

# Trends *Family* Business

In samenwerking met:

**BDO**

WWW.TRENDS.BE — P915914 — MAART 2019 — NR. 47 — MAANDELIJKS



DOSSIER

## DE GROENE GENERATIE IN ONZE FAMILIEBEDRIJVEN

## INHOUD

02

### DOSSIER: DUURZAAMHEID IN FAMILIEBEDRIJVEN

Hoe kunnen familiebedrijven iets doen aan de klimaatverandering?

06

### PORTRET : SABCOBEL

Bij de leverancier van koelmeubels staat de derde generatie klaar.

09

### PORTRET : BOUCHONS LECLERCQ

Het familiebedrijf uit Fleurus is van een producent van kurken overgegaan op de afwerking en de bedrukking ervan.

12

### ADVIES VAN EXPERT : KIJK VERDER DAN DE CO2-UITSTOOT VAN UW BEDRIJF

Erik Van Den Broeck, BDO

DOSSIER

# FAMILIEBEDRIJVEN PAKKEN KLIMAATVERANDERING AAN

## DE KLIMAATVERANDERING DOET ONZE JONGEREN SPIJBELEN.

Ook de nieuwe generatie in de familiebedrijven ligt wakker van het probleem. Trends Family Business Newsletter toont aan hoe familiebedrijven er iets aan kunnen doen. Zonder dat het de winstgevendheid ondergraaft.

WOUTER TEMMERMAN, FOTO'S EMY ELLEBOOG

**D**e CO2-uitstoot verminderen, plastic hergebruiken, het waterverbruik terugdringen, een cacaoprogramma gebaseerd op eerlijke handel. En nog veel meer. Vraag je bij de voedingsreus Puratos in Groot-Bijgaarden wat het doet om het milieu te verbeteren, dan vertelt CEO Daniel Malcorps honderduit. Duurzaamheid is een belangrijke focus. Niet verwonderlijk, want als leverancier van bakkerijgrondstoffen aan klanten in meer dan honderd landen kan je een wezenlijk verschil maken.

Wie binnenwandelt bij Puratos, gelooft bijna niet dat het bedrijf precies honderd jaar geleden begon als een kleine toeleveraar voor banketbakkers. Coprem, de holding boven Puratos, was in 2017 goed voor 1,85 miljard euro omzet. Als Puratos zijn groeiritme aanhoudt, is 2 miljard euro weldra een feit. De groep telt 8780 medewerkers, verspreid over 64 productievestigingen in 70 landen. Het voedingsbedrijf is een multinational geworden, maar ook nog altijd een familiebedrijf. 80 procent van de aandelen is in handen van de families Van Belle en Demanet. In het aandeelhouderschap hebben zij vooral het gezelschap van de Spaanse families Ehlis en Valls Ruiz. Door overnames en allianties heeft het kapitaal ook kleinere Chileense, Amerikaanse en Mexicaanse tinten. François Van Belle en Pierre Demanet verwierven in 1975 een meerderheid van de aandelen en François' zoon Eddy bleef tot 2005 CEO. Vandaag zitten twee telgen van de derde generatie in de raad van bestuur. Maar als we vragen naar de stempel van de derde generatie op de duurzaamheidsstrategie van Puratos, vertelt de niet-familiale CEO Daniel Malcorps een veel ruimer verhaal. Bij Puratos blijft het niet bij enkele jongeren die de klimaatverandering willen stoppen. Het is een ruimere beweging waarbij alle telgen van alle families



betrokken werden. Hoe breng je zoets in een multinationalaal familiebedrijf in de praktijk?

### MET 74 AAN TAFEL

“Alle generaties plaatsen hun schouders onder een duurzaamheidsstrategie”, benadrukt Daniel Malcorps. “We organiseerden met al onze aandeelhouders een grote denkoefening over onze toekomst. Met 74 aandeelhouders zaten we rond de tafel. De derde generatie was daarbij duidelijk in de meerderheid. Met 62 waren ze.”

De denkoefening van Puratos had het afremmen van de klimaatverandering niet als direct thema. Het ging om de vraag wat de aandeelhouders in 2030 trots zou maken. “Dat kon bijvoorbeeld het omzetcijfer zijn, of onze efficiëntie”, vertelt Daniel Malcorps. “Maar nee. De aandeelhouders kwamen tot het besluit dat Puratos enkel toekomst had als het een sterke maatschappelijke bijdrage kon leveren. Enkel dat type bedrijven zal in de toekomst nog vertrouwen krijgen van de consument. Wat dat betekent voor onze financiële doelen? Want je

kan niet zomaar duurzaam zijn. Je moet voldoende financieel rendement halen, zodat je de duurzaamheid kunt betalen.”

Twee dagen lang sleutelden de aandeelhouders aan een blauwdruk voor de duurzame toekomst van Puratos. Het werden geen wollige woorden, benadrukt de CEO. “We hebben verschillende thema’s gedistilleerd en groepen samengesteld met aandeelhouders uit verschillende landen en verschillende generaties. Elke groep kwam tot duidelijke conclusies. Na de validatie ervan hebben we die op papier gezet. We maakten bovendien een film, zodat de boodschap ook in de hele onderneming werd verspreid.”

Daniel Malcorps haalt het meermaals aan: dit was niet het verhaal van twee dagen waarop een jonge generatie een oudere moest overtuigen dat het vijf voor twaalf is voor het klimaat. Het was een gezamenlijke inspanning, al kan de rol van de derde generatie moeilijk overschat worden. “Die generatie toonde zich zeer gemotiveerd. Zij heeft voor de versnelling gezorgd en thema’s duidelijker op tafel gelegd. De invloed van deze generatie is merkbaar toegenomen.”



**KLIMAATJONGEREN**  
De familiebedrijven leveren inspanningen om de klimaatverandering tegen te gaan.

Met het op papier zetten en in beeld brengen van de duurzaamheidsplannen was de kous voor de aandeelhouders nog niet af. De families zijn niet betrokken in het management, maar creëerden wel een kader. Daarmee kan het management aan de slag bij de zoektocht naar de financiering van de denkoefening. Bovendien creëerde Puratos stuurgroepen van waaruit de aandeelhouders de voortgang van de duurzame projecten kunnen opvolgen.

### VAN BOTEN NAAR ZOETSTOF

Bij Puratos krijgen de ideeën van de aandeelhouders dus een duidelijke structuur in het bedrijf, zonder dat de familie zelf de plannen uitvoert. Het kan ook anders: een nieuwe generatie die zelf operationeel het heft in handen neemt, maar dat niet in het familiebedrijf doet. Bij de

multinationale familiebedrijven is een bekend voorbeeld de scheepvaartfamilie Saverys. Het maatschappelijke engagement van Sebastiaan Saverys, de broer van Alexander Saverys, de CEO van CMB, leidde begin deze eeuw tot de creatie van de stichting Durabilis. Sinds 2005 investeerde Sebastiaan Saverys met Durabilis in landbouwprojecten in landen als Peru, Guatemala, Burkina Faso en Senegal. Vandaag is het een multinationale groep met 2300 medewerkers. Saverys maakte al enkele malen duidelijk dat hij Durabilis ziet als een bedrijf dat streeft naar een duurzame verdeling van de winst.

Het engagement van zoon Sebastiaan inspireerde ook vader Marc Saverys. Ook hij investeert buiten de scheepvaartactiviteiten in duurzame projecten. Het meest in het oog springende initiatief is Stevia One. Het project wil de natuurlijke zoetstof stevia winnen

## ‘DE CONSUMENT MOET NIET BETALEN VOOR ONZE KLIMAATINSPANNINGEN’

Welke klemtonen leg Puratos als familiebedrijf bij duurzaamheid en de strijd tegen klimaatopwarming? Maak je echt wel een verschil als je wereldwijd ‘nauwelijks’ 112.000 ton CO2 per jaar uitstoot? “Dat is alles in acht genomen niet bijzonder veel”, zegt CEO Daniel Malcorps. “Maar de familie vond dat geen argument om niets te ondernemen.”

Bij de denkoefening over de toekomst van het bedrijf legden de families duidelijke doelen vast. In 2025 wil Puratos CO2-neutraal zijn. “Dat was een van de elementen waarrond zowel de jonge als de oude generatie duidelijk inzag hoe sterk de tijd dringt. Vanaf 2035 is het mogelijk dat de klimaatopwarming zichzelf gaat voeden. Dat inzicht van de families is vervolgens intern goed doorgedrongen. Wereldwijd ontstonden ongeveer 60 gespecialiseerde teams die initiatieven over duurzaamheid een concrete vorm geven.”

Puratos maakt werk van een eigen productie van hernieuwbare energie en neemt ook compensatiemaatregelen. “Puratos is een familiebedrijf dat zijn geld goed wil besteden”, vervolgt Daniel Malcorps. “We zouden certificaten kunnen aankopen, maar bomen planten vinden we betekenisvoller. We planten die bovendien in onze eigen keten. Via het aanplanten van bijvoorbeeld vanillebomen kunnen de cacaoboeren hun inkomsten verhogen. En het beschermt hen tegelijk tegen de gevolgen van de klimaatopwarming.” Puratos wil 100.000 bomen planten in 2019, onder andere in Mexico, Guinea of Papoea-Nieuw-Guinea. “Tegen 2023 mikken we op 300.000 bomen. Dat is een duur programma, maar we laten de consument er niet voor betalen. Zo werkt dat niet. Je betaalt ook niet extra omdat je hotelkamer netjes is opgeruimd.” Daniel Malcorps onderstreept dat de duurzame ingrepen zich niet beperken tot minder CO2-uitstoot. Puratos heeft voor elke euro inkomsten een liter water nodig. Daarom geeft het water terug aan de natuur. Tegen 2030 wil het bedrijf zijn waterbalans in evenwicht hebben.

En voor de sociale dimensie van duurzaamheid heeft het een programma rond eerlijke handel bij 7500 landbouwers in de hele wereld. Onderwijs is een ander aandachtspunt. Puratos heeft bakkerijscholen in India, Brazilië, Mexico en binnenkort Zuid-Afrika. Vanaf 2030 wil het die markten aan 1000 gediplomeerde bakkers per jaar helpen en zo ook de sociale context verbeteren. “In die landen vind je moeilijk goed geschoolde werkrachten”, erkent Daniel Malcorps de economische noodzaak. “Via een stichting zetten we in op de ontwikkeling van scholen waar we bakkers en patissiers twee jaar opleiden. We garanderen dat alle afgestudeerden een baan krijgen, bij Puratos of bij partners en klanten. Puratos creëert op die manier een generatie die meer verdient dan de voorgaande. Tegelijk stijgt de kwaliteit van de producten op die markt.”

Puratos kijkt zelfs voorbij de horizon. Letterlijk: wat bijvoorbeeld als kolonies



**DANIEL MALCORPS**  
“Je moet uit het kortetermijndenken stappen of er zal geen lange termijn meer zijn.”

op Mars nodig worden? “We weten al dat astronauten in satellieten het zeer problematisch vinden dat ze niet langer brood konden eten. Mensen hebben een heel belangrijke emotionele relatie met brood. Wat zullen de kolonies op Mars eten? Hoe kunnen wij brood op Mars brengen? Wij bekijken dat. Je moet uit het kortetermijndenken stappen of er zal geen lange termijn meer zijn.”

“Je kunt niet zomaar duurzaam zijn. Je moet voldoende financieel rendement halen, zodat je de duurzaamheid kunt betalen”

Daniel Malcorps, Puratos

via een plantage en een extractiefabriek in Peru. Saverys investeerde in 2014 circa 50 miljoen euro in het project. De ambitie is de levering van stevia op een duurzame manier aan voedingmultinationals. De familie verwacht nog altijd een sterke groei van de steviemarkt, maar de opstart kostte veel geld. In de zomer van 2017 was er een kapitaalverhoging met 15 miljoen euro, afkomstig van Filip Balcaen (Baltisse) en de Waalse zakenman Gilles Pacquet (SIP Agriculture). Balcaen kreeg zo ook de controle over Stevia One. Het aandeel van de familie Saverys bedraagt nog 30 procent.

## GEZONDE BRIEVENBUS

De duurzaam geïnspireerde generatie hoeft niet altijd op grote schaal te ondernemen. Renson in Waregem bijvoorbeeld. De specialist in onder andere zonwering en ventilatie kende een sterke groei onder impuls van Paul Renson. Als lid van de vierde generatie had hij al aandacht voor energiezuinige concepten. Zijn zoon Leon Renson (29) zocht zijn eigen weg met de ontwikkeling van eSafe. Dat is een brievenbus in aluminium waarin online bestelde pakjes kunnen worden afgeleverd, ook als de klant niet thuis is. Leon Renson haalde de mosterd als consultant bij Deloitte Consulting. Hij zag er hoe afleverproblemen in de ‘laatste kilometer’ tot logistieke en ecologische inefficiëntie leidden. “Extra ritten betekenen extra CO2-uitstoot, terwijl dat helemaal niet nodig is”, verklaart de bedenker van eSafe de ecologische troeven. “Je kan het probleem van koeriers die overbodige ritten maken vrij makkelijk en zonder een grote inves-



LEON RENSON  
“Met de eSafe wordt e-commerce een stuk milieuvriendelijker.”



DANIEL MALCORPS  
“Alle generaties plaatsen hun schouders onder een duurzaamheidsstrategie voor Puratos.”

tering door de klant oplossen. Als je dat element kan verbeteren, dan wordt online kopen volgens studies een stuk milieuvriendelijker. Een bestelwagen die pakjes verzamelt en efficiënt rondbrengt, is beter dan consumenten die zich elk afzonderlijk naar een winkel begeven.” De familie Renson had in 2012 de brievenbussenproducent Albo overgenomen. Leon Renson kon dus een beroep doen op die productiekennis bij de ontwikkeling van eSafe. De pakketbrievenbus kwam in 2017 op de markt. Inmiddels gingen al 2000 brievenbussen over de toonbank. Renson sloot ook een akkoord met Beedrop, dat boodschappen bij lokale handelaars aan huis levert. In de zogenaamde ‘eSafe Bulkbox’ is plaats voor bakken drank of een koelbox. Leon Renson maakte van eSafe een apart bedrijf. “Ik kijk enorm op naar hoe mijn vader het familiebedrijf heeft grootgemaakt”, zegt Leon Renson. “Maar zelf ondernemen was een heel bewuste keuze.” ESafe doet wel een beroep op het commerciële netwerk en de marketing van Renson, opdat de brievenbus de nodige bekendheid kan verwerven. Renson biedt bijvoorbeeld geveloplossingen aan waarin een eSafe is ingebouwd. “Mijn vader denkt sowieso sterk vanuit gezondheid en duurzaamheid. Renson focust op het creëren van gezonde binnenruimtes en wil mensen via de terrasoverkappingen naar buiten brengen. Toch vroeg hij me wat ik zou aanvangen met brievenbussen. Het heeft even geduurd voor hij overtuigd was van het potentieel, maar nu is hij helemaal mee. Een duurzaam idee ontwikkelen buiten het familiebedrijf is nuttig. We luisteren naar elkaar, leren van elkaar en groeien naar elkaar toe.” Toch wil Leon Renson eSafe op termijn niet in het familiebedrijf integreren. “Ik zie nog veel potentieel. Momenteel werken we aan een concept voor appartementsgebouwen en we hebben nog heel wat ontwikkelingen voor de boeg. We zijn nog jaren zoet.” ■

# ‘WIJ ZIJN NIET ZOMAAR EEN BEDRIJF, WIJ ZIJN DE FAMILIE COPPENS’

**BIJ SABCOBEL, DAT AL ZESTIG JAAR KOELMEUBELS LEVERT**

aan de Belgische supermarkten, is de derde generatie klaar om het roer over te nemen. “Met de nodige aandacht voor de pijnpunten van de vorige generatiewissel.”

FILIP MICHIELS, FOTO'S EMY ELLEBOOG

N

et geen veertig jaar geleden kwam Herwig Coppens aan boord bij Sabcobel, dat aan het einde van de jaren vijftig door zijn vader werd opgericht. Vandaag wil Herwig op zijn beurt de fakkel door-

geven aan de volgende generatie. “Nog maximaal vijf jaar, en dan houd ik het voor bekeken”, klinkt het resoluut. “En ik heb ook lessen getrokken uit het verleden: als ik de deur hier definitief achter me dichtsla, wil ik me ook helemaal niet meer bemoeien met het bedrijf.”

Sabcobel zag ooit het daglicht als een ambachtelijke meubelmakerij, maar ging zich al snel toeleggen op koelmeubels voor winkels en supermarkten. “Op de wereldtentoonstelling in Brussel kwam mijn vader toevallig in contact met twee Italianen. Zij ontwikkelden een prototype voor koelmeubels voor supermarkten. Het concept supermarkt stond toen wereldwijd in de steigers”, blikt Herwig Coppens terug. “Tien jaar later heeft mijn vader zich volop op die markt gestort. Toen ik hier aan de slag ging, ben ik nog een tijdlang naar Italië getrokken. Ik wou me daar technisch bijscholen. Dat was aan het begin van de jaren tachtig, in die periode opende er haast wekelijks wel ergens een nieuwe supermarkt. Het bedrijf is toen in korte tijd heel sterk gegroeid.”

Toen Herwig in 1980 – recht van de schoolbanken – bij het familiebedrijf begon, kreeg hij al snel het gezelschap van zijn jongere broer en zus. Nadat hun vader in 1999 met pensioen was gegaan, namen zij samen de operationele leiding over. “We waren thuis met zes kinderen. Drie zijn er uiteindelijk in het bedrijf gestapt. Mijn broer Patrick is

van opleiding schrijnwerker, mijn zus Christel kreeg een meer financiële opleiding. Dat komt vandaag goed uit, want we hebben hier allemaal een duidelijk onderscheiden rol. Ik ben verantwoordelijk voor het technische, mijn zus beheert de financiële kant van de zaak, Patrick houdt zich bezig met de logistieke organisatie en het maatwerk. Die taakverdeling loopt al heel wat jaren op wieltjes. Formeel hebben we geen echte CEO, maar omdat Christel haast altijd in de zaak aanwezig is en ook een stevige administratieve achtergrond heeft, hakt zij de meeste knopen door.”

## KANTELPUNT

De tweede generatie trok na de overdracht lessen uit de manier waarop hun vader Jozef Coppens het bedrijf runde. Behoorlijk autoritair: hij was de enige baas en daar bestond nooit enige discussie over. “Niet onlogisch toen, maar vandaag is zo iets operationeel gewoonweg onmogelijk geworden”, zegt Herwig. “Dat is ook de reden waarom ik nu al zeker weet dat ik me, zodra ik hier officieel weg ben, helemaal niet meer wil bemoeien met de strategi-

“Mijn klanten en werknemers mogen me ook op kerstdag bellen”

sche koers van het bedrijf. De derde generatie moet dan volledig vrij spel krijgen. Dat zijn mijn zonen Nicolas en Mathias, en hun neef Dieter. Ik wil niet dat er iemand voortdurend over hun schouder mee loert. Mijn zus en broer zijn zowat even oud, we zullen in principe dus allemaal min of meer op hetzelfde moment afzwaaien.”

Mathias en Dieter zijn ingenieur, Nicolas heeft een economisch diploma. Ze draaien niet alleen al enkele jaren mee in het bedrijf, ook over hun rol in de toekomstige organisatie bestaat al min of meer een consensus. Mathias en Dieter zullen



HERWIG EN  
NICOLAS COPPENS  
"We kunnen heel kritisch  
zijn over elkaar, zonder  
dat we meteen in  
conflicten vervallen."

zich respectievelijk over de automatisering en de koeltechniek buigen. En Nicolas liet al doorschemeren dat hij zichzelf op termijn wel als CEO ziet. "Zowel mijn broer als mijn neef heeft al laten verstaan dat die rol hen niet interesseert", vertelt Nicolas. "Ze hebben andere kwaliteiten, en we zijn het er allemaal over eens dat we zoveel mogelijk ieders kwaliteiten en sterktes moeten uitspelen. Dat is in mijn ogen ook een van de grote voordelen van een familiebedrijf: al sinds onze prille jeugd trekken we met elkaar op, we kennen elkaar door en door en kunnen dus ook heel kritisch zijn zonder dat we meteen in conflicten vervallen."

Zelf wou Nicolas aanvankelijk allerm minst in het familiebedrijf stappen. Pas toen hij na zijn studies als trainee voor Deloitte aan de slag ging, begon het hem te dagen: een groot bedrijf was eigenlijk niets voor hem. "Ik ben hier dan nog eerder toevallig binnengerold, toen er plots een verkoper vertrokken was", blikt hij terug. "Ook mijn broer en mijn neef, die hier al enkele jaren langer werken, hebben eerst elders ervaring opgedaan. Dat was een uitdrukkelijke eis van de tweede generatie. Onlangs hebben we ook een externe operationele directeur, een financiële controleur en een hr-manager binnengehaald. Vanuit het besef dat we op een kantelpunt gekomen zijn. Als we de volgende jaren stevig verder groeien, dan dringen een professionalisering en een andere structuur zich op. Toen ik hier drie

jaar geleden aan boord kwam, waren we met 60 werknemers en draaiden we 14 miljoen euro omzet. Vandaag zijn we al met 87 mensen en halen we een omzet van 24 miljoen euro. We merken dat we nu stilaan in een andere afdeling spelen."

### EXTERNE VERFRISSING

Die professionalisering moet in goede banen worden geleid, en dus laat Sabcobel zich al enkele jaren begeleiden door externe adviseurs. Er werd een groeiplan opgesteld en Sabcobel maakt ook werk van een familiecharter. Naast de financiële afspraken moeten daarin onder meer de opvolging en de rol van de schoonfamilies worden geregeld. "Externe bestuurders hebben we niet", legt Herwig uit. "Maar we werken wel met externe adviseurs. En we merken dat het nu tijd is dat we in de familie een aantal afspraken vastleggen op papier. Al was het maar om zinloze discussies in de toekomst vermijden. Ik heb vijf broers en zussen, en nu ook de derde generatie haar opwachting maakt, is zo'n charter een noodzaak geworden." Minstens even essentieel in de professionalisering van de voorbije jaren, was de recente rekrutering van een aantal externe managers. "Wegens hun vaak verfrissende visie, maar net zo goed omdat we beseften dat de derde generatie nog wat extra ervaring kan gebruiken", klinkt het bij Nicolas. "Ik ben amper 27. Het kan nooit kwaad als je dan

HERWIG EN  
NICOLAS COPPENS  
"De derde generatie is  
nog niet klaar om het  
volledig over te nemen.  
Die dag komt ooit wel."



"Nu de derde generatie haar opwachting maakt, is een familiecharter een noodzaak geworden"

enkele ervaren profielen mee aan boord haalt." Bij de rekrutering van de externe managers hanteerde Sabcobel een duidelijk uitgangspunt: het moesten bij voorkeur mensen zijn die al een mooi parcours in kmo's hadden afgelegd. "Flexibiliteit en van aanpakken weten zijn in een bedrijf als het onze essentieel. We hadden al ondervonden dat de aanpassing vaak te zwaar was voor mensen die uit heel grote bedrijven kwamen", geeft Herwig aan.

## STRAKKE AFBAKENING

Tegelijk werden duidelijke afspraken gemaakt over de rolverdeling tussen het management en de familie. De echt strategische beslissingen blijven de exclusieve bevoegdheid van de familieleden die in het bedrijf meedraaien. "Daarvoor organiseren we regelmatig een tweedaagse in de Vlaamse Ardennen", klinkt het. "En als we nieuwe managers aanwerven, melden we hen dat al vóór hun aanwerving. Het managementteam is verantwoordelijk voor de meer operationele beslissingen. Van hen wordt vooral verwacht dat zij de strategische langetermijnplanning uitvoeren."

Of deze strakke afbakening van bevoegdheden ook op termijn houdbaar zal zijn? Daarover willen vader en zoon zich nog niet echt uitspreken. "Ik kan me nu onmogelijk voorstellen dat mijn vader, tante en oom hier niet meer zouden meedraaien", zegt Nicolas. "Maar vandaag willen zij zoveel mo-

gelijk expertise doorgeven aan de derde generatie. Vandaag zijn we gewoonweg nog niet klaar voor een volledige overname. Die dag komt ooit wel." Dat je de overdracht van de macht maar beter goed voorbereidt, ondervond Sabcobel vijf jaar geleden. Toen de derde generatie aan boord kwam, vertrokken plots veel oudgedienden onder de werknemers. Een zware aderlating. Herwig: "In 2018 draaiden we al break-even, dit jaar stevenen we voor het eerst sinds enkele jaren opnieuw af op winst. Dat verlies aan ervaring heeft zich toen heel lang en behoorlijk zwaar laten voelen. Dat scenario willen we binnen enkele jaren absoluut vermijden."

Sabcobel werkt voor zowat alle Belgische supermarktketens. Het produceert zowel maatwerk – al neemt dat sterk in belang af – als gestandaardiseerde koelmeubels. De belangrijkste meerwaarde van de familiale aanpak en structuur zit volgens vader en zoon vooral in de grote flexibiliteit. Herwig: "Wij zijn in de ogen van onze klanten doorgaans niet zomaar een bedrijf, wij zijn de familie Coppens. Heel wat van hen zijn al 25 jaar kind aan huis, en tot vandaag ga ik persoonlijk mee met een verkoper om een grote deal af te sluiten. Mijn klanten en werknemers kunnen me, als het echt nodig is, ook op kerstdag bellen. En dat doen ze ook. (lacht) Alleen zo kunnen we het verschil blijven maken met de echt grote internationale spelers."



# ‘HET IS EENVOUDIGER EEN BAAS TEGEN TE SPREKEN DAN JE VADER’

**HET FAMILIEBEDRIJF BOUCHONS LECLERCQ UIT FLEURUS**

vierde vorig jaar zijn eeuwfeest. Het produceert sinds 1954 geen kurken meer, maar is nu een specialist in de afwerking en bedrukking van kurken. Goed voor bijna honderd miljoen stuks per jaar.

XAVIER BEGHIN

**DAMIEN EN CÉDRIC LECLERCQ**  
 “Als we zelf kurken waren blijven maken, zouden we nu niet meer bestaan.”

**D**

e Belgische kurkindustrie is meer dan Nomaticor, dat tegenwoordig deel uitmaakt van de internationale groep Vinventions. In Fleurus heeft een kleine Waalse kmo met zeven medewerkers (binnenkort acht) zich

gespecialiseerd in de afwerking en de bedrukking van kurken. Bij de afwerking gaat het om de behan-

deling van het kurkoppervlak met een voor voedingsmiddelen geschikte laag paraffine en silicone.

Bouchons Leclercq, de exclusieve partner voor België van het Franse bedrijf Diam Bouchage, werkt uitsluitend met natuurkurk. Het is nooit gewicht voor de mode van de synthetische kurken. Het bedrijf wordt geleid door Cédric en Damien Leclercq, en hun moeder.





### 3 MILJOEN KURKEN

“Bijna alle Belgische brouwerijen zijn klant bij ons”, steekt Cédric Leclercq van wal. “Noem maar op: Chimay, Cantillon, Dupont, Dubuisson, Rochefort, Carolus, de Brasserie des Géants... AB InBev neemt jaarlijks 3 miljoen kurken bij ons af voor alle moeilijk af te sluiten flessen, of degene die per container naar het buitenland gaan. Als je een fles bier ziet met een Belgische kurk, mag je ervan uitgaan dat die van bij ons komt. Brouwerijen betekenen circa drie kwart van onze activiteit. 15 procent komt van frisdranken zoals Kidibul. De resterende 10 procent van de business komt van wijn.”

De markt is in feite volledig omgeslagen. Twintig jaar geleden werd die nog grotendeels gedomineerd door wijn. “Toen bewaarde Delhaize nog enorm veel flessen wijn in zijn magazijnen”, gaat Cédric Leclercq voort. “De winkelketen nam bij ons 20 miljoen kurken per jaar af. Dat gold ook voor Le Clos du Renard, het wijnverpakkingsbedrijf uit Trazegnies. Die afzetvolumes zijn fors gedaald. Maar de markt trekt weer aan. Delhaize plaatst voortaan al zijn bestellingen bij ons. Goed voor een order van 12 miljoen kurken volgend jaar. En de opkomst van de Belgische wijn is ook heel goed voor ons. Menig wijndomein doet een beroep op ons: Bioul, Entre-Deux-Monts, Ry d’Argent... En daarnaast ook wijnhandels zoals Vins Pirard en het huis Grafé-Lecocq in Namen.”

### LEVEN IN DE BROUWERIJ

Bouchons Leclercq produceert 50.000 kurken per

uur, of twee miljoen per week. Goed voor een productie van 97 miljoen kurken vorig jaar. Die stijging van bijna 20 procent ten opzichte van 2017 was te danken aan de buitengewone vitaliteit van de biermarkt. Niet alleen steeg de algemene productie, er verschenen ook nieuwe merken en cuvées.

De kmo werkt alleen op bestelling. Zijn grootste klant is de Noord-Franse Brasserie de Gayant, sinds kort een deel van de groep St-Omer. De brouwerij wil liefst 25 miljoen kurken afnemen in 2019: een kwart dus van de productie van Bouchons Leclercq. Deze goede resultaten hebben uiteraard hun weerslag op de omzet, die in dezelfde mate toegenomen is: van 4,8 miljoen euro in 2017 tot 5,7 miljoen euro in 2018.

### GEEN SMAAK

Het avontuur van de familie Leclercq begon enigszins per toeval aan het einde van de Eerste Wereldoorlog. Backetbakker Louis Bodart kon geen grondstoffen meer vinden en zocht een nieuwe bron van inkomsten. Samen met zijn neef Joseph Leclercq, de overgrootvader van Cédric en Damien, begon hij kurken te recycleren. Ze liepen de cafés af, verzamelden de gebruikte kurken, kookten ze en maakten ze klaar voor hergebruik. Na een tijd begonnen ze zelf kurken te produceren.

“De kurk kwam per trein uit Portugal naar Fleurus”, vertelt Damien. “In feite hebben zij toen al de kringlooeconomie uitgevonden, want ze begonnen met de recyclage van hun eigen kurken. Vergeet niet dat in die jaren de apotheken grote

kurkgebruikers waren. De kurken die zij gebruikten, waren kleiner dan die voor wijn of bier. De zaken gingen goed en in 1932 installeerde Bouchons Leclercq zich in een oude brouwerij in het centrum van Fleurus. Waar we tot 2010 bleven.”

In 1954 kwam François Leclercq aan het roer van het bedrijf. Hij stopte al snel met de productie van kurken in Fleurus. In plaats daarvan concentreerde Bouchons Leclercq zich op het wassen en drogen van kurken en op de afwerking en bedrukking. Ook de eerste twee activiteiten zijn intussen stopgezet. De kmo produceert dus al bijna 65 jaar geen eigen kurken meer. En die beslissing is cruciaal gebleken. “Als hij die beslissing niet had genomen, zouden we nu niet meer bestaan”, verzekert Cédric ons. “We zouden failliet gegaan of overgenomen zijn. Al in die tijd was de grondstof het doelwit van een prijzenoorlog. En dat is nooit meer veranderd.

Kurk was de passie van mijn grootvader, maar het bedrijf uitbreiden is nooit zijn bedoeling geweest. Hij had zijn klanten en zijn ronden. En 8 à 9 miljoen kurken. Daar kon hij ruimschoots van leven. Hij heeft trouwens zo lang mogelijk gewacht om mijn vader bij het bedrijf te betrekken, want volgens hem konden er geen twee families van leven.”

In 1984 nam Christian Leclercq het bedrijf over. De werkplaats en het wagenpark werden gemoderniseerd, zodat ze zo snel mogelijk konden inspelen op de vraag van de klanten en volume konden draaien. En hij zocht zijn klanten in heel België. Christian Leclercq had ook vooral veel vertrouwen in de Franse starter Diam Bouchage.

Het bedrijf is een specialist in kurken die gegarandeerd geen kurksmaak achterlaten. Dat blijkt een gat in de markt, want Diam Bouchage veroverd wereldwijd almaar grotere marktaandeelen. En dat met een productie die richting 2 miljard kurken per jaar stoomt, op een wereldmarkt van 18 miljard stuks. Daarmee blijft Diam Bouchage nog ver achter de 8 miljard van marktleider Amorim. “Amorim verplettert alles”, legt Cédric Leclercq uit. “Momenteel kopen ze de kurk tegen waanzinnige prijzen. Eind 2017 kostte een kilo 60 à 70 cent. Tegenwoordig betaal je 1,60 à 1,80 euro. Voor sommige kurkenfabrikanten is dat onhoudbaar. Ze kunnen

niet overleven. Zo zie je maar weer hoe cruciaal die beslissing in de jaren 1950 is geweest.”

### ALLES TIJDIG GEREgeld

Cédric kwam in 1993 in het bedrijf, Damien in 2004. De twee broers opteerden voor een verhuis: van de oude brouwerij naar een gloednieuw gebouw in een industriezone aan de rand van de stad. Ook al was hun vader François daar helemaal niet blij mee. “Hij heeft zich geleidelijk teruggetrokken uit de zaak”, zegt Cédric. “In 2014 hebben we de opvolging ook juridisch geregeld. Met een holding, waarin we beide ongeveer de helft van de aandelen bezitten. Onze zus, die geen belangstelling voor het bedrijf had, hebben we uitgekocht. Onze vader wou trouwens niet dat zij zich met de kurken bezighield. Al goed dat we alles van tevoren hebben geregeld, want twee jaar later is papa omgekomen

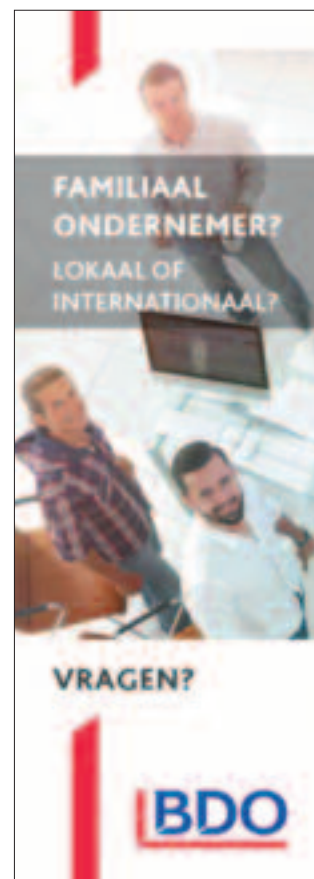
bij een ongeluk. Hoe zou dat afgelopen zijn als we niets geregeld hadden? We hebben het geluk gehad dat we lang in familieverband konden werken. We hebben zelfs nog met onze grootvader samengewerkt. Hoewel dat niet altijd even gemakkelijk is, vooral niet als er een beslissing geno-

men moet worden. Het is eenvoudiger een baas tegen te spreken dan je vader.”

Damien en Cédric zijn nu baas in eigen zaak. Het is nog te vroeg om te weten of hun kinderen (de ene heeft twee dochters, de andere twee zoons en een dochter) de zaak zullen overnemen, maar de twee broers denken al aan de toekomst. En dan bespeuren we toch een zekere ongerustheid. Bouchons Leclercq werkte samen met twee leveranciers. De ene heeft onlangs de andere overgenomen, waardoor Diam nu de enige partner van het bedrijf is.

“Het is een delicate situatie”, reageren Damien en Cédric. “We werken nu twintig jaar samen en we staan in de top drie van hun klanten. We hebben zelfs op moeilijke momenten vertrouwen gehouden in hen. De situatie is niet echt verontrustend, maar enige zekerheid zou wel fijn zijn. Indien ze aandeelhouder zouden worden van ons bedrijf, zou dat het risico al beperken. We kunnen beginnen met een minderheidsbelang. We hebben al ballonnetjes opgelaten. Afwachten maar.” ■

“Als je een fles bier ziet met een Belgische kurk, mag je ervan uitgaan dat die van bij ons komt”





**ERIK VAN DEN BROECK**

Partner and Head  
Real Estate &  
Construction Practice  
BDO

## 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 Killemaes.  
Coördinatie : Wolfgang Riepl.  
Eindredactie : Frans Baeyens, Ellen Devos,  
Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.  
Vormgeving : Serge Bombeke, Koen  
Pattyn, Sonja Vanfrachem, Roland Van  
Campenhout.  
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@abonnementen.be  
www.abonnementen.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.

# KIJK VERDER DAN DE CO2-UITSTOOT VAN UW BEDRIJF

In de vastgoedsector zetten heel wat ondernemingen alle zeilen bij om projecten zo duurzaam mogelijk te realiseren. Dat resulteert in investeringen in onder andere passieve woningen, sociale cohesie, deelsystemen, biodiversiteit, waterrecuperatie, enzovoort.

Die inspanningen zijn niet onterecht. Als we kijken naar de klimaatdoelstellingen, dan kan de bouwsector een enorme impact hebben. 12 procent van de CO2-uitstoot is afkomstig van gezinnen en van hun huizen. Het is dus ook belangrijk om in te grijpen op hoe projecten tot stand komen als we willen bijdragen tot het afremmen van de klimaatopwarming.

In ons land krijgen jaarlijks ongeveer 50.000 woningen een vergunning voor een renovatie. Dat betekent dat 1 procent van het aantal huizen op de markt jaarlijks wordt verbouwd. Nieuwbouwwoningen voldoen dan wel aan de normen, maar in dit renovatietempo duurt het honderd jaar

voor we ons huiswerk voor de klimaatdoelstellingen klaar hebben. Zoveel tijd is er niet. Dat verhoogt de druk op het uitwerken van innovatieve en betaalbare concepten. Alleen maar alle woningen isoleren is veel te duur en levert in CO2-reductie onvoldoende winsten op.

Een familiebedrijf moet niet enkel focussen op het duurzamer maken van het bedrijfsgebouw. Zet ook in op innovaties die fundamenteel anders durven te denken. Een familiebedrijf als Orbix pionierde door CO2 te recupereren en te benutten als grondstof voor bouwmaterialen. Het is een mooi voorbeeld van de noodzaak aan innovatie. Want als een overkapte Antwerpse ring morgen meer kansen biedt om CO2 te capteren, dan zetten we grote stappen om de uitstoot te reduceren en CO2 binnen te brengen in het circulair denken.

CO2 capteren is zeker niet de enige innovatiemogelijkheid. Ook het slimmer maken van renovatieprocessen is een kans. Familiebedrijven kunnen een belangrijke rol opeisen in een markt die ruimte biedt aan soms kleinschalige innovatieve initiatieven in samenwerking met de overheden en federaties. Het groeperen van kmo's kan bedrijven inspireren en stimuleren om innovaties verder uit te rollen.

Om in te schatten waar kansen liggen om te innoveren, is het in de eerste plaats belangrijk om goed de waardeketen in te schatten. Uit de noden van bijvoorbeeld smart cities blijkt dat heel wat bedrij-

ven uit diverse sectoren met een innovatieve oplossing kunnen bijdragen tot een duurzamer geheel. Specialisten in watercaptatie, groenvoorzieningen, mobiliteit, data, ... allemaal kunnen ze hun wagonnetje vasthaken aan een duurzaam vastgoedproject. Daarnaast kan elk bedrijf ook

OM IN TE SCHATTEN  
WAAR KANSEN LIGGEN  
OM TE INNOVEREN,  
IS HET IN DE EERSTE  
PLAATS BELANGRIJK OM  
GOED DE WAARDEKETEN  
IN TE SCHATTEN.

nadenken over de eigen productie. Hoe *cradle to cradle* werkt u echt? Denk na over de totale levenscycluskostprijs, bestudeer de energiebalans van uw materialen en durf kritisch te kijken naar bijvoorbeeld grondstoffen of plantages. In veel familiebedrijven zien we dat het enthousiasme van een nieuwe generatie een katalysator kan zijn. Het is belangrijk om van daaruit een draagvlak te creëren rond duurzame innovatie. Zeker in kmo's start die innovatie vanuit mensen. Praat goed door wat zal veranderen, identificeer mensen die de verandering trekken en zoek partners om te compenseren wat u als bedrijf niet in huis hebt. Het zijn stuk voor stuk ingrepen die ervoor zorgen dat u als bedrijf verder gaat kijken dan de pure CO2-uitstoot van uw onderneming, en ruimer bijdraagt tot het terugdringen van de klimaatverandering. ■