‘Ik geloof niet in harder werken’

Nog maar drie maanden loopt Tom Willemen in de voetsporen van zijn vader, als CEO van België grootste familiale bouwgroep. Hij kan niet wachten om zijn ideeën uit te voeren. ‘Ik geloof niet in harder, wel in slimmer werken. Met drones en 3D-printing op onze werven.’

TOM MICHIELSEN EN PATRICK LUYSTERMAN, MECHELEN

Nee, Tom Willemen heeft geen spijt van de switch die hij begin januari deed van baas van het dochterbedrijf Aswebo naar CEO van de hele bouwgroep. Ook al werkte hij graag bij de wegenbouwer en is het even wennen dat hij niet langer alle informatie uit eerste hand krijgt. ‘Ik was aanwezig op bijna alle vergaderingen, kende alle werven, was overal bij betrokken: ik tekende zowel de bestelbon voor de koffie als de contracten met een nieuwe klant.’

Sinds vader Johan (65) de fakkel heeft doorgegeven - hij blijft voorzitter en leidt nog de buitenlandse projecten en de projectontwikkeling - staat de 40-jarige Tom aan het hoofd van 1.200 bouwvakkers, 500 ingenieurs en 500 bedienden. De hele groep telt acht bedrijven, goed voor 620 miljoen euro omzet. Willemen begint evenwel niet onder het gunstigste gesternte. In de sector springen steeds meer knipperlichten aan.

Hoe gaat u om met de verzadiging op de Vlaamse bouwmarkt? De nadruk ligt steeds meer op renovatie.
Tom Willemen: ‘De markt van Willemen is niet zozeer woningen, wel kantoren en magazijnen. Maar ook die moeten worden gerenoveerd. Renovatie betekent vooral: geen nieuwe terreinen aanboren, wel gebouwen afbreken of strippen en weer opbouwen.’

‘Een gebouw wordt vandaag niet meer gezet voor de eeuwigheid, maar voor dertig of zelfs maar tien jaar. Vroeger was een gebouw een eenheid. Vandaag bouwen we modulair, zodat het in de tijd aanpasbaar is aan de noden. Dat geldt ook in de wegenbouw. Volledig nieuwe wegen worden een uitzondering. Maar het omvormen van een oude steenweg naar een multimodale weg met een vak voor zelfrijdende auto’s, een vak voor openbaar vervoer en een voor zwakke weggebruikers, naast de traditionele auto’s, dat is ook renovatie van de infrastructuur.’

Hoe onderscheidt u zich van andere bouwbedrijven?
Willemen: ‘We willen bij elke potentiële klant in de top drie zitten. De goedkoopste zijn is voor ons niet het belangrijkste, dat willen er al genoeg. En als de klant je alleen daarom kiest, blijft het toch niet duren. Trouwens, de marges zitten sowieso op de bodem. Als we een brutobedrijfswinst van 3 procent halen, schiet ik vuurwerk af.’

De overheid bespaart volop in wegenbouw?
Willemen: ‘We hebben dat nog nooit zo erg gevoeld. Nochtans is de nood aan wegenbouw niet conjunctuurgevoelig. Het is niet omdat er minder geld is, dat wegen minder snel verslijten. In Wallonië is het heel erg, zowel bij de gemeenten als bij het gewest. In Vlaanderen zijn alleen de budgetten bij de gemeenten fors gedaald. We vangen dat op door meer voor privéopdrachtgevers te werken, zoals de havens of de luchthaven van Zaventem.’

Hoe staat het met sociale dumping via buitenlandse onderaannemers?
Willemen: ‘Dat is een van de wapens die onze concurrenten inzetten om te zakken in prijs. Er wordt enorm gebradeerd op loonkosten, en op kwaliteit. Dat laatste speelt ook aan de kant van wegbeheerders bij de gemeenten en gewesten: doordat ook zij besparen, hebben ze minder mensen om toezicht te houden op de werken.’

De putten in gemeentewegen zijn dus nog niet weg?
Willemen: ‘Dat vrees ik, ja. Gemeentebesturen hebben één groot geluk - en wij tegenslag: we hebben drie zachte winters op rij gehad. Dat voelen we. Drie keer dooien en vriezen in één winter is voor ons gegarandeerde omzet.’

Waar eindigt die prijzenslag?
Willemen: ‘Niet zozeer de wegenbouwer is de dupe, wel de bouwvakker. De mensen die een bouwbedrijf ontslaat, zullen nooit opnieuw rechtstreeks in dienst komen. Ze geraken enkel via onderaanneming weer aan een job.’

‘Het eenheidsstatuut voor arbeiders en bedienden heeft dat ook in de hand gewerkt. Daardoor stegen de opzegvergoedingen voor arbeiders spectaculair en verdween de proefperiode. Dat zijn twee belangrijke buffers voor een sector die leeft van projecten die hij elk jaar opnieuw moet binnenhalen. Er is maar werkzekerheid voor de duur van een project. Gevolg: veel bouwbedrijven stappen af van de vaste contracten.’

Hoe groot is de verleiding om gewoon mee te doen?
Willemen: ‘Groot, maar ik geloof nog steeds dat het anders kan. Wij kiezen bewust voor eigen mensen. Omdat je dan beter werk levert. Je betaalt ook maar één keer leergeld. Die aanpak is ook mogelijk door ons schaalvoordeel - wij maken een derde van alle kilometers asfalt die aangelegd worden.’

‘Ik verwacht vooral heil van slimmer werken. Ik geloof niet in gewoon harder werken. Dan moet ik zwepen kopen om onze mensen af te jagen. We moeten slimmer zijn dan onze concurrenten. Technologie is daar de sleutel voor. We hebben al een proefproject gedaan met virtual reality waarbij sollicitanten konden rondlopen op een virtuele werf.’ ‘Maar er is meer. Augmented reality, waarbij de realiteit die je ziet, wordt verrijkt door extra info via een bril bijvoorbeeld, heeft in de bouw nog meer potentieel. Op een werf zou onze werfleider perfect kunnen zien waar hij had moeten staan met zijn gebouw. Onze plannen zitten immers in digitale 3D-modellen. Hij kan die plannen oproepen en over de realiteit leggen. Wat er al staat, licht vervolgens op in groen, wat er had moeten staan, in rood. Daar kan je een tijdlijn aan toevoegen: dat had moeten gezet zijn tegen die tijd, door onderaannemer X, naar wie de werfleider meteen een mail kan sturen. Tegen dat hij weer aan zijn bureau zit, is zijn werk gedaan.’

‘Drones willen we ook gebruiken. Dat begint natuurlijk bij foto’s maken van een werf - heel basic. Je kan er dingen mee zien die je anders niet ziet, de onderkant van een brug bijvoorbeeld. Maar je kan er ook infraroodbeelden mee maken. Op termijn willen we er zelfs een volledig werfbezoek mee doen. Je laat hem autonoom vliegen volgens een vluchtplan dat gevoed wordt door de 3D-plannen. Op het einde van de vlucht geeft hij via wifi of 4G een volledig status en een to-do-lijst door naar de onderaannemers.’

Zal dat dan het grote verschil maken in de discussie over goedkoper versus slimmer werken?
Willemen: ‘Absoluut. Je kan het leven van onze mensen aangenamer maken als ze om zes uur naar huis kunnen. En we kunnen de ingenieurs die vandaag op de werf lopen om domme lijstjes te maken, anders inzetten.’

Kunt u dat slimmer werken ook toepassen op het basic werk van metsen en beton gieten?
Willemen: ‘Absoluut. Een deel van de taken van een bouwvakker zal door 3D-printers vervangen worden. In de restoratie bestaat dat nu al, voor ornamenten. Het aantal printbare materialen wordt elke dag groter. Zelfs met beton en kalk kan het. Vandaag is het nog niet rendabel, maar bedenk ook dat prefabbetonstukken, ooit een revolutie in de bouw, op zich ook niet goedkoper zijn dan het ter plekke storten van beton in een bekisting. Het wordt pas rendabeler doordat het hele bouwproces errond efficiënter wordt: je kan in gecontroleerde omstandigheden werken, binnen bij 20 graden. Daardoor gaat de kwaliteit omhoog. Overgezet naar 3D-printen: daarmee kan je bijvoorbeeld 24 uur per dag aan een gebouw werken in plaats van acht uur.’

Is Willemen Groep groot genoeg om die kapitaalintensieve technologie in te voeren?
Willemen: ‘Ik denk het wel. We hoeven ook niet per se zelf een 3D-printer te kopen. We hebben ook geen prefabbetonfabriek, en toch gebruiken we dat. Torenkranen kopen we ook niet, die huren we.’

Digitalisering en disruptie zullen ook een negatieve impact hebben op vastgoed: minder kantoren, minder winkels. De volumes gaan dalen.
Willemen: ‘De markt zal veranderen. Kijk naar de bouw van opslagplaatsen door de opkomst van e-commerce. Kijk naar de mobiliteit. Als morgen iedereen met zelfrijdende auto’s rijdt, zijn er dan nog openbare parkings nodig? Je stapt uit je auto en die rijdt weg. Misschien worden die parkings dan plaatsen waar die elektrische auto’s zichzelf opladen, waar ze gewassen en onderhouden worden en waar koeriers je boodschappen in de koffer komen steken.’

‘Ik wil op termijn ons hele bouwproces digitaliseren. Vandaag is dat analoog, met digitale eilanden: alleen kostprijsberekening en boekhouding zijn digitaal. Onze kracht moet het technologische proces achter het bouwen zijn. Bouwen is metsen, dat klopt, maar je moet weten waarom je dié steen op dié dag door dié man laat zetten, dat is de intelligentie van een bouwbedrijf.’

U zet steeds meer in op buitenlandse projecten, zoals de Belgisch-Nederlandse ambassade in Congo, of een woonproject in Zambia.
Willemen: ‘Dat is nog een manier om te ontsnappen aan de hyperconcurrentiële markt in België. In het buitenland rendeert onze bouwknowhow beter. Je haalt er meer eer van je werk doordat je meer mag doen dan gewoon uitvoeren volgens strikte regeltjes in ellenlange lastenboeken.’

Hoe lopen die projecten?
Willemen: ‘We betalen leergeld. En we worstelen met de daling van de grondstoffenprijzen, waar die landen afhankelijk van zijn. Het project in Ivoorkust is stopgezet, maar we hebben er veel uit geleerd. Er lopen twee aanbestedingen voor grote projecten in Slovakije, één ervan voor 400 miljoen euro. We zijn nu bij de laatste drie.’

Is Afrika nog steeds het continent van de toekomst, zoals uw vader ooit zei?
Willemen: ‘Het werk is er, het geld eventjes niet meer. Als morgen de olie- of koperprijs omhoog schiet, trekt het weer aan. Het politieke klimaat evolueert gunstig. Er is meer stabiliteit, het dictatoriale gaat eruit. Dus ja, Afrika is de werf van de toekomst.’

Bouwen is metsen, ja. Maar je moet weten waarom je dié steen op dié dag door dié man laat metsen. Dat is de intelligentie van een bouwbedrijf.

Tom Willemen: ‘Gemeentebesturen hebben één groot geluk - en wij tegenslag: we hebben drie zachte winters op rij gehad. Die keer dooien en vriezen in één winter is voor ons gegarandeerde omzet.’ © EMY ELLEBOOG

In het buitenland bouwen is weer pionieren, avontuur. Je mag er meer doen dan gewoon uitvoeren volgens strikte regeltjes in ellenlange lastenboeken.

PROFIEL
WILLEMEN GROEP

- Grootste **familiale bouwgroep** in België.
- Splitste in 1999 af van Van Poppel Bouwbedrijf.
- Bestaat uit een **20-tal bouwbedrijven**, waaronder Franki (infrastructuurwerken), Aswebo (wegenbouw), Cosimco (industriebouw), Groep De Waal (paalfunderingen) en Aannemingen Van Wellen.
- De **omzet** bedroeg vorig jaar 620 miljoen euro, de **brutowinst** (ebit) 15 miljoen euro.
- Er werken **2.200 mensen**.
- Werd in 2013 uitgeroepen tot **Onderneming van het Jaar**.

BIO
TOM WILLEMEN (40)
Studies: burgerlijk ingenieur bouwkunde.
1999: begint zijn carrière op de studiedienst van het familiale bouwbedrijf.
Eerste werf: renovatie van het koninklijk paleis in Laken.
2011: wordt CEO van de net overgenomen wegenbouwer Aswebo.
2016: volgt zijn vader Johan op als CEO van de zevende generatie.

‘Ik ben naïever en dromeriger dan mijn vader’

Opvolging, het is bij familiebedrijven altijd een heikel thema. Maar bij Willemen verliep het heel natuurlijk, aldus CEO Tom Willemen, met wie nu de zevende generatie is aangetreden. ‘Voor mijn vader was een voorwaarde dat de topman van de groep een ingenieur is, en dat ben ik als enige. Los daarvan heeft hij altijd wel gehoopt dat iemand uit de familie het zou overnemen. Toen ik als 20-jarige de specialisatie bouwkunde koos, sprongen bij hem de lichten op groen. Maar we zijn er pas begin 2015 over beginnen te praten.’

Bent u bouwkunde gaan studeren met het CEO-schap in uw achterhoofd?
Tom Willemen: ‘Ik heb nooit een plaats in het familiebedrijf opgeëist, er zelfs niet op gealudeerd. Ik heb ooit nog getwijfeld tussen bouwkunde en chemie, omdat ik het platgetreden pad van het familiebedrijf wilde vermijden - geen bouwkunde dus. Maar nu ben ik heel blij dat het toch bouwkunde is geworden.’

Bij veel familiebedrijven wordt vereist dat familieleden eerst in een ander bedrijf gaan werken.
Willemen: ‘Na mijn studies, in 1999, ben ik begonnen bij Van Poppel *(waarvan Willemen een jaar later afsplitste, red.)*: een jaar offertes gemaakt, studies, calculaties... Zo weet je perfect hoe een bouwproject in elkaar zit.’

‘Mijn eerste echte opdracht was de renovatie van het koninklijk kasteel in Laken. Ik had daarvoor nogal een ‘scherpe’ offerte gemaakt, waarop mijn vader zei: ‘Als jij denkt dat het voor die prijs kan, doe het dan maar.’ *(lacht)* Lees: het was tijd dat ik mijn eerste project deed.’

Mijn vader heeft altijd wel de hoop gehad dat iemand uit de familie het bedrijf zou overnemen. Maar ik heb die plaats nooit opgeëist, er zelfs niet op gealudeerd.

Is er al een overdracht in het aandeelhouderschap gebeurd?
Willemen: ‘Gedeeltelijk ja. De overdracht van het bedrijf is voor mijn vader een belangrijk item. Maar privé beschikken we niet over een berg cash. Elke cent ging weer in het bedrijf. Met andere woorden: niemand van de kinderen heeft het geld om de erfenisrechten te betalen. Een beursgang of een externe aandeelhouder? Nee, daarvoor moet er echt een functionele meerwaarde zijn.’

Gaat u het anders aanpakken dan uw vader?
Willemen: ‘Hij heeft veel meer ervaring, ik ben naïever en dromeriger dan hij. Hij is al wat illusies armer. *(lacht)* Misschien heb ik daardoor nog meer ideeën.’

Wie heeft het meeste geduld?
Willemen: ‘Ik. Maar je geduld neemt ook af naarmate je langer in deze functie zit. Dat heb ik nu al gemerkt. Vroeger zag ik mijn mensen elke dag, nu om de week of zelfs om de maand. Als ik dus nu niet aandring, en het is niet gebeurd, sta ik meteen een maand achter. Je wordt dus harder. Binnen twintig jaar ben ik misschien wel helemaal zoals mijn vader vandaag.’ *(lacht)*

Chinezen van Anbang laten Starwood Hotels schieten

De Chinese verzekeraar Anbang trekt zich verrassend terug uit de miljardenstrijd om de Amerikaanse hotelreus Starwood.

BERT BROENS

Het leek een gelopen race. Anbang, in ons land de eigenaar van Bank Nagelmackers en verzekeraar Fidea, stond op het punt Starwood Hotels & Resorts binnen te rijven voor 14 miljard dollar. Althans als hoofd van een consortium met onder meer de durfkapitaalgroep J.C. Flowers & Co, de vorige eigenaar van Fidea.

Met zijn verbeterd bod van 14 miljard gaf Anbang Marriott International, een sectorgenoot van Starwood, het nakijken. Marriott had in de laatste biedronde 13,6 miljard dollar op tafel gelegd in een poging met zo’n 5.700 hotels en ruim 1 miljoen kamers in meer dan 100 landen de grootste hotelgroep ter wereld te bouwen.

Dat plan leek echter te mislukken door de grote appetijt van de Chinezen. Maar donderdagnacht deed zich een anticlimax voor. Anbang hield het plots voor bekeken en laat de honneurs toch aan Marriott. Officieel geeft het consortium als reden ‘verschillende marktoverwegingen’, zonder dat te preciseren. Een van de toplui van de groep zei geen zin te hebben in een lange biedstrijd, zonder dat er signalen waren dat Marriott nog eens zou tegenbieden.

Door de overname van Starwood wordt Marriott met 5.700 hotels de grootste speler ter wereld.

Mogelijk is de echte reden dat de toezichthouders wel eens moeilijk zouden kunnen doen. Zo meldden Chinese media dat de Chinese waakhond voor de verzekeringssector dwars zou kunnen gaan liggen omdat Anbang te veel buitenlandse activa zou krijgen na de overname. Ook in de VS was groen licht nodig van een speciale commissie.

Marriott is het moederbedrijf van bekende ketens als Ritz-Carlton en Renaissance. Starwood heeft namen als Sheraton en Le Méridien in zijn portefeuille. Anbang kocht eerder al een reeks hotels in de VS en is daardoor onder meer eigenaar van het befaamde Waldorf Astoria in New York.

Starwood bezit hoteliketens als Sheraton en Le Méridien. © PHOTO NEWS

SOFTWARE

‘Amazon wil zich inkopen bij kaartendienst HERE’

Het technologiebedrijf Amazon wil volgens het persbureau Reuters aandelen kopen in HERE. Die kaartendienst werd vorig jaar door de automakers BMW, Audi en Mercedes gekocht van het technologiebedrijf Nokia. De kopers willen HERE gebruiken om zelfrijdende auto’s te maken. Amazon hoopt door zich bij het bedrijf in te kopen de cloudcomputingpartner van HERE te worden. Dat wil zeggen dat de data van HERE opgeslagen zouden worden op servers van Amazon. Geen van de betrokken partijen wil reageren op het nieuws. Volgens Reuters zou niet alleen Amazon interesse hebben om de cloudpartner te worden van HERE. Ook Microsoft is geïnteresseerd. Maar het is niet van plan ook aandelen in het bedrijf te kopen. BMW, Mercedes en Audi praten ook met andere autobouwers om zich bij HERE te voegen.

TECH

Spraakassistent van Microsoft komt ook naar België

Ieder techbedrijf heeft een eigen spraakassistent. Apple heeft Siri, Amazon heeft Alexa, en Microsoft heeft Cortana. Die laatste is vanaf de zomer ook beschikbaar in België om u bij te staan met zoekacties op uw computer of Windows Phone. Met de verjaardagsupdate die het besturingssysteem Windows 10 deze zomer krijgt, kan Cortana ook hier aan de slag. ‘Vandaag bieden we Cortana aan op basis van je landinstellingen. Maar we gaan dat openstellen zodat je de spraakassistent ook in het Frans of Engels kan gebruiken buiten de vandaag ondersteunde landen’, zegt Derrick Connell van Microsoft aan het vakblad Data News. Dat wil zeggen dat Cortana op dat moment nog geen Nederlands machtig zal zijn. Maar wie het Frans of Engels aardig beheerst, kan al wel terugvallen op de assistent.

WEEKDAY

© BLOOMBERG

De Zweedse modegroep H&M opent later dit jaar de eerste Belgische winkel van haar keten Weekday. Die zal onderdak vinden in de Kammenstraat in het centrum van Antwerpen, meldt Het Nieuwsblad. Weekday verkoopt streetwear en is wat hipper dan zijn grote broer H&M. Weekday verkoopt niet alleen zijn eigen merken, maar ook merken zoals Vans en Birkenstock. De keten werd in 2002 gelanceerd in Stockholm. Intussen zijn er ook winkels in Nederland, Duitsland, Noorwegen en Denemarken.

In 2014 waren 4.215 wellnesszaken actief in ons land. Dat is 43 procent meer dan in 2009.

VOORZITSTER NEUTRAAL SYNDICAAT VOOR ZELFSTANDIGEN
CHRISTINE MATTHEEUWS

© BELGA

VERPAKKING

Producent broodzakken stopt in Wevelgem

Bij de broodzakkenproducent Come, de Wevelgemse vestiging van de verpakkingsgroep ACE Packaging, staan 35 van de 48 banen op de tocht. De directie wil er de productie van broodzakken stoppen. Volgens de vakbonden verloor ACE een belangrijke klant waardoor de omzet met bijna een vijfde is gedaald. Retailers bieden ook veel vaker brood aan dat hun klanten zelf kunnen verpakken. Daarbij wordt een ander type broodzak gebruikt. En er is ook concurrentie uit Oost-Europa. ACE Packaging is een samensmelting van drie bedrijven, waarvan Come uit Wevelgem. De productie wordt verdeeld, onder meer tussen de hoofdzetel in Diest en een gelijkaardig productiebedrijf in Roemenië waarmee wordt samengewerkt.