



FRANCIS KINT "Nederland is het grootste exportland van landbouwproducten, na de Verenigde Staten." © EMY ELLEBOOG

De vleessector is kapitaalintensief en arbeidsintensief tegelijk. Een rondleiding in het varkensslachthuis van Boxtel bij Eindhoven maakt dat in één oogopslag duidelijk. De koelruimtes zijn zo groot als een voetbalveld. Er trekken varkensskarkassen voorbij, opgehangen aan grote haken. De ruimte heeft een capaciteit voor 12.000 varkensskarkassen. Aan de werkbanken staan tientallen mensen die uitbenen, snijden, boren en hakken. Elk uur worden 1100 karkassen uitgebeend, goed voor 2,5 miljoen kilo vlees per week. Automatiseren lukt niet, want het gewicht van een varken varieert van 88 tot 100 kilo. Elk deel is weer ietsje anders.

Het bedrijf wordt sinds september 2015 geleid door Francis Kint. De Vlaming kwam toen aan het roer van de Nederlandse Vion Food Group, de grootste vleesproducent van Europa na het Duitse Tönnies. Kint was de vijfde CEO in evenveel jaren. De groep voelde nog de naweeën van een te driftig expansiebeleid. "Het bedrijf ging door een slechte periode", zegt Kint, die kantoor houdt op de derde verdieping van het hoofdkantoor in Boxtel. "Maar Vion Food Group heeft enorme troeven. In Nederland zijn we met ongeveer 50 procent marktleider en we hebben een sterke positie bij de winkelketens. We zijn met stip de marktleider in de export van varkensvlees. We staan ook sterk in Zuid-Duitsland, een gebied met 40 miljoen inwoners. En Duitsers eten veel varkensvlees. In heel Duitsland zijn we bovendien marktleider in rundvlees."

## Op de rand van de afgrond

In 2012 stond Vion Food Group aan de rand van de afgrond. De onderneming besloot zich te concentreren op de productie en de verwerking van vers vlees in Duitsland en Nederland. De Britse activiteiten en de verwerking van slachtafval gingen de deur uit, met forse waardeverminderingen tot gevolg. "Het moreel is sterk verbeterd", oordeelt Kint. "Er waren vooral rust en continuïteit nodig. Vandaag hebben de medewerkers weer enorm veel zin in de

toekomst. Maar we halen nog niet voldoende rendement. De laatste negatieve parameter is de vrije cashflow. We geven meer uit dan we binnenkrijgen. Maar om de goede reden."

Die goede reden is het stevige investeringsprogramma in de modernisering van de fabrieken. Ondanks het krimpscenario van de voorbije jaren heeft Vion Food Group niets van zijn slagvaardigheid verloren. De ambitie is een wereldleider te zijn in de verkoop van veilige vleesproducten. "Tussen 2014 en eind dit jaar hebben we 350 miljoen euro geïnvesteerd, vooral in de modernisering van onze productie", meldt Francis Kint. "Het aantal fabrieken is gekrompen van 35 naar 23, maar zonder volumeverlies. Het volume is zelfs licht gestegen, naar 2,2 miljoen ton vleesverwerking. We investeerden vooral in meer efficiëntie, hogere voedselveiligheid en dierenwelzijn. Vlees blijft nu eenmaal een grondstofproduct. Je hebt wel wat merken, maar dat is beperkt. Belangrijk in onze sector is niet zozeer wat je levert, maar hoe je het produceert. Klanten en consumenten willen absoluut zeker zijn van voedselveiligheid. We gaan voor de volledige traceerbaarheid."

Delen

"De boer heeft een grote aaibaarheidsfactor."

De vleesconsumptie in West-Europa kalft af. "De veehouderij en de vleesverwerking staan in Duitsland en Nederland onder enorme druk. Het publiek en de overheid stellen vragen bij dierenwelzijn en intensieve veehouderij. Hoe duurzaam is vleesproductie? Is het wel goed voor de gezondheid? Maar tegelijk merk je hoe de boer een grote aaibaarheidsfactor heeft. Een van onze grootste klanten, Albert Heijn, houdt jaarlijks opendeurdagen. Ook de leveranciers, onze varkensboeren, openen dan hun staldeuren. Dat lokt duizenden bezoekers. De boer is populair, maar er blijven die vragen over de veehouderij."

## Beter Leven

Francis Kint schuift nadrukkelijk het lijvige jaarverslag over maatschappelijk verantwoord ondernemen naar voren. In 2009 lanceerde Vion Food Group op de Nederlandse markt Good Farming Star, dat werkt op basis van een keurmerk voor dierenwelzijn, Beter Leven. "Zowat de helft van de 3000 varkenshouders in Nederland levert vlees aan Vion Food Group. 185 van hen werken volgens de criteria van Good Farming Star. In ruil krijgen ze een hogere vergoeding voor hun varkensvlees. Die extra kostprijs wordt in de hele voedselketen doorgerekend. De echte doorbraak volgde einde 2016: de winkelketen Albert Heijn wil dat zijn vleeswareleveranciers voortaan dat label gebruiken. Op die manier verbeter je de vierkantswaardering van het varken. Een typisch woord uit onze sector. Slechts een derde van het varken bestaat uit vlees. Het komt erop aan alle delen economisch rendabel te maken."

Delen

"Klanten en consumenten willen absoluut zeker zijn van voedselveiligheid. We gaan voor de volledige traceerbaarheid."

In Nederland groeit het keurmerk Beter Leven sterk. Maar onze noorderburen dragen slechts voor een achtste bij aan de geconsolideerde omzet van de vleesgroep. De echte groei zit in Azië, waar Vion Food Group vorig jaar ruim een half miljard euro omzet draaide. Speciaal voor China worden de poten en de koppen afgesneden. De Chinese consument maakt er bouillon van en peutert het vlees van de botten. Japanners zijn dan weer wild van varkenshaasje, Zuid-Koreanen lusten vooral buiken. "Nederland produceert twee keer meer varkensvlees dan het

zelf verbruikt", duidt Kint. "Vion Food Group heeft nog eens 80 procent marktaandeel in die export. We zijn de brug naar de export voor de Nederlandse varkenshouders. We hebben zestien verkoopkantoren wereldwijd. Al die markten kunnen we continu bevoorraden. Bijna elk land heeft smaakverschillen. Daarom is het belangrijk dat we continu de wereldwijde marktvaart kunnen volgen. We kijken welke delen van het varken we in welk land voor de beste prijs kunnen verkopen. Dat is bijna een mathematische oefening."

De vraag uit China, die in 2016 goed was voor 156.000 ton en een omzet van 200 miljoen euro, zal wellicht nog enige tijd aanhouden. Dat is belangrijk voor de prijsvorming van de wereldwijde varkensprijs. Die wordt gekenmerkt door een sterke volatiliteit en een al even hevige concurrentie. Toch denkt Francis Kint dat de woeligste jaren voor Vion Food Group achter de rug zijn. Het grote investeringsprogramma is eind dit jaar afgerond.

## Delen

"Slechts een derde van het varken bestaat uit vlees. Het komt erop aan alle delen economisch rendabel te maken."

"2017 wordt nog een overgangsjaar", zegt Kint. "Maar vanaf 2018 haalt de onderneming opnieuw positieve vrije kasstromen. Ons bedrijfsresultaat zal de volgende jaren verdubbelen. Dat biedt mogelijkheden." Voor een dividend voor de aandeelhouders bijvoorbeeld. Het is van 2011 geleden dat ze nog een winstuitkering hebben gekregen. En toch hielden ze zich opvallend gedeisd. De aandeelhouders zijn 15.000 landbouwers uit het zuiden van Nederland, die zich hebben verzameld in de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO). Dat is een vereniging van akkerbouwers en melkveehouders, slechts een kleine minderheid zijn varkenshouders.

## Wie is Vion Food Group?

- Op één na grootste vleesverwerker in Europa
- 2,2 miljoen ton vlees, uit 23 fabrieken
- Marktleider in varkensvlees in Nederland, marktleider in rundvlees in Duitsland
- 68 % van de geconsolideerde omzet komt uit varkensvlees
- Slacht 16,1 miljoen varkens en 921.000 runderen
- Maakt hamburgers, schnitzels en snacks voor winkelketens
- Actief in horeca, catering en pretparken
- Levert aan de voedingsindustrie
- 15.000 landbouwers uit Zuid-Nederland als eigenaar



## Versturen via e-mail

## Nieuwsbrief