‘Na mijn broers dood leerde ik in één jaar meer dan in de 25 ervoor’

EEN-OP-EEN PERSOONLIJKE GESPREKKEN OVER ONDERNEMEN

Toen zijn broer in september vorig jaar wegviel door een ongeval moest **Wim Horsten** halsoverkop de leiding over hun **familiaal consultancybedrijf** overnemen. ‘Het waren grote schoenen om te vullen.’ Nu Fien, de dochter van Bart, zich sinds enkele maanden opmaakt om in de familiezaak te stappen, is de opvolging verzekerd.

TOM MICHIELSEN

Er zijn niet zoveel kmo’s in ons land die meer bedienden aan de slag hebben in een satelliet-kantoor in China dan in hun hoofdvestiging in België. Maar bij Horsten International is dat sinds de oprichting, 30 jaar geleden, altijd zo geweest. Wanneer we het kantoor in een bedrijvencomplex in Turnhout binnenstappen, treffen we Wim en Tom Horsten aan, de familiale eigenaars achter het consultancybedrijf. Fien, het derde familielid in de zaak, is er niet. De overige tien medewerkers leven en werken in het Chinese Xi’an, en zijn allemaal Chinees. Het zegt alles over de hoge specialisatie-graad van het Turnhoutse familiebedrijf: zakendoen in China.

Dat is alleszins wat Joos Horsten, de vader van Wim Horsten (44), al deed toen hij in de jaren 70 de rechterhand was van dr. Paul Janssen, de oprichter van het gelijknamige farmabedrijf in Beerse. Horsten werd in 1979 door de farmaondernemer als vicepresident International naar China gestuurd om een probleem op te lossen, want de geneesmiddelen van het bedrijf werden er gretig gekopieerd. Maar in plaats van een reeks advocaten in te huren en rechtszaken te beginnen, besloten ze samen te werken in een joint venture met een Chinees bedrijf. Dat mondde in 1985 uit in de legendarische Janssen Pharmaceutica-fabriek in Xi’an.



De 44-jarige Wim Horsten stapte in 2001 op zijn achttiende in het China-consultancybedrijf van zijn vader en broer. © SISKA VANDECASTEELE

Ik ben er rotsvast van overtuigd dat Bart het nooit anders gewild zou hebben. Dat hij blij zou zijn met hoe wij het gedaan hebben het afgelopen jaar.

Wim Horsten
CEO Horsten International

‘Tot op vandaag is dokter Paul in China een naam als een klok’, zegt Wim Horsten. Hij is sinds een jaar de CEO van het familiebedrijf, nadat in september vorig jaar zijn 13 jaar oudere broer Bart het leven heeft gelaten in een auto-ongeval. ‘Mijn vader komt, naast dokter Paul zelf, als enige voor in een filmpje naar aanleiding van de honderdste geboortedag van Paul Janssen. We hebben nog altijd goede contacten met de nazaten van de Chinese evenknie van onze vader, mister Luo. In China overleven die banden generaties.’

Bankencrisis

Toen vader Horsten vele jaren later gevraagd werd hetzelfde op te zetten voor de toenmalige farmadivisie van Solvay, besloot hij dat te doen als zelfstandig consultant. Zo werd in 1996 Horsten International geboren. Naast het project voor Solvay kwam er algauw een tweede: een vestiging openen in China voor een Vlaamse leverancier van Janssen. Die is dat nog steeds voor Johnson & Johnson, het moederbedrijf van Janssen Pharmaceutica. ‘Daar is de grondslag gelegd van wat we vandaag nog altijd doen’, zegt Horsten. ‘Want veel meer dan een China-consultant zijn we liever een China-partner voor onze klanten of zelfs China-ondernemers. We zijn nog steeds onrechtstreeks aandeelhouder bij Xi’an Thiebaut *(opgericht in 1999, red.)*.’

Maar dat ondernemerschap en die gedrevenheid eisten in 2008 hun tol. ‘Onze vader had vanuit Horsten International het CEO-schap opgenomen van een Amerikaanse multinational met vestigingen in België en China. Hij leefde aan 200 per uur. Als hij niet sliep, werkte hij. Dat bestond erin dat hij voortdurend reisde in de driehoek Verenigde Staten, België, China. Bovendien was hij een kettingroker. Op zijn 66ste is een hartinfarct in een hotel in Peking hem fataal geworden.’

Zoon Bart was al sinds 1999 in het familiebedrijf aan de slag, en Wim werkte er al zeven jaar. ‘Vader deed 20 procent van de projecten, wij 80, maar voor de inkomsten was de verdeling 50-50’, zegt Horsten. ‘We misten bovendien ook het netwerk en de grijze haren van onze vader. Die openden overal deuren, zeker in een traditioneel land als China. Wat de zaken ook bemoeilijkte, is dat net nadat vader gestorven was de bankencrisis uitbrak. Consultancy werd toen opeens een vies woord. De consultants gingen er overal tussenuit. Gelukkig konden wij de terugval in pure adviesopdrachten compenseren met de langetermijnprojecten met strategische klanten.’

De zonen van Joos Horsten - de derde zoon Tom werkt sinds 2016 ook in het familiebedrijf - hadden de liefde voor China van jongs af meegekregen. Wim was tien toen hij in 1992 voor het eerst naar China reisde. ‘Bij zijn vertrek bij Janssen Pharmaceutica had onze vader er als afscheidscadeau voor gekozen om met het gezin naar China te reizen. Mijn studerende broers konden niet mee, waardoor ik met mama en papa tien dagen door China heb gereisd. Ik herinner me vooral dat we van het ene banket naar het andere trokken. Maar het land maakte toen al een sterke indruk op mij, met veel fietsen en mensen in blauwe Mao-pakjes. Wij zijn opgegroeid met China. Ik heb nooit anders geweten dan dat er Chinezen bij ons over de vloer kwamen, of dat vader in China zat.’

Overlevingsmodus

Zeventien jaar na het plotse overlijden van vader Horsten lijkt het alsof de familiegeschiedenis zich op noodlottige wijze moest herhalen. Op 12 september 2025, op weg naar zijn schoonfamilie in Duitsland, kwam Bart om het leven bij een ongeval. ‘Toen ik het telefoontje kreeg, voelde ik de grond onder mijn voeten wegzakken’, zegt Wim. ‘Maar ik herinner me dat ik ook snel weer focuste, of in overlevingsmodus ben gegaan. Onze eerste zorg ging uit naar de twee kinderen van Bart - die waren een maand eerder hun moeder verloren aan jongdementie - en naar mijn kinderen - Bart was de peter van mijn jongste dochter. Daar kwam de enorme administratieve mallemolen van de repatriëring bovenop. Het was een déjà vu na het overlijden van onze vader: te vroeg - Bart zou enkele dagen later 56 geworden zijn - in het buitenland én onverwacht, dus zonder afscheid te kunnen nemen.’

Wij, westerlingen, zullen de Chinezen nooit helemaal doorgronden. Maar dat is ook niet nodig om zaken te doen met hen.

Wim Horsten
CEO Horsten International

Ook het bedrijf kon Horsten niet zomaar lossen. ‘Al snel hebben we de beslissing genomen om die zaterdag de vrienden en de familie op de hoogte te brengen. En vanaf zondag informeerden we de medewerkers, onze klanten en het netwerk rond het bedrijf. Bart had op de vrijdag voor hij naar Duitsland vertrok nog een mail gestuurd voor een afspraak op maandagochtend. Dan moet je, ondanks het immense verdriet, toch snel schakelen. Het was een rollercoaster tot en met, waar volle focus nodig was.’

‘In die zwarte periode is één ding mij heel duidelijk geworden: dat we behalve goede medewerkers, die de zaken hebben voortgezet, ook goede klanten hebben. Ze toonden veel begrip. Vier van onze tien Chinese personeelsleden werken al meer dan 20 jaar voor ons. In China, waar mensen veel sneller van werkgever wisselen, is dat straf.’

Na al die jaren had broer Bart in het bedrijf bijna hetzelfde aura verworven als hun vader destijds. Hij was er het gezicht van, onderhield de contacten met de klan-

ten, sprak over China op zakenevents, bij bedrijven of in de pers. Dat leverde het bedrijf een sterke credibiliteit op, waardoor het nooit echt behoefte had aan marketing. 'Het waren grote schoenen die ik moest vullen. Ik heb ook altijd opgekeken naar Bart. Hij was 13 jaar ouder en handelsingenieur, terwijl ik in 2001 zelf van de middelbareschoolbanken rechtstreeks in het bedrijf ben gestapt. In de eerste jaren was dat ook maar halftijds, omdat ik een carrière in het voetbal aan het uitbouwen was *(bij KFC Turnhout, dat toen bovenaan speelde in de tweede klasse, red.)*.'

Dat gebrek aan hogere studies heeft Horsten lang als een zwak punt beschouwd. 'Telkens het gesprek op een netwerkevent over studies begon te gaan, was dat het moment waarop ik naar het toilet moest. *(lacht)* Maar ik heb al doende geleerd, en net dat zie ik als een sterkte, want onze klanten verwachten behalve een theoretische uitleg dat wij ook mee de kar trekken.'

Los van de rouw om het verlies van een broer viel het Horsten zwaar om het roer van het bedrijf plots over te nemen. Naast zijn eigen voltijdse werk moest hij er zowat 80 procent van de taken van zijn broer bijnemen. 'Ik maakte erg lange dagen. En van de ene dag op de andere moest ik uit mijn comfortzone treden. Ik denk dat ik in het voorbije jaar meer geleerd heb dan in de 25 jaar ervoor. Op het vlak van leidinggeven, snelheid van beslissingen nemen, enzovoort. Het moest gewoon vooruitgaan. Ook al was dat voor mijn omgeving niet altijd een zegen. Ik weet niet zeker of ik onze medewerkers en interne zaken altijd de aandacht heb gegeven die ze verdienen. En ach, ik zal hier en daar ook wel een foutieve prijszetting gedaan hebben, met projecten waaraan we onze broek scheurden, maar dat beschouw ik als leergeld.'

Nog dezelfde rush

Het gesprek valt even stil. 'Het gebeurde allemaal in een waas', zegt Horsten, alsof hij zich wil excuseren. 'Het zit misschien wat in de familie om niet te klagen, maar door te doen. Tegelijk hoed ik me ervoor om te hard over te komen door te veel te focussen op praktische en zakelijke regelingen. Ik wil niet de indruk geven dat ik mijn broer niet mis. Natuurlijk mis ik hem. Misschien heb ik het verlies nog niet verwerkt, en moet de klop nog komen? Ik vind die vraag moeilijk te beantwoorden, omdat we nog in dezelfde rush zitten als net na zijn overlijden. Ik ben er wel rotsvast van overtuigd dat Bart het nooit anders gewild zou hebben. Dat hij blij zou zijn met hoe wij het gedaan hebben het afgelopen jaar. Ook dat helpt bij het verwerkingsproces.'

Na de dood van onze vader misten we het netwerk en zijn grijze haren. Die openden overal deuren, zeker in een traditioneel land als China.

Wim Horsten
CEO Horsten International

Aan zijn broer Tom heeft Wim ook zakelijk een sterke steunpilaar. 'Terwijl Bart en ik sterk op elkaar leken - na een vergadering met een klant kwamen we zonder een woord te wisselen buiten met dezelfde conclusie - heeft Tom een andere persoonlijkheid. Hij is de man van de coördinatie van de projecten en de dossierkennis achter de schermen. Ik ben meer een ondernemende geest, die geen moeite heeft om naar buiten te treden. Daardoor zijn we complementair. Gisteren zaten we bij een klant. Tom overliep het hele project, maar toen een moeilijke prijsverhoging op tafel moest komen, bracht ik die boodschap.'

Bij Horsten leeft het idee om het bedrijf in de toekomst minder afhankelijk te maken van één persoon. En het lijkt erop dat dat dankzij een verrassende wending zal lukken. 'Enkele maanden geleden heeft Fien, de dochter van Bart, laten weten dat ze interesse heeft om in het bedrijf te stappen. Dat verandert veel. In augustus vorig jaar waren Bart en ik er nog van uitgegaan dat we dit tot ons pensioen zouden doen, en dat het dan wel goed zou zijn geweest. Nu wordt Horsten International een verhaal van de komende generaties. Daar moeten we het bedrijf klaar voor maken. Op die manier kan een pijnlijke gebeurtenis toch een positief vervolg krijgen, als een soort eerbetoon aan Bart. We bestaan 30 jaar, waarom zouden we er niet nog eens 30 bij doen?'



© SISKA VANDECASTEELE

We hebben tien medewerkers in China, allemaal locals. Vier van hen werken al meer dan 20 jaar voor ons. In een land waar mensen veel sneller van werkgever wisselen, is dat straf.

Wim Horsten
CEO Horsten International

Dat ook China zich nog altijd in een razend tempo ontwikkelt, maakt dat ook Horsten International zich om de zoveel jaar moet heruitvinden. 'Ik maak me sterk dat we nog lang kunnen groeien, al is dat niet per se in omzet of mensen uit te drukken. Wel met ons netwerk en in onze expertise in een heel complex land, ook al zullen wij, westerlingen, dat nooit helemaal doorgronden. Dat is ook niet nodig om zaken te doen met de Chinezen. Mijn vader zei altijd: 'Ik begrijp China niet, maar de Chinezen lijken mij te begrijpen.' Dat citaat hoop ik ook ooit voor mezelf hard te maken. Maar het is belangrijk om ons open te stellen voor hen.'

'Betekent dat dat we blind zijn voor de kritiek op China? Helemaal niet. Er zijn cowboys, ze nemen het minder nauw met privacy, de kwaliteit van producten is niet altijd top en er is forse overheidssteun in kritische sectoren als automotive, AI, staal en chemie, met dumping op de Europese markt tot gevolg. Maar we hoeven het met de Chinezen niet over alles eens te zijn om met hen toch een zakenrelatie uit te bouwen. Of om het met een quote van Bart te zeggen: 'Je moet je aanpassen aan China, maar zonder een Chinees te worden.' Ik spreek niet vlot Mandarijn, maar ik ken wel enkele basiswoorden en uitdrukkingen. Chinezen waarderen het enorm dat je respect en engagement toont voor hun taal en cultuur. Dat is ook het eerste advies dat ik meegeef aan klanten: leer enkele woordjes uit het hoofd, zet de tekst op je naamkaartje ook in het Chinees en zorg dat je een WeChat-account hebt. Dat zijn gouden ijsbrekers.'

TAKE THE LEAD AI

Laatste kans om in te schrijven

Hoe krijg ik AI echt onder de knie?

In de opleiding Take the Lead AI van De Tijd en Vlerick Business School leert u de **basis van AI** kennen én toepassen in uw werk. AI bijna 1.250 professionals gingen u voor.

Hoe ziet het programma eruit?

In zes weken tijd leert u in **zes online modules** AI concreet toepassen.

- **13/10** AI Essentials
- **20/10** Master Data Skills
- **27/10** Become a Creative Champion
- **10/11** Make Better Decisions
- **17/11** Redefine Customer Experience
- **24/11** Agentic AI and the Future

Hoe verloopt de opleiding?

De opleiding combineert **online modules** met **live webinars** op 27/10, 2/11, 16/11 en 23/11. Op 13/10 trapt u de opleiding af tijdens een **live kick-off** in Gent, met **Lode Lauwaert (KU Leuven), August Martens (Mistral AI), Margaux Vander Plaetsen (UCB) en Peter De Groote (De Tijd).** Het slotevent is op 3/12.

Kan ik nog inschrijven?

Dit is uw laatste kans om deel te nemen. Schrijf u nu in via **tijd.be/takethelead** of scan de QR-code

Een initiatief DE TIJD | VLERICK BUSINESS SCHOOL

Powered by Wolters Kluwer

Leg de basis voor échte AI-voorsprong.