

Paul Thiers en Jos Vaessen, gepassioneerd door het ondernemerschap

Excelleren is dé succes- factor van een bedrijf

Hoewel ze elk afkomstig zijn uit een ander uiteinde van België – Paul Thiers is West-Vlaming, Jos Vaessen komt uit Limburg – hebben deze twee ondernemers veel gemeen met elkaar. Ze hebben allebei hun bedrijf zien evolueren van een kmo naar een grote, internationale onderneming. En ze hebben het allebei verkocht. Als het over groei en succes gaat, zijn deze industriëlen dus ervaringsdeskundigen pur sang. We confronteerden de heren met elkaar tijdens een interessant gesprek over hun bedrijven, groei en de kritieke succesfactoren van de kmo.

Unilin evolueerde tijdens uw carrière van een omzet van 10 miljoen naar 1 miljard euro. Hoe heeft u die groei zelf ervaren?

Paul Thiers: Toen ik na mijn studies in het familiebedrijf begon, was Unilin inderdaad nog heel klein. Maar de tweede generatie had veel ambitie met dat bedrijf, we wilden er iets van maken. In feite ben ik met Unilin meegegroeid en heb ik zo carrière gemaakt. Als je van een klein familiebedrijf naar een internationale onderneming evolueert, is het alsof je in elke groeifase voor een ander bedrijf werkt. Je krijgt te maken met andere problematieken, je diversifieert je activiteiten, ... En wij waren zodanig gepassioneerd dat die groei eigenlijk vanzelf is gekomen. We hebben er nooit bij stilgestaan of we misschien niet beter even halt hielden, omdat het zo'n boeiende reis was. Groeien was iets van ons.

Wat zijn de sleutelmomenten tijdens die groei geweest?

Paul Thiers: De belangrijkste stap voor Unilin was het moment dat we beslisten om in de veredeling te gaan. En we kochten daartoe onze grootste klant op, Fibrolin. Dat was absoluut niet evident, want wat zouden onze andere klanten vinden van het feit dat we nu hun concurrenten zouden worden? Die toegevoegde waarde

gaan zoeken, weg van de basis, weg van het halffabrikaat, dat was het keerpunt van Unilin. Een tweede belangrijke stap was de lancering van Quick-Step. Daarvoor waren wij een puur B2B bedrijf en nu kwamen we met laminaat op de markt, een echt consumentenproduct. Voor de firma betekende dat een ware revolutie, want we moesten ons andere skills eigen maken. Marketing was tot nog toe voor ons gaan eten met de klant (lacht) en plots hadden wij een marketingafdeling nodig, moesten we marketingbudgetten beheren en reclame maken. Een andere wereld ging voor ons open, onze kennis verbreedde. Het was één ongelooflijke, grote ontdekkingsreis. Ook de talrijke overnames en de succesvolle integratie ervan vormden een grote uitdaging. Een laatste sleutelmoment voor Unilin was de internationalisering, weg van onder de kerktoeren. Internationaliseren heeft veel verandering teweeg gebracht in de manier waarop wij ons bedrijf runden: je moet wel professionaliseren. Ik kan je verzekeren dat er een groot verschil is tussen een kmo leiden en een internationale onderneming.

Is groei dan een noodzakelijke dynamiek voor een bedrijf?

Paul Thiers: Dat is heel persoonlijk, denk ik, maar ik vind van wel. Waarom zou je blijven stilstaan? Een bedrijf moet toch

een groeistrategie hebben? Groei geeft spanningen, maar dat is niet noodzakelijk negatief. In een groeiproces blijven de beste over. Je hebt mensen die daar goed mee om kunnen gaan, je hebt er die dat niet kunnen. Het is een beetje als natuurlijke selectie. Maar daarvoor moet je het toch niet laten om te groeien?

Jos Vaessen: Groeien is een fantastisch avontuur, zeker als het rendement erbij is (lacht). Maar de vraag of je als bedrijf moét groeien, is iets wat mij zeker bezig houdt. De vraag is eigenlijk – en nu ga ik misschien een beetje de filosofische toer op: wat wil

Jos Vaessen:

“Geld is de motor van een bedrijf”



je van je leven maken? Als je met je bedrijf 5 miljoen omzet haalt, en je kan daarvan leven en je gezin onderhouden, en je bent daar binnen die context gelukkig mee, is het misschien niet nodig om te groeien. Binnen een andere context is groei wel noodzakelijk: als je mij vraagt wat er nodig is om een succesrijk bedrijf te hebben, dan is daar maar één juist antwoord op. Je moet excelleren, de beste zijn. Je moet beter zijn dan je concurrenten. Want een bedrijf is als een boksmatch: het is winnen of verliezen. En om de beste te kunnen blijven, is groeien een noodzakelijkheid.

Moet de groeiende ondernemer niches zoeken of eerder in volumes denken?

Jos Vaessen: Ik denk dat beide kunnen, het hangt gewoon af van de markt waarin je met je bedrijf zit.

Paul Thiers: Als je in een niche zit, moet je eerst en vooral proberen de beste en de grootste te worden in die niche. Dan zit je in een fantastische positie. Iemand die in een volumemarkt zit, moet ook de beste worden, maar op een andere manier.

Alles hangt af van de sector waarbinnen je opereert.

Heeft de factor talent/people impact op mogelijke groei?

Paul Thiers: Zeker. Om te kunnen excelleren, hebben wij bij Unilin enorm op talent gefocust. Als je goede mensen aanwerft, brengt dat een dynamiek op gang. Toptalenten willen vooruit, die willen iets realiseren. Ze stuwen je bedrijf omhoog, ook dát doet je bedrijf groeien. Wie toptalent in huis haalt, zal niet in slaap vallen, dat kan ik je verzekeren. Want als je 't wel doet, dan zijn ze weg. Goede mensen aanwerven heeft zo'n dynamiserend effect, daarin hebben we optimaal geïnvesteerd bij Unilin.

Jos Vaessen: Ik spreek dat niet tegen, maar ik wil er toch een verhaaltje aan vastknopen. Het is duidelijk dat het resultaat van je bedrijf de som is van de kwaliteit van de mensen. Dat staat vast. Maar ik ben ook van mening dat het resultaat van een bedrijf het resultaat is van zijn algemeen directeur. In het begin van mijn carrière werkte ik voor een bedrijf dat een enorme groei meemaak-

Jos Vaessen:

“Het resultaat van een bedrijf is het resultaat van zijn algemeen directeur”

te. Ik heb daar de kans gekregen – en ik ben daar tot op vandaag dankbaar voor – om op verschrikkelijk jonge leeftijd, ik was nog geen 26, algemeen directeur te worden. En tijdens die groei zag ik voortdurend dat de goede mensen weggekocht werden of zelf een zaak begonnen. Toen ik met mijn eigen bedrijf startte, heb ik me met die wetenschap in mijn achterhoofd voorgenomen dat ik geen super mensen wilde. Werknemers die de capaciteiten in zich droegen om concurrent te worden, die wou ik niet, wetende dat ik daardoor misschien een hypotheek om mijn management legde. Waarmee ik overigens zeker niet beweer dat ik een slecht management had. Ik heb heel goede krachten aangeworven, maar

net niet de mensen die het in zich hadden om zelfstandig te worden. Want ik wou geen bedrijf waar er constant commotie was rond vertrekkende mensen of nieuwe concurrenten.

Paul Thiers: Wij zagen dat toch enigszins anders. Als je goede mensen wilt houden, moet je excelleren, moet je de beste zijn, moet je vooruit gaan. Dat is net de uitdaging. Iedereen werkt graag bij iemand die wint. Je kunt je niet voorstellen hoe groot het effect van de Quick-Step renners is: die wielerploeg heeft een gigantisch wij-gevoel gecreëerd. Ik moest echt niet bang zijn dat onze mensen een eigen bedrijfje zouden beginnen. Ze waren zo geboeid door dat hele gebeuren en werden bovendien goed betaald. Ze hadden trouwens geen tijd om zelfstandig te worden (lacht).

Hoe verhielden interne groei en acquisities zich in jullie bedrijven?

Paul Thiers: Als wij konden kiezen, probeerden we altijd endogeen te groeien. Unilin heeft een zeer grote interne groei gekend. Groeien via overnames deden we als dat opportuun was. Zoiets gaat uit van een strategie. In de activiteiten waar we in een niche opereerden was ons doel de grootste worden in onze niche en de drempel zodanig hoog maken dat de rest niet meer binnenkon. We wilden de absolute nummer één met afstand worden in die niche. Want op die plaats valt er het meeste geld te verdienen.

Jos Vaessen: Ik ben blij dat u dat zegt, want ik heb ook altijd de obsessie gehad om een hoge cashflow te genereren. En niet om zelf met een dik gespekte bankrekening te kunnen uitpakken, maar omdat ik ervan overtuigd ben dat geld de motor van een bedrijf is. Ik ben altijd investeringsgeil geweest. Ik gebruik nu misschien een lelijk woord, maar het heeft ons geen wind-eieren gelegd. Ik heb altijd geïnvesteerd in steeds nieuwere technologieën. Dertig jaar geleden, toen elke Belg nog dacht dat alleen Ford Genk robots had, werkten wij al met robots. Ik heb ooit een spiksplinter-nieuwe machine vervangen door een nog nieuwer exemplaar, omdat ik zo overtuigd was van de nieuwe technologie ervan. Ik

Paul Thiers:

“Investeer in toptalent. Het dynamiseert je bedrijf”

moest en zou dat hoogtechnologische wonder hebben. Maar om dat te kunnen, moet je uiteraard winst maken. Als je geen geld hebt, kan je niet investeren. Ik ben indertijd met convectoren begonnen, maar ik had al snel door dat daarmee niet veel te verdienen viel. We zijn toen naar de productie van decoratieve radiatoren overgeschakeld. En ik voelde quasi onmid-

dellijk dat op die markt gigantisch veel geld te rapen viel. Op zeker ogenblik kwam er een kleine, veelbelovende fabrikant van badkamerradiatoren uit West-Vlaanderen met zijn producten op de markt. Ik ben naar hem toegegaan en ik heb hem zoveel geld geboden dat hij niet kón weigeren, enkel en alleen om 'm uit de markt te halen. Concurrentie kan je missen, en op die manier heb ik tot drie keer een kleine beginner gekocht zodat ze geen concurrentie zouden kunnen worden.

Hoe hebben jullie de groei van het bedrijf gefinancierd?

Jos Vaessen: Met Vasco hebben wij onze groei helemaal zelf gefinancierd. Ik ben be-



Paul Thiers:

“Groeien is een boeiende reis”

Paul Thiers, één van de voormalige CEO's van de groep Unilin, stapte begin de jaren '80 na zijn studies rechten, notariaat en Vlerick in het familiebedrijf. Unilin – tegenwoordig een deel van het Amerikaanse, beursgenoteerde Mohawk Industries, Inc. – was toen nog een kleine kmo in alle betekenissen van het woord. Maar het bedrijf groeide, organisch en door gerichte overnames, en Paul Thiers groeide met het bedrijf mee: *“Ik behoorde tot de tweede generatie. Wij zaten vol ambitie, wij waren echt gepassioneerd bezig met het familiebedrijf. Groeien was voor ons een conditio sine qua non. Ik zeg altijd dat*

ik niet één, maar tien bedrijven heb gehad. Bij elke nieuwe stap in het groeiproces werden we geconfronteerd met een andere problematiek.” Tegenwoordig is hij een van de industriëlen achter de durfkapitaalgroep Pentahold, dat een alternatief wil zijn voor de Angelsaksische fondsen die Belgische bedrijven opkopen. *“Wij zijn zeer industrieel gericht, en wij willen ons van andere private equity fondsen onderscheiden door naar langetermijnparticipaties te streven. Met Pentahold kunnen we bedrijven met groeipotentieel naar een hoger niveau tillen, dat is onze visie”,* aldus Paul Thiers.



Jos Vaessen:

“Een succesvol bedrijf is zo’n fijn verhaal”

Jos Vaessen wordt heel vaak in één adem genoemd met KRC Genk. Niet onterecht natuurlijk, want onder zijn voorzitterschap klom de Limburgse club – van wie Vasco, Vaessens voormalige bedrijf, één van de grote sponsors is – naar de top in de Belgische voetbalcompetitie. En dat is wellicht geen toeval: ook Vasco, het convectorenbedrijf dat hij in 1975 in Dilsen uit de grond stampte, groeide uit tot één van de modernste radiatorfabrieken in Europa. In 1998 werd Vasco overgenomen door het Amerikaanse Masco Corporation. Jos Vaessen: “Ik heb mijn zonen nochtans vaak gevraagd of ze het bedrijf niet zelf wilden overnemen. Maar ze hadden geen interesse. Mijn oudste zoon heeft het meer voor taal – hij schrijft scenario’s voor de VRT – en hij is gelukkig, dus ik ook. Mijn jongste zoon

studeerde toen nog, en gaf aan dat hij zijn toekomst in de financiële wereld zag. Intussen doet hij bij Kreon (een prestigieuze verlichtingsproducent die Vaessen zelf overnam, nvdr) eigenlijk exact hetzelfde wat ik bij Vasco deed: hij is geïnteresseerd in de producten en de productie ervan, veel meer dan in de cijfers ... Maar soit, hij lijkt goed op mij, dus misschien zouden we bij Vasco elkaar flink in de haren zijn gevlogen (lacht). Rationeel gezien is Vasco verkopen een van mijn betere beslissingen ooit geweest. Maar op emotioneel vlak heb ik er nog altijd spijt van.”

gonnen met zeer weinig middelen, ik had alleen drie kleine leningen afgesloten. Eind de jaren ‘70, begin de jaren ‘80 heb ik een paar moeilijke jaren gekend. Ik heb toen op zulk dun ijs geschaatst dat ik vandaag nog altijd niet begrijp dat ik mijn personeel nooit een dag te laat betaald heb. Dat was mijn eerste prioriteit: op het einde van de maand moeten je werknemers hun geld krijgen, en geen seconde later. Ik ben ook nooit in een juridische procedure verwikkeld geweest. Mijn leveranciers waren mijn kredietverstrekkers. Ik ben uiteraard wel met al die mensen gaan praten, en er is er maar één die me buiten gezet heeft. En toen heb ik gezworen: ik leen geen frank meer, het bedrijf moet zelf genereren wat het gaat investeren. De voorwaarde daarvoor is veel geld verdienen, maar die werd vervuld: Vasco heeft heel veel jaren meer dan 30 % bruto cashflow gemaakt.

Paul Thiers: Bij Unilin beschikten wij over redelijk wat eigen kapitaal, wat uiteraard aangevuld werd met bancaire leningen. Op dat vlak waren we nogal conservatief,

want we hadden van onze vaders geleerd om niet te wild te doen. We hebben in eerste instantie altijd op onze aandeelhouders kunnen rekenen. Ze lieten ons toe om jaar na jaar de cashflows te herinvesteren waardoor we heel sterk op onszelf hebben kunnen groeien. Speciale ingrepen zijn eigenlijk nooit nodig geweest.

Als venture capitalist biedt u met Pentahold nu een financiering aan waarvan u dus zelf nooit gebruik heeft gemaakt.

Paul Thiers: De term venture capitalist is eigenlijk niet helemaal op ons van toepassing. Pentahold zijn in feite vijf industriëlen (Paul Thiers, Filiep Balcaen, Marc Saverys, Philippe Vlerick en Edmond Müller, nvdr) die uitkijken naar bedrijven met een groeipotentieel. Die laatste factor is heel erg belangrijk voor ons. We willen een eind meegaan met die bedrijven om hen naar een hoger niveau te tillen. Eigenlijk gaat het om de klassieke buy & build verhalen. We zijn bereid om mee te investeren in de groei van die bedrijven en hen actief te helpen waar we kunnen, om dus op

Paul Thiers:

“Je moet in alles excelleren, en zeker in je structuren”

lange termijn en met een industriële visie te participeren. Uiteindelijk beschikken we binnen Pentahold toch over behoorlijk wat ervaring in de materie. Dat participeren kan in alle vormen, naargelang de situatie: door opvolgingsproblemen in het bedrijf kan het om een volledige overname gaan, het kan een minderheids- of meerderheids-participatie zijn, ... Eigenlijk is dat niet zo belangrijk. We denken trouwens ook niet echt in termijnen. Als een dossier zich leent voor een korte termijnstrategie dan zullen we dat ook wel doen. Maar we hebben eigenlijk vooral interesse in dossiers zoals een Vergokan dat we recentelijk hebben overgenomen. Vergokan – een Belgische producent van industriële kabelgoten en montagesystemen – is een zeer goed

bedrijf met een fantastisch product. Vooral naar Oost-Europa toe beschikt het over groeipotentieel, maar dat is een serieuze stap voor die onderneming. Dus proberen wij die te faciliteren door op lange termijn steun te bieden. Zoiets past perfect in de opdracht van Pentahold. Wij zijn geen echte financiers maar proberen toegevoegde waarde te bieden. En dat is heel wat anders dan die Angelsaksische private equity fondsen. Logischerwijze zijn wij vrij industrieel gericht, omdat de aandeelhouders uit die sector komen. We beschikken over expertise in de materie, we voelen ons daar goed en we geloven ook dat er een grote behoefte is. Bijvoorbeeld veel bedrijven van de babyboomgeneratie hebben momenteel met opvolgingsproblemen te kampen. Dat zijn doorgaans prachtige ondernemingen waar veel mee te doen is. Of een ander voorbeeld is de bedrijfsleider met veel industriële kennis en een goed product maar die het risico niet wenst te nemen om te pionieren in opkomende markten. Een Pentahold kan dat bedrijf een nieuwe dynamiek geven en een stap verder helpen. Dat is de toegevoegde waarde van het fonds.

Heeft Deloitte tijdens jullie groei specifieke impulsen gegeven?

Paul Thiers: Ik vergelijk groeien graag met het dragen van een mannenpak: je begint met maat 52, een paar maand later is het 54 en nog een jaar later moet je je een 56 aanschaffen ... Zo gaat het ook met groeien, op een bepaald moment besef je dat je een structuur nodig hebt die systematisch die groei kan opvangen. Dat was kennis waarover wij niet beschikten. Deloitte heeft daar al vroeg in het groeiproces bij geholpen. We zaten bij wijze van spreken bijna continu samen om de juiste structuren op te zetten die onze groei optimaal zouden kunnen vatten. Want je moet in alles excelleren, ook in je structuur en je organisatie. Ook onze eerste overnames zijn perfect begeleid door Deloitte. Want geef toe: wat ken je daar op dat moment zelf van? Structureren en optimaliseren, daar is Deloitte echt goed in. Door heel veel op pad te gaan met de mensen van Deloitte heb ik veel geleerd en kennis opgebouwd. Ik mag zeggen dat we in Deloitte een heel goeie partner hebben

gehad. Die mensen begrepen ons, wisten waar we naartoe wilden en ze konden en plus met onze visie omgaan.

Jos Vaessen: Deloitte heeft bij ons zijn intrede gedaan toen het goed begon te gaan met Vasco. Wij kwamen van een financiële begeleider van de oude stempel. Deloitte heeft eerst en vooral structuur gebracht in het bedrijf, maar is ook van veel betekenis geweest in subsidiedossiers. Toen wij in het begin van de jaren ‘90 volop aan het groeien waren, hadden we geen subsidiedossiers. Gewoon omdat we het niet kenden. En toen kon je in Limburg nochtans mooie subsidiepremies opstrijken. Deloitte heeft ervoor gezorgd dat we daar optimaal van konden profiteren. Zij hebben een belangrijke, positieve rol gespeeld, ook bij de overnames. En daar ben ik heel dankbaar voor.

Is een goede structuur dan een van de kritieke succesfactoren van een bedrijf?

Paul Thiers: Uiteraard. Dat is een basisvereiste. Maar als ondernemer moet je ook gepassioneerd en nieuwsgierig zijn. Vandaag is het bon ton om grote theorieën over innovatie te verkondigen, terwijl innovatie gewoon een evidentie is volgens mij. Innovatie is een attitude. Als je open staat voor dingen, als je receptief bent, dan kom je dingen tegen.

Jos Vaessen: Ik hoor het u graag zeggen. Ondernemen is innoveren.

Paul Thiers: Wat zeker ook bijdraagt aan je succes, is een gefocuste strategie volgen. Eens je de krijtlijnen van je strategie uitgetekend hebt, moet je dan en cours de route eigenlijk alleen nog maar invullen. Dat hebben wij met Unilin ook gedaan en momenteel zie je gelijkaardige verhalen in andere sectoren. Ondernemers die stap voor stap een groep creëren die strategisch ongelooflijk goed in elkaar zit. Ondernemers die een concept hebben en hun sector consolideren op een zeer intelligente manier. Weten waar je naartoe wil, en dat stap voor stap gerealiseerd zien worden. Zoiets vind ik echt fantastisch. Die focus, dat is zo belangrijk. En als je dat hebt, heb je je succesverhaal.



Alain Bronckaers

Alain Bronckaers is partner bij Deloitte Fiduciaire Hasselt, het kantoor waar Jos Vaessen cliënt is.



Henk Hemelaere

Henk Hemelaere, partner bij Deloitte Fiduciaire Roeselare. Unilin was er tot aan zijn verkoop een heel belangrijke cliënt.