

Ondernemen zit in de genen. In deze serie vertellen ouders, kinderen, broers en zussen die samen of ieder een eigen bedrijf hebben over hun overeenkomsten en verschillen.



NAAM	Gulpener Bierbrouwerij
ACTIVITEIT	Brouwen van bier
VESTIGINGSPLAATS	Gulpen
AANTAL MEDEWERKERS	54
OPGERICHT IN	1825
EIGENAREN	Vijftien familieleden/aandeelhouders

‘Ik laat de zaak nog niet helemaal los’

Gulpener-directeur Paul Rutten had zich erbij neergelegd dat zijn zoon aan de slag ging als medicus. In tweede instantie koos Jan-Paul toch voor de brouwerij. ‘Als mijn vader wc-rollen had gemaakt, was ik lekker chirurg gebleven.’

Tekst: Frank den Hoed | Foto's: Ton Poortvliet, familie Rutten

Paul Rutten (71)

‘De familie heeft Jan-Paul altijd gezien als nieuwe leider van het familiebedrijf. Ook nadat hij had gekozen voor een carrière als chirurg. Op een gegeven moment heb ik ‘m gezegd: ‘Als ik morgen tegen een boom klap, lukt het niet meer je mee te geven wat je moet weten. Dus als je het er mee eens bent, krijg je vanaf nu alle managementinformatie.’ Ik heb ‘m toen ook aangeboden dat hij als toehoorder mocht aanschuiven bij de raad van commissarissen. En ik heb ‘m vrij toegang tot directie en controller beloofd als hij iets te vragen had. Waarschijnlijk zat het al in hem, maar daar is de interesse voor het bedrijf echt gewekt.’

‘Toen hij solliciteerde heb ik hem gevraagd naar zijn motivatie. Als hij had gezegd dat hij genoeg had van de toestanden in de gezondheidszorg, was hij hier niet aan de slag gegaan. Want dat was een verkeerd motief geweest. Ik heb ‘m ook voorgehouden dat ik hem maar de helft van het salaris van een chirurg kon betalen; de rest zou hij moeten verdienen. Dat vond hij geen probleem. Ik heb hem altijd gedacht dat hij het in zich had het bedrijf te leiden. Hij heeft er het karakter en de persoonlijkheid voor. Ik ben erg blij dat hij heeft besloten het te doen.’

‘Hij wilde de zwaarst mogelijke assessment ondergaan, om te kijken of hij echt geschikt was voor het werk. En hij wilde ook dat management, raad van commissarissen en familie unaniem achter zijn stap stonden. Als er iemand had getwijfeld, had hij het niet gedaan. Ik heb ‘m op m'n beurt gezegd: ‘Je weet niets af van ondernemen: je moet weer gaan studeren.’ Dat heeft hij gedaan. Zijn inwerkperiode is nu bijna achter de rug. Hij heeft het hele bedrijf doorlopen. Maar ook ervaring opgedaan bij een retailbedrijf en een collega-brouwer in Duitsland.’

‘Het gaat goed. Maar ik laat de zaak nog niet helemaal los. Ik heb het zo georganiseerd dat de familie de controle houdt. Als het moet, kan ik ingrijpen. Maar ik denk niet dat het nodig is. Ik wil dat Jan-Paul over twee, drie jaar eindverantwoordelijk is en kijken hoe het dan gaat. Ergens tussen m'n 75e en 80e wil ik dan m'n laatste stuk verantwoordelijkheid afgeven. Of ik moet eerder tekenen van seniliteit gaan vertonen. Maar dan moeten ze me wél waarschuwen.’

Jan-Paul Rutten (40)

‘Ik heb me altijd al zeer betrokken gevoeld bij het bedrijf. Maar dan als familielid en aandeelhouder. Ik wilde met mijn werk gewoon een andere richting in. Mijn vader heeft me daar altijd vrij in gelaten. Ook in 2003, toen hij de dagelijkse leiding van het bedrijf uit handen gaf. Dat heb ik heel erg in hem gewaardeerd. Ik heb de geneeskunde-opleiding gedaan en daarna de chirurgieopleiding. Ik zeg weleens: ‘Als mijn vader wc-rollen had gemaakt, was ik lekker chirurg gebleven.’ Maar dit product en de manier waarop wij er binnen dit bedrijf mee bezig zijn, is zo aantrekkelijk dat ik er uiteindelijk toch voor ben gezwicht.’

‘Ik zat in de laatste fase van mijn opleiding toen mijn familie me vroeg of ik mijn tante wilde opvolgen in de raad van commissarissen. Het vlammetje was er altijd al geweest. Maar vanaf het moment dat ik aan de commissarissentafel kwam te zitten, is het flink aangewakkerd. Hoe dieper ik in het bedrijf dook, hoe meer het me trok. Ik vond het al leuk, maar door de emotie die er bij kwam, werd het alleen maar leuker. Ik leerde de directie kennen, de problemen die er speelden, de uitdagingen. Ik realiseerde me steeds meer hoe bijzonder het is wat de familie in al die jaren had opgebouwd.’

‘Al tijdens m'n studie hadden mijn vrouw en ik besloten dat we een tijdje in de tropen wilden werken. Die wens was zo sterk, dat we tegen elkaar zeiden: ‘Dat gaan we sowieso doen.’ Maar nog voordat we naar Azië afreisden, had ik al beslist dat ik in de brouwerij wilde gaan werken. Terug uit de tropen ben ik begonnen met een stage van 2,5 jaar binnen het bedrijf. Die is nu bijna ten einde. M'n vader is redelijk geslaagd in zijn opzet om op de achtergrond te blijven. Ik heb zeker gebruik gemaakt van zijn kennis en kunde. Maar de praktijk van het vak heb ik toch van John (Halmans, huidige directeur; red.) geleerd.’

‘De dagelijkse leiding ligt vanaf 1 januari bij mij. Maar John blijft actief als mentor. Ik kan nog op hem terugvallen. En ik heb genoeg mensen op mij heen waarmee ik ruggespraak kan houden. Dat voelt heel veilig aan. Mijn vader heeft zich er nooit echt over uitgelaten, maar ik geloof wel dat hij trots is dat het zo is gelopen.’ ■