

# Ondernemen

## Family Business Award of Excellence

# ‘Elke generatie in ons bedrijf beschouwt zichzelf als een soort interim-manager’

Al 100 jaar bouwt de familie De Bruyn een groep uit rond de bouwmaterialenproducent Ploegsteert en het **automatiseringsbedrijf Ceratec**. Die erfenis beheert ze op een aparte manier. ‘Zou het ooit tot een stemming komen, dan is het steeds twee tegen één. Maar dat was nog nooit nodig.’



Louis De Bruyn, de CEO van Ceratec, en zijn vader Philip: ‘De partners van familieleden zitten mee in het bad. Volledige openheid, geen achterkamertjespolitiek.’

### Family Business Award of Excellence

Op donderdag 19 maart reikt de Big Four-consultant EY in samenwerking met De Tijd/L'Echo, BNP Paribas Fortis, WorxInvest, FBN Belgium en Guberna voor de twaalfde keer de Family Business Award of Excellence uit. De genomineerden zijn: de bouwer van biomassa-centrales Vyncke, het bouwbedrijf CIT Blaton, de producent van machines en specialist in automatisering Ceratec en het mobiliteitsbedrijf Valckenier.

Morgen: **Valckenier**

### TOM MICHIELSEN

De twee bedrijven Ploegsteert en Ceratec liggen broederlijk naast elkaar langs de Touquetstraat in de facilitengemeente Ploegsteert (Komen-Waasten), diep in de *far west* van België. Beide maken deel uit van de groep die gedurende ruim 100 jaar is uitgebouwd door de familie De Bruyn. In 1922 begon de grootvader van de 69-jarige Philip De Bruyn met een steenbakkerij. Briqueterie du Progrès, doopte hij die, ‘maar je moet je dat niet voorstellen als een steenbakkerij vandaag’, vertelt De Bruyn, vandaag nog steeds de pater familias van de bedrijvengroep. ‘Steenbakkers trokken naar de plekken waar gebouwd werd. Ze bouwden lokaal alles tijdelijk op, inclusief een veldoven.’

Dat opportunisme - in positieve zin - tekent de ondernemersfamilie door de decennia heen. Van generatie op generatie zijn ze steeds weer verveld, naargelang de omstandigheden en de kansen die zich aandienen’, zegt De Bruyn. ‘Mijn vader heeft de steenbakkerij verder uitgebouwd in de golden sixties. Maar toen het tij in de jaren 80 keerde door de oliecrisis, had hij mensen te veel. Mijn vader was te sociaal voelend om ze te ontslaan. En dus kreeg ik de opdracht om daar ‘iets mee te doen’.

Aanvankelijk stuurde De Bruyn ze uit als onderhoudstechnici naar bevriende bedrijven, een soort technische detachering avant la lettre. En ze gingen ook machines bouwen voor buitenlandse steenbakkerijen, tot in Noord-Afrika en de Verenigde Staten. Ceramics Technology, kortweg Ceratec, was geboren. De bouw van steenfabrieken vormt vandaag nog maar 10 procent van de 160 miljoen euro omzet van Ceratec. ‘Telkens opnieuw diversifieerden we, onder meer naar elektrotechnieken en industriële automatisatie in andere types fabrieken en magazijnen.’

De grote groeimotor van Ceratec, en onrechtstreeks van de hele groep, is vandaag de divisie intralogistic solutions, vakjargon voor het verzamelen, transporteren en opslaan van goederen in fabrieken en magazijnen. Logistieke spelers als Kris De Leeneer en Dematra, maar ook productiebedrijven als Coca-Cola, Decospan, Clarebout, Agristo, en zelfs Bellewaerde zijn klant. Het andere bedrijf in de groep, Ploegsteert, is ook al lang geen zuivere steenbakkerij meer, maar een producent van bouwmaterialen, waaronder betonnen prefabelementen.

**Handelsingenieur**

‘Zo exploreren en innoveren we steeds verder op wat al in de groep bestaat’, zegt Louis De Bruyn, de zoon van Philip die in juli vorig jaar het CEO-schap over Ceratec overnam van zijn vader. De 40-jarige handelsingenieur stapte in 2009 in het bedrijf met de uitwerking van een afstudeerwerk voor zijn bijkomende opleiding Finance Management aan de Vlerick School: de diversificatie van de divisie elektrische installaties naar de installatie van zonnepanelen. Het in-companyproject mondde uit in een nieuwe activiteit bij Ceratec, en Louis ving drie vliegen in één klap. ‘Ik kon iets uitbouwen voor mezelf in de luwte - als ‘zoon van’ is het niet vanzelfsprekend om te starten in het familiebedrijf. Ceratec kon ook meesurfen op de golf van subsidies voor zonnepanelen op een moment dat de andere activiteiten het wat moeilijker hadden. En drie: ik kreeg snel een volledig overzicht van het hele bedrijf.’

Louis studeerde geen handelsingenieur met het idee ooit CEO te worden. ‘Wel had ik altijd al een gezonde interesse in het bedrijf en het gevoel dat ik er een rol in zou spelen. Vier jaar geleden werd beslist: Louis wordt CEO. Maar ik heb getwijfeld: wil ik het echt? Ik had mijn vader al die jaren zo hard zien werken, met slapeloze nachten. En ben ik geschikt? Moeten we

geen externe CEO zoeken? Maar ik kende het bedrijf en de mensen natuurlijk het best.’

**Drie takken**

Alle drie de operationele bedrijven - naast Ploegsteert en Ceratec is er nog de vastgoedvennootschap Canal - vallen onder de vleugels van de familiale holding Debinco. ‘In de jaren 80 had mijn vader zijn broer en twee zussen uitgekocht’, legt Philip uit. ‘Al op mijn 30ste heeft hij mij en mijn twee zussen de aandelen toebedeeld.’ En dan gekscherend: ‘Ik ben zelf intussen ook een arme sukkel, want de aandelen zitten nu bij Louis en zijn zeven neven en nichten. Elke generatie beschouwt zichzelf als een soort interim-manager: je krijgt de aandelen, je bouwt het bedrijf uit, en je geeft het door aan de volgende generatie.’

Philip en zijn twee zussen kwamen al snel tot een aandeelhoudersstructuur die tot vandaag het beheer van de familiale bedrijvengroep kenmerkt. ‘Mijn zussen en ik participeren elk voor een derde in de holding Debinco. Die controleert voor de volle 100 procent elk van de drie vennootschappen eronder. Doordat alle familieleden van de derde, vierde en vijfde generatie terug te voeren zijn tot een van de drie familiale takken, is het heel eenvoudig om vlot strategische beslissingen te nemen. Je hebt altijd een meerderheid van twee op drie als ze in de raad van bestuur van Debinco zouden moeten stemmen. Daar is het in die 50 jaar nooit toe gekomen - we hebben altijd alles in consensus beslist - maar het geeft wel rust. De leden van de vierde generatie moeten altijd eerst overeenkomen in hun tak, om vervolgens hun ene stem in Debinco te laten horen. Zo vermijd je allianties met neven en nichten buiten je eigen familietak.’

Twee regels staan centraal in de aandeelhoudersovereenkomst van Debinco. Eén: het belang van het bedrijf staat steeds boven dat van de individuele aandeel-

Louis De Bruyn  
CEO Ceratec

### Profiel Ceratec

- **Activiteit:** specialist in intra-logistiek, elektrische installaties en industriële automatisering. Maakt deel uit van de familiale groep, waarin ook de baksteen- en betonproducent Ploegsteert zit.
- **Omzet:** 160 miljoen euro.
- **Nettowinst:** 11 miljoen euro.
- **Werknemers:** 500, van wie 120 in engineering en ontwikkeling.
- **Eigenaar:** 100 procent in handen van de familie De Bruyn.
- **CEO:** Louis De Bruyn (vierde generatie).

houder. En twee: het bedrijf moet altijd in de familie blijven, hoe die er in de toekomst ook zal uitzien. ‘Uitstappen als aandeelhouder is moeilijk gemaakt’, zegt Philip. ‘Zo vermijden we dat er zoveel aandeelhouders in de rij staan om te cashen dat het bedrijf in de problemen komt. De aandeelhoudersovereenkomst ligt vast tot 2034. Of tot iedereen het erover eens zou zijn dat het anders moet, natuurlijk.’

### Kerstavond samen

Om dat evenwicht intact te houden, zitten in de raad van bestuur van Debinco geen externe bestuurders, maar alleen vertegenwoordigers van de drie familietakken: Philip, zijn zus Isabelle en hun neef Maxime, de CEO van Ploegsteert. Rij je dan niet automatisch voor het bedrijf waar je CEO van bent? ‘Je moet dat petje kunnen afzetten’, zegt Philip. ‘Stel dat we een interessant bedrijf kunnen overnemen. Als we bij Debinco meer geloven in een overname door Ploegsteert, dan gaan we daarvoor pleiten, zelfs als dat misschien Ceratec beknót.’

Grote beslissingen worden ook besproken op het familieforum, dat openstaat voor de hele familie, die nu - derde, vierde en vijfde generatie samen - 37 telgen telt. ‘Daarbij rekenen we ook de partners’, zegt Philip. ‘In tegenstelling tot wat consultants ons adviseerden, hebben we er bewust voor gekozen hen mee in het bad te trekken. Iedereen kent wel de verhalen van de ‘koude kant’ die thuis aan de keukentafel begint te pushen over beslissingen. Daarom zeggen wij: volle openheid, geen achterkamertjespolitiek. Iedereen krijgt alle cijfers, alle plannen, grote beslissingen te horen. Er zijn genoeg familiebedrijven in de streek die kapotgegaan zijn aan ruzies en jaloezie in de familie.’

‘Daarnaast zijn er informele bijeenkomsten. Elke drie maanden is er een feest, een barbecue, enzovoort. Kerstavond vijen we met de hele familie samen, en er is bijna nooit iemand van de telgen afwezig. Dat de familie al jaren op één lijn zit, komt door het wederzijdse respect en vertrouwen tussen broers en zussen, neven en nichten. Pas als dat er is, kan je ook risico’s nemen, vrijuit bouwen aan je bedrijf.’

Noch bij Debinco, noch op het niveau van de dochterbedrijven zijn er onafhankelijke bestuurders. Is dat geen zwakte in termen van deugdelijk bestuur? ‘Per dochterbedrijf is er een professioneel directiecomité en een raad van advies. In die laatste zitten opnieuw vertegenwoordigers van de drie takken en de CEO, wel aangevuld met twee onafhankelijken. Die adviesraad willen we de komende jaren uitbouwen tot een professionele raad van bestuur’, zegt Louis. ‘Maar dat is een proces van jaren. Bij het overkoepelende Debinco kan er misschien ooit wel een niet-familiale voorzitter komen. Mijn vader is altijd de pater familias geweest, maar hij is ook niet voor de eeuwigheid gemaakt. (lacht)’