

# Groep Kerkstoel en Deloitte Fiduciaire: Een relatie die als gegoten zit

We hebben een afspraak met Frederick Jonckheere, afgevaardigd bestuurder van Groep Kerkstoel, en Ralph De Jonghe, partner van Deloitte Fiduciaire.

Onderwerp van gesprek is de evolutie van Groep Kerkstoel en de rol die Deloitte Fiduciaire daarin heeft gespeeld. Een gesprek dat al vlug evolueert naar een zeer boeiende discussie over professionalisering in een familiaal bedrijf.



## Welke evolutie heeft het bedrijf doorgemaakt?

**Frederick Jonckheere:** Groep Kerkstoel is een holdingvennootschap die sinds 2007 bestaat en drie andere, meer operationele vennootschappen overkoepelt. De holding omvat ook de ondersteunende, meer servicegerelateerde activiteiten voor de hele groep, zoals human resources, financieel management en strategie. Groep Kerkstoel verenigt drie exploitatievennootschappen. Kerkstoel Beton – geleid door Pascal Kerkstoel – is een leverancier van stortklaar beton, een meer regionale activiteit voor hoofdzakelijk aannemers. Daarnaast heb je onze grootste afdeling: Kerkstoel 2000+, onder leiding van Vincent Kerkstoel. Deze divisie verzorgt de prefabricage van betonnen breedplaten en dubbele wanden. Een activiteit die opgebouwd is rond de noden die ontstonden in de markt: bouwwerken moeten met minder arbeidskrachten toch sneller gemaakt worden. Bovendien worden steeds meer aannemers projectontwikkelaars: ze fragmenteren zelf meer en besteden bepaalde activiteiten uit.

Frederick Jonckheere

Ikzelf houd me dagelijks bezig met BetterMix, dat werd opgericht in 2004. BetterMix vormt een synergie tussen de twee voorgaande activiteiten en verzorgt ook de montage van geprefabriceerd beton, bijv. voor kelders. Daarnaast hebben we ook elk onze taak op groepsniveau: ik sta in voor de financiën, Vincent voor het personeelsbeleid en Pascal voor de infrastructuur. Zo dragen we elk ons deel van de verantwoordelijkheid over een van de productiefactoren die dit bedrijf ondersteunen.

## Hoe ziet u de toekomst?

**Frederick Jonckheere:** We moeten vooral onze activiteiten verder uitdiepen en professionaliseren. De bouwsector heeft een grote groei gekend de voorbije jaren. We komen immers uit een hoogconjunctuur, o.a. door de export naar Groot-Brittannië de voorbije vier jaar. Het familiale karakter blijft belangrijk in de contacten met klanten en leveranciers en bewaart de flexibiliteit van het bedrijf. Maar door de groei is een behoefte naar uitdieping ontstaan, naar meer efficiëntie en doeltreffendheid. Die groei is behoorlijk geweest: de omzet van Kerkstoel Beton steeg de laatste jaren tot ongeveer 10 miljoen euro. Kerkstoel 2000+ deed het ook heel aardig met een

omzetstijging van 18 miljoen euro in 2003 naar 28 miljoen euro in 2007. En BetterMix kon niet achterblijven: in 2005 draaiden we hier nog een omzet van 1 tot 2 miljoen euro, in 2008 was dat al 6 miljoen euro. Dergelijke omzetgroei impliceert ook groei op andere domeinen, en dan dringt structuur en professionalisatie zich op.

## Welke concrete behoefte vulde de samenwerking met Deloitte Fiduciaire in?

**Ralph De Jonghe:** De generatiewissel binnen Groep Kerkstoel was een belangrijk proces. Maar ook de omzetstijging, de aanpassing van de groepsstructuur aan de diversificatie, de structurele groei en personeelsgroei alsook de internationalisatie hebben hun stempel gedrukt op de groep. Daardoor is er een grotere behoefte aan advies en bijstand ontstaan, een taak die Deloitte Fiduciaire op het lijf is geschreven. Want dat is onze filosofie: meegroeien met onze klanten en hen bijstaan bij juridische en belastingkwesties, bij het vastleggen en meten van KPI's, de accountancy verzorgen, ... Kortom, echt gespecialiseerde diensten aanbieden op maat van de klant.

**Frederick Jonckheere:** De eerste jaren is onze groei behoorlijk natuurlijk verlopen. Maar naarmate meer en meer mensen aan boord kwamen, hebben we gemerkt dat alles complexer werd. Wat vroeger de taak van twee mensen was, werd opeens de verantwoordelijkheid van vier of vijf werknemers. Daarom moeten de deeltaken worden gespecialiseerd en moeten er communicatiestructuren worden opgezet. Het uittekenen van de holdingstructuur en de oprichting van de exploitatievennootschappen heeft ons de voorbije jaren heel veel energie gekost. Deze structuur optimaliseren, bijv. op fiscaal vlak door het vastleggen van managementvergoedingen, is een hele taak geweest. Vooral omdat dat niet onze core business is. Ook in dat opzicht is Deloitte Fiduciaire de ideale partner.

**Ralph De Jonghe:** We houden hierbij uiteraard volop rekening met de concrete situatie van de klant. Want wij bieden oplossingen op maat, en die kun je niet zomaar kopiëren van het ene bedrijf naar het andere.

## Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

**Frederick Jonckheere:** Om een proces van KPI's, Balance Scorecard, ... in goede banen te leiden, heb je specialisten nodig. Het is naïef, zelfs gevaarlijk om te denken dat je

dat alleen aankunt. Je hebt een partner als Deloitte Fiduciaire nodig, net zoals je voor bankzaken nood hebt aan degelijk advies. In mijn ogen is een bank een partner, geen noodzakelijk kwaad. Voor de strategische aspecten van de beleidsvoering is zo'n partner zelfs nog meer zijn gewicht in goud waard. Hoe dan ook moet er een aangenaam persoonlijk contact zijn. Het klikte met de mensen van Deloitte Fiduciaire, en het vertrouwen kwam er dan ook heel snel. Dankzij de professionele dienstverlening van Deloitte Fiduciaire zijn we er bovendien rotsvast van overtuigd dat we de juiste keuze hebben gemaakt.

**Ralph De Jonghe:** Alles begon met een technische vraag over het kadastraal inkomen, waarop wij het antwoord hadden. We hebben dan onze dienstverlening voorgesteld aan Groep Kerkstoel en zo ging de bal aan het rollen. Interne processen ondersteunen, zoals we in dit geval doen, is ook een vorm van consultancy. Voor veel kmo's is dat een vies woord, omdat er heel wat grote consultancy bureaus zijn die zich bijna uitsluitend op grote bedrijven richten. Bij Deloitte Fiduciaire hebben we er de voorbije tien jaar hard aan gewerkt om consultancy op maat van de kmo te ontwikkelen. Op heel wat gebieden: financiële rapportering met een sterke link naar IT, identificatie van KPI's om operationele processen in kaart te brengen, noem maar op.

## Op welk gebied biedt de samenwerking met Deloitte Fiduciaire een meerwaarde?

**Frederick Jonckheere:** De boekhouding is bezig met dagdagelijkse problemen, waardoor soms het overzicht op het grote geheel verloren gaat. Ook hiervoor kunnen we bij Deloitte Fiduciaire terecht met onze vragen. Daarnaast heb je het fiscale luik en subsidiëringmogelijkheden. Zoals elk bedrijf kunnen we op dit vlak professioneel advies best gebruiken. Ook niet onbelangrijk: finance & control. Want meten is weten, zoals iedereen weet. In welke richting stuur ik mijn onderneming? Daarop moet je het antwoord vinden. Niet alleen op basis van historische data, maar ook aan de hand van andere gegevens. Deloitte Fiduciaire adviseert ons hierbij. Net zoals ze ons helpen om de gepaste parameters te bepalen op basis waarvan we moeten werken. Want voor bijv. kostprijsystemen en winstgevendheidsanalyses moet je soms durven outside the box te denken en taboes overboord te gooien.



Ralph De Jonghe

**Ralph De Jonghe:** Beton maken is op zich niet zo complex. Maar als je met complexe structuren te maken krijgt – je begint met stortklaar beton, maar fabriceert er in een volgende fase ook componenten mee, om die uiteindelijk zelf te plaatsen – dan heb je de juiste meetsystemen nodig wat transfer pricing en kostprijsberekening betreft.

**Frederick Jonckheere:** Wij hebben altijd al een sterke kostenfocus gehad en dat zal in de toekomst zeker zo blijven. Zeker in de huidige conjunctuur is het cruciaal om de juiste kostprijs te kennen en er van overtuigd te zijn dat die de werkelijke weergave van deze kosten is. Zo kunnen we de capaciteit zo doeltreffend mogelijk afstemmen op de vraag.

## Wat leert Deloitte Fiduciaire uit de samenwerking met Groep Kerkstoel?

**Ralph De Jonghe:** Ons advies evolueert voortdurend mee met de domeinen waarop het van toepassing is. Dat is echt een levend proces: soms moeten we zelfs extra knowhow binnenhalen om te kunnen meegroeien met onze klanten, zoals we dat gedaan hebben op het gebied van estate planning. Bovendien verplicht onze samenwerking met Groep Kerkstoel en andere ondernemingen ons om voldoende schaalgroottes te hebben. Zo kunnen we bepaalde toepassingen en capaciteiten verder ontwikkelen.