

'Alles waar wielen onder zit. Wereldwijd.' Zo typeert Jos Van Bree, de CEO van Conteyor, de klanten van zijn herbruikbare verpakkingen voor auto-onderdelen. Straf genoeg voor Ivo Marechal, de ex-baas van de transportreus Essers, om er zijn eerste stappen als durfinvesteerder in te doen.

Plastic met luchtnoppen, piepschuim, kartonnen dozen en houten paletten. Jaren bleven tonnen daarvan liggen nadat autoproducenten bumpers, spiegels, lampen en andere onderdelen aan hun assemblagelijnen hadden uitgepakt. Het was duur, niet bepaald milieuvriendelijk en het uitpakken in de autofabriek kostte veel dure werkuren. Tot Jos van Bree in 1995, toen hij nog werknemer was bij Volvo in Gent, het licht zag: waarom niet komaf maken met al dat afval door met technisch textiel een transportverpakking op maat te maken, die je als een hangmap in een inklapbare krat of box aan rails kan ophangen? 'De voordelen zijn duidelijk', licht van Bree toe. 'De textielmappen en de boxen zijn vele malen herbruikbaar, er is geen verlies van duur verpakkingsmateriaal en de esthetische en functionele schade wordt tot nul gereduceerd. Bovendien duurt het 32 procent minder lang om een vrachtwagen te laden en kunnen meer onderdelen worden gestapeld door de densiteit. Ten slotte moeten de boxen niet uitgepakt worden, maar kunnen ze meteen naar de assemblagelijnen, waar arbeiders de onderdelen rechtstreeks uit de pouches kunnen nemen. Onze verpakking is honderd procent 'lean': elke handeling voegt waarde toe.' Na wat schetsen en knutselen nam van Bree ontslag bij Volvo. 'Ik maakte mijn eerste herbruikbare verpakkingssysteem - van bij het begin een box en textielmappen om erin te hangen - zij het aanvankelijk voor de beplating van machines, en verkocht het later ook aan Volvo.' Voor de financiering van zijn idee ging hij aankloppen bij de familie Hugenholtz, die voor de helft participeerde. Zo eenvoudig als de oplossing van Conteyor is, zo moeilijk was de verovering van de markt. 'De logistieke sector is conservatief', weet van Bree. 'Het is moeilijk om daar een innovatie doorgedrukt te krijgen. Bovendien zitten we geprangd tussen de producenten van onderdelen en de assembleurs. Als het over de logistiek tussen hen beide gaat, kijken die naar elkaar en wachten ze af. Wie gaat betalen? Wij moeten ze overtuigen dat het - door de herbruikbaarheid - gaat om echte investeringen die besparingen opleveren en over meerdere jaren af te schrijven zijn, niet om operationele, weerkerende kosten.' Missionariswerk. Makkelijk is dat niet. Van Bree vertelt dat hij de meeste autoconstructeurs fabriek per fabriek moet veroveren. Elke fabriek heeft een andere productiestroom en lijnopstelling en elke plant manager beslist zelf over hoe hij zijn logistiek organiseert. 'Bovendien liggen de besparingen die met ons systeem te halen zijn, verspreid over meerdere afdelingen, transport, voorraad, productie, enzovoort. Bij Opel zijn ze zo ver gevorderd dat alle verpakkingen vanuit Russelsheim centraal worden uitgestuurd naar alle toeleveranciers. Maar bij Renault moeten ze zelf hun verpakkingen rechtstreeks bij ons bestellen. Er is nog veel werk. We moeten telkens opnieuw overtuigen met tests en demo's. Het missionariswerk loont intussen. Vorig jaar draaide de kmo een omzet van 31 miljoen euro en een bedrijfskasstroom van 5 miljoen euro. In 2009 was dat nog maar 19 miljoen euro en een ebitda van 3,2 miljoen euro. Een omzetgroei van gemiddeld 12 procent per jaar dus. 'We hebben vestigingen in heel Europa. In Polen zit onze engineeringafdeling', zegt van Bree. Hoe kan een bedrijf dat hernieuwbare verpakkingen aanbiedt, groeien, en dan nog in een sector die de voorbije jaren stevig wat klappen kreeg door de crisis? Van Bree: 'Uiteraard veranderen de modellen voortdurend. Andere modellen, andere onderdelen. De pasvorm van de verpakking verandert dus ook. En, het klinkt contradictorisch, maar in crisistijden lanceren autoproducenten sneller een (ver)nieuw(d) model. Goed voor ons.' 'Het marktpotentieel is enorm', stelt van Bree. 'Bij bestaande klanten - intussen zowat alle westerse automerken - maar ook bij de producenten van huishoudtoestellen en andere machinebouwers.' Het Gents bedrijf levert al aan Miele (huishoudelektro), Daikin (airco) en Viessmann (verwarmingsketels). 'De andere spelers in die sectoren volgen, daar ben ik zeker van, maar die staan gemiddeld tien jaar achter op de autosector.' Ook geografisch zijn er nog zwarte vlekken. China ligt nog braak, op enkele fabrieken van westerse constructeurs na. Intussen zijn we wel VW, Porsche, Landrover en Mercedes gevolgd naar Rusland. Ze krijgen daar nu kortingen op de invoerrechten op voorwaarde dat ze minstens 60 procent van de onderdelen lokaal aankopen. Onze vestiging daar hebben we geopend op de eerste dag van de Olympische Winterspelen in Sotsji. Met succes, de eerste orders zijn al binnen. 'Om aan heel het palet logistieke voorkeuren bij klanten te kunnen voldoen investeert Conteyor 500.000 euro in een IT-pakket dat de opeenvolging van ontwerp op maat, productie, facturatie en levering opvolgt en versnelt. 'Dat is een pak geld voor ons. Maar het loont, omdat verpakking het laatste is waar klanten aan denken bij de ontwikkeling van een nieuw model. Tegelijk willen ze steeds korter op de bal spelen.' Old school. De drive om te investeren en door te groeien was wat Conteyor tot midden vorig jaar miste, zegt van Bree. 'Ik merkte de jongste jaren dat de fut er wat uit was bij de familiale hoofdaandeelhouder. Er werd niet meer geïnvesteerd. Het verhaal van old school versus new school. Ik zag kansen die de medeaandeelhouders, die niet actief waren in het bedrijf, niet meer zagen. Er was ook een verschil in visie op het personeelsbeleid gegroeid. Mijn medevenoot ging uit van een command&control-aanpak, ik vond dat we nood hadden aan een mensgerichte organisatie. Hier zitten fantastische mensen, maar ze waren wat ingedommeld.' Vanuit dat heilige geloof ging van Bree op zoek naar vers kapitaal. Bij Ivo Marechal, de voormalige CEO van de logistieke mastodont Essers die midden vorig jaar samen met ex-Gimv'er Alain Keppens het investeringsfonds Down2Earth Capital oprichtte, vond hij gehoor. Ze investeerden 3,5 miljoen euro. 'Een geweldige kans', blikt Ivo Marechal daarop terug. 'Ook al diende ze zich aan nog voor het fonds goed en wel uit de startblokken was geschoten. Maar dit bedrijf paste zo goed in de filosofie van ons fonds en het heeft zulke mooie groeimogelijkheden, zowel in marktsegmenten en landen als in de interne organisatie, dat we er de eerste closing van ons fonds voor geforceerd hebben.' Sinds de managementbuy-out heeft van Bree samen met vier andere managers een belang van 45 procent, Down2Earth 55 procent. 'We zijn drie dagen op strategiemeeting in Polen geweest. Daar is een hoop energie vrijgekomen. Mensen geloven weer in het bedrijf en in zichzelf en spuien weer met ideeën.' Voor van Bree zijn Keppens en Marechal vooral sparring partners, veel meer nog dan aandeelhouders. En het klikte meteen. 'Het is alsof we elkaar al jaren kenden.' Intussen heeft Conteyor er al een eerste overname op zitten. Storeganizer is een start-up van twee jonge afgestudeerden die een driedimensionaal opslagsysteem ontwierpen voor palletstellingen in magazijnen. Het Nederlandse bedrijfje heeft al enkele proefopstellingen staan bij DHL. 'Potentiële klanten met wie we daar op bezoek gaan, zijn er lyrisch over.' Qua uitbreiding blijft het daar voorlopig bij. Eerst willen

van Bree en Marechal intern alles verder op punt zetten: het IT-verhaal, de professionalisering van het management, de stroomlijning van de organisatie. Van Bree: 'Nochtans kwamen we onlangs in de verleiding om in Mexico - via een contact met een man die die markt heel goed kent - een filiaal op te richten, van waaruit we zowel Noord- als Latijns-Amerika zouden kunnen bewerken. Maar het zou te snel zijn. We willen stap voor stap gaan.'

CONTEYOR

Opgericht in 1995 als eenmansbedrijf van Jos van Bree. Omzet: 31 miljoen euro (2013), groeide de voorbije vier jaar met gemiddeld 12 procent. Bedrijfskasstroom: 5 miljoen euro. (2013) Aantal werknemers: 150 Klanten: zowat alle autoconstructeurs, en Daikin, Viessmann en Miele.

TOM MICHIELSEN