

Keilmans H

Binnenkort brengt hij zijn windmolenbedrijf EWT naar de beurs. En dat is niet het laatste dat we van multi-investeerder Henk Keilman zullen horen. "Als DGA kun je misschien één keer cashen, als investeerder kan dat tientallen keren." Een interview over IPO's, ego's en de grootste economische transformatie in de geschiedenis.

door Pieter Kort/fotografie Rag Investments

"Harde actie! Dat is er nodig!" Henk Keilman schrikt er zelf even van als hij in een pleidooi voor een nationale aanpak van duurzame energie krachtige taal gaat uitslaan. "Nee, begrijp me niet verkeerd", corrigeert hij snel, "ik bedoel niet dat ik aanslagen wil plegen; ik heb het over concrete meetbare actie." Hij kiest zijn woorden meestal met zorg, maar over de sector die hem op dit moment het meest fascineert, de alternatieve energie, praat Keilman gepassioneerd. Dat is opvallend voor iemand die in zijn leven in de meest uiteenlopende bedrijfstakken actief is geweest. Telecombedrijven, trustkantoren, televisieproducenten, Keilman heeft er allemaal belangen in gehad. In het eerste halfjaar van 2008 brengt hij zijn eerste duurzame bedrijf naar de beurs, de Zeeuwse windmolenfabrikant EWT. Waar die beursgang gaat plaatsvinden, in Amsterdam of Londen, kan Keilman nog niet zeggen, maar "het bericht dat eerder in de krant stond dat Euronext definitief was gevallen is niet juist, in ieder geval." Heeft sectorhopper Keilman gewoon een brede belangstelling of maakt het hem

"Ik denk dat dit de grootste economische transformatie in de geschiedenis van de mensheid wordt."

echt niet uit in welke bedrijfstak hij zijn geld verdient? "Tja, ik heb inderdaad wel veel verschillende dingen gedaan", zegt hij lachend. "Je kunt niet van alles verstand hebben, natuurlijk, maar het zit wel in mijn aard om overal belangstelling voor te hebben. Daarbij ben ik in staat om heel snel research te doen. Ik heb snel de kernfeiten op een rij en kan me iets vlot eigen maken. Om een succesvolle investeringsbeslissing te kunnen maken is dat ook belangrijk." Het is een eigenschap die hem een vaste plek heeft bezorgd in het investeerderspanel van de Nederlandse versie van Dragon's Den. In dat televisieprogramma moeten ondernemers in korte tijd vijf investeerders ervan zien te overtuigen om geld te steken in hun plannen. Binnenkort starten de nieuwe

opnames. Als de beginnende entrepreneurs verzekerd willen zijn van de onverdeelde aandacht van Keilman doen ze er goed aan om iets met duurzame energie te pitchen. Want hoewel de entrepreneur het speelveld graag breed houdt, ligt het energieprobleem hem momenteel het meest aan zijn hart. "Energie is zo belangrijk. Het heeft te maken met de stabiliteit in de wereld. Oorlogen worden gevoerd uit ideologische, maar ook uit economische motieven. Landen willen hun natuurlijke bronnen veilig stellen. Waarom besloot Hitler op het laatste moment niet naar Moskou, maar naar Stalingrad op te trekken? Omdat onder Stalingrad de Kaukasus lag, met hele belangrijke olievoorraden. Achteraf was dat ook het begin van zijn uiteindelijke nederlaag, maar

onger



het geeft het belang aan. Kijk naar China. Dat is nu aan het uitwaaiëren in Afrika en Zuid-Amerika, puur om de toekomstige groei te kunnen veiligstellen. Er wordt jaarlijks 5 tot 6 biljoen dollar uitgegeven aan energie in de wereld. De schattingen gaan er vanuit dat zeker een derde daarvan vervangen gaat worden door alternatieve vormen van energie. Vanwege het milieu, maar ook simpelweg omdat de huidige voorraad eindig is. Dan heb je het over een markt van 2 biljoen dollar. Zo'n grote markt voor iets wat onvervangbaar is. Traditioneel is energie een commodity en de marges in deze sector waen altijd flinterdun, maar die nemen nu snel toe door de toegevoegde waarde van alle nieuwe technologie. Dat gecombineerd met de reusachtige omvang van die vervangingsmarkt, tja, dan heb je het over een ongeëvenaarde business propositie. Het zijn grote woorden, maar ik denk dat dit de grootste economische transformatie in de geschiedenis van de mensheid wordt."

De industriële revolutie en de ontdekking van de fossiele brandstoffen zorgden destijds ook voor een aardige omwenteling...

Ja, maar de ontwikkeling van de industriële wereld, onder invloed van de fossiele brandstoffen, heeft 250 jaar in beslag genomen. De opdracht waar we nu voor staan is dat we die hele afhankelijkheid van fossiele brandstof in twintig tot dertig jaar moeten zien op te vangen met nieuwe energievormen. Dat is echt een ongekende transformatie. Het is een ontwikkeling waar je als ondernemer – of als land – de vruchten van kan plukken. Als land helemaal, want zo secureer je ook je eigen toekomst. Ik pleit er ook voor dat Nederland zich hierin veel beter gaat positioneren. Als we de krachten kunnen bundelen van de overheid, die moet faciliteren, de universiteiten die voor de kennis moeten gaan zorgen en het bedrijfsleven voor de ingang tot de markt, dan kan er voor Nederland een hele mooie toekomst liggen als dominante kracht in deze sector.

Toch blinkt Nederland op dit moment nauwelijks uit op dit gebied.

"Nee, maar wat er wel is, staat heel goed aangeschreven. ECN heeft als onderzoekscentrum een grote reputatie, bijvoorbeeld. En ook de agrisector kan een hele belangrijke rol gaan spelen. Op het gebied van biobrandstof en landbouw hebben we veel

hoogstaande kennis in huis. De overheid zou daar meer mee moeten doen. De kans doet zich nu voor en daarom moet je hem grijpen. De taart wordt nu verdeeld.”

Is dat iets waar u zichzelf als ondernemer ook actief voor inspant?

“Ja, ik probeer het van de grond te krijgen. Op 15 januari was ik met ewt een van de hoofdsponsors van de BIG Improvement Day, waarbij de kennis op dit gebied een van de hoofdthema's was. Binnenkort spreek ik met een paar hoge ambtenaren van EZ over hoe we dit kunnen opvolgen. We moeten groot denken. Soms is het genoeg om kruidenier te zijn, maar soms moet je ook een grote sprong durven maken.”

Toch een opvallende sector voor iemand die is begonnen met een trustkantoor?

“Ja, dat was heel iets anders. Begin jaren tachtig ben ik daar toevallig ingerold. In 1999 heb ik het kantoor uiteindelijk verkocht. Het draaide uitstekend. Zeker in de jaren tachtig was Nederland een geliefde vestigingsplaats voor buitenlandse bedrijven, vanwege een paar hele sterke fiscale voordelen. Ik begrijp door dat werk nu ook veel beter hoe belangrijk het is om de fiscale en juridische organisatie goed op orde te hebben. Ondernemers worden vaak gezien als cowboys; ze nemen risico's en zijn alleen bezig met het binnenhalen van orders. Maar dat beeld is te simplistisch. Je moet de risico's juist leren beheersen. Dat is de paradox van het ondernemerschap. Ik vond de trustpraktijk alleen een beetje saai worden. Je kon er goed mee verdienen, maar het was heel administratief. Ik heb toen besloten om zelf te gaan investeren. Ik begon met een heel klein telecombedrijf, mtc. Dat bedrijf hebben we stukje bij beetje uitgebouwd tot een pan-Europese telecomonderneming. In 1998 hebben we het voor 1 miljard gulden verkocht aan een Amerikaans bedrijf. Dat was mijn eerste grote deal. Ik hield er 20 miljoen euro aan over.”

Wat is daar precies de aantrekkingskracht van? De vrijheid om niet zelf een bedrijf te hoeven leiden of de mogelijkheid om veel te verdienen?

“Private equity is een hele goede manier om veel geld te verdienen. Als dga kun je, als je het goed doet, één keer cashen, maar als investeerder kun je dat tientallen keren



“Soms is het genoeg om kruidenier te zijn, maar soms moet je ook een grote sprong durven maken.”

herhalen. Als je een visie hebt en het goed uitvoert kun je heel veel geld verdienen. Ik had geen zin om mij hele leven te wijden aan één bedrijfstak en één verdienmodel.”

Wat maakt iemand tot een goede investeerder?

“Als je ervaring als ondernemer hebt weet je beter waar je op moet letten. Veel Europese venture capitalists zijn spinoffs van banken. Ze hebben het nooit vanaf een zolderkamer zelf opgetuigd. Ik kan heel snel aanvoelen of een risico het nemen waard is. Toen ik in ewt wilde stappen heb ik een due diligence laten doen. De uitkomst was: niet doen. De risico's waren groot en ze raakten het aan de straatstenen niet kwijt. Vanuit due diligence-perspectief was dat misschien ook de juiste conclusie. Maar ik kijk dan naar het grote plaatje. Waren de risico's beheersbaar? Ja, dat waren ze. En als je naar de mondiale ontwikkeling in deze industrie keek, dan was de potentie eigenlijk zo groot dat het met dat risico ook wel weer meeviel.”

U bent bezig met spiritualiteit, maar u deed bijvoorbeeld ook mee aan de Quote Challenge – een rally met snelle auto's door Europa. Dat neigt toch wat meer naar materiële geneugten. Zijn

dat twee kanten van eenzelfde persoon?

“Een mens heeft economische behoeftes, intellectuele behoeftes en spirituele behoeftes. En dus ook behoefte om leuke dingen te doen of te genieten. Spiritualiteit is een beetje een vaag begrip geworden. Je associeert het al snel met linkse, zuur kijkende types die met opgeheven vinger de ondergang voorspellen. Die instelling heb ik niet. Bij mij zit het hem vooral in het idee dat het universum al miljarden jaren draait en lang na ons bestaan gewoon blijft doordraaien. De essentie van spiritualiteit is het besef dat we een deel van een groter geheel zijn. We hebben een dienende rol. Dat idee hanteer ik ook in het zakendoen. Succes in zaken bereik je als je tevreden klanten hebt. En die krijg je als je ze goed bedient. De tegenpool van die dienstbaarheid is het ego. Dat is

the big evil. Kijk naar de geschiedenis. De ergste dingen zijn allemaal geïnitieerd door mensen met een reusachtig ego. Hitler, Stalin, Napoleon. Zij hebben miljoenen mensen opgeofferd met maar één doel: hun eigen ego. Materialisme vergelijk ik met het ego. Het ego-model leidt tot conflict, het spirituele tot harmonie. Het gaat om matiging en evenwicht. Een belangrijke les die ik heb geleerd is dat je nooit overmoedig moet worden. Een succes uit het verleden is geen garantie. Je moet er altijd een inspanning voor doen. Je grootste vijand is je ego.”

Met een verkoop of een beursgang als cadeautje aan het eind...

“Ja, want eigenlijk is zakendoen de hele tijd problemen oplossen. Je hebt te maken met personele strubbelingen, banken die moeilijk doen over kredieten. De discipline om daar dag in, dag uit een inspanning voor te blijven leveren is cruciaal om tot succes te komen. En als je dat gedisciplineerd volhoudt, komt aan het eind van de rit de beloning, in de vorm van winst of een klapper door de tent te verkopen. Als je het goed doet rendeert private equity veel beter dan beleggen op de beurs.” 🍷