

# Dialogoog

Magazine voor kmo-bedrijfsleiders, Najaar 2009, nummer 5

## “Succesvol blijven na familiale opvolging”

### **Innovatie**

Door innovatie sterker uit de crisis komen. Twee bedrijfsleiders getuigen.

### **Zakendoen en ecologie**

Investeren in innovatie.



Nadia Jansen, Building Group Jansen

**Deloitte**  
*Fiduciaire*

# De jaren van de grote verschillen en veranderingen



## Dialogo

Een publicatie van Deloitte Fiduciaire

Najaar 2009, Nr. 5

Versijnt 2 x per jaar

## Hoofdredacteur

Henk Hemelaere

## Art/Design direction

Liesbeth Van Gucht

## Redactiecomité

Dominique Delière, Dirk Hermans, Nikolaas Tahon, Marino Verhellen.

## Redactie-adres

Deloitte Fiduciaire, Nathalie Vanderbeken  
Tel 02 600 60 83, [nvanderbeken@deloitte.com](mailto:nvanderbeken@deloitte.com),  
Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

## Verantwoordelijke uitgever

Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

## Coverfoto

Nadia Jansen, Building Group Jansen

Gehele of gedeeltelijke overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na uitdrukkelijke toestemming van de redactie. Hoewel wij de grootste zorg besteden aan deze uitgave, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volstrekte juistheid en volledigheid van de in deze nieuwsbrief opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 02 600 60 83 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.

De dagelijkse gang van zaken in de doorsnee familiale kmo was in 2009 heel verschillend van die van de vorige jaren. Eind 2009 twijfelt niemand er nog aan dat het er nog lang, zo niet voorgoed, totaal anders aan toe zal gaan in ondernemingsland.

**Innovatie** - Het verleden zo snel mogelijk proberen te herstellen is niet de weg vooruit. Wie blijft doen wat hij gisteren deed, zal exact hetzelfde bereiken terwijl de ondernemingsrealiteit grondig verschillend is. In deze Dialogo ontdekt u hoe bedrijven een langetermijnsucces opbouwden door het steeds anders aan te pakken. Innovatie dus.

**Waardecreatie** - Het Deloitte Fiduciaire KMO Kompas 2009 wijst uit dat de waarde van heel wat kmo's sterk is gedaald. De focus ligt niet langer op de realisatie van waarde (verkopen van de kmo) maar opnieuw op waarde creëren of behouden. Bij dalende waardes zijn andere spelers, de kopers, aan zet.

**Professionalisering** - In tijden van grote prijsdruk en slinkende marges is er weinig tijd om onrendabele producten of diensten verder te zetten. Wanneer kapitaal een schaars goed wordt en de cashreserves slinken, is er nood aan een goed dashboard. Paul-Henri Verhelst (Duc d'O) getuigt in deze Dialogo hoe dankzij een adequate rapportering tijdig het verschil tussen winstgevende en verlieslatende producten blootgelegd werd.

**Generatiewissels** - Er zijn wel degelijk nog heel wat familiale kmo's waar de volgende generatie het roer overneemt. In deze Dialogo getuigen twee ondernemers dat dit vaak gepaard gaat met een verschillende aanpak voor het bedrijf. Deze onzekere tijden wijzen nu juist uit dat een kmo een verschillende focus moet kunnen leggen. Het familiebedrijf overlaten kan dus een zegen zijn.

**Jonge durvers** - Gelukkig durven mensen nog geregeld iets totaal anders te gaan doen. Vanuit een professionele ervaring en een veilige job de andere wereld van het ondernemen inspringen. We stellen u twee jonge durvers voor die voor het verschil gaan.

**Zakendoen en ecologie** - De combinatie van zakendoen en ecologie is misschien wel het meest uitgesproken bewijs van hoe anders aankijken naar de dingen tot een winstgevende en duurzame business kan leiden.

**En wat in 2010?** De regels van het economische spel laten zich meer dan ooit gelden en dat is goed nieuws voor de echte ondernemer. Hij heeft een doordachte visie, een professionele interne en externe omkadering, zoekt continu naar vernieuwing en is niet gedreven door kortzichtig opportunisme. In moeilijke tijden zal hij het verschil maken.

We kijken ernaar uit om samen met u, ondernemers, deze uitdagingen aan te gaan!

## Henk Hemelaere

Partner, Deloitte Fiduciaire

# Inhoud

4



12



14



16



## 4 **Innovatie**

Door innovatie sterker uit de crisis komen.  
Maak kennis met Christian Vandeputte van Vandeputte Holding en  
Raphaël Vermeiren van Vewi.

## 7 **KMO Kompas 2009**

Belgische kmo's hebben reeds zware klappen gekregen tijdens vier eerste maanden  
van crisis.

## 8 **Managementrapportering**

Van ERP-informatie naar bruikbare managementrapportering.  
Meet u wel wat u moet weten?  
Een interview met Paul-Henri Verhelst van Duc d'O.

## 10 **Vooruitblikken naar 2010**

Een nieuwe begroting en blijvende economische onzekerheid.  
Waarheen met uw familiaal bedrijf in 2010?

## 12 **Jonge durvers**

Claudia Put van brandnewday en Lieven Droogmans van @mire gaven allebei het  
wetenschappelijk onderzoek op voor het ondernemerschap.  
Ze vertellen over hun drijfveren en ervaringen.

## 14 **Business en ecologie**

Rendabel en maatschappelijk verantwoord.  
Een inspirerend gesprek met Trotec en Groupe Riche.

## 16 **Familiebedrijven, van generatie op generatie**

Dialogo zit rond de tafel met Nadia Jansen van Building Group Jansen en Bart  
Boucherie van Groep Boucherie.

# Inno

## Sterker uit de c



Een onderneming die in een 'normale marktsituatie' haar creativiteit, flexibiliteit en innovatievermogen uitspeelt, doet hier uiteraard voordeel mee tegenover haar concurrenten. Maar ook in een crisissituatie lijkt deze aanpak de beste kansen te bieden om een moeilijke periode zonder al te veel kleerscheuren door te komen. En er zelfs sterker uit te komen. Op verschillende schaalgroottes en in verschillende sectoren zijn Vandeputte Holding en het bedrijf Vewi, beiden klant van Deloitte Fiduciaire, hier twee mooie voorbeelden van.

### Een heilzame koersverandering

In 1979 begon het jonge echtpaar Vermeiren in Obaix (provincie Henegouwen) een tuinbouwbedrijf, dat vooral witloof teelde. Door de heersende marktprijzen kwamen ze al snel in een financieel onhoudbare situatie terecht. **Raphaël Vermeiren** herinnert het zich nog goed: "Het feit dat we over de grondstof beschikten, bracht ons op het idee er een toegevoegde waarde aan te geven door ze om te vormen tot afgewerkte producten." Dat was in 1990, en alles begon met de verkoop van witloofrolletjes die vacuüm gekookt werden. "We hadden gehoord over een nieuw procedé, vacuümkoken. Na informatie te hebben ingewonnen, hebben we zelf de kookprogramma's ontwikkeld en aangepast aan onze producten." Halverwege de jaren '90 begon het familiebedrijf Vewi zijn productgamma en zijn cliënteel te diversifiëren en werd een industrieel gebouw opgetrokken.

"In die tijd was veranderen voor ons een noodzaak. We moesten kiezen tussen stoppen of innoveren. Sindsdien proberen we te blijven vernieuwen en onszelf voortdurend opnieuw in vraag te stellen."

### Innovatie als anticrisisrecept

Het streven om producten op maat te ontwikkelen, leidde na enkele jaren tot een uitgebreid productassortiment, gaande van typische gerechten zoals Luikse gehaktballen en wortelstampot tot meer verfijnde gerechten zoals scampi's in duivelssaus en gebraden eendenborst. Vandaag zijn er meer dan 500 referenties. De producten én hun verpakkingen zijn aanpasbaar en worden aangepast aan de wensen van de klant. Het bedrijf aarzelt ook niet om nieuwe recepten uit te werken wanneer daar vraag naar is. Om te beantwoorden aan zijn eerste zorg, de productkwaliteit, was Vewi een van de eerste Belgische ondernemingen die in regel waren met

# vatie

## crisis komen

de HACCP-normen. In 2008 behaalde het bedrijf de ISO 22000-certificatie, de Europese norm voor de voedingssector. Vandaag stelt het een dertigtal personen tewerk en staan er diverse nieuwe projecten op stapel. En de crisis? "Volgens mij is het altijd mogelijk het hoofd boven water te houden, je mag gewoon nooit het hoofd laten hangen. En ook nooit de kwaliteit van de producten verlagen. Ik denk dat wie creatief en innovatief blijft meer kansen heeft om een crisis te overleven met een minimum aan schade."

### Heroriëntatie en waardecreatie

**Christian Vandeputte:** "Historisch zijn we al de vierde generatie. Op het einde van de 19de eeuw begon onze overgrootvader met een meelhandel alvorens over te schakelen naar de productie van olie. Dit is nog altijd een van onze kernactiviteiten." Door lijnzaad te vermalen, wordt olie gewonnen, bestemd voor de productie van linoleum, verven, inkt en voor de voedingssector, en lijnkoek die gebruikt wordt als diervoeder. Na de Tweede Wereldoorlog begon de derde generatie met de productie van zeep. "Wij vervaardigen nog altijd zeep, maar vooral detergents voor huishoudelijk en industrieel gebruik, die voornamelijk bestemd zijn voor warenhuisketens aan wie wij producten leveren onder verschillende distributiemerken." Toen het bedrijf in 1993 naar Moeskroen verhuisde, telde het 34 medewerkers bij een omzet van ongeveer 7,5 miljoen euro. Dankzij de weloverwogen heroriëntatie van zijn zeepafdeling naar de markt van de distributiemerken – bewust van de moeilijkheid om een eigen merknaam met succes in de markt te houden – kende het bedrijf een tiental jaren een gestage groei met twee cijfers. In 2002 begon de groep ook met een oleochemische activiteit, door de omschakeling van zijn lijnoliën naar technische en polymere oliën, die worden afgezet op veelbelovende groeimarkten.

### Vewi

In 1979 begonnen Raphaël Vermeiren en zijn echtgenote Brigitte Willame een tuinbouwbedrijf, voornamelijk actief in de witlofteelt. In 1990 besluiten ze over te schakelen op de bereiding van kant-en-klaargerechten. Alles begint met de verkoop van vacuümbereide witlofrolletjes (destijds een nieuw bereidingsprocédé). Uit de combinatie van hun beide namen ontstaat de onderneming "Vewi". Vewi bouwt zijn gamma verder uit, tracht voortdurend de flexibiliteit en de kwaliteit ervan te verbeteren.

[www.vewi.be](http://www.vewi.be)

### Vandeputte Holding

Gustave Vandeputte stichtte in 1887 het bedrijf, dat zich toespitste op het persen van lijnzaad en de productie van olie. Na WO II begon Vandeputte met de productie van zeep. De zeepproductie groeide uit tot de belangrijkste activiteit van de groep. In de jaren 80 startte het met de productie van merkproducten. Dankzij een constante vernieuwing en heroriëntering heeft Vandeputte vandaag een 200-tal medewerkers en realiseert het een omzet van iets meer dan 100 miljoen euro.

[www.vandeputte.com](http://www.vandeputte.com)



Vewi



Vandeputte Holding



Foto 1: Brigitte, Raphaël, Julie en Aline Vermeiren, Vewi

Foto 2: Christian Vandeputte, Vandeputte Holding

### Innovatie voor, tijdens en na de crisis

Sinds zijn verhuizing in 1993 heeft de groep resoluut geïnvesteerd in onderzoek, zowel om toegevoegde waarde te creëren als om zijn productie te diversifiëren en innoverende producten aan te bieden. Ook wanneer het wat minder ging, heeft de groep nooit beknot op zijn R&D-investeringen of de modernste fabricage- en verpakkingsmachines. "De huidige crisis doet ons echter beseffen hoe belangrijk een solide financiering voor een onderneming is. Met activiteiten die kleine winstmarges genereren, in tegenstelling tot de farmaceutische of petrochemische sector, en gelet op ons investeringsprogramma, waren onze financiële ratio's niet schitterend."

De groep heeft daarop een aantal strategische beslissingen genomen, die vergelijkbaar zijn met innovaties. Er is een beroep gedaan op externe consultants om na te denken over de beste manier om de crisis niet alleen het hoofd te bieden, maar er ook versterkt uit te komen. Daarna volgden de intrede van een extern bestuurder in de raad van bestuur, de benoeming van twee niet-familiale algemeen directeurs, een reorganisatie van het operationele beheer van de verschillende entiteiten, enz. De analyses in dat verband – voorraadniveaus, rentabiliteit van sommige artikelen en van sommige klanten, solvabiliteit van de klanten en de leveranciers – hebben geleid tot een voorraadafbouw, wat een onmiddellijk effect had op de kosten en financiële ratio's, en diverse maatregelen te treffen die een niet geringe weerslag hadden op de rentabiliteit, het werkkapitaal en de balans.

"In strategisch opzicht, parallel met de financieel-economische crisis, moeten we ons ook voorbereiden op de toekomstige oriëntaties van de markten. Al onze activiteiten vallen binnen het concept van duurzame ontwikkeling. Dat maakt ons optimistisch voor de toekomst, ook al zullen we nog hindernissen tegenkomen. Wat de innovatie betreft, ben ik ervan overtuigd dat ze ons nog altijd in staat stelt ons te onderscheiden van de

concurrentie en toegevoegde waarde te creëren voor de onderneming. Maar er moet een beter evenwicht komen tussen het onderzoek en de markt. Innoveren om te innoveren heeft geen zin. Het is de markt die innovatie doet ontstaan en in tijden van crisis moeten we, om de innovatie juist te oriënteren, kunnen rekenen op een nog fijnere analyse van de markten in wording."

### Strategisch innoveren

In tijden van een onzekere economische situatie moet u zich als ondernemer durven heroriënteren. Heroriënteren is de juiste focus bepalen, niet alles tegelijk willen aanpakken of veranderen en vooral de risico's onder controle houden. Maar heroriënteren wil ook zeggen dat u op zoek gaat naar nieuwe producten of dat u nieuwe markten gaat aanboren. Vraagt u zich hierbij af welke sterktes van uw onderneming u dan maximaal zal moeten benutten? Of op welke externe ontwikkelingen dat u het best kan inspelen?

Dan heeft Deloitte Fiduciaire het antwoord op uw vragen. Samen met u en de sterkhouders van uw onderneming zullen wij een analyse maken enerzijds van wat de huidige bedrijfssituatie is van uw onderneming en anderzijds van waar u samen met uw team naartoe wenst te evolueren. Hiervoor maken we gebruik van de methodologie "Strategisch Innoveren" (ontwikkeld in samenwerking met de UNU – Merit en Universiteit Hasselt). Naast deze strategische bedrijfsdoorlichting, stellen wij samen met u een doelgericht actieplan op en kunnen wij ook ondersteuning bieden bij het implementeren ervan. Na deze korte maar krachtige interventie heeft u de nodige strategische keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld.

250 bedrijven met 5 tot 250 werknemers uit Vlaanderen kunnen aan dit Strategisch Innoveren project deelnemen. Concreet zijn er vanuit de nodige overheidsinstanties subsidies voorzien voor de eerste deelnemende bedrijven die zich hiervoor via ons laten registreren. Lijkt dit iets voor u aarzel dan niet om meer info te vragen bij Kristof Meesters (kmeesters@deloitte.com) of bij uw Deloitte contactpersoon. De plaatsen zijn immers beperkt.

# KMO Kompas 2009

## Belgische kmo's hebben reeds zware klappen gekregen tijdens vier eerste maanden van crisis



De Deloitte Fiduciaire studie KMO Kompas 2009 brengt de financiële performantie van 2.300 Belgische ondernemingen over een periode van 5 jaar in kaart. De meest opmerkelijke conclusies:

### Kmo verliest 20% waarde in 2008

De doorsnee kmo heeft tussen 2005 en 2007 telkens haar waarde met 4,7% tot 12% verhoogd. In 2008 echter, zag ze voor het eerst sinds jaren haar waarde sterk terugvallen met maar liefst 19,2%. Hiermee volgt de kmo de evolutie van de BEL 20 (29,2% waardeverlies in 2008), zij het op een meer gematigde manier.

### 6 op de 10 kmo's verliezen omzet in 2008

Voor het eerst in 5 jaar overschreed de gemiddelde inflatievoet de omzetgroei van de doorsnee kmo en heeft deze laatste geen reële omzetgroei, maar slechts een nominale omzetgroei gerealiseerd. Daar waar in 2007 nog 60% van de kmo's een reële omzetgroei wist te realiseren, is slechts 40% van de kmo's er in 2008 nog in geslaagd de prijsstijgingen volledig te kunnen verrekenen in de eigen verkoopprijzen. In 2008 werd 43% van de Belgische kmo's zelfs geconfronteerd met een omzetzakking.

### Zowel operationeel als financieel rendement staat onder druk

Het operationeel rendement (EBITDA / omzet) is in 2008 onder druk komen te staan. Daar waar de doorsnee kmo opgenomen in de benchmark in de periode 2004 - 2007 een operationeel rendement tussen 8,2% en 9% realiseerde, is dit in 2008 tot 8% teruggevallen. Ook het financieel nettorendement is het voorbije jaar gedaald van 9% tot 8%. Bovendien is ook de winstgevendheid voor de aandeelhouders en de financiële vermogensverstrekkers (in vakjargon de "return on capital employed" of "ROCE" genoemd), met 0,9% afgenomen.

### Terugbetalingscapaciteit kmo daalt in 2008

Het terugvallen van de omzet en het rendement beïnvloedt uiteraard rechtstreeks de netto operationele cashflow en dus ook de terugbetalingcapaciteit van de kmo. Deze laatste gaat na in welke mate de onderneming voldoende cashflow genereert om de financiële verplichtingen (aflossing schulden en interestlast) te kunnen nakomen. Het KMO Kompas 2009 toont aan dat de doorsnee onderneming haar terugbetalingscapaciteit met 8% zag dalen in 2008.

### De uitdaging voor 2010

De Belgische kmo's hebben tijdens de eerste vier maanden van de crisis reeds zware klappen gekregen. De vraag rijst nu of de doorsnee kmo haar financiële structuur in 2009 zal weten veilig te stellen. Meer dan ooit zullen kmo's die vandaag een efficiëntere bedrijfsstructuur implementeren en daarbij duurzame groei verkiezen boven absolute groei, beter gewapend zijn om de crisis als winnaars te boven te komen.

### Hoe presteert uw kmo en wat zijn uw prioriteiten?

Deloitte Fiduciaire ontwikkelde een eenvoudige maar krachtige tool die u als bedrijfsleider kritisch doet nadenken over hoe u uw onderneming runt en duurzaam kan laten groeien. U kan daarvoor terecht op onze website: [www.versterkuwkmob.be](http://www.versterkuwkmob.be). U kan rekenen op onze adviseurs en hun netwerk om samen met u iets te "ondernemen" en u bij te staan in het bepalen en uitwerken van uw prioriteiten. Voor de volledige resultaten van het KMO Kompas, surf naar [www.kmokompas.be](http://www.kmokompas.be).

# Van ERP-informatie naar bruikbare managementrapportering. Meet u wel wat u moet weten?

---

We interviewden Paul-Henri Verhelst, CEO van chocoladeproducent Duc d'O. Duc d'O voerde in 2007 een ERP-implementatie door om een betere impact te krijgen op de bedrijfsprocessen.

## ERP en toch nog managen uit de buik?

Productie, verkoop en administratie worden nu door eenzelfde ERP-pakket ondersteund. Een integratie van die afdelingen zorgde voor een vlotte, operationele informatiewisseling. "Toch had ik als ondernemer niet het gevoel dat ik nu met die grotere hoeveelheid gegevens een beter zicht had op de stand van zaken", stelt **Paul-Henri Verhelst**. "Op een sessie bij Deloitte Fiduciaire over al dan niet "managen vanuit de buik" (h)erkende onze CFO in de visie van de Deloitte Fiduciaire's Business & IT specialisten een aantal van onze noden in ons informatiesysteem".

## Strategie kennen maar ook expliciteren

De rapportering bij Duc d'O bestond uit onafhankelijke rapporten die nogal operationeel van aard waren. Het bedrijf had zicht op de ontvangen orders, maar niet op de geplande winstgevendheid ervan. Het grondstofverbruik was gekend, maar niet de afwijking van de kost ervan ten opzichte van de standaardkost. Of de strategie consequent gevolgd werd, kon niet uit de ERP-informatie afgeleid worden. "De Business

& IT adviseurs bij Deloitte Fiduciaire reikten ons een methodiek aan om onze strategie in meetbare prestatie-indicatoren te vertalen. Onze strategie was dan niet alleen gekend, maar ook geëxpliciteerd: het was alsof Duc d'O nu even in de spiegel kon kijken", aldus Paul-Henri Verhelst. Daarna volgde een gespreksronde met elke afdelingsverantwoordelijke - van onderhoud tot management - om na te gaan hoe iedereen kon bijdragen tot de strategie.

## Hiaat tussen strategie en ERP-informatie

**Paul-Henri Verhelst**: "Al snel ontdekten we samen met Deloitte Fiduciaire dat de productie intenser moest geanalyseerd kunnen worden, maar dan in de ruime zin: ook sales en logistiek kunnen het productieproces verbeteren, respectievelijk onder de vorm van planning en tijdige uitlevering. Eigenlijk is dat logisch: productie vormt een van de hoekstenen van onze strategie. En toch vonden we het niet terug in onze 'oude' informatie. Door de sterke focus op het commerciële luik bekeken we onszelf teveel als verkoopsorganisatie."



### Uw KPI's zelf kennen, implementeren en opvolgen

Op basis van de gevoerde gesprekken heeft Deloitte Fiduciaire uiteindelijk twintig Kritieke Performantie Indicatoren (KPI's) bepaald. **Paul-Henri Verhelst:** "We hadden vooraf afgesproken dat het project niet enkel de definitie van KPI's maar tegelijk ook een implementatieplan zou omvatten. Wij wilden heel concreet weten wat Duc d'O moest doen om die KPI's daadwerkelijk te kunnen meten. We bleken de nodige software en licenties al in huis te hebben. Een bijkomende investering in software was dus niet nodig."

Deloitte Fiduciaire heeft als uitgangspunt dat de IT-afdeling van Duc d'O het managementrapporteringssysteem zelf moet kunnen dragen en onderhouden. "Deze aanpak heeft het grote voordeel dat ze perfect beheersbaar is voor onze interne mensen, die over een degelijke IT-kennis beschikken. Waar nodig kunnen we dan van Deloitte Fiduciaire begeleiding krijgen. Het is constructief samenwerken met Deloitte Fiduciaire omdat ze voor de implementatie de grootst mogelijke betrokkenheid van je eigen beschikbare resources vooropstellen en wij de prioriteiten voor onze interne mensen zelf kunnen blijven bepalen", besluit Paul-Henri Verhelst. Zelf noemen we dit bij Deloitte Fiduciaire "Samen ondernemen".



“Het is nu voor elk team duidelijk hoe zij kunnen bijdragen aan de realisatie van onze strategie”

- Paul-Henri Verhelst

#### Duc d'O

Duc d'O produceert jaarlijks 3.000 ton hoogwaardige chocoladeproducten. Het bedrijf brengt een beperkt gamma op de markt in een veelheid van verpakkingen. De chocolades van Duc d'O worden verkocht in 60 landen: 85% van de productie is bestemd voor export. Het bedrijf telt 130 werknemers en heeft een sterk seizoensgebonden omzet.

[www.ducdo.be](http://www.ducdo.be)

# Een nieuwe begroting en blijvende economische onzekerheid.

## Waarheen met uw familiaal bedrijf in 2010?

In 2010 bieden zich met zekerheid nieuwe wetten en wetmatigheden aan. Meer nog dan die nieuwe wetgeving beheersen, bestaat de uitdaging voor 2010 vooral uit het professionaliseren en de juiste focus leggen. En in onzekere tijden moet de bedrijfsleider ook de waarde van zijn persoonlijk vermogen veilig stellen. We kregen enkele gouden tips van David Derhaeg, belastingconsulent bij Deloitte Fiduciaire, en Koen De Potter, director Business & IT, actief in het opzetten van rapportering, cashplanning en winstgevende prijszetting voor kmo's.

### De fiscaliteit in 2010

De bedrijfswagens lijken fiscaal alweer onder vuur te liggen?

**David Derhaeg:** Inderdaad, de fiscale aftrekbaarheid van bedrijfswagens wordt verder afhankelijk gemaakt van de CO<sub>2</sub>-uitstoot (zie kader). Op het eerste zicht lijkt dit vooral voor de benzinewagens te leiden tot een effectief hogere fiscale kost. In ieder geval zal voor alle wagens de brandstofkost nog slechts voor 75% fiscaal aftrekbaar zijn.

Kunnen we iets ondernemen om die bijkomende last te reduceren?

**David Derhaeg:** Zeer zeker. De wagenpolitiek moet en kan verder verfijnd worden om de financiële gevolgen van deze nieuwe fiscale beperkingen te counteren, zowel voor de werkgevers als de werknemers. Want ook het belastbaar voordeel voor het gebruik van een bedrijfswagen zou men voortaan willen koppelen aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Kmo's moeten dus goed nadenken over de criteria voor toekenning van een bedrijfswagen en hun wagenpolitiek ook drastisch afstemmen op de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Zijn er ook persoonlijke fiscale gevolgen voor de bedrijfsleider?

**David Derhaeg:** Ook de bedrijfsleider moet inleveren. De voordelen alle aard die hij geniet (wagen, verwarming, elektriciteit) en zijn forfaitaire kostenaf trek in de personenbelasting worden aangepakt. Hoog tijd om het volledige remuneratiepakket (is er bijvoorbeeld voldoende pensioenopbouw?) kritisch te bekijken.

### De juiste focus bepalen voor 2010

Moet een kmo in de huidige tijden niet gewoon de kosten beter opvolgen?

**Koen De Potter:** Kosten kritisch opvolgen is van alle tijden. Je zou denken dat performante bedrijven altijd hun kosten onder controle hebben. En toch lag in de voorbije groei jaren de focus niet (ten volle) op kosten-efficiëntie. Bij snel wijzigende omstandigheden zoeken kmo's eerst naar quick wins door kostenbesparing en het reduceren van de vaste kosten. Maar deze maatregelen hebben een beperkt effect.

Niet-performante bedrijven gaan het toch niet halen door enkel het snoeimes boven te halen?

**Koen De Potter:** Kmo's die voorsprong (willen) nemen gaan verder en rationaliseren hun bedrijfsmodel. Het is niet een kwestie van "hoe kan ik mijn vaste kosten verminderen?" maar eerder van "hoe kan ik met deze kosten meer contributie realiseren?". Een verhelderend inzicht in de rentabiliteit van producten, klantensegmenten en afdelingen staan hierbij centraal. Zo worden én de focus én de kosten afgestemd op de meest winstgevende producten en/of klanten.

### Fiscale aftrekbaarheid in functie van CO<sub>2</sub>-uitstoot (g/km)

Aanslagjaar 2010			Aanslagjaar 2011		
Diesel	Benzine	Aftrek %	Diesel	Benzine	Aftrek %
			Tot 60	Tot 60	100%
Tot 105	Tot 120	90%	60 tot 105	60 tot 105	90%
105 tot 115	120 tot 130	80%	105 tot 115	105 tot 125	80%
115 tot 145	130 tot 160	75%	115 tot 145	125 tot 155	75%
145 tot 175	160 tot 190	70%	145 tot 170	155 tot 180	70%
> 175	> 190	60%	170 tot 195	180 tot 205	60%
			>195	>205	50%



**Is groeien nog een doel of realistisch?**

**Moet men groei niet opgeven?**

*Koen De Potter:* Vele ondernemingen worden geconfronteerd met teruglopende omzetten. Maar zelfs in krimpende markten of industrieën is men gedwongen terug te groeien en omzet terug te winnen om de bestaande investeringen rendabel te houden. Er zijn ondernemingen die het omzetverlies kunnen beperken omdat ze in het verleden voor een gedifferentieerde klantenportefeuille kozen of voor een gecontroleerde groei of resoluut heel hun bedrijf hebben ingezet op innovatie én deze ook vermarkten.

**Wat bedoel je met gecontroleerde groei?**

*Koen De Potter:* Het gaat hier om de groei op voorwaarde dat die duurzaam is. Geen kortetermijn opportunisme. Ook kmo's denken nu aan nieuwe businessmodellen zoals partnerships met concurrenten of klanten, risico's verbonden aan afhankelijk zijn van enkele klanten, te ver meegaan in prijzenslagen...

**Wat zijn noodzakelijke instrumenten voor de kmo in deze onzekere tijden?**

*Koen De Potter:* Een duidelijke visie. Deloitte Fiduciaire is door de overheid erkend om kmo's in die visieontwikkeling bij te staan via het strategisch innoveren (nvdr. meer hierover op blz 6). En verder is een goed dashboard onontbeerlijk, om tijdig bij te sturen en te beslissen op basis van correcte gegevens. Rapportering wordt onmisbaar voor duurzame groei. 'You get what you measure', is meer dan ooit het credo.

**Je lijkt niet te adviseren om groei op te geven?**

*Koen De Potter:* Neen, zeker niet. Wat niet betekent dat een kmo een bepaalde activiteit of bedrijfsafdeling niet kan afstoten en in zijn totaliteit kan krimpen. Maar tot dit besluit en inzicht kan men alweer enkel komen met een goede rapportering.

**Voor veel ondernemers is kastekort de grootste zorg of zelfs angst. Hoe ga je daar mee om?**

*Koen De Potter:* Het aflossen van schulden, betalen van werknemers, belastingen, leveranciers kan niet worden uitgesteld. Maar bij dalende omzetcijfers verminderen de kasinkomsten en betalen veel klanten trager. Veel ondernemingen beseffen niet dat ze nog heel wat verborgen liquide middelen kunnen

**Strategische actiepunten: evolutie in 1 jaar**

Focus op kosten	Focus op groei	Focus op kapitaal
Werk kostenefficiënter ↓	Groei duurzaam	Creëer cash ↓
Variabiliseer kosten ↓	Waak over uw personeel ↑	Optimaliseer werkkapitaal
Rationaliseer bedrijfsmodel	Plan	Optimaliseer balans ↑

vrijmaken: door sneller te factureren, de kortingen voor contante betaling te herevalueren, hun tussenstocks te optimaliseren en debiteuren strikter op te volgen.

**Zijn er enkel liquiditeiten te vinden in de facturatie en inning?**

*Koen De Potter:* Meer structurele operationele ingrepen in het productieproces om zoals gezegd minder voorraad aan te houden. Naast de operationele acties brengen ook financieringsmaatregelen soelaas: activa verkopen en terughuren, alternatieve financiering voor investeringen zoeken.... Een uitstekende kasplanning zal hier een prominente rol spelen. Het laat de kmo's immers toe om risico's in te schatten en te denken in scenario's: "wat als...".

**De privé-belangen van de familiale ondernemer**

**Kan de familiale ondernemer iets ondernemen op persoonlijk vermogensvlak?**

*David Derhaeg:* Zeker. Wie zijn vermogen en arbeid inzet in zijn familiaal bedrijf, moet vooral in onzekere tijden ook aan zichzelf blijven denken. Deloitte Fiduciaire ontwikkelde daarom naar analogie met corporate governance een visie op privé-vermogen met de private governance aanpak. In tijden dat waardes van onroerende goederen en bedrijven naar historische laagtes zakken, zijn er ongeziene fiscale opportuniteiten om onroerend goed veilig te stellen of vermogen met lagere taksen te schenken. En gezien immateriële activa (know-how, design, patenten, modellen, merken) steeds meer de waarde creëren, is het hoog tijd om deze activa dezelfde aandacht te geven als onroerend goed en niet aan het bedrijfsrisico blijven te onderwerpen.

**Onzekere tijden bieden duidelijk uitdagende perspectieven en nieuwe opportuniteiten.**

# Ondersteuning van goede partners is een must

**Claudia Put van brandnewday en Lieven Droogmans van @mire gaven allebei het wetenschappelijk onderzoek op voor het ondernemerschap. Ze vertellen graag over hun drijfveren en ervaringen.**

**Hoe zijn jullie ertoe gekomen om een onderneming op te richten?**

**Lieven Droogmans:** Ik had op een bepaald moment de keuze tussen een doctoraatsthesis en een spin-off beginnen. Samen met twee medestudenten (Bram Luyten en Ben Bosmans) heb ik @mire opgestart omdat een spin-off meer bij mijn persoonlijkheid aansluit: ik werk liever in team dan individueel. Bovendien kan je in een spin-off veel praktische ervaring opdoen. De belangrijkste drijfveer was zelfstandigheid, zelf iets kunnen opbouwen en uitbouwen. Echt ondernemen trok me meer aan

Lieven Droogmans van  
@mire



dan de financiële zekerheid. Tijdens het opstarten en uitbouwen van een onderneming kom je met verschillende disciplines in aanraking: wettelijke en financiële aspecten, boekhouding, delegeren, het opzetten van een team, ...: allemaal competenties die ik niet had maar wel wou ontwikkelen.

**Claudia Put:** Ik heb na mijn studies als klinisch psychologe een postgraduaat neuropsychologie gevolgd en heb daarna in Massachusetts General Hospital te Boston gewerkt. Terug in België heb ik jarenlang onderzoek gedaan (KULeuven) en tegelijkertijd als gezondheidspsychologe klinisch werk verricht (UZ Gasthuisberg). Dit resulteerde in een doctoraat. De stap naar het ondernemerschap heb ik gezet omdat ik zo mijn wetenschappelijke inzichten intensief kon vertalen naar de praktijk. Ik ontwikkel graag nieuwe zaken. Ik ben een toegepast onderzoeker; ik vind het boeiend om linken te leggen tussen het wetenschappelijke enerzijds en de praktische toepassing ervan anderzijds. Bovendien kom ik uit een zelfstandige familie, het ondernemerschap zit dus in mijn genen.

**Brandnewday loopt blijkbaar als een trein?**

**Claudia Put:** Sinds de opstart van ons bedrijf komen we om het half jaar in een nieuwe fase. De ene stroomversnelling na de andere dient zich aan: nieuwe mensen in dienst nemen, partnerships opstarten, een nieuwe aandeelhouder aantrekken, een IT-partner zoeken, de stap naar het buitenland... Ondernemen lijkt wel groeien.

**Hoe verloopt de samenwerking met Deloitte Fiduciaire?**

**Lieven Droogmans:** SO Kwadraat (een vzw die spin-offs begeleidt – [www.sokwadraat.be](http://www.sokwadraat.be)) had ons aangeraden om met een groter multidisciplinair advieskantoor samen te werken omwille van de internationale en veelzijdige ervaring. Zo zijn we bij Deloitte Fiduciaire terechtgekomen. De spin-off services van Deloitte Fiduciaire zijn zeer interessant:

zo krijgen we bijvoorbeeld legaal advies over hoe we klanten in de US kunnen benaderen en tonen ze ons de weg in het kluwen van subsidiekanalen. Deloitte Fiduciaire is voor ons een zeer goed klankbord: we worden door hen optimaal in onze ondernemingsplannen ondersteund.

**Claudia Put:** Ik was een volledige leek op het gebied van financiën, businessplannen, etc. Nochtans is het belangrijk om op belangrijke groeimomenten of keerpunten zelf inzicht te hebben in al deze aspecten om beslissingen te kunnen nemen, en dan is een kwalitatieve en geïntegreerde input meer dan welkom. Deloitte Fiduciaire heeft ons bijvoorbeeld begeleid bij het aan boord komen van een aandeelhouder, de kapitaalsverhoging en de overschakeling van een bvba naar een nv, dus veel meer dan even je boekhoudpapieren op orde stellen.

### Met welke struikelblokken zijn jullie geconfronteerd? En heb je vanuit die ervaring gouden raad voor jonge starters?

**Lieven Droogmans:** Meer mensen zouden moeten durven. Stel dat je onderneming niet slaagt, dan kan je nog altijd in loondienst gaan werken. Als je een idee hebt met potentieel, werk het dan uit. Al moet ik er wel onmiddellijk aan toevoegen dat het zonder steun van een externe partner niet evident is. Zo zijn wij technisch goed onderlegd, maar dromen en ideeën naar de werkelijkheid vertalen ligt niet voor de hand. Zonder begeleiding was dit niet evident geweest. De ervaring binnen de SO Kwadraat businessclubs was hierbij zeer waardevol voor ons. Niet alleen bij de opstart van een onderneming, maar ook bij de verdere uitbouw ervan heb je nood aan ondersteuning.

**Claudia Put:** De shift van expert in eigen domein zijn naar verder denken en ondernemerschap is een belangrijke oefening. Als ik een goede raad mag geven: durf je laten omringen door adviserende partners. Je kan geen bedrijf worden en groeien zonder de support van een heel aantal andere organisaties.



Claudia Put van brandnewday

#### brandnewday

brandnewday bestaat uit een team van gezondheidspsychologen, experten en onderzoekers gespecialiseerd in gedragsverandering op vlak van gezondheid en welzijn. Het bedrijf ontwikkelt efficiënte en wetenschappelijk onderbouwde gezondheidsprogramma's en begeleidt bedrijven en organisaties bij het implementeren van een geïntegreerd gezondheidsbeleid. brandnewday is uitgegroeid tot pionier op het vlak van online gezondheidscoaching via internet en mobiele devices en ontwikkelde ondermeer de RookStopCoach, Kilootje minder-coach, happy Body coach.

[www.brandnewday.eu](http://www.brandnewday.eu)

#### @mire

@mire biedt al 2,5 jaar gespecialiseerde software en diensten, toegespitst op onderzoekers en hun instellingen. @mire maakt het mogelijk om digitale wetenschappelijke informatie (papers, reviews...) langer te bewaren, beter te verspreiden en makkelijker toegankelijk te maken.

[www.atmire.com](http://www.atmire.com)

# Business en ecologie: rendabel en maatschappelijk verantwoord

De combinatie van business en ecologie kan tot een winstgevende en duurzame business leiden. In dit artikel maakt u kennis met Trotec en Groupe Riche, twee ondernemingen die ecologie als core business hebben.

## Waarom heeft u voor een ecologische activiteit gekozen?

**Bruno Pauwelyn, Trotec:** Eind jaren 80 en begin jaren 90 kenden de voedingsbedrijven een sterke groei en een diepgaande automatisering van hun productie, met als gevolg dat er steeds meer bijproducten tot stand kwamen. Trotec geloofde in de waarde van deze bijproducten, en wou onder meer door het drogen van de producten een stabiel product creëren met een lange houdbaarheidsdatum. Gaandeweg werd het verwerkingsapparaat verfijnd en uitgebreid, zodat steeds andere, vaak gecompliceerde bijproducten ook voor verwerking in aanmerking kwamen. Op vandaag is Trotec in staat om quasi alle voedingsbijproducten, en de eventuele verpakking, te valoriseren.

**Céline Riche, Groupe riche:** De stijgende energiekost, de groeiende CO<sub>2</sub>-productie en het verlangen om gezonder te leven doet mensen ecologisch bewuster wonen. Stabilame speelt daarop in door houten passiefwoningen te bouwen. De constructie van dergelijke woningen is minder energiebelastend, kent een lagere transportkost en heeft minder nood aan werkruimte en materialen. Menuiserie Riche

heeft dan weer een techniek ontwikkeld die minder afval genereert en waardoor er spaarzamer met de natuurlijke grondstof hout wordt omgesprongen. Alle afval wordt trouwens gerecupereerd voor onze eigen verwarmingsbehoefte in een verwarmingsketel die op biomassa draait. Ook het water dat in de verfcabines gebruikt wordt, wordt gerecycleerd en behandeld volgens strikte normen.

## Ecologisch bewust werken is dus duidelijk een hoofdactiviteit, geen toevallige bijkomstigheid?

**Céline Riche:** Dat klopt. Onze activiteiten zorgen voor een natuurbeschermend en duurzaam gebruik van materialen. Maar kostenbewustzijn heeft ook een belangrijke rol gespeeld: Menuiserie Riche en Stabilame verbranden hun eigen afval ook omwille van de stijgende brandstofprijzen. Deze twee ondernemingen

## Ecologisch ondernemen

De wetgever voorziet stimuli voor duurzaam ecologisch ondernemen. Enkele voorbeelden: energiebesparende investeringen (vb. het terugwinnen van afvalwarmte, zonnepanelen, windturbines, ...) genieten in de vennootschapsbelasting een verhoogde investeringsaftrek; ondernemingen die hun werknemers aanmoedigen om met de fiets naar het werk te komen kunnen de kosten (de bouw van een fietsstalling, kleedruimte of sanitair, ...) voor 120% in aftrek nemen. Voor ondernemingen in het Vlaamse Gewest bestaat er een ecologiepremie voor ecologische investeringen die wordt toegekend via "calls". In Wallonië bestaan er ook een heel aantal ecologiepremies (zie [www.energie.wallonie.be](http://www.energie.wallonie.be)).

Vraag advies aan uw Deloitte Fiduciaire vertrouwenspersoon.



**Bruno Pauwelyn, Trotec**



**Laurent, Bruno, Céline, Josiane en Michel Riche, Groupe Riche**

hebben ook verder nagedacht over de valorisatie van hun afval. Zo is Enercobois ontstaan, als gevolg van de activiteiten en het afval van de andere ondernemingen.

**Bruno Pauwelyn:** De verwerking van de bijproducten vormt de core business van Trotec. Uit deze core business vloeien echter verschillende nevenactiviteiten voort. Zo verzorgt Trotec ook de logistieke taken die aan het verwerkingsproces verbonden zijn. Trotec beschikt over een uitgebreid park van containers en bioboxen die bij de voedingsbedrijven geplaatst worden om de bijproducten te verzamelen. Verder adviseert Trotec zijn klanten over de gangbare wetgeving op gebied van kwaliteitsnormen van de bijproducten. Daarnaast werd in september 2009 een nieuwe productielijn opgestart. Bij de opbouw van deze installatie werd rekening gehouden met alle nieuwe en meest milieuvriendelijke technologieën. Milieugericht ondernemen kan slechts als men deze visie in de totale bedrijfsvoering opneemt, van een consequente scheiding van verschillende afvalstromen tot het ontwikkelen van nieuwe technieken die minder energieverbruikend zijn. Trotec is zich van al deze stappen bewust en neemt deze op, zowel bij haar dagelijkse bedrijfsvoering als tijdens het nemen van belangrijke strategische beslissingen.

**Ecologisch denken maakt ook deel uit van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zien jullie daar een positieve tendens?**

**Bruno Pauwelyn:** We merken dat deze visie bij steeds meer bedrijven leeft. Ondernemen is niet langer een uitsluitend economisch gegeven.

**Céline Riche:** Inderdaad. Ook wij hebben nog maar net geïnvesteerd in nieuwe ecologische technieken, zoals een nieuwe verbrandingsoven van 1,6 miljoen kilocalorieën en een nieuwe fabrieksinstallatie voor

gecomprimeerde houtblokken. We fabriceren op vandaag 10.500 ton per dag, de nieuwe installatie zorgt voor een verdubbeling hiervan. De economische crisis verplicht ons oplossingen te vinden die rationeler omgaan met energie en ecologie. Wij doen dat al 40 jaar. Kwaliteit, ecologie, technologie en vorming van onze medewerkers blijft een cruciaal punt in het beheer van onze bedrijven.

**Groupe Riche**

Groupe Riche is gespecialiseerd in houtverwerking. Onderdelen van het bedrijf zijn Stabilame, fabrikant van houten woningen, Menuiserie Riche, schrijnverwerker van hout en alu-hout, en Enerobois, fabrikant van hout als brandstof. Samen verwerken deze bedrijven hout voor de bouwsector, renovatie- en energiemarkt. Het afval van de woningbouw en schrijnwerkerij wordt herwerkt tot brandstofhout. Het bedrijf bestaat 40 jaar en stelt ongeveer 120 personen te werk.

**[www.grouperiche.be](http://www.grouperiche.be)**

**Trotec**

Trotec is gespecialiseerd in de verwerking van bijproducten van industriële voedingsbedrijven tot een kwalitatieve, waardevolle basisgrondstof voor diervoeding. Voedselveiligheid en de kwaliteit van het eindproduct vormen hierbij de motor van vernieuwing en optimalisatie. Trotec vervaardigt 70.000 ton koekmix per jaar die als grondstof wordt gebruikt bij verschillende mengvoederbedrijven. Trotec is marktleider op de Belgische markt.

**[www.trotec.be](http://www.trotec.be)**

# Succesvol blijven na familiale opvolging

Door de ruime aandacht voor de verkoop van familiale bedrijven wordt bijna vergeten dat heel wat families er generatie na generatie in slagen om het bedrijf in eigen handen te houden en succesvol uit te bouwen. Building Group Jansen en de borstelmachinebouwer Boucherie hebben respectievelijk hun tweede en derde "familiale kapitein" aan het roer. Nadia Jansen, onlangs bekroond met de JCI Award voor Limburgse Jonge Ondernemer 2009, en Bart Boucherie, ingenieur en van jongs af gepassioneerd door het familiebedrijf, schetsen ons de familiechroniek van hun onderneming.



Leonel en Bart Boucherie, Groep Boucherie

## Hoe zien de familiale wissels in jullie bedrijf eruit?

**Nadia Jansen:** Mijn vader René Jansen kocht in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn drie broers uit. Die hadden in 1972 mee het bedrijf opgericht. In 2008 werd de volgende familiale regeling uitgewerkt (we zijn met drie kinderen) nadat ik in 2005 aan het roer van de Group kwam. We hebben dus in zowat dertig jaar twee keer alles binnen de familie kunnen regelen.

**Bart Boucherie:** Bij ons is dat traject wat langer en met meer betrokken partijen. Mijn grootvader Gerard was mechanicus in een borstelfabriek en begon in 1928 zelf machines te maken. Niet eenvoudig tijdens de crisis van de jaren 1930 en de oorlogsjaren. Mijn grootvader had twaalf kinderen; vijf van hen werkten in het bedrijf. Mijn vader Leonel, de oudste zoon, heeft uiteindelijk het bedrijf overgenomen. Sinds 1984 werk ik in het familiebedrijf, in 1993 hebben mijn ouders een familiale regeling uitgewerkt. Daarna heb ik geleidelijk de leiding overgenomen van het bedrijf. Hoewel hij vandaag niet meer actief is binnen het bedrijf, is mijn vader nooit ver weg. Inmiddels is hij uitgegroeid tot mijn beste raadgever.

## Hoe zijn jullie de opvolger geworden in het bedrijf?

**Nadia Jansen:** Ik heb eigenlijk nooit de ambitie gehad om in het familiebedrijf te stappen, dat uit vijf bedrijven bestond die elk in een tak van de bouwsector actief zijn. Eerst koos ik voor een job bij Deloitte, omwille van de brede ervaring die ik wilde opdoen. Tot mijn vader mij vroeg om als externe consultant het verlieslatende Jansen Products te helpen. Ik aanvaardde de opdracht. Zo is de bal aan het rollen gegaan: ik werd interim-manager van Jansen Products en bracht het bedrijf binnen het jaar van verlieslatend over break-even naar winstgevend. Na tweeënhalf jaar stond Jansen Products op punt en heb ik er de andere bedrijven ook bijgenomen als algemeen directeur.

**Bart Boucherie:** Mijn broer en zus hebben een eigen carrière uitgebouwd buiten de sector, waardoor ik de uitgesproken kandidaat-opvolger was. Van in mijn jeugd was ik al goed op de hoogte van het



reilen en zeilen van ons bedrijf. Ik ben er als het ware in opgegroeid en heb er eigenlijk nooit aan getwijfeld dat na mijn studies mijn toekomst bij onze onderneming lag. Mijn vader was vanuit zijn eigen ervaring en ambitie altijd gekant tegen een versnippering van het aandeelhouderschap, een concept waar ook mijn broer en zus zich konden in vinden. Net zoals in de tijd van mijn vader bekleden ook vandaag enkele andere familieleden nog altijd belangrijke functies in ons bedrijf. Ik denk bijvoorbeeld aan mijn oom Bart, de jongste broer van mijn vader, die als technisch directeur verantwoordelijk is voor de volledige montageafdeling en het studiebureau. We waren er het binnen de familie wel uitdrukkelijk over eens dat een familielid niet omwille van zijn naam maar alleen op basis van competentie bij ons aan de slag kan gaan.

**Kan een bedrijf wel succesvol blijven terwijl het een familiale uitkoop moet verteren?**

**Bart Boucherie:** Mijn vader stond voor een grote uitdaging en moest een regeling treffen met zijn elf broers en zussen. Dit kon dankzij de enorme groei die het bedrijf onder mijn vader doormaakte: hij breidde het oorspronkelijke gamma sterk uit met onder meer tandenborstelmachines. En hij richtte nieuwe afdelingen op voor de bouw van spuitgietvormen en voor de toelevering van fijnmechanische onderdelen. We zijn ook snel gegroeid tot een internationaal bedrijf. Amerika werd onze grootste afzetmarkt. Als je bij de regeling geen ambitie of perspectieven hebt op meer of beter, heeft zo'n familiale overeenkomst geen zin. Een succesvolle opvolging hangt vooral af van het succes van het bedrijf. Toen ik het bedrijf overnam, was ik me ervan bewust dat we moesten blijven presteren om zowel de familiale belangen als het succes van het bedrijf te verzekeren. Als je broer en zus die mening delen, dan kun je een win-winsituatie uitwerken waarin ieders belangen gerespecteerd worden.

**Ging de opvolging bij Building Group Jansen ook gepaard met belangrijke evoluties?**

**Nadia Jansen:** Inderdaad. Ik heb veel gereorganiseerd, zowel op marketing- als op operationeel, structureel en strategisch vlak. Er is een internationaal imago gecreëerd - we kijken nu over de landsgrenzen heen - en spreken andere sectoren en markten aan.

Aanvankelijk zorgde dat voor scepsis binnen het bedrijf. Maar volgens mij moet je reorganiseren als het goed gaat, omdat je er dan tijd en geld voor hebt. Je moet in ieder geval vooruit, opvolging of niet. Alleen bij een familiale regeling word je iets harder geconfronteerd met die noodzaak.



**Nadia Jansen,**  
Building Group Jansen

**Wat vonden jullie het moeilijkste aan de overname?**

**Nadia Jansen:** Bij de operationele overname: het emotionele aspect van het change management, namelijk de aanvaarding door het personeel. Door zelf het voorbeeld te geven, hard te werken, te tonen dat het anders en beter kan, word je uiteindelijk wel geaccepteerd. Ik ben geen ingenieur maar een econoom, ik probeer mensen te motiveren, creatieve oplossingen te zoeken en even hard maar slim te werken. Vanuit een andere invalshoek kunnen vaak heel mooie oplossingen ontstaan. De basis van ons bedrijf was perfect. Maar de verpakking en het vermarkten zijn beter geworden. Vroeger was Building Group Jansen de traditionele onderaannemer. Nu zijn we meer en meer hoofdaannemer op diverse markten. Dus niet enkel meer in de kantorenmarkt, hetgeen vandaag tijdens de crisis op deze markt een groot voordeel is. Bij de financiële overname vond ik de waardering van het bedrijf en de emotionele kant van de zaak geen sinecure. Mijn ouders hebben uiteindelijk drie kinderen die gelijk behandeld moeten worden. En het bedrijf naar waarde schatten, met mijn vader over geld praten dus, was niet gemakkelijk.

**Bart Boucherie:** De grootste uitdaging was natuurlijk om het succes van de vorige generaties te bestendigen. Bovendien kregen we te maken met een snel wijzigende markt. Onze activiteiten verschoven van onze thuismarkten - Europa en vooral Amerika - naar Azië en in zekere mate Latijns-Amerika. De levensader van ons bedrijf werd meer nog dan vroeger onze O&O-afdeling. Bovendien vormt de patentproblematiek die met nieuwe ontwikkelingen samenhangt een permanente en almaar belangrijkere uitdaging! Binnen het bedrijf was het geen sinecure om een monument als mijn vader op te volgen. We hebben er een paar jaar over gedaan om het juiste evenwicht te vinden en ook bij ons was de aanvaarding door onze medewerkers een belangrijke factor. Hoewel iedereen tevreden was dat de opvolging van binnen de familie kwam, hadden sommigen toch ook soms wat last om hun weg te vinden omwille van het stijlverschil tussen mijn vader en ik. Maar uiteindelijk heeft iedereen aanvaard dat een nieuwe stijl ook positieve kanten heeft en dat niemand kopieerbaar is, zeker mijn vader niet (lacht).



“Hoogtechnologie vereist een nauwe samenwerking tussen onze teams en onze klanten”, Bart Boucherie.

### Voor welke trajecten hebben jullie een beroep gedaan op Deloitte Fiduciaire?

**Bart Boucherie:** We werken al vijftig jaar samen met Deloitte Fiduciaire, zowel voor bedrijfs- als familiale aangelegenheden. Die combinatie zorgt ervoor dat het evenwicht tussen de belangen van de familieleden en het bedrijf perfect in evenwicht gehouden worden. Dat was altijd een uitdrukkelijke wens van de familie. Het is belangrijk dat je met een externe partner kunt overleggen over je ambities en hun haalbaarheid. Een externe partij die objectief en professioneel werkt, vergemakkelijkt het interne debat. Goede afspraken en akkoorden zijn één zaak, ze moeten ook nog sluitend uitgewerkt worden. Er komt toch heel wat bij kijken op fiscaal, juridisch en financieel vlak. Niet echt onze specialiteit, om het zo te zeggen. Daarom moet je die dingen kunnen toevertrouwen aan professionals.

**Nadia Jansen:** De begeleiding van Deloitte is heel belangrijk geweest. Sommige details in zo'n deal zijn gevoelsmatig zo geladen dat het gewoon moeilijk is om alleen tot een overeenkomst te komen. Wanneer we geen definitief akkoord konden formuleren, was Deloitte Fiduciaire er om het traject te begeleiden. Daarna kregen we ook ondersteuning in de klassieke overnamedomeinen: op fiscaal-juridisch en structureel vlak, in het contact met de banken en in de financiering.

### Group Jansen

De basis voor de Group Jansen werd gelegd in 1972 met de oprichting van een bescheiden stukadoorsbedrijf door de vier gebroeders Jansen. Jansen Afwerkingsbedrijf kwam in een stroomversnelling terecht door optimaal in te spelen op innovaties in de branche en ontpopte zich tot dé Belgische marktleider op het vlak van interieurafwerking. Je treft dit bedrijf dan ook aan op de aannemerslijst van de meest prestigieuze bouwprojecten in ons land. Het succes van Jansen Afwerkingsbedrijf leidde tien jaar geleden tot de oprichting van dochteronderneming Jansen Products. De core business van Jansen Products bestaat uit de productie en verkoop van verhoogde vloeren, voornamelijk voor kantoren. In deze productcategorie is Jansen Products marktleider in de Benelux. Maars Jansen Partitioning Systems plaatst verplaatsbare wanden en Cleanroom Systems Belgium bouwt en engeneert cleanrooms voor de farmaceutische industrie.

[www.groupjansen.com](http://www.groupjansen.com)

### Boucherie

Groep Boucherie vervaardigt machines en matrijzen voor de borstelindustrie. Het bedrijf werd gesticht in 1928 door Gerard Boucherie. Zijn oudste zoon Leonel nam begin de jaren 1960 het roer over. Doorheen de jaren evolueerden de machines van zuiver mechanische systemen naar sneldraaiende productie-eenheden waaraan alle aspecten van de mechatronica te pas komen. In de voorbije decennia heeft de technologie die overal ter wereld wordt ingezet voor het vervaardigen van borstels, onder impuls van Boucherie een kwantumsprong gemaakt. Vandaag is Boucherie een van de wereldmarktleiders in borstel- en tandenborstelmachines en de absolute nummer één op het gebied van tandenborstelmachines met thermische bevestiging van de vezels. Het succes van het bedrijf wordt bepaald door zijn intensieve O&O en hoogtechnologische vernieuwing. Meer dan 95% van de productie vindt haar weg naar het buitenland. [www.boucherie.com](http://www.boucherie.com)

# Met dank

Wij danken onze klanten voor hun medewerking aan dit nummer van Dialoog.



# Contacteer ons

## Ons regionaal netwerk

Lange Lozanastraat 270  
2018 Antwerpen  
Tel. 03 800 89 00  
Fax 03 800 89 01  
kmo-antwerpen@deloitte.be

Blankenbergsesteenweg 161  
8000 Brugge  
Tel. 050 32 83 00  
Fax 050 32 83 01  
kmo-brugge@deloitte.be

Chaussée de Courcelles 113  
6041 Charleroi (Gosselies)  
Tel. 071 34 76 77  
Fax 071 34 71 00  
pme-charleroi@deloitte.be

Kortrijksesteenweg 1146  
9051 Gent  
Tel. 09 393 75 85  
Fax 09 393 75 80  
kmo-gent@deloitte.be

Gouverneur Roppesingel 13  
3500 Hasselt  
Tel. 011 89 39 00  
Fax 011 89 39 01  
kmo-hasselt@deloitte.be

President Kennedypark 8a  
8500 Kortrijk  
Tel. 056 59 44 00  
Fax 056 59 44 01  
kmo-kortrijk@deloitte.be

Philipssite 5 bus 7  
3001 Leuven  
Tel. 016 31 41 50  
Fax 016 31 41 51  
kmo-leuven@deloitte.be

Parc d'Affaires Zénobe Gramme  
Square des Conduites-d'Eau 2  
4020 Liège  
Tel. 04 349 35 35  
Fax 04 349 35 59  
pme-liege@deloitte.be

Accent Business Park  
Kwadestraat 151  
8800 Roeselare  
Tel. 051 66 46 90  
Fax 051 66 47 20  
kmo-roeselare@deloitte.be

Deloitte Fiduciaire, uw kmo-specialist voor accountancy, fiscaal en juridisch advies, financieel en IT management en fusies en overnames.

**Voor meer informatie, surf naar [www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be)**

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's 165,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Deloitte's professionals are unified by a collaborative culture that fosters integrity, outstanding value to markets and clients, commitment to each other, and strength from cultural diversity. They enjoy an environment of continuous learning, challenging experiences, and enriching career opportunities. Deloitte's professionals are dedicated to strengthening corporate responsibility, building public trust, and making a positive impact in their communities.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu and its member firms.

