

ONAFHANKELIJKHEID IS DE LEIDRAAD BIJ BEELDSENSORENONTWIKKELAAR CAELESTE

Topontwikkelaar wil geen investeerders

Niet alle hightechbedrijven vragen aandeelhouders met diepe zakken. De Mechelse ontwikkelaar van beeldsensoren Caeleste groeit op eigen kracht. De coöperatieve is niet te koop en heeft geen plannen voor een beursgang. *Bruno Leijne*

Chips die kankercellen duidelijker identificeren dan de klassieke grijschaalbeelden. Beeldsensoren die biologische preparaten helpen te analyseren. Halfgeleiders die de vervorming van telescoopbeelden door de dampkring helpen te corrigeren. Het zijn maar enkele van de toepassingen waarvoor Caeleste tekent. De chipontwikkelaar heeft 27 medewerkers en zag zijn toegevoegde waarde vorig jaar ruim 70 procent stijgen. Met 3,2 miljoen euro omzet blijft Caeleste een kleine club, maar de groei versnelt. Voor dit boekjaar verwacht Caeleste een omzet van 4,4 miljoen.

De Caeleste-medewerkers komen van overal. Vlaanderen is oververtegenwoordigd, maar er zijn stafleden uit China, India, Midden-Europa, Rusland en Egypte. Niemand uit de Verenigde Staten. "De salarissen liggen er rond 120.000-130.000 dollar per jaar voor beginnende PhD's. Daar kunnen we niet tegenop", zegt CEO Patrick Henckes (51).

Kennisbedrijf bij uitstek

Talent is waar het bij Caeleste om draait. De jaarrekening toont 140.514 euro aan vaste activa, zoals meubilair en machines. Er zijn gezinnen die meer investeren. Wat telt, staat niet

HEMELSE GROEI

Caeleste cvba, in duizend euro

	2015	2014	2013
Omzet	3243	2719	1407
Nettoresultaat	510	282	57
Eigen vermogen	1068	558	276
Cashflow	571	324	76
Liquiditeitsratio ⁽¹⁾	2,69	1,62	1,52
Solvabiliteitsratio ⁽²⁾	66,31	45,85	38,00
Personeel	23	16	14

(1) Liquiditeitsratio = vlottende activa gedeeld door kortetermijnschulden. Een gezonde ratio ligt boven 1. (2) Solvabiliteitsratio = eigen vermogen gedeeld door balans-totaal in procenten.

Bronnen: Caeleste, Roularta Business Information. Boekjaar loopt tot 30 september. Personeel per einde boekjaar. Een aantal van deze medewerkers werkt vanuit een eigen managementvennootschap. Niet iedereen werkt fulltime.

"Concurrenten zullen zich altijd van elkaar willen onderscheiden. Daarvoor komen ze naar partijen zoals wij"

op de balans: de faam van de medewerkers. "Om een bedrijf als Caeleste te beginnen heb je een expert in je vakgebied nodig. Iemand die de naam heeft ook andere experts aan te trekken", vertelt Henckes. Bij de start van Caeleste, eind 2006, was dat Bart Dierickx, die bij imec de leiding had over de beeldvormingsafdeling toen die in 2000 afsplitste om in Mechelen Fillfactory te beginnen. Onder Dierickx ontwikkelde Fillfactory voor Kodak een beeldsensor met 14 miljoen pixels – in die tijd een sensatie. Dat trok de aandacht van

Cypress Semiconductor, dat Fillfactory overnam. Dat was geen succes. De ondernemers achter Fillfactory vertrokken. Dierickx ging tijdelijk terug naar imec, en begon spoedig nadien op zijn zolder in Edegem samen met Patrick Henckes Caeleste. Eerst als een adviesbedrijfje naast hun werk, dan als een ontwerper in het ontwikkelingsproces van andere industriële partners, ten slotte als een zelfstandig *fabless design house*. Caeleste werkt met standaardtechnologie en profiteert daardoor van het universum van gevestigde halfgelei-

HET CAELESTE-MANAGEMENT
 Patrick Henckes, Bert Luyssaert,
 Bart Dierickx en Dirk Uwaerts.
 Business development manager
 Jan Vermeiren ontbreekt op de foto.



derfabrikanten, testers, verpakkers en assembleurs. Vandaar het epitheton *fabless* – fabriekloos.

De productie van de chips zit onder andere bij TowerJazz in Israël, XFAB (een bedrijf van Roland Duchâtelet) in Maleisië of LFoundry in het Italiaanse Avezano. Testen gebeurt voor een deel in Duitsland. Assemblage van modules gaat onder meer naar Newtec in Sint-Niklaas. “Vanaf 2010-2013 ontwikkelen we ook de testsystemen voor de prototypes en preproductiereeksen. Zodra de

productie loopt, is dat allemaal uitbesteed”, zegt Henckes. Of zoals Bart Dierickx in 2009 aan Trends vertelde – Caeleste had toen vier medewerkers, onder wie twee professoren en drie PhD’s: “Waarom zou je een koe kopen als je de melk in de winkel kan halen?”

Onafhankelijkheid is de leidraad bij Caeleste. Businessangel Walter Schoenmaekers is er bestuurder, maar geen geldschieter. “Hij heeft een brede ervaring in hightechbedrijven helpen door te groeien”, zegt Henckes. “Je kan met

relatief eenvoudige tools beginnen. Onze investeringen in software bedroegen de eerste jaren maximaal 100.000 tot 150.000 euro. Dat is pas iets gestegen toen onze chips groter werden en we complexere tools moesten gebruiken.”

Maatwerk

Onafhankelijkheid is ook de reden waarom Caeleste voor maatwerk kiest en massaproducten links laat liggen. Daar zit nochtans het grote geld, zoals

eind 2015 bleek uit de overnameprijs voor het Antwerpse Cmosis - 222 miljoen euro, ongeveer 2 miljoen euro per werknemer. Dat soort deals speelt Caeleste in de kaart. Henckes: "Anderen trekken weg uit maatwerk. Als je voor zoveel geld wordt verkocht, kan je je niet meer met de kleine juwelen bezighouden. Dan moet je onmiddellijk voor het grote geld gaan."

"Hoeveel ON Semiconductors (het vroegere Fillfactory in Mechelen, nvdr) of Cmosissen er ook bestaan, zodra hun klanten zich willen onderscheiden, zullen ze zoeken naar partijen die iets specifiek voor hen ontwikkelen." Caeleste claimt niet dat zijn ontwerpen in alle opzichten beter zijn. "Klanten komen bij ons met een lange lijst van specificaties. We gaan met hen op zoek naar wat ze echt nodig hebben. Al de rest gaat eruit. Je eindigt met iets dat helemaal op zijn doel is afgestemd en dat je niet op de markt vindt. Een project kost al gauw een miljoen euro. We proberen niet 10 of 20 procent beter te doen dan de markt. Wij mikken op 5 of 10 keer beter."

Patenteren behoort tot het proces. Henckes: "Wat we doen is sowieso patenteerbaar. Iets ontwerpen dat al bestaat heeft geen zin. Het is de nachtmerrie van sommige klanten dat we voor hen een cruciaal nieuw product maken en dat een van hun concurrenten ons dan aanvalt op een patentinbreuk,

"Iets ontwerpen dat al bestaat heeft geen zin"



omdat dat gemakkelijker is dan de klant aan te pakken."

Aangepast personeelsbeleid

Caeleste kreeg in april nog de leiding over de ontwikkeling van een nieuwe beeldsensor voor het European Space Agency, samen met LFoundry en de ruimtetek van Airbus. Het biedt zijn

medewerkers zo het prestige van werken met spijstechnologie, vooral in ruimtevaart en medische toepassing.

Het bedrijf organiseert zich om hun soort onafhankelijke specialisten te engageren die ook voor zijn start nodig zijn geweest. De juridisch adviseur Deminor helpt daarbij (zie kader *McKinsey als model*).

"Toen we maar met enkelen waren moest je een *believer* zijn om naar ons te komen in plaats van naar Cmosis of ON Semiconductor. Nu kunnen we ook op salarisniveau staande houden tegenover die multinationals. Als hi-techbedrijf dat O&O doet, genieten we van lagere loonlasten en betalen we minder belastingen. Wij investeren driekwart van de winst in het bedrijf en keren de overige 25 procent uit als bonus aan de medewerkers. Een afdelingsmanager is al in het kapitaal kunnen stappen. Dat zou nooit zijn gebeurd als er een durfkapitalist aan tafel had gezeten. Wij bieden geen opties. Op veronderstellen dat je naar een exit scenario gaat. Ze trekken mensen aan die dat ook voor ogen hebben. We zijn gezond. We hebben geen lening bij de bank. Ons eigen vermogen zal in september 1,6 miljoen euro bedragen en dat is bijna allemaal cash."

Zijn grootste zorg? "De uitstekende ingenieurs vinden die nodig zijn om groei bij te houden. Bij ons leer je sneller dan via een doctoraat." ©