



SOFIE BAETEN

Je werkt eigenlijk 'altijd en nooit'

“Ik vind het nog steeds vreemd dat deze sectoren (engineering en de investeringswereld) zo weinig vrouwen tellen, terwijl het emotionele intelligentie vereist om er een verschil te maken”, zegt Sofie Baeten (49), doctor in de materiaalwetenschappen en CEO bij het Qbic II investeringsfonds.

DOOR LUC DE SMET

Ze is ondernemer én zelfstandige, kan haar werklust managen en volgt een portefeuille van bedrijven op. “Je hebt natuurlijk de technische bagage nodig maar het is een vrouwvriendelijke job. Je werkt eigenlijk ‘altijd en nooit’. Die flexibiliteit is aantrekkelijk.” Toch groeien heel weinig vrouwen door in dit traject. “Ook hier ben ik de enige in het team en in alle raden van bestuur waarin ik zetel. Ik ben dat zo gewend dat ik het niet meer zie.”

Lessons learned in spin-off gerichte fondsen

“We krijgen meer dan honderd projecten per jaar te zien en zullen slechts 20 à 25 investeringen doen. We zoeken bedrijven met een disruptieve innovatie die we zo snel mogelijk internationaal kunnen vermarkten om dan binnen vijf à zeven jaar te verkopen aan traditionele spelers.” Zelfs met een proof of concept of prototype duurt het één of twee jaar om een product op de markt te zetten en dus vier à vijf jaar om voldoende omzet te draaien. Het is ook cruciaal om vanaf dag één een multidisciplinair en complementair team uit te bouwen om die eerste jaren van het bedrijf te realiseren. “Liever een OK ontwikkeling en een zeer goed team dan zonder team een toptechnologie die je nooit gevalideerd krijgt in de markt.”

Qbic II, een inter-universitair spin-off fonds, investeert nooit alleen. “We zoeken een voldoende groot ‘syndicaat’ co-investeerdere om niet elke zes maanden opnieuw fondsen te moeten werven.” Co-investeerdere kunnen particuliere business angels zijn maar

ook regionale fondsen, sectorfondsen of internationale, zelfs strategische investeerders die bereid zijn met een minderheidsaandeel in de vroege fase mee te investeren. Als financiële investeerder wil Qbic de opties open houden en de markt laten spelen. “Als we investeren, willen we naderhand maal tien.”

“Het structureren van een deal is belangrijk voor de waardecreatie naderhand. De waarde waarmee je instapt, kan op termijn de upside bepalen.” Technologie is één facet. Je moet de juiste vragen stellen en begrijpen wat er geantwoord wordt. Je moet de research-

“Als we investeren, willen we naderhand maal tien.”

Sofie Baeten

rapporten kunnen vertalen (dat vergt ervaring) zonder honderd experts nodig te hebben. “Je netwerk is belangrijk. Een doctoraat hebben, biedt je profiel credibiliteit als je professoren een vraag stelt.” Qbic II wil zelf ook verder groeien. Het volgende fonds, Qbic III is er over drie jaar. “We creëerden een concept dat we kunnen internationaliseren.” Ze wijst naar Maastricht en Rotterdam, maar ook naar Eindhoven, Delft, Twente, Aken en Keulen, Rijsel en Parijs. “Onze projectportefeuille is lokaal maar de applicaties zijn wereldwijd. Onze projecten zullen steeds internationaal schalen. Zien we

dat niet op korte termijn dan gaan we er niet voor. De hockeystick moet in ons perspectief zitten. Onze exits liggen wel in Azië en de VS die technologie in Europa scouten. Tegelijk met de technologie, hardware of software, kopen ze zich een hub in Europa.”

Pinguins

Qbic II neemt nooit een meerderheidsparticipatie. Eerste ronde tickets belopen 250.000 tot 1,5 miljoen euro. “Dank zij onze verwevenheid in het Belgische landschap en strategische link met onze partner kennisinstellingen, worden we doorgaans als lead investor beschouwd.” Vaak staan investeerders als pinguins op de klif te wachten op de eerste die springt. Dan volgen onmiddellijk ook de anderen. “Het feit dat we als eerste durven, geeft ons de kans goed te onderhandelen.” Contractonderhandelingen zijn vaak moeilijk. “Er is meestal een grote discrepantie tussen wat het startend team verwacht, wat de universiteit voor zijn technologische inbreng wil en wat wij, als investeerders bereid zijn te geven voor het project. (...) Voor de oprichting werken we één tot twee jaar samen met het startende team om het project investeerderrijp te maken. Hierbij stel ik mijn netwerk en ervaring ter beschikking. Daar is appreciatie voor waarmee ik de ‘buy in’ en het enthousiasme van het team om samen te werken creëer. Ik ben ook bereid om de waardering te herbekijken als het project succesvol is. Het voordeel: dan zit je in een positief verhaal.” Maar verrassingen “zijn er altijd. Je hebt geen glazen bol. Vijf jaar is zeer lang. We doen steeds een gedetailleerde technologie en competitie analyse maar grote bedrijven kunnen beslissen zelf het unieke product te ontwikkelen door de beste profielen binnen te halen en snel een inhaalbeweging te maken. Zelfs met een goed patent, kan je dat als kleine onderneming niet altijd verhinderen. Succes vergt dus ook geluk. Momentum.”



Durven specialiseren

Sofie Baeten merkt een positieve evolutie. Ondernemerschap wordt nu in het DNA van de ingenieur ingebed. Zelfs een faling wordt als een positieve leerervaring geaccepteerd. Ze ziet ook steeds meer specialisatie. "Onze kennisinstellingen moeten durven te specialiseren en op hun sterktes in te zetten." Ook steden worden vaker een partner in het innovatiegebeuren.

"Het is ook belangrijk te kunnen aanvaarden wanneer je een verkeerde keuze hebt gemaakt. Je moet durven stoppen. Tal van factoren kunnen het onmogelijk maken nog waarde te creëren. Het moeilijkste is dan stoppen en de stekker er uit te trekken." Als bestuurder werkt Baeten zeer hands-on en betrokken, loopt voor de vergadering eens door het bedrijf, "Je mag er niet verliefd op worden. Je moet kritisch en objectief, bij elke kapitaalronde opnieuw de returnvraag stellen."

Van technologie en materialen...

Terwijl de meeste meisjes ingenieursstudenten in Gent architectuur en chemie deden, koos zij voor metaal en materiaalkunde. "Een niche met tien studenten." In de zomer liep ze stage op de werkvloer van Sidmar (nu Arcelor Mittal) en haar thesis deed ze er op een industrieel project. "Het blijft een ruwe industrie." Een werkaanbieding liet ze voor wat het was.

Aan het departement Materiaalkunde van de KULeuven volgde ze bij Ignaas

Verpoest een bijkomende stage 'polymeren en composieten': EUPOCO. Haar eindproject deed ze bij RWTH Aken. Verpoest vroeg haar een doctoraat. "Nooit dacht ik aan een academische carrière. Daarvoor was ik té applicatiegericht." Het doctoraat behandelde nieuwe glasvezelversterkte composiettoepassingen (Twintex van St Gobain) in de auto. "Een van de partners, Mercedes, vroeg me in het R&D-center in München te komen werken. Ik aanvaardde nog voor het einde van mijn doctoraat in 1999." Geen expatstructuur. Als enige vrouw en enige buitenlandse. Niet in het hoofdceter maar in een lokale afdeling. Ze volgde er de (fusie)gesprekken met Chrysler maar de onderzoeksportefeuille m.b.t. composieten schoof grotendeels naar Chrysler en na een jaar hield ze het er voor bekeken. Terug in Leuven deed ze bij Verpoest een korte postdoc. Van daar naar Bekaert dat diversifieerde, bedrijfjes opkocht en projecten startte. "Er heerste een heel positieve vibe. De zeven jaar in het R&D-center bij Bekaert (2000 – 2007) bepaalden mijn verdere carrière."

Ze stuurde er tussen de O&O in Deerlijk en Business Development in het Kortrijkse Kennedypark. Als technisch expert werkte ze met mensen van McKinsey de materialenstrategie van Bekaert uit. "We deden de vertaalslag van de innovatieve technologie naar de vermarkting van het product, businessplan en al."

Het ging o.a. om Physical Vapour Deposition (PVD) en Diamond Like Coatings (DLC) met high-end toepassingen. Dieselfilters, draad om siliciumblokken te zagen, Unisolar dunnefilm zonnecellen,... Het vergde nieuwe applicaties, nieuwe markten en educatie van de klant. "Het waren wel degelijk dé technologieën voor de toekomst. De strategische analyse was correct maar de tijdslijn en de nodige cultuurshift waren blijkbaar zwaar onderschat." Toen Bekaert assets verkocht, zich op staalraad en -koord terugplooidde en voor een verdere internationalisering ging "was mijn toekomstperspectief wel weg."

...naar het begeleiden van innovatieve start-ups

Bij het Gentse Baekeland Fonds ging ze spin-offs binnen de afdeling Tech-Transfer begeleiden. Het enige probleem: "We waren een fonds van 12 miljoen euro binnen de universiteit. We konden niet altijd onafhankelijk genoeg beslissen en waren te klein (sub-kritisch) om rendement te halen." Naarmate een start-up groeit en vers kapitaal aantrekt, verwatert of dilueert dan de oorspronkelijke inbreng.

Ze werd door GIMV geheahunt om er binnen de risicokapitaalinvesteringen de nieuwe cleantechportefeuille uit te bouwen. GIMV's focus was minder 'early stage'. Technologisch bleef ze op haar honger en trok naar Capital-E dat naast micro-elektronica, met imec als strategische partner, een tweede aandachtsgebied opentrok rond materialen. In dit Europees georiënteerd sectorfonds werkte ze zeven jaar als partner en hielp er een tweede fonds ophalen. Toen Marc Zabeau, oprichter van het Qbic I Fonds, haar een eerste keer aansprak, had ze haar twijfels. "Ik had het goed bij Capital-E." Qbic I speelde alvast in op het beeld dat de fondsen van elke universiteit afzon-

derlijk te klein waren. Naast UGent en VUB konden ook UAntwerpen en VITO overtuigd worden mee te stappen. “Maar zouden de universiteiten geen claims en druk leggen?” Kon Qbic onafhankelijk genoeg opereren?

Qbic II

Tot haar verbazing werkte het model wél. Het Qbic Fonds heeft het eerste recht om te investeren in de spin-offs van de verbonden kennisinstellingen. De fondsen zijn ‘closed end’ en lopen tien jaar met een mogelijke verlenging van twee keer één jaar. De eerste vijf jaar zaai-, de laatste vijf-zeven jaar opvolgingsinvesteringen. Eind 2016 moest Qbic naar een nieuw fonds. Zabeau benaderde haar opnieuw, nu om Qbic II te managen. “Ik besloot voor Qbic II en vond er mijn ultieme droomjob. Investeren is makkelijk. Het vervolgtraject is moeilijker.” Ze kon er ‘lessons learned’ en ervaring delen.

Qbic I had een fondsgrootte van 40 miljoen euro. “Met Qbic II haalden we bijna 60 miljoen op. We zijn twee jaar bezig en deden al zes investeringen. We zochten bijkomende partners in een co-investeringsmodel, zoals imec’s investeringsfonds Fidimec en Imec.xpand, dat zich richt op hardware gebaseerde innovaties in nanotechnologie.” Maar ook haalde het de universiteiten Luik en Hasselt binnen én zeven ziekenhuizen. “Dat was nieuw in het Belgische landschap. Binnen onze projectpijplijn zagen we steeds meer medische innovaties waarvoor de vertaalslag naar een product, en dus toepassing in ziekenhuizen, soms ontbrak.”

“Pascal Verdonck (professor biomedische ingenieurswetenschappen in Gent, CEO van Medtech Flanders) capteerde de waarde van Qbic II en hielp ons enkele innovatieve ziekenhuizen te overtuigen”, aldus Baeten. Deelnemen heeft een prijs. “We vragen al onze kennispartners, en dus ook de ziekenhuizen, mee te investeren in het fonds.” Men wist UZ Brussel, UZ Gent, UZA, AZ Maria Middelaars, OLV Aalst, Bouge en Ziekenhuis Oost-Limburg te overtuigen. “We merken nu al een kruisbestuiving tussen de langere termijn innovaties en



Wie ondernemer wil worden

“Wie ondernemer wil worden, raad ik aan eerst bij een groter bedrijf te werken om er te leren. Er zijn er genoeg in Vlaanderen. Ook als je internationaal wilt gaan. Een grotere omgeving is veiliger. Je kan al eens een fout maken zonder afgestraft te worden. Met de juiste managers kan je veel leren op korte termijn en een netwerk uitbouwen dat een leven lang meegaat. Die leercurve kan je zelf nooit realiseren.”

concrete ideeën van de ziekenhuizen.”

Duurzaamheid is de rode draad in de huidige zes investeringen van Qbic II: waterfiltratie (Blue Foot Membranes), duurzame landbouw (Apha.bio), golfenergie (Laminaria), het monitoren van de structurele gezondheid met een

fotonicachip (Sentea), IoT-sensoren (Aloxy), bacteriële chloorvrije filtering voor zwembaden (Aquatic Science). “Nu, sinds de kapitaalverhoging en de toetreding van de ziekenhuizen vorige zomer krijgen we meer en meer medisch georiënteerde projecten.” ■