

Ben Swerts — Van Ossenmarkt tot wereldmarkt

Door *Nicholas De Munter*, Managing Partner

Vertel ons het verhaal van Soudal, hoe is het allemaal begonnen?

BEN SWERTS: 'Het klassieke verhaal begint bij mijn vader, die het bedrijf bijna zestig jaar geleden heeft opgericht. Een mijlpaal die uiteraard een groot feest verdient. Elke vijf jaar wordt er gevierd, maar zestig is van een andere orde.

Wat me werkelijk treft is de schaal van de sprong die hij heeft gemaakt. De eerste tien miljoen Belgische frank, destijds de omzet die hij jarenlang heeft nagestreefd, staat in schril contrast met het anderhalf miljard euro dat we vandaag realiseren. En dat in zestig jaar tijd.

De eerste tien jaren volstonden voor die eerste tien miljoen Belgische frank. Sindsdien groeide het bedrijf met tweehonderd procent. Mijn vader zegt dat zelf ook: "Als je niet veel verkoopt, verdubbel je gemakkelijk." Nu ligt de lat uiteraard op een ander niveau.'

Niet zo lang geleden stond in het nieuws dat jullie naar 1 miljard euro gingen. En nu zitten jullie er al 50% boven. Dat is ongelooflijk.

BEN SWERTS: 'Precies dat wil ik benadrukken: van die zestig jaar had Soudal vijfenvijftig jaar nodig om dat eerste miljard te bereiken. Dat extra half miljard is er in vijf jaar bijgekomen. En de onderliggende lijn is consistent: over de voorbije tien jaar realiseerden we gemiddeld tien procent omzetgroei per jaar. Al moet ik eerlijk zijn: een deel van die groei is via overnames gerealiseerd. De rode draad blijft echter organische groei. Een overname is voor ons in eerste plaats een toegangsticket om nieuwe technologieën in huis te halen, die we vervolgens inzetten voor onze eigen klanten en voor verdere door groei.

Drie weken geleden hebben we twee overnames gefinaliseerd, in Saoedi-Arabië en in Egypte. Het zijn geen gigantische

bedrijven, maar een verdeler en een fabriek, die naadloos in onze strategie passen. Twee jaar geleden voerden we onze grootste overname ooit door: Durante, een fabrikant van hotmelt-technologie. Kennis die we weliswaar al deels in huis hadden, maar nog niet op dat niveau. Je koopt dan eigenlijk de knowhow, samen met de bestaande klanten en een al draaiende business. Het was een acquisitie van circa honderd miljoen euro, met een omzet van tachtig miljoen die er onmiddellijk bijkwam. Dat is dan in een keer in verhouding ten opzichte van onze organische groei wel een enorme boost. Onze gebruikelijke buy-and-build-strategie focust normaal op bedrijven met een zakencijfer tussen de vijf en vijftien miljoen euro. Durante was een bewuste uitzondering.'



Mijn vader heeft een bijzonder traject afgelegd. Ondernemer van jongs af aan, altijd gefocust op handel en verkoop.

Wat bedoelt u wanneer u zegt dat Soudal doet wat het het beste kan, maar dan elders?

BEN SWERTS: 'Kitten, schuimen en lijmen, dat is de kern. Die kitten zijn polymeren of siliconen, wat men ook wel 'dichtologie' noemt. Dan heb je de schuimen op basis van polyurethaantechnologie. Je kan dan ook nog een schuim ontwikkelen dat lijmt, dat wordt dan een lijmschuim. Die kitten en schuimen zijn onze bread and butter: het segment waarmee Soudal het langst actief is, en waarbinnen we de grootste onafhankelijke schuimproducent ter wereld zijn geworden.

De geografische expansie is in dat opzicht de logische uitbreiding van wat we al decennia lang beheersen: dezelfde producten, dezelfde kwaliteitsnormen, maar dan op nieuwe markten. De prioriteit ligt dan altijd bij de verdere uitbouw van de bestaande klantenportefeuille, niet louter het groeien via acquisities. Een overname is een middel, geen doel op zich.

Siliconen zijn de kern. Daarmee is Soudal groot geworden, als duurzaam alternatief voor de traditionele stopverf bij ramen en voegen. Stopverf was goedkoper, maar verouderde snel en moest regelmatig vervangen worden.'

Hebben jullie die siliconen eigenlijk zelf ontwikkeld?

BEN SWERTS: 'De volledige geschiedenis leest u in het boek, maar de essentie is deze: mijn vader heeft een bijzonder traject afgelegd. Ondernemer van jongs af aan, altijd gefocust op handel en verkoop. Uiteindelijk belandde hij op de Ossenmarkt in Antwerpen, waar hij een lasbedrijf overnam. En op dat moment bood de nieuwe technologie zich aan.

Hij trok naar Bayer om twee dingen te verwerven: de formulatie van de siliconen en de officiële toestemming om die zelf te produceren. Niemand wilde dat risico nemen, het product was namelijk wel tien keer duurder dan stopverf. Mijn vader was ervan



Ben Swerts, Regional Director Benelux Soudal

overtuigd dat hij het zou kunnen verkopen. Hij had al een machine aangeschaft voor één miljoen Belgische frank, waarvoor zijn ouders persoonlijk garant stonden.

Aanvankelijk werd zijn aanvraag geweigerd. Dat weerhield hem er niet van. In zijn 'beste' kostuum en met zijn trouwe Volvo reed hij naar de hoofdzetel van Bayer in Duitsland. Hij maakte een sympathieke indruk op een Bayer-official, die hem met een bijna vaderlijke welwillendheid aankeek: "Goed jongen, probeer maar."

Uiteindelijk werd het product gemaakt door mijn nonkel en mijn vader, in een bescheiden werkplaats in Turnhout. Alles was uiterst eenvoudig. Dat een wereldspeler als Bayer grondstoffen zou leveren aan een zesen-twintigjarige uit de Kempen, die vanuit een kleine werkruimte opereerde, dat was op zich al bijzonder. Vergelijk het maar: het is alsof er iemand vandaag bij ons aanklopt om één tube te kopen.'

BEN SWERTS

Ben Swerts is een marathonloper en ultrarunner.

Hij is een fervent liefhebber van klassieke muziek, met een bijzondere voorkeur voor Bach.

Dat is echt doorzettingsvermogen. Een 'nee' horen en toch verderzetten.

BEN SWERTS: 'Het is vooral die overtuigingskracht, die ambitie en dat onwrikbare geloof in zijn visie. Dat is de kern. Doorzetten!'

Het is inderdaad enorm in jezelf geloven. Hij had op dat moment ook nog geen grote afzetmarkt.

BEN SWERTS: 'Inderdaad. De eerste stap was de toestemming om te produceren, de tweede stap om die effectief te mogen verkopen. Na verloop van tijd ontving hij dat groene licht, en toen begon het eigenlijke werk pas. Met al zijn investeringen al gedaan, het product gemaakt en afgevuld, moest hij de commerciële tour beginnen. Bij carrossiers waar hij al polyesterplamuur leverde, bood hij zijn nieuw product aan. Zo verkocht hij geleidelijk zijn eerste dozen, hier een daar.'

Sprak men toen al over 'Soudal'?

BEN SWERTS: 'Het heette toen 'Soudal Chemicals'. De naam is eigenlijk een samentrekking: SOUDeert ALles. Souderen. Achter dit vakmanschap schuilt onze kernfilosofie: verbinding.'

Was dat een winkeltje in Antwerpen? Ik kan me een foto herinneren van jouw vader voor een winkel op de Ossenmarkt, met nog andere mensen.

BEN SWERTS: 'Dat klopt. Op die foto stonden zijn eerste medewerkers: een administratieve kracht die de boekhouding verzorgde, en een vertegenwoordiger. Mijn moeder werkte er ook als administratief bediende. In dat pand bevond zich een kantoor. Het gebouw bestaat nog steeds. Ik heb eens de kans gekregen om er met mijn vader langs te gaan, hij wees me er dan alles aan: "Hier stond de lavabo, daarboven sliepen we. En hiernaast was het café waar ik met klanten afsprak." Dat café was een vaste ontmoetingsplaats. Toen mijn zus werd geboren, zorgde de caféhouder voor haar terwijl mijn moeder boven de administratie deed. Zo is mij ooit verteld.'

Hoe lang is dat geleden?

BEN SWERTS: 'Zo een vijftig jaar geleden. Op de foto's oogt het allemaal romantisch. Hij kon het product maken, hij mocht het verkopen, zijn eerste werknemers stonden naast hem. Het was pionierswerk, een avontuur. Er zou een film over gemaakt kunnen worden.'

GROEI ZONDER GRENZEN

'Met het zestigjarig bestaan, mijn vader wordt binnenkort zessentachtig, is er een mooi moment op te vieren. Het boek *Groei zonder grenzen* krijgt opvallend veel aandacht, meer dan we zelf hadden verwacht. Het wordt een bestseller, daar ben ik van overtuigd. Het is zijn verhaal.

Ik kan daar alleen maar trots op zijn. In de loop van tijd hoop ik er zelf een mooi vervolg aan te schrijven.

De bedoeling is in elk geval om er een duurzaam verhaal van te maken. De continuïteit van het familiebedrijf is de essentie: verder bouwen op een manier waarop we fier kunnen zijn, met respect voor onze mensen en iedereen die met Soudal in aanraking komt.

Het familiale gevoel van 'zorgen voor': voor je onderneming, voor elkaar, voor familie. Soudal was al bezig met corporate governance, avant la lettre. Lang voor het een verplichte norm was, zat het al ingebed in het familiale DNA.

De Soudalfamilie zorgt voor de Swerts familie. Dat is een aspect dat ik zeker moet bewaren. Het is een grote deugd, maar ook een grote uitdaging. Daar proberen we op te letten.'

STRATEGIE EN LEIDERSCHAP

'De grote uitdaging voor mij wordt het evenwicht bewaren tussen enerzijds die familiale waarden, en de formalisering en professionalisering anderzijds. We bevinden ons op een kantelpunt: in vijf jaar is er een extra half miljard gerealiseerd, de groei is exponentieel gegaan. Die overnames integreren, structuren formaliseren, dat vraagt aanpassingen.

We bepleiten een horizontale structuur waarbij iedereen met iedereen kan spreken. Maar tegelijkertijd moet er meer formaliteit worden ingebouwd, en dat creëert onvermijdelijk ook meer afstand.



Soudal begin jaren 1970.

De bedoeling is om van Soudal een duurzaam verhaal van te maken. De continuïteit van het familiebedrijf is de essentie: verder bouwen op een manier waarop we fier kunnen zijn, met respect voor onze mensen en iedereen die met Soudal in aanraking komt.



We zijn ondertussen zo groot geworden; 84 vestigingen, 140 landen, 43 productiefaciliteiten, waaronder een gloednieuwe greenfield-ontwikkeling van acht hectare in China geopend in november, dat het bewaken van het familiale karakter een bewuste daad is geworden. Niet iets wat vanzelf gaat, maar iets wat je elke dag opnieuw moet verdienen. Het bewaken van deze waarden wordt een van mijn voornaamste taken.'

Dat zijn wel grote schoenen om te vullen.

BEN SWERTS: 'Dat is een klassieker, en het klopt. Maar je kan het ook anders bekijken: het zijn ook gewoon andere schoenen.'

Kunnen we even terugkijken naar die eerste jaren? Hoe verliep het na de aankoop van die machine?

BEN SWERTS: 'Een product met meerwaarde bieden, kwalitatief superieur. De commerciële intuïtie van mijn vader en zijn rotsvast geloof dat hij het aan de man kon brengen. Hij is een verkoper pur sang. Iemand die zijn publiek leest, die begrijpt: mensen kopen van mensen.'

Hij geloofde oprecht dat zijn product een kwalitatief verschil kon maken. Na verloop van tijd groeide de omzet, kwamen er meer klanten, en werd de inkomstenstroom bestendig. Vervolgens verhuisde hij naar Turnhout, de stad waar wij beiden vandaan komen. Turnhout wilde destijds actief industrie aantrekken om tewerkstelling te creëren. Als ontwikkelingszone voor industrie was het een gunstige omgeving om een zaak op te starten.

Hij heeft daar verschillende aanvragen gedaan om grond te verwerven, om een magazijn en kantoor te bouwen. En er werd met hem de spot gedreven, tot zijn grote frustratie. Ze zeiden hem ronduit: "Seg manneke, heb jij eigenlijk wel al eens zo veel vierkante meter bij elkaar gezien? Weet jij eigenlijk wel waar je aan begint? Wie ben jij eigenlijk?"

Hij had toen al grote ambities. Was hij vooral bezig met het verwerven van grond?

BEN SWERTS: 'Ja, op die industriezone van Turnhout, waar de hoofdzetel vandaag nog steeds gevestigd is. Daar is een oude vergaderzaal die 'De Villa' heet, een verwijzing naar de oorspronkelijke gebouwen die ooit op dat terrein stonden. Een deel ervan is bewaard gebleven: hetzelfde meubilair, hetzelfde parket, dezelfde wanddecoratie. Daar werden de belangrijke vergaderingen gehouden. Ze wordt tot op de dag van vandaag nog steeds gebruikt.'

Ondanks onze groei behouden we een sterke reputatie zonder dat daar geforceerde communicatie aan te pas komt. Dit is geen bewuste marketingstrategie, maar het natuurlijke resultaat van onze werkwijze. Bij Soudal zit 'het juiste doen' in ons DNA; onze reputatie is simpelweg het gevolg van ons dagelijks handelen.'

Ondanks onze groei behouden we een sterke reputatie zonder dat daar geforceerde communicatie aan te pas komt. Dit is geen bewuste marketingstrategie, maar het natuurlijke resultaat van onze werkwijze. Bij Soudal zit 'het juiste doen' in ons DNA; onze reputatie is simpelweg het gevolg van ons dagelijks handelen.'

Krijg je weleens te maken met vooroordelen, als zoon van de oprichter?

BEN SWERTS: 'Het is inderdaad zo dat ik me harder moet bewijzen dan iemand die de naam niet draagt. Dat is de realiteit die ik accepteer. Maar er zit ook een keerzijde aan: de naam opent deuren, plaatst je sneller in de spotlight. Dat is een voordeel dat ik niet wil minimaliseren.'

Ik hecht veel waarde aan authenticiteit en openheid in mijn contact met anderen. Daarom probeer ik altijd met oprechte aandacht te luisteren en het gesprek aan te gaan, wat het onderwerp ook is.

Wat wél moeilijker wordt: de beschikbaarheid. Naarmate de verantwoordelijkheden groeien, wordt het uitdagender om voor iedereen bereikbaar te blijven, zonder dat de eigen kerntaken daaronder lijden. Ik merk dat ik daar bewuster in moet worden: keuzes maken over waar ik mijn aandacht leg, en aanvaarden dat je niet overal tegelijk kunt zijn.'

LANGETERMIJNDENKEN EN OPVOLGING

'Bij multinationals wisselt de CEO normaal om de vijf à tien jaar. Bij ons is dat anders. Wij zetten in op lange termijn, niet alleen in strategie, maar ook in mensen. Onze huidige CEO, Dirk Coorevits is daar een

treffend voorbeeld van: iemand die zich decennialang met grote loyaliteit en professionaliteit heeft ingezet voor het bedrijf.

Wie op lange termijn denkt neemt beslissingen die verder reiken dan het volgende kwartaal. Het gaat erom een richting te bepalen die je over vijf of tien jaar nog steeds kunt verdedigen.

Het menselijke aspect blijft essentieel: respect, dialoog, luisteren. Maar dat hoeft niet altijd samen te gaan met consensus. Als je met iedereen eerst moet praten en met iedereen rekening moet houden, wordt beslissen moeilijk. Er is een middenweg, en ik denk dat we die min of meer hebben gevonden. Echter hoe groter we worden, hoe moeilijker het is om die middenweg te blijven bewandelen.

Ik probeer bewust te luisteren naar verschillende perspectieven en nuances, ook wanneer die mijn eigen inzichten nuanceren of tegenspreken. Ik spreek mijn gedachten uit wanneer het gepast is, op mijn eigen wijze en op het juiste moment.'

Ben jij vandaag officieel CEO?

BEN SWERTS: 'Neen, over een kleine vier jaar neem ik de fakkel officieel over.'

Maar de transitie is al volop bezig. Ik werk nauw samen met de huidige CEO en directie, en wordt actief meegenomen op het niveau van beslissingsnemers. Tegelijkertijd draag ik reële operationele verantwoordelijkheden: de entiteit in de Benelux valt onder mijn bevoegdheid. Ik combineer dus een bestuurdersmandaat, een directiefunctie en een operationele rol. Dat is bewust zo opgebouwd, om de overdracht geleidelijk en doordacht te laten verlopen.

De twee generaties werken vandaag naast elkaar. Mijn vader is nog steeds actief. Mijn schoonbroer, die er al meer dan tien jaar werkt, vervult ook een rol binnen de directie. Hij heeft een scherpe financiële achtergrond, opgebouwd in een investeringsfonds, en is verantwoordelijk voor de family office en overnames. Maar wat me telkens opvalt is: hoe breed zijn kennis reikt, ver voorbij zijn specialiteit. We vullen elkaar goed aan, dat is misschien de essentie van een goed familiaal bestuur.

Mijn zussen zijn twee uitzonderlijk muzikale dames. De ene is advocate, de andere professioneel pianiste, afgestudeerd aan het conservatorium. We zijn alle drie ook sportief ingesteld, en hebben muzikaliteit van jongs af aan meegekregen. We trekken nog steeds met onze ouders naar de Salzburger Festspiele.

Ik heb een stapel boeken die wachten om gelezen te worden, maar daar kom ik zelden aan toe. Enkel over muziek lees ik nog regelmatig. Dat is een van de weinige zaken waarvoor ik echt de tijd neem.' •



LUXEMBURG
120, Boulevard de la Pétrusse
L-2330 Luxembourg
Tel (+352) 453929-1

BELGIË
Franklin Rooseveltlaan 142
B-1050 Brussel
Tel (+32) 2 230 32 27

Jan Van Rijswijcklaan 200
B-2020 Antwerpen
Tel (+32) 3 220 00 60

BTW LU18162363 - BE0861.975.652
R.C. Luxembourg B 56002
info@sdm.lu www.sdm-privatebanking.com

Disclaimer. Dit magazine is een publicatie van Securities De Munter, gereguleerd door het CSSF (Commission de Surveillance du Secteur Financier) in het Groothertogdom Luxemburg. Deze uitgave mag niet worden gezien als een beleggingsvoorstel. Dit is een informatief document dat de vennootschap in geen geval bindt. De vennootschap Securities De Munter garandeert niet dat de financiële instrumenten die in dit document gebruikt worden geschikt zijn voor u. Alle financiële transacties die u verricht, rekening houdend met de financiële informatie in deze brochure, worden uitgevoerd met uw volle verantwoordelijkheid. Beleggen in bepaalde financiële instrumenten (zoals aandelen) kan een aantal grote risico's met zich meebrengen. Vóór de uitvoering van alle transacties moet de belegger over een kennis- en ervaringsniveau beschikken dat nodig is om de risico's verbonden aan het gebruik van bepaalde financiële instrumenten te begrijpen. In sommige gevallen kunnen deze risico's leiden tot een tijdelijke vermindering of zelfs verlies van een deel of het geheel van het belegde kapitaal. Medewerkers van Securities De Munter kunnen vóór de verspreiding van deze aanbevelingen handelen in het financieel instrument. Eventuele rendementen die in deze publicatie vermeld werden, zijn gerealiseerd in het verleden. Er is geen garantie dat zij ook in de toekomst behaald zullen worden. Men kan evenmin zeker zijn dat de beschreven scenario's, verwachtingen en risico's zullen uitkomen in de realiteit. Zij dienen als indicatief beschouwd te worden. De gegevens die in de publicatie vermeld worden, zijn louter informatief en kunnen aan veranderingen onderhevig zijn. Wisselkoersschommelingen kunnen vooropgestelde resultaten en rendementen beïnvloeden. De publicatie geeft de analyse weer van de auteur op de vermelde datum. Hoewel de analyse gebaseerd is op volgens de auteur betrouwbare bronnen, kan de correctheid, volledigheid en actualiteit van de gebruikte informatie niet gegarandeerd worden. Securities De Munter kan nooit aansprakelijk gesteld worden voor de eventuele onjuistheid of onvolledigheid van bepaalde gegevens in deze publicaties. Niets in deze publicatie mag gereproduceerd worden zonder de voorafgaande uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van Securities De Munter. Deze publicatie is onderworpen aan het Luxemburgs recht en aan de uitsluitende rechtsmacht van de Luxemburgse rechtbanken.

DESIGN & PRODUCTION vinix.agency

LE POINT FINANCIER
Copyright © 2026 Securities De Munter.
Alle rechten voorbehouden.