

ONDERNEMERS

EDITIE 04
2021

Blikvanger

Flagstone werkt aan project rond wendbare logistiek

Interview

Vincent Van Quickenborne en Tinne Van der Straeten

Dossier

Digitaal & mobiel

Maxime Busschaert — Ploegsteert Groep en Louis De Bruyn — Ceratec

**“Belang van het bedrijf
boven het belang
van de familie”**

**VO
ka**

Kamer van
Koophandel
West-Vlaanderen





In de vierde generatie helpen de neven Louis De Bruyn en Maxime Busschaert de operaties leiden bij respectievelijk Ceratec (machinebouw en elektrotechnische installaties, 110 miljoen euro omzet, 650 werknemers) en de Ploegsteert Groep (bouwmaterialen, 45 miljoen euro omzet, 230 medewerkers). Dat alles nog even onder het goedkeurend en toezienend oog van vader (en oom) Philip De Bruyn. West-Vlaams ondernemerschap pur sang, historisch gegroeid net over de provinciegrens, in het landelijke Ploegsteert.

Louis De Bruyn — Ceratec & **Maxime Busschaert** — Ploegsteert Groep

“Belang van het bedrijf boven het belang van de familie”

Dit is een groep met veel historiek en legacy, al 100 jaar lang. Hoe is het ambacht van bakstenen geëvolueerd naar een industriële bedrijvengroep?

Maxime Busschaert: “Alles is begonnen bij onze overgrootvader Remi De Bruyn, die uit Aalst afkomstig was, en zich na de Eerste Wereldoorlog kwam vestigen als schroothandelaar. Toen hij ontdekte dat er op boerderijen in de regio op kleine schaal bakstenen werden aangemaakt, toonde hij interesse voor die sector en dacht meteen ook al verder, aan samenwerking met name. De tweede generatie, onze grootvader Joseph, die 2 jaar geleden overleed, zorgde voor een dubbele sprong voorwaarts: schaalvergroting enerzijds, en centralisatie op één site anderzijds, wat de verdere industrialisering mogelijk maakte.”

Louis De Bruyn: “Mijn vader zag in de jaren 80 de crisis opdoemen. Hij nam de beslissing om ook radicaal een tweede activiteit op te starten: machinebouw om keramische bouwmaterialen aan te maken. Al snel merkten we dat we de knowhow die we opbouwden binnen de steenbakkerijen ook konden toepassen in andere bedrijfstakken. Vandaag

bieden we een veelvoud aan handling en intralogistieke oplossingen aan, binnen een heel divers marktsegment: van robots met 3D-visie, AGV's, miniloads, tot volautomatische hoogbouwmagazijnen. Van automatisering van machines maakten we de stap naar de elektrische installaties, op vandaag de grootste divisie van Ceratec. De afgelegde weg tussen het ambacht van bakstenen maken en de hoogtechnologische activiteiten van vandaag mag dan wel groot lijken, het diversificatietraject is altijd in kleine stapjes gebeurd. Vandaag genieten we nog altijd van dat strategische inzicht van de vorige generaties.”

Waarom bleef de diversificatie beperkt tot twee sectoren?

Louis De Bruyn: “Het zou toch onverstandig zijn mochten we ons nu plots storten op sectoren die we helemaal niet kennen? Voor dergelijke avonturen bedanken we feestelijk. IT of voeding? Neen, daar zal je ons niet zien opduiken. Wel zijn we intussen met de familie succesvol actief geworden in immobi-



liënprojecten, onder de leiding van een oom en de zus van mijn vader.”
Maxime Busschaert: “Onder diversificatie en innovatie verstaan we veeleer dat je het binnen de sector die je kent, aandurft om te investeren in nieuwe niche-activiteiten, en markten of marktsegmenten aanboort die je voordien nog niet bediende. Ook dat is diversificatie.”

Jullie vertegenwoordigen de vierde generatie. Hoe werden jullie daarop voorbereid?

Louis De Bruyn: “Dat was een vrij natuurlijk proces. Je kent het verhaal van het familiebedrijf natuurlijk van jongs af aan. Ik beschouw het als een eer om daar verder aan te mogen meeschrijven. We hebben geen ervaring opgedaan in andere bedrijven. Maar we zijn helemaal onderaan de ladder begonnen, zonder kapsones of eisen. We hebben jaren gewerkt om ons een 360 graden-beeld te vormen van het reilen en zeilen. En belangrijk ook: we kregen de nodige vrijheid om onze weg te zoeken.”

Maxime Busschaert: “Weet u, er was zelfs geen vacature voor onze eerste job. We zijn hier binnengewandeld, en hebben ons plaatsje gezocht. Ik vond dat binnen de R&D-afdeling, op zoek naar nieuwe producten binnen de bouwwereld. Hadden we eerder elders ervaring opgedaan, dan waren we allicht op een hoger niveau begonnen. Het is goed zoals het nu gelopen is. Het is vandaag nog altijd een zegen dat we zo nodig kunnen terugvallen op de ervaring en advies van ‘grijs haar’”

Jullie zijn beiden bijzonder goed geschoold. Hoe voelen jullie zich vandaag: eerder managers of eerder ondernemers?

Louis De Bruyn: “Toch eerder ondernemer, denk ik. Medewerkers aansturen en begeleiden beschouw ik als een prioritaire opdracht, net als zoveel mogelijk contact houden met klanten en opportuniteiten onderkennen. Daar gaat nog altijd de prioriteit naar toe.”

Zit iedereen van de familie op dezelfde lijn?

Louis De Bruyn: “We hebben een aandeelhoudersovereenkomst binnen de familie waarin één principe heilig wordt verklaard. Dat principe heet: het belang van het bedrijf gaat altijd en overal boven het belang dat de familie, of één van de drie

“Vandaag genieten we nog altijd van het strategische inzicht van de vorige generaties.”

— Louis De Bruyn

familietakken, voor ogen zou kunnen hebben. Of met andere woorden: één tak kan nooit zorgen voor een blokkage.”

Hoe willen jullie het familiebedrijf nog zien groeien in de toekomst? Is groei wel zaligmakend?

Louis De Bruyn: “Je zal ons nooit horen zeggen dat groei een fetisj is. Als we groei vooropstellen, dan horen daar ook voorwaarden bij. Het moet gaan om een groei die duurzaam én rendabel is. We zijn heus niet naïef. Groeien vergt kapitaal en veel geduld. Er is in de branche van Ceratec alvast nog marge om te groeien. In die zin zijn het vooral de klanten die ons pushen om te groeien. Maar we zullen ook nooit zotte dingen doen.”

Maxime Busschaert: “In de sector van de bouwmaterialen is groei natuurlijk een relatief gegeven, want het gaat om een veeleer mature ofte gesatureerde markt. Als we toch vooruitgang willen boeken, dan moet die komen van de productinnovatie en marktsegmentatie. Wat dat betreft, maken we stap na stap goede vooruitgang. Binnen de steenbakkerijen hebben we de laatste jaren verschillende nieuwe producten gelanceerd die inspelen op nieuwe bouwnormen of veranderende bouwgewoontes. Marktsegmentatie kwam er de laatste jaren met onze prefabafdeling Prefaxis, die met z’n prefabwanden mikt op de grotere aannemerij. Vorig jaar namen we de activiteiten van Douterloigne uit Anzegem over, waarmee we onze positie binnen de markt van de sleutel-op-de-deurbedrijven versterken. Mag ik het ook scherpstellen? Corona heeft aan onze basisfilosofie en -aanpak niets maar dan ook niets veranderd. We blijven er voor gaan; we houden onze adem vooral niet in.”

In deze tijden versnelt het aantal overnames nog, consolidatie is meer dan een modewoord. Is het dan geen zaak van eten of gegeten worden?

Maxime Busschaert: “Onze deur staat

vooral niét open, met de nadruk op niet. Want big-bigger-biggest, wat is dat? Doen grote groepen het beter dan middelgrote? Ik denk het niet.”

Louis De Bruyn: “Iedereen, industriële spelers of financiële groepen, mag hier komen aankloppen, ons antwoord is duidelijk: we willen autonoom verder ons ding doen, we hebben niemand nodig om op eigen kracht te groeien en zo ook concurrentieel te blijven.”

Innovatie is hét buzzword bij uitstek. Wat is de beste weg om tot dat doel te komen?

Louis De Bruyn: “Het zal u misschien verbazen, maar binnen Ceratec hebben we geen specifieke R&D-cel. Het begint en eindigt wat ons betreft met goed luisteren naar wat de klant vraagt. Zijn wensen zorgen voor dé opstap naar innovatie. Het is dan aan onze meer dan 100 ingenieurs om vernieuwende oplossingen te bedenken. Daarin zijn we sterk. De niet aflatende vraag vanuit de





“Om een goede innovator te zijn, moet je een beetje toerist en een beetje opportunist zijn.”

— **Maxime Busschaert**

markt bevestigt die stelling alleen maar. Innovatie heeft in ons geval dus veel, zo niet alles, te maken met onze klantengedrevenheid.”

Maxime Busschaert: “In de wereld van de bouwmaterialen is dat niet fundamenteel anders. Om een goede innovator te zijn, moet je een beetje toerist en een beetje opportunist zijn. Waarmee ik bedoel: rondlopen, goed luisteren, en opportuniteiten zien. Je kan niet weten hoeveel we terzake leren op buitenlandse beurzen. We zien iets en geven het dan een eigen toegevoegde waarde, wat leidt tot een nieuw product.”

Iedereen heeft altijd en overal de mond vol over digitalisering en dat is

ongetwijfeld een must. Maar betekent digitalisering in bepaalde gevallen ook niet dehumanisering?

Louis De Bruyn: “Digitalisering en aandacht voor de menselijke component kunnen en moeten volgens mij hand in hand gaan. Wij zijn vanaf dag één van corona, en als gevolg van de omstandigheden, verplicht geweest om mensen thuis aan het werk te houden. Maar vanaf dag één hebben we er ook alles aan gedaan om de relatie met onze werknemers te intensifiëren. Hoe? Communicatie, communicatie, communicatie. Dat was en is nog steeds een absolute prioriteit, waaraan we ook veel tijd en energie hebben besteed. Een deel van onze Franse medewerkers begreep

niet goed dat het werk gewoon doorging. Want had Macron niet gezegd: ‘On est en guerre, restez à la maison’?”

Maxime Busschaert: “Onze bedrijven hebben geen dag stilgelegd. Mits uiteraard de nodige preventie- en veiligheidsmaatregelen.”

De ligging van Ceratec en Ploegsteert is bijzonder, in Henegouwen maar pal op de grens met Frankrijk en Vlaanderen. Zouden de zaken er anders uitzien als het bedrijf in West-Vlaanderen lag?

Maxime Busschaert: “Ik denk dat het hier in Wallonië niet beter of slechter is dan in Vlaanderen. Ik geef een voorbeeld: voor de ontginning van kleilagen, hebben we vergunningen nodig van de overheid. Ja, daar komt nogal wat regulitis bij kijken, maar dat is in Vlaanderen net eender. We klagen niet over de aanpak van en de relatie met de overheid.”

Heeft die ligging op een driesprong ook voordelen?

Louis De Bruyn: “Inzake rekrutering beslist wel. Bij Ceratec werken ongeveer één derde Fransen, één derde Walen en één derde Vlamingen. Dat zorgt voor een heel aparte identiteit binnen ons bedrijf. Het gaat ook om de bedrijfscultuur. Sommige West-Vlaamse bedrijven hebben schrik om een Waal of een Fransman te ‘droppen’ in een Vlaams team. Als we hier een Fransman aanvaarden, kijkt niemand daar nog van op. Wij omarmen die diversiteit, en beschouwen die zelfs als een meerwaarde. Het statuut van grensarbeiders heeft ons in de loop der jaren ook danig geholpen. Nadat het werd herzien (voor nieuwkomers, nvdr), hebben we noodgedwongen meer een beroep moeten doen op onderaanneming. Dat is niet onze favoriete keuze, maar ze werd ons min of meer opgedrongen.”

Maxime Busschaert: “Wat het ook heel bijzonder maakt, is dat taal hier hoegenaamd geen issue is. Er wordt gewiticht van Frans naar Nederlands of omgekeerd, dat het een lieve lust is, en dat binnen alle geledingen van ons bedrijf. En een ander voordeel: hier vinden we nog de fysieke ruimte om te ondernemen. In Vlaanderen is dat veel minder evident.”

(Karel Cambien - Foto's Stefaan Achtergael)