

Aertssen, een familiaal succesverhaal

Aertssen Group is een Belgisch familiebedrijf met een breed palet aan activiteiten: bouw- en infrastructuurwerken, kraanverhuur, uitzonderlijke transporten, logistieke dienstverlening, groene energie en vastgoedontwikkeling. Maar bovenal is het een succesrijk familiebedrijf. We spraken met CEO Greg Aertssen en zijn zoon en co-CEO Yves Aertssen.



VAN POLDERBOER TOT BEDRIJFSLEIDER

Stichter Marcel Aertssen was oorspronkelijk polderboer. Eind jaren 50 werd hij onteigend, zijn dorp zou verdwijnen voor de uitbreiding van de Antwerpse haven en dus moest Marcel noodgedwongen een andere activiteit zoeken. Met het geld dat hij kreeg, richtte hij een grondverzetbedrijf/aannemingsbedrijf op. Het polderdorp Stabroek viel net buiten de uitbreidingsplannen van de haven dus vestigde hij zich daar, wat achteraf een uitstekende strategische beslissing bleek. Marcel kreeg vier kinderen - Greg, Saskia, Luc en Raf - die elk een vierde van die onderneming onder hun hoede kregen toen Marcel ermee stopte.

Hoe dat allemaal verliep, vertelt Greg, ondertussen CEO: "Vader gaf ons vooral werklust mee. Het zal wel deels in onze genen zitten en deels in onze opvoeding, want we moesten al vroeg meehelpen in het bedrijf. Vanaf het moment dat we er zelf actief in werden, zijn we er eendrachtig aan beginnen sleutelen en het blijven uitbouwen. We zijn ook sterk gaan diversifiëren: naast grondverzetactiviteiten zijn we ook een kraan- en transportbedrijf gestart."

De verdeling van de verantwoordelijkheden gebeurde eigenlijk vrij organisch, vertelt Greg verder. "In die tijd werd er eigenlijk weinig echt formeel beslist. Raf was de grondverzetspecialist en is dat vandaag nog. Ik had een kraanbedrijf opgestart en Luc een transportbedrijf. Later groeide ik door naar de positie van CEO. Ook dat gebeurde heel spontaan. Ik ben nooit echt verkozen en ik heb ook nooit campagne moeten voeren. Misschien wou niemand anders het doen, dat kan ook (lacht). En Saskia heeft dan mijn plaats ingenomen bij het kraanbedrijf."



DE NIEUWE GENERATIE STAAT KLAAR

Greg heeft drie kinderen en ook zij zijn actief in het bedrijf. Oudste zoon Manuel is vooral commercieel bezig bij het kranenbedrijf. Momenteel prospecteert hij op de Afrikaanse markt. "Vlaanderen zendt een beetje zijn zonen uit," lacht Greg. "Onze groep groeit volop en we voelen dat België als markt misschien wel te klein wordt." Tweede zoon Yves is co-CEO, Stéphanie is de jongste en heeft rechten gestudeerd. Zij leidt de juridische afdeling.

Luc heeft twee zonen: Sam en Marcel. Sam leidt de transportafdeling en bouwt bijkomende niches uit. Zo werd er een logistieke transportafdeling opgestart omdat enkel transport te weinig toegevoegde waarde bracht. Marcel is een onafhankelijk bedrijf begonnen voor droneopnames en -metingen. Hij werkt in opdracht van derden maar brengt ook voor de Aertssen groep werven en fabrieken in kaart, vooral om het plaatsen van een kraan efficiënter te laten verlopen.



Marc Vankeirsbilck
Head of Family
Business Solutions

De cirkel is rond. De aanhouder wint”

FAMILIEBEDRIJF, FAMILIECHARTER

Het bedrijf heeft een familiecharter. Greg vertelt daarover: “Voor ons familiecharter hebben we ons laten bijstaan door een externe partij. Die heeft ons een beetje wegwijs gemaakt in hoe je alles best regelt voor een aankomende generatiewissel. We zijn er tien jaar geleden mee begonnen. Neen, zelfs langer geleden ... Want de tweede generatie moest nog in het bedrijf beginnen. Yves is namelijk al actief bij ons sinds 2005. Het moet dus rond die periode geweest zijn.”

Saskia heeft vier kinderen. Ze is 15 jaar jonger dan haar broers, haar kinderen zitten dus nog op school. Maar ook daar voel je al enige belangstelling groeien volgens Greg, want de oudste heeft recent vakantiewerk gedaan in het bedrijf. Een prima voorbereiding dus.

Ook dat is allemaal vrij organisch gegroeid, volgens Greg: “Het is misschien wel de sleutel van ons succes, dat we nooit iets gedaan hebben omdat het absoluut moest of zo hoorde. Er is ook nooit een revolutie geweest in de familie, het was altijd een normale evolutie: wie heeft interesse in wat en vooral, wie is waarin de beste? Zo kon elk van ons zich concentreren op een van de drie takken van toen, grondverzetwerken, hijswerken en transport. Iedereen focuste op zijn eigen ding en zo liepen we elkaar nooit voor de voeten. Schijngevechten waren niet nodig.” Zoon Yves is het daar helemaal mee eens: “Er zijn zo veel activiteiten binnen het bedrijf dat iedereen zijn plaats kan vinden in de niche waarin hij of zij graag actief wil zijn.”

Yves vertelt: “Ik heb overwogen om extern te gaan werken om extra ervaring op te doen, maar we haalden toen net een groot project binnen in Qatar. De keuze was dus snel gemaakt. Met het buitenlandse project zat ik toch op een apart spoor binnen het bedrijf. Een nieuw project starten in een vreemd land waar we nog geen activiteiten hadden, dat was echt heel boeiend. En bovendien was ik zo niet 100 procent aanwezig in België en waren niet alle ogen op mij gericht als volgende generatie. De jaren ervoor deed ik wel altijd vakantiewerk. Ik leerde met verschillende machines werken en deed ervaring op. En feeling hebben met machines is natuurlijk een must.”

De visie van Greg? “Toen ik een kleine jongen was, speelde ik al met kleine vrachtwagens in de zandbak. En dat kon ik nu met grote machines overdoen in de woestijn (lacht).”

Yves is tevreden dat de vorige generatie werk maakte van het structureren van de verdere opvolging en good governance van het bedrijf in dat familiecharter. Het nam wel een aantal jaren in beslag. Want het ging vaak om onderwerpen die wel gevoelig lagen.

Greg: “Het was geen revolutie, maar een evolutie. Die meer dan twintig vergaderingen vroeg.”

Yves: “Uiteindelijk was iedereen het eens met wat er in het charter werd vastgelegd. We hebben dat allemaal ondertekend en het vervolgens opgeborgen in de lade waar het vandaag nog ligt. We hebben ook duidelijke afspraken gemaakt. Stel dat er familieleden hier willen komen werken, dan weten ze aan welke regels ze zich moeten houden. We hebben dat allemaal objectief en marktconform gemaakt. Maar niet alles draait rond de familie Aertssen. Ook niet-Aertssens moeten de ruimte krijgen om door te groeien. Uiteindelijk is ons bedrijf zo groot geworden dat wij meer niet-Aertssens in het management hebben dan familieleden en die vechten ook dag in dag uit mee om van het bedrijf een succesverhaal te maken. Zij zorgen continu mee voor die inflow van nieuwe projecten waar we ook elke keer weer hard voor moet knokken.”

Greg vertelt dat de raad van bestuur oorspronkelijk uit de vier familieleden bestond maar een aantal jaren geleden aangevuld werd met een externe bestuurder. De zoektocht naar de juiste persoon was niet evident, want hij of zij diende voeling te hebben met de activiteiten van de Aertssen groep. Uiteindelijk werd aangeklopt bij Eddy Bruyninckx, de voormalige CEO van het Havenbedrijf Antwerpen en een man met



V.l.n.r.: Greg Aertssen, CEO, Yves Aertssen, co-CEO, Marc Vankeirsbilck, Head of Family Business Solutions Degroef Petercam.

behoorlijk wat ervaring. Dat is ondertussen drie jaar geleden. Dit jaar trad ook Wouter De Geest toe tot de raad van bestuur. Hij is voorzitter bij Voka, erevoorzitter bij de sectorfederatie voor chemische industrie en de life sciences en bekleedt andere bestuursmandaten in de bedrijfs- en culturele wereld.

Volgens Yves brengen externe bestuurders nieuwe inzichten, aanvullende risicobeheersing en extra governancepraktijken. Een echte meerwaarde om de professionalisering voort te zetten.

VOLOP GROEI, OOK ORGANISATORISCH

Intussen werken er bij Aertssen Group om en bij de 1.300 mensen. Dat vereist een degelijke bedrijfsstructuur. Er werd systematisch aan gebouwd met managementcomités voor iedere werkmaatschappij. Die staan in direct contact met het niveau net onder de raad van bestuur, het Executive Committee, waardoor die raad van bestuur degelijk geïnformeerd wordt. En dat werkt goed. Ook op IT- en HR-vlak werd er duchtig geprofessionaliseerd.

Yves hierover: “We kenden altijd een gemiddelde groei tussen de 10 en 15%, heel organisch, wat maakt dat je op een gegeven moment tegen de limiet van je organisatie aanloopt. Daarom beslisten we drie jaar geleden om ons flink te versterken en te investeren in HR. En in IT, om onze organisatiestructuur te verstevigen en klaar te zijn om verder te groeien.”

Momenteel is de derde generatie zich aan het voorbereiden om het roer over te nemen. Greg vertelt: “Deze generatiewissel moet opnieuw een positieve evolutie inluiden. Maar het vergt ook een ingroei-periode. En omdat we al lang aan het nadenken waren over het familiecharter - waarin het ook over de opvolging gaat - was iedereen het ermee eens dat Yves de opvolger zou worden. Daar kon iedereen zich in vinden. Maar we forceren niets. Ik blijf het liefst zo lang mogelijk actief en Yves heeft me dat ook gevraagd.”

Yves lacht: “Jij hebt gezegd: ‘Zolang ik helder ben’. Ik hoop dat je dat dan nog beseft ...”



Greg Aertssen, CEO

EEN NIEUWE GENERATIE, EEN NIEUWE VISIE?

We vragen Yves of de opkomende, jongere generatie echt een andere visie heeft. “Tsja, de wereld evolueert. Een paar jaar geleden hebben we onze strategie heel duidelijk op de toekomst toegespitst. Die oefening hebben de tweede en derde generatie samen gemaakt. Zo is duurzaamheid heel belangrijk. Al onze activiteiten hebben een impact op de omgeving. Maar die proberen we zo minimaal mogelijk te houden door te investeren in recente technologie die minder CO2 en andere stoffen uitstoot.”

“We zijn ook actief bezig met recyclage en hergebruik. En natuurlijk met onze mensen: die vormen immers onze eerste en belangrijkste strategische pijler. Alleen door de juiste mensen aan te trekken, kunnen we als bedrijf blijven groeien. ‘Growing together with our employees’, noemen we dat. Groeien dankzij de inzet van onze medewerkers, maar ook die medewerkers zelf laten groeien en de ruimte geven om zich te ontwikkelen. Omdat het heel belangrijk is dat zij loyaal zijn en op de lange termijn verbonden blijven met ons bedrijf.”

“Ten slotte zijn en blijven we heel innovatief”, vertelt Yves. “Ons zelf heruitvinden, dat doen we al generaties lang. Grootvader groeide van polderboer tot aannemer, de tweede generatie startte nieuwe activiteiten op naar meer evenwicht en diversificatie toe. En ook vandaag blijft dat zo. De sterke evoluties in andere sectoren zullen eerder vroeg dan laat een

grote impact hebben op onze sectoren. Wij willen klaarstaan voor die nieuwe evoluties en er zelf nieuwe businessmodellen uit puren. Zo hebben we een digitale startup binnen ons bedrijf opgericht - een soort booking.com voor het huren en verhuren van machines. Daarmee treden we echt wel een heel eind buiten onze comfortzone. En daar leren we heel wat uit. We realiseren ons dat we binnen de sector een ‘game changer’ aan het bouwen zijn, voor België en op termijn ook daarbuiten.”

Zolang hij de toelating krijgt om CEO te zijn, zal hij dat blijven, stelt Greg met de glimlach. Maar Yves zal meer en meer verantwoordelijkheden op zich nemen. Yves beaamt eveneens met een brede glimlach dat zijn vader geen moeilijkheden heeft met zaken loslaten en dat hij dus best nog een tijdje mag blijven.

Greg: “En ook de andere leden van de tweede generatie leveren nog een belangrijke bijdrage. Je voelt dat echt. Die blijven hier komen zonder dat ze een blokkerend effect hebben. Ze geven nog graag advies. De medewerkers waarderen dat ook.”

EENS EEN FAMILIEBEDRIJF, ALTIJD EEN FAMILIEBEDRIJF?

De leden van de tweede generatie hielden zich volgens Greg elk duidelijk bezig met een aparte tak van activiteiten. Er waren drie pijlers om schokken op te kunnen vangen. Zou er een pijler het moeilijk krijgen, dan konden de andere pijlers bijspringen. Maar dat is nooit nodig gebleken. De drie pijlers zijn gestaag blijven groeien.

Er werd ook voortdurend gezocht naar continuïteit. De komende generatiewissel versterkt die alleen maar. Het vroegere groepje van drie of vier is nu een groepje van vijf of zes geworden, aangevuld met externe managers die allemaal beslissingen op langere termijn kunnen en mogen nemen. Ook dat geeft vertrouwen en zorgt voor structurele en culturele stabiliteit en continuïteit. Qua strategie is er weinig veranderd. De verschillende werkmaatschappijen werken intens samen waardoor er een sterk netwerk ontstaat dat zichzelf in stand houdt. Ook de klanten houden daarvan, want zo doen ze zeker zaken met een stabiele partner.

Yves verduidelijkt: “Het overgrote deel van de winst wordt door de familie opnieuw geïnvesteerd in het bedrijf, waardoor de balans eigenlijk ook altijd versterkt wordt en we kunnen blijven groeien op eigen krachten, samen met onze financiële partners. En dat in combinatie met de uitbalancerende van de

portefeuille: onze projectmatige business vullen we de laatste tien jaar aan met meer wederkerende business. We doen aan diversificatie inzake projectontwikkeling met projecten op de lange termijn, waaruit je meer wederkerende inkomsten haalt, net als uit groene energie - we investeren bewust in grote zonnepanelen. Ons bedrijf heeft een brede portefeuille met verschillende activiteiten, in verschillende segmenten, in verschillende landen, op korte en lange termijn waardoor die mooi in evenwicht is.”

BIEDT EEN FAMILIEBEDRIJF MET VERSCHILLENDE GENERATIES AAN BOORD ALLEEN MAAR VOORDELEN?

Yves: “We houden de lijnen kort, nemen snel beslissingen, ook voor de lange termijn, zowel voor onze klanten als onze medewerkers. We streven geen kortetermijnwinst na of cijfers die we absoluut willen halen. We spelen kort op de bal en blijven wendbaar mocht er iets foutlopen.”

Greg: “Nadelen zie ik niet. De familie blijft betrokken in het bedrijf zelfs nu de tweede generatie stilaan een stapje opzij begint te zetten. De raad van bestuur is overal welkom op de werkvloer en toont zich daar ook. Ze is dus zeer aanwezig en blijft veel interesse tonen. Dat is motiverend. Zowel voor de medewerkers als voor de familieleden zelf.”

Yves: “Afsluitend even een leuke anekdote. Daar waar de boerderij van mijn grootvader stond, waar hij toen moest kijken voor de uitbreiding van de Antwerpse haven, werd de site van General Motors gebouwd. Nu, zestig jaar later, hebben wij de opdracht gekregen om die site te slopen en bouwrijp te maken voor een nieuwe toekomst, want die fabriek die staat al sinds 2010 leeg. De cirkel is dus rond. De aanhouder wint. Vandaag zijn daar nu twintig van onze sloopkranen bezig om op een jaar tijd 50 hectaren gebouwen af te breken. Het grootste sloopproject van België op dit ogenblik. Mooi, toch?”

SELECTIE VOOR ‘ONDERNEMING VAN HET JAAR’

Aertssen Group was onlangs verliezend finalist. “Maar iedereen vond het een mooi en leerrijk parcours. Ook de uitreiking zelf was voor Yves interessant, omdat het voor hem de eerste keer was. Een ideale plek om te netwerken. Door het behaalde resultaat kwam het bedrijf ook weer ‘in the picture’ bij andere bedrijven, wat op termijn zeker extra activiteiten zal genereren”, aldus Greg.



Yves Aertssen, co-CEO

GOUDEN TIPS VOOR FAMILIEBEDRIJVEN

Yves: “Mijn grootvader is begonnen in 1964. In dat jaar zong Bob Dylan ‘The Times They Are A Changin’’. De boodschap was duidelijk: je zal je moeten aanpassen of je bent gedoemd om te verdwijnen. Dat geldt eigenlijk voor onze ganse bedrijfsgeschiedenis. En het blijft vandaag nog even actueel. De wereld verandert continu, je kan niet blijven zitten met vastgeroeste waarden. Blijf je aanpassen en heruitvinden.”

Greg: “Pas je aan in functie van de continuïteit. Tien jaar geleden maakten we een samenvatting van onze 50-jarige bedrijfsgeschiedenis. In dat boek kon je al de continuïteit van de Aertssen groep lezen. Ik zei toen: dit is het laatste boek dat ik zal schrijven. Het volgende boek is voor iemand anders. Maar nu, tien jaar later, hebben we opnieuw zo'n boek geschreven, naar aanleiding van onze kandidatuurstelling voor ‘Onderneming van het jaar’. En dan zie je toch dat we zijn blijven evolueren en dat we lessen voor de toekomst hebben getrokken door af en toe eens achteruit te kijken. Continuïteit, ja, maar blijf je toch ook flexibel opstellen om je aan te passen aan een nieuwe omgeving.” ■