

# Trends *Family* Business

BDO

WWW.TRENDS.BE — P915914 — DECEMBER 2018 — NR. 44 — MAANDELIJKS



DOSSIER

## HOE FAMILIEBEDRIJVEN ZICHZELF HERUITVINDEN

## INHOUD

02

### DOSSIER: HOE EEN FAMILIEBEDRIJF EEN ANDERE WEG ZOEKT

Familiebedrijven kiezen soms, al dan niet noodgedwongen, voor een nieuwe weg. Hoe doen ze dat?

06

### PORTRET : WOLF OIL

Bij Wolf Oil uit Hemiksem staan Philippe Verellen en zijn zoon Nicolas aan het roer. Het bedrijf ging door een ingrijpende transformatie.

09

### PORTRET : HEGGE

Andries Hegge begon in 1893 als dorpsmid in hartje Hamont-Achel. 125 jaar later leiden zijn achterkleinzonen Marc en Luc het bedrijf.

12

### ADVIES VAN EXPERT : DIGITALISEREN IS GEEN SURROGAAT-TRANSFORMATIE

Peter Van Laer, BDO

DOSSIER

# ‘ZONDER VERANDERING BESTOND ONS FAMILIEBEDRIJF NIET MEER’

**FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN WENDBAAR, EN ZOEKEN GEREGELD naar nieuwe kansen – al dan niet gedwongen. Maar hoe pak je dat aan? Hoe vind je nieuwe producten en markten? En vooral: hoe krijg je ook de werknemers mee? Twee familiebedrijven die het avontuur aandurfd, getuigen over het soms hobbelige parcours naar een nieuw bestaan.**

WOUTER TEMMERMAN, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

T

ermen als disruptie, transitie of digitale transformatie staan vaak vet gedrukt in de strategische plannen van veel ondernemingen. Familiebedrijven ogen in die vernieuwingsstorm vaak als een baken van zekerheid. Zijn ze immers niet verknocht aan de historische activiteit, met de rotsvaste overtuiging dat ze die nog vele decennia zullen uitoefenen? Tot daar de mythe. Want ook familiebedrijven slaan graag nieuwe wegen in. Een klassiek voor-

beeld is UCB, 90 jaar jong en gecontroleerd door de Franstalige familie Janssen. Bij de start was UCB een specialist in industriële scheikunde. Na de Tweede Wereldoorlog groeide het belang van de farmaceutische activiteiten, maar het duurde tot 2005 voor UCB een zuiver farmaceutisch bedrijf werd.

UCB baande zich een weg via overnames van farmaceutische en biotechbedrijven. De chemische activiteiten werden verkocht.

Andere grote familiebedrijven diversifiëren via overnames. D'Ieteren, vooral bekend als 'autogroep', kocht bijvoorbeeld de schrijftjesmaker Molekine. Maar voor een klein of middelgroot familiebedrijf is een ingrijpende overname gevolgd door het afbouwen van de oude activiteit niet altijd voor de hand liggend. Het plan om te breken met wat je al lang doet, gebeurt meestal pas via een extra stimulans. Mogelijke prikkels zijn de komst

van een nieuwe generatie, een nieuwe eigenaar. Of zelfs de vrees voor het voortbestaan van het familiebedrijf.

### ACHIELLE OMDAT HET MOEST

Bij Dija-Oostcolor uit Pittem kwamen deze prikkels nagenoeg op hetzelfde moment samen in het midden van vorig decennium. Het bedrijf van de familie Oosterlinck verkocht fietskaders aan diverse merken, maar kwam in de problemen door de concurrentie van de lagelonenlanden. Het produceren

en lakken van fietskaders was verschrompeld tot een rariteit in Europa. De klanten van Dija-Oostcolor paktten graag uit met hun lokale productie, maar de familie voelde zich steeds vaker de speelbal van een handvol klanten. Die zetten bovendien stevig druk op de marges.

Net op dat moment

deed de derde generatie haar intrede in het familiebedrijf. Samen met zijn zonen Peter en Tom besliste Jan Oosterlinck in een eigen fietsmerk te investeren. Het familiebedrijf speelde in op een ontluikende trend en ontwierp de retrofiets Achielle, genoemd naar de vader van Jan Oosterlinck. In 2007 verkochten ze hun eerste fiets, tien jaar later haalt het bedrijf een ritme van 3000 stuks per jaar. Geen massaproduct dus, maar wel een activiteit die een rendabele productie mogelijk maakt. Bovendien is er ruimte voor groei.

Dija-Oostcolor produceert op maat, met keuze uit

“Het eigen merk Achielle was voor ons een terugkeer naar de familiale wortels”

Peter Oosterlinck



een reeks modellen, opties, kleuren en uitvoeringen. Een dure voorraad werd zo overbodig en de familie vond haar tweede adem. Peter Oosterlinck, die na zijn studies industrieel ingenieur in de zaak stapte, vindt er geen doekjes om. "Hadden we de stap naar de productie van Achille-fietsen niet gezet, dan bestond het familiebedrijf niet meer. Mijn vader bleef heel lang investeren om de prijsconcurrentie te lijf te gaan. Maar toen wij als nieuwe generatie in het bedrijf stapten, zag hij in dat dit niet de juiste keuze was." De moedige stap van de familie Oosterlinck betekende geen abrupte breuk met het produceren en lakken van fietskaders. Toen het succes van Achille aanhield, bouwde ze gaandeweg die activiteit af.

Tijdens onze rondwandeling in de grote productiehal in Pittem komt de lakgeur ons nog altijd tegemoet. De productie is nu uitsluitend bestemd voor de Achille-fietsen. "Voor mijn vader was een eigen merk altijd al een droom", vertelt Peter Oosterlinck. "Als producent van kaders ben je redelijk anoniem. Met een eigen merk zie je het beste wie een mooie fiets wil maken. Paradoxaal genoeg kon mijn vader die stap nooit zetten omdat de zaken lange tijd zeer goed gingen. Hij wou zijn eigen klanten niet beconcurreren. Wij hebben zijn droom uit noodzaak waargemaakt. Als de klanten niet weggingen omdat we een eigen merk begonnen, dan zouden ze enkele jaren later vanzelf zijn weggegaan. Liep het fout af met Achille, dan konden we onszelf niet verwijten dat we het niet hadden geprobeerd."

## ANDERS MET ALUMINIUM

Iets noordelijker in West-Vlaanderen maakte Helbig, in handen van de familie Vermeersch, rond 2000 een gelijkaardige transitie door.

## HARTELIJK HELBIG CAFÉ

Luc Vermeersch van Helbig onderzocht de waarden van Helbig, zodat hij zijn plannen voor een markt- en mensgericht bedrijf verder kon verfijnen. Een van de familiale waarden die uit de oefening naar voren kwam, was 'hartelijkheid'. Luc Vermeersch herkende er zijn bedrijf in, maar ook zijn hobby: brouwen. Hij bouwde een kleine brouwerij in de gebouwen van Helbig. Die ligt naast de toonzaal en vormt de basis voor de halfjaarlijkse 'Helbig Cafés'. De medewerkers van Helbig brouwen bovendien één dag per jaar mee. "Helbig zou perfect zonder de brouwerij kunnen. Het zijn twee aparte activiteiten. Het is zeker geen bijkomende transitie", lacht Luc Vermeersch de vraag weg. "De brouwerij is een bijkomend element van trots bij onze medewerkers bij de overgang naar een meer menselijk bedrijf. Helbig ging van groothandel naar producent. Voor mij is de stap naar de waardegedreven en mensgerichte aanpak de echte transitie van het bedrijf."

Vandaag produceert het bedrijf modulaire systemen waarmee je winkels kunt inrichten. Tot 2000 was Helbig een aluminiumgroothandel. Stichter Robert Helbig leerde tijdens de Tweede Wereldoorlog in Duitsland aluminium kennen en startte na de oorlog met de import naar België. Helbig kocht, stockeerde en verkocht aluminium en ontwikkelde al snel een mooie afzet in de ontlukende retailmarkt. Huidig eigenaar Luc Vermeersch kwam in 1999 aan boord. Door een hartoperatie moest Robert Helbig zich noodgedwongen door een manager laten vervangen.



PETER EN  
TOM OOSTERLINCK,  
TUSSEN HUN OUDERS  
"Voor onze vader was  
een eigen fietsmerk altijd  
al een droom."



LUC VERMEERSCH  
 “Ik kom uit een kunstenaarsfamilie en zag meer toekomst in een creatiever en marktgerichter bedrijf.”

Een jaar later kocht Vermeersch het bedrijf. Hij stelde zich weliswaar al eerder de vraag of een groothandel nog wel toekomst had. “Dat was niet mijn enige bedenking. Ik kom uit een kunstenaarsfamilie en zag meer toekomst in een creatiever en marktgerichter bedrijf. Daarom transformeerden we van een groothandel naar een kopstaartbedrijf. We bedenken en ontwikkelen producten, zoeken onderaannemers die voor ons produceren, waarna we zelf de assemblage doen. Dat is een heel ander businessmodel.”

Ook bij Helbig bleek het een goede keuze. Op het moment van de overname was de onderneming verlieslatend, maar al vanaf 2002 schreef Helbig zwarte cijfers. In tegenstelling tot bij Dija-Oostcolor was van een nieuwe generatie op dat moment nog geen sprake. Toch zette Luc Vermeersch de stap met de toekomst van zijn kinderen in het achterhoofd. “Op een zondagochtend, toen ik met mijn drie kinderen aan tafel zat, kwam de pertinente vraag of ik de overname misschien voor hen had gedaan”, herinnert Vermeersch zich nog levendig. “En of mijn suggesties voor hun studies ook niet toevallig met het bedrijf te maken hadden. Ik moest hen gelijk geven.” De kritische kinderen deden de familie goede afspraken maken. Werken in het familiebedrijf was een optie, maar Helbig zou niet tot elke prijs postjes voor hen creëren. Tot op heden stapte geen van de drie in het familiebedrijf. “Iedereen is ervan overtuigd dat

dit voor onze familie momenteel de beste situatie is. Net zoals iedereen meteen akkoord was dat mijn schoonzoon wel een actieve rol speelt in de onderneming.”

## TERUG NAAR DE WORTELS

De gemene deler in de getuigenissen van de families Oosterlinck en Vermeersch? Ze volgden hun hart, en kozen voor een nieuw model dat dichter lag bij wat de familie echt wilde doen. Toen Achille Oosterlinck in 1946 zijn fietswinkel opende in Zwevezele, maakte hij veel van zijn fietsen zelf. Na verloop van tijd ging hij ook kaders produceren voor anderen. In 1963 stopte de fietswinkel en ontstond Dija als specialist in fietskaders.

In 1986 startte Achille met de lakkerij Oostcolor. Nog later werden de twee bedrijven samengevoegd. “Het merk Achille was voor ons een terugkeer naar onze familiale wortels”, bevestigt Peter Oosterlinck. “Het maken van eigen fietsen dateert uit een tijd dat er in elk dorp nog tien fietswinkels waren. Als fietsmaker stond je toen dicht bij je klant. Die voldoening hebben we teruggevonden.”

Dat de nieuwe activiteit meer voldoening schenkt, is niet anekdotisch. De familie Oosterlinck schakelde immers fors terug in 2007. Aanvankelijk was het knokken om te overleven. “We vielen van acht werknemers terug op drie. Ook de familie deed opofferingen”,

## ‘ELK FAMILIEBEDRIJF KAN VAN ACTIVITEIT VERANDEREN’

Een familiebedrijf moet niet abrupt breken met de bestaande business als het iets nieuws wil starten, raden experts familiebedrijven aan. Eddy Helsen, managing director van ViCre, begeleidt ondernemingen bij duurzame transformatie in een snel veranderende wereld. De auteur van het boek *Oneindig Dicht – Als in business denken en doen één wordt* distilleert vanuit zijn ervaring enkele belangrijke adviezen.

**1. EEN HELDERE EN BREED GEDRAGEN VISIE.** “Bepaal welke waarden de onderneming belangrijk vindt en wat ze wil bereiken. De families Oosterlinck en Vermeersch stelden de juiste vragen. Wie zijn onze klanten, wat betekenen we voor hen, waarom zijn ze tevreden? Doen we de juiste dingen, zijn onze processen goed en hoe meten we ons succes? Pas dan

**EDDY HELSEN**  
“Elk bedrijf dat regelmatig in de spiegel kijkt, zal zichzelf heruitvinden.”

kan je een grotere toegevoegde waarde creëren. Een heldere visie creëert ruimte voor innovatie. Dat kan je niet alleen, daar heb je het hele team voor nodig.”

**2. TRANSITIE KOMT VAN BINNEN-UIT.** “Een bedrijf dat zich wil heruitvinden heeft doorgaans intern voldoende relevante kennis. Kijk hoe de familie Oosterlinck bij zichzelf te rade is gegaan. Ze lanceerde een nieuw product dat bovendien nauw aansluit bij de bedrijfshistoriek. Het is cruciaal dat je jezelf innovatie gunt. Maak de nodige tijd vrij om die visie ook operationeel uit te bouwen. Vertaal ze



naar de juiste prioriteiten, beheer de vooruitgang en maak van de transitie een echt proces.”

**3. TRANSITIE IS NIET ENKEL VOOR GROTE FAMILIEBEDRIJVEN.** “Elk bedrijf, klein of groot, lokaal of internationaal, kan dit doen. Betrek men-

sen bij de visie, werk aan de prioriteiten, en laat de zaken vooruitgaan. De oefening van de families Vermeersch en Oosterlinck is overigens niet af. Dat is noodzakelijk, wil je duurzaam blijven bestaan. Elk bedrijf dat regelmatig in de spiegel kijkt, met een vast ritme, zal zichzelf heruitvinden.”

herinnert moeder Caroline Deneweth zich. Zij gaf een goed betaalde job op, en zette mee de schouders onder de doorstart van Dija-Oostcolor. “Nu het gelukt is, is het een mooi verhaal, maar het was geen makkelijke periode. De liefde voor de fietsen die we maken is groot. Dat is een heel belangrijke motivatie. Want als familie breng je offers zodra je een stap terugzet.”

Tegelijk sleutelde de familie Oosterlinck aan de eigendomsstructuur. In de tweede generatie had Jan Oosterlinck in twee stappen de belangen van zijn twee broers overgenomen. Vanaf 2012 startte het proces van de eigendomsoverdracht naar de derde generatie. Dat proces eindigde in 2014.

### NIEUW BEDRIJF, NIEUWE MENTALITEIT

Ook bij Helbig kreeg het buikgevoel de nodige onderbouw. De bedrijfscultuur veranderde drastisch. Luc Vermeersch wou meer openheid, met een grotere inspraak van de medewerkers. Dat werd en voedingsbodem waardoor de bedrijfsactiviteiten daadwerkelijk konden veranderen. “Mijn droom is een waardegedreven en mensgericht bedrijf”, zegt Luc Vermeersch. “Dat betekent intern mensen kansen geven, maar ook extern beter luisteren. Het nieuwe Helbig ging meer langs bij zijn klanten, luisterde wat nodig was, en maakte dat ook mogelijk. Plots zag ik dat

die aanpak leefde. Veel trouwe medewerkers wilden die richting uit.”

Toch stootte Vermeersch intern ook op wantrouwen. Hij was een nieuwkomer, voerde veranderingen door nog vóór de overname. Niet iedereen was overtuigd dat de nieuwe koers stand zou houden. “Ik wilde het bedrijf mooier en beter maken. Daarvoor was meer

betrokkenheid van de medewerkers een noodzaak. Dat kan je enkel bereiken als je jezelf open en kwetsbaar opstelt. Als je daarna je activiteit verandert, dan weet je dat je ook fouten zal maken. Op dat moment is de betrokkenheid cruciaal, want dan kan je daarna toch samen als een grote familie verder werken aan de transitie.” Vermeersch benadrukt dat de mentaliteitsverandering meer inhield dan mensen kansen geven en open communiceren. Medewerkers konden zich ook in nieuwe functies ontplooien. Dat werkte goed, maar toch schuilt ook daar een gevaar. “De overname is gelukt dankzij die fantastische mensen. Maar ik heb wel geleerd dat je vervolgens niet eindeloos de gren-

zen van je ploeg kunt opzoeken. Ik had veel trouwe soldaten, maar treuzelde te lang bij het aanwerven van officieren. In de volgende fase, de echte ombouw van ons model, waren die nachts cruciaal. Dat had ik drastischer moeten doen. Ik had me sneller meer misbaar moeten maken, maar het heeft de goede afloop niet verhinderd.” ■

“De stap naar de waardegedreven en mensgerichte aanpak is voor mij de echte transitie van het bedrijf”

Luc Vermeersch

## ‘ONS BEDRIJF IS EEN UITDAGING EN EEN VERADEMING’

**BIJ WOLF OIL UIT HEMIKSEM STAAN PHILIPPE VERELLEN EN ZIJN ZOON NICOLAS** aan het roer. “Familiebedrijven hebben twee grote troeven: de vlakke structuur, en het langetermijndenken over investeringen. Die twee kernelementen versoepelden de ingrijpende transformatie van ons bedrijf.” FILIP MICHIELS, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

**B**

ij Wolf Oil, een onafhankelijke producent van smeermiddelen voor onder meer de autosector, hebben de tweede en de derde generatie de leiding. Philippe Verellen (65) is de CEO, en draait al veertig jaar mee

in het bedrijf. Zijn zoon Nicolas (38) is de businessmanager en kwam tien jaar geleden mee aan boord.

Flexibiliteit en een sterke focus op service leidden tot een forse groei. De consoliderende holding NV Champion Chemicals zag de omzet klimmen

van 94 miljoen euro in 2009, naar 179 miljoen euro eind 2017. In 2018 zou de omzet naar verwachting de kaap van 200 miljoen overschrijden. Niet zozeer het aantal familieleden dat in het bedrijf aan de slag was, maar wel de familiale structuur vormde daarbij een beslissende troef, klinkt het unisono bij vader en zoon.

### VAN HUIS- TOT EIGEN MERKEN

“Wolf Oil is in 1955 opgericht door Paul Wolfs en mijn schoonvader. In 2001 heb ik het bedrijf overgenomen in een managementbuy-out. Ik heb sa-

NICOLAS EN PHILIPPE VERELLEN

“We hebben topmensen kunnen binnenhalen met flink wat ervaring bij grote internationale bedrijven.”



men met de toenmalige CFO ook de rest van de familie uitgekocht”, blikt Philippe Verellen terug. “Jarenlang heeft dit bedrijf vooral huismerken gemaakt. We timmerden aan een volledig productengamma, maar onder de merknamen van de klanten. De lokale markt – België en Nederland – was een belangrijke afnemer van onze smeermiddelen. De mengsels werden hier ’s nachts gemaakt en overdag uitgevoerd naar de lokale garagisten. Van olie voor de motor of de versnellingsbak, tot meer gespecialiseerde producten zoals remvloeistoffen of antivries.”

Toen Philippe als prille twintiger aan boord kwam, telde Wolf Oil 20 werknemers. Vandaag zijn er dat 250, die voor klanten in ruim negentig landen werken. De internationalisering kwam er onder impuls van Nicolas, die ruim tien jaar geleden in het bedrijf stapte. Op dat moment was nog 95 procent van de productie voor huismerken bestemd. Bij de klanten waren grote namen zoals Opel, General Motors of Mercury. “We deden voor hen niet enkel de productie, maar ook het afvullen, in de hoeveelheden en verpakkingen die elke klant vroeg”, vertelt Nicolas. “Dankzij ons flexibele productie-apparaat konden we ons al die jaren blijven onderscheiden van de grote oliemerken. Tegelijk vormden die grote klanten uiteraard een gedroomd vi-

sitekaartje voor een kmo als Wolf Oil. Toch veranderden we op een gegeven moment deels van strategie. We gingen stilaan ook meer inzetten op de uitbouw van onze eigen merken, Wolf en Champion. Met het oog daarop heeft mijn vader mij toen ook aan boord gehaald: jarenlang heb ik de wereld afgereisd, op zoek naar klanten in exportlanden. Met groeiend succes. Vandaag houden de huismerken en onze twee eigen merken elkaar min of meer in evenwicht.”

### FAMILIALE KRACHT

Het zakelijke succes hangt volgens Nicolas Verellen nauw samen met het familiale karakter van de onderneming. “Familiebedrijven hebben twee grote troeven: de vlakke structuur, en het lange-termijndenken over investeringen. Die twee kern-elementen versoepelden de ingrijpende transfor-

“DE MARKT IS ONS  
BELANGRIJKSTE EXTERNE  
KLANKBORD, WAARAAN  
WE ONZE STRATEGIE  
CONSTANT AFTOETSEN”

Nicolas Verellen

## EXTERNE CONSULTANTS? NEE, BEDANKT

Externe consultants komen bij Wolf Oil nauwelijks over de vloer. Nicolas: “Een heel bewuste keuze. In onze ogen is onze markt ons belangrijkste externe klankbord, waaraan we onze strategie continu aftoetsen. Met het oog daarop houden we tweemaal per jaar ook een gezamenlijke brainstormsessie.”

Daarbij brengt het bedrijf vijftien sleutelklanten samen met eigen mensen uit verschillende bedrijfsafdelingen. “We trekken daarvoor telkens naar het buitenland, van Moskou tot Madrid. Samen met die klanten buigen we ons over belangrijke strategische keuzes en stippelen we onze koers voor de volgende jaren uit. We geloven sterk in die aanpak. Het is veel efficiënter dan met allerlei consultants in zee te gaan. Uit die sessies ontsproten al flink wat nieuwe projecten. We betrekken die klanten achteraf bij de verdere uitwerking, en doorgaans krijgen zij dan als eerste toegang tot zo’n nieuwe toepassing of technologie. Wij geloven sterk in zo’n systeem van interne incubatoren. We willen dit op termijn ook verder standaardiseren in het bedrijf. Enkel zo kunnen we de enorme uitdagingen en veranderingen succesvol het hoofd bieden.”

matie die dit bedrijf de voorbije tien jaar heeft ondergaan. Samen met mijn team kreeg ik heel veel vrijheid en aanzienlijke budgetten. Daarmee konden we het proces voorbereiden en tot een goed einde brengen. Terwijl we vooraf al duidelijk wisten dat de resultaten en de financiële opbrengsten sowieso enkele jaren op zich zouden laten wachten. Op zo’n moment is die familiale structuur een grote troef”.

“Dankzij de korte beslissingslijnen hebben we de voorbije jaren bovendien een team van mede-ondernemers kunnen samenstellen. Die krijgen veel vrijheid en nemen maar wat graag verantwoordelijkheid op. We hebben bijvoorbeeld topmensen kunnen binnenhalen met flink wat ervaring bij grote internationale bedrijven. Zij zagen dit familiebedrijf als een uitdaging en verademing, omdat ze hier veel meer hun ding konden doen. Omgekeerd vormen die mensen voor ons, als management, ook een interessant klankbord. Net omdat ze een andere achtergrond en rijke ervaring meebrengen.”



NICOLAS EN PHILIPPE VERELLEN

“Om eerlijk te zijn: vandaag is de opvolging nog geen prioriteit.”

der op de ontwikkeling van de eigen merken wou inzetten, was mijn belangstelling gewekt. Ik heb toen een strategie voor die transformatie voorgesteld. Nadat ik daarvoor groen licht had gekregen, heb ik me stap voor stap moeten bewijzen en geleidelijk ook meer verantwoordelijkheid en een budget gekregen. In onze raad van bestuur zitten mijn vader en ikzelf, samen met twee externe bestuurders. Zij werden geselecteerd op basis van hun ruime expertise, want ze zijn actief in de autosector.”

Philippe rondde de kaap van de 65. “Om eerlijk te zijn: vandaag is de opvolging nog geen prioriteit,” klinkt het bij vader en zoon. “Dé grote uitdaging ligt in mijn ogen elders”, benadrukt Nicolas Verellen. “Hoe kan dit bedrijf zich continu heruitvinden in een zeer disruptieve sector? Het is geen uitgemaakte zaak dat ik mijn vader zal opvolgen. Wie

## “ALLES DRAAIT NU OM DE JUISTE STRATEGISCHE KEUZES”

Philippe Verellen

weet gaan we binnenkort in zee met een externe partner die de juiste strategie kan voorleggen, waarmee Wolf Oil kan overleven in een zeer snel veranderende markt?”

Philippe zit op dezelfde lijn. “Alles draait nu om de juiste strategische keuzes. De buitenwereld beseft nog niet half hoe ingrijpend de hele autosector, en dus ook de distributie van auto-onderdelen, de komende jaren zal veranderen. De meeste auto’s zijn vandaag al digitaal verbonden met de garage of zelfs met de producent. Wie bestelt dan binnenkort nog nieuwe onderdelen of nieuwe smeerolie? Ook de rol van de autodealer zal er op termijn heel anders uitzien. De grote uitdaging voor ons bestaat er dus in dat ons product ook nog zichtbaar blijft in die datastromen.” ■

### DISRUPTIE

In de raad van bestuur van Wolf Oil zitten, op Philippe en Nicolas na, geen andere familieleden. Nicolas heeft weliswaar enkele broers en zussen, maar zij zijn in heel andere sectoren aan de slag en op geen enkele wijze betrokken bij het familiebedrijf. “Zij waren ook geen vragende partij”, verduidelijkt Nicolas. “Ik ben aan het begin van mijn carrière ook elders aan de slag gegaan, en de overstap naar het familiebedrijf is me nooit opgedrongen. Pas toen mijn vader aankondigde dat hij het bedrijf volledig wilde transformeren en veel zwaar-



# ‘WIJ WILLEN WAARDE CREËREN OP LANGE TERMIJN’

**ANDRIES HEGGE BEGON IN 1893 ALS DORPSSMID IN HARTJE HAMONT-ACHEL.** 125 jaar later leiden zijn achterkleinzonen Marc en Luc het bedrijf. “Uiteraard moeten bedrijven winst maken. Maar elk jaar heel veel winst maken is niet belangrijk. Je moet vooral de waarde van je bedrijf doen stijgen.” Een gesprek met co-CEO en telg van de vierde generatie Marc Hegge. SAM DE KEGEL, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

I

n 1893 richtte Andries Hegge, de overgrootvader van de huidige gedelegeerd bestuurders, een smederij op in het centrum van Hamont-Achel. Als typische dorpssmid besloeg hij paarden en herstelde hij

landbouwwerktuigen. Omstreeks 1928 richtten drie zonen van Andries Hegge een ijzerhandel op. Adriaan Hegge ging verder als smid en bouwde zijn smederij voor landbouwwerktuigen uit tot een werkplaats voor de productie van onder meer

spouwhaken en hooiharken. Vanaf 1962 namen twee van zijn vijf zonen, André en Gerard, de smederij over. In een nieuwe productiehal van 1200 vierkante meter ruimden de landbouwmachines geleidelijk plaats voor draai- en freeswerk en buigen van profielen. In 1970 startten de twee broers ook met de productie van stalen en aluminium schrijnwerk.

## WERKEN IS SPELEN

“De basis die ooit in de smederij gelegd werd, is

MARC HEGGE  
(RECHTS, NAAST ZIJN  
BROER LUC)  
“Soms kijk ik met de bril van  
aandeelhouder en soms als  
manager.”





MARC HEGGE

“Onze vader gooide Luc en mij figuurlijk in het water en liet ons zwemmen.”

laas is Erik anderhalf jaar na de overname overleden door een ongeluk, op de dag dat we met vakantie gingen. We hebben nog drie weken doorgewerkt, terwijl wij er eigenlijk emotioneel niet toe in staat waren. Ik kreeg pas later mijn ‘klop’. Mijn vader verplichtte me zelfs een week vakantie te nemen. We hebben twee jaar een emotioneel harde periode beleefd. Maar iedereen leeft met je mee en iedereen weet ook: ‘We moeten samen verder’. Dan voel je de kracht van een familiebedrijf.”

## MEE MET DE CONJUNCTUUR

Anno 2018 is de productie verdeeld over drie zelfstandige vennootschappen: Hegge, Hegge Toelevering en Aluwing. Die doen respectievelijk in metaalschrijnwerk (productie, leveren en plaatsen van aluminium ramen, deuren, koepels), toelevering (lasersnijden, plooiën, buigen, puntlassen, zagen, boren, tappen, poedercoating), en spatschermen (productie van aluminium spatschermen voor de autosector).

“Alles is maatwerk, behalve de spatschermen”, duidt Marc Hegge. “We zijn altijd organisch gegroeid. In 2010 hebben we één keer een bedrijf overgenomen dat op de rand van een faillissement stond. We zagen er potentieel in, maar de onderneming zat financieel en mentaal in slechte papieren. Uiteindelijk hebben we de boeken moeten neerleggen na bijna drie jaar. Dat slurpte zoveel energie en centen op.”

In 2017 haalde de familiale groep een geconsolideerde omzet van 23 miljoen euro met 131 medewerkers. Eind 2018 zijn er alweer zeven werknemers bijgekomen. De groei verloopt gestaag, al voelde het bedrijf de bankencrisis van 2008. Pas twee jaar geleden werd weer het niveau van 2008 gehaald. “Onze focus op langdurige relaties is allesbepalend. In de toeleveringswereld groei je mee met je klanten. Metaalschrijnwerk is projectbusiness, we deinen op en neer met de conjunctuur. Vandaar dat we vandaag spatschermen verkopen als zoete broodjes. Het aantal vrachtwagens

nog altijd aanwezig”, zegt huidig co-CEO en telg van de vierde generatie Marc Hegge. “Dat vakmanschap willen we van generatie op generatie doorgeven. Ik ben econoom van opleiding en heb de technologie met mijn ogen mogen stelen en testen via mijn vader, waardoor ik nu goed kan meepraten. Ik woonde 37 jaar op het fabrieksterrein en ken elke vierkante centimeter. De werkplaats was ons speelterrein.”

Marc Hegge kwam in 1990 in het bedrijf, recht van de schoolbanken. “Ik begon met calculatie op de ramenafdeling, voor mij een totaal nieuwe wereld. Onze vader gooide mijn broer Luc en mij in het water en liet ons zwemmen. Als je niet aan de kant geraakte, stak hij wel een reddende hand uit – al moest je bijna verdronken zijn”, kan Marc er vandaag mee lachen. Luc, graduaat bouwkunde en topografie, vergezelde zijn broer in het bedrijf in 1997. “Onze nicht overleed toen onverwachts. Luc nam haar job over.”

Luc en Marc zijn zonen van Gerard Hegge. Op 1 oktober 1999 kochten ze het bedrijf via de investeringsmaatschappij Hegge Invest NV. “Dat vehikel maakte de overname financieel behapbaar. We troffen een goede regeling met onze andere broer, Erik, die niet participeerde. Nonkel André hebben we uitgekocht. Mijn ouders hebben alles heel open gespeeld, waardoor iedereen een even groot deel van de koek zou krijgen op termijn. He-

## WINSTMAXIMALISATIE OP LANGE TERMIJN

Uit onderzoek blijkt dat familiale bedrijven op de langere termijn meer waarde creëren dan niet-familiale. Het oordeel van Marc Hegge onderschrijft die stelling. "Uiteraard moeten bedrijven winst maken. Maar elk jaar heel veel winst maken is niet belangrijk. Je moet goed kunnen overleven en vooral de waarde van je bedrijf doen stijgen. Soms moet je fors investeren, met het oog op de lange termijn. We moeten gelukkig niet elk kwartaal resultaten presenteren, zoals een beursgenoteerd bedrijf. Ik moet enkel verantwoording afleggen aan mijn broer, en mijn broer aan mij."

dat nu wordt verkocht is niet bij te houden."

Luc is verantwoordelijk voor de productie. Marc voor de aan- en verkoop, personeel, infrastructuur, informatica en financiën. Hoe gesmeerd loopt die tandem? "We zijn bijzonder complementair. Luc is heel technisch aangelegd, ik niet. Maar als de ketting wat droog wordt, moet ze gesmeerd worden. We durven de zaken heel direct te benoemen. We zijn allebei 50'ers, dan durf je meer rechtuit te zijn tegenover elkaar."

### RONDJE FREEWHEELLEN

Talentontwikkeling is zijn dada. "Hoe kunnen we het unieke talent van onze medewerkers echt tot hun recht laten komen? Daar zijn we elke dag mee bezig. Iedereen die 's avonds naar huis gaat heeft een organisatietalent: de een in zijn huishouden, de ander in het verbouwen van zijn huis. Of wie leider is in een jeugdbeweging of voetbaltrainer, heeft coachende kwaliteiten. Laat hem die intern ontwikkelen en geef zulke mensen kansen. Een jongedame van 25 die hier als secretaresse is begonnen, zal doorgroeien tot personeelsverantwoordelijke. Ze krijgt één dag per week een coach gedurende een jaar die haar zal begeleiden in haar weg naar die functie."

Attitude is al even belangrijk. "We willen die ook objectiever kunnen meten. De werkloosheid in Hamont-Achel is gigantisch laag. We merken het wegzuigefect van Eindhoven, zeker voor getalenteerde mensen. Maar een diploma is voor mij louter een indicatie van iemands capaciteiten. Een

lasser met de juiste competenties maar verkeerde attitude, dat krijg je niet rechtgetrokken. Maar iemand met de juiste attitude die wil leren lassen, krijg je op de juiste weg."

Het managementcomité bestaat uit zes personen, onder wie de twee broers. "Soms kijk ik met de bril van aandeelhouder, soms als manager. Dat is niet altijd eenvoudig. Vroeg of laat moeten we evolueren naar een managementteam waarin alle beslissingen perfect passen binnen de beslissingen van de raad van bestuur. Die bestaat nu enkel uit ons beiden. We denken wel aan een raad van advies. Dan zouden we met enkele kritische mensen van buiten en binnen de sector kunnen freewheelen en een beroep doen op hun advies. Onze vader – binnenkort wordt hij tachtig – komt nog elke dag op het bedrijf. Zijn ervaring is goud waard en mogen we niet weggooien. Mocht hij er niet meer zijn, dan zou de raad van advies er waarschijnlijk sneller komen."

### VIJFDE GENERATIE

Marc en Luc hebben elk twee dochters, tussen veertien en twintig. "We zijn al vier jaar met de opvolging bezig. De vennootschapsstructuur bijvoorbeeld wordt op punt gezet. Onze dochters hebben waarschijnlijk de capaciteiten, maar het is en blijft hun vrije keuze. We gaan ze stimuleren noch ontmoedigen. We hebben al een familiecharter opgesteld. Daarin staat wat onze eisen zijn aan onze kinderen indien ze in het bedrijf willen komen en eventueel bestuurder willen worden. Die eisen hebben we nog niet meegedeeld aan onze kinderen. Er wordt informeel al eens over gesproken, zeker met de zeventien- tot twintigjarigen."

De oudste dochter van Marc studeert handelsingenieur beleidsinformatica. "Ook ik studeerde dat ooit. Maar studies zijn niet het belangrijkste criterium om in het familiebedrijf te komen. Het moet een bewuste keuze zijn. Dan zal er gesproken worden en mits ze de juiste motivatie tonen, kunnen we waarschijnlijk een akkoord bereiken. Als het familiebedrijf echter 'tweede keuze' is, dan zeggen we nee. Gelukkig voel ik dat hoe langer hoe meer vrouwen de weg vinden naar de wereld van het metaal. Begin april hebben we onze eerste vrouwelijke lasingenieur aangeworven. Wijlen mijn nicht was ook een te duchten projectleider in de bouw. Ook op beurzen zie je almaar meer vrouwelijke machineverkoopers. Ik kan dat alleen maar toejuichen." ■





**PETER VAN LAER**

Managing Director  
BDO Crossroad

## 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 Killemaes.  
Coördinatie : Wolfgang Riepl.  
Eindredactie : Frans Baeyens, Ellen Devos,  
Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.  
Vormgeving : Serge Bombeke, Guy De Geest,  
Koen Pattyn, Sonja Vanfrachem,  
Roland Van Campenhout.  
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  
tfb@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.

# DIGITALISEREN IS GEEN SURROGAATTRANSFORMATIE

Een doorgedreven digitalisering en procesautomatisering is een realiteit voor heel wat familiebedrijven, ongeacht de schaal van hun activiteiten. De wil om te digitaliseren heeft doorgaans een duidelijke reden: het helpt om beter in te spelen op de behoeften van uw doelgroepen. Maar is louter digitaliseren ook een transformatie, of is het eerder een manier om uw bestaande processen te moderniseren en te optimaliseren?

Het antwoord ligt tussenin. Bedrijven die digitaliseren faciliteren hun transformatie, maar vaak is de ambitie om te transformeren onvoldoende uitgesproken. Familiebedrijven die digitaliseren, mogen een behoorlijke ambitie stellen op het moment dat ze de schop in de grond steken en zich in de digitale wereld begeven.

Het mag niet ophouden bij het automatiseren van bijvoorbeeld uw productie. Dat is uiteraard een nuttige ingreep, maar een bestuurder moet op dat moment ook denken aan de impact op aanverwante zaken, zoals de totale ketenwerking of de foutenreductie in de processen. Tegelijk moet u bij het uittekenen van uw strategie rekening houden met de externe impact. De digitalisering van interne processen krijgt externe extensies omdat klanten bijkomende verwachtingen stellen. Gaat u als familiebedrijf online verkopen, houd er dan rekening mee dat mensen ook verwachten dat u hen zeer gedetailleerd op de hoogte kunt houden van waar hun pakje zich tijdens de verzending bevindt. Op dat moment zal de impact van digitalisering uw activiteit nog niet fundamenteel veranderen, maar toch biedt digi-

taliseren voor elk bedrijf de mogelijkheid om een nieuwe activiteit te creëren. Dat kan gebeuren als u een stap verder gaat in wat u de klant aanbiedt. Denk aan de kledingmaker die besloot om intelligente kleding te maken en een sensor inbouwde in beha's om sneller borstkanker te detecteren. De gegevensverwerking die dat met zich brengt, doet de kledingmaker in een nieuwe markt terecht komen.

Dat is het moment waarop de digitalisering geen surrogaat meer is voor uw bestaande activiteit, maar de aanzet betekent om een nieuwe grondstof te vermarkten. Want de gegevens die u benut om

uw klant beter te helpen, zijn ook gegevens die de basis kunnen vormen voor een nieuw model dat is gestoeld op de toegevoegde waarde die u met de digitalisering hebt gerealiseerd. Als ondernemer wordt u op dat moment ook een aanbieder van data, en dat is een ingrijpende verschuiving.

Wij adviseren familiebedrijven digitalisering niet te beschouwen als een louter operationele taak, maar als een strategisch element waarover een raad van bestuur of een raad van advies zich moet buigen. De transformatie moet evenveel wegen als het behalen van uw operationele winst.

Wat betekent dit praktisch? Versterk om te beginnen uw adviesorganen met millennials die anders aankijken tegen dezelfde realiteit. Breng 'digital natives' binnen die de ontworpen van digitalisering sneller zien aankomen. Wees voorbereid, want de voorbije jaren hebben geleerd dat die ontworpen in elke sector kan plaatsgrijpen. ■

DIGITALISERING IS VOOR  
EEN FAMILIEBEDRIJF MEER  
DAN EEN LOUTER  
OPERATIONELE TAAK,  
HET IS EEN STRATEGISCH  
ELEMENT.