

**DE DREIGING VAN
HEDGEFUND** (blz. 58)

www.trends.be

Trends

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD - 33STE JAAR NR. 01/02 - P509560 - 4,50 € - 11 JANUARI 2007 - ISSN 0776-3387

cash

Manager van het jaar 2006

*"Ik ben geen fetisjist
van controle met
grote C"* (blz.46)

PHILIPPE VLERICK
(UCO RAYMOND)





PHILIPPE VLERICK (UCO, BIC)

“Ik ben geen fetisjist
van controle met de
GROTE C”

Philippe Vlerick beschouwt zich als een kapitalist 'pur sang'. „Maar dan eentje met een kleine 'k' want ik vind dat er toegevoegde waarde moet zijn voor iedereen”, zegt de Manager van het Jaar 2006. In eigen kring noemen ze de Kortrijkzaan en industrieel een wervelwind die permanent door een hogedruktunnel raast.

Mentale pingpong. Zo zou je de scène kunnen noemen die zich vaak op maandagochtend afspeelt in het oude fabriekspand van BIC Carpets te Kortrijk. Philippe Vlerick (51) kaatst er als een volleerde tafeltennisser de ideeën terug naar zijn medewerkers en reikt nieuwe opportuniteiten aan, ook buiten zijn traditionele actieradius: de textiel. Bij de koffie *entertaint* hij als een volleerde coach zijn ploeg over wat in het weekeinde allemaal door zijn hersenpan is geflitst. Het kleine managementteam van Vlerick Group doet er aan hersengymnastiek rond uiteenlopende projecten: van (industriële) vastgoed in binnen- en buitenland tot lange termijnbeleggingen in bedrijven of private equity-initiatieven.

In eigen kring wordt Philippe Vlerick een wervelwind genoemd die permanent door een hogedruktunnel raast. “Hij kan heel snel doordenken en verwacht, soms onbewust, dat medewerkers méé zijn. Of dat zijn gesprekspartner ook alles over het onderwerp weet,” zegt Ignace Gheysens, rechterhand in een aantal familiale Vlerickvennootschappen en gedelegeerd bestuurder van Vlerick Vastgoed.

“Onstuimig en briljant,” zo herinnert Jan Huyghebaert, bestuursvoorzitter van KBC-groep, zich de intrede van de jonge Vlerick, die intussen zelf al enkele jaren het mandaat van ondervoorzitter van de bank- en verzekeringsgroep opneemt. “Onstuimig is hij nog altijd, of juister ‘enthousiasmerend’. En zeer *outsproken*, niet altijd diplomatisch.” Al was uitgerkend Philippe Vlerick tijdens de moeilijke fusiegesprekken van de financiële groep *het* bindmiddel tussen de verschillende aandeelhoudersbelangen.

De topman van KBC wordt door Vlerick omschreven als één van zijn mentors — naast, hoe kan het anders, wijlen zijn oom André Vlerick, stichter van de gelijknamige managementschool, zijn vader en textielien Marc Santens. Huyghebaert en Vlerick zijn een klankbord voor elkaar. “Door zijn ervaringen bij de werkgeversorganisaties en omwille van zijn politieke connecties fluistert hij mij in wanneer je best gas terugneemt of de pedaal indrukt,” verklaart Huyghebaert.

Crede van het industriële Europa

Dwars door de vele projecten van Philippe Vlerick loopt één rode draad: het credo van het industriële Europa. Hij gelooft er rotsvast in, bijna als een ketter, maar niet als een idealist. “Als we onze bedrijven en ons samenlevingsmodel maar continu in vraag durven stellen.” De Vlaams-Indiase fusiegroep UCO-Raymond, wereldspeler in denimstoffen, en het durfkapitaalfonds Pentahold — allebei vorig jaar bo-

1981 Philippe Vlerick wordt gedelegeerd bestuurder van BIC Carpets, het designtapijtenbedrijf dat zijn vader, Lucien Vlerick, in 1956 oprichtte. Hij leidt het bedrijf tot 1998 en wordt dan voorzitter van de raad van bestuur.

1987 Overname Point (later geïntegreerd in BIC)

1988 Overname Phoenix Carpets (later ook bij BIC)

1991 Bestuurder bij Almanij en onafhankelijk bestuurder bij UCO

1996 Bestuurder bij het Verbond van Belgische Ondernemingen, nadien lid van het Directiecomité

1998 Bestuurder bij Voka en is sinds 2000 ondervoorzitter

1999 Opstart Wilton Weavers in Cochin, Kerala, India

2001 Ondervoorzitter van Almanij/KBC-groep, sinds de fusie met KBC ondervoorzitter KBC-groep. Philippe Vlerick verwerft 100% van de aandelen in UCO Textiles en haalt het bedrijf van de beurs. Hij wordt voorzitter van de Belgische textielfederatie Febeltex (tot 2005)

2002 Acquisitie van UCO Spinning in Snyder, Texas, Verenigde Staten

2005 Opstart van UCO Tesatura in Giurgiu, Roemenië

2006 De denimafdeling van UCO sluit in februari een 50/50-joint venture met de jeansstoffenafdeling van de Indiase Raymondgroep om zo de derde grootste denimgroep ter wereld te vormen. In juli neemt Philippe Vlerick het initiatief om met vier andere captains of industry de investeringsmaatschappij Pentahold op te richten.

ven de doopvont gehouden — typeren die strategische kijk.

Vanuit zijn overtuiging dat een stevig stuk industrieel weefsel nog kan in Europa, heeft hij zijn brede activiteitenwaaier herschikt. Steunend op een filosofie die hij omschrijft als ‘de wortels en de vleugels’, naar een televisieprogramma van de Franse zender FR3. “De vleugels uitslaan, met behoud van identiteit en de sterke punten cultiverend, dat is iets helemaal anders dan productie verleggen omdat het elders goedkoper is,” zegt hij. “Het betekent naar andere landen trekken, steeds vanuit de bekommernis om iets mooiers en sterkers neer te zetten.”

Om dat voor elkaar te krijgen, werden de vastgoedprojecten en langetermijnactiva — waaronder belangen in ondermeer KBC, fotogroep Spector, machinebouwer LVD en investeringsfonds Pentahold — gehegroepeerd in Vlerick Group. Met zijn drie zussen controleert hij er het geheel. Enkel designtapijtenfabrikant BIC Carpets (Belgian International Carpets), dat in 1956 werd opgericht door zijn vader, blijft als afzonderlijke entiteit bestaan: Philippe Vlerick bezit er 100% van de aandelen. Zijn industriële holding UCO, waarvan hij 90% aanhoudt en het management de rest, groepeerde de overige activiteiten in denim, garens en technisch textiel. Ook de 20%-participatie in BMT (glasvormen, engineering van glasovens en tandwielen) is daarin ondergebracht.

“Vanuit die holding wil ik specifieke krachtenbundelingen mogelijk maken in binnen- en buitenland, op het ■■■

■■■ juiste tijdstip en met partners die eenzelfde visie delen.” Hij gelooft er sterk in. “Ik ben geen fetisjist van controle met de grote ‘C’. Ik vind dat ik zelf ook geen klassiek manager ben. Ik ageer eerder als een facilitator en een challenger,” zo benadrukt hij.

Krachten bundelen en waardecreatie

Jan Huyghebaert situeert Philippe Vlerick binnen een traditie van Vlaamse industriële families die elkaar via hun netwerken stimuleren en beïnvloeden. “Zij hebben, vanuit hun *spirit* voor het ondernemen en van vader op zoon, kansen hebben gekregen om zich te ontplooien en willen dat erfgoed bewust uitdragen en vergroten.” Uit insidermeldingen op de site van de toezichthouder CBFA bleek recent dat er voor 51 miljoen euro aan aandelen van de familie Vlerick werden herschikt binnen de KBC-groep. Dit opnieuw vanuit een zelfde optiek: meer transparantie en eenduidiger structuren om krachtenbundeling mogelijk te maken. “Ik sluit niet uit dat hieruit nieuwe allianties groeien,” beaamt Philippe Vlerick. “Met andere KBC-families? Waarom niet?”

Kapitaal bundelen, noemt hij een noodzakelijke voorwaarde om tot waardecreatie te komen. “Want wie dreigt er, bij het verdwijnen van de industrie hier, de grote winnaar zijn? De bedrijven die weggetrokken zijn en naamloos of thuisloos vanuit andere oorden de wereldmarkt met hun producten gaan beheersen. Ik geloof niet in zo’n model.” De eigen industriële erfenis intact houden en met toegevoegde waarde doorgeven aan een volgende generatie, is hem bijna plichtsbewust met de pap ingelepeld. “In die zin ben ik een rentmeester van dat patrimonium. Ik zie mezelf ook graag als een reder die het schip financiert en meedenkt hoe het best gebouwd wordt. En naast de reder heb je kapiteins die de

Dwars door de vele projecten van Philippe Vlerick loopt een rode draad: het credo van het industriële Europa.

Philippe Vlerick

- Geboren in Kortrijk op 8 juni 1955.
- Licentiaat Rechten (KU Leuven, 1978), Baccalaureaat Wijsbegeerte (KU Leuven, 1977), Licentiaat in Management (Vlerick, 1979), Master of Business Administration (Indiana University, VS, 1980).
- Voorzitter Raymond UCO PVT LTD.
- Voorzitter en gedelegeerd bestuurder BIC Carpets.
- Voorzitter en gedelegeerd bestuurder UCO.
- Bestuurder KBC Groep, Spector, BMT, Pentahold, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Bestuurder VBO.
- Ondervoorzitter en bestuurder Voka.
- Adviseur Belgische Buitenlandse Handel.



REPORTERS

schepen bemannen en met wie ik als reder voeling heb.”

Kapitalist ‘pur sang’

In zijn agenda voor 2007 staan, over het hele jaar gespreid, blokken van één week op voorhand vastgelegd om op verkenning te trekken naar India, China, Latijns-Amerika: “Afspraken heb ik er nog niet, maar ik weet dat ik dan daar wil zijn om plaatselijk de temperatuur te polsen en de sfeer op te snuiven. Via gesprekken met analisten, consultants, bankiers, advocatenkantoren en topondernemers. We zien wel wat daar nadien uit komt.”

De filosofie van ‘wortels en vleugels’ getrouw, gelooft Philippe Vlerick dat er ook in Duitsland en heel West-Europa nog industriële pareltjes te vinden zijn die verder kunnen groeien door samen te gaan met sterke bedrijven en mits goede managementondersteuning en een sterke financiële hefboom. De durfkapitaalgroep Pentahold, waarin hij zich met vier bekende ondernemers engageerde om 100 tot 150 miljoen euro bijeen te brengen, is zo’n voorbeeld. Het fonds waarin ook Filiep Balcaen (ex-Balta, vinylspecialist IVC), de Luxemburger Edmond Müller (Les Moulins de Kleinbetten), Marc Saverys (rederij CMB) en Paul Thiers (ex-Unilin) actief zijn, wil zich van bestaande Angelsaksische private-equityfondsen onderscheiden door te streven naar duurzame participaties. “Niet naar snel gewin voor de aandeelhouders waarbij de toekomst van een onderneming in het gedrang kan komen door een agressieve manier van *leverage* en waardoor ze veeleer waardeuitzuigers zijn dan waardebouwers,” stelt Vlerick. “Ik behoor niet tot die investeerders die denken dat er *hoera* geroepen moet worden telkens een onderneming verkocht wordt aan tien keer de bedrijfscashflow. Pas op, ik

LIFETIME ACHIEVEMENT AWARD

ALBERT FRÈRE, DE MACHTSMAKELAAR



Baron Albert Frère is de eerste laureaat van de LifeTime Achievement Award die Trends uitreikt. Als 17-jarige nam Frère de ijzerhandel van zijn ouders over, op zijn 80^{ste} is hij een referentieaandeelhouder van Franse topbedrijven als Suez, Total en Lafarge. Zijn palmares dwingt respect af, zelfs bij diegenen die hem de uitverkoop van Belgische kroonjuwelen als Tractebel of Petrofina aan Frankrijk kwalijk nemen.

vandaag ligt het lot van het Franse Suez in de handen van de Belg Frère. Tot nader order blijft hij een verdediger van een fusie met Gaz de France en Frères wil is vorige week nog iets meer wet geworden, want de Waalse financier trok via holding GBL zijn belang in Suez op van 8 % naar 9 %. En vooral: Frère controleert meer

dan 25 % van de stemrechten bij Suez. Wie Frère wil uitroken bij Suez, zal er dus vorstelijk moeten voor betalen.

Die positie typeert Frère ten voeten uit. Controle en waardecreatie, daar is het Frère om te doen, in willekeurige volgorde, want het een komt met het ander. Frère manoeuvreert eerst een controlebelang bij elkaar en verkoopt dat vervolgens aan de wie er voor wil betalen. Zijn cascade-techniek met de holding Frère-Bourgeois, de naam van zijn moeder, aan de top van de piramide is verplichte leerstof voor maximale machtscreatie met een minimale inzet van middelen. De omvang van de bedragen die hij intussen beheert en versast, promoveerden hem van 'brasseur d'affaires' tot meesterstrateeg.

Frère legde de basis voor zijn impe-

rium eind de jaren zeventig, begin de jaren tachtig, toen hij zijn monopolie op de Waalse staalhandel verkocht aan de Belgische staat. De twee miljard oude Belgische frank die hij daarmee verdiende, heeft hij sindsdien vermenigvuldigd door goedkoop te kopen en duur te verkopen — zo eenvoudig kan zaken doen zijn — en te dealen in macht.

De jongste jaren stroomlijnde Frère zijn imperium. Cascades werden opgeheven, bochtige geldstromen werden rechtgetrokken. Het wat schimmige conglomeraat van vroeger is verbouwd tot een transparante groep met veelal goede huisvader aandelen in portefeuille. Insiders verklaren de strategische omme-zwaai als een manier om de opvolging van het patrimonium te regelen.

ben wel een kapitalist *pur sang*, maar dan eentje met een kleine 'k' want ik vind dat er toegevoegde waarde moet zijn voor iedereen."

People manager die empowert

Philippe Vlerick heeft de reputatie hard te zijn als hij voelt dat een partij zich niet aan de afspraken houdt. Hij verwacht grote loyaliteit, een vertrouwensbreuk is fataal. Anderzijds geeft hij rugdekking als er na zijn 'doe maar' toch iets fout loopt. En hij blijft nuchter na succes, zowel over de eigen inbreng als die van zijn medewerkers. "Ik geloof niet in een manager die alle stadia van een onderneming optimaal kan leiden," zegt hij. "Ik weet wanneer het moment gekomen is om de operationele leiding uit handen te geven." Ter illustratie: bij het familiale bedrijf BIC Carpets liet hij de scepter over in de handen van een operationele manager in 1998.

Hij schenkt het volle vertrouwen aan zijn medewerkers, horen we telkens weer van betrokkenen. Hij kan zeer snel doordenken, waardoor het soms lastig wordt hem volledig te volgen. In zijn haast laat Vlerick soms medewerkers op hun honger, omdat ze onvoldoende achtergrondinfo meekrijgen.

Philippe Vlerick erkent dat dit een minpunt is: "Door georganiseerd om te gaan met anderen, haal je het beste uit jezelf en uit de andere," is zijn leuze. Cruciaal in die organisatie is zijn assistente, op loopafstand van zijn werktafel. Vlerick is niet het type manager dat vastgeklonken zit aan zijn blackberry of e-mail. Dat soort technologische snufjes is niet aan hem besteed. De communicatie verloopt grotendeels via gsm en telefoon. Zijn secretaresse schift inkomende berichten. "She makes it happen," bekennt hij. Voor zijn nieuwe hoofdkwartier koos hij een statig Kortrijks heren-

UCO/ BIC

euro	2005	2006*
omzet	131.548.000	175.000.000
Ebitda	10.239.284	22.000.000
eigen vermogen	55.153.964	75.000.000
werknemers**	1.200	5.200

* Prognose

** Zonder BMT (20% participatie)

pand, dat op een steenworp ligt van het huis van zijn secretaresse. Hij glimlacht: "Ik houd zo aan haar."

Hij omringt zich met competentie, "mensen die meer expertise hebben dan ik in bepaalde vakdoemen. De juiste mensen *empoweren*, dat doe ik. Ik draag niet de dagelijkse operationele verantwoordelijkheid, maar blijf wel, van op afstand, operationeel meedenken." En Vlerick zal ook niet nalaten om rond te lopen op de werkvloer in de fabrieken in België, Roemenië of India.

Een groot deel van zijn tijd gaat naar Vlerick Group, in nauw overleg met een kleine kern medewerkers. "We focussen op de kernactiviteit, de rest wordt uitbesteed," zegt Gheysens. "Philippe heeft een groot empathisch vermogen, hij luistert. De grote lijnen worden vooraf grondig besproken, tussendoor zal hij wel eens polsen hoever we staan, maar nooit een dossier naar zich toetrekken. Hij verwacht eindresultaten en zal dan ook niet interveniëren nadat een beslissing genomen is."

Philippe Vlerick is wel duidelijk de man die trancheert, nadat alle argumenten op tafel kwamen en hij eventueel zijn visie bijstuurde op basis van argumenten, zo blijkt uit getuigenissen. "Al durft hij wel eens, vanuit zijn buikgevoel en persoonlijke overtuiging, tegen de stroom in een eigenzinnige keuze te maken," weet Gheysens. Vlerick houdt niet van het woord 'verankering', maar om in zijn beelddpraak van 'de rede' te blijven, is hij ook diegene, die "als het moeilijk wordt, het anker uitwerpt — beslissingen neemt — om niet op de klippen te varen."

Piet Depuydt,
Erik Bruyland
Erik.Bruyland@trends.be