Chemiesector in zwaar weer
'De vette jaren zijn voorbij'

P28

Foresco gaat met planken en nagels naar 1 miljard euro omzet

De **palletten- en kistenfabrikant** Foresco is na 25 overnames uitgegroeid tot een gigant in de Benelux van 600 miljoen euro omzet. 'Ondernemen was een droom, maar het resultaat is veel meer dan wat we ooit gedroomd hadden', zegt CEO en mede-eigenaar Jan Ponnet.

Jan Ponnet, de CEO van Foresco: 'Je moet vóór de concurrentie met een mooi bedrijf gaan praten. Daardoor zijn er geen echte koopjes meer, maar iedereen is nog wel redelijk.' © DEBBY TERMONIA

Het is uiteraard geen hightech, maar wel onmisbaar. Je kunt met een heftruck niets opnemen als er geen pallet of kist onder staat.

Jan Ponnet
CEO Foresco

DAVID ADRIAEN

Heftrucks en vrachtwagens rijden af en aan tussen palletten die metershoog gestapeld zijn rond twee grijze loodsen in de haven van Genk. Dit is de thuisbasis van een groep die jaarlijks 50 miljoen stuks houten palletten en kisten verkoopt en zich met 600 miljoen euro omzet Europees marktleider kan noemen.

Opvallend is een splinternieuw modern gebouw met - noblesse oblige - houten bekleding. De bouw van een hoofdkantoor, om voor de groep de lijnen uit te stippelen, toont de ambitie van Foresco en zijn eigenaars, het ondernemersduo Cedric De Quinnemar en Jan Ponnet. Ze liepen elkaar twintig jaar geleden tegen het lijf tijdens een MBA-opleiding en besloten hun ondernemersdroom samen na te jagen.

Dat twee jonge ondernemers toen terechtkwamen bij een stoffige fabrikant van kisten - Foresco was een ruim 100 jaar oud familiebedrijf met een geschiedenis in de import van koloniaal hout - was eerder toeval. 'We zochten een bestaand bedrijf om te kopen en beter te maken. Niet te ingewikkeld - geen biotech of veel IT - maar wel met wat body. Foresco had echte infrastructuur en al 15 miljoen euro omzet. Omdat het in slechte papieren zat, konden we het betalen', vertelt Ponnet. 'Het is uiteraard geen hightech, maar wel onmisbaar. Je kunt met een heftruck niets opnemen als er geen pallet of kist onder staat.'

Sinds palletten na de Tweede Wereldoorlog standaard werden in logistieke processen is het product weinig geëvolueerd. Palletten bestaan nog altijd uit op elkaar genagelde stukken hout. Nieuwigheden als plastic palletten werden een kleine niche die vooral in de farmasector populair is. Net als het product is de sector heel traditioneel met veel eenvoudige kmo's die vooral lokaal opereren.

'We hadden meteen grote plannen om een nieuwe wind te laten waaien in een wereld met ouderwetse infrastructuur en omgang met klanten, personeel en wetgeving. Denk maar aan de pallettenboer die in het zwart met een aanhangwagen gebruikte palletten kwam ophalen.'

Big business

De ondernemersdroom begon met veel zwarte sneeuw. 'We hadden evengoed failliet kunnen gaan als sleutelfiguren niet aan boord waren gebleven of een grote klant was afgehaakt. Maar vandaag is het resultaat veel meer dan wat we ooit gedroomd hadden', zegt Ponnet. Vorige week deed Foresco met de Belgische palletfabrikant LeBeck zijn 25ste overname. 'Tegen het jaareinde zitten we net niet aan 2.000 werknemers en een operationele winst - zonder uitzonderlijke elementen - van 100 miljoen euro.'

De cijfers tonen dat palletten ook big business kunnen zijn. In het nieuwe hoofdkantoor hebben financiers in maatpak gisteren hun handtekening gezet onder een nieuw pakket groeifinanciering. BNP Paribas Fortis Private Equity en twee publiek-private fondsen - het federale Belgian Resilience Fund (beheerd door de alternatieve vermogensbeheerder Tikehau Capital) en het Vlaamse Welvaartsfonds (beheerd door PMV) - kennen voor 50 miljoen euro achtergestelde leningen toe.

Lees verder op pagina 26

Foresco gaat met planken en nagels naar 1 miljard euro omzet

Vervolg van pagina 25

Lang zullen die miljoenen niet op de bankrekening staan, want Foresco zet binnenkort zijn eerste stappen in het noorden van Europa. Met de geplande overname van het Deense STEA wordt de groep ook daar actief. Het bedrijf met ook grote activiteiten in Zweden en Noorwegen zal omgerekend bijna 45 miljoen euro omzet toevoegen aan Foresco.

Olievlekstrategie

Het is de eerste stap in een nieuwe expansie buiten de thuismarkten België en Nederland. 'We willen via een olievlekstrategie geografisch uitbreiden in regio's die nauw aansluiten bij waar we vandaag al zijn', zegt Ponnet. 'Onze doelstelling ligt op 1 miljard euro omzet in 2027. Dat is veel, maar haalbaar. Het pad is duidelijk: de sector is zeer gefragmenteerd met in Europa nog 500 bedrijven, waarmee we één voor één gaan praten. Goede bedrijven zullen we integreren en laten groeien.'

De historische site in Genk is een voorbeeld van Foresco's plannen. 'Dit is ons vlaggenschip', zegt plant manager Wim Cuypers tijdens de rondleiding. 'Door de productie van drie nabijgelegen sites over te brengen, ontstaat een veel efficiëntere fabriek waar nu al 200 mensen werken. In één hal worden planken op maat gezaagd, in de andere wordt genageld.'

Opmerkelijk is dat het in de beginjaren van Foresco niet lukte om overnames te doen. 'Iemand moet willen verkopen', zegt Ponnet laconiek. 'Bedrijfsleiders verdienden nog goed hun boterham met de zaak die ze hadden opgestart.' Met hun holding Dynamica namen Ponnet en De Quinnemar dan maar andere bedrijven over zoals de voormalige Omega Pharma-dochter Arseus Medical en de verkoper van keukenaccessoires LivWise (Barbecook).

In 2019 kwam de overnametrein bij Foresco dan toch op gang. Enkele palletondernemers in België en Nederland wilden verkopen, onder meer vanwege opvolgingsproblemen. 'Zoon of dochter vond het toch niet zo'n sexy activiteit en wilde niet zoals vader in het weekend op de zaak aanwezig zijn en op de heftruck zitten.'

Ook de steeds strengere regelgeving doet bedrijfsleiders verkopen. 'De certificering van hout, de duurzaamheidsrapportering die eraan komt...', zegt Ponnet. 'Veel vijftigjarige ondernemers zien al die extra administratie niet zitten. Wij kunnen dat in een groot bedrijf allemaal structureren met een complianceofficer en een duurzaamheidsmanager.'

200 miljoen nagels per jaar

Door de plotse razendsnelle groei moet Ponnet als CEO van Foresco bijna exclusief op de houtactiviteiten focussen, terwijl compagnon De Quinnemar de andere participaties van hun holding Dynamica opvolgt. 'Dat zijn ook goede bedrijven die we nog willen doen groeien. Maar Foresco is nu veruit ons grootste bedrijf. Het is een uitzonderlijk verhaal en een leuk avontuur. Ik zie nog duizenden onvolkomenheden, maar we werken eraan met een enthousiast team. We blijven timmeren.'

Dat gebeurt in de fabriek letterlijk constant. Nagels die in hout worden geschoten, klinken als een machinegeweer. Grote volumes standaardpalletten worden op een automatische lijn gemaakt. Elders worden planken met een nagelpistool aaneengezet. Bij sommige kisten hameren arbeiders er de nagels nog manueel in. De site verbruikt 200 miljoen nagels per jaar.

'We zijn een industrieel bedrijf aan het bouwen, met een serieuze omvang, een mooie winstgevendheid en betere, veiligere en ergonomischere fabrieken. Cedric en ik zitten er voor de lange termijn in. Private equity zou met onze cijfers vandaag al een gigantische return hebben en al lang verkocht hebben. Niets op tegen, maar wat wij doen, is veel meer dan een financieel spelletje.'

Het overnamegeweld botst wel op bezwaren in Nederland, waar Foresco nu twee derde van zijn omzet haalt. De concurrentiewaakhond ACM trok dit jaar aan de alarmbel en opende een dieper onderzoek naar de overname van concurrent DWP/Vierhouten. De ACM wil het effect nagaan van dat 'kralen rijgen', een serie van kleinere overnames die elk afzonderlijk misschien geen verschil maken, maar gecumuleerd wel.

'In Nederland is er lokale bezorgdheid doordat veel zorgbedrijven, dierenartsen en woonzorgcentra worden opgekocht. Blijft er in een straal van 40 kilometer wel een dokter over die niet in private-equityhanden is? Maar onze markt is fundamenteel anders. Het is geen lokale markt want er komen dagelijks palletten uit Oekraïne, de Baltische staten en Duitsland', weerlegt Ponnet. 'Met onze overnames verstikken we de lokale concurrentie niet.'

1 miljard euro omzet is haalbaar. De sector is zeer gefragmenteerd met in Europa nog 500 bedrijven, waarmee we één voor één gaan praten. Goede bedrijven zullen we integreren en laten groeien.

Jan Ponnet
CEO Foresco

Profiel Foresco

- **Ruim 100 jaar geleden opgericht als importeur van koloniaal hout en nadien een producent van houten verpakkingsmateriaal.**
- **In 2009 overgenomen door het ondernemersduo Cedric De Quinnemar en Jan Ponnet (Dynamica) dat het bedrijf uitbouwde van 15 miljoen euro omzet tot een groep met 447 miljoen euro omzet in 2023.**
- **Deed al 25 overnames van palletten en kistenbedrijven in België en Nederland en begint met een Scandinavische deal aan een verdere Europese expansie.**
- **Noemt zich met een geschatte omzet van 600 miljoen euro en 100 miljoen euro bedrijfswinst dit jaar de Europese marktleider.**
- **Produceert jaarlijks met bijna 2.000 werknemers 50 miljoen palletten.**
- **Krijgt extra vuurkracht voor overnames via een mezzaninelening van 50 miljoen euro van het Belgian Resilience Fund, het Vlaamse Welvaartsfonds en BNP Paribas Fortis Private Equity.**
- **Dynamica heeft ook belangen in de farmadistributeur Arseus Medical, kookacccesoires van LivWise en de IT-groep Trustteam.**

Overnamestrijd

Foresco is echter niet de enige die de jongste jaren overnames opstapelt. Ook zijn sectorgenoot PGS neemt aan de lopende band kleine bedrijven over en is al in twaalf landen aanwezig. PGS is een van oorsprong Frans bedrijf, maar heeft met de West-Vlaamse CEO en medeaandeelhouder Luc Grauwet ook een Belgisch karakter. Het Nederlandse palletbedrijf Rotom deed na de instap van de investeerder Waterland in 2021 ook al een tiental overnames en is aanwezig in evenveel landen. Foresco is minder geografisch uitgebreid, maar wel groter qua omzet.

Die drie leiden de Europese consolidatiegolf. 'Omdat we toevallig in dezelfde regio actief zijn, vuren we elkaar misschien wat aan. Je moet vóór de concurrentie met een mooi bedrijf gaan praten. Daardoor zijn er geen echte koopjes meer, maar ik denk dat iedereen nog wel redelijk is.'

Toch vragen sectorkenners zich af of Foresco het geld dat het in overnames heeft gestopt ooit nog terugverdient. Met zo'n eenvoudig te maken product en de talrijke importmogelijkheden kan er altijd nieuwe concurrentie opduiken. 'Een terechte vraag, want ondanks differentiatie met klantenservice is er veel concurrentie en blijft de prijs het belangrijkste. Net door op te schalen via overnames en vestigingen samen te voegen, kunnen we iets aan onze kosten doen.'

'Met hout en spijkers creëren we toch veel toegevoegde waarde met veel variaties voor de klant', vindt Cuypers. Hoewel voor-

Met onze cijfers vandaag zou private equity al een gigantische return hebben en al lang verkocht hebben. Niets op tegen, maar wat wij doen, is veel meer dan een financieel spelletje.

Jan Ponnet
CEO Foresco

© DEBBY TERRANOVA

Arbeiders zetten planken voor palletten aaneen met een nagelpistool.

We zien duidelijk wat in de maakindustrie gebeurt en het vooruitzicht is niet tof. De volumes zitten nog 15 tot 20 procent onder het precovidniveau.

Jan Ponnet
CEO Foresco

al standaardpalletten (Epal) gebruikt worden, willen veel bedrijven nog een eigen formaat met meer of minder planken. Voor zware ladingen in de staalsector moet hardhout gebruikt worden, voor sommige ladingen is een plastic laagje nodig. In de fabriek zijn ook kisten met binnenvoering te zien om kleine series van gelakte auto-onderdelen zonder krassen naar de andere kant van de wereld te verschepen. Het gamma bestaat uit duizenden mogelijkheden.

Overcapaciteit

'We produceren just in time, voor 11 uur besteld wordt nog dezelfde dag geleverd. Sommige bestellingen worden snel nog manueel gemaakt', zegt Cuypers. De ingenieur deed operationele ervaring op bij grote industriële bedrijven als Umicore en TessenderIo Chemie. 'We zetten in op structuur, opleiding, veiligheid en automatisatie. En met datamangement en artificiële intellingentie kunnen we nog meer technologie in de organisatie stoppen.'

Die transformatie van lokale palletfabriekjes naar een industriële groep is nodig, vindt Ponnet. 'Middelgrote spelers die nu nog rendabel zijn, kunnen het lastig krijgen door de vele Duitse kmo's. Die zijn zeer concurrentieel door de lagere lonen en energiekosten. En dankzij lokaal hout moeten ze dat niet invoeren.'

De fabriek heeft aparte productielijnen voor sommige grote industriële klanten zoals Atlas Copco, VDL of Sappi. De sluiting van de nabijgelegen Sappi-papierfabriek in Lanaken later dit jaar komt dus hard aan, hoewel een Nederlands zusterbedrijf wel nog klant blijft. Ook het verdwijnen van de Ford-fabriek een kilometer verder was een grote klap.

'We kunnen zelf geen vraag creëren en zijn blootgesteld aan de hele maakindustrie en de sector van consumentengoederen. We zien duidelijk wat aan het gebeuren is en het vooruitzicht is niet tof', zegt Ponnet. 'Economische cijfers geven een lichte groei aan, maar de dienstensector dekt een groot probleem in de maaksector toe. De industriële volumes zitten nog 15 tot 20 procent onder het precovidniveau. Er is overcapaciteit in vele sectoren.'

Ponnet vreest dat cruciale sectoren als chemie en automotive in Europa niet meer naar hun vroegere niveau terugkeren. 'Dat probleem wordt onderschat. Elk jaar een beetje verliezen valt niet op en het blijft goed leven in België. Maar na vele jaren krijg je wel een onomkeerbare situatie. Buitenlandse investeerders zullen liever elders investeren.'

'We moeten dat aanpakken met vernieuwende producten en toegevoegde waarde. We proberen onze Europees plastic te bannen, maar geven collectief veel geld uit aan ingevoerde domme dingen van Alibaba. Laten we de plastic die we wel nodig hebben zelf maken, maar dan groener. We moeten meer geloven in eigen kunnen en minder afhankelijk zijn van andere landen.'

'Ik sta achter de Europese Green Deal, maar soms mag het ook wat pragmatischer en minder ideologisch', zegt Ponnet. Veranderingen in de praktijk lopen soms moeilijk. 'Toen we elektrische vrachtwagens kochten, hebben we ook twee nieuwe chauffeurs moeten aanwerven. Onze *petrolheads* wilden daar niet mee rijden.'

Duurzaam

Wat is de impact van nieuwe Europese regels die vanaf 2030 strikte eisen voor hergebruik van verpakkingsmateriaal opleggen? 'Die doelstellingen halen we nu al. Palletten worden niet meer zoals vroeger na één keer opgestookt. 90 procent wordt hergebruikt', zegt Ponnet. Foresco produceert jaarlijks 20 miljoen nieuwe palletten; een groter aantal gebruikte palletten wordt gesorteerd, gerepareerd en weer verkocht.

'Dat is net het duurzame aan houten palletten. Zijn er twee planken stuk, dan vervangen we ze door nieuwe. Niet meer te herstellen materiaal wordt versnipperd en gaat naar de spaanplaatsector of wordt gebruikt als brandstof', zeg Ponnet.

Wat wel zal veranderen door die Europese verpakkingsrichtlijn is dat een hele administratie opgezet moet worden om alles op te volgen. 'De praktische uitwerking is moeilijk. Met sommige klanten hebben we nu al een pilootproject om palletten bij hen en hun klanten te traceren.'

Is dat een opstapje naar een poolsysteem, waarbij palletten aan klanten worden verhuurd? 'Palletpooling is een goede oplossing. Maar die palletpoolers zijn ook onze klanten: we maken en herstellen hun palletten. We gaan niet in hun vaarwater komen', zegt Ponnet. 'Voor zo'n systemen moet je grote netwerken uitbouwen. Die trein is lang geleden al vertrokken.'