



DE VISIE VAN **FRANCIS VAN EECKHOUT**

# ‘Van de uitdrukking ‘*ik ben binnen*’ komen mijn haren overeind’

Turkije is van levensbelang voor de West-Vlaamse pvc-raamprofielenproducent Deceuninck. Trends trok ernaartoe in het zog van hoofdaandeelhouder en CEO Francis Van Eeckhout, en kreeg er zijn toekomstplannen meteen bij. *Bert Lauwers in Turkije, fotografie Debby Termonia*

“In Turkije zijn wij koning”, zegt Francis Van Eeckhout. De flamboyante 48-jarige Roeselarenaar is CEO en grootaandeelhouder van de raam- en deursystemenproducent Deceuninck, die onlangs een fabriek bouwde in Menemen, nabij de West-Turkse stad Izmir. Turkije is van levensbelang voor Deceuninck, dat er een marktaandeel van bijna 31 procent heeft en 3000 winkels telt. Die zijn verdeeld over drie merken (Winsa, Pimapan en Egepen-Deceuninck), met elk hun eigen winkels. Een rondrit door Izmir leert dat die soms letterlijk op een steenworp van elkaar gelegen zijn. Het bezoek van Van Eeckhout diende ook om de violen gelijk te stemmen met de lokale topman Ergün Çiçekci. “Als Ergün tien jaar jonger was, zou hij nu CEO van de groep zijn”, stelt Van Eeckhout. De 63-jarige Çiçekci leidt ook de groeilanden voor Deceuninck, en ver-

trekt een dag na ons bezoek naar Colombia, waar een testfabriek wordt opgetrokken. Van Eeckhout, van opleiding handelsingenieur, verwacht veel van Colombia, dat een forse stap voor-

## GEEN FAN VAN BRUSSEL

“Ik ga niet graag naar Brussel, naar de recepties, naar de Voka’s en de VBO’s. Dat is mijn habitat niet. Ik moet in de fabriek zitten. Ik zit goed bij mijn mensen en klanten. Ik kan pas naar Brussel gaan als mijn fabrieken op punt staan. Mijn vader was geen slimme academicus, maar zei: als je in de spiegel kijkt, moet je niet kijken naar je spieren, maar naar je fouten. Ik rijd met een oude wagen met te veel kilometers, maar ik koop geen nieuwe vooraleer het bedrijf op kruissnelheid zit.”

uit moet worden voor het bedrijf dat hij tegen zijn eigen verwachting in sinds vorig jaar leidt. “Maar het is fysiek en mentaal zwaarder dan gedacht.”

Dat Van Eeckhout de lakens uitdeelt bij Deceuninck, is een gevolg van de verkoop van de familiale beton- en cementgroep VVM in 2011, een beslissing die hij nog altijd betreurt. Met zijn deel van de opbrengst van de verkoop investeerde hij onder meer in het energiebedrijf Upgrade Energy, het Nederlandse smeersystemenbedrijf Trustlube en het Belgische Bepoplast. Daarnaast liet hij zich verleiden tot vastgoedtransacties, een nare ervaring. “Als je geld hebt, trek je strontvliegen aan, met slechte bedoelingen en voorstellen. Ik werd bedrogen”, dixit Van Eeckhout, die ook een zuinig belang opbouwde in Lotus Bakeries van de familie Boone. Geen wonder, aangezien hij getrouwd is met Benedikte Boone, de dochter van ➤

**FRANCIS VAN EECKHOUT**  
“Geduld hebben wil niet zeggen dat ik braaf moet afwachten.”

**“Als je geld hebt, trek je strontvliegen aan, met slechte bedoelingen en voorstellen. Ik werd bedrogen”**

➤ voormalig topman Karel Boone. In 2013 verwierf Van Eeckhout een eerste belang van bijna 6 procent in Deceuninck, een bedrijf dat hij al lang volgde en kende dankzij zijn buurman Roger Deceuninck, die de groep internationaal uitbouwde en in 1985 naar de beurs bracht. Van Eeckhout kende dus ook het bijna desastreuze parcours van de groep, die in het midden van de jaren 2000 aan de rand van de afgrond stond. Tom Debusschere werd toen ingehaald om orde op zaken te stellen, wat in 2009 leidde tot het schrappen van 630 banen en vier fabrieken. Deceuninck kwam erbovenop, en zette nog sterker in op Turkije. Het nam er onder meer in 2014 Pimas Plastik over. Voor de financiering van die deal klopte Debusschere ook aan bij Van Eeckhout, die 41 miljoen euro inbracht. Daardoor steeg zijn belang tot ruim 21 procent, wat intussen is opgetrokken tot ruim 26 procent. Bovendien kocht Van Eeckhout vorig jaar ruim 3 procent van Recticel. En nu het niet-concurrentiebeding is verlopen, stapt hij opnieuw in de cementsector. Samen met een partner, Bruno De Mulder, investeert hij in de Gentse havenzone 42 miljoen euro in een hypermoderne cementfabriek,

## HET OUDE, VERMOEIDE EUROPA

“Ik ben een klein beetje moraalfilosoof, in de zin dat ik vind dat we in Europa verkeerd bezig zijn”, zegt Van Eeckhout. “We klinken oud en vermoeid. Wij zijn zeer bureaucratisch en te weinig flexibel. Wij tonen in Europa graag het vermanende vingertje, willen het geweten van de wereld zijn. Ik ben niet voor de Verenigde Staten, maar de Amerikanen doen dat minder. Wij zullen dan gelijk hebben, maar we gaan wel ten onder met ons gelijk. Wij denken dat we rijk en modern zijn, maar dat is niet zo. Elke week is er wel een mooi bedrijf dat gekocht wordt door Arabieren of Chinezen. En zie dan hoelang Oosterweel of Uplace al aanslepen. Je kunt voor of tegen Uplace zijn, maar er zijn juridische akkoorden. Er moet rechtszekerheid zijn.”

Cemminerals. Maar voor operationele taken past hij. Daarvoor vergt Deceuninck te veel aandacht, bleek tijdens het bezoek aan de nieuwe Turkse vestiging, waar Van Eeckhout ook zijn hele verhaal als entrepreneur deed.

“De verkoop van het familiebedrijf Van Eeckhout voelt zes jaar later nog altijd aan als een mislukking. Al zei iedereen toen: proficiat, je hebt goed gecashd. Mijn grootvader heeft een zaadje geplant, mijn vader heeft daar een struik van gemaakt, en ik heb er

twee weken vroeg de raad van bestuur of ik het wilde blijven doen. Dat vond ik een hele eer. Bovendien zit ook mijn geld erin, en daar ga je het beste voor zorgen.”

“Tom heeft de meubelen moeten redden, maar daarna is het wat stilgevalen. Er was ook geen geld. Tom heeft moeten roeien met de riemen die hij had. Daarna is hij waarschijnlijk in een fase van berusting gekomen. De familie Deceuninck was ook wat vermoeid. Dan word je als CEO niet geprikkeld.

## “Mijn vader zei: als je in de spiegel kijkt, moet je niet kijken naar je spieren, maar naar je fouten”

samen met mijn broer Philiep een boom van gemaakt. Wij zijn in 1992 begonnen met een omzet van 4,5 miljoen en zijn gestopt aan 140 miljoen, met 25 miljoen op de bank en geen schulden. Maar we hebben dan niet alleen de appels opgegeten, maar ook de stam omgekapd. Waarom? Omdat mijn broer en ik emotioneel vastzaten, met veel negatieve energie. Onze relatie was niet optimaal. En toen kregen we dat bod. 130 miljoen? Het is hoger, maar meer zeg ik niet. Het was een klassieke multiple. Mijn broer en ik hadden een voorkooprecht. Hij heeft het niet gelicht, en ik durfde niet omdat mijn gezondheid het niet toeliet. Ik was ziek geworden na een tekenbeet in Oost-Europa, niet de klassieke ziekte van Lyme, maar een variant die dodelijk kan aflopen. Ik ben in China gecrasht. Ik kreeg hoge koorts terwijl mijn hartslag 32 bedroeg, en dan die verschrikkelijke hoofdpijn... Ik heb morfine gekregen en roze olifantjes gezien. Ik kan me indenken dat mensen daar verslaafd aan raken.”

### Schwung nodig

“Ik ging vorig jaar voorzitter van Deceuninck worden, maar toen besliste Tom (Debusschere, nu CEO van Balta) om weg te gaan. Velen vreesden dat de zoektocht naar een opvolger te lang zou duren en ons zou schaden. We hebben enkele kandidaten gecontacteerd, maar ik had tijd en kon even overnemen. Na

Het was de bedoeling dat ik de nieuwe familie ging worden om Tom te prikkelen. Misschien klopt het wel dat externe managers na acht jaar een beetje uitgeblust zijn. En misschien was hij bang dat we door mijn karakter en mijn gewicht als aandeelhouder zouden botsen. Zijn vertrek was toch ontgoochelend. We hadden net een investeringsbudget van 78 miljoen euro goedgekeurd. Achteraf gezien was het misschien de juiste beslissing. Het bedrijf had schwung nodig.”

“De familie Deceuninck is nu ver-snipperd in het aandeelhouderschap. Ik heb bijna 27 procent, maar wil wat verder gaan. Ik zal allicht eindigen rond 28 procent, want ik wil niet door de warrants te dicht bij 30 komen en een bod moeten lanceren.”

“Met Recticel beoog ik zeker geen soortgelijk parcours. Ik ben erin gestapt omdat het aandeel zeer goedkoop was en het bedrijf een zeer goed management heeft, maar mijn middelen zijn beperkt, en ik geloof niet in diversificatie. Als je te veel mengt, krijg je Gentse waterzooi. Recticel heeft trouwens al een dominante aandeelhouder, Bois Sauvage.”

“Mijn schoonvader, Karel Boone, is mijn klankbord, een van de slimste mensen die ik ooit heb ontmoet. Hij raadde me aan te focussen, zowel in het bedrijfsleven als in beleggingen. Je kunt het risico wel spreiden, maar pakweg dertig aandelen kun je niet opvol-

#### FRANCIS VAN EECKHOUT

**“Ik zou liever een deeltje hebben van een goed bedrijf dan alles of een groot stuk van een minder groot bedrijf.”**

gen. En je moet investeren in wat je kent en begrijpt. De WhatsApps van deze wereld zijn niet aan mij besteed. Ik heb uiteraard al lang geïnvesteerd in aandelen van Lotus. Mijn vrouw is van de familie. Ik weet nog dat Lotus 48 à 60 euro stond en mijn schoonvader me sterk aanraade zo veel mogelijk aandelen te kopen. Maar ik was toen aan het bouwen en wou ook cash vrijhouden om eventueel mijn broer uit te kopen. Later heb ik een mooi pakket Lotus-aandelen kunnen kopen. Ik weet nog dat toen ik begin augustus 2011 VVM verkocht, het aandeel Lotus op 335 euro noteerde. Ik heb onder meer een procent gekocht van Marc Coucke. Die had geld nodig om Omega Pharma van de beurs te halen.”

#### Marathon

“Ik blijf zeker aan als CEO. Als ik er al dat werk insteek, wil ik er ook de vruchten van plukken. Eerst was ik, hand op het hart, van plan het drie tot vier maanden te doen. Maar ik ben een karaktermens. Als ik ervoor ga, ga ik er ook voor. Ik heb al negen marathons gelopen en doe aan triatlon. Ik loop wel trager omdat ik minder tijd heb om te trainen, maar de afstanden zijn nog even lang als vroeger. Deceuninck is ook een marathon. Zo’n bedrijf van 3700 mensen dat in 91 landen actief is, kun je niet plotseling een andere clown aan het hoofd staat” (lacht).

“We hebben zwaar geïnvesteerd en zullen ook dit jaar investeren. Onze fabrieken zijn sterk verouderd, en de winstgevendheid is te laag. Bovendien stijgen de grondstoffenprijzen snel, en intussen introduceren we SAP-software in de groep. Als je mij vraagt hoeveel ➤



#### DECEUNINCK IN CIJFERS

Bron: Deceuninck

In miljoen euro	2016	2015	2014
Omzet	670,9	644,5	552,8
Nettowinst	21	13,3	10,5
Eigen vermogen	275	269,3	264,5
Operationele cashflow	86,9	24,3	28,9
Personeel (vte)	3.682	3.593	3.434
Solvabiliteit (%)	45,7	47,8	52,5
Liquiditeit	1,86	2,55	1,28

# 3000

**winkels**  
heeft Deceuninck  
in Turkije.

➤ van het opkuiswerk gedaan is, dan zeg ik 10 procent. Mijn screensaver zegt ‘geduld is een mooie deugd’, maar ik ben nogal ongeduldig. Nu ik een jaar de leiding heb, besef ik dat niet alles onmiddellijk kan, maar geduld hebben wil niet zeggen dat ik braaf moet afwachten.”

“Ik geloof echt dat dit bedrijf veel meer kan. Maar het is *reculer pour mieux sauter*, slechte omzet wegsnijden. Er zijn klanten die altijd het goedkoopste raamprofiel nemen, altijd de

“Ons langetermijnplan? Ik heb onlangs het plan van Deceuninck uit 2005 bovengehaald. Daarin stond dat we in 2016 een omzet van 1,3 miljard zouden halen. Wel, we doen 700 miljoen. Plannen zijn nobel, maar het loopt niet altijd zoals verwacht.”

“De export naar groeielanden gebeurde vroeger vanuit België, maar wordt nu vanuit Turkije gecontroleerd. Die schwing is er door de crisis wat uitgegaan in België. Er was ook angst om te mislukken. Dat had te maken met

## “Zo’n bedrijf van 3700 mensen dat in 91 landen actief is, kun je niet plots omvormen omdat daar plotseling een andere clown aan het hoofd staat”

prijs willen drukken. Tegen hen moeten we zeggen: ga ergens anders. Je zult ons voortaan ook veel meer zien in B2C. Een 40-jarige weet wie Deceuninck is, maar een 25- of 30-jarige niet. We zijn zoals zoveel bedrijven zo eigenwijs om gewoon ‘Deceuninck’ op onze camions te zetten, maar mensen denken: wat maken die?”

de bijna faliekant afgelopen overname van het Duitse Thyssen Polymer. Die angst zit er nog in, zelfs bij mij. Ik had ook wat aandelen tegen 23 euro gekocht (nu is de koers minder dan 3 euro, *nvdv*). Maar ook bij de aandeelhouders en het management. Nu willen we veilig zitten. Ik wil niet het snelst groeien, maar stap voor stap.”

### ROMANTISCHE DROOM

“Ik geloof in de romantische droom van een dynastie. Mijn kinderen moeten niet in Deceuninck werken, misschien is het zelfs beter van niet. Maar toch is het jammer dat Vlaanderen geen cultuur van aandeelhouderschap heeft. Je zult zeggen ‘daar is hij weer met Lotus’, maar dat hebben ze bij Lotus wel. Na de algemene vergadering is er een souper met het management, de raad van bestuur en de familiale aandeelhouders. Die aandeelhouder kent de bestuurder niet, maar als die elkaar informeel kunnen spreken, creëer je een band. Nederlanders kunnen dat wel. Je hebt daar families als Breninkmeyer van C&A, of Heineken. Hoeveel grote bedrijven zijn in Belgische handen? Nu, als mijn kinderen willen verkopen, mogen ze verkopen. Maar ik hoop op een dynastie. Ik geef hen alvast de warmte en liefde van een bedrijf.”



### Niet naar China

“Pvc heeft in België en Frankrijk een negatieve connotatie. Elders niet. Ik denk er soms aan het woord pvc te laten vallen en ‘kunststof’ te gebruiken. Maar Turkije is een pvc-land, en in Turkije zijn we hét merk (zie kader ‘Onze ramen zijn hier een statussymbool’). We kunnen er niet veel meer groeien, wel in de groeielanden. We gebruiken het Turkse concept elders. In Chili hebben we twintig winkels, en in september openen we een fabriek in Colombia. Het vredesakkoord is er bevestigd, de FARC ontwapent, en veel geld dat naar Miami is gegaan, keert terug. Het wordt een bruggenhoofd voor Latijns-Amerika. In een eerste fase investeren we er 4 à 5 miljoen euro. Na enkele jaren kunnen we dan naar een definitieve vestiging gaan, en investeren we er allicht 20 miljoen euro. Ook het Verre Oosten moeten we bekijken. De bevolking in landen als Indonesië, Vietnam en de Filipijnen krijgt heel wat koopkracht.”

“Deceuninck naar China? Niet met mij. Ik heb er een slechte ervaring met cement gehad. Deceuninck heeft op zeker moment moeten kiezen tussen Turkije en China, en heeft de juiste keuze gemaakt. Hadden wij niet in Turkije geïnvesteerd maar in China, dan bestond het bedrijf misschien niet meer. India is wel een mogelijkheid, maar de markt voor ramen is er zeer klein. Ik maak me trouwens geen zorgen over China. Het is een pvc-land, maar voor zeer goedkope producten, met hetzelfde raam voor iedereen. In Europa hebben we andere normen en gewoontes. Ik zie ze de complexiteit nog niet aankunnen. Ik sluit niet uit dat ze ooit hier komen kopen, en dat kan Deceuninck zijn of iemand anders, maar het zal eerder iemand anders zijn.”

“Wij hebben nu ook een fabriek in Nevada, dicht bij Californië. President Trump die ‘buy American’ zegt, dat is niet slecht voor ons, want de grondstoffen, het personeel en de productie zijn Amerikaans in Amerika. Trouwens, met om het even welke president groeit de bevolking, in tegenstelling tot in Europa, en dat vertaalt zich in meer huizen en ramen.” ➤

# Altijd dicht bij uw klanten

Ook wanneer uw gsm u in de steek laat



Uw gratis vervangsmartphone ligt al klaar bij uw Bizz Expert in de shop

➤ “Onze concurrenten zijn eigenlijk de Duitsers, die een goede kwaliteit en service leveren, maar vreemd genoeg nauwelijks innoveren en niet flexibel zijn. Engelsen openen bijvoorbeeld hun raam naar buiten. De Duitsers zeggen: we gaan jullie leren dat raam naar binnen open te doen. Maar zo moet je niet met Engelsen praten. Wij zijn flexibeler, meer marketeer ook, en daar liggen onze kansen.”

### Reynaers Aluminium

“Een tool, zeg maar de metalen mal om een stuk van een pvc-raamprofiel te maken, kost 150.000 à 200.000 euro. Je hebt ongeveer acht tools nodig voor een raam. Dat kost dus al gauw 1,5 à 2 miljoen euro. Als je hetzelfde doet in aluminium kost dat 3000 euro. Maar we zien aluminium niet als een bedreiging, we surfen gewoon mee op die golf. We hebben daarom vorig jaar een fantastisch aluminiumsysteem gekocht. Dat werd wat bekritiseerd, maar je voelt dat aluminium marktaandeel wint in West-Europa. Het kannibaliseert onze pvc ook niet. En we hebben een ventilatiesysteem gekocht om te integreren in onze ramen. Binnen vier of vijf jaar zullen wij dus ook een mooie portefeuille van aluminium ramen en ventilatieroosters hebben. En dat kunnen we misschien vanuit Tur-

geweest, dan besef je wat er allemaal kan gebeuren. Ik zou dan nog liever binnen de drie jaar een fantastische fusie doen met iemand. Misschien ben ik dan geen CEO meer, maar liever dat dan nu van de beurs te gaan. Je zit dan weer gevangen en dan zijn de banken baas. Sofina, na mij de grootste aandeelhouder, is veel vermogender en zou een beursexit kunnen betalen. Maar voor zover ik weet, is dat niet de bedoeling.”

“Er wordt al tien jaar gefluisterd dat Deceuninck zou kunnen samengaan met Reynaers Aluminium. Of dat een goede partner zou zijn? Ik moet eerst Deceuninck goed krijgen. Als ik nu fuseer, moet ik onder slechte voorwaarden onderhandelen. Er zijn ook andere mogelijke partners, ook in de Verenigde Staten. Alles kan voor mij. Ik zou liever een deeltje hebben van een goed bedrijf dan alles of een groot stuk van een minder groot bedrijf. Maar ik wil uitdrukkelijk stellen dat geen enkele onderhandeling loopt.”

“Ik ga heel grof zijn: ik hoef niet meer te werken. Maar van de uitdrukking ‘ik ben binnen’, komen mijn haren overeind. Ik vind dat een verschrikkelijke omschrijving. Het tekent Europa ten volle. Ik doe dit omdat ik de drive heb. Ik kan mislukken, maar dan heb ik mij tenminste geëngageerd en geamuseerd.”

“Ik ben zeer direct en zeer gedre-

## “Er zijn klanten die altijd het goedkoopste raamprofiel nemen. Tegen hen moeten we zeggen: ga ergens anders”

kije introduceren in Frankrijk, dat een aluminiumland is.”

“Ik ben al door diverse partijen aangesproken om Deceuninck van de beurs te halen. Maar dat is geen thema voor mij. Ik zie er het voordeel niet van in. Financieel kan ik dat ook niet aan. Dan steek ik mij tien, vijftien jaar zwaar in de schulden, en ik ben net een avontuur begonnen in cement. Ik ben al een keer ziek

ven, maar ik wil ook liefst anoniem blijven. Ik wil bij de bakker in de rij staan zonder dat iemand mij herkent. Mensen zeggen ook: pas maar op dat je niet verandert, nu je geld hebt. Ik dring er bij mijn vrienden op aan dat ze het me moeten zeggen als ik zou veranderen. ‘Je bent verdikt’, was hun reactie (*schater*). Dan weet je dat je goede vrienden hebt.” ☉

## ‘ONZE RAMEN ZIJN HIER EEN STATUSSYMBOOL’



### FRANCIS VAN EECKHOUT

“We bibberen in Turkije 364 dagen, en aan het eind van het jaar zijn we telkens weer gelukkig.”

“In Turkije hebben we clips op tv, en ooit hadden we zelfs een liedje in de top dertig. De mensen zijn hier fanatiek. Ze kopen een raam en laten de beschermfolie er dan drie of vijf jaar aanhangen, om te tonen dat ze zich zo’n raam kunnen permitteren. Het is een statussymbool, zoals je soms bij ons mensen ziet die het etiketje van hun kostuum op hun mouw laten. In die vijftien à twintig jaar dat we in Turkije zijn, is het wel al dikwijls *bumpy* geweest, met hoge inflatie en politieke instabiliteit, tot en met een militaire coup. We bibberen in Turkije 364 dagen, en aan het eind van het jaar zijn we telkens weer gelukkig (*lacht*). De weg zal hobbelig blijven, maar de bevolking is jong en mercantiel.”