

Trends

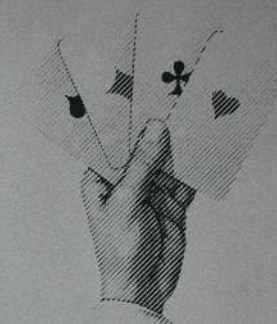
www.trends.be



'Een ego-cultuur moet ik absoluut niet'

**XAVIER BOUCKAERT
(CEO ROULARTA)**

FINANCIEEL-ECONOMISCH WEEKBLAD 42STE JAARGANG · NR. 1 · €5,90 · 7 JANUARI 2016



MANAGER VAN HET JAAR 2015

CHRIS VAN DOORSLAER

ARCHITECT VAN HET
KAARTENIMPERIUM
CARTAMUNDI

01601 >

ISSN 076-3387 - P509560
5 414286 11247

Uw portemonnee in 2016

**DE TAXSHIFT
WORDT VOELBAAR**



Manager de l'année

**EEN DAG IN HET SPOOR VAN
DOMINIQUE LEROY (PROXIMUS)**

CHRIS VAN DOORSLAER IS DE 31STE TRENDS MANAGER VAN HET JAAR

'ELKE DAG STAAT DE TELLER OP NUL'

Chris Van Doorslaer, de CEO van het Turnhoutse speelkaartenconcern Cartamundi, is de 31ste Trends Manager van het Jaar. De 54-jarige wereldburger verzilverde zijn vijfde nominatie, exact tien jaar na de eerste.

BERT LAUWERS EN STIJN FOCKEDEY, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

De Raymond Poulidor van de Manager van het Jaar voelde Van Doorslaer zich na zijn eerdere nominaties. De Franse wielrenner slaagde er in zijn carrière nooit in de Ronde van Frankrijk te winnen, hij eindigde wel drie keer tweede en vijf keer derde. Toen hij twee maanden geleden de namen van zijn nieuwe concurrenten voor de Manager van het Jaar vernam, was Van Doorslaer ervan overtuigd dat hij ook deze keer naast de hoofdprijs zou grijpen. Maar de jury twijfelde niet en beloofde hem voor het duurzame succes van het Turnhoutse kaartenimperium, dat in 2015 een gedurfde zet deed door twee fabrieken van de speelgoedreus Hasbro over te nemen. Cartamundi, dat al lang wereldmarktleider in

kaartspellen is, mag zich door die acquisitie ook het wereldwijde nummer één in de productie van bordspellen als Monopoly en Cluedo noemen. Een sterke prestatie voor het Kempense bedrijf, dat sinds de oprichting volledig in handen van twee families is (*lees blz. 24*). Trends hoorde de nieuwe Manager van het Jaar uit over zijn levensloop.

Zijn kindertijd

“Mijn vader was beroepsmilitair, uit noodzaak. Zijn vader was overleden

“De enigen die geld verdienen met gisteren, zijn The Beatles met Yesterday”

toen hij veertien was. De sociale zekerheid stond nog in de kinderschoenen en er moest snel geld in het laatje komen. Mijn vader verkoos het leger boven de fabriek. Op de kadettenschool kon hij blijven studeren, terwijl hij een beperkte soldij kreeg. Hoewel mijn vader in Duitsland was gekazerneerd, ben ik in België geboren. Mijn moeder vertrouwde het ziekenhuis van het leger niet.

“Tot mijn twaalfde heb ik in Duitsland gewoond. De eerste jaren in Kassel, dicht bij de Oost-Duitse grens, en daarna in Keulen. De kazerne was een soort getto. De Duitse televisie was onze belangrijkste verbinding met de buitenwereld. Alle programma's werden gedubd en zo pikten we snel de taal op. Duits werd daardoor mijn tweede taal. ➔



CHRIS VAN DOORSLAER
"Lobbyen en flemen
is niks voor mij."

RIJDEN ZONDER CHAUFFEUR

"Normaal ben ik hier om 9 uur. Ik kom van Dendermonde, toch een uur en een kwart rijden. Ik rijd zelf. Wij hebben niet de luxe dat we een chauffeur kunnen betalen. Dat zou ook geen goed signaal zijn naar de mensen. Ik telefoneer wel vaak in de auto. 's Morgens met mijn assistente of een keer met het oosten, 's avonds veel naar Amerika. Ik ben eerder een avondmens. Ik ging tot voor kort nooit voor middernacht slapen. "Als ik op Twitter zat, was Marc Coucke ook nog aan het twitteren. Ook iemand die heel laat werkt. Maar daar ben ik een beetje van afgestapt. Ik moet erop letten dat ik voldoende slaap. En ik moet zoals iedereen wat meer aan sport doen. Dat is altijd mijn eerste nieuwjaarsbelofte, en het is ook de eerste die ik laat schieten (*lacht*)."

"Onze oudste zoon komt één keer per week naar huis. Als ik in België ben, probeer ik er die avond te zijn. Een keer een voetbalmatch bekijken op tv doe ik graag. Ik ben nog altijd een Anderlecht-fan."

➤ "Het contact met de lokale bevolking liep stroef. Wij Belgen waren niet welkom. Ik kan me heel goed voorstellen hoe het is migrant te zijn in België. In de ogen van de Duitsers waren wij de bezetter, dat is nog zwaarder. De Tweede Wereldoorlog lag nog vers in het geheugen. Ook onder de kinderen was dat zo. Wij vochten ons eigen oorlogje uit. Om ons terrein te verdedigen, gingen we vaak in een hinderlaag liggen voor de Duitse kinderen, de Duitse kinderen deden dat met ons. Die periode heeft van mij een overlever, een vechter gemaakt."

De tienerjaren

"Toen ik twaalf was, verhuisden we van de grote stad Keulen naar het landelijke Baasrode, dicht bij Dendermonde. Een radicale verandering, want we hadden bij wijze van spreken nog nooit een koe van dichtbij gezien. Andere kinderen scholden ons uit voor moffen en collaborateurs. We snapten



CHRIS VAN DOORSLAER
"Een deel van mij is creatief en chaotisch."

"Zelfs als ik had geweten dat ik bij Cartamundi onder zo'n slecht gesternte zou starten, had ik het toch nog gedaan"

daar eigenlijk niet veel van, behalve dat we hier ook niet welkom waren. Een mens kan daar sterker uitkomen. Mijn twee broers en mijn zus hadden er veel meer moeite mee.

"Onze ouders deden er alles aan om ons goed te integreren. Bij de fanfare leerde ik mijn vrouw kennen. Zij was majorette en ik speelde trommel. Later werd ze hoofdmajorette en alle trommelaars moesten achter haar aanlopen

tijdens de parades. Maar ik heb wel de hoofdvogel afgeschoten (*lacht*). Ik heb ook accordeon en gitaar gespeeld. Nu speel ik geen muziek meer. Behalve de eerste viool, hier op kantoor (*glimlacht*)."

De studiekeuze

"Ik volgde Latijn-wiskunde. Maar ik was een speelvogel. Ik zat meestal ver onder het gemiddelde. Ik wist ook

totaal niet wat ik moest studeren. Ik wilde dokter worden, vooral omdat het een beroep met aanzien is. Tot onze leraar wiskunde op een dag vroeg wie meedeed aan het ingangsexamen voor burgerlijk ingenieur. Mijn beste vriend stak zijn vinger op, ik deed dat ook maar. Die impulsieve beslissing heeft de rest van mijn carrière bepaald. En maar goed ook dat het geen geneeskunde werd, want ik kan geen bloed zien.”

“Dat je wordt aangewezen als leider, betekent niet dat je een leider bent”

De universiteitsjaren

“Aan de universiteit maakte ik de klik. Ik wilde van dat imago van speelvogel af en ben zeer hard begonnen te studeren. Ik heb elk jaar grote of grootste onderscheiding gehaald. Ik ging eerst voor burgerlijk ingenieur-architect. Maar dat was mij te subjectief. Voor het ontwerp van een keuken kreeg ik een veertien, terwijl ik vond dat ik meer verdiende. Dat ik mijn ongenoegen uitte, werd niet in dank aanvaard. Daar heb ik geleerd dat ik niet ben gemaakt voor *office politics*. Lobbyen en flemen is niks voor mij. Ik ben dan overgeschakeld naar werktuigkunde, de meest polyvalente richting. Om tien op tien te halen moesten de berekeningen gewoon kloppen.”

De eerste leiderschapservaring

“Ik was ook vaak jobstudent. Ik ben bijvoorbeeld metselaarsknecht geweest. Leuk, maar fysiek heel zwaar. Ik heb daar veel respect gekregen voor arbeiders. Tegelijk besepte ik dat sommige mensen gelukkig worden door een baan met veel routine te doen. Dat ze verantwoordelijk willen zijn voor één machine, om voor de rest met rust te worden gelaten.

“Tijdens zo’n vakantiejob heb ik mijn eerste leiderschapservaring opgedaan. Die is niet zo goed verlopen. De warmtecentrale van Kallo was dicht voor onderhoud en ik moest als 22-jarige met een ploegje de isolatie helpen te verwijderen. Ik heb er een emmer water over me heen gekregen. Ik heb er veel van bijgeleerd. Dat je wordt aangewezen als

leider, betekent niet dat je een leider bent. Ook in het leger is dat zo. Gezag komt niet door de ster op je uniform, maar door de manier waarop je luistert, je team respecteert en beslissingen neemt.”

De legerdienst

“Na mijn studie algemeen management bij Vlerick, op mijn 24ste, begon mijn legerdienst. Als kandidaat-officier kreeg ik iets meer soldij. Op de fysieke proeven scoorde ik eerst 60 procent, op het einde 97,5 procent. Ik stond elke dag vroeg op om te trainen. Ik kreeg als eerste van mijn lichter mijn ster opgespeld door een generaal. Mijn vader, die zelf luitenant-kolonel is geworden, zat trots in de tribune.

“Ik ben reserveofficier gebleven. Ik was te ambitieus en te ongeduldig voor een volwaardige legercarrière. Dat vond ik net niet spannend genoeg. In de privé kon ik ook iets meer verdienen. Na mijn studie was ik getrouwd. Ik leefde meer dan een jaar op de kosten van mijn vrouw, want de soldij was zeer mager.”

De eerste baan

“Ik had al een baan voor ik naar het leger trok. Ik mocht bij Unilever beginnen, bij Union in Merksem. Unilever zette zwaar in op opleidingen, onder meer over vergader- en presentatietechnieken. Ik heb er als projectingenieur onder meer een margarinelijm mogen automatiseren. Die projecten – techniek met economie combineren – deed ik graag. Maar ik wilde absoluut naar de marketingafdeling gaan.”

Het vaderschap

“In 1989 kon ik marketingmanager worden bij Planta. Maar via een headhunter kreeg ik *an offer you can't refuse*, van Fiskars, een Finse producent van scharen. Weer zo’n sexy product (*glimlacht*). Mijn vrienden hadden medelijden met mij. Ingenieur, de primus van de klas, en dan zulke saaie producten. Maar mijn vrouw was zwanger en ik wilde meer verdienen.

“Ik werd operations manager voor continentaal Europa. Ik heb toen geleerd dat titels gratis zijn, want het bedrijf was enkel actief in Nederland en Frankrijk. Het had wel net een over-

‘IK BEN GEEN BUSINESSANGEL’

“Een businessangel ben ik niet. Ik heb er de tijd niet voor. Het enige project waar ik ben ingestapt, is Embracelet, het slimme horloge voor senioren dat nu Zembro heet. Ik lag mee aan de basis ervan en heb er ook in geïnvesteerd. Maar verder reikt mijn ambitie niet.

“Ik heb lang in de raad van bestuur van Omega Pharma gezeten, tot aan de delisting. Dat was een boeiende periode waar ik veel uit heb geleerd. Karel Van Eetvelt en ik waren de enige echt onafhankelijke bestuurders. We moesten onze goedkeuring geven aan de waardering van het bedrijf. Dat moet je in alle ernst doen. Dat heb ik van mijn vader geleerd. Hij was aankoper in het leger en nam zelfs nog geen pen mee naar huis. Hij was altijd heel strikt, net zoals ik. “Vroeger hebben mijn vrouw en ik wel wat belegd in aandelen, maar we hebben daar in de vroege jaren 2000 een blauwtje mee gelopen. Als je dat ernstig wilt doen, moet je daar tijd insteken. We hebben wel een appartement gekocht voor onze zoon toen hij ging studeren in Gent. Wij gaan eerder voor de baksteen in de maag dan voor aandelen in de portefeuille.”

name gedaan in Duitsland en ik moest voor de integratie zorgen. Later kwam daar onder meer nog een fabriek in Italië bij. Als jonge manager zat ik daarvoor op de eerste rij bij verscheidene overnamedossiers.”

De buitenlandse leerschool

“De eerste jaren werkte ik bijna voltijs in Duitsland, maar mijn gezin bleef in België. Een echt weekendhuwelijk, al is het nu soms niet veel beter. Mijn kans op een marketingfunctie kwam er nadat Fiskars een Engelse producent van tuinscharen had overgenomen. Ik mocht een deel van dat gamma introduceren op het vasteland. Plots werden mijn baas en mijn collega’s ontslagen, omdat Fiskars het hoofdkwartier uit Nederland weghaalde. Ik mocht blijven, op voorwaarde dat ik mijn plan zelf ging uitvoeren, in Frankrijk. Dat leek een



CHRIS VAN DOORSLAER
"Maar goed ook dat ik geen
geneeskunde studeerde,
want ik kan geen bloed zien."

➤ korte opdracht, maar ze duurde vierenhalf jaar.

"Voor de eerste keer moest ik zelf verkopen. Ik vond dat prima. Ik dacht: nu ga ik me bewijzen als verkoper, want dit is de stap die ik moet doen als ik ooit algemeen directeur wil worden. Als je algemeen management studeert bij Vlerick, heb je uiteraard de ambitie ofwel ondernemer ofwel algemeen manager te worden. En dan moet je meerdere disciplines doorlopen. Hoe harder je werkt, hoe meer succes je hebt. Het is vrij lineair, hoor.

"Ik heb daar veel respect voor verkopers gekregen. Mijn eerste verkoopge-

sprek was bij Castorama. Ik zat er met knikkende knieën. Een burgerlijk ingenieur, die nucleaire energie als keuzevak had gevolgd, die scharen kwam verkopen. Maar het is gelukt. In enkele jaren bouwde ik het marktaandeel in Frankrijk op van 0 naar 30 procent. Het was een leerrijke, maar zware periode. Meestal zat ik in Frankrijk van zondagavond tot vrijdagavond. Ik denk dat weinig mensen zo lang zulke offers zouden brengen."

De stap naar Cartamundi

"Eind 1996 kreeg ik een telefoontje van een headhunter. Of ik interesse had

BIO CHRIS VAN DOORSLAER

- **Geboren op** 5 februari 1961
- **Getrouwd**, twee zonen
- **Burgerlijk ingenieur**, UGent; master general management, Vlerick Business School; MBA Flanders Business School; laureaat exportmanagement UAMS; master in politieke en militaire wetenschappen, Koninklijke Militaire School Brussel
- **1986-1989**: projectmanager Unilever
- **1989-1992**: operations manager Fiskars Europe
- **1992**: marketingcoördinator Fiskars Europe
- **1992-1997**: sales- en marketingmanager Fiskars France
- **Sinds april 1997**: CEO Cartamundi
- **Voorzitter** Japan Card Products en Cartamundi Digital, bestuurder Miko en Resilux
- **Medeoprichter** Uest (Embracelet-Zembro)
- **Reserveluitenant-kolonel**

om een familiaal en internationaal bedrijf in de Kempen te leiden. Pas later werd duidelijk dat het om Cartamundi ging. Ik had er nog nooit van gehoord. Maar het was een consumentenproduct, en daar heb ik mijn hart aan verloren. Ik vond de uitdaging des te interessanter omdat kaarten ook *slow moving consumer goods* zijn, het soort producten waar wat stof op komt te liggen in de winkel. Om die in de winkel te krijgen en ze te laten roteren, moet je harder vechten.

"Het was een zeer moeizame aanwerving. Na ronde zes kreeg ik te horen dat ik eruit lag. Een van de families vond dat ik te weinig financiële kennis had. Daarmee nam ik geen genoegen. Ik ben een doorzetter. 'Kan niet' of 'bestaat niet' staat niet in mijn woordenboek. Ik heb mijn stoute schoenen aangetrokken en aan de headhunter een gesprek gevraagd met de persoon die me een onvoldoende had gegeven. Dat bleek Jean-Louis de Cartier te zijn. Voor dat gesprek bracht ik een stapel investe-

ringsdossiers, resultaatrekeningen en balansen mee. Ik kon hem overtuigen en ik zat weer in de race. Na de dertiende ronde was het bingo. Op mijn 36ste kreeg ik de baan waar ik altijd van had gedroomd.”

Het moeilijke begin

“Pas na mijn aanwerving werd duidelijk dat Cartamundi in moeilijke papieren zat. Het eerste jaar gaf een nettoverlies van 2,5 miljoen euro. Voor de vakbonden was het duidelijk dat ik niks van kaarten kende. Zij wisten niet beter dan dat het bedrijf winst maakte tot ik kwam. De situatie is zonder reorganisatie rechtgetrokken, maar het was geen gemakkelijk begin. Ik heb snel een andere financieel directeur aangeworven, want de maandafsluiting gebeurde niet goed.

“Maar het probleem zat dieper. Er werd gedacht aan een diversificatie naar pennen, T-shirts en andere reclameartikelen, maar we kozen voor focus en een uitbreiding in de diepte. Achteraf is het gemakkelijk praten, maar zelfs als ik had geweten dat ik onder zo'n slecht gesternte zou starten, had ik het toch nog gedaan. Ik was gewoon te enthousiast.”

De managementstijl

“Nu het bedrijf veel groter is geworden, moet ik veel meer delegeren. Door de ervaring en een stuk meer maturiteit is mijn leiderschapsstijl veranderd. Ik ben nu minder autoritair. Al blijf ik veel eisen. Mijn stem verheffen? Dat is wel eens gebeurd, al deed ik dat vroeger wat vaker. Conflicten zijn soms ook nodig. Je moet af en toe met de vuist op tafel slaan en zeggen: ‘Dit is echt niet goed.’ Zolang het maar met respect gebeurt.

“Ik zit ook wat raar in elkaar. Een deel van mij is creatief en chaotisch. Ik heb een goede assistente nodig die me helpt in mijn chaotische deel.”

De cultuurverschillen

“Ik reis graag en steek graag tijd in het begrijpen van culturen. India bijvoorbeeld heb ik met mijn vrouw en mijn jongste zoon bezocht per trein. Dan probeer je te begrijpen hoe die maatschappij in elkaar zit en hoe een bedrijf er werkt. Zo leer je in de ene cul-

tuur bij het begroeten meer afstand te houden, terwijl je een Braziliaan uitgebreid op de schouder klopt, zodat hij voelt dat je hem apprecieert.

“Zo heb ik eens een zware fout gemaakt tijdens een budgetmeeting. Ik vraag dan aan iedereen een korte commentaar en geef meteen mijn feedback, zonder dat ik de precieze cijfers heb gezien. Ik zeg dan bijvoorbeeld: ‘Frankrijk 12 procent groei? Dat geloof ik echt niet, dat is te veel.’ Of: ‘In Duitsland 3 procent groei? Dat moet meer zijn.’ Ik doe dat *en public*, zo creëer je ook wat sociale druk. Dat deed ik ook bij de Japanse collega. Ik vroeg hoe hij dacht aan een stijging met 10 procent te komen. Een uitglijder, want ik had aan een Japanner in het openbaar een vraag gesteld die hij niet kon beantwoorden. Hij heeft meteen zijn biezen gepakt.”

De inspiratie

“De laatste tijd lees ik minder, maar ik heb veel boeken gelezen, vooral tijdens mijn vele vlieguren. Nu moet ik wat meer denken aan mijn slaap. Ik word een dagje ouder (*lacht*). Al vind ik nog altijd dat het inspirerend kan werken om boeken te lezen. Het boek dat erbovenuit steekt, is *Doorbraak* van Karel Vinck. Hij zegt dat je ambitieuze doelen voorop moet zetten, bijvoorbeeld marktleider worden of de productiviteit niet met 2 of 3 procent verbeteren, maar met 100 procent.”

“Hoe harder je werkt, hoe meer succes je hebt. Het is vrij lineair, hoor”

Zijn toekomst bij Cartamundi

“Ik heb al vijf eindwerken geschreven in mijn leven. Ik weet niet of ik er nog een wil maken voor de graad van kolonel. Dan moet je ook 1600 bladzijden studeren en is er opnieuw een ingangsexamen. Er ligt bij Cartamundi heel veel werk op de plank. Het bedrijf is in volle verandering. We zitten met een SAP-systeemintegratie en we hebben overnames gedaan die goed moeten worden geïntegreerd. Voor mij is de



CARTAMUNDI IN CIJFERS

In miljoen euro 2016 2015 2014 2013

Omzet	340*	251	199	152
Bedrijfsresultaat		27	21	17

*Gebudgetteerd

IN EEN NOTENDOP

- **Wereldleider** in speelkaarten, kaarten voor spellen en bordspellen, met 11 fabrieken en 14 verkoopkantoren
- **Hoofdzetel:** Turnhout
- **Personeel:** 2108

keuze duidelijk: Cartamundi is mijn topprioriteit.

“Ze vragen me dikwijls of ik niet liever met een eigen bedrijf was begonnen. Ik voel me hier wel entrepreneur – een *intrapreneur* zoals dat zo mooi heet. Het enige nadeel is dat je geen aandeelhouder kunt zijn. Maar ik heb me daarmee verzoend. Ik zie hier nog genoeg uitdagingen. Ik moet zorgen dat ons product relevant blijft. Als de aandeelhouders tevreden zijn en ik gezond blijf, zal ik er genoeg plezier uithalen.”

De toekomst van Cartamundi

“Mijn leidraad is: ‘Succes is een kenmerk van het verleden’. De enigen die geld verdienen hebben met gisteren, zijn The Beatles met *Yesterday*. Elke dag staat de teller op nul. We zijn realistisch genoeg om te beseffen dat we in een cyclisch bedrijf zitten en dat er nog hoogtes en laagtes zullen zijn. Als Delhaize bijvoorbeeld beslist geen nieuwe grote kaartenactie te doen, heeft dat een grote impact. Dat zijn gigantische orders. We hebben dit jaar acties gedaan met McDonald’s in België. Doen die volgend jaar weer zo’n actie? Misschien niet. Dat maakt dat dit een zeer moeilijke business is.” ©