



“Ondernemen? We kunnen het niet laten.”

De Ieperse familie De Bruyn timmert vlak over de taalgrens al decennialang aan de weg van het ondernemerschap met 2 sterke pijlers: engineeringbedrijf Ceratec en producent van bouwmaterialen Ploegsteert-groep. De familiale roots gaan terug tot 1922 met de Steenbakkerijen van Ploegsteert, terwijl Ceratec in de jaren 80 ontstond vanuit pure ondernemerspassie. Vandaag staan Louis De Bruyn en Maxime Busschaert, beiden 41, namens de vierde generatie aan het roer.

Maxime Busschaert, Philip De Bruyn, Louis De Bruyn Ceratec & Ploegsteert

Onder de koepelholding Debinco (De Bruyn Investment Company) gaan 3 bedrijvengroepen schuil: Ploegsteert-Groep (producent van ruwbouwmaterialen, goed voor 220 werknemers en 55 miljoen euro omzet), het smart engineeringbedrijf Ceratec (dat 500 medewerkers telt en 150 miljoen euro realiseert op jaarbasis) en het projectontwikkelingsbedrijf Canal Properties (dat handelt in vastgoed of zelf nieuwe projecten bouwt en aanbiedt aan zowel de b2b- als de b2c-markt).

Er is een theorie die zegt dat de principes van goed ondernemerschap altijd dezelfde blijven, ongeacht de sector. Klopt die bewering?

Philip De Bruyn: “Ik denk van wel. Maar je moet altijd de juiste context creëren. Ik denk dat wij dat gedaan hebben. Eerst en vooral is er ons familieforum, waarvan alle familieleden deel uitmaken. Daaruit is een familiecharter voortgevloeid dat de basisspelregels vastlegt, met daarin ook een aandeelhoudersovereenkomst vervat die bepaalt wie wat kan beslissen en onder welke omstandigheden en voorwaarden. Finaal hebben we ook nog een groeps-effectenhoudersovereenkomst, die op papier vastlegt wat er moet gebeuren als er aandelen of andere effecten van het familiebedrijf verkocht zouden worden binnen of buiten de eigen familie. Ook de waardering van de aandelen wordt daarin omschreven. Dat oogt allemaal mooi op papier, maar ik verzeker u dat dit alles geen statische documenten zijn. We evalueren dat ook van tijd tot tijd. De voordelen van al die afspraken zijn groot: ze zorgen voor rust enerzijds en voor een visie op lange termijn anderzijds. Zo ook werd 4 jaar geleden beslist om de leiding over onze 2 belangrijkste bedrijven over te dragen naar de nieuwe generatie. Mijn zoon Louis heeft nu als CEO de leiding over Ceratec, terwijl mijn neef Maxime dezelfde rol opnam bij Ploegsteert. In één en dezelfde beweging ben ik voorzitter geworden van de raad van bestuur.”

Als vader en oom is het niet altijd gemakkelijk de fakkel door te geven. Hoe liep dat hier?

Philip De Bruyn: “Een overdracht tot een goed einde brengen is een stappenplan met veel randvoorwaarden, zoals veel met elkaar praten, respect tonen in beide richtingen en uiteraard de spelregels goed uittekenen. Het einddoel moet altijd zijn om iedereen op één en dezelfde lijn te krijgen. Toegegeven, gemakkelijk is dat niet. Iedereen kent de verhalen waar jaloezie de bovenhand haalt met alle gevolgen van dien. Wij zijn heel ver gegaan in onze politiek van familiale toenadering en openheid. Zo hebben we ook altijd de zogenaamde ‘koude kant’ (zeg maar de aangetrouwden, nvdr) betrokken bij alle stappen die we gezet hebben. Met een goede reden: iedereen weet toch dat je beslissingen die genomen worden binnen de muren van het bedrijf ook naar thuis meeneemt. Door open te communiceren met iedereen, anticipeer je op eventuele problemen.”



Experts zullen net zeggen dat dat te veel risico inhoudt?

Maxime Busschaert: “Communiceren is altijd goed.”

Louis De Bruyn: “Iedereen mag toch het recht hebben om vragen te stellen.”

Philip De Bruyn: “We hebben voor Ceratec en Ploegsteert ook een raad van advies in het leven hebben geroepen met 2 externe raadgevers per bedrijf. Ik kan u verzekeren dat we ook voor toppers hebben gekozen. Ze zijn een klankbord voor de nieuwe generatie.”

Louis De Bruyn: “De ervaring heeft ons al geleerd dat zo’n raad van advies voor heel wat meerwaarde zorgt. Bij Ceratec staan we voor 2 grote uitdagingen: verder innoveren door te investeren in R&D (waaronder ook softwareontwikkeling) enerzijds en anderzijds verder blijven internationaliseren.”

Is ‘zoon van’ of ‘familie zijn van’ een voordeel? Of zijn er ook nadelen aan verbonden?

Louis De Bruyn: “Ach, we hebben het nooit anders gekend. Ik beschouw het als een kans en ook als een voorrecht. Als het over strategie gaat, zitten we voor 95% op dezelfde golflengte, maar ik ben ook geen kopie van mijn vader en zal wellicht andere accenten leggen. Het positieve is echter dat je te allen tijde een fantastisch klankbord hebt als je complexe beslissingen moet nemen.”

Maxime Busschaert: “Aan iemand met zoveel ervaring kan je sneller iets vragen en hij zit nog eens next door ook. Ik heb onze relatie altijd ervaren als zeer open. Als je het over een mentor wilt hebben, dan is mijn oom er eentje die kan tellen.”

Philip De Bruyn: “Ik hou eraan om wekelijks met hen samen te zitten en one-to-one te brainstormen.”

We mogen aannemen dat elk ook zijn manier van ondernemen en managen heeft? Jonge generaties denken nu eenmaal anders.

Philip De Bruyn: “Het is naar mijn gevoel nog te vroeg om daar uitspraken over te doen. Ze zijn finaal nog maar een jaar aan zet als CEO. Binnen 5 jaar zal dat duidelijker zijn.”

Louis De Bruyn: “Maar het is ook een feit: alles is in beweging, de hele wereld. Het is belangrijk om een mindset te hebben die de verandering omarmt. Wij zien de opkomst van AI en Industrie 5.0 bijvoorbeeld als een opportuniteit en niet als een bedreiging.”

Jullie kennen het onderscheid tussen managen en ondernemen. Hoe voelen jullie zichzelf?

Philip De Bruyn: “Elk familiaal bedrijf heeft een eigen DNA. Het is niet omdat ik nu voorzitter ben geworden van de raad van bestuur, dat ik geen ondernemer meer kan of mag zijn. Of anders gezegd: ik ben nu niet plots verveld tot een manager. Ondernemen is het middelpunt van ons verhaal en zo is het altijd geweest. We kunnen het ondernemen niet laten. Ik niet en de generatie na mij kennelijk ook niet. Het heeft ook met waarden te maken die inherent zijn aan wie we zijn en wat we doen. Dat willen we ook zoveel mogelijk overzetten op anderen, onze medewerkers zeg maar. Intrapreneurship stimuleren maakt dan ook integraal deel uit van ons DNA.”

Philip, wat is zo boeiend aan ondernemer zijn? ooit zei je dat het allemaal te maken heeft met volutarisme, de wil om vooruit te geraken.

Philip De Bruyn: “Vandaag zou ik zeggen dat het te maken heeft met volutarisme én

met opportunisme. Als er opportuniteiten zijn moet je op de trein springen. Vandaag wordt Ceratec gechallenged door de Chinezen. Wel, laat ze maar komen, denk ik dan. We maken van een uitdaging een opportuniteit door sneller en beter te zijn en onze softwareoplossingen moeten daar toe bijdragen. Een mooi voorbeeld is onze unieke oplossing voor de automatisatie van het multi-level storage voor 10.000 wagens bij onze klant ICO in Zeebrugge.”

Maxime Busschaert: “Voor mij staat ondernemen synoniem voor zaken in beweging zetten, altijd en opnieuw. Fascinerend.”

Louis De Bruyn: “Klopt helemaal, al gebeurt dat soms met kleine stappen.”

Philip De Bruyn: “Ik denk dat de aantrekkingskracht ook schuilt in de bereidheid tot verandering. Met Ploegsteert zijn we begonnen met bakstenen om ook te evolueren van keramiek richting beton of vloeren. Ceratec begon als ‘elektricien’ maar is vandaag een compleet engineeringbedrijf geworden dat ook alle intralogistieke processen kan helpen aansturen. Verandering is de enige constante en dat drijft ons om te blijven ondernemen. Kijk naar de vlassers van weleer in de streek rond Kortrijk. Hun bereidheid om te schakelen heeft ervoor gezorgd dat we fantastische nieuwe bedrijven zagen opstaan in de streek. Het is mijn opdracht om ook na te denken over waar we naartoe moeten op de lange termijn.”

Louis De Bruyn: “Ondernemen betekent ook altijd jezelf in vraag durven stellen. Door goed te luisteren naar de noden van de klant kom je al heel ver.”

Philip De Bruyn: “Ik ben niet te beroerd om toe te geven dat we ook wel eens foute beslissingen hebben genomen in het ondernemen. Daar moet je dan maar uit leren. Ook dat geeft een bijkomende dimensie aan ondernemerschap. Als groep hebben wij het voordeel van de schaal. Als het al eens minder gaat bij het ene bedrijf, konden we dat tot hiertoe altijd compenseren bij een ander bedrijf.”

Als de geschiedenis van jullie bedrijven iets leert, dan wel dit: het is een verhaal van overnames. De vraag is dan ook logisch: what’s next?

Philip De Bruyn: “Hum, daar kunnen we moeilijk iets over zeggen, maar er zal wel altijd een nieuwe stap zijn. Elk bedrijf vervelt

“Wij zien de opkomst van AI en Industrie 5.0 als een opportuniteit en niet als een bedreiging.”

— LOUIS DE BRUYN

“Als je het over een mentor wilt hebben, dan is mijn oom er eentje die kan tellen.”

— MAXIME BUSSCHAERT

en trekt op de één of andere manier een nieuw gewaad aan. Overnames versnellen net dat proces en dat is goed ook. We blijven dan ook continu rondkijken. Ook internationaal. Een stap buiten Europa? Zou kunnen.”

Wat zijn de voorwaarden om een goede overname te realiseren?

Philip De Bruyn: “In essentie gaat het altijd om één criterium: het DNA moet kloppen, mensen moeten bereid gevonden worden om mee te schrijven aan een nieuw verhaal. Is dat niet het geval, wel, forget it. Wij hebben dat al eens meegemaakt toen we de Franse machinebouwer Cleia in de regio Bourgondië overnamen. We hebben er heerlijke wijn gedronken, maar de fit tussen onze beide bedrijven was er niet. Na 6 jaar hebben we afstand genomen.”

Louis De Bruyn: “Het is en blijft people business en het is vaak moeilijk om mensen te laten samenwerken als de culturele fit er

niet is. Een stand alone nastreven of overnemen en integreren: that's the question.”

Maxime Busschaert: “Er is hier al terecht gewezen op de menselijke kant. Om daarin te slagen vind ik de afstand ook cruciaal. Recent namen we MD Beton over. Welnu, ik kan daar dagelijks naartoe gaan om met de mensen te overleggen. Hoe groter de afstand, hoe uitdagender het slagen van een overname.”

Het CEO-schap verandert voortdurend, net als het ondernemerschap zelf. Wat zijn de nieuwe credo's en de hedendaagse uitdagingen?

Philip De Bruyn: “Onze generatie was er altijd een van ‘vivons heureux vivons cachés’. Vandaag merken we bijvoorbeeld dat employer branding belangrijk is, onder meer om goede mensen aan te trekken.”

Louis De Bruyn: “Onze thuisbasis bevindt zich in een enclave van België. Maar om talent aan te trekken, moet je uit de scha-

duw durven treden. Dat doen we nu meer en meer: communiceren, aan de wereld tonen dat we bestaan en mooie zaken realiseren. We willen bescheiden blijven als mensen maar gelijktijdig ambitieus zijn als ondernemers.”

Maxime Busschaert: “Ik heb nu al gemerkt dat medewerkers trots zijn als hun bedrijf positief onder de aandacht komt. Dat zorgt ontegensprekelijk voor een stimulans.”

Alvast met de Ploegsteert-groep zijn jullie actief in een overtraditionele sector. Is innovatie daar nog echt aan de orde?

Maxime Busschaert: “We doen niets anders dan innoveren. Om te beginnen is er veel interne procesinnovatie, maar daar blijft het niet bij. Het metselen is overgegaan in het verlijmen van bakstenen, en vandaag kunnen we zelf prefab binnenmuren in één stuk aanbieden. Ook in de betonwereld worden voortdurend nieuwe stappen gezet. Om maar één voorbeeld te geven: waar vroeger kelders ‘bekist’ werden, kunnen we nu kelders aanbieden met holle betonwanden. En dan heb ik het nog niet over de reuzetappen die we gezet hebben op het vlak van duurzaamheid en circulariteit.”

Hangt AI als een zwarte wolk boven de tewerkstelling van de toekomst?

Louis De Bruyn: “Helemaal niet. De jobs veranderen van inhoud, dat is de essentie. Medewerkers moeten alleen de juiste skills worden aangeleerd. Als de mindset goed zit – de bereidheid om te leren – dan zie ik geen problemen.”

Maxime Busschaert: “Ik ervaar alvast een grote bereidheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan.”

(Karel Cambien - Foto's Stefaan Achtergael)

www.ploegsteert.com
www.ceratec.eu

