

JENSEN-GROUP IS WERELDLEIDER IN INDUSTRIËLE WASSERIJSYSTEMEN

‘Ondernemen is niet alleen samen geld verdienen’

De wastrommel draait steeds harder bij Jensen-Group. De wereldwijde expansiestrategie van de Deense leverancier van industriële wassersystemen jaagt de omzet en de winst omhoog. De voorbije vier jaar is de beurskoers verdrievoudigd. “We groeien sneller dan het bruto binnenlands product en sneller dan onze concurrenten. En die groei is duurzaam”, zegt CEO Jesper Jensen. DAAN KILLEMAES, FOTOGRAFIE KOEN BAUTERS

CEO Jesper Jensen en voorzitter Rudy Provoost zaten in volle coronacrisis thuis opgesloten, toen ze het eens werden over een *big hairy audacious goal* voor de groep. “Covid verplichtte ons om onze strategie grondig te evalueren. Onze omzet kreeg een klap van 30 procent en drie maanden lang liepen er géén orders binnen. We beslisten de lat hoog te leggen: het doel was de omzet te verdubbelen en de winst te verdrievoudigen. We waren heel ambitieus, maar het lukte sneller dan gedacht. Ondernemen is niet alleen samen geld verdienen. Je moet ook samen durven te dromen”, zegt Jesper Jensen. Het bedrijf gebruikte de crisis om heel wat onnodige complexiteit uit de organisatie te halen. “We hebben alles overboord gegooid wat het bedrijf niet nodig had. De verkoop en de dienstverlening hebben we intact gelaten, maar alles zonder toegevoegde waarde ging op de schop. Daar plukken we nog altijd de vruchten van.

De focus ligt op de zaken die ertoe doen”, zegt Rudy Provoost. De strategische oefening van 2020 krijgt jaarlijks een vervolg in een tweedaagse strategieworkshop met het management en het bestuur. “We hebben de voorbije vijf jaar door de geopolitieke en technologische veranderingen veel bijgestuurd. Die wendbaarheid typeert onze pragmatische aanpak. We waren de eerste die in 2011 naar China trok. In 2018 integreerden we voor het eerst robotica en artificiële intelligentie (AI) in onze systemen. En al in 2021 concludeerden we dat we productie-

capaciteit in de Verenigde Staten nodig hadden”, zegt Jesper Jensen.

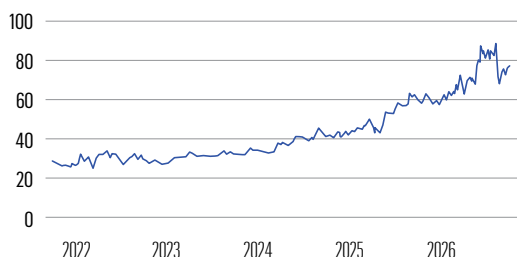
Surfen op megatrends

De coronacrisis en daarna de flessenhalzen in de aanvoerketens raakten Jensen-Group hard, maar sinds 2022 worden de wasjes steeds groter. De jongste vier jaar is de omzet volgens plan ruim verdubbeld en de bedrijfswinst verdrievoudigd. “We groeien sneller dan onze concurrenten, en we kunnen die groei volhouden. Groei volgt echter nooit een rechte lijn. Als we dit jaar onze omzet rond 600 miljoen euro kunnen stabiliseren, hebben we goed gewerkt en zijn we klaar voor de volgende stap. Onze doelstelling is iets sneller te groeien dan onze klanten”, legt Jesper Jensen uit. Jensen-Group verdient geld met de productie, de installatie en het onderhoud van industriële wassersystemen. Dicht bij de klant staan, een goede dienstverlening en een doorgedreven automatisering zijn de basisprincipes van de strategie, die wereldwijd wordt uitgerold. “Vandaag zijn we op onze voornaamste markten het

BEURSKOERS KRIJGT VLEUGELS

EVOLUTIE JENSEN-GROUP, IN EURO

Bron: Bloomberg



JESPER JENSEN
EN RUDY PROVOOST

"We zijn een wendbare microversie van een multinational."



nummer één of twee en we winnen nog altijd marktaandeel. We hebben in elke belangrijke regio een sterke lokale aanwezigheid, wat cruciaal is in een gefragmenteerde wereld. We hebben we onze productiecapaciteit via overnames verdubbeld, om die groei mogelijk te maken. Dankzij onze schaalvoordelen kunnen we onze klanten beter en sneller bedienen", zegt Rudy Provoost.

De klanten zijn bedrijven die textiel en linnen verhuren aan hotels, restaurants of andere ondernemingen. Daarnaast levert Jensen-Group aan ziekenhuizen en grote hotels die over een wasserij beschikken, en aan cruisesmaat-



'Tijdens corona hebben we alles overboord gegooid wat het bedrijf niet nodig had. De focus ligt op de zaken die ertoe doen'

RUDY PROVOOST, JENSEN-GROUP

schappijen, die hun schepen moeten uitrusten met wasmachines. De vraag naar industriële wasserijssystemen zit structureel in de lift. "We surfen op een aantal megatrends", weet Jesper Jensen. "Het toerisme groeit snel. Tegen 2050 kan de luchtvaartsector verdubbelen. Meer reizen betekent ook groei voor de horeca. Onder impuls van de vergrijzing neemt de vraag vanuit de gezondheidszorg toe, vooral in Europa, maar ook in de Verenigde Staten en Azië. De bevolking van China vergrijst eveneens en de Chinese gezinnen zorgen niet meer thuis voor de ouderen. Die taak wordt steeds meer uitbesteed aan zorgcentra. ➔

Steeds meer werknemers dragen een uniform, dat regelmatig gewassen moet worden. En wereldwijd is er door demografische en politieke ontwikkelingen een groeiende krapte op de arbeidsmarkt, die onze klanten verplicht te automatiseren. Al die trends zijn positief voor ons. Onze eindmarkten groeien sneller dan het bruto binnenlands product. Onze klanten zijn winstgevend, beschikken over een goede cashflow én groeien.”

Oost en west

Overnames zijn een belangrijke motor van de groei. “Groei zit in ons DNA. Mijn vader en ik deden in 1994 een eerste kleine overname. We draaiden toen een omzet van 40 miljoen euro. Sindsdien hebben we dertig overnames gedaan – gemiddeld één per jaar dus. Een geslaagde overname mondt uiteindelijk uit in organische groei. We voeden onze groeimotor door overnames te realiseren”, zegt Jesper Jensen. Via overnames bouwt Jensen-Group op een efficiënte manier een wereldwijde productie- en distributiestructuur. “We zijn een wereldspeler dankzij onze sterke lokale verankering. De wereld is eopolitiek erg veranderd.



‘Een succesvolle overname is niet alleen een kwestie van strategie, maar vooral van bedrijfscultuur’

RUDY PROVOOST, JENSEN-GROUP

Op drie factoren hebben we geen vat: handelstarieven, transportkosten en wisselkoersen. We zijn minder afhankelijk van die kosten als we lokaal produceren en verkopen”, zegt Rudy Provoost. Een sterke lokale aanwezigheid is ook van strategisch belang om de klanten goed te bedienen. “We opereren in een niche-industrie. Veel



wassersystemen zijn op maat van de klant gemaakt. Onze ingenieurs-teams weten hoe ze onze producten kunnen aanpassen aan de lokale markten en behoeften. Zo onderscheiden we ons van de concurrentie”, zegt Rudy Provoost. De dienstverlening is ook een bron van recurrente inkomsten. De overname van het Duitse Maxi-Press, een verdeler van verbruiksartikelen voor de sector, in 2024 past in die strategie. “Het is een business die weinig investeringen vergt en daarom een hoge return op het geïnvesteerde kapitaal biedt. Op die manier verbeteren we onze dienstverlening en verhogen we onze recurrente inkomsten”, zegt Jesper Jensen. Voor zijn internationale expansie kijkt Jensen-Group zowel naar het oosten als naar het westen. De trek

BIO RUDY PROVOOST

- **66 jaar**
- Master psychologie UGent, MBA Vlerick Business School, executive master in change-management Insead
- **1994:** EVP Whirlpool
- **2004:** CEO Philips Consumer Electronics
- **2008:** CEO Philips Lighting
- **2012:** CEO Rexel
- **Sinds 2019:** voorzitter Jensen-Group
- Bestuurder Gimv en Pollet Group
- Voorzitter Voka
- Vicevoorzitter Vlerick Business School

van de grootste ter wereld is”, zegt Rudy Provoost. Jensen-Group heeft al sinds 2011 stevig voet aan de grond in China. “We zijn het enige Europese bedrijf dat in China productiecapaciteit heeft. Onze positie begint er echt te renderen. We bezitten 100 procent van ons Chinese filiaal. We willen geen joint venture in China, omdat je weet dat lokale bedrijven dan alles kopiëren. Maar goed, ze hebben toch alles gekopieerd, het heeft alleen langer geduurd. Op de Chinese markt concurreren we met Chinese sectorgenoten, die eveneens actief zijn op de internationale markten. We nemen die concurrentie heel serieus, maar ze moeten hun internationale distributie en dienstverlening nog uitbouwen”, zegt Jesper Jensen. Eind 2025 zette Jensen-Group een belangrijke stap naar het westen met de overname van het Amerikaanse G.A. Braun. “We wisten al in 2021 dat we productiecapaciteit in de Verenigde Staten nodig hadden. Het heeft vier à vijf jaar geduurd, maar het is gelukt. Die overname versterkte onze positie. We zien veel potentieel op de Amerikaanse markt, die veruit onze grootste markt is, met een omzet van 130 à 140 miljoen dollar”, zegt Jesper Jensen. Jensen-Group is schuldenvrij. Zou meer financiële hefboom de groei nog kunnen versnellen? “Je moet met z’n tweeën zijn om te dansen. De aandeelhouders van een overnamedoelwit moeten openstaan voor een verkoop. Een overname is vaak een opvolgingskwestie. Als de eigenaar een bepaalde leeftijd heeft bereikt en de familie het bedrijf niet wil voortzetten, dient zich een overnamekans aan. Soms kan het ook gaan om bedrijven die een succesvol product ontwikkelen, maar niet over voldoende

distributiecapaciteit beschikken”, stelt Jesper Jensen.

Jensen-spirit

Bedrijven overnemen is één zaak, ze succesvol integreren is doorgaans een stuk moeilijker. “We zijn bedreven geworden in overnames”, zegt Jesper Jensen. “De gekochte fabrieken kunnen we snel in onze structuur inpassen. Dankzij ons plug-and-playmodel hoeven we geen grote sommen te investeren. De overname van G.A. Braun is een mooi voorbeeld. We kochten een mooie fabriek met 230 arbeiders die kunnen lassen en machines maken. Als we die productie-faciliteit van nul af aan zelf moeten bouwen, kost ons dat vijf tot tien jaar én meer geld.”

Het bedrijf groeit en verandert, maar Jesper Jensen benadrukt dat de bedrijfscultuur intact is gebleven. “Onze structuur is open, vlak en licht. Daardoor bereikt informatie ons met zo weinig mogelijk tussenstappen, zodat we beslissingen kunnen nemen op basis van correcte gegevens. In veel grote bedrijven leiden filters en kantoorpolitiek ertoe dat je de link met de klant verliest. Onze mensen krijgen veel ruimte om hun werk te doen, uiteraard binnen bepaalde grenzen en interne spelregels. We geven hun vertrouwen en uitvoeringsmacht. Daardoor zijn we een wendbare microversie van een multinational. We runnen Jensen-Group als echte ondernemers.” De overgenomen bedrijven hebben zich die ‘Jensen-spirit’ eigen gemaakt. “*Culture eats strategy for breakfast*”, zei Peter Drucker ooit. Een succesvolle overname is niet alleen een kwestie van strategie, maar vooral van bedrijfscultuur. Wederzijds respect en vertrouwen staan centraal bij Jensen-Group. Bij een overname moet je luisteren en de eigenheid van het bedrijf naar



‘Waarom zou ik in andere bedrijven beleggen als ik met Jensen-Group een jaarlijks rendement van meer dan 10 procent kan realiseren?’

JESPER JENSEN, JENSEN-GROUP

waarde schatten. Een toegankelijke bedrijfscultuur maakt een vlotte integratie mogelijk en is de beste motivator”, zegt Rudy Provoost.

Blijven investeren

Op de beurs is het succes van Jensen-Group niet onopgemerkt voorbijgegaan. De koers van het aandeel is verdrievoudigd sinds 2022. Het familiebedrijf van de tweede generatie heeft intussen een beurskapitalisatie van 735 miljoen euro, met een notering op Euronext Brussel – een gevolg van de fusie met het Belgische IPSO-ILG in 1999. “Mijn grootvader, Ejnar Jensen, richtte het bedrijf op, maar het was louter een winkel op Bornholm, een eiland voor de Deense kust. Mijn vader, Jorn Jensen, begon met de internationale expansie. Ik nam in 1991 het roer over”, vertelt Jesper Jensen.

Het bedrijf koopt regelmatig eigen aandelen in. Ook Jesper Jensen

kocht in augustus voor ruim 10 miljoen euro aan aandelen bij. “Ik investeer mijn eigen geld in het bedrijf. Waarom zou ik in andere bedrijven beleggen, als ik met Jensen-Group een jaarlijks rendement van meer dan 10 procent kan realiseren? We kunnen dat rendement doortrekken en dat doen we het best door te blijven investeren in Jensen-Group”, zegt Jesper Jensen.

Aan een betere spreiding van het familiefortuin heeft Jesper Jensen geen boodschap. “Het zou een slechte investeringsbeslissing zijn om te verkopen tegen een premie van 25 procent. Wie in ons investeert, staat aan de juiste kant. Om Warren Buffett te citeren: diversificatie is een verzekering tegen onwetendheid”, zegt Jesper Jensen.

De familie heeft een belang van 44 procent in het bedrijf. “Daar voelen we ons heel comfortabel bij. Wat goed is voor de familiale aandeelhouders, is goed voor de andere aandeelhouders. Onze belangen lopen gelijk”, stelt Jesper Jensen, die ook aangeeft dat een beursexit niet op tafel ligt. “De beursnotering heeft ons geholpen een goede governance uit te bouwen. Het naleven van alle regels verplicht je te spelen in de Champions League. Ik kan morgen vertrekken met de gedachte dat het bedrijf in goede handen blijft. Niet elke familiale eigenaar kan dat zeggen. Alles wordt in goede banen geleid door een professionele raad van bestuur en een professioneel management.” De voorbije maanden nam de

JESPER JENSEN
“Wie in ons investeert, staat aan de juiste kant.”



BIO
JESPER
JENSEN

- **60 jaar**
- Master en MBA aan Business School Lausanne
- **2006-2014:** The President's Program in Leadership, Harvard University
- **Sinds 1991:** CEO Jensen-Group

beurskoers gas terug. In het tweede kwartaal kwamen minder orders binnen en de geopolitieke onzekerheden noopten tot een voorzichtigere toon voor de tweede jaarhelft. Is de orderinstroom een zorg? “Een investeerder stelde dezelfde vraag. Mijn antwoord was: ‘So what?’ We zitten in de projectmarkt, waardoor de omzet sterk kan schommelen. Een sterk kwartaal kan gevolgd worden door een zwakker, en omgekeerd”, zegt Jesper Jensen.

“Uiteraard houden we het orderboek voortdurend in de gaten, maar we hoeven niet te panikeren, als een kwartaal eens wat minder orders oplevert. De geopolitieke onrust, de hogere energieprijzen en de stijgende rente kunnen investeringen wat vertragen of kwartaalschommelingen teweegbrengen, maar tegelijk vergroten dure energie en arbeid de behoefte aan energiezuinige, geautomatiseerde wasserijssystemen. Daarin ligt onze kracht”, zegt Rudy Provoost.

Automatisering als visitekaartje

Jensen-Group trekt al jarenlang de kaart van automatisering. “We verkopen productiviteit. We verkopen onze klanten de kans minder



JENSEN-GROUP
“We digitaliseren het wassen. Het is alsof we Google toevoegen aan onze industrie.”

Het bedrijf verkoopt ook bedrijfszekerheid, benadrukt Jesper Jensen. “Onze klanten moeten zes of zeven dagen per week kunnen draaien, vaak met twee shifts per dag. Ze kunnen het zich niet veroorloven dat hun wasmachines uitvallen. Stel je eens voor dat een cruiseschip het linnen van vijfduizend passagiers niet kan wassen. Dat is catastrofaal. Dat geldt voor ál onze klanten. We hebben een uitgebouwde dienstverlening en kunnen snel wisselstukken leveren voor machines die twintig tot dertig jaar oud zijn. Onze infrastructuur, die we de voorbije decennia hebben uitgebouwd, is heel sterk.”

tot 100 procent. “We digitaliseren het wassen. Het is alsof we Google toevoegen aan onze industrie. De stichter van Inwatec, Mads Andersen, wilde voor de overname betaald worden in aandelen van Jensen, omdat hij gelooft in ons bedrijf. Vandaag is Mads onze chief innovation officer en verantwoordelijk voor onze Europese business”, zegt Jesper Jensen. Het sorteren van de was, het wassen en het drogen verlopen volledig automatisch. “Het linnen wordt pas aan het einde van het proces opnieuw aangeraakt door menselijke handen. We introduceerden automatische sortering in 2018, als eerste in onze sector. De concurrentie zit niet stil, maar ook wij worden steeds beter. De volgende stap is de automatisering van het eindproces, inclusief de kwaliteitscontrole”, zegt Jesper Jensen. Performante systemen zijn ook duurzame systemen. Jesper Jensen: “Onze industriële systemen wassen veel duurzamer dan huishoudelijke wasmachines. Een wasmachine thuis verbruikt 30 liter water per kilo was, onze industriële systemen slechts 2 à 3 liter. Ook het energieverbruik is drastisch lager. We willen dat verbruik de komende vijf à tien jaar nog met 20 à 30 procent terugdringen.” **i**

‘De beursnotering heeft ons geholpen een goede governance uit te bouwen. Het naleven van alle regels verplicht je in de Champions League te spelen’

JESPER JENSEN, JENSEN-GROUP

arbeid, energie en water te verbruiken. Onze systemen bieden klanten een terugverdientijd van vier tot vijf jaar. Wij verkopen geen terugverdientijden van tien jaar, behalve voor het vervangen van systemen wanneer het onderhoud te duur wordt”, zegt Rudy Provoost.

Het bedrijf zet al sinds 2018 versneld in op robotica en artificiële intelligentie. Het verwierf toen een belang van 30 procent in het Deense Inwatec, dat technologie ontwikkelt voor de sector. Dat belang werd in 2021 opgetrokken tot 70 procent en afgelopen zomer