

Interview met Gerard Paulussen, managing director Intrion

“Ik heb Colruyt-bloed door mijn aderen stromen”

door Kurt De Cat

Industrie Technisch & Management had een gesprek met Gerard Paulussen. We spraken met hem over de drietrapsraket Colruyt, Dolmen IP en Intrion, over de échte crisis van 1984, zijn grote liefde project management, ondernemerschap en het belang van veerkracht.

Intrion is de fusie van twee engineeringbedrijven uit de groep **Colruyt: Dolmen IP** (Industrial Projects) en **Createch Engineering**. Het bedrijf heeft vestigingen in België, Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Intrion stelt 150 mensen tewerk en realiseerde afgelopen boekjaar een positief resultaat en een omzet van 38 miljoen euro. De firma is als systeem-integrator actief op verschillende domeinen: *end-of-line automation*, vooral in de voedings- en farmaceutische industrie, logistiek met warehouse- en distributieautomatisering, automatisering van koelers- en postbedrijven en oplossingen voor het automatisch behandelen van vliegtuigcontainers (ULD-handling). Intrion wordt geleid door **Gerard Paulussen**.

Maar wie is Gerard Paulussen?
GERARD PAULUSSEN: Ik ben Limburger, als industrieel ingenieur elektromechanica afgestudeerd in 1981 in Hasselt en dan in Saoedi-Arabië gaan werken in de oliebusiness bij **Aramco**. Ik was ook een tijdje testingenieur bij **Ford** in Lommel. Begin 1983 brak een economische crisis uit. Toen was er in

Limburg geen, echt GEEN werk. Een zekere Colruyt - ik had er nog nooit van gehoord - een supermarktketen, zocht toen ingenieurs. Op aanraden van een vriend heb ik er gesolliciteerd en kon ik er aan de slag in de engineeringafdeling. Colruyt deed toen al zeer veel zelf, met een eigen koffiebranderij, een eigen bottelarij, eigen vleesversnijderij, eigen verpakkingsafdeling, enz. Dus meer insourcing dan outsourcing. We zaten toen met zeven man op die afdeling. Iedereen was verantwoordelijk voor een bepaald domein, zo was er iemand voor elektriciteit, verwarming, koeling, energie, we hadden een chef en iemand moest ook al de rest voor zijn rekening nemen, dat was dan perslucht, liften, buizenpost, transportsystemen, enz. Eind 1984 trof de crisis ook Colruyt. De distributiegroep kende een moeilijke periode van herstructureringen, er was blijkbaar overgeïnvesteerd in een omzet die niet meteen kwam. Die periode heeft mij ook gevormd. Daar heb ik veel uit geleerd. De crisis van die jaren is volgens mij trouwens de laatste échte crisis. Ik vind niet dat we een crisis van die omvang beleefd hebben het laatste jaar.



Gerard Paulussen: “Het is eens niet slecht om stil te staan bij de centrale vraag van onze welvaart: vanwaar komt het geld?”

Neen? Dat moet u toch even uitleggen.

PAULUSSEN: Het is misschien een straffe uitspraak, maar bekijk de huidige situatie eens nuchter en vooral meer in het algemeen. Gaan mensen nu minder op vakantie? Worden er tegenwoordig echt minder huizen gekocht? Weet men niet meer hoe men de volgende maand zal rondkomen of dat zijn of haar job er de volgende dag nog is... Als ik dat vergelijk met de periode 1984-'85 dan hebben we vandaag toch niet te maken met een echte zware crisis. Toen moest er geleend worden aan 16 procent, als jonge ingenieur kon je gewoon geen huis kopen, je moest wel huren. Begrijp me niet verkeerd: een aantal sectoren zoals de automotive en zelfs

pharma lijden natuurlijk, maar in de jaren 1984-'85 was de crisis zeer algemeen.

Nochtans werden we rond de oren geslagen met berichten over ‘de zwaarste crisis van de laatste honderd jaar’.

PAULUSSEN: Ik zou wel eens een studie willen zien die de vergelijking maakt tussen 1984 en vandaag. Het is zeker een andere crisis. We hebben een serieuze financiële crisis gehad en nu zitten we in een Europese neergang met problemen in Griekenland en Zuid-Europa, maar het is nog steeds een ‘ver-van-mijn-bed-show’ op dit moment. Als je vandaag in een noodlijdende sector zit, dan denk je er natuurlijk wel anders over, maar in grote lijnen zie ik

die crisis niet. Daarenboven is het eens niet slecht om stil te staan bij de centrale vraag van onze welvaart: vanwaar komt het geld? Als ik onze mensen wil betalen, moet ik klanten vinden die ons kiezen en ons willen betalen. Dat moeten wij ook waarmaken, op het terrein, elke dag opnieuw. Je moet in een bedrijf zoals dit een visie hebben van continuïteit, betrouwbaarheid, duurzaamheid, op langere termijn samenwerken met de klanten.

U hebt de crisis niet gevoeld dan?

PAULUSSEN: Wij voelen de crisis in die zin dat er ontzettend veel aanvragen zijn maar dat de beslissingen ook langer op zich laten wachten. We hebben voldoende werk en we hebben zelfs een tiental vacatures maar het is duidelijk dat er een terughoudendheid is in de beslissingen. Volgens andere klanten is het dan weer nu het ideale moment om te investeren. Straks wordt het weer druk, dan vinden ze de mensen niet meer, dan hebben ze ook geen tijd. Nu moet het gebeuren. Er zijn nog altijd klanten die investeren. Ook in België, al zitten we zeer veel in het buitenland.

VEERKRACHT IS BELANGRIJK IN CRISIS

Het buitenland wordt alsmaar belangrijker voor uw verhaal?

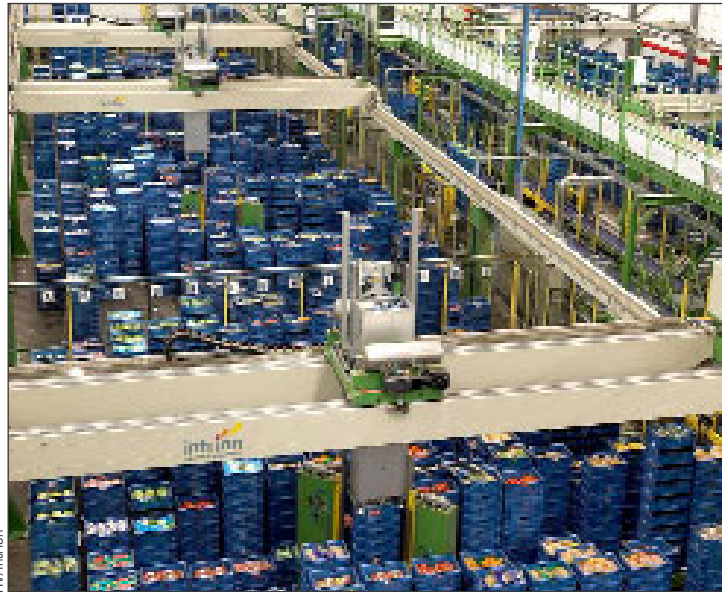
PAULUSSEN: We zijn wel een jong bedrijf maar met een lange geschiedenis. Meer dan de helft van onze omzet realiseren we in het buitenland. We concentreren ons vandaag in een straal van 300km rond Brussel. Met multinationale klanten gaan we buiten die straal, zo hebben we projecten in heel Europa, zelfs in het Midden-Oosten en Afrika... maar we gaan daar niet actief prospecteren.

Wat is uw 'Unique Selling Point' om die buitenlandse markten te overtuigen?

PAULUSSEN: Zeker onze onafhankelijke aanpak waarmee we naar de voor de klant beste oplossing zoeken. We zijn een onafhankelijke systeemintegrator, we hebben geen

exclusieve partners, we zijn geen vertegenwoordigers. We bedenken de oplossingen en bouwen ze ook. Het gaat dan om het concept, het

Dat geldt voor de bedrijven, voor de managers, voor de politiek, voor het land, wij moeten veerkracht hebben. Omdat er toen weinig geïnvesteerd werd in Colruyt heb ik des-



PA/Intricon

“Toen al waren we een onafhankelijke systeemintegrator met een focus op goed project management en intelligente sturingen.”

project management, de software, de bekabeling, specifieke mechanica, de support, dus vooral *brains*. Eens een klant vertrouwen heeft in ons, gaan we zeer ver in die open communicatie en lange termijn samenwerking. We zijn een projectbedrijf met sterke fundamenten, meertalig, dat wordt geapprecieerd. We hebben alle engineeringsspecialiteiten in huis. Ons credo is 'slim, efficiënt en pragmatisch... het verlengstuk van uw engineering' en dat maken we ook waar.

U bent al heel lang actief bij Colruyt.

PAULUSSEN: Ik ben door Colruyt gevormd. Ik heb Colruyt-bloed door mijn aderen stromen. Ik werk 27 jaar in de groep en ik heb geen enkele dag hetzelfde gedaan bij wijze van spreken. Midden jaren '80 waren er minder investeringen bij Colruyt, we hadden nauwelijks werk toen. Misschien is veerkracht wel heel belangrijk in een crisissituatie. Als je geconfronteerd wordt met een crisis is de vraag, hoe ga je daar mee om, dat is veerkracht.

tijds een overstap gewaagd naar de machinebouwafdeling van de groep. Daar bouwden we machines op maat voor Colruyt en voor klanten zoals **Danone**, **L'Oréal**, enz. Het was een kleinere afdeling met een eigen draai- en freespark. Ik zette er mijn eerste stappen in de sales, later ook in machine-engineering. Als ingenieur was dat een

“

DE CRISIS VAN DE JAREN '80 IS TROUWENS DE LAATSTE ÉCHTE CRISIS.”

mooie uitdaging. Later ben ik de engineeringafdeling ook gaan leiden. In 1986 zat Colruyt weer op koers en werd er terug geïnvesteerd in onder meer distributiecentra. Zo groeide de machinebouwafdeling mee en in 1989 kreeg ik de kans om een nieuw bedrijf te starten met kapitaal van Colruyt en met het

akkoord van toen nog **Jo Colruyt**, de veel te vroeg overleden vader van de huidige CEO **Jef Colruyt**.

OP EIGEN BENEN STAAN

PAULUSSEN: Ik wou industriële projecten doen in de logistiek met de focus op 'slimme besturingen'. De PLC's kwamen toen sterk op. Ik heb een businessplan geschreven en voorgelegd en ik kreeg wat geld en ik kon starten. Dolmen IP was geboren. Ik ben alleen begonnen en na een jaar of twee hadden we twintig mensen in het team. We werkten vooral voor externe klanten en ik kon snel uitbreiden. Toen al waren we een onafhankelijke systeemintegrator met een focus op goed project management en intelligente sturingen. We denken mee met de klant en verder. Dat is ook de Colruytfilosofie. We bekijken de *total-cost-of-ownership* van de installaties, het hele traject op lange termijn, met aspecten zoals onderhoud, support, updates, enz. En dat wordt geapprecieerd. Al onze klanten hebben meerdere projecten bij ons en nieuwe klanten die blijven ook. In het begin was Dolmen IP vooral actief in distributiecentra, orderpickprocessen, transport, maar ik ben al snel bij de koeriersdiensten en luchthavens terechtgekomen met het bedrijf. Tot op vandaag halen we 85 procent van onze omzet buiten de Colruyt-groep.

U kon als het ware een 'eigen' bedrijf starten onder de veilige vleugels van het grote Colruyt?

PAULUSSEN: Inderdaad, we hadden een financiële ruggengraat en Jo Colruyt was zeer clever, hij zette bij mij een boekhouder om de cijfers te controleren en een jurist die moest toezien dat de contracten in

orde waren, zodat ik de Colruyt-groep niet om zeep zou kunnen helpen. Zo ben ik ook een beetje juridisch gevormd. Dat is vandaag nog steeds belangrijk. Engineeringprojecten uitvoeren betekent per definitie risico's nemen. Die risico's moet je minimaliseren en restrictie's maximaal indekken.

Hoe liepen de zaken dan verder?

PAULUSSEN: Sinds de start hebben we alleen maar groei gekend, we werkten ook aan onze eigen processen, ontwikkelden software, standaardiseerden op PLC, PC. Ook typisch Colruyt: al die tijd deden we weinig aan marketing, we waren low profile, ook al omdat we meer dan werk genoeg hadden. Parallel aan ons verhaal had je **Dolmen Automation** ook hier in dit gebouw in Huizingen met **Chris Vleeschouwers** (nu sales & marketing director van Intrion, *nvdr.*) aan het roer. Zij zijn van een machinebouwer gegroeid naar een integrator van robotica. In 1999 kregen ze een nieuwe naam: Createch Engineering, ze profileerden zich meer en meer op de zogenaamde *end-of-line automation* voor productiebedrijven met picking, packing, inline checks, enz. Ik was het op een bepaald moment ook beu om continu vragen te beantwoorden over het feit of we nu Colruyt waren of grote zus **Dolmen Computer Applications**. We waren ondertussen ook een serieuze groep geworden met 70 medewerkers en ik voelde dat we op eigen benen moesten staan. Ik heb een marktstudie en een klantenonderzoek uitgevoerd en stappen ondernomen om naar een eigen identiteit te gaan.

Wat hebben die onderzoeken u geleerd?

PAULUSSEN: Uit dat onderzoek kwamen ook de waarden van Colruyt weer naar boven: Dolmen IP werd gepercipieerd als betrokken, verantwoordelijk, flexibel... Maar als Dolmen IP meer een eigen koers gaat varen en van naam verandert, wat doe je dan met Createch? Op een bepaald moment heb-

ben we dezelfde oefening gedaan voor Createch Engineering. En dezelfde kernwaarden kwamen meteen naar boven, dus een fusie lag voor de hand. Dolmen IP had een

sche engineers. Support deden ze ook. In 2008 hebben we beslist om te fuseren en in oktober van dat jaar was Intrion een feit. Een nieuwe naam, een nieuwe identi-

teeringbedrijf. En een engineeringbedrijf leidt je niet zoals een supermarkt. Dat is helemaal anders. We zijn ondertussen met 150 man, 120 hier in Huizingen en drie keer tien in onze satellieten in Nederland (**Mundipak** in Hillegom, *nvdr.*), Frankrijk (**Fema** in Roissy Charles De Gaulle, *nvdr.*) en het VK (**Dimaco** in Bedford, *nvdr.*). Colruyt is voor ons de financiële ruggengraat en Intrion is voor Colruyt een strategische partner, maar uiteindelijk maken we vroeg of laat het traject van onze bureaus (ICT-dienstenleverancier **RealDolmen**, *nvdr.*) nog eens mee.

PUBERTEIT IS VOORBIJ

Waar staat Intrion vandaag, bijna twee jaar na de fusie?

PAULUSSEN: Het is interessant om te zien dat zelfs in hetzelfde gebouw, met dezelfde moedermaatschappij dat er in die culturen accentverschillen zijn. De neuzen moeten allemaal in dezelfde richting evolueren, de strategie moet bijgestuurd worden, de internationale satellieten moeten geïntegreerd worden. De bedoeling is dat de buitenlandse vestigingen lokaal sales, project management en support doen. De engineeringoplossingen komen van Huizingen. Hier is het kenniscentrum. We hebben de organisatie moeten op punt zetten, bijna niemand is in zijn oorspronkelijk kantoor blijven zitten. De PLC-mensen zitten nu bijeen, we werken aan standaardisatie qua verkoopsaanpak, engineering, support. We hebben een stevig traject achter de rug om het fusiebedrijf te structureren maar er is nog veel te doen. Bijvoorbeeld op het vlak van IT, servers, security, HR, financiën, we noemen dat het 'ontvlechten' van de groep Colruyt.

Wat betekent Intrion voor Colruyt?

PAULUSSEN: Ik denk dat we voor de Colruyt-business een meerwaarde bieden omdat ze met Intrion in hun groep een kenniscentrum hebben op het vlak van logistiek en productie, dat brengt hen



Belga



TOT OP VANDAAG HALEN WE 85 PROCENT VAN ONZE OMZET BUITEN DE COLRUYT-GROEP."

team van PC-engineers, PLC-engineers, electrical engineers en project managers. Createch had geen PC-engineers, wel elektrische engineers, PLC-engineers en mechani-

teit, een nieuw logo. Uiteindelijk is het de bedoeling dat wij ooit – ik zet er geen datum op – uit de groep Colruyt stappen. Colruyt is een supermarktketen en wij zijn een engi-



PV/Intrion

Gerard Paulussen: "De engineeringoplossingen komen van Huizingen, hier is het kenniscentrum."

geld op. We kunnen meehelpen om bepaalde zaken sneller te realiseren dan anderen. We hebben daar zeer innovatieve projecten kunnen realiseren op het vlak orderpicking, volledig visiegestuurde sorteerinstallaties voor bakken, robotisering, enz.

Waarom zou Colruyt Intrion dan verzelfstandigen?

PAULUSSEN: Colruyt staat voor ondernemerschap en duurzame waardecreatie. Het is een beursgenoteerd bedrijf met een duidelijke focus op retail en het is geen holding- of investeringsvennootschap. Opdat wij duurzame waarde zouden blijven creëren is verdere verzelfstandiging van Intrion voor de twee partijen een logische stap. Voor ons is dat een mooie uitdaging. Het is precies zoals je alleen gaat wonen of gaat trouwen. Het is een serieuze stap om op je eigen benen te gaan staan. Wij gaan

“

UITEINDELIJK IS HET DE BEDOELING DAT WIJ OOIIT UIT DE GROEP COLRUYT STAPPEN.”

maar we zijn alles aan het doen om ons volwassen te gedragen. De puberteit is voorbij. Dat zorgt ook voor veel dynamiek, plots moet je van alles zelf beginnen te doen, wat vroeger voor je gedaan werd. Boekhouding bijvoorbeeld, fleetmanagement, noem maar op. Misschien is het ook wel zo dat er sommige potentiële klanten niet bij ons komen omdat we tot de Colruyt-groep behoren.

Elke medaille heeft twee kanten. Intrion was in 2009 finalist in de 'Supply Chain Award', een jaar ervoor won u een 'ITM Award', zit daar een bewuste strategie achter?

PAULUSSEN: Dat is goed voor ons, voor de klant, voor de markt en voor iedereen. We zijn een low profile firma, maar we mogen gerust wat fierder zijn op onze realisaties, dat geldt voor Vlaanderen en België in het algemeen ook trouwens. Als we mooie dingen realiseren, moeten we daarmee naar buiten komen. Zo doen we draai- en freeswerk voor hoogtechnologische onderdelen van de knuffelrobot **Probo**, wij sponsoren dat project ook. De robot is bovendien bijna klaar.

Mooi zo, aan u de eer om dit vraaggesprek af te sluiten.

PAULUSSEN: Het is interessant om te zien, en dat is een verdienste van Colruyt, dat ondernemers de kans krijgen om iets uit te bouwen en daar een succes van te maken en zo te groeien dat ze op eigen benen kunnen staan. Veel strategie zit daar niet achter, maar het feit dat dit kan is op zich al een strategie. Het belangrijkste is ook dat je kan mislukken, het feit dat niet alles moet lukken, dat is de strategie. Jo Colruyt zei vroeger altijd, 'als je vier dingen doet, dan wordt één iets een groot succes, één ding wordt een succes maar geen groot, één zaak is slecht, maar niet slecht genoeg om dood te doen en één ding is een ramp'. Ook dit is ondernemen, als je niets probeert, niets doet en niets leert uit je fouten, dan gebeurt er uiteindelijk niets. Dit is ook een oproep om dat ondernemerschap te stimuleren, tolereer ook mislukkingen. We komen van nergens tot wat we vandaag zijn en we hebben nog veel moois voor de boeg.



Gerard Paulussen: "Dit is ook een oproep om ondernemerschap te stimuleren, tolereer ook mislukkingen."

in ieder geval kiezen voor een duurzame exit. Er zit geen druk op hé, dat is niet voor morgen of overmorgen. Wij gaan dat doen als wij vinden dat we er allemaal klaar voor zijn. Als het goed is voor Intrion, voor Colruyt en voor onze medewerkers, dan pas doen we dat. Er zijn vandaag geen concrete gesprekken daarover bezig,

www.industrie.be