

BRUNO HUMBLET LEIDT JOINT VENTURE BRIDON-BEKAERT ROPES GROUP

‘We zijn voor elkaar geboren’

Eind juni rondde Bekaert de deal rond de joint venture met de Britse kabelspecialist Bridon af. Het verstandshuwelijk biedt unieke kansen voor de Vlaamse wereldspeler en staaldraad-specialist. *Karel Cambien, fotografie Thomas Sweertvaegher*

Met een forse zomerdeal heeft Bekaert een nieuwe marktpositie opgebouwd in de niche-markt van kabels voor sectoren zoals olie en gas, mijnbouw, kranen en liften. De staaldraad-specialist heeft met 67 procent de meerderheid in de nieuwe Belgisch-Canadese joint venture Bridon-Bekaert Ropes Group (BBRG). “Die nieuwe activiteit is goed voor 20 procent van de Bekaert-groep, maar kan nog sterk groeien”, zegt Bruno Humblet, die tot CEO werd benoemd. “De Bekaert-groep is opgesplitst in vier regionale divisies: Noord- en Latijns-Amerika,

fabrieken wereldwijd aansturen en een globaal strategisch plan uitrollen. Hij doet dat van op het hoofdkantoor in Erembodegem, het liefst in hemdsmouwen, zonder veel kapsones, maar met fel uitgesproken ambities.

Hoe zwaar weegt de nieuwe joint venture BBRG in het Bekaert-concern?

BRUNO HUMBLET. “Het hangt ervan af hoe je de term omzet invult. Geconsolideerd of gezamenlijk. Geconsolideerd is Bekaert goed voor een omzet van 3,6 miljard euro. De gezamenlijke omzet bedraagt 4,4 miljard euro. In dat laatste cijfer worden de joint ventures

een speler met een mondiale reikwijdte en met een veel breder toepassingsveld.”

Vanwaar de keuze voor een joint venture? Was het alleen doen geen optie?

HUMBLET. “Als we in die nichemarkt wilden scoren, hadden we twee opties. Eén: we proberen organisch te groeien vanuit onze basisactiviteiten in Brazilië, Chili, Peru en Canada. Twee: we begeven ons op de fusie- en overnamemarkt. We kozen voor dat laatste. Het is geen overname geworden, maar een integratie van een grote speler, Bridon, die gecontroleerd wordt door het Canadese pensioenfonds OTPP. Dat fonds is geen kleintje en is vooral actief in infrastructuur en langetermijninvesteringen. Het is onder meer de hoofdaandeelhouder van de luchthaven van Zaventem en van het Londense Saint-Pancrasstation. OTPP staat ook bekend als een private-equityspeler voor wie de lange termijn erg belangrijk is. Zo ziet Bekaert dat ook.”

Wat is de toegevoegde waarde van de joint venture en van de Canadese partner?

HUMBLET. “Bridon heeft in deze markt een lange traditie die teruggaat tot in de jaren twintig. Een samenwerking garandeert dus in de eerste plaats ervaring en veel kennis. Bridon staat in de markt van de industriële kabels bekend ➤

“Dankzij de samenwerking met de Canadezen worden we op slag een speler met een mondiale reikwijdte en met een veel breder toepassingsveld”

Europa en Azië. Nu is daar met *ropes* een vijfde divisie bij gekomen. Het bewijst maar hoe belangrijk die afdeling is.”

Bruno Humblet startte zowat een jaar geleden namens Bekaert met de onderhandelingen over een samenwerking met het Canadese Ontario Teachers' Pension Plan (OTPP), toen de volle eigenaar van Bridon. Als CEO mag de gewezen financieel directeur van Bekaert nu 2500 mensen in negentien

voor de volle honderd procent meegeerekend. Hoe dan ook weegt BBRG met een omzet van 500 miljoen euro behoorlijk zwaar. Omdat het hier over een groeimarkt gaat, zal de *ropes*-divisie almaar belangrijker worden. Voor de realisatie van de joint venture was Bekaert al actief in die markt, maar met een beperkte actieradius – vooral Latijns-Amerika en Azië – en markt (mijnbouw). Dankzij de samenwerking met de Canadezen worden we op slag



BRUNO HUMBLET

**"Je kan proberen te concurreren
met een grote speler, of je kan
ermee samenwerken."**

BRUNO HUMBLET

"Leg Bridons kennis in kabels samen met onze knowhow in staalraad, en je hebt een winning team."



"Het is maar de vraag hoe hoog de barrières zullen zijn, die na de brexit worden opgeworpen. Als dat meevalt, kan de brexit zelfs een voordeel bieden"

➤ als een kwalitatief sterk merk. Bovendien is het globaal actief en technologisch erg gedreven. "Bekaert is en blijft wereldwijd bekend voor zijn staalraad. Maar van een staalraad een kabel maken is een stap verder in de waardeketen. Bridon is daarin dé referentie. Je kunt proberen te concurreren met zo'n grote speler, of je kunt ermee samenwerken. Beide partijen voelen zich goed bij de samenwerking. Het is merkwaardig hoe weinig overlap tussen onze activiteiten bestaat. Bridon is met zijn kabels vooral aanwezig in de olie- en gasmarkt, Bekaert meer in de mijnbouw en de liftenbouw. Ook geografisch vullen we elkaar aan."

Hoe verliepen de onderhandelingen met OTTPP?

HUMBLET. "OTTPP bleek niet echt verrast toen we het contacteerden. Het fonds dacht na over een nieuwe strategie voor Bridon. Toen wij aanklopten, kwam dat niet over als een invasie. We hebben vooral veel openheid ervaren. Operationeel en commercieel leken we voor elkaar geboren."

Bekaert houdt 67 procent in de joint venture aan. Wou u per se de meerderheid in eigen handen houden?

HUMBLET. "Deze activiteit zal almaar belangrijker worden voor de Bekaert-groep. Gezien het groeipotentieel was het dus een logische keuze zelf aan het stuur te zitten. Het grote voordeel was dat ook geen kapitaal moest worden vrijgemaakt, aangezien het om een integratie van activiteiten ging. Bridon bracht meer activa in en ook meer schulden (300 miljoen euro). Bekaert bracht minder activa in, maar ook beduidend minder schulden (50 miljoen euro)."

Is het geen structureel en competitief nadeel om met een schuldenberg van om en bij de 350 miljoen van start te gaan?

HUMBLET. "We hebben ons huiswerk goed gemaakt. De schuldgraad bedraagt 4 à 5 keer de bedrijfskastroom. Ook al is dat eerder ongewoon voor Bekaert, toch bevinden we ons nog onder de norm van de private-equityspelers. Bij Bekaert zijn daar wel moeilijke vragen over gesteld. De groep

steunt ons uiteindelijk, maar met een duidelijke afspraak: BBRG is volledig verantwoordelijk voor zijn schuld. Overigens gaat het om een bankschuld met een aflossingstermijn van vijf tot zeven jaar, en dat is vrij doenbaar."

Zou BBRG op termijn een autonome koers kunnen varen, los van Bekaert?

HUMBLET. "Dat lijkt me zeer onwaarschijnlijk. De ropes-activiteit sluit volledig aan bij de kernbusiness en -competenties van Bekaert. In die nichesector draait het ook over de wereldwijde realisatie van veel toegevoegde waarde op basis van technologische suprematie. Precies wat Bekaert nastreeft. Dat Bekaert een meerderheid neemt in BBRG, zegt alles."

Hoe innovatief kan BBRG zijn in een vrij mature markt?

HUMBLET. "Veel innovatiever dan je denkt. De kabelmarkt is nog voortdurend in beweging. Alles moet nog veel duurzamer, of nog meer tegen corrosie bestand zijn. Bridon heeft een O&O-centrum in het Engelse Doncaster. Leg

zijn kennis in kabels samen met onze knowhow in staaldraad, en je hebt een winning team.”

Kan het O&O-centrum in het Verenigd Koninkrijk voor problemen zorgen, nu er een brexit zit aan te komen?

HUMBLET. “Het is nog te vroeg om conclusies te trekken. Als er ergens in de wereld technologie wordt ontwikkeld, dan mag je die eerder waar patenteren, toepassen en vermarkten. Daar zie ik geen graten in. Een andere vraag is waar je op basis van die technologie de producten zal aanmaken. Bridon heeft in het Verenigd Koninkrijk drie fabrieken die ook voor de Europese markt produceren: twee op Engels grondgebied (Doncaster en Newcastle) en één in Schotland. Er is ook een fabriek in Duitsland. We kunnen dus snel schakelen als dat moet.”

Maar wat met het Verenigd Koninkrijk als markt na de brexit?

HUMBLET. “De sector van hoogtechnologische kabels is in de eerste plaats afhankelijk van de macro-economische context en drijft mee op de golven van de algemene industriële groei. Het is maar de vraag hoe hoog de barrières zullen zijn, die na de brexit worden opgeworpen. Als dat meevalt, kan de brexit zelfs een voordeel bieden, in de veronderstelling dat het Britse pond laag scoort en dus minder kosten meebrengt.

Met BBRG begeeft u zich ook op onzeker terrein. De markt van olie, gas en mijnbouw is vrij instabiel.

HUMBLET. “Dat klopt. Het zijn cyclische markten. Wij hebben een positie en een structuur opgebouwd op een moment dat die sectoren zich in een eerder neerwaartse spiraal bevinden. Als die markten weer aantrekken, is dat in ons voordeel.”

Hoe ver reiken de ambities van BBRG? In elk land en achter elke hoek ligt een grote tegenspeler op de loer.

HUMBLET. “We hebben één grote concurrente, het Amerikaanse WireCo, dat sinds vier weken gecontroleerd wordt

door Canadees privékapitaal (Otex). We maken ons niet meteen zorgen, omdat onze strategieën helemaal verschillend zijn. WireCo is ook een globale speler, maar het zet in elk land in op andere merken. BBRG is wereldwijd actief met één sterk en kwalitatief merk, één groep, één organisatorische structuur.”

En wat met de slimme en handige Chinezen, die een markt benaderen met hun eigen spelregels?

HUMBLET. “Daar maken we ons weinig zorgen over. Zij zijn vooral actief in een lager segment van de markt. Onze klanten bewegen zich in topsectoren. Zij zoeken naar topkwalitatief en veiligheid en verlangen van hun leveranciers een grote verantwoordelijkheid. De Chinese spelers kunnen dat niet bieden. Bovendien is BBRG zelf actief in China met productieveestingen van beide partners.”

U bent lang financieel directeur geweest, nu gaat u aan de slag als CEO. Hoe moeilijk is die overstap?

HUMBLET. “Dat valt mee. Ik werd in januari 2013 vicepresident voor de globale operaties van Bekaert in Latijns-Amerika. In die functie heb ik al veel operationele zaken geleerd. Matthew Taylor, de CEO van Bekaert, en voorzitter Bert De Graeve steunen me voor honderd procent. Het zijn twee topmanagers die bewezen hebben dat ze een globale industriële groep kunnen leiden. Matthew komt uit de automobielwereld, waar de klant in het centrum van het universum staat. Die klantgerichtheid heeft hij ook bij Bekaert geïntroduceerd. Bekaert was altijd een ingenieursbedrijf met iets te veel nadruk op het product, in plaats van op de noden van de klanten. Die klantgerichtheid is ook bij BBRG cruciaal om succesvol te zijn.” ©

'AALTER WORDT COMPETENTIECENTRUM'



De Bekaert-fabriek in Aalter zit voortaan ook onder de koepel van BBRG. Bekaert Aalter werd in 1966 opgericht om aan de groeiende vraag naar staalkoord voor bandenversterking te voldoen. Bekaert was de eerste onafhankelijke staalkoordproducent en groeide uit tot wereldleider in die markt. De

BEKAERT AALTER De toekomst van Bekaert Advanced Cords Aalter is meer dan ooit verzekerd.

vestiging in Aalter (Bekaert Advanced Cords Aalter) heroriënteerde zich de voorbije jaren tot een specialist in fijne kabels voor de

automobiel-, de liften- en andere industriële markten. Inmiddels is de fabriek met zijn 130 medewerkers een referentie in kabels voor transmissie-, transport- en hystoepassingen. Volgens Bruno Humblet is de toekomst van Bekaert Advanced Cords Aalter meer dan ooit verzekerd. “In de toekomst zullen fijne kabels meer en meer opgang maken”, zegt de CEO. “In de liften-branche hebben we al jaren samenwerkingsakkoorden met de grote spelers lopen. De fijne bekabeling, middels nieuwe hoogtechnologische research, zal ook in andere sectoren zijn weg banen. Aalter zal meer dan ooit uitgroeien tot een competentiecentrum.”