

REGERINGSVORMING
BRUSSEL KAN PERFECT
ZONDER EXTRA GELD

CONJUNCTUUR
ONEVENWICHTEN BEDREIGEN
OPNIEUW DE WERELDECONOMIE

BANKEN
DE EXPANSIESTRATEGIE
VAN BKCP

Trends

www.trends.be

**ALCATEL-LUCENT
KRIIPT UIT
HET MOERAS**

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD VAN 13 TOT 19 JANUARI 2011



CEO DUVEL MOORTGAT

MICHEL MOORTGAT

MANAGER VAN HET JAAR 2010

0 1 1 0 1 >
5 4 1 4 2 8 6 1 1 1 1 4 8

TRENDS NR 1-2-37STE JAARGANG - €5,00
13/JANUARI 2011 - P.509560 -
ISSN 0776-3587 - www.trends.be



**MICHEL MOORTGAT
(DUVEL MOORTGAT)**
"Een Duvel-drinker is een zeer
trouwe consument. Je kunt
hem niet paaien met een
ersatzmerk."

MICHEL MOORTGAT, GEDELEGEERD BESTUURDER VAN
DUVEL MOORTGAT, IS MANAGER VAN HET JAAR

De Vedett van Duvel

Duvel blijft groeien in een structureel dalende biermarkt, ook in de zwaarste recessie sinds de Tweede Wereldoorlog. Het familiale aandeelhouderschap werd stevig verankerd. Een aandeel Moortgat was op de beurs nooit meer waard dan eind vorig jaar. Maar vooral omdat de bedrijfscultuur en managementstijl bijzonder nuchter zijn, werd Michel Moortgat Manager van het Jaar 2010.

WOLFGANG RIEPL, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

Buiten is het winters koud en vroeg donker. Breendonk slaapt onder een sneeuwta-
pijt. In zijn kantoor spreekt Michel Moortgat bijzonder aarzelend en behoedzaam. Geregeld zoekt hij zijn woorden. Formuleert antwoorden op een andere manier. Spreken is zilver, zwijgen is goud. In de brouwerswereld geldt dat adagium nog meer dan elders. En toch spreekt Michel Moortgat voor één keer voluit.

Een fabriekskind

“We waren al heel vroeg vertrouwd met de onderneming. Ik ben opgegroeid in een filiaal van de brouwerij, een bierhandelaar in Laken. Ik speelde tussen de bakken, reed met een heftruck. Bij het eten sprak vader over het beroep en het bedrijf. Ik heb heel veel respect en bewondering voor mijn vader. Hij was 49 jaar toen ik geboren werd. Vader zorgde heel goed voor mij en mijn twee broers Ber-

nard en Philippe, in moeilijke omstandigheden. Als weduwnaar met drie jonge kinderen – moeder overleed al in 1974, ik was zeven – moest hij ook actief zijn in het familiebedrijf.”

“De brouwerijwereld is een heel mooie sector. We vertrekken van grondstoffen. En aan het einde hebben we een afgewerkt product”

Michel Moortgat is een *one company man*. In september 1991 stapte de 24-jarige in het familiebedrijf. Na studies handels- en financiële wetenschappen aan het Brusselse ICHEC en een MBA aan de Vlerick School. “De keuze voor het familiebedrijf werd ons niet opge-

legd. Maar ik had nauwelijks ervaring. Ik had wat stages gedaan en vakantiewerk. En als student een bedrijfje opgericht. De grootste fout die een jonge afgestudeerde kan maken, is denken dat hij het allemaal weet. De realiteit

van het bedrijfsleven verschilt sterk van de theorie op de studiebanken. Ik beging in die startjaren ongetwijfeld stommiteiten. Maar ik heb me nooit geprofileerd als de man die alles weet.”

“Het was ook een moeilijke periode. De overgang van de derde naar de vierde generatie in het familiebedrijf ging te snel. Vader was al ziek toen ik in het bedrijf kwam. Hij dacht aan artrose, maar het was botkanker. In maart 1992 stierf hij. Mijn oom Emile een jaar later. Maar die was al langere tijd ziek. Die overlijdens veroorzaakten commotie in de onderneming. Twee oudere boegbeelden verdwenen. Wij, de nieuwe en erg jonge generatie, moesten plots verantwoordelijkheid opnemen.” ➔

➤ “Ik heb geen mentor of rolmodel. Mijn eerste baas was mijn neef Ben Gevaert. Hij hielp me de eerste twee jaar en introduceerde me in het brouwersmilieu. Van hem leerde ik dat je geen respect van de mensen krijgt. Dat moet je verdienen. Was het beleefdheid? Behoeft om te leren? Ik luisterde liever dan zelf te spreken. Ook vandaag nog, in gesprekken met andere bedrijfsleiders. Uit al die gesprekken en ervaringen leer ik altijd wel iets. Maar nee, er is dus niet één figuur of één bedrijf die eruit steken. Maar ik vind het fantastisch als een bedrijf een specialiteit of een niche vindt. AB InBev koos heel bewust voor het kostenleiderschap. Die onderneming is heel sterk gericht op volumes met zeer competitieve productieprocessen.”

“Een goede manager is een evenwichtige persoonlijkheid met ervaring en kennis. Hij voert het algemeen beleid. Hij moeit zich niet met alle onderdelen. Ik heb dus specialisten in huis. Ik ben bijvoorbeeld geen brouwtechnicus.”

“Een goede manager heeft een open geest. Hij luistert en heeft emotionele intelligentie. Een goede manager is dus soepel. Maar dat is nog iets anders dan een koers voortdurend ter discussie te stellen en bij de minste tegenwind of tegenslag te veranderen. Nee, zodra een beslissing genomen, moet je er voor de volle 100 procent voor gaan.”

Breder is beter

“Duvel Moortgat is een fantastisch bedrijf. De brouwerijwereld is een heel mooie sector. *There's no business like beer business*. We vertrekken van grondstoffen. En aan het einde hebben we een afgewerkt product. Marketing, financiën en dergelijke komen erbij. En dan is er de consument. We hebben een merk. De consument heeft met dat merk een emotionele band.”

Vooraf dan met Duvel, het uitstalraam van de vennootschap. Het volume

klimt continu. Van 176.000 hectoliter in 1992, naar 306.000 hectoliter in 2009. En Duvel is betaalbare luxe, want zelfs in volle crisis ging het merk erop vooruit. “Duvel blijft ons paradepaardje. Door die sterke focus kunnen we onze middelen geconcentreerd gebruiken. Een Duvel-drinker is een zeer trouwe consument. Hij houdt van Duvel. Je kunt hem niet paaien met een ersatzmerk.”

En toch blijft Michel Moortgat nuchter. Het voorbije decennium stond in het teken van de verbreding en verrui-



“Wij verkopen Belgisch bier. Geen Vlaams of Waals, ook al hebben we beide in portefeuille”

Geen sponsor van het Vlaams Belang

In het verleden waren er meermaals geruchten over sympathieën voor het Vlaams Belang. Albert Moortgat was de burgemeester van Breendonk tijdens de Tweede Wereldoorlog. “Mijn oudoom was burgemeester van 1922 tot 1945. Hij wou uit plichtsbeseft zijn gemeente niet verlaten tijdens de oorlog. Ik ken uiteraard de insinuaties en geruchten over het Vlaams Belang. Ik weet niet waar ze vandaan komen. Het is ongrijpbaar. Ik kan alleen zeggen dat er geen enkel verband is tussen Duvel Moortgat en het Vlaams Belang. Sinds 1991 ging geen frank of euro van dit bedrijf naar het Vlaams Blok of het Vlaams Belang.”

ming. In 1999, het jaar van de beursgang, stond Duvel voor 80 procent van het volume en 75 procent van de omzet. In 2009 waren die cijfers teruggeschroefd tot 52 procent van het volume en 56 procent van de omzet.

“De bomen groeien niet tot in de hemel. Niets is eeuwig. Er verdwenen al heel wat bekende en succesvolle biermerken. Vandaar dat we het risico spreiden met een breder aanbod en ook geografisch ruimer gaan. We kochten de voorbije jaren enkele heel mooie merken zoals La Chouffe, Liefmans en De Koninck. We kochten brouwerijen in Tsjechië en de Verenigde Staten.” De export betekende in 2000 een vijfde van het volume. In 2009 was dat al 45 procent.

Een familieman

De jongste generatie kreeg het succes nochtans niet in de schoot geworpen. De broers Bernard (44), Michel (43) en Philippe (46) werden aan het begin van de jaren negentig geconfronteerd met spanningen tussen actieve en niet-actieve aandeelhouders. Het trio kocht de andere familietakken uit. Vandaag wordt de brouwerij voor 64 procent gecontroleerd door hun patrimoniale vennootschap Fibemi. In tegenstelling tot ontelbare brouwers in binnen- en buitenland, bleef Duvel Moortgat dus in familiehanden.

Toen Michel in 1992 in de onderneming kwam, had zijn tak slechts een kwart van de aandelen. “We onderhandelden toen met binnenlandse en

EEN VERDUVELD SOLIDE BALANS

Bron: Duvel Moortgat

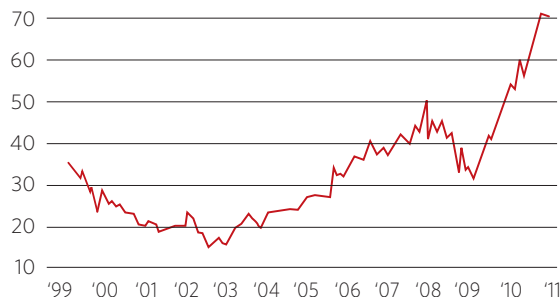
Geconsolideerde cijferbalans Duvel Moortgat

In duizend euro	2009	2008	2007
Omzet	113.061	101.009	87.452
Bedrijfsresultaat	23.986	18.990	17.533
Nettoresultaat	14.873	12.163	11.761
Vrije cashflow	12.308	3838	6.686
Eigen vermogen	103.519	97.024	90.057
Liquiditeit	2,2	2,3	2,7
Solvabiliteit	58 %	58 %	58 %
Aantal werknemers (1)	585	559	515

(1) In 1999, met de beursgang, bedroeg het aantal werknemers 170.

EERST MAGERE DAN VETTE JAREN

Beurskoers van Duvel Moortgat sinds de start



buitenlandse brouwers over een verkoop. Maar er is altijd een consensus geweest dat bij gelijke offertes de familie de voorkeur kreeg. Wij hebben dan de andere familieleden uitgekocht. Want wij wilden de brouwerij in eigen handen houden. Misschien omdat we jong waren. We durfden risico's te nemen. Als jongeman sta je daar minder bij stil. En ik kom heel goed met mijn twee broers overeen. We vinden elkaar vrij gemakkelijk bij het nemen van zware of grote beslissingen. Ook al kunnen we, zoals wellicht alle broers in de wereld, weleens ruzie maken.”

In 1998 werd de overname van de familiale aandelen de vennootschap bijna te veel. De financiële schulden op maximaal één jaar klommen in één jaar van 1,44 miljoen euro naar 23,7 miljoen euro. De beursgang in juni 1999 loste het liquiditeitsprobleem op, via 12,4 miljoen euro vers kapitaal. Daarnaast kocht de holding Lessius 8 procent van de familiale aandelen. Het was een bijzonder merkwaardige constructie, waarbij extern kapitaal de familiale verankering veiligstelde. “Onze onderneming bestaat sinds 1871. We hopen dat ze er over 100 jaar nog is. Hopelijk is ze dan groter.”

Winnaar op de beurs

Met een koerswinst van bijna 40 procent is Duvel Moortgat een van de beurswinnaars van 2010. Vlak voor de kerstvakantie steeg het aandeel naar zijn hoogste koers, 70,5 euro. Nochtans kenden beleggers tussen 1999 en 2006 zeven

magere jaren. De beursintroduktie in juni 1999 was een succes. Het bod werd zes keer overingeschreven en vervroegd afgesloten, op een introductieprijis van 36,5 euro. Daarna ging het bergaf. Met in 2002 een dieptepunt van 14,52 euro. Pas in 2006 werd de introductieprijis opnieuw bereikt.

“Dat was lastig. Maar we hadden niet het gevoel dat het aan ons lag, want onze cijfers gingen erop vooruit. En als familiebedrijf worden we zeker niet geleid door de beurskoers. Het waren externe omstandigheden. Eerst was het al telecom, media en technologie wat de klok ➤

Manager en Marketeer van het Jaar

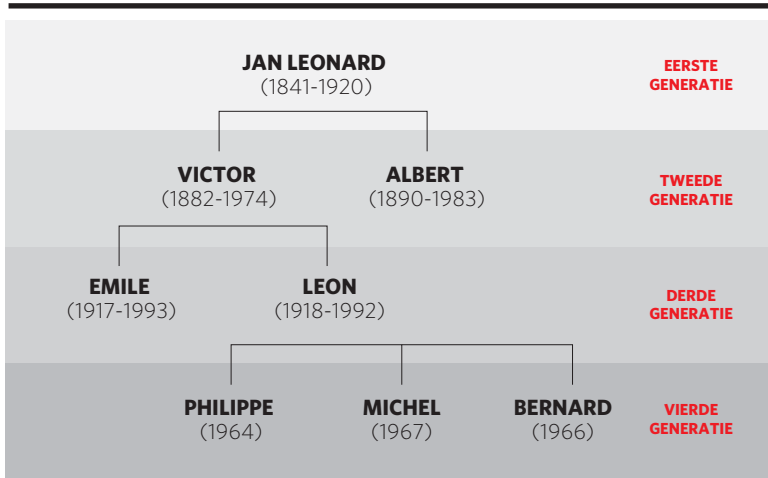
Duvel Moortgat heeft in 2010 niet alleen de titel van Manager van het Jaar in de wacht gesleept, maar eerder ook al die van Marketeer van het Jaar. Stichting Marketing en de lezers

van Trends verkozen Johan Van Dyck (35). Hij benadrukte meteen dat de marketingprestatie van Duvel Moortgat toch een ‘groepsding’ is. “Ik denk dat een marketeer die zegt dat hij alles

zelf ontwikkeld heeft een beetje droomt. Het is toch teamwork en de nominatie is dan ook een pluim voor het team. Het is een succes van de hele onderneming. Ik geloof dat marketing

een belangrijke rol speelt, maar Duvel Moortgat heeft heel goede brouwers, heel goede producten en heel goede vertegenwoordigers.”

VIER GENERATIES MOORTGAT BROUWERS



Bron: Duvel Moortgat, Graydon, Handelsregisters Brussel, Gent, Mechelen.

“Onze onderneming bestaat sinds 1871. We hopen dat ze er over 100 jaar nog is. Hopelijk is ze dan groter”

➤ sloeg. Een traditionele industrie als de onze werd verguisd. Later waren de smallcaps niet in trek. En je had de algemene marktcorrectie in 2003. De huidige koers weerspiegelt positieve verwachtingen. En ik kijk vrij positief naar de toekomst.”

Elke broer heeft een derde van de aandelen in Fibemi. Op Michel Moortgat kleefte een beurswaarde van circa 80 miljoen euro. “Ik werd door een gelukkig toeval in het juiste nest geboren. Ik kreeg de kansen en heb die ook benut. Maar ik wil iets teruggeven aan

mensen zonder die kansen. Ik wil vooral iets doen voor kinderen. Elk kind wordt als een wit blad geboren. Ik heb een aantal ideeën over dat engagement, maar ik ben er nog niet helemaal uit.”

KRR KRR KR

Een echte Belg

Aan zijn eigen drie kinderen vraagt de Manager van het Jaar 2010 niet dat ze België verlaten. Michel Moortgat volgt de oproep niet van Peter Leyman, de gedelegeerd bestuurder van Voka. "Ik ben tegen fatalisme. Ik zie eerder kansen dan problemen. Uiteraard mogen mijn kinderen ervaring opdoen in het buitenland. Maar België is een aangenaam land om te wonen, te leven, te werken. België heeft veel troeven. Duvel Moortgat is daarvan het beste bewijs. Alleen ligt de ondernemingszin zeer laag, terwijl dit land het vooral moet hebben van kleine en middelgrote ondernemingen. Ook de regelgeving is veel te complex en belastend, een gevolg van de vele bestuursniveaus. Er is te weinig rechtszekerheid. Wetten veranderen te veel."

"Ik voel me dus Belg, ja. Wij verkopen Belgisch bier. Geen Vlaams of Waals, ook al hebben we beide in portefeuille. En toch verkopen we Belgische bieren. En als ik in Brasserie d'Achouffe ben, zie ik geen gigantische verschillen met de men-

Duvel Moortgat van vele vaten thuis

Duvel Moortgat is de brouwer van De Koninck, Duvel, La Chouffe, Liefmans, Maredsous, Ommegang, Vedett en Bel Pils.

Het werd opgericht in **1871**

Het merk Duvel stond in 2009 voor **56%** van de omzet en **52%** van het volume

Een volume van **600.000** hectoliter. Export betekende **45%** van de omzet

7% marktaandeel in eigen land

De **Verenigde Staten** als tweede belangrijkste markt

sen van Breendonk. Ik zie meer overeenkomsten."

Geen grote statements

"Dat ik Manager van het Jaar ben geworden, was voor mij totaal onverwacht. Ik weet niet waaraan ik mij moet verwachten. Wat doet zo'n titel met een mens? Misschien word ik een publieke figuur. Niet dat ik zeer discreet ben. We zijn beursgenoteerd en moeten twee keer per jaar resultaten publiceren. Maar ik geloof toch wel in het spreekwoord *vivons cachés, vivons heureux.*"

"Ik ben geen man van de grote statements. Ik ken een beetje het brouwersberoep en onze sector. Maar daarbuiten moet je van mij niet veel verwachten. Je moet ook opletten met zo'n titel. Hij kan afgunst creëren. Ik wil vooral met mijn twee voeten op de grond blijven. Ik ben zeker niet onmisbaar. Als ik morgen met mijn wagen tegen een boom knal, zijn er voldoende bekwame mensen in het bedrijf die de draad kunnen oppikken en het beleid voortzetten." ©

TSJAK TOEK

"Het Geluid": het klinkt vreemd maar het schuift goed!



Q is good for you