

DE HERBORNEN FARMABUSINESS VAN
UNIZO-VOORZITTER KARL VERLINDEN

‘Ik heb niemand meer om tegen te klagen’

Karl Verlinden kent als topman van de familiale farmaonderneming Qualiphar de grieven van onze kmo's als geen ander. Het is handig als je dan ook voorzitter bent van de zelfstandigenorganisatie Unizo. **BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE JONAS LAMPENS**

Beter laat dan nooit, moeten Karl Verlinden en zijn broers Marc en Tom hebben gedacht toen ze een zakenbank en een consultancybureau inhuurden om de strategie van Qualiphar onder de loep te nemen. Het resultaat is er dan ook naar: heel de structuur van hun bedrijf, dat vroeger rustig voortkabelde, ging door de mangel. Die oefening gaf een boost aan het zelfvertrouwen ten huize Verlinden. Het potentieel van hun bedrijf, dat vader Eduard in 1970 van de ondergang had gered, bleek veel groter dan gedacht. Het maakt dat Qualiphar tot nader order op eigen houtje aan de weg blijft timmeren. Zelfs het enorme geldgewin van sectorgenoot en concurrent Marc Coucke, die zijn Omega Pharma onlangs van de hand deed, verandert daar niets aan.

Er is veel gebeurd bij Qualiphar.

KARL VERLINDEN. “We hebben ons heruitgevonden. Ruim twee jaar geleden zijn we begonnen met een grote strategische oefening. Ons buikgevoel zei dat we moesten ingrijpen en bijsturen. We konden het nog wel volhouden, allicht tot aan ons pensioen, maar met die ambitie en spirit konden we niet tevreden zijn. We wilden het bedrijf een tweede adem geven. Een managementconsultant, Juul Ivens

van MCL, heeft ons daarin heel goed begeleid.

“En het bedrijf is spectaculair veranderd. We hebben het potentieel ontgonnen om nog heel veel te groeien. We hebben nu een andere strategie, andere structuren, een andere benadering van de markten, een andere interne rapportering en een ander personeelsbeleid. Ook in onderzoek en ontwikkeling is er een enorme

“Er wordt misbruik gemaakt van de passie van ondernemers voor hun bedrijf en hun baan”

expansie van personeel en competentie. Alleen de buitenmuren van dit gebouw zijn niet veranderd.

“We zijn intussen al twee jaar bezig met een investeringsprogramma van 15 miljoen euro, dat nog twee jaar zal duren. De professionalisering is misschien wel ons grootste succes. Daarvoor hebben we onder meer een niet-familiale CFO aangeworven. Dat veranderingstraject is een heel boeiend verhaal. Het is een hele uitdaging om je mensen mee te krijgen, terwijl die misschien dertig of veertig jaar gewend waren hun werk op een bepaalde

manier te doen. Ze willen je wel geloven omdat je toevallig de baas bent, maar je merkt de scepsis. En als dan de eerste positieve reacties komen, is dat zo plezierig.”

Jullie zijn te gezapig geweest?

VERLINDEN. “Ja. Hadden we dit al vroeger moeten doen? Ik ben ervan overtuigd van wel. Je kunt daar heel lang bij stil-

staan, maar het verleden is het verleden. Sla de bladzijde om.”

Twee jaar geleden bleek dat u ook een zakenbank, Bank Degroof, had ingeschakeld. Dat zwengelde de speculatie over een verkoop van het bedrijf aan.

VERLINDEN. “Een verkoop was toen geen reële optie, en vandaag ook niet. Waarom zouden we dat doen? We hebben een heel mooi plan. We hebben door die ervaring wel veel geleerd over de professionalisering van onze organisatie en onze marketing. Toen we met die bank praatten, ➤

KARL VERLINDEN
"We hebben ons
heruitgevonden."



➤ bleek dat we niet eens de helft van de informatie hadden waarvan zij vond dat we die moesten hebben.

“Ik vind trouwens dat je je moet wapenen tegen bedrijfsblindheid. Als je eenzaam aan de top staat, denk je al gauw dat je het altijd juist hebt. Je mag niet gierig zijn op goede adviseurs.”

U bent met voorschriftvrije geneesmiddelen, vitaminen, cosmetica en healthcarmiddelen actief in dezelfde sector als Omega Pharma. Is Marc Coucke jullie grote voorbeeld?

VERLINDEN. “Petje af voor wat hij heeft gerealiseerd. Zo moesten er meer zijn. Maar van Omega Pharma hebben wij nooit veel last gehad. De markt is groot genoeg. Hij heeft ons wel wat gepusht

ijzer smeden terwijl het heet is?

VERLINDEN. “Als morgen iemand komt aankloppen met wat in onze ogen een gouden kans is, zullen we die moeten bekijken. Maar op dit moment is er geen haar op ons hoofd dat zoiets ernstig zou nemen, vanwege het grote potentieel dat wij zelf zien voor de volgende jaren. Eerst de waarde ontginnen, en dan kunnen we aan andere dingen denken.”

Zeg nooit nooit?

VERLINDEN. “Dat is waar. Het is een cliché, maar in elk cliché zit wel een stukje waarheid. Als er morgen iets gebeurt met mij of een van mijn broers, en er komt iemand langs, doen we het misschien wel. Regelmatig nemen mensen contact op die zeggen: ‘Ik wil met u praten over dat

Enkele jaren geleden dacht u hardop aan de Verenigde Staten?

VERLINDEN. “We zijn daarmee bezig geweest, maar we gaan dat toch niet doen omdat het potentieel veel groter is in andere landen, zoals Polen. Ook Slovenië en Oezbekistan gaan fantastisch, en we zoeken klanten die onze producten verkopen tot in Rusland. We hebben al producten in 57 landen, maar er is veel meer mogelijk. Alleen van China en India blijven we af. We moeten zien waar we onze middelen aan uitgeven. We mogen niet te snel willen lopen. De focus ligt vooral op Europa. Voor die groei hebben we nieuwe productielijnen en installeren we nieuwe productieketels.”

En dat allemaal met een investeringsbudget van 15 miljoen euro.

VERLINDEN. “Dat zal wel genoeg zijn zeker, als je dat allemaal moet doen zonder subsidies? Wat ook een schande is.”

Ontbreekt nog iets aan jullie productengamma?

VERLINDEN. “Nee, er zijn weinig domeinen die we niet coveren. We hebben vrijwel voor alles een product, behalve voor de heel grote segmenten zoals hoofdpijn en maagpijn, want dat is het speelveld van de grote jongens. Er zijn natuurlijk wel producten waarmee we meer zouden willen werken. Maar dat kan dan niet omdat de administratieve rompslomp zo belachelijk groot is. Soms neemt een registratieprocedure twee jaar in beslag. Dat is een schande. Ik hoop echt dat de overheid op tijd inziet dat ze moet stoppen met die overregulering. En je mag over de regering zeggen wat je wilt, maar minder ambtenaren betekent in de praktijk langere wachttijden. Je haalt je budget niet, omdat je voor een soms domme reden een goedkeuring niet krijgt.

“De ondernemer staat meer en meer alleen. Ik heb niemand meer om tegen te klagen. Een voorbeeld: ik ben persoonlijk correctioneel verantwoordelijk voor arbeidsveiligheid of voor milieudelicten. Als ik dan naar politici ga om over een probleem te praten, zeggen ze: ‘Je hebt misschien gelijk, maar het is mijn probleem niet. Los het zelf maar op.’ Politici hadden vroeger een beroep, nu zijn het allemaal beroeps politici. In de vakbonden zitten knappe academici die heel

“Als je eenzaam aan de top staat, denk je al gauw dat je het altijd juist hebt. Je mag niet gierig zijn op goede adviseurs”

om dingen te doen die we niet, of anders, of later zouden hebben gedaan. Hij is zo creatief dat heel wat marketingafdelingen van bedrijven in onze sector veel naar Omega Pharma kijken. Coucke heeft andere systemen gebruikt, andere kansen gezien en de consument anders aangepakt. Maar kopiëren is nooit goed.”

Is dat wel zo?

VERLINDEN. “Wij hebben een andere achtergrond. Wij zijn meer een industriële speler, hij leidt meer een marketingbedrijf. Hij heeft een andere invalshoek, die minstens even eerbaar is als de onze. Het is een knappe ondernemer, maar zo zijn er nog velen.”

Zien jullie elkaar?

VERLINDEN. “Marc Coucke heb ik ooit een keer gezien, maar ik ken hem niet. Net als Yvan Vindevogel trouwens, de CEO van Vemedia. Ik heb hem al eens kort gesproken op een farmabeurs, maar ik heb nog nooit met hem aan tafel gezeten.”

Het zijn gouden tijden voor otc. Voor fusies of overnames moet u toch het

product.’ Dan zeggen wij: ‘Kom maar af.’ Een gesprek weigeren is altijd lomp. Maar alle elementen om een succesvol verhaal te schrijven, zijn hier aanwezig.”

U kunt ook een durfkapitaalgroep binnenhalen.

VERLINDEN. “Op dit moment hebben we daar geen behoefte aan. Ons plan heeft al zo veel tijd en energie gevegd, en we steken er nog altijd heel veel energie in om het te realiseren. Bovendien, er is meer in het leven dan getalletjes. Elke dag met veel plezier opstaan en hier-naartoe komen, is ook iets.”

Speelt er een ander scenario in jullie hoofd? Een kapitaalverhoging? Een beursgang?

VERLINDEN. “Nu niet. We hebben zo veel goede producten. Onze interne groei is fenomenaal. Door de nieuwe aanpak zit onze pijplijn voor de komende drie à vier jaar propvol. Ik wil ook absoluut nog gaan voor externe groei, maar eerst moeten de structuren en de systemen op punt staan.”

Op welke markten richt u uw pijlen?

KARL VERLINDEN
 "Een gesprek
 weigeren is
 altijd lomp."



'GEDAAN MET MARATHONS'

"Mijn vrije tijd gaat naar Unizo. Dat is een passie", zegt Verlinden. "Maar het plezierigste en het belangrijkste is gewoon met mijn vrouw en kinderen, of met vrienden gezellig rond de tafel te zitten. Tot voor enkele jaren liep ik marathons. Ik heb er vier achter de rug. Maar mijn dokter adviseerde me ermee te stoppen. Er is te

veel slijtage aan mijn knieën. De laatste keer dat ik een lange afstand liep, kon ik nadien amper de auto uit. Maar ik mis het. Ik liep in een club met anderen van wie ik niet wist hoe ze heetten of wat ze deden. Dat vond ik zalig en ontspannend. Ik zoek een alternatief. Ik ga soms naar de fitness. Dat is helemaal mijn ding niet,

maar dat nog liever dan fietsen."

"Ik heb drie kinderen, tussen 23 en 17. Of ze in het bedrijf zullen komen, weet ik niet. Voor mij was het vanzelfsprekend dat ik in het bedrijf van mijn vader zou stappen, maar voor hen niet. We zullen wel zien. Als ze dat willen, graag. Maar als ze niet willen, is het maar zo."

Acht jaar geleden zei u al dat de politiek zich meer bewust moest worden van de kmo's.

VERLINDEN. "Het is alleen nog maar verergerd. Onze politici reizen naar Detroit en alle hoeken van de wereld voor Opel en Ford, en terecht ook. Maar ze mogen ook weleens moeite doen voor al die kmo's. Die zorgen voor bijna 70 procent van de werkgelegenheid in dit land. Ik ben echt geschandaliseerd, ik ben op kabinetten geweest om te vragen hoe ik steun kan krijgen, want ik verbeter mijn fabriek met de nieuwste technologie. En dan ben je juist te klein of juist te groot. Ik val overal tussen de regeltjes. Terwijl groten als Janssen of Opel – het maakt niet uit – subsidies krijgen voor van alles en nog wat. Ik vind dat niet kunnen. Ik krijg dan antwoorden van heel betrokken ambtenaren die zeggen: 'Dat is waar, dat is een probleem.' Maar zij mogen geen oplossing bieden. Daar maak ik me druk in.

"Er wordt misbruik gemaakt van de passie van ondernemers voor hun bedrijf en hun baan, want ze doen er alles voor en geven niet op. Het is hun leven. En dus vind ik dat de politiek en de vakbonden daar schromelijk en bijna gewetenloos van profiteren, want zij weten ook dat wij altijd zullen blijven werken. Er zijn heel veel zelfstandigen die met moeite aan het einde van de maand rondkomen, maar nog liever dat dragen dan voor iemand te gaan werken of iemand te ontslaan."

QUALIPHAR IN CIJFERS

Bron: Qualiphar

In duizend euro	2013	2012	2011
Omzet	31.942	31.916	34.528
Nettoresultaat	1.224	950	1.909
Eigen vermogen	15.156	26.232	27.918
Liquiditeit	1,4	0,9	1,1
Solvabiliteit	52 %	56 %	62 %
Personeel*	192	198	202

*op afsluitdatum

"Er is
 meer in het
 leven dan
 getalletjes"

Hoeveel werknemers hebt u?

VERLINDEN. "Ongeveer 440, van wie er 210 in Puurs werken. En weet u, als kmo hebben wij elf arbeidssystemen. Ik ben akkoord met flexibiliteit, maar die kun je niet oneindig rekken."

Hebt u het voorzitterschap van Unizo aanvaard om de hefboom groter te maken om uw bezwaren te uiten?

VERLINDEN. "Nee. Qualiphar en Unizo zijn aparte werelden. Die mag je niet mengen. Het klinkt ouderwets, maar dat is voor mij maatschappelijk engagement. Het is helemaal geen spreekbuis voor mijn persoonlijke frustraties, als ik die al zou hebben. Het is een voorrecht om in naam van heel veel ondernemers aan Karel Van Eetvelt (gedelegeerd bestuur- ➤

goed weten waarover het gaat, maar die nooit in een fabriek hebben gestaan. Ook in de administratie zie je allemaal academici van een hoog niveau. Er is structureel iets mis, en je voelt dat iedereen zijn handen ervan aftrekt, en dat is erg. "Er zitten ook bijna geen ondernemers meer in de parlementen. Maar wat kun

je er ook gaan doen? Je verliest er tijd. En dan gaan journalisten lijstjes maken over hoeveel keer je in die commissie was en hoeveel vragen je hebt gesteld. En dan krijg je bij de volgende verkiezingen 1 op 10 op je rapport. De impact daarvan is heel groot. Waarom zou je je nog verkiesbaar stellen?"

DE STERPRODUCTEN VAN QUALIPHAR

Het multivitaminengamma Biocure Megatone en de keeltabletten Medica zijn de verkooptoppers van Qualiphar. In België scoren ook de hoestsiropen goed, terwijl in Frankrijk een nieuw gamma van producten voor moeder en kind goed loopt. Dat wordt verkocht onder de naam Gifrer, dat in 2000 door Qualiphar werd overgenomen. In het gamma van Qualiphar zit onder meer ook de spierbalsem Extrapan/Algipan.

➤ der van Unizo, nvdr.) en de politici te kunnen zeggen wat er gebeurt in de bedrijven.”

Ziet u een oplossing voor die problemen?

VERLINDEN. “Het is voor het eerst sinds lang dat het belang van het ondernemerschap in het regeerakkoord staat. Ik hoop uit de grond van mijn hart dat al die ministers en parlementsleden van de meerderheid dat boven hun bed hangen, en zich elke avond afvragen: heb ik vandaag iets goed gedaan voor de ondernemers? Wij vragen geen grote dingen. Dat ligt niet in onze aard. Wij moeten elke dag zoeken naar compromissen op de werkvloer. Problemen oplossen: ook dat is ondernemen. En natuurlijk vragen wij in essentie veel meer vertrouwen. We leven niet meer in het tijdperk van Daens. Al zijn er wel die denken dat wij allemaal slavendrijvers zijn.”

Stijgt daardoor de kans dat u op zeker moment toch uw bedrijf verkoopt?

VERLINDEN. *(Denkt na, blaast)* “Het feit dat ik erover moet nadenken, zegt al iets. *(zwijgt)* We zullen dat wel oplossen. Maar misschien zeggen we op zeker moment wel: ‘Tot hier en niet verder.’ Wij betalen 34 procent belasting. Dat is heel wat meer dan een AB InBev, Opel of Ford. Dus waarom helpen ze mij dan niet? En als daar dan nog allerlei andere soorten belasting bovenop komen, tja.”

De emmer loopt vol.

VERLINDEN. “Ja, maar als het moet, slaan



KARL VERLINDEN
“Problemen oplossen:
ook dat is ondernemen.”

“Er zitten bijna geen ondernemers meer in de parlementen. Maar wat kun je er ook gaan doen?”

we er wel een lek in, zodat het water eruit loopt. Je kunt heel rationeel zeggen: het is genoeg. Maar dan drijft die passie weer

boven, en hup, focus je toch weer op die productie, en ploegen we gewoon weer verder.” ©