

“De huidige crisis is STRUCTUREEL”

Drie voedingsbedrijven discussiëren over hun aanpak om de onvoorspelbaarheid in de markt aan te pakken. Thema's genoeg: grondstofschaarste, prijsstijgingen, loonindexatie, het gedrag van de consument en duurzaamheid. Een gesprek met Ignace Van Doorselaere (CEO Neuhaus), Karl Hermans (CEO SAS Koffie en bestuurder bij Miko) en Hannelore Raes (CEO Agristo) onder leiding van Geert Janssens, hoofdeconoom ETION. Ze waren alle drie ook gastspreker op een van de drie ETION Outlooksessies waar ze samen met Geert Janssens en Philippe Gijssels (chief strategy officer BNP Paribas Fortis) vooruitblikten op 2023.

TEKST: PETER OOMS | FOTO'S: KATTOO HILLEWAERE



VLNR.: GEERT JANSSENS (ETION), KARL HERMANS (SAS KOFFIE), HANNELORE RAES (AGRISTO) EN IGNACE VAN DOORSELAERE (NEUHAUS)



Ignace Van Doorselaere: “De crisis die we nu meemaken, is al de vierde op een rij voor Neuhaus sinds ik er CEO ben. Eerst gingen we zelf door een transformatie, dan kwam covid. Die pandemie was nog maar goed afgelopen of er trad een besmetting op bij onze chocoladeleverancier Callebaut, die daardoor de hele productie maanden moest stilleggen om de installaties te reinigen. Dat gebeurde in de zomer, maar nu nog zijn er leveringsproblemen met sommige variëteiten. Intussen leven we in een oorlogssituatie die andere negatieve trends nog eens uitvergroot: inflatie, kostenstijgingen, de komende loonsverhogingen, enzovoort. Tot nu toe hebben we al die crisissen succesvol beantwoord, maar nu wordt de helling steiler: het verschil met vorige crisissen is dat de huidige een structurele impact heeft. De prijsverhogingen en loonaanpassingen zullen niet worden teruggedraaid wanneer de oorlog voorbij is. En voor Neuhaus wordt echt alles duurder: grondstoffen, verpakkingen, energie, opslag, logistieke kosten, salarissen... Gelukkig zien we tot nu toe nog geen signalen van een omzetsdaling.”

Karl Hermans: “In de Miko-groep — met daarin ook SAS Koffie — zien we ook nog geen terugval in de omzet. De vraag naar koffie blijft stabiel. Maar we zien wel grote kostenstijgingen. En de grote klap moet nog komen. In de voedingsindustrie hebben we nu nog geen loonsverhogingen gekend, maar begin 2023 komt er meteen 11,6 procent bij onze lonen. Erg veel. Daarbij vind ik het vooral jammer dat we die indexaanpassing niet kunnen gebruiken voor een gerichte loonsverhoging voor de productiefste medewerkers. De opslag is er voor iedereen in gelijke mate. Zo kunnen we ons niet differentiëren ten opzichte van de concurrentie.

Daarnaast zien we inderdaad zeer grote prijsstijgingen voor energie. Koffie branden gebeurt nog steeds op gas.”

Ignace Van Doorselaere: “Kunnen jullie dan nog wel rendabel produceren?”

Karl Hermans: “Dat gaat nog omdat de energiekosten slechts een klein deel van onze volledige kostenstructuur vertegenwoordigen. Maar we zien nu wel gebeuren wat Geert Noels al had aangekondigd in zijn boek *Gigantisme*. Grote spelers in een specifieke niche krijgen zeer veel macht en kunnen zelf de prijzen bepalen. Dat geldt nu zeker voor energiebedrijven, maar we maken het ook mee bij een leverancier van stikstof, die zonder boe of ba de prijs verhoogt met 65 procent.”

Hannelore Raes: “Ook bij Agristo is de grootste kostenverhoging die voor energie. Dat aandeel is verdubbeld in de totale kosten. Vroeger hielden we eigenlijk alleen rekening met



“Inzake ESG, geloof ik in de E van Environment en de S van Social, maar de G van Governance komt vaak neer op meer formalisme over onze besluitvorming die de kosten voor consulting opdrijft maar geen waarde toevoegt.

Ignace Van Doorselaere,
CEO Neuhaus

“Jammer dat we die indexaanpassing niet kunnen gebruiken voor een gerichte loonsverhoging voor de productiefste medewerkers. De opslag is er voor iedereen in gelijke mate. Zo kunnen we ons niet differentiëren ten opzichte van de concurrentie.

Karl Hermans, CEO SAS Koffie



de volatiliteit van de aardappelprijs in functie van een goede of slechte oogst. Nu moeten we ook kijken naar de andere kosten, en dus vooral energie, wanneer we de verkoopprijs en de marge bepalen.”

Internationale context

Ignace Van Doorselaere:

“Kom je daardoor in het nadeel ten opzichte van het buitenland?”

Hannelore Raes: “Als Europese fabrikant staan we in concurrentie met Noord-Amerika en Azië en onze kosten liggen nu hoger. Dat versterkt een beweging die al langer bezig is. Tot voor kort zorgden Noord-Amerika en Europa samen in gelijke mate voor tachtig procent van de wereldmarkt. De prijsverhogingen in Europa versterken nu de tendens om lokaal aardappelen te telen en te verwerken in regio's als China, India en

Zuid-Amerika. Gecombineerd met andere tendensen — zoals het antiglobalisme — zal dat leiden tot een stagnatie van de export naar die regio's.”

Karl Hermans: “Die trend om weer lokaal te produceren stuit meteen op zijn limieten voor Europese bedrijven. We hebben ook liever leveranciers dichtbij, maar het is een feit dat bijvoorbeeld verpakkingen uit andere continenten goedkoper zijn. Dat kan ons helpen om de

kosten onder controle te houden. Onze klanten vragen ons dat ook.”

Marge of marktaandeel?

Geert Janssens: “Tijdens de financiële crisis waren er twee verschillende reacties van de bedrijven. De Europese en vooral Duitse organisaties offerden hun marge op, om toch maar zeker de klanten te blijven bedienen, omzet te draaien en marktaandeel te winnen. Dat had in Duitsland ook te maken met de aanwezigheid van de vakbonden in de raden van bestuur en de cultuur van de *Mittelstand*-bedrijven die hun leden aan het werk wilden houden. De ondernemingen uit de Angelsaksische wereld waren veel meer gericht op het behouden van de marge.”

Hannelore Raes: “Ik denk dat die keuze ook sterk afhangt van de marktomstandigheden. Net als Neuhaus en Miko zien we bij Agristo nog geen grote problemen met de vraag van de supermarktketens. Wij maken voor hen de aardappelprijsvariaties voor hun huis-



merken. Die markt voor diepvriesfriet en aardappelproducten groeit ook nog. Dat maakt dat we de prijsverhogingen grotendeels kunnen doorrekenen. Want de supermarktketens rekenen die prijs ook door. Maar gisteren deed ik nog boodschappen in de lokale Delhaize en ik zag daar toch een aantal lege schappen. Dat wijst op problemen in de aanvoerketen en mogelijke onenigheden met leveranciers.”

Ignace Van Doorselaere: “Daar heeft Neuhaus intussen ook ervaring mee. Door de salmonellabesmetting bij onze chocoladeleverancier heeft die ook maanden nadien nog steeds productieproblemen. Het resultaat is dat wij bepaalde items in ons assortiment niet kunnen maken. Bepaalde pralines zullen dus een tijdje niet beschikbaar zijn in de winkels.

In ieder geval hebben wij een aanpak voor onze prijszetting die op de lange termijn garandeert dat we de kostenverhogingen ook kunnen compenseren. Onze pralines gaan in de loop van volgend jaar richting 88 euro per kilo, terwijl dat vijf jaar geleden nog 69 euro was. We voeren regelmatig prijsverhogingen door, waardoor we onze brutomarge die essentieel is voor onze rendabiliteit, proberen te bewaren. Al is dat geen automatisme. De recente inflatiecijfers van elf procent compenseren we nu niet onmiddellijk; we voeren wel een kleinere prijsverhoging door en we schatten voor later in wat realistisch is. We kijken in de eerste plaats naar de bereidheid van de klant om te blijven betalen, ondanks het hogere prijskaartje. En ik ben er voorlopig van overtuigd dat het cliënteel wil betalen voor betere pralines. Op die manier kunnen we in ieder geval onze *topline* nog laten groeien, al moeten we nu intern

kijken hoe we nog kosten kunnen besparen. Maar dat laatste is een traag proces: heronderhandelen met leveranciers en met de eigenaars van de winkelpanden vraagt tijd. Efficiëntieverhogingen in de productie en de andere processen leveren ook alleen maar graduele correcties op. Een echte doorbraak vergt gewoonlijk een grote investering die we ook niet snel kunnen doorvoeren én die tijd nodig heeft om zich terug te verdienen.”

De klant kiest

Karl Hermans: “Het is inderdaad heel belangrijk om te zien hoe de consument reageert op die prijsstijgingen. Daarbij speelt ook de afweging tussen prijs en comfort een rol. Filterkoffie kost ongeveer acht eurocent per kopje, koffie in een capsule veertig cent. Zullen mensen zich nu aanpassen door de prijsevoluties? We zullen zien. Je hebt dan ook koffie in veel verschillende segmenten. Met SAS Koffie werken we uitsluitend voor de huismerken en je mag ervan uitgaan dat die goed zullen scoren in een crisis. Maar ook binnen dat segment heb je verschil-

product, het goedkoopste alternatief. Het middensegment krijgt het dan weer moeilijker en zal afkalven. Als fabrikant spelen we daarop in door de *mélange* van arabica en robusta aan te passen.

Je ziet ook dat het percentage dat huishoudens besteden aan voeding weer aan het toenemen is. Dat komt uit op 16 procent dit jaar, ten opzichte van 14 procent in 2022. Maar vergeleken met vijftig jaar geleden is dat natuurlijk niet veel. Toen was dat 25 procent! Het wijst er wel op dat consumenten keuzes maken in hun besteding. Ik ben wel benieuwd hoe zich dat zal ontwikkelen. Belgen besteden bijvoorbeeld het meest aan hun huis. Ik denk zelfs té veel. Voor mij is daar een grote welvaartsverbranding aan de gang.”

Hannelore Raes: “Ook voor de aardappelen kan je die vergelijking maken tussen kost en comfort. Ik zie het wel niet gebeuren dat mensen massaal verse frieten zullen bakken omdat de prijs van diepvriesfriet oploopt. Net als Karl ben ik overtuigd van de kracht van de huismerken.



“Agristo ligt volledig op koers om tegen 2030 de helft minder CO2 uit te stoten.

Hannelore Raes, CEO Agristo

lende niveaus en de consument gaat daar ook anders mee om. Ik stel nu vast dat die de extremen gaat opzoeken: de duurdere private labels doen het goed, maar tegelijk zien we een revival van het witte

Ik denk ook dat de consument keuzes zal moeten maken. Ik vermoed dat veel mensen op reis zullen blijven gaan, omdat ze dat zo hebben gemist tijdens de coronapandemie. Dat willen ze niet meer missen en zij zijn bereid om dan te

schrappen in andere bestedingen zoals duurder kleren of restaurants.”

Duurzaamheid

Geert Janssens: “Doorkruist die economische malaise de inspanningen die bedrijven doen in het kader van duurzaamheid en de verplichtingen zoals die van de Green Deal?”

Hannelore Raes: “Agristo ligt volledig op koers om tegen 2030 de helft minder CO₂ uit te stoten. Ik ben er wel van overtuigd dat we dit alleen kunnen doen wanneer het

op het terugdringen van de CO₂-uitstoot en ons niet laten afleiden door andere thema's. Voor Miko is duurzaamheid erg belangrijk, we hebben ook het aparte Puromerk dat hierop inspeelt. We zouden, dankzij de duurzame bescherming van regenwoud, met onze Purokoffie al kunnen claimen dat we koolstofneutraal zijn, maar we gaan wel verder. We bouwen een nieuwe fabriek — de grootste koffiebranderij in België — die zal draaien op elektriciteit van onze eigen windmolen.”

gewoon doen. En soms is dat ook duurder. Neuhaus heeft geïnvesteerd in eigen cacao-plantages in Ecuador bijvoorbeeld, om de kwaliteit van de bonen te kunnen bewaken en de leefomstandigheden van de arbeiders te verbeteren. Dat werkt goed. Maar binnen het ESG-kader, geloof ik in de E van Environment en de S van Social, maar heb ik wel een probleem met de G van Governance. Dat komt voor mij vaak neer op meer formalisme over onze besluitvorming die alleen de kosten

Komen klanten in de problemen?”

Hannelore Raes: “De grootste bezorgdheid van Agristo is dat de boeren voldoende aardappelen kunnen leveren. We sluiten contracten af waarin we ons verzekeren van volumes aan vaste prijzen. De extremere weersomstandigheden van de voorbije jaren zorgen ervoor dat de zekerheid voor de landbouwer om een bepaald tonnage te kunnen oogsten, kleiner is geworden. Dat zet het verdienmodel voor de landbouwer onder druk. Samen met de landbouwers kijkt Agristo naar manieren om de financiële risico's te beperken. Een eerste stap is dan om alvast snel te betalen.”

Ignace Van Doorselaere: “Met Neuhaus hebben we het omgekeerde meegemaakt in de covid-periode. Enkele onafhankelijke winkeliers kwamen in de problemen door de verplichte sluitingen. Wij hebben dan enkele handelszaken overgenomen om ons te verzekeren van een belangrijk distributiekanaal voor de pralines. Die pralineaankoop is in belangrijke mate gebaseerd op impuls en dan moet je ook aanwezig zijn in de winkelstraten met veel passage. Die winkels staan echt centraal in ons zakelijk model.” ■

“Tijdens de financiële crisis reageerden Europese en vooral Duitse organisaties door hun marge op te offeren om klanten te blijven bedienen, omzet te draaien en marktaandeel te winnen. Ondernemingen uit de Angelsaksische wereld waren veel meer gericht op het behouden van de marge.

Geert Janssens, hoofdeconoom ETION



ook economisch haalbaar blijft. Maar dat is nu zeker zo.”

Karl Hermans: “Ik vind het een echte opportuniteit. Het is voor mij het enige thema op het wereldtoneel waar Europa de leiding neemt. We moeten dan ook consequent focussen

Ignace Van Doorselaere: “In dit kader moet je echt op de langere termijn denken. Zelf noem ik dat plannen voor de oneindigheid. Dan is het milieu, het klimaat en de sociale bekommernis een vanzelfsprekendheid. Dat moet je

voor consulting opdrijft en geen waarde toevoegt.”

Sterkte van de keten

Geert Janssens: “Hoe is het gesteld met de gezondheid van de betaalketting? Kunnen leveranciers altijd leveren?