

Trends *Family*
Business

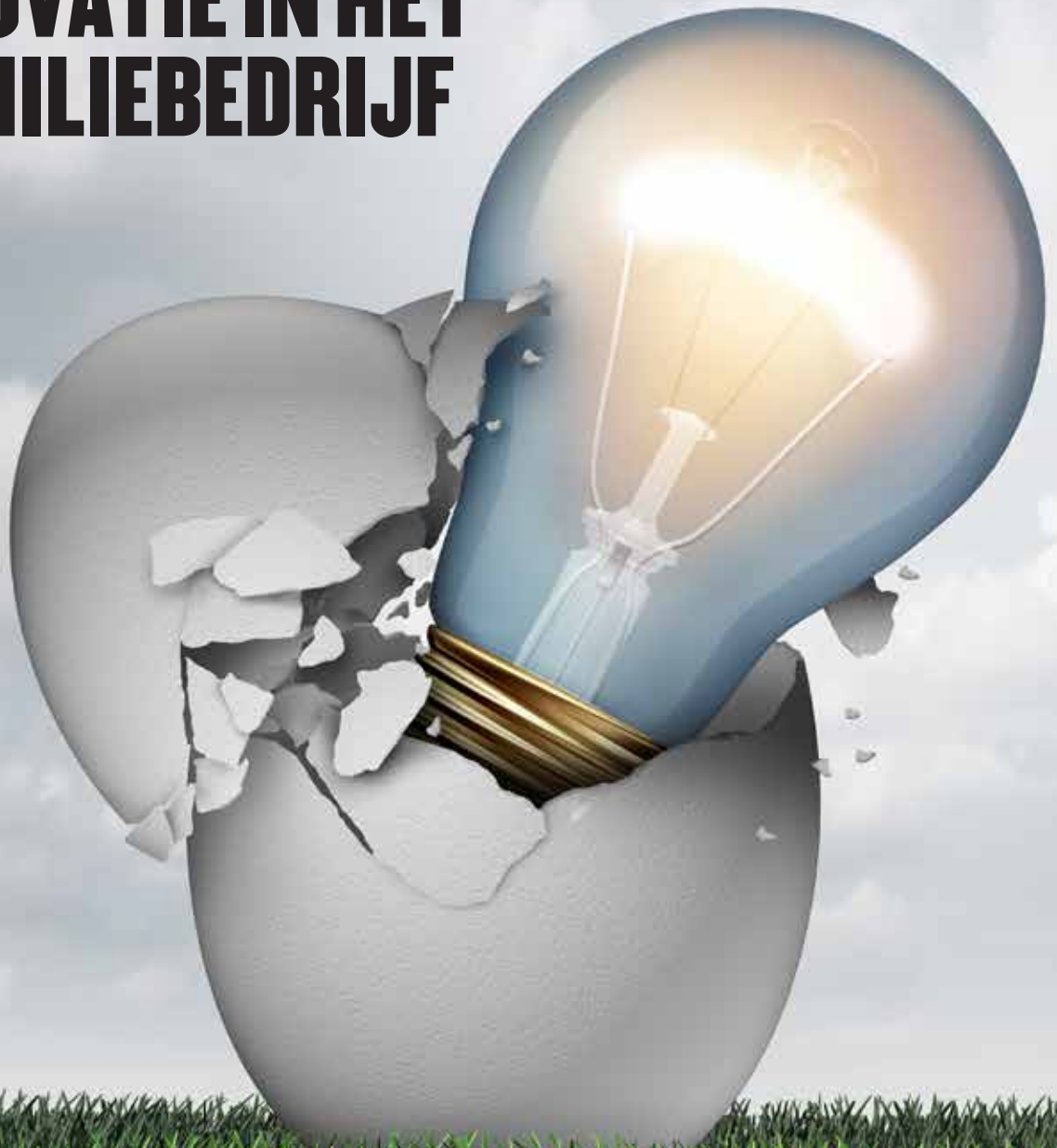
In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — MAART 2020 — NR. 57 — MAANDELIJKS

DOSSIER

**HET GEHEIM VAN
INNOVATIE IN HET
FAMILIEBEDRIJF**



INHOUD

02

DOSSIER: OP ZOEK NAAR DE TOVERDRANK VOOR FAMILIALE INNOVATIE

MET INNOVATIES OP DE LANGE TERMIJN CONCURREREN FAMILIEBEDRIJVEN MET HUN GROTERE SECTORGENOTEN.

07

PORTRET: SKYLINE COMMUNICATIONS

Het West-Vlaamse bedrijf groeide onder leiding van drie broers uit tot een wereldspeler.

10

PORTRET: BROUWERIJ DUBUISSON

De brouwerij uit Henegouwen viert haar 250-jarige bestaan met een museum over haar geschiedenis.

12

ADVIES VAN EXPERT

Een goede scan van mogelijke O&O-incentives loont.
Tine Slaedts en Stijn Rasschaert, BDO

DOSSIER

‘INNOVEREN IS MEER DAN UITVINDEN’

INNOVATIEVE FAMILIEBEDRIJVEN DOEN AL EENS DENKEN aan het Gallische dorp van Asterix. Ze innoveren niet met de schaal en de kracht van hun soms multinationale tegenspelers, maar houden met hun innovaties en visie op lange termijn wel geduldig stand. We gingen op zoek naar de toverdrank voor familiale innovatie.

WOUTER TEMMERMAN, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

V

oor Guido Valcke wordt innovatie vaak als te eng omschreven. Samen met de eigenaar van de speeltoestellenfabrikant Europlay bewonderen we de nieuwste

houten modellen in de fabriekshal. Het familiebedrijf uit Dendermonde pakt elk jaar uit met een reeks nieuwe toestellen die een ontwikkelingsproces hebben doorlopen dat tot een jaar in beslag kan nemen: luisteren naar wat de markt nodig heeft, een toestel ontwerpen, de haalbaarheid testen in de productie, de kosten bekijken, het model beschermen en commercialiseren. “Het verbeteren van modellen of het creëren van nieuwe toestellen is net zo goed een vorm van innovatie. Het is jammer dat innovatie vaak wordt teruggebracht tot uitvindingen.”

Die ‘uitvindingen’ vinden we wel bij twee andere familiebedrijven. Globachem innoveert in gewasbeschermingsmiddelen en ACE Packaging in verpakkingen voor verse voeding. Bij de drie bedrijven zien we telkens hetzelfde patroon: innovatie wordt volop in de werking geïntegreerd. Structurele ingrepen zoals een innovatieve cel, eigen faciliteiten, en systematische en vele investeringen, gelden als fundament. Daarop bouwen de ondernemers ingrepen die de innovaties beschermen. We zien ook hoe de familiebedrijven troeven als organisatorische flexibiliteit en betrokkenheid van het personeel op tafel leggen, want op die manier blijven ze de concurrentie voorop. Welke geheime recepten maken van het trio innovatiekanjers?

RESERVEER EEN VAST PERCENTAGE OMZET VOOR INNOVATIE

Wouter Broekaert, werkzaam aan het Center of Sustainable Entrepreneurship (CenSe) en Odisee

Hogeschool, verricht sinds 2007 onderzoek naar familiebedrijven, kmo's en innovatie. Uit zijn onderzoek blijkt dat familiebedrijven niet meer of niet minder innovatief zijn dan niet-familiale bedrijven. “Wel stellen we vast dat familiebedrijven gemiddeld minder investeren in onderzoek en ontwikkeling (O&O) dan niet-familiebedrijven.” Met minder investeringen zijn familiebedrijven met andere woorden toch nog even innovatief. Wijst dat op een grotere efficiëntie? “Investeringen in O&O zijn niet gelijk aan innovatief zijn”, nuanceert Wouter Broekaert. “Die investeringen zijn slechts een middel dat tot innovatie leidt. Het zegt niets over wat finaal uit de bus komt.”

Wel stelt Wouter Broekaert vast dat familiebedrijven hun ambitie tot innovatie structureel verankeren: een vast percentage van de omzet of de winst wordt gereserveerd voor vernieuwingsprojecten. “Uit een grootschalig onderzoek bij ongeveer 2500 bedrijven, familiaal en niet familiaal, bleek dat een derde investeerde in O&O. Gemiddeld investeerde die groep tussen 4 procent (bij de familiebedrijven) en 9 procent (bij de niet-familiebedrijven) van de omzet in nieuwe O&O-projecten.”

CREËER EIGEN FACILITEITEN

Die investeringen stromen door naar de uitbouw van een eigen wapenarsenaal aan innovatie. Europlay bijvoorbeeld heeft een drie man sterke ontwerpafdeling, en vooral een eigen productiefaciliteit. Een pluspunt, dat niet elke concurrent bezit. Een vergelijkbare troef treffen we aan bij Globachem. Met de gewasbeschermingsmiddelen die Globachem maakt, kunnen landbouwers hun gewassen beter laten groeien, maar bovenal vrij van insecten en schimmels houden. Het Limburgse familiebedrijf investeert jaarlijks 10 procent

OLIVIER STAPPAERTS
“Innovatie betekent ook werken aan een oplossing met een prijs die klanten niet afschrikt.”



"FAMILIE-BEDRIJVEN INVESTEREN GEMIDDELD MINDER IN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING" WOUTER BROEKAERT, CENSE

GUIDO VALCKE

"Onze ontwikkelingskosten moeten niet meteen renderen. Als familiebedrijf werken wij voor de lange termijn."



FISCAALVRIENDELIJK INNOVEREN

De bescherming is niet het enige grote voordeel van octrooien. Via de innovatieaftrek (of aftrek voor innovatie-inkomsten) kunnen netto-inkomsten die voortvloeien uit octrooien voor 85 procent vrijgesteld worden van vennootschapsbelasting. Verder kan je voor masters die meewerkten aan onderzoek of ontwikkeling genieten van een gedeeltelijke vrijstelling (80%) van

doorstorting van de bedrijfsvoorheffing. Wie bovendien niet-milieubelastend onderzoek heeft gevoerd, kan ook daarvoor genieten van een belastingaftrek. Zowel Globachem als ACE Packaging noemt het fiscale voordeel een belangrijke stimulans bij het blijven innoveren. Olivier Stappaerts wijst op het terugverdieneffect. "Wij vinden de innovatieaftrek een

heel belangrijke incentive die de kosten van innovatie doet terugverdienen. Het is een grote drijfveer om de kosten te dekken. Vergeet niet dat je vooraf geen zicht hebt op het succes. Je weet bij de aanvraag van een patent niet altijd precies hoe sterk het zal zijn. Dan is het goed om weten dat je via het octrooi een vermindering op de vennootschapsbelasting kan krijgen."

van de omzet in onderzoek en ontwikkeling. De eigenaars Els Paesmans en Koen Quaghebeur, voor 2019 ook als koppel genomineerd voor Trends Manager van het Jaar, nam vorig jaar in Manchester een starter over die nieuwe producten ontwikkelt en screent. "We waren al enkele jaren op zoek naar nieuwe chemische moleculen. De overname was een kans die onze zoektocht in een stroomversnelling bracht", zegt Koen Quaghebeur.

Globachem Discovery vormt een nieuwe stap nadat het bedrijf in Sint-Truiden eerder al zijn Greenovation Center in gebruik had genomen. In die onderzoekserre ontwikkelt het nieuwe middelen, vaak van natuurlijke oorsprong, en in samenwerking met universiteiten en onderzoeksinstituten. "In Sint-Truiden doen we oriënterende proeven, waarmee we weten welke producten op welke teelten werken", zegt Els Paesmans. "In de onderzoekserre en de daarbij horende registratieafdeling werken 36 mensen

aan nieuwe producten, terwijl in het Verenigd Koninkrijk twaalf mensen aan de slag zijn."

BENUT DE KRACHT VAN EEN NIEUWE GENERATIE

Bij ACE Packaging uit Diest, in handen van de familie Stappaerts, legde de derde generatie het voorbije decennium het accent op innovatie. Met 250 medewerkers en twee productievestigingen levert het jaarlijks tot 4 miljard verpakkingen af voor verse voeding. De innovatiedrang weerspiegelde zich in de toename van het aantal composteerbare verpakkingen, zowel voor thuisgebruik als voor industriële toepassingen.

"De derde generatie heeft de innovatie een vijftal jaar geleden op gang getrapd vanuit onze eigen productie", vertelt CEO Olivier Stappaerts. "We hebben daarbij eerst ingezet op de ontwikkeling van composteerbare broodzakken. Dankzij jaren testen konden we een milieuvriendelijke bescherm laag ontwikkelen. Ook onze lijmen en inkten zijn milieuvriendelijk."

Van het miljard broodzakken dat ACE Packaging jaarlijks levert, kan driekwart thuis en industrieel worden gecomponeerd. Het bedrijf wil de innovatie ook doortrekken naar zijn andere voedingsverpakkingen. Het levert bijvoorbeeld ook composteerbare kommetjes. Het bedrijf uit Diest bekijkt momenteel of plastic bakjes, waarin salades worden verpakt, kunnen worden vervangen door een kartonnen omhulsel. "Innovatie betekent ook werken aan een oplossing met een prijs die de klanten niet afschrikt", vertelt Olivier Stappaerts. "Als klanten plots een derde meer moeten betalen, dan zakken de kansen op succes. Met een prijsverschil tot 5 procent, bied je een beter alternatief tegen een betaalbare prijs en kan je klanten aan je binden."

STEL JE WENDBAAR OP

Of het nu gaat om gewasbeschermingsmiddelen, voedingsverpakkingen of speeltoestellen, telkens horen we een verhaal van ondernemers die een tendens in de markt vaststellen en daar gevat en relatief snel op inspelen. Dat typeert innovatieve familiebedrijven, vindt Wouter Broekaert. "Elk innovatieproces is anders. Familiebedrijven kiezen makkelijker voor afwijkende procedures en beslissingen, en kunnen flexibeler omgaan met een innovatieproces."

Net als bij ACE Packaging was ecologie voor Europlay een reden om vijf jaar geleden snel te handelen. Het exporteert speeltoestellen naar China, Dubai en Qatar, maar ook naar twintig Europese landen. Uit Noord-Europa kwam een stijgende vraag naar ecologische speeltoestellen. Europlay

had met Eco-play al een merk opgestart dat inzet op duurzaamheid. Toch stak Guido Valcke nog een tandje bij. "We investeerden in een productiesite in Wichelen. Daar maken we speeltoestellen uit robinia, een zeer duurzame Europese houtsoort." De toestellen hebben een levensduur tot twintig jaar.

In andere sectoren is wendbaarheid minder vanzelfsprekend, merken Els Paesmans en Koen Quaghebeur. Globachem ging twintig jaar geleden van start en focuste aanvankelijk vooral op de registratie van generieke middelen. Gaandeweg verschoof het accent naar de zoektocht naar nieuwe producten. Vandaag commercialiseert Globachem meer dan 200 merken. Het toont zich wendbaar in een markt met grote spelers als BASF, Bayer of Syngenta. "In onze markt zien we een consolidatiebeweging", vertelt Koen Quaghebeur. "De grote spelers die focussen op grote teelten snoeien bij overnames en fusies in onderzoek en ontwikkeling. Dat geeft ons de nodige ruimte om te innoveren." Toch stippen Paesmans en Quaghebeur ook aan dat wendbaarheid lang niet zo vanzelfsprekend is. Een product op de markt brengen kan tot tien jaar in beslag nemen.

Dat relativeert het begrip wendbaarheid. "We moeten door een lang traject, maar we merken ook dat onze innovatie wordt geremd", zucht Els Paesmans. "Onze sector is overgereguleerd. Heel wat interessante producten kunnen niet op de markt komen en we zijn het niet altijd eens met de argumentering. Trek je de normen in onze sector door naar voeding of auto's, dan heb je lege rekken in de supermarkt en lege wegen."

INNOVEER OPEN

De wendbaarheid van een innovatief familiebedrijf uit zich niet enkel in de snelheid waarmee het inspeelt op kansen. Een andere belangrijke component is open innovatie. "Het klassieke innoveren in O&O is in wezen een heel gesloten vorm van innoveren", vindt Wouter Broekaert. "Je investeert in je eigen experts, je eigen middelen, terwijl je de eigen innovatie ook kan openstellen voor samenwerkingen." We merken dat die wil er bij de familiebedrijven zeker is, maar niet altijd even vlot toepasbaar. Bij ACE Packaging kwamen die samenwerkingen er wel. "De composteerbare broodzakken waren onze eerste grote innovatie en we hebben geleerd om andere bedrijven te betrekken", vertelt Olivier Stappaerts. "In onze zoektocht naar een goede bescherm laag hebben we bijvoorbeeld samengewerkt met spelers als Bayer en Solvay."



GUIDO VALCKE

"Het verbeteren van modellen of het creëren van nieuwe toestellen is net zo goed een vorm van innovatie."

BETREK UW WERKNEMERS

Innoveren doe je als familiale ondernemer niet alleen. Familiebedrijven tonen zich volgens het onderzoek van Wouter Broekaert ook meesters in het betrekken van hun werknemers bij innovatietrajecten. "Hoe ziet die betrokkenheid eruit? Werknemers kunnen zelf goede ideeën aanbrenge, en krijgen ruime autonomie. Eén vaststelling heeft ons wel verrast: als het echt menens wordt, dan maken de familiebedrijven meer dan niet-familiale bedrijven een omgekeerde klik. Dan stopt de participatie sneller en neemt de familie de beslissing. Dat bevestigden zowel de werknemers als de familieleden, al waren die zich minder bewust van de impact van die vaststelling. Bij de niet-familiale medewerkers kwam dat over als een koude douche."

“FAMILIE-
BEDRIJVEN
KIEZEN
MAKKELIJKER
VOOR
AFWIJKENDE
PROCEDURES”
WOUTER BROEKAERT,
CENSE

ELS PAESMANS EN
KOEN QUAGHEBEUR
“Globachem durft risico’s te
nemen en anders te denken
dan de concurrenten.”

De vraag is echter of familiebedrijven hun werknemers moeten toelaten in die laatste fase. “Er zijn zeker goede redenen om dat niet te doen”, verrast Broekaert. “Het aandachtspunt zit echter vooral in de communicatie. Te weinig familiebedrijven maken van meet af aan duidelijk waar de participatie zal stoppen. Als je inspraak abrupt stopt, werkt dat demotiverend voor de daaropvolgende innovatietrajecten.”

Voor Koen Quaghebeur is die duidelijke communicatie ook een kwestie van bedrijfswaarden. Globachem ging twee jaar geleden door een waardeoefening en schreef innovatie finaal in bij de kernwaarden van het bedrijf. Niet onlogisch, en vooral de invulling die innovatie kreeg is belangrijk. “Bij ons staat ‘R&D’ niet voor ‘research and development’, maar voor ‘risk and disruption’. Globachem durft risico’s te nemen en anders te

denken dan de concurrenten. We kunnen geen honderdduizend producten screenen in de hoop dat er één goed is. We moeten ons onderscheiden door als gehele onderneming anders te denken.” De betrokkenheid van het personeel stopt dan ook niet met het bijna 50-koppige O&O-departement. “Onlangs organiseerden we een brainstormsessie voor de hele onderneming”, zegt Els Paesmans. “De O&O-afdeling droeg die oefening, maar iedereen kon deelnemen, ook magazijniers of mensen die instaan voor de logistieke keten. Dat leverde interessante ideeën op.”

BESCHERM JE INNOVATIES

Een laatste cruciale bouwsteen is uiteraard de bescherming van de innovatie. Die kan op verschillende manieren verlopen. Europlay vraagt de modelbescherming voor elk nieuw ontworpen speeltoestel aan. “Dat volgen we op en als we merken dat andere producenten met een van onze ontwerpen aan de slag gaan, dan grijpen we op basis van die modelbescherming in”, zegt Ashley Van Boven, verkoopdirecteur van de onderneming. “Dat gebeurt niet heel vaak, maar het systeem heeft zijn nut al bewezen.”

Een stap verder is het beschermen van uitvindingen door het aanvragen van een octrooi. Vaak is dat een tijdrovende bezigheid, maar Olivier Stappaerts legt uit hoe het voor een familiebedrijf als ACE Packaging tot een efficiënt systeem kan leiden. “Elke innovatie patenteren we voor België, Nederland en Frankrijk. Op één groot basispatent bouwen we een zestal bijkomende patenten die dan de hele innovatie beschermen. Bij het ontwikkelen van een broodzak bijvoorbeeld kan dat gaan over octrooien voor de lijmen of de bedrukking. Klanten overtuig je niet met één zo’n specifiek patent, maar door de som kom je wel tot een product dat finaal beter is dan de concurrentie. Bovendien sta je door zo’n reeks van patenten sterker in je schoenen wanneer een concurrent een bepaald patent wil aanvallen.”

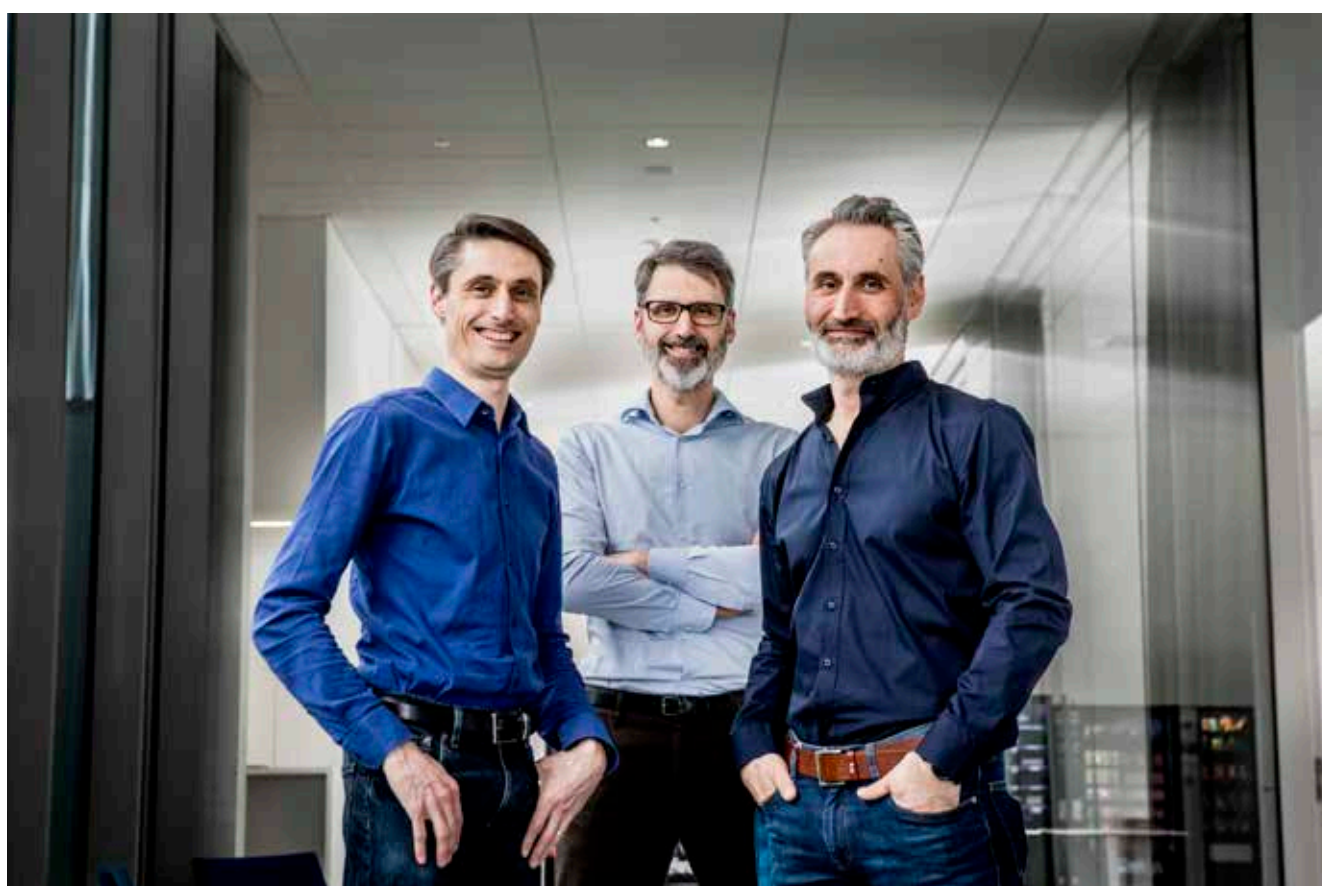
Bescherming is dus niet weg te denken in het innovatiemodel van familiebedrijven. Toch blijven de rasechte familiale troeven de flexibiliteit en het bekende familiale geduld. Innoveren is vaak een kwestie van lange termijn en daar zijn familiebedrijven op hun best. “Achter onze grote niet-familiale concurrenten zit een verkoopmachine”, besluit Guido Valcke. “Een grotere verkoop van nieuwe speeltoestellen drukt de ontwikkelingskosten, maar het moet wel meteen renderen. Als familiebedrijf zien wij de verkoop van een toestel op de lange termijn. Onze concurrenten drukken elk jaar een nieuwe catalogus, wij doen dat om de paar jaren. Dat zegt genoeg.” ■



T. SWEERTVAEGHER

‘ONS SUCCES IS HET GEVOLG VAN HET VERTROUWEN VAN ONS PA’

HET WEST-VLAAMSE SKYLINE COMMUNICATIONS GROEIDE onder de leiding van drie broers uit tot een wereldspeler. “Wij maken als stabiel familiebedrijf het verschil in een technologisch razendsnel veranderende wereld.” ■ SVEN VONCK, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG



BERT, FREDERIK EN BEN VANDENBERGHE
 “Onze concurrenten zijn vooral starters. Wij hanteren als familiebedrijf een langetermijnvisie.”

L

Leo Vandenberghe (73) richtte Skyline Communications op in 1985. De ingenieur vertrok bij Barco, en startte met de ontwikkeling van hardwaretoestellen voor de telecomsector vanuit de eigen woonkamer. “Daarmee stampte hij een mooi bedrijf uit de grond. Maar tegen de eeuwwisseling botste de hardwarebusiness toch stilaan op haar limieten door de massaproducten uit Azië. De markt veranderde en ook het bedrijf moest een nieuwe weg inslaan”, zegt Ben Van-

denberghe (46), zoon van Leo Vandenberghe en de CEO van Skyline Communications. Ben ging in 1998 als oudste van drie zonen aan de slag in de onderneming van zijn vader, als verkoop- en marketingdirecteur. “Papa heeft me nooit gepusht om het bedrijf voort te zetten. Per toeval leerde ik het bedrijf echt kennen. Ik studeerde elektronica en voor mijn eindwerk had ik een heleboel spullen nodig. Daarvoor kon ik terecht in het laboratorium van mijn vader. Daarmee zat ik voor het eerst in het hart van het bedrijf, want tijdens mijn

FAMILIALE MEERWAARDE IN HOOGTECHNOLOGISCHE WERELD

Skyline Communications is als familiebedrijf een buitenbeentje in de sector van de ICT en de softwareontwikkeling. Ben: "Onze concurrenten zijn vooral starters. Ze komen de markt op met een idee, halen veel geld op en vervolgens is het alles of niets. Ofwel bestaan die bedrijven enkele jaren later niet meer, ofwel zijn ze verkocht voor

veel geld. Dat is een hele andere dynamiek dan bij ons. We zijn een familiebedrijf en we hanteren een langetermijnvisie. Dat is ook belangrijk voor onze klanten. Dat zijn allemaal hele grote spelers op hun domein. Ook zij hebben nood aan continuïteit. De technologie evolueert razendsnel, en dus moeten wij ons elke drie jaar op-

nieuw uitvinden. In die context vormt stabiliteit net een enorme meerwaarde. Daar maken wij als familiebedrijf het verschil."

BERT, FREDERIK EN BEN VANDENBERGHE

"Als we het toch eens niet alle drie eens zijn, beslissen we met een tweederdemeerderheid."



vakantiejobs zag ik meestal enkel de ingepakte dozen in het magazijn."

Ben Vandenberghe zag evenwel een grotere toekomst voor softwareontwikkeling dan voor de hardwareactiviteiten. Onder zijn impuls herpositioneerde Skyline Communications zich als softwarebedrijf. In 2001 kwam ook zijn broer Bert (42) in de onderneming. Ben: "We hadden nog geen expertise in software, maar mijn broer specialiseerde zich tijdens zijn ingenieursstudies in software. Het was gewoon vanzelfsprekend dat hij ons daarbij zou helpen, al wilde hij aanvankelijk eerst verder studeren". Bert werd verantwoordelijk voor O&O en softwareontwikkeling. In 2001 lanceerde Skyline Communications ook DataMiner, een softwareplatform voor telecombedrijven. Het is vandaag nog altijd de fundering van het bedrijf.

'GROOTSTE VERTROUWEN'

Software was niet de wereld van Leo Vandenberghe. Bert: "Het softwareverhaal is iets van de tweede generatie. *Ons pa* had daar minder voeling mee. En toch mochten we onze ideeën en visie uitvoeren. Dat was het grootste vertrouwen dat hij ons kon geven. Daaraan danken we vandaag ons succes. Het was een ongelooflijk groot voordeel dat we in het kader van een gezond bedrijf nieuwe activiteiten konden ontplooiën. Had ons pa geen eigen bedrijf gehad, dan hadden we waarschijnlijk nog tien keer meer getwijfeld of we wel software zouden ontwikkelen." Nochtans was die stap voor de oprichter van het bedrijf niet altijd vanzelfsprekend. Ben: "Pa stelde altijd hele kritische vragen, waardoor we aan hem ook een heel waardevol klankbord hadden. Dat stimuleerde ons nog meer, waardoor er tussen ons ook altijd een goede wisselwerking was."

Rond de millenniumkeer telde het familiebedrijf geen tien werknemers. Vandaag zijn het er meer dan 300, verspreid over België, Portugal, Singapore en de Verenigde Staten. Het platform van Skyline Communications wordt gebruikt door telecomoperatoren over de hele wereld. Ook satellietoperatoren en omroepbedrijven gebruiken het.

OOK DE DERDE BROER HELPT

De sterke groei van de onderneming bracht ook nieuwe noden met zich. Ben: "We begonnen als een starter in een kleine maar gezonde onderneming. Maar naarmate we groeiden en het aantal werknemers toenam, moesten we ook het financieel beheer en de aanwervingen stroomlijnen."

Daarvoor riepen Ben en Bert in 2011 de hulp in van hun broer Frederik (44), die als enige van de familie geen ingenieursstudies had gedaan. Hij werkte als dierenarts en had al eens een zijsprong gemaakt in het onderwijs. Frederik: "Ja, ik was wel verrast. Nooit gedacht dat ik in het familiebedrijf zou stappen. Ik zocht echter een nieuwe uitdaging. Uiteraard ben ik geen ingenieur, maar dat is ook niet nodig bij het managen van de operaties. Bij mijn pa had ik ook al gezien dat hij veel tijd stak in zaken die op zich niets te maken hadden met technologie of elektronica."

Voor Ben en Bert betekende de hulp van Frederik een logische stap. "Je moet kunnen vertrouwen op mensen die er helemaal voor gaan en die het goed voorhebben met het bedrijf. Van onze eigen broer weten we dat hij gelooft in ons verhaal en dat hij niet zomaar een job komt doen. Dat is belangrijk."

VADERS RAAD EN DAAD

Terwijl de broers Vandenberghe Skyline Communications omvormden tot een softwarebedrijf, legde vader Leo Vandenberghe zich nog toe op de hardwareactiviteiten. Ook al liepen die jaar na jaar terug, toch bleef hij als gedelegeerd bestuurder nog jarenlang zijn zonen bijstaan met raad en daad. Ben: "Het was voor hem goed dat hij langzaam aan kon afbouwen en dat hij zich tot op het laatste kon ontfemen over zaken waar hij zich goed bij voelde, zoals helpen bij het bouwen van ons nieuw hoofdkwartier in Izegem. Zo was zijn pensioen een geleidelijk proces. In een periode van vijftien jaar heeft hij geleidelijk steeds meer verantwoordelijkheden naar ons overgedragen."

De drie broers bezitten elk een derde van de aandelen. De aandelenoverdracht werd voorbereid vanaf 2011, een proces dat drie jaar later werd afgerond. Frederik: "Ook dat was een geleidelijk proces, waarbij ons pa stap voor stap afstand deed van zijn verantwoordelijkheden en functies, zoals gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur. De aandelenoverdracht was de laatste stap in het proces."

Door die geleidelijke aanpak veranderde de aandelenoverdracht nog maar weinig in de praktijk. Ben: "Voor mij was dat vooral een administratieve aangelegenheid. Het veranderde niets aan

"HET WAS EEN ONGELOOFLIJK GROOT VOORDEEL DAT WE IN HET KADER VAN EEN GEZOND BEDRIJF NIEUWE ACTIVITEITEN KONDEN ONTPLOOIEN"
BERT VANDENBERGHE

de dagelijkse werking of onze bedrijfsinstelling. Toen we de dag nadien op kantoor kwamen, liep alles net zoals voordien."

De aandelen van de onderneming werden wel ondergebracht in de nieuwe holding NVVDB Group. Frederik: "We wilden de operationele risico's spreiden, en dus hebben we het bedrijfsvastgoed al ondergebracht in een aparte vennootschap. En die holding is ook opgericht met het oog op verdere internationalisering van onze activiteiten en in het kader van de familiale overdracht. Inmiddels hebben we onder die holding al drie buitenlandse vennootschappen opgericht in Lissabon, Miami en Singapore."

ZONDER KLETTE-RENDE RUZIES

Uiteraard kunnen de broers al eens van mening verschillen, maar ruzie was er nog nooit over het bedrijf. Ben: "Het helpt uiteraard dat we elk verschillende verantwoordelijkheden hebben. Elke maandag zitten we een uurtje samen en dan overlopen we alles. Daarna kan het perfect gebeuren dat we elkaar voor de rest van de week niet meer zien."

"We delen ook dezelfde normen en waarden", vult Frederik aan. "Daardoor zitten we meestal ook op dezelfde

golflengte. En als we het toch eens niet alle drie eens zijn, dan beslissen we via een tweederdemeerderheid. Zo kan elk zijn eigen ideeën naar voren brengen, terwijl we aan het einde van de dag nog altijd een beslissing kunnen nemen waarbij het bedrijfsbelang voorop staat."

En de volgende generatie? De kinderen van de drie broers zijn nog jong, tussen vier en veertien jaar. Toch is het trio er zich goed van bewust dat het voor een volgende generatie een ander verhaal wordt. Ben: "Wij mochten van *ons pa* in zijn bedrijf een starter oprichten. Maar wie nu in het bedrijf stapt, komt terecht in een goed geoliede machine met enkele honderden werknemers. Dat is toch iets helemaal anders. In zo'n organisatie zal je veel moeilijker aanvaard worden wanneer je als jonge gast zonder enige ervaring mensen moet aansturen die zelf al jarenlang in het bedrijf werken." ■



ADVIES NODIG VOOR UW FAMILIEBEDRIJF?



250 JAAR GESCHIEDENIS

DE IN 1769 OPGERICHTE BROUWERIJ DUBUISSON, bekend om het bier Bush, wordt gerund door de achtste generatie. De negende generatie steekt al de neus aan de vaten. Een rijk verhaal en een geslaagde verbreding van het bierassortiment verklaren het succes, ook na 250 jaar. ■ GUY VAN DEN NOORTGATE, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

H

oeveel familiebedrijven in ons land kunnen een jubileum van 250 jaar vieren? Een ervan is Brouwerij Dubuisson in Pipaix in de provincie Henegouwen. De

oudste familie brouwerij van Wallonië en de op één na oudste in België – de oudste is de brouwerij Roman in Oudenaarde – heeft de mijlpaal van het 250-jarige bestaan gevierd met de opening van een museum over de geschiedenis van de brouwerij en een nieuwe taverne. Beide liggen tegenover de oorspronkelijke brouwerij. Het museum, Beerstorium gedoopt, is opgericht in samenwerking met het Brusselse bedrijf Tempora en werd begin november officieel geopend door koning Filip. Het museum huist in het kasteel van Ghyssegnes, waar het avontuur in 1769 begon.

EEN INTERACTIEF MUSEUM

Joseph Leroy, de grootvader van de huidige eigenaar van de brouwerij, Hugues Dubuisson, stichtte de brouwerij in de boerderij tegenover het kasteel. Twee en een halve eeuw later huist de brouwerij daar nog altijd en zijn nieuwe brouwzalen aan de boerderij toegevoegd. Maar de echte vernieuwing kwam aan de andere kant van de

Chaussée de Mons: het kasteel werd gerenoveerd en er kwam een nieuw gebouw met de taverne Trolls & Bush, die de oude taverne in de brouwerij vervangt.

“Het kasteel was verlaten”, vertelt Gauthier Fraiteur, de communicatiemanager van Dubuisson. “Met de renovatie wilden we de authenticiteit ervan behouden en tegelijkertijd virtuele realiteit toevoegen met 3D-animaties en -spelletjes. Naast de klassieke rondleiding, kunnen bezoekers ook puzzels oplossen in alle kamers van het kasteel.” Elk deel van het museum behandelt een ander aspect van het brouwen. Naast de geschiedenis van Dubuisson ontdekt de bezoeker er ook een minibrouwerij. Die is het werk van Benjamin Tommasetti, een leraar mechanica aan het Provinciaal Instituut voor Secundair Onderwijs in Ath, en zijn leerlingen. “De minibrouwerij is een geschenk van zijn weduwe. Ze kan drie liter bier produceren”, voegt Gauthier Fraiteur toe.

Het Beerstorium en Trolls & Bush liggen op een landgoed van acht hectare, dat is heringericht om de bezoekers van het museum en de brouwerij te ontvangen. De nieuwe brasserie, die iets groter is dan de oude, heeft een prachtig terras. De oude is omgebouwd tot een winkel, de Terroir des Trolls. Daar vindt de bezoeker naast zelfgemaakte bieren en aanverwante producten (glazen, T-shirts, gadgets, enzovoort), lokale producten, zoals bloedworst en kaas, waarvan sommige gemaakt zijn met de bieren van de brouwerij.

FAMILIEGEHEIM

Tot begin jaren negentig brouwde Dubuisson slechts één bier: Bush. Het is in 1933 gecreëerd door de grootvader van Hugues, Alfred Dubuisson. Met een alcoholgehalte van 12 procent behoort Bush tot de sterke bieren. “Voor Bush ging Alfred Dubuisson naar Engeland, waar hij een gistsoort vond die zeer goed bestand is tegen alcohol”, vertrouwt Gauthier Fraiteur ons toe.



“Die gist is nog altijd een familiegeheim.” Een paar jaar na de lancering van Bush kwam Alfred Dubuisson met een reclameslogan. Volgens die slogan was de levensverwachting van een waterdrinker 57 jaar, maar die van een Bush-drinker 97 jaar. De slogan bleek meer dan reclame: Alfred Dubuisson stierf in 1993, op de leeftijd van 97 jaar. Hugues Dubuisson, een landbouwingenieur met een brouwspecialisatie, werd het hoofd van de brouwerij. In de afgelopen dertig jaar heeft hij het assortiment aanzienlijk uitgebreid. Dat heeft bijgedragen aan het succes van de onderneming. Brouwerij Dubuisson groeide sterk. De productie is in tien jaar verdrievoudigd, van 30.000 naar meer dan 90.000 hectoliter.

“Als we enkel op het merk Bush hadden gemikt, zouden we waarschijnlijk niet staan waar we nu staan”, zegt Gauthier Fraiteur. “De lancering van de nieuwe bieren is de verdienste van Hugues. Die bieren vloekten soms met de traditie van de familie en onze trouwe klanten, maar ze bereikten wel een nieuw publiek. Neem onze Cuvée des Trolls die in 2000 in Louvain-la-Neuve werd gecreëerd. Die vertegenwoordigt de helft van onze productie. Het bier is wat lichter en op die manier een opstapje naar onze speciale bieren.” Stelselmatig breidde Dubuisson het bierassortiment de voorbije jaren uit. Daarnaast bracht de

brouwerij, in samenwerking met Brouwerij De Brabandere uit Bavikhove, die haar 125-jarige bestaan viert, een speciaal voor de gelegenheid ontwikkelde jubileumdoos met twee bieren uit.

NIUWE GENERATIE

Hugues Dubuisson heeft drie kinderen: Alexandre, Séverine en Fanny. De eerste twee werden onlangs actief in de brouwerij. Fanny studeert nog. Er was geen druk om in het familiebedrijf aan de slag te gaan. Alexandre is verantwoordelijk voor de Belgische horeca en Séverine voor het financiële beheer. De negende generatie legt ecologische accenten. Zo wordt de gerecupereerde warmte van de brouwerij gebruikt voor de verwarming van de gebouwen. Brouwerij Dubuisson is één van de grootste twintig brouwerijen in het land. De omzet in 2018 bedroeg 20,5 miljoen euro, versus 12,3 miljoen in 2014. Het familiebedrijf heeft ook een distributieactiviteit, en horecapanden in eigen beheer of in samenwerking, vooral in Henegouwen. Daarmee creëert de brouwerij direct en indirect bijna 180 banen. Frankrijk is de grootste markt voor de brouwer, met als succesproduct de Cuvée des Trolls. Onze zuiderburen leveren de helft van de omzet. België staat voor 40 procent. De laatste 10 procent is voor de verdere export. ■

HUGUES DUBUISSON EN KONING FILIP
Het museum van de brouwerij werd begin november officieel geopend door koning Filip.

“ALS WE ENKEL OP HET MERK BUSH HADDEN GEMIKT, ZOUDEN WE WAARSCHIJNLIJK NIET STAAN WAAR WE NU STAAN”
GAUTHIER FRAITEUR, COMMUNICATIEMANAGER



HET BEERSTORIUM
Elk deel van het museum behandelt een ander aspect van het brouwen.



**TINE
SLAEDTS**



**STIJN
RASSCHAERT**

Partners BDO Belgium
tine.slaedts@bdo.be
stijn.rasschaert@bdo.be

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.I. 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@abbonnementen.be
www.abbonnementen.be

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

EEN GOEDE SCAN VAN MOGELIJKE O&O-INCENTIVES LOONT

Om familiebedrijven te ondersteunen bij innovatieprojecten, heeft de wetgeving incentives gecreëerd voor onderzoek en ontwikkeling. Die beloningen vertrekken vanuit verschillende invalshoeken: van de aftrek van innovatie-inkomsten voor onder andere octrooien en innovatieve software, over een vrijstelling voor 80 procent van de doorstorting van de bedrijfsvoorheffing, tot voordelen voor wie niet-milieubelastend onderzoek uitvoert, en de mogelijkheid om medewerkers deels in auteursrechten uit te betalen.

Dit interessante klavertjevier kan echter ook voor verwarring zorgen. Welke mogelijkheden zijn voor een familiebedrijf interessant en hoe kunt u er rekening mee houden bij het opzetten van een innovatietraject? Daarom is het een aanrader om bij de start een innovatiescan als vertrekpunt te nemen. Die houdt rekening met de activiteiten die voor elk familiebedrijf specifiek zijn, geeft zicht op de kosten en de baten die verbonden zijn aan de incentives voor O&O.

Dat een familiebedrijf een octrooi bezit, is een heel concrete vaststelling waarmee het vanuit de basisanalyse aan de slag kan. Niet elk familiebedrijf zal een type activiteit hebben dat zich daartoe leent. De mogelijkheid om voor 85 procent van de netto-innovatieinkomsten vrijgesteld te worden van vennootschapsbelasting geldt echter ruimer. Met name bedrijven die innovatieve software hebben ontwikkeld – hetzij voor intern gebruik, hetzij om in licentie te geven aan klanten – kunnen genieten van diezelfde maatregel.

Vanuit het octrooi kunt u vervolgens analyseren hoe uw bedrijf tot het eindresultaat van een onderzoeksproject bent gekomen. Deed uw bedrijf effectief aan onderzoek en ontwikkeling en wie voerde dat uit? Als dat houders van een master-

diploma zijn, dan kunt u voor vier vijfde worden vrijgesteld van de doorstorting van de bedrijfsvoorheffing op de betaalde lonen. Dat u die 80 procent mag houden en vrij benutten, is een factor van belang bij het inschatten van het terugverdieneffect van een innovatietraject.

Was het verrichten van het bewuste onderzoek niet milieubelastend, dan wacht nog een derde mogelijk voordeel. Wie geen negatief effect creëerde voor de leefomgeving, kan op het innovatiebedrag eenmalig 13,5 procent in mindering brengen van het fiscaal resultaat. Of u kunt ervoor kiezen gespreid te werken en 20,5 procent toe te passen op de afschrijving.

Verder is het nuttig goed in te schatten of er intel-

lectuele-eigendomsrechten rusten op de creatie van uw medewerkers. Ten eerste omdat het belangrijk kan zijn om die auteursrechten over te hevelen naar de vennootschap, maar evenzeer omdat u dan de bewuste medewerkers deels kunt uitbetalen in auteursrechten. De bestaande loonmassa kunt u echter wet- telijk niet laten zakken. Bedrijven die de betaling in auteursrechten vanaf de aanwerving van onderzoekers invoeren, kunnen wel met lagere bruto-

lonen werken. Gezien het aanzienlijke fiscale voordeel in de personenbelasting benadeelt dat de werknemers niet financieel en tegelijk creëert het systeem extra middelen voor innovatie.

De vier mogelijkheden zijn bovendien toepasbaar voor zowel kleine als grote familiebedrijven en dat geldt evenzeer voor een soms vergeten vijfde stimulant: de subsidies voor innovatietrajecten. Ten slotte, bij het aanvragen van de diverse stimuli moet u doorgaans niet telkens vanaf nul vertrekken, want veel voorbereidingswerk bij het aanvragen van de ene fiscale incentive kunt u opnieuw benutten voor andere trajecten. ■

VEEL VOORBEREIDINGSWERK BIJ HET AANVRAGEN VAN DE ENE FISCALE INCENTIVE KUNT U OPNIEUW BENUTTEN VOOR ANDERE TRAJECTEN.