

"Als wij een bedrijf overnemen is het vaak een bedrijf dat ook in een speciale niche zit. Het gaat dan bijvoorbeeld om een ouder apothekersechtpaar dat wil verkopen omdat er geen opvolger is. Voor die mensen is geld niet het belangrijkste. Ze willen het bedrijf dat ze in twintig jaar hebben opgebouwd met een team van heel trouwe werknemers goed achterlaten. Vaak kennen we elkaar al omdat we toeleverancier zijn. Ze weten daarvoor wat onze visie is, dat kwaliteit bij ons voorop staat en verkopen dan liever aan ons."

## 6 Mislukt er nooit eens een overname?

"Eigenlijk niet. Overnames zijn vast onderdeel van onze strategie. We besteden er veel aandacht aan en zijn goed in de integratie van bedrijven. We laten ook vaak genoeg een overname lopen."

## 7 U wist vijftien jaar gelden al dat u Fagron naar de beurs wilde brengen. Wat vindt u zo aantrekkelijk aan de beurs?

"Ik heb in het bestuur van Omega Pharma geleerd hoe belangrijk financiële discipline is bij beursgenoteerde bedrijven. Werkkapitaal, operationele uitgaven, investeringen, als zelfstandig ondernemer kijk je daar veel minder naar. Ik vind ook dat je heel veel leert van analisten en investeerders. Wij hebben belangrijke grote investeerders waarmee ik zeer goede gesprekken heb."

## 8 U geeft regelmatig commentaar op de beurskoers, bijvoorbeeld afgelopen zomer. Wat wilt u daarmee bereiken?

"Ik heb toen gezegd dat ik wilde dat de hitte uit het aandeel ging. Ik

vond dat het aandeel te snel richting de 50 euro ging. Dan wordt het gehypt en ik houd niet van hypes. Ik vraag me soms ook af wat analisten zitten te doen. Ik heb heel vaak gezegd dat wij vorig jaar 435 miljoen euro omzet zouden halen met een winstmarge van 26 procent. Desondanks zie ik dan toch weer analistenrapporten die uitgaan van een hogere omzet en hogere marges en dan begrijp ik niet waarom mijn voorspellingen steeds omhoog worden gepraat."

## 9 Een analist van Kempen deed eind vorig jaar het tegenovergestelde. Hij publiceerde een kritisch rapport over uw groeikansen in de VS. U reageerde door te laten weten dat u aandelen had bijgekocht. Een verstandige reactie?

"Ik vond dat wel een stevig signaal. Daarmee laat ik zien dat ik in Fagron geloof. Iedereen probeert mij een probleem aan te praten, maar ik zou pas een probleem hebben als ik niet wist wat er aan de hand was in de VS. Er komen daar veranderingen aan in de vergoeding van magistrale bereidingen. Kempen zegt dat dit betekent dat bereidingen niet meer vergoed worden en ziet daarin een bedreiging. Wij vinden het een kans omdat het betekent dat er een opschoning komt van de sector. Wij moeten daar als marktleider altijd als winnaar uitkomen. Het is aan ons om dat te bewijzen."

## 10 U heeft dit bedrijf opgebouwd en drukt er nog steeds een grote stempel op. Kan er toch een moment komen dat u tot de conclusie komt dat het beter is om te stoppen en is er dan iemand die het kan overnemen?

"Ik heb een mooie top-5 van men-

**'IK VOND DAT HET AANDEEL TE SNEL RICHTINGDE 50 EURO GING. DAN WORDT HET GEHYPT EN IK HOUD NIET VAN HYPES'**

sen die het van mij zouden kunnen overnemen. Maar ik vind het nog veel te leuk om te werken. Het is elke keer weer een feest om hier naartoe te gaan en met mensen in de VS of Brazilië te praten. Je kunt dit ook alleen maar doen als het voor jezelf een feestje is, ook privé. Ik ben zeven maanden per jaar op reis, daarvan gaat mijn vrouw drie maanden mee. Mijn oudste dochter is 19 en zit regelmatig bij besprekingen."

## 11 Heeft u in al die jaren ondernemen wel eens een serieuze tegenslag gehad?

"Een echt probleem heb ik nooit gehad. Ik zou nu wel wat kunnen bedenken, maar het is gewoon niet zo. Wat wij heel goed doen is dat we elke keer een doel stellen en iedereen in dit bedrijf onderdeel maken van dat doel. Ik hoop niet dat we ooit een echte tegenslag krijgen, maar als het gebeurt is het ook weer aan ons om te bewijzen dat we daarmee om kunnen gaan."

## 12 U zet zichzelf neer als een zelfverzekerde ondernemer. Heeft u nooit last van twijfel?

"Ik ben met nul begonnen en nu staat er een bedrijf van 400 miljoen euro, dan doe je toch wel iets goed. Ik denk dat ik het speelveld heel goed beheers en een heel goed team om me heen heb verzameld. Maar ik wil geen succesverhaal ophangen, ik wil een hele mooie onderneming opbouwen die toegevoegde waarde levert aan aandeelhouders en vooral aan patiënten. Het zou mooi zijn als mensen over honderd jaar Fagron nog kennen."