

HUIS VAN VERTROUWEN

Leesexemplaar

HUIS VAN VERTROUWEN

HOE 10 FAMILIEBEDRIJVEN
DUURZAAM ONDERNEMEN

Jan Oosterlinck

met medewerking van Mathieu Decroix

P E L C K M A N S

Met grote dank aan de duurzame familiebedrijven
die hun verhaal met ons deelden in dit boek.



INHOUD

Intro: Eerst de familie, dan het bedrijf? Of andersom?	9
Goede afspraken maken goede vrienden	17
Duurzaamheid, zei je?	23
Brasvar: Duurzaamheid op je bord	35
Bostoën: Bostoën bouwt aan een duurzame toekomst	47
E-Crane: E-Crane verovert de wereld	59
Group Daenens: Nabij voor onze medewerkers en klanten	69
Entropia: Communiceren op het scherp van de snede	85
Balio Studio: It's all in the family	97
Locasix: Locasix bouwt op vertrouwen	105
DAP: Bij de sociale makelaar	115
Nonet: Bij Groupe Jean Nonet trekken ze aan één zeel	127
Entreprise Jérouville: Op het juiste spoor	133
Slotwoord: Verborgene parels	143

INTRO

EERST DE FAMILIE, DAN HET BEDRIJF? OF ANDERSOM?

Ook kleinere bedrijven pakken groots uit. De testimonials in dit boek spreken voor zich. Lees hoe een Oost-Vlaamse ondernemer erin slaagt om zijn elektrische kranen te verkopen tot in Chili. Of hoe een ander bedrijf zich wist te ontwikkelen tot toonaangevende speler in de radiodistributie voor kritische communicatie. Uit gesprekken met deze bevolgen 'doeners' is dit boek ontstaan. Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory bij het adviesbedrijf BDO getuigt: "Ik ben telkens weer verrast door het lef van deze ondernemers om, vaak *starting from scratch*, hun streek, land of de wereldmarkt te veroveren. Ze zijn doordrongen van hun product en weten het met verve aan de man/de vrouw te brengen. Dat vergt een enorme drive. Hoe haal je het anders in je hoofd om als kleine speler op te boksen tegen de grote jongens? Deze ondernemers geven ook blijk van visie. Ze zijn hun tijd soms jaren vooruit. Kijk naar Stephan Bostoen. Hij opteerde resoluut voor passiefbouw toen de markt daar nog lang niet rijp voor was, met alle gevolgen van dien. We horen zoveel boeiende verhalen van onze ondernemers. Voldoende stof voor een boek, vonden we. Het wordt trouwens tijd dat deze mensen uit de schaduw stappen. Hoedje af alvast." Familiebedrijven zijn vaak trendsettend, verrassend internationaal actief ook. Maar ze zijn weinig bekend. "Het heeft misschien te maken met onze volksaard", vindt Mathieu Decroix, Partner Deal & Valuation Advisory bij BDO. "De ondernemers zijn van nature bescheiden, met beide voetjes op de grond. Maar vaak hebben ze ook gewoon geen tijd om hun

activiteiten uit te vergroten. Daarom vonden we het een leuk idee om hen eens in de bloemetjes te zetten. We laten hen aan het woord en geven de lezer er de nodige context bij om het verhaal in perspectief te zetten.”

GROTE SCHOENEN VULLEN

De ondernemers in dit boek zijn actief in verschillende sectoren, van varkensteelt tot machinebouw. Als ze één zaak gemeen hebben, dan zijn het de familiale aandeelhouders. De testimonials getuigen van een eenduidige strategische visie waarbij de neuzen van de aandeelhouders in dezelfde richting staan. Dat is lang niet vanzelfsprekend. “Wij adviseren vaak bij de transitie naar volgende generaties”, weet Jan Oosterlinck. “Dan merk je dat het niet altijd evident is om een goede verstandhouding te ontwikkelen tussen familiale takken over verschillende generaties heen. Vaak drukte de oprichter zijn of haar stempel. De opvolgers moeten soms heel grote schoenen vullen, want die oprichters zijn doorgaans erg bevolgen, visionaire ondernemers met een sterke persoonlijkheid. Zij legden de funderingen voor het bedrijf dat er nu staat. Maar ook zij hebben het vak moeten leren, want niemand wordt als ondernemer geboren. Je wordt ondernemer met vallen en opstaan; bijgevolg mag je niet verwachten dat je opvolgers je taak probleemloos kunnen overnemen.” “Iedere ondernemer heeft zijn eigen stijl, gaat op zijn of haar manier om met zijn medewerkers”, vindt Mathieu Decroix. “In veel bedrijven kijkt men echt op naar de oprichter. Er is vaak een grote loyaliteit. Nu is de persoon van de ondernemer minstens zo belangrijk als het bedrijf dat hij leidt. Die ondernemer moet wel beseffen dat hij vroeg of laat een stapje terug zal moeten zetten. Dat vergt een opvolgingsstrategie, want daarmee improviseer je niet. Wil je de toekomst van het bedrijf verzekeren, dan wil je zeker zijn dat de geschikte personen de stuurknuppel overnemen, familieleden of niet.” Jan Oosterlinck beaamt: “Dergelijke zaken liggen bijzonder gevoelig in familiebedrijven. Vaak gaat men ervan uit dat

zoon, dochter, neef, nicht, kleinzoon of -dochter wel in het bedrijf zal stappen. Maar hebben die mensen daar zin in? En zijn zij geschikt om de dubbele rol van ondernemer en bedrijfsleider op zich te nemen? Het is belangrijk om dergelijke kwesties vooraf goed aan te kaarten en bij alle betrokkenen te peilen naar toekomstplannen en verwachtingen. Dat is de rol van een adviseur. Wij kunnen helpen om een en ander te ‘objectiveren’, los van de onvermijdelijke emoties die de kop opsteken.”

OPEN EN BLOOT

“Het doet me veel plezier dat de ondernemers open getuigen over hun successen en tegenslagen”, stelt Jan Oosterlinck. “Bij Locasix kiest de baas resoluut voor de gezondheid van zijn zoon. Om die reden woont hij deels in België en deels in Spanje. Mooi toch! Bij Bostoën vertelt een externe CEO hoe hij in die functie terecht kwam. Hij geeft aan dat je in zo’n bedrijf net zo goed de familie als de zaak moet weten te runnen. Hij werd aanvaard en wist het vol te houden, omdat hij de waarden van Bostoën deelt en zich 100% ten dienste stelt van de familie. Dat soort chemie met de familie heb je nodig. Verder moet je diversifiëren, innoveren, snel schakelen en je aanpassen aan de wijzigende marktomstandigheden. Onderschat ook de eenzaamheid niet, want aan de top sta je vaak alleen. Uiteindelijk moet jij de knoop doorhakken. En dan zijn er onvoorziene omstandigheden, zoals een leverancier die failliet gaat, waardoor jij plots gedwongen bent om het bedrijf over te nemen en je voor het eerst te maken hebt met schuld-financiering. Reken daar de nodige stress bij en intussen ben je zo opgeslorpt door je werk dat je je eigen familieleven mist.” De druk op de ondernemers is niet te onderschatten, daar moeten de opvolgers alvast mee leren omgaan. “Vergeet niet dat de oprichter eerst vaak zelf alle functies heeft uitgeoefend”, vervolgt Mathieu Decroix. “Hij is de manager, stelt mee product en service op punt, onderhandelt met aankopers en met klanten, regelt financiën en fiscaliteit, maar stroopt net zo goed de mouwen op en lost conflicten op op de werkvloer. Hij

oogst respect onder zijn mensen, omdat hij het werk kent en zich niet opsluit in zijn ivoren toren. Wanneer we kijken naar de volgende generaties, dan is het bedrijf vaak al een stuk groter geworden. Op een bepaald moment kun je het niet meer alleen runnen, dan moet je je omringen met bekwame mensen, al dan niet uit de familie, en vaak ook met externe adviseurs. Ook dat vergt een bepaalde mate van openheid van de ondernemer. Hij of zij beseft dat hij het niet allemaal alleen kan en weet. Dat hoort bij schaalvergroting en transitieprocessen.”

VERTROUWEN

Het is een cliché, maar alles staat of valt met vertrouwen. Zo leert de ondernemer delegeren. Hij of zij besteedt zaken uit aan vertrouwenspersonen. Dat is in het belang van de gezondheid en de toekomst van het bedrijf. Maar wie is je vertrouwen waard? “Ook op dat vlak zie je grote verschillen onder ondernemers”, vindt Mathieu Decroix. “Zo gunt Nicolas Six van Locasix zijn medewerkers het volle vertrouwen. Hij slaagt er zelfs in om zijn bedrijf te laten groeien, terwijl hij elke maand één week in Spanje verblijft, waar hij al zijn tijd besteedt aan zijn gezin. Andere ondernemers vinden het veel lastiger om zaken uit handen te geven. Kijk je naar de toekomst, dan wil je je bedrijf overlaten aan opvolgers die je vertrouwen waard zijn, tenzij je het verkoopt aan een externe partij. De ondernemers van familiebedrijven hebben er dan alle belang bij om de talenten van potentiële opvolgers juist in te schatten. Zo kun je die mensen klaarstomen voor het leiderschap en komen zij niet onvoorbereid terecht in leidende functies.” Ook al geven ze het niet snel toe, toch hopen de ondernemers stilletjes dat hun kinderen, kleinkinderen, neven of nichten in hun voetsporen zullen treden. “In de testimonials lees je dat vader, moeder, oom of tante de volgende generatie de ‘vrije keuze’ laat, maar onderhuids leeft wel het verlangen dat het bedrijf *in the family* blijft. Zij zijn daarbij wel gebaat bij realisme. Als de gedoodverfde opvolgers voor zichzelf geen actieve rol in het bedrijf zien, moet je dat respecteren. Dat heeft ook gevolgen voor de aandeelhoudersstructuur. Welke plaats voorzie je

voor actieve en niet-actieve aandeelhouders? Hoe ga je die laatste eventueel compenseren voor voordelen die zij niet genieten?” En hoe liggen de zaken binnen de familie? Zijn alle betrokken familieleden on speaking terms? Zijn er conflicten? “Een klant van mij wist zijn familiebedrijf op te werken tot de marktleider in zijn sector in Wallonië”, vertelt Mathieu Decroix. “Slechts één van zijn drie zoons wil hem opvolgen. Hij behaalde zijn diploma aan de Solvay businessschool, vanuit de ambitie om in zijn vaders voetsporen te treden. Wij zijn nu sinds een jaar betrokken bij de transitie. Er zijn best wel wat uitdagingen. Zo is de vader een charismatische figuur die uitstekend omgaat met alle stakeholders, terwijl zijn zoon een heel andere persoonlijkheid heeft. Die ziet zichzelf eerder als een expert in financiën. Maar humanresourcesmanagement is bijvoorbeeld helemaal niet aan hem besteed en dat geeft hij ook ruiterlijk toe. Verder blijkt dat de niet-actieve broers niet afhankelijk willen zijn van de beslissingen van hun actieve broer. Dergelijke potentiële conflicten moet je tijdig weten te ontmijden, want als het binnen de familie stormt, dan komt de toekomst van het bedrijf in het gedrang. Als adviseur spelen wij hier een diplomatische maar ook kordate rol. We zijn ingehuurd om de waarheid te zeggen, weliswaar op een bedekte wijze.” Jan Oosterlinck beaamt: “Wil je zaken grondig uitpraten, dan moet je eerst een vertrouwensrelatie opbouwen. We vragen door, komen tot oplossingen om mogelijke zwakheden te compenseren. Dat is niet altijd eenvoudig. Zo was een ondernemer niet overtuigd van de talenten van zijn zoon. Die laatste voelde zich niet gewaardeerd door zijn vader. Beiden spraken elkaar niet meer. Na een assessment werd het duidelijk over welke talenten de zoon wel degelijk beschikt. Dat heeft de vader overtuigd. Na drie jaar bezoeken de kleinkinderen nu hun grootvader weer. Ook al zijn vader en zoon niet de beste vrienden, er is nu wel een modus vivendi waarop ze kunnen verder bouwen binnen het bedrijf.”

“ HET IS EEN CLICHÉ, MAAR ALLES STAAT OF VALT MET VERTROUWEN. ZO LEERT DE ONDERNEMER DELEGEREN.

EERST DE EMOTIES, DAN DE TECHNIEK

De adviseur brengt vaak een boodschap die niemand in de familie durft uit te dragen. Maar je lost een probleem niet op door het onder de mat te vegen. Eerst moeten die familiale spanningen opgelost zijn, daarna kun je werken aan een technische oplossing, die juridisch, fiscaal, financieel – en economisch – steek houdt. Het blijft de hamvraag: is dit een familie of een (familie)bedrijf? Johan De Vlieger, externe CEO bij bouwbedrijf Bostoën, kent alle nuances. Hij beseft als geen ander dat je in zo'n familiebedrijf pas aanvaard wordt wanneer je de dynamiek van de familie doorgrondt. “Dat vergt veel emotionele intelligentie en inlevingsvermogen”, onderstreept Mathieu Decroix. Je moet de familiale aandeelhouders ‘lezen’, weten wat ze precies verlangen. Op welke dividenden rekenen zij: elk jaar...? In dat geval zul je bij hen geen draagvlak vinden voor een strategisch project met een rendement na vijf jaar. “Onderschat ook de kleine ergernissen niet”, voegt Jan Oosterlinck eraan toe. “Soms is er wrevel omdat de ene zus vindt dat de andere veel minder hard werkt. Maar is ieders inzet wel voldoende erkend? Geniet men in alle functies wel evenveel respect? Wij voelen dergelijke frustraties aan, zoeken een oplossing tot de familiale puzzel klopt. Eerst de emoties, dan de techniek.” Ook al werk je in een rationele bedrijfsomgeving, onderhuids spelen de emoties een belangrijke rol. “Ik kan ervan meespreken”, lacht Mathieu Decroix. “Mijn vrouw runt een familiebedrijf in kunstbloemen en decoratie. Ik moet altijd goed nadenken hoe ik haar aanspreek. In de hoedanigheid van echtgenote, van bedrijfsleider...? We moeten dat soort gevoeligheden respecteren. Nu zijn consultants doorgaans technisch geschoolde, rationele mensen. Maar vandaag moeten we meer dan ooit empathisch zijn en emotioneel communiceren.” Dat aspect komt ook aan bod in de Next Gen-gesprekken waarin potentiële opvolgers worden voorbereid. “Klopt. Naast de formele gelden er een aantal informele spelregels”, stelt Jan Oosterlinck. “Zo zal een dochter haar moeder in een bedrijf niet altijd aanspreken als ‘mama’, maar thuis aan de keukentafel wel. De context speelt daarbij een rol. Als je je echtgenote met haar koosnaam aanspreekt in een vergadering met bankiers,