

Trends *Family* Business

In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — JUNI 2020 — NR. 60 — MAANDELIJKS



CORONACRISIS

HOE DE CORONACRISIS ONZE FAMILIEBEDRIJVEN VERANDERT

Pieter en Eric De Cuyper (Hubo)

INHOUD

02 DOSSIER: FAMILIEBEDRIJVEN NA CORONA

Nu de economie zich stilaan weer op gang trekt, kijken de familiebedrijven opnieuw vooruit. Ze trekken belangrijke lessen uit de coronacrisis, en veranderen waar dat nodig is.

07 PORTRET HERBAVITA

Twee van de drie dochters van Leen Botterman en Marc Paepe zijn al aan de slag in het bedrijf dat hun ouders ruim 25 jaar geleden oprichtten. Toch is de knoop over de opvolging nog niet doorgehakt.

10 PORTRET BOERINNEKE

Hans Van Weyenberg, derdegeneratietelg bij Boerinneke, zette het familiebedrijf in 2012 in de etalage. Hij wilde op termijn uit het bedrijf stappen, maar dat liep even anders. De match met de nieuwe aandeelhouder Paul-Henri Verhelst was perfect.

12 ADVIES VAN EXPERT

Een wendbaar bedrijf durft los te laten
Pieter-Jan Pattyn, Partner BDO Strategy & Transformation

DOSSIER

‘VERWACHT HET BESTE EN BEREID JE VOOR OP HET SLECHTSTE’

DE CORONAPIEK IS ACHTER DE RUG, onze economie krabbelt weer recht. Familiebedrijven moeten op alle mogelijke vlakken de knop vaak definitief omdraaien. En dat is niet gemakkelijk, want veranderen is voor niemand vanzelfsprekend. Welke puzzelstukken leggen onze familiebedrijven? “De les is dat we beter moeten nadenken over hoe we ons voorbereiden op schokken.” ■ WOUTER TEMMERMAN, FOTO'S EMY ELLEBOOG

E

ric De Cuyper stond dit voorjaar nog eens op de werkvloer. Dat was al lang geleden, getuigt de eigenaar van drie doe-het-zelfwinkels van Hubo

in Oost-Vlaanderen, vanop anderhalve meter afstand in zijn winkel in Gavere. Toen de crisis uitbrak, schakelden zijn klanten over op aankopen via het internet. Vader en zoon De Cuyper doken zelf de winkel in, en maakten de pakjes klaar voor verzending. “We waren niet voorzien op dat scenario. Onze bestellingen plaatsen we normaal gezien zo veel mogelijk meteen in de winkel. Een grote onlinevraag zorgde dan ook voor problemen: te lange levertijden, te hoge leveringskosten ook.”

Meteen heeft Eric De Cuyper zijn belangrijkste les uit de crisis aangestipt, want voorts trokken zijn drie winkels zich heel goed uit de slag. De doe-het-zelfzaken heropenden relatief snel, op 18 april, en lokten meteen veel bezoekers. “Eerst vreesde ik een terugval, maar de klanten bleven komen. Eind mei hadden we de verloren inkomsten van een maand sluiting gecompenseerd”, zegt De Cuyper. De ondernemer moest tijdens die moeilijke weken geen beroep doen op een overbruggingskrediet van de banken. Een injectie uit zijn privévermogen volstond. “Toch blijft de les dat we moeten nadenken over hoe we ons beter voorbereiden op schokken zoals die van het coronavirus.”

Scenarioplanning was tot nu minder aan de orde in familiale Kmo's. Volgens Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory bij BDO Belgium, maakt de techniek snel opgang in coronatijden. “Familiebedrijven hebben het nu nodig bij het opstellen van een bankdossier voor overbruggingskredieten of nieuwe leenfaciliteiten. Niemand heeft een glazen bol. Een familiebedrijf moet dus berekenen hoe groot zijn cashbuffer is, en welke bijkomende kredietlijnen het moet aanvragen. Zulke ingrepen zijn nu een noodzaak. Verwacht het beste en bereid je voor op het slechtste. Die overtuiging zie ik doordringen.” Hoe kunnen de familiebedrijven de komende onvoorspelbare maanden standhouden of van koers veranderen?

ONDERBOUW UW BANKENDOSSIER

Wendbaarheid begint met de opbouw van financiële buffers en dus met een goed gesprek met de banken. Wie een bankdossier wil opstellen, maakt daarin duidelijk welke positie het familiebedrijf in zijn markt heeft en hoe die markt zal evolueren. Maar ook de bankiers hebben voorstellingen over de markt. Dus kijken ze vooral naar de financiële gegevens die u meebrengt. “En dat is niet vanzelfsprekend”, ondervond Elise Vanaudenhove, CEO van de familiale Euro Shoe Group, eigenaar van 210 Bristol-winkels in de Benelux. De kleindochter van medeoprichter Albert Vanaudenhove nam in 2018 het roer in



PIETER EN ERIC DE CUYPER
“Eind mei hadden we de verloren inkomsten van een maand sluiting al gecompenseerd.”



handen. Toen de crisis uitbrak, was ze net druk bezig met een herlanceringsplan. Daarbij sluit de groep onrendabele winkels. Al snel na het uitbreken van de crisis stapte Elise Vanaudenhove met kredietaanvragen naar drie banken. Eind mei waren de aanvragen nog niet afgerond. “Een teleurstellende situatie”, zucht de familiale CEO. “We vertrokken van een defensieve liquiditeitsplanning met terugbetaling binnen het jaar, maar de banken vragen voor 100 procent waarborgen. Ze doen alsof de waarborgregeling van de overheid er niet is. Gelukkig haalden we goede resultaten sinds de heropening, want de eerste weken leverden ons een vijfde meer omzet dan voorzien. Ook zonder bijkomende kredieten zullen we wellicht de activiteiten voortzetten.” In de dossiers die familiebedrijven in crisistijden aan de banken voorleggen, focussen ze op winsten en resultaatberekeningen en op geprojecteerde balansen. Je moet echter niet enkel de banken overtuigen, maar met die berekeningen ook daadwerkelijk aan de slag gaan in het bedrijf. “De belangrijkste elementen in een bankdossier zijn de evolutie van de werkkapitaalbehoefte en de kasstroomplanning die daaruit voortvloeit”, vindt Jan Oosterlinck. “Die twee zaken hebben veel familiebedrijven niet standaard in de la liggen. Die cijfers helpen nochtans bij een actieve opvolging en beheer van een bedrijf.” Maar zelfs een goed uitgewerkt beeld van de toekomstige kapitaalbehoefte en kaspositie volstaat niet altijd. Jan Oosterlinck geeft het voor-

ELISE EN PHILIPPE
VANAUDENHOVE
“De banken doen alsof er
geen waarborgregeling is.”

OOK WERKNEMERS MOETEN VERANDEREN

Hoe trek je de medewerkers mee in het bad van de verandering? Veel trouwe werknemers in een familiebedrijf zien op korte termijn meer veranderingen dan in de jaren vóór de crisis. Bovendien treft de crisis ook de medewerkers, met bijvoorbeeld tijdelijke werkloosheid of een ontslag om economische redenen, of omdat bepaalde vaardigheden minder nodig zijn. “Mensen veranderen niet graag”, beseft Elise

Vanaudenhove. “Wij moeten onze plannen geregeld bijsturen, en dat is uiteraard niet gemakkelijk. Met ons team heb ik daar heel hard aan gewerkt. Snel maar gefundeerd aanpassen is vandaag het nieuwe normaal. We moeten leren te houden van verandering.” Ook die ingreep brengt investeringen mee, bijvoorbeeld in de interne communicatie. En ook dan komt nieuwe technologie om de hoek gluren. “Je

moet als een zwerm kunnen werken”, zegt Vanaudenhove. “Iedereen moet constant op de hoogte zijn van de plannen en de bijstellingen. Je moet een soort informatiewaterval opzetten, waarmee je iedereen heel snel kunt bereiken.” Euro Shoe Group investeerde bijvoorbeeld in de ontwikkeling van een personeelsapp. Het systeem is te vergelijken met hoe de sociale media werken, maar de schoenenwinkelketen ziet

het al ruimer. “Daaraan kunnen we voortaan ook handleidingen of personeelsplanningen koppelen. Het staat bij ons nog in de kinderschoenen, maar dit najaar bouwen we dit verder uit. Iedereen moet op elk moment met de onderneming verbonden zijn. Van daaruit kan je de teams veel autonomie geven. De coronacrisis heeft het korter maken van de communicatie met de medewerkers enorm vergemakkelijkt.”

beeld van een schuldenvrije hotelgroep die op basis van de verwachte bezettingsgraad in de tweede jaarhelft en 2021 naast een overbruggingskrediet greep. “De bank kwam niet over de brug omdat ze niet geloofde dat de bezettingsgraad in de professionele reizigersmarkt boven het minimum van 65 procent zou komen”. Moeten familiebedrijven met een solide structuur maar in een twijfelachtige sector dan wanhopig? Oosterlinck wijst op het belang van het sluitstuk van het bankdossier: de inspanning die de familie kan doen. “Is het een euro eigen middelen voor een euro vreemd kapitaal? Of ligt de verhouding anders? Maak dat duidelijk. Indien het familiebedrijf al over een aanzienlijk kredietenpakket beschikt, kan een inbreng vanuit de familie de banken overtuigen tot een bijkomende inspanning. Dat geeft de bank immers te kennen dat de familie er nog altijd in gelooft.”

CASH IS KONING

Achter de scenario's voor de evolutie van de werkkapitaalbehoefte schuilen voor familiale ondernemers zeer concrete ingrepen in de manier waarop ze in de komende maanden willen werken. Als de toevoer uit verre landen plots stilvalt, moet je dan investeren in veiligheidsstocks of de productie dichterbij huis brengen? Euro Shoe Group heeft een belangrijke invoer uit China en stelt zich dan ook die vraag. Bij de uitbraak van de coronacrisis in China was het alle hens aan dek opdat de goederen tijdig in België zouden komen. Maar toen de crisis in België uitbrak, werd alles uit de kast gehaald om

de aanvoer te stoppen. “Het grote probleem is de tijd tussen de bestelling en de levering”, zegt Elise Vanaudenhove. “Voor basisproducten is drie maanden geen probleem, maar voor meer modegevoelige producten zullen we sneller moeten kunnen reageren. Onze inkoopafdeling zoekt nu producenten en leveranciers dichterbij huis. Het gaat niet om België en Nederland, maar bijvoorbeeld de landen rond de Middellandse Zee. Op die manier kunnen we voortaan ook tijdens het seizoen sneller reageren.” Voor een doe-het-zelfzaak is investeren in grotere veiligheidsstocks eenvoudiger dan voor een modeketen. Het vergemakkelijkt de verwerking van e-commerce-orders, al zal een familie haar cash-buffer in belangrijke mate in een magazijn steken. “Momenteel bestellen wij volop. Toch werken onze leveranciers door de afstandsregels slechts op halve kracht. Ze kunnen dus niet altijd leveren”, vertelt Eric De Cuyper van de Hubo-winkels. “We wachten twee tot drie weken en dat geeft problemen bij de opmaken van de inventaris. Bovendien hebben we wel een magazijn, maar op een piek van e-commerceverkoop zoals tijdens de sperperiode zijn we niet georganiseerd. Dat maakt investeren in magazijnruimte het overwegen waard. Dat verandert uiteraard de verkoopstrategie. Je hebt meer kapitaal nodig en je moet de vraag stellen hoe je rendabel blijft verkopen.” Meer voorraad betekent dus ook meer nood aan werkkapitaal. “Als een container uit India met 60.000 euro goederen plots moet verdubbelen, kan je dat dan financieren?”, geeft Jan Oosterlinck als voorbeeld. “In je bankdossier moet je



JAN OOSTERLINCK
“Familiebedrijven hebben nog te vaak een volgersmentaliteit.”

“JE HEBT
MEER KAPITAAL
NODIG EN JE
MOET DE VRAAG
STELLEN HOE JE
RENDABEL
BLIJFT
VERKOPEN”



PHILIPPE EN ELISE
VANAUDENHOVE
“We moeten leren te
houden van
verandering.”

XAVIER VANNESTE
 "Alles hangt af van de horeca. We hopen dat we de zomer nog kunnen redden."



BEL

"HOE GECONCENTREERDER JE KLANTENBESTAND IS, HOE MOEILIJKER WENDBAARHEID WORDT"

dat type scenario's concreet maken, en je toekomstige behoeften aan werkkapitaal inschatten."

En al zeker als een geplande zware financiering toch doorgaat. "Eind 2019 hebben we een zwaar investeringsprogramma van 25 miljoen euro aangekondigd: een nieuwe bottelarij en een modern productieapparaat", vertelt Xavier Vanneste van Brouwerij De Halve Maan, bekend van de merken Brugse Zot en Straffe Hendrik. "Die werken gaan door, en willen we ook zo snel mogelijk afronden. Ik ben ook zo snel mogelijk naar de banken gestapt, voor uitstel van de aflossing van de leningen. Ook bij onze leveranciers en de overheid kregen we betalingsuitstel. Daarmee ben ik bijna voortdurend bezig geweest, de eerste weken. Voor de korte termijn zijn we nu gedeukt."

SUPERWENDBAAR VOOR DE KLANT

Het blijft ook koffiedik kijken hoe de klanten zullen reageren. Winkels in de mode- en doe-het-zelfsector verwelkomen opnieuw hun klanten. Dat is zeker niet overal het geval. Brouwerij De Halve Maan zag tijdens de coronacrisis twee derde van de omzet wegvallen. Drie kwart van de verkoop in België is horeca, en ook de export (40% van de omzet) krijgt klappen. "We hebben ons ondernemingsplan herzien", zegt Xavier Vanneste. "Alles hangt af van de horeca. Als de maatregelen daar versoepeld zijn, dan zullen we drie tot vier maanden onder ons normale niveau draaien. We hopen dat we de zomer nog kunnen redden."

Of dat lukt, is afhankelijk van uiteenlopende factoren: blijft het gedrag van de klant hetzelfde? Komt hij snel terug en besteedt hij evenveel? Hoe geconcentreerder je klantenbestand is, hoe moeilijker wendbaarheid wordt. Daarom gaan bedrijven meer en meer op zoek naar data die marktontwikkelingen voorspellen. "Ik stel vast dat dit zorgt voor meer technologie en meer transparantie", zegt Jan Oosterlinck van BDO. "Bedrijven die leveren aan andere bedrijven haken in op de platformen van hun klanten, waardoor ze beter kunnen inspelen op de evolutie van de vraag. Transparantie opbouwen tussen partners in de keten wordt belangrijk, net als het investeren in digitale capaciteiten om dat in te schatten."

Maar ook die stap kun je niet in enkele tellen nemen. Hoe doe je dat? Welke investeringsbudgetten vergt het? Wat vraagt het van je platformen? "Familiebedrijven hebben nog te vaak een volgersmentaliteit", waarschuwt Jan Oosterlinck. "De crisis dwingt hen tot meer proactiviteit". Bijvoorbeeld in het klantengedrag: als dat plots verandert, moet je de klant op een andere manier aanspreken. "Dat vind ik de grootste uitdaging aan de superwendbaarheid die een familiebedrijf nu aan de dag moet leggen", vertelt Elise Vanaudenhove. "Onze processen zijn daar niet altijd op afgestemd. Wij hebben bijvoorbeeld in onze marketing de knop helemaal omgedraaid. Van een marketingplan dat voor een jaar in steen gebeiteld stond, zijn we overgeschaald naar een aanpak waarmee we hooguit twee maanden vooruitkijken." ■

‘MET ONZE KINDEREN KUNNEN WE VEEL VERTROUWELIJKER OMGAAN’

TWEE VAN DE DRIE DOCHTERS van Leen Botterman en Marc Paepe zijn al aan de slag in het bedrijf dat hun ouders ruim 25 jaar geleden oprichtten. Toch is de knoop over de opvolging nog niet doorgemaakt. “Soms moet je alles laten vallen voor het bedrijf en dat is niet makkelijk met kinderen.” ■ SVEN VONCK, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG



KIM PAEPE, LEEN DOTTERMAN, MARC PAEPE EN ELLEN PAEPE
 “We gaan volop door met investeren, we wachten daarmee niet tot de kinderen de knoop hebben doorgemaakt.”

M

arc Paepe startte in 1994 vanuit de woonkamer met Herbavita. “We zijn letterlijk met niets begonnen. Al snel voelden we het groeipotentieel. Na een jaar draaiden we een omzet van 100.000 euro, het jaar erop was dat al 500.000 euro”.

Vanuit het Oost-Vlaamse Kluisbergen produceert het familiebedrijf natuurlijke voedingssupplementen en aanvullend diervoeder. Die producten ondersteunen de gezondheid van runderen, varkens en pluimvee en verbeteren hun productiecapaciteit. De middelen maken het ook mogelijk het antibioticagebruik te ver-

minderen. Herbavita ontwikkelt ook producten voor huisdieren zoals honden, duiven en katten. Het bedrijf telt meer dan 40 werknemers en draait een omzet van 9,5 miljoen euro. De volgende stap wordt wellicht de oprichting van een handelskantoor in China. Want de helft van de omzet is al afkomstig uit het buitenland. In Nederland en Tsjechië heeft het bedrijf telkens een handelsvennootschap, waardoor beide landen de belangrijkste Europese afzetmarkten vormen. Maar het grootste deel van de export gaat naar het Midden-Oosten en Azië. “Daar is er meer vraag naar innovatieve producten uit Europa”, merkt Marc Paepe. “Ook die landen zoeken naarstig naar manieren om het antibioticaverbruik bij dieren terug te dringen. En daar is ook minder concurrentie dan in Europa.”

DE ZOON ALS WERELDVEROVERAAR

De start in 1994 gebeurde door Marc Paepe en zijn vader Robert. Beiden bezaten de helft van de aandelen. Marc: “Mijn ouders hadden een natuurwinkel in Gent, waardoor ze al veel ervaring hadden met natuurlijke producten. We begonnen die toe te passen op landbouwdieren.

In die jaren werd nog veelal naar antibiotica gegrepen.”

Vader Robert ontfermde zich over de ontwikkeling van de producten, terwijl Marc zich toelegde op de marketing en de administratie. Marc: “Het was geen eenvoudige periode. We hebben samen veel mooie dingen gedaan, maar we hadden ook meningsverschillen. Ik was een jongeman van 24 jaar die de wereld wilde veroveren. Vader daarentegen was een vijftiger en wilde uitbollen naar het einde van zijn carrière. Dat had zo zijn uitdagingen.”

Al snel na de oprichting stapte ook Marcs echtgenote Leen Botterman in de zaak. “Het bedrijf had iemand nodig die zich over de boekhouding zou ontfermen”, zegt zij. “Ik had boekhouding gestudeerd, waardoor ik een logische keuze was. Bovendien was ik toen zwanger van Ellen, onze tweede dochter. Ik kon perfect thuis werken aan de boekhouding, waardoor ook dat puzzelstukje juist viel.”

EEN FAMILIE VOL VERTROUWEN

Vandaag is bij Herbavita bijna de hele familie Paepe aan de slag. Dochter Kim (28) kwam acht

ETEN EN ZAKEN DOEN OP DINSDAGAVOND

Zoals in elk familiebedrijf kan het ook bij Herbavita kletteren. “Als er discussies zijn, dan is dat meestal gerelateerd aan de stress wanneer bestellingen dringend de deur uit moeten. Maar we kennen elkaar goed en kunnen dat plaatsen”, zegt Leen Botterman terwijl haar dochters hun lach niet kunnen on-

derdrukken. Marc pikt in: “We zijn allemaal sterke karakters. Dat kan je soms heel duidelijk horen. Maar het is nog nooit gebeurd dat we het echt fundamenteel oneens waren.” Meningsverschillen worden ook vlot uitgepraat wanneer de Herbavita-telgen elke middag samen eten. Marc: “We hebben

weinig formele overlegmomenten, maar dat compenseren we ruimschoots met informele gesprekken. Zo wordt er ook elke dinsdagavond gegeten met de dochters en hun partners. Het bedrijf is dan nooit ver weg. Dat is het moment bij uitstek dat we zaken bespreken.”

jaar geleden in het bedrijf. “Na mijn studies sociaal werk voelde dat toch niet helemaal als mijn ding. Ik stapte al snel in het bedrijf en hielp mama bij de boekhouding. Ik heb snel veel bijgeleerd. Boekhouding is nog altijd mijn hoofdtaak.”

Ook Kims zus Ellen (25) ging anderhalf jaar geleden aan de slag bij het familiebedrijf. Voor haar was dat altijd al een uitgemaakte zaak. “Als achtjarig meisje verkondigde ze al aan iedereen die het wilde horen dat ze later onze producten zou maken”, herinnert moeder Leen zich. Daarom koos ze ook heel bewust voor de studies van industrieel ingenieur biowetenschappen. Ellen: “Mijn zus en ik zijn opgegroeid in het bedrijf en deden hier altijd onze vakantiejobs. Dat heeft me nooit losgelaten.” Ellen is samen met een collega verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe producten en concepten.

Marc en Leen zijn apetrots met de aanwezigheid van hun twee oudste dochters in het bedrijf. Leen: “Met onze kinderen kunnen we toch veel vertrouwelijker omgaan. We zijn zeker dat de zaken die we bespreken de vier muren van het bedrijf niet verlaten. Met iemand van buiten de familie is dat toch anders.” Bij Marc leeft ook de stille hoop dat zijn jongste dochter van 14 jaar ook ooit in het bedrijf komt. “Dat zou mooi zijn. Maar we forceren dat zeker niet. Uiteindelijk moet ze het vooral zelf zien zitten.”

NIET VAN NEGEN TOT VIJF

Nu twee van de drie dochters in het familiebedrijf aan de slag zijn, ligt onvermijdelijk ook de opvolgingskwesitie op tafel. “Ik wil het bedrijf nog altijd laten groeien”, zegt Marc. “Maar er is toch een verschil tussen een bedrijf laten groeien en het doorgeven aan de volgende generatie, of het aantrekkelijk maken voor een overname.”

Tot dusver hebben Kim en Ellen de knoop niet doorgehakt. Marc: “Soms vrees ik dat ze een beetje te veel geconfronteerd zijn geweest met de nadelen van het ondernemerschap. Mijn

werk is altijd al mijn hobby geweest, zoals voor de meeste zelfstandigen. Maar daardoor was ik niet zo veel thuis. Een bedrijf run je nu eenmaal niet van 9 tot 5. Met dat nadeel zijn mijn dochters vaak geconfronteerd geweest. Dat maakt hun beslissing er niet eenvoudiger op.” Voor Kim is dat een belangrijke overweging. “Ik heb twee kleine kindjes. Maar een bedrijf run je ook in het weekend. Soms moet je alles laten vallen voor het bedrijf en dat is niet makkelijk met kinderen. Daar worstel ik nog mee. En toch moet een goede balans vinden mogelijk zijn. Mijn ouders is het ook gelukt.”

Haar moeder Leen blijft voorzichtig: “Onze dochters moeten hun eigen keuze maken, daar wil ik hen niet bij beïnvloeden. Maar het zal niet gemakkelijk zijn. Ik kon bij de kinderen blijven toen ze klein waren, terwijl Marc de boel runde. Voor onze dochters zal dat minder evident zijn. Bij hen komt alles op hun schouders terecht.” Dochter Ellen voelt iets voor de aanstelling van een externe CEO. “Voor een overgangperiode van pakweg tien jaar kan dat zeker nuttig zijn. Dan kunnen mijn zus en ik verder groeien en in die periode wat druk van de ketel laten.”

In elk geval moet er binnen drie jaar meer duidelijkheid zijn over de overdracht naar de volgende generatie. Ter voorbereiding op een eventuele generatiewissel neemt de familie ook deel aan een Familio-traject van de Vlaamse werkgeversvereniging Voka. Dat is een begeleidingstraject voor familiale overlaters en hun overnemers. “We gaan volop door met investeren, we wachten daarmee niet tot de kinderen de knoop hebben doorgehakt. Je stopt immers nooit met het laten groeien van een bedrijf en daar horen ook investeringen bij. Een bedrijf moet aantrekkelijk zijn bij de overdracht naar de kinderen of bij een verkoop. Daarom moet je voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Tot het laatste moment zal ik er voor zorgen dat het bedrijf groeit”, besluit Marc Paepe. ■

“SOMS VREES IK DAT MIJN DOCHTERS EEN BEETJE TE VEEL GECONFRONTEERD ZIJN GEWEEST MET DE NADELEN VAN HET ONDERNEMERSCHAP”

KIM PAEPE, LEEN DOTTERMAN, MARC PAEPE EN ELLEN PAEPE
“Het is nog nooit gebeurd dat we het fundamenteel oneens waren.”



‘HET MOOISTE COMPLIMENT KREEG IK BIJ BOERINNEKE’

HANS VAN WEYENBERG, DERDEGENERATIETELG bij Boerinneke, zette het familiebedrijf in 2012 in de etalage. Hij wilde op termijn uit het bedrijf stappen, maar dat liep even anders. De match met de nieuwe aandeelhouder Paul-Henri Verhelst was perfect. Negen jaar later timmert de chocomaker aan een nieuwbouw en buitenlandse groei.

■ FILIP MICHIELS, FOTO'S EMY ELLEBOOG



Ze omschrijven hun bedrijf graag als ‘de chocowinkel van België’. Dat is wellicht niet eens overdreven. Het familiebedrijf Boerinneke is vandaag niet alleen de laatste merkfabrikant in zijn sector in ons land. Boerinneke produceert daarnaast tal van chocopasta’s die je onder andere merknamen of als huismerk in diverse supermarkten vindt.

Ruim zestig jaar geleden begon het met melk en kaas. Op de site in Sint-Amands, waar vandaag een nieuwbouw verrijst, stond ooit de melkfabriek van het pittoreske dorpje aan de Schelde. “Medio jaren vijftig heeft mijn grootvader langs moeders kant de melkfabriek overgekocht”, blikt medezaakvoerder Hans Van Weyenberg (40) terug. “Hij begon ook verse kaas te maken. Daarmee stopten we in 2002. De chocopasta was toen al het allergrootste deel van onze omzet. Begin jaren zeventig namen mijn vader en de drie andere zonen van grootvader de zaak over. Een van hen overleed in 1993, zijn vrouw erfde de aandelen. Daardoor raakten de verhoudingen tussen enkele aandeelhouders wat vertroebeld. Enkele jaren later vonden de twee resterende broers dat het ook voor hen welletjes was geweest. Ze wilden de zaak overlaten. Er hebben zich toen wel enkele geïnteresseerden aangediend, maar finaal heeft mijn vader zijn voorkeepsrecht uitgeoefend. Weliswaar niet alvorens hij mij, ik was toen amper 17, gepolst had of ik na mijn studies mee in het bedrijf wilde stappen.”

HANS VAN WEYENBERG
EN PAUL-HENRI VERHELST
“Het klikte van bij onze eerste ontmoeting. En toch is er meer nodig dan dat.”

Hans volgde een opleiding bedrijfsmanagement en ging in 2000 aan de slag in het familiebedrijf. “Ik was bij wijze van spreken in de zaak geboren. Ik vergezelde heel vaak mijn vader, die de productie leidde. Enkele jaren nadat ik aan boord was gekomen, kreeg mijn vader gezondheidsproblemen. Het gewicht van het bedrijf belandde daardoor al snel op mijn schouders”.

CHOCO IN DE BROEKZAK

In 2012 keken Hans en zijn vader volop uit naar iemand die het bedrijf al dan niet gedeeltelijk wilde overnemen. Paul-Henri Verhelst (53) kwam in beeld, ook opgegroeid in de chocoladesector én in een familiebedrijf, dat in 2011 verkocht was. Het klikte al snel met Hans. “Ik had uiteraard het grote voordeel dat ik de sector, en dan specifiek de verkoopkanalen, als mijn broekzak kende”, zegt Paul-Henri. “Choco was bovendien een product dat me wel interesseerde. Dit leek me een mooie kans.” Toen Hans en zijn vader in 2012 het bedrijf te koop stelden, wilden ze het eigenlijk liefst al meteen volledig overlaten. “De drijfveer was vooral commercieel”, vertelt Hans. “Ik ben geen verkoper, en zal dat ook nooit worden. Ik voelde al enkele jaren dat de echte groei toch wat achterwege bleef.”

Tussen 2000 en 2012 was Boerinneke nochtans met zowat de helft gegroeid. Lang niet slecht, maar sinds 2010 stabiliseerde de groei. “Ons eigen merk verkochten we toen alleen via kruideniers. Pas in 2006 kregen we bij Colruyt een voet tussen de deur. Later volgden andere supermarkten. Dat gaf de verkoop een fikse stoot. Daarnaast produceerden we toen al huismerkenchocopasta, goed voor 70 procent van onze omzet. De voorbije jaren kreeg vooral ons eigen merk Boerinneke stevig de wind in de zeilen. Dit jaar zal het ruim de helft van de omzet maken.” Toen Hans in 2012 wilde verkopen, speelde nog iets anders mee. Hij zag zich het bedrijf niet de rest van zijn dagen in zijn eentje runnen. “Mijn vader begreep dat. Hij verzette zich dus helemaal niet tegen een verkoop. Ook nadat de deal met Paul-Henri medio 2013 beklonken was, ging ik er nog altijd van uit dat ik nog hooguit enkele jaren zou meedraaien.”

DROOMHUWELJK

In 2015 stelde Paul-Henri voor dat ze samen zouden doorgaan. Elk had de helft van de aandelen. “Dat vind ik vandaag nog altijd een van de grootste complimenten in mijn leven”, klinkt Hans nog altijd ontroerd. “Sindsdien heb ik geen seconde meer gedacht aan eruit stappen.”

“Het klikte van bij onze eerste ontmoeting. Maar er is meer nodig dan dat”, zegt Paul-Henri. “Ik denk dat we vooral ook inhoudelijk heel goed overeenkomen. De taakverdeling tussen zit volledig snor. Hans kent het productieapparaat door en door, ik sta commercieel sterk in mijn schoenen. Ook daarom besepte ik al snel dat Hans aan boord moest blijven. De productkennis zat volledig bij hem.”

Een precieze taak- of rolverdeling werd in 2015 nooit op papier gezet. Hans en Paul-Henri wisten perfect wat ze aan elkaar hadden. Belangrijke strategische beslissingen nemen ze altijd samen. Er werd weliswaar een aandeelhoudersovereenkomst opgesteld, maar ook daarin staan de managementverantwoordelijkheden niet gedetailleerd beschreven. “We komen haast altijd tot een consensus”, geeft Hans aan. “De huidige situatie is een gigantische verbetering dan toen ik er helemaal alleen voor stond.” Dat blijkt ook uit de cijfers. Toen Paul-Henri de zaak mee overnam, had de onderneming 18 medewerkers, vandaag 40. Ook de omzet verdubbelde, naar ruim 11 miljoen euro.

Voor de komende jaren ziet Paul-Henri de groei vooral komen van de partnerships die Boerinneke afsluit met andere merkhouders. “Wij maken bijvoorbeeld de smeerpasta van Oxfam. Bovendien blijven de huismerken heel belangrijk. We produceren voor tal van Belgische supermarktketens, maar hebben ook voet aan wal gezet in de Verenigde Staten. Dat is onze grootste exportmarkt.”

De machtsoverdracht in het familiebedrijf leidde initieel tot ongerustheid bij de medewerkers. “Sommige commerciële mensen verlieten toen het schip”, geeft Hans toe. “Er waaide al snel een heel andere wind. Ook in de productieafdeling was er aanvankelijk onzekerheid. Een tweede kapitein kwam op het schip. Die was niet van de familie en had weinig kaas gegeten van productie. Na enkele maanden is alles gewoon netjes in zijn oude plooi gevallen. Ook Paul-Henri komt uit een familiebedrijf. Dat heeft zeker geholpen.”

DE NIEUWE GENERATIE

Zowel Hans als Paul-Henri heeft kinderen, maar geen van beiden gaat er van uit dat die later zomaar in het bedrijf aan de slag gaan. Hans: “Ze zijn met vijf, dat lijkt me ondoenbaar. Bovendien weten we ook nog helemaal niet waar we pakweg binnen vijftien jaar met dit bedrijf zullen staan. Het houdt ons vandaag in ieder geval nog niet bezig. Hoe dan ook: wie ook bij Boerinneke aan boord komt, moet over de juiste bagage beschikken”. ■



ADVIES NODIG
VOOR UW
FAMILIEBEDRIJF?



“DE HUIDIGE
SITUATIE IS EEN
GIGANTISCHE
VERBETERING
DAN TOEN IK ER
HELEMAAL
ALLEEN VOOR
STOND”



PIETER-JAN PATTYN

Partner BDO Strategy & Transformation
pieter-jan.pattyn@bdo.be

EEN WENDBAAR FAMILIEBEDRIJF DURFT LOS TE LATEN

In crisistijden zien familiebedrijven in dat het belangrijk om een groter aanpassingsvermogen te ontwikkelen. Die zogenaemde 'agility' grijpt in op heel wat onderdelen van de bedrijfsvoering, maar familiebedrijven besteden extra zorg aan de impact op hun medewerkers. Die hechten veel belang aan de familiale cultuur en net daarom is het belangrijk ingrepen met veel betrokkenheid door te voeren.

Het textielbedrijf in familiehanden dat bouwend op de bestaande sterktes omschakelt naar de productie van mondmaskers. De standenbouwer die overschakelt naar de productie van meubels voor de toegangscontrole van bedrijven. Het zijn maar enkele voorbeelden van het aanpassingsvermogen van familiebedrijven. Ze nemen snel beslissingen en responsabiliseren verschillende medewerkers uit de hele keten. Wendbaar zijn gaat met

andere woorden niet over een grote alomvattende *workforce planning* voor de komende zes of twaalf maanden. Het gaat over verantwoordelijkheid geven en een beetje durven los te laten als bedrijfsleider, maar ook over mensen motiveren om mee te werken aan de nodige aanpassingen. Door de traditie om van bovenaf beslissingen te nemen, kan dat zowel voor de familie als voor de medewerkers een uitdaging zijn.

Anderzijds zitten veel familiebedrijven momenteel in een snelkookpan, waarin elke beslissing een grote impact kan hebben op het familiale vermogen. Maak niet de fout om onder die druk elke beslissing weer naar de bedrijfsleider of de directiekamer te trekken. Focus op uw strategische prioriteiten en laat uw teams van daaruit autonoom werken. Zo hoeft een goede wendbare manier van werken niet te contrasteren met de visie van de familie op de lange termijn. Als u die lijnen goed uitzet, dan kunt u veel autonomie geven aan de medewerkers die dicht bij de klant en de processen staan.

De realiteit toont ook dat het aanpassingsvermogen vaak te maken heeft met digitalisering. Ver-

snelde digitalisering van de interactie met de klant en van de interne werking en processen. Nieuwe en bijkomende infrastructuur om 'remote' te werken, nieuwe platformen voor verkoop en nazorg, enzovoort. Voor elk familiebedrijf is het belangrijk niet ineens de ultieme totaaloplossing te ambiëren, maar stap voor stap de digitalisering te realiseren. Waarbij opnieuw verschillende medewerkers in team samenwerken, over de afdelingen heen, om in verschillende 'sprints' te bepalen en in te voeren wat nodig is. Zorg daarbij voor een heldere IT-architectuur met dsystemen en applicaties die op langere termijn de connectiviteit en integratie van digitale oplossingen in de processen garanderen. Vaak is dat een grote uitdaging voor onze familiebedrijven, doe vooral ad hoc rond oplossingen samenwerken met IT-partners.

Wendbaarheid in deze tijden betekent voldoende snel beslissingen durven en kunnen nemen. Het is een typische sterkte van familiale bedrijfsleiders, vaak gebaseerd op jarenlange ervaring en buikgevoel. Maar om in deze tijden goed te kunnen sturen en bijsturen, is ook het continu verzamelen en gebruiken van managementinformatie essentieel. Denk maar aan beslissingen over kostenoptimalisatie en kostenefficiëntie van de aankoop, *treasury*

WENDBAARHEID
BETEKENT
VOLDOENDE SNEL
BESLISSINGEN
DURVEN EN KUNNEN
NEMEN. HET IS EEN
TYPISCHE STERKTE
VAN FAMILIALE
BEDRIJFSLEIDERS.

planning, productiviteit, capaciteitsplanning, enzovoort.

En als er moeilijke beslissingen moeten genomen worden, is het respecteren van de familiale waarden essentieel. Transparant communiceren over de situatie waarin het bedrijf verkeert en over de gemaakte keuzes bereidt uw personeel voor. Ontslagen zijn altijd moeilijk verteerbaar, maar ze laten diepere sporen na als de familie de beslissing neemt onder druk van de korte termijn. Familiebedrijven die zich vlot kunnen aanpassen, zullen zelfs beter in staat zijn die beslissingen progressief uit te voeren en de ontslagen te beperken tot het strikte minimum. ■

Trends Family Business

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

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

Voorzitter: Rik De Nolf.

Directeur magazines : Jos Grobben.
Hoofdredacteur Trends :
Daan Killenmaes.
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
tfo@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.