

BELEGGEN: DE HANDGIFT

# Trends

FINANCIËEL EKONOMISCH MAGAZINE 18DE JAAR NR 2 WEEKBLAD 110 FR. 9 JANUARI 1992

*Reportage*  
**DE VROUWEN  
ACHTER  
DE  
MANAGERS**



*Jonge goden*  
**WIE IS  
OP WEG  
NAAR  
DE TOP?**

*Carrière*  
**AUTO'S:  
DE RIJDENDE  
ZON**

## MANAGER(S) VAN HET JAAR

*Luc Bertrand, Jan Suykens, Erik Van Baren (Ackermans & van Haaren)*



# UNITED COLORS OF BERTRAND

*Eeuweling hinkstapspringt*

**Luc Bertrand is de Manager van het Jaar 1991. Een akwarel van de manager, zijn partners en de holding Ackermans & van Haaren.**

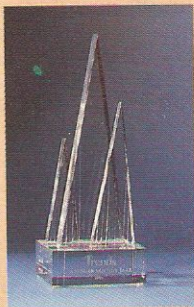


Ackermans & van Haaren heeft geen jeugdpuukels, de holding is een eeuweling, maar wandelt zonder krukken. De Vlaamse financiële groep is

diskreet en expandeert in binnen- en buitenland aan een verrassend ritme. Ackermans & van Haaren doet wat weinigen imiteren: overnames in het (verre) buitenland.

De Manager(s) van het Jaar 1991 — meervoud, omwille van het teamwerk dat AvH kenschetst — leiden een jonge holding, maar met wortels in de Belle Epoque. Ackermans & van Haaren verloor de helft van zijn baggervloot tijdens de bolsjewistische revolutie van 1917. Het bedrijf baggerde de militaire haven van Sint-Petersburg. AvH ankert in een tijd dat de mannen van veertig, waardige burgers waren met een grijzende

## HOE



De lezers van Trends en de managers van de 5000 grootste bedrijven van België, zoals ze gerangschikt zijn in de Top 5000 Trends 1991, kozen de zevende Manager van het Jaar. Een ruime voorselectie lag

op tafel tijdens de besprekingen tussen de redactie, de Vlaamse Management Associatie en drie *executive searchers*.

Onze sneuvelijst werd van 30 namen teruggebracht naar 5 (zie ook apart kaderstuk). De 30 waren mannen en vrouwen die in 1991 omwille van een opvallende beslissing in hun

baard, die ze ijdel beroerden, en buikjes waarvoor revuemeisjes vielen. De *Société Générale de Belgique* bestond, de rest niet, noch *Groupe Bruxelles Lambert* of *Almanij*, noch *Cobepa*, *Gevaert Photo Producten*, *Ibel*, *Lessius*, *Electrorail*, *Asphales*, *NIM*, *GIMV*.

Ackermans & van Haaren heeft vandaag participaties in bedrijven die samen circa 60 miljard frank omzet maken, en 12.000 mensen tewerkstellen (zie Participaties). In 1987, in dat jaar werd

bedrijf de tewerkstelling, de export, de omzet, de technologische vernieuwing, de winst, de reikwijdte, of een combinatie van enkele van deze elementen, verbeterden.

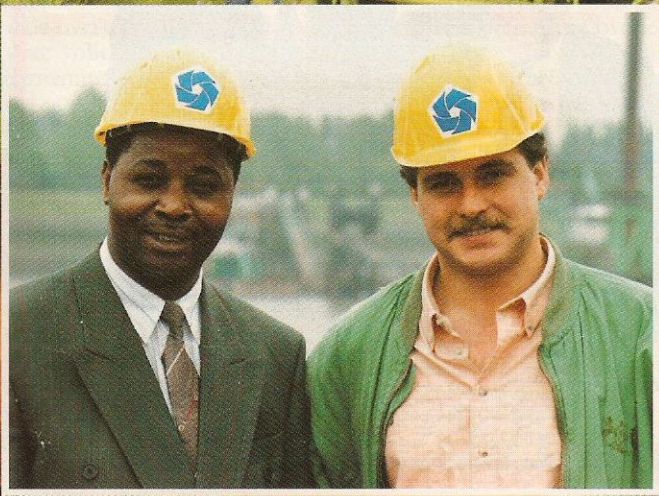
In Trends van 14 november 1991 verscheen een kaart waarmee het stempakket kon aangevraagd worden. We wilden dit jaar, en we zijn zinnens van dit systeem voortaan te blijven hanteren, de discriminatie tussen abonnees en losse koper opheffen. In de vorige jaren werden de stembiljetten enkel gestopt in de Trends-nummers voor de abonnees, en dat was unfair voor de koper bij de bladenman. Bovendien wilden we de kiezersgroep verbreden en we deden dit door het stempakket (een brochure met de kandidaten én een stembiljet) toe te sturen aan de leiders van de 5000 grootste bedrijven in België. De stembiljetten dienden toe te komen bij gerechtsdeurwaarder *Vandermarliere* in Roeselare. Het verdict viel op 21 december 1991.

er voor de eerste maal publiek gekonsoleerd, was het verlies uit de financiële

■ **LUC BERTRAND EN PARTNERS**  
*Luc Bertrand (in het midden), Erik Van Daren (links) en Jan Suykens bij het model van de nieuwste baggerboot van de DEME-vloot.*

■ **NIEUWJAARSKAART ONDERAAN**  
*De nieuwjaarskaart 1992 van DEME, een onderneming voor alle rassen, talen en continenten.*

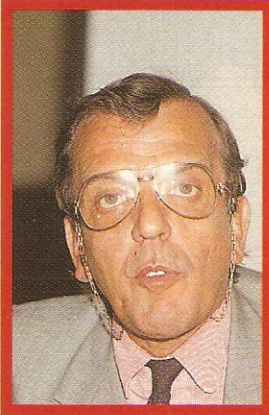






# HET NETWERK

①



②



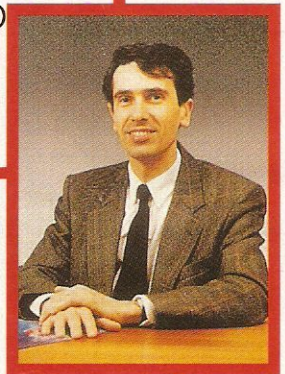
③



④



⑦



⑤



⑥

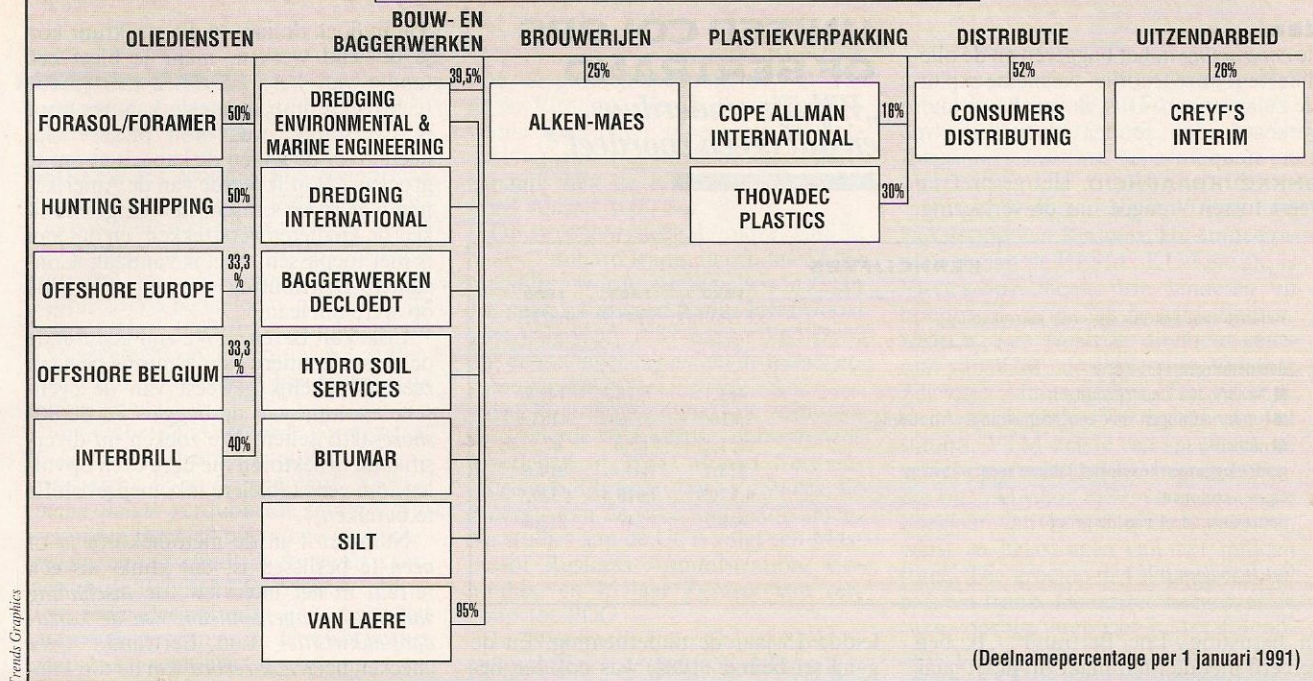
⑧



■ DE LEDEN VAN HET NETWERK  
1. Theo Maes (Alken-Maes), 2. Philippe Godfroid (Creyf's Interim), 3. de ploeg van Dredging International, 4. Paul Van Gerven (Alken-Maes), 5. Gino Van Helleputte (Thovabec), 6. de ploeg bij bouwonderneming Van Laere, 7. Jean-Pierre Lamoure (Forasol) en 8. de ploeg van Consumers Distributing.



# ACKERMANS & VAN HAAREN



Trends Graphics

■ ■ ■  
vaste activa in totaal 175 miljoen frank, per sektor was er 37 miljoen opbrengst uit baggerwerken en burgerlijke bouw, 259 miljoen verlies uit oliediensten en 46 miljoen opbrengst uit brouwerij; in 1990 was de totale opbrengst uit financiële vaste activa 360 miljoen, per sektor was er 158 miljoen opbrengst voor baggerwerken en burgerlijke bouw, 153 miljoen voor oliediensten, 102 miljoen voor brouwerij en 53 miljoen verlies voor plastic verpakking (zie ook „kerncijfers”). De hoogste beurskoers in 1987 was 12.600 frank, de laagste 7710; de hoogste beurskoers in 1991 was 39.200, de laagste 28.500.

- 1991 was een markant jaar met :
- \* de hergroepering van de baggerbelangen van *Dredging International* (AvH-CFE) en *Decloedt* in *DEME* (*Dredging Environmental and Marine Engineering*).
  - \* de start van de turn-around bij de Canadese participatie *Consumers Distributing*.
  - \* de overname van *Creyf's Interim*.
  - \* de volledige overname van bouwonderneming *Van Laere*.

Luc Bertrand en zijn co-direkteurs hebben een *regel van drie* voor hun participaties :

- \* het management moet van een excellent niveau zijn.
- \* geen exclusieve wat de sektor betreft, wel anticyclisch en gericht naar de consument.
- \* zij is voor de lange termijn.

**LEOPOLD.** Het Leopoldplein in Antwerpen is een driezijdige bastaard. Centraal in brons berijdt 's lands enige expansionistische vorst, de tweede *Leopold*, een ros. Voor hem drankhuizen, een vishandel, een kantoorbus, achter

hem flats en de redactie-etage van *Pal-lieterke*. De negentiende-eeuwse monarch kan enkel verwant zijn met het teatrale gebouw van de *Nationale Bank*, een Antwerps *château Chambord* van *Hendrik Beyaert*, uitmondend op één punt van de driehoek, én, met de *imitatio* van het geldpaleis op een tweede punt, het kantoor van Ackermans & van Haaren. In 1888, het geboortjaar van de holding, was Leopold drie jaar koning-soeverijn van Kongo Vrijstaat (hij moest de titel van Keizer van Kongo laten vallen) en stond Beyaerts verzinsel in de stijgers.

*Luc Bertrand* (40 j.) is de punt van een vijfhoek. Met *Erik Van Baren* (55 j.), *Jan Suykens* (31 j.), *Alain Dieryckx* (47 j.) en *Christian Boon* (44 j.) leidt hij de meest bescheiden, en snelst groeiende, Vlaamse holding. Hij wordt daarbij op de vingers gekeken door de bustes en de portretten van de stichters en hun diskrete opvolgers, in kamers met zicht op de bronzen koning. Ackermans & van Haaren is een overlevende van een Antwerps financieel milieu dat *Petrofina* voortbracht, de *Banque du Commerce*, de wormstekige *Crédit Anversois*, de *Banque Lambert* (korrespondent van *Rothschildt*), de Rijnlandse handelshuizen aan de Schelde, *Kreglinger*, *Osterrieth*, *Bunge*, de groei-bedrijven *Bell*, *Gevaert*, *Minerva*, en een beurs waar Florentijnen, Baltten, Engelsen en Zwaben spekulcerden. Ze verdwenen, verpieterden, werden Brussels of buitenlands. Ackermans & van Haaren is de uitzondering en sedert 1986 groeit de holding, met traditionele participaties in het baggeren en de olieboringen, uit tot een ge-diversifieerde industriepromotor met binnen- en buitenlandse participaties.

Het hoofdkwartier van de holding is bestudeerd' ouderwets en zuinig. Gemuseerd verwijst Luc Bertrand naar de Nederlandse stichters van AvH : „We letten op zijn Hollands op de penning, een frank is hier nog steeds een frank. Menig bedrijf is in een dal gezakt, in het jaar na het betrekken van een nieuw kantoorgebouw.”

De karigheid illustreert de baas door om 14.00 u. — het eerste gesprek met Trends voor de *winnaar*-cover zal beginnen — twee sandwiches te bestellen voor zijn lunch. Hij heeft net tijdens een middagonderhoud een zakenpartner letterlijk op zijn honger gelaten, en zal later bevestigen dat de eetcultuur van AvH spartaans is.

AvH is de financiële toeverlaat van *Theo Maes* (*Alken-Maes*), *Paul Van Gerwen* (idem), *Tony Van Coillie* (*Van Laere*), *Etienne De Kegel* (idem), *Marc Stordiau* (*Dredging International*), *Christian Van Meerbeeck* (idem), *Alain Bernard* (idem) (zie ook *Omslagverhaal* van Trends 12 juli 1990), *Gino Van Helleputte* (*Thovadec*), *Philippe Godfroid* (*Creyf's Interim*), *Vic Steel* (*Consumers Distributing*), *Guy Cogan* (idem), *Bill Young* (idem), *Jean-Pierre Lamoure* (*Forasol*), *Gerard Godde* (idem) en *Rick Grogan* (*Cope Allman*) (zie *Het Web*).

Luc Bertrand : „De bekroning tot Manager van het Jaar arriveert enkele jaren te vroeg. Ackermans & van Haaren begint na zes jaar diversifikatie — ingezet met de participatie in de familieholding van Theo Maes in 1986, met *BSN* de eigenaar van de tweede grootste Belgische brouwerij, *Alken-Maes* —, zijn rol als industrie-ontwikkelaar beter te bevatten en ik voorspel dat we buiten



■■■

de *contracting* in het baggeren en de oliediensten, onze traditie, versnelde expansie zullen tonen. Dus, ik was liever later verkozen, dan zouden we volledig in bloei staan."

**ONKREUKBAARHEID.** Het gesprek laevert tussen vreugde om de verkiezing,

## UNITED COLORS OF BERTRAND

*„Wij zijn underdogs, en dat is een voordeel.”*

### KERNCIJFERS

	1990	1989	1988
Balanstotaal gekonsolideerde jaarrekening	5.677,3 (★)	5.541,9	4.871,1
deelnemingen			
■ verbonden ondernemingen	483,1	275	142,7
■ ondernemingen met een deelnemingsverhouding	3.828,1	3.760	3.183,5
■ andere	151,1	67,6	67,2
geldbeleggingen (exclusief latente meerwaarden)	373,1	841,4	914,6
eigen vermogen	4.971,9	4.918,4	4.329,7
nettowinst (deel van de groep)	438,2	347	212,8

(★) In miljoen fr.

en berusting. Luc Bertrand : „Ik ben vereerd met de titel, maar hij moet naar een *team* gaan, naar de leden van het netwerk die in hun bedrijven de échte slag leveren. Ik heb schrik van die voorbeeldrol, de weg die wij kiezen is voor ons op maat, maar misschien voor anderen slecht.” Het entoesiasme flakkert op als hij even de kamer uitstapt met, „Ik moet u iets tonen”, en bij zijn retour, stralend, de nieuwjaarskaart toont van Dredging International. Een zwarte met das en jasje en *hard hat*, een blanke in werklunje en *hard hat* (zie illustratie, in medaillon). *United Colors of Ackermans & van Haaren*, met dank aan *Benetton*. Luc Bertrand : „Dat willen we zijn, een entoesiaste groep van mensen, wereldwijd, zonder onderscheid van ras of taal, professioneel en samenhorig. We vormen vandaag nog geen gestroomlijnde financiële klub, maar we zetten die evolutie in. Een Belgische bouwer zegt, en ik vind dat een leuke belijdenis, *profit and fun*, ik volg hem daarin, maar voeg eraan toe, *integrity*. Winst, plezier en onkreukbaarheid, dat zijn onze ingrediënten.”

**FAMILIES.** Ackermans & van Haaren steunt op families en op de beurs (30%). Luc Bertrand : „Er is geen in-teelt, maar we zijn attent op de band tussen de managers en de families, die mag niet verloren gaan.” Nu zit de vijfde generatie van de stichters Ackermans en van Haaren, inwijkelingen in Antwerpen vanuit het Noordbrabantse dorp Kerkdriel bij Den Bosch, in het kapitaal (AvH is vandaag Belgisch, voor de volle honderd procent). Zij heeft AvH vergrendeld in 1984 door de oprichting van de familiale holding *Belfima*, die 32% van de AvH-aandelen controleert. De families wilden een professionalisering. *Simon Deckers*, geen familielid, vandaag ondervoorzitter,

leidde 15 jaar de onderneming. En de gang ter beurze (1984) was ook een belangrijke stap naar de beroepsmatigheid.

Drie van de vijf hoofdpartners zijn toch nog steeds ingehuwd. De overgrootvader van Erik van Baren was een van Haaren. De jonge Van Baren werd geboren in Le Havre, bij de werf die zijn vader leidde voor Ackermans & van Haaren. Erik Van Baren was 6 jaar hoofd van Dredging International voor hij naar de holding stapte. Luc Bertrand is gehuwd met *Fabienne Ackermans*, Alain Dieryckx met *Martine Ackermans*.

Luc Bertrand is een zoon van *Fernand Bertrand*, het hoofd van de toenmalige Antwerpse groep *Plouvier-Kreglinger*, en voorzitter van de *Benelux Bank*, die toen in handen was van *Bankers Trust* (nu *Indosuez*). De familie Bertrand, van oorsprong Antwerps, is sedert 3 generaties actief in het lokale bedrijfsleven. Luc Bertrand, handelingenieur van de KU-Leuven, volgde het executive training program van *Bankers Trust* in New York. De stage liep uit op een heuse loopbaan, van 1974 tot 1986, bij het Amerikaanse bankhuis, een retailbank gemetamorfozeerd tot een investmentbank die, wat *placing power* en financieel vernuft betreft, niet onderdoet voor bijvoorbeeld *Salomon Brothers*. In zijn Londense periode bij *Bankers Trust* negotieerde Luc Bertrand de buy-out van Brouwerij Maes van *Grand Metropolitan* (Britten) en stond mee aan de wieg van de oprichting van *Belgian Universal Beverages*, de familieholding van Theo Maes. Deze onderhandelingen inspireerden Bertrand tot de overstap, AvH was aan een diversifikatie toe, en hij zat al drie jaar in de raad van bestuur van AvH : „*Bankers Trust* was een grote bank met 1000 medewerkers in Londen, 12.000 wereldwijd en een jaarwinst van

350 miljoen dollar. In die structuur kon je boeiend werken, maar je bleef een tandje van het rad. Hier heb je een rechtreekse impact op de balans. Voor ik overstapte, was mijn piekervraag, heeft AvH de wil en de capaciteit om te groeien? Wat ik leerde van de Amerikanen was risico's inschatten en gesofisticeerde kredieten verstreken, en dat kan ik hier toepassen, weet ik vandaag. *Consumers Distributing* was een akquisitie op wereldniveau.”

Erik Van Baren : „We zijn gedurende de eerste honderd jaar van ons bestaan zeer afhankelijk geweest van de cyclische evolutie van de bagger- en de *off-shore*-activiteiten. We zoeken nu diversifikatie in sectoren die deze cycli opvullen, om een stabielere inkomensevolutie te bereiken.”

Nummer 1 in de methodiek om ja of nee te beslissen is, dat klinkt als een refrain in het interview, de *inschatting van het managementteam van de kandidaat-akquisitie*. Luc Bertrand : „We checken het *track-record* van de direktieleden, als er problemen zijn, is het meestal daar, niet op het niveau van het middelmanagement. Wat heeft hij of zij gedaan? Die cijfers kan je terugvinden over bijvoorbeeld de jongste vijftien jaar, elk curriculum vitae kan weleens opgesmukt worden, maar met de cijfers na te trekken, ontdek je wat iemands cycli van sukses, pech, sukses, tegenslag zijn.” High tech schrikt AvH in beginsel niet af. In de voorbije vijf jaar belandde geld bij *Iris* en *Picotron*. Luc Bertrand : „We hebben 100 miljoen frank gefourneerd aan *Iris*, maar ontdekten hoe moeilijk het is om wereldwijd uit te pakken met een high techprodukt, na zes maanden heb je een commercieel model, en op een vingernip is het alweer achterhaald. Nadien heb je de zeer moeilijke fase van de distributie, we hadden kunnen doorgaan tot 350 miljoen frank, maar we kapten. Leerzaam was het alleszins.”

*Picotron*, in samenwerking met de GIMV, werd na 3 jaar eveneens uit de portefeuille gehaald. Luc Bertrand : „De verhouding tussen de noodzakelijke investeringen en de opbrengsten was niet interessant.” AvH heeft geen vooringenomenheden, zegt Bertrand, er wordt samengewerkt met de GIMV : „De GIMV is een dynamische holding, wel een staatsonderneming, maar met de beginselen van een privé-groep, het zijn harde zakenmensen. Wij werken nu samen in DEME en hopen op contacten bij *Aquafin*.”

Erik Van Baren : „Aan vijandelijke overnames wagen we ons niet, alhoewel we geen zachte jongens zijn, om ons territorium te beschermen, zijn we bereid ver te gaan, en dat hebben we bewezen door Decloedt uit de handen te houden van *Boskalis*, om DEME te vormen.”



## DE VIER

**WIKKEN EN WEGEN.** Met olympische gelatenheid, zoals het past voor sportieve verliezers, hebben vier van de vijf kandidaten voor de trofee Manager van het Jaar, vernomen dat ze een mooie score behaalden, maar niet de score. Het hoogste stemmenaantal kwam terecht op de naam van *Luc Bertrand* van *Ackermans & van Haaren* (zie hoofdverhaal).

In alfabetische volgorde geven we de *fiche* van de overige kandidaten.

**DESMET.** *Wim Desmet* van *Neckermann België* verdubbelde in 1991 zijn reisgroep door de overname van *Sunsnacks*, en herschudt daarmee de kaarten in de Belgische toeristische industrie. *Wim Desmet* zette 20 jaar geleden voorzichtige stapjes in de reisbranche, met het exclusieve agentschap voor België van de Duitse reus *Neckermann* (vandaag de nummer vier in Europa, met 2,5 miljoen klanten, na het Britse *Thomson*, het Duitse *TUI* en het Franse *Club Med*). Het eerste *WDR* (*Wim Desmet Reizen*) reisbureau kwam in Hasselt, het tweede een vijftal jaren later in Antwerpen.

Vandaag is de 43-jarige Gentenaar, en vader van drie kinderen, gedelegeerd bestuurder van *Neckermann Reizen NV*, omzet 2,7 miljard frank. *Neckermann* is onder *Desmet's* leiding uitgegroeid tot een volwaardige Belgische touroperator — wel afhankelijk van de *NUR*-groep — die 20 % van de markt inpikt.

Toen einde zomer '91 *TEA* kantelde, kocht *Wim Desmet Sunsnacks*, hij wilde daarmee het monopolie rond *Sun International* doorbreken.

**GOOSSENS.** *John Goossens* van *Alcatel Bell* zit op de top van de golf. *Alcatel Bell* is reeds twee jaar zijn kind en heeft de stempel van *Goossens* opgedrukt gekregen. Hoogtepunten van de voorbije maanden zijn: de decentralize-

ring, de groeiende export, de penetratie in Rusland, het eerste dividend in China, de vitalere ploeggeest, de ontdekking van de eindgebruiker, partnerships met de RTT en Systeem 12 werd *Alcatel 1000-S12*.

Op twee jaar steeg de omzet van 30 naar 31 miljard frank, in een markt die moeilijker wordt, en de nettowinst van 1,8 naar 2,1 miljard frank. *John Goossens* volgde in 1989 baron *Van Dyck* op, de manager-copain na de managerschooldirecteur.

De 46-jarige topman is de zoon van de gevierde Antwerpse entrepreneur (overleden in 1988) *Marcel Goossens (Sabena)* en huwde *Anita Vaxelaire*, de synergie van de twee familiefortuinen. Na studies aan de UCL volgt een Master of Business Administration, Columbia, en 15 jaar *Texaco*, van verkoop tot PDG.

In 1989 wordt *John Goossens* gekoppensneld voor de grootste elektronika-onderneming in Vlaanderen.

**KUMPEN.** Op 1 januari 1991 werd *Robert Kumpen* gedelegeerd bestuurder van de nieuwe groep *Keramo Wienerberger NV*: een omzet van 3 miljard frank, bij een productie van 176.000 ton gresbuizen in vier Europese productiecentra.

De joint venture tussen de Oostenrijkse gigant *Wienerberger Baustoffindustrie AG* (omzet 40 miljard frank) en de Vlaamse KMO *Keramo NV* kwam uit de bus, na gesprekken met de drie resterende concurrenten in de Europese gresbuizenbranche. *Keramo* stond voor de keuze: als KMO opgeslokt worden door een mastodont of stuk gaan door familiale versnippering.

*Robert Kumpen* speelde het hard: Hasselt blijft het Europese hoofdkwartier en het knooppunt voor centrale beslissingen, *Robert Kumpen* behoudt de algemene leiding van *Keramo Wienerberger*.

Het bedrijf wil in Europa de nummer één worden. In 1991 kocht *Keramo Wienerberger* in de ex-DDR de

gresbuizenfabriek van *Zwickau*. Het productie-apparaat werd vernieuwd, de capaciteit op 25.000 ton gebracht *Zwickau* wordt het scharnierpunt in Midden-Europa.

*Robert Kumpen* draait 17 jaar mee aan de top van *Keramo*. Hij studeerde rechten aan de UFSIA, KU-Leuven, is *Vlerick-boy*, heeft drie kinderen en houdt van voetbal en de wijde natuur.

**NEELS.** *Leo Neels* is directeur-generaal van *VTM*, de succesrijke Vlaamse Televisie Maatschappij. De bekende jurist werd einde 1989 hoofd van het station. *VTM* kende een spectaculaire groei, opgericht in 1987 begon de zender op 2 februari 1989. Over het eerste boekjaar van 11 maanden was er een winst na belastingen van 181 miljoen frank. Die groeide in 1990 aan tot 492 miljoen frank. De omzet steeg over de twee voorbije jaren van 3,2 tot 4,3 miljard frank (plus 36 %). Begin 1991 keerde *VTM* een eerste dividend uit.

*VTM* leidde tot een snellere volwassenheid van de Vlaamse beeldindustrie. *Leo Neels* was zes jaar betrokken bij *VTM*, voor hij directeur-generaal werd, onder meer bij de allereerste besprekingen, toen tv nog een boeman was voor de uitgevers.

Begin 1991 haalde *VTM* een kijkdichtheid van ongeveer 45 %, een cijfer dat zijn weerga niet vindt in Europa. De zender stelt ongeveer 150 mensen rechtstreeks en 200 onrechtstreeks tewerk. Er was sprake van een *VTM*-radio en samenwerking met buitenlandse zender. De overheidsomroep *BRT* was gedwongen te reageren en kreeg van de politici meer vrijheid om reclamegebonden uitzendingen te maken.

De Vlaamse commerciële zender staat nu voor de uitdaging een sterke zender te blijven, in een Europese omgeving die door nieuwe richtlijnen veel opener wordt. Hier kan *Leo Neels* zijn kennis van het mediarecht optimaal inzetten.

*Luc Bertrand*: „Door de Golfoorlog hebben we twee jaar verloren in de offshore. Zolang er geen vertrouwen en stabiliteit is, zal de olie-exploratie blijven stagneren, maar op termijn is hier veel *uplift-potential* voor ons. De oliebranche is zo vluchtig, in mei 1982 had Mexico een betere kredietnotering dan Frankrijk, in september 1982 kondigde het land een moratorium af. Tussen 1985 en 1989 verloren we 3 miljard Belgische frank in reële substantie bij onze Franse participatie *Forasol*, toen hadden we eenderde van de aandelen, nu de helft. Maar, men zal beginnen inzien dat er te weinig olievoorraden aange-

boord zijn. Dat wordt een signaal. *Forasol* maakt opnieuw winst sedert 1989, en die gaat in stijgende lijn, ondanks de moeilijke markt.”

**UNDERDOG.** België wordt leeggekocht, aldus de bekende deun, *AvH* geeft tegengas door akquisities in Canada en Frankrijk. *Luc Bertrand*: „De regels in andere landen zijn moeilijker en België heeft niet de financiële en menselijke capaciteit om overnames te doen in het buitenland, zoals Frankrijk en Nederland. Alhoewel, misschien is het toch onze fout, als ik kijk naar *William Wilford* van *European Waterproof Group* en hoe die erin lukt in Nederland, een zeer

moeilijke omgeving, toch aan zijn doel te geraken, dan hebben de Belgen misschien een gebrek aan lef.”

*AvH* heeft veel vrienden en de kleinschaligheid is een voordeel, zegt *Luc Bertrand*: „We hebben de sympathieke kleur van de *underdog*. Als men moet kiezen tussen de grotere holdings of *AvH* komt men vaak hier aankloppen. Als u een manager zou zijn, wat zou u kiezen? Wij laten het management onafhankelijk zijn weg volgen en spreken een taal die de eigenaar begrijpt. Onafhankelijkheid wordt een belangrijker thema voor de ondernemingen.”

FRANS CROLS ■