

Trends *Family* Business

In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — DECEMBER 2019 — NR. 54 — MAANDELIJKS



Maxim Sergeant
(Bakkersonline)

Daniel Malcorps
(Puratos)

DOSSIER

HOE FAMILIEBEDRIJVEN AMBACHT EN DIGITALISERING VERZOENEN

INHOUD

02
DOSSIER:
DIGITALISERING IN HET
FAMILIEBEDRIJF

DE DIGITALISERING
RUKT OP IN DE
FAMILIEBEDRIJVEN.
HOE SLAGEN ZE ERIN
MEE TE ZIJN MET
DE NIEUWSTE
TECHNOLOGIE
EN TOCH HET
AMBACHTELIJKE
TE BEWAREN?

07**PORTRET:**
SCHRIJNWERKERIJ
VANDEBOGAERDE

Het bedrijf uit Bredene
bestaat al ruim 135 jaar en
de vijfde generatie is aan
zet. "Het is voor iedereen
wennen."

10**PORTRET:**
GEZEL II

Hedwig Goedgezelschap
en zijn zoon Daan lieten
hun bedrijf deels
overnemen door ATS
Groep, maar blijven
ondernemers in hart en
nieren.

12**ADVIES VAN EXPERT**
HAAL DE ROBOT UIT
DE MENSEN IN UW
ONDERNEMING

Walter Vanherle, BDO

DOSSIER



‘DIGITALISERING MAAKT BROOD EN GEBAK NOG LEKKERDER’

DIGITALISERING, AUTOMATISERING, ROBOTISERING.
DE FAMILIEBEDRIJVEN willen de trein niet missen, maar zien ook
specifieke uitdagingen. Zal de robot trouwe medewerkers vervangen
en hoe kun je troeven als ambachtelijkheid blijven uitspelen?

■ WOUTER TEMMERMAN, FOTO'S EMY ELLEBOOG

H

et is geen onterechte vraag bij veel familiebedrijven: terwijl concurrenten volop administratieve of productieprocessen automatiseren, vraagt de familie zich af wat de impact is op haar typische sfeer en aanpak. Toch kan vroeg beginnen geen kwaad, leert het verhaal van Group De Keyzer uit Menen. Het bedrijf werkt sinds de jaren 70 in de ontwikkeling, productie en distributie van keuken- en badkamermeubelen. Koen, Hans en Bart De Keyzer vormen de tweede generatie in het bedrijf dat hun vader Willy oprichtte. Directeur Koen De Keyzer preciseert meteen dat zijn vader vier decennia geleden al vond dat digitalisering belangrijk was voor het familiebedrijf. "Hij wou twee dingen verzoenen die tegenstrijdig leken", legt Koen De Keyzer uit. "Wij staan voor maatwerk. Maar mijn

vader wou dat maatwerk wel uitbouwen binnen een industrieel concept". Voor meubelmakers komt dat neer op het automatiseren van 'stukwerk'. Daarom investeerde Willy De Keyzer van bij de start in computers die zoveel mogelijk processen konden automatiseren. "Het ging toen nog om een bedrijf met twintig medewerkers. Mijn vader werkte minder met standaardsoftware en liet oplossingen op maat programmeren." In een eerste fase werd de administratie geautomatiseerd. Later volgde de digitalisering van de productie. De Keyzer ontwikkelde een systeem waarmee het de tekeningen van een binnenhuisarchitect – met indicaties op maat van de klant – digitaal kan verwerken. Met als gevolg dat de productie meer automatisch verloopt. "Als familiebedrijf onderscheiden we ons met maatwerk",

MAXIM SERGEANT EN
DANIEL MALCORPS
"De klanten van
Bakkersonline zetten in
op schaalvergroting."

legt Koen De Keyzer uit. “Als je dat wil automatiseren, moet je alle medewerkers die deel uitmaken van het proces erbij betrekken. Het gaat om meer dan het gaatje voor een schroef in een plank wil. Het gaat bijvoorbeeld ook om constructieprincipes. De steun van onze medewerkers is al in een zeer vroeg stadium cruciaal. Ook onze verkopers denken mee in functie van het geautomatiseerde productieproces.”

Voor het ontwikkelen van zijn oplossingen werkt Group De Keyzer met een eigen team van IT-specialisten die intern nieuwe mogelijkheden uitwerken. “Dat is mijn vaders filosofie die je tot op vandaag in het bedrijf ervaart”, zegt Koen De Keyzer. “We maken jaarlijks meer dan 800 keukens en 4000 badkamermeubelen met 70 medewerkers. Ons driekoppige IT-team zorgt ervoor dat we doorheen onze groei blijven inzetten op oplossingen waarmee we de personalisatie van onze producten kunnen automatiseren.”

BAKKER MET WEBSHOP

De familiale multinational Puratos is van een totaal andere grootte dan de keukenbouwer De Keyzer uit Menen. Toch ervaren ze vergelijkbare inzichten, maar dan op een veel grotere schaal. De internationale groep uit Groot-Bijgaarden levert chocolade, bakkerij- en patisserie-ingrediënten en is dit jaar op weg naar een omzet van 2 miljard euro met bijna 9400 medewerkers in 63 productievestigingen in 46 landen.

De multinational is nog altijd een familiebedrijf. Twee telgen van de derde generatie zitten in de raad van bestuur. De leiding is in handen van de externe CEO Daniel Malcorps. Tijdens zijn getuigenis toert hij een opvallende gast uit zijn hoed: Maxim Sergeant, de oprichter en CEO van Bakkersonline. Het jonge bedrijf ontwikkelt gepersonaliseerde webshops en websites waarmee bakkers, patissiers en chocolatiers hun assortiment online kunnen plaatsen. In het najaar van 2018 startte Puratos een joint venture met Bakkersonline. De jonge technologieontwikkelaar krijgt nu mondiaal kansen, tot zelfs een samenwerking in Costa Rica.

Daniel Malcorps vindt Bakkersonline een onmisbare schakel in het digitaliseringsproces. Voor hem gaan digitaliseren en automatiseren verder dan de productieprocessen. Ook in de relatie met

de klanten moet meer waarde creëren mogelijk zijn. Dat klinkt logisch, want hoe meer bakkers online verkopen, hoe meer ingrediënten Puratos kan leveren. Malcorps voegt er bovendien een extra missie aan toe. Puratos wil als familiebedrijf met deze stap de vele kleine familiale ondernemers in zijn klantenportefeuille een extra groeiprikkel geven. “Wij willen innovatie uitstralen”, poneert Malcorps. “Niet alleen in de kwaliteit van onze producten, maar ook in de diensten die we onze klanten verlenen. Bakkersonline is een belangrijke schakel in onze digitalisering. Puratos wil zijn klanten helpen naar nog meer succes. Dat doen we uiteraard door de ontwikkeling, productie en levering van ingrediënten van hoogstaande kwaliteit.

Maar daarnaast moeten ook onze technische ondersteuning en diensten van hetzelfde hoge niveau zijn”.

Puratos wil bakkers helpen bij hun eerste stappen naar een eigen webshop, en hen daarbij ook comfort aanreiken. Met zo'n webshop verkleint de kans dat een bakkerswinkel overvol staat met aanschuivende klanten. Consumenten kunnen hun op de website geplaatste bestelling komen afhalen. “Onze joint venture met een van de meest veelbelovende starters van de sector geeft artisanale bakkers, patissiers en chocolatiers over de hele wereld dat ultieme zetje waarmee ze op de digitale kar kunnen springen.”

DIGITAAL EN TOCH WARM

Ondanks het verschil in schaal, stoot zowel Group De Keyzer als Puratos op dezelfde uitdaging. Hoe behoudt een familiebedrijf zijn ambachtelijke of artisanale troeven terwijl het automatiseert? Een bakker die plots zijn volume verdubbelt of zelfs winkels kan overnemen, schuift op naar industrieel werken. “Wij bieden onze klanten digitale diensten aan. Dat geeft hen meer tijd voor hun eigenlijke kerntaak: hun brood, gebak en chocolade nog lekkerder maken”, vindt Daniel Malcorps.

Maxim Sergeant formuleert het nog preciezer. Veel bakkerijen groeien dankzij de onlineverkoop. Daarbij moeten ze hun ambachtelijke troeven allerm minst overboord gooien. “De klanten van Bakkersonline zetten in op schaalvergroting, bijvoorbeeld door de uitbreiding van het aantal winkels. Ze behouden uiteraard hun ambachte-

lijke productie. Tegelijk organiseren ze zich slimmer door de verkoop van hun lekkers in vier of vijf winkels. Maar zodra je naar tien tot vijftien winkels gaat, schuif je inderdaad op naar een meer industrieel verhaal.”

Puratos ziet de digitalisering van zijn klantendiensten ruimer dan het helpen met e-commerce. Via 88 innovatiecentra wereldwijd krijgen klanten al langer toegang tot de nieuwste apparatuur, trainingen en onderzoek naar markttendensen. Daar komt nu een ‘Virtueel Innovatiecentrum’ bij. De bezoekers ontdekken recepten, bekijken praktijkvideo's, voeren chatsessies met demonstrateurs, en spreken met adviseurs. “De virtuele adviseur is een chatbot. Hij helpt klanten bij problemen die ze kunnen ervaren bij het maken van de eindproducten”, aldus Malcorps. “De chatbot geeft bijvoorbeeld advies als jouw ciabatta onvoldoende volume heeft. Als dat toch niet helpt, schakelen we weer over naar een echte mens. Die zal de klant bellen en voort helpen”.

SLIMMERE VERKOOP

Digitalisering en automatisering van administratie of productie zijn afhankelijk van de evolutie van de technologie. Die evolutie gaat almaar sneller, waardoor ook familiebedrijven kort op de bal moeten spelen. Maar hoe koppel je snel beslissen aan een visie op investeren voor de lange termijn? Koen De Keyzer herkent het dilemma. “Het rendabel maken van een investering in informatisering moet snel gaan. Je spreekt over termijnen van drie tot maximaal vier jaar. Technologie verandert zo snel, terwijl je inderdaad de trein niet mag missen. Daarom kijken wij voortdurend naar oplossingen die ons helpen te automatiseren en de efficiëntie te verhogen”.

Hét advies van Koen De Keyzer? Hou de vinger aan de pols zodat je op lange termijn de voor-sprong behoudt die digitalisering oplevert. “Je moet continu de technologische evolutie opvolgen. Een combinatie van mens en machine die vandaag efficiënt is, kan morgen zonder die mens nog efficiënter zijn. Wij maken voortdurend die oefening.”

Voor Puratos is Bakkersonline in de termijnplanning van zijn familiale klanten vooral een startpunt. Een bakkerij tekent geen visie uit op de lange termijn voor digitalisering, maar kan met extra ingrepen wel stap voor stap groeien. “We zien bij de bakkers pieken tot 70 procent onlinebestellingen”, legt Maxim Sergeant uit. “Dat creëert enorme efficiëntievoordelen, want zo'n bakker ziet bijvoorbeeld zijn overschotten krimpen. Hij kan bovendien zijn personeel veel preciezer inplannen. Wij ondersteunen de bakkers uiter-



aard daarbij. We creëren niet enkel lijsten die aangeven wanneer klanten hun bestellingen zullen ophalen. Met onze data kunnen we bakkers ook laten opvolgen welke producten goed verkopen. En de kers op de taart: dankzij een goede plaats op de website kunnen we het allernieuwste taartje beter doen verkopen. Want ook kleine familiale ondernemingen kunnen, net als grote bedrijven, met slimme algoritmes hun verkoop organiseren.”

DIGITALISERING BEHOUDT JOBS

Betekenen digitalisering en robotisering dat er banen verdwijnen? Nee, dat is een hardnekkige mythe. Want ook bij het typische familiebedrijf elimineren automatisering en robotisering de taken niet van de loyale medewerkers. “Wij zien onze omzet jaar na jaar groeien”, zegt Koen De Keyzer. “Oké, door de automatisering groeit het aantal werknemers niet. Maar we moeten ook niemand ontslaan. Tegelijk kunnen we toch meer

“WIJ WILLEN
INNOVATIE
UITSTRALEN”
DANIEL MALCORPS,
PURATOS



KOEN DE KEYZER
“Je speelt niet zomaar met het
menselijk kapitaal van je
familiebedrijf.”

schaalgrootte creëren. Dat is belangrijk, als je de automatiseringsprojecten rendabel wil maken.” Meer nog: automatisering is ook positief voor de werknemers, want het vergemakkelijkt hun taken. “Wie graag zijn job doet omdat hij dankzij digitalisering betere werkomstandigheden krijgt, is ook efficiënter”, merkt Koen De Keyzer. De automatisering leidt er wél toe dat de medewerkers andere taken krijgen. Ook in een familiebedrijf is dat niet vanzelfsprekend. “Je speelt niet zomaar met het menselijk kapitaal van je familiebedrijf”, beklemtoont De Keyzer. “Niet enkel vanuit menselijk oogpunt. Je vergooit best ook geen kennis en ervaring van trouwe medewerkers.”

Wie automatisering toepast op een post waar iemand al lange tijd werkt, benut die kennis beter op een andere manier. Bij Group De Keyzer is dat een kwestie van anticiperen. “Wij hebben een systeem van jobrotaties ontwikkeld. We laten mensen in hun loopbaan verschillende functies

invullen. Dat doet een verschuiving door automatisering vlotter verlopen. Dat is eerlijk gezegd niet altijd makkelijk, want mensen veranderen niet graag van post. Het is en blijft een uitdagende oefening, want we willen onze mensen in het bedrijf houden.”

SENSOREN ZIJN DE BAAS

In de beweging die Koen De Keyzer schetst, weerklinkt ook een ander vaak geciteerd voordeel van automatisering. Mensen krijgen meer waardevol werk, terwijl de robot de routineuze taken uit handen neemt. Ook Puratos wil automatiseren op de schaal van een multinational familiebedrijf en op die manier zoveel mogelijk efficiëntie winnen. “Bij Puratos digitaliseren we onze productie zodat we die continu kunnen optimaliseren”, zegt CEO Daniel Malcorps. “Onze productielijnen worden steeds vaker volledig geautomatiseerd en uitgerust met tal van sensoren: voor onder meer temperatuur, druk, zuurtegraad en elektriciteitsverbruik. De data die deze sensoren genereren, worden naar onze operatoren gestuurd. Zij kunnen met die inzichten snellere en betere beslissingen nemen”.

Dit type ingrepen verhoogt de productiviteit, want de medewerkers ontvangen snel gegevens waarmee ze kunnen inschatten of de productiedoelen haalbaar blijven. Het anders inplannen van orders, het inzetten van extra mensen op een lijn, zijn voorbeelden van hoe Puratos zijn productie verbetert. “Wij hebben voor elk product een beeld van het ideale productieproces. We produceren alles op een zeer specifieke manier. Zo kunnen we bijvoorbeeld bij de start van de productie vastleggen dat een bepaalde temperatuur nodig is. Soms moet die temperatuur verhoogd worden en dan weer verlaagd volgens een bepaalde curve. Elke afwijking van de curve zal een impact hebben op de kwaliteit. Sensoren geven een exact beeld aan de operator van wat er zich afspeelt in de productie. Zo kan hij onmiddellijk ingrijpen en kunnen we continu de beste kwaliteit leveren.”

Toch gaat het niet enkel om de optimalisering van de kwaliteit en het beter laten renderen van de medewerkers. Elk familiebedrijf dat wil automatiseren, kan daar ook maatschappelijke meerwaarde uit halen, vindt Daniel Malcorps. “Voor Puratos staat digitaliseren ook gelijk aan het nakomen van onze milieুবindingen. Dankzij de sensoren kunnen we onze energiehuishouding beter begrijpen. Met die inzichten werken we aan de verlaging van onze milieu-impact. Puratos wil CO2-neutraal zijn in 2025, en waterneutraal in 2030. Onze investeringen in digitalisering zijn daarvoor zeer nuttig.” ■

‘DE VOORBIJE MAANDEN HEBBEN WE GEREgeld GEVLOEKT EN GERUZIED’

SCHRIJNWERKERIJ VANDENBOGAERDE UIT BREDENE BESTAAT AL RUIM 135 JAAR. Twee jaar geleden nam de jongste generatie het roer over. “Vroeger was ik een van de werknemers. Nu ben ik de baas van mijn vader. Daar moet iedereen aan wennen”, zegt Robin Vandenbogaerde.

■ SVEN VONCK, FOTO’S EMY ELLEBOOG

D

e 86-jarige Gerard Vandenbogaerde glundert wanneer zijn zoon Marc en kleinzoon Robin een rondleiding geven in het atelier van de schrijnwerkerij in Bredene. Die draagt al sinds 1882 hun familienaam. Zes werknemers maken er alle houten schrijnwerk: van ramen en deuren tot kasten en zelfs volledige interieurs.

“Exact op deze plek ben ik geboren”, monkelt Gerard. Hij wijst een plaats aan in het werkatelier: vandaag staat er een machine, maar vroeger maakte het deel uit van de ouderlijke woning. Nog elke dag komt Gerard langs in de schrijnwerkerij, waar alle werknemers hem aanspreken met bompa. “Zodra het middag is en bompa nog niet is langsgeweest, krijg ik van iedereen de vraag of



ROBIN, GERARD, MAXIM EN MARC VANDENBOGAERDE

Marc: “Ik zoek nog naar mijn nieuwe plaats. Daar heb ik het soms lastig mee.” Zoon Robin: “Ik merk dat wel. Het is nog een beetje zoeken”.

er iets aan de hand is. Ik vind dat wel mooi. En het zegt ook iets over ons bedrijf”, lacht Robin.

SCHRIJNWERKER VAN IN DE WIEG

Robin leidt op zijn dertigste nu zelf de schrijnwerkerij. Twee jaar geleden nam hij ze over van zijn vader. Daarmee is hij al de vijfde generatie in de schrijnwerkerij. “Van bij mijn geboorte zag de familie me als een nieuwe schrijnwerker die de familietraditie kon voortzetten. Toch heb ik nooit enige druk ervaren om die richting uit te gaan met mijn leven. Iets anders doen? Daar heb ik eenvoudigweg nooit bij stilgestaan. Als kind speelden mijn broers en ik altijd in het atelier. Als we iets deden, dan kwamen er altijd wel planken, hamers en nagels aan te pas”, lacht Robin. De keuze voor houtbewerking als studie was een evidentie, de beslissing om te werken in zijn

vaders bedrijf was dat veel minder. Robin: “Ik wou eerst elders ervaring opdoen. Ik wilde niet dat het leek alsof ik alles in mijn schoot geworpen kreeg. Net zoals mijn klasgenoten wilde ik solliciteren en worden aangenomen op basis van mijn competenties.”

Uiteindelijk liep het toch anders. “Ik begreep wel waarom Robin graag op een andere plek ervaring wilde opdoen”, zegt zijn vader Marc. “Op zich was dat ook een goed idee. Maar rond die periode zocht ik een nieuwe werknemer en we zijn niet het bedrijf dat iemand wegstuurt om plaats te maken voor iemand anders. Robin moest dus beslissen: meteen aan de slag gaan in het familiebedrijf of wachten tot er ooit weer een plaats moest worden ingevuld.” Robin koos voor het eerste en tot twee jaar geleden werkte hij als arbeider in het bedrijf van zijn vader. “Ik deed mijn werk, zonder me iets aan te trekken van de financiën of de administratie van het bedrijf. Mijn vader was de baas en dat was zijn werk. Uiteindelijk was ik een werknemer zoals alle andere”.

OVERDONDERD

Drie jaar geleden kreeg Robin voor het eerst de vraag of hij het familiebedrijf wilde overnemen. “Ik was 56 jaar en kampte stilaan met fysieke mankementen”, zegt Marc terwijl hij over zijn zere rug wrijft. “Het ging allemaal niet meer zo vlot als vroeger en ik wilde het wat kalmer aandoen. Het was logisch dat Robin het roer zou overnemen, hij was er inmiddels ook rijp voor”.

De vraag overdonderde Robin en het duurde bijna een jaar vooraleer hij de sprong waagde. “Als werknemer had ik een zorgeloos leven, terwijl een overname in één klap zowel een financieel risico als een grote verantwoordelijkheid met zich bracht. Ik besepte ook dat ik voor een overname zou moeten lenen en ik wist nog niet hoe ik dat financieel moest rondkrijgen. Ik voelde plots een hele grote druk op mijn schouders.”

De overnameplannen werden ook voorgelegd aan de broers en de zus van Robin. Marc: “We gingen met zijn allen rond de tafel zitten. Iedereen moest de kans krijgen om deel te nemen aan de overname”. Uiteindelijk pasten alle andere kinderen van het gezin Vandenbogaerde. Maxim, de ene broer van Robin, werkt als arbeider in de schrijnwerkerij, maar voelde geen noodzaak aan een leidende rol. De andere broer, Jonathan, (onderzoeker aan de Universiteit Gent) en diens zus Jennifer (begrafenisondernemer) wilden niet in het bedrijf stappen. “Die duidelijkheid was belangrijk voor mij”, zegt Robin. “Als ik jarenlang hard werk, moet het ook helemaal voor mezelf zijn.”

GROOT STRUIKELBLOK

De maanden erna spraken vader en zoon nog geregeld over een overname. Sommige twijfels werden weggenomen, terwijl gesprekken met de boekhouder, de banken en de notaris een overname concreetiseerden. Robin: “Stap voor stap kreeg ik een beter zicht op wat er op mij afkwam en wat mij dat zou kosten. Dat stelde me toch al een beetje gerust. Maar naarmate alles concreter werd, verliepen de gesprekken met mijn vader niet altijd even gemakkelijk.”

Een groot struikelblok was de omvorming van de eenmanszaak tot een bvba. Marc: “Het was niet duidelijk wat dat voor mij inhield en hoe ik in die nieuwe onderneming zou functioneren”. In de bvba heeft Robin 90 procent van de aandelen en Marc 10 procent. “Daarmee wilden we vooral de bank geruststellen. Op mijn 28ste had ik nu eenmaal geen ervaring met het leiden van een zaak. Met mijn vader als aandeelhouder kon ik bij de bank gemakkelijker een lening krijgen.” Er werd ook een bedrijfsrevisor aangesteld voor een waardeschatting van de onderneming, het klantenbestand en de machines. Marc: “Dat hielp bij het objectiveren van de overname. Ik wilde een correcte prijs krijgen, zonder dat ik uiteraard mijn zoon financieel het mes op de keel zou zetten. Hij moet ook zijn boterham kunnen verdienen. Het moest ook voor hem haalbaar zijn.”

‘NOG EEN BEETJE ZOEKEN’

Sinds de overname zijn de rollen omgekeerd in het familiebedrijf. Robin leidt een bedrijf met zeven werknemers, onder wie zijn vader. Voor beide was dat een aanpassing, ook al hadden ze zich de maanden voor de overname al voorbereid op de nieuwe situatie. Robin werd geleidelijk aan meer betrokken bij de administratie, de klantencontacten en de offertes. Vandaag is dat helemaal zijn domein, terwijl Marc de gaten vult en dringende werkproblemen opvolgt. Marc: “Ik zoek nog naar mijn plaats. In tegenstelling tot vroeger weet ik niet langer alles over het orderboek. Daar heb ik het soms lastig mee”. Robin: “Ik merk dat wel, want hij vraagt vaak of er nog genoeg werk is en wat er allemaal nog

moet gebeuren. Het is nog een beetje zoeken”. De voorbije maanden liep het ook even fout. Marc: “Ik beloofde aan klanten om werken uit te voeren, terwijl Robin voor dezelfde periode net hetzelfde deed bij andere klanten. Daardoor hadden we onszelf opgezadeld met een heleboel dubbele

boekingen, waardoor het nu niet gemakkelijk is om al onze beloften waar te maken. Dat wringt wel”. Daarom beslisten vader en zoon dat ook de werkplanning voor taan het exclusieve domein van Robin zou zijn. Robin: “Het is frustrerend als je de hele dag van ’s morgens vroeg tot ’s avonds laat bezig bent met lopende zaken, zonder dat je nog tijd hebt om dingen te veranderen. Daardoor gaat alles me te traag. Toegeven, de voorbije maanden hebben we geregeld

gevloekt en geruzied. Dat moet ook kunnen.” Tegelijkertijd wordt alles ook snel weer uitgesproken. Marc: “Als Robin ’s avonds naar huis gaat, dan zorgen we ervoor dat er toch uitzicht is op een oplossing. Voor mij is dat belangrijk: ik wil het gevoel hebben dat we eruit geraken. Anders blijft dat toch maar door mijn hoofd malen”.

TWEE KEIKOPPEN

Ook voor Robins jongere broer Maxim waren de voorbije twee jaar een aanpassing. Robin: “Maxim heeft het soms lastig met het gezag van zijn oudere broer. Het helpt natuurlijk niet dat we allebei keikoppen zijn. Meestal wil ik hem gewoon helpen en behoeden voor sommige fouten. Dat wil hij vaak niet aanvaarden van zijn oudere broer. Dan kan het serieus kletteren. Maar daar kan ik zelf wel mee omgaan. Tijdens de werkdag is hij voor mij een van de zes arbeiders, maar aan het einde van de dag is hij weer mijn broer. Dat onderscheid kan ik wel maken.” Ondanks het zoeken naar een nieuw evenwicht is Marc blij dat hij het roer van het familiebedrijf uit handen heeft gegeven. “Ik moet me geen zorgen meer maken over de financiën. Dat gaf me altijd veel stress en ik ben blij dat ik daar vanaf ben. Bovendien voelt het goed dat het bedrijf al in handen is van de vijfde generatie. Hoeveel bedrijven kunnen dat zeggen?” ■

“ALS WERKNEMER
HAD IK EEN
ZORGELOOS LEVEN,
TERWIJL EEN
OVERNAME IN ÉÉN
KLAP ZOWEL EEN
FINANCIEEL RISICO
ALS EEN GROTE
VERANTWOOR-
DELIJKHEID MET
ZICH BRACHT”
ROBIN VANDENBOGAERDE

FAMILIE VANDENBOGAERDE
“Het voelt goed dat het bedrijf
in handen is van de vijfde
generatie.”



ADVIES NODIG
VOOR UW
FAMILIEBEDRIJF?

BDO

‘EEN OVERNAME IS IDEEAAL VOOR WIE SNELLER WIL GROEIEN’

TWEE JAAR GELEDEN VERKOCHTEN ZE DE MEERDERHEID van hun aandelen aan de veel grotere ATS Groep, maar Hedwig Goedgezelschap en zijn zoon Daan blijven ondernemers in hart en nieren. “Hadden we die stap niet gezet, stonden we vandaag niet waar we nu staan. Dit is de ideale formule voor een familiebedrijf dat sneller wil groeien.”

■ FILIP MICHIELS, FOTO'S EMY ELLEBOOG

M

et zijn 27 lentes is hij nog jong, maar toch is Daan Goedgezelschap al enkele jaren co-gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf Gezel II, samen met zijn vader

Hedwig (53). Toen Daan eind 2017 voltijds aan boord kwam in het bedrijf, nam hij meteen ook het aandelenpakket van zijn oom en tante over. “Zij controleerden twee derde van de aandelen, mijn vader bezat het resterende derde. Als snaak van 25 meteen zo’n aandelenpakket overnemen is niet vanzelfsprekend. Daarom ook klopten we aan bij een externe partner”, vertelt Daan. “We gingen in zee met de ATS Groep, een multidisciplinair technologiebedrijf. We waren al jarenlang een goede klant van hen, en zij waren meteen geïnteresseerd. Zij kochten een deel van de aandelen van mijn oom en van mijn vader. De resterende 49 procent zit nu bij mijn vader en bij mezelf. We legden ook contractueel vast dat mijn vader en ik gedelegeerd bestuurder zouden worden van Gezel II.”

GEZEL WERD GEZEL II

De geschiedenis van het familiebedrijf uit Buggenhout valt in twee delen uit elkaar. Hedwigs grootvader richtte Gezel in 1946 op. “Hij maakte stookolietanks, verkocht kachels en stookolie, en had zelfs een garage”, blikt Hedwig terug. “Vanaf 1966 legde mijn vader zich volledig toe op centrale verwarming, ketels, branders en radiatoren. Gezel werd toen Gezel II, maar strikt genomen bestaat dit bedrijf dus al ruim zeventig jaar. Ik kwam in 1987 aan boord. Medio jaren negentig liet mijn vader verstaan dat hij ermee wilde willen kappen. Ik heb toen het bedrijf overgenomen, samen met mijn zus en schoonbroer”.

Onder hun impuls groeide het bedrijf als kool: toen Hedwig mee in de zaak stapte, telde Gezel tien medewerkers. Nu werken in de vestiging in Buggenhout 45 mensen. Enkele jaren geleden volgde bovendien een overname van een sectorgenoot, waardoor er nog 17 mensen bijkwamen. “Samen goed voor een omzet van ruim 13 miljoen euro. Naast centrale verwarming doen we ook sanitaire installaties, koeling en ventilatie.”

SPONTAAN ERIN GEROLD

“Druk om in de zaak te stappen, heb ik nooit gevoeld”, vertelt Daan. “Thuis werd me op het hart gedrukt dat ik vooral moest doen wat ik graag deed. Toch ben ik er min of meer spontaan ingerold. Ik had al een opleiding industrieel ingenieur achter de rug, en volgde nog een extra specialisatie in bedrijfseconomie. Net toen liet mijn oom verstaan dat hij het wat rustiger aan wilde doen. Dat was eind 2017. Mijn oom had geen familiale opvolgers, ik was wel geïnteresseerd en had met een diploma industrieel ingenieur de juiste opleiding. Zo ben ik iets sneller dan verwacht in het bedrijf gestapt. Mijn zus toonde geen interesse, en de familie keek vooral naar mij.”

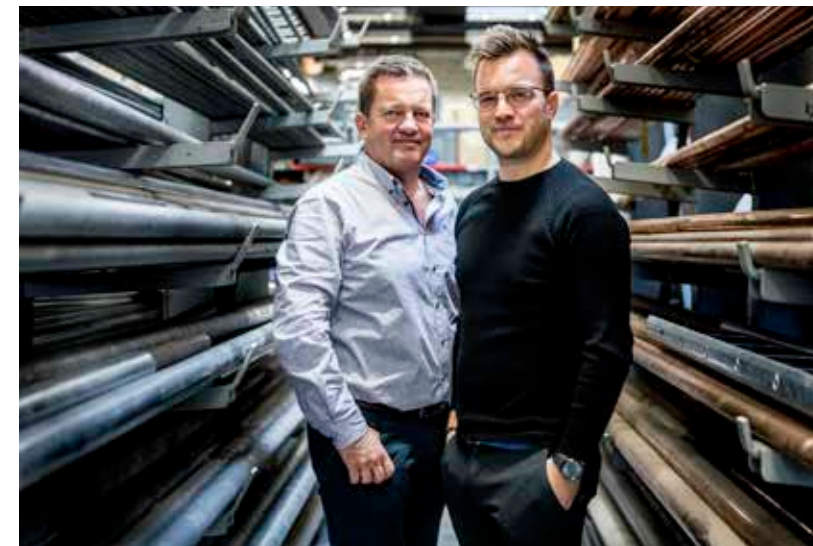
Bij Hedwig lagen de kaarten anders: hij had zowel een zus als twee broers. “Toen ik enkele jaren in het bedrijf meedraaide, stelde onze boekhouder een financiële regeling voor. Vanuit het idee dat het niet onlogisch was dat ik, als het familiebedrijf fors groeide, zelf ook de vruchten zou plukken van de vele uren die ik daarin investeerde. Op zijn voorstel werd een waardebeoordeling op papier gezet. Dat document is later heel handig gebleken toen ik samen met mijn schoonbroer het bedrijf overnam van mijn vader. Toen Daan op zijn beurt een deel van de aandelen verwierf, hebben we de

zaak professioneler aangepakt. We namen een advocaat in de arm. Die goot alles in een juridisch sluitend contract. Voor alle duidelijkheid: het overgangsproces is vlekkeloos verlopen.” Ondanks de lange familiegeschiedenis was de verkoop van een meerderheid aan ATS Groep geen lastige knoop om door te hakken. “Als goede klant waren we er al kind aan huis”, blikt Hedwig terug. “Ik heb welgeteld één telefoontje gedaan. Diezelfde avond nog zaten we samen. De rest van de familie of de medewerkers zijn heel vlot meegegaan in die beslissing. We hebben de communicatie ook bijzonder goed voorbereid, en we hebben het nooit voorgesteld alsof dit nu het einde van het familiebedrijf zou betekenen. Daan heeft samen met mij de leiding van het bedrijf in handen genomen. In éénzelfde beweging zijn we als bedrijf in die grotere ATS Groep gestapt.”

VRIJ IN EEN GROTERE GROEP

De instap sloot naadloos aan bij de groeistrategie van ATS Groep. Het multidisciplinaire technologiebedrijf met zijn 800 werknemers neemt al jaren meerderheidsbelangen in snelgroeiende bedrijven. Die mogen vervolgens in alle vrijheid en zelfstandigheid verder groeien. “Het is geen toeval dat ze maar een participatie van 51 procent in Gezel II hebben genomen”, vervolgt Daan. “Ook wij hebben er met 49 procent van de aandelen nog alle belang bij om stevig te blijven groeien. Oké, we maken nu deel uit van een grotere groep. Toch blijft het ondernemersgevoel sterk. Voor mij stond het als een paal boven water dat ik nooit met een financiële groep in zee zou gaan. Ik wou geenszins onze jarenlang gekoesterde bedrijfsaanpak zomaar overboord gooien. ATS gunt ons bijzonder veel vrijheid. Ook onze werknemers mochten absoluut niet het gevoel krijgen dat ze plots nummertjes waren, radertjes in een veel grotere machine”.

Daan Goedgezelschap benadrukt nog positieve aspecten. “Via ATS Groep kregen we meer financiële en commerciële slagkracht. De groep heeft vaak al een voet tussen de deur bij klanten waar wij vroeger nooit zouden zijn binnen geraakt. Vooraf hadden we dat niet zo ingeschat, maar achteraf bekeken is dit min of meer de ideale formule voor een familiebedrijf dat sneller wil groeien. We zouden het exact op dezelfde manier doen, als de situatie zich vandaag zou voordoen. En wees maar zeker dat je niet gemakkelijk een overnemer zal vinden die daarin wil meegaan. Ik zie zelf hoe vaak overgenomen bedrijven achteraf vanuit een ivoren toren worden geleid. Het loopt dan regelmatig heel snel fout.”



Hedwig geeft toe dat het de rode draad was tijdens de overnameonderhandelingen. “De familiale aanpak bewaren en de wens om ook in een grotere groep zo zelfstandig mogelijk te blijven werken. Al kan je zo iets nooit 100 procent garanderen. Maar het helpt als je de belangen zo aan elkaar vastklikt dat een overnemer in zijn vel zou snijden, mocht hij ons in een pure top-downstructuur dwingen. Je kan ook niet alles op papier zetten: wij zijn gedelegeerd bestuurder en nemen de belangrijkste beslissingen. Uiteraard moeten we daarvoor verantwoording afleggen.”

ZONDER LOSSE EINDJES

De familie heeft nog veel zeggenschap. “Oké, we zijn minderheidsaandeelhouder. Maar we hebben contractueel vastgelegd dat belangrijke afspraken en beslissingen nooit kunnen zonder onze goedkeuring”, benadrukt Hedwig Goedgezelschap. “Hoezeer je ook op dezelfde golf lengte zit, het is altijd een goed idee om zo weinig mogelijk losse eindjes te laten. We hebben ons dan ook heel goed laten begeleiden. Niet enkel door een jurist maar ook door een ervaren bedrijfsrevisor die onze sector en ons bedrijf door en door kende.”

Hedwig denkt al aan later. Binnen enkele jaren zal hij het wat rustiger aan doen. Daan ziet er geen graten in. “Ik kreeg van bij de start, ondanks mijn jeugdige leeftijd, veel steun en vrijheid van vader. Dat geeft een fantastisch gevoel. Daardoor heb ik heel snel mijn plaats gevonden en voor een nieuwe dynamiek kunnen zorgen. Intern is er op korte tijd flink wat veranderd. Vorig jaar hebben we nog een sectorgenoot uit Sint-Niklaas overgenomen, Chauffage Acar. Ook een familiebedrijf, waar geen opvolging was. Uiteraard benaderen we dat overgenomen bedrijf en de werknemers nu met evenveel tact en omzichtigheid als ATS Groep ons benadert (*lacht*). Niemand wordt er beter van als een overnemer als een olifant in de porseleinkast te werk gaat”.

DAAN EN HEDWIG GOEDGEZELSCAP
“Overnemen doe je met tact en omzichtigheid.”

“HOEZEER JE OOK OP DEZELFDE GOLFLENGTE ZIT: LAAT ZO WEINIG MOGELIJK LOSSE EINDJES”



ANNICK DERLIERCK

WALTER VANHERLE

Service Area Leader
 BDO Digital
walter.vanherle@bdo.be

Trends Family Business

Trends Family Business is een uitgave van ROULARTA MEDIA GROUP
 Meiboornlaan 33, 8800 Roeselare
 Gedelegeerd bestuurder:
 Xavier Bouckaert.

Verantwoordelijk uitgever: Sophie Van Iseghem, Meiboornlaan 33, 8800 Roeselare

Voorzitter: Rik De Nolf.

Directeur magazines: Jos Grobben.

Hoofdredacteur Trends:

Daan Killemaes.

Coördinatie: Wolfgang Riepl.

Eindredactie: Frans Baeyens, Ellen Devos,

Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.

Vormgeving: Serge Bombeke,

Koen Pattyn, Sonja Vanfrachem.

Nationale regie: Roularta Media.

Z.1. Researchpark 120, 1731 Zellik (Brussel)

02 467 56 11

General manager: Philippe Belpaire

philippe.belpaire@roularta.be.

Jaarabonnement (10 nrs.): 125 €.

Abonnementenservice:

Postbus 700 Brussel 14 - 1140 Brussel

Tel 078 35 33 03

tfb@abonnements.be

www.abonnements.be

Dit magazine is auteursrechtelijk beschermd. Wenst u artikels te scannen, digitaal op te slaan, te drukken, meermaals te kopiëren of commercieel te gebruiken? Contacteer Ann Soete: soete.ann@roularta.be.

HAAL DE ROBOT UIT DE MENSEN IN UW ONDERNEMING

Bedrijven werken met een berg gegevens die omslachtig, niet, onvoldoende of onbetrouwbaar worden benut of gedeeld. Onvolledige informatie, en de omslachtige verwerking ervan, maken processen inefficiënt, complex, archaisch en tijdrovend. Digitalisering en automatisering zaten de voorbije jaren in de lift en hebben ook bij familiebedrijven gezorgd voor nieuwe oplossingen voor de productie, dienstverlening of administratie. Toch blijft bij veel familiebedrijven de administratieve last groot en bijgevolg is er veel groeimarge voor robotisering in de administratie. Vooral het delen van gegevens kan een stuk efficiënter.

We zien robotisering (of *robotic process automation*, *RPA*) makkelijk gedijen in bijvoorbeeld productieprocessen, maar onderschatten de impact op het verlichten van administratieve problemen. Uit studies blijkt dat RPA zo'n 40 procent van al onze manuele taken potentiëel kan automatiseren. Dat is enorm veel tijd die voor familiale ondernemers vrijkomt om te focussen op de meer

strategische uitdagingen. Het gaat om een zeer uiteenlopend pallet aan taken, gaande van het automatiseren van het beheer van een mailbox tot het vermijden dat u gegevens moet overtikken om ze in een bepaald systeem te kunnen gebruiken. Een zeer concreet voorbeeld is de collaboratieve softwarerobot Elly die de monotone, handmatige handelingen overneemt van Kelly, een menselijke btw-experte. Zo krijgt Kelly de handen vrij om zich over de uitzonderingen van de btw-wetgeving te buigen en de klanten te adviseren. Daar heeft ze nu tijd voor omdat Elly en Kelly samen het dossier afhandelen in 30 minuten in plaats van in 120 minuten. Een significante besparing in tijd, toch?

Familiebedrijven beschikken over kantoor- en financiële-administratiesoftware, samen met specifieke software voor productie, voorraad en klanten. De integratie tussen deze softwarepakketten ontbreekt nog vaak. De interactie met de leveranciers, klanten of banken vraagt talrijke manuele handelingen. Nieuwe gespecialiseerde meet- en scanningtechnieken op basis van artificiële intelligentie doen hun intrede. Bij afwezigheid van integratie is het 'overtypen' van data tussen applicaties intern en extern dan een 'manuele' taak, zowel voor de bedrijfsleider als voor de medewerkers.

Het robotiseren van deze taken met behulp van RPA-software is een nieuwe oplossing voor alle organisaties. De techniek steunt op het registreren van de handelingen die de mensen uitvoeren. Na een bewuste afweging van welke registraties in scripts worden omgezet, kunnen deze door de software robot sneller, dag en nacht en zonder fouten worden uitgevoerd.

We omschrijven dit vaak als restautomatisering, maar

dat hoeft niet te betekenen dat het om ingrepen gaat die nog even kunnen wachten. Wij stellen wel degelijk een 'sense of urgency' vast. Familiebedrijven willen meer greep krijgen op de 'verloren' tijd. Naast een haalbare kostprijs willen bedrijfsleiders zo vooral meer zuurstof krijgen voor het runnen van hun zaak. De vlotte acceptatie door de medewerkers is ook aan de orde omdat zij ondersteuning krijgen van nieuwe dan wel virtuele medewerkers. Feit is dat op deze manier familiebedrijven de robot uit de mens kunnen halen en hun mensen meer mogelijkheden bieden om typisch menselijke sterktes in te zetten en sterker te ontwikkelen, zoals creatief denken en efficiënt handelen. ■

DIGITALISERING EN AUTOMATISERING ZATEN DE VOORBIJE JAREN IN DE LIFT.