

“Een bedrijf is veel meer dan alleen hardware”

Ik, Hans Saris verkocht mijn autobedrijf Saris 4x4 aan twee medewerkers. Dat was veel meer dan een zakelijke transactie van pand en werkplaats. Het was ook de verkoop van meer dan dertig jaar lang opgebouwd ondernemerschap en passie, en daar komt emotie bij kijken. Hoe leid je dat met elkaar in goede banen? Beide partijen blikken terug en laten het vastleggen voor een artikel in de Bovagkrant van februari 2021. Met dank aan Linda v t Hout die het zo mooi verwoord heeft.

Toen de pensioenleeftijd van Hans Saris dichterbij kwam, stak hij niet onder stoelen of banken dat hij Saris 4x4 wilde gaan verkopen. “Als je een bedrijf wilt verkopen, moet je het vier tot vijf jaar van tevoren aan iedereen vertellen. Dat geeft duidelijkheid naar klanten en leveranciers toe. En als je er open over bent, loop je de kans dat een potentiële koper naar je toe komt”, legt *hans* uit. Zo vertelt hij nu ook rond dat zijn landbouwbandenbedrijf over twee jaar een andere eigenaar zal hebben. Want ook al is Saris nog bijzonder ondernemend op zijn 68ste, hij heeft nog tal van andere plannen.

Fourwheeldrives

Hans Saris begon begin jaren tachtig zijn eigen garage. Daarvoor was hij een tijdje vertegenwoordiger in landbouwbanden en boeren bleven hem naderhand nog bellen. Alle inkomsten waren welkom, dus de bandenhandel doet hij erbij. Na een paar jaar sleutelen in een schuur in Valburg verhuist het bedrijf in 1986 naar de huidige locatie aan de Kerkstraat. Saris rolt min of meer per ongeluk in de fourwheeldrives. “Een klant was op zoek naar een Nissan Patrol. Ik kende de auto niet eens. Maar het lukte me er op één avond twee te verkopen, aan die klant en aan een andere bekende”, aldus Saris. Het balletje begint te rollen. Door een artikel in de krant komt daar ook bekendheid met het ombouwen van auto’s naar grijs kenteken bij. Saris bouwt een mooi bedrijf op dat hij samen leidt samen met zijn vrouw Els. Mensen komen inmiddels vanuit het hele land met hun fourwheeldrives en SUV’s naar Valburg: voor onderhoud, reparatie of om hun auto te laten ombouwen voor hun droomreizen.

Volgende stap

Saris’ zoon Jip werkt van jongs af aan in het autobedrijf en hij lijkt op papier de man om Saris 4x4 over te nemen. Hij besluit echter dat hij gelukkiger is in zijn technisch-commerciële functie (zie kader). De verkoopplannen van Saris zetten twee werknemers aan het denken: Robbert Lutterveld (36) en Suzan Saat (30). Robbert werkt op dat moment al vijftien jaar in de werkplaats, Suzan zeven jaar. Ooit kwam ze binnen voor een zaterdagbaantje, maar inmiddels regelt ze een groot deel van de administratie en raakt ook zij aangestoken door het ‘4x4-virus’. De twee hebben al een tijdje een relatie en zijn allebei waren toe aan een volgende carrièremove. Robbert Lutterveld: “Ik werkte al zo’n tijd bij Saris 4x4 omdat ik nooit een leukere werkplek had kunnen vinden. Maar ik had wel ambitie, ik wilde een volgende stap en dat gold ook voor Suzan.” Ze kloppen aan bij Hans.

Verrekte moeilijk

Begin 2018 raken de twee partijen met elkaar in gesprek. Voor Hans zijn ze de ideale overnamekandidaten: “Ze wisten alles: over financiën, werkplaats, fourwheeldrives en de klanten. Voor Robbert en Suzan was het ook ideaal: er zouden voor hen geen lijken uit de kast komen en ze konden een pand en een gevulde werkplaats overnemen.” Eigenlijk waren ze een beetje tot elkaar veroordeeld. “En toch was het verrekte moeilijk”, voegt Hans daaraan toe. Want een overdracht gaat niet alleen over de cijfers, het heeft ook een emotionele kant. Hans’ belangrijkste advies is dan

ook: doe het niet alleen. “Dat heb ik zelf te veel gedaan. Je denkt als ondernemer dat je het zelf wel kan. Ik had de overname bijvoorbeeld ook moeten laten toetsen door een jurist, dan had ik niet nog een periode de garantiegevallen hoeven te betalen. Bovendien heb je een maatje nodig die je een spiegel voorhoudt en die zegt wanneer je te ver gaat. Als je allebei zo’n maatje hebt, gaan de gesprekken soepeler.” Hans bedoelt met zo’n maatje niet de boekhouder, want hij bekijkt het vooral vanuit zijn eigen vak. “Een bedrijf is veel meer dan alleen de hardware; het pand en de spullen. Als je tijdens het proces geen oog hebt voor de software, zoals de geest en het gevoel van het bedrijf, dan loopt het fout. Dan worden het kille onderhandelingen en gaat het alleen om geld.” Robbert en Suzan hadden het geluk dat hun accountant die ook bedrijfsadviseur was, daar oog voor had.

Emoties

Voor Hans Saris was het jaar van de verkoop een bewogen periode. In zijn bandenbedrijf valt een medewerker weg, waardoor hij weinig tijd heeft voor beide bedrijven. De kosten zijn hoog, waardoor het bedrijfseconomisch niet zo goed gaat. Ook komt aan de relatie van Hans en Els een einde. Saris kijkt terug op een complex maar ook bijzonder traject, waarbij ratio en emotie telkens op tegen elkaar botsten: “We waren twee partijen met hetzelfde doel, maar de weg ernaartoe was totaal verschillend.” Suzan en Robbert maken voorzichtig plannen voor het bedrijf. Zij beleven het wel anders. Suzan Saat: “Het was voor ons veel zakelijker. Wij stonden aan het begin van iets moois, voor Hans was het een afscheid. Wij voelden enthousiasme en spanning, maar waren wel terughoudend in onze emoties uit respect voor Hans.” In het begin van de onderhandelingen merken ze veel emotie, gaandeweg werd het makkelijker. “Als emoties oplopen, dan moet je eerlijk tegen elkaar zeggen dat je even niet zakelijk kunt zijn, en even stoppen. Dan houd je ook openheid om je emoties te uiten.” De gesprekken liggen rond de zomer even stil, waarna het proces in een stroomversnelling komt.

Loslaten

De contracten worden getekend en op 1 januari 2019 is de deur waar Robbert en Suzan elke dag binnenstappen ineens hún deur. Suzan Saat: “Het ging zo snel, we moesten er echt aan wennen. Nog zeker een halfjaar moesten we nog veel samenwerken met Hans. Wij hadden het snel geregeld, maar het duurde lang tot de bank en Belastingdienst de boel hadden omgezet. Er stond nog veel op de naam van Hans.” Saris blijft letterlijk in de buurt, want hij woont nog steeds naast het bedrijf. Hoe ga je ermee om als je nog zo dicht op elkaar zit? Een oud-collega waar Hans mee sparde had een belangrijk advies: “Hij drukte me op het hart afstand te nemen. Het is de valkuil om betrokken te blijven. Om als je er bent toch een medewerker in de werkplaats te instrueren of ’s avonds een lamp uit te doen. Je moet het loslaten en je mond houden, anders wordt het een onwerkbaar situatie en zorgt het voor onderlinge irritaties. Ze moeten nog een hoop leren en zij mogen het op hun manier doen.” Robbert en Suzan merkten dat Saris het bedrijf losliet. “Maar als we hem nodig hebben, dan is hij er ook”, voegt Robbert eraan toe. Ze doen alledrie hun best om de relatie goed te houden. Saris kookt bijvoorbeeld een aantal maanden na de overname uitgebreid voor de ‘jongelui’. Robbert en Suzan laten ook een nieuwe bedrijfsjas maken voor Hans, die hij vol trots draagt.

Familiegevoel

Ook al heeft Saris 4x4 nieuwe eigenaren, het gedachtegoed van het bedrijf staat nog steeds overeind. Robbert noemt dat het familiegevoel: “De deuren staan altijd open, net dat beetje extra service. De spullen maken niet het bedrijf, ook niet de auto, maar de aandacht voor de klant. Dat gedachtegoed waar Hans mee is gestart, willen we er graag inhouden.” Robbert leidt de werkplaats, Suzan is de office manager. Het groepje personeel, in totaal acht op de loonlijst, is na twee jaar nog grotendeels hetzelfde. Er staat een Suzuki Jimmy voor de deur die medewerkers mee mogen nemen

om zelf te gaan terreinrijden. Robbert en Suzan zijn volop toekomstplannen voor Saris 4x4 aan het maken. Ondertussen zit ook Hans Saris niet stil. Hij staat positief in het leven, is nog bezig met Saris Landbouwbanden, geeft 4x4-cursussen en staat aan het roer van vrijwilligersorganisatie Stichting 4WD Care die met fourwheeldrives hulpgoederen naar Bosnië brengt en daar mensen helpt. Hij maakt reizen met zijn 'blue lizard', een geheel gecustomizde Volkswagen Amarok. Verder vond Saris het traject zo leerzaam, dat hij ook tijd vrij wil maken om hierin ook andere ondernemers te adviseren, want: "Ik merk dat mensen daar behoefte aan hebben."

Jip Saris is de zoon van Hans Saris en technisch commercieel adviseur bij Saris 4x4:
"Van mijn ouders voelde ik totaal niet de druk om het bedrijf over te nemen. Ze zeiden altijd: doe wat je gelukkig maakt, niet wat anderen van je verwachten. Ik kreeg wel vaak de vraag van klanten. De keuze om het niet te doen had ik onbewust al een tijd geleden gemaakt, deels door vervelende situaties met personeel. Bovendien: als je een bedrijf leidt, ben je voornamelijk een manager. In mijn hart ben ik een technicus. De producten die we gebruiken komen van overal ter wereld en passen doorgaans niet standaard. Daar ligt mijn hart, om daarvoor oplossingen op maat te bedenken. Toen ik de keuze hardop moest uitspreken, was dat wel heel definitief. Ik heb er geen spijt van. Het grootste verschil nu Robbert en Suzan eigenaar zijn, is vooral gevoelsmatig. De eerste driekwart jaar had ik daar wel moeite mee. Voor je ouders doe je alles, op elk moment van de dag. Nu wordt dat niet meer van me verwacht. Dat was wennen en leren loslaten. Omdat ik er al 21 jaar werk en alle vlakken van het bedrijf ken, ben ik niet zomaar een personeelslid. Wat ik zeg, nemen ze dan ook ter harte. We hebben een goede samenwerking."

+++++

Goed voorbereid

Wanneer u uw bedrijf overdraagt aan een familielid, medewerker of iemand buiten uw bedrijf, dan komt daar veel bij kijken. Belangrijk is om bijtijds te beginnen. Het verkoopklaar maken en het daadwerkelijke verkooptraject kunnen bij elkaar vijf jaar duren. Weten welke stappen u precies moet zetten?

Wilt u dat ik u daarin adviseer of begeleid, bel of mail me even. 06 53 88 53 61 of hanssar4wd@gmail.com

[Eventueel QR-code webinar: <https://youtu.be/mrbDOjH1EHc>]

+++++