

Trends

FINANCIËEL-ECONOMISCH WEEKBLAD 44STE JAARGANG · NR. 2 · €6,40 · 11 JANUARI 2018

**HOOGCONJUNCTUUR
IN EUROPA**

*Hoelang duurt
dit verrassende
feestje nog?*

**MANAGER VAN
HET JAAR 2017**

MICHÈLE SIOEN

ARCHITECTE VAN EEN
INDUSTRIËLE PAREL



*'Ik heb genoeg energie om nog
minstens tien jaar door te gaan'*





MICHÈLE SIOEN
"Ik zie altijd eerder
het positieve dan
het negatieve, en
dat geeft energie."

MICHÈLE SIOEN IS DE 33STE TRENDS MANAGER VAN HET JAAR

‘AF EN TOE MET DE VOETJES OP DE GROND GEZET WORDEN, DAT HELPT’

Michèle Sioen, sinds 2005 CEO van de West-Vlaamse textielgroep Sioen Industries, is de 33ste Trends Manager van het Jaar. “Hard werken, want het komt allemaal niet vanzelf”, kreeg de captain of industry en de voormalige voorzitter van het VBO ingeprent van haar ouders. BERT LAUWERS EN KURT DE CAT, FOTOGRAFIE JONAS LAMPENS

Nadat haar mandaat als VBO-voorzitter in het voorjaar van 2017 was afgelopen, wilde Michèle Sioen liever uit de schijnwerpers blijven. De jury van de Trends Manager van het Jaar besliste daar anders over. Haar derde nominatie voor de award bleek de goede. De jury bekroonde de 52-jarige West-Vlaamse voor de duurzame groei van Sioen Industries in een moeilijke en complexe industriële sector. De groei versnelde de voorbije twee jaar door de sterke interne groei, gekoppeld aan zes overnames die het

marktleiderschap in diverse niches van technisch textiel opleverden of versterkten. Sioen telt nu 56 vestigingen in 23 landen. De jury hield ook rekening met het bredere engagement van Michèle Sioen, dat zich vertaalde in het voorzitterschap van het VBO en haar rol in de sectorfederatie Fedustria.

Maar vooral als boegbeeld van het door haar ouders opgerichte familiebedrijf maakt de perfect tweetalige Sioen al lang indruk. Dertien jaar geleden volgde zij haar vader op als CEO van het familiebedrijf. Ze maakte de activiteiten minder afhankelijk van de economische cycli. Al was het voor de zelfver- ➤

“Ik heb veel geluk gehad dat ik geen broer heb. Want laat ons eerlijk zijn, anders zat ik hier vandaag misschien niet”

➔ klarede peoplemanager wellicht helemaal anders gelopen, mocht ze naast twee zussen ook een broer hebben gehad.

Hoe verliep uw jeugd?

MICHELE SIOEN. “Mijn grootouders waren jutewevers, zoals je er veel had in de streek rond Roeselare-Tielt. Mijn vader (de in 2009 overleden Jean-Jacques Sioen, *nvdv*) is gestart met het coaten van dat textiel en richtte in 1960 dit bedrijf op. Enkele jaren later begon mijn moeder Jacqueline veiligheidskleding te maken op basis van die gecoate weefsels. Omdat mijn ouders heel veel werkten, zijn mijn zussen en ik vrij vroeg op internaat gegaan, een Frans-talig. Ik was negen of tien jaar. En we waren er niet ongelukkig, integendeel. Mijn kinderen zijn ook op internaat geweest, en ook zij deden dat graag. Ik leerde er zelfstandig te zijn en ervoor te gaan. Het weekend was qualitytime. Dat was later ook zo bij mijn kinderen. Ik moest nooit klagen dat ze te veel op de computer speelden, omdat ik wist dat ze tijdens de week gestructureerd leefden. Daardoor konden ze in het weekend veel meer relaxed zijn, wat de kwaliteit van ons weekend ten goede kwam.”

U hebt uw kinderen tweetalig opgevoed?

SIOEN. “Ja. Zij zaten op een Nederlandstalig internaat in Loppem, en ik praat Frans met hen. Ik heb zelf mijn middelbaar in het Frans gedaan en daarna in het Nederlands economie gestudeerd in Antwerpen. Ook mijn zussen zijn tweetalig opgevoed. Dat is zeker een voordeel.”

Wat was uw eerste baan?

SIOEN. “Ik had bewust iets gezocht in een andere sector, en kwam terecht bij Atoll, een bedrijf dat toen vooral video en IT deed. Ik werkte er in de verkoop, want ik wilde altijd al een commerciële baan. Het was de afspraak eerst ergens anders te werken, alvorens we in het bedrijf konden stappen.”

Na twee jaar was het zover.

SIOEN. “In 1990, op mijn 26ste, ben ik in het familiebedrijf gestapt. Verplicht?”

Nee, mijn ouders hebben nooit iets verplicht. Ik ben begonnen op de commerciële afdeling, bij mijn vader. Ik heb altijd heel dicht bij hem gewerkt, letterlijk en figuurlijk. Zijn bureau was naast het mijne.

“Nauwelijks een jaar later was hier een grote brand. In de confectieafdeling waren de gebouwen vernield. Gelukkig zat de productie van beschermkleding toen al elders, in Tunesië en het zuiden van Frankrijk. Maar van de coatingdivisie bleef niets meer over. We moesten van nul herbeginnen, nieuwe machines bestellen, bouwen en op punt stellen. Tijdens die heropbouw, die twee à drie jaar duurde, moesten we laten produceren bij concurrenten, onder meer in Kroatië en Oost-Duitsland. Ik heb daar een versneld leerproces gehad. Ik heb dat allemaal mee georganiseerd en de heropbouw van heel dichtbij gevolgd. “Dankzij die nieuwe machines waren we de eersten op de markt om te coaten op grote breedte, een groot commercieel voordeel. De opstart is niet eenvoudig geweest, maar we zijn zo blijven groeien. In 1996 zijn we naar de beurs getrokken.”

Was het de bedoeling dat u meteen bij uw vader zou komen werken?

SIOEN. “Ik zeg altijd: we zijn met drie meisjes – Michèle, Pascale en Daniëlle – maar we hebben alle drie jongensnamen (*lacht*). Misschien was er enige frustratie. Ik heb veel geluk gehad dat ik geen broer heb. Want laat ons eerlijk zijn, anders zat ik hier vandaag misschien niet. Bovendien zijn er drie afdelingen, Coatings, Appareel en Chemicals. Misschien een onbewuste keuze van mijn ouders om te zeggen: drie dochters, drie afdelingen.”

U zegt het al lachend, maar had uw vader liever ook een zoon?

SIOEN. “Waarschijnlijk wel (*lacht*). Maar hij zag zijn dochters doodgraag, dus dat compenseert. En als ik alle kansen heb gekregen, is dat dankzij mijn vader en mijn moeder. Zonder wat zij gerealiseerd hebben, zat ik hier niet. Ze hebben me meteen ook veel vertrouwen gegeven.”

Hoe is de band met uw zussen?

BIO

- **Geboren** op 24 mei 1965 in Roeselare
- **Getrouwd, drie kinderen:** Jean-Charles (26), Audrey (24), Antoine (20)
- **Studies** economie in Antwerpen, diverse postuniversitaire opleidingen, onder andere Vlerick Management School
- **1988:** eerste baan bij Atoll
- **1990:** start bij Sioen in een commerciële functie, wordt later CEO van de divisie Coating
- **2005:** volgt haar vader op als CEO van de groep
- **Van mei 2014 tot maart 2017:** VBO-voorzitter
- **Is:** erevoorzitter VBO, lid van het VBO Strategisch Comité, lid van het strategisch investeringscomité van premier Charles Michel
- **Is verder:** bestuurder D'leteren, Sofina, Fedustria, Guberna, Koningin Elisabethwedstrijd; commissaris-generaal Europalia Indonesië, voorzitter van het Brusselse museum Kanal
- **Kreeg:** vorige zomer de titel van barones

“Een crisis schudt je wakker, creëert kansen en brengt positieve zaken teweeg”

SIOEN. “Heel goed. We verschillen telkens een jaar. We waren ook samen op internaat, en ook zij zijn in het bedrijf gekomen. Pascale is CEO van de divisie Chemicals. Daniëlle is niet meer actief in de dagelijkse werking, maar ze is nog heel sterk aanwezig. Ze doet de investor relations en zit in veel directiecomités. Mijn zussen zijn voor mij een

MICHÈLE SIOEN

"We zijn met drie meisjes, maar we hebben alle drie jongensnamen."



te zijn op de concurrentie. Je moet ook zien wat de tendensen zijn, en daar zeker in meegaan. En we tellen hier nog elke cent."

U werd CEO in 2005. Stond dat al lang in de sterren geschreven?

SIOEN. "Nee, maar ik werkte al altijd heel close met mijn vader. Ik was toen CEO van de coatingdivisie, de grootste afdeling van de groep. Dat is allemaal op zeer natuurlijke wijze gebeurd."

Wat was de moeilijkste periode?

SIOEN. "De crisis van 2008. De omzet daalde 40 procent, en voor de eerste keer leden we verlies. We hebben ploegen moeten afbouwen en een echt zware herstructurering moeten doen. Maar het bedrijf is nooit in gevaar geweest. Toen was ongeveer 60 procent van onze omzet transportgebonden. En transport is enorm cyclisch. Dat wilden we verminderen, en daarom hebben we enorm geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling. We plukken daar nu de vruchten van. We zijn veel meer gediversifieerd. Transport vertegenwoordigt nu 18 à 20 procent van de groepsomzet. Af en toe met de voetjes op de grond gezet worden, helpt dus wel. Zo'n crisis schudt je wakker, creëert kansen en brengt positieve zaken teweeg."

Trekt u soms grote ogen over wat technisch allemaal mogelijk is met textiel? Wij lezen over algendoeken en videotextiel.

SIOEN. "Absoluut. We hebben een mat ontwikkeld waarop je planten kunt laten groeien, en je kunt leds inweven in textieldoek. En ook koeling en verwarming zijn mogelijk door elektronische componenten in kledij te integreren. Wij focussen op techniciteit. Hoe complexer, hoe liever wij het hebben."

Het heeft lang geduurd voor er weer externe groei was. Tussen 2008 en begin 2013 hebt u geen enkele overname gedaan.

SIOEN. "We hadden drie à vier jaar nodig om weer een solide basis en balans te hebben. We hebben toen heel veel dossiers bekeken, maar daarbij zat er ➤

klankbord en sparringpartners. We zitten met z'n drieën bijna altijd op dezelfde lijn. We bellen elkaar zeker om de paar dagen en ook op het bedrijf zien we elkaar. Mijn moeder is niet meer dagelijks betrokken bij het bedrijf, maar ze kent nog alles en blijft nog altijd sterk geïnteresseerd, het is tenslotte ook haar baby. Ze komt ook

naar de groepsdirectiecomités en de raden van bestuur."

Welke lessen van uw ouders komen u nog van pas?

SIOEN. "Hard werken, want het komt allemaal niet vanzelf. Mijn vader zei ook dat je moet zorgen dat je altijd sneller draait, efficiënter produceert om voor

➤ nooit echt een van 'dat willen we doen'. En zoals altijd komt het dan allemaal in één keer en hebben we in anderhalf jaar zes overnames gedaan."

Die overnames moesten worden verteerd. 2017 was een consolidatiejaar, maar wat nu? Kunt u profiteren van een verdere shake-out in de sector?

SIOEN. "Wij zitten in zo veel segmenten dat er enorm veel kansen zijn. Maar we streven telkens naar marktleiderschap. Het mooiste voorbeeld zijn kogel- en meswerende vesten. Jammer genoeg, met alles wat rondom ons gebeurt, zijn die een groeimarkt. Daarin zijn we een topdriespeler in Europa. En wij zijn de wereldmarktleider geworden in high-techzeilen voor zeilbootraces. Wij hebben daarin een omzet van 50 miljoen euro op een wereldmarkt van 70 miljoen."

Ligt de lat hoger voor de werknemers sinds de crisis?

SIOEN. "De crisis heeft ons geleerd voorzichtiger te zijn. We anticiperen veel meer. We werken constant op budgetten en denken nog veel meer op lange termijn. Ik wil meten, want meten is weten. Ik ben heel cijfermatig. Iedere maand hebben we een directiecomité in al onze bedrijven, en dan ga ik echt in detail door alle cijfers. Ik probeer telkens op één A4'tje per segment het belangrijkste te weten. Dat bespreken we met onze managers, en dat helpt ons om het bedrijf goed te leiden."

U was al een drukbezette CEO. Toch ging u in 2014 in op het verzoek om voorzitter van het VBO te worden. Was u niet bang te veel hooi op de vork te nemen?

SIOEN. "Ja, maar ik interesseer mij nu

eenmaal graag in diverse zaken. Ik had eerst nee gezegd, maar ze hebben me toch overtuigd. Er is daar ook een sterk team van gedreven mensen, geleid door Pieter Timmermans. Maar toegegeven, zo'n publieke functie houdt risico's in. Al zijn die drie jaar heel snel gegaan, en heb ik er veel uit geleerd, ook dingen die dit bedrijf ten goede zijn gekomen. Ik heb geen spijt, absoluut niet."

Wat hebt u er geleerd?

SIOEN. "Geduld hebben, als je bepaalde zaken doorgedrukt wilt krijgen. Zie het zomerakkoord of de hervorming van de vennootschapsbelasting. Ik heb de politiek leren kennen en ermee leren om te gaan. Dat is een andere wereld. Je ontmoet veel mensen. Dat verruimt je geest en je hoort wat andere bedrijven doen. Dankzij die periode heb ik nu een groter netwerk."



MICHÈLE SIOEN
"Als VBO-voorzitter heb ik geleerd geduld te hebben."

U moest ook de vakbonden in de ogen kijken, zelfs als die aanstuurden op betogingen of stakingen. Kookte uw bloed dan?

SIOEN. "Ja, het was soms frustrerend."

Was u opgelucht toen uw VBO-mandaat afgelopen was?

SIOEN. "Ik heb het heel graag gedaan, maar het was ook goed dat het afgelopen was. Ik vind wel dat drie jaar iets te kort is. Het eerste jaar leer je hoe alles in elkaar zit, het tweede weet je uiteindelijk hoe het werkt, en het derde jaar zoek je al je opvolger. Als je als voorzitter van het VBO grote werven wilt opzetten of zaken structureel wilt veranderen, is drie jaar te weinig."

U had een goed contact met eerste minister Charles Michel. U zit ook in zijn strategische investeringscomité.

SIOEN. "Daarin werken we aan aanbevelingen, tegen eind juni komen we met een plan van aanpak. De voorzitter van het comité is Michel Delbaere, die ook mijn voorzitter bij Sioen Industries is."

U bent ook het uithangbord van de maakindustrie in België. De regering heeft de loonkostenhandicap aangepakt. Nu wordt gediscussieerd over het energiepact. Kan de industrie zonder kernenergie?

SIOEN. "Sommigen beweerden dat de industrie in Europa zou verdwijnen. Ik ben daar helemaal niet mee akkoord. Dat kan niet en dat zal niet. Het is heel belangrijk dat we blijven produceren in België en Europa, en dat de regering maatregelen neemt om de competitiviteit van onze bedrijven te behouden. Heel veel van onze bedrijven zijn in hun segment marktleider."

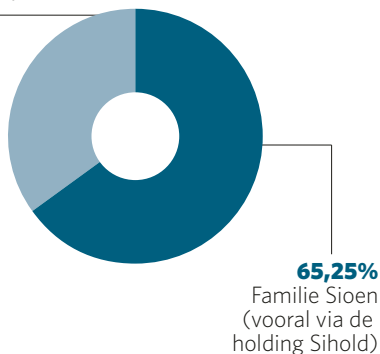
Ondanks de hoge kosten voor arbeid en energie?

SIOEN. "De taxshift is een eerste stap, maar onze loonkosten zijn nog altijd zeer hoog als je ze vergelijkt met landen als Polen, Roemenië of Portugal. Dan heb je de energiekosten. Het energievraagstuk is voor België heel belangrijk. Toen ik VBO-voorzitter was, hebben we een voorstel voor een energiepact uitgewerkt. Ik heb dat toen redelijk diep bestudeerd. Energie is in België duurder dan in de ons omringende landen, daarom is het energiepact zo belangrijk. Ik ben volledig akkoord dat kernenergie op lange termijn niet de energie van de toekomst is. Maar in 2025 alle kerncentrales sluiten, is niet realistisch. Dat zou een enorme meerprijs betekenen voor onze bedrijven én voor de gezinnen. Het is beter twee kerncentrales tien jaar langer open te ➔

AANDEELHOUDERS SIOEN

Aandeelhoudersstructuur

34,75%
Vrij verhandelbaar



SIOEN INDUSTRIES IN CIJFERS

Geconsolideerd (in miljoen euro)	2016	2015	2014
Netto omzet	363,4	326,4	326,6
Ebitda	59,1	51,9	48,8
Netto kasstroom	40,4	38,7	37,9
Groepswinst	26,0	22,6	16,9
Eigen vermogen	189,2	174,0	157,5
Balans totaal	368,4	362,5	355,2
Aantal werknemers	3.578	2.857	3.531

Bron: Sioen Industries

"In 2025 alle kerncentrales sluiten, is niet realistisch. Het is beter twee kerncentrales tien jaar langer open te houden en die tijd te gebruiken om alternatieven uit te bouwen"

DRIE AFDELINGEN

De verticaal geïntegreerde groep Sioen Industries produceert garens, weefsels, vilt, technisch textiel, fijnchemicaliën en beschermkleding. De grootste divisie is de kapitaalintensieve **Sioen Coating**, goed voor 63 procent van de omzet in 2016. Sioen is wereldmarktleider in de productie van gecoat technisch textiel. De producten zijn terug te vinden in vrachtwagenzeilen, sportmatten, afdekzeilen voor zwembaden, beschermkleding, matrasbeschermers, au-

todashboards, rugzakken, airbags, tenten, zeildoeken, geotextiel en filtersystemen. De tweede divisie, **Sioen Appareel**, maakt professionele beschermkleding voor de Europese markt. De arbeidsintensieve afdeling tekent voor 26 procent van de groepsomzet en produceert in fabrieken in Myanmar, Indonesië, Tunesië, Roemenië, Finland en Estland. Sioen Appareel leverde al meer dan 100.000 brandweerpakken wereldwijd. Ook kogel- en meswerende vesten behoren

tot het gamma. Met 11 procent van de omzet is **Sioen Chemicals** de kleinste afdeling. Ze heeft fabrieken in België en Frankrijk en wordt geleid door Pascale Sioen. De chemische divisie produceert kleurstoffen en additieven voor onder andere pigmentpasta's, concentraten en inktten die gebruikt worden voor de productie van vloer- en wandbekleding, verven en gekleurde pleisters. Sioen Chemicals maakt ook de rode inkt en het vernis voor de Belgische nummerplaten.

➤ houden en die tijd te gebruiken om alternatieven uit te bouwen.”

Stel dat het er toch van zou komen, wat doet u dan?

SIOEN. “Bedrijven zoals het onze zijn grote energieverbruikers, dus kijken we waar de goedkoopste energie te vinden is. Als we een nieuwe fabriek bouwen, speelt dat zeker mee in het beslissingsproces.”

Wat vindt u van de brexit?

SIOEN. “Ik hoop dat de handelsrelaties gemakkelijk blijven, dat er geen wederzijdse importheffingen komen. Onze relaties met het Verenigd Koninkrijk zijn heel sterk, voor onze bedrijven is dat land een belangrijke handelspartner. We hebben al de muntproblematiek. De wisselkoers pond-euro heeft een effect op onze marge en dat zijn zaken waar je geen controle op hebt. We kijken met argusogen naar die onderhandelingen.”

Wat is de belangrijkste bedreiging voor ons land?

SIOEN. “De jeugd is de toekomst voor

ons land. We moeten jongeren motiveren om zaken te durven opstarten, om te ondernemen en ervoor te gaan. Een positief ondernemersklimaat creëren is cruciaal. En het is ook belangrijk dat onze ondernemingen gekoesterd worden, want ze vormen de welvaart van ons land. Er moet een beleid pro bedrijven zijn, dat het ondernemen niet constant moeilijk maakt met allerlei regels, belastingen of bijkomende kosten.”

U bent op verschillende vlakken een rolmodel, ook als vrouw. U hebt zich al meermaals uitgesproken tegen quota voor vrouwen in raden van bestuur. Blijft u bij dat standpunt?

SIOEN. “Ja, maar ik vind die discussie wel heel goed, want ze heeft al veel kansen gegeven aan vrouwelijke bestuurders. Maar quota vind ik een brug te ver. Ik ben meer te vinden voor het principe *comply or explain* (afwijken van de regel mag, als je maar uitlegt waarom, *nvdr*). Alleen zie je dat veel vrouwen op een zeker moment afhaken. Tegenwoordig halen veel meer meisjes dan jongens een universitair di-

ploma. Spijtig genoeg kiezen de meeste vrouwen zodra ze jonge kinderen hebben voor het gezin, in plaats van voor een carrière. Iedereen moet doen waar hij of zij zich goed bij voelt, maar dat maakt dat je op een bepaald niveau weinig vrouwelijke kandidaten hebt. Als we een vacature uitschrijven voor een CFO, krijgen we veel minder vrouwelijke dan mannelijke kandidaten. Als je effectief vrouwelijke bestuurders zoekt, heb je dus veel minder keuze. Genderdiversiteit is overigens slechts één aspect. In een raad van bestuur is het belangrijk ook een mix te hebben van jong, oud, buitenlanders, Belgen, ingenieurs, fiscalisten, juristen.”

Hoe zit dat bij Sioen?

SIOEN. “Man of vrouw maakt niet uit. Geschikt zijn voor de baan en de capaciteiten hebben wel. Ik push vrouwen wel altijd. Bij ons zijn heel veel vrouwen op alle niveaus. Als een vrouw er echt voor gaat, is ze meestal beter dan een man. Want ze moet er echt voor vechten. Anderzijds verandert de mentaliteit wel. Jonge mannen bij ons durven ook te zeggen: Sorry, ik moet deze week de kleine van de crèche halen, ik moet vertrekken. Niemand durfde dat vroeger aan zijn baas te zeggen.”

Fa Quix, de directeur-generaal van de federatie Fedustria, omschreef u als een typische West-Vlaamse non-nonsense-ondernemer.

SIOEN. “Dat klopt, absoluut (*lacht*). Het gaat om snelheid, en ervoor gaan. Ik heb gelukkig veel energie, maar een positieve ingesteldheid helpt ook. Ik zal eerder het positieve zien dan het negatieve, en dat geeft energie. Dat is een sneeuwbal die rolt.”

Bent u ook gulzig?

SIOEN. “Naar nieuwe ervaringen. Ik doe graag gevarieerde zaken. Het is belangrijk te zien wat elders gebeurt. Ik ga ook regelmatig zelf naar een klant of een leverancier, en bezoek verschillende beurzen. Daar zie en hoor je op korte tijd veel mensen en heb je voeling met de markt. Ook hier in mijn bureau zit ik zelden alleen. Veel zaken worden in teamverband beslist. Ik houd ook van contact met mensen op alle ni-

“Als je effectief vrouwelijke bestuurders zoekt, heb je veel minder keuze”



MICHÈLE SIOEN
“Als een vrouw er echt voor gaat, is ze meestal beter dan een man.”



MICHÈLE SIOEN
 "We moeten jongeren motiveren om zaken te durven opstarten, om te ondernemen en ervoor te gaan."

KUNSTVERZAMELAARS

"Ik houd van moderne kunst. We zijn ook kunstverzamelaars, net als mijn ouders. We hebben een abonnement op de opera. We gaan naar tentoonstel-

lingen. In de weekends gaan we al snel eens naar Parijs of Londen. Mijn man beweegt graag, wil veel doen. We hebben ruime interesses. We zijn een sa-

mengesteld gezin met samen zes kinderen, maar de kinderen zijn nu jongvolwassen en bijna het huis uit. Dat biedt mogelijkheden (*lacht*)."

"Ik houd van contact met mensen op alle niveaus, zowel klanten als medewerkers. Journalisten? Niet zo"

➤ veaus, zowel klanten als medewerkers. Journalisten? Niet zo (*lacht*). Mensen maken het verschil. Gemotiveerde mensen die ervoor gaan, maken of een bedrijf succesvol is of niet."

Wat is uw managementstijl?

SIOEN. "Als ik de mensen vertrouw, krijgen ze zeer veel verantwoordelijkheid. Een bedrijf is geen onemanshow, maar een team. We hebben veel bedrijven, een dertigtal met elk dan nog vaak verschillende vestigingen. We hebben daarvoor een tiental CEO's, van wie er acht in ons directiecomité zitten. Met die acht werk ik heel nauw samen. We bellen heel veel, praten veel. Ik sta

dicht bij hen, maar geef hun ook heel veel vrijheid. Dat heb ik zelf ook moeten leren. Nog iets meer loslaten is een van die zaken die ik noodgedwongen in het VBO heb geleerd, omdat te veel zaken tijd opslopten."

Haalt u uw managementkennis ook uit boeken of is het eerder hands-on, al doende geleerd?

SIOEN. "Het is zeker hands-on. Managementboek kunnen inspireren, maar ik lees ze zelden helemaal uit. Als iemand mij zegt dat hij of zij een goed boek heeft gelezen, vraag ik naar de kernboodschap en ga ik er diagonaal nog eens door. Ik vind wel dat het belang-

rijk is constant bij te leren. Ik heb destijds ook iGMO (Impulscentrum Groei-management voor Middelgrote Ondernemingen) gedaan bij Vlerick. Dat heeft me veel bijgebracht. Opleidingen, voorzitterschappen, in raden van bestuur zitten, je leert daar altijd van. Ik ben bestuurder bij D'Ieteren, Sofina en Guberna, en heb een paar mandaten in de non-profitsector."

Is dat vanuit een persoonlijke interesse voor de kunstwereld?

SIOEN. "Ja, ik ben geïnteresseerd in kunst, muziek, in heel veel zaken. Andere dingen doen verruimt je geest, dat hoeft niet altijd professioneel te zijn. Ook sport. Ik doe een beetje van alles, maar niets heel goed. Ik heb sport nodig om de stress weg te werken. Ik probeer twee keer per week pilates te doen, en een keer per week zit ik op de hometrainer. In de zomer zwem ik regelmatig."

U verhuist straks naar kasteel Stuyvenberg. U zegt liever niet te veel in de schijnwerpers te staan, maar als er een manier is om wel in de schijnwerpers te staan...

SIOEN. "Dat heeft in de krant gestaan, maar ik hoop dat iedereen het al vergeten is. Het is een vaste huur voor dertig jaar. Het kasteel behoort toe aan de Koninklijke Schenking. Er moesten werken aan gebeuren. Wij gaan er wonen. Mijn man (Marnix Galle, CEO van Im-mobel, *nvdr*) is een bouwpromotor die niets liever heeft dan complexe projecten en grote werven (*lacht*)."

Vanwaar de verhuizing van het landelijke West-Vlaanderen naar het hectische Brussel?

SIOEN. "Ik doe veel kilometers en Brussel ligt meer centraal. Mijn manier van managen is rondgaan in al onze bedrijven. Elke maand heeft elk bedrijf een directiecomité, ik reis rond naar Duitsland, Engeland, Luik, Moeskroen, enzovoort. Ik bezoek de fabrieken, heel snel, in een kwartier zie je al bepaalde zaken, dan zitten we samen met de CEO en gaan we door de cijfers. Dat reizen vergt heel wat inspanningen, maar ik doe het graag. Al vloek ik wel eens als mijn wekker om vijf uur 's mor-

SIOEN OP DE BEURS Bron: Bloomberg

Koers van het aandeel sinds 2005



DE SELECTIEPROCEDURE

De Manager van het Jaar 2017 werd verkozen uit een lijst van ongeveer zestig kandidaten, opgesteld door de juryleden en de redactie van Trends. Na een eerste stemming reduceerde de jury die lijst tot tien genomineerden. Op trends.be konden lezers hun stem uitbrengen. De vijf kandidaten met de meeste stemmen werden voorgelegd aan de jury. Die bestond dit jaar uit:

- **Luc Vandewalle** (juryvoorzitter)
- **Daan Killemaes** (hoofdredacteur Trends)
- **Martine Reynaers** (CEO Reynaers Aluminium, ex-winnaar)
- **Rita Aerts** (managing partner Shikar Group)
- **Hans Maertens** (CEO Voka)
- **Marion Debruyne** (decaan Vlerick Business School)
- **Saskia Van Uffelen** (CEO Ericsson Belux)
- **Claire Tillekaerts** (CEO Flanders Investment & Trade)
- **Herman Daems** (voorzitter BNP Paribas Fortis en KU Leuven)
- **Luc Huysmans** (senior writer Trends)
- **Giulia Van Waeyenberge** (De Eik Group)
- **Hilde Laga** (voorzitter Gimv)
- **Bart De Smet** (CEO Ageas, voorzitter Lead-In, ex-winnaar)
- **Hans Brockmans** (journalist Trends)
- **Bert Lauwers** (journalist Trends)
- **Joost Maes** (Egon Zehnder)
- **Jean Van den Eynde** (managing director Russell Reynolds)
- **Luc Van Nevel** (ondernemer, ex-winnaar)

➤ gens gaat omdat ik een vlucht heb om kwart na zes.”

Staat Sioen over tien jaar nog op de beurs?

SIOEN. “We zien wel. Je hebt wel meer verplichtingen, maar het is niet storend. Beursgenoteerd zijn is ook interessant als we weer een heel grote overname of een belangrijke deal willen doen. Als je beursgenoteerd bent, is je aandeel gewaardeerd en dat maakt de zaken gemakkelijker. Het maakt het ook voor de opvolging duidelijker.”

Intussen draait de winkel van Sioen goed. Betekent dat ook overname-interesse?

SIOEN. “Op dit ogenblik hebben we geen interesse om extern kapitaal binnen te halen. Zelfs met al die overnames hebben we een heel sterke balans. We willen nog groeien en zolang we het met eigen kapitaal kunnen, doen we dat. Als het om een overname gaat waar extra kapitaal voor nodig is, zullen we dat bekijken.”

Zou u de meerderheid ooit willen opgeven?

SIOEN. “Liever niet.”

En voor ongelofelijk veel geld?

SIOEN. “Neen. Het blijft een familiebedrijf met een langetermijnvisie. Wat doe je dan trouwens met je geld? We hebben geen interesse om een voetbalclub te kopen (*lacht*).”

Hoe staat het met de derde generatie?

SIOEN. “Een generatiewissel is altijd een uitdaging voor een bedrijf. Maar zo ver zijn we nog niet. Ik ben nog niet afgeschreven. En we gaan er alles aan doen opdat er geen problemen van komen, door duidelijke afspraken te maken. Er is al veel meer kennis beschikbaar over de overdracht van familiebedrijven, iedereen wordt er meer op voorbereid.”

Uw dochter heeft geen zin om in het bedrijf te stappen?

SIOEN. “Zij is enorm aangetrokken

door alles wat te maken heeft met start-ups. Ze heeft er twee, en werkt in een ander bedrijf dat start-ups organiseert. Mijn oudste zoon zit bij Deloitte, mijn jongste zoon studeert nog. Ze hebben alle drie economie gestudeerd. Dat ze later in het bedrijf stappen, is niet uitgesloten. We

“Wij hebben geen interesse om een voetbalclub te kopen”

zien wel. Ik heb met mijn zussen een charter van hoe het verder moet met de volgende generatie. Er zijn acht kleinkinderen. De jongste is 14, de oudste 26. Het is heel belangrijk dat de familie hecht blijft en goed blijft overeenkomen. Er zijn drie cirkels: familie, bedrijf en aandeelhouders. Die moeten goed in evenwicht zijn. Daarom moeten er goede afspraken zijn en moet iedereen op dezelfde golflengte zitten.“

Leidt u dit bedrijf over tien jaar nog?

SIOEN. “Jaja (*lacht*). Ik hoop het toch. Ik heb nog genoeg energie. We zijn een groeiend bedrijf, we willen ervoor gaan. Er is nog heel veel te doen. Voor volgend jaar hebben we een zwaar investeringsplan van 40 miljoen euro.”

U gaat zich niet met wijn bezighouden? Uw ouders kochten in 1998 het wijndomein Château La Marzelle in Saint-Emilion.

SIOEN. “Nee, dat is de afdeling van mijn moeder. Het loopt goed, de wijn verbetert jaar na jaar. Het is een harde business, maar elke business is hard. Niets komt vanzelf.”

Wil u later ook wijn verbouwen?

SIOEN. “Ik heb nog tijd om daaraan te denken. Ik heb ook een man die enorm veel werkt en heel sterk bezig is. Dat is plezant, zo blijven we elkaar *challengen* (*lacht*).” ☺