

# Trends *Family* Business

In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — MEI 2020 — NR. 59 — MAANDELIJKS



**CORONACRISIS**

# FAMILIEBEDRIJVEN KUNNEN NU HUN TROEVEN UITSPELEN

De familie Van Schandevijl  
(Stokerij De Moor)

## INHOUD

02

### DOSSIER: FAMILIEBEDRIJVEN IN CORONATIJDEN

Hoe weerbaar zijn onze familiebedrijven in de coronacrisis? Onderzoek toont dat ze niet noodzakelijk beter uit een crisis komen. Maar ze hebben wel troeven die ze nu kunnen uitspelen.

07

### PORTRET QUATRA

Het familiebedrijf Quatra bestaat amper elf jaar, maar het haalt een tiende van alle gebruikte frituurolie op in Europa. "Het is een gigantisch voordeel dat ik tijdens onze groeispurt kon terugvallen op mijn twee zonen."

10

### PORTRET FRESH & SAUCY

Als 23-jarige nam de vijfdegeneratietelg Christoph Pauwels het slecht boerende bedrijf van zijn vader Paul over. "We hebben echt moeten knokken. In de beginjaren zag ik zwarte sneeuw. Misschien was dat als jonge ondernemer nog de beste leerschool."

12

### ADVIES VAN EXPERT

Zo houdt u tijdens de coronacrisis uw kaspositie in stand  
Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory BDO

DOSSIER

# 'GELUKKIG HEBBEN WE VET, WANT WE LOPEN EEN MARATHON'

DE CORONAPANDEMIE lijkt de zwaarste economische crisis sinds de Tweede Wereldoorlog te veroorzaken. Hoe weerbaar zijn familiebedrijven tegen die stormvloed? Onderzoek toont aan dat ze zich niet automatisch beter door een crisis worstelen. Maar met de juiste familiale troeven slagen ze waar anderen falen. ■ WOUTER TEMMERMAN

## H

eel veel familiale bedrijfsleiders worstelden de voorbije weken met lawines van onheil. De activiteit terugschroeven of stopzetten, tijdelijke werkloosheid in-

roepen, procedures op de werkvloer bijsturen, de toeleveringsketen aanpassen, uitstel van betalingen vragen, enzovoort. Eén schuldlige: het covid19-virus. De impact op lange termijn blijft nog onduidelijk. Toch deden de familiebedrijven hun uiterste best en toonden ze de nodige veerkracht. Familiebedrijven zijn per definitie overlevingskunstenaars. Ze gaan al generaties mee, en kunnen bovendien snel reageren. Volstaat dat om beter om te gaan met een zware crisis in vergelijking met niet-familiale bedrijven? Johan Lambrecht, professor aan de KU Leuven, Campus Brussel, en Wouter Broekaert (Odisee, CenSE) onderzochten hoe familiebedrijven het deden in de periode 2009-2014, tijdens en na de financiële en de eurocrisis. Zij beenden de resultaten uit van bijna 600 familiebedrijven en net geen 100 niet-familiale bedrijven. Dit zijn de resultaten.

### FAMILIEBEDRIJVEN PRESTEREN NIÉT BETER

"Het is een wijdverspreid idee dat familiebedrijven het in zo'n situatie beter doen dan niet-familiebedrijven. Maar dat blijkt niet uit ons onder-

zoek", verrast Johan Lambrecht. "De winstgevendheid van familiebedrijven zakte gevoelig door de crisis. Bovendien bleken ze ook minder competitief".

Die competitiviteit werd dieper geanalyseerd. De onderzoekers bekeken de bezoldiging ten opzichte van de toegevoegde waarde. Bij familiebedrijven ging meer van de toegevoegde waarde naar de loonkosten dan bij niet-familiebedrijven. Het onderzoek stelde wel vast dat de familiebedrijven in de crisisjaren meer investeerden. "Dat merkten we ook al in andere onderzoeken", zegt Johan Lambrecht. "Familiebedrijven zien de investeringen van vandaag als de winst van morgen. Ze schroeven die minder terug dan niet-familiebedrijven".

Johan Lambrecht en Wouter Broekaert onderzochten ook de verschillen tussen de familiebedrijven onderling. Zo toont het onderzoek aan dat familiebedrijven waar de familie nog operationeel actief is, competitiever zijn. Bedrijven met een actieve familie hebben ook een betere liquiditeit (financiële verplichtingen op korte termijn) en een betere solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen). "Die families hebben meer voeling, houden de vinger beter aan de pols en spelen daardoor korter op de bal", zegt Johan Lambrecht. In het derde deel van het onderzoek keken Lam-



WOUTER TORFS  
"Zachte heelmesters  
maken stinkende  
wonden."

"FAMILIE-  
BEDRIJVEN  
ZIEN DE INVES-  
TERINGEN VAN  
NU ALS DE  
WINST VAN  
MORGEN'  
(JOHAN LAMBRECHT)

T. SWEEERTVAEGHER

brecht en Broekaert meer in detail naar de prestaties van beursgenoteerde familiebedrijven. Die deden het wél merkbaar beter dan de niet-familiale ondernemingen op de beurs. Ze konden na de financiële crisis een significant betere competitiviteit, liquiditeit en solvabiliteit voorleggen. Alle andere familiebedrijven moeten dus net harder knokken, willen ze heelhuids door de

crisis geraken. De befaamde familiale veerkracht tonen. Al blijft dat al bij al een vrij abstract begrip. Waar precies maken familiebedrijven het verschil?

### OOK FAMILIEBEDRIJVEN SNOEIEN IN PERSONEEL

Familiebedrijven staan bekend om de nauwe

band met hun werknemers. De familie zorgt graag voor haar mensen en hun gezinnen. Is dat principe in tijden van crisis een troef of de achilleshiel? “Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden”, vindt Wouter Torfs, de CEO van de gelijknamige schoenenketen.

Schoenen Torfs verraste in april met het ontslag van 24 medewerkers (op een totaal van 700). Net het bedrijf dat zich al vaak tot beste werkgever van het land kroonde, ging in volle coronacrisis als eerste over tot een ontslagronde. Wouter Torfs kreeg de wind van voren: hij zou de ontslagkosten afwentelen op de staat. Want omdat de ontslagen medewerkers tijdelijk werkloos zijn, en zij tegelijk hun opzegtermijn uitdoen, betaalt de overheid deels mee voor hun ontslag. “Als je omzet met 60 procent daalt, moet er ook in een

familiebedrijfs gebeuren”, zucht Wouter Torfs. “Denken dat er door de technische werkloosheid niets aan de hand is, zou getuigen van slecht beheer. Dat er twee maanden ten laste van de overheid komt, is voor mij slechts een neveneffect. Dat is echt niet de reden voor die ontslagen. De overheid neemt in dit geval 100.000 euro ten laste, waar onze jaarlijkse loonmassa 30 miljoen euro bedraagt”.

Is het dan een fabel dat familiebedrijven tijdens een crisis zweren bij het zoveel mogelijk aan boord houden van hun medewerkers? Ja. Dat toont ook het onderzoek van Johan Lambrecht overduidelijk. “We merkten bij de tewerkstelling geen verschil tussen familiale en niet-familiale bedrijven. Het was dus niet zo dat familiebedrijven meer werknemers behielden.”

Naast durven in te grijpen als de crisis de familie daartoe dwingt, is een duidelijke en nauwe werknemerscommunicatie voor Wouter Torfs eveneens cruciaal tijdens de crisis. “We evolueerden naar tijdelijke werkloosheid, naar telewerken of naar mensen die verschoven van de winkels naar de webshop. Dan is het niet de bedoeling dat de werknemers als een onbeschreven blad binnenwandelen na de crisis. De communicatie naar je mensen moet geen goednieuwsshow zijn. Wind er geen doekjes om. Het is belangrijk dat medewerkers volledig geïnformeerd zijn over de stand van zaken en ook over de moeilijke beslissingen. We waren ook zeer transparant over de ontslagen. Al onze werknemers kregen – met uitzondering van de namen – dezelfde informatie als de ondernemingsraad”.

#### DE VERDOMDE PLICHT

Ook Stokerij De Moor, een kleine familiale onderneming in Aalst met acht mensen, schakelde na het uitbreken van de coronacrisis over op technische werkloosheid. De stokerij levert wijnen en sterke drank aan de horeca. De familie Van Schandevijl hield de webshop open en startte met de productie van ontsmettingsalcohol. “Maandag 16 maart, na het startweekend van de sperperiode, kregen we controle van de ambtenaren van Douane & Accijnzen”, vertelt zaakvoerder Patrick Van Schandevijl. “De vrouw van de controleur werkt in een ziekenhuis. We begrepen meteen dat we konden helpen tegen het tekort aan ontsmettingsalcohol.”

Samen met de beroepsvereniging Vinum Et Spiritus zette de familie druk op de overheid. Enkele dagen later konden apothekers in de stokerij de eerste alcohol afhalen en er handgels mee maken. Voor Stokerij De Moor liep de omschakeling van de productie heel makkelijk. Het moest geen pro-

ductielijnen ombouwen, geen grote aanpassingen doen in de werkorganisatie, noch de toevoer van grondstoffen herbekijken. “Het ging plots niet meer om smaak, maar om het produceren van een zo sterk mogelijke alcohol. We hadden een voorraad alcohol staan. We vulden bidons per tien liter voor de apothekers. Die kwamen van heinde en ver naar Aalst.”

Stokerij De Moor verkocht in de tweede helft van maart 10.000 liter alcohol aan apothekers. Daarna kwam de traditionele distributie weer op gang. Ondanks de schaarste waakte Van Schandevijl over een correcte prijs. “Ik heb bij enkele apothekers de correcte prijs nagevraagd en die aangerekend. We zijn vooral blij dat we ons steentje konden bijdragen. Uiteindelijk wil iedereen gezond blijven en zijn kleinkinderen terugzien. Het was onze verdomde plicht dit te doen”.

#### TEVREDEN, DUS MINDER ZIEK

De wil tot continuïteit is ook een grote zorg bij de grote familiebedrijven. De voedingsproducent Vandemoortele hield zijn dertig fabrieken ook in maart en april open. “Wij wilden ervoor zorgen dat er voor iedereen, klanten en onze 4100 werknemers, brood op de plank kwam”, definieert afscheidnemend CEO Jules Noten de missie. “De familie stelde meteen zeer duidelijk dat de gezondheid van de consumenten en de werknemers op de eerste plaats kwam.”

Toch zag Vandemoortele in sommige sites meer zieken. In Italië steeg het absentieïsme tijdens de piek van 6 naar 9 procent. In België lag dat percentage in sommige sites zelfs even hoger dan in Italië. “Van zulke verschillen waren we toch even niet goed”, zegt hr-directeur Marc Croonen. Einde april was het afwezigheidspercentage in beide landen weliswaar gedaald. “Dat heeft alles te maken met vertrouwen”, vindt Jules Noten. “In die fabrieken waar de relatie met de medewerkers het best is, bleef het absentieïsme laag. In de andere fabrieken zagen we op een bepaald moment een opflakking. We hebben daar sterk gewerkt rond vertrouwen.”

Want al van bij de start van de uitbraak van de coronacrisis zette Vandemoortele in op de gezondheid van de werknemers. Het had een strategische voorraad mondkapjes, opgebouwd na de SARS-uitbraak in 2003, en maakte duidelijke afspraken over het gebruik. “Als familiebedrijf moet je de mensen vertrouwen”, vindt Jules Noten. “Als een werknemer vindt dat hij thuis moet blijven, dan bespreekt hij dat en blijft hij thuis. Krijgen we coronaverdachte meldingen, dan laten we de ruimere werkomgeving van de betrokkene ontsmetten. Dat is tot nu toe slechts driemaal moeten ge-

JULES NOTEN  
“Wij wilden dat er voor iedereen brood op de plank komt.”



EMY ELLEBOOG



EMY ELLEBOOG

beuren. Het bleek bovendien telkens loos alarm. Maar door dat strikte ingrijpen, toon je als familiebedrijf dat het je menens is. En het gaat nog veel verder: we letten ook op de eventuele stress van werknemers die telewerken. Problemen met materiaal of software lossen we snel op. We creëren zelfs virtuele koffiepauzes, waardoor de collega's informeel contact behouden.”

#### CASH IS KONING

Gezonde werknemers kunnen niet zonder een financieel gezond familiebedrijf. Dat familiebedrijven het kapitaal in eigen handen hebben is daarbij een sterke troef. “Familiebedrijven zijn doorgaans minder zwaar beladen met financiële schulden en houden grotere cashbuffers aan, zodat ze grote of onvoorziene schommelingen in

GREET DE MOOR,  
CAROLIEN, LIESBETH EN  
PATRICK VAN SCHANDEVIJL  
“We zijn blij dat we ons steentje konden bijdragen.”



JOHAN LAMBRECHT  
"Familiebedrijven zijn  
robuuster, veerkrachtiger  
en doeltreffender."

"DE BUFFERS  
ZIJN BIJ EEN  
FAMILIE-  
BEDRIJF VAAK  
AANZIENLIJK  
GROTER"  
(JAN OOSTERLINCK,  
BDO)

werkkapitaalbehoeften kunnen opvangen", zegt Jan Oosterlinck, Partner Family Business Advisory bij BDO Belgium. "Bovendien keren familiebedrijven winsten niet of niet helemaal als dividend uit. Ze houden die beschikbaar. De buffers zijn vaak aanzienlijk groter en kunnen langere periodes van onvoorspelbaarheid en lagere activiteit opvangen."

Ondanks die troef moeten ook de familiebedrijven goede afspraken maken met hun banken. Vandemoortele kon de lopende bankleningen met een jaar verlengen. De komende twee jaar – de onderneming had al een bestaande verlenging van een jaar – moet de voedingsproducent niet naar de banken voor nieuwe afspraken. Uiteraard werd de kaspositie sinds de uitbraak van de coronacrisis zo mogelijk nog scherper bewaakt. "We startten meteen met een strak opvolgings- en prognosebeleid van de kaspositie", vertelt Jules Noten. "Om de twee weken weten we precies waar we aan toe zijn. We hebben ook onze kredietlijnen ruimer opgenomen dan wat we nodig hebben. Zo komen we zeker niet voor verrassingen te staan."

Vandemoortele maakte ook afspraken over lopende kredietverzekeringen voor uitstaande facturen van klanten. "We bespreken met de kredietverzekeraar hoe we proactief met terugbetalingsschema's kunnen werken. Op die manier vermijden we vervelende dossiers bij de heropstart van de economie."

Ook Schoenen Torfs maakte een plan dat de kaspositie zou garanderen. Volgens dat plan zou de omzet van mei tot juni halveren, in vergelijking met dezelfde periode in 2019. Daarna re-

kent de schoenenketen op een terugval tot twee derde van de omzet van 2019. "Als je weet dat de omzet zo sterk daalt en de structuur dezelfde blijft, dan is een buffer hard nodig", zegt Wouter Torfs. "We hebben een heel solide balans. Onze schulden zijn bovendien achtergestelde leningen van de familie. Op dat vlak zitten we heel veilig. Vijf jaar geleden adviseerden onze bankiers nog dat we de overtollige cash uit het bedrijf moesten halen. We moesten zogezegd slanker en fitter worden. Vandaag ben ik blij dat we wat vet hebben, want we lopen een marathon."

### DE GEDEELDE EIGENAARSVISIE

Een laatste sleutelement in crisistijden blijft de zeer hechte band met de partners en de toeleveranciers. Voor bedrijven met een grote productie is het constant reageren, of "harmonica spelen", zoals Jules Noten het omschrijft. "De contracten op de lange termijn met zowel klanten als leveranciers willen we zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. Aanvankelijk hadden veel klanten voor Pasen nog een grote behoefte aan producten. Maar als dat niet meer zo is, moet de hele keten om en eindig je bij het afbouwen van de productiecapaciteit. Dat loopt gelukkig vlot. Iedereen voelt zijn verantwoordelijkheid."

Volgens Wouter Torfs kan je afspraken over volumes of kortingen als familiebedrijf pragmatischer oplossen. "Schoenen Torfs heeft zowel voor de zomer als voor de winter voor 6 miljoen euro bestellingen geannuleerd. Met elke leverancier hebben we een vergelijk gevonden over de lopende afspraken en kortingen. Niemand zal naar de rechter stappen. Idem voor de huur van onze winkelpanden. Daar bleef de schade beperkt tot één wat impulsieve dagvaarding. Het helpt uiteraard als familiebedrijven een stevige balansstructuur met een goede solvabiliteit en dito eigen vermogen kunnen voorleggen."

Johan Lambrecht benadrukt graag dat cruciale element: de gedeelde eigenaarsvisie en het denken op de lange termijn. Of het gaat om leveranciers, klanten, werknemers, eigenaars of de lokale omgeving; iedereen beseft dat de continuïteit van het bedrijf centraal staat. "Ze zien ver en handelen nu", vat Johan Lambrecht samen. "Tijdens een crisis helpt het enorm als je goed het onderscheid kunt maken tussen efficiëntie en effectiviteit. Je bent er niets mee als je de foute keuzes zeer efficiënt uitvoert. Heel wat familiebedrijven hebben sneller beseft dat de grote drang naar efficiëntie ten koste gaat van de robuustheid, de veerkracht en de doeltreffendheid. Dat besef helpt hen nu vlotter door de crisis." ■

# ‘HET PERSONEEL MAG GEEN VADER-MOEDERSTRATEGIE ONTWIKKELEN’

**HET FAMILIEBEDRIJF QUATRA BESTAAT AMPER ELF JAAR**, maar samen met zijn zonen Piet (37) en Pol (35) haalt Gerald Van Pollaert (64) een tiende van alle gebruikte frituurolie op in Europa. “Het is een gigantisch voordeel dat ik tijdens onze groeisput kon terugvallen op mijn twee zonen.” ■ FILIP MICHIELS, FOTO'S EMY ELLEBOOG



PIET, GERARD EN POL VAN POLLAERT  
 “Alle belangrijke beslissingen nemen we met ons drieën.”

Q

uatra ontstond in het begin van de jaren zestig van de vorige eeuw. “We zitten vandaag in een andere niche, maar eigenlijk is het een geavanceerde voortzetting van de familiezaak die mijn vader en twee nonkels toen opstartten”,

blijkt Gerald Van Pollaert terug. “Ik kwam in 1975 aan boord, samen met twee neven. Onze vaders hadden in Dendermonde een vetsmelterij. Ze verwerkten dierlijk afval tot diervoeder. Daarnaast haalden we al kleine hoeveelheden frituurvet op. Na de dioxinecrisis van eind jaren negentig hebben we die afdeling afgestoten.”

In 2005 verkochten Gerald en zijn neef de rest van het familiebedrijf aan Rendac, een bedrijf dat kadavers ophaalt en verwerkt. “Ik wou dat niet zo noodzakelijk, maar mijn neef wel. Bovendien bestond het risico dat de aandelen sterk zouden versnipperen bij de overgang van de tweede naar de derde generatie. Ik zag de bui een beetje hangen. Mijn kinderen zouden later met de kinderen van mijn neef moeten samenwerken. Was dat wel te besturen? Achteraf bekeken zijn we heel tevreden met die beslissing.”

### ONDERNEMERSVIRUS

Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan. Enkele jaren later stak het ondernemersvirus opnieuw de kop op. Begin 2009 kocht Gerald

samen met zijn oudste zoon Piet in Dendermonde het bedrijfje terug dat de verwerking van frituurvet deed. Een jaar later sprong zijn jongste zoon Pol mee op de kar. Gerald: “Met Quatra halen we gebruikte frituurolie op bij 70.000 klanten in België en onze buurlanden, vooral bij frituren en restaurants.” Het bedrijf groeide stevig. Al snel werd verhuisd naar een groter pand in Lokeren. “Daar verwerken we de olie tot grondstof voor de productie van biodiesel.”

Beide zonen hadden tijdens hun jeugd al flink wat zomers als jobstudent meegedraaid in het familiebedrijf. Samen met hun vader in een nieuw avontuur stappen was dan ook niet moeilijk. “We waren zelf ook op zoek naar een interessante business. Toen deze kans zich aandeed, waren we heel snel overtuigd”, blikt Piet terug. “Het bedrijfje dat we overnamen was heel klein. We kenden de business door en door en zagen flink wat potentieel. Mijn broer en ik zochten in die periode professioneel nog een beetje onze weg. Ik werkte bij een hoefijzerproducent en Pol was in de vastgoedsector actief.”

Pol: “Ik heb even de kat uit de boom gekeken, maar Quatra groeide als kool. Een jaar later hakte ik de knoop door. Mijn tweedelig pak verdween in de kast en werd ingeruild voor een T-shirt (*grijnst*). De drang naar een zelfstandige baan was te groot. Als je dat samen met je vader en je broer kan doen, moet je niet al te lang aarzelen.”

### DRIE HANEN OP ÉÉN ERF?

Quatra heeft 270 medewerkers, en filialen in Frankrijk in Nederland. “De taakverdeling tussen ons drie is heel organisch gegroeid”, vertelt Piet. “Vader is CEO, ik ben verantwoordelijk voor alle activiteiten in Frankrijk en Nederland. Dat betekent de ophaaldiensten en de depots. Mijn broer Pol leidt onze productiesite in Lokeren. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de ophaaldiensten in België”.

Drie hanen op één erf, dat lijkt niet zo voor de hand liggend. Gerald nuanceert. “Mijn zonen krijgen zoveel mogelijk ruimte. Ik mag dan wel de CEO zijn, alle belangrijke beslissingen nemen we met ons drieën. In hun entiteiten hebben ze de volledige operationele vrijheid. Ik focus vooral op de strategie op langere termijn.” Het directiecomité wordt aangevuld met enkele niet-familiale managers. “Ook zij kennen de business door en door”, zegt Gerald Van Pollaert. “Ze draaiden al jaren mee in ons eerste familiebedrijf. Daarnaast laten we ons sinds kort op regelmatige basis adviseren door een buitenstaander. Hij heeft niets met onze sector, maar leidt zelf

een groot internationaal bedrijf. Op hem doen we vooral een beroep als we strategisch belangrijke knopen moeten doorhakken. Net omdat hij in een heel andere sector actief is, heeft hij vaak een frisse kijk op onze business. We hadden nood aan zo’n extern klankbord.”

En toch, samenwerken met drie. Dat moet soms toch lastig zijn? Het blijft een hele tijd stil. “Eerlijk, ik zie dat niet meteen”, zegt Piet uiteindelijk. “In mijn ogen zijn er enkel voordelen. Als er al eens een discussie opduikt, speelt mijn vader weleens scheidsrechter. Finaal nemen we de belangrijke beslissingen altijd samen. Die constructieve discussies zijn vooral een groot voordeel. Iemand die moederziel alleen een bedrijf moet leiden, staat er altijd alleen voor.”

### WIE IS DE BAAS?

De grootste uitdaging lag de voorbije jaren vooral in het managen van de snelle groei. Het leverde de onderneming vorig jaar de onderscheiding op van Trends Gazellen Ambassadeur bij de middelgrote bedrijven in Oost-Vlaanderen. Gerald: “Toen ik in Dendermonde de zaak nog samen met mijn vader runde, telden we 50 medewerkers. Vandaag dus bijna 300. In amper tien jaar zijn we gegroeid van een piepkleine kmo met twee medewerkers naar een uit de kluiten gewassen internationale speler. Je moet organisatorisch gelijke tred houden met die snelle groei. Je moet een goede structuur op poten zetten en de juiste mensen op de juiste plaatsen krijgen. Ik vond het een gigantisch voordeel dat ik tijdens die groeispurt kon terugvallen op mijn twee zonen. Ik ben ervan overtuigd dat we net daardoor een stuk sneller konden groeien.”

Het trio waakt er tegelijk goed over dat het voor de medewerkers duidelijk is bij wie ze moeten aankloppen met welk probleem. En wie de baas is. “Je personeel mag geen vader-moederstrategie ontwikkelen als verschillende familieleden samen de lakens uitdelen. Voor je het weet, gaan ze eerst bij Pol en vervolgens bij Piet aankloppen op zoek naar antwoorden. Of ze spelen ons tegen elkaar uit.”

Quatra maakt zich opnieuw klaar voor een verhuis, naar een veel grotere site enkele kilometer

verderop. “We zoeken vooral mensen die ons managementteam kunnen verbreden en versterken”, zegt Gerald. “Een bedrijf van onze omvang kan je onmogelijk in alle domeinen met drie mensen runnen. Het operationele is hun winkel. Ik ben vooral bezig met overnames en de bouw van onze nieuwe fabriek. Die zal eind dit jaar operationeel zijn.”

Ook de zonen beseffen dat ze vooral moeten leren te delegeren, nadat ze zowat alle echelons in het bedrijf hebben doorlopen. “Medewerkers worden ook beter als ze zelf mogen meedelen”, zegt Piet. “Ze moeten ook belangrijke beslissingen kunnen nemen. Dat vraagt tijd. De basisstructuur staat er, die is behoorlijk stabiel.”

### DE FAMILIE BLIJFT

Gerald denkt nog verder vooruit. Hij wordt volgend jaar 65, en dan wil hij een degelijke succesplanning. “Er zijn geen andere broers of zussen. Dat maakt het een stuk eenvoudiger. Ik bezit het merendeel van de aandelen. Met twee zonen is de verdeling niet zo’n lastige kwestie. Tegelijk willen we de machtsoverdracht graag in etappes organiseren. Vooral daarover moet grondig nagedacht worden. Ik wil na mijn 65ste een rol blijven spelen als klankbord en scheidsrechter. De juiste modaliteiten moeten we nu al vastleggen.”

“IK WIL NA MIJN 65STE EEN ROL BLIJVEN SPELEN ALS KLANKBORD EN SCHEIDSRECHTER. DE JUISTE MODALITEITEN MOETEN WE NU AL VASTLEGGEN”

“Het is bijzonder fijn dat onze vader, ondanks het grote leeftijdsverschil, haast altijd dezelfde visie heeft als wij”, vult Pol aan. “In heel wat familiebedrijven ontpopt de vader zich op termijn vaak tot een remmende factor voor overnames of innovaties. Als wij willen groeien of overnames doen, dan stapt vader daarin voluit mee.”

Vorig jaar bijvoorbeeld kocht Quatra in Nederland een belangrijke concurrent. Die was enkele jaren in handen van een investeringsfonds. “Ook die onderneming was voordien een familiebedrijf”, zegt Piet. “Veel medewerkers waren maar wat tevreden dat ze opnieuw in handen kwamen van een familie. Wij introduceren die wat aparte cultuur van een familiebedrijf nu opnieuw op de werkvloer. We staan veel dicht bij het personeel. Dat werkt duidelijk motiverend.” ■

PIET, GERARD EN POL VAN POLLAERT  
“Met drie samenwerken, lastig? Er zijn alleen voordelen.”



ADVIES NODIG VOOR UW FAMILIEBEDRIJF?



# ‘OP CRUCIALE MOMENTEN STOND OOM MARC KLAAR VOOR MIJ’

**ONDERNEMERSCHAP ZIT IN DE GENEN. ALS 23-JARIGE nam de vijfdegeneratietelg Christoph Pauwels het slecht boerende bedrijf van zijn vader Paul over. “We hebben echt moeten knokken. In de beginjaren zag ik zwarte sneeuw. Misschien was dat als jonge ondernemer nog de beste leerschool.” ■ SVEN VONCK, FOTO'S EMY ELLEBOOG**



CHRISTOPH EN MICHEL PAUWELS  
“Uiteraard kon mijn vader het bedrijf niet gemakkelijk loslaten.”

**W**at een oom/zakenman niet betekenen kan. “Ik was pas afgestudeerd, toen mijn oom Marc al dringend met me wou praten”, vertelt Christoph

Pauwels (33), de jonge CEO van Fresh & Saucy Products. “Hij had slecht nieuws. Het ging niet goed met vaders bedrijf: ofwel moesten we vereffenen, ofwel een overnemer zoeken. Maar als ik het bedrijf zou overnemen, wilde mijn oom me daarbij wel helpen.”

Christoph komt uit een nest van ondernemers. Zijn betovergootouders August Pauwels en Henriette De Pauw richtten in 1908 een azijnbrouwerij op. Die werd door de volgende generaties uitgebouwd tot een van de grootste en bekendste sauzenproducenten van ons land: Sauzen Pauwels. Het familiebedrijf floreerde in de jaren negentig. Het werd toen geleid door de vader en oom van Christoph Pauwels: Paul en Marc Pauwels. Zij vormden de vierde generatie en verkochten in 2005 het bedrijf aan de Nederlandse groep Remia.

Na die verkoop gingen beide broers hun eigen weg. Marc Pauwels richtte zich op de snoepmarkt en leidt vandaag het mini-imperium Belgian Chocolate Group. Paul Pauwels nam het noodlijdende smeersaladebedrijf Rasal over. Maar na enkele jaren werd hij zwaar ziek. Hij kon het bedrijf niet langer zelf leiden en gaf het in handen van een interim-CEO. Dat was geen succes. Het bedrijf was verlieslatend. Alle hoop rustte bij de toen 23-jarige Christoph Pauwels.

## EMOTIES

Ondanks zijn jeugdige leeftijd aarzelde Christoph Pauwels niet lang. “Ik ben nu eenmaal competitief aangelegd. Ik hou wel van een uitdaging. Al wist ik heel goed dat het geen makke-

lijke opdracht zou worden. Ik maakte een diepgaande marktstudie. Ik wou zeker zijn van de levensvatbaarheid van het bedrijf.”

De vijfdegeneratietelg uit de Sauzen Pauwels-dynastie zag mogelijkheden voor een rendabel model. De productie van smeersalades werd voortaan gecombineerd met sauzen. Christoph sprak de plannen door met zijn ouders. Zij wilden hem ook financieel helpen met het oog op een volledige overname van het bedrijf.

De overname werd voor zijn vader Paul heel emotioneel. “Uiteraard kon hij niet gemakkelijk loslaten”, zegt Christoph. “Toch begreep ook hij dat er iets moest gebeuren. Mijn vader heeft me altijd gesteund. Hij gaf me bovendien de nodige vrijheid bij het varen van een nieuwe koers.” En zie: sinds enkele jaren is de nu 59-jarige Paul Pauwels ook weer actief in het bedrijf, hoofdzakelijk in een begeleidende rol bij planning en productie.

## TERUG NAAR DE WORTELS

Meteen na de overname deed Christoph Pauwels een zware reorganisatie. Het personeelsbestand daalde drastisch van twintig naar zes werknemers. Tegelijk werd het productassortiment uitgebreid. Naast de smeersalades werd ook ingezet op sauzen. Daarmee keerde de jonge Pauwels-telg terug naar zijn wortels. “Dat heb ik zelf niet zo ervaren. Voor mij was dat nooit een emotionele overweging. Het was economisch gewoonweg een verstandige beslissing.”

Want terwijl smeersalades een beperkte houdbaarheid hebben en ook gekoeld transport nodig is, hebben sauzen een lange houdbaarheidsdatum en geen koeling nodig. “Met die sauzen konden we dus ook de export aanzwengelen.” De koerswijziging wierp vruchten af. Het aantal werknemers groeide weer naar 25 mensen. De voorbije jaren sprong de omzet steeds met een zevende vooruit.

## DE TWEEDE ZOON

Informaticaconsulent Michiel Pauwels (32), de enige broer van Christoph Pauwels, voelde niets voor een overname van het familiebedrijf. Een jaar voordat Christoph Pauwels het bedrijf overnam, was Michiel Pauwels op vraag van zijn vader al eens aan de slag gegaan in het bedrijf. “Er bleek weinig werk te zijn rond informatica, waardoor ik uiteindelijk verantwoordelijk werd voor de

kwaliteitsopvolging. Maar dat lag me helemaal niet. Ik ging dus elders aan de slag.” Vandaag werkt de jongere broer toch weer voor Fresh & Saucy Foods. Hij werkt als zelfstandige aan de digitale uitbouw van de sauzenproducent. Michiel Pauwels: “Mijn vader liet zich met al zijn ervaring bij de productieplanning heel sterk leiden door zijn buikgevoel. Mijn broer is planma-

Dat pad liep niet over rozen. “We hebben echt moeten knokken. In de beginjaren zag ik zwarte sneeuw. Ik kwam meteen terecht in een situatie waarin je als ondernemer nooit verzeild wil raken. Maar misschien was dat als jonge ondernemer nog de beste leerschool.”

Het snoeien in het aantal medewerkers met twee derde was een zware dobber voor de jonge twintiger. “Jammer, maar het moest, zodat het bedrijf er weer bovenop kon raken. Voor de overblijvers was het wel een beetje raar. Een jonge gast kwam plots vertellen wat er moest gebeuren. Toch heb ik bij hen weinig weerstand ondervonden. Het hielp uiteraard dat ik zelf de handen uit de mouwen stak. Ik heb zelf aan elke productielijn gestaan. Mensen waarderen dat.”

## MET OOM NAAR DE BANK

En gelukkig was er zijn oom Marc. “Ik kon rekenen op zijn steun en advies. Op cruciale momenten stond hij klaar voor mij. Zo zijn we helemaal in het begin samen naar de bank geweest. Met zijn steun kon ik een lening losweken. Wat een geluk dat er dan als jonge twintiger een ervaren ondernemer naast je staat.” Het mentorgevoel daalde met de jaren. “Ik ga wel nog geregeld eten met mijn oom. Dat zijn leuke momenten waarop we informatie uitwisselen. Een goed klankbord blijft een behoefte voor elke ondernemer.”

Niet alleen persoonlijk, ook operationeel werden tussen Fresh & Saucy Foods en The Belgian Chocolate Group, het bedrijf van oom Marc, de banden aangehaald. Beide bedrijven liggen niet zo ver van elkaar, in Herentals. Christoph Pauwels timmerde aan een jong managementteam. De financiële directeur kreeg nog een opleiding in het bedrijf van Marc. “Ook hij had daar een mentor, zoals ik in mijn oom een mentor had. Zo konden we nog heel veel informatie uitwisselen.” ■

“HET HIELP UITERAARD DAT IK ZELF DE HANDEN UIT DE MOUWEN STAK. MENSEN WAARDEREN DAT”

we moeten alles openlijk met elkaar kunnen bespreken”. Of hij een aandelenparticipatie zou overwegen? “Als mijn broer die vraag op tafel legt, kunnen we daar zeker over spreken. Maar voor alle duidelijkheid: ik ben daar helemaal niet mee bezig. Ik heb te veel respect voor het werk van mijn broer. Hij heeft het bedrijf er doorheen gesleurd toen het niet goed ging.”



**JAN OOSTERLINCK**

Partner Family Business  
Advisory BDO  
jan.oosterlinck@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.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.

## ZO HOUDT U TIJDENS DE CORONACRISIS UW KASPOSITIE IN STAND

Voor familiebedrijven is het bewaken van de kaspositie in deze uitzonderlijke omstandigheden een van de prioritaire aandachtspunten. De onzekerheid over het verloop van de coronacrisis en het gebrek aan inzicht in de dynamiek van 'het nieuwe normaal' maken de bedrijfsvoering niet eenvoudiger. Nochtans beschikken familiebedrijven over een aantal sterke troeven.

Familiebedrijven krijgen weleens het etiket 'eerder risicoavers' opgekleefd. Ze heten dan financieel voorzichtig te zijn, hebben een lagere schuldgraad en houden doorgaans niet de meest optimale financieringsstructuur aan. Gerealiseerde winsten mobiliseren ze liever in het familiebedrijf, eerder dan een rijkelijke dividendstroom op gang te brengen.

"De aandeelhouderswaarde wordt niet gemaximaliseerd", luidt het dan. Hierdoor hebben familiebedrijven vaker een beduidende kasbuffer opgebouwd en die komt nu goed van pas.

Hoe vertaalt dat voordeel zich in de praktijk? In de huidige situatie zijn alle aannames van het jaarbudget niet langer van toepassing. Het is alle hens aan dek om scenario's uit te werken en die hebben elk hun dynamiek van inkomende en uitgaande kasstromen. Een familiebedrijf

kan aan zijn kaspositie werken vanuit de lange-termijnrelatie met partners die het nu rond de tafel moet brengen. Het zit niet in het DNA van familiebedrijven om leveranciers en onderaannemers bouwweg het mes op de keel zetten. Of om met een droge schriftelijke mededeling contractuele verplichtingen eenzijdig en onmiddellijk met drie tot zes maanden op te schorten. De vaak jarenlange samenwerking gaat niet op de schop voor kaswinsten op korte termijn. Benut de historische band door in volledige transparantie te zoeken naar oplossingen waarin iedereen zich kan vinden. Deze inspanningen kunnen zich ver-

talen in verlagingen of gespreide betalingen voor huurbetalingen, transporttarieven of bijstellingen van volumeafspraken. Bijkomend kunt u zoeken naar manieren om vaste kosten variabel te maken, zoals bijvoorbeeld de externe onderhouds- en marketingkosten.

Een belangrijke kasvreter zijn de tussen- en eindvoorraden. In de loop der jaren is het aantal voorraadstuks gevoelig uitgebreid en kent het assortiment een verbreding en een verdieping. "Nodig om de klantenbehoeften in te vullen. Zonder stock geen verkoop", zijn vaak gehoorde argumenten. Keerzijde van de medaille is dat de werkkapitaalbehoeften verder oplopen, zeker wanneer de aankoop vanuit overzeese gebieden moet ge-

beuren. Speciale verkoopacties van oudere stocks, doorlichting van de minnumbestelhoeveelheden, loskoppelen van verplichte gebundelde aankopen bij leveranciers en een doordachte screening en stopzetting van niet goed-roterende artikelgroepen zijn welkome acties om cash vrij te maken.

Familiebedrijven hebben er alle belang bij om vanuit de veranderende context kasplanningen te maken. Hier is nog werk voor de boeg. Het vereist een ICT-integratie van syste-

men zoals het boekhoudpakket, het ERP-systeem, het voorraadbeheersysteem, de bankstaten, de aflossingsschema's van kredieten,... Deze ICT-integratie volstaat echter niet. Als familiebedrijf moet u ook een informatielaag opbouwen waarbij u – volledig geautomatiseerd – diverse databronnen samenbrengt. Dit omvat klanten- en leveranciersbetalingen, RSZ en belastingen, aflossingen, huurbetalingen,... Op die manier maakt u een realistische inschatting van de verwachte kasevolutie en kunt u heel precies inschatten hoe de opgebouwde buffer u door deze crisis helpt. ■

BENUT DE  
HISTORISCHE BAND  
MET LEVERANCIERS  
EN ONDERAAN-  
NEMERS DOOR IN  
VOLLEDIGE TRANS-  
PARANTIE TE  
ZOEKEN NAAR  
OPLOSSINGEN  
WAARIN IEDEREEN  
ZICH KAN VINDEN.