

STAAL

MAGAZINE

Relatiemagazine
van Staalbankiers

Nr.2

WINTER 2016
JAARGANG 15



Foreco: familiebedrijf in hout
**'OVERAL GAAN
DEUREN VOOR
ONS OPEN'**

**ECONOMIE
2016**

in 7 thema's

+

**TURNAROUND
MANAGEMENT**

In 5 minuten lag er
een businessplan

+

ORANJEFONDS

zorgt voor
de buurt

INHOUD

WINTEREDITIE 2016

We vergrijzen en investeren niet genoeg. En daardoor groeit onze economie niet genoeg. En nog 6 thema's die de economie van 2016 bepalen. **PAGINA 6**

Met meer mensen uit de crisis komen. Het overkwam familiebedrijf Foreco. Peter Swager over zijn bedrijf in hout en de noodzaak van innoveren. **PAGINA 10**

DGA's onderschatten de collectieve intelligentie in hun onderneming. Hoogleraar en *turnaround* manager Jan Adriaanse leert ondernemers innoverend denken. **PAGINA 14**

Wiebes' belastingplan. Het duurde even, maar het ligt er. De voor en nadelen op een rij. **PAGINA 16**

Hard bikkelen. Gerben van der Werf is het meest gelukkig als hij druk bezig is. 9 vragen aan een ondernemer. **PAGINA 18**

EN VERDER:

Nieuws van de bank PAGINA 4

Voorwoord Pierre Huurman PAGINA 5

Columniste Monique Ligtenberg
over schenken:

*Een blij gezicht bij de
ontvanger en een lange
neus naar de fiscus*

PAGINA 9



Dit Staal Magazine telt de helft van het normale aantal pagina's. Op pagina 20 keert u het magazine om en leest u verder in Staal Idee, het magazine van en voor de cliënten van de Institutendesk.



DISCLAIMER

Deze publicatie is uitsluitend bedoeld ter informatie en is geen aanbod noch een uitnodiging om een financieel instrument te kopen of te verkopen of om deel te nemen in een bepaalde beleggingsstrategie. Elk

voorbeeld gegeven in deze publicatie, geldt enkel ter nadere uitleg van het betreffende product. Aan deze voorbeelden kunnen geen rechten worden ontleend. Potentiële beleggers moeten zich bewust zijn van de risico's verbonden aan financiële instrumenten en moeten alleen overgaan tot een

investeringsbeslissing met betrekking tot deze producten na voldoende beraad, in overleg met hun eigen adviseurs. Waarbij in overweging moet worden genomen of deze producten passen binnen hun eigen risicoprofiel. Hoewel de in deze publicatie gestelde feiten en verstrekte opinies als juist

worden verondersteld en zijn gebaseerd op betrouwbare bronnen, aanvaardt Staalbankiers geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade in welke vorm dan ook, voortvloeiend uit het gebruik van deze publicatie of de inhoud daarvan. Staalbankiers wijst op de mogelijkheid dat bepaalde informatie in

VADER EN ZOONS SWAGER LEIDEN HOUTBEDRIJF FORECO

HOUT MANNEN



In zijn eigen Gallië, zoals hij zijn in het bos bij Dalfsen gelegen houtbedrijf Foreco liefkozend noemt, bouwde Peter Swager (64) de afgelopen dertig jaar een florerend familiebedrijf op. En hoewel zijn twee zoons klaarstaan, denkt hij nog niet aan stoppen. De gedreven ondernemer over aan de wind zeilen, zwartrijders in je bedrijf en een olympisch wedstrijdbad. 'Ik hoop dat ik er nog toe doe.'

TEKST STEFAN KLEIN KOERKAMP FOTO'S FRANK RUITER



De zaak verkopen en op een boerderijtje buitenaf rentenieren? De 64-jarige Peter Swager reageert met een grijns. ‘Met een hoop geld op de bank lekker niksen. Dat zouden ze bij Staal wel willen, hè?’ Het is duidelijk. De oprichter van Foreco is nog niet klaar met zijn bedrijf. Hoewel, zijn bedrijf? ‘Je hebt geen bedrijf, je zit er in. Samen met die 85 mensen bemanning. Ik heb er zat zien gaan na een overname, goede bedrijven hoor. Dat willen we niet. En laat ik maar eerlijk zijn: ik heb een mooi en zinvol leven nu. Ik hoop dat ik er nog toe doe.’

Boswerk

Het uitdagende leven begint in 1983. De voorloper van Foreco, een onderdeel van de Heidemaatschappij, gaat failliet. De 30-jarige Peter werkt er dan zeven jaar als vestigingsmanager. ‘Ik dacht genoeg te weten om hier een kans te zien, dus ging ik vennoten zoeken voor mijn ondernemingsplan. Dat plan was vrij simpel: op de oude leest verder, maar dan beter.’ Die verbeteringen blijven echter nog even uit; het is crisis in Nederland, Peter heeft een zontje van twee en een hypotheek met tien procent rente. ‘Het had slecht kunnen aflopen. Maar het ondernemen zit in mijn bloed; ik wilde het proberen.’ De paden op, de lanen in. Letterlijk, want Foreco doet vooral boswerk in die tijd. Naaldhout kappen, voor met name de grond-, weg- en waterbouw. Die basis blijft, sowieso in die eerste jaren. ‘Er moest geld verdiend worden. Maar met een doel: elk jaar beter worden. Aan het eind van het jaar analyseerden we ons werk: wat is goed gegaan, wat moet komend jaar beter? Doen we nog steeds. De uitdaging wordt steeds groter, maar die verbeterdrang is gebleven.’

Sleutelwoord

Not better as best, but better than the rest. Een boude uitspraak, erkent Peter. ‘Ik houd daar niet zo van, maar ik durf hem wel aan. We hebben een paar keer goed kunnen inhaken op trends in de markt, in een vroeg stadium. Vergelijk het maar met zeilen. Wie het best aan de wind zeilt, is het eerst over.’ Wanneer we buiten over het terrein lopen, wijst Peter naar een installatie. Een duidelijk voorbeeld van de innovatiedrang van Foreco, stelt hij. Want halverwege de jaren negentig, toen Foreco flink investeerde in deze geheel geautomatiseerde impregneerstraat, stond er nergens in de wereld zo’n geavanceerde installatie voor het impregneren van hout. En nog steeds is het een zelden geëvenaard stukje techniek, aldus Peter: ‘We hadden vrij snel in de gaten dat duurzaamheid een sleutelwoord zou gaan worden. Hout is een natuurproduct. Maar hout rot en hout brandt; twee zaken die een lang (en dus duurzaam) gebruik nogal in de weg staan. Daar moesten we dus wat voor verzinnen.’

Zwartrijder

Innoveren dus. Om van het naaldhout dat Foreco verkoopt een daadwerkelijk duurzaam product te maken; zowel met een lange levensduur (*durable*) als goed voor de natuur

(*sustainable*). Dat kun je niet afdwingen, ontdekte Peter al snel: ‘Je kunt niet een paar slimme koppen opsluiten met innovatie als opdracht. Zonder een strategie is dat zinloos.’ Eén van de uitdagingen, zo vervolgt hij zijn verhaal, was de opkomst van kunststof als vervanger van hout. ‘Maar kunststof is zeker niet sustainable. Het gaat lang mee, maar de grondstof is fossiel en dus niet CO2 neutraal. Als wij hout met een lange levensduur kunnen maken, kiest het gros altijd voor natuurproduct hout boven kunststof. Daar lag onze kans.’ Mede door de impregneerinstallatie kon Foreco gemodificeerd, duurzaam naaldhout in de markt zetten. Peter: ‘Die techniek konden we ontwikkelen, maar onderschat dat proces niet. Innovatie is een zwartrijder in je organisatie. Ontwerpen duurt lang en voordat je het product dan goed in de markt hebt gezet, poeh. Dat kost tijd én geld. Daarom heb ik mijn twijfel bij die start-ups. Hartstikke mooi, die innovatieve denkers. Maar wie betaalt dat? Aan het eind van het jaar moet er gewoon wat verdiend zijn. Anders red je het niet.’

Rare actie

Wie het niet redt, gaat kopje onder. Peter zag het gebeuren de afgelopen jaren, ook bij goede bedrijven. Foreco kwam zelf met 85 mensen door de laatste crisisjaren – het ging er met 65 in. Kwestie van op tijd de juiste wind pakken, stelt Peter: ‘Ik las een artikel in Elsevier, in de winter van 2008, dat een somber, maar realistisch scenario schetste. Dat artikel heb ik gekopieerd en persoonlijk bij elke medewerker in de handen gedrukt. “Dit gaat ons allemaal raken, denk met mij mee over oplossingen.” Rare actie, he?’ Het sorteerde wel het gewenste effect. De medewerkers raakten doordrongen van de ernst en een derde kwam met concrete verbeteringen. De medewerkers organiseerden zelfs, buiten Peter om, avonden om met elkaar in discussie te gaan over de toekomst. ‘Mooi om te zien. We hebben hetzelfde doel tenslotte. En als het mes erin had gemoeten, had ik het ook gedaan. Maar wij hebben twintig mensen aangenomen.’

Zwembad

Zijn zoons staan klaar. Voor de fotograaf buiten, maar ook om het bedrijf over te nemen. Peter peinst nog niet over stoppen. ‘Waarom zou ik? Ik heb nog nooit zo goed in mijn netwerken gezeten. Overal gaan nu deuren voor ons open.’ Foreco is echt niet de grootste houthandel van Nederland, integendeel. De familie Swager in Dalfsen blijft een kleine speler. Maar klussen over de grens druppelen binnen. En dan heeft Peter nog niet eens verteld over hun moment of glory. Want nadat diverse grote jongens het niet voor elkaar kregen, werd juist Foreco gebeld om het dak van het Olympisch zwembad in Londen brandveilig te impregneren. En ze klaarden de klus, met verve. Peter glimlacht: ‘Waar dat gaat eindigen? Geen idee, ik heb ook geen eindpunt voor ogen. De weg is het doel. Wat dat betreft rijden we de goede kant op. We waren een *nobody*, nu zijn we *somebody*.’

