



KOEN DEJONCKHEERE  
GEDELEGEERD BESUURDER GIMV

22STE SEIZOEN  
FINANCIËN BIJ  
HET ONTBIJT





## Ondernemingen hebben slechts toekomst als ze in staat zijn zichzelf voortdurend heruit te vinden

Koen Dejonckheere  
Gedelegeerd bestuurder van Gimv

Tijdens een bijzonder boeiende sessie van “Financiën bij het Ontbijt” hingen op 22 maart in “Auberge du Pêcheur” in Sint-Martens-Latem zo’n 60 deelnemers uit de ondernemerswereld aan de lippen van Koen Dejonckheere, CEO van Gimv. Hij had het in een bijzonder boeiend en soms niet van enig cynisme gespeend betoog over de uitdagingen waar de wereldeconomie vandaag voor staat. Hij benadrukte daarbij het belang van openheid en van de durf om buiten de platgetreden paden te treden. Hij had het ook over serendipiteit, het geluk van de scorende spits en de noodzaak aan meer prikkels en een andere mentaliteit om de hangmatcultuur achter ons te laten.

Koen Dejonckheere, die na een carrière bij onder meer BBL, PriceWaterhouse, Nesbic en KBC Securities in 2008 aan het hoofd kwam van Gimv en gepokt en gemazeld is in de wereld van venture capital en grote deals, zorgde van bij de aanvang van zijn betoog voor gespitste oren met de melding dat hij niet over een afgelijnd topic zou spreken, maar wel een aantal bedenkingen zou formuleren die tot reflectie dwingen. “Het gegeven dat steeds meer mensen hun gsm-rekening niet kunnen betalen, doet me terugdenken aan wat Karl Marx al schreef, namelijk dat in het kapitalistische systeem alles is ingesteld op meer consumeren. In die spiraal van steeds hogere consumptie gaat de kruik zolang te water tot ze barst, met name tot wanneer de instellingen die voor de financiering zorgen, niet meer terugbetaald worden. De Amerikaanse subprimecrisis die uiteindelijk de wereldeconomie op haar grondvesten deed daveren, is dus eigenlijk al een oud verhaal, dat we allemaal zouden moeten kennen, en toch hebben we met zijn allen de Amerikaanse consumptiecultuur tot de onze gemaakt.”



## Begrip crisis niet eenzijdig bekijken

Het is voor Koen Dejonckheere aanleiding om stil te staan bij het begrip crisis en er ook enkele bedenkingen rond te formuleren. “Om bij de actualiteit te blijven: een crisis is als een aardbeving. Ze ontstaat als er een dusdanige druk op het systeem ontstaat dat dit inderdaad leidt tot ontploffingen en tsunami's. Maar daar staan we met zijn allen veel te weinig bij stil. We blijven bijvoorbeeld denken in termen van groei zoals het kapitalistische systeem altijd heeft gedaan. Maar het is beslist geen toeval dat landen als India niet langer alleen het BBP (Bruto Binnenlands Product: alle goederen en diensten die een land in één jaar produceert en levert) naar voor schuift als graadmeter, maar stilaan ook een “happiness index”. Ik wil ook even onderstrepen dat we vaak heel eenzijdig tegen begrippen aankijken. Zo stijgt in Japan het BBP per hoofd van de bevolking, hoewel dat land jaren al jaren wordt gekenmerkt door stagnatie en deflatie. De stijging van het Japanse BBP per capita vloeit enkel voort uit de ontvolking. En over China luidt de algemene opinie dat dit land niet door de crisis is getroffen, maar het jaarlijkse BBP

per hoofd van de bevolking bedraagt daar slechts 5.000 dollar en niet 40.000 zoals in de Verenigde Staten en in Europa. Waar is er dan eigenlijk crisis? Je moet niet doorgeleerd hebben om te beseffen dat dit verschil steeds meer druk zal leggen op het systeem en dat we ons dus nog aan grote breuken in dat systeem mogen verwachten.”





## Er komen nog crisissen

Maar de inhaalbeweging die de groeilanden nog op het westen te goed hebben is niet de enige factor die volgens Koen Dejonckheere nog aanleiding zal geven tot grote crisissen. “De denataliteit in bepaalde delen van de wereld en de overbevolking in andere delen is maar één van die factoren. De enorme vergrijzing een andere. Alleen in Vlaanderen zijn binnen relatief korte tijd 180.000 extra rusthuisbedden nodig. Dat is op zich al een enorm probleem, maar we zullen ook de grootste moeite hebben om getalenteerde mensen te vinden die de verzorging van de vergrijzende bevolking op zich kunnen nemen. Ook water is een enorm probleem. De Himalaya zorgt voor 70% van de waterbevoorrading van China. De grote diplomatieke incidenten tussen enerzijds China en anderzijds het Tibet van de Dalai Lama, hebben dan ook niets te maken met de zogenaamde onderdrukking van de Tibetaanse bevolking, maar alles met de zorgen rond de waterbevoorrading vanuit de Himalaya, waar trouwens ook India sterk van afhankelijk is. Het is niet moeilijk om te voorspellen dat er ooit een enorm conflict tussen China en India zal ontstaan voor dat water. Energie is een andere factor die tot een explosie kan leiden, als dat fenomeen al niet bezig is. We wisten wel al dat onze energie afkomstig is van landen met despoten aan de macht, maar



Energie is een andere factor die tot een explosie kan leiden, als dat fenomeen al niet bezig is ...





de recente opstanden in Noord-Afrika en het Midden-Oosten drukken ons nu met de neus op de feiten. Een mens vraagt zich dan af waarom het blijkbaar zo moeilijk is om alternatieve energie te financieren. Met zes windmolenparken kunnen we in dezelfde energiebehoefte voorzien als één kerncentrale. Maar ik geef toe dat windmolens inderdaad de feeëriekke en soms schilderachtige sfeer van sommige landschappen, zoals in dit kunstenaarsoord aan de Leie, kunnen bederven. Dat brengt me op een ander punt: in België hebben we nog twee commodities: vruchtbare grond en een vruchtbaar klimaat. Het moet toch stilaan duidelijk zijn dat, hoewel niemand daar tot voor kort ooit bij stil stond, ook de voedselbevoorrading een niet onbelangrijk thema zal worden in de nabije toekomst. Als maatschappij moeten we keuzes maken: gebruiken we echt die vruchtbare grond voor onze voedselbevoorrading of is het belangrijker dat we die grond vrijwaren om 250 meeuwen optimaal te kunnen laten broeden? Ook migratie kan voor crisissen zorgen, maar dat thema wil ik niet eens aansnijden. De manier waarop de informatiemaatschappij tegen een razendsnel tempo evolueert, houdt ook grote gevaren in, waar we volgens mij te weinig stil bij staan. Als iedereen op dezelfde manier reageert op dezelfde informatie die in real time beschikbaar is, krijg je enorme onevenwichten. Als duizend mensen op een boot allemaal op de achterste rij gaan staan, dan kapseist hij. Kortom, er zijn indicaties genoeg die aangeven dat we wellicht voor een periode staan – en eigenlijk kan je zeggen dat ze al bezig is – waarin we van crisis naar crisis zullen evolueren.”



## Organisaties moeten zichzelf heruitvinden

Koen Dejonckheere geeft aan goed te beseffen dat het allemaal niet erg rooskleurig klinkt. “We moeten de realiteit van al die uitdagingen nu eenmaal onder ogen durven zien. Maar dat betekent niet dat we in fatalisme moeten vervallen. De voorwaarde is wel dat organisaties zichzelf in vraag durven stellen en zich voortdurend heruitvinden om in de steeds sneller evoluerende wereld het hoofd boven water te houden. Een rondreis door het Verre Oosten bracht me ooit bij een in het westen volstrekt onbekende Chinese fabrikant van televisietoestellen en ijskasten die zichzelf onbeschaamd “the number 1 corporation in the world” noemde. Op mijn vraag of dit niet wat overdreven was, antwoordde de jonge ingenieur die me rondleidde dat het volstond dat elke Chinees één ijskast en televisietoestel bij hen kocht, om die slogan waar te maken. En nog terwijl hij het zei zag ik hem al contact opnemen met een befaamd researchinstituut in Israël. Waarmee ik maar wil zeggen dat de geglobaliseerde wereld nog veel sneller aan het veranderen is dan we misschien met zijn allen wel denken. We moeten in het westen echt gaan beseffen dat

permanente vernieuwing een absolute noodzaak is. Vanuit historisch perspectief gezien, is het trouwens volkomen normaal dat Azië weer de bovenhand neemt op wereldvlak. De afgelopen twee eeuwen met westerse dominantie waren een uitzondering in de wereldgeschiedenis en houden voor het westen geen verworven recht in. Tegelijk stel ik vast dat de Aziatische groeilanden vaak nog vast zitten in een zeer rechtlijnig denkschema. Dat betekent dat westerse bedrijven wel nog kansen hebben als ze gebruik maken van de kennis die ze vaak met vallen en opstaan hebben opgedaan rond de complexiteit van hoe alles eigenlijk in elkaar zit.”



## Het geluk van de scorende spits

Het sleutelwoord dat bedrijven voor ogen moeten houden om zichzelf heruit te vinden is serendipiteit. “Dat wordt meestal omschreven als geluk”, zegt Koen Dejonckheere, “maar het is meer dan dat. Het is het geluk van de scorende spits die zogenaamd toevallig altijd op de juiste plaats staat om de bal tegen het net te prikken. Maar natuurlijk is dat geen toeval. Het is ook een vaardigheid die voor een stuk aan te leren is. Professor Desiré Collen is maar één van de mensen die in het Vlaamse ondernemerslandschap met Thrombogenerics heeft aangetoond dat je ook in het



bedrijfsleven, met bescheiden middelen en gericht onderzoek dat geluk kunt afdwingen. En in alle bescheidenheid zou ik willen zeggen dat Gimv daar in zijn dertigjarig bestaan ook in geslaagd is. We hebben een model ontwikkeld, dat ons in staat heeft gesteld om te investeren in bedrijven die scoren. Serendipiteit is geluk afdwingen. Maar daarvoor heb je getalenteerde mensen nodig. Die zijn er wel, maar ze zetten in ons land nog altijd veel te weinig de stap naar het ondernemerschap. Ondernemen moet veel meer sport worden, of eigenlijk zelfs rock and roll. We moeten onze jonge mensen dat gevoel weer kunnen bijbrengen. Anders krijg je onvermijdelijk de noodlottige inertie die gepaard gaat met een hangmatcultuur. Ik ben een warm voorstander van het invoeren van een gemeenschapsdienst voor jongens en meisjes. Laat ze een half jaar in een verzorgingsinstelling werken waar ze concreet iets kunnen helpen doen aan één van de grote problemen van de vergrijzing. Stuur hen met 1.000 euro in de rugzak zes maanden op tocht door India, China of Zuid-Amerika zodat ze kunnen leren dat de wereld meer is dan “Idool” en “De beste hobbykok” en zodat ze die ervaringen kunnen gebruiken. Dat is volgens mij één van de sleutels die organisaties uiteindelijk zullen helpen om zichzelf heruit te vinden.”



Serendipiteit is het geluk van de scorende spits die zogenaamd toevallig altijd op de juiste plaats staat om de bal tegen het net te prikken



## Ook Gimv heeft zichzelf heruitgevonden

Koen Dejonckheere zegt dat ook de Gimv zichzelf voortdurend moet heruitvinden. “We zijn in ons dertigjarig bestaan gradueel geëvolueerd van een overheidsinstelling die investeerde in bedrijven die nu niet meer bestaan, naar een geprivatiseerde onderneming – de overheid heeft nog slechts 27% van het kapitaal in handen – met een eigen vermogen van 1,1 miljard euro, die toekomstgericht investeert en ook een cashdividend uitkeert van 60 miljoen euro. Dat kunnen we maar omdat we een model hebben ontwikkeld rond specialismen dat ons voldoende draagvlak



biedt om onze strategie voort te zetten. We kunnen trouwens heel gemakkelijk om met de vaak gehoorde kritiek dat we niet Vlaams genoeg meer zouden zijn of dat we eigenlijk enkel kleine investeringen doen. De helft van onze investeringen gaat wel nog naar Vlaamse bedrijven, die ook internationale ambities hebben of die bereid zijn zichzelf heruit te vinden. En de ervaring heeft geleerd dat kleine investeringen in verschillende stappen, veel beter zijn om naar een welbepaald doel toe te werken dan één keer een grotere investering. Ik hoor ook vaak de kritische vraag waarom we bijvoorbeeld wel investeren in een chocoladebedrijf zoals Eden Chocolates en niet in andere chocoladebedrijven die ook op zoek zijn naar geld. Wel, met de hand op het hart: veel bedrijven die zogenaamd op zoek zijn naar geld, zijn dat niet, of toch niet op de juiste manier. Bij Eden Chocolates kregen we te maken met een bedrijfsleider die bereid was om zijn China-strategie vanop een leeg blad te laten helpen uittekenen door specialisten. Dat is de echter ondernemersspirit: niet vanuit een ivoren toren en vanuit vastgeroeste ideeën denken, wel vanuit de echte “nieuwe” economische waarden van open innovatie en super specialisaties. We investeren in



De ervaring heeft geleerd dat kleine investeringen in verschillende stappen, beter zijn om naar een welbepaald doel toe te werken dan 1 keer een grotere investering





groeverhalen en in bedrijven met een management dat een parcours heeft afgelegd waaruit de capaciteit blijkt om zich permanent in vraag te stellen. Vandaar onze steun aan Woestijnvis bij het overnamebod van SBS en vandaar ook onze steun aan Pinguin Lutosa bij de overname van Scana Noliko. Toen ik in een vorig leven een buy-out hielp realiseren bij dat laatste bedrijf vroeg men zich af wie er nu wilde investeren in een oubollige conservenfabriek. Welnu dat bedrijf groeide uit tot de meest rendabele onderneming in de sector en leverde de investeerder een rendement op van 38%. We hebben gespecialiseerde teams uitgebouwd die hun sector door en door kennen. Want succesvol investeren is en blijft een people business bij uitstek. Rendement staat voorop. Niet om het rendement op zich, maar ook om via een aantal succesvolle Belgische en buitenlandse verhalen de funderingen te leggen voor een economie die op een doordachte manier weerstand kan bieden op de gigantische uitdagingen die op ons afkomen.”

Geert Degrande

Voor belangrijke zaken  
neemt u De Tijd. **DE TIJD**  
www.tijd.be

 **Robert Half**<sup>®</sup>

Pour les questions  
qui comptent. **L'Echo**  
www.leso.be

[www.financial-breakfasts.be](http://www.financial-breakfasts.be)

