

“Kijken in de toekomst”

2026 zal een belangrijk jaar geweest zijn in het grote geschiedenisboek van familiebedrijf Roussel, specialist in bouwmaterialen. Er werd enerzijds gedesinvesteerd (met de verkoop van Connecton Fasteners) en er werd meer dan ooit geïnvesteerd in de opbouw van de productie van keramische gevelstenen en andere bouwmaterialen. Mark Roussel en zijn kinderen kijken naar de horizon: de lange termijn is alles wat telt voor het bedrijf dat een traditie heeft van meer dan 120 jaar.

Dochter Marie, zoon Viktor en vader Mark Roussel werken samen in het familiebedrijf en vertegenwoordigen er respectievelijk de vijfde en vierde generatie. In 2020 schreven ze een familiecharter uit. “Zelf ben ik midden de 50 en ik wil graag nog doorgaan tot mijn kinderen met kennis van zaken een besluit kunnen nemen over hoe zij de toekomst van het bedrijf zien”, zegt Mark Roussel.

Laten we maar meteen met de deur in huis vallen. Vanwaar de exit uit Connecton Fasteners, dat bevestigingsmateriaal op de markt bracht? Hoe moeten we dit interpreteren?
“Het is een beslissing die al langer rijpte. 3 jaar geleden hebben we de strategische oefening ingezet: houden of verkopen? Finaal zijn we binnen de familieraad eensgezind tot de conclusie gekomen dat we meer moeten focussen en je niet in alles uitmuntend kan zijn. Nochtans is dat nodig om op lange termijn te overleven. Elke sector is ook anders en heeft zijn eigen wetmatigheden. Connecton was een verhaal dat begon in 1994 en was het resultaat van 2 overnames. Middels operationele excellentie en endogene groei zijn we met Connecton Fasteners uitgegroeid tot marktleider in eigen land, met een jaarlijkse double digit groei. Maar op een bepaald ogenblik stelt zich de vraag: ‘wat moet er gebeuren als je verder wil doorgroeien?’. Mature bedrijven hebben de neiging om minder efficiënt te worden, met meer overhead en stagnerende resultaten tot gevolg. In feite heb je dan maar één oplossing: snel groeien via nieuwe overnames. Daartoe waren we niet bereid. Gelijktijdig hebben we besloten om de focus helemaal te leggen op innovatieve bouwmaterialen die we ook zelf maken. Daar zien we nu meer dan ooit groeipotentieel. De middelen die we ontvingen kunnen we nu opnieuw investeren, en wel in een vertrouwde sector, waarin we altijd al goed zijn geweest. Om op uw vraag te antwoorden: het was dus reculer pour mieux sauter.”

Wringt het om een kind dat je hebt grootgebracht te moeten loslaten?
“Wat goed is voor het bedrijf, is goed voor alles. Het belang van het bedrijf, de medewerkers en stakeholders gaat altijd voor.”

Met Lowie Bricks (veredelde en duurzame gevelstenen) en Olivier Bricks (veredelde klassieke baksteen) enerzijds en de productie van low impact cement heeft Roussel nu 2 ijzers in het vuur liggen.
“Van Roger Deceuninck heb ik geleerd dat je moet zoeken naar groeimarkten. Als iedereen een bepaald product wil – in het geval van Roger Deceuninck dacht hij aan

»

PVC-ramen – moet je er voluit voor gaan. Dat is precies wat we nu doen. De markt vraagt nu volop materialen die én duurzaam zijn, én technisch hoogstaand én betaalbaar. Met onze eigen Europees gepatenteerde innovatie, Lowie Bricks (Lowie staat voor Low Impact) voldoen we daaraan. Met Olivier Bricks (klassieke baksteen) is dat minder het geval en zijn we meer afhankelijk van toeleveranciers van de basisstenen. Dankzij ons eigen cementbedrijf Liandur in Wallonië (Mons) – ex-Heidelberger Cement, en nu een joint venture met een Spaanse partner – ontstaat een kruisbestuiving inzake onderzoek en ontwikkeling in duurzame CO_2-arme bouwmaterialen."

U moet een gelukkig ondernemer zijn, want ook de vijfde generatie is inmiddels toegetreden tot het familiebedrijf. Wat kan een vader meer wensen?
"Zelf ben ik in 1994 toegetreden namens de vierde generatie. De roots gaan terug tot 1903, toen Omer Roussel een handel in bouwmaterialen startte. In 2005 zijn alle aandelen van het huidige Groep Roussel bij mij en mijn echtgenote terechtgekomen. Een nieuwe generatie laten aantreden is nooit evident, maar ik denk te mogen zeggen dat we op de goede weg zijn. We hebben in 2020 een en ander verankerd in een familiecharter, dat tot stand kwam in samenspraak en samenwerking met Deloitte. Zelf ben ik midden de 50 en ik wil graag nog doorgaan tot mijn kinderen met kennis van zaken een besluit kunnen nemen over hoe zij de toekomst van het bedrijf zien. Het moet vooral hun keuze zijn. In het charter hebben we bepaald dat zij ervaring kunnen opdoen binnen of buiten het bedrijf, zonder engagement. Zolang ze maar met voldoende kennis van zaken een voor hen – en niet voor mij – juist besluit kunnen nemen. Zo hebben ze de tijd om het huis in al zijn aspecten te leren kennen en te verkennen. Die beslissing werd in gezamenlijk overleg genomen. Mijn kinderen Marie en Viktor zijn operationeel actief en mijn schoonzoon Sebastian doet ook ervaring op binnen het bedrijf. Hij staat mee in voor het belangrijke departement onderzoek en ontwikkeling. Of ze kunnen zich ook buiten het bedrijf vervolmaken, dat is wat Edward doet. Hij kiest voor een academische carrière maar blijft nauw betrokken als voorzitter van de familieraad."

Veel bedrijven blijven hangen rond de eigen kerktoren of hooguit Vlaanderen. Jullie doorbraken al vroeger de grenzen. Hoe begin je aan zo'n avontuur?
"Als je het mij vraagt, geldt er maar één antwoord: het is een relationele kwestie. Door goede relaties en geloofwaardig te zijn kom je vanzelf terecht op andere plaatsen. Ik heb het geluk gehad om binnen de inkoopcoöperatie Adimat bestuurder te zijn geweest. Zo kwam ik ook als bestuurder in contact met de overkoepelende Europese organisatie (Euromat). In die context ontmoet je dan gelijkgestemden uit andere landen. Je gaat ermee aan de praat en de opportuniteiten dienen zich als het ware vanzelf aan. Zo zijn we terechtgekomen en hebben we activiteiten uitgebouwd in Ierland, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en nog andere Europese landen."

Is Europa één in zijn regelgeving en aanpak?
"Ik geloof sterk in het belang van een eengemaakte markt. Dat veronderstelt evenwel ook een eengemaakt politiek systeem, maar op dat vlak blijven we halverwege steken. Integratie lijkt me een must, maar wij zweven – anders dan de VS – ergens tussenin en dat is niet goed. Kijk maar eens naar de soms grote verschillen inzake fiscaliteit, regelgeving en economische prestaties met grote verschillen inzake inflatie. Een stabiele munt vereist ook een eengemaakt politiek kader. Maar laten we ook niet te pessimistisch zijn. Sowieso zijn veel zaken er fantastisch op vooruitgegaan sinds de Europese eenmaking."

Voelt u als West-Vlaamse kmo met buitenlandse activiteiten de gevolgen van een handelsoorlog, met barrières en tarieven?
"In de jaren 90 heb ik in Leuven geleerd hoe belangrijk een vrije markt was. De internationale handel draaide op volle toeren volgens het principe dat 1 + 1 meer was dan 2. Hoe ver zijn we daar nu van verwijderd? Natuurlijk voelen wij dat ook. Het lijkt wel alsof de hele wereld in een kramp is geschoten met importbeperkingen alom. Een equal level playing field installeren via importheffingen om oneerlijke concurrentie te bekampen is nobel, maar volstaat niet als een industrie ook technologisch achterop geraakt of de energiekosten te hoog zijn. In dat geval mist de heffing haar doel en wordt het een belasting die de consument betaalt. Ondanks de importheffingen zijn bijvoorbeeld Chinese auto's nog altijd een stuk goedkoper dan onze Europese wagens, die marktaandeel verliezen omdat ze minder efficiënt gemaakt worden. Mijn pleidooi is: laat het los. Nu betalen consumenten gewoon meer voor hetzelfde product en komen de inkomsten op heffingen terecht bij overheden die naar believen herverdelen."

Is AI een godsgeschenk? Meer en meer ondernemers reageren affirmatief.
"Het gebruik kan een geschenk worden voor vele bedrijven. Ik zie alvast dat onze administratie met dank aan AI veel efficiënter kan verlopen. Onze economie zal weer kunnen aanknopen met productiviteitsgroei."

Hier praat een ondernemer pur sang. Wat drijft u elke dag opnieuw?
"Heel eenvoudig: passie, maar ook zoveel meer. In dit vak kan je elke dag creatief zijn. Maar je moet ook elke dag wendbaar genoeg zijn om je aan te passen aan nieuwe situaties. Het respect dat je krijgt voor wat je dagelijks doet, speelt ook wel een rol. Eerlijk: als ik zie dat onze medewerkers meer en meer ook intrapreneurs worden, geeft dat de grootst mogelijke voldoening."

"Als je iets uitbouwt tot het je eigen kunnen overstijgt, laat je het beter los."

“We hebben besloten de focus te leggen op innovatieve bouwmaterialen die we ook zelf maken. Daar zien we nu meer dan ooit groeipotentieel.”

Stoort het u niet dat dit respect voor ondernemerschap soms toch op een laag pitje staat?
“Ik denk toch dat we op een kantelmoment gekomen zijn. Of beter: ik mag het hopen. Als die boodschap maar aankomt bij beleidsmakers. De ondernemersgemeenschap maakt zich terecht zorgen over het feit dat de maakindustrie dreigt onderuit te gaan. Las ik recent niet in de media dat 30% van ons machinepark zo goed als stilstaat? Als dat geen signaal is. ‘It’s the economy, stupid’, aldus het gezegde. Of met andere woorden: de markt zal het wel oplossen. Maar laat de markt dan zijn rol spelen. Minder overheid en meer ruimte voor initiatief.”

Opstarten, kopen en verkopen, overlaten: het behoort allemaal tot uw vocabularium. Zit er een bewuste strategie achter?
“Voor je het weet heb je een slechte naam (lacht). Ik heb nooit een bedrijf uitgebouwd met de bedoeling om het te verkopen. In essentie is het een logische evolutie. Een kapitein ben je tijdelijk, tot een andere het van je overneemt, zolang het schip maar blijft varen. Als je iets uitbouwt tot het je eigen kunnen overstijgt, laat je het beter los. Dan moet je er afstand van nemen en erop vertrouwen dat anderen het bedrijf een nieuwe toekomst bieden. Ik heb mij altijd meer een ondernemer gevoeld dan een manager. Als de manager het moet overnemen omdat een bedrijf te groot wordt, is het aan een ander.”

Duurzaamheid, niemand kan nog rond het thema heen. Hoe vullen jullie die notie in?
“Duurzaamheid is één van onze grootste prioriteiten. We zijn er fier op dat we onze producten richting zero emissie aan het leiden zijn door het hergebruik van reststromen uit de industrie. Circulair dus en via een proces van mengen en persen. Nog steeds kunnen we de technologie beter en beter maken. Dat geeft grote voldoening en opent natuurlijk ook markten. De grootste uitdaging in het groene verhaal van vandaag is tweevoudig: hoe kunnen we ecologie in overeenstemming krijgen met betaalbaarheid?”

Hoe kijkt u eind 2026 naar uw eigen toekomst?
“Ik heb vooral dat ene doel voor ogen: mijn kennis optimaal doorgeven aan de volgende generatie. Voor de rest zie ik het gloren aan de horizon: we zijn actief in een groeimarkt met – omwille van alle technologische evoluties – héél veel potentieel. Als wij daarvan een mooi marktaandeel kunnen meepikken en we zijn op de goede weg, dan mogen we best tevreden zijn. Ik hecht meer belang aan de kwaliteit van ons bedrijf dan aan groei tout court.”



(Karel Cambien - Foto’s Stefaan Achtergael)