

**Ackermans
& van Haaren**

Investeerder ziet zaken
door roze bril dankzij Noorse
zalm en kwart hogere winst

P26**‘Van onze krik is
de helft alcoholvrij’**

Achter de massieve poort
van kasteelbrouwerij
Ter Dolen in Helchteren

P30-31**Als AI-functies
de prijzen opdrijven**

Hoe makkelijk kan je
je ICT-contract opzeggen
na een hogere factuur?

P32

ONDERNEMEN



© FOTO-CREDIT

‘Het komt wel weer goed, maar niet met ‘sit back and relax’

Door de Trump-tarieven en de Iran-oorlog vielen de bestellingen bij **de Harelbeekse energie-systemenverkoper Vyncke** tot niets terug. Maar **Peter Vyncke** weet na zeven crisissen wat werkt.

‘We gingen in oorlogsmodus: stoppen met investeren en met z’n allen de verkoop in.’ **P24-25**

ONDERNEMEN



Peter Vyncke in de wijngaard, die 15 jaar geleden op het bedrijfsterrein werd aangelegd.

FOTO'S: SISKI VANDECASTEELE

‘Iedereen moet naar buiten, want daar liggen de oplossingen’

DAVID ADRIAEN

Wie op het hoofdkantoor van de producent van industriële energiecentrales Vyncke afspreekt, weet dat er geen gewoon gesprek volgt. ‘Kom, we gaan wandelen en zullen op een vijftal plaatsen stoppen’, zegt Peter Vyncke (55) meteen na aankomst op Vyncke Territory, een groene oase vol verrassingen langs de drukke Gentsesteenweg in Harelbeke. Een boswegje leidt naar enkele gerenoveerde hoevegebouwen en ‘de smesse’, een replica van de smidse van Louis Vyncke, de overgrootvader van Peter en zijn jongere broer Dieter, die als vierde generatie de touwtjes van het familiebedrijf in handen hebben.

Gasten die voor het eerst bij Vyncke komen, krijgen op oude en oncomfortabele houten stoelen het verhaal te horen dat het West-Vlaamse familiebedrijf al meer dan honderd jaar hetzelfde doet: afvalstromen omzetten in groene energie. Aanvankelijk met eenvoudige ketels, waarin resten van de West-Vlaamse vlas-industrie werden verbrand. De jongste decennia zijn het complexere biomassa-installaties die allerlei soorten restproducten van de agrovoedingsindustrie omzetten in groene warmte of elektriciteit in alle hoeken van de wereld.

De internationalisering werd in de jaren 70 in gang gezet door vader Dirk Vyncke. Zijn zonen bouwden stevige posities uit in een aantal regio’s, van Maleisië tot West-Afrika. De exportkampioen plaatste intussen meer dan 4.000 installaties en zag de omzet groeien van 13 miljoen euro in 2002 naar zo’n 200 miljoen euro.

Vijf jaar geleden gaven de broers Vyncke de fakkel van CEO door aan een externe en werden zij ‘ambassadeurs van het bedrijf’. In de praktijk betekent dat vooral moeilijk werk doen dat niet direct opbrengt, zegt Vyncke. Zo verhuisde hij vijf jaar geleden naar Singapore om er langetermijnrelaties met Aziatische klanten op te bouwen. Normaal zou hij nu hetzelfde gaan doen in Afrika, maar de koffers blijven in de kast. ‘Door de economische context moeten we dat wat uitstellen. Ik ben hier nodig’.

‘Brutal facts’

Het eerste halfjaar was een ramp voor Vyncke. ‘Op 1 juli hebben we in een video-call al onze werknemers van de tien vestigingen op de hoogte gebracht van de *brutal facts*. Halfweg het jaar zitten we nog maar op 10 procent van onze jaardoelstelling.’ In het orderboekje staan dan voor amper 20 miljoen euro aan bestellingen, tegenover de 290 miljoen euro die was gebudgetteerd.

De plotse terugval lijkt onbegrijpelijk. Als de oorlog in het Midden-Oosten de

De 75 geplande aanwervingen en de 15 miljoen euro investeringen worden zonder pardon stopgezet.

Peter Vyncke
Mede-eigenaar Vyncke

olie- en gasprijzen aanjaagt, zijn energie-installaties die afval verbranden toch net een alternatief voor dure fossiele brandstoffen?

‘Dat denkt iedereen’, lacht Vyncke. ‘Maar de schok van de olieprijs was plots en enorm. De ontwrichting van de wereld-economie overstijgt op zo’n moment alles. We zaten al in een moeilijke periode met de aanhoudende oorlog in Oekraïne en de tarieven van de Amerikaanse president Donald Trump. Door al die onzekerheid stelt iedereen alle grote investeringen uit’.

Een aantal maanden zonder grote bestellingen vormt op zich geen probleem

voor Vyncke, waar projecten gemiddeld 24 maanden lopen. ‘We maakten ons geen zorgen toen het eind vorig jaar al wat minder ging na drie goede kwartalen. Maar toen er begin dit jaar niets meer binnenkwam, hebben we in maart ons oorlogsplan bovengehaald’, zegt Vyncke.

Voor economisch onheil ligt intussen een draaiboek klaar. ‘Sinds ik hier in de jaren 90 begon, heb ik al zeven crisissen meegemaakt. We weten dat het binnen zoveel maanden weer zal aantrekken. Maar dat gaat niet vanzelf. Bij tegenwind moet iedereen harder trappen. Het is allesbehalve *sit back and relax*.’

De formule die bij eerdere crisissen succesvol bleek, is simpel: ‘all-in op sales’. ‘Alle geplande aanwervingen (75, *red.*) en investeringen (15 miljoen euro, *red.*) worden zonder pardon stopgezet. Zo verspillen we geen tijd met discussies over waar eventueel toch minder kan worden geschrapt. En alle mensen die niet aan een lopend project werken, moeten mee de verkoop versterken. Iedereen moet naar buiten, want daar liggen de oplossingen.’

Rollende sneeuwbal

De zware focus op sales wierp de voorbije zes weken de eerste vruchten af. Vyncke haalde een Singaporees contract van 18 miljoen euro binnen, dat donderdag feestelijk werd geofficialiseerd met een bezoek van een grote Singaporese delegatie in Harelbeke. Peter Vyncke kon de festi-

ONDERNEMEN



Peter Vyncke en zijn broer Dieter met hun vader op de tralobaan.



Deze slogan heeft niets met religie te maken, maar alles met 'totale orde'.



Ook een golfballetje slaan is mogelijk op Vyncke Territory.

teiten in extremis niet bijwonen, omdat hij een ommetje moest maken naar München, waar plots groen licht kwam voor een contract van 36 miljoen euro voor de verwarming van de luchthaven via restwarmte.

Soms gaat de sneeuwbal ineens weer aan het rollen, na één lichtpuntje, omdat verkopers vertrouwen krijgen. De voorbije weken waren er ook al twee andere grote contracten, zodat de teller nu al op meer dan 80 miljoen euro staat. Het haalt wat druk van de ketel. 'Maar we zijn er nog niet. De geplande 290 miljoen euro halen we dit jaar niet, maar de 160 miljoen om break-even te draaien waarschijnlijk wel.'

Een crisis is ook het moment om dingen te doen die anders geen sense of urgency hebben. 'Naar de kosten kijken, bijvoorbeeld. Die blijven groeien als vingernagels, als je er af en toe niet in knipt.'

Tegelijk wordt de organisatie aangepast. 'Vyncke was hyperefficiënt toen Louis Vyncke in 1912 met een knecht aan het aambeeld stond en zijn vrouw de rekeningen deed. Door veel te groeien namen de spreidstanden en de inefficiënties toe. Kleine projecten van 800.000 euro voor een cacaoabriekje in Ivoorkust en projecten van tientallen miljoenen euro's voor een afvalverbrandingsinstallatie in Duitsland die door dezelfde systemen en procedures moeten. Dat is niet meer te doen.'

De structuur van Vyncke Clean Energy Technology werd gesplitst in drie delen: één gericht op grote *waste to energy*-fabrieken (restafvalverbranders), één Europese divisie en één voor de groeielanden in Azië, Afrika en Latijns-Amerika. Met eigen verantwoordelijkheden en managers die nog dichter bij de klanten kunnen staan, en een zeer dun centraal management.

Peter en Dieter Vyncke houden zich in die structuur vooral bezig met de overkoepelende holding 'Vyncke - A Family of Companies', die naast het ketelbedrijf nog zes andere activiteiten bezit: van een Indiase joint venture over een Scandinavisch brandertechnologiebedrijf tot

een waterjointventure met het beursgenoteerde Ekopak.

Volgende generatie

De wandeling door Vyncke Territory heeft iets van een daguitstap in een belevenispark. We passeren een mix van recreatie, natuur en horeca, met een pluktuin met tientallen soorten fruit, een wijngaard, een barbecueplaats, een Finse piste, een padelterrein, een golfhole, een roeivijver, een museum en een feestzaal. Onder de grond verbindt een tunnelnetwerk het archief en een technische ruimte, met daartussen onder andere een mancave en tralobaan.

Buiten klinkt het geluid van een beiaard met evenveel klokken als de volgende generatie Vyncke-kinderen. Ondertussen vertelt Vyncke over de minutieuze voorbereiding van de overdracht naar de volgende generatie over een tiental jaar. De negen kinderen, die via een stichting al naakte eigenaar van het familiebedrijf zijn, worden aangespoord om buitenlandse vestigingen te bezoeken. Ze doen bedrijfsstages en krijgen geregeld lessen via de Family School.

Ze duiken ook op in ludieke jaarverslagen, promotiefilmpjes en sommige bedrijfsevenementen. Ook vader Dirk Vyncke komt stevast een handje schudden met belangrijke klanten en volgt nog veel vergaderingen als waarnemer. De boodschap naar de klanten is duidelijk: het 114 jaar oude familiebedrijf is geen eendagsvlieg, maar een baken van stabiliteit waar klanten nauwe relaties hebben met de eigenaars. Het is een extra garantie als ze een grote installatie kopen die tientallen jaren meegaat.

De kinderen in een compleet andere cultuur onderdompelen was een van de redenen waarom Vyncke vijf jaar geleden met zijn gezin naar Singapore verhuisde. Maar het was ook een bewuste keuze om actief groei te zoeken in Azië, omdat Europa het steeds moeilijker krijgt. 'Singapore is toonaangevend voor de regio. Het is de

vitruine voor wat er gebeurt in de driehoek Mumbai-Peking-Wellington'.

Het is de regio waar Vyncke zijn quasi-monopoliepositie in biomassacentrales met vuur wil verdedigen. Het scoorde er in 2012 door een installatie te leveren die een gigantische serre moet koelen in het iconische park Gardens by the Bay. 'Dat is zowat de duurste grond van de stad, met veel luxehotels in de buurt. We hebben er onze schoorsteen moeten wegstoppen in een kunstmatige palmboom', vertelt Vyncke.

Als ondernemer is hij fan van de lage belastingen, de afwezigheid van vakbonden en het politieke model in Singapore. 'Iedereen wil er samen vooruitgaan. Dat betekent ook net zero (toestand waarbij netto geen CO₂ wordt uitgestoten, red.) en elektrisch rijden, maar wel overlegd en doordacht. In Europa willen we zo snel gaan dat we onze auto-industrie kapotmaken', vertelt Vyncke als we het gesprek verderzetten in The Iron Fairies, een opmerkelijk café in industriële stijl met een overdaad aan metalen decoratie. Het is sterk geïnspireerd op een keten van populaire horecazaken in Azië, maar aangekleed met honderden werktuigen uit Louis Vynckes atelier.

'Akkoord, er is in Singapore wel wat bureaucratie en er is een machtige overheid, maar ik ben helemaal zot van het land. Er heerst een topklimaat, de keuken is fantastisch, alles is er heel proper en er is nul criminaliteit. Zelfs als we een maand naar België terugkwamen, deden we er onze voordeur niet op slot.'

Streven naar netheid

Dat Vyncke zich in Singapore als een vis in het water voelde, hoeft niet te verbazen. De bedrijfsleider staat bekend om zijn streven naar netheid: perfect propere toiletten, geen enkel papiertje op de grond en alles netjes georganiseerd. Op de gevel van een verbouwde hoeve op het domein hangt niet voor niets 'Orde leidt tot God', Vynckes motto. 'Nee, ik ben geen pilaarbijter. Het heeft niets met religie te maken', preciseert hij snel. 'God staat voor het allerhoogste dat je kan bereiken. En dat is alleen mogelijk als de totale orde klopt'.

In zijn kantoor gaat Vyncke graag dieper in op die filosofie. 'Ken je de *broken windows theory*? Een straat met een gebroken raam dat niet wordt hersteld, zal snel meer criminaliteit aantrekken en verloederen. Het omgekeerde geldt evenzeer', zegt hij, terwijl hij ons een luxueus Vyncke-fotoboek aanreikt met als titel 'The Powerful Effect of the Environment on Behaviour'.

'Het succes van voetbalclubs in de Champions League is niet alleen te danken aan goede spelers, maar ook aan de hele omkadering van mooie stadions met schone toiletten. Je ziet er geen man in onderhemd met een zelfgerolde sigaret in de mond een grasmachine vooruitduwen. Het gras wordt afgereden door iemand in een net pak op een goed onderhouden John Deere-tractor.'

De broers Vyncke passen het principe rigoreus toe. 'Als economen snappen we niets van de berekeningen van onze ingenieurs. We kunnen hen dus niet controleren of verbeteren. Maar we kunnen wel de perfecte werkomgeving creëren om het beste in die mensen naar boven te halen.'

Voor de 'Vynckeneers', zoals de werknemers worden genoemd, gaat het verder dan de pluktuin of de sportfaciliteiten op het terrein. 'Al bij aankomst op de parking's ochtends begint de omgeving te programmeren. *Sens unique*-borden zetten aan om ordelijk te parkeren en bij het uitstappen hoor je vogeltjes fluiten.' Op kantoor vinden de werknemers geordende werkplekken met luxueus sanitair. 'De dames die koffie schenken, weten: als we onze job goed doen, kunnen we bijdragen tot betere technologische oplossingen van de ingenieurs.'

Die strategie werkt, verzekert hij. 'In onze sector met pakweg tweehonderd concurrenten behoren we met slechts een handvol tot de Champions League.' Het is volgens hem ook de reden waarom het bedrijf snel nieuwe technologie kon ontwikkelen voor middelgrote verbrandingsinstallaties voor huishoudelijk of industrieel restafval. Dat is een nieuwe markt tussen Vynckes klassieke kleinere biomassacentrales en de megaverbrandingsovens voor restafval van grote internationale spelers.

Een segment in volle groei volgens Vyncke. 'Te grote verbrandingsinstallaties stuiten overal op bezwaren.' Het Harelbeekse bedrijf haalde vorig jaar al een Frans order van 52 miljoen euro binnen

voor zijn oplossing en mikt binnenkort op bestellingen van meer dan 30 miljoen euro uit Frankrijk en Duitsland. Zulke installaties moeten de omzet helpen groeien naar 800 miljoen euro tegen 2036. Een verviervoudiging? 'Dat is doenbaar. We hebben zelfs nog twee extra crisissen ingecalculleerd.'

'Just for fun'

De 'Vyncke experience' leidt langs een hippe ondergrondse wijnbar, waar Oosterluys Charming Bubbles wordt geschonken. Het is een bekroonde schuimwijn van de eigen wijngaard, die 15 jaar geleden werd aangelegd. 'We houden hier soms externe recepties en boekvoorstellingen, waarvoor we ook zakenpartners en vrienden uitnodigen. Dan praat je eens over iets anders dan op een barbecue.'

Ook ondergronds en bereikbaar via een steil laddertje zit een vergaderzaal die lijkt op een *situation room* van decennia geleden, inclusief memorabilia en spuuglelijke groene muren. 'Als je een architect om een vergaderzaal vraagt, krijg je een zaal zoals er al een miljoen in de wereld zijn. Wij doen het graag anders. Klanten die we hier ontvangen, vinden dat tof', zegt Vyncke.

Als het goed gaat, heeft niemand mij en mijn broer nodig en weet iedereen het beter. Maar als het lastiger wordt, klinkt het opeens overal: 'Wat gaan we doen?'

Peter Vyncke

Hij en zijn broer staken de voorbije jaren veel tijd in de aankleding van Vyncke Territory en lieten zich daarbij inspireren door musea en Studio 100. Waarom ze dat doen? 'Just for fun. We zijn ook het enige ingenieursbedrijf dat zijn jaarverslag in de vorm van een Suske & Wiske-strip maakt. Je moet jezelf niet te serieus nemen, want dat is meestal saai. Wat telt, is dat je altijd professioneel bent. Ga gerust kijken, onze installaties zijn dat overal.'

Of Vyncke nog veel fun heeft in deze crisistijd? Ook de afwerking van enkele fun-projecten ligt stil door de investeringsstop. 'We zullen nog een tijd in moeilijker vaarwater zitten, maar mikken dit jaar nog wel op winst. En we zullen, net als de voorbije dertig jaar, geen mensen moeten ontslaan om economische redenen. Omdat we schuldevrij zijn, hijgen de banken ons niet in de nek.' Dankzij de ervaring met vorige crisissen werd een stevige oorlogskas opgebouwd, werden de activiteiten gediversifieerd en werd een serviceafdeling opgezet die recurrente inkomsten levert.

In het begin van de storm bleven de 'Vyncke-bro's' - zo noemen ze zichzelf - in België. 'Als het goed gaat, heeft niemand ons nodig en weet iedereen het beter. Maar als het lastiger wordt, klinkt het opeens overal: 'Wat gaan we doen?', zegt Vyncke. Over twee weken vertrekt zijn broer Dieter met zijn gezin voor enkele jaren naar Singapore, als aflossing van de wacht. Zelf kijkt hij al uit naar zijn verhuizing naar Afrika, waar hij er vanuit de Keniaanse hoofdstad Nairobi voor wil zorgen dat Vyncke ook in het snelgroeioende Oost-Afrika een stevige voet aan wal krijgt.

Buiten zijn zijn tweelingdochters slingers aan het ophangen voor hun achtentiende verjaardag. 'De jongeren houden hier veel feestjes', zegt Vyncke met een tevreden blik. Vyncke Territory doet ook dienst als ontspanningsoord voor de hele familie, die op aangrenzende percelen woont. 'Veel vrienden hebben een huis in Saint-Tropez of Marbella, maar zij moeten duizenden kilometers in de auto zitten en veel miserie trotseren om er drie weken per jaar te zijn. Mijn broer en ik hebben dit en kunnen het met veel mensen delen. Mijn vader kan hier ook op zijn oude dag op zijn terras van zijn bedrijf genieten.'

Op de terugweg naar de parking valt Vynckes oog op een klein stukje metaal voor een bedrijfspoot. 'Als er iemand komt leveren... Ik word er nog zot van. Maar ik raap het snel zelf wel even op.'

Profiel Vyncke - A Family of Companies

- **Vlaggenschip:** Vyncke Clean Energy Technology, energie-installaties die draaien op de verbranding van biomassa en restafval.
- **Familiebedrijf:** opgericht in 2012, nu geleid door de vierde generatie Peter en Dieter Vyncke.
- **Andere activiteiten:** Forbes Vyncke (Indiase joint venture), Petrobio (brandertechnologie), Trasmec (transportbanden), WaaS Asia (Ekopak), Save Energy (CO₂-captatie).
- **Werknemers:** 800.
- **Geconsolideerde omzet:** 184 miljoen euro (2025).
- **Groepswinst:** 14 miljoen euro.

De geplande 290 miljoen euro aan bestellingen halen we dit jaar niet, maar de 160 miljoen om break-even te draaien waarschijnlijk wel.

Peter Vyncke