



Christof Malysse — Lobster Fish

Zijn vrienden-ondernemers vergelijken hem weleens met een ‘Monsieur Cent Mille Volts’. Christof Malysse raast als een orkaan al twintig jaar door het West-Vlaamse ondernemerschap, elke dag met evenveel ‘goeste’. Twintig jaar geleden nam hij het Brusselse Lobster Fish over en hij is nog altijd dol op zijn jarige en inmiddels tot wasdom gekomen dochter. Lobster Fish evolueerde van een eenmanszaak naar een rijpere kmo, en dat in de absolute nichemarkt van schaaldieren en delicatessen.

**“Ondernemerschap is:
de Mont Blanc op en af”**



U bent met Lobster Fish precies twintig jaar zelfstandig ondernemer. Twintig jaar geluk?

“Of ik gelukkig ben? *Vaneigens dadde*. Maar ondernemen is niet altijd een tocht naar de hemel. Ik denk dat elke ondernemer dat gevoel kent: het is soms een aaneenschakeling van ups en downs. Ik ben een zeer emotioneel iemand; de zaken raken mij altijd diep van binnen. Gelukkig heb ik door ouder te worden ook beter leren relativeren. Ik raak niet meer zo snel in paniek bij een tegenslag of mindere periode.”

Als u in de achteruitkijkspiegel kijkt, wat is dan uw mooiste herinnering?

“Ik bewaar de best mogelijke herinneringen aan ons nieuwbouwproject van 2009. Van een ambachtelijk atelier naar een nieuwbouw, het doet wat. Het moest ook om aan de normen te kunnen blijven voldoen en efficiënter te kunnen werken. Ook voor de werknemers is het een pak aangenamer om te werken in een ruime en functionele omgeving. In november beginnen we met een uitbreiding van laadkaaien en een grotere diepvriezer.”

En uw minst goede souvenir?

“De faling van één van mijn belangrijke klanten in Brussel, 12 jaar geleden. Een fraudezaak: plots zie je dan 165.000 euro door de neus geboord. Het was meer dan de winst die ik het jaar voordien bijeen geharkt had. Daar lig je weken en langer wakker van. Tot je beseft: je moet als ondernemer toch altijd weer doorgaan.”

Koos u met Lobster Fish bewust voor een activiteit in een nichesector?

“Ik had drie jaar Bistro Pinogri achter de rug in Wevelgem. Net zoals mijn ouders Jean-Pierre en Francine Malysse van de Marquette/Cortina wilde ik een eigen restaurant kunnen uitbaten en me eerst bewijzen voor ik zelf misschien aan de slag zou gaan in Cortina of de Marquette. Maar na drie jaar kwam ik tot de conclusie dat je zelf ‘chef’ moet zijn om te slagen in dat segment van de horeca. Ik was geen kok en zat ook liever aan de andere kant, tussen de gasten. Dus keek ik uit naar iets anders. Eén van de Brusselse leveranciers van de Marquette liet aan mijn ouders weten dat hij zijn zaak zou verkopen. Dat sprak me wel aan. Lobster Fish was toen een onmogelijk zaakje op de Brusselse Vismarkt met twee man. Wij werken vandaag met een 25-tal medewerkers. De activiteit was toen voor 85 procent gefocust op Brussel. Vandaag zijn we actief in het hele land en doen we wat aan export. 98 procent was gefocust op kreeft, nu hebben we 400 artikelen in huis. Ik heb heel bewust de activiteit moeten verbreden richting verse vis en producten die iedereen nodig heeft. In die zin zijn we niet meer het nichebedrijf van toen. Vis zorgt voor een constante

afname, maar specialiteiten kunnen weleens dip of een piek kennen. Echte nicheproducten blijven het evenwel goed doen, zoals IJslandse langoustines en Belgische kaviaar.”

Wat is het geheim van de groei?

“Ik ben fier dat we nog altijd een dertigtal topproducten hebben die anderen dan weer niet hebben. Dat is onze sterkte: aanbieden wat uniek is. Ook onze oesterbars en onze ‘plateau de fruits de mer op maat’ zijn concepten waarin ik echt geloof.”

“Ik ben fier op onze topproducten die anderen niet hebben”

Om te groeien zijn er diverse wegen. U kan gaan voor endogene groei of sneller groot worden door een combinatie van endogene groei en overnames. U koos voor die tweede weg. Waarom?

“Ik heb altijd gezworen bij een combinatie van de twee. Overnames realiseren is een kwestie van opportuniteiten horen en zien. Ik heb heel veel geleerd van mijn nonkel en peter Guido (Guido Vandermarliere van Cortes, nvdr). Hij hield me van bij het begin voor: je moet een beetje vrijen met de sector. Met andere woorden: zorg dat je altijd goede contacten hebt met collega's, respecteer hen en deel waar het kan ook kennis met hen. Door me zo op te stellen, zijn er opportuniteiten op me afgekomen. Ik deed vier overnames. De mensen kenden mij en polsten me ook of ik interesse had.”

Welke principes hanteert u bij een overname?

“Om te beginnen moet er sprake zijn van een complementaire activiteit. Twee: het risico mag niet te zwaar wegen. Drie: bij een overname kijk ik meteen waar kosten kunnen worden geschrapt en waar de synergie ligt. Vier: je moet het bestaande team goed analyseren en zeker zijn dat er een ‘match’ is. Ondernemen is zoals een goede cocktail maken: je moet hem permanent bijvullen waar nodig. Eens loopt de verkoop goed en dan is er logistiek een probleem, en als het daar dan goed loopt, duikt er plots een probleem op in de boekhouding.”

Legt u ook weleens het oor te luisteren bij jonge en bevriende ondernemers?

“Héél vaak. Ik ben een zeer sociaal iemand, een volksmens. Ik heb een grote vrienden- en kennissenkring waarmee ik graag over ‘de commerce’ spreek en vragen stel indien nodig.

Soms raak ik aan de praat met ondernemers die veel grotere bedrijven hebben, maar net als ik met de voeten op de grond proberen te blijven. Met bevriende ondernemers ga ik graag een 'pinte' drinken of aan tafel zitten, want de beste tijden zijn de maaltijden."

Geloof u in het adagio dat een bedrijf moet groeien of dat het niet bestaat?

"Ik ben sowieso niet het type dat graag stilstaat. Het antwoord op uw vraag is dus duidelijk ja. Om te groeien moeten de omstandigheden ook een beetje meezitten. Een voorbeeld: dankzij het CETA-akkoord (vrijhandelsakkoord tussen de EU en Canada) betaal ik vanaf nu 8 procent minder invoerrechten op kreeften uit Canada. Maar de omstandigheden kunnen ook danig tegenzitten. Denk maar aan de dollarkoers, de aanslagen van 2016 of aan de vulkaanuitbarsting op IJsland, wat in mijn geval zorgde voor een drooglegging van de aanvoer van producten via luchtvracht. Sommige factoren heb je niet in de hand. Elke ondernemer moet ook 'chance' hebben, denk ik dan."

De retailwereld en de horeca zijn uw twee belangrijkste klantengroepen. Ook daar veranderen de zaken razendsnel. Wat betekent dat in de praktijk voor Lobster Fish?

"Ik zie vooral een kentering in de goede zin van het woord. Overal wordt er gestreefd naar meer kwaliteit, omdat de consument dat ook vraagt. Zelfs kleine retailers leggen de lat hoger dan vroeger als het speciale producten betreft. Daarmee kunnen ze zich nog onderscheiden. Die drang naar andere en betere producten is precies waar Lobster Fish altijd heeft voor gestaan. Wat in de markt gebeurt, kunnen we dus alleen maar toejuichen."

Hoe indringend is het ondernemerschap geëvolueerd in twintig jaar tijd?

"Men zegt altijd dat vroeger alles beter was, maar je moet dat een beetje relativeren. Want binnen tien jaar zeggen ze misschien dat de zon feller scheen in 2017. Wat wel waar is: je moet nu meer doen om hetzelfde resultaat te bereiken. De marges zijn ook beduidend kleiner geworden. Je moet er continu mee bezig zijn en opvolgen. Vandaag is het zeker ook veel moeilijker om goede medewerkers te vinden."

Wat zou u starters zeker aanraden?

"Om te beginnen: doe wat je graag doet, heb passie, maak de juiste keuze, volg je droom. Verder mogen starters nooit vergeten dat ze keihard moeten werken. Ze moeten ook beseffen dat er altijd een factor 'chance' zal meespelen, want niet alles loopt zoals je het gepland hebt. Ten slotte, en ongeacht de sector: zorg voor differentiatie in wat je doet en geloof in authenticiteit en beleving. Wees wat anders dan een ander..."



U staat bekend als een waardengedreven ondernemer. Hoe moeilijk is het om uw eigen waardenpatroon mee te geven aan medewerkers?

"Net daarom sta ik bijna elk morgen om half zes op, om in die vroege uren naast en bij mijn mensen te zijn, en ben ik 's avonds om acht uur nog bereikbaar. Die ochtendlijke 'aanwezigheidspolitiek' schept een goede band. Dan kan je over van alles en nog wat van gedachten wisselen, opmerkingen geven, je credo's meegeven en zeggen waarom je in iets gelooft."

Hoe motiveert u uw mensen maximaal? Via de geldbeugel?

"Ja en nee. We hebben een systeem van bonus- en als bepaalde targets worden behaald. Maar ik geloof niet dat geld de grootste motivator is. Sfeer is erg belangrijk. Als werkgever probeer ik ook flexibel te zijn met de organisatie van het werk. We doen er alles aan om banden te smeden via verschillende activiteiten en te zorgen voor een warm nest. Bij sollicitaties kijken we naar de attitude van mensen. Mooie voorbeelden in de streek zijn TVH, Vyncke, Calens EMK, Stadsbader, die veel doen voor hun medewerkers. Daar leer ik van."

Mag of moet een ondernemer zich laten omringen door medewerkers die veel zaken beter weten?

"Ik hoor dat principe nog altijd verkondigen door een helaas overleden goede vriend: Lieven Ghekiere van G&V. Ik heb dat altijd ook toegepast in mijn eigen onderneming. Dat zorgt voor een grote toegevoegde waarde."

Stel: er komt een bod op uw bedrijf. Wat doet u dan?

"Alles is bespreekbaar, toch? Ik ben altijd bereid

"Ik sta bijna elke dag om half zes op, om naast en bij mijn mensen te zijn."

te praten. Het zal u misschien verbazen maar ik zit nog meer dan eens met andere ondernemersideeën in mijn hoofd, ook in de voedingssector weliswaar."

U beklom onlangs de Mont Blanc met enkele vrienden. Wat onthoudt u vooral uit die ervaring?

"De Mont Blanc beklimmen is de perfecte metafoor voor het ondernemerschap. In beide gevallen heb je courage nodig, kan het koud zijn en zie je het soms niet meer zitten, liggen valkuilen op de weg, is er niets mooiers dan de zon die opgaat, moet je doorbijten, kan er je een fantastische ontlading en voldoening wachten. Maar eens boven is het niet gedaan. Je moet herbeginnen: de berg af, net zoals je na het afsluiten van een boekjaar weer moet van nul starten."

Waar wil u over twintig jaar staan?

"Mijn grote ambitie is om te blijven ondernemen en om me te blijven 'jeunen' in wat ik doe. Zoals ik ook hoop te kunnen blijven anticiperen op nieuwe trends in de voedingswereld."

Ook wat rustiger aan dan het wervelende leven nu?

"Dat zal wel zeker? Maar dat zal ik dan moeten leren: nog een beetje meer delegeren."

(Karel Cambien - Foto's Dries Decorte)