bedrijfsopvolging zijn slecht nieuws voor de Nederlandse economie, beaamt hoogleraar Roberto Flören van Uni-versiteit Nyenrode, die wel een kanttekening plaatst bij het onderzoek van Ernst & Young. 'De studenten uit dat onderzoek zijn nog jong, die gaan eerst iets anders doen maar uiteindelijk wordt in een op de drie familiebedrijven de directeur-eigenaar opgevolgd door een van de kinderen.' In tijden van crisis is het aantal bedrijfsopvolgingen sowieso minder groot, zegt Flören. 'Het pensioen van zo'n ondernemer zit vaak in het eigen bedrijf. Als dat half onder water staat, denkt hij: ik heb de zaak zelf groot gemaakt, ik heb zoveel ervaring, met iemand anders kan het misschien de verkeerde kant op gaan. Ondernemers die denken dat ze onmisbaar zijn, dat is een van de grote opvolgingsbarrières.' Aannemer Klaas de Leeuw houdt de touwtjes in deze moeilijke tijd liever zelf in handen. 'Mijn oudedagsvoorziening zit voor een belangrijk deel in het bedrijf, dus als het fout gaat, ga ik straks de bijstand in,' vertelt de aannemer in zijn kantoor in Schagen. Vrij Nederland volgde hem de afgelopen jaren in zijn strijd tegen de crisis (zie vn.nl/crisis). Bij eerdere gesprekken leek hij nog optimistisch, nu vertoont zijn gezicht zorgelijke trekken. 'De crisis duurt veel langer dan iedereen verwachtte.' Van de vijftien werknemers zijn er nog maar twintig in dienst, een groot deel van zijn bedrijfspand staat inmiddels leeg. In de kantine zitten twee mannen te lunchen. 'Vroeger zaten hier vijftien man,' zegt De Leeuw. 'We zouden passen in een pand dat eenderde is van dit gebouw. Er is alleen één probleem: ik raak dit niet kwijt.' Veel van zijn vermogen zit in grond en onroerend goed, maar kopers zijn er niet. En dat kan vervelende gevolgen hebben: 'Als ik failliet ga, heb ik al die jaren voor niets gewerkt. Want de banken, waar ik nog enkele leningen heb, zullen alles lukraak verkopen voor lage prijzen.'

Met man en macht probeert hij dus de laatste kredieten af te lossen. Zelfs zijn woning in Anna Paulowna, een grote molen die hij bouwde ter ere van het honderdjarig bestaan van De Leeuw BV staat te koop. Niet uit angst voor faillissement, benadrukt hij. 'Het is hier nu geen vetpot, maar de belangrijkste reden is dat mijn vrouw zei: "Liever gisteren dan vandaag. Want als jij nog lang zeventig tot tachtig uur per week door blijft werken, haal je je vijftienste niet. En ik zit liever samen met jou in een hutje op de hei dan in mijn eentje in die molen.'" Nog vier of vijf jaar verwacht hij door te moeten gaan, maar zoon Rob wilde daar niet meer op wachten. Ruim twee jaar geleden heeft hij het bedrijf verlaten. 'Hij verweet me dat ik hem niet zou vertrouwen. Ook vond hij dat ik te veel een stempel bleef drukken op het bedrijf. "Dat laatste klopt", antwoordde ik. "Het is ook mijn bedrijf.'" Zijn zoon is 'nogal kort door de bocht', zegt hij zacht. Maar: 'We zijn niet met ruzie uit elkaar gegaan, noem het een zakelijk verschil van inzicht.' Het wrange is wel, vervolgt hij, dat zes jaar geleden een groot bouwbedrijf geïnteresseerd was in een overname. 'Toen kon ik er goed geld voor vangen. Ik vroeg aan Rob: "Wat gaan we doen?" Hij zei: "Pa, ik ga het van je overnemen, dus we gaan het niet verkopen.'" Hij is even stil. 'En nou is hij weg.'

Grafzerken

In zijn werkplaats schildert Rob de Leeuw (34), in blauwe overall, met zilververf de in een grafzerk gegraveerde tekst. Sinds afgelopen zomer is de aannemerszoon eigenaar van Volten Natuursteen, vooral gespecialiseerd in grafmonumenten. Toen hij in 2010 zijn vertrek bij De Leeuw aankondigde, had hij nog geen ander werk. 'Ik liep al een tijd met een knoop in mijn maag. Pa is naar mijn mening niet zo goed in loslaten en liet mij met stoffer en blik achter iedereen aanlopen. Toen hij me op een dag wéér vroeg voor een manusje-van-alles-functie, zag ik het absoluut niet meer zitten. Ik zei: "Pa, ik stop ermee. Ik sta hier niet meer achter." Mijn vader zei dat hij er niet blij mee was, maar veel woorden zijn er niet aan vuilgemaakt.' Nu is Rob de Leeuw zelf baas bij Volten, van oorsprong ook een familiebedrijf. Door de dood van de vorige eigenaar kwam het in de verkoop en toen Rob instapte, was de omzet gekelderde. 'Die situatie en ook die van mijn vader heeft me aan het denken gezet,' zegt hij. 'Ik wil ervoor zorgen dat deze organisatie niet zo afhankelijk is van mij.' Voorlopig heeft hij zijn handen vol aan de op--bouw, want zelfs in de uitvaartbranche is de crisis inmiddels voelbaar. 'Urnen zijn nu eenmaal veel goedkoper dan grafzerken, hier in Schagen wordt inmiddels drie keer zoveel gecremeerd als begraven.' Hij laat de toonkamer met monumenten zien, waar aan beide kanten van een lang pad grafstenen staan opgesteld. 'Ik noem dit ook wel de lijdensweg,' zegt De Leeuw junior zonder sprankje ironie. Hij wil het hier wat 'leuker aankleden', meer 'warmte en sfeer' aanbrengen en naast de stenen mooie urnen plaatsen. Over zijn vader maakt hij zich zorgen. 'God man, wat heb je er allemaal voor over, denk ik wel eens. Het lijkt wel een missie voor hem om het bedrijf in de lucht te houden. Zo heeft hij nog lang geprobeerd zijn mensen aan te houden, al kostte hem dat veel geld.' Met zachtere stem: 'Ergens snap ik hem wel. Wat ik erg voor hem vind, is dat hij jarenlang zo hard heeft gewerkt en dat dit helemaal zijn bedrijf is geworden. Nu ziet hij het als zand door zijn vingers glijden.'

Catastrofaal

Familieondernemers wachten vaak te lang met het ontslaan van personeel, zegt Lex van Teeffelen, lector bedrijfsoverdracht aan de Hogeschool Utrecht. 'Ze voelen zich erg verantwoordelijk voor hun personeel en stellen ontslagen zo lang mogelijk uit.' Dat kan catastrofale gevolgen hebben, weet Van Teeffelen die samen met de Kamer van Koophandel onderzoek deed naar de gevolgen van opheffingen en mislukte overdrachten van Nederlandse bedrijven. Elk jaar mislukken meer dan tienduizend overdrachten en worden bijna twintigduizend gezonde bedrijven opgeheven. Kosten: tachtigduizend banen, een omzetderving van vier miljard euro en een kapitaalverlies van twee miljard euro. De onderzoeker vreest voor een 'stil pensioendrama'. Door de vergrijzing en de kwakkelende economie groeien de aantallen steeds harder. 'Familie-bedrijven kunnen het langer volhouden doordat ze hun eigen geld in het bedrijf blijven stoppen. De eigenaar en zijn bedrijf zijn vaak vergroeid tot één geheel, verkopen is dan een heftige beslissing waar ze liever niet over nadenken. Uiteindelijk komen ze daardoor nog erger in de shit.' Ook Van Teeffelen merkt dat de nieuwe generatie steeds minder zin heeft om de zaak over te nemen. 'Jongeren zien hun ouders zich een slag in de rondte werken en denken: dat ga ik anders doen.' Eigenaren zouden vaker verkoop aan een buitenstaander moeten overwegen, zegt hij. 'Kijk naar Uni-lever, ooit begonnen als familiebedrijf. Of de koffie en thee-specialist Simon Lévelt, die is verkocht aan een franchisegever en daarna een goedlopende keten is geworden.' Soms loopt het minder goed af. Zo moest de oude Albert Heijn in 2002 met lede ogen toezien hoe CEO Cees van der Hoeven door een boekhoudfraude het concern langs de rand van de afgrond liet scheren. Heijn, die zelf ooit als president-directeur Van der Hoeven zijn bedrijf binnenhaalde, liet weten dat hij zich door zijn voormalige oogappel 'zwaar verneukt' voelde.

Gezichtjesworst

De overdracht van familiebedrijf Boekos leidde ook tot een drama. Toen eigenaar Ton Mikkers on--verwacht overleed, bleek er niets te zijn geregeld voor de opvolging. Geen van de drie zoons was in staat en bereid om het bedrijf met zo'n 375 man personeel te leiden. Mikkers' levenswerk sleepte in zijn ondergang ook de goede verhoudingen in het gezin mee. Aan een ontmoeting in Boekel ' waar het bedrijf van zijn vader was gevestigd en waar zijn moeder nog woont ' heeft Tons zoon Geert dan ook geen behoefte, en ook niet aan een foto bij dit artikel. Ooit verkocht Boekos duizenden tonnen vleesproducten aan supermarkten in Nederland, vertelt Geert Mikkers (43). 'Elk stuk vlees dat mijn vader aanraakte, leek in goud te veranderen.' Maar van Boekos zelf, ook bekend van gezichtjesworsten als Plop- en Samson Worst, staat letterlijk niets meer overeind. 'Alleen op Google Street-view kun je nog langs de panden lopen,' zegt Mikkers. Hij beschreef de neergang van de familie in zijn boek Valkuilen bij bedrijfsoverdracht, bedoeld om andere ondernemers en erfgenamen te waarschuwen. 'Na de dood van mijn vader moesten we het bedrijf verkopen. Dat heeft geleid tot een nachtmerrie die nu al meer dan tien jaar duurt.' Hoe schuldig hij zichzelf ook voelt over zijn eigen bijdrage daaraan, de oorsprong van de verstoorde verhoudingen ligt bij zijn dominante vader, die zijn opvolging niet geregeld had, zegt Mikkers. 'Mijn vader dacht dat hij honderdtien jaar zou worden.' Zijn tweelingbroer Tom koos al vroeg een andere richting. 'Toen mijn vader hoorde dat Tom in plaats van rechten theologie ging studeren, was hij niet blij. Maar in mijn oudere broer Leon en mijzelf had hij de opvolging in huis, wij vulden elkaar goed aan: Leon financieel, ik commercieel. Alleen zag mijn vader dat niet, of hij wilde het niet zien.' Vader Ton was een autoriteit, in het dorp ' 'als we iets te vieren hadden, stond de plaatselijke fanfare bij ons op de stoep' ' maar ook thuis. 'De verhoudingen waren duidelijk: eerst vader, dan een hele tijd niets. Dan mijn moeder, dan mijn broers, en helemaal onderaan kwam ik. Mijn moeder wist niet dat ze in verwachting was van een tweeling, ik kwam onverwacht als een soort nageboorte. Als ik als jongen iets zei aan tafel was het meteen: Geert, houd even je mond.'

Zij eruit, of ik

Op de zaak was vader Ton ook overheersend, zegt zijn zoon. 'Ik heb me vaak afgevraagd waarom hij nooit heeft gezegd: kom nou gewoon eens bij me op kantoor zitten, luister, en kijk naar wat ik aan het doen ben. Zo bouw je een band op met je vader en je leert het bedrijf kennen.' Toen Ton Mikkers op achtenvijftigjarige leeftijd plotseling overleed, bleef de familie onbeschermd achter. Het bedrijf bleek verlieslijdend en er zat voor de erfgenamen, die de meeste aandelen van de vennootschap in handen hadden, niets anders op dan te verkopen. De verkoop van Boekos aan een van de concurrenten, die op de begrafenis nog de laatste eer aan Ton Mikkers had bewezen, liep uit op een drama. Zoon Geert kwam voor de rechter tegenover zijn broers en zijn moeder te staan. Hij zou worden uitgekocht uit de vennootschap en had het idee dat hij te weinig kreeg voor zijn aandeel. 'Ik heb in de rechtbank gebluft: zij eruit of ik eruit. Tot mijn verrassing zeiden ze tegen me: neem jij het maar.'

Eindelijk kon hij bewijzen wat hij in zijn mars had, dacht Mikkers, toen hij licht euforisch de rechtbank verliet. 'Maar dat ik de familievennootschap overnam, bleek de domste zet van mijn leven. De voorlopige koopovereenkomst liet ruimte aan de koper om de waarde van Boekos te betwisten.' De jaren daarna zou de koper het bedrag net zo lang naar beneden bijstellen tot er van het familiekapitaal niets meer over was en de resten van de vennootschap ten slotte door Geert Mikkers' eigen adviseurs failliet werden verklaard; hij kon de rekeningen niet meer betalen. 'Ik heb niet alleen heel veel geld verloren, maar de ironie is: ik deed het voor het familiebelang. En de familie raakte er juist door verscheurd.'

Ton Mikkers had aan zijn kinderen wel tijdig de aandelen overgedragen, maar geen inzicht in het bedrijf gegeven en ook zijn opvolging niet goed geregeld. Volgens hoogleraar Flören is dat een typische zwakte van familiebedrijven. 'De ondernemer stelt zich soms op als een alleenheerser en omringt zich met jaknikkers. Als hij wegvalt, wordt het bedrijf heel kwetsbaar.' De hoogleraar krijgt de gekste telefoontjes, zegt hij. 'Erfgenamen van overleden ondernemers raken soms in paniek. Soms bellen ze omdat ze de code van de brandkast niet kunnen vinden. Maar ik hoor ook verdrietige verhalen over ruziënde broers en zussen. Er staat vaak niets op papier over de bedrijfsopvolging, met tragische gevolgen voor zo'n onderneming en voor de familie.'

Paul, Paul en Paul

Bierbrouwer Paul Rutten (69) herinnert zich nog goed hoe hij zelf als net-afgestudeerd econoom uit Amsterdam onverhoopt werd teruggeroepen naar het familiebedrijf toen het daar slecht ging. In de vergaderkamer van de Gul-pener Bierbrouwerij wijst hij naar de geschilderde portretten aan de muur. Vier generaties Rutten kijken op de bezoekers neer: Jean-Paul, Paul, Paul en Paul. Dat hij zijn enige zoon Jan-Paul heeft laten dopen, betekende absoluut niet dat het vanzelf sprak dat diens portret hier ooit ook zou komen te hangen, zegt vader Rutten. 'Het zou wel heel toevallig zijn als de ideale directeur nu net zo vlakbij te vinden is.' Al heeft hij niet langer de dagelijkse leiding, Rutten bemoeit zich nog graag met het bedrijf. 'Ik maak misschien een dominante indruk, maar ik doe echt gemakkelijk een stap opzij.' Hij is nog steeds grootaandeelhouder, met 57 procent van de aandelen, de rest is in handen van veertien familieleden. 'Op aandeelhoudersvergaderingen zitten we meestal met zijn allen in het bierhuis hiernaast.'

Hijzelf was nooit van plan zijn verdere leven in Gulpen te slijten, zegt Rutten. 'Ik ging economie studeren in Amsterdam, in de wilde tijd, de jaren zestig.' Met zijn spijkerpak en halflange haar viel hij in zijn geboortedorp uit de toon. 'Terwijl ik in Amsterdam gold als die rechtse klootzak, werd ik in Gulpen gezien als een uitermate linkse hond.'

Hij was bijna afgestudeerd toen zijn vader hem dringend vroeg of hij naar Gulpen wilde terugkomen. 'Ik had net mijn scriptie af en ik had een aanstellingsbrief van uitgeverij VNU op zak. Maar ik wilde graag zelf aan de knoppen zitten, en dat kon bij de brouwerij. Dat ik "ja" zei, had er ook mee te maken dat het niet goed ging: ik was nog geen twee jaar hier toen de banken de kredieten opzegden.' Saneren bleek lastig: 'Ik kende iedereen, had met mensen op school gezeten, die verbondenheid vertraagde het proces.' Rutten zette in op duurzaam ondernemen, een erfenis van zijn linkse Am--ster--damse jaren: 'Nu hebben we met vijftig boeren hier een coöperatie, onze gerst en hop komen allemaal uit de streek.' Hij besloot zijn eigen afscheid goed te regisseren. 'Vijf jaar voor ik zelf weg wilde, maakte ik een notitie hoe die vijf jaar zouden worden ingevuld. Zodat ik daarna met een gerust hart kon vertrekken.' Hij was niet teleurgesteld toen zijn zoon Jan-Paul geneeskunde ging studeren. 'Nee, echt niet. Het loste eerder een probleem op. Want het is een extra verantwoordelijkheid als je je kind zoiets groots toevertrouwt.'

Jan-Paul Rutten (38) loopt trots door de brouwerij, waar zestien soorten bier aan het vergisten zijn in roestvrijstalen tanks van zestigduizend liter per stuk. 'De hele brouwerij was toen ik klein was één grote, best gevaarlijk speeltuin,' vertelt hij. 'Mijn vader nam me als kleuter mee, ik zag al die flessen voorbij komen op die rinkelende band en ik zag het gist borrelen in de toen nog open gistingsskuipe.' In het bedrijf '57 werknemers en een omzet van zeventien miljoen ' draait het meer om vakmanschap dan bij 'computergestuurde' giganten als Heineken. 'Maar het gaat ons niet alleen om dat ambachtelijke, het gaat om het duurzaam brouwen van vooral lekker bier.' Jan-Paul is sinds kort geen chirurg meer, maar 'directeur in opleiding'. Zijn laatste operatie heeft hij

uitgevoerd in een dorp in Nepal, waar hij acht maanden woonde met zijn vrouw, plastisch chirurg, en hun drie kleine kinderen. Het besef dat hij daar voor het laatst als arts zou werken, maakte de onderneming extra bijzonder. Een jaar eerder had hij zijn vader gebeld met een belangrijke mededeling. 'Ik zei: pa, hoe zou je het vinden als ik naar de brouwerij kwam? Het was een kort gesprek, mijn vader klonk heel verbaasd, maar vooral blij.' Tweemaal was het hem gevraagd, na zijn middelbare school en toen hij zich ging specialiseren, en tweemaal had hij gekozen voor de geneeskunde. Rutten kan zich de verbazing voorstellen dat het bier het toch won. 'Ik begrijp de kritiek, maar ik heb nu eenmaal twee grote liefdes in mijn leven. Mijn studie heeft de gemeenschap geld gekost, maar moet ik nu de ene liefde harder trekt, zeggen: ik doe het niet, want mijn opleiding is betaald uit belastinggeld?'

Geldingsdrang

De bottelaars, die in de brouwerij net overschakelen van pils op witbier, begroeten hun nieuwe baas hartelijk. Ze kennen hem al uit de tijd dat hij hier wat bijverdiende als flessenwasser. Nee, ze zien hem niet als het geparachteerde zoontje van de baas, zegt Jan-Paul. 'Ze zijn opgelucht dat het goed zit met de toekomst van Gulpener. De komende dertig jaar is er duidelijkheid, continuïteit. Logisch, om ons heen zijn veel familie-brouwerijen omgevallen of verkocht: Hertog Jan, Dom-melsch. De oude Guus Brand van Brand Bier was in mijn jeugd onze buurman, zijn zoon heeft het bedrijf overgenomen en daarna verkocht aan Heineken.'

De Erasmus Universiteit richtte vorige maand het Centre of Family Business op, vooral om de communicatie tussen de generaties te verbeteren. 'Veel kinderen weten niets van de onderneming van hun ouders en ze weten al helemaal niet hoe ze iets ingewikkelds als opvolging ter sprake moeten brengen,' zegt wetenschappelijk directeur Vanessa Strike. 'Ik probeer de volgende generatie een taal te geven waarmee ze met hun ouders over het familiebedrijf kunnen praten.'

Het besef dat de vrede in de familie zwaarder moet wegen dan zakelijke belangen, overheerst in de families De Leeuw en Rutten en zelfs bij Geert Mikkers. 'Dit leven draait niet om rijkdom maar om harmonie met je naasten. Ik knijp in mijn handen dat mijn familie bereid is gebleken tot verzoening.' De relatie met zijn moeder en zijn tweelingbroer is sinds kort hersteld, alleen zijn oudste broer heeft hij al jaren niet meer gesproken. Zijn conclusie: 'Het ging om veel geld maar het is het niet waard geweest. Ik werd misleid door mijn eigen geldingsdrang, ik wilde postuum aan mijn vader tonen dat ik een waardige opvolger kon zijn.'

Jan-Paul Rutten loopt nu nog stage bij 'de Gulpener', maar over twee jaar zal hij er echt de baas zijn, als vijfde generatie Rutten. Rond die tijd zal ook zijn licentie als chirurg vervallen. 'Dat zal zeker pijn doen. Ik mis nu al de spanning van het vak, het acute, de bloedende patiënt op de eerste hulp.' Zijn eigen kinderen heeft hij al meegenomen naar de brouwerij. 'Ik zie ze daar net zo blij verwonderd rondkijken als ik toen ik klein was. Maar ze moeten later vooral iets gaan doen waar ze gelukkig mee denken te worden' en wie weet kruist hun pad ooit nog dat van de brouwerij.'

Aannemerszoon Rob de Leeuw noemt het ontbreken van een 'innige vader-zoonrelatie' met zijn vader Klaas een van de oorzaken van de mislukte bedrijfsoverdracht. 'Ik voelde me daardoor minder betrokken bij het bedrijf. Mijn vader was vroeger erg weinig thuis, hij was altijd aan het werk.' Op het moment dat hij besloot uit het bedrijf te stappen, was Rob net zelf vader geworden. Als het bijna honderdtwintigjarige aannemersbedrijf na vier generaties niet wordt voortgezet zou dat jammer zijn, zegt De Leeuw senior. 'Maar ook niet meer dan

dat.' Hij is druk bezig zijn zaak voor te bereiden op verkoop aan een andere partij. 'Wie weet belt mijn zoon over twee jaar wel en zegt: "Pa, ik heb er nog eens over nagedacht en ik heb er toch zin in." Maar dat verwacht ik niet.'

Aannemer Klaas de Leeuw en zijn zoon Rob bij de molen die Klaas liet bouwen. 'We zijn niet met ruzie uit elkaar gegaan'

Paul Rutten en zijn zoon Jan-Paul, voormalig chirurg. 'Ik maak misschien een dominante indruk, maar ik doe echt graag een stap opzij'

Rob de Leeuw en vader Klaas. 'En nou is hij weg'

Jan-Paul en Paul Rutten. 'Ik begrijp de kritiek'

GRAPHIC: IVO VAN DER BENT

LANGUAGE: DUTCH; NEDERLANDS

LOAD-DATE: December 19, 2012