



Daphne Jongerius (l) en Martine Schwagermann

Martine Schwagermann in gesprek met Daphne Jongerius

# “Ondernemer ben je 24/7. Het is een ‘way of living’.”

Ruim twee jaar geleden heeft Daphne Jongerius het Zoetermeerse bakkersbedrijf Jongerius Bakker overgenomen van haar vader Gert Jongerius. Worrell & Jetten heeft deze overname begeleid en Martine Schwagermann was als bedrijfsjurist nauw bij het traject betrokken als juridisch adviseur. Ze is benieuwd hoe het ondernemerschap Daphne bevalt en hoe zij terugkijkt op het overnametraject. Een mooie aanleiding om weer eens met elkaar in gesprek te gaan.

DAPHNE:  
“MIJN VADER  
EN IK ZIJN  
ALLEBEI  
GEVOELS-  
MENSEN.  
MAAR WAAR  
MIJN VADER  
ONGEVEER  
ALTIJD ALLES  
OP GEVOEL  
DEED, HEB IK  
BEHOEFTE  
AAN  
STRUCTUUR  
EN DIE  
BRENG IK  
DUS OOK  
AAN.”

Terwijl buiten de regen naar beneden klettert, zet Daphne verse koeken voor bij de koffie op tafel. Martine en Daphne vinden het prettig om elkaar weer eens te treffen. Dat ze elkaar goed kennen, is duidelijk. Hoe het leven als ondernemer Daphne bevalt, wil Martine graag weten.

*“Inmiddels heel goed. Maar ik heb toch wel in de rol van ondernemer moeten groeien. Ik dacht vlak voor de overname dat ik precies wist hoe het zou zijn, maar toen het eenmaal ‘voor het echie’ was, moest ik toch nog wennen. Je moet toch aan alles je eigen kleur gaan geven.*

*Mijn vader Gert heeft het bedrijf van zijn vader overgenomen, maar Gert is degene die het bedrijf heeft laten groeien tot wat het nu is. Hij heeft alles meegemaakt en kende iedereen als de beste. In de periode dat ik hier werkte vóór de overname, was het toch nog heel erg zijn bedrijf – ondanks mijn leidinggevende taken.*

*Mijn vader heeft iets heel bijzonders neergezet en ik ben er erg trots op dat ik dit bedrijf heb mogen overnemen. Ik heb dat nooit als vanzelfsprekend gezien. Maar nu ik eenmaal zelf directeur-eigenaar ben, is het belangrijk dat het bedrijf bij de persoon Daphne past. En hoewel er natuurlijk echt overeenkomsten zijn, zijn er ook verschillen in de manier waarop mijn vader het ondernemerschap invulde en de manier waarop ik dat doe.”*

“Jongerius Bakker is al lange tijd klant van Worrell & Jetten en het overnametraject is in 2012 voorzichtig in gang gezet. Ik heb je vader dus in de loop van de tijd best goed leren kennen en jou gaandeweg het traject ook. Nu ben ik benieuwd waar de overeenkomsten tussen jou en Gert zitten en waar de verschillen. Vertel eens.”

## DE MENS VOOROP

*“Mijn vader en ik zijn allebei gevoelsmensen. Maar waar mijn vader ongeveer altijd alles op gevoel deed, heb ik behoefte aan structuur en die breng ik dus ook aan. Dat is waarschijnlijk het grootste verschil. De belangrijkste overeenkomst is dat zowel bij mijn vader als bij mij de mens voorop staat. Het bakkersbedrijf is zeer arbeidsintensief en zeker in drukke periodes doen we een groot beroep op onze medewerkers. Dan is het belangrijk dat iedereen met plezier aan het werk is. Voor zover mogelijk, wil ik daar – net als mijn vader – een bijdrage aan leveren.*

*Sinds de overname ben ik me er meer van bewust dat dit een bedrijf is met elf winkels en 130 medewerkers. En er is áltijd iemand aan het werk. Het voelt niet zwaar, maar het is wel intensief. Ik wil zichtbaar zijn, aanspreekbaar, voor álle medewerkers. De drempel moet laag zijn om mij aan te spreken of bij mij binnen te lopen. Alleen hard werken was niet voldoende. Ik moest*



Martine Schwagermann (46) is opgegroeid in een ondernemersgezin in het Westland. Daar woont ze nog altijd, nu samen met de man die ook de vader is van haar drie 'bonuskinderen'. In 2006 werd zij partner bij (de voorganger van) Worrell & Jetten Accountants en Adviseurs. Martine is bedrijfsjurist (en ook fiscalist) en is gespecialiseerd in onder andere ondernemingsrecht en arbeidsrecht. Zij is een van de overname-specialisten van Worrell & Jetten. Ze vindt Zoetermeer een fijne stad om in te ondernemen.



*uitdragen dat dat mijn intentie was, ik moest de mensen actief opzoeken.*

*In het begin heb ik dus wel even gezocht naar de manier waarop ik de ondernemersrol wil vervullen. Inmiddels weet ik dat ik het vooral belangrijk vind dat mensen zich prettig voelen in mijn bedrijf. De medewerkers, natuurlijk, maar evenzeer de klanten. De economische kant van het bedrijf heeft elke dag mijn aandacht, want als bakkerij hebben we te maken met stevige concurrentie van supermarkten. Maar met de kwaliteit van ons product alléén komen we er niet. Juist ook de menselijke factor is van belang om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Met de uitstekende kwaliteit én met een prettige, persoonlijk sfeer in de winkels, kunnen we ervoor zorgen dat we bij onze klanten 'on top of mind' blijven en dat ze het de moeite waard vinden om naar onze winkels te blijven gaan."*

#### SAMEN

Daphne vervolgt: *"Het besef dat we het samen doen, dat niemand van ons het alleen kan, dat geeft me de meeste voldoening. Dat er in onze winkels mooie producten liggen. Dat onze klanten speciaal daarvoor naar onze winkels komen. Dat ze in de winkels persoonlijke aandacht krijgen. Dat veel van onze producten op speciale momenten worden gegeten en dan iets bijdragen aan dat moment. Daar doe ik het graag voor en daar mogen we met z'n allen trots op zijn!"*

"Hoewel we bij Worrell & Jetten een ander personeelsbestand hebben en een heel ander

product leveren dan bij Jongerius Bakker, herken ik me wel in jouw verhaal, Daphne. Bij ons werken 55 medewerkers en ik ben me ook altijd bewust van die verantwoordelijkheid. Wij hebben de taken tussen de partners verdeeld en ik ben niet zozeer de manager, maar ik ben wel altijd op zoek naar nieuwe kansen in de markt en nieuwe producten en opdrachten. Ik ben zo trots op ons mooie klantenbestand, op de mooie relaties die wij met onze klanten hebben en op de manier waarop wij onze klanten van dienst zijn. Ik doe mijn werk met heel veel plezier en als ik eerlijk ben, laat ik het ook eigenlijk nooit helemaal los. Ik kan 'brainwaves' over een case krijgen terwijl ik privé met iets heel anders bezig ben. Ondernemer ben je 24/7. Het is een 'way of living'."

*"Ook ik werk met veel plezier. Ik vind mijn werk heel leuk en divers. Ik ben veel bezig met de dag zelf en de dag van morgen, omdat de producten altijd vers moeten zijn. Maar ik moet me ook met de toekomst bezighouden, met visie. En daar moet je steeds tussen schakelen. Het geeft me energie. Voor mij geldt: hoe drukker, hoe beter. Sinds ik mijn draai als ondernemer heb gevonden, ben ik ook verder gaan kijken dan het Jongerius bakkersbedrijf. Ik zet me nu ook in voor de winkeliersvereniging van de Dorpsstraat, ben actief binnen de bakkersbranchevereniging en neem deel aan een bakkersbedrijfsvergelijgingsclub. Ik probeer regelmatig andere ondernemers en medewerkers van de gemeente te spreken, omdat ik dat als nuttig en inspirerend ervaar. Een 'way of living' is het wel, ja.*

MARTINE:  
"IK BEN  
ZO TROTS  
OP ONS  
MOOIE  
KLANTEN-  
BESTAND, OP  
DE MOOIE  
RELATIES  
DIE WIJ  
MET ONZE  
KLANTEN  
HEBBEN  
EN OP DE  
MANIER  
WAAROP  
WIJ ONZE  
KLANTEN  
VAN DIENST  
ZIJN."



Daphne Jongerius (41) woont samen met man, dochters Nena en Sam (10 en 4) en een zoon Floris (9). Ze woonde als klein meisje al in Zoetermeer, maar vertrok op haar 4e uit de stad. Nu werkt ze hier alweer elf jaar en is vijf jaar geleden ook weer in Zoetermeer komen wonen. Sinds april 2017 is ze directeur-eigenaar van Jongerius Bakker.

*En ik snap wel dat je overeenkomsten bespeurt, Martine. Het draait zowel bij Worrell & Jetten als bij Jongerius Bakker altijd om tevreden klanten. Hoewel er veel verschillen zijn tussen een accountantskantoor en een bakker, gaan beide bedrijven voor een topproduct, voor hoogwaardige kwaliteit.”*

#### BEDRIJFSOVERNAME ALS SPECIALISME

“Het begeleiden van een bedrijfsovername is een specialisme van Worrell & Jetten. We hebben op dit gebied heel wat meters gemaakt en kennen de kneepjes van dit gebied van het vak als onze spreekwoordelijke ‘broekzak’. Het zijn veelomvattende processen met financiële, waarderingstechnische, fiscale, juridische en onderhandelingsaspecten. Het onderwerp is zeer actueel. Bij Worrell & Jetten organiseren we momenteel ook Lunch & Learn-sessies voor klanten over bedrijfsovername, zodat onze klanten zich een beeld kunnen vormen van wat er allemaal bij komt kijken.

Voor iedere overname stellen we een specialistenteam samen dat het hele traject begeleidt. Vorig jaar waren dat dertig bedrijfsovernames. Voor ons kantoor is het iedere keer weer een mooie uitdaging om de betrokken partijen een stuk verder te kunnen helpen.

Zelf vind ik overnametrajecten zo boeiend, omdat er veel techniek, vakkennis en onderhandelingsvaardigheden bij komen kijken. Er zijn altijd haken en ogen en geen enkel traject is hetzelfde. Een overnametraject

vraagt om zorgvuldige beslissingen, om een deskundige procesbegeleider die ook een stevige onderhandelingspartij is, en om het nauwkeurig vastleggen van gemaakte afspraken en het beperken van risico’s. Die afspraken moeten de partijen zelf met elkaar maken. Wij houden ze een spiegel voor, adviseren en bewaken de voortgang van het proces. Het gaat erom dat het maximale resultaat wordt bereikt voor de klant.”

*“Dat spiegelend optreden hebben jullie inderdaad ook bij het overnametraject van Jongerius Bakker gedaan. Bij onze bedrijfsovername speelden emotionele aspecten een grote rol. Ik wilde bijvoorbeeld graag aan mijn vader laten zien dat ik het zou kunnen, zodat hij het bedrijf met een goed gevoel over zou kunnen dragen. Ik was daar soms zelfs iets teveel mee bezig en dan was het fijn dat de adviseurs van Worrell & Jetten mij daarop wezen. Jullie hielden mijn vader en mij ‘bij de les’ en hielpen ons om heldere beslissingen te nemen.”*

“We zijn met jullie al in 2012 begonnen aan het traject dat uiteindelijk in 2017 tot de overname van Jongerius Bakker door jou heeft geleid. Dat lijkt lang van tevoren, maar het is zeker geen ongebruikelijke termijn voor bedrijfsovernames. Er komt nu eenmaal veel bij kijken. Bovendien zijn overnames van familiebedrijven binnen de familie vaak helemaal niet zo gemakkelijk door de meespelende emoties. Het is tegenwoordig zeker geen vanzelfsprekendheid meer dat een bedrijf ‘in de familie’ blijft. Je moet de betrokken partijen dus ook de tijd gunnen. Bij

DAHPNE:  
“IK VIND HET  
BELANGRIJK  
DAT MENSEN  
ZICH PRETTIG  
VOELEN  
IN MIJN  
BEDRIJF.”



Jongerius Bakker hadden we te maken met een bevlogen vader en een zeer betrokken dochter die allebei belangen hadden. Als begeleidende partij is het dan belangrijk dat je oog hebt voor de familiesituatie. Het vraagt om tactvol optreden, om laveren tussen gevoelens en rekening houden met de emotionele aspecten die meespelen. Soms is dat lastig, maar het maakt het hele traject wel boeiend. Je komt vaak dichterbij je klant dan als je ‘slechts’ de accountantsrol vervult.”

*“Ja, daar kan ik me wel iets bij voorstellen. Jullie hebben het goed gedaan. We zijn er prima uitgekomen en we zijn ook nog steeds tevreden klanten van Worrell & Jetten. Wie weet hebben we jullie nog wel eens nodig bij een overnametraject.”*

*Voor de nabije toekomst krijg ik regelmatig suggesties om in andere gemeentes een bakkerswinkel te openen of over te nemen. Het kan natuurlijk geen kwaad om om je heen te kijken en mogelijkheden te onderzoeken, maar we hebben bij Jongerius Bakker wel te maken met een product dat op z’n best is als het vers is. Die versheid, één van de kernkwaliteiten van ons product, mag absoluut niet in het geding komen. Om die reden vallen veel suggesties dus sowieso af. Maar wie weet wat de verre toekomst brengt?*

*Mijn kinderen komen graag in de bakkerij en in de winkels. Ze groeien op met het bedrijf en zijn er ieder op hun eigen manier ook wel mee bezig. Je weet natuurlijk nooit hoe het loopt, maar in je achterhoofd denk je er toch wel eens over na. Voor mij is die mogelijkheid nog eens een extra reden om het bedrijf gezond te houden.”*

“Ja, wie weet wat de toekomst brengt? Ook daarbij wil Worrell & Jetten zijn klanten begeleiden. We hebben voor ondernemers bijvoorbeeld een strategische dienst ontwikkeld onder de naam ‘Slim vooruit’. Daarmee helpen we de klanten op een praktische wijze om de koers van de onderneming voor de toekomst te bepalen én om de gestelde doelen daadwerkelijk te bereiken. We willen een klant verder helpen met onze diensten en brengen waar nodig verbeterpunten onder de aandacht. Ook bij Worrell & Jetten zelf zijn we altijd met de toekomst bezig en zorgen we voor continuïteit. Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld twee nieuwe partners mogen verwelkomen en dat brengt een nieuw, verfrissend elan met zich mee. We zijn altijd bezig met ontwikkeling. Ontwikkeling van onze medewerkers staat daarbij op nummer 1, maar ook de ontwikkeling van nieuwe producten heeft continu onze aandacht.”

MARTINE:  
“IK VIND  
OVERNAME-  
TRAJECTEN  
ZO BOEIEND,  
OMDAT  
ER VEEL  
TECHNIEK,  
VAKKENNIS  
EN ONDER-  
HANDELINGS-  
VAARDIG-  
HEDEN  
BIJ KOMEN  
KIJKEN.”