

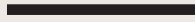
GOUD

**25 jaar inspirerend
ondernemerschap
vanuit Vlaanderen**



tekst **BERT VOET**
fotografie **DIEGO FRANSSSENS**

voorwoord



BELGIË IS EEN LAND VAN VELE TALENTEN. We vieren uitgebreid het succes van onze voetballers, wielrenners, topchefs, muzikanten... We zijn er terecht trots op hoe ze vanuit ons kleine land de wereld verbazen. Dan is het toch dubbel merkwaardig dat we veel minder spontaan de loftrumpet steken als het gaat om ons lokaal ondernemerstalent? Ons land telt nochtans een hele reeks topondernemers van wie de prestatie moeiteloos de vergelijking doorstaat met pakweg onze Rode Duivels: puur talent dat de wereld verovert.

SUCCESVOL ONDERNEMERSCHAP IS GEEN TOEVALSTREFFER. Het is heel vaak een verhaal van durf en visie, maar evenzeer van zwarte sneeuw zien en doorzetten tegen beter weten in, soms zelfs van blind geloof in eigen kunnen. Ondernemers vind je in alle geuren en kleuren, maar altijd duikt in hun DNA iets op dat hen onderscheidt van anderen: een meer dan gezonde brok koppigheid, vechtlust en trots.

OVER DAT ONDERNEMERSCHAP GAAT GOUD. 25 ondernemers die de afgelopen jaren het erepodium mochten beklimmen van Onderneming van het Jaar, een initiatief van **EY, DE TIJD** en **BNP PARIBAS FORTIS**. 25 ondernemers die erboven uitstijgen door visie, doorzettingsvermogen, internationale ambitie, faire bedrijfsstructuren, aandacht voor duurzaamheid en uiteraard groeiend succes. Velen van hen zijn niet of amper bekend bij het grote publiek, of waren het niet vóór ze deze erkenning kregen, maar ze staan stuk voor stuk aan de wereldtop.

Hun verhalen draaien niet om heroïsche kasseistroken, om volle concertzalen of om Michelinsterren, maar denk er de typische ondernemersbegrippen uit weg en het gaat eigenlijk over hetzelfde: mensen die er alles voor over hebben om te slagen in een project waarmee ze de wereld willen veroveren. En die de erkenning daarvoor verdienen.

GOUD GAAT OVER ONDERNEMERS VAN VANDAAG: durvers – vrouwen en mannen – die niet alleen zichzelf maar de hele maatschappij vooruit branden, die werken aan projecten die ons leven verbeteren, aan groei die de wereld een beetje aangenamer maakt, aan rendement om opnieuw te kunnen investeren.

EY, DE TIJD EN BNP PARIBAS FORTIS ZIJN TROTSE SUPPORTERS van de ondernemers die ze intussen 25 jaar lang op een piëdestal zetten. Hun verhalen, hun successen én hun dieptepunten, vormen de rode draad door dit boek. We hopen dat ze velen in dit land inspireren en ertoe aanzetten hun ondernemerstalent te ontplooiën. Om ooit op een dag zelf wereldkampioen te worden en met trots de medaille te dragen van puur goud.

Rudi Braes
VICE CHAIR EY EMEA

Patrick Rottiers
CEO EY BELGIUM

Frederik Delaplace
CEO DE TIJD

Max Jadot
CEO BNP PARIBAS FORTIS

VOORWOORD

pag. 5

WINNAARS 1995 - 2019

pag. 7

I

Drive

Wat is de essentie
van ondernemen?

pag. 15

II

Leiderschap

Hoe bouw je een team
en haal je er het beste uit?

pag. 37

III

Innovatie

Hoe overleven in
een veranderende wereld?

pag. 53

IV

**Internationalisering
en geopolitiek**

Hoe de wereld veroveren
vanuit het kleine Vlaanderen?

pag. 77

V

Duurzame groei

Blijven groeien:
waarom en hoe?

pag. 107

VI

**Sociale
verantwoordelijk-
heid en ethiek**

Hoe een bedrijf te leiden
met een hoger doel?

pag. 127

VII

Ecologie en klimaat

Hoe rijm je ecologisch bewustzijn
met ondernemen?

pag. 149

VIII

**Overdracht
van de macht**

Van babyboomers tot generatie Z:
hoe slaan we de brug?

pag. 167

IX

**Familiaal
aandeelhouderschap
en generatiewissels**

Hoe van familiebedrijven
een blijvend succes te maken?

pag. 185



Drive

Wat is de essentie van ondernemen?

Waarom stampt de ene mens een onderneming uit de grond en de andere niet? Waarom blijft de ene onderneming klein en groeit de andere uit tot een wereldspeler en een miljardenbedrijf? Sommige mannen en vrouwen die in dit boek getuigen werden geboren uit ondernemers. Sommigen werden geboren áls ondernemers. Bij anderen kwam het talent pas later bovendien. Wat ze wel gemeen hebben: een niet te stuiten *drive*.

Waar komt die onuitputtelijke drive vandaan? We laten de fine fleur van onze ondernemers de kern van het ondernemerschap formuleren. Dromen doen ze allemaal, maar waarvan? Van rijk worden? Dat zijn ze op een bepaald moment allemaal geworden. Dus als ze het louter voor het geld deden, dan waren alle deelnemers aan dit boek allang gestopt. En dat is niet het geval.

Als ondernemer ben ik (niet) geboren

In 2009 overleed **Jean-Jacques Sioen** onverwacht, op bijna 74-jarige leeftijd. Met zijn focus op coating – destijds een nieuwe techniek om stoffen brandwerend, waterdicht of ademend te maken – had hij een internationaal succesverhaal geschreven. Toen een brand in 1991 de vestiging in Ardooie vernielde, twijfelde hij over een heropstart, maar zijn drie dochters overtuigden hem. De fabriek werd heropgebouwd en Sioen bloeide als nooit tevoren. In 2005, na 45 jaar, volgde **Michèle** haar vader op als CEO van de intussen beursgenoteerde groep. Haar opvolging was de meest logische beslissing. Want al staat ze van nature niet graag in de belangstelling, al vroeg was duidelijk dat ze ondernemerschap ademt.

‘Ondernemen is risico’s nemen, en ervoor gáán. Als meisje was ik al diegene die de koe bij de hoorns vatte. In groep dingen realiseren, dat deed ik graag. Maar het echte ondernemen komt ook met de opportuniteiten. Met mijn vader heb ik jarenlang zeer nauw samengewerkt. We zaten naast elkaar op kantoor, dat creëerde een speciale band. Ik heb wel al vaak gezegd dat ik gelukkig geen broer heb – in dat geval zat ik hier misschien niet.’

Dat laatste is niet zomaar een grapje. Haar moeder Jacqueline vertelde ooit dat haar man zijn dochters zeer graag zag, maar toch elke keer had gehoopt op een zoon – tot de dag van de bevalling. Michèle maakte later grapjes over de drie jongensnamen van de dochters. Hoe dan ook werd Sioen een zeer vrouwelijk bedrijf. Ook de jongere zussen Pascale en Daniëlle werken er, net als hun moeder vroeger.

Ook **Francis Van Eeckhout** is een ondernemer van het zuiverste soort, geboren en getogen in het gelijknamige familiale beton- en cementbedrijf. Kort nadat hij afstudeerde, werd zijn vader ziek, en het was logisch dat hijzelf en zijn broer Philiep in het bedrijf kwamen. Dat leidden ze samen tot de verkoop ervan in 2011. Daarna bleef het even stil rond hem, maar toen hij in 2014 met 41 miljoen euro het leeuwendeel van een

kapitaalverhoging bij Deceuninck voor zijn rekening nam, werd hij er meteen hoofdaandeelhouder en twee jaar later ook CEO. Toch situeren zijn wildste dromen zich elders.

‘Diep vanbinnen heb ik spijt dat ik geen arts ben geworden. Dat is eigenlijk een veel mooier beroep dan ondernemen, het nobelste van het nobelste. En geen specialist maar huisarts, want die moet heel veelzijdig zijn en gaat bij de mensen thuis. Je ziet daar dan een muis lopen, je ziet dat het er vuil ligt of dat er relatieproblemen zijn. Dat volkse trekt me aan.’

Dat hij geen huisarts werd, is geen trauma geworden. Als ondernemer zit hij perfect in zijn vel. Hij is ook doordrongen van een hardewerkermentaliteit. Hij kan geen interview geven zonder dat hij over ‘zweten’ begint. Ook al is hij zeer rijk en zou hij perfect een gezapig leventje kunnen leiden, hij blijft doorgaan in een verschroeiend tempo. *Why oh why?*

‘Tja, waarom loop ik marathons? Niemand praat over mijn tijden, hoor. Wellicht is het mijn ego. Een CEO zonder ego bestaat niet, maar ego en ego is twee. Ik wil over dertig jaar vooral trots kunnen zijn en kunnen zeggen: Deceuninck heeft moeilijke tijden doorgemaakt, maar we hebben het tot dáár gebracht. En het zou nog mooier zijn als ik vervolgens een generatieoverdracht kon realiseren.’

Op de vraag waarom hij blijft werken, haalt hij er ook de Bijbel bij, zoals wel meer ondernemers doen: ‘Ik geloof enorm in de parabel van de talenten. Ik heb blijkbaar het talent om een bedrijf te leiden. Ik moet dat dus doen. Iemand anders kan bijvoorbeeld goed voetballen. Maar als die hele dagen bier drinkt, een dikke buik krijgt en niet meer kan volgen op het veld, dan word ik boos. Morsen met talenten, daar kan ik niet tegen.’

‘Een CEO zonder ego bestaat niet.’

Francis Van Eeckhout





Van Eeckhout is niet de enige die andere professionele ambities had. **Bernard Haspeslagh** wilde aanvankelijk boer worden, maar werd COO van het familiebedrijf Ardo. ‘Het initiatief nemen zit in het bloed’, zegt hij. ‘We zijn een ondernemende familie.’

‘Ik ben schoolmeester geworden, maar ik heb het ondernemen ook niet kunnen laten’, lacht zijn neef Philippe. Hij is professor en was van 2008 tot 2015 decaan van de Vlerick Business School. Naast zijn academische carrière was hij altijd nauw betrokken bij het familiebedrijf, en lag hij mee aan de wieg van onder meer Vitaya en investeringsfondsen zoals het Leuvense Capricorn Venture Partners en Quest for Growth. ‘Ik bewonder gasten die kunnen vallen, weer opstaan, en dan durven te herbeginnen’, zegt hij.

‘Je mag natuurlijk niet te zwaar vallen’, lacht Bernard Haspeslagh.

Zelfs onze bekendste ondernemer, de man die zowat dagelijks wel ergens in een krant staat, droomde helemaal niet van het ondernemerschap. Op zondagochtend kropen **Marc Coucke** en zijn broer geregeld bij hun ouders in bed, met ook de hond erbij. Dan deden ze daar wiskundespetletjes. Leraar wiskunde worden, dát was toen zijn droom. Het idee om een farmabedrijf te starten kwam van Yvan Vindevogel, die hij tijdens zijn legerdienst had ontmoet. ‘Er zijn er al zo veel’, vond Coucke toen.

‘In mijn familie waren geen ondernemers, dus denk je daar zelf ook niet gauw aan. Mijn vader was een zeer intelligente man – hij was zestien toen hij naar de universiteit trok. Mijn ouders hadden een apotheek in Gent, waarin ze wel hard werkten. Toen ik ging studeren, was er veel werkloosheid. Ik koos de apothekersopleiding omdat die zekerheid gaf, want dan kon ik mijn vader opvolgen. Het was aan de universiteit dat ik me ontpopte tot een initiatiefnemer. Elk jaar was ik preses

en ik organiseerde tientallen beruchte farmafouven, waar ik mijn eerste speeches gaf. In het laatste jaar begon ik te twijfelen of de apotheek wel iets voor mij was. Toen mijn vader enkele weken ziek was, bediende ik de klanten. Na drie weken vroeg ik me af of ik dit heel mijn leven wilde doen. Ik suggereerde mijn vader: ‘Zouden we niet fusioneren met de apotheker hier wat verderop?’ Er zat dus toch al vroeg wat ondernemend denken in mij.’

Vindevogel wist Coucke te overtuigen en ze trokken samen van apotheek naar apotheek om er hun zelf gecreëerde shampoo te verkopen. Van apothekers voor apothekers, heette dat. De slimmigheid van die strategie bestond erin dat ze de apotheker als raadgever tussen producent en verbruiker plaatsten. Met succes. Achteraf lachten ze dat het hen was gelukt ‘omdat ze niet wisten dat het onmogelijk was’. Ondernemen is dus misschien ook een beetje naïef zijn. Toen er in 1994 een overnamebod voor 200 miljoen frank (5 miljoen euro) op Omega Pharma kwam, wilde Vindevogel verkopen, Coucke niet. ‘Ik kon kiezen: honderd miljoen “in de plus of in de min”.’ Coucke kocht Vindevogel uit en ging door.

‘Ondernemen was pas een latere roeping’, zegt **Hans Bourlon**, die een kandidaatsdiploma filosofie heeft en samen met **Gert Verhulst** een van de opmerkelijkste ondernemersverhalen in Vlaanderen neerzette. ‘Mijn vader was douanier, mijn moeder huisvrouw. Het is niet zo dat ik op mijn achttiende dacht: ik ga ondernemer worden. Ook op school was er niemand die zei dat dat iets voor mij was. Ik ben wel lang bij de scouts geweest. Dat is een zeer ondernemende omgeving waarin alles draait rond dingen samen doen en creëren. Via de scouts ben ik in 1987 overigens ook bij de VRT beland. Ze zochten iemand voor een kinderspelprogramma en kwamen via via bij mij terecht.’

Ook Verhulst, zoon van een spoorwagwerker en een huisvrouw, kreeg het ondernemen niet van thuis uit mee. ‘Maar ik heb wel altijd een eigen zaak gewild’, zegt hij. ‘Zelfstandig zijn was een betrachting. Ik speelde al vroeg winkeltje: inkopen doen en ze thuis weer verkopen.’

‘De essentie van ondernemen is vrijheid’, meent hij. ‘Je eigen koers bepalen. Niemand boven je hebben die de lakens uitdeelt. Sommige mensen hebben daar geen behoefte aan om gelukkig te zijn, ik wel.’ ‘In die zin vind ik het ook een dikke aanrader’, zegt zijn

‘Ik werd al spelend groot en eigenlijk ben ik nog aan het spelen. Vroeger speelde ik met kleine kraantjes, nu met grote.’

Fernand Huts

kompaan. ‘Iedereen zou er op z’n minst over moeten nadenken. Ondernemen geeft een zekere ambiance in je leven. Maar dat weet je pas als je het probeert. Samen met anderen begin je met iets, en dan is er die spanning: zal het lukken of niet? Dat doet mensen vaak al floreren. Of boven zichzelf uitstijgen. Soms ontstaat er een krachtige dynamiek. En groei is een magneet: iedereen wil er dan bij betrokken zijn. Er ontstaat een opwaartse spiraal van succes, waarbinnen je nieuwe dingen gaat proberen. Succes geeft ook zelfvertrouwen aan een groep. Een zeker gevoel van onoverwinnelijkheid. Dat kan ook doorgeprikt worden, natuurlijk. Maar het is een belangrijke kracht. Er is geen enkele renner die wint als hij vooraf niet het idee had dat hij zou winnen.’

Ondernemen is opportuniteiten zien

Onder het pseudoniem Jules Van Bochelt schreef Katoen Natie-baas **Fernand Huts** boeken over zijn voorvaders, die hij met veel plezier navertelt. Hoe zijn moeder opgroeide in een grote vierkantshoeve in Neervelp, Haspengouw, waar ernstige boeren leefden, die redeneerden in aantallen hectares en paarden – ook als ze trouwden. En over zijn plezierige grootmoeder aan vaderskant, die opgroeide in een dorpscafé in Baardegem. En dat zijn voorvaders narren waren aan het hof van de Bourgondiërs, en zelfs de eerste vrouwelijke nar in de Nederlanden leverden. Hij is bijzonder trots op zijn genenpoel.

‘Ik kan heel goed spelen. Ik heb heel mijn jeugd enorm veel gespeeld, van ’s morgens tot ’s avonds, ook op de boerderij van mijn grootouders. Je zou het ook werken kunnen noemen, maar het had altijd een dimensie van plezierig bezig zijn. De dorpsjeugd hield rendez-vous op die boerderij, en dan konden we úren Monopoly spelen, of Stratego, of we schaakten. Of we gingen vissen vangen in de beken. Ik werd dus al spelend groot en eigenlijk ben ik nog aan het spelen. Vroeger speelde ik met kleine kraantjes, nu met grote.’

De drive van Guido Vanherpe: bedrijfswaarden en stromend water

‘Er is een beeld dat ik nastreef, uit mijn jeugd, dat ik toen misschien wat onbewust heb opgepikt maar steeds bewuster ben gaan beleven: het beeld van bewegend bronwater dat steeds grotere rivieren, en vandaaruit meren en oceanen creëert.’

‘Ik werd geboren in Congo. Mijn ouders hadden er een grote ranch met vee. Als kleine jongen liep ik er vaak in de natuur van een prachtig plateau op 2000 meter hoogte. Bergriviertjes baanden zich een weg door dat grillige landschap. Telkens wanneer ik zo’n riviertje zag, werd ik enthousiast. Dat was water, dat bewoog, ging altijd vooruit, werd groter, liep naar de meren die we bezochten. Zeer

inspirerend. Vaak werd ik gewaarschuwd door mijn ouders: drink er maar van, maar nooit van stilstaand water – stilstaand water is ondrinkbaar, daarvan word je ziek.’

‘Tot tien jaar geleden bleef dat beeld latent, maar na een gesprek met een journalist werd het manifest. Die metafoor zegt helemaal wat me zo sterk drijft: ondernemerschap is permanent in beweging blijven.’

‘Ik geloof heel sterk in yin en yang. In dit geval leidt dat tot de vraag: wat moet je vasthouden en wat moet bewegen? Wat wij moeten vasthouden zijn onze vijf bedrijfswaarden. Ik heb mijn grootvader nog gekend. Die man had respect voor zijn mensen en ging respectvol met hen om. Intussen hebben we dat vertaald als respect

Het lijkt een tegenstelling van formaat met de nuchtere ondernemersvisie van **Antoon De Proft**. De Proft volgde in 2002 Jos Verjans op, die als CEO Icos Vision Systems op de wereldkaart had gezet. Net als Verjans had ook De Proft aan de KU Leuven in het lab van de latere rector André Oosterlinck gewerkt, vanwaaruit Icos werd gestart. Verjans zocht jaren geleden al de luwte op, maar ook De Proft is een boeiend man om mee over ondernemerschap te praten.

‘Ondernemen is waarde creëren voor een klant. Dat kan van alles zijn: een beter product maken, dat product sneller leveren, maar ook een liedje schrijven. En “waarde” is finaal: iets waarvoor iemand wil betalen. Vervolgens heb je in het ondernemen veel randvoorwaarden, zoals ethiek. Je kunt ook voor een drugdealer waarde creëren. Er zijn dus verschillende manieren van ondernemen, maar dat wil niet zeggen dat ze allemaal oké zijn.’

De Proft weet de ondernemer ook meteen raak te typeren. ‘Meestal ben je een ondernemer of een manager. Ik ben fiftyfifty. Uitgesproken ondernemers nemen veel meer risico dan ik. Zij kunnen dwars door een muur gaan en totaal crazy dingen toch voor elkaar

krijgen. Maar ze kunnen zichzelf ook de gracht inrijden. Een manager managet, haalt het risico weg, dus doet hij eigenlijk het omgekeerde van de ondernemer. De manager is veel meer bezig met *execution*, de uitvoering. De meeste ondernemers hebben driehonderd procent energie, ze blijven maar doorgaan. Terwijl de manager zegt: “Hoe gaan we dat allemaal uitvoeren? We hebben mensen en processen nodig.” Ik zoek altijd de balans tussen enerzijds opportuniteiten zien en erachteraan gaan, en anderzijds managen. Opportunisme vind ik trouwens een veel te negatief beladen woord. Ondernemen is continu de ogen openhouden: Wat zijn de trends? Waar kan ik waarde creëren?’

En daar is Fernand Huts een kei in. ‘Meerwaarde, de rest is bullshit’, staat te lezen in de bedrijfsbijbel van Katoen Natie. Dat klinkt al iets minder speels. ‘De juiste kansen zien en op de rails zetten’, zo definieert Huts ondernemen.

Bij het ontstaan van de groene beweging in de jaren 1970 was Huts er al als de kippen bij. De boeren die





waren aangesloten bij de toenmalige Vereniging voor Ecologische Land- en Tuinbouw (VELT) hadden een bescheiden systeem om hun biologisch gekweekte groenten en fruit naar natuurwinkels en vegetarische restaurants te transporteren. Maar dat liep voor geen meter. Huts zette een compleet distributiesysteem op poten dat gesmeerd liep. Het werd zijn eerste bedrijf: Veldboerke. Een groot succes.

‘Ik heb toen biogroenten en -fruit in Vlaanderen geïntroduceerd. Dat is pionieren, hé. Toen was dat niet vanzelfsprekend. Maar ik ben een nichedenker, en ik ben bovendien zeer pragmatisch ingesteld. Ik zag toen dat die boeren ook behoefte hadden aan grondverbetersaars en producten tegen insecten. Maar die mochten ze niet gebruiken, tenzij het natuurlijke producten waren. En dus startte ik een tweede afdeling. In het eerste studiejaar leer je dat lava fantastisch vruchtbaar is, dus stuurde ik een vrachtwagen naar de Vesuvius, om lava op te scheppen. Of ik liet er een vullen met bentoniet – dat wordt in de bouwsector gebruikt en houdt water vast. Voor Kempische boeren een droomproduct. Of met basalt. En zeewier. Het was de bedoeling mijn kost te verdienen, en dat lukte aardig.’

Ondernemen is doorzetten, ook als je liever zou sterven

Zelfs als ik wist dat morgen de wereld zou vergaan, dan nog zou ik vandaag mijn zaadje planten. Zo luidde de lijfspreuk van koffiehandelaar Frans Michielsens sr. Ze hing ingekaderd in zijn kantoor toen zijn kleinzoon **Frans Van Tilborg** er als CEO arriveerde. Hij las er de essentie van ondernemerschap in.

‘Mijn grootvader bouwde het bedrijf op in moeilijke tijden, met een gezin van vijf zonen en vijf dochters en soms met het water tot aan de lippen. Zijn credo zegt dat je moet blijven hopen. Het wijst ook op een ingebakken prestatiedrang en op volharding. In het zakenleven denk je dikwijls: wat staat me morgen in godsnaam te wachten? Maar je mag het hoofd niet laten hangen.’

voor *people, product en planet*. Ondernemend en innovatief denken, dat zat erin. Hij was ook van ‘s morgens tot ‘s avonds met zijn bedrijf bezig. Passie op zich is misschien niet sterk genoeg als derde waarde. Gedeelde passie is dat wel. Passie voor en trots op het product dat we samen maken. Verantwoordelijkheidszin en accountability vormen de vierde bedrijfswaarde. De eerste en tweede generatie hebben duidelijk geleerd elke frank of euro twee keer om te draaien alvorens hem uit te geven, dingen af te werken enzovoort. En last but not least: no nonsense. *Keep it simple*. Niet rond de pot draaien. Direct en open communiceren.’

Vanherpe beweert dat die waarden vanaf de eerste dag werden meegegeven door de stichter. ‘Stonden ze in zijn bedrijfsbrochure? Hoegenaamd niet, want hij had er geen. Maar als we terugkijken, zien we dat die waarden toen eigenlijk onbewust werden beleefd. Je begint altijd met sturm-und-drang, en pas later ga je conceptualiseren.

Dat is ook zo in een familiebedrijf. In onze *purpose guide* staan die waarden beschreven en worden ze gekoppeld aan gedragscodes. En eigenlijk hebben onze werknemers – conceptueel vormen ook zij drie generaties – ze altijd beleefd.’

‘In een bedrijf zijn waarden de stabiele kracht die medewerkers, klanten en alle andere stakeholders lange-termijnvertrouwen biedt. Met vertrouwen kun je veel bereiken, maar het kan ook leiden tot zelfgenoegzaamheid – ik zit hier goed in mijn hoekje en doe niets meer. Je hebt dus ook een dynamiek nodig, een project, een missie die ervoor zorgt dat mensen bereid zijn zichzelf te overstijgen. Voor mij zijn waarden als de bedding van de rivier, de stabiele kracht die ervoor zorgt dat het bewegende water op de juiste manier naar die meren en die oceanen gaat. Yin en yang.’

Dat is ook volgens **Vic Swerts** de essentie. ‘Als ondernemer heb ik vijf kernwoorden. Dromen, denken, durven en doen, die vier woorden gelden voor zowat iedereen, in meerdere of mindere mate. Het vijfde is doorzetten. Ondernemen is vooral doorzetten. Nooit – nóóit! – tonen dat je het niet meer ziet zitten. Hoezeer ik in de beginperiode van Soudal ook wilde sterven: ik kón dat niet laten zien. Dat ik absoluut wilde slagen heeft met mijn afkomst te maken. Ik stam af van boeren, ik schaam me daar zeker niet voor. Maar in mijn kinderjaren zag ik anderen witte tennispakjes dragen en dat wilde ik ook graag. Er niet bij horen heeft veel bepaald. Ook later toen ik niet in de serviceclub mocht omdat ik niet goed genoeg was, want wij waren de boeren. Hoon en smaad waren mijn drijfveren om meer te doen dan iemand anders. Ik was ook de oudste van zeven, die altijd het voorbeeld moest geven en verantwoordelijkheid moest nemen.’

Swerts probeert te verklaren waarom hij is geslaagd. ‘Ik weet zeker dat ik geen superintelligente kerel ben, maar ik ben ook niet dom en ik kan zeer rationeel zijn. In de loop der jaren heb ik wel ervaren dat ik ook een hoge emotionele intelligentie heb. Die mengeling maakt dat ik makkelijk mensen kan begeesteren en overtuigen. Ik ben ook zelf zeer begeistert. Net als vijftig jaar geleden spreek ik met een haast kinderlijk enthousiasme over mijn producten – wacht, maak daar jeugdige enthousiasme van.’

De moeder van Swerts had een kruidenierswinkel, zijn vader een klein tuinbouwbedrijf. Als 26-jarige nam hij aan de Antwerpse Ossenmarkt een bedrijfje over in lasmaterialen en polyesterpasta voor koetswerkherstellingen. Een paar jaar later begon hij op vraag van Bayer siliconen te maken. Toen hij na tien jaar wilde uitbreiden, keerde hij terug naar zijn geboortestad Turnhout.

‘Ik ben begonnen om den brode en om mijn ouders te plezieren – toen gaven we thuis nog ons loon af.

‘Mensen samenbrengen om een hoger doel te bereiken, dat is de basis van ondernemen.’

Luc Bertrand

Later werkte ik om een gezin te stichten. En als een van de weinige gelukkigen heb ik die drijfveren op een bepaald moment kunnen overstijgen. Wanneer dat precies is gebeurd, weet ik niet. Toch al een jaar of twintig geleden, denk ik. Sindsdien ben ik niet langer ongerust, ben ik echt zeker, en werk ik voor mijn plezier. Hoeveel ik precies bezit en hoelang ik daarmee rondkom weet ik ook niet. Maar ik denk wel dat ik genoeg heb.’

Swerts kan inderdaad op beide oren slapen. Zijn persoonlijk vermogen wordt op 360 miljoen euro geraamd. Maar hij is nog zowat elke dag in het bedrijf, blijft zeer betrokken en heeft nog steeds het laatste woord over echt grote beslissingen.

‘Het motief is nu louter het plezier van het ondernemen en van omringd te zijn met zo veel enthousiaste jonge mensen.’ Hij wijst naar Dirk Coorevits, de CEO van Soudal die al 37 jaar voor hem werkt. ‘Hij is súper-enthousiast. We hebben er nog zulke, in Zuid-Korea bijvoorbeeld. Hij zit hier ook niet meer om den brode, hoor.’

Volgens Swerts draagt welstand wel bij aan een ‘soort voldoening’, maar niet per se aan geluk. ‘Anders zou je niet gelukkig kunnen zijn zonder rijk te zijn, en dat is flauwekul. Ik ben tevreden, maar ben ik nu gelukkiger? Mijn broers geven les en zijn ook niet ongelukkig, hoor.’

Ondernemen is een hoger doel nastreven

Ook **Luc Bertrand** hoeft niet langer te werken om zijn achterkleinkinderen eeuwen vooruit van een inkomen te voorzien. Vandaag is DEME het kroonjuweel binnen Ackermans & van Haaren, de beursgenoteerde investeringsmaatschappij die in handen is van vijf familiale takken en teruggaat tot 1876, toen twee aannemers-baggersaars, Hendrik Willem Ackermans en Nicolaas van Haaren, gingen samenwerken. Bertrand is getrouwd met Fabienne Ackermans en neemt de rol van pater familias op zich. Beleggers vergelijken hem soms met Warren Buffett. Van bij de beursgang in 1984 tot zijn afscheid als CEO in 2016 vermenigvuldigde de beurswaarde van AvH met factor 100 tot zowat 5 miljard euro, bij zijn vertrek als CEO, ofwel een rendement van 14,9% per jaar. De bedrijven in portefeuille stellen 22.700 mensen tewerk. Daartoe behoren onder meer ook Delen Investments en Bank J. Van Breda, de ontwikkelaars



Luc Bertrand (DEME)

van vastgoed en rusthuizen Leasinvest Real Estate en Anima Care, en in de energie- en grondstoffentak de plantages van SIPEF. Het klinkt vreemd uit de mond van een puissant rijk man, sommigen zullen het ongeloofwaardig vinden, maar als Bertrand tot de kern van het ondernemen komt, ziet hij winst als een noodzakelijk doch verraderlijk beestje.

‘Ondernemen is creatie, iets creëren. Mensen samenbrengen om een hoger doel te bereiken, dat is de basis. De meeste mensen denken dat een ondernemer werkt om rijk te worden. Maar zodra je daaraan denkt, verlies je de weg. Bij ondernemen moet je denken aan iets wat de moeite loont voor heel wat mensen, die samenwerken om iets te bereiken. In het baggeren willen wij de zeeën veroveren. We doen van alles, op en naast het water, ook windmolenparken bouwen. Met de banken willen we op een ethische manier onze klanten op zeer lange termijn beschermen. En ja, op het eind van de dag willen we ook wat geld verdienen. Omdat dat de zaak in stand houdt, doet groeien, en omdat het ons in staat stelt om samen met anderen

nieuwe dingen verder uit te bouwen. Als je om de verkeerde motieven onderneemt, loopt het vaak verkeerd af. Zodra je te veel aan winst denkt, ben je je ziel kwijt en zit je op het verkeerde pad. Je zal de mensen dan ook niet meer op de juiste manier kunnen motiveren. Ik denk dat de maatschappij dat niet goed begrijpt. Zonder echte ondernemers raakt de economie ook niet vooruit. Zonder hen wordt er geen werk gecreëerd, worden er geen nieuwe dingen uit de grond gestampt.’

Bertrand heeft vele helden, maar als hij er één moet kiezen, dan is het de ontdekkingsreiziger Jacques-Yves Cousteau. ‘Een zeer interessante, ondernemende persoonlijkheid en specialist op het water. Een bijzonder energieke, zeer nieuwsgierige *explorateur*.’

Peter Vyncke gaat diezelfde kant uit. Bij de ontwikkelaar van verbrandingsketels voor biomassa leeft een vrij speciale bedrijfscultuur, waarbinnen Vyncke Territory zich afscheurde van Harelbeke en zichzelf soeverein verklaarde. Werknemers worden er Vynckeneers genoemd. Als je dat voor het eerst hoort, mag dat wat

“

*Velen kiezen
voor het gelukkige,
verborgen bestaan.*

*Ik begrijp dat
helemaal, maar ik
heb het tegenover-
gestelde gedaan.*

”

MARC COUCKE

gestoord klinken, maar ze doen het consequent en overtuigend, en al gauw komt het heel normaal over. ‘Ondernemen is mensen meenemen in je droom. Op een bepaald moment word je door je ouders het huis uitgezet. Je krijgt geen geld meer. Als je dan een pot verf en een borstel neemt om een woonkamer te schilderen, ben je niet aan het ondernemen. Dan ben je enkel aan het voorzien in je levensonderhoud. Ondernemen is zeggen: dat schilderen staat me wel aan, we gaan het grootste schildersbedrijf van Vlaanderen bouwen. En andere mensen zot maken om mee te doen. De beste omschrijving van ondernemen komt van de Franse piloot en auteur Antoine de Saint-Exupéry: ‘Als je een schip wilt bouwen moet je geen hout verzamelen, werktekeningen maken of ploegen indelen, maar mensen laten dromen van de open zee, en dat schip zal er wel komen.’ Een ondernemer moet vooral een storyteller zijn en toevallig is dat mijn grootste talent. Door te vertellen mensen meenemen in een droom en een verhaal. Gelukkig heb ik Toegepaste Economische Wetenschappen gestudeerd, terwijl we een hoog-technologisch ingenieursbedrijf zijn. Stel je voor dat ik ook een ingenieur was, wat was mijn marginaal nut hier dan geweest, bovenop die 350 andere ingenieurs? Nu maak ik hun hoofd zot over de open zee, en zij bouwen het schip. Managen is niet nodig.’

Ook voor **Bart Van Coppenolle**, tot 2009 CEO van Metris en nu de man achter Right Brain Interface, draait ondernemen niet om winstmaximalisatie. Hij beschouwt zichzelf in eerste instantie als filosoof, en dan pas als ondernemer. En dus neemt hij zijn tijd om na te denken over ondernemerschap. Weloverwogen en langzaam zegt hij: ‘Ondernemen is in essentie: vrij en verantwoordelijk de maatschappij vooruit helpen. Geld verdienen is een van de randvoorwaarden om te kunnen ondernemen. En blijvend winst maken geeft aan dat je volgens de spelregels speelt.’

We onthouden dat ondernemen niet hetzelfde is als in je levensonderhoud voorzien, en dat rijk willen worden een slechte drijfveer is. Maar voor we zouden gaan denken dat ondernemers niet met centen bezig zijn, zet Fernand Huts ons met beide voetjes op de grond. Vorig jaar gaf hij zijn zegen om met het overgenomen Indaver in Ierland, Noord-Ierland, Schotland en Engeland vier dossiers uit te werken voor fabrieken die afval verbranden en omzetten in energie. Schotland staat

ondertussen in de steigers, voor de andere projecten is het nog wachten op goedkeuringen, maar het geheel is goed voor een investeringsplan van een miljard euro. En dat terwijl veel anderen met knikkende knieën de gevolgen van de brexit afwachten. ‘Ik ben entrepreneur in hart en nieren. En dus heb ik altijd geld te kort. De investeringen voor Katoen Natie vreten kapitaal. En we hebben veel meer ideeën dan we kunnen betalen. In een groeiend bedrijf gaat alle geld naar investeren. Gelukkig heb ik goede bankiers die in de economische wereld steeds een fundamentele rol spelen en zeker bij een ondernemingsmachine als Katoen Natie.’ Huts benadrukt wel dat hij ‘zeer voorzichtig’ is in het ondernemen. Maar risico’s zijn er natuurlijk een essentieel onderdeel van. In die zin vinden de broers Beazar van zichzelf dat ze het met hun bedrijf Compex (‘Computer Experts’) misschien verkeerd hebben aangepakt. Té voorzichtig. Ze waren jong toen ze begonnen, en thuis hadden ze geen voorbeeld. Ook tijdens hun ingenieursstudie leerden ze niets over ondernemen.

Wim Beazar: ‘Wij waren opgevoed met de gedachte: als het niet voldoende is, moet je harder werken. Maar we hadden ook slimmer kunnen werken. Onze balans was zo clean als wat. Op de passiefzijde stond geen euro schuld aan banken. En in de moeilijkste maanden gingen we nóg harder werken, nóg meer vragen van onze mensen, onszelf nóg minder loon uitbetalen. Op het eind van de rit hebben we het goed gered, maar we hadden ook een paar honderdduizend euro krediet kunnen opnemen en onszelf wat kunnen sparen. Dat zouden we nu wel doen, denk ik.’

Guido Beazar: ‘We waren overconsciëntieus, overconservatief, overbezorgd en katholieker dan de paus. Dat is in de kleren gekropen. Ik herinner me de eerste keer dat we iemand moesten ontslaan. Dat kon ik niet van me afzetten. Ik pakte dat mee.’

Wim Beazar: ‘Daardoor waren we op het einde erg moe geworden. We hadden geleerd: je zal geld verdienen “in het zweet uws aanschijns”. Vroeger heb ik veel gewerkt voor de parochie. Opdienen op de Vlaamse kermis en zo, want er moest geld geïnd worden voor een nieuw parochiehuis. Nóóit heb ik me afgevraagd waarom ik dat deed, uren en uren, gratis en voor niks. Onze ouders stimuleerden dat. Pas achteraf denk je: we hebben als jonge gasten toch veel tijd in de maatschappij geïnvesteerd.’





Idealisme is veel ondernemers lang niet vreemd. Bij de ontwikkelaar van halfgeleiders en sensoren voor de auto-industrie Melexis kwam jarenlang haast enkel Roland Duchâtelet in beeld. Hij werd niet alleen een idealist maar zelfs een utopist genoemd, met zijn onvoorwaardelijk basisinkomen. Maar ook **Françoise Chombar** is er een groot voorstander van. Ook aan haar kleeft een groot idealisme.

‘In alle ondernemende mensen zit een vorm van idealisme. Ondernemen is samen met een team dat dezelfde visie en hetzelfde engagement deelt, een verschil ten goede maken. Dat kan ook sociaal ondernemerschap zijn, dat is zelfs zeer belangrijk. Een ondernemer hoeft niet per se een commerciële business te runnen. Hij is een mens die iets wil bereiken.’

Voor **Guido Vanherpe** van La Lorraine Bakery Group ligt in het ondernemen zelf het geluk. En meer dan dat zelfs. ‘Ondernemen is in essentie jezelf overstijgen, daar gelukkig van worden en anderen meenemen in dat geluk. Ondernemerschap biedt een ongelooflijke kans voor de mens om dingen rond zich te veranderen, te verbeteren, en grenzen te verleggen. Het drijft je om dingen bewuster te beleven. Al ondernemend verander je ook zelf. In het begin is er veel sturm-und-drang, later ga je meer conceptueel denken. Waar ben ik precies mee bezig? En hoe kan dat verder gaan, ook na mij? Want je wilt dat het verhaal jou overstijgt. Dat is de zin van het leven, hé.’

Twintig jaar nadat **Marc Coucke** 2,5 miljoen euro ‘in de min’ stond, verkocht hij Omega Pharma voor 3,6 miljard aan de Iers-Amerikaanse farmagigant Perrigo. Hijzelf streek 600 miljoen in cash op, en nog zowat evenveel in Perrigo-aandelen. Maar wat deed hij vervolgens? Actief participeren in een twintigtal andere bedrijven. Hij is er niet dagelijks operationeel bij betrokken, maar samen met een klein team binnen zijn investeringsmaatschappij Alychlo volgt hij ze wel professioneel op.

‘Als ze me nodig hebben en ik iets kan bijbrengen, bijvoorbeeld bij een strategische meeting of een grote overname, dan roepen ze. Die momenten kan ik natuurlijk niet zelf bepalen. Soms heb ik op woensdag al vijf

‘In drie uur wordt er soms veel beslist: zeer intens en vermoeiend. Mensen denken dat ik nu minder hard werk, terwijl dat niet zo is.’

Marc Coucke

raden van bestuur achter de rug. En ik wil altijd goed voorbereid zijn. In drie uur wordt er soms veel beslist: zeer intens en vermoeiend. Mensen denken dat ik nu minder hard werk, terwijl dat niet zo is.’

‘Ik denk dat er voor mij geen andere weg meer is. Soms probeer ik in mijn agenda drie dagen vrij te houden om op adem te komen. Mijn vrouw weet dan heel goed dat ik na die drie dagen weer een idee heb. Ik kan die knop niet uitzetten. Ik zeg niet dat ik dat niet zou willen, alleen dat ik het niet kan. Dat is hoe ik ben. Ik denk dat ik niet gemaakt ben om trager te leven. Hoewel. Onlangs waren we tien dagen in Vietnam – we wilden niet naar Saint-Tropez, waar elke tien minuten een Vlaming om een selfie vraagt. Mijn vrouw vreesde dat ik me steendood zou vervelen, maar ik heb me integendeel enorm geamuseerd. En zo kwam ik daar wel een beetje tot rust. Al was ik ook wel meteen met de kok van ons hotel mee aan het koken.’

Dat van die selfies heeft hij natuurlijk aan zichzelf te danken. Van Coucke kun je niet zeggen dat hij het publieke leven schuwt. Met televisieploegen erbij organiseerde hij memorabele verjaardagsfeesten voor alle medewerkers van Omega Pharma, waar hij studentencafés uit de Gentse Overpoortstraat liet nabouwen en het wereldrecord waterpistoolschieten scherper stelde; hij nam *Het is weer Couckenbak* op en onderbrak een liveshow op televisie om het nummer met een polonaise ten berde te brengen; hij nam deel aan kookprogramma's; hij liet zijn kasteel langs alle kanten vastleggen door een televisieploeg, enzovoort. En ook dat heeft een hoger doel. Met ego heeft het niets te maken.

‘Velen kiezen voor het gelukkige, verborgen bestaan. Ik begrijp dat helemaal, maar ik heb het tegenovergestelde gedaan. Veel mensen mislukken in het ondernemen, dat hoort er ook bij. Als je een businessplan maakt, heb je één zekerheid: het komt niet uit.





Het zal meer of minder zijn. En als het minder is, leidt dat vaak tot persoonlijke drama's. Ik heb ervoor gekozen om te proberen een voorbeeld te zijn. Het kán lukken, ook in België!

Ondernemen kan mislukken

Dirk De Cuyper is een bijzonder gedreven technaut die 's nachts werkt aan innovaties met polyethyleentereftalaat. Airolux was voor Resilux een potentiële gamechanger die zeven jaar werk en meer dan 10 miljoen euro aan investeringen opslokte. In een joint venture met de Nederlandse familie Kelders, bekend van de Pritt-stift, ontwikkelde Resilux een revolutionaire, milieuvriendelijke spuitbustechnologie met perslucht. Airolux luidde het einde in van aluminiumspuitbussen met potentieel schadelijke drijfgassen voor onder meer luchtverfrissers en deodorants. Voor de fabrikant van petvoorzvormen zou het compleet nieuwe markten openen, ook die van voeding, smeermiddelen, cosmetica en medische toepassingen. De Cuyper was fier als een gieter en je kon zijn bureau niet inkomen of hij spoot van alles in het rond. In 2015 tekende hij een groot contract om scheergelverpakkingen te produceren voor Gillette, dat in de portefeuille van Procter & Gamble zit. Toch geraakte Airolux niet uit de rode cijfers. Het verhaal eindigde met een kletterende ruzie, waarna de Nederlanders Resilux uitkochten.

'Vanuit ecologisch oogpunt was het een schitterend product, het mooiste dat ik ooit zag, maar geen enkel bedrijf kocht het om die reden – het was meer om zich te differentiëren. Waarom? Omdat ze dan moeten toe-

'Ik denk continu aan oplossingen, ook op die zeer stresserende momenten.'

Jan Callewaert

geven dat ze al jaren onecoologisch bezig zijn, zeker? We hadden ook gewoon de verkeerde partner. Zakelijk is het goed afgelopen, mentaal niet. Het gaf me een stevige knauw.'

Het was geen ramp. Vorig jaar boekte Resilux recordresultaten. Het verkocht bijna zeven miljard preforms. En er kwam een overnamebod van 386 miljoen euro door de private-equityreus Bain Capital – dat weliswaar finaal werd afgeblazen wegens problemen met de Duitse mededingingsautoriteiten.

Dat ligt enigszins anders bij Option. **Jan Callewaert** is wellicht een van de weinige CEO's die geregeld medelijden wekte als hij bij een zoveelste reddingspoging van zijn softwarebedrijf in de media verscheen. Maar als De Cuyper al een knauw kreeg, wat moet dat dan voor Callewaert zijn geweest? Om met de ellende om te gaan houdt hij iets achter de hand. Als student legde hij destijds in juni de ingenieursexamens af, in september die voor filosofie. Dat helpt.

'Al heb ik het soms erg moeilijk gehad, mijn filosofische ingesteldheid maakt dat ik doorgaans rustig blijf. En ik denk ook continu aan oplossingen, ook op die zeer stresserende momenten. Ik ben van oorsprong West-Vlaming: "Alsan deure doen" (altijd voortdoen), dat zit er diep in. Een derde punt is geduld, wat de meeste ondernemers niet hebben. Om als ondernemer duurzaam aan iets te bouwen, moet je een marathon lopen – en natuurlijk ook af en toe een sprintje trekken.'

Tien jaar na zijn hoogtepunt in 2006 was de beurswaarde van Option verschrompeld van zowat een miljard naar dertig miljoen euro. Het is moeilijk voor te stellen dat dat niet ontzettend veel pijn doet. We peilen naar de balans, na 33 jaar ondernemerschap en finaal veel verbrand en verdampt geld. Heeft ondernemen hem fundamenteel gelukkig gemaakt?

'Ik denk het wel. Op een bepaald moment was ik naar schatting 150 miljoen euro waard. Sommigen kicken daar op, mij zegt het niet veel. In de hoogdagen stond ik nooit te springen om aandelen te verkopen, maar men trok wel aan mijn mouw. Ik heb dus wel wat opzij kunnen zetten. Gelukkig. Bij sommige ondernemers die onderuitgingen ligt dat anders. Ik heb ook gediversificeerd door te investeren in andere bedrijven zoals imec. In Arco Information, een bedrijf dat actief is in de elektronische verwerking van documenten, zit ik nog steeds.

Dat begint nu echt te groeien. Ook mijn participatie in het Buy Out Fund heeft me geen windeieren gelegd.’

‘En geluk is ook: je passie uitbouwen met mensen. Een goed team *empoweren* door hen uitdagingen te geven. In de kwade dagen konden we het personeel altijd begeistert houden doordat *cutting-edge* innovatie onze drijfveer was – en niet zozeer de beurskoers. Option heeft altijd believers gehad. In de goede periode zijn veel medewerkers ook wel gelukkig geweest met hun opties. Maar eigenlijk lagen ze daar niet van wakker.’

‘Ergens weet je dat de neergang zal komen, die valt niet zomaar uit de lucht. Als kapitein moet je dan wel op je schip blijven, tot de laatste man. Ik ben nooit weggelopen. Door die houding krijg je best wel respect, ook van medewerkers.’

Vanaf 2013 focuste Option op het internet der dingen. Ook dat ging gepaard met een aaneenschakeling van noodplannen. In 2017 versmolt het met Crescent, de holding van de voormalige Barco-topman Eric Van Zele die gespecialiseerd is in ledverlichting. Maar Crescent is piepklein en stapelt de verliezen op. Toch weigert Callewaert zijn geesteskind dood te verklaren.

‘Ik geloof nog dat Option zal terugkomen. Eigenlijk staat het er nog. Option Solutions is nu een divisie binnen de Crescent-groep. De bedoeling daarvan is om de door Option ontwikkelde producten voor het internet der dingen op de internationale markt te verkopen. De banner “Option” staat nog steeds op de producten die Crescent maakt.’

Voor een van die producten heeft hij samen met twee vennoten TRES opgericht, een nieuw bedrijf. Het plan is om bij de ‘verleiding’ van straatverlichting verlichtingspalen te ontwikkelen die ook dienstdoen als laadpunt voor elektrische voertuigen én toegang geven tot het private 5G-netwerk van steden. ‘Smart poles’, al-

dus Callewaert. In het eerste kwartaal van 2020 geeft hij een demo op een terrein in Vossem, vlak buiten Leuven.

‘Je heimat mag je nooit vergeten. Option ontstond uit internationaal denken en ik heb de wereld gezien. Veel managers komen na een lange carrière terug en vallen in een gat, maar ondernemers gaan nooit met pensioen. Het moet plezant blijven, wij zijn *creërders*. Waarom blijft Vic Swerts bezig? Hij is haast tachtig en denkt nog altijd dat hij de wereld zal veroveren.’

Diezelfde verbeterheid zien we bij zijn collega-filosoof **Bart Van Coppennolle**. Nadat het noodlijdende Metris in 2009 werd verkocht aan Nikon zei hij dat hij het bedrijf nooit zag als zijn levenswerk maar als ‘een kans om slaag te krijgen en succes te voelen’. Met Metris lukte dat allebei uitstekend. Met Bhaalu moest hij het succes ontberen.

Vanuit zijn fascinatie voor de structuur van het brein had hij Right Brain Interface opgericht. Met Bhaalu presenteerde hij een intuïtief alternatief voor de klassieke TV-zapper. En veel belangrijker: Bhaalu was de digitale videorecorder van de 21ste eeuw die in de cloud alles opnam wat werd uitgezonden, waarna de kijker zelf kon kiezen wanneer hij wat bekeek. Dat was een potentiële gamechanger, vergelijkbaar met Netflix, Uber of Airbnb. Maar Van Coppennolle botste op de advocaten van de TV-huizen en internetproviders. De rechtbank oordeelde dat Bhaalu het auteursrecht schond en Right Brain Interface mocht het platform niet langer aanbieden.

‘We hebben de jongste jaren veel slaag gekregen. Ik heb veel wijsheid opgedaan en ook veel geld verloren. Dat is geen probleem, het komt wel terug. Ik heb de waarde van geduld geleerd en ik ben zeer hoopvol dat dat beloond zal worden. Onwrikbaar vertrouwen in de toekomst hoort bij ondernemerschap. Ik wil de toekomst niet voorspellen, wel creëren.’

Ook **Rudy Hageman** kent het klappen van de zweep. Op het hoogtepunt in 1999 noteerde Real Software op de Brusselse beurs tegen 144 euro, goed voor een waardering van 2,2 miljard. Hageman was toen op papier rijker dan Albert Frère. Maar torenhoge schulden en een grote, mislukte overname in de VS zouden hem de das omdoen. Met het barsten van de dotcom-bubble begon voor de softwareontwikkelaar een lange helletocht langs een investeerdersgroep, een alliantie met Dolmen en finaal een overname door de Franse groep



GFi Informatique in 2018. Maar als bij wonder overleefde het bedrijf, net als Hageman zelf, ook al was hij zijn bedrijf kwijt. Hij richtte in 2004 Pearlchain op, dat gespecialiseerd is in supply chain management en momenteel gebruikmaakt van de Wet op de Continuïteit van Ondernemingen, die bedrijven in slechte papieren even op adem laat komen. Maar Hageman blijft mensen ontvangen met zijn eeuwige, enthousiaste glimlach. ‘Als ondernemer heb je ook de vrijheid om te leren van je fouten, mét het risico dat je opnieuw fouten maakt. Als het niet lukt moet je nederig zijn en zeggen: naar de volgende stap. Ondernemen is ook niet ontgoocheld worden door de harde werkelijkheid en je droom telkens weer oppikken. Als ik iets bewezen heb, is het wel dat ik veerkrachtig ben. Nog steeds ga ik maandelijks naar China. Daar slagen is ook een droom en ik denk dat ons product er zeer goed past.’

Hageman houdt van mooie dingen, zoals dat heet. Van vliegen houdt hij ook, en van peperdure suites in New York. Hij erkent dat hij de ogen uitstak, ook toen het al slecht ging met Real Software, en dat het als jongen van bescheiden komaf niet eenvoudig was om met rijkdom om te gaan.

‘Luxeartikelen hebben een beperkte houdbaarheid. De dag dat ik ze moet opgeven zal ik geen ongelukkig mens zijn. Voor een groot stuk maakt werken mij gelukkig. Hier mogen binnenkomen en zorgen dat we die vier miljoen lijnen software geschreven krijgen. Ik wil iets succesvol maken. Wat je ook doet, of je nu een programma schrijft dan wel mensen bedient: als je trots kunt zijn, dan kun je gelukkig zijn. En het wordt me misschien verweten, maar jawel, ik ben nog altijd trots. Ik wil me niet beter voordoen dan ik ben, maar ik ben ook lang niet zo slecht als de kranten schrijven.’

Hoewel het tegendeel hem soms aangewreven wordt, blijft Hageman volhouden dat er zakelijk gezonde beslissingen achter Real Software zaten.

Om als ondernemer niet ten onder te gaan, zo vindt Fernand Huts, moet je een doorgedreven filosofische ingesteldheid en een groot relativeringsvermogen hebben.

‘Als ik van elk groot probleem binnen elk bedrijf van Katoen Natie wakker moet liggen, doe ik geen oog meer dicht. Twintig problemen meer of minder, dat maakt geen enkel verschil. In 1987 was ik manager van het jaar. Als je heel die lijst bekijkt en je ziet hoeveel winnaars achteraf fysiek in de problemen geraakt zijn, dan weet je: je moet echt de kunst verstaan om niet te vergaan van stress. Van ondernemer groei je naar filosoof.’

We laten de winnaar van 2019 dit hoofdstuk afsluiten. “Schoonheid”, antwoordt **Eddy Duquenne** op de vraag wat hem drijft.

‘Ik ben iemand die graag alles tot zijn essentie uiteenrafelt, de dingen probeert te begrijpen en daar vervolgens perfectie in nastreeft. Ik ben een autofreak, maar niet om mijn buurman te overbluffen. Auto’s bevatten het beste van het menselijk kunnen. Alle elektronische systemen die erin zitten beschermen je tegen het gegeven dat je eigenlijk niet goed kunt rijden en hem misschien te snel een bocht in jaagt of te hard remt als het regent. Vandaag houden ze hem zelfs op zijn rijvak als je aan het stuur zit te spelen met je telefoon. Daarmee bezig zijn en dat ontwikkelen getuigt van passie voor je vak. Hier bij Kinopolis Group is dat: de klant observeren en leren kennen, om vervolgens met een ploeg iets neer te zetten waar iedereen beter van wordt: die klant, de medewerkers, de aandeelhouders en het bedrijf op zich. Dergelijke dingen op poten zetten, dat vind ik schoonheid.’

Ondernemen is ook proberen, meent hij, al wordt falen bij ons amper getolereerd. Maar ondernemen is ook grenzen verleggen. ‘De oprichter van dit bedrijf, Albert Bert, werd achteraf een visionair genoemd. Maar toen hij begon zei iedereen dat hij gek was, want de opkomst van de kleuren- en kabeltelevisie zou het einde betekenen voor de cinema. De videocassette was de volgende doodsteek, en daarna de dvd. Nu is het Netflix. Laat mijn hoofd eens gerust, zeg. We zullen dat ook overleven.’¶