

# groei

FORESCO MIKT OP 1 MILJARD EURO OMZET

# kampioenen

Foresco Packaging is één van de absolute groeikampioenen in het Belgische ondernemingslandschap. Het bedrijf, met hoofdzetel in Genk en roots in Wilrijk, groeide op goed zes jaar tijd van 30 naar 600 miljoen euro omzet. Met een gerichte overnamestrategie wil eigenaar en CEO Jan Ponnet binnen enkele jaren de magische kaap van 1 miljard euro ronden. Aan STERCK. Magazine legt hij uit hoe ze dat aanpakken.

Jan Ponnet en Cedric De Quinamar leerden elkaar kennen aan de INSEAD Business School. Hun wegen kruisten opnieuw in 2009, midden in de financiële crisis. Ze herkenden elkaars ambitie om een bedrijf over te nemen en zo een vliegende start te maken. “We zijn op zoek gegaan en zo uitgekomen bij Foresco Packaging, dat toen te koop stond,” blikt Jan Ponnet terug. “Het familiebedrijf had een geschiedenis die terugging tot 1920, maar de laatste telg van de familie wilde het verkopen. Het stond eigenlijk op het randje van een faillissement, wat maakte dat we het als jonge ondernemers konden betalen.

We hebben de overname gedaan zonder de markt heel goed te kennen. Maar we zagen wel dat het in essentie een omvangrijk en mooi bedrijf was, met producten waar altijd behoefte aan zou zijn. Het was actief in een sector die moeilijk door elkaar geschud kon worden door disruptie. En een pallet is een klassiek product dat we begrepen. Bovendien had ik als ingenieur affiniteit met productieprocessen.”

Vandaag zijn Jan Ponnet en Cedric De Quinamar nog steeds elk voor 50 procent eigenaar van Foresco Packaging en van de Dynamica Holding boven het bedrijf.

“Ik sta in voor de dagelijkse leiding. Cedric is niet dagelijks aanwezig, maar heeft wel een heel actieve rol in de verschillende andere bedrijven van onze Dynamica Holding.”

**STERCK. Jullie hebben Foresco redelijk snel weer op de rit gekregen en gediversifieerd?**

Jan Ponnet: “We hebben een beetje geluk gehad dat de economie zich in 2010 goed herstelde van de financiële crisis. Tegelijk hebben we een aantal processen verbeterd. We wilden de groei van Foresco verderzetten met eventuele overnames, maar

dat bleek in onze sector niet zo eenvoudig. It takes two to tango. We hebben onze bandbreedte en middelen dan eerst ingezet om enkele overnames te doen in volledig andere sectoren. Zo is er begin 2011 Gigue bij gekomen, een heel mooi bedrijf gespecialiseerd in damesmode. Uiteindelijk hebben we dat verkocht aan Terre Bleue, maar het is vorig jaar helaas failliet gegaan. Daarnaast was er Arseus, gespecialiseerd in de distributie van medische apparatuur, waar ook de GIMV is ingestapt.

— lees verder op p.58

STERCK  
VERHAAL

Jan Ponnet  
FORESCO PACKAGING



Later hebben we ook Rycobel gekocht. Onder de Dynamica Holding vallen vandaag vijf mooie bedrijven, waarvan Foresco veruit het grootste is. Cedric en ik zijn samen ondernemer en verdelen de taken over die bedrijven.”

### Groeispurt

**STERCK.** Vooral Foresco heeft een spectaculaire groei gekend. Maar de eerste overname gebeurde pas in december 2019?

**Ponnet:** “Group Royer in Sint-Truiden was inderdaad onze eerste overname. Op dat moment realiseerden wij een omzet van 30 miljoen euro en zij 25 miljoen euro. Dat was dus meteen een grote stap. Vanaf dan is de bal aan het rollen gegaan. Uiteindelijk staat de teller vandaag op 31 overnames. Onze omzet bedraagt ongeveer 600 miljoen euro, gerealiseerd met een 2.000-tal medewerkers.

Het is een helse rit geweest in bijzonder turbulente tijden. Zo was er onder meer de COVID-19-crisis en de oorlog in Oekraïne, met een zware impact op de houtprijs. We zijn opportunistisch aan onze eerste overnames begonnen, maar zagen al snel een pad voor ons.

Er voltrok zich een consolidatie binnen onze markt en we zijn steeds duidelijker ons eigen traject gaan uitstippelen. We willen actief zijn in verschillende segmenten: van paletten tot kisten en gebruikte paletten. Daarin willen we marktleiderschap verwerven en de verschillende onderdelen integreren tot één bedrijf. Zo kunnen we enerzijds een zeer sterke service bieden aan onze klanten en anderzijds intern kosten besparen. Ook in die turbulente tijden zijn we die strategie blijven volgen, omdat we erin geloofden en omdat we zagen dat ze werkte.”

### Synergievoordelen

**STERCK.** Jullie brengen de overgenomen entiteiten samen in een aantal grotere fabrieken?

**Ponnet:** “We proberen inderdaad tot minder, maar wel stevigere vestigingen te komen. De voorbije drie jaar hebben we een dertigtal vestigingen gesloten en samengebracht met andere bedrijven in de omgeving om die volumes te consolideren. Zo krijgt elke vestiging voldoende schaal om te kunnen investeren in machines, automatisatie en veiligheid, maar ook in personeel en leidinggevende structuren. Op die manier kunnen wij als bedrijf de transitie maken van kleinere ondernemingen, waar de bedrijfsleider en eigenaar letterlijk alles zelf deed, naar een groter geheel. Zulke ondernemers kan je niet

## FORESCO

IN CIJFERS

**600**  
miljoen euro omzet

**2.000**  
medewerkers

**70.000**  
gerepareerde  
pallets per dag

**80.000**  
nieuw geproduceerde  
pallets per dag

**600.000**  
miljoen euro omzet  
2025

vervangen, maar wij kunnen die taken wel onderbrengen in een fabriek met een duidelijke structuur, waarin een plant-manager, een financeafdeling, sales, enzovoort het werk opnemen. Die integratie rollen we steeds verder uit.”

**STERCK.** Was het in 2019 jullie plan om vandaag al zo ver te staan?

**Ponnet:** “Nee, totaal niet. We hebben nooit durven dromen dat we nu staan. Gaandeweg hebben onze opportunistische acquisities wel steeds meer een strategische dimensie gekregen, maar de snelheid daarvan hadden we nooit kunnen wensen of voorspellen. Die bal is enorm snel beginnen rollen. Je moet de juiste dingen doen, maar dan heb je ook een beetje geluk nodig dat het zo snel gaat.”

### Marktleider in Europa

**STERCK.** Jullie zijn actief in een sterk versnipperde markt waar zich veel opportuniteiten voordoen?

**Ponnet:** “Negentig procent van onze omzet realiseren we in België en Nederland, en toch zijn we de grootste van Europa. Dat geeft duidelijk aan hoe versnipperd onze markt is. Er zijn in Europa letterlijk honderden, zo niet duizenden, bedrijven actief in onze sector. Daar is nu een consolidatie aan de gang, deels door ons en deels door enkele andere grote partijen.



Jan Ponnet

De voordelen zijn enorm, niet alleen op het vlak van klantenservice, maar zeker ook op het vlak van regelgeving, duurzaamheid en ESG-rapportering. Terwijl kleinere bedrijven dat er allemaal moeten bijnemen, hebben wij daar een eigen departement voor. Onze sector is ongeveer veertig jaar geleden ontstaan. De ondernemers die toen gestart zijn, komen nu op pensioenleeftijd. Dit is hét moment om snelheid te maken in die consolidatiegolf.

Van alle partijen die vandaag overnames doen, zijn wij het snelst gegaan. Maar er zijn ook andere spelers die het bijzonder goed doen. Het is een illusie te denken dat wij, of eender welke andere partij, de volledige Europese markt zullen domineren. Waar er vandaag nog ongeveer duizend bedrijven zijn, zullen er over tien jaar wellicht een

tiental grotere spelers overblijven, met daarrond nog een aantal kleinere partijen.”

**STERCK.** Het is ook een relatief lokale business?

**Ponnet:** “Vandaag realiseren we 60 procent van onze omzet in Nederland en 30 procent in België. Vijf procent komt uit de Nordics en vijf procent uit Duitsland. Azië is te ver weg om just-in-time te kunnen leveren. Er is wel vrij veel import vanuit Oost-Europa, de Baltische Staten en Duitsland.”

**STERCK.** De komende jaren gaan jullie zich meer richten op die laatste twee regio's?

**Ponnet:** “Toekomstige groei zal zich nog deels binnen België en Nederland afspelen, maar die geografische olievlek schuift inderdaad richting

“ De teller staat vandaag op 31 overnames.



Jan Ponnet

Scandinavië en Duitsland. Waarom net die landen? We willen een geografisch nauw aansluitend netwerk behouden. In Spanje staan vandaag ook bedrijven te koop, maar wat zouden we daar zoeken? We kunnen er weinig synergie realiseren. Door die olievlek verder uit te breiden, kunnen we vestigingen en structuren optimaal in elkaar blijven schuiven.”

### Financiering

**STERCK.** Daarvoor is er 50 miljoen euro aan extra financiering opgehaald?

**Ponnet:** “Het belang van die financiering wordt misschien wat overdreven. We hebben recent inderdaad financiering opgehaald op de klassieke manier, via vijf banken, en daaraan een stuk mezzanine-financiering toegevoegd via een achtergestelde lening bij een aantal privé-investeerders. Die schuldmix zal de komende jaren nog verder evolueren. We hebben nog steeds geen extern kapitaal in het bedrijf. We komen van een kmo met 30

miljoen euro omzet. Dan werk je met één bank. Als je groeit, heb je een financierings- en kapitaalstructuur nodig met drie tot vijf banken, zeker als je Europa wil veroveren en wil doorgroeien naar 1 miljard euro en verder. Dat heeft te maken met interne professionalisering, met rapportering, enzovoort. Je evolueert richting een multinational.

Dat zijn zaken waar veel ondernemers voor huiveren, maar ik besef intussen dat dit erbij hoort en ook een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Groei gaat hand in hand met de professionalisering van onze financieringsstructuur. Wie weet zullen we ons ooit moeten openstellen voor extern kapitaal. Dat thema speelt. Het is niet mijn lievelingsthema, maar wel een belangrijk. Ook dat hoort bij groeien.”

### Familiaal DNA

**STERCK.** Doen jullie die acquisities zelf of laten jullie zich extern begeleiden?

**Ponnet:** “Uiteraard werken we met externe partijen voor het boekenonderzoek en het juridische luik. De overnames zelf doen we intern. Daar kruipt veel van mijn tijd in, maar ik vind dat belangrijk. Het gesprek dat ik met een collega-ondernemer voer, is fundamenteel anders dan het gesprek dat een investeringsfonds zou voeren. Het is mijn eigen bedrijf. Ik ken onze

organisatie en onze markt, net zoals die ondernemer zijn bedrijf en markt kent. Je praat over business en over het bouwen aan iets. Dan zit je op hetzelfde niveau. Aan de andere kant van de tafel zitten bovendien quasi uitsluitend familiale ondernemers. Die gesprekken zijn de essentie van ons businessmodel en die geven we niet uit handen.”

### 1 miljard omzet

**STERCK.** Het doel is een omzet van 1 miljard euro. Dat is behoorlijk ambitieus?

**Ponnet:** “We zijn in 2019 begonnen met die overnames. In 2022 hebben we intern de ambitie geformuleerd om in 2025 500 miljoen euro omzet te realiseren. Dat leek toen behoorlijk crazy, maar we zijn sneller gegaan dan verwacht. Vandaag realiseren we al 600 miljoen euro omzet. Intussen hebben we een nieuwe doelstelling vastgelegd van 1 miljard euro. Daar gaan we voor, en we zien wel of we het halen. Maar eigenlijk kijken we over een termijn die langer is dan twee à drie jaar. Het is nu of nooit om deze consolidatie te realiseren. De komende tien à vijftien jaar willen we onze plek in Europa zo goed mogelijk innemen.

Het bedrijf is mijn passie en mijn ‘baby’. Dat klinkt misschien wat melig, maar het is zo. We hebben ons lot in eigen handen. En het werkt bijzonder prettig met de

groep mensen die we vandaag hebben samengebracht. We ontdekken gaandeweg wat nodig is. Niemand in ons bedrijf heeft al een organisatie van 300 naar 600 miljoen euro gebracht, laat staan naar 1 miljard euro. Maar intussen hebben we extra ervaring aan boord gehaald en bewandelen we samen dat pad.”

### Prioriteiten stellen

**STERCK.** Hoe behoud je overzicht en controle in zo’n snelle groei?

**Ponnet:** “Dat is absoluut een uitdaging. Een bedrijf met 30 miljoen euro omzet is qua processen, organisatie en IT totaal iets anders dan een bedrijf van 100 miljoen of eentje van 500 miljoen euro. We hebben zeker niet alles perfect gedaan, maar sommige keuzes hebben ons wel sterk gemaakt. Zo hebben we heel duidelijk vastgelegd wat we willen en hoe we georganiseerd willen zijn. Wat centraliseren we? Wat organiseren we op groepsniveau, op landsniveau en op fabrieksniveau? Hoe integreren we dat? Wat voegen we samen? Dat is allemaal scherp gedefinieerd en voeren we consequent uit.

Daarnaast hebben we met vallen en opstaan gebouwd aan een sterk managementteam, met bekwame mensen en een bewuste mix van interne en externe expertise. We willen niet uitsluitend extern talent aantrekken. En tot slot hebben we ons rigoureuus gefocust op

wat er echt toe doet in onze business. Al de rest hoeft niet noodzakelijk perfect te zijn. Dat is misschien wel het belangrijkste van alles wat we gedaan hebben.”

**STERCK.** Wat zijn die zaken die er echt toe doen?

**Ponnet:** “Klantenbeleving en kosten onder controle houden. Dat zit in ons DNA. Dat drijft ons. En daar gaan we voluit voor. We zijn meedogenloos gefocust op wat voor ons telt: onze klanten belevaren, bedrijven en systemen integreren en efficiëntiewinsten realiseren op kostenvlak. Omdat integratie en fabrieken samenvoegen zo cruciaal is, hebben we daar zelfs een aparte directiefunctie voor gecreëerd. Dat werkt bijzonder goed. Als de essentie van je businessmodel kopen en integreren is, dan moet je daar ook expliciet mee bezig zijn. Tegelijk accepteren we dat zaken die minder essentieel zijn soms niet honderd procent lopen. Die lossen we mettertijd op. Daardoor hebben we snelheid kunnen maken. Voor sommige mensen is dat moeilijk te aanvaarden, omdat niet alles perfect loopt bij ons. Maar zolang het niet raakt aan de kerntaken, is dat oké.”

“**Negentig procent van onze omzet realiseren we in België en Nederland en toch zijn we de grootste van Europa.**”



Jan Ponnet

## Nieuwe businessmodellen

**STERCK.** Ook jullie klanten zijn internationale spelers die verder consolideren?

**Ponnet:** “Dat klopt. Daarnaast zien we ook nieuwe businessmodellen ontstaan. Houten pallets zijn zeer duurzaam, omdat hout nu eenmaal een duurzaam materiaal is. Ze worden hergebruikt en wisselen voortdurend van eigenaar. Een bedrijf levert pallets aan andere bedrijven. Die worden vervolgens door een partij zoals ons opgekocht, hersteld en opnieuw doorverkocht. Zo circuleren pallets doorheen heel Europa. Omdat we een steeds grotere footprint hebben, kunnen we tegen sommige klanten zeggen: jij levert van A naar B, wij hebben ook een vestiging in de buurt van punt B. Daar halen we die pallets opnieuw voor jou op en zo behoud jij de controle over je eigen pallets. Zeker voor grotere internationale spelers wordt dat steeds interessanter. Maar dat kan je alleen aanbieden als je voldoende schaalgrootte en geografische dekking hebt in Europa.”

**“ We hebben ons rigoreus gefocust op wat ertoe doet in onze business. ”**

**STERCK.** Jullie leveren 2.000 verschillende producten?

**Ponnet:** “Er bestaan een aantal standaarden. De bekendste is de Europapallet, met een formaat van 1,20 meter op 80 centimeter. Maar binnen datzelfde formaat maken wij misschien een paar honderd verschillende varianten. De ene klant wil dat de ruimte tussen de bovenste planken volledig gesloten is om er papier op te leggen. Een andere wil dunne of net dikkere planken. Nog iemand anders wil afgeschuinde hoeken. Daarnaast zijn er ook tal van varianten in afmetingen voor specifieke toepassingen. Zo kom je al snel uit op duizenden types. Dat is geen probleem, want klanten kiezen net voor die ene pallet die iets beter aansluit bij hun noden of die hun totale kost net iets verlaagt.”

**STERCK.** Voor grote klanten zijn er aparte productielijnen?

**Ponnet:** “Voor de meeste klanten maken we afspraken over het type pallet dat ze nodig hebben en houden we minimumvoorraden aan om just-in-time te kunnen leveren. We produceren dan in batches. Voor nieuwe pallets beschikken we over grote, geautomatiseerde productielijnen waarmee we tot 400 pallets per uur kunnen produceren. Gebruikte pallets herstellen gebeurt daarentegen nog erg manueel. Ook kisten, kratten en speciale verpakkingen blijven echt handwerk. Dat verklaart waarom we met bijna 2.000 mensen werken. Het is overigens een uitdaging om die medewerkers te vinden. Daarom proberen we zo veel mogelijk te automatiseren, niet om kosten te besparen, maar omdat de beschikbaarheid van mensen een beperkende factor is.”

## Duurzaam product

**STERCK.** Duurzaamheid is voor jullie een belangrijke troef?

**Ponnet:** “In Europa zijn naar schatting tussen de twee en vier miljard pallets in omloop. Een pallet heeft een gemiddelde levensduur van zeven jaar. Dat betekent dat jaarlijks ongeveer een zevende van al die pallets moet worden vervangen. Bij plastic pallets moet je telkens nieuwe olie blijven oppompen. Je kan ze recyclen, maar niet herstellen. Bovendien zijn ze enkel geschikt voor zeer specifieke toepassingen. Hout is in dat opzicht veel duurzamer. Bossen worden duurzaam beheerd: voor elke boom die wordt gekapt, groeit er een nieuwe. De CO2 blijft opgeslagen in het hout, en aan het einde van de levenscyclus krijgt het hout nog een tweede leven als stalstrooisel of vezelplaat.”

**STERCK.** Het blijven turbulente tijden voor de houtprijs?

**Ponnet:** “Door allerlei verstoringen in de keten, zoals COVID-19-19, is de prijs eerst sterk gepiekt en daarna opnieuw genormaliseerd. In februari 2022 brak vervolgens de oorlog uit. Ongeveer 25 procent van het hout in West-Europa kwam uit Rusland en Wit-Rusland. Dat zorgde voor paniek en hamstergedrag. De prijs is maal drie tot maal vier gegaan en nadien weer gedaald, maar niet meer tot het oude niveau. Vandaag ligt de houtprijs ongeveer dubbel zo hoog als vijf jaar geleden. De impact is dus aanzienlijk, maar het mag ons niet tegenhouden in onze groei (lacht).”