

# Ondernemen



## De Rekenmeester

brengt dagelijks het echte verhaal achter de cijfers

## Beursdwang

**A**ls een bedrijf zijn interne keuken niet op de straatstenen wil gooien, moet het twee dingen doen. Het moet wegblijven van de beurs. En het dient genoeg geld op te halen bij private investeerders om een noodgedwongen beursgang te vermijden. Uber is in beide scenario's onnavolgbaar. Het alternatieve taxiplatform, waarop particulieren een rit kunnen aanbieden, haalde sinds zijn oprichting in 2009 liefst 11,9 miljard dollar (10,7 miljard euro) op. Dat is meer dan het bedrag dat we zouden bijeenkrijgen als we via een gigantische crowdfunding bij elke aardbewoner 1,50 dollar zouden inzamelen. Andere niet-beursgenoteerde bedrijven komen nog niet aan de enkels van Uber. Het nummer twee, Ubers Chinese concurrent Didi, moet het stellen met een totale kapitalisatie van 'slechts' 5 miljard dollar.

# 1,7 miljard

Per euro inkomsten geeft Uber 2,50 euro uit. In negen maanden bedroeg het verlies 1,7 miljard dollar.

Uber kreeg deze week 3,5 miljard dollar toegestopt van het Saudische Public Investment Fund, de grootste individuele investering ooit in een niet-beursgenoteerd bedrijf. De recordinvestering geeft Uber de nodige ademruimte om een beursgang weer even af te wenden en zijn financiën nog wat langer verborgen te houden voor de concurrentie.

Uber-topman Travis Kalanick zei eerder dit jaar dat hij er alles aan zal doen om een beursgang zo lang mogelijk uit te stellen. Daarvoor moet hij in een ongezien tempo kapitaal ophalen. Het bedrijf uit San Francisco probeert tot elke prijs uit te groeien tot hét vervoerplatform bij uitstek, maar botst op steeds heftigere concurrentie van het Chinese taxiplatform Didi Chuxing en het Amerikaanse Lyft. Door nieuwe mark-

### OPGEHAALD KAPITAAL DOOR NIET-GENOTEERDE BEDRIJVEN

Bedrijf	in miljard dollar
Uber taxidienst	11,9
Didi Chuxing taxidienst	5,0
Meituan-Dianping e-commerce	3,3
Flipcart e-commerce	3,0
Snapchat sociale media	2,4
Airbnb verhuurplatform	2,3

Bron: WSJ

ten aan te boren en klanten te winnen wil Uber zijn concurrenten buitenspel zetten.

Die race tegen de klok kost handenvol geld. In februari gaf Kalanick een unieke inkijk in de geheime cijfers van Uber door toe te geven dat het in China alleen al jaarlijks meer dan 1 miljard dollar uitgeeft om geen marktaandeel te verliezen.

Uit gelekte investeerdersdocumenten bleek eerder dit jaar dat de financiële verliezen bij Uber even snel aanzwollen als de omzet. Terwijl Uber in heel 2014 een nettoverlies van 671 miljoen dollar moest slikken, dook het bedrijf in de eerste drie kwartalen van vorig jaar al 1,7 miljard dollar in het rood, op een omzet van 1,2 miljard. Eenvoudig gezegd: per euro inkomsten geeft Uber 2,50 euro uit. Omdat die spagaat met de dag groter wordt, is Uber verplicht steeds omvangrijkere bedragen op te halen om zijn expansie te financieren.

Uber is met een waardering van 62,5 miljard dollar met voorsprong het waardevolste niet-beursgenoteerde bedrijf ter wereld, vóór de smartphone-maker Xiaomi (46 miljard dollar) en het verhuurplatform Airbnb (25,5 miljard dollar). Maar die situatie blijft niet eeuwig houdbaar. Het verse kapitaal van de Saudi's geeft even ademruimte, maar in het huidige tempo is hun 3,5 miljard dollar er in minder dan anderhalf jaar tijd alweer doorgejaagd.

De vraag is of Uber dan nog investeerders bereid zal vinden om monsterbedragen in te brengen, of dat het zich dan noodgedwongen tot de gewone belegger zal moeten richten.

**Tobe Steel**  
Redacteur Ondernemen

## AB InBev en Starbucks samen in Teavana-ijsstee

KOEN LAMBRECHT

AB InBev en Starbucks, de Amerikaanse marktleiders in bier en koffie, bundelen de krachten onder de merknaam Teavana een nieuw gamma premiumtheedrankjes op de markt te brengen.

Hoewel Starbucks vooral bekend is als een keten van koffiehuizen, verkoopt het al van bij de start in 1971 ook thee. In 2012 nam het Teavana over, een Amerikaanse keten van theebars en -winkels. Topman Howard Schultz zag daar een opportuniteit in om met thee iets te doen zoals met koffie: varianten ontwikkelen en smaakjes toevoegen.

**Deze overeenkomst zal de sterktes samenbrengen van twee grote ondernemingen.**

CEO AB INBEV  
CARLOS BRITO

Het is nu de bedoeling in de eerste helft van 2017 in de VS kant-en-klare theedrankjes op de markt te brengen. Om dat op grote schaal te kunnen doen heeft Starbucks een andere wereldspeler in de arm genomen: de bierbrouwer AB InBev, die ook veel frisdranken maakt en verdeelt. Starbucks brengt zijn thee-expertise en retailervaring aan, AB InBev staat in voor de productie van de drankjes, de botteling en de distributie in heel de VS. De brouwer kan daarvoor terugvallen op zijn uitgebreide groothandelsnetwerk.

Met hun samenwerking spelen AB InBev en Starbucks in op het toenemende succes van premiumthee-

drankjes. In de sector van de kant-en-klare theedranken is premium het snelst groeiende segment: de voorbije vijf jaar bedroeg de jaarlijkse groei gemiddeld 16 procent. De verkoop in de VS brengt intussen jaarlijks 1,1 miljard dollar op.

Ijsthee is in de VS veel populairder dan vers gezette, warme thee. Van alle thee die er wordt gedronken, is 80 procent 'iced tea', aldus de Tea Association of the U.S.

'Deze overeenkomst zal de sterktes samenbrengen van twee grote ondernemingen, elk met een lange geschiedenis van succesvolle brandbuilding', zegt Carlos Brito, de CEO van AB InBev, in een persbericht.

## Gent rolt rode loper uit voor investeerders in start-ups



Tijdens meer dan honderd meetings met investeerders toonden de start-ups het beste van zichzelf.

**Gent is dé hotspot voor start-ups die de wereld willen veroveren. Met het event Level Up wil Gent ook het grote geld naar de Arteveldestad lokken. 'We moeten niet te bescheiden zijn.'**

STIJN DEMEESTER,  
GENT

Zo'n vijftig durfinvesteerders, de helft buitenlandse, waren gisteren afgezakt naar de Ghelamco-arena om een staalkaart te krijgen van het Gentse digitale ecosysteem. 25 veelbelovende techstarters toonden zich in vier pitchrondes en meer dan honderd one-on-one meetings van hun beste kant, met een duidelijk doel: geld ophalen bij het kruim van de durfkapitaalwereld.

Dat investeringsreuzen als Accel Partners, Index Ventures of Micro-soft Ventures naar de Arteveldestad afzakken voor een handvol start-ups, kan best opmerkelijk genoemd worden. Maar het toont volgens organisator Gent BC, een samenwer-

### KORT

25 start-ups en scale-ups toonden zich gisteren op Level Up van hun beste kant aan het kruim van investeerders uit Londen en Silicon Valley. Bij de bedrijven waren gevestigde waarden als Itineris en Showpad, groeiers als Silverfin, Seaters en OJOO en start-ups als Intuo en Telekitty. Aan investeerderskant tekenden vertegenwoordigers van Index Ventures, Accel Partners en Microsoft Ventures present.

kingsplatform van onder meer de stad Gent en onderzoeksinstituten als de UGent en iMinds, de aantrekkingskracht van het Gentse digitale ecosysteem. 'Onze stad telt zo'n 350 digitale start-ups', zei schepen van Innovatie Christophe Peeters (Open VLD). 'Hier op Gentse bodem ontstond de eerste en enige Belgische unicorn (een bedrijf met een waarde van meer dan 1 miljard euro, red.), TeleAtlas, en onlangs hebben niet minder dan 43 bedrijven 1 miljoen euro of meer durfkapitaal opgehaald.'

Gent BC wil ook weerleggen dat je vandaag enkel vanuit Silicon Valley een succesvol technologiebedrijf uit de grond kan stampen. Vlaamse start-ups hebben dan wel vaak gebrek aan kapitaal, ze bulken van een ander ingrediënt dat cruciaal is voor het welslagen van een start-up: talent. 'Hier vind je de beste ingenieurs en softwareontwikkelaars', klonk het meermaals. En ze zijn goedkoper dan de dure vogels in Silicon Valley.

Enkele getuigenissen van bewezen 'success stories', zoals Itineris en de opslagspecialist Amplidata, moesten die stelling bewijzen. Amplidata werd vorig jaar opgekocht door de Amerikaanse reus Western Digital. Itineris, dat software maakt voor nutsbedrijven, haalde al 10 miljoen euro kapitaal op en is op zoek naar vers geld om nieuwe groei-opportunities in de VS te benutten.

En dan is er nog de Netlog-mafia. Het ecosysteem van start-ups ontstond rond het sociale netwerk Netlog, dat Toon Coppens en Lorenz Bogaert eind jaren 90 uit de grond stampten. Showpad, dat onlangs 50 miljoen dollar ophaalde, is daar voorlopig het grootste succesverhaal van.

Een terugkerende vraag in de wandelgangen was of er in België een gebrek is aan kapitaal om start-ups te doen doorgroeien. Het antwoord van Pieterjan Bouten, de co-CEO van Showpad, is negatief: 'Er is in Europa geen gebrek aan geld, er is een gebrek aan bedrijven met internationale ambities.'

Ook de socialnetwerkpionier Coppens zegt dat geld geen doorslaggevende factor was bij Netlog. 'Het klopt dat het toen nog onbekende Facebook destijds 100 miljoen ophaalde toen wij bezig waren met een kapitaalronde. Maar voor ons zou het geen verschil hebben gemaakt. We hadden op dat moment geen plan om iets met dat geld te doen. We hadden nog niet uitgedokterd hoe we een verdienmodel aan onze gebruikersbasis konden koppelen.'

Zijn Belgen dan te weinig ambitieus? Net dat is een sterkte, vindt minister voor de Digitale Agenda Alexander De Croo (Open VLD). 'We hebben geen ego dat ons in de weg zit. We zijn geen Nederlanders of Fransen. Belgians are easy. We vinden gemakkelijk onze weg, zeker in een internationale omgeving.'

'Klopt', zegt ook Frank Maene van het investeringsfonds Volta Ventures. 'We doen hier niet aan hyperbolen, maar we moeten ook niet te bescheiden zijn over wat we al gerealiseerd hebben.'

## 'Als niet-ingenieur bij Melexis kan ik domme vragen stellen'

Vervolg van pagina 15

Volgens Michèle Sioen, VBO-voorzitter en CEO van het gelijknamige textielbedrijf, zijn quota in raden van bestuur ook niet haalbaar omdat er niet voldoende vrouwen de nodige skills en ervaring hebben. Chombar: 'Ik vind Michèle een heel fijne dame, maar dat is gewoon niet juist. Er zijn echt wel genoeg compe-

tente vrouwen die in raden van bestuur kunnen wegen. En ervaring krijgen ze maar als ze er ook effectief in zitten.'

**Wat heeft u naar het ondernemerschap gedreven?**

Chombar: 'Ik hield altijd al van organiseren: een zanggroep, de misvering in de katholieke school - ook al ben alles behalve klerikaal. En natuurlijk heeft de ontmoeting met Roland Duchâtelet bij de Duitse

start-up Elmos in de jaren tachtig een enorme impact gehad. Hij is een serieondernemer die nooit stopt. Altijd zoekt hij verder, naar hoe iets beter kan of waar er nog kansen liggen. Hij was het die ergens in een Duits café in de jaren tachtig tegen mij en mijn man zei: 'Allez, Rudi, die chips die kan jij toch ook gewoon zelf ontwikkelen? En, Françoise, jij kan zo goed aankopen, organiseren en klanten bedienen. Ik doe dan wel de financiële kant.' En hop, we waren vertrokken voor een van de beste beslissingen in ons leven. Dat we alle drie zo complementair waren, was ons grote geluk - weer die diversiteit.'

**Is het niet lastig om als CEO van**

**Het pessimisme rond automatisering is aan mij niet besteed. Het wordt geen race tegen de machine, maar een race mét de machine.**

CEO MELEXIS  
FRANÇOISE CHOMBAR

**een technologiebedrijf geen ingenieur te zijn?**

Chombar: 'Integendeel, het is zelfs een voordeel. Ik kan en mag domme vragen stellen. Dat dwingt ingenieurs om het aan een leek als ik uit te leggen. Een goede test: als je iets niet uitgelegd krijgt, heb je het meestal zelf niet goed begrepen.'

**U bent een bevoorrecht waarnemer van de techwereld. Wat ziet u als de belangrijkste ontwikkeling voor de komende tien jaar?**

Chombar: 'Zonder de twijfel de robotisering van elke routineuze taak, of die nu met de handen of met het brein gebeurt. Wat er overblijft voor de mens is de creativiteit, meteen het leukste. Het pessimisme rond

automatisering is aan mij niet besteed. Het wordt geen race tegen de machine, maar een race mét de machine. Het doembeeld dat robots het ooit zullen overnemen van mensen, klopt niet.'

'Een groot deel van de menselijke geschiedenis zaten we op een nul-groei. Tot plots de eerste industriële revolutie met de uitvinding van de stoommachine in 1781 een exponentiële groei in gang zette. Wat die stoommachine voor spierkracht was, zullen de computer en het internet zijn voor de hersenkracht. Ze zullen een nog exponentiële groei van onze economie en dus van onze welvaart bewerkstelligen. Wat er ons binnen tien jaar te wachten staat, kunnen we nu niet eens bevatten.'