

# JBC

Ann en Bart Claes staan samen als tweede generatie aan het roer van Claes Retail Group, bekend van JBC en Mayerline.



**Hechten jullie veel belang aan corporate- & family governance en hoe zetten jullie dit om in de praktijk?**

Bart Claes: “We zijn familie én we zijn ondernemers. Het is niet altijd makkelijk om beide in evenwicht te houden. We werken alle dagen samen, maar daarnaast zijn we ook broer en zus. Op het juiste moment moeten die rollen ook gerespecteerd worden.”

Ann Claes: “Als je professionaliteit nastreeft, dan staat het bedrijf voorop. Dan gaat het niet over persoonlijke belangen of wie er gelijk heeft. Want uiteindelijk wil je continuïteit nastreven en dan moet je niet alleen je denken maar ook je handelen daarop afstemmen. Zelf heb ik altijd het gevoel gehad dat wij daar niet zoveel moeite mee hebben. Misschien is dat wel omdat we uit hetzelfde ‘nest’ komen.”

**Durven family governance en corporate governance in jullie bedrijf al eens door elkaar te lopen?**

Bart Claes: “Nee. We hebben nooit onze familiale zaken op de raad van bestuur besproken. Als er iets is, dan bespreken we dat onderling. Alles wat met relationele aspecten en het continuïteitsverhaal te maken heeft, trekken we weg van het corporate governance verhaal.”

Ann Claes: “We hebben gaandeweg geleerd om heel veel zaken onder elkaar uit te klaren. We hebben daar niemand anders voor nodig. We zijn altijd heel open en eerlijk tegen elkaar. Bovendien is ook alles bespreekbaar. We zijn het misschien niet altijd met elkaar eens, maar we luisteren wel naar elkaar. Want je moet weten waarom de andere het niet met je eens is. Anders kan je niet tot een consensus komen. Dat principe van respectvol omgaan met elkaar, gaan we ook proberen mee te nemen naar de derde generatie.”

Bart Claes: “We hebben in dat kader nooit een formeel coachingtraject gevolgd. Maar aangezien we beiden zwaar operationeel actief zijn, hebben we nu een actieve rol toegedicht aan Alain Laurent Verbeke en zijn team om alles in goede banen te leiden naar de volgende generatie toe.”

### Jullie hebben wellicht ook een familiecharter opgesteld?

Bart Claes: “In 2009 hebben we samen met onze vader Jean-Baptiste Claes, een familiecharter opgesteld. Maar nu de volgende generatie bijna aan de deur staat, is de tijd rijp om dat document te herzien en bij te sturen. Samen met de kinderen uiteraard, waarvan de leeftijden zich nu tussen de 18 en 26 situeren.”

Ann Claes: “Het is belangrijk dat ze van in het begin mee betrokken zijn, zodat ze dit charter ook meedragen. Ze worden op die manier ook gedwongen om over bepaalde zaken na te denken.”

Bart Claes: “Bovendien kunnen we ook ineens kaders waarom sommige dingen destijds op een bepaalde manier zijn afgeproken tussen de eerste en tweede generatie. Ook de kinderen kunnen daar hun mening over geven. En misschien is de tijd rijp om een aantal zaken te vertalen naar de situatie van vandaag.”

Ann Claes: “Zo’n familiecharter brengt ook rust omdat je over vanalles en nog wat afspraken maakt. Halen we het daarom geregeld boven? Neen, maar het is wel fijn om te weten dat er over bepaalde zaken al gesproken is.”

### Hebben jullie ook een eigenaarsvisie opgenomen in dit charter en werden er bepaalde waarden in gedefinieerd?

Bart Claes: “We hebben er inderdaad in geformuleerd hoe we als eigenaars tegen de zaken aan kijken, ook als we minder operationele rollen gaan opnemen. Maar dat is alsnog niet aan de orde.”

Ann Claes: “Verder hebben we een zestal waarden in het charter opgenomen, waaraan we heel veel belang hechten. ‘Respect’ is daar een van. Ook onze medewerkers zijn hiermee bekend. Tijdens evaluatiegesprekken wordt er al eens naar verwezen.”

### Is er ook een familieforum?

Bart Claes: “Ja maar niet actief. In 2009 hebben we een aantal zaken in het kader van family governance gerealiseerd. Maar daarna zijn we er beiden operationeel in gevlogen met een flinke expansie tot gevolg. In 2013 hebben we Mayerline overgenomen, we zijn vervolgens in Duitsland gestart. En nu zitten we in retail in een disruptiefase. Dat maakt dat de operationele agenda ver de bovenhand heeft. Toch beseffen we dat we bewust tijd moeten creëren om zulke familiale bestuursorganen op punt te stellen. Daarom hebben we hier ook een timing rond uitgewerkt.”

### Waar moeten familiale bedrijven zich volgens jullie voor behoeden?

Ann Claes: “Je moet het onderscheid kunnen maken tussen persoonlijke en zakelijke belangen. En dat is niet altijd even makkelijk. Daarnaast moet alles bespreekbaar zijn en mag je geen zaken ‘onder de mat vegen’. Doe je dat toch of ga je dingen opkroppen, dan krijg je frustraties en gaat dit zich op latere termijn wreken.”

### Hebben jullie nog tips voor andere familiebedrijven?

Bart Claes: “Naar mijn mening is het in het kader van overdracht belangrijk om de volgende generatie op tijd te betrekken. Zonder iets te willen forceren, kan je op vroege leeftijd al meer betrokkenheid creëren. Zo nodigen we onze kinderen al van kleins af aan vrijblijvend uit voor onze modeshows. Eigenlijk vergelijk ik een generatiewissel graag met een estafette, waarbij je als oudere generatie eerst je arm moet uitsteken om de stok door te geven. En dan is het aan de jongere(n) om de stok aan te nemen.”