

# Podcast: Niet alles is 'souglad': het verhaal van Michaël Callens en Rein4ced.

*Inleiding: Wie kan jou beter leren innoveren, groeien en ondernemen dan ervaringsdeskundigen zelf? Van kennis tot inzicht delen topondernemers en experts hun verhalen, ongefilterd en inspirerend. Van baanbrekende innovaties tot pijnlijke fuck-ups. Van duurzame strategieën tot de nieuwste trends. Slimme keuzes, dure lessen en pure ambitie. Alles komt voorbij, want ondernemen is topsport. En wij laten je leren van de beste coaches en ervaringsdeskundigen. Stap in, luister mee en kijk vooruit. Welkom bij Van kennis tot inzicht.*

BAS STURM: Ik zit in onze gezellige studio in Leuven samen met Michaël Callens, gekend in de Leuvense omgeving toch al eens sinds van REIN4CED waar dat hij CEO, founder en ik denk zelfs tijdelijk ook CTO was. Michaël, die respecteren we in de eerste plaats om wat hij daarmee allemaal al gerealiseerd heeft, maar die ik mogelijkwijze nog meer respecteer om de manier waarop hij nu omgaat met de zaken, nu dat het in feite fout is gegaan met REIN4CED. En ik wil ook nog eventjes duiden waarom het interessant is om dit te blijven beluisteren. Wij leven in een cultuur waarin we met name alle succesverhalen graag met elkaar delen. Dat gebeurt op LinkedIn of dat gebeurt naar elkaar toe in het werk of anderszins in sociale media. Mijn vroegere baas in Zwitserland dertig jaar geleden die noemde dat toen al de zogenaamde 'souglad kultur'. Alles was 'souglad', maar niet alles is altijd 'sou glad'. En soms gaan er ook weleens dingen fout. Daar kun je mogelijkwijze nog meer van leren dan van dingen die alleen maar goed gaan. En Michaël is bereid om wat lessons learned met ons te delen over zijn bedrijf. En dat is met name nog interessanter, omdat het niet een gewoon verhaal is van een startup die na een jaar of max 5 uiteindelijk stopt of in ieder geval niet meer doorgroeit. Nee, REIN4CED bestond al wat langer, was ook een hardware-startup. En dat maakt dat de redenen wel wat anders liggen, wat verder gaan, een beetje buiten mijn gezichtsveld en ik vermoed buiten het gezichtsveld van de meeste andere mensen. Zeker interessant om te beluisteren. Michaël, welkom.

MICHAEL CALLENS: Dankjewel. Bedankt voor de intro.

BAS STURM: Ik heb al iets verteld over jouw rol bij REIN4CED. Begin misschien iets meer te vertellen over jezelf, want je ben ook nog iets meer geweest dan alleen maar CEO van REIN4CED.

MICHAEL CALLENS: Klopt, maar ik ben lang CEO geweest. Ik heb als ingenieur gestudeerd hier in Leuven. Ik heb daarna een stukje blijven hangen in de universiteit en een doctoraat gedaan over materiaalkunde. Ik had origineel het beeld dat ik in die academische wereld zou blijven hangen. Ik zou in Zwitserland een postdoc doen. Ik heb

daar geen plaats gekregen en dan maar een bedrijf gestart. De korte samenvatting. Misschien iets meer gebeurd onderweg, maar dat komt er wel op neer. Ik heb een bedrijf gestart, noem het heel groen achter de oren. Geen flauw idee wat dat precies inhield. Wel wat opleiding gevolgd waarbij ik mij heb proberen voor te bereiden, maar dat is mijn eerste professionele ervaring geweest.

BAS STURM: En dat was met twee partners, als ik mij goed voor heb, in 2014?

MICHAEL CALLENS: We zijn dat beginnen exploreren relatief kort nadat ik mijn doctoraat heb afgelegd. Ik denk vanaf ergens oktober 2014, zijn we beginnen bekijken wat dat we zouden doen. Gradueel daarin gerold en dan januari 2015 is het opgericht samen met twee collega's van de universiteit.

BAS STURM: Dat was toen een engineeringbureau eerder dan een echt productbedrijf of vergis ik me nu?

MICHAEL CALLENS: Zo zijn we opgestart, als consulting and engineeringbureau, maar wel met de ambitie om richting een productiebedrijf te groeien. Wel met een zeer bewust beeld, je kunt niet eekes machines kopen en hopen dat je er dan wel business mee gaan kunt doen. We wisten dat dat een langeretermijntraject was, maar het was wel iets wat dat we toen al wisten dat we naartoe wilden gaan.

BAS STURM: Dat was toen een team van drie, maar dat is niet hetzelfde gebleven?

MICHAEL CALLENS: Nee. Ze vertellen ook al altijd, het is niet hetzelfde bedrijf of dezelfde mensen met wie dat je het begint en het begin opbouwt, dat met wie dat je uiteindelijk het effectief op grotere schaal runt. Ook daar heb ik gezien, in dat traject, met 3 een bedrijf starten in een klein kantoor en alles zelf doen is wel een heel andere dynamiek dan ... We zijn ergens ooit met meer dan 55 geweest. Dat is toch een ander soort bedrijf, een ander soort cultuur, een andere dynamiek, andere verwachtingen als persoon. En dat is niet voor iedereen even waardevol als job om te doen.

BAS STURM: Kan ik me voorstellen. En was dat voor jouw toenmalige partners ook de overweging om te zeggen van, dan gaan we weer een andere weg in?

MICHAEL CALLENS: Het is voor de verschillende personen een beetje een verschillende redenen geweest. Als je als ingenieur start met een eigen bedrijf, heb je soms het beeld qua ingenieurswerk kunt doen. Ik denk dat wij 95 tot 100 procent ondernemer waren en dan nog wat 10 procent ingenieurswerk moesten doen. Zo zat die dynamiek wat in elkaar. Dat is niet evident. Ik zie soms reclames en overal en iedereen wordt ondernemer. Ik denk dat het niet iedereen gegeven is om ondernemer te wezen. Ik denk ook niet dat we iedereen moeten aanmoedigen om ondernemer te worden. En dat soms in een bestaande setting werken als ingenieur even waardevol of even goed kan zijn.

BAS STURM: En dan is gaandeweg, om nog over het team door te gaan, er zijn weer wel andere mensen bijgekomen? Ik herinner mij dat op een gegeven moment een gast bij is gekomen, die kwam uit de fietsindustrie?

MICHAEL CALLENS: Klopt, ik heb altijd het beeld gehad om mensen rond mij te verzamelen om zo'n bedrijf verder te kunnen uitbouwen en zowel met de juiste expertise, kennis, netwerk. Heb ik altijd gedaan. We zijn in het begin aan het zoeken geweest naar waar kunnen wij als eventueel productiebedrijf, want we hadden toen nog geen idee, effectief een verschil maken? We hadden een uniek materiaal. We hebben op verschillende plaatsen en verschillende markten daar toegang toe gezocht. Gezien, vliegtuigen, dat duurt tientallen jaren. Auto-industrie, ongelooflijk complex om in te geraken. Je moet ook een stabiele toeleveringsketen zijn voordat je daarin geraakt. Sport leek ons relevant. En van daaruit dan in contact gekomen met verschillende mensen, verschillende personen. Dan ook iemand aan boord gehaald die toen al jarenlange ervaring had in die markt. Dat versnelt u een heel stuk. Als je dat zelf allemaal helemaal moet uitzoeken, dat maakt het traject veel moeilijker en veel langer.

BAS STURM: Wie noemde jou de drie markten waar je naar gekeken hebt? Want ik herinner me, wij hebben eerder ook nog weleens een keer een gesprek gevoerd, waarin je aangaf van, we kijken ook wel naar Aerospace en naar automobiel. Je was op dat moment begonnen al in de fietsindustrie. Het stond toen al wel op de radar. Waarom die drie wel waartussen je moest kiezen? Je hebt al een beetje aangegeven nu ook, waarom die andere twee niet, omdat de aanloop daarnaartoe te lang zou zijn?

MICHAEL CALLENS: In het begin, zeker. Ik heb REIN4CED enorm gestuurd vanuit een bepaalde focus. Het is altijd makkelijk om nog breder te kijken en nog meer verschillende dingen te doen. Ik heb enorm gestuurd op een eerste product, een eerste markt goed ingaan, focussen, dat opleveren. En van daaruit kunnen we verder gaan werken. En dan kijk ik eerst vanuit top-down, de grote industrieën, waar kun je verschil gaan maken? En de vliegtuigindustrie is enorm groot en er is heel veel in te doen. Daarin hebben we wij wel een beetje onze weg gezocht. En dan zijn we richting de sportmarkt gegaan en dan ook in sport die verschillende markten ... Een tennisracket bijvoorbeeld verkoopt of werkt anders dan een fietsframe. Wij hebben, als je nadenkt over product-market fit, wij hebben echt wel gezien wat dat ons potentieel kon zijn zeer concreet met de fietsframe. Omdat de kost per kilogram product bijvoorbeeld daar relatief hoog ligt en we konden dat automatiseren, daar zat een economische rationale in, zijn we die richting uitgegaan. Maar we hadden altijd wel het beeld, de technologie dat we gaan uitzetten die zouden moeten breder toepasbaar zijn dan enkel alleen fietsframes.

BAS STURM: Terug naar die fietsframes. Je kon ze automatiseren, de frames? Ik herinner me dat dat een belangrijk element was naast het materiaal, Feather heette het geloof ik? Kon je dan concurreren met die grote Chinese molochs? Ik zal ze zo maar even noemen. Ik heb me weleens laten vertellen, er zijn misschien maar drie producenten van frames

in China en die maken alle frames wereldwijd. Die zullen wel een dusdanige schaal hebben dat het moeilijk is om daar puur qua prijs mee te concurreren? Of had je andere voordelen? Of was dat wel degelijk toch een goede mogelijkheid?

MICHAEL CALLENS: Het zit veel in uw vraag. Wij hebben gradueel doorheen het traject, ik heb REIN4CED tien jaar gedaan, heb ik die industrie veel beter beginnen begrijpen. Twee zaken daarin. Aan de ene kant, ja, wij hebben een traject gebouwd om competitief te kunnen zijn met de manuele productie in Azië. Het zijn geen drie bedrijven die dat doen. Dat is een industrie die gestart is vooral vanuit Taiwan. Al de grootste, bekendste spelers die hebben een hoofdkwartier in Taiwan. Die zijn dan productie beginnen opzetten in China, omdat de loonkost in Taiwan omhoog ging. Nu is de loonkost in China enorm aan het stijgen en zijn ze aan het uitwijken vooral naar Vietnam, maar ook naar Thailand, Cambodja, nog bredere land. Ook in prijssetting doorheen het traject met corona en de impact dat er is geweest op de supply chain zijn wij gegaan van nog niet competitief naar competitief naar toch weer niet-competitief. Omdat zij in Azië ook enorm aan het strugglen zijn geweest om bijkomende klanten binnen te halen. En wat doe je dan? Dan laat je je prijs enorm zakken, eventueel at cost of zelfs met een klein verlies produceren. Zover konden wij als klein bedrijf wel niet gaan. We hebben bij het laatste fietsframe dat we aan het ontwikkelen, konden we wel demonstreren dat we competitief waren, maar op dat moment in de markt waren ze in Azië at cost of lager aan het produceren. En was er wel een gap op dat moment. Het was niet identiek dezelfde kosten als in Azië. Er is nogal een hele pendel geweest in de fietsindustrie. In 2018, 2019, waren het er verschillende grote partijen al actief aan het kijken, hoe kunnen we productie terug in Europa doen? Omdat ze zo sterk afhankelijk waren van Azië en van een supply chain die toch behoorlijk log is en lang duurt. Toen in 2019 moest je zes maanden op voorhand uw orders plaatsen. En ben je uw omzet aan het voorspellen. Je zijt aan het gokken hoeveel dat je kunt verkopen en je kunt niet op de echte markt vraag inspelen. En waarom dat dat belangrijk is, is omdat dat een van de aspecten is die nadien is fout gelopen. Wij hebben corona relatief vroeg op een bepaalde manier zien aankomen, omdat China toeging, in januari al. Terwijl dat pas tegen maart was, denk ik, dat het bij ons echt heel goed is binnengekomen. Omdat wij hebben toen al gezien in die fietsindustrie dat fabrieken binnengingen, dat er niet meer werd opgeleverd. In die periode plots werd reshoring en manufacturing in Europa nog belangrijker. En ons verhaal werd daar zeer relevant. In die periode hadden wij als REIN4CED geen issue om het zo te zeggen aan de commerciële zijde. We hadden verschillende partijen die geïnteresseerd waren om met ons samen te werken. We hadden een zeer groot bedrijf, Accell, waar dat we mee werkten. En we hadden Kellys, waaraan we een eerste frame ook effectief mee naar de markt hebben kunnen brengen. Op dat moment ging dat heel goed. Een klein beetje fast forward wat dat er dan in 2022, 2023 is gebeurd, is er hebben heel veel merken zeer veel of teveel besteld, een beetje een soort van sneeuwbal. Bij de retailers was er minder beschikbaar, omdat er in Azië minder geproduceerd werd en

geraakt echt niet in Europa. Er was een kleine groei. Niet zo overdreven veel, maar als je een fiets wilde kopen, dan ging je bij winkel a binnen, je kreeg daar geen fiets. Ging bij winkel b, hier heb ik ook geen. Ging je bij winkel c, hier heb ik ook geen. Maar die drie, a, b, en c, die gingen allemaal naar een distributeur of naar een brand en die zei, ik heb een klant dat ik niet kan bedienen. En ging dat zo in de supply chain dat een merk dacht, ik heb hier drie, ik ga misschien vier fietsen bestellen. En zo werd dat opgeblazen. In Azië konden ze nog niet volgen. En die levertermijn voor vier fietsen naar plots in plaats van zes maand een jaar. Dan dacht het merk, ik ga er misschien direct al afbestellen. En zo is dat een sneeuwbal geworden die ertoe geleid heeft dat er enorm, enorm veel besteld werd. En ene keer dat er vanuit Azië opgeleverd werd, waren het er veel te veel fietsen in omloop. Dat had niks met groei te maken. Dat had puur te maken met een relatief logge supply chain die niet in staat was om downstream, hoeveel fietsen worden er verkocht, in te schatten. En het uitzweten daarvan, teveel fietsen in die keten, heeft voor quasi iedereen in die industrie veel langer geduurd, omdat er toch nog altijd merken waren die nog altijd geen goed beeld hadden, hoeveel fietsen gaan we nu volgend jaar bestellen? Als je er flagrant langs hebt gezeten ... Hoe doe je een voorspelling voor de komende zes maand?

**BAS STURM:** Ik meende dat ook gehoord te hebben van die, of ik las dat een keer van de directeur van Ridley ... Dat was een artikel in de, ik denk in De Standaard, die aangaf van, wij zaten er ook naast, maar minder ver dan die anderen. En dat had hem toch een beetje voordeel opgeleverd, volgens dat artikel.

**MICHAEL CALLENS:** Het heeft ook bij verschillende segmenten zeer verschillend geweest. E-mountainbikes zijn het segment waar wij inzaten, is hetgeen dat het meest opgeblazen geweest is en waar dat oten de grootste impact is geweest. Koersfietsen, gravelbikes is iets wat sneller normaliseert, omdat die vraag daar effectief ook iets meer gegroeid was. Het hing ook een stukje van het segment af. Nu, ik heb weinig tot geen partijen gehoord die niks verkeerd hadden ingeschat. Dat is ook quasi onmogelijk. In die tijd was dat zeer moeilijk. Aan de ene kant zit je te sleuren aan die suppliers om iets te kunnen krijgen. En aan de andere kant zie je dat er toch wel een vraag is naar fietsen, je moet daar een klein beetje in dubio gaan. En voor ons in het begin als supplier, wij hadden een klantencommitment waar dat we naar aan het uitleveren waren. Wij waren nog aan het strugglen om effectief dat volume te halen. Wij hadden veel meer orders dan wat dat we konden uitleveren. De impact daarvan is nog niet echt gekomen. Dat is pas een aantal jaar later gekomen. De meesten dachten, in 2024 gaat die crisis wel voorbij zijn. En toen dachten ze, '25 misschien. En toen dachten ze, '26 misschien. En hier zitten we. Ik denk dat het waarschijnlijk nog een tweetal jaren gaat zijn tegen dat dat echt genormaliseerd is. En gradueel hebben wij gezien dat merken strategisch reshoren in Europa minder belangrijk ... Kost, super belangrijk. Cashflow, extreem belangrijk. En dan zie je dat je iets zo innovatief als wat dat wij aan het doen waren ... Wij hadden moeilijkheden om nieuwe projecten binnen te halen. De volumes die voorspeld werden

op nieuwe projecten waren enorm verlaagd. Wij hebben projecten die gestopt geweest zijn. Plots werd het allemaal minder relevant. Dat is dan uiteindelijk ook een van de, want het is nooit één reden, maar een van de kritische issues geweest.

**BAS STURM:** Wat we benoemd hebben is nu de markt die in feite toch wel belangrijke golfbeweging heeft. Iets belangrijks wat je ook eerder hebt gezegd, het eerste ontwerpframe waar je begon, dat leende zich niet optimaal voor standaardisering.

**MICHAEL CALLENS:** Klopt, op een of andere manier moet je een eerste klant hebben die zo zot is om mee te gaan met een bedrijf dat het nog niet gedaan heeft. Elk bedrijf gaat ergens een keer door zo'n fase. Wij zijn nog altijd enorm dankbaar voor die klant, dat die daarmee is gestart, maar wij wisten zelf nog niet goed genoeg wat dat de limitaties van ons proces waren, omdat we dat aan het ontwikkelen waren terwijl dat we bezig waren aan het werk met die klant. Dan is het ook moeilijk om aan die klanten aan te geven, wat kan er nu echt wel of niet? Hij geeft aan wat dat er werkt voor hem vanuit wat dat hij gewend is om in Azië te gaan doen. En zeker in China zijn ze heel capabel om ... Je komt met een vraag, we gaan tegemoetkomen aan uw vraag. En zijn wij dat ook proberen aan het doen geweest. We hebben vooral, die eerste prototypes, dat lukt toch allemaal. En als er een set van ingenieurs daar rondstaat, dan krijg je die ook opgeleverd. We haalden de testen, dat was allemaal goed. Dan hebben wij iets wat afgezegd wordt door de klant. En op het moment dat we echt naar serie gingen, niet meer tien prototypes maar tien per dag, dan hebben wij echt gezien dat we uitdaging dan ... Dat bepaalde afronding of bepaalde toleranties, dat dat voor ons productieproces heel moeilijk is. En dan moet je zaken en vragen beginnen aan stellen en dat is voor een klant niet eenvoudig. Het werkt, waarom zou ik daar nu van afwijken? Dat is behoorlijk moeilijk geweest, maar dat maakte dat wij met ons eerste frame ... Wij kwamen daar niet mee uit de kosten. Dat was puur op nabewerkingen, dat zat vooral in details. Want details zijn die laatste twintig procent van ...

**BAS STURM:** The devil is in the detail.

**MICHAEL CALLENS:** Die ervoor zorgden dat we daar geen geld konden op verdienen. En dan hebben we op een bepaald moment gezegd, misschien in hindsight wat te laat, we gaan stoppen met proberen te schalen. De strategie is lang schalen geweest. We lossen het wel op als er meer volume is. Dan hebben we dat in overleg met de klant gestopt. Ik was echt terughoudend om helemaal die klant te stoppen, omdat je hebt iets nodig om uw technologie ook echt mee te proefen. En wij hadden zelf gezien, tien prototypes bouwen, dat lukt wel. Het is pas als je echt dag in dag uit producten moet bouwen en dat je echt in productie zet, dat je de key details ziet die belangrijk zijn. Hebben wij dat product aan gebouwd, verder gebouwd aan een vast tempo om de technologie echt te diepen. En dan zo klaar te maken voor een volgend project, waar dat we dan wel design for manufacturing ... Waar dat we wel konden zeggen aan die klant, dat willen we niet

want dat kost geld. En dit willen we ook niet, want dat kost cyclustijd. En dan van daaruit wel iets te bouwen dat profitable was.

BAS STURM: In hindsight, zou je dat nu anders hebben aangepakt bij die eerste klant? Zou je dan hebben gezegd van we gaan er eerst niet tien maar honderd maken of zo? Of was dit een moeilijk te vermijden leerproces?

MICHAEL CALLENS: Ik vind dat moeilijk. Ik denk, je kunt die learning niet wegpakken. Ik denk, als ik nu opnieuw dat traject ga lopen ben ik daar veel bedachtzamer voor ga zijn. Aan de andere kant, zeker. Wij zaten ook in een VC-traject, je zit ergens wel in een traject waar dat je een bewijs van de markt moet tonen. Je moet wel een klant binnenhalen en niet op een licht commitment. Maakt een keer een prototype is te licht als je een productieapparaat aan het bouwen zijt. Ik had wel nodig dat we een commitment hadden van volumes of orders of iets waarvan dat je wist, ik ga hier investeren in machines en het gaat ook opleveren. En om dat commitment te maken hebben wij een ontwerp en een prijssetting, alles daarrond al nodig. Automatisch krijg je een lock-in, relatief vroeg, dat je niet zomaar uit weg kunt geraken. En dat nodig is om aan de zijde van het bedrijf ook de commitment te pakken om richting die oplevering te gaan. Wat dat ik wel heb geleerd, nu harder pushback zou geven om de probleem van de klant niet noodzakelijk onze probleem te laten. Wij hebben bepaalde zaken gehad rond toleranties en dergelijke bijvoorbeeld, dat de klant richting ons duwde en dat wij maar probeerden hun op te leveren om een goede partij te zijn. Waarvan dat we achteraf hebben gezien, in Azië losten ze dat ook helemaal niet op. Deden ze dat ook niet. Wij waren daar een beetje aan het overperformen ten opzichte van de markt, maar we werden er niet voor betaald. Dat is ook niet goed. Dan zij je er te veel kost in aan het steken voor iets waar dat de waarde niet per se zit.

BAS STURM: Je noemde net al VC. En dat is ... Wij hebben het net over markt en fluctuatie daar gehad. We hebben het over productie gehad als tweede element. Je noemt nu VC als ... Laat ons daar nog op doorgaan. Want je hebt een paar kapitaalrondes achter de rug, denk ik, los van subsidies van VLAIO? Ik denk een drietal of vergis ik mij?

MICHAEL CALLENS: Ja of iets meer. Er zijn verschillende trajecten geweest. In totaal heb ik 35 miljoen opgehaald met REIN4CED, wat dat voor Vlaanderen behoorlijk veel is.

BAS STURM: Inderdaad

MICHAEL CALLENS: Als je dat kijkt op schaal van, we hebben feitelijk een fabriek gebouwd en gerund. Als je dat dan kijkt in een breder landschap, zowel Europa als Amerika zeker, is misschien soms overdreven, dat hoeft dan nog niet zo heel veel te zijn. Ik ken een Taiwanese speler die in bestaande technologie een nieuwe fabriek heeft gebouwd en die heeft daar 80 miljoen in geïnvesteerd. Wij hebben nieuwe technologie

van scratch, alles erop en eraan, gedaan voor 35. Dan is dat veel en niet veel. Ik, in kapitaal ophalen is dat veel.

BAS STURM: Je bent een eerste ronde begonnen ... Ik denk, daar zat ook KU Leuven via Gemma Frisius nog in. Of die zaten er sowieso in? Jullie zijn een spin-off geworden, een beetje na de feiten, als ik mij niet vergis. Jullie zijn uiteindelijk nog een officiële spin-off geworden?

MICHAEL CALLENS: Ja.

BAS STURM: Die zaten erbij. Je had een paar partijen die daar uiteindelijk instapten. Was dat een bewuste keuze van, dit is het soort partij dat we erbij moeten betrekken als financierder? Of was het eerder zo van, we zijn blij dat we een paar partijen gevonden hebben die er in ieder geval geld in wilden stoppen? Had je keuze? Ik zal het zo stellen.

MICHAEL CALLENS: Ik heb wel een traject afgelegd dat ik denk ... Voor die eerste kapitaalsronde wat dat we gedaan hebben, heb ik denk ik 50 of 60 partijen gesproken vooraleer dat wij mensen aan boord hebben gehad. We waren eerst een stukje richting business angels en dergelijke aan het gaan. Maar ik denk dat ik snel beseft heb, als we echt een fabriek willen bouwen dan gaan we er aan de ene kant niet mee komen en aan de andere kant, dan zitten er ook partijen in de cap table die in de volgende rondes niet meer per se gaan kunnen volgen. We hebben daar wel een traject in afgelegd in wat dat we daarin zouden doen. We zijn dan, noem het terug met de KU Leuven. Ik had altijd wel een goed contact met LRD gehouden. Terug naar de KU Leuven aan tafel gaan zitten. We werkten ook nog op een stuk kennis die vanuit mijn doctoraat kwam. En voor de KU Leuven om als investering vanuit Gemma Frisius te hebben moet je het labeltje hebben, spin-off. En het labeltje spin-off is als er een bepaalde IP of iets van formule in overdracht is. Dat hebben we geregeld, gaan we het zo doen. Als ondernemer wordt je uiteindelijk wel creatief, ik zal het wel zo zeggen. Aan de andere kant was een belangrijk gedeelte, zeker het gehele materiaalontwikkeling dat we hebben gedaan, een sterke link met de KU Leuven, was dat op zich niet verkeerd. Wat dat dat voor ons vooral bracht is een bepaalde credibiliteit. Doordat we met de KU Leuven in gesprek waren, kwamen een beetje die grotere VC's die normaal zo'n vroeg traject niet doen, wel in het vizier omdat, noem het een checkbox van technologie wat afgevinkt werd. Als de KU Leuven het overweegt, dan zal het waarschijnlijk wel oké zijn. De vraagstukken werden meer, hoe is het businessplan in elkaar? Hoe ga je dat schalen? Zijn de klanten er wel? Toen die diligence werd gedaan, was dat een ander formaat dan, is dat wel een technologie die gaat werken? En dat heeft ons wel geholpen, zeker in die eerste kapitaalsronde.

BAS STURM: Je wist al gauw, business angels daar gaan we het niet mee redden. We gaan toch wel degelijk naar diepe pockets moeten gaan die eventueel in de volgende ronde mee kunnen. Dat waren wel al bewuste overwegingen op dat moment?

MICHAEL CALLENS: Ja, daar was ik bewust mee bezig. Wij wisten, ik denk de eerste ronde is in twee tranches geweest. Ik denk dat wij ongeveer 2,5 miljoen hebben opgehaald. De ene keer 1 miljoen en 1,5 miljoen. Ik weet het niet meer 100 procent zeker, maar orde grootte zoiets. Ik wist, dat ga voldoende zijn om richting te gaan een prototype, richting te demonstreren dat het commercieel een markt is, maar dat gaat onvoldoende zijn om de fabriek feitelijk mee te gaan bouwen. Maar dat liet ons wel toe om de juiste stappen richting het fabriek wel te gaan zetten.

BAS STURM: U wist het. Zij wisten waarschijnlijk na een tijdje ook van, we gaan hier nu in investeren, maar we zullen nog wel een keer terug op de proppen moeten komen. Dan is er een tweede ronde gekomen. Ik denk dat er toen nog een partij bijkwam, als ik me niet vergis?

MICHAEL CALLENS: Ja.

BAS STURM: En ook in die derde ronde, zoals ik hem ergens ooit heb gecapteerd, is er nog iemand extra bijgekomen of een partij extra bijgekomen. Klopt dat?

MICHAEL CALLENS: Ja. We hebben dan, ik denk, met een stukje convertibles hebben we een traject gedaan richting dat Capricorn aan boord is gekomen. Ik denk dat dat een ronde van zeven miljoen euro was. En dan een stukje later, dat was in het traject waar dat we uitdagingen hadden rond de productie, hebben we PMV en een Invest For Jobs aan boord gehaald, samen met dan nog de vorige investeerders. Dat is een ronde van twaalf miljoen geweest. Dat zijn de belangrijkste grote rondes geweest om daar te geraken.

BAS STURM: En wat jij mij zei was, het werkt beter als je er nog iemand extra bij kunt halen die een stukje extra betaalt voor aandelen die hij op dat moment overneemt, dan zijn alle partijen tevreden. Dat was in de laatste ronde, staat me bij, een lastig verhaal geworden?

MICHAEL CALLENS: Waarbij je een stukje hebt, dat is een beetje een marktwerking. VC is, je verkoopt een stuk van een bedrijf. Er is een partij die dat koopt of die daar mee in investeert, omdat ze een geloof hebben in die groei. En dan is de vraag, wat is de waarde van het bedrijf? En VC of eender welke investering die probeert zo laag mogelijk in te stappen en zo hoog mogelijk uit te stappen. Dat is de basics. Als je dan een kapitaalsverhoging doet met uw bestaan, gaan de aandeelhouders die aan boord zijn je dan ... Die de waarde zo hoog mogelijk wil leggen is de founder of de aandeelhouder die en management en board en alles erop en eraan is, ten opzichte van de investeerders, die trachten het investeerde bedrag laag te houden en het rendement zo hoog mogelijk. Als er een externe partij aan boord komt, dan zit je samen aan tafel. De bestaande aandeelhouders die willen niet te veel dilueren. Die gaan op dat moment ook er baat bij hebben dat de nieuwe aandeelhouder een hogere waardering kleeft. Wij hebben een beetje een traject gehad, zoals dat we daarnet al zeiden ... Technologisch hebben we

meer uitdagingen gehad dan we hadden geanticipeerd, dat traject heeft langer geduurd, is duurder geweest dan we hadden gedacht. En die eerste producten waren niet profitabel, dat heeft een impact al op het sentiment van de aandeelhouders. Gaat het hier wel lukken? Daarnaast hebben we dan in parallel dat die markt meer en meer in moeilijkheden komt. Wij zijn dan wel op zoek gegaan om een bijkomende aandeelhouder er nog bij te halen, maar wij waren een fietsbedrijf. Een fietsbedrijf in een markt die het echt niet goed deed. Wij hebben toen echt wel de uitdaging gehad dat wij nieuwe investeerders niet meer vonden of niet meer aan boord kregen in het verhaal dat we aan het pitchen waren. En de huidige aandeelhouders die erin zaten die zagen wel het potentieel nog, maar die hebben ook niet oneindig limieten. En daar gaan die proberen, dat noem je downward protectionen, die gaan proberen om het bedrag dat ze er op dat moment insteken zo maximaal mogelijk te leveragen. En dan is als founder uw onderhandelingspositie beperkt. Of je rijdt tegen de muur en zeggen, ik wil het niet aan die termijn. Ofwel moet je een stukje meegaan in, de marktpositie momenteel is dat er niemand direct staat te springen om hier te investeren. Dan is het een moeilijke onderhandelingspositie.

**BAS STURM:** Downward protection, ik heb het weleens gelezen. Ik herinner me ook nog, terwijl de fietsenbranche nog liep, dat je wel degelijk al aan het kijken was naar, misschien moeten we toch eens ook nog naar Aerospace gaan kijken of naar andere markten. Dat is er, terwijl je bezig was met de fietsen, toen niet meer van gekomen. In ieder geval niet met de snelheid die je wellicht voor ogen had.

**MICHAEL CALLENS:** Dat is het dubbele. Ik was zeer sterk bewust om, we moeten eerst een voet aan de grond krijgen in een eerste markt. We moeten in staat zijn om een product op te leveren, voordat we breder in de markt gaan. Het is gras is altijd groener elders. Het is altijd makkelijker om geld te verdienen in juist die markt waar dat je niet in zit. Daar was ik wel zeer op tegen om dat zomaar te doen. Een nieuwe markt ingaan is niet alleen met uw zelfde machines nog een product maken. Dat is de markt begrijpen. Dat is de salescyclus begrijpen. Dat is begrijpen, wie beslist er? Is dat procurement? Is dat de hoofdingenieur? Is dat R&D? Wie maakt er dat je daarbinnen geraakt? Je kunt niet zeggen, we gaan rap een nieuwe markt in. Dat kost tijd. Dat is een defocus. En waar dat wij een stuk in hadden in 2022, is wij waren niet in staat om fietsenframes op te leveren aan het tempo dat we wilden. Om dan te gaan zeggen, dan gaan we daarbij nog ene keer wat een stukje onderdelen van vliegtuigen gaan bouwen. Dat was een geweldige defocus geweest en dan waren we er zeker niet geraakt.

**BAS STURM:** Dat is niet zo slim.

**MICHAEL CALLENS:** Dat is niet eenvoudig als je aandeelhouders aan boord hebt die zijn ingestapt ook voor dat bredere potentieel, maar je kunt dat nog niet helemaal laten zien. Dat is wel ene spreidstand geweest. En aan de andere kant hebben wij zeker 2022, 2023 gebruikt om ... Wij noemden dat intern showable factory. Wij wilden onze fabriekshal

toonbaar maken zodat we partijen uit andere industrieën konden uitnodigen en konden laten zien wat dat wij aan het doen waren. En dat heeft wel heel erg gewerkt. Hebben wij hem in het jaar dat dan de fietsenindustrie echt stilviel en onze orders echt, echt verdwenen gelijk sneeuw voor de zon, hebben wij zeer snel, zeer veel tractie in luchtvaart kunnen tonen, doordat partijen op het moment dat ze in onze hal binnenkwamen het potentieel zagen. Zij konden wel door de fietsframes kijken, om het zo te zeggen, om te beseffen dat wij niet zomaar een fietsbedrijf waren, maar dat wij een technologiebedrijf waren.

**BAS STURM:** Hoe had je dat gedaan met IP by the way? Daar zaten toch een paar dingen bij die je niet zomaar aan iedereen wilde tonen?

**MICHAEL CALLENS:** Door een beetje minder schrik te hebben.

**BAS STURM:** Ik denk in, qua learnings dat de reden is dat ik daar ook heb ... Zeker, ik denk de meeste ingenieurs die vanuit het zijnde PhD-richting komen of iets dergelijks, die worden ingepeperd dat je heel voorzichtig moet zijn. Ik denk dat wij daar wat te voorzichtig waren, de fabriek te toe hielden. Dat wij ook teveel schrik hadden van China. Niet dat je alles op tafel moet gooien, maar je kunt wel dingen een stukje afschermen en sommige van peper en zout is ook niet zo eenvoudig zichtbaar. Ik denk het laatste vooral, wij stonden dusdanig veel voor op de markt dat we zelf al als iemand in onze hal rondliep, dan kon hij het nog niet eens in ene keer bijbenen. De nadelen van de fabriek toe te houden en niemand te laten wat dat je precies aan het doen zijt, waren veel groter dan effectief laten zien wat dat wij konden.

**MICHAEL CALLENS:** Misschien nog, ik herinner me nog één ding uit een eerder gesprek waarbij je zei, een mogelijk zijspoor zou ook nog kunnen zijn, we gaan productiefaciliteiten verkopen. Ik zal het zo maar even stellen. In andere woorden, we doen dit nu in Wilsele, maar mogelijkwijze komt er ooit een klant die zegt van, ik ben wel in Duitsland bezig of ergens anders in Europa of weet ik veel wat. En ik ga niet de hele tijd fietsframes uit Wilsele komen halen. Ik wil dat bij mij in de buurt hebben. En dan zouden jullie je productiefaciliteit op orde hebben, al die ervaring kunnen delen en dat op die manier aan de man brengen. Dat is ook niet een spoor geweest waarin je verder bent gegaan?

**BAS STURM:** Nee, we zijn een stukje aan het zoeken geweest. Op een bepaald moment hebben wij van de aandeelhouders gehoord, de investeringen dat we kunnen doen zijn beperkt. Je gaat op zoek naar of een andere investeerder of een overnemer of ... En dan zijn we een stukje ook in het businessmodel aan het exploreren geweest. Als we geen aandeelhouders aan boord hebben die in staat zijn om een nog grotere fabriek te bouwen, daar wil je uiteindelijk naartoe, als je het zelf in eigen beheer doet, dan moeten we misschien ook een stukje het businessmodel omgooien. En dan kijken misschien richting investeerders die ook anders naar dat businessmodel kijken. Een van de zaken dat we aan het exploreren zijn geweest, wat als we het gebruiken als een pilootfabriek en

van daaruit een stukje meer als licentiemodel gaan gebruiken? Hoe zit dat? Ik ben dan in die periode ook veel meer naar Azië geweest. En daar dan ook met, ik noem het onze concullega's aan het spreken geweest omdat dat dan plots onze mogelijke klanten zouden kunnen geweest zijn. Ofwel potentiële partijen die ons konden overnemen ofwel een licentiemodel. Daar hebben we gezien dat wij dusdanig voorliepen op de markt dat dan zeggen, je kunt bij ons een licentie nemen. Dat was niet zo evident. Wij hadden daar wel commerciële tractie. Die partijen in Azië kregen nog niet voldoende van hun klanten de vraag, wij willen een thermoplast frame, hetgeen dat wij dan, de technologie dat wij gebouwd hadden. En om dan te gaan, ettelijke tientallen miljoenen investeren om zo'n hele nieuwe fabriek te gaan bouwen, dat was een veel te grote sprong, een veel te verre sprong. Dat was een businessmodel ... Het heeft ons efkes gekost, maar dat we geleerd hebben uit de markt, dat ging niet werken. Daar waren we te vroeg en te innovatief voor op dat moment.

**BAS STURM:** Is jouw verwachting dat de toekomst wel aan de thermoplastische frames is?

**MICHAEL CALLENS:** Ja. Dat is voor mij een klein beetje het dubbele. Bij REIN4CED hebben we dan eind vorig jaar de boeken moeten neerleggen. Wij hebben dan zoveel mogelijk nog gepivoteerd naar de luchtvaartindustrie, omdat daar de driver voor thermoplast en geautomatiseerde productie en dergelijke al meer was. Maar bij de curator, de partijen die dan getoond hebben om geïnteresseerd te zijn en serieus geïnteresseerd, waren twee kanten uit. Het was vanuit luchtvaart en vanuit ook die fietsindustrie. Het is een partij in de fietsindustrie die de machines, de assets, heeft overgenomen, die er ook feitelijk ...

**BAS STURM:** Een Portugese partij, geloof ik.

**MICHAEL CALLENS:** Een Portugese partij die er ook effectief feitelijk mee verder gaat. En ik heb vanuit verschillende richtingen effectief de vraag gekregen, we zien die markt komen. We willen daarin investeren, vooral vanuit Taiwan. En we zouden dat graag willen bouwen.

**BAS STURM:** En dat wegens minder bro's? Of heeft, is het eerder vanwege de productievoordelen van thermoplasten?

**MICHAEL CALLENS:** Omdat de merken nu toch een stukje beginnen daarop te sturen. Dat is tweeledig. Enerzijds is toch het sustainability-aspect wat blijft leven. Het is een materiaal dat zich beter leent om te gaan hergebruiken dan de klassieke materialen. En in China, in alle eerlijkheid, zij brengen, zij hebben een veel langere termijnvisie. Ze zijn zich zeer bewust dat de lonen daar aan het stijgen zijn. En ze zijn zich zeer bewust dat ze gaan moeten automatiseren. Ze zijn daar ook al een aantal dingen aan het automatiseren dat we totaal incapabel zijn om hier te doen. En een aantal van de zaken dat wij dan wel konden, dat wilden zij nu opzetten, omdat ze van die human labour, de

werkarbeid, zelf ook willen reduceren of af willen geraken. Een loon in Shenzhen bijvoorbeeld, waar het meeste van die frames gemaakt worden, is hoger dan in Portugal of in Bulgarije bijvoorbeeld.

BAS STURM: Serieus?

MICHAEL CALLENS: Ja. En niet een beetje, 50 procent.

BAS STURM: Binnenkort zijn wij de lageloonlanden?

MICHAEL CALLENS: Als ik daar nu op terugkijk ... Een van de lessons learned is, we hebben te lang erover gedaan om een keer echt in China te gaan kijken, hoe gaat het eraan toe? Dat is één gedeelte. En twee, China evolueert aan een pace die, dat je dat bijna niet kunt volgen. Wat dat er drie jaar geleden daar nog gebeurde versus vandaag is compleet anders. Een van onze uitdagingen bijvoorbeeld was dat de oppervlaktekwaliteit onvoldoende was om direct te gaan lakken. Dus waren wij aan het nadenken van hoe kunnen dat verbeteren, maar ook, hoe kunnen we geautomatiseerd doen. Dat is een supercomplex stuk om te schuren. Dat gaat niet zomaar. Dat doen ze vandaag in Shenzhen, geautomatiseerd heel complexe structuren schuren. Dat hebben ze opgezet, omdat er een noodzaak is. Ik denk dat wij soms onderschatten dat wij in Europa en ik wil niet te pessimistisch zijn, maar wij zijn niet meer in staat om te produceren zoals dat ze het daar kunnen doen. En China is allang niet meer heel goedkoop ...

BAS STURM: En waarom zijn wij niet in staat om te automatiseren zoals ze dat daar doen? Te weinig kapitaal of ...

MICHAEL CALLENS: Ik denk dat wij het stukje operationele efficiëntie en hoe zet je echt een efficiënte fabriek op, wij zijn dat een stukje verleerd. Ik denk dat wij die kennis een stuk minder hebben. Ik ken een ander bedrijf, hoe pijnlijk dat ook is, dat op hetzelfde moment is ook 2015 opgestart als reinforcement, dan in China. Wij zijn ergens tot 55 man gegaan, een geautomatiseerde productielijn. Dat is een bedrijf dat uitgegroeid is tot 3000 man.

BAS STURM: In een vergelijkbare sector?

MICHAEL CALLENS: In een vergelijkbare sector. Die leveren nu toe aan automotive. Het stukje innovatie, ontwikkeling, R&D, daar lopen wij nog degelijk vooruit. Daar zijn wij in staat om een stuk creatiever te zijn, een stuk out of the box, een stuk meer afstand, helikopterview en dan iets nieuws te gaan ontwikkelen. Dat echt in grootschalige productie brengen, dat kunnen zij in China veel beter dan wij.

BAS STURM: We moeten gaan kopiëren daar?

MICHAEL CALLENS: Ik denk dat wij beter nu beginnen gaan kijken hoe dat zij het doen. Dat is ook iets wat dat ik echt van plan ben. Ik wil die connectie met China enorm houden, omdat ik denk dat zij ons meer kunnen leren dan wij hen.

BAS STURM: Je mag wel binnen dan om daar te komen kijken?

MICHAEL CALLENS: Ja.

BAS STURM: China binnen is geen punt, maar ik wil zeggen, in die fabriek binnen?

MICHAEL CALLENS: Ja, het is altijd een beetje dubbel, omdat ik ken vooral partijen in Taiwan. Taiwan is wel en geen China, gevoelig topic. Ik ken vooral Taiwanese spelers, Taiwanese bedrijven die in China fabrieken bouwen. Dat zijn ook voor China buitenlandse spelers, maar op die manier kan ik daar wel binnen. Aan de andere kant merk je dat ze in die landen een stuk opener zijn naar hun concullega's. Daar is veel meer competitie op een bepaalde manier, maar zij zien dat niet noodzakelijk als zo negatief. Ergens zien zij het, als we samenwerken, dan gaat onze industrie erop vooruit. En als een industrie erop vooruitgaat, dan zal het voor mij ook wel goed zijn. Ik denk dat wij hier in Europa veel ... Of Europa, ik moet zien dat ik niet veralgemeen, maar veel individualistischer zijn. Ik heb vroeger en sneller in de fabrieken in China binnengekomen dan in fabrieken van onze concullega's in Europa.

BAS STURM: Ik ga even proberen te recapituleren en een paar lessons learned ... Dan moet je me maar aanvullen. We zijn begonnen over het team, waarvan we nu weten dat dat dynamischer zou kunnen zijn dan je verwacht. En dan bedoel ik niet alleen dat de mensen dynamisch zijn, maar ook de samenstelling van het team kan nog weleens wisselen. Niet noodzakelijkerwijze slecht, maar simpelweg iets waar je je op kunt voorbereiden in zekere zin. Wij hebben het gehad over een markt die ook dynamisch kan zijn en fluctueren en mogelijkerwijze initieel veelbelovend, maar daarna mogelijkerwijze tegen kan zitten. We hebben het gehad over technologie. En wanneer moet je schalen? Niet te snel alleen maar de wensen van de klant willen invullen, maar zorgen dat je het iets zo maakt dat het iets is waar jij geld aan kunt verdienen. We hebben het gehad over kapitaal en wie wil je daarbij betrekken? Wat voor soort partijen heb je daarbij nodig en kunnen die dan nog een keer mee ... Er is nog een ding wat ik mij uit een eerder gesprek herinner van, wat zou je voor partij zoeken, als je het nog eens over zou doen, om geld binnen te halen. Dan sprak je over een family office. Klopt dat? Als een mogelijke optie.

MICHAEL CALLENS: Niet per se family office. Elke investeerder heeft een bepaalde, noem het, horizon waarin dat zij return on investment willen zien aan de ene kant. En heeft ook een bepaald profiel qua risicotrajecten dat ze willen gaan lopen. En in hindsight, hadden wij dan puur financiële investeerders die erin zaten of voor een belangrijk gedeelte. Ik denk dat onze tijdshorizon niet helemaal matchte met wat dat we aan het bouwen waren en wat dat zij bereid waren om in te investeren. Dat is in hindsight makkelijk om te zeggen, maar ik denk, een composietproductiebedrijf, dat kost tien jaar.

Pretenderen dat dat sneller of korter kan, ik denk dat dat onrealistisch was geweest. Ik denk niet dat wij het doorhadden dat dat zo lang ging duren ook niet. En dat maakt dat als je kijkt naar, binnen die tien jaar, het verkopen aan een multiple en een upside, dan duurt dat te lang. Onze put was te diep en te ver en te lang om dan van daaruit naar revenu te gaan. En als je dan in plaats daarvan een investeerder aan boord hebt die er niet puur financieel in zit, maar met een bepaald strategisch doel of een bepaalde andere langetermijnsvisie, dan heb je een andere dynamiek. En ik denk in hetgeen wat dat wij aan het opzetten waren, een fabriek in een markt die toch wel niet zo evident is, dan hadden wij een langere termijn nodig.

BAS STURM: Ik hoorde VC zeven, acht jaar, dan wil hij wel weer eruit normaal gesproken?

MICHAEL CALLENS: Ja, het hangt, ook binnen VC ... Ze hebben daar verschillende partijen, maar orde grootte ja. Wij hadden dan nog vooral VC's die evergreen waren, die langer konden erin zitten, maar ook daar is dat niet zo evident. Je hebt een bepaalde houdbaarheid. En op een bepaald moment is de vraag, komt er nog wel een return? En dat wordt moeilijker en moeilijker. Als daar een andere driver zit, een strategische driver, we waren bijvoorbeeld aan het spreken op een bepaald moment met een luchtvaartpartij die puur in thermoset, het andere type materiaal, zat, waar dat zij niet werkten met de materialen die wij hadden. Die kreeg duidelijk vanuit Airbus druk om wel die materialen te ontwikkelen. Die kijken op een andere manier naar zo'n investering. Die kijken ernaartoe als in dit is ons langetermijndoel. We moeten daar uiteindelijk naartoe. En dat is dan een andere driver ...

BAS STURM: Koste wat het kost.

MICHAEL CALLENS: Dan puur een financiële driver.

BAS STURM: Ik had al ongeveer een lijstje met lessons learned opgenoemd. Ik heb nog even mee gecapteerd, China gaat snel. We gaan moeten zelf aanpoten om dat nog bij te benen.

MICHAEL CALLENS: Ik denk, wij hebben schrik van China. Ik vind dat zelf, als ik eerlijk terugkijk naar mijzelf ook van vroeger, we hebben schrik. We vinden het veel makkelijker om bijvoorbeeld naar Amerika te reizen en daar een business op te zetten of contacten te leggen. Dat ligt dicht ... En ik begrijp dat ook. De taal is veel minder een barrière. De cultuur is gelijkaardiger. En ik denk dat wij vroeger hadden moeten inzien als onze supply chain, onze markt en het traject daar zat, dan in whatever industrie dat je werkt, als uw industrie daar zit, dan moet je durven naar daar gaan. En dan moet je durven exploreren. En vandaag alle key grote industrieën in elektrische voertuigen, AI, humanoids, die zitten nu echt daar. Als je, moest ik nu in een van die domeinen zitten, dan moet je naar China gaan. Dan moet je gaan leren wat daar aan het gebeuren is. Dan is dat uw domein. Dan is dat uw markt. Daar moet je niet flauw over doen dat dat allemaal wat spannend is. Dat is ...

BAS STURM: Je kunt daar wel communiceren begrijp ik?

MICHAEL CALLENS: Ja. Het heeft zijn uitdagingen. En China is China, daar moet je ook niet flauw over doen.

BAS STURM: Jouw kantonees, ik weet niet hoe het daarmee staat?

MICHAEL CALLENS: Wordt nog op beperkt, maar dat mag geen hinderpaal zijn. Ik denk dat wij in Europa een beetje teveel een moreel superioriteitsgevoel hebben en het gevoel hebben dat we het hier allemaal wel weten. We moeten daar dringend vanaf geraken en durven ... Het is niet allemaal beter in Amerika en in China zeker niet, maar ik denk dat we moeten durven gaan kijken wat dat ze daar wel goed doen. En dat meenemen en dat bij ons gaan opbouwen.

BAS STURM: Misschien nog even jouw toekomstplannen of houden we dat voor een volgende podcast?

MICHAEL CALLENS: Ik denk, moest ik geen kinderen en vrouw had, dan was ik naar Azië gegaan. Ik meen dat wel. Ik denk, soms als ik terugblik hoe intens en hoe moeilijk dat het is om een fabriek dan concreet te bouwen in Vlaanderen. Dat is spijtig, hoe moeilijk dat we het voor onszelf maak. Anderzijds, gradueel zijn de wortels hier wel ingegroeid en mijn vrouw gaat niet direct mee verhuizen. En dan heb ik een beetje te veel de ondernemerskriebel om al effectief iets te bouwen. Ik heb in heel dat traject zeer veel geleerd, ontzettend veel geleerd. En ik heb een ontzettend netwerk en kennis opgebouwd. Ik ben wel aan het kijken hoe dat ik van daaruit verder iets nieuws kan gaan bouwen, dat daar een stuk in op valoriseert. Er zijn verschillende partijen die geïnteresseerd zijn om met mij samen te werken. Daar ga ik wel kijken, dat ik daarmee iets leuk kan doen.

BAS STURM: Ik wens je alvast heel veel succes.

MICHAEL CALLENS: Dank u wel.

BAS STURM: Bedankt voor dit gesprek.

MICHAEL CALLENS: Dank je wel.