

Nieuwsbrief januari 2022

BIJ DE ZAAK IN DE PRAKTIJK

Enkel voor ondernemers en vrije beroepen



In goede handen

Maak de juiste keuzes bij de overdracht
van uw bedrijf of praktijk

‘De volgende generatie geeft
me de gemoedsrust om straks
een stap opzij te zetten.’

(Wouter Torfs - CEO Torfs)

INHOUD

IN GOEDE HANDEN

4

Wouter Torfs & Co

'De volgende generatie geeft me de gemoedsrust om straks een stap opzij te zetten.'

10

Vind de juiste opvolger

De KernTalentedmethode van Danielle Krekels

18

Metten is weten

Onze enquête: In hoeverre bent u al bezig met het loslaten van uw loopbaan?

30

Waarom is loslaten zo moeilijk?

Een gesprek met de personal coach

34

Duurzaam denken en doen

Inspiratie uit de textiel- en zorgsector

40

De quote

Hoe vermijdt u het zwarte gat na de carrière?

44

The Square - 4x4

De 4 Q's van Zhong Xu



ORTWIN BOONE | WANNES GHEYSEN

Verantwoordelijke vrije beroepen

Verantwoordelijke ondernemers

'Het overdragen of verkopen van uw bedrijf of praktijk is meer dan louter de transactie voorbereiden. Het gaat ook om emotionele connectie met uw opvolgers zodat u met gemoedsrust de overdracht kan voltooien.'

Beste ondernemer,
Beste vrij beroep,

Vrije beroepen en ondernemers werken zich uit de naad om hun praktijk of bedrijf te laten groeien en bloeien. Ze doen dit voor zichzelf, maar vaak nog meer voor hun klanten of patiënten. Deze laatste zijn dan ook de reden waarom het zo moeilijk is om afscheid te nemen. Jarenlang halen ze zo veel voldoening uit deze relatie. En dan nemen ze noodgedwongen afstand.

Bovendien valt ook de onzekerheid die dat afscheid met zich meebrengt hen vaak erg zwaar. Wat zal er met mijn klanten of patiënten gebeuren als ik een definitief punt achter mijn loopbaan zet? Zal mijn opvolger hen op dezelfde manier bedienen en bedienen? Zullen ze van dezelfde gedrevenheid en zorg kunnen blijven genieten? Het zijn vragen waar elke ondernemer of elk vrij beroep aan het einde van de carrière mee kampt.

We denken vaak dat het louter om contracten en afspraken gaat. Maar is dit de essentie? Gaat het niet vaker over emoties? De moeilijkheid om los te laten? Het gebrek aan vertrouwen dat opvolgers het ingeslagen pad zullen volgen? Uit jarenlange ervaring en de verhalen van onze ondernemers en vrije beroepen zijn wij alvast overtuigd van wel.

Het overdragen of verkopen van uw bedrijf of praktijk is namelijk meer dan louter de transactie voorbereiden. Het is zich emotioneel connecteren met uw opvolgers zodat u met gemoedsrust de overdracht kan voltooien. Om nadien ten volle te genieten met familie en vrienden van die activiteiten waar je hoogstwaarschijnlijk in het verleden te weinig tijd voor had.

Plannen om uw praktijk of bedrijf over te dragen of te verkopen? U doet ongetwijfeld inspiratie op bij het lezen van ons magazine!

Veel leesplezier.

Ortwin Boone
Wannes Gheysen



De ene generatie bouwt langzaam af, de andere staat aan het begin van een nieuw verhaal. Het bedrijf Schoenen Torfs staat voor een transitie. De zoektocht naar een opvolger voor CEO Wouter Torfs is al een tijdje aan de gang. Big shoes to fill. De kans is groot dat de leiding van het bedrijf in familiehanden blijft. Hoe kijken zijn opvolgers naar de toekomst? In hoeverre is hij zelf klaar om afstand te nemen en los te laten? Een mooi gesprek met jong en iets ouder. Twee generaties Torfs met eenzelfde doel: het familiebedrijf de ruimte geven om te blijven groeien. Vastberaden en met de nodige trots.

‘Ik wil de volgende generatie het mooiste familiebedrijf van het land nalaten.’

Met een welgemeende elleboogstoot heet hij me welkom. Een gelukzalige glimlach op de lippen. Pretlichtjes in de ogen. Duidelijk zin in de nieuwe dag. De reden van zijn zichtbaar geluk kwam enkele uren tevoren ter wereld. Zoon Toon werd voor het eerst papa. ‘Heerlijk toch,’ zucht de trotse grootvader duidelijk opgelucht. ‘Ze heet Nikko. Helemaal gezond. Klaar om met alle liefde van de wereld groot te worden.’

Ik heb een afspraak met de man die winkelketen Schoenen Torfs een gezicht gaf. En met de vier familieleden die ervoor kozen om het familiebedrijf mee draaiende te houden. Elk vanuit hun eigen specifieke functie. Nichtje Lise als verantwoordelijke voor marketing en duurzaamheidsbeleid. Nichtje Eva als stagiaire op de afdeling aankoop en rechterhand van Wouter op vlak van expansie en legal. Dochter Tine als deel van het marketingteam. En achterneef Alexander als outletmanager. Ook zoon Toon had erbij moeten zijn. Hij doorloopt een stage met het accent op innovatie en sales binnen het bedrijf. Maar Toon heeft zich om begrijpelijke redenen netjes verontschuldigd. Een mix van gezonde ouderlijke wijsheid en jeugdig enthousiasme vult de tafel.

Het Torfsverhaal begon in 1948. De grootouders van Wouter stampten eigenhandig in Lier vier schoenwinkels uit de grond. Onder de tweede generatie (zonen Karel en Herman en schoonzoon Staf) groeide het bedrijf uit tot een keten van zo’n 25 filialen. In 1986 startte Wouter in het bedrijf als algemene directie. Drie jaar later werd hij CEO. Het begin van een nieuw hoofdstuk in het Torfsverhaal.

Hoe bewust was jouw keuze om in het familiebedrijf te stappen, Wouter?

Wouter Torfs: ‘Ik was advocaat aan de Balie van Antwerpen toen de vraag kwam om het familiebedrijf over te nemen. Mijn drie nonkels die toen aan het hoofd van het bedrijf stonden, waren half vijftig en dachten na over de volgende stap. Als ik niet toehapte, zouden ze extern naar mogelijke opvolging zoeken.

‘Mijn bomma stak niet onder stoelen of banken dat ze het zou appreciëren als ik voor het familiebedrijf koos. Ze heeft zonder twijfel een rol gespeeld in mijn uiteindelijke keuze. Noem het een soort van liefdevolle druk.’

Mijn bomma was toen 86. Volgens een kleine stadslegende rond Torfs zou zij me op haar sterfbed gevraagd hebben om in het bedrijf te starten. Dat klopt niet. Maar ze heeft wel vaak laten verstaan dat ze het zou appreciëren als ik voor het familiebedrijf koos. Ik zag haar graag. Ze heeft zonder twijfel een rol gespeeld in mijn uiteindelijke keuze. Noem het een soort van liefdevolle druk. Bovendien was onze oudste dochter toen net geboren. Mijn vrouw was tandarts. Twee hardwerkende zelfstandigen onder één dak leek ons iets teveel van het goede. Ook in functie van het gezin was de overstap naar het familiebedrijf een goed idee. Het zou mijn work-life balans alleen maar ten goede komen, dacht ik.’

Hoe kijk je terug op die beginperiode

Wouter Torfs: ‘Ik was drie jaar advocaat. Ik deed dat graag en voelde dat ik daar ook steeds beter in werd. Het begin van een mooie carrière. Plots kwam ik in een bedrijf terecht waar mijn voorgangers al dertig jaar op een bepaalde manier werkten. Mijn vader runde de winkels in de Kempen. Nonkel Herman had de winkels in Antwerpen onder zijn hoede. Nonkel Staf stond aan het hoofd van de winkels in Gent. Ze hadden elk hun verantwoordelijkheden en respecteerden die van de anderen. Ze legden toen, samen met mijn grootouders, de stevige basis van het familiebedrijf. Maar naar goede Vlaamse gewoonte werd niet altijd alles uitgesproken. Ik heb dan ook een tijdje gewoon meegedraaid. Op de achtergrond. Het heeft een tijd geduurd voordat ik plezier vond in het familiebedrijf.’

Wat zorgde voor de ommekeer?

Wouter Torfs: 'Ik kreeg pas de smaak te pakken toen ik zelf in de winkel ging staan en zo affiniteit met het product kreeg. Ik zag met eigen ogen hoe vrouwen zichzelf kunnen verwennen met iets relatief kleins. Ik ontdekte de magie van de schoen. En hoe belangrijk service is. Onze medewerkers. De goesting groeide. Ook om bepaalde dingen anders aan te pakken.'

Het eerste grote 'veranderingsmoment' was ergens halfweg de jaren negentig. De omzet kwam zwaar onder druk te staan. Maar nog steeds werd weinig tot niets openlijk besproken. Er waren te veel les non-dits. Op een dag schreef ik een brief naar de Raad van Bestuur met de oproep om me gewoon te zeggen wat in hun ogen niet goed liep.

Ik nam een consultant onder de arm voor een eerste grondige strategische oefening. We gingen na wat het bedrijf nodig heeft om in een veranderende context met nieuwe consumentenverwachtingen overeind te blijven. Zo hadden we toen geen periferiewinkels. En dit terwijl het winkelen in de steden steeds meer onder druk kwam te staan. Er moest op dat vlak dringend iets veranderen. Had Torfs toen niet bewogen, dan bestonden we nu niet meer. Ik stelde ook een nieuw management team samen. Ik koos voor de weg van transparantie en communicatie doorheen het bedrijf. Ook die kentering zorgde ervoor dat ik me meer thuis ging voelen. Stilaan kreeg de familie weer wat vertrouwen. De motor sloeg weer aan. Tussen 2000 en 2015 openden we veertig winkels aan de rand van de stad. Dit was zonder twijfel de verdienste van een dynamisch management team van zeven mensen waarin mijn nichten Karla (aankoop) en Barbara (marketing) een sleutelrol speelden. In 2012 begonnen we met e-commerce. Als het over de toekomst van een onderneming gaat, moet je soms een bocht durven maken en standpunten durven herzien. Stilstaan is achteruitgaan. Zeker in de tijden waarin we nu leven.'

Ook jullie als vierde generatie kozen bewust voor het familiebedrijf. In hoeverre werden jullie hiervoor gevraagd?

Lise Conix: 'Ik werd niet gevraagd. Mijn ouders zijn allebei artsen. Ik werd in Afrika geboren. Dat maatschappelijk en sociaal geëngageerde kreeg ik als kind met de paplepel mee. Vandaar mijn studiekeuze politieke wetenschappen. Na deze studies ging ik voor een extra opleiding aan de Vlerick Business School. Niet zozeer vanuit de pure bedrijfsinsteek maar wel om me te verdiepen in hoe bedrijven hun verantwoordelijkheid kunnen en moeten nemen in de samenleving. Ik ging nadien als zelfstandig consultant duurzaam ondernemen aan de slag. Totdat Wouter en Barbara me op een dag vol vuur de filosofie van Torfs uit de doeken deden. De kernwoorden waren menselijkheid, eerlijkheid, duurzaamheid en authenticiteit. 'Waarom span ik me als zelfstandig consultant bij andere bedrijven in terwijl ik op dat vlak heel veel voor het familiebedrijf kan betekenen?' vroeg ik me nadien af. Zo ben ik dan toch bij Torfs begonnen. Ik werkte eerst twee jaar in de winkel. Na mijn stagetraject werd ik duurzaamheidsverantwoordelijke.'

Eva Conix: 'Na mijn rechtenstudies begon ik als fiscaal jurist bij een groot advocatenkantoor. Maar ik vond er mijn plek niet. Ik bleef zoekende. Is dit wat ik écht wil in het leven? Het was mijn grote passie voor mode die me uiteindelijk richting familiebedrijf dreef. Ik startte binnen het stagetraject van Torfs. De perfecte manier om te ontdekken met welke afdeling je affiniteit voelt. Ik kwam uiteindelijk op de afdeling verkoop terecht. Daarnaast focus ik me samen met Wouter op ons vastgoed en de juridische zaken.'

Alexander Torfs: 'Elke telg van de familie Torfs groeit op in de schaduw van het familiebedrijf. Dat heeft zeker consequenties. Zo stellen de meesten zich op een dag de vraag: wat kan ik voor het bedrijf betekenen? Voor mij was het antwoord in elk geval al snel duidelijk. Mijn drijfveer? Dankbaarheid. We hebben zoveel te danken aan onze stamvaders. Zij maakten van Torfs een bedrijf dat niet meer weg te denken valt in ons land. Mijn bereidheid om iets terug te geven is erg groot. Het motiveert me om er elke dag voor te gaan. Daarnaast is het uiteraard een zalig bedrijf om te werken. Ik vond er snel mijn draai en voel me helemaal thuis. Ook ik heb ruim twee

jaar in verschillende winkels gewerkt. Fijn om tijdens deze stage met beide benen in de realiteit te staan.'

Jullie doorliepen alle drie het stagetraject. Een must om als familielid bij Torfs te kunnen beginnen?

Wouter Torfs: 'Absoluut. Deze stage werd ook opgenomen in ons familiecharter. Een stage biedt geen jobgarantie. Maar het is wel de perfecte manier om elkaar beter te leren kennen en te ontdekken waar de interesses echt liggen. Elk familielid kan hierop een beroep doen. Stel dat werken bij Torfs toch tegenvalt en de samenwerking stopt om welke reden dan ook, dan ligt dat gevoelig binnen een familie. Dat werkt door op familiefeesten. Vandaar dat we daar heel voorzichtig mee omgaan. Een stage legt de druk veel minder hoog. Valt het tegen, dan kan je er veel gemakkelijker uit stappen.'

Wat staat nog meer in dat familiecharter?

Wouter Torfs: 'De positieve én negatieve emoties. We hebben de meest delicate kwesties laten vastleggen in het familiecharter. Zie het als een soort van grondwet of hoeksteen voor de familiebanden binnen het bedrijf. Zo is het niet de bedoeling dat familieleden zomaar carrière kunnen maken in het bedrijf. Ik creëer geen jobs die er niet zijn. Maar als er een vacature is en een familielid is bekwaam en gemotiveerd, dan heeft die persoon de voorkeur op een externe kandidaat die even



bekwaam en gemotiveerd is. Blijkt de externe kandidaat beter geschikt, dan krijgt hij of zij de functie. Ook dat hebben we het in het familiecharter opgenomen.'

Tine Torfs: 'Zo liep het ook bij mij. Ik heb gesolliciteerd voor mijn functie. Als dochter van Wouter groeide ik op met het bedrijf. De interesse en fierheid waren er zonder twijfel. Maar na mijn studies marketing wilde ik eerst ervaring opdoen in andere bedrijven. En toen was er een vacature binnen het marketing team. Papa belde me op om me dit te laten weten. 'Ik wil je niet pushen, denk er eens over na. Weet gewoon dat die vacature er is.' Ik werk nu al bijna drie jaar bij Torfs.'

Jullie vader en nonkel werd plots jullie baas. Hoe was dat?

Tine Torfs: 'Dat voelde wel wat vreemd. Vooral in het begin wist ik niet hoe ik hem binnen het bedrijf moest aanspreken: papa of Wouter? Maar papa en ik gedroegen ons al snel zoals thuis.'

Wouter Torfs: 'We zijn vader en dochter. Dat houdt niet op als we ons kantoor binnenstappen. Waarom zouden we hier dan geforceerd over doen? Ook dit hoort bij de cultuur van het bedrijf. De ruimte krijgen om te zijn wie je bent. Op een heel natuurlijke manier.'

Eva Conix: 'Mij viel het die eerste maanden vooral op hoeveel positieve feedback je als Torfsmedewerker krijgt. Dit was ik niet gewoon. Ik kwam uit een bedrijf waar nooit bevestiging werd gegeven. Als je hier iets goed doet, wordt het ook gezegd. Je voelt je gewaardeerd. Dat is voor mij heel belangrijk om gemotiveerd te blijven.'

Wouter Torfs: 'Waardering geven aan je medewerkers is zo belangrijk. Net als elke medewerker zien als een mens van vlees en bloed. Een uniek iemand in zijn totaliteit. Het komt de productiviteit van het bedrijf alleen maar ten goede. Toen ik nog kind was, maakte mijn grootmoeder de zaterdagnamiddag voor alle verkoopsters stoofvlees met frieten. Iedereen at samen, als één grote familie. Ze zei altijd: 'Ge moet goed zijn voor de mensen. Een goed woord doet altijd meer dan een kwaad woord'. Dat hebben we met de paplepel mee gekregen. Jammer genoeg wordt daar nog zo vaak tegen gezondigd. Ik snap dat niet.'

Lise Conix: 'In een bedrijfscontext leer je elkaar inderdaad op een andere manier kennen. En toch heeft een samenwerking met mijn nonkel nooit vreemd aangevoeld. Wouter is vooral mijn mentor. Hij slaagt er telkens weer in om zijn mensen absoluut vertrouwen te geven. Hij verbindt mensen zonder zijn eigen visie op te leggen. Ik zit al enkele jaren in het management van Torfs en nog nooit heeft hij zijn mening doorgedruwd. Ik ben Wouter dankbaar voor wat hij ons de voorbije jaren heeft geleerd. Zeker in het voorbije coronajaar. Plots moesten we overstappen op crisiscommunicatie. Pas in tijden van crisis leer je de klappen van de ondernemers-zweep écht kennen.'

Hebben familiebedrijven een streepje voor tijdens dergelijke crisismomenten?

Wouter Torfs: 'Dat geloof ik wel. Er staan vaak sterke schouders onder een familiebedrijf. Solidariteit en samen erdoor zijn ook bij Torfs kernwaarden. Een familie in tijden van crisis is een geduldige aandeelhouder. Er is veel begrip. Bovendien kunnen we onze medewerkers vertrouwen geven. We bestaan 75 jaar. Deze crisis zal ons niet zomaar van de kaart vegen.'

Ook in tijden van crisis is het belangrijk om te blijven communiceren met je medewerkers. Open en transparant. Je moet contact houden met je mensen, ook al kan je fysiek niet bij elkaar zijn. We organiseerden all-hands meetings waar medewerkers al hun vragen konden stellen over de stand van zaken in het bedrijf. Ook dan heb ik open kaart gespeeld. Hoe waren onze cijfers? Zou Torfs de crisis doorstaan? Er was uiteraard angst voor de job. We voelden dat de temperatuur in de winkels warm was. Maar ook dan zeg je beter waar het op staat in plaats van halve waarheden de wereld insturen die ruimte laten voor speculatie.'

Tijdens deze online ontmoetingen konden medewerkers ook met elkaar delen hoe het nu écht met hen ging. Ze hadden het gevoel: er wordt naar mij geluisterd. In een crisismoment is het welzijn van je medewerkers meer dan ooit cruciaal. Haken zij omwille van angst af, dan komt de onderneming écht in gevaar. Het was een zware en pijnlijke periode. In vijfendertig jaar carrière maakte ik nooit een crisis van deze omvang mee.'

Wat is het geheim van een sterk familiebedrijf?

Lise Conix: 'Openheid en transparantie zijn inderdaad ontzettend belangrijk. Zowel binnen de familie als naar de medewerkers toe. Maar ook blijven waarderen wat de vorige generaties hebben opgebouwd zonder de lange termijn uit het oog te verliezen. Snel durven schakelen om future-proof te blijven. Ik denk dat we daar een mooie balans in hebben gevonden.'

Wouter, hoe voelt het om deze jonge mensen zo gedreven in het bedrijf bezig te zien? Ook zij zullen uiteindelijk hun eigen koers varen.

Wouter Torfs: 'Dat hoop ik. Ook ik kreeg die ruimte uiteindelijk. Ik begon in een cultuur van les non-dits maar voelde nooit controle. Ik mocht mijn ding doen. Net zoals de generatie boven mij ook die ruimte kreeg van mijn grootouders. Ik heb er het volste vertrouwen in als ik deze groep jonge talenten bezig zie en hoor.'

Nog even en dan doe jij een flinke stap terug. De zoektocht naar opvolging is bezig. In hoeverre is het een must dat de leiding van het bedrijf in familiehanden blijft?

Wouter Torfs: 'Ik zou het geen must noemen. Maar we ervaren het in de familie wel als een grote bonus. Tien jaar geleden had ik nog het gevoel dat mijn opvolger niet binnen de familie te vinden zou zijn. Toen waren Alexander, Eva, Lize, Tine en Toon nog begin twintigers. Maar als ik zie wat ze nu in hun mars hebben, dan ben ik gerustgesteld.'



Ik heb alle vertrouwen in de volgende generatie. Ze geven me de gemoedsrust die ik nodig heb om die stap opzij te zetten. Ik blijf familie en aandeelhouder. Maar zij zullen het vooral zelf moeten doen. Op hun manier. Dat is nu eenmaal de gang van zaken. En toch zie ik jammer genoeg nog teveel collega CEO's met een immense controledwang. Laat los en geef vertrouwen.'

In april 2023 word ik 65 en wil ik vooral op operationeel vlak een stap terug zetten. We zitten volop in de transitieperiode. Lise is momenteel onze sterkste kandidaat om mij op te volgen als bedrijfsleider.'

Ik kijk wel uit naar dat volgende hoofdstuk in mijn leven. Het is goed geweest. Er is een gezonde goesting in een leven na Torfs. En uiteraard spelen de kleinkindjes hier een grote rol in. Ik wil bewust tijd voor hen maken.'

Lise, stel dat jij straks in de schoenen van Wouter staat, hoe groot is de druk?

Lise Conix: 'De angst om het niet goed te doen en te mislukken, is er zeker. Een dergelijke erfenis legt toch wel druk op de schouders. Per slot van rekening beheer je wel het vermogen van de familie.'

Ik wil vooral mijn eigen weg vinden in dat empathisch leiderschap. De persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers staan voorop. Authenticiteit vormt de kern van ons verhaal. Iemand die zichzelf niet kan zijn op het werk is geen blijvende werknemer. Menselijkheid is winstgevend, daar geloof ik heel erg in.'

'Ik kijk op één of andere manier wel naar uit naar dat nieuwe hoofdstuk. Ik heb er echt alle vertrouwen in dat onze generatie dat fantastisch zal doen.'

Hoe kijken jullie naar de dag waarop Wouter niet meer zal meedraaien in het bedrijf?

Tine Torfs: 'Dat zal vreemd zijn. Maar het is inderdaad de gezonde gang van zaken. Ik kijk op één of andere manier ook wel uit naar dat nieuwe hoofdstuk. Ik heb er echt alle vertrouwen in dat onze generatie dat fantastisch zal doen.'

Elke Conix: 'Dertig jaar ervaring, dat kunnen we moeilijk snel inhalen. We zullen dan ook zeker op hem terugvallen als het nodig is. Wouter blijft bereikbaar. De geleidelijke overgang naar een nieuwe toekomst voelt goed. Er zal dan ook veel veranderen. De winkel van de toekomst, daar zijn we nu volop mee bezig.'



Alexander Torfs: 'Spannend, zo'n transitie. Maar het geeft ons tegelijkertijd zoveel energie. Ik heb het volle vertrouwen in de overdracht. We zijn er goed op voorbereid. Er is goesting in de toekomst, bij eenieder van ons.'

Lise Conix: 'Ik zal Wouter hard missen. Hij is een meester in mensen samenbrengen en ruimte geven. Hij laat de ideeën uit de groep komen en duwt nooit zijn idee naar voren. Dat is voor mij één van de belangrijkste zaken die ik van hem wil overnemen: hoe zorg je er als bedrijfsleider voor dat iedereen zich mee verantwoordelijk voelt voor de beslissingen die we nemen? De waarden van Wouter zitten zo diep in het bedrijf dat we die mee zullen blijven dragen. Wij, de collega's in het management en de medewerkers.'

Wat wil je de volgende generatie nalaten, Wouter?

Wouter Torfs: 'Het mooiste familiebedrijf van Vlaanderen. Ik heb er zelf mijn leven voor gegeven en ben echt wel fier op waar we nu staan. En dan heb ik het niet enkel over de financiële resultaten. Onze mensgerichte, maatschappelijk verantwoorde en duurzame aanpak, daar gaat het me om. Dat wil ik aan de volgende generatie doorgeven. Ik geloof zo hard in hun competenties, attitude en mentaliteit. Ik wil hen de vleugels vrij laten om dit op hun eigen manier in te kleuren en voor de volgende jaren gestalte te geven. Ik kreeg de kans om mijn ziel in het bedrijf te leggen. Zij zullen net hetzelfde doen. Daar twijfel ik geen seconde aan.'



Een bedrijf verkopen of overdragen is een ingrijpende gebeurtenis. 'Alsof ik toch een beetje afscheid neem van mijn kind,' horen we ondernemers vaak zeggen. Logisch dat u het bedrijf enkel in de allerbeste handen wilt achterlaten en bij de keuze van uw opvolger niet over één nacht ijs gaat. Wie is dé geknippede persoon om uw levenswerk verder te zetten? **Danielle Krekels** van Coretalents helpt ondernemers om dit keuzeproces in de juiste banen te leiden. Haar KernTalentsmethode leidde al meermaals tot een succesvol overnameverhaal.

HOE VIND IK DE JUISTE OPVOLGER?

DE BLAUWDRIJK VAN EEN PERSOONLIJKHEID

Waarmee speelde u graag als kind? Deze vraag stelde Danielle Krekels in de jaren tachtig aan honderden ingenieurs voor haar toenmalig studie- en selectiebureau.

Danielle Krekels: 'Ik liet hen maar vertellen. Alles wat in hen opkwam. Het viel me al snel op dat heel wat van die ingenieurs graag met Lego, Meccano, treinen en auto's speelden. Ik zag ook meteen een groot verschil tussen de industriële en burgerlijke ingenieurs. De eerste groep was als kind gek op constructies bouwen en afbreken. Bij de meer 'theoretische' ingenieurs hoorde ik dat beduidend minder. Na een tijdje kreeg ik een ingeving: 'zou het kunnen dat kinderen niet creatief worden van Lego, maar er graag mee spelen omdat ze al creatief zijn? Ik begon dit systematisch te bevragen en zag allerlei verbanden. Wie als kind graag tekent, schildert, boetseert, haren kapt, kleertjes voor de pop maakt of nog tal van andere dingen leuk vindt die een duidelijke link hebben met iets moois maken, verraaft een sterk KernTalent voor 'esthetische, originele en innovatieve creativiteit', één van de vier creatieve KernTalents die we hebben blootgelegd. Uiteindelijk kon ik een lijst opstellen met 23 unieke en universele 'KernTalents': functioneel, technisch-pragmatisch creatief' over 'strategisch inzicht en langetermijn denken' tot 'flexibiliteit en beïnvloedbaarheid'. Iedereen bezit die 23 KernTalents in een bepaalde mate: klein, half of sterk. Door de combinatie van de 23 kerntalents in deze drie gradaties zijn er 94 miljard combinaties en uitkomsten mogelijk. Geen types, noch hokjes dus. Helemaal conform met de complexiteit van elk menselijk wezen.'

Wat kan dit betekenen voor een ondernemer die zijn bedrijf wil verkopen of overlaten?

Danielle Krekels: 'Wie een bedrijf uit handen geeft, gaat op zoek naar de juiste handen. De beste handen. Geen enkele ondernemer gaat voor minder als het om zijn levenswerk gaat. Het jarenlange harde werk zet je niet zomaar op het spel door je stoel te laten innemen door de verkeerde persoon, zelfs al is het je dochter of zoon. Dus is het belangrijk om elke potentiële koper of opvolger juist in te schatten.

Welk vlees heb ik in de kuip? Heeft die persoon wel de juiste eigenschappen om het bedrijf verder te zetten? Kijk ik over belangrijke KernTalents bij mijn eigen kind? Schat ik zijn of haar KernTalents wel correct in of heb ik blinde vlekken ontwikkeld door bepaald gedrag dat me niet of juist heel erg aanstond?

Via de KernTalentsmethode krijg je een duidelijk zicht op drie belangrijke aspecten: **het karakter** van de mogelijke overnemer of de aard van het beestje (het zijnsluit). **Het potentieel** of het talent om iets te kunnen mits opleiding en/of oefening (het zullen kunnen-luik). En **de intrinsieke motivatie** of de goesting (het willen-luik).

Als je weet dat 80% van je talents al vastligt bij de geboorte, dan begrijp je het belang van favoriet kinderspel plots veel beter. Vanuit de terugblik naar de eerste levensjaren tot aan de start van de puberteit kan je perfect nagaan wie die persoon écht is. Niet wat je goed kon, wel wat je als kind graag deed, legt je authentieke wortels bloot. Als kind heb je namelijk een onbewuste voorkeur voor bepaalde spellen of speelgoed omdat die een beroep doen op een sterke karaktereigenschap of talent van je, gekoppeld aan natuurlijke goesting.

Zijn er bepaalde kerntalents die een mogelijke overnemer absoluut moet hebben?

Danielle Krekels: 'We gaan uiteraard na welk soort persoon het bedrijf in kwestie nodig heeft. Dat hangt af van heel wat factoren: in welke ontwikkelingsfase zit het bedrijf? Is het bedrijf een start up, nog in volle groei of al lichtjes aan het uitbollen? Moet het bedrijf zich in de nabije toekomst heruitvinden omdat het momenteel iets produceert dat over enkele jaren niet meer van tel zal zijn? De antwoorden op dergelijke vragen verschillen van bedrijf tot bedrijf en hebben bijgevolg een impact op

'Vanuit een terugblik naar de eerste levensjaren tot aan de start van de puberteit kan je perfect nagaan wie een persoon écht is.'

de selectie van de juiste overnemer. Toch merk ik vaak dat het strategisch kerntalent wel een belangrijke rol speelt in deze zoektocht. Het verhaal van de opbrengst, het economisch (en politiek) doorzicht, de macht, controle en impact, het lange termijn denken... Wie dit KernTalent niet sterk heeft, heeft minder territoriumdrang en zal uit zichzelf minder geneigd zijn om dat bedrijf te vergroten. Wie dit KernTalent wel sterk bezit, wil met plezier de competitie met zijn concurrenten aangaan en die proberen te overvleugelen.'

Zijn onze talenten niet gewoon onze competenties?

Danielle Krekels: 'Heel wat mensen verwarren beide begrippen, maar er is wel degelijk een verschil tussen de twee. KernTalenten zeggen iets over 3 dingen tegelijkertijd: ze geven aan of je over de intrinsieke motivatie, de achterliggende persoonlijkheid én de aanleg beschikt om iets al dan niet te willen of kunnen doen. Klassieke talenten zijn wat je erg goed kan, zeker in vergelijking met anderen. Maar of dat echt bij je persoonlijkheid past en of je dit dolgraag voor de rest van je leven graag wilt doen, hoort daar niet bij. Men denkt vaak dat je graag doet wat je goed kan. Wel, ik ken talloze mensen die perfect kunnen klasseren of poetsen, maar dit echt niet graag doen! Competenties zijn dan de vaardigheden die je ontwikkelt en

natuurlijk heb je die nodig, maar dan wel liefst op basis van je sterke KernTalenten. Omgekeerd kan je perfect een groot tekentalent hebben, maar als je nooit tekent, zal het nooit een competentie worden.'

Succesvolle opvolging na KernTalentanalyse

'Een KMO vroeg om de KernTalenten van 3 mogelijke opvolgers in kaart te brengen. Op basis van onze analyse maakte hij een keuze. We zijn nu ruim 5 jaar later en de eigenaar is nog steeds gelukkig met zijn keuze van toen.'

Danielle Krekels: 'Enkele jaren geleden kregen we de vraag van een kleine technische KMO om de KernTalenten van 3 mogelijke opvolgers in kaart te brengen. De 3 kandidaten hadden elk een mooi en divers pakket aan sterke, halve en kleine KernTalenten. Uiteindelijk koos de eigenaar voor iemand die toch wat meer zakelijk en economisch inzicht had met verkoopstalent en minder technische en sociale eigenschappen. Waarom? De HR-afdeling werd bemand door een bekwame, empathische dame die alle processen en de daaraan verbonden administratie in goede banen leidde. Ook de technische kant met de organisatie errond was in veilige handen bij een relatief jonge ingenieur en zijn ploeg. Het groeipotentieel lag met name bij de zakelijke verkoopkant, een element dat nooit een sterk punt was geweest van de eigenaar - die als ondernemend ingenieur de zaak ooit was gestart - noch van het bedrijf zelf. We zijn nu ruim 5 jaar later en de eigenaar (die onlangs zijn laatste aandelen overdroeg) is dolgelukkig met de gemaakte keuze. Zijn bedrijfje van 12 medewerkers telt er intussen 39. Er zijn extra producten toegevoegd aan hun assortiment. Ze werken nu structureel samen met een beperkt aantal aannemers en architectenbureaus. De voorspelde groei voor de komende vijf jaar is minstens een verdubbeling. De kans is heel groot dat ze dit halen!'



KernTalentanalyse in de praktijk:
uitbouw managementstructuur

'Met een KernTalentanalyse kan je verder bouwen op je sterke Kerntalenten. Die positieve insteek geeft een bepaalde dynamiek die de onderneming, de ondernemer en het management ten goede komen.'

Dominic Dhaene van Van Breda Advisory: 'Sommige ondernemers groeien zo snel dat hun interne structuur wat achterblijft. Op die manier wordt de waardecreatie afgeremd. We helpen ondernemers met de uitbouw van hun managementstructuur. Soms vallen de puzzelstukjes snel op hun plaats. Soms grijpen we terug naar een KernTalentanalyse om de juiste persoon op de juiste plaats te zetten. Je komt op die manier sneller tot de ideale rolverdeling. Maar eens de structuur er staat, helpt het ook om het managementoverleg efficiënt en effectief op de rails de zetten. Het vermijdt ook conflicten omdat iedereen vanuit zijn sterke KernTalenten werkt en je ook inzicht krijgt in de KernTalenten van een ander. Meer nog: het lost soms conflicten op omdat je conflicten kan depersonaliseren. Je kan het conflict terugbrengen tot de botsing van een paar sterke KernTalenten.'

Wat is Van Breda Advisory?

Bank J. Van Breda & C° is erkend door de Vlaamse Overheid. Hierdoor komt ons advies in aanmerking voor een subsidie.

Van Breda Advisory is een betalende service van Bank Van Breda. Onze experten bieden advies bij de uitbouw van een bedrijfsstructuur, familiale opvolgingstrajecten en bedrijfsoverdrachten. Ze zijn een gespecialiseerd klankbord en stellen de noodzakelijke moeilijke vragen en zoeken oplossingen vooraleer de problemen zich stellen.

VAN PLAN OM UW BEDRIJF TE VERKOPEN OF OVER TE DRAGEN?

Laat u hierin begeleiden!

Maak een afspraak met Van Breda Advisory

WAT ZIJN KERNTALENTEN?

KernTalenten zijn unieke bouwstenen die u een zicht geven op:

- Uw aard = persoonlijkheidskenmerken
- Uw potentieel = de mogelijkheden om iets te kunnen mits opleiding/oefening
- Uw intrinsieke motivatie = de 'goesting' voor bepaalde zaken

KERNTALENTEN GEVEN U EEN ZICHT OP WIE U BENT EN KUNT ZIJN,
WAT U GRAAG DOET EN WAT U DRIJFT EN ENERGIE GEEFT!

NICO WITTEVEEN

- Zaakvoerder marketingbureau Berlin
- Partner van Magali
- Kinderen: Jeff (27) en Lowie (23)
- Klant bij Bank van Breda sinds 2009



Het ondernemen kreeg ik absoluut van thuis mee. Ook mijn vader was zelfstandige. Hij begon redelijk laat aan dit nieuwe hoofdstuk. ‘Was ik vroeger op mezelf begonnen, dan had ik veel verder gestaan,’ zei hij vaak. Dat is me altijd bijgebleven. Ik zou alles op alles zetten om voor mijn dertigste een eigen zaak te starten.

Na mijn studies grafische vormgeving begon ik als stagiaire bij een reclamebureau waar ik Magali, Lode en Dirk leerde kennen. Er was meteen een klik. Vier jaar lang hebben we er keihard gewerkt. Maar uiteindelijk werd de goesting om samen een bureau op te starten groot genoeg om daadwerkelijk de stap te zetten. Ad-lantis – de voorloper van Berlin – werd in 1994 een feit. Ik was toen 28 jaar.

Na 12 jaar stapte Dirk uit de zaak en gingen we met z’n drieën verder. Ad-lantis werd Berlin. Magali, Lode en ik voelen elkaar perfect aan, ook al zijn we drie totaal verschillende mensen. We begrijpen en respecteren elkaar. Berlin groeide uit tot een bureau met 15 tot 20 medewerkers. Stuk voor stuk mensen die elke dag opnieuw het beste van zichzelf geven. We bouwden een trouw klantenbestand op. We amuseerden ons en verdienden behoorlijk onze boterham.

EEN STAP TERUG

Maar dan word je vijftig en denk je: is dit het nu? Wat wil ik nog in het leven? Magali en ik werden ook partners in het echte leven. We werken allebei keihard. Willen we dit nog jarenlang doen? Of toch wat vaker reizen en minder stress en meer tijd voor elkaar?

‘Van plan om je bedrijf te verkopen? Forceer het proces nooit. Neem je tijd. Wacht het momentum af. Maak een lijstje van voorwaarden waaraan de overnemer moet voldoen. Houd dat lijstje te allen tijde voor ogen. Begin niet te schrappen uit ongeduld. Hap enkel toe als je er 100 procent van overtuigd bent dat je de juiste overnemer hebt gevonden.’

‘Het voelt alsof we ons kindje afgeven. We hebben dat kindje jarenlang begeleid maar het is nu groot genoeg om zonder ons verder te groeien. Zeker nu het in de juiste handen terecht komt.’

NICO WITTEVEEN

Na flink wat wikken en wegen en alle pro’s en contra’s op een rij te zetten, kwamen we zes jaar geleden al tot de conclusie dat we op termijn een stap terug wilden zetten. We hadden nood aan iets anders. Een nieuwe wending in ons leven. Lode daarentegen voelde dit helemaal anders. Hij wilde wél verder met Berlin. Dus gingen we op zoek naar een scenario dat voor elk van ons de beste oplossing zou zijn. Pas als we die vonden, konden we ervoor gaan. Dat was de voorwaarde.

VERBORGEN DIAMANT

Bank Van Breda begeleidde ons in de zoektocht naar dat ideale scenario. Twee medewerkers bij Berlin had aangegeven dat ze eventueel de ambitie hadden om partner te worden. Ze zouden dan intreden nadat Magali en ik worden uitgekocht. Een klassieke Management Buy Out situatie. Maar bij nader inzien vonden ze het toch een iets te grote stap. Ook al had Bank Van Breda hen een ambitieus maar realistisch financieringsmodel voorgesteld. Het plan ging toen niet door. Dus bleven we verder zoeken.

Dominic Dhaene van Van Breda Advisory stelde ons voor om met een bemiddelaar te werken. Iemand die de juiste contacten binnen onze sector heeft om actief te zoeken naar de juiste overnemer. Een zestal bureaus toonden al snel interesse. Uiteindelijk bleven er drie serieuze kandidaten over.

Toen ik die shortlist zag, stak er naar mijn gevoel eentje met kop en schouders bovenuit. ‘Als dat bureau toehapt, dan zou dit Berlin een flinke boost geven,’ dacht ik. Mijn stille wens werd werkelijkheid. Duval Union voegde Berlin toe aan hun lijstje. Lode, Magali en ik werden uitgekocht. Lode stapt in de nieuwe holding.

‘Een verborgen diamant’, zo omschrijft Klaus Lommatzsch, de man achter Duval Union, Berlin. ‘Wat anderen kunstmatig proberen, zit bij Berlin in het DNA.’ Een mooi compliment. Maar voor ons is dit verhaal nu afgerond. Aan alles komt een einde. Als je dat einde niet goed voorbereidt, kom je misschien in een situatie terecht die je niet wilt. Dat wilden we vermijden.

Het voelt alsof we ons kindje nu afgeven. We hebben dat kindje jarenlang begeleid. Maar het is nu groot genoeg om zonder ons verder te groeien. Bovendien komt het in goede handen terecht. Net als onze medewerkers. Want dat was onze absolute voorwaarde. Continuïteit garanderen en hun toekomst verzekeren. Ook voor hen wilden we enkel het beste.

EEN NOG MOOIER VERHAAL

Ik blijf nu nog zes maanden aan boord. Magali blijft nog een jaar. Daarna is dit verhaal voor ons voorbij. ‘Wat gaan jullie na Berlin doen?’ vragen vrienden en kennissen ons. Eerlijk? Dat weten we niet. Nog niet. We hebben ons voorgomen om een jaar lang niets te doen. We laten het wat op ons afkomen. Ook om onszelf te challengen en zo te ontdekken wat we nu echt willen. Geloof me, er komt wel iets uit de bus. Daar zijn we allebei creatief en energiek genoeg voor.

Natuurlijk beseffen we dat het een luxe is dat we die financiële mogelijkheid hebben. Maar dit is het resultaat van dertig jaar hard werken. We schamen ons daar niet voor. Integendeel. We zijn trots op die voorbije jaren en kijken nieuwsgierig uit naar wat nog komt. Het verhaal van Berlin wordt ongetwijfeld nog mooier.

STIJN PEETERS

Mijn moeder gaf esthetica in het middelbaar onderwijs. Ze leerde haar kinderen kijken. In mijn geval uitte zich dat in een fascinatie voor huizen. De droom om architect te worden, had ik al op jonge leeftijd.

Na mijn architectenstudies begon ik meteen een zelfstandig architectenbureau. Ik had niet echt een bedrijfsplan maar toch groeiden we vrij snel. Ik deed wat ik graag deed. Het gevoel dat ik de job van mijn leven had gevonden, bleef jarenlang primeren.

2000 werd uiteindelijk een belangrijk kanteljaar. We wonnen een grote wedstrijd rond een stedenbouwkundig project in het centrum van Antwerpen. Sindsdien focussten we ons enkel nog op grote projecten. Plots werden we een bureau met twintig medewerkers.

DE GROTE BESLISSING

En toen gebeurde er iets vreemd. Omwille van de grootte van onze projecten had ik minder persoonlijk contact met onze opdrachtgevers. Ik begon dit te missen. Bovendien had ik het gevoel dat ik steeds meer manager en steeds minder architect was. Alles werd te groot. De liefde voor het vak bleef, maar het leek net alsof ik me er steeds minder in thuis voelde.

Rond mijn zevenenveertigste hakte ik de knoop door. Ik ontmoette twee gedreven architecten die mijn bureau wilden overnemen. In 2012 zette ik een definitief punt achter mijn architectencarrière.

HET PERFECTE EVENWICHT

Ik was aanvankelijk van plan om na de overname niet zo veel meer te doen. Maar na drie weken was ik mijn 'pensioen' al beu. Omdat ik mijn broer Bart al een tijdje hielp op managementsvlak nam ik me voor om me ook op andere artiesten te focussen. Het lijstje groeide snel: Evi Hanssen, Siska Schoeters, An Lemmens, Laura Tesoro, Natalia, Bent Van Looy en Bart. Dat zijn momenteel de mensen waar ik als manager

HOE VOND IK MIJN OPVOLGER?

heel nauw mee samenwerk. Samen met mijn twee vaste medewerkers, Tanja en Kathleen, staan we te allen tijde voor hen klaar.

Een artiest is een open wonde, zeggen ze. Artiesten leggen hun ziel bloot. Ze zijn vaak kwetsbaar. Omdat ik zelf geen artiest ben, bekijken ik de dingen op een andere manier. Ik waak met een andere bril over hen. Noem het zakelijker. Of objectiever. We houden elkaar perfect in evenwicht.

Sinds enkele jaren staat werken voor mij gelijk aan relevant zijn en genieten. Ik kan elke beslissing nemen in functie van of ik het logisch vind of niet. De economische relevantie doet er minder toe. Pure luxe. Dat besef ik elke dag opnieuw.

DE JUISTE PARTIJ

Vijf jaar voordat ik effectief met het architectenbureau stopte, kreeg ik een heel mooi overnamebod vanuit Nederland. Het was meteen duidelijk dat het bureau in kwestie alleen maar uit was op onze portefeuille. Ik ging er niet op in. Mijn buikgevoel vertelde me dat dit niet de juiste partij was om mijn zaak over te nemen.

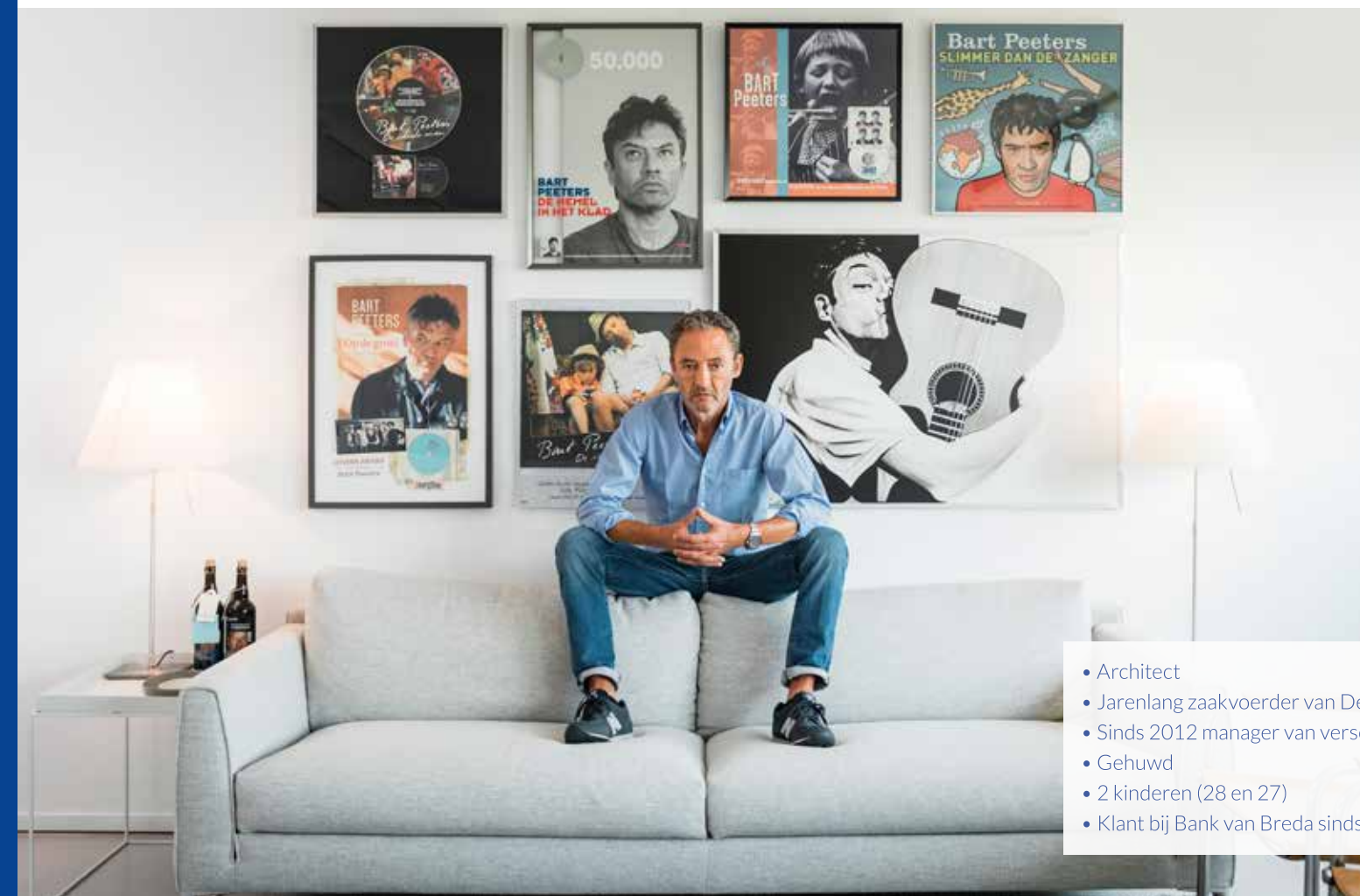
Het bod van toen was bijna het dubbel van wat ik jaren later effectief kreeg voor het architectenbureau. En toch heb ik nog steeds geen seconde spijt. De reden is simpel: ik was in eerste instantie op zoek naar een overnemer die ook oog had voor de mensen met wie ik jarenlang samenwerkte en ook in het nieuwe verhaal een kans kregen. Ik ging heel bewust niet voor het geld maar voor de juiste handen waarin mijn bedrijf zou terechtkomen.

Sommige mensen hebben het nog steeds over 'het bureau van de Stijn', ook al ben ik er nu tien jaar weg. Ik heb daar geen moeite mee omdat ik geloof in de nieuwe zaakvoerders. Ze zetten op de juiste manier het werk verder.

Probeer trouw te blijven aan jezelf als je je zaak overlaat. Zorg dat je je er goed bij voelt. Per slot van rekening verkoop je ook en beetje je ziel.

'Ga bij de overname van je bedrijf niet voor het grote geld maar voor de juiste handen.'

STIJN PEETERS



- Architect
- Jarenlang zaakvoerder van De Architecten NV
- Sinds 2012 manager van verschillende artiesten
- Gehuwd
- 2 kinderen (28 en 27)
- Klant bij Bank van Breda sinds 2010

In hoeverre bent u al bezig met het einde van uw loopbaan?

Een definitief punt achter de carrière zetten, is voor elke ondernemer en vrij beroep een grote stap. Bank Van Breda fungeert graag als klankbord bij dit sleutelmoment in jullie leven. Om dit met kennis van zaken te kunnen doen, is het belangrijk om voeling te houden met jullie leefwereld. Net om die reden organiseerden we een uitgebreide bevraging over het einde van de loopbaan en de bijhorende vragen en emoties. We voelden een grote groep ondernemers, huisartsen en specialisten hierover aan de tand en zetten graag de belangrijkste sleutelconclusies op een rij!

WAT ONTHOUDEN WE UIT DE EINDE LOOPBAANENQUÊTE BIJ ONZE ONDERNEMERS?

OVERLATEN IS VAN ALLE LEEFTIJDEN. HET IS EEN HOT TOPIC.

65% van de deelnemende 65-plussers zijn nu pas actief bezig met de overdracht of verkoop van hun bedrijf. 26% van de deelnemende ondernemers tussen 36 en 45 jaar zijn al actief bezig met het overlaten van hun bedrijf.

Vooraf dit laatste cijfer is opmerkelijk. Het gaat vaak om gedreven ondernemers die een bedrijf starten en opbouwen. Maar van zodra het bedrijf 'matuur' is, kriebelt het om opnieuw te beginnen. Dus verkopen ze al op jonge leeftijd hun bedrijf. Naast deze groep heb je ook jonge ondernemers die kiezen voor een owners buy out. Ze verkopen hun bedrijf aan een investeerder en behouden zelf een minderheidsparticipatie.

ONDERNEMERS VERKIEZEN VAKER EEN EXTERNE OVERDRACHT BOVEN FAMILIALE OPVOLGING.

93% van de deelnemende ondernemers zijn van plan om het bedrijf extern over te laten en gaan bewust niet voor familiale opvolging.

Een verrassend resultaat maar wél een bevestiging van een goede tendens. Ondernemers luisteren minder naar wat zij en de kinderen willen maar meer naar wat de juiste beslissing is voor de continuïteit van het bedrijf. Dat was jaren geleden anders. Toen was het nog te vaak een onuitgesproken evidentie dat zoon of dochter het bedrijf overneemt.

ONDERNEMERS HEBBEN VAAK GEEN IDEE VAN DE WAARDE VAN HUN BEDRIJF.

Voor 55% van de deelnemende ondernemers is een correcte waardebeoordeling de grootste uitdaging bij de overdracht van hun bedrijf.

Ondernemers bekijken hun bedrijf te veel vanuit zichzelf en niet vanuit de eventuele koper. Ze zien hun stock, het aantal klanten, het gebouw, het geld op de rekening... Een koper daarentegen wil vooral zijn toekomstig inkomen kopen. Hij ziet het anders. Het is goed om als verkopende ondernemer even in het hoofd van de potentiële koper te durven kijken.

ONDERNEMERS HEBBEN BIJ DE OVERDRACHT VAN HET BEDRIJF NOOD AAN EEN KLANKBORD.

Voor 23% van de deelnemende ondernemers is Bank Van Breda het eerste klankbord en aanspreekpunt bij de verkoop van hun bedrijf.

We hebben het dan over hun account manager of een expert bij Van Breda Advisory. Uiteraard hebben ze in hun verkoopverhaal ook andere specialisten nodig, zoals een advocaat, een accountant of een overnamebemiddelaar. Ook zij vullen elkaar aan vanuit hun specifieke expertise en kunnen niet zonder elkaar. Bank Van Breda is dan graag het klankbord dat het overzicht bewaart. De helikopterblik, zeg maar. Om samen te streven naar een geslaagde overdracht van het bedrijf.

WAT ONTHOUDEN WE UIT DE EINDE LOOPBAANENQUÊTE BIJ ONZE VRIJE BEROEPEN?

ARTSEN STOPPEN NIET AUTOMATISCH OP PENSIOEN LEEFTIJD.

15% van de deelnemende artsen zijn ouder dan 65 jaar. Bijna de helft geeft aan nog professioneel actief te zijn.

De passie voor het vak, de onzekerheid over de continuïteit voor hun patiënten en de financiële onrust zijn duidelijke triggers om tot ver na de pensioenleeftijd te blijven werken.

PROFESSIONELE DRUK SPEELT EEN ROL IN DE BESLISSING OM ALS ARTS TE STOPPEN.

Artsen die geen specialist of huisarts in opleiding in dienst hebben, ervaren deze professionele druk als geen ander. Ze staan er alleen voor en kunnen niet delegeren. Op een dag wordt dit te veel, zeker naar het einde van de carrière toe. Een definitief punt achter de carrière zetten, blijkt dan de enige optie. mt.

ARTSEN ZIEN DIVERSE UITDAGINGEN AAN HET EINDE VAN HUN LOOPBAAN.

36% van de deelnemende artsen vraagt zich af of ze erin zullen slagen om hun activiteit geleidelijk aan af te bouwen. 31% maakt zich zorgen over het zinvol kunnen invullen van de dag als ze niet meer werken. 27% stelt zich de vraag of ze hun patiënten met een gerust hart zullen kunnen overlaten.

Deze emotionele uitdagingen mogen we niet zomaar onder de mat vegen. Ook als bank hebben we hier oog en oor voor. We proberen jullie ook hierin bij te staan.

ARTSEN BEGINNEN VAAK LAAT MET HET PLANNEN VAN HUN CARRIÈRE EINDE.

70% van de deelnemende artsen begint pas vijf jaar voor dat carrière einde met plannen.

Artsen zijn tot hun laatste dag met passie en gedrevenheid bezig met hun patiënten en het runnen van de praktijk. Dit vraagt zo veel tijd dat ze het plannen van hun carrière einde soms te lang voor zich uitschuiven. Begrijpelijk maar niet altijd verstandig.

Vooraf financieel begint u best heel wat vroeger met deze planning. Een vermogen opbouwen is namelijk een 'lang traject'. Wij adviseren om deze overgang tien jaar op voorhand te beginnen plannen.

ARTSEN ZIEN BANK VAN Breda ALS EEN VASTE GESPREKSPARTNER OM HET EINDE VAN HUN LOOPBAAN IN GOEDE BANEN TE LEIDEN.

62% van de deelnemende artsen doen een beroep op de expertise van Bank Van Breda bij hun carrière einde. 67% van deze grote groep geven aan dat ze samen met Bank Van Breda een persoonlijk renteniersplan willen uitwerken.

Bank Van Breda staat in het rijtje van de vaste gesprekspartners op de tweede plaats, na de andere vertrouwenspersoon, hun accountant. Een geruststellend signaal. Het laat ons zien dat onze klanten openstaan voor externe begeleiding bij dit sleutelmoment in hun leven.

FAMILIE PUYLAERT



- Vader Yvan: oprichter Designs Of The Time
- Zoon Owen: verantwoordelijk voor organisatie en export
- Dochter Elaine: verantwoordelijk voor het creatieve luik
- Klant bij Bank van Breda sinds 2019

‘Met het oog op de toekomst hebben we de aandelen van het bedrijf netjes over ons drieën verdeeld. Zo kan ik als derde partij nog even blijven meedraaien maar kunnen de kinderen wél al de vruchten van hun werk plukken.’

YVAN PUYLAERT

Yvan Puylaert: ‘Twintig jaar lang draaide ik mee in het familiebedrijf van mijn ouders. Ze hadden een decoratie groothandel. We hadden een goede reputatie. Jammer genoeg werden onze klanten in de loop der jaren steeds veeleisender. De scherpste prijs en de meest luxueuze incentive trip, voor minder gingen ze niet meer. Op den duur had dit zo’n invloed op onze marge dat we gedwongen werden om het bedrijf in vraag te stellen: wat met de volgende twintig jaar?’

We besloten uiteindelijk om het bedrijf als groothandel stop te zetten. Mijn broer en zijn zonen begonnen een nieuw bedrijf: Puylaert Home Basics. Ook ik startte een eigen zaak. Ik wilde me maar op één product concentreren en ging voor exclusieve interieurstoffen. Ervaring met dit product had ik niet. Ik had ook nog geen netwerk van klanten wereldwijd. Het werd een moeilijke start. Mijn accountant zei me op een dag: ‘je stopt beter vandaag nog, want dit loopt helemaal fout. Een exclusief stoffenlabel in een niche segment uitbouwen vergt namelijk een groot kapitaal wegens de productieminima van de weverijen. Het vraagt van bij de start een uitgebouwd netwerk.’

Maar mijn buikgevoel vertelde me dat het kantelmoment dichtbij was. Ik bleef volhouden. Na 23 jaar hard werken is Designs Of The Time nu een bedrijf met een eigen DNA. Natural, casual en discrete luxury topkwaliteit, bestemd voor high end customers wereldwijd. De nieuwe generatie is intussen on board. Mijn zoon Owen en dochter Elaine stapten in de zaak.

Elaine Puylaert: ‘Drie jaar geleden begon ook ik in de lijn der verwachtingen bij Designs Of The Time. Als kind al had ik een grote interesse voor interieur. Ik was vaak met kleuren en stijlen bezig. Na mijn studies KMO management trok ik drie maanden naar Australië en Nieuw-Zeeland om bij onze distributeur te werken. Daarna volgde ik de masteropleiding ‘Master in Fashion Trendforecasting’ in Firenze. Om nadien meteen in het bedrijf te stappen. Mijn parcours lag dus al vrij vroeg vast.’

Owen Puylaert: ‘Ik zette vijf jaar geleden de stap. Na mijn studies handelsingenieur wilde ik eerst ergens anders ervaring opdoen. Ik werkte twee jaar als business consultant. Totdat ik op een dag mijn vader vroeg of er eventueel plaats voor mij was in het bedrijf. Hij twijfelde geen seconde.’

OVERLEG EN CONSENSUS

Owen Puylaert: ‘Met Designs Of The Time stellen we jaarlijks een collectie natuurlijke decoratiestoffen samen voor gordijnen en zetels. We werken met Italiaanse en Belgische weverijen. We verkopen voornamelijk aan interieurarchitecten en decoratiezaken. Wereldwijd. Elaine neemt het creatieve op zich, ik sta in voor het organisatorische en de export en papa is uiteraard allround.’

Elaine Puylaert: ‘We werken elk op ons domein zonder op elkaars vingers te kijken. Maar de definitieve beslissingen nemen we altijd in overleg. Zo delen we te allen tijde de verantwoordelijkheid. Tot vandaag de dag kwamen we altijd tot een consensus.’

DE BOUWSTENEN VAN ONS FAMILIECHARTER

Yvan Puylaert: ‘Fijn om die verantwoordelijkheden met mijn kinderen te kunnen delen. Vroeger kwam alles op mijn schouders terecht. Nu is het een verademing dat ik op jong talent kan rekenen om alles in goede banen te leiden. Onze neuzen staan in dezelfde richting.’

De band met mijn kinderen is heel close. Ik zou het verschrikkelijk vinden als onze relatie omwille van het werk zou verzuren. Vandaar dat we de eerste bouwstenen van ons familiecharter hebben gelegd. We hebben alle drie een sterk karakter. Net daarom is het belangrijk om het één en ander af te spreken en duidelijk op papier te zetten. Beter voorkomen dan genezen.’

VERDELING AANDELEN & WAARDERING BEDRIJF

Yvan Puylaert: ‘Omdat we ook de toekomst niet uit het oog willen verliezen, gingen we in zee met Bank Van Breda. We zaten met Dominic van Van Breda Advisory rond de tafel. Hoe ziet elk van ons die toekomst? Hoe zorgen we ervoor dat de overdracht vlot verloopt als het zover is? Dominic luisterde, gaf advies en stelde een uitgewerkt plan voor waarin we ons alle drie konden vinden. Concreet betekent dit dat we de aandelen van het bedrijf

netjes over ons drieën hebben verdeeld. Dit leek me een gezonde en respectvolle benadering. Zo kan de nieuwe generatie ook de vruchten voor zichzelf plukken. En ik mag als derde partij blijven meedraaien in het bedrijf als enthousiaste en actieve medewerker. Ook dat geeft me een fijn gevoel, met een grote voldoening op het einde van de dag.

Wakker worden en mezelf afvragen hoe ik de dag zal vullen, dat zie ik nog niet zitten. Zolang mijn gezondheid het toelaat, wil ik Owen en Elaine in het bedrijf bijstaan. Hebben zij het gevoel dat ik in de weg begin te lopen, dan herbekijken we dit uiteraard.’

Owen Puylaert: ‘Het feit dat papa met zijn kennis en ervaring in het bedrijf aanwezig blijft, is voor ons vooral een geruststelling. Onze inzet resulteert nu al in een duidelijk groeiproces. Dat geeft ons zelfvertrouwen en papa de gemoedsrust om ooit wél los te laten. Maar daarvoor is het nog te vroeg. We zijn een sterk trio dat het bedrijf alleen maar ten goede komt. Zo mag het ook voor ons nog wel even blijven duren.’

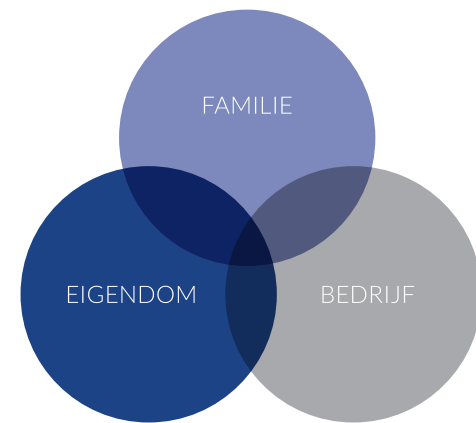
‘We zijn een sterk trio dat het bedrijf alleen maar ten goede komt. Zo mag het voor ons nog wel even blijven duren.’

OWEN PUYLAERT

HET IS ONS WERK OM RAMEN TE MAKEN WAAR OOIT MUREN STONDEN

VEERLE WULLAERT

Plannen om het familiebedrijf over te dragen of te verkopen? Het blijft steeds weer een emotioneel moment voor wie de toekomst van het bedrijf uit handen geeft. Maar ook binnen de familie kan deze grote stap het één en ander teweegbrengen. Wat als dit proces niet zo vlot verloopt? Dan wordt soms de hulp ingeroepen van erkend bemiddelaar Lieve Vriens en erkend familie- en relatietherapeut en adviseur familiebedrijven Veerle Wullaert. ‘Familiebedrijven hebben op heel wat vlakken een streep voor,’ beamen ze allebei. Maar op scharniermomenten kunnen net de sterktes van het bedrijf pijnpunten worden.



Wat zijn de onderscheidende factoren van een familiebedrijf?

Lieve Vriens: ‘Tijdens gesprekken met familieleden die voor een verkoop of overdracht staan, gebruik ik vaak het bekende driecirkelmodel, opgesteld door Davis en Taiguiri. De cirkels overlappen elkaar en staan voor verschillende systemen: de familie, het bedrijf en de aandelen of eigenaars. Elk systeem heeft zijn dynamiek, normen en waarden. In een familie word je geboren. Je wordt aanvaard voor wie je bent. Er is een levenslang lidmaatschap. In een bedrijf word je aangenomen voor je kennis en prestaties. Je treedt toe door eigen keuze en je kan in principe vertrekken wanneer je wil. Er is sprake van een tijdelijk lidmaatschap. Als aandeelhouder ligt de focus dan weer op winst. Dezelfde personen kunnen in elk systeem een andere rol hebben.

De overlapping van deze drie verschillende systemen leidt tot een bijzondere dynamiek binnen familiebedrijven. In heel wat gevallen heb je de zogenaamde founding father. Hij startte jaren geleden het familiebedrijf op, vaak gesteund door een sterke vrouw aan zijn zij.

De kinderen groeien in dat bedrijf op. Ze horen en zien elke dag opnieuw hoe het er in het bedrijf aan toegaat. En dan zijn ze op een dag klaar om zelf in het bedrijf te stappen en komen er plots andere dynamieken naar boven. Soms zie je dan al spanningen of problemen de kop opsteken.’

Veerle Wullaert: ‘Ik werk reeds lang met bedrijfsfamilies en vermogende families. Vaak bij mogelijk conflict of spanning tussen de verschillende familieleden. Ook ik merk verschillende dynamieken of betrokkenheden. Je hebt de emotionele betrokkenheid waarbij de tradities en familiesymbolen op een goede manier worden doorgegeven. Sommige familiebedrijven zetten daar heel sterk op in. Ze betrekken hun kinderen al op heel jonge leeftijd bij familiebijeenkomsten en -fora. Ze praten op een normale, niet-manipulerende manier over het reilen en zeilen binnen het bedrijf. Bij familiebedrijven die dat niet doen, merk ik vaak een verplichtende betrokkenheid: ‘als ik niet in het bedrijf stap, dan stel ik mijn grootouders of ouders teleur. Dus heb ik geen keuze.’ Dan is er ook nog

de berekende betrokkenheid: ‘ik stap in het familiebedrijf omdat het gewoon gemakkelijk is.’ Is er sprake van een verplichtende of berekende betrokkenheid, dan is dit soms de basis voor latere spanningen of conflicten.’

Veerle Wullaert: ‘Het rentmeesterschap is voor mij een erg belangrijke onderscheidende factor van een familiebedrijf. De familieleden die het bedrijf runnen, redeneren dan als volgt: ‘we krijgen dit bedrijf of familievermogen in bruikleen. We moeten alles op alles zetten om het bedrijf of dat vermogen te laten groeien en het nog beter te maken voor de volgende generatie.’ Dat gevoel merk ik zo vaak in familiebedrijven. Helaas zorgt net dat rentmeesterschap soms voor extra druk.

‘Vaak gaan we samen met de familie op zoek naar een leefbaar verhaal in plaats van een ideaal verhaal.’

VEERLE WULLAERT

Lieve Vriens: ‘De druk om het minstens even goed te doen, is er inderdaad quasi altijd. Maar de volgende generatie die dan aan het roer van het familiebedrijf komt, doen het vaak wel op een andere manier. En dat heeft de vorige generatie het dan weer moeilijk mee. Dergelijke generatieconflicten komen vaak voor. ‘We hebben het altijd zo gedaan en het bedrijf doet het goed. Waarom zouden jullie het dan per se anders willen doen?’ Ze geven hun kinderen alle kansen om te studeren en met een rugzak aan knowhow de schoolbanken te verlaten. Maar toch willen ze hun aanpak bewaard zien blijven. En dan zit het spel vaak op de wagen. Flexibiliteit bewerkstelligen, is dan vaak een hele klus.’

Veerle Wullaert: ‘Soms is dat zelfs een onmogelijke klus. Dan is het aan ons om samen met de familie op zoek te gaan naar een leefbaar verhaal in plaats van een ideaal verhaal. Vergelijk het met estafettelopen. De nieuwe generatie neemt de stok aan en wil vooral doorgaan en niet achterom kijken. De vorige generatie worstelt met het loslaten van de stok. Dat is inderdaad een intens proces, loslaten wat je jaren met zorg en passie hebt opgebouwd en dan kijken hoe de volgende generatie dingen vorm wilt geven op een andere manier. De nieuwe generatie wil verbeteringen aanbrengen, maar ook loyaal blijven aan hun ouders.

Ik heb het vaak over de dynamiek van ‘roots en wings’. Als ouder wil je je kind een veilig nest bieden en goed laten wortelen. Maar tegelijkertijd wil je hen ook de ruimte geven om uit te vliegen. Dan komen de kinderen in het bedrijf en wil je hen weer voor een stukje vasthouden. Ook dan moet je ze durven los te laten.’

Hoe begin je aan zo'n klus als je gevraagd wordt om de angel uit het familieconflict te halen?

Veerle Wullaert: ‘Meestal word ik als buitenstaander gevraagd. Een notaris of bank verwijst de familie naar me door. Ik vraag de familie in eerste instantie om hun verhaal te vertellen. Hoe hebben ze het altijd al gedaan? Ik wil het DNA van de familie en het familiebedrijf leren kennen. En dan begin ik zelf vragen te stellen: hoe is het om langs de ene kant vader, moeder, zoon of dochter te zijn maar langs de andere kant ook elke dag samen te werken? Vanaf wanneer werd het ene systeem door het andere gestimuleerd of besmet?’

Vaak start alles met het kerngezin: vader, moeder en de kinderen. Maar dan krijgen de kinderen een partner en wordt dat kerngezin het gezin van verwantschap en krijg je totaal andere dynamieken. Wat dan?’

Lieve Vriens: ‘Wie moet dan mee aan tafel zitten tijdens het familiegesprek? Ook dat is een belangrijke vraag. Soms mag de aangetrouwde kant er gewoon niet bij terwijl het me wél cruciaal lijkt om deze mensen in het gesprek te betrekken.’

Veerle Wullaert: ‘Vandaar dat ik er bij een eerste gesprek op sta om in de mate van het mogelijke met de hele familie rond tafel te zitten. Ook de broers en zussen die niet in het bedrijf werken. Wordt dit toch geweigerd, dan schuif ik symbolisch een lege stoel aan tafel bij. Ik wil bij de opstart van een procesbegeleiding ook altijd het mandaat van iedereen. Ik werk niet enkel voor de vader omdat hij nu toevallig de eindfactuur betaalt. Meerzijdige partijdigheid is zo ontzettend belangrijk in onze rol. Ik wil krediet en vertrouwen kunnen geven aan alle betrokkenen. Alleen dan kan je ook bevorderen dat de mensen onderling elkaar uiteindelijk krediet geven. Het is niet de bedoeling dat ik vanuit de stoel van de expert en over de hoofden van de familie handel. De families zijn expert van hun verhaal!’

‘Wie moet mee aan tafel zitten tijdens het familiegesprek? Een belangrijke vraag. Soms mag de aangetrouwde kant er gewoon niet bij terwijl het me wél cruciaal lijkt om deze mensen in het gesprek te betrekken.’

LIEVE VRIENS



‘Ik wil bij de opstart van een procesbegeleiding het mandaat van iedereen. Ik werk niet enkel voor de vader omdat hij toevallig de eindfactuur betaalt. Meerzijdige partijdigheid is zo ontzettend belangrijk in onze rol.’

VEERLE WULLAERT

Lieve Vriens: ‘Die meerzijdige partijdigheid wil ook ik heel sterk uitdragen. Ik luister naar je, ik ga mee in je verhaal en doe dit met alle partijen. Ik bevorder dat ook de andere partij hoort wat je zegt. Soms zitten families voortdurend naast elkaar te praten en gaan ze zo uit van verworvenheden: het is altijd al zo geweest of hij was altijd al zo. Vaak loopt de communicatie dan mank. Door telkens samen te vatten van wat werd gezegd en het stellen van open vragen, gaan partijen opnieuw écht met elkaar in gesprek.’

‘Onopgeloste familieconflicten komen bij een overdracht of verkoop gemakkelijker naar boven. Ze kunnen het te volgen parcours met oog op overdracht in het gedrang brengen.’

LIEVE VRIENS

Wanneer kan het écht fout lopen?

Lieve Vriens: ‘We hadden het al over de sterktes van een familiebedrijf: flexibiliteit, engagement op lange termijn, gemeenschappelijke waarden, grote gedrevenheid, voortbouwen op het verleden, trots op het familiale karakter... Een familiebedrijf heeft flink wat sterktes. Maar net deze sterktes kunnen op scharniermomenten pijnpunten worden. Bij de bepaling van eenieders positie binnen het bedrijf bijvoorbeeld. Als het gaat om de voorwaarden en verloning. Maar ook bij de overdracht of verkoop van het bedrijf. Op dergelijke momenten verliest een familie gemakkelijk het helikopterzicht. De posities worden rigider. Er wordt vastgehouden aan standpunten. Het wordt moeilijker om naar de behoeften en belangen te peilen. Onopgeloste familie- en persoonlijke conflicten komen ook dan gemakkelijker naar boven. Ze kunnen dan zo prominent aanwezig zijn dat het te volgen parcours met het oog op overdracht in het gedrang komt. Het is dan aan mij om als bemiddelaar de verschillende partijen een veilige ruimte te bieden waarin kan gezegd worden wat moet gezegd worden. Om pas nadien, vanuit ieders behoeften en belangen, te komen tot oplossingen die door alle partijen worden gedragen. Er kan dan een invulling gegeven worden aan verschillende kaders zoals het familiecharter, de aandeelhoudersovereenkomsten en de erfovereenkomsten. Dankzij mijn juridische achtergrond kan ik hen ook hierin begeleiden.’

Uit de praktijk
HET EERLIJKHEIDSMONSTER

Veerle Wullaert: ‘Ik had een tijd geleden een familie met twee zonen en een dochter over de vloer. Mama en papa startten jaren geleden het bedrijf op. De twee oudste kinderen zijn heel gedreven en ambitieus. Ze halen uiteindelijk tienmaal de omzet van hun ouders. De jongste zoon koos er bewust voor om in het magazijn te werken. Hij is daar perfect gelukkig. Op een dag klopten de oudste kinderen bij hun vader aan met de boodschap dat ze het niet meer vinden kunnen dat de drie kinderen exact hetzelfde verdienen. De ouders wilden aanvankelijk niet horen van verschillende lonen naargelang de prestaties en resultaten. Na enkele gesprekken kwamen we uiteindelijk wel tot een oplossing: de oudsten mochten conforme lonen factureren naar het bedrijf. Maar dit had serieus wat voeten in de aarde. Ouders hebben vaak de neiging om hun kinderen die binnen het bedrijf werken op dezelfde manier te vergoeden. Begrijpelijk. En absoluut vanuit de beste bedoelingen. Maar uit ervaring weet ik dat dit niet altijd de beste optie is. Ik pleit liever voor billijkheid en de verloningen bespreekbaar blijven houden.’

Uit de praktijk
HET BEDRIJFSBELANG BOVEN HET EIGEN BELANG

Veerle Wullaert: ‘Op een dag kreeg ik een telefoontje van een vader wiens dochter net had besloten om als derde generatie het bedrijf mee te leiden. ‘Ik voel dat ze niet gelukkig is,’ zei hij me. ‘Maar ik weet niet hoe ik hiermee om moet gaan. Ze weigert om hierover te praten.’ Na een gezamenlijk familiegesprek praatte ik met haar afzonderlijk. Haar grootmoeder was recent overleden en had haar kleindochter ooit gezegd: ‘als je in het familiebedrijf werkt, moet je er vooral voor zorgen dat je de rol van de vrouwen in het bedrijf groter maakt.’ Het meisje zag dit als haar opdracht. Ze maakte dit belang groter dan het eigen belang. Uiteindelijk heeft ze dit toch aan haar ouders verteld. Er was veel begrip. Ze heeft ondertussen haar eigen afgebakend terrein binnen de organisatie waarin ze perfect gelukkig is. Die lastige loyaliteits-opdracht parkeerde ze. Ze gaf dit pakketje terug aan de vorige generatie en gaf haar leven zelf vorm.’

Is het kalf al niet half verdrongen als jullie ingeschakeld worden?

Veerle Wullaert: 'Tot enkele jaren geleden kwamen families bij me aankloppen als het conflict al op barsten stond. Een notaris of bank belde me dan omdat zij de mensen niet eens meer aan tafel kregen. De laatste jaren komen families steeds vaker preventief of proactief. Zo was er onlangs een koppel dat elkaar bijna drie jaar kende. Ze willen samen een bedrijf beginnen maar stonden nog in de prille beginfase. En toch wilden ze met me samenzitten. Omdat ze het écht goed wilden doen. Ze hadden allebei kinderen en vormden een nieuw samengesteld gezin. Ook dit vraagt goede afspraken als het gaat over integratie van werk en gezin.'

Lieve Vriens: 'Het tijdig aanvatten van de familiale gesprekken is een investering in de toekomst en net zo belangrijk als het resultaat zelf. De familie leert op een nieuwe manier met elkaar communiceren en dit is ook inzetbaar wanneer het opnieuw moeilijk zou gaan. Soms is het inderdaad zo dat de houdingen van de partijen zo star zijn geworden, het conflict zo hoog is opgelopen, dat de uitweg erin zal bestaan dat de samenwerking tussen hen stopt.'

Wat is het sleutelwoord om vastgelopen patronen binnen familiebedrijven uit de weg te helpen?

Lieve Vriens: 'Erkenning. Voor elkaars verhalen. Voor elkaars pijn. De wil om elkaar écht te leren kennen. Samen toewerken naar een leefbaar verhaal. En de dingen benoemen. Er niet zomaar van uitgaan dat bepaalde zaken zo evident zijn dat ze niet eens meer uitgesproken moeten worden. Dit zie ik zo vaak binnen familiebedrijven. 'Jullie weten toch wat ik bedoel' of 'dit hoef ik toch niet meer te zeggen'. De zogenaamde evidenties zijn zo gevaarlijk. Net als voor een ander denken. Het is onze job om ook dit naar boven te brengen.'



Uit de praktijk DE BLINDE VLEKKEN

Lieve Vriens: 'Een kantoor van vrije beroepen stond op het punt om het bedrijf over te dragen. Ze leidden met vijf partners het kantoor: twee koppels en een vijfde persoon. Ze dachten aanvankelijk dat ik hen ging helpen met de overdracht. Maar de bank had me ingeschakeld om andere redenen. Deze vijf mensen wisten duidelijk niet wat de anderen verwachtten van de overdracht. Tijdens ons gezamenlijk gesprek benadrukten ze meerdere keren dat ze het op communicatievlak prima met elkaar deden. Ze aten elke woensdagmiddag samen en bespraken dan van alles. Ik had al snel door dat ze het dan enkel over hun weekendplannen en de hobby's hadden. Ook de overdracht hadden ze al in verschillende vergaderingen met

elkaar besproken. Maar waar het voor ieder van hen écht om ging, dat werd niet uitgesproken. Wat als er uiteindelijk een koper werd gevonden? Zou ieder van hen dan nog steeds willen verkopen? En tegen welke prijs?

Al tijdens een eerste bemiddelingsgesprek stortte iemand zijn hart uit. Hij was door de opgebouwde werkdruk duidelijk een burn out nabij. Maar ook dat werd tijdens hun woensdagmiddagetenjes nooit uitgesproken. In de individuele gesprekken, waar één van de partijen om had gevraagd, kwam flink wat naar boven. Ik heb de mensen begeleid om in een opvolgend, gezamenlijk gesprek nu wel te vertellen wat voor elk van hen belangrijk was bij de overdracht. Er werd uiteindelijk een oplossing gevonden die voor de vijf partners leefbaar bleek. 'Ik ben zo blij dat ik je heb leren kennen,' zei één van de partners die zich nooit zorgen had gemaakt over de overdracht. 'Ik weet nu wat ik niet zag. Puur omdat we het nooit met elkaar hadden besproken.'

Uit de praktijk BLOEDBAND EN LOYALITEIT

Veerle Wullaert: 'Een familie vroeg me vorig jaar om hulp. De ouders startten jaren geleden het bedrijf op maar waren intussen gescheiden. De zoon en dochter stapten in het familiebedrijf. De communicatie tussen de vader en zijn kinderen verliep stroef. Als er al eens gepraat werd, dan kreeg het gesprek al snel een afwijzend en destructief kantje. De familie stond op het punt om het bedrijf over te dragen, maar de broer en zus wilden niet samen het bedrijf leiden. Ze wilden apart verder, maar kregen de toestemming niet van hun vader. Ik wilde een familiemeeting inplannen maar de vader weigerde om erbij te zijn. Zoals altijd vroeg ik hem om zijn mandaat. Ik vertelde hem dat ik symbolisch een lege stoel aan de gesprekstafel zou plaatsen en beloofde hem om na het gesprek terug te koppelen. Hij kwam uiteindelijk toch. Meer nog, hij stemde zelfs in met een individueel gesprek. Ik organiseerde uiteindelijk een tweedaagse met de familie om de intensiteit van de gesprekken te verhogen. Op het einde van onze uitstap bedankte de vader me geëmotioneerd. 'Je hebt me dingen laten zien die ik niet zag. Je hebt me in beweging gebracht om bepaalde dingen met mijn kinderen te bespreken die anders nooit naar boven zouden zijn gekomen. Ik raad elk bedrijf in onze situatie een dergelijk begeleidingsproces aan.' De vader zag uiteindelijk in dat hij sommige dingen zo destructief vasthield en dat zijn zoon en dochter omwille van de bloedband en uit loyaliteit niet tegen hem in durfden te gaan. De kinderen gingen uiteindelijk apart verder, maar bleven elkaar wel ondersteunen. Het was een intensief proces van vier maanden. Maar de voldoening achteraf was bij alle partijen heel groot.'



DE SLEUTELS TOT EEN VLOTTE FAMILIALE OVERDRACHT

Het overnameproces van een familiebedrijf is tijdrovend. En dit zowel praktisch als emotioneel. De zoektocht naar de juiste opvolging vraagt tijd. De overdrager moet klaar zijn om los te laten. Ook binnen de familie is het van belang dat alle neuzen in dezelfde richting staan. Op tijd beginnen, is zonder twijfel de eerste sleutel tot een vlotte familiale overdracht.

Lieve Vriens:

- Begin op tijd!
- Laat u begeleiden en omringen door experts.
- Stel een strategisch plan op en maak duidelijke afspraken.
- Gun uzelf en uw familie tijd voor reflectie en emoties.
- Durf open te communiceren.
- Stel de vragen: Wat was er? Wat is er nu? Waar wilt u met het bedrijf naartoe?
- Geef uw opvolgers verantwoordelijkheid en erkenning.
- Weet dat conflicten in alle families voorkomen en deel uitmaken van wie we zijn.
- Koester de familiale waarden.

Veerle Wullaert:

- Ga als familie op zoek naar the natural governance van de familie: waarom en hoe heeft de familie geleefd, beslissingen genomen en gewerkt?
- Denk niet in plaats van anderen. Toon interesse voor ieders verhaal. Pak het niet af maar geef het bestaansrecht.
- Verwelkom en verenig nieuwe leden die bij de familie aansluiten of trouwen.
- Heb aandacht voor nieuwe thema's van de (op)volgende generatie, zoals klimaatbewustzijn, duurzaamheid, ethisch ondernemen...
- Concretiseer de familiewaarden in intenties of goede voornemens van alle familieleden.
- Vermijd familievetes die voor de rechtbank eindigen en het bedrijf vernietigen.

Meer lezen? Scan de QR code!



Welke vragen moet u zich zeker stellen als u van plan bent om het familiebedrijf over te dragen?



Plannen om uw bedrijf te verkopen? Deze 3 vragen helpen u alvast op weg!



LUDWIG PEETERS

Ludwig Peeters: ‘Ik ben opgegroeid in een gezin van kleine zelfstandigen. Mijn vader was juwelier, mijn moeder hielp mee in de zaak en zorgde voor het gezin. Recht en justitie waren eerder een ver-van-ons-bedshow. En toch koos ik voor de rechtenstudies. Het leek me vooral een veilige keuze. Maar een specifieke ambitie had ik toen nog niet.

Totdat ik langs vaderskant een familielid leerde kennen die aan de balie werkte. Zijn verhalen inspireerden me. Toen ik in 1975 afstudeerde, kon ik onmiddellijk aan de slag bij een advocaat die mijn stagemester wilde zijn. Drie jaar later werd ik als advocaat op het Tableau opgenomen.

Samen met mijn vrouw begon ik al snel mijn eigen advocatenkantoor. Zij stond in voor het administratieve werk. We werden een all round kantoor. In die tijd was het nog niet zo gebruikelijk dat je je als advocaat specialiseerde in specifieke domeinen. Zo goed als elke zaak die op ons afkwam, namen we met beide handen aan. Ons klantenbestand groeide gestaag.

Een andere aanpak

Ik heb jarenlang als advocaat op mijn eentje gewerkt. Werken in associatieverband was niet zo’n evidentie als nu. De meeste advocaten werkten toen alleen. De jongere advocaten van nu pakken het anders aan. Ze kiezen vaak meteen voor een associatie. Zo delen ze alvast bepaalde kosten. En ze kunnen hierdoor een advocatenteam met elk hun specifieke expertise onder één dak aanbieden. Dat speelde uiteindelijk ook een rol in mijn keuze om op latere leeftijd toch voor een associatie te gaan.

In 2008 ging ik in zee met iemand die vooral actief is in familierecht. Zo kon ik me meer toeleggen op commerciële zaken, verzekerings- en schadedossiers en werd het werk ook wat meer verdeeld.

‘Na al die jaren heb ik met mijn klanten een vertrouwensband opgebouwd. Ik wil dat ze na mijn laatste werkdag in de juiste handen terecht komen. Dankzij de associatie is deze kans groot.’

LUDWIG PEETERS

Garantie op continuïteit

Jarenlang heb ik me elke dag opnieuw met hart en ziel ingezet om mijn klanten bij te staan en te verdedigen. Iedereen heeft recht op bijstand en een correcte behandeling. Elk verhaal is de moeite waard om op z’n minst een eerlijke kans te krijgen. Dat rechtvaardigheidsgevoel is in de loop der jaren alleen maar toegenomen. Noem het gerust een passie. Ik heb geen dag met tegenzin gewerkt.

Jammer genoeg komt ook aan mijn professioneel verhaal ooit een einde. Ik geef toe, ik heb het daar moeilijk mee. Ik zal de advocatuur missen. Ongetwijfeld. Maar ik maak me vooral zorgen over de overdracht van mijn klanten met wie ik na al die jaren een vertrouwensband heb opgebouwd. Ik wil dat ze in de juiste handen terecht komen.

Vandaar dat ik zo’n zeven jaar geleden al begon met het plannen van de overdracht. Ik was toen 63. Ik voelde meteen interesse bij een vroegere stagiaire om mijn klanten over te nemen. Zo zou ik op z’n minst continuïteit voor mijn klanten kunnen garanderen.

We zaten al snel op één lijn en zouden voor een geleidelijke overgang gaan. Volgens onze overeenkomst zou ik nog drie jaar beschikbaar blijven om advies en bijstand te geven. Dat werd uiteindelijk verlengd. Ik draai nog altijd mee.

Eerlijk en comfortabel

Ook qua vergoeding weken we wat af van de standaard afspraken. Vaak wordt die vergoeding berekend op de omzet van de laatste drie jaar en wordt dan het jaargemiddelde genomen. We voelden ons daar allebei om diverse redenen niet zo goed bij. Dus spraken

we het volgende af: ik krijg een vergoeding voor de klanten die ik overdraag. Deze vergoeding staat dan gelijk aan een bepaald percentage op de toekomstige opdrachten die via mijn klantenbestand binnenkomen. De oude dossiers mag ik nog verder afwerken voor mijn rekening. Een eerlijke afspraak waar we ons allebei comfortabel bij voelen.

Het is de bedoeling dat het kantoor ook na mijn definitief stoppen in hetzelfde gebouw blijft. Dat is ons eigendom. Er is bijgevolg een huurovereenkomst. Ook dat is mooi meegenomen.

Geen grote plannen

Volgend jaar word ik zeventig. Een mooi moment om écht een punt te zetten achter mijn carrière en in alle rust van het volgende hoofdstuk in mijn leven te genieten. Samen met mijn vrouw en twee zonen. Concrete plannen hebben we niet. We zijn geen grote reizigers. We wonen heel landelijk en werken graag in onze tuin. Ik vermoed dat we daar dan ook flink wat tijd zullen doorbrengen.

Tenzij we toch voor de verre reis gaan en mijn broer en zus in Nieuw-Zeeland gaan bezoeken. We zijn er nog nooit geweest. Misschien komt het er dan wél van. Wie weet. Alles ligt open. We krijgen zeeën van tijd. Een fijn vooruitzicht. Maar ik weet nu al dat ik mijn laatste dag op kantoor met een klein hartje zal afsluiten.’



Meer lezen over het belang van een associatie? Scan de QR code!

- Advocaat
- 7 jaar geleden begonnen met overdracht
- Stopt volgend jaar definitief
- Gehuwd
- Kinderen: 2 zonen
- Klant bij Bank van Breda sinds 2012

Moeilijk om los te laten?



‘We zien onszelf en wat we doen nog te vaak als één geheel. Net daardoor laten we ook onze carrière soms moeilijk los. Het voelt alsof we dan in één klap ook onze identiteit verliezen.’

Loslaten is vaak pijnlijk. Van nature zijn we een pak sterker in vasthouden. Het lijkt soms alsof afscheid nemen van het vertrouwde en angst voor het nieuwe ons is aangeboren. Dat geldt zeker voor heel wat zelfstandigen die hun passie en levenswerk moeten loslaten. Vaak schuiven ze het einde van hun carrière liever nog jaren voor zich uit. **Waarom hebben we het in het algemeen zo moeilijk met loslaten? En wat betekent dit concreet als u afscheid moet nemen van uw bedrijf of praktijk? We vragen het personal coach Elke Verboven.**

Geen oude schoenen weggooien voordat je nieuwe hebt. Je weet wat je hebt, je weet niet wat je krijgt. Zoals het klokje thuis tikt, tikt het nergens. Onze taal is doorspekt met gezegden die wijzen op het feit dat loslaten ons niet altijd even gemakkelijk valt. Hoe komt dat? Waarom blijven we bepaalde dingen krampachtig vasthouden? ‘Dit heeft vaak te maken met het feit dat we ons heel erg identificeren met wat we doen, denken of voelen,’ verklaart personal coach Elke Verboven.

Elke Verboven: ‘Ik wandel dus ik ben een wandelaar. Ik praat graag met mensen dus ik ben ‘een prater’. Ik blijf liever op de achtergrond dus ik ben teruggetrokken. Ik denk heel logisch en rationeel dus ik ben een rationeel type. Zo denken we over onszelf. Als je dan moet loslaten wat je doet, voelt of denkt, lijkt het alsof je jezelf en je identiteit voor een stuk verliest. Omdat we onszelf en wat we doen, voelen en denken als één geheel zien. We slagen er niet altijd in om dit los te koppelen. Wie altijd al een jogger is geweest maar om de één of andere fysieke reden deze sport niet meer kan beoefenen, heeft het daar moeilijk mee. Ook al kan die persoon nog zoveel andere dingen wél. Maar deze dingen zijn op dat moment niet relevant, omdat hij of zij zich daar niet mee wil identificeren.

Ook op carrièrevlak is dat zo. Als ondernemers of vrije beroepen hun bedrijf of praktijk moeten loslaten, dan voelt het alsof ze een deel van zichzelf in de steek laten en verliezen. Dat bedrijf of die praktijk hebben zij opgestart en groot gemaakt. Het voelt als hun baby'tje. En dan moeten ze lossen en denken ze: wie ben ik nu nog? Een kennis van me is advocaat. Hij is sinds enkele maanden op pensioen. Hij zei me letterlijk: wie ben ik nog als ik geen advocaat meer ben? Ben je wel in staat om dit los te koppelen, dan valt het loslaten ook minder zwaar.

Onze Engelstalige medemensen drukken dit mooi en correct uit: *we are the human being*. Het menselijk zijn. Wij leven meer met *the human doing* in ons achterhoofd. We zijn wat we doen. We zijn zo vaak met ons werk bezig dat we dit niet meer kunnen loskoppelen van wie we echt zijn.

Worden we niet ons leven lang getraind op loslaten?

Elke Verboven: ‘Op cruciale momenten in ons leven worden we inderdaad geconfronteerd met afscheid nemen en loslaten. Het begint al bij onze geboorte. We laten lichamelijk onze moeder los. Op een dag moeten we ook onze kinderen loslaten. Of we nemen definitief afscheid van mensen met wie we intensief geleefd of gewerkt hebben. We verbreken een relatie of verliezen een geliefde. Ook het loslaten van bepaalde dromen of verwachtingen in het leven is de meeste mensen niet vreemd.

Veel hangt af van hoe je dat loslaten telkens weer hebt ervaren. Omdat we ons foutief identificeren met bepaalde situaties, mensen of dromen, gaan we loslaten vaak op een negatieve manier ervaren. Door ons niet te gaan identificeren met onze kinderen, onze job, ons huis of onze relatie, maar het te zien voor wat het is (een nieuw wezentje dat wordt geboren op aarde, een manier om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en te voorzien in ons levensonderhoud, een plaats om te wonen...), zal het loslaten ook veel gemakkelijker verlopen. Omgekeerd geldt uiteraard ook. Hoe gemakkelijker dat loslaten in het verleden verliep, hoe groter de kans dat je ook gemakkelijk afstand kan nemen van je passie of levenswerk.’

Het loslaten van uw bedrijf of praktijk confronteert u ook met andere dingen. Ouder worden bijvoorbeeld. Of het einde van een belangrijke levensfase. Kan ook dit het loslaten in de weg zitten?

Elke Verboven: ‘Absoluut. Heel vaak wordt de vraag gesteld: ben ik dan nog nuttig? Welke bijdrage lever ik nog aan de maatschappij? Vooral zelfstandigen laten niet alleen hun werk maar vaak ook hun passie los. Hun gedrevenheid. Hun bedrijf of praktijk zien zij vaak als een verlengstuk van henzelf. Moeilijk om er dan op een dag afscheid van te nemen. Hoe groter de passie en drive voor de job, hoe moeilijker om los te laten. Net om die reden bouwen ze soms een transitieperiode in. Iemand neemt de leiding over terwijl je zelf nog wel blijft werken in het bedrijf of de praktijk. Geleidelijk aan afbouwen vergemakkelijkt soms wel dat loslaten.’

Hebben mensen die gemakkelijk loslaten het ook gemakkelijker in het leven?

Elke Verboven: ‘Wat is gemakkelijker? Ik denk wel dat mensen die niet gemakkelijk kunnen loslaten, het gemakkelijker vinden als ze dat wel zouden kunnen. Maar mensen die wél gemakkelijk kunnen loslaten, lopen dan weer het risico dat ze dit te gemakkelijk doen en misschien te weinig waarde hechten aan bepaalde zaken.

Ik ben er wel van overtuigd dat mensen die beter kunnen relativeren of dingen in het juiste perspectief kunnen zien het gemakkelijker in het leven hebben. Omdat die mensen bepaalde gebeurtenissen ook beter kunnen kaderen. Ze gaan zich minder identificeren met wat ze doen. Ze zien loslaten als deel van een groter geheel. Ze blijven niet steken in wat ze niet of niet meer kunnen. Zo zien ze ook de carrière als iets dat ze hebben mogen meemaken maar beseffen meteen dat er voor alles een tijd is van komen en gaan. De flexibiliteit op vlak van loslaten, is groter en dat maakt het een pak gemakkelijker.’

AFSTAND NEMEN VAN BEDRIJF OF PRAKTIJK? DRIE CONCRETE TIPS!

- **Bereid het hoofdstuk na de carrière goed voor.**
Denk op tijd na over hoe u na uw professionele hoofdstuk uw tijd zal invullen. Koppel meteen ook een nuttigheid aan deze nieuwe levensfase. Zorg ervoor dat u een bepaalde bijdrage blijft leveren. Voor de kleinkinderen zorgen bijvoorbeeld. Of vrijwilligerswerk doen. Of jonge startende ondernemers begeleiden.
- **Zorg ervoor dat u nergens spijt van hebt.**
Hoe completer en mooier u iets afrondt, hoe gemakkelijker u kunt loslaten. Zorg ervoor dat u tijdens uw carrière alles hebt gedaan wat u wilde doen en dat alles af is.
- **Ga op zoek naar de juiste handen.**
Verkoop niet voor het geld maar ga voor iemand waarin u gelooft en uw levenswerk op de juiste manier zal verderzetten. Ook dat helpt om in alle rust los te kunnen laten.



Hoe bereid ik me voor op het loslaten van mijn praktijk of levenswerk? Scan de QR-code!

HOE MOEILIK IS HET OM DE PRAKTIJK LOS TE LATEN?

PAUL DE MARÉ

- Kinesist
- Heeft sinds 1977 een eigen praktijk
- Gehuwd
- 3 kinderen, 9 kleinkinderen
- Klant bij Bank van Breda sinds 2016



Als zoon uit een landbouwersgezin kreeg ik op jonge leeftijd het advies om te gaan studeren. Ook al werkten mijn ouders met hart en ziel, toch zagen ze liever een andere toekomst voor hun kinderen. Veearts worden, dat leek me wel iets. Ook mijn vader vond dit een prima keuze. Maar uiteindelijk maakte ik voor mezelf uit dat ik liever met mensen werk. De medische sector lonkte. Ik was sportief, 'beweging' lag me, dus koos ik voor kinesitherapie. Een beslissing waar ik nog steeds geen spijt van heb.

Zo snel mogelijk als zelfstandige beginnen, dat was mijn ambitie. Je eigen baas zijn, ook dat advies kreeg ik van thuis mee. Na mijn studies huurde ik een huis met een praktijkruimte. Vijf jaar werkte ik op mijn eentje, om dan op zoek te gaan naar een medewerker. Ik ben dat gedurende mijn carrière blijven doen. Zoveel fijner om met anderen samen te werken.

Drie jaar geleden gaf mijn vaste medewerker aan dat ze minder uren in de praktijk wilde spenderen om zo tijd te kunnen maken voor andere activiteiten. Om dit op te vangen, zocht ik naar nieuwe krachten. Nu werken we met vier in de praktijk. Een sterk team waar ik best wel trots op ben. Ik neem de coördinatie van de praktijk op me. Enkel op dinsdag werk ik niet. Een heftig ritme voor iemand van mijn leeftijd.

PERFECTE TIMING

Ik ben me in de loop der jaren blijven bijscholen. Zo had ik al snel twee bijkomende diploma's: pediatrische kinesitherapie en manuele therapie. De laatste jaren focus ik me vooral op het laatste. Ik durf te zeggen dat ik dit specialisme nu heel erg in de vingers heb. Het is echt mijn ding geworden.

Misschien net daarom dat ik het moeilijk vind om de praktijk te los te laten. Ik ben nu 66. De perfecte timing om af te bouwen. Maar ik vind het zo'n zonde om niets meer te doen met mijn ervaring van jaren. Mijn patiënten hebben me nog nodig. Ook de voorschrijvende geneesheren blijven hun patiënten graag naar me doorverwijzen. Het gaat door mijn hart als ik hen in de steek moet laten.

MOEILIKER DAN GEDACHT

Het valt me moeilijker dan gedacht om een definitief punt achter mijn carrière te zetten. Ook omdat ik jaren geleden een huis heb gebouwd met een praktijkruimte die helemaal is ingericht om kinesitherapie te geven. Stel dat ik stop, wat gebeurt dan met die ruimte? Het volledige huis verkopen aan een kinesitherapeut, dat krijg ik helemaal niet over mijn hart. We wonen hier zo graag.

De praktijk overlaten aan een collega en zelf in het huis blijven wonen, ook dat zou een optie zijn. Maar de kandidaten zijn niet dik gezaaid. Ze komen in elk geval niet op me af. Ik zet wel af en toe een vacature in de vakliteratuur: praktijk over te nemen. Maar zonder succes.

Ik heb het volle vertrouwen in de jongere generatie kinesitherapeuten. Ik zie en voel talent. Maar verder bouwen op een bestaande praktijk, dat zien ze niet altijd zitten. Ze bouwen liever zelf een praktijk op. Of willen de verantwoordelijkheid niet nemen en werken om die reden liever bij iemand die dat voor hen doet. Dat merk ik aan mijn drie medewerkers van nu. Als ik stop, zoeken ze een andere praktijk waarin ze kunnen meedraaien.

GELEIDELIJK AFBOWEN

Mijn ideale scenario? Een kinesitherapeut die de praktijk overneemt en me dan nog even de ruimte geeft om mijn vaste patiënten te blijven helpen. Als soort van overgangsfase. Stap voor stap afbouwen. Daar hoop ik een beetje op. Dus blijf ik zoeken naar de juiste kandidaat. Misschien moet ik gewoon nog even geduld hebben en komt alles uiteindelijk goed. Tot die tijd blijf ik mijn praktijk draaiende houden. Niemand geeft zijn levenswerk zomaar op, toch?

'Mijn patiënten hebben me nog nodig. Ook de voorschrijvende geneesheren blijven hun patiënten graag naar me doorverwijzen. Het gaat door mijn hart als ik hen in de steek moet laten.'

PAUL DE MARÉ

‘De textielsector futureproof maken, dat is mijn ambitie. Ga je als bedrijf niet mee in het duurzaamheidsverhaal, dan mis je ongetwijfeld de boot.’

JULIE LIETAER

CO-CEO EUROPEAN SPINNING GROUP



© Marc Wallican

Als co-CEO van het familiebedrijf European Spinning Group (ESG) trekt Julie Lietaer sinds enkele jaren voluit de duurzaamheidskaart. Via verschillende duurzaamheidsinitiatieven en -projecten wil ze ook andere textielbedrijven inspireren, informeren en connecteren. Samen voor dat ene doel: de textiel- en modesector duurzamer maken. ‘Omdat we geen tijd meer te verliezen hebben,’ vertelt ze zelf. ‘We moeten het nu doen. Dat besef ik niet alleen als CEO maar ook als moeder.’

De textielindustrie blijkt één van de meest vervuilende ter wereld. Zo zijn textiel, mode en footwear goed voor 5% van de globale CO₂-uitstoot. Blijft de textielsector zo verder doen, dan kan dit percentage tegen 2050 stijgen tot 25%, zo blijkt uit verschillende studies. Er moet iets gebeuren, beaamt ook ondernemster Julie Lietaer. Liever vandaag dan morgen. Vandaar haar drive om de sense of urgency binnen de sector een stevige boost te geven.

Als co-CEO van een familiebedrijf kreeg ze denken op lange termijn met de papelep mee. ESG heeft al jaren oog voor maatschappelijke problematieken en ecologische uitdagingen. Ver genoeg in de toekomst durven kijken, dat is inherent aan het runnen van een familiezaak.

Julie Lietaer: ‘En toch is de drive om duurzaam en verantwoord te ondernemen onder mijn impuls nog groter geworden. De sector futureproof maken, dat is mijn ambitie. Het duurzaamheidsverhaal speelt daar een gigantisch grote rol in. En dit om verschillende redenen.’

Zo klinkt de vraag naar duurzame producten bij de consument steeds luider. Zeker de jongere generatie (generatie Z) leeft en consumeert bewuster dan ooit, ook als het om hun kledij gaat. Ze beseffen dat we niet meer kunnen blijven consumeren zoals we al decennia doen. Het grote succes van de vintagewinkels en -apps is daar ongetwijfeld een bewijs van. Ze identificeren zich vanuit een persoonlijk perspectief met bedrijven die inzetten op duurzaamheid. Wie als textielbedrijf hier niet in meegaat, dreigt de boot te missen. Ook vanuit de financiële wereld komen duidelijke signalen. Banken en investeerders maken het je wat moeilijker als je als bedrijf niet duurzaam bezig bent.

En dan is er nog de overheid. Er zijn steeds meer initiatieven van overheidswege om de innovatiekant te stimuleren. Het begint al met de Green Deal op Europees vlak. Een heel belangrijke stap. Hoe groter de geografische regio waar dezelfde normen gelden, hoe beter. ‘Vlaanderen circulair’, het actieplan voor circulair ondernemen van Hilde Crevits, is eveneens een stap in de goede richting.

Ook ons eerste groot duurzaamheidsproject #Hackyourjeans startte in 2019 vanuit een opdracht van Nederlandse Defensie rond de upcycling van denim (katoen) van oude jeansbroeken. We maakten samen met badlinnenproducent Jules Clarysse handdoeken op basis van postconsumer materiaal.

#Hackyourjeans

Julie Lietaer: ‘Naar aanleiding van deze collectie handdoeken kregen we ook de vraag van andere merken en bedrijven om datzelfde gerecycleerd garen te gebruiken in hun collectie. We merkten al snel dat er een grote kennisgap was rond recycling en circulaire economie. #Hackyourjeans groeide uit tot een digitaal platform waarop we de handen in elkaar slaan met andere textielspelers in binnen- en buitenland om de vezels van oude jeans te recyclen tot nieuwe stoffen en eindproducten. Intussen zijn een twintigtal bedrijven actief op het platform. 75 ton jeans werd al opgehaald en ‘gehackt’.

Zo leveren we indirect aan Inditex, de grote groep boven Zara. Inditex wil op termijn de helft tot 100 procent van zijn omzet halen uit hun Join life-collectie, die mikt op duurzaamheid en circulariteit. Inditex controleert de certificaten van de materialen in zijn hele toeleveringsketen. Ga je hier als leverancier niet in mee, dan stopt het verhaal onverbiddelijk.

We kregen door #Hackyourjeans ook heel veel vraag naar sokken met gerecycleerd jeansgaren. Dus klopten we aan bij de laatste sokkenbreier van België. We overtuigden hem om testen te doen met ons jeansgaren. Hij bracht uiteindelijk een prachtige sokkencollectie uit op basis van gerecycleerde jeans.

We willen graag een duurzaam ecosysteem uitbouwen. Vandaar ook de oprichting van onze digitaal platform Ariadne Innovation dat volledig los staat van ESG, omdat we het willen openstellen voor de volledige textielsector.’

Ariadne Innovation

Julie Lietaer: ‘We willen met Ariadne Innovation bedrijven begeleiden, inspireren, informeren en met mogelijke partners connecteren op hun weg naar meer duurzaamheid. Onze uiteindelijke missie? De bewustmaking bij het brede publiek zo laten groeien dat ze gerecycleerde producten kwalitatief evenwaardig vinden en bijgevolg ook gebruiken.’

Om dat te bereiken biedt Ariadne Innovation verschillende diensten aan. Zo is er ons online platform Ellie.Connect voor een community rond duurzaam textiel. Gebruikers kunnen er partners zoeken binnen de volledige productieketen. Het is ook een bron aan informatie over nieuwe trends in duurzame technologie en productietechnieken.

Vandaag hebben we 250 geregistreerde leden die het platform volgen en 140 bedrijven die een actief profiel hebben. Ze kunnen hun pagina toevoegen en hun verhaal vertellen. Niet slecht voor een start up die pas op 20 januari het levenslicht zag.’

Duurzaamheidsambassador

Julie Lietaer: ‘De textielsector is een gesloten sector. Als je echt wilt inzetten op duurzame en circulaire economie, dan moet je die barrières opentrekken. Niet dat ik per se op de barricaden wil staan of als beeldenstormer wil optreden. Maar wie verandering wil stimuleren, heeft ambassadors nodig. En dat ben ik met plezier. Ik wil relevante impact genereren. Onze sector bestaat uit enkele grote bedrijven maar vooral heel veel kleine KMO’s die nog aan het begin van hun verhaal staan. Mijn ambitie? De komende tien jaar 100 mooie verhalen met hen schrijven en ons platform als het ware verhandeldvoudigen. Een grote wereldwijde community, dat is mijn droom. Zo fijn om dit duurzaamheidsverhaal met anderen te kunnen schrijven.’

Zeventien jaar geleden ging Tom Havermans aan de slag als milieuoördinator bij het Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA). In de loop der jaren won zijn positie binnen de organisatie aan belang. Vooral het duurzaamheidsverhaal van de ziekenhuisgroep speelde een steeds grotere rol. Via de SDG's van de Verenigde Naties wil ZNA dit verhaal namelijk een nieuw elan geven. Een missie die niet van vandaag op morgen afgerond is.

In 2015 startte ZNA een traject op om in 2019 de kwaliteitsaccreditatie JCI (Joint Commission International) te halen. Deze accreditatie krijgt een ziekenhuis na een grondige evaluatie van zijn werking door een onafhankelijke, internationale instantie. Hiermee werd de eerste kiem gezaaid voor meer duurzaamheid op de ziekenhuisvloer.

Tom Havermans: 'We zetten toen nog vooral in op de allerbeste zorgverlening en de veiligheid van gebouwen. Duurzaamheid was nog geen breed synoniem voor personeelswelzijn, toegankelijkheid, partnership, biodiversiteit, het verantwoord omgaan met energie, water en afval. Ons duurzaamheidsverhaal was toe aan een nieuw elan. Net daarom zijn we in 2019 op een kritische manier aan de slag gegaan met de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.'

SDG's als kapstok

Tom Havermans: 'De SDG's leken aanvankelijk te vaag en algemeen. We bekeken vervolgens voor elk van hen hoe we ze konden vertalen naar de zorgsector en naar initiatieven binnen onze organisatie. Met subsidies van het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling voerden we een materialiteitsanalyse uit rond onze eigen duurzaamheid.

Dat was een heel belangrijke oefening. Dankzij deze vertaalslag konden we identificeren welke SDG's voor onze organisatie en de zorgsector in het algemeen belangrijk zijn en hoe we impact kunnen hebben. De SDG's werden een kapstok om ons duurzaamheidsverhaal te vertellen.

Na de vertaalslag kwam het erop aan om het duurzaamheidsbeleid te laten doorsijpelen in alle lagen van de organisatie. Van ziekenhuisdirecteur tot patiënt.

'We zien het als onze taak om alle collega's op hun rol in ons duurzaamheidsverhaal te wijzen.'

TOM HAVERMANS
MILIEUCOÖRDINATOR ZNA



Tom Havermans: 'Alle neuzen in dezelfde richting krijgen, blijft de grootste uitdaging van ons traject naar duurzaam ondernemen. We botsten in het verleden meermaals op vooroordelen. Duurzaam ondernemen zou te duur zijn of te veel extra werk van de medewerkers vragen. Duurzaamheid zou ook alleen betrekking hebben op milieuaspecten.

We gingen de werkvloer op en bevroegen onze stakeholders over onze zeventien duurzaamheidsthema's. Welke score geef je de thema's naargelang hun belang? Welke impact kan ZNA hebben op al deze aspecten? We kregen van meer dan duizend mensen feedback en leerden ontzettend veel uit hun antwoorden. We wilden op deze manier ook het besef doen groeien dat iedereen in onze organisatie binnen zijn eigen werkdomein specifieke acties kan ondernemen.

De toekomst in handen

Het SDG-traject van ZNA werd vorig jaar omwille van corona even vertraagd. Het ziekenhuisnetwerk plooidde terug op zijn eerste prioriteit: kwalitatieve zorg. De toekomstplannen rond duurzaam ondernemen gingen even de koelkast in. Maar stilaan komt er dankzij kleine initiatieven opnieuw schot in de zaak.

Tom Havermans: 'Zo hebben we onze directie gevraagd om elk personeelslid één van de zeventien ZNA-doelstellingen te laten uitkiezen om een jaar lang bewust mee om te gaan als deel van het persoonlijk evaluatietraject. Elk departement van ZNA kan immers op meerdere duurzaamheidsthema's een positieve impact hebben.

We plannen ook opleidingen voor het team van aankopers die een belangrijke rol vervullen bij de keuze van materialen. De afvalberg van ZNA bedraagt jaarlijks 2,2 miljoen kilogram afval, waaronder veel wegwerpmaterialen die maar één keer kunnen gebruikt worden omwille van regelgeving of hygiëne. Door de aankopers op te leiden rond circulair materiaalgebruik kunnen we de afvalberg en het energieverbruik flink reduceren. Verder kunnen alle personeelsleden zich vrijwillig inschrijven voor opleidingen over duurzaam ondernemen. Wie mee wil stappen in ons duurzaamheidsverhaal krijgt daar alle kansen toe. Van elke collega een duurzaamheidsambassadeur maken, dat is onze ambitie.

We zijn er nog niet, maar ik geloof rotsvast dat we iedereen uiteindelijk aan boord krijgen. Nu en in de toekomst. Als jonge mensen bij ZNA komen solliciteren, dan vragen

ze vaak spontaan naar onze inspanningen op vlak van duurzaam ondernemen. Dat is hoopgevend. Bovendien sijpelt de noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen ook steeds meer binnen bij de iets oudere medewerkers in het ziekenhuis. Er is nog werk aan de winkel, maar we zijn op goede weg. De soms van kleine inspanningen zal uiteindelijk het grote verschil maken. Samen met duurzaamheidsmedewerkers Annelies en Carlynn zien we het als onze taak om alle collega's te motiveren om bewust deel te nemen aan ons toekomstverhaal.'

ZIEKENHUIS NETWERK ANTWERPEN (ZNA)

Met meer dan 2500 bedden is ZNA de grootste zorgverstrekker van België en behoort het qua omvang tot de top tien van zorgbedrijven in Europa.

ZNA bestaat uit:

- Drie algemene ziekenhuizen
- Zeven dagcentra
- Zes gespecialiseerde ziekenhuizen
- Een psychiatrisch verzorgingstehuis
- Een woonzorgcentrum
- Maart 2023: opening van het nieuwe ziekenhuis ZNA Cadix

Tom Havermans: 'Dit nieuwe ziekenhuis is verankerd in de Antwerpse stadswijk Het Eilandje. We bieden er binnenkort in een duurzaam gebouw toegankelijke zorg aan. Zo zorgt een slimme klimaatregeling bijvoorbeeld voor een erg efficiënt energieverbruik.'

DUURZAAM ONDERNEMEN ALS ARTS: ENKELE TIPS!

- **Toegankelijke gezondheidszorg:** via tolken taalkundige toegankelijkheid aanbieden en steeds nagaan of uw uitleg begrepen werd.
- **Aanpassing voorschrijfgedrag:** minder antibiotica en meer beweging in buitenlucht voorschrijven.
- **Overconsumptie tegengaan:** bijvoorbeeld: enkel bij uiterste noodzaak voor een rx-onderzoek kiezen.
- **Energie besparen:** energiezuinige toestellen gebruiken
- **Recycleren:** medisch afval correct recycleren
- **Betere werkomstandigheden voor ASO's**



- 35 jaar zaakvoerder van Era Becue
- Op 1 januari 2020 overgelaten aan volgende generatie
- Gehuwd
- Kinderen: Julie (32) en Nicolas (28)
- Klant bij Bank van Breda sinds 2018

JOHAN BECUE

Ik ben opgegroeid in een makelaarsfamilie aan de kust. De kriebel voor vastgoed zit duidelijk in het bloed. Tijdens mijn schoolopleiding en legerdienst volgde ik de opleiding vastgoedmakelaar in avondschool. Ik was vastberaden: ooit begin ik mijn eigen vastgoedkantoor! Niet aan de kust omdat de familie daar al een stempel drukte op de vastgoedmarkt. Ik wilde afstand, op mezelf starten, los van tantes en nonkels die daar als makelaar hun ding deden.

In 1986 gingen de deuren van mijn kantoor in Zwevegem voor het eerst open. Onder de kerktoren. Kleinschalig en overzichtelijk. Enkel mijn vrouw draaide mee in de zaak. We hadden al snel door dat het niet meteen van een leien dakje zou lopen. De grote crisis van 1986 gooide roet in het eten. Niemand kocht omdat vastgoed zo duur werd. Niemand verkocht omdat ze de vooropgestelde prijs nooit zouden krijgen. Alles zat blokvast. We werden gedwongen om inventief te zijn. Dus begon ik te prospecteren. Gewoon aan de deur bellen en mensen vragen of ik hun huis mocht verkopen. Andere makelaars vonden dat 'not done'. Maar ik had geen keuze. Ik was nog maar net bezig en had geen naam of reputatie. Niemand kende me. Dus ging ik zelf naar de mensen toe.

Pas in het begin van de jaren negentig begon alles wat in de plooi te vallen. We hadden de crisis overleefd. Het kon alleen maar beter gaan. En dat was ook zo. We groeiden. Stap voor stap. De plannen voor een tweede kantoor in Kortrijk werden steeds concreter. Totdat de internationale vastgoedspeler ERA op ons pad kwam. Ook ik zag voordelen in een samenwerking. Plots kregen we er 30 nieuwe collega's bij. Een interessant netwerk. ERA zette ook heel hard in op belangrijke investeringen in software en informatica. En op extra opleidingen voor de medewerkers.

ERA gaf ons kantoor Era Becue een flinke duw in de rug. Ik verdubbelde de omzet op drie jaar tijd. Het kantoor in Kortrijk kwam er uiteindelijk toch. We groeiden van acht naar vijftien medewerkers. En we begonnen ons meer en meer te focussen op projectontwikkeling. Na een tijd zat i met onze kantoren k in de ERA top drie van België. We deden het meer dan goed.

'De volgende generatie nam in 2020 de zaak over. Ik sloot met hen een contract af van vijf jaar. Zo blijf ik nog even meedraaien en hoef ik dit hoofdstuk niet al te abrupt af te sluiten.'

JOHAN BECUE

COMPLEXER DAN VERWACHT

Mijn dochter Julie kwam er in 2010 bij als afgestudeerd vastgoedmakelaar. Ook zij kreeg de liefde voor het makelaarsvak met de paplepel mee. Op haar zesde zei ze al dat ze later huizen ging verkopen. Ze draaide net als alle anderen mee in het team en werd op dezelfde manier behandeld en vergoed. Zo verwierf ze in de loop der jaren het nodige respect. Julie is voor het vak geboren. Mijn opvolging was verzekerd, dacht ik.

Ook Julie zag zichzelf wel als zaakvoerder van onze kantoren. Ze dacht al jarenlang in één rechte lijn: de zaak van mama en papa overnemen. Haar man daarentegen zat wel met wat vragen. Hij zag hoe hard we werkten. Lange dagen. Vele uren. Was dit wat Julie echt wilde? En wat met het gezin? Plots kwam Julie in een bochtig parcours terecht.

Het dwong me om mezelf enkele pertinente vragen te stellen. Wat als mijn dochter een opvolging niet ziet zitten? Zal ik haar nog kunnen stimuleren als ik zelf nog tien jaar aan het roer blijf? En we hebben ook nog een zoon die niet in de zaak meedraait. Hoe zorg ik ervoor dat beide kinderen hetzelfde krijgen als Julie dan toch beslist om in mijn voetsporen te treden? Ik had al snel door dat je een overname op tijd en goed moet voorbereiden. Het was veel complexer dan verwacht.

INZICHT EN CONSENSUS

En toen werd we in 2018 uitgenodigd door Bank Van Breda op een avond over familiale opvolging. Wannes Gheysen gaf ons inzicht in wat zo'n opvolging met zich mee kan brengen en hoe je dit op de juiste manier kan voorbereiden. Op de afterdrink sprak ik hem aan. Ik wilde een afspraak.

Als externe en onafhankelijke partner voerde Bank Van Breda individuele gesprekken met elk van ons. Hoe zagen we de toekomst? Wat leek ons een goed scenario? Wannes creëerde inzicht. Bij mijn dochter en zoon, maar ook bij de schoonzoon en bij ons. Hij zocht naar een consensus. Een scenario waar we ons allemaal in konden vinden. Ook het financiële en juridische aspect werden onder de loep genomen via externe partijen.

NU LEVEN, NIET MORGEN

Het volledige traject duurde twee jaar. Het resultaat? Ik blijf de eigenaar en vruchtgebruiker. Mijn leven lang. Julie nam op 1 januari 2020 de zaak over. Samen met haar man én een derde partij. Andres begon als stagiaire bij ons. Een enorm gedisciplineerde en harde werker en een absolute toegevoegde waarde. Ze sloten met z'n drieën een aandeelhoudersovereenkomst af waardoor ook Andres de nodige rechten kreeg. Ik sloot een contract af van vijf jaar. Zo blijf ik nog meedraaien en hoef ik dit hoofdstuk niet al te abrupt af te sluiten. Bovendien keer ik terug naar mijn roots. Ik kan en mag weer makelaar zijn. Het management ligt nu in handen van de volgende generatie.

Ik ben nu 57 en heb nog 3,5 jaar Era Becue te gaan. Heerlijk om die jonge mensen om me heen bezig te zien. Natuurlijk pakken ze de dingen anders aan. Maar mijn vertrouwen is groot. En ik heb iets meer tijd voor mezelf, mijn vrouw en de kleinkinderen. Mijn grootvader stierf toen hij 65 was. Mijn vader was pas 68. Als ik hun genen heb, dan moet ik vooral heel erg profiteren. Zij doen me beseffen dat ik nu moet leven. Dus heb ik zonder twijfel de juiste beslissing genomen.'



Wat met de vennootschap na uw carrière?
Scan de QR-code!

‘Heel wat mensen durven dat ‘zwarte gat’ na de loopbaan niet toe te geven. Ze voelen zich niet lekker maar delen dit liever niet met anderen. Dat lege gevoel na de carrière uit de taboesfeer halen, is een eerste belangrijke stap om het zwarte gat te vermijden. Doe niet alsof het er niet is. Praat erover!’

ELS MESSELIS, GERONTOLOOG EN LEVENSCOACH



Een lege agenda, het verdwijnen van de regelmaat, medewerkers die je na een tijd vergeten, plots fulltime thuis zijn. Ook ondernemers en vrije beroepen voelen zich soms verloren aan het begin van de nieuwe levensfase na hun professionele loopbaan. Sommige belanden zelfs in het zogenaamde zwarte gat. Welke impact heeft dat lege gevoel na de carrière? En hoe kunnen we dat zwarte gat vermijden? We vragen het aan gerontoloog **Els Messelis**.

Ruim dertig jaar geeft gerontoloog Els Messelis de cursus ‘Voorbereiding op pensioen’ aan mensen die op het punt staan om hun professionele carrière voorgoed achter zich te laten. Mensen die nood hebben aan een coach om hen te helpen bij het inkleuren van hun nieuwe leven.

Els Messelis: ‘In al die jaren werd ik steeds weer geconfronteerd met twee belangrijke invalshoeken binnen dat pensioenverhaal: de continuïteitstheorie én de crisistheorie.

De continuïteitstheorie stelt dat stoppen met werken als een mijlpaal wordt ervaren maar het leven ook dan gewoon verder gaat. Het wordt niet als een big issue gezien. Wetenschappelijk onderzoek toonde aan dat de meerderheid van de mensen die op pensioen gaat onder deze continuïteitstheorie valt. Ze sluiten hun loopbaan op een mooie manier af en gaan gewoon verder. Zonder al te grote aanpassingsproblemen of stress. Ze genieten vrijwel meteen van dat nieuwe leven.

De crisistheorie of de theorie van het zwarte gat daarentegen is een ander verhaal. Daarin primeert het gevoel van zich verloren voelen in deze nieuwe levensfase. De jarenlange houvast valt weg. Plots heb je weinig tot niets meer omhanden. Je blokkeert emotioneel en ervaart een gevoel van leegte.’

Waarom is de ene persoon gevoeliger voor het zwarte gat na de carrière dan de andere?

Els Messelis: ‘Uit verschillende onderzoeken bleek inderdaad dat bepaalde types meer kans lopen op het zwarte gat. We zien dit vaker bij workaholics gebeuren. De types

die leven om te werken en bijgevolg weinig tot geen vrije tijd hebben. Alles draait om het werk. De dag waarop hun professionele verhaal stopt, hebben ze niets meer omhanden.

Ook mensen met een belangrijke functie en een zeker aanzien zijn vatbaarder voor dat zwarte gat. Ze kijken niet echt uit naar de dag waarop ze hier afstand van moeten doen. Ze hebben het gevoel dat ze plots ‘niemand’ meer zijn. Ze zijn bang om niet meer van betekenis te zijn.

In hoeverre geven mensen dat lege gevoel na de carrière ook eerlijk toe?

Els Messelis: ‘Ik heb in al die jaren weinig mensen ontmoet die me spontaan vertellen dat ze na hun loopbaan in dat zwarte gat dreigen te vallen. Omdat ze het gewoon niet durven toe te geven. Ze voelen zich niet lekker maar delen dit liever niet met anderen. Ze wuiven het als het ware weg en hebben het hoogstens over ‘mixed feelings’ bij het afsluiten van hun carrière. Het ligt blijkbaar erg gevoelig om de vinger écht op de wonde te leggen.

Dat lege gevoel na de carrière uit de taboesfeer halen, is een eerste belangrijke stap om het zwarte gat te vermijden. Het is nefast om te doen alsof het er niet is. Durf erover te praten!’

Zit dit gewoon ook niet in onze volksaard? Ten allen tijde sterk blijven, je zwakke momenten niet toegeven....

Els Messelis: ‘Absoluut. Niet te veel klagen en zeuren, het blijft ons typeren. We moeten vooral doorgaan. Dus vegen we al snel onze minder positieve gevoelens of angsten onder de mat. Vandaar mijn advies om regelmatig een

persoonlijke SWOT-analyse te doen als je op het punt staat om je carrière af te ronden. Neem jezelf even onder de loep. Wat zijn je persoonlijke sterktes en zwaktes? Wat zijn je kansen of bedreigingen? Ga op basis van deze analyse op zoek naar jouw manier om de leegte na de carrière in te vullen. Kleur dat nieuwe leven opnieuw in, samen met de mensen die er voor jou op dat moment écht toe doen.

VERMIJD HET ZWARTE GAT! Enkele tips & tricks

- **Proef op voorhand al even van dat nieuwe leven**
Zet de stap van professioneel actief naar rust niet te abrupt. Bijvoorbeeld: houd tijdens de laatste maanden van je loopbaan de woensdagen al vrij voor de partner de voor de kleinkinderen. Rol langzaam in dat nieuwe leven.
- **Las enkele ‘wittebroodsweken’ in**
Ga de eerste weken waarin je definitief thuis bent voor een periode waarin alles kan en niets moet. Wie het werk helemaal uit zijn lijf of brein schudt, maakt gemakkelijker plannen voor nieuwe doelen, betekenissen en activiteiten in het leven.
- **Werk aan je sociaal netwerk**
Zorg ervoor dat je persoonlijke kring sterk genoeg is om na de carrière op terug te vallen. Zo kan je het gemis van collega's gemakkelijker compenseren.
- **Zoek op tijd ondersteuning**
Gaat het nieuwe leven na de loopbaan je niet goed af? Blijf dan niet te lang aarzelen. Laat je hier op tijd in begeleiden.



Hoe zorgt u voor financiële gemoedsrust na uw carrière? Scan de QR-code!

BERT NICLAES

Tijdens mijn studies toegepaste economie leerde ik Joost Callens kennen. Joost is CEO van de holdingvennootschap Camino. De groep telt twaalf bedrijven. Bouwbedrijf en projectontwikkelaar Durabrik is er eentje van. Toen de familie Callens me enkele jaren na mijn studies vroeg om de financiële man bij Durabrik te worden, heb ik geen seconde getwijfeld. Bijna twintig jaar lang deed ik dit met volle goesting. Ik zat er absoluut op mijn plek. Fijn om de evolutie van zo'n mooie groep vanop de eerste rij mee te maken. Ik kijk terug op een prachtige periode die ik niet had willen missen.

En toch heb ik drie jaar geleden mijn functie overgedragen aan mijn opvolgster. Mijn dagdagelijkse operationele taken kwamen in goede handen terecht. Haar frisse nieuwe blik komt het bedrijf alleen maar ten goede. Ik zit nog steeds in de Raden van Bestuur van Durabrik. Maar daarnaast wil ik voldoende ruimte om ook andere dingen te doen. Om meer tijd te creëren voor mezelf en mijn gezin. Het iets rustiger aan te doen, zeg maar. Na jarenlang hard werken, was dit meer dan welkom.

EXTRA TRIGGER

Het project Toontjeshuizen was zonder twijfel een extra trigger om deze stap te zetten. Toon is de zoon van Joost. Een prachtige jongen van negentien. Toon werd geboren met een hersenletsel. Net als heel wat andere jongeren met een beperking, droomt Toon ervan om ooit zelfstandig te wonen.

Toen Joost me vertelde over zijn plannen om in hun droom te investeren, was ik meteen mee. Zelf had ik ook een broer met een beperking. Hij overleed vorig jaar. Doordat ik opgroeide in een gezin met een kind dat extra zorg nodig had, nam ik me al op jonge leeftijd voor om in een latere fase van mijn professionele carrière mijn kennis en ervaring ten dienste te stellen van de maatschappij. Toontjeshuizen kwam op het juiste moment op mijn pad. De motivatie om mijn schouders onder dit project te zetten, was van dag één heel erg groot.

Met Toontjeshuizen willen we een eigen thuis creëren voor mensen met een beperking waarin hun geluk en kwaliteit van leven centraal staan. Een plek middenin de maatschappij waar ze de ruimte krijgen om hun talenten te ontwikkelen en een meerwaarde te betekenen voor hun directe omgeving. Zonde om deze mensen te verstoppen in beschutte werkplaatsen. Ze kunnen perfect meedraaien in een winkel of bij een kleine zelfstandige. Daar geloven we echt in. Mits de aangepaste omkadering kunnen ze zelfstandig wonen en volwaardig deel uitmaken van de samenleving.

Toontjeshuizen wil bouwen aan een toekomst voor deze jongeren. Dit doen we samen met hun ouders. Want ook zij leven met een grote bezorgdheid: hoe kunnen onze kinderen van een maximale levenskwaliteit blijven genieten als wij er niet meer zijn? Op deze vraag wil Toontjeshuizen een haalbaar antwoord bieden en omzetten in een realistisch perspectief. Vandaar dat we ook de ouders enthousiasmeren om de regie van 'hun' Toontjeshuis in eigen handen te nemen. Wij staan met een netwerk klaar om hen te ondersteunen.

NOOD AAN SOLIDARITEIT

We richtten voor Toontjeshuizen een social impact fonds op waarin enkele social investors participeren. Ondernemersfamilies stellen een stuk van hun vermogen ter beschikking om bijkomende plekken te creëren voor deze jongeren. Daarnaast hebben we een tweede coöperatieve met zorgorganisaties die de kennis en ervaring hebben om dag- en woonondersteuning aan te bieden. En tot slot hebben we ook nog een vzw en een steunfonds bij de Koning Boudewijnstichting opgestart. We kunnen dit niet verwezenlijken met enkel de tegemoetkomingen van de overheid. Fondsenwerving, dienstbaarheid en solidariteit zijn een must om dit project te realiseren.

We zijn op een vijftiental plaatsen in Vlaanderen begonnen met de realisatie van een Toontjeshuis. We hopen volgende zomer een eerste huis in Boom te kunnen openen. Een moment waar ik heel erg naar uitkijk. Pas dan wordt Toontjeshuizen écht tastbaar.

‘Na jarenlang hard werken heb ik de vrijheid om mijn steen bij te dragen aan een maatschappelijke verandering. Mijn kennis en ervaring stel ik nu ten dienste van het project Toontjeshuizen. Dit geeft me zoveel voldoening en energie.’

BERT NICLAES

VOLDOENING EN RUST

Ik had me voorgenomen om twee dagen per week met Toontjeshuizen bezig te zijn. Een illusie. Het project neemt mijn tijd volledig in beslag. Ik kan het niet lossen omdat het me zo nauw aan het hart ligt. Van zodra Toontjeshuizen nog meer op de rails staat en het operationele zelfstandige kan draaien, zal ik meer kunnen loslaten en vaker in Oostenrijk kunnen vertoeven. Mijn tweede heimat en herbronningsplek. Want ook dat is een persoonlijke droom. Ik kom thuis en tot rust in de bergen, zomer en winter. Corona heeft ons geleerd dat het vaak niet uitmaakt waar je werkt. Je hoeft niet ter plekke aanwezig te zijn om mee te blijven draaien. Nabij zijn voor Toontjeshuizen vanuit Oostenrijk, dat zou fantastisch zijn.

Zoveel mensen zitten vast aan hun werkplek, soms ook gouden kooi, tot het einde van hun dagen. Ze werken omdat het zo hoort, niet omdat ze het leuk vinden. Dat is zonde. Blijf op zoek gaan naar waar je goed in bent en wat je graag doet. Zet je gezichts- en ervaringsveld eens op een andere manier in. Zo kijk je op het einde van de rit met meer voldoening terug op je carrière. Het gaf ook mij als persoon meer energie en innerlijke rust.’



- Bestuurder Toontjeshuizen
- Was 18 jaar CFO van bouwbedrijf Durabrik
- Nog steeds lid van Raad van Bestuur Durabrik
- Gehuwd
- Kinderen: 2 dochters (23,19) en 1 zoon (22)
- Klant bij Bank van Breda sinds 2009

VAN BREDA
THE SQUARE

Get inspired by others.



Van Breda The SQUARE
Laat u inspireren!

‘De jobs zijn er. De kandidaten niet. Let’s face it!’

In volle corona-gewenning en de ontegensprekelijke impact ervan op ons leven, de maatschappij en het ondernemerschap worden we geconfronteerd met een compleet nieuwe arbeidsmarktcontext.

Enkele vaststellingen: de demografische realiteit, het hoogste aantal vacatures, de dalende werkloosheidscijfers, de relatieve immobiliteit van de arbeidsmarkt in België, de stijgende langdurige-ziekte-cijfers (we oogsten wat we hebben gezaaid!), de migratie uitdagingen en vooroordelen, het onrealisme van politiek en sociale partners.

Voor veel bedrijven en sectoren zal het structurele tekort aan kandidaat-werknemers dé rem op de groeiambities worden. Er dreigt een onrealistisch opbod en kannibalisme op vlak van loonsverwachtingen en -voorwaarden. Politici kondigen populistisch aan dat ze duizenden jobs zullen creëren en mensen aanwerven. Is dit incompetentie of zijn het loze beloften om tijdelijk te scoren?

De jobs zijn er. De kandidaten niet! Let’s face it. Maar ook als ondernemer of leidinggevende moeten we dringend anders denken. Medewerkers zijn geen wegwerpproducten. De “ander en beter”-handelswijze is niet alleen bedenkelijk. Het lukt ook gewoon niet meer.

FILIP VANDERBEKEN

Founding & managing partner
Performan en The Next Step



Je kan als ondernemer natuurlijk wachten en hopen op mirakels. Maar *‘hope is not a strategy’*. Daarom enkele puur zakelijke en rationele scenario’s om over na te denken: Je stuurt als ondernemer je groeiambities bij. Je maakt je bedrijf minder people-afhankelijk en gaat voor nog meer digitalisatie en automatisatie (maar daarvoor heb je ook middelen en mensen nodig). Je beslist om mee te gaan in een onhoudbare loonspiraal die je finaal niet doorgerekend krijgt en die het einde van de onderneming kan betekenen. Of je verandert het geweer van schouder...

... de komende jaren blijft voor de meeste KMO’s het human capital, de medewerkers één van de belangrijkste assets. Draag er dus zorg voor!

Denk aan empowerment en aan mentoring, aan kansen bieden en fouten laten maken. Denk aan diversiteit. Wees een inspirerend leider met een duidelijke visie. Zorg voor een strategie die het steeds complexer en hybrider wordend ondernemerschap steunt en draagt.

Wacht niet op de politici of op anderen. Begin vandaag bij jezelf in je eigen onderneming en maak het verschil voor je medewerkers en teams. Verander het geweer van schouder!

En neen, ik ben absoluut niet depressief. Ik ben die lege dozen vol beloftes gewoon beu. Evenals het blijven vasthouden aan oude recepturen en het vissen in de lege vijvers van weleer. Laat ons wel wezen: er zijn morgen geen honderdduizenden nieuwe medewerkers die én onmiddellijk beschikbaar én productief én opgeleid zijn.

TOM KLAASEN



Het is soms gewoon fijn om even in het echte leven van een collega te kijken. Hoe ziet een doorsnee werkdag eruit?

Tom Klaasen, zaakvoerder van SoftwareCaptains én enthousiast lid van The SQUARE, hield op 9 november zorgvuldig zijn dagboek bij.



7u

8u



9u

11u

12u



17u

18u

19u

EEN STEVIG BEGIN VAN DE DAG

De wekker gaat om 07.00 uur. Tijd om de rest van het gezin wakker te maken. Na een verkwikkende douche en een stevig ontbijt zitten we nog even gezellig samen in de woonkamer om daarna met een goed gevoel aan de dag te beginnen.

OP NAAR KANTOOR

Het voelt wat fris buiten. En toch stap ik met goesting op mijn fiets om aan mijn dagelijkse tocht van 10 kilometer te beginnen. Ik kan het niet missen. Op de heenrit bereid ik me mentaal voor op de rest van de dag. 's Avonds helpt de rit me om mijn hoofd terug leeg te maken. Nog even de ketting smeren en we zijn vertrokken.

MEETING MET EEN START UP FOUNDER

Ik heb vandaag een afspraak met een founder van een start up die voor flink wat uitdagingen staat in zijn go-to-market strategie. Ik geef toe, dit is niet helemaal mijn dada. Maar ik heb wel enkele interessante contacten die hem zeker kunnen helpen. Connecting people, daar geniet ik van.

ZOOM CALL MET EEN GAST VOOR MIJN PODCAST

SoftwareCaptains helpt CTO's van tech startups om mee te groeien met hun bedrijf. We zetten vaak tips online. En we hebben een eigen podcast waar al heel wat CTO's aan hebben meegewerkt. Wat heb je in het verleden goed gedaan en wat had je beter kunnen doen? Dat is telkens weer de insteek. Fijn om steeds positieve feedback te horen van onze luisteraars. Ze blijken er toch wel wat van op te steken. Vandaag heb ik een voorbereidend gesprek met een mogelijke gast. Het klikt meteen. Een goede match dus. We spreken een concrete datum af voor de opname.

THE SQUARE EVENT: 'DE GROEIPARADOX' VAN MATTY PAQUAY

Ik keek er zo naar uit om live aanwezig te zijn op het The SQUARE event met Matty Paquay. Maar blijkbaar heb ik een foutje gemaakt op agendavlak. Op een half uur van Antwerpen naar Grimbergen? Dat lukt me nooit. Dus log ik in via Zoom.

Matty Paquay van adviesbedrijf Paquay & Associates legt uit hoe we als organisatie vaak geneigd zijn om te vertragen wanneer een plotse verandering zich voordoet. En dit terwijl we eigenlijk beter zouden versnellen naar de toestand na de verandering.

Maar dan is de voorwaarde wel dat we voor onszelf hebben uitgemakt hoe ons bedrijf eruit moet zien na die verandering. Dit inzicht zal ik zeker meenemen naar de bedrijven waarmee ik samenwerk.

Ik vind het jammer dat ik na deze interessante uiteenzetting niet kan socializen met de mensen die op het event aanwezig zijn. Maar hierdoor heb ik wel vier uur minder dan gepland aan de webinar gespendeerd. Elk nadeel heeft zijn voordeel, zei een beroemde Nederlandse voetballer ooit. Tijd om in mijn mailbox en to-do-lijstje te duiken!

TEAMS MEETING MET EEN CEO

Tien jaar geleden leerde ik de man kennen met wie ik een meeting via Teams heb. Hij stapte toen uit een groot telecombedrijf en begon zelf een startup. Zijn bedrijf legde een hele mooie weg af met een indrukwekkende klantenportefeuille als resultaat. Hij staat nu voor enkele uitdagingen in het software-ontwikkelingsproces. Dit is wél helemaal mijn dada. We hebben het samen over die uitdagingen en denken na over hoe we dit het beste kunnen aanpakken. Wie weet volgt hier een intense samenwerking uit.

Ik streef ernaar om 's avonds op tijd thuis te zijn om samen met het gezin te kunnen eten. Vandaag is dat helaas niet gelukt. Gelukkig brengt de microgolfoven redding. Na het avondeten blijft de laptop dicht. Ook dat is een bewuste keuze. Ik lees mijn LinkedIn even bij en wissel enkele berichtjes uit om zo contact te houden met wat mensen. Op de achtergrond hoor ik de televisie. Ik kies zelf voor een boek om de dag af te sluiten. 'The Manager's Path' ligt momenteel op mijn nachtkastje. Een boek over hoe je kan groeien van software developer tot CTO. Ik doe waardevolle inzichten op die ik kan gebruiken als coach van de CTO's met wie ik samenwerk. Moe maar voldaan schakel ik uiteindelijk het licht uit. Een mooie dag achter de rug. Morgen komt er ongetwijfeld nog eentje!

NAAR HUIS

Een intense dag achter de rug. Fijn dat ik nu weer de fiets op mag. Ik geniet van de terugrit en kom met een fris hoofd, letterlijk en figuurlijk, thuis. Een zalig gevoel!



‘Elke spreker is ook voor mij een bron van inspiratie. Dankzij mijn **sticky notes** bewaar ik de essentie van elke uiteenzetting.’

VALÉRIE RIGAUMONT



Valérie RigauMont van Van Breda THE SQUARE pikt uiteraard elk event of initiatief mee. Wat bleef haar de voorbije maanden bij? Ze deelt graag haar sticky notes!

Valérie RigauMont: ‘Er zijn zo veel manieren om je merk onmisbaar te maken, maar voor mij sprongen deze er echt wel uit.’

- **Focus** op je doelgroep of klant. Maak hierin duidelijke keuzes. Wie alles wil zijn voor iedereen, eindigt als niets voor niemand.
- Blijf in de klantenrelatie investeren, ook na de deal. **Own** zo je klant en maak van haar of hem een ambassadeur van je verhaal en merk.
- Zit af en toe ook eens zelf aan de **kassa** als bedrijfsleider. Hou zo een vinger aan de pols. Doe zelf aan marktonderzoek op deze eenvoudige en goedkope manier.
- Stop met schreeuwen (hardselling). Probeer prospecten vooral te overtuigen met **content**. Toon je expertise en verleidt zo je prospect.

Uit de webinar ‘Brandhacking’ van merkstrateeg Stef Verbeeck

BRANDHACKING

Of hoe maak je je merk onmisbaar?

FOCUS

OWN

KASSA

CONTENT

DIGITALE TRANSFORMATIES

DIGITALE TRANSFORMATIE >
DIGITALISEREN
IT GOALS = BUSINESS GOALS

CONTEXT EVOLUTIE

EFFORT REDUCEREN

Valérie RigauMont: ‘Digitalisatie is veel meer dan louter een bestaand proces digitaliseren. Digitalisering kan immers bestaande ‘fouten’ erger maken als het proces niet goed zit. Stel daarom eerst het hele proces opnieuw in vraag voordat je aan digitalisering begint. Wil je als bedrijf digitaliseren, dan is het belangrijk dat bepaalde afdelingen nauw samenwerken en perfect op elkaar zijn afgestemd. **IT en Sales** moeten er zich veel meer van bewust zijn dat hun uiteindelijke doel hetzelfde is. De **‘context’ van de klant** is bovendien heel erg geëvolueerd. Waar, wanneer en waarom gebruikt je klant je product of service? Via welk(digitaal) middel? Welke inspanning moet je klant leveren om jouw product of service te gebruiken? Ook dit zijn vragen waarmee je bij elke stap in het digitalisatieproces rekening moet houden!’

Uit de webinar ‘Digitale transformaties’ van Dewi Van de Vyver – CEO Flow Pilots

TRENDS OP LT

TECHNOLOGISCHE VERSNELLING

KLIMAAT

IMMIGRATIE

ECONOMISCH ZWAARTEPUNT

Valérie RigauMont: ‘Wat zal onze toekomst op lange termijn vormgeven? Een belangrijke vraag die je ertoe dwingt om proactief te handelen en kan voorkomen dat je uit de boot valt. Er komt een **extra technologische** versnelling. De gigantische rekenkracht van machines in combinatie met data en nieuwe technologieën zal tot mogelijkheden leiden die je enkel in science fiction mogelijk achtte. Ook de **klimaatuitdagingen** zijn gigantisch en zullen alleen maar fors toenemen. Voor wie zij business model duurzaam kan omvormen en zich hieraan weet aan te passen, zijn de opportuniteiten en mogelijkheden eindeloos. Door de toenemende vergrijzing in het westen zal men noodgedwongen op zoek moeten naar **jonge werknemers uit Afrika en ZO-Azië**. Daarnaast zal door de forse toename van de middenklasse in landen als China het **economisch zwaartepunt** verschuiven naar Azië.’

Uit de webinar ‘Toekomsttrends’ van Hans Diels – toekomstdenker/futurist bij Etion

GROEIPARADOX

PERSONEEL

LEVERANCIERS

KLANTEN

LANGE TERMIJN

Valérie RigauMont: ‘Groeien doe je nooit alleen. Je hebt er anderen voor nodig. Stilstaan bij de noden van deze ‘anderen’ is meer dan ooit belangrijk. Dat is zeker zo wat **personeel** betreft. De ‘war for talent’ woedt duidelijk in elke sector. Maar wat met je **leveranciers** en **klanten**? Ook hun situatie evolueert. Hoe zal je leverancier in de toekomst werken? Ga je er beter een partnership mee aan? En wat wil je klant nu en binnen 5 of 10 jaar? Maak een **lange termijn** analyse van welke scenario’s er zich allemaal kunnen afspelen in je sector, maar ook bij je leveranciers en klanten. Het zal je nog meer duidelijkheid geven in welke richting je kan groeien.’

Uit de webinar ‘Groeiparadox’ van Matty Paquay (adviesbedrijf Paquay & Associates)

Zin om de webinar volledig te bekijken of andere webinars te ontdekken?

Ga dan naar www.thesquare.bankvanbreda.be

(Let wel: Dit kan enkel als je lid bent van Van Breda THE SQUARE)



ZHONG XU – CEO DELIVERECT

Van Breda THE SQUARE, het ontmoetingsplatform van Bank Van Breda, gelooft meer dan ooit in de mix van de 4 Q's. Logisch dat deze Q's ook tijdens de inspiratiemomenten van The SQUARE een cruciale rol spelen. Zo ook op het event van 22 maart 2022 waar Zhong Xu, CEO van Deliverect, als keynote speaker zal optreden. Wat betekenen de 4 Q's voor hem? Als voorproefje polsten we al even aan de hand van 4 vragen per Q.

Intelligentie Quotient (Ratio)

Hoe rationeel bent u?

Zhong Xu: 'Ik ben van nature geen rationeel mens, maar eerder een intuïtief iemand die afgaat op zijn buikgevoel. Als je heel erg in iets gelooft, dan zal het je ook lukken. Daar geloof ik echt in. Zonde om dat geloof te beknotten met een lijstje van rationele overwegingen. Laat je niet afschrikken door te veel en te lang na te denken. Zet geen limiet op jezelf.'

'Ik ben van nature geen rationeel mens, maar eerder een intuïtief iemand die afgaat op zijn buikgevoel.'

Is een gezond evenwicht ook in dit verhaal niet de sleutel tot succes?

Zhong Xu: 'Absoluut. Net om die reden laat ik me professioneel omringen door mensen die dat rationele

wél van nature hebben. Zo hebben mijn vaste businesspartner Jan Hollez en ik al jarenlang een vaste rolverdeling. Hij is de rationele software ontwikkelaar en het technische genie, ik ben de intuïtieve vlotte verkoper. Als yin en yang, zeg maar. Vandaar het succes van onze samenwerking.

Bent u een risiconemer? Wat is het grootste risico dat u ooit hebt genomen?

Zhong Xu: 'Toen Jan en ik in 2010 met Posios begonnen, hadden we geen kapitaal. We gaven toen allebei ons huis als onderpand om elk een half miljoen euro te kunnen lenen. Achteraf gezien was dat ontzettend gevaarlijk. We konden toen even goed failliet gaan. Maar we wisten ook dat we sowieso spijt zouden hebben als we het niet probeerden. Faalden we, dan waren we bereid om de consequenties erbij te nemen.'

Er wordt gezegd dat we met z'n allen steeds slimmer worden. De jongere generatie zou ons wel eens kunnen overtreffen. Merkt u dat ook?

Zhong Xu: 'Slimmer worden? Misschien. Ons overtreffen? Daar twijfel ik aan. Omdat er zoveel meer speelt dan enkel IQ om te slagen in het leven. Mensen van een bepaalde leeftijd hebben meer levenservaring en daardoor ook meer resistentie. En ja, de jongere generatie is digitaal van nature, omdat ze ermee opgroeien. Maar qua karakter staan ze soms toch minder sterk in hun schoenen. Het is de generatie van de 'instant satisfaction'. Wat ze willen, krijgen ze vaak ook meteen. Ze denken niet meer na over de 'why' en snappen niet altijd dat bepaalde dingen ook tijd vragen. In het bedrijf opklimmen bijvoorbeeld. Als ze na zes maanden geen promotie krijgen, dan zijn ze verbaasd. Ze staan meer op hun strepen. En dat mag. Maar als je met je vuist op tafel slaat, moet het wel gegrond zijn. En daar loopt het soms fout.'

We voeden onze kinderen héél beschermend op. We kunnen hen niet vaak genoeg zeggen hoe goed ze het doen. Ze bouwen bijgevolg geen resistentie op. En dan komen ze op de arbeidsmarkt en gaan ze ervan uit dat ook daar alles meteen smoothly en met succes verloopt. Pas dan botsen ze vaak voor het eerst tegen de muur. Dubbel zo hard, omdat ze dat in hun jeugd jaren nooit hebben ervaren.'

Emotie Quotient (Passie)

Wat zijn voor u waardevolle softskills?

Zhong Xu: 'In andermans schoenen kunnen staan om zo beter te begrijpen waar die anders naartoe wilt, dat staat voor mij op één. Mensen zijn vaak gedreven door dingen waar je zelf niet aan denkt. Het is net daarom belangrijk om jezelf in die ander te kunnen verplaatsen.'

Op het einde van de rit willen mensen vooral een persoonlijke connectie. Of het nu gaat om een klant, medewerker of partner. Mensen willen kameraadschap voelen. I'm part of something bigger. Dat drijft mensen veel meer dan geld of succes.'

In welke mate hebt u deze skill zelf?

Zhong Xu: 'Een behoorlijke portie empathie maakt het je gemakkelijker om die connectie te creëren. Ook als CEO. Luister naar de persoonlijke doelstellingen van je medewerkers. Probeer hun ambities en verwachtingen te aligneren met het bedrijf. Waar willen zij naartoe? Wat wil je als bedrijf? Dit samenbrengen is zo belangrijk. Het is van primordiaal belang als je je team wilt meekrijgen in jouw verhaal.'

Hoe zou je jezelf nog omschrijven als leidinggevende?

Zhong Xu: 'Ik ben geen gemakkelijke mens. Ik stel zonder twijfel hoge eisen. I will push the envelop. Ik besef dat dit niet altijd even gemakkelijk is voor mijn mensen. Maar ik doe dit enkel met medewerkers van wie ik weet dat ze de capaciteiten hebben om hun lat nog wat hoger te leggen.'

Net door te pushen treden ze vaak buiten hun comfort zone en doen ze dingen waar van ze voordien overtuigd waren dat ze het niet durfden of konden. Zo werkt het nu eenmaal. Eens je voorbij een bepaalde grens durft, krijg je het gevoel dat je ook andere dingen aankan. Soms is het goed om door die mentale barrière heen te gaan.'

Hoe belangrijk is emotionele intelligentie belangrijk bij het aanwerven van nieuwe krachten?

Zhong Xu: 'Als nieuwe kracht moet je in eerste instantie passen binnen onze cultuur. Culture eats strategy for breakfast, zeggen ze toch? Dat is ook zo. Hoe sterk je strategisch plan ook is, het werkt enkel als je team eenzelfde cultuur deelt.'

Emotionele intelligentie is uiteraard van belang als je in die cultuur wil passen. Omdat je snel moet aanvoelen wat kan en wat niet. En om even snel bij te passen zonder dat je over de lijn gaat. Dat is niet altijd even gemakkelijk.'

Creatief Quotient (Innovatie)

Hoe belangrijk is creativiteit in uw leven?

Zhong Xu: 'Ik ben een ondernemer. Er zijn altijd nieuwe ideeën. Creativiteit is dus wel degelijk belangrijk. Maar het is minstens even belangrijk om die ideeën op tijd een halt toe te roepen en je te focussen op de uitvoering. Constant nieuwe ideeën creëren kan op den duur heel destructief werken. When you decide, you need to go for it. Ik zie heel wat mensen met geweldige ideeën om me heen. Ze schudden de ideeën uit hun mouw alsof het niets is. Maar vaak kunnen net deze mensen zich niet focussen om die ideeën in realiteit om te zetten.'

'Constant nieuwe ideeën hebben, werkt op den duur destructief. When you decide, you need to go for it.'

Wat is een absolute voorwaarde om als ondernemer te blijven innoveren?

Zhong Xu: 'Meegaan met de tijd. In de toekomst durven denken. Aanvoelen waar de markt waarin je werkt naartoe zal gaan. En ervoor zorgen dat je klaar bent op het juiste moment. Als je logisch nadenkt over hoe de wereld en markt zullen evolueren, dan komt de innovatie vanzelf.'

Het enige vervelende in dit verhaal is dat je de exacte timing nooit op voorhand kent. En dit terwijl timing zo belangrijk is in elk ondernemersverhaal. Jan en ik hebben dit in het verleden meermaals aan den lijve ondervonden. Zo ook toen we bij Siruna softwareplatformen bouwden om websites correct te laten verschijnen op mobiele toestellen, zoals die van Blackberry. De visionaire spin-off ging toen toch ten onder door de plotse doorbraak van de iPhone. Toen hebben we geleerd hoe belangrijk timing is. Door een foute timing draaide onze eerste ondernemerservaring uit op een fiasco.'

Hoe zit het met jullie gevoel voor timing wat Deliverect betreft?

Zhong Xu: 'Toen de delivery services enkele jaren geleden begonnen op te komen, reageerde de horecawereld met ongeloof. Home delivery? Warm eten kun je niet aan huis leveren, zeiden ze. Wij geloofden daar wel heel erg in. En toen verschenen Deliveroo en TakAway.com op het toneel. Restaurants die mee op de kar sprongen, zagen hun omzet met 20 tot 30% stijgen.'

Omwille van covid kwam alles noodgedwongen in een stroomversnelling. We hadden een timing van vijf of tien jaar in ons hoofd. Dat werd plots twee jaar. Dit hadden we niet zelf in de hand. We hebben er ook niet om gevraagd. Maar het gebeurde. En we waren erop voorbereid. We stonden klaar om met Deliverect op het juiste moment op de boot te springen.'

Is er nu iets waar jullie concreet mee bezig zijn, rekening houdend met hoe de wereld de komende jaren zal evolueren?

Zhong Xu: 'We bereiden ons voor op een wereld waarin je overal kan bestellen wat, waar en wanneer je maar wil.'

Ik blijf heilig geloven in de toekomst van takeaway. The future of food is on demand. Je wilt een pint? Nog geen kwartier later staat iemand voor de deur met een fris biertje. Dat is echt niet veraf. In de toekomst kan je overal eten bestellen. En het aantal manieren om te bestellen zal oneindig zijn. We willen hier met ons platform op voorbereid zijn. We bouwen alvast de infrastructuur.'

Adversity Quotient (Veerkracht)

Hoe gaat u om met tegenslagen? Hoe groot is uw incasseringsvermogen?

Zhong Xu: 'Ondernemen is never a one night success. We zijn al twintig jaar bezig. Met ups maar ook wel wat downs. Gelukkig leer je daar in de loop der jaren wel mee omgaan. Je kweekt als het ware een incasseringsvermogen. Als je die laagtes niet hebt, kan je ook de hoogtes niet meten.'

'Wie niet opgeeft, slaagt altijd. Dat kreeg ik als kind van thuis mee.'

Alles verandert continu. Embrace changes. Ga ervan uit dat niets zeker is. Probeer je aan te passen. Het is heel belangrijk om als ondernemer op dat vlak wendbaar te zijn. Wie niet opgeeft, slaagt altijd. Dat kreeg ik als kind al van thuis mee.'

In hoeverre bent u gespaard van tegenslagen in het leven?

Zhong Xu: 'Ik ben de zoon van een immigrant. Op mijn vijfde kwamen we naar België. Mijn ouders begonnen helemaal van nul. Dat was niet evident. Ze hebben alles weer zelf moeten opbouwen. Zo kon ik toch gaan studeren.'

Mijn comfortzone ligt net omwille van mijn verleden een pak lager dan vele anderen. Ik heb niet veel nodig om te overleven. Dat zorgt er meteen voor dat ook mijn incasseringsvermogen hoger is dan bij een gemiddeld iemand. Als je bepaalde dingen hebt mee-gemaakt in het leven, liggen je grenzen ook anders. Je wordt harder. Als je me morgen alles afneemt, dan begin ik gewoon opnieuw. En dit in de volle overtuiging dat ik over een jaar weer sta waar ik wil staan.'

Hebt u een bepaalde tip om met tegenslag om te gaan?

Zhong Xu: 'Ik heb verschillende mentors of adviseurs. Mensen bij wie ik kan aftoetsen. Dat helpt zeker als je met minder leuke dingen geconfronteerd wordt. Erover kunnen praten, is zo belangrijk. Daarnaast is het bij tegenslag een rijkdom als je als ondernemer een mede-oprichter naast je hebt. Je verdeelt de lasten. Laat je goed omringen. Zorg dat je er niet alleen voor staat.'

Is wendbaarheid vandaag de dag belangrijker dan ooit?

Zhong Xu: 'Zonder twijfel. Het leven is zoveel complexer geworden. Ook het ondernemerschap. Je moet tegen een serieuze stoot kunnen.'

Waarom zijn ondernemers vaak mensen die het niet zo goed deden op school? Deze vraag wordt soms als grap gesteld. Maar er zit wel degelijk een bron van waarheid in. Ook ik was als kind geen briljante student. Mijn studieparcours verliep niet echt vloeiend. Maar net daardoor leerde ik met tegenslagen omgaan en had ik op latere leeftijd als ondernemer alvast dat streepje voor.'

Wie is Zhong Xu?

Als immigratiezoon verhuisde hij op z'n vijfde van Sjanghai naar Gent. Zijn vader begon als een van de eerste Chinese doctoraatsstudenten aan de universiteit van Gent. Om wat geld bij te verdienen, werkte hij als afwasser in Chinese restaurants. Ze vroegen hem als ingenieur om een betere kassa te ontwerpen. Zhong Xu belandde zo als kind al in de horecawereld. Hij hielp zijn vader bij het depanneren van kassa's, maar begon ook zelf websites te bouwen voor honderden Chinese restaurants die intussen klant waren bij zijn vader.

De studies computerwetenschappen aan de Universiteit Gent wakkerden de ondernemingszin van Zhong Xu alleen maar aan.

Hij ontmoette er de man die zijn bloedbloeder zou worden. Jan Hollez begeleidde zijn thesis. Het klikte meteen tussen de twee software ontwikkelaars. Zhong Xu kon na zijn studies aan de slag bij de spin-off Siruna. Hij kreeg een bureau naast Jan. Siruna bouwde softwareplatformen om websites correct te laten verschijnen op mobiele toestellen, zoals die van Blackberry. Maar de visionaire spin-off ging ten onder toen de iPhone plots doorbrak.

Zhong Xu besliste om eerst ervaring op te doen bij een multinational. Hij begon bij EVS, de specialist in technologie voor liveopnames en pushte EVS om ook Hollez in dienst te nemen. Bij EVS zette het duo een systeem op poten dat de herhaling van videobeelden via de cloud mogelijk maakte. Grote klanten zoals de wereldvoetbalbond FIFA en de Britse openbare omroep BBC maakten hiervan gebruik.

Maar al snel smeedde Zhong Xu een groter plan. Voortbouwend op de business van zijn vader wil hij een mobiel kassasysteem ontwikkelen voor iPads, dat zowel de rekeningen opmaakt, de facturen print als de bestellingen doorgeeft aan de keuken. Zhong Xu en Hollez werkten die kassaplannen uit. Ze programmeerden de software voor het systeem. In 2011 richtten ze hun eerste bedrijf Posios op. De naam is een samentrekking van Point of sale (Pos) en iOS (het besturingssysteem van de iPhone). Posios belandde als één van de eerste duizenden apps in de App Store van Apple.

Elke dag stroomden honderden vragen de mailbox binnen. Belgische restaurants moesten door de invoering van de witte kassa hun kassasysteem sowieso veranderen. Perfect timing dus.

Zhong Xu en Hollez verkochten drie jaar na oprichting hun start up aan het Canadese Lightspeed, een specialist in software voor E-commerce. Zhong Xu rook al snel een nieuwe trend: de shift van offline naar online die veel winkels trof, zou zonder twijfel ook naar de horeca overwaaien.

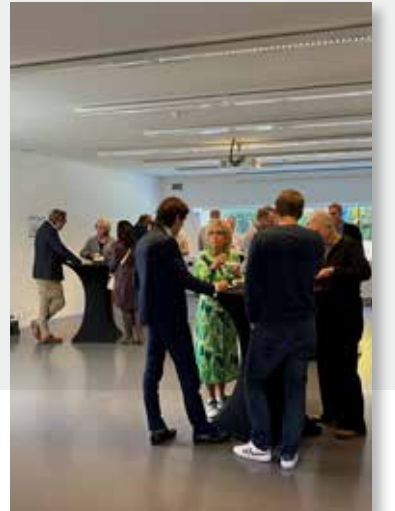
In 2018 richtten ze Deliverect op, een combinatie van 'delivery' en 'connect'. Het bedrijf ontwikkelt een softwaresysteem dat bestellingen van verschillende platformen, zoals Uber Eats of Deliveroo, integreert. Op die manier kunnen restaurants hun omzet fors verhogen en fouten in de orders vermijden. De multinational Unilever werd één van Deliverect's eerste klanten. Zo kan je in elke stad ter wereld via dit platform online ijs van Ben & Jerry's bestellen.

In 2020 volgt een nieuwe boost. De coronapandemie breekt uit. Wereldwijd begonnen mensen massaal bezorgmaaltijden te bestellen, terwijl restaurants op takeaway overschakelen om te overleven. Tal van grote ketens zoals KFC, Le Pain Quotidien en Burger King hebben de Gentse software nodig. In een jaar tijd verviervoudigde het personeelsbestand van Deliverect tot 200 mensen. Deliverect heeft tien kantoren wereldwijd. Het bedrijf gaat er prat op al 30 miljoen bestellingen te hebben verwerkt, goed voor een waarde van 1 miljard euro. Zhong Xu is als CEO het gezicht van Deliverect, maar vormt nog altijd een ijzersterk tandem met Hollez. Ze zijn vrienden, collega's, zakenpartners én familie. Hollez is intussen getrouwd met de nicht van Zhong Xu.'

ZIN OM ZHONG XU LIVE TE ONTMOETEN? DAT KAN!

Op dinsdag 22 maart 2022 komt hij als keynote speaker naar onze hoofdzetel in Antwerpen.

Check ons programma op www.thesquare.bankvanbreda.be



Zin om Van Breda THE SQUARE te leren kennen? Neem dan een kijkje op www.vanbredasquare.be Of scan de QR-code met uw smartphone.

Meer lezen?

www.bankvanbreda.be/blog



Enkel voor ondernemers en vrije beroepen



03 217 53 33

elke bankwerkdag van 9 tot 17u



Bank Van Breda

Ledeganckkaai 7, 2000 Antwerpen



www.bankvanbreda.be



VanBredaOnline

Bank Van Breda | Ledeganckkaai 7, 2000 Antwerpen,
tel. 03 217 53 33 | BTW BE 0404 055 577, RPR Antwerpen,
FSMA014377A|Ver.uitg.:Barbara.Claeys@bankvanbreda.be
Teksten: Aude-Line.Berrahou@bankvanbreda.be | Eindredactie:
Barbara.Claeys@bankvanbreda.be

Bank J.Van Breda & C^o respecteert uw privacy. Wij beschermen uw persoonsgegevens op een eerlijke en transparante manier met eerbied voor de regelgeving. U vindt onze privacyverklaring op www.bankvanbreda.be. U leest er hoe en met welk doel de bank uw persoonsgegevens verwerkt en met wie zij uw gegevens deelt. U kan uw persoonsgegevens inzien, laten verbeteren of verwijderen. U kan ook vragen om ze over te dragen naar een andere financiële instelling. Als u het niet eens bent met de manier waarop de bank uw gegevens verwerkt (bijv. voor direct marketing), passen wij dit voor u aan. Stuur voor elk van deze vragen een e-mail naar clientenservice@bankvanbreda.be of gebruik het contactformulier op www.bankvanbreda.be. Als u geen bevredigend antwoord ontvangt, bent u welkom bij de data protection officer via compliance@bankvanbreda.be. Wil u meer info of gaat u niet akkoord met het standpunt van de bank? Kijk dan op www.gegevensbeschermingsautoriteit.be