

DE CASUS



ERIC VAN SCHAGEN EN ROB JANSEN



IK DENK: 'PRIMA, HOUDEN ZO', MAAR MIJN ZOONS DENKEN AL VERDER

Ondernemers houden hun bedrijf graag in de familie. Het is een mooi perspectief: met de familie het tijdelijke verslaan, eeuwigheid lonkt. Hoe zij dat ervaren, vertellen Eric van Schagen en Rob Jansen elkaar, patres familias van IT-bedrijf Simac uit Veldhoven en Chain Logistics uit Uden. Dit bedrijf combineert transport, opslag en assemblage met een flinke scheut sociale betrokkenheid. Aan de hand van verschillende thema's bieden de ceo's een inkijkje in elkaars bedrijven. De verschillen konden op papier niet groter zijn. Toch is er veel herkenning.

tekst ronald frencken beeld eddie mol



'EIGENAARSCHAP IS HET BELANGRIJKSTE. DAT ZE ÉCHT VOELEN: IK DRAAG MIJN STEENTJE BIJ'

Eric van Schagen van Simac nam in 1991 het roer over van zijn vader, die het bedrijf in 1971 oprichtte. Inmiddels zijn we dertig jaar verder. Het kunstje van destijds wordt herhaald als over een jaar of twee Erics oudste dochter, zoon en neef, die nu al in de directie zitten, het stokje overnemen. Zo wil het plan. Bij Simac werken 1.400 medewerkers vanuit 15 vestigingen.

Rob Jansen van Chain Logistics begon 21 jaar geleden zijn onderneming. Hij had al een mooie carrière achter de rug. Rob geeft zichzelf nog een jaar of zes, en dan trekt ook hij zich terug uit het bedrijf dat nu 85 FTE's telt. Ongeveer 15% van de medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt en dus wat extra begeleiding op de werkvloer nodig. Na de overdracht zal hij plaatsmaken voor zijn twee zonen, die nu in het management zitten.

Spoileralert: de ceo's zijn allerminst zorgenvrij rondom hun 'gedroomde' bedrijfsopvolgers binnen de familie. Opvolging is mensenwerk, weten zij. Het draait om motivatie, kwaliteit en momentum. Garanties voor succes? Die worden niet gegeven.

Eric is gefascineerd door Robs verhaal, hoe hij zijn belangstelling voor sociaal ondernemen gestalte weet te geven in Chain Logistics. "Ik wil altijd het beste uit mensen halen", zegt Rob. "Zelfs al toen ik destijds een koeriersbedrijf startte, min of meer uit onvrede met bedrijven waar ik werkzaam was. Waar de business altijd boven de mens ging, daar kon ik niets mee. Je hoort en leest het tegenwoordig vaak: medewerkers binden, boeien en behouden. Een no-brainer. Je haalt het beste uit medewerkers door ze eigenaar te maken van hun werk. Door ze het gevoel te geven dat ze hun steentje bijdragen. Dat geldt ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die wij hier graag begeleiden."

'ELK BEDRIJF VERDIENT MEER GLANS. IEMAND AAN HET STUUR MET AMBITIE, DIE VOORUIT WIL.'

– ERIC VAN SCHAGEN

ERIC VAN SCHAGEN IN HET KORT

LEEFTIJD
65 JAAR

OPLEIDING
TU EINDHOVEN- BEDRIJFSKUNDE

CARRIÈRE
SIMAC TECHNIEK N.V., VELDHOFEN, CEO

VOORZITTER VNO-NCW BRABANT ZEELAND
VOORZITTER BESTUUR COÖPERATIE SLIMMER LEVEN 2020
VOORZITTER BESTUUR SPORTS & TECHNOLOGY EINDHOVEN
LID STICHTINGSBESTUUR PSV VOETBAL

ONE VOICE CAN CHANGE A ROOM
BARACK OBAMA

ROB JANSEN IN HET KORT

LEEFTIJD
61 JAAR

OPLEIDING
LEERGANG SOCIAL ONDERNEMEN UVA
ADVANCED LEERGANG SOCIAAL ONDERNEMEN NYENRODE

CARRIÈRE
CHAIN LOGISTICS B.V. , OWNER
MODUS LINK B.V., MATERIAL MANAGER
MODINE UDEN B.V., LOGISTICS MANAGER

BOARD LEERGANG SOCIAAL ONDERNEMEN
LLEAD PROJECT: VERANDERING VAN BANEN IN DE LOGISTIEK,
ISM UNIVERSITEITEN EN TNO
CHANGE GEAR: LEARNING COMMUNITIES, ISM UNIVERSITEITEN EN TNO

DOENERS EN HOOGOPGELEIDE DENKERS

“Een logistieke omgeving als Chain Logistics lijkt me zeer geschikt om mensen extra te begeleiden en hen zo te laten opbloeien”, meent Eric. “Inderdaad”, zegt Rob, “in onze assemblagehal verrichten wij grotendeels ongeschoold, vaak zeer nauwgezet werk. Denk

aan verpakkingen gereedmaken, etiketten plakken en producten in elkaar zetten. Vaak heeft het werk een repeterend karakter. Met een beetje begeleiding door betrokken teamleiders gebeurt dat perfect. Van handwerk is bij Simac natuurlijk geen sprake, Eric?” “Mensen in onze branche zijn vaak hooggekwalficeerde denkers”,

zegt Eric. “Ook voor sommigen van hen is het moeilijk om een plek te vinden op de arbeidsmarkt. Zij kunnen een extra zetje dan goed gebruiken. Dat bieden wij bijvoorbeeld door programmeerwerk uit te besteden aan bedrijven die speciaal zijn ingericht op werken met autisten. Ik denk dat het in onze branche beter is om die

werelden – autistisch en niet-autistisch - gescheiden te houden. Zouden wij dat niet doen, dan voorzie ik ongemakkelijke situaties tussen medewerkers. Die wil ik vermijden. Onze manier van social return door uit te besteden, werkt.”

Eric vraagt zich af hoe het met de sociale aspiraties van Chain Logistics moet na de overdracht. “In jouw bedrijf zit inclusief ondernemerschap ingebakken. Opdrachtgevers kiezen juist daarom voor Chain Logistics. Het lijkt me belangrijk dat jouw zonen hun sociale taak zien zitten.”

GROEI

Vanuit de slaapkamer in 1971 tot 15 vestigingen in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Tsjechië, Duitsland en het VK nu: Simac is een uitstekend voorbeeld van hoe kennis, kunde en kwaliteit zich in de loop der jaren vertaalden naar groei. Meer dan twee decennia Chain Logistics laten zien dat

“Wij proberen structureel zo winstgevend mogelijk te zijn, zodat we kunnen groeien”, zegt Rob. “Met als doel om nog betere sociale keuzes te maken. Dat begrijpen onze opdrachtgevers, voor wie wij het verschil maken, mede omdat zij onze sociale kruisbestuiving vernieuwend vinden. Het menselijke is, tot op zekere hoogte, onze belangrijkste maatlat. In het verleden gaven wij iedereen een kans die interesse toonde in ons bedrijf. Daar zijn wij strikter in geworden. De balans tussen sociaal en winst is nu in evenwicht. Mijn zonen willen daarmee door.”

'BIJ ONS LIGT DE NADRUk OP HET BEDRIJF EN ALLE MEDEWERKERS, ÓÓK DEGENEN DIE GEEN FAMILIE ZIJN. DAAR VOEL IK ME ZEER VERANTWOORDELIJK VOOR. TOEN IK HET BEDRIJF VAN MIJN VADER OVERNAM, HAD IK DIT NIET ACHTER MEZELF GEZOCHT.' – ERIC VAN SCHAGEN

groeipaden ook anders kunnen lopen. Groei kan ook betekenen: indikken en consolideren door vestigingen af te stoten, en zo te werken aan kwaliteit. “Los van strategie komen er soms kansen op je pad”, zegt Rob. “Die leidden in ons geval op een bepaald moment tot vier vestigingen in vier gemeenten. Jammer genoeg hielden zij ons als sociaal bedrijf maar zeer mondjesmaat met geschikte kandidaten, terwijl dat toch een

belangrijke taak van gemeenten is. Dat schoot niet op. Het bracht ons terug naar de basis, met één solide vestiging in Uden. Hier zitten we nu in een splinternieuw pand, met volop mogelijkheden om groter te worden en te werken aan kwaliteit. Dat is ook groei.”

“Je kunt strategische groei ambiëren, maar realiseren is een ander verhaal”, zegt Eric. “Toen ik ooit stoere taal wilde bezigen en twintig procent wilde groeien, gebeurde er niets. Tot het om een of andere reden opeens wél gebeurde. Wat dat betreft denk ik vaak aan de woorden van managementgoeroe Eckart Wintzen: ‘Je strategie bepaal je later’. Ware woorden: sommige dingen mislukken, andere lukken. De dingen die

Eric van Schagen over Rob Jansen:

“Ik heb bewondering voor de authentieke manier waarop Rob het aanpakt, en hoe hij van het kleine koeriersbedrijf dat hij destijds overnam Chain Logistics heeft gemaakt. En bovenal voor zijn sociale betrokkenheid. Bij Rob zit sociaal ondernemerschap in het hart. Maar wat zijn verhaal echt bijzonder maakt, is de gezonde mix van sociaal en commercieel acteren. Opdrachtgevers proeven dat. Het maakt dat ze graag bij Chain Logistics willen aanhaken.

Loop je door het bedrijf dan voel je de positiviteit en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers. Dat is mooi om te ervaren. Ik neem dat mee naar Simac. Bij ons ligt de nadruk soms nog erg op de technische oplossing, of op de inhoud. Terwijl het toch echt begint bij werkplezier en bij interesse in de persoon zelf. Dit weten is één ding, er ook echt naar handelen, is iets anders. Rob geeft hier het goede voorbeeld.”



lukken verklaar je vervolgens tot strategie, om aan de omgeving uit te leggen waar je mee bezig bent. Toekomstige groei is ongewis. Dat geldt ook voor Chain Logistics. Het zou zomaar kunnen dat er zich morgen een mooie kans voordoet, en dat jij er over een jaar twintig medewerkers bij hebt. Dat is het mooie van ondernemen.”

PLUCHE

Het romantische idee van het familiebedrijf op het pluche, waar alles op alles wordt gezet om de familie een veilige en rijke toekomst te bieden, herkennen beiden dat? “Als ik in het land een presentatie geef, dan merk ik vaak dat men de familie voorop wil stellen”, zegt Eric. “Maar bij ons ligt de nadruk op het bedrijf en zijn medewerkers, dus óók degenen die geen familie zijn. Bijna iedereen dus. Daar voel

ik me zeer verantwoordelijk voor, iets wat ik voorheen, toen ik het bedrijf van mijn vader overnam, niet achter mezelf had gezocht. Medewerkers zijn Simacs kapitaal. Zij verdienen het geld. Die zet je niet zomaar aan de kant.” Rob knikt instemmend: “Bij Chain Logistics voelt het als familie. Die missie, waar ik me al 21 jaar voor inzet, is gelukt. Familiegevoel, het klinkt misschien cliché, maar het is waar: in het woord zit veel transparants. Iets wat ik gelukkig bij veel ondernemingen tegenkom.”

BIJBENEN

Het moment van de bedrijfsoverdracht nadert. Bij Eric duurt het nog twee jaar, bij Rob nog vijf. Maar zie ze zitten: twee topfitte entrepreneurs, gepokt en gemazeld en met een rijk netwerk. Ze ruiken kansen als varkens truffels. De praktijk is weerbarstiger, weten ze. Die gaat soms sneller dan zij kunnen bijbenen. “Ik ben nu 65”, zegt Eric. “Dan komt onherroepelijk de tijd dat je het aflegt tegen je leeftijd. Dat moment wil ik vóór zijn. Met het ouder worden, ga je meer kijken naar wat je al hebt. Wij hebben inderdaad een sterk familiebedrijf. Maar kijk eens naar jezelf en vraag je af: wil je als klant zakendoen met een bedrijf dat het in het verleden goed deed, of liever met een bedrijf met toekomst, dat ergens heen wil?”, houdt hij Rob een spiegel voor.



Rob Jansen over Eric van Schagen:

“In het verleden heb ik Simac op sommige momenten zakelijk wat meer van dichtbij mogen meemaken. Nu dus echt close up, een mooie kans. Als ondernemer zit je soms op een eiland. Daarom vind ik het zo interessant om de gezamenlijke uitdagingen te zien tussen twee ondernemers die ogenschijnlijk ver van elkaar staan. Die overeenkomsten hebben niet eens altijd te maken met het feit dat we een familiebedrijf hebben.

Het doet me goed om te horen dat een ondernemer als Eric net als ik soms ook uitdagingen zoekt, buiten het dagelijks runnen van het bedrijf. En dat we het beiden belangrijk vinden om ons buiten het bedrijf te begeven, daar waar het gebeurt. Dan is er nog onze bedrijfsopvolging; het is een belangrijk moment dat volop aandacht heeft. Bij ons, maar dus ook bij Simac. Bij bedrijfsoverdracht krijg je maar één kans. Medewerkers verdienen de beste toekomst.”

“Voor ons geldt dat wij tien jaar voor de overdracht hebben uitgetrokken”, bekent Rob. “Wij zitten nu midden in dat proces: kunnen mijn zonen het? Is een extra directielid handig? Dat zijn lastige keuzes. We hebben immers 85 gezinnen te voeden. En ik merk dat ik nu al afscheid aan het nemen ben. Een voorbeeld: nu, vier maanden na opening van ons splinternieuwe magazijn, ligt het al tjokvol producten die wij voor onze opdrachtgevers beheren. Ik denk dan: prima, houden zo. Mijn zoons niet. Die kijken al naar de overkant van de weg, dat veld ginder, waar nog ruimte is voor

een nieuwe hal. Waarna ze, als die vol is, er nog één willen bouwen. Die ambitie, die mis je als je ouder wordt. Ik denk dat ik nu iets meer naar het verleden kijk dan me lief is. Tja, ik kan mezelf niet dwingen om vooruit te kijken.”

SOMS EENZAAM

Dat het eenzaam aan de top kan zijn, weet Eric maar al te goed: het ceo-schap als baan die soms beperkt prikkels oplevert. “Daarom heb ik altijd nevenfuncties bekleed. Door in commissies en raden te zitten, doe je nieuwe inzichten op. Zo worden marketing en sales altijd in één adem genoemd. Vreemd eigenlijk, leerde ik tijdens een commissariaat: het zijn fundamenteel andere karakters die je hiervoor nodig hebt; marketing is voor de lange termijn, terwijl sales op alles in het nu moet reageren. Andere werelden, en zo benaderen we het nu dus

'IK WIL ALTIJD HET BESTE UIT MENSEN HALEN'

– ROB JANSEN

ook bij Simac. Als bestuurslid deed ik ook volop inzichten op bij reorganisaties. Daarvoor hadden ze dan plannen bedacht, die ik niet sociaal vond, maar die achteraf toch goed bleken uit te pakken.” Rob herkent de eenzaamheid van de ceo. Mede daarom heeft hij al lang geleden een Raad van Advies in het leven geroepen. “Het is fijn om te kunnen klankborden. Ik geef mijn adviseurs regelmatig inzage in de cijfers en viermaal per jaar gaan we een goed hapje eten om ze te bespreken. Zij verwachten niet dat ik alles van ze aanneem, maar ze hebben het goed met mij voor. Daar profiteer ik van.”

BEPERKT GOED

Wat is het advies aan ondernemers voor wie, net als bij Eric en Rob, de bedrijfsoverdracht nadert? Eric: “Elk bedrijf verdient meer glans. Iemand aan het stuur met ambitie. Mits voldoende mogelijkheden zou ik altijd proberen het in de familie te houden. Het houdt je betrokken. Ik ken ondernemers die hun bedrijf in de bloei van hun leven verkochten, en nu, enkele jaren later, veel minder positief in het leven staan. Óndanks de financiële onafhankelijkheid die de verkoop bracht. Zij voelen zich minder erkend.” Ook Rob heeft zijn bedenkingen bij loslaten. “Zorgeloosheid is een

prettig, maar beperkt goed. Een rijke levensvervulling is belangrijker. Mijn kleinzoon zit nu vol trots naast een van onze chauffeurs in de vrachtwagen. Dat is prachtig om te zien. Geweldig toch als hij ooit de volgende generatie aan het roer van Chain Logistics kan zijn?”

