

'Zoveel ondernemers lopen verloren'



De Tijd - 30 Mar. 2013
Pagina 19

Weinigen zijn zo manager en ondernemer tegelijk als Ivo Marechal. Gisteren was zijn laatste dag als CEO bij de logistieke gigant Essers, vandaag start hij een investeringsfonds met de goed gekozen naam Down2Earth. 'Dat ik misbaar ben, is het mooiste wat ik het bedrijf kon geven.'

Ten huize Marechal in Lummen knalt 'In the Air Tonight' van de Britse popmuzikant Phil Collins loepzuiver door de vier monumentale luidsprekers. Als het nummer na het drumsalvo losbarst, wiegt Ivo Marechal, reus op wollen sloffen, langzaam met het ritme mee. Ontspannen, vriendelijk, enthousiast. Hij is gemoedelijker dan we uit de korte contacten op recepties en aan de telefoon hadden afgeleid. Bij collega's en zakenpartners staat Marechal ook vooral bekend om zijn directe, soms zelfs harde stijl. 'Hij heeft er geen moeite mee na anderhalf uur op een vergadering binnen te komen en alles van tafel te vegen. Als het hem niet aanstaat, zegt hij het in je gezicht', zei Walter Mastelinck, de CEO van Transics, ooit in De Tijd. 'Op zijn hardheid was ik soms gezond jaloers. Ooit hebben we speciaal voor hem een track-and-tracesysteem ontwikkeld, maar dan nog ging hij keihard door op de prijs. Van iemand die H. Essers in twaalf jaar ombouwde van een simpele dozenschuiver met 700 werknemers en 90 miljoen euro omzet naar een logistieke mastodont met bijna 4.000 werknemers en 384 miljoen euro omzet, verwacht je ook niets anders. Maar in zijn mooie, pas verbouwde huis is hij de gastvrijheid zelve. Koffie dus. En Phil Collins, intussen op de achtergrond. Marechal praat het liefst over de toekomst, en enkel over het verleden 'als dat relevant is voor die toekomst'. Het tekent hem. Recht voor de raap, no-nonsense. Het investeringsfonds dat hij samen met ex-Gimv-topper Alain Keppens heeft opgericht, heet niet voor niets Down to Earth. Maar eerst nog even over dat relevante verleden. Over wat nu eigenlijk zijn echte motivatie was om afscheid te nemen van H. Essers. 'Twaalf jaar zit je in een scharnierfunctie. En dat weegt, laat ons eerlijk zijn. Je vraagt je af of je dat nog eens tien jaar wil doen. Routine kan soms beklemmend zijn. Kortom, het was te veel één ding geworden. Ik zocht meer geestelijke vrijheid. Begrijp me niet verkeerd, zolang ik bij Essers werkte, heb ik nul komma nul afspraken gehad met headhunters. Geen behoefte aan gehad.'

Probleem van de dag

'Natuurlijk viel de aankondiging van mijn vertrek zwaar bij Noël (Essers, de eigenaar en pater familias, red.). Het was een streep door zijn rekening', zegt Marechal. Waarop we spontaan denken aan het beeld dat in oktober 2007 op de frontpagina van De Tijd prijkte: Ivo Marechal die, vuist in de lucht, opveert en het uitschreeuwt van vreugde als Essers wordt uitgeroepen tot Onderneming van het Jaar. De manager die blij is voor zijn bedrijf, als was het het zijne. De manager die kansen ruikt en risico's durft te nemen, als was hij een rasondernemer. Weinigen zijn manager en ondernemer in één. Hoe geef je zoiets door aan je opvolgers? 'De opvolging gaat in familiebedrijven nooit van een leien dakje. Noël werkt al jaren aan een plan om zijn bedrijf meteen te kunnen doorgeven aan de generatie van zijn kleinkinderen. Daarom heb ik Hilde, Noël's dochter, op een bepaald moment onder mijn hoede genomen. Systematisch hield ik elke twee weken een halve dag vrij in mijn agenda. Dan bespraken we wat op tafel lag, het probleem van de dag. Als ze terugkwam uit zwangerschapsverlof, plaatste ik haar telkens in een andere functie, zodat ze het bedrijf in al zijn facetten leerde kennen. Marechal noemt het 'het schoonste' wat hij de jongste tien jaar heeft gedaan. 'Als je ziet hoe Hilde er nu stáát als gedelegeerd bestuurder, zo gedreven om het verhaal voort te zetten. En ook in de rest van de organisatie hebben jonge mensen de enorme drive om te groeien. Het bedrijf is er klaar voor. Ik ben misbaar, nu. En dat is het mooiste wat een CEO zijn bedrijf kan geven. Dat heeft me overtuigd aan een nieuw hoofdstuk te beginnen, met het fonds. Zoveel ondernemers lopen verloren, omdat ze slecht ondersteund worden. Zoals ik Hilde heb begeleid, zo wil ik ook andere ondernemers in de knop helpen. 'De manager die eigenlijk een ondernemer is: het wordt cynisch in het licht van die ene tegenslag in 1997. Toen ging Altro Steel, uitgerekend het enige bedrijf dat Marechal zelf stichtte, op de fles. 'Dat deed pijn', geeft hij toe. 'Zeker in een land dat nog altijd niet volwassen kan omgaan met mislukkingen. Nochtans is mijn succes bij Essers deels voortgekomen uit het leergeld dat ik toen heb betaald. (dan enthousiast) Het was ook zo'n fantas-ti-sche ervaring! En de huidige technologie voor het automatisch plooiën van betonijzers staat nog altijd niet op het niveau dat wij toen haalden.'

Belangeloos

Zijn drive heeft Marechal deels te danken aan zijn vader, ook een ondernemer. Een klein- en groothandelaar in zuivelproducten om precies te zijn. 'Als je meer kan dan strikt genomen van je wordt verwacht, moet je dat ook doen. Dat was zijn devies. De levensles kwam aan. Toen Marechal op internaat zat, ging hij met klasgenoten op woensdagnamiddag mentaal gehandicapten begeleiden in plaats van voetballen. In Leuven organiseerde hij een studiereis naar Japan die elke deelnemer amper 9.000 frank kostte, dankzij de 8 miljoen frank aan sponsoring. 'Het paste allemaal in wat mijn pa me had ingepeperd. Ik neem ook nog altijd liever mensen aan op basis van dit soort avonturen dan puur volgens diploma. 'Nog een anekdote om zijn drive te illustreren. 'In 2006 vroeg een fietsvriend of ik niet even tijd kon maken om zijn schoonvader-ondernemer te helpen. De man was zestig, had een complete burn-out en dreigde zijn hele levenswerk, een groep van zes bedrijfjes, te verliezen door schulden, een in elkaar geklapte markt en een ex-vennoot die hij moest uitkopen. Anderhalf jaar hebben we keihard en belangeloos gewerkt om het hele zaakje te saneren, tot er twee gezonde bedrijven overbleven. Tot mijn stomme verbazing bood die man me een pakket van zijn aandelen aan. De consultants die zich zo even tussendoor op zo'n dossier gooien, zijn dun gezaaid. Nochtans is het broodnodig voor onze economie. Het bedrijf bestaat nog steeds en draait goed, we zien zelfs kansen voor een drietal nieuwe kmo's die Marechal rond zich ziet, zijn eigen faillissement van lang geleden, zijn succes bij Essers en de eigen drang naar meer. Al die losse eindjes lijken samen te komen in het

hoofdstuk dat hij met het investeringsfonds Down2Earth wil schrijven. 'En ook het drama van Ford Genk', voegt hij eraan toe. 'Heel veel oudere ondernemers zitten op dit moment met de handen in het haar over hoe ze hun bedrijf kunnen overlaten. Terwijl er elders bij een fabriekssluiting 5.000 mensen hun job verliezen. Het laatste kan je dus deels oplossen door het eerste aan te pakken.' Daarom ook denkt Marechal dat het met het Ford-drama al bij al nog kan meevallen. 'Er is ondernemerschap, het moet alleen ondersteund worden. En het uitdoven van uitkeringen in de tijd helpt ook. Vroeger zouden meer mensen gewoon gerekend hebben op die uitkering. Nu merk je toch meer motivatie om weer werk te zoeken.'

Collectief verarmen

'Tegelijk denk ik dat we collectief verarmen. De loonhandicap raakt ons midscheeps. Ik wil daar niet te sloganesk over praten. Onze hoge loonkosten zadelen ons op met een competitiviteitsprobleem. Een arbeider verdient niet te veel, hij kost gewoon te veel. Daardoor dreigen we nu bij Essers een groot logistiek project te verliezen aan een Nederlandse concurrent. Maar we overwegen het toch te doen voor de Nederlandse prijs. Omdat we beter en efficiënter werken.' Het raakt de geboren optimist Marechal dat sommige ondernemers fatalistisch oproepen om België op te geven en weg te trekken. 'We hebben echt wel grondstoffen. Bouw daarmee wat je kan bouwen. Neem nu de farma en de biotech, daar zijn we een voorbeeldland. Dat verdient een verlengstuk in de gezondheidszorg.' 'En zo iets moet je in logistiek nog eens kunnen overdoen. We hebben toppers als Fernand Huts met Katoen Natie en Christian Leysen met Ahlers. Daar zouden we meer moeten durven in te zetten op wat de families Van Damme (Piedboeuf) en de Spoelbergh (Artois) deden in het Interbrew-model: kijk waar je belangen gelijklopen en waar je activiteiten elkaar aanvullen, en maak één internationale groep. Ooit heb ik daar met andere ondernemers over gepraat. Maar het is er nog niet van gekomen.'

Bio Ivo Marechal

- 48 jaar, gehuwd en 4 kinderen. - Zoon van ondernemers. - Studeerde af als burgerlijk ingenieur. - Richtte in 1992 Altro Steel op, dat in 1997 failliet ging. - Deed twee succesvolle turnarounds bij het constructiebedrijf Portal en bij OVP, een dochterbedrijf van Umicore. - Werde in 2001 CEO van Essers, waarna de logistieke groep snel groeide. - Zet nu zijn schouders onder het investeringsfonds Down2Earth.

Profiel H.Essers

- Opgericht in 1928 door Henri Essers, vader van de nu 70-jarige voorzitter Noël. - Werknemers: 3.750. (+ 3.150 sinds Marechal CEO is) - Omzet: 393 miljoen euro. (+ 306 miljoen sinds Marechal) - Ebitda: 48 miljoen euro. - Vestigingen: 32 in 13 landen. - Vloot: 1.350 trekkers en 2.200 aanhangwagens. - Magazijnruimte: 950.000 m².

Down2Earth

- Initiatiefnemers: Ivo Marechal en de ex-Gimv'ers Alain Keppens, Peter Kloeck en Wouter Verlinden. - Activiteit: Een investeringsfonds gericht op kmo's met een ebitda van 1 tot 10 miljoen euro en transacties van 5 tot 15 miljoen euro. - Reden: 'De 3.000 kmo's - vaak familiaal en met opvolgingsproblemen - zijn onderbediend. Ze vallen tussen de business angels en de grotere private-equityspelers.' - Verzameld kapitaal: Al 20 miljoen van de beoogde 60 miljoen euro, grotendeels vanuit het netwerk van de vier stichters. Voor de overige 40 miljoen euro is Bank Degroof aangesteld als fundraiser. - Minimale inleg: 250.000 euro. - Interesse: Er lopen gesprekken met een vijftal bedrijven.