

Jef De Wit, discrete techkeizer en talentenfluisteraar

WIM DE PRETER | 18 november 2022 | 19:30

Hij bouwde een eenmansbedrijf in 30 jaar uit tot een van de grootste IT-bedrijven van ons land, maar vooral ook tot een kweekschool voor zelfontplooiing en ondernemerschap. Zelf bleef Jef De Wit al die jaren uit de schijnwerpers van de media. Wie is de ongekroonde keizer achter het IT-bedrijf Cronos?

Wel meer zakenlui staan te boek als 'discreet', maar Jef De Wit heeft dat epitheton toch naar een ander niveau getild. Op één stuk uit 2002 na is in de Vlaamse persarchieven geen artikel terug te vinden waarin de man geciteerd wordt. Interviewaanvragen wijst hij systematisch af, en naar foto's van de 65-jarige ondernemer is het vruchteloos zoeken. Zelfs de legendarisch mediaschuwe biermiljardair Alexandre Van Damme doet hem dat laatste niet na.

Toch kan je hem op de campus van zijn IT-bedrijf Cronos, in het Antwerpse Kontich, zomaar tegen het lijf lopen. De Wit steekt zich niet weg in een chic bureau op de hoogste verdieping, houdt er geen grote hofhouding op na en komt zijn bezoekers zelf ophalen aan de receptie. Hij is zelfs makkelijk herkenbaar aan zijn standaardoutfit: zwarte broek, wit hemd, zwarte das. En een baardje dat met de jaren wat witter geworden is.

De Cronos-groep kende de voorbije drie decennia een spectaculaire groei. Zonder noemenswaardige overnames zal ze dit boekjaar voor het eerst 1 miljard euro omzet halen, met ongeveer 8.700 werknemers. Maar die cijfers zeggen niets over de unieke structuur en cultuur van Cronos. Het IT-bedrijf is tegelijk een soort holding die bijna 600 vennootschappen overkoepelt, een incubator voor ambitieuze start-ups, een labo voor nieuwe technologie en een school voor ondernemerstalent. De gemiddelde nieuwkomer bij Cronos is amper 33 jaar oud, en behalve met klassieke IT houdt het bedrijf zich bezig met een waaiër van aanverwante activiteiten, van digitale marketing tot gameontwikkeling en futuristische projecten als quantum computing en de metaverse.

Om te begrijpen waar dat unieke model vandaan komt, moeten we terug naar de vroege jaren 80. Net als veel IT-ondernemers in spe raakte De Wit in die periode als jonge ingenieursstudent in de ban van computers en softwarecode. In zijn vrije tijd hield hij zich bezig met het solderen van elektronische schakelingen. Met zijn eerste centen kocht hij een - toen nog erg prijzige - computer om vervolgens nachtenlang programmeercode te schrijven.

De Wit kon na zijn studies aan de slag als systeemingenieur bij de IT-consultant Delaware, en later bij het IT-bedrijf Real Software, dat werd opgericht door de voormalige Delaware-manager Rudy Hageman. Hij mocht zich uitleven in het aanleren van nieuwe programmeertalen en het leiden van almaar grotere projecten.

Antwerpenaar De Wit richtte Cronos in 1991 op en bestuurt het bedrijf sinds meer dan 20 jaar samen met zijn zakenpartner en mede-eigenaar Dirk Deroost (62). De twee managers hebben complementaire persoonlijkheden. Deroost, een voormalige manager van Oracle, is eerder de verkoper die gaandeweg ook het publieke gezicht van Cronos werd.

De Wit is meer bezig met nieuwe technologie en het bouwen van de teams die die technologie naar de markt moeten brengen. Cronos heeft lang nog een derde topmanager en grootaandeelhouder gehad, de informaticus Danny Geenens. Hij verliet het bedrijf enkele jaren geleden, voor zover bekend in goede verstandhouding.

Omzet van
1 miljard

Arbeiderszoon

Gaandeweg stelde De Wit vast dat hij best wel goed was in het leiden van zijn teams. Maar tegelijk ergerde hij zich aan zijn bazen, die vaak foute beslissingen namen en toch met de eer en de centen gingen lopen. 'De IT is typisch een wereld waarin mensen voortdurend de boodschap krijgen dat ze beter moeten worden in wat ze doen, maar waarin ze geen ruimte krijgen om te groeien, omdat ze dan een bedreiging worden voor wie hoger staat in de hiërarchie. Jef raakte daardoor gefrustreerd', zegt een collega-manager uit zijn omgeving.

Dat De Wit uiteindelijk zijn eigen bedrijf begon, stond niet in de sterren geschreven. Hij was de eerste uit een arbeidersgezin die hogere studies mocht aanvatten. Ondernemerschap zat niet in de familie, rolmodellen had hij niet. Uiteindelijk besliste hij op zijn 33ste helemaal op zichzelf te beginnen, zonder extern kapitaal. Voor 500 frank (12,50 euro) per maand huurde hij in Antwerpen een kantoortje met een kopieermachine op de gang die hij mocht gebruiken.

Toen de eerste collega's aan boord kwamen, ontpopte De Wit zich tot de baas die hij zelf had willen hebben: iemand die ruimte geeft om te ondernemen en tegelijk samenwerken aanmoedigt. Elke vrijdag organiseerde hij een teammeeting, gevolgd door een happy hour in het café aan de overkant van de straat. Naarmate Cronos groeide, ging De Wit in de managementliteratuur op zoek naar een schaalbaar organisatie-model waarin ondernemerschap en zelfontplooiing maximaal bewaard konden blijven.

Celdeling

Hij vond onder meer inspiratie bij de Nederlandse managementgoeroe Eckart Wintzen, die zijn eenmansbedrijf BSO (Bureau voor Systeemontwikkeling) in de loop der jaren had uitgebouwd tot een multinational met duizenden werknemers. BSO ging uiteindelijk op in Origin, dat zelf een onderdeel werd van Atos Origin.

Wintzen hanteerde een model van 'celdeling': toen zijn bedrijf 50 werknemers had, splitste hij het in twee kleinere bedrijven die elk hun eigen weg konden gaan. Als zo'n cel weer in omvang verdubbeld was, werd die opnieuw gesplitst. Tegelijk moedigde Wintzen samenhang en groepsgevoel tussen de cellen aan. Het systeem moest vermijden dat een grote organisatie veranderde in een logge bureaucratie waar alles van bovenaf beslist wordt.

Voor het 'meercellige' model van Cronos bestaat ook een meer prozaïsche verklaring: zeker in de beginjaren stelde De Wit vast dat hij bij grote bedrijven geen contracten kon krijgen als hij al diensten leverde aan een concurrerend bedrijf. Dat kon hij oplossen door met verschillende entiteiten de markt op te gaan.

Zelf omschrijft hij zijn rol weleens als een 'venture publisher' of 'uitgever van bedrijven'. Zoals een uitgever van boeken kiest hij de beste ondernemers die zich aandienen, en helpt hij hun product of dienst vorm te geven en op de markt te brengen. De centrale Cronos-structuur bestaat vooral om de vele bedrijfjes te ondersteunen met kapitaal, hr, administratie en andere diensten. De oprichter ziet Cronos meer als een platform voor ondernemerschap dan als een klassiek IT-bedrijf, ook al is het dat laatste zeker ook.

Geen faillissementen

Cronos wordt soms omschreven als de grootste incubator voor start-ups van Vlaanderen, maar De Wit houdt niet van die vergelijking. Hij vindt de klassieke incubatoren uit Silicon Valley verspillers van talent, waar men 99 bedrijven failliet laat gaan om één Google over te houden. Cronos laat zijn bedrijven nooit over de kop gaan, maar zoekt eerst een interne oplossing. 'Binnen Cronos bestaat een grote markt voor start-ups. Als iemand vastzit, wordt soms de meerderheid verkocht aan iemand anders die kan helpen', zegt een kenner. 'Verkopen aan een extern bedrijf is niet de regel, al komt het weleens voor.'

Terwijl Deroost het bedrijf extern vertegenwoordigt, is De Wit het grootste deel van zijn tijd bezig met praten met 'cronosieten', zoals de Cronos-medewerkers zichzelf noemen. Niet om hen te controleren of targets op te leggen, wel met suggesties en tips, en de vraag of hij ergens mee kan

helpen. 'Ondernemen is topsport, en elke topsporter heeft nood aan een sterk team om een medaille te halen', is een van zijn deviezen. 'Jef pusht je nooit over je eigen grenzen, maar zal suggereren om eens dit of dat te proberen. Een bedrijf groeit voor hem met de snelheid van een mens en niet omgekeerd, wat een groot verschil is met klassieke IT-consulting', klinkt het.

Coaching en ontzorging zijn kernwoorden in de managementfilosofie van De Wit. In dat laatste gaat hij ver. Cronos kwam 20 jaar geleden al in het nieuws als een van de eerste bedrijven met een eigen kindercrèche, maar dat is maar een van de vele faciliteiten waar werknemers toegang toe hebben. Strijkhulp, een stresscoach of osteopaat, maaltijdboxen, een carwash en zelfs een eigen bibliotheek: de werkgever biedt het allemaal aan.

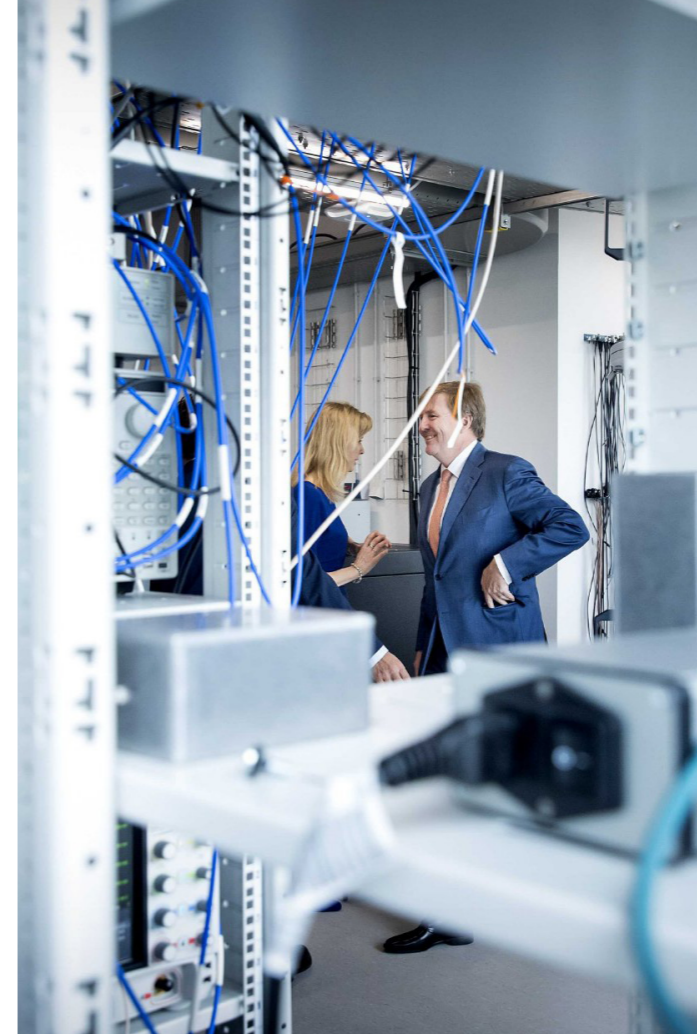
Hackathon

Die extreme omkadering heeft natuurlijk ook zakelijke voordelen. In vergelijking met andere IT-bedrijven slaagt Cronos er beter in om jong talent aan te trekken en het verloop laag te houden. Met zijn jaarlijkse hackathon - de jongste editie vond afgelopen week plaats in de Antwerpse Handelsbeurs - trekt het bedrijf in twee dagen tijd meer dan 600 gemotiveerde IT-studenten aan waaruit het kan rekruteren. De studenten moeten er uitdagingen aangaan in teams van twee. Ook dat is typisch Cronos: naar het voorbeeld van De Wit en Deroost worden nieuwe initiatieven in het bedrijf heel vaak getrokken door (complementaire) duo's.

Profiel Cronos Groep

- Oppericht in 1991, gevestigd in Kontich.
- **Omzet:** 846 miljoen euro in boekjaar 2020-2021. Het bedrijf geeft op zijn website een omzetcijfer voor 2021-2022 van 968 miljoen euro, en zegt in het lopende boekjaar de kaap van 1 miljard te zullen ronden.
- **Bedrijfswinst:** 58 miljoen euro (2020-2021).
- **Nettowinst (aandeel van de groep):** 13 miljoen euro (2020-2021).
- Meer dan 8.000 werknemers.
- 5.000 klanten in de Benelux. België is goed voor 80 à 90 procent van de omzet.
- Cronos heeft de ambitie om te investeren in buitenlandse groei, met een focus op Nederland en Scandinavië.

Omdat het bedrijfennetwerk van Cronos te groot werd om te overzien, ontstonden in de voorbije jaren verschillende ondersteunende structuren. De belangrijkste zijn de zogenaamde 'clusters', een soort tussenholdings waarin bedrijven rond een bepaald thema werden samengebracht, onder leiding van 'managing partners'. Er zijn zo'n 15 'mini-Cronossen', zoals XPlore Group (e-commerce) of OEEO Groep (nieuwe technologie).



De Nederlandse koning Willem-Alexander, in 2019 op bezoek in het kwantumlab van de TU Delft. Cronos werkt met die technische universiteit samen aan de futuristische computertechnologie. ©ANP

Sms'je

Die laatste cluster ligt de oprichter na aan het hart, want ook op 65-jarige leeftijd blijft De Wit gepassioneerd door innovatie en technologische trends. Leest hij iets dat hem fascineert, dan stuurt hij meteen een berichtje naar een medewerker met de vraag 'of we ook niet iets moeten doen daarmee'. Onder meer de activiteiten van Cronos in quantum computing - in samenwerking met de vermaarde Nederlandse universiteit TU Delft - begonnen met zo'n sms'je. Ook al bestaan vandaag nauwelijks commerciële toepassingen voor de futuristische technologie achter de supercomputers van de toekomst, toch vindt De Wit het belangrijk om erin mee te zijn, omdat hij weet dat ze de volgende digitale revolutie zal inluiden.

Voor nieuwkomers is het soms wennen aan de directe stijl van de Cronos-oprichter. 'Mijn eerste interview met Jef vond plaats in een rommelig vergaderzaaltje. Hij had maar twee vragen: of ik goed was in wat ik deed, en of ik zin had om zelf een Jef te worden', zegt een manager van een van de clusters. 'Wat hij soms doet, is je eerst een hele dag met hem laten meelopen', zegt een andere. 'Dat is een vreemde ervaring, want hij schermt niets af. Je zit mee aan tafel bij gesprekken over loonsverhoging of strategische transacties, en Jef doet alsof je er niet bent. Dan laat hij dat allemaal bezinken en laat hij je later terugkomen voor een gesprek.'

Jungle

De mensgerichte manier waarop De Wit het bedrijf leidt, is geen vrijgeleide voor de werknemers om achterover te leunen. Elke vennootschap en cluster binnen Cronos is verantwoordelijk voor zijn eigen resultatenrekening. De concurrentie zit niet alleen buitenshuis, maar ook binnen de groep. Stilstaan is nooit een optie, want er kan altijd een zusterbedrijf opstaan dat je markt inpikt. In de humanist De Wit zit ook een beetje een darwinist. Metaforen uit de natuur zijn nooit ver weg als je met cronosieten over het bedrijfsmodel spreekt. 'Cronos is een jungle, geen plantage. Een gevaarlijke omgeving waarin je wendbaar moet blijven', klinkt het. Een clustermanager omschrijft zijn taak als die van een tuinman: veel zaadjes planten en maken dat er zoveel mogelijk tot bloei komen.

Aan het junglemodel van Cronos zitten ook enkele nadelen. 'Als groep is het moeilijker om heel grote contracten te managen, onder meer voor de overheid. Cronos moet daarvoor veel verschillende managers aan één tafel krijgen. Concurrenten als het Hasseltse Cegeka of het Amerikaanse DXC zijn beter voorzien daarop', zegt iemand. Volgens co-CEO Deroost heeft het bedrijf op dat vlak wel een inhaalbeweging gemaakt. 'Momenteel vormen contracten met de federale en Vlaamse overheden meer dan 20 procent van onze business', zegt hij. 'Al klopt het wel dat we sommige van die dingen vijf jaar geleden misschien niet hadden gedaan.' Ook hier ontpopt Cronos zich tot een IT-partner met een neus voor innovatie. Zo werkt het bedrijf mee aan het Solid-project van de Vlaamse regering, om elke Vlaming een privacyvriendelijke datakluis te bezorgen.



Dirk Deroost, al ruim 20 jaar mede-eigenaar van Cronos en zakenpartner van Jef De Wit. ©Dieter Telemans

Belastingen

Een ander nadeel van het bedrijvenkluwen binnen Cronos is dat er van fiscale optimalisatie weinig sprake is. De groep heeft meestal wel een meerderheid in het kapitaal van de dochtervennootschappen, maar lang niet altijd de 90 procent die nodig is om verliezen fiscaal te consolideren. Maar daar maalt De Wit niet om. 'Fiscale spitstechnologie is zijn ding niet. Hij heeft ook nooit gelobbyd om wetten of regels in het voordeel van Cronos om te buigen of om fiscale rulings te verkrijgen', valt te horen.

Meer nog: de oprichter van Cronos vindt dat elk bedrijf zijn 'fair share' aan belastingen moet betalen. Om die reden weigerde hij altijd om werknemers uit te betalen in fiscaal vriendelijke auteursrechten. Dat achterpoortje in de fiscale wetgeving, dat nu op de schop gaat, werd door al zijn concurrenten wel massaal toegepast. Ook het uitbesteden van activiteiten aan lagelonenlanden, het zogenaamde offshoring en nearshoring, was een trend die hij aan zich voorbij liet gaan.

Nog een principe waaraan De Wit vasthoudt, is financiële onafhankelijkheid. In de meer dan 30 jaar sinds de start van zijn eenmansbedrijf heeft hij nooit extern kapitaal aangetrokken, omdat dat moeilijk te verzoenen zou zijn met het unieke bedrijfsmodel. Als er extra financiering nodig is, gaat Cronos bankleningen aan of geeft het obligaties uit. Zakenbankiers die op zoek zijn naar beurskandidaten zijn in Kontich aan het verkeerde adres.

Dat De Wit een man van principes en gewoontes is, mag blijken uit de weinige persoonlijke anekdotes die over hem de ronde doen. Hij werkt stipt van 9 tot 18 uur. Hij heeft geen afgesloten kantoor en is voor iedereen aanspreekbaar, van hoog tot laag. 'Soms gebeurt het dat een sollicitant 's avonds binnenkomt en er niemand aan de receptie zit. Jef zal dan vragen met wie hij een afspraak heeft en meelopen tot aan het juiste bureau. De bezoeker zal nooit doorhebben dat hij geholpen werd door de grote baas.'

Buiten de Cronos-campus maak je minder kans om de man tegen het lijf te lopen. De Voka-recepties en andere netwerkevents laat hij met plezier over aan Deroost of andere managers. Waar je hem wel zal aantreffen, is op het jaarlijkse sinterklaasfeest van Cronos. Voor die gelegenheid huurt het bedrijf traditioneel een grote locatie af die het omtovert tot een gigantische kinderkermiss. De Wit ruilt dan twee dagen zijn kantooroutfit voor een zwarte jeansbroek en een zwart hemd en slaat met iedereen een babbeltje.

Kinderkermiss

Het Cronos Sinterklaasfeest is ieder jaar één groot feest. Deze foto's van collega Cronosieten geven een mooie impressie.



👍 68 💬 1 ➦ 1

Sport heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in zijn leven. De Wit was in zijn jongere jaren marathon- en ultraloper. Samen met een delegatie cronosieten nam hij elk jaar deel aan de 100 kilometer lange Dodentocht, maar daar is hij op latere leeftijd mee gestopt.

Een plek die De Wit na aan het hart ligt, is het Ardense dorp Nadrin, in de buurt van La Roche. De Wit kocht daar het indrukwekkende vakantiedomein Les Ondes, met centraal een romantische hotelvilla uit 1929. Hij breidde het domein in de loop der jaren fors uit met de aankoop van omliggende gronden. De bezoekers kunnen er rotsklimmen, mountainbiken, raften op de Ourthe en andere avontuurlijke activiteiten proberen. De Wit gaat er zelf op vakantie, maar gebruikt Les Ondes ook voor teambuildingactiviteiten en 'leadership journeys' voor de Cronos-werknemers.

Zowel De Wit als Deroost nadert stilaan de pensioenleeftijd, maar over hun opvolging lossen ze niets, behalve dat er 'al 20 jaar een plan klaarligt'. Het duo heeft het kapitaal al beperkt opengesteld voor de managing partners die vandaag de clusters aansturen. Zij zullen zeker een belangrijke rol spelen in de opvolging, al is het niet duidelijk in hoeverre de huidige Cronos-structuur daarbij behouden zal blijven.

Niets wijst erop dat de twee zonen van De Wit of de dochters van Deroost worden klaargestoomd om in de voetsporen van hun vaders te treden. Dat zou ook niet passen in de meritocratische filosofie van de stichter. Een zinnenetje in het prospectus van een obligatie-uitgifte vorig jaar maakt duidelijk dat beide mannen nog lang niet bezig zijn met hun pensioen: 'Momenteel geven ze aan om nog jaren voort te gaan met het besturen van de groep', luidde het.