

AHLERS KOOPT SOFTWARE VAN TRI-VIZOR

# Op weg naar duurzame logistiek

De maritiemelogistiekgroep Ahlers bereidt zich voor op de toekomst. Samenwerken is het ordewoord. Eerste stap: de overname van technologie van de goederenstromenbundelaar Tri-Vizor. *Luc Huysmans, fotografie Thomas De Boever*

**N**ee, liever geen foto's bij maquettes van schepen. Niet dat Roel Vanmaele niet trots is op het verleden van de groep die hij sinds 1 januari mee leidt, maar bij Ahlers, versie 4.0, gaat het om meer dan alleen maar vaartuigen. "We hebben onze klanten gevraagd welke rol ze ons binnen tien jaar zien spelen. Het antwoord: als je alleen maar onze opdrachten uitvoert, dan is er geen toekomst. Wij hebben logistieke data. Doe er iets mee. We worden een specialist in geïntegreerde logistieke netwerken."

Om dat nog beter te kunnen, koopt Ahlers de operationele planningstech-

nologie van de logistiekstromenbundelaar Tri-Vizor (zie kader *Tri-Vizor is marktvernieuwer*). Naast een business developer die de overname begeleidt,

**"We worden een specialist in geïntegreerde logistieke netwerken"**

betekent dat vooral de software die het bedrijf van Alex Van Breedam heeft ontwikkeld: de Collaborative Control Tower. Die software neemt de orderafhandeling van een bedrijf voor zijn

rekening, en maakt winstgevende consolidaties met andere ondernemingen mogelijk. Met andere woorden: twee of meer concurrenten kunnen hun distributie laten bundelen door een neutrale derde partij, in dit geval Ahlers.

Het past in een evolutie, schetst Alex Van Breedam. "In de jaren tachtig besteedden bedrijven veel aandacht aan technologie, en ERP-systemen (*enterprise resource planning*). Ze vergaten de klanten. Vanaf begin deze eeuw staken bedrijven daar wel veel energie in, zodat we nu in een tijdperk van *customer dominance* zitten: de klant eist *next day delivery*, en zelfs *next hour*. Het gevolg: een kwart van de vracht- ➤

## EEN ATYPISCH FAMILIEBEDRIJF

De vierde generatie maakt langzaam haar opwachting bij Ahlers. In de raad van bestuur zetelt nu al de oudste dochter van Christian Leysen, Caroline, die zich daarnaast samen met haar man Kai Bürger in de biosector gooit met Persmobiel Kempenland. Dat is een mobiele fruitpers, waar

particulieren hun appels tot sap kunnen laten persen. Architecte Nathalie, senior recruitment consultant bij Service A, een rekruteringsbureau dat gespecialiseerd is in architectuur, bouw en vastgoed, volgt deze zomer haar moeder Brigitte Guillaume op als bestuurder.

Patrick is e-commerce supply chain manager bij de warenhuisketen Delhaize. Hij is ook bestuurder bij het informatiebedrijf Xylos en lid van de Innovatiecel van de AXE-groep, de holding boven Ahlers, Xylos en Axe Investments. Die Innovatiecel brainstormt over de toe-

komst van de groep, en alle ontwikkelingen die daarop een invloed kunnen hebben. De jongste zoon, Denis, studeert dit jaar af aan de Antwerp International School in Ekeren, en twijfelt tussen Madrid en Londen voor een bachelor in het businessmanagement.



ALEX VAN BREEDAM  
EN ROEL VANMAELE  
"De toekomst van de logistiek  
is er één van meer samenwerking."

➤ wagens rijdt leeg rond, en van de niet-lege is de gemiddelde beladingsgraad amper 57 procent. Er is almaar meer capaciteit nodig die almaar minder gevuld is. Dat is een eindig verhaal."

### Maatschappelijk verantwoord

Van Breedam, de topman van Tri-Vizor, en Vanmaele, de algemeen directeur van Ahlers, verwachten dat het volgende tijdperk er één is van duurzame groei. "Logistiek wordt een moeilijk verhaal: de maatschappij wil niet dat we de capaciteit nog uitbreiden. Maar de mogelijkheid dat klanten niet kunnen worden beleverd, komt almaar hoger op de agenda van verladers."

Dus moet het klantengedrag veranderen. Van Breedam: "Maar er is goed nieuws. We kunnen de capaciteit op een betere manier gebruiken. Door samenwerkingsplatformen op te zetten tussen spelers uit dezelfde sector, of over sectoren heen, doen we meer dan maatschappelijk verantwoord ondernemen. We gaan naar maatschappelijk verantwoorde waardecreatie. De duurzame optie wordt ook de meest economische. Door te delen, verminder je kosten én het risico op niet-belevering. Zelfs producenten van consumenten-goederen beseffen dat ze uiteindelijk maar op één plaats moeten concurreren: in het winkelrek. Het logistieke

**"Een kwart van de vrachtwagens rijdt leeg, en van de niet-lege is de gemiddelde beladingsgraad amper 57 procent. Dat is een eindig verhaal"**

*Alex Van Breedam*



**ALEX VAN BREEDAM**  
"De duurzame optie wordt de meest economische."

proces daarachter kan net zo goed en goedkoper samen worden gedaan."

### Ahlers 4.0

Precies daarop wil Roel Vanmaele inspelen met Ahlers. "We evolueren van een maritieme speler naar een geïntegreerde supplychainspecialist." Het is niet de eerste gedaanteverandering voor het 106 jaar oude bedrijf. Ahlers 1.0 werd opgericht als scheepsagentschap door twee zonen van een Duitse reder. Vervolgens werd het onder André Leysen een scheepsbeheerder, die een meerderheidsaandeel verkocht aan het Duitse Stinnes. Zoon Christian bracht midden de jaren negentig Ahlers 3.0, de internationale logistiekgroep, opnieuw in familiale handen (zie kader *Een atypisch familiebedrijf*).

De groep is nu in West-Europa vooral bekend als scheepsagentschap, maar bouwde in de jaren negentig een tweede thuismarkt uit als logistiek bedrijf met eigen magazijnen in Rusland en de vroegere sovjetstaten. Met Azië als derde poot is de 150 miljoen euro omzet vrij gelijkmatig verdeeld over die drie regio's, met elk een verantwoordelijke. Naast Vanmaele (West-Europa) zijn dat Stefan Van Doorslaer (ex-Sovjet-Unie) en Koen Bergmans (Azië).

## TRI-VIZOR IS MARKTVERNIEUWER

De verkoop van zijn technologische activa aan Ahlers betekent lang niet het einde van Tri-Vizor. Het bedrijf werd in 2008 opgericht door Alex Van Breedam, die eerder als eerste directeur mee het Vlaams Instituut voor de Logistiek boven de doopvont hield.

Tri-Vizor profileert zich als een pionier in het bundelen en orkestreren van logistieke stromen. Zo overtuigde het de farmabedrijven Baxter en UCB hun transport te bundelen, iets wat het ook deed met de gekoelde voedings-

waren van Nestlé en Pepsico. In 2013 boekte het een nettowinst van 104.000 euro op een brutomarge van 244.000 euro.

Alex Van Breedam en zijn twee partners, Bart Vannieuwenhuyse en Sven Verstrepen, beschikken over een database met Europese stromen van meer dan 150 verladers, die hun interesse hebben uitgesproken om hun vrachten te bundelen. Tri-Vizor brengt die samen, berekent de winstgevendheid en bepaalt hoe de winsten zullen worden verdeeld.

"De markt van logistieke samenwerkingsverbanden is nog vrij maagdelijk, dus wij zijn een soort proeftuin", zegt Van Breedam.

Tri-Vizor staat nu de operationele activiteiten af. Het zal zich voortaan toeleggen op het beheer van logistieke samenwerkingsverbanden en van de bijbehorende adviesverlening rond de supply-chain. Daarna verwijst het de bedrijven door naar de markt, waarbij Ahlers een preferentiële, maar geen exclusieve partner is.

"Veel bedrijven zijn mentaal

klaar om hun logistiek te delen, maar operationeel nog niet. Wij hebben een diagnosesysteem uitgewerkt om hun te tonen waar ze staan en welke stappen ze nog moeten doen. Zodra het samenwerkingsverband is opgezet en de regels zijn vastgelegd, moeten andere spelers het operationaliseren. Als communitymanager zal Tri-Vizor blijven werken aan de versterking van het samenwerkingsverband, onder meer door het toevoegen van stromen van nieuwe partnerbedrijven."

## ZOEKEN NAAR CIJFERS

Geconsolideerde cijfers maakt de groep niet bekend. Volgens Christian Leysen kwam de omzet van Ahlers voor 2014 uit op iets meer dan 150 miljoen euro. Ondanks een positief bedrijfsresultaat zal het balansresultaat negatief zijn. Dat is het gevolg van omrekeningsverschillen op de

activa in Rusland, door de lage roebelkoers eind december. Doordat de roebel sindsdien weer 60 procent is gestegen, zal de terugname van koersverschillen in 2015 het resultaat positief beïnvloeden. Ahlers is een onderdeel van de AXE-groep, waar ook het softwarebedrijf Xylos en, via

AXE Investments, ook participaties in automatisatie-firma Egemin en de energie-beheerder REstore deel van uitmaken. De patrimoniale sleutelvennootschap is Anacom. Die vennootschap heeft belangen in 51 ondernemingen, waaronder Ahlers (95%), Axe Investments (22%),

Xylos (20,97%), en Agidens (11,41%). Behalve uit die logistieke en maritieme dochters zijn er ook opbrengsten uit vastgoedactiva en bedrijvenscentra. Het eigen vermogen van Anacom kwam in 2013 uit op 35,4 miljoen euro. Daarop werd 1,05 miljoen euro winst geboekt.

“In Oekraïne is de situatie gestabiliseerd. In Rusland hebben we even de adem ingehouden, en werken we nu meer voor de lokale markt. In Tsjeljabinsk hebben we net een magazijn in gebruik genomen en we bestuderen uitbreiding in Sint-Petersburg. We kijken ook naar China en India. We merken dat China veel interesse heeft in Oost-Afrika en Zuid-Amerika, en hopen in samenwerking met een partner die laatste blinde vlekken op onze wereldkaart te kunnen uitvegen.”

Het bedrijf heeft 850 medewerkers en 200 opvarenden in vier takken: *agencies* (scheepsagent), *forwarding* (expediteur), *logistics* (opslag en distributie in Gent, en vooral Rusland en Oekraïne) en *maritime* (levering en opleiding scheepsbemanningen, voor onder meer de offshore-industrie). Die laatste tak is ietwat een buitenbeentje, maar blijft mooie cijfers neerzetten.

Met zo'n veertig kantoren in twintig landen biedt Ahlers diensten aan in een waaier van sectoren: chemie, consumptiegoederen, olie en gas, projecten en machines, staal, tabak en schepen. “Projectlogistiek is een niche, maar wordt belangrijker. We verschepen de komende weken de onderdelen voor een zwavelrecuperatiefabriek vanop vier locaties – Dubai, China, West-Europa en India – naar Rusland: 3500 transporten. Dat is mooi maatwerk.”

### Transport wordt bulkgoed

“We staan voor een paradigmaverandering”, weet Vanmaele. “Tot nu toe was het model voor een logistiekedienstverlener: verkoop meer, factureer

## “Klanten willen de meest optimale prijs, daarom niet de laagste”

Roel Vanmaele



ROEL VANMAELE

“We moeten meerdere ketens samenbrengen, en daar als neutrale speler naar efficiëntiewinsten zoeken.”

meer. In de toekomst zullen wij langdurige en meetbare bijdrages moeten leveren aan de winsten en de klantenrelaties van onze klanten.”

Een klassieke expediteur heeft geen toekomst. Binnen tien jaar regelen

rederijen en verladers het transport onderling. In Noorwegen is Xeneta opgestart, een wereldwijd platform waarop zeevrachttarieven worden vergeleken. “In plaats van te onderhandelen over twee dollar meer of minder, zullen bedrijven zeggen: ons tarief is het marktgemiddelde min 10 procent, of het laagste plus 5 procent. Klanten willen de meest optimale prijs, daarom niet de laagste”, zegt Roel Vanmaele.

Het pure transport wordt een bulkgoed. De winst zit in het optimaliseren van de logistieke ketens. “We moeten meerdere ketens samenbrengen, en daar als neutrale speler naar efficiëntiewinsten zoeken.” Dat gaat verder dan groupage, waarbij een transporteur nu al de vrachten van twee bedrijven in een truck propt. Het gaat erom, door sommige leveringen te vervroegen of te verlaten, minder en vollere vrachtwagens te gebruiken. “In dat model gaat het kostenplaatje voor de bedrijven naar beneden, zonder dat het afgaat van de marge van de transporteurs.”

Vanmaele beseft dat de ommezwaai niet in een dag kan gebeuren. “Dit is een kantelaar: investeringen in IT, mensen en samenwerkingsverbanden. Maar we moeten veranderen, omdat de hele sector er anders zal uitzien. We moeten af van het imago van rederij of agentuur. Ahlers moet een kwaliteitslabel zijn, en onder die vlag bieden we onze dienstverlening aan. Delen en meedelen staat daarin centraal. Een dienstverlener die niet bezig is met dat soort horizontale samenwerking, zal er binnen tien jaar niet meer zijn.” ©