

‘Bedrijven naar het Europese niveau helpen, dat is mijn kick’

‘Verankeringsdebat? Dat volg ik niet.’ **JOS SLUYS** had er weinig moeite mee zijn bedrijf Arinso, een leverancier van software voor hr-management, drie jaar geleden te verkopen. Met een deel van de opbrengst investeert hij nu in de groeispart van Vlaamse bedrijven. ‘Als we kunnen helpen duurzame bedrijven te bouwen die al eens een storm kunnen doorstaan, en waar managementtalent een leuke job vindt, ja, dat is eigenlijk ook verankering.’

ERIKA RAQUET EN MICHAEL SEPHINA

W e zijn nauwelijks gezeten als Luc Osseleer ons een persbericht onder de neus schuift: NorthgateArinso heeft begin maart de hr-managementsoftware van zijn Amerikaanse concurrent Convergys overgenomen. ‘Om maar te zeggen dat ze het goed doen. Enkele jaren geleden zou het andersom zijn geweest.’ Met de overname groeit NorthgateArinso tot 8.000 werknemers - toen Jos Sluys Arinso drie jaar geleden aan Northgate verkocht, had het er een goede 2.500.

Osselaer, nu directeur van Saffelberg Investments, was bij Arinso directeur marketing, communicatie en investor relations. ‘Rechterhand’, zoals dat heet, toen al en nu nog van Sluys. En er is duidelijk even trots op dat het bedrijf dat die stichtte, zijn parcours voortzet. Het is wellicht niet het soort gevoelens dat de naam Arinso nog steeds oproept bij beleggers van het eerste uur, die in maart 2000 bij de beursgang investeerden en daarna hun inleg nooit terugzagen, ook niet bij het bod van Northgate. Osselaer zal er nog op terugkomen: ‘Arinso heeft een traject afgelegd dat weinigen in Vlaanderen kunnen tonen. Van 4 naar 2.500 man, omzet jaar na jaar gestegen, zelfs tijdens de ICT-crisissen 2002-2003. Het was een fantastisch bedrijf, maar het heeft door wat er gebeurd is bij de beursintroductie en het barsten van de technologiebubbel altijd een negatieve connotatie gehouden bij de beleggers.’

Aan dat traject kwam, althans voor Sluys, een einde in 2007, toen hij Arinso verkocht aan zijn sectorgenoot Northgate. Sluys behield een participatie van 8 procent in de overnemer. Nauwelijks een jaar later kwam NorthgateArinso echter in handen van het durfkapitaalfonds KKR, dat het van de beurs haalde. Daarbij verzilverde Sluys zijn minderheidsparticipatie. ‘Northgate was niet zoveel groter dan Arinso en bleek zich aan de aankoop toch wat vertild te hebben’, zegt Osselaer. ‘Maar dat scenario was ten

tijde van onze verkoop nog niet zichtbaar.’ Sluys kwam er als een rijk man uit. Stevig geëcht. Maar één ding moet hem nagegeven worden: hij ging niet met zijn geld op een jacht in Monaco luieren. Hij richtte in mei 2008 de investeringsmaatschappij Saffelberg op. Genoemd naar het kasteel in Gooik dat hij kocht van de Koning Boudewijnsstichting, als hoofdkantoor. Het kasteel van Saffelberg wordt nu steen voor steen in zijn glorie hersteld, de ‘folie’ in Sluys’ vermogensbeheer. Het doel van de gelijknamige investeringsmaatschappij: Vlaamse groeiende bedrijven een stevige duw in de rug geven.

We zijn bijna twee jaar verder, wat is de balans tot nu toe? Jos Sluys: ‘Positief, uiteraard. We hebben de stiel geleerd - het is geen rocket science, maar toch wat anders dan ket science, maar toch wat anders dan tevoren - en we hebben mooie participaties lopen. Het gros doet het goed. Oké, Mercator Press zit in de zeer moeilijke drukkerijsector en is aan het failliet gaan maar dat is een kleine participatie, niet strategisch voor ons. Dat dossier is niet echt exemplarisch voor wat we willen doen. Maar voort: voortbouw zoals we bezig zijn.’

Er was al een eerste exit door de verkoop van Porthus, waarin julie participeerden, aan het Canadese Descartes. Succesvol? Sluys: ‘We verkochten met een beperkte, maar aanvaardbare, meerwaarde. Het was geen buitengewone operatie, maar wel een interessante. We waren niet op het diepste punt ingestapt: wij betaalden ruim 10 euro per aandeel, en het is nog gezakt naar ongeveer 6 euro (*het bod van Descartes bedroeg 12,50 euro, red.*). Als we er nu op terugkijken, denk ik dat de verkoop aan Descartes voor iedereen een goede zaak is. Porthus kan nu doorgroeiën, Descartes brengt een nieuwe schwing,

is kapitaalkrachtig en heeft dezelfde focus.’

Luc Osseleer: ‘Met Descartes heeft Porthus een zieleverwant gevonden. Het is niet zoveel groter. Het verschil is dat het op zijn Noord-Amerikaanse markt weinig moeite moest doen om 80 miljoen dollar (60 miljoen euro) op te halen. Voor Porthus, op de Europese markt, is dat ondenkbaar.’

Sluys: ‘Porthus was op een punt beland dat het naar het Europese niveau kon springen, maar miste het geld daarvoor. Zelfs als ze het hadden kunnen ophalen, dan was dat nog geen oplossing, want dan zou de participatie van de oprichters te veel verwaterd zijn. Leef je in de situatie in: je hebt 10, 15 jaar van je leven geïnvesteerd in je bedrijf, waarin je bijvoorbeeld nog een kleine 10 procent hebt. Bij een kapitaalverhoging kan je niet volgen. Je zou verwateren tot 1 procent en moeten hopen dat het ooit

BIO LUC OSSELAER

- Geboren in 1964.
- 1986: studies burgerlijk ingenieur (VUB).
- 1987: MBA aan de Vlerick Leuven Gent Management School.
- 1992: Oprichter Ellips Communications.
- 1999: Managing partner bij Porter Novelli Belgium.
- 2000: Hoofd communicatie en investor relations bij Arinso.
- 2005: Medeoprichter en voorzitter Across Group.
- 2008: Bestuurder Saffelberg Investments.
- 2009: Voorzitter Gemaco International.

speler. We zoeken bedrijven die minstens 5 miljoen euro omzet halen - ze moeten het aantrekken van een goede senior manager aankunnen en dat kost toch snel 200.000 euro.’

Osselaer: ‘Neem onze laatste investering, Gemaco, waar ik nu voorzitter ben. Dat is een jonge ondernemer, Olivier Somers, actief in promotionele marketing. Gadgets, petjes, rugzakken, enzovoort. Het bedrijf haalde in 2009 20 miljoen omzet. Dit jaar moet dat 30 miljoen worden, in 2011 40 miljoen. Door de activiteiten te verbreden en steeds meer over de grens te trekken. Dat is het soort deals waarbij wij toegevoegde waarde kunnen bieden met onze aanpak: niet enkel met geld, maar ook bij de uitbouw van het management.’

Sluys: ‘De ondernemer staat er niet meer alleen voor, hij wordt uitgedaagd en gesteund. Zo lang je als ondernemer 100 procent eigenaar bent en je bedrijf je hele behoeven en houden uitmaakt, ben je conservatief. Gemaco heeft veel werkkapitaal nodig. Al die spullen moeten ongeveer drie maanden eerder aan de leveranciers vergoed worden, dan dat

de klanten betalen. Dus als je groeit, schiet je steeds grotere sommen voor. Blijf je doorgaan als dat betekent dat je telkens weer je eigen kapitaal op het spel zet?’

‘Bij mij trad er althans een enorme mindswitch op na de beursgang, toen ik wat geld opzij had: ik durfde veel meer en was veel aggressiever.’

Saffelberg kijkt niet naar start-ups? Sluys: ‘Neen. Dat is ploeteren, dat is boring. Wij hebben daar ook de tijd niet voor. Want je stopt in een dossier van een half miljoen even veel tijd als in een van 5 miljoen. Of meer: want start-ups hebben nog geen ervaring. En dat met grote risico's, in de hoop op een lucky shot.’

Zijn er eventueel plannen voor een tweede fonds, een Saffelberg II? Sluys: ‘Neen, al het geld dat ik te investeren had, zit er al in.’

‘Geld van anderen aantrekken is niet de bedoeling. Je moet dit zien als ver-



Jos Sluys (rechts) en Luc Osseleer (links): ‘It is geen rocket science, maar we hebben de stiel van het investeren toch wat moeten leren.’

Er trad een enorme mindswitch op na de beursgang, toen ik wat geld opzij had: ik durfde veel meer.

BIO JOS SLUYS

- Geboren in 1963.
- 1986: Studies burgerlijk ingenieur (VUB).
- 1987: MBA aan de Vlerick Leuven Gent Management School.
- 1988-1992: Marketing- en sourcing-manager bij Unilever.
- 1992-1994: Hr-sales manager bij SAP België.
- 1994: Oprichting Arinso.
- 2000: Beursintroductie Arinso.
- 2007: Arinso wordt overgenomen door Northgate (voor 375 miljoen euro), later door KKR.
- 2008: oprichting Saffelberg Investments, waarvan hij CEO is.

Kunnen rolmodellen niet meer mensen tot ondernemerschap aanzetten?

Osselaer: ‘Ik vrees dat de lage risico-appetijt hier, in Vlaanderen, België, Europa, een cultureel gegeven is waar je niet zo snel iets kan aan doen. Ook de overheid niet. Dat verander je niet zomaar, dat kost minstens een generatie. Dat zal maar veranderen wanneer onze jongeren nog veel meer naar het buitenland trekken om te studeren en ervaring op te doen, en die ervaring weer meebrengen naar hier.’

‘Door die risicoaversie heb je hier ook niet de financieringskracht die je in de VS of Canada vindt. Porthus had waarschijnlijk ooit zwaardere gefinancierd moeten worden, en had met een bredere kapitaalbasis een heel ander parcours kunnen rijden. Het is hier moeilijker echte wereldspelers te zien ontstaan, want in elk traject komt er wel een moment dat de vraag rijst: hoeveel durf heb je, hoeveel risico wil je nemen, hoeveel geld kan je ophalen?’

Sluys: ‘Nog een voorbeeld: het biotechbedrijf Tibotec. Mocht dat op het juiste moment meer geld gehad hebben, dan was dat wellicht een onwaarschijnlijk groeiverhaal geworden. Maar ze vonden de laatste 50 miljoen euro niet. Gevolg: Johnson & Johnson pakt het weer binnen en haalt nu een paar miljard uit die producten.’

‘Bovendien: de kosten liggen hier onmogelijk hoog. Heb je al eens iemand aangeworven? Crazy! Dat kost snel 65.000 euro. Een tulinan hier verdient 12 euro per uur. Dat is geen vetpot, hé. Wel, dat kost ons als werkgever 37.500 euro per jaar. De verhouding tussen wat het de werkgever kost en wat de werknemer ervan ziet, is onhoudbaar scheefgetrokken.’

‘U kunt wel bekijken waar het beslissingscentrum is. Osselaer: ‘Klopt, dat is wat nog telt, wie neemt de beslissingen, waar zit die en welke gevoeligheden heeft hij?’

Sluys: ‘En daar raak je een punt: ook voor Arinso is het jammer dat het beslissingscentrum niet meer hier is. En dan vooral als je het ruimere beeld bekijkt op iets langere termijn: hoe minder globale of regionale hoofdkantoren je hier hebt, hoe meer je de managementcapaciteit zal zien verarmen. Totpotaal zal naar het buitenland trekken, en komt niet meer terug.’

‘Neem nog eens Gemaco: als wij dat bedrijf kunnen helpen groeien, zal daar bijvoorbeeld een goede financieel directeur op Europees niveau nodig zijn. Zo creëer je mooie posities. Kunnen we dat in tien bedrijven herhalen, dan is dat ook verankering.’

‘Onze eigen verankering is hier. Maar los daarvan: wat voor maatschappijen als de onze ook belangrijk is, is bijvoorbeeld te weten wat de wetgever ons in de komende vijf jaar voorschotelt qua vermogensbelasting. Voers zij dat? Ik niet. Een bedrijf als het onze zit met de snelheid van het licht ergens anders, hoor, het maakt echt niet uit of je hier zit, in Luxemburg, Frankrijk of waar dan ook.’

U noemde de creatie van managersjobs. Is het scheppen van tewerkstelling een drijfveer of een neveneffect? Sluys: ‘Neveneffect.’

Osselaer: ‘Gevolg: geen oorzaak. De drijfveer is: Europese spelers bouwen.’

Is verankering voor u een motivatie? Sluys: ‘Dat debat volg ik niet.’

Osselaer: ‘Verankering is een 19de-eeuwse, romantische idee. Wat is dat, verankering? Moet het aandeelhouderschap Belgisch zijn, de hoofdzetel hier liggen, de tewerkstelling? Voor mij telt: waar is er groei mogelijk en waar kunnen mensen een zinvolle carrière bouwen? Naar mijn gevoel kan Porthus bijvoorbeeld nog lang verankerd zijn in Vlaanderen. De knowhow zit hier, er zijn twee kantoren, het kan een uitvalsbasis worden voor heel Europa. Op voorwaarde dat het management het goed doet. Hij die succes heeft, zal bepalen wat er gebeurt.’

‘Neem daartegen AB InBev. Tot vrij onlangs waren enkele Belgische families daar belangrijke aandeelhouders. Maar als die een logica van winstmaximalisatie hanteren en daarvoor het hoofdkwartier verhuizen en het management steeds Braziliaans en Amerikaans maken, is dat dan verankering? Het is een concept dat niet meetbaar is.’

U kunt wel bekijken waar het beslissingscentrum is. Osselaer: ‘Klopt, dat is wat nog telt, wie neemt de beslissingen, waar zit die en welke gevoeligheden heeft hij?’

Sluys: ‘En daar raak je een punt: ook voor Arinso is het jammer dat het beslissingscentrum niet meer hier is. En dan vooral als je het ruimere beeld bekijkt op iets langere termijn: hoe minder globale of regionale hoofdkantoren je hier hebt, hoe meer je de managementcapaciteit zal zien verarmen. Totpotaal zal naar het buitenland trekken, en komt niet meer terug.’

‘Neem nog eens Gemaco: als wij dat bedrijf kunnen helpen groeien, zal daar bijvoorbeeld een goede financieel directeur op Europees niveau nodig zijn. Zo creëer je mooie posities. Kunnen we dat in tien bedrijven herhalen, dan is dat ook verankering.’

‘Onze eigen verankering is hier. Maar los daarvan: wat voor maatschappijen als de onze ook belangrijk is, is bijvoorbeeld te weten wat de wetgever ons in de komende vijf jaar voorschotelt qua vermogensbelasting. Voers zij dat? Ik niet. Een bedrijf als het onze zit met de snelheid van het licht ergens anders, hoor, het maakt echt niet uit of je hier zit, in Luxemburg, Frankrijk of waar dan ook.’

U noemde de creatie van managersjobs. Is het scheppen van tewerkstelling een drijfveer of een neveneffect? Sluys: ‘Neveneffect.’

Osselaer: ‘Gevolg: geen oorzaak. De drijfveer is: Europese spelers bouwen.’

Sluys: ‘Dat je vijf jaar later kan zeggen: ‘Goed bezig!’ Het bedrijf staat er en kan een zware storm doorstaan. Dat is ook ‘duurzaam ondernemen’: zorgen dat je bedrijven opbouw de overlevende. En moeten er dan 20 mensen ontslagen worden door die zware storm, so what? Als je weet dat ze er 30 aanverven zodra het weer aantrekt. Daaraan bijdragen, dat geeft een kick.’

Iedereen houdt zich steeds meer van dat zaaigeld. Hoe begrijpelijk ook vanuit het standpunt van de investeerder: waar moeten start-ups dan terecht?

Sluys: ‘Tja, je kan je afvragen of de overheid tegenwoordig niet overbiedt. Oké, we doen dat. En dan: wat nu, met dat geld? Naar de bank brengen was een eerste oplossing. Opnieuw een bedrijf starten en daar fulltime mee bezig zijn, was ook een optie. De derde was met een klein team ons in iets nieuws verliezen. Dat moesten we leren, maar we begonnen het te kunnen. De keuze was niet zo moeilijk: dit is gewoon leuker.’

‘Toen kwam die verkoopopportunity. Oké, we doen dat. En dan: wat nu, met dat geld? Naar de bank brengen was een eerste oplossing. Opnieuw een bedrijf starten en daar fulltime mee bezig zijn, was ook een optie. De derde was met een klein team ons in iets nieuws verliezen. Dat moesten we leren, maar we begonnen het te kunnen. De keuze was niet zo moeilijk: dit is gewoon leuker.’

‘Van die groep studenten van toen deden er maar enkelen zoals wij de stap naar het ondernemerschap, ook al was het een opleiding die daaraan extra aandacht besteedde. Een wij waren de losers’, die niet kozen voor een managerscarrière in een groot bedrijf, maar het eerst een paar jaar met een klein autootje en dito loon gingen doen.’

Sluys: ‘Dat is de rem op ondernemerschap: het sociale vangnet, de zekerheden en het comfort. Iemand met talent, die zit rond zijn 35-40 jaar in een mooie job met een goed loon, die heeft wellicht nog niet zo lang geleden een huis gekocht enzovoort. Het zijn uitzonderingen die dat overboord gooien.’

Als het toch ‘louter’ om vermogensbeheer gaat, waarom hebt u uw geld dan niet gewoon aan een bankier toevertrouwd om zelf een veel rustiger leven te gaan leiden? Sluys: ‘Rustiger? De voorbije twee jaar niet, hé! (*lacht*) En het zou zo leuk niet zijn.’

‘Kijk, ik had het na 13, 14 jaar een beetje gehad met die software. Dat is toch menselijk, dat je erop uitgekeken raakt? En ik vroeg me af of ik wel de competenties had om het bedrijf te blijven leiden als het nog groter zou worden. We waren ook al anderhalf jaar aan het vechten tegen mammoeten ala IBM die toen brood zagen in de markt van hr-management. Bedrijven met diepe zakken. Ze snoepden deel van ons af waarop ze later miljoenen afboekten. Voor hen was het peanuts om eens ergens in hun activiteiten 2 miljoen verlies te boeken in een kwartaal. Voor ons was dat een drama: meteen een bericht in de krant, de koers 20 procent lager en de prospecten gealarmeerd: ‘Oeioei, gaat het daar nog wel goed?’

‘Toen kwam die verkoopopportunity. Oké, we doen dat. En dan: wat nu, met dat geld? Naar de bank brengen was een eerste oplossing. Opnieuw een bedrijf starten en daar fulltime mee bezig zijn, was ook een optie. De derde was met een klein team ons in iets nieuws verliezen. Dat moesten we leren, maar we begonnen het te kunnen. De keuze was niet zo moeilijk: dit is gewoon leuker.’

Notchans stapte u opnieuw in een concurrentiële markt. Het bulkt stilaan van de durf- en groeikapitaalfondsen, waarvan enkele veel kapitaalkrachtiger zijn dan Saffelberg. Sluys: ‘Ja, er bestaat een boek van, met een pagina per fonds: dat is al ongeveer 300 bladzijden dik. Maar niet

iedereen heeft dezelfde focus en betrokken aanpak, of gaat voor dezelfde grootte van deals - wij zoeken er van 5 tot 7 miljoen euro, zodat we er met de beschikbare 100 miljoen 10 tot 15 participaties kunnen nemen en nog ruimte houden voor een opvolginvestering. We hebben wel de luxe dat er bij Saffelberg geen vaste investeringstermijn en einddatum is vooropgesteld.’

Osselaer: ‘We hebben echt niet de indruk in een concurrentiële markt te zitten. Er zijn veel meer bedrijven op zoek naar investeerders dan dat er investeerders geld beschikbaar hebben, we zien er haast meer dan ons lief is. De tijd dat private-equityfondsen vochten om deals zoals Balta of Ontex te mogen doen, is voorbij.’

Sluys: ‘Veel biotechbedrijven zijn op zoek, alles rond groene energie ook. Familiebedrijven met opvolgingsproblemen zien we amper, alle berichten over hoe prangend dat probleem zou worden ten spijt. Start-ups weer wel, maar ze zoals gezegd: dat is ons ding niet. Veel te veel risico voor een gemiddeld lagere return.’

© SASKIA VANDERSTICHELE