

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

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