

# gondola Foodservice

SPECIALE UITGAVE FOODSERVICE

## Het horecarecept van **Marc Coucke**

... en hoe je er inspiratie  
uit kunt halen



31STE JAARGANG | 1099 BRUSSEL X | P.2A6252  
GONDOLA MAGAZINE - SPECIALE UITGAVE

**Exclusief**  
De onmisbare gids van de  
Belgische groothandels

**Merken**  
Hoe benader je restaurants  
op een effectieve manier

**Pizza's, hamburgers, bezorging**  
Het nieuwe feestmaal  
bij tankstations

**Our mission is to**  
**Transform**  
**the sector by**  
**connecting data**  
**to the industry**





# Edito

## *Beter begrijpen om beter te beslissen*

**W**ie vandaag naar de foodservice kijkt, ziet het meteen: de markt is nog nooit zo dynamisch geweest ... maar ook nog nooit zo moeilijk te peilen.

Er komen steeds meer initiatieven, modellen veranderen en spelers innoveren. Tegelijkertijd neemt de druk toe: energiekosten, inflatie, ongezonde marges en een veranderend consumentengedrag. De markt verandert snel, soms zelfs abrupt.

In deze context is 'meer' doen (meer acties, meer berichten, meer aanwezigheid) niet altijd de juiste oplossing. Door iedereen te willen bereiken, verminder je vaak je impact.

De echte vraag is dan: hoe kunnen we het beter doen? De markt beter begrijpen. Beter targeten. Klanten beter aanspreken, op het juiste moment.

Met dit in gedachten is deze eerste Gondola Foodservice-gids tot stand gekomen. Onze ambitie is eenvoudig: een hulpmiddel bieden dat spelers in de sector helpt om afstand te nemen, hun inzicht in de markt te structureren en doelgerichter te handelen. Een houvast in een omgeving waarin beslissingen steeds complexer worden.

Meer dan ooit moeten we ons baseren op drie pijlers: de juiste cijfers, de juiste voorbeelden en de juiste ideeën. Dat is precies wat we in deze eerste Gondola Foodservice-gids hebben willen samenbrengen. Deze gids sluit aan bij wat we met Gondola Foodservice opbouwen:

informerend, duidend, inspirerend ... maar ook concrete handvatten aanreiken.

U vindt er diepgaande analyses om de belangrijkste marktontwikkelingen te ontrafelen, maar ook interviews met de mensen die de foodservice vooruithelpen, want achter elke verandering schuilen visies, keuzes en trajecten. Concrete voorbeelden en praktische tips maken dit geheel compleet, met een duidelijk doel: direct van nut zijn in de praktijk.

Maar het unieke aan dit project ligt ook in het vermogen om zich te baseren op data. In een sector die van oudsher moeilijk te doorgronden en te kwantificeren is, heeft Gondola Foodservice al meer dan een jaar gewerkt aan een model dat nauwkeurigere, beter gestructureerde en bruikbaarere gegevens oplevert. Niet om de ervaring van de betrokkenen te vervangen, maar om deze te verduidelijken, ter discussie te stellen en te versterken.

Deze gids, die u ook nog een becijferd overzicht biedt van de grootste distributeurs in de foodservice, belooft een onmisbaar instrument op lange termijn te worden. Een naslagwerk dat men raadpleegt, bewaart en deelt. In een tijd waarin er veel onzekerheid heerst, gaan we uit van een eenvoudig uitgangspunt: dat de spelers die hun markt het beste begrijpen, ook degenen zijn die daarin de beste beslissingen nemen.

**Christophe Charlot**  
Hoofdredacteur Gondola

# Eten in het donker

**Tussen fragmentering, economische druk en veranderende gewoontes, gaat de foodservice tot nu toe af op intuïtie met het risico de verkeerde richting uit te gaan.**

**D**at is de vaststelling die wij vanaf de eerste dag hebben gedaan bij Gondola Foodservice. Een derde van de Belgische voeding wordt geconsumeerd buitenshuis: in restaurants, cafés, hotels, kantines, tankstations, bij sportevenementen en culturele gebeurtenissen. Dat vertegenwoordigt 15,8 miljard euro consumentenwaarde. En toch blijft deze markt moeilijk te lezen: geen geconsolideerde gegevens, geen gemeenschappelijke taal, geen overzicht. Het echte probleem was niet het gebrek aan gegevens, maar wel dat de sector zich had geschikt naar zijn onwetendheid. Strategische beslissingen worden er nog steeds op intuïtie genomen, hele budgetten worden blindlings ingezet, merken negeren hun eigen marktaandeel in het kanaal dat nochtans de relatie van consumenten met hun producten vormt. Het is precies om daarop te antwoorden dat we Gondola Foodservice hebben opgericht en het is om samen nog verder te gaan dat we vandaag dit eerste magazine lanceren.

Ons platform rust op twee pijlers. Enerzijds 'The Cube', een software die transactionele, financiële en gedragsgegevens uit meer dan 40 verschillende bronnen samenbrengt. Anderzijds een lidmaatschap dat toegang geeft tot de interpretatie en duiding van deze gegevens, via onze media, onze evenementen, onze opleidingen en onze analyses. Dit magazine past volledig in deze tweede dimensie.

## EEN KWETSBARE MARKT DIE "ZICH NIET IN GEMIDDELDEN LAAT VANGEN"

De foodservice is veel meer dan een markt. Het is een lokale sociale en economische motor. In België structureren bijna 100.000 operatoren (restaurants, cafés, instellingen, hotels of recreatieplaatsen) dit weefsel. De restaurants alleen vertegenwoordigen 9,2 miljard euro consumentenwaarde, verdeeld over meer dan 32.000 vestigingen en 116.000 privéwerkstellingen, grotendeels gedragen door zelfstandigen. Het zijn plekken waar het leven zich afspeelt en waar mensen elkaar ontmoeten, ruimtes die ritme en dichtheid geven aan onze steden en wijken. Plekken waar relaties worden aangeknoopt, waar de samenleving een deel van haar belangrijkste gesprekken voert.

Maar achter dit economisch gewicht schuilt een complexere realiteit. De foodservice blijft een archipel van onafhankelijke structuren, weinig gedigitaliseerd en zeer heterogeen. Dat heeft me het meest getroffen bij het betreden van deze sector: de foodservice is een markt die zich niet makkelijk in gemiddelden laat vangen. De logica die werkt in een vestiging, op een bepaalde plaats, voor een specifiek cliënteel, laat zich niet generaliseren. Men stelt er geen gestandaardiseerde modellen tegenover maar een veelheid van concepten die diep verankerd zijn in hun lokale context.

Deze specificiteit past in een welbekende

economische realiteit: de foodservice is altijd een markt met lage marge geweest. Rond de 5% voor de commerciële restauratie, vaak tussen 0 en 2% voor de groothandel en de collectieve restauratie. Op een gemiddeld ticket van 25 euro beperkt de bijdragemarge zich tot ongeveer 1,25 euro. Een fragiel evenwicht, dat weinig ruimte laat voor fouten en geen enkele voor toeval.

Deze kwetsbaarheid is de laatste jaren sterk toegenomen. De sector heeft de ene schok na de andere te verwerken gekregen: corona en langdurige sluitingen, de oorlog in Oekraïne en inflatoire opstoot, spanningen in het Midden-Oosten en hun gevolgen op de energieprijzen. Elke keer hebben de kosten zich sneller aangepast dan de economische modellen. Tegenover dit alles was de onmiddellijke hefboom de prijs. Maar zonder waargenomen waardecreatie leidt elke prijsstijging automatisch tot een daling van het bezoekersaantal of een vermindering van de gemiddelde besteding. De sector bevindt zich in de tang tussen duurzaam hoge kosten en een meer selectieve, meer afwegende, minder trouwe vraag.

## DE ZACHTE KERN VAN DE MARKT VERDWIJNT

De markt hertekent zich voor onze ogen. De grens tussen distributie en restauratie vervaagt geleidelijk: het onderscheid tussen retail en horeca wordt steeds

minder relevant. De markt organiseert zich niet meer per formaat maar per consumptiegelegenheid: snelle lunch, aanvullend diner, nomadische consumptie of, omgekeerd, momenten waarop men de tijd neemt en een echte ervaring zoekt.

In dezelfde week kan een Belgische consument zich op vrijdagavond een pizza laten bezorgen, een kant-en-klaarmaaltijd kopen voor zijn lunch, boodschappen doen met Everyday-producten bij Colruyt, en vervolgens in het weekend een gastronomisch restaurant bezoeken met vrienden. Deze afwegingen zijn niet meer marginaal: ze zijn de norm geworden. En ze drukken zich niet uniform uit volgens de gebieden: dat is precies wat deze markt zo moeilijk leesbaar maakt. In de provincie Luxemburg is een van de meest rendabele restaurants La Table de Maxime ; in Henegouwen speelt de prestatie zich af in concepten zoals frietkraam Au Petit Creux. Daartussen houden actoren zoals McDonald's een solide en homogene rentabiliteit aan, van Waterloo tot Anderlecht.

Deze hersamenstelling is bijzonder zichtbaar op historisch perifere plaatsen. De tankstations zetten hun transformatie in naar echte bestemmingen, door in plastic verpakte broodjes te vervangen door uitgebreide aanbiedingen: burgers, pizza's, klassieke restauratie, naar het beeld van de nieuwe BreakPoint-concepten ontwikkeld door G&V of Bruno Corner. In hun kielzog versnellen de distributeurs. Zij trachten uitgaven te capteren die historisch in de foodservice werden gerealiseerd door hybride formaten te ontwikkelen. Het partnerschap tussen Q8 en Shop&Go combineert gestructureerd retailaanbod en onmiddellijke consumptie. Meer algemeen illustreren Foodmaker, de ter plaatse bereide sushi's, de traiteuraanbiedingen zoals Prego of de foodcorners geïntegreerd bij Jumbo deze toenemende convergentie tussen de kanalen.

De druk op de prijzen wordt spectaculair in bepaalde categorieën. Koffie is daar de meest treffende illustratie van: Starbucks of Izy





Coffee bieden een premium ervaring rond 9 à 10 euro, terwijl Cotti Coffee de prijzen breekt onder één euro. Deze grote spreiding is geen anomalie, het is het symptoom van een diepe polarisatie die de hele sector doorkruist.

Deze polarisatie raakt ook de aard van het aanbod zelf. Sociale ervaringen winnen het van traditionele uitstappen. De concepten rond spel, sport of evenementen – darts, O’Leary’s, festivals zoals Tomorrowland – trekken een cliënteel aan dat op zoek is naar gedeelde momenten. Hybride plaatsen zoals Mix, Aspria of Bricks in Antwerpen combineren sport, restauratie en werkruimtes, met abonnementen die 200 euro per maand kunnen overschrijden. De foodservice wordt er de centrale component van een bredere ervaring en niet meer een doel op zich.

Een andere sterke contradictie: die tussen gezonde voeding en massaconsumptie. Enerzijds belichamen concepten zoals Prêt à Manger, Exki of Le Pain Quotidien een opkomst van het kwalitatieve. Anderzijds blijft de snelle restauratie groeien zonder complexen. McDonald’s zet zijn expansie voort, terwijl nieuwe concepten zoals Tasty Crousty snel succes boeken met een brutaal efficiënte propositie: kip, rijst en saus voor 9 euro, goed voor bijna 1.900 calorieën.

Onze gegevens bevestigen deze evolutie. De markt wordt geleidelijk leeg in het midden. Enerzijds een snelle restauratie, gestandaardiseerd, ultra-efficiënt, zonder

wrijving, die beantwoordt aan een functionele behoefte. Anderzijds een tragere, meer experiëntiële restauratie, gericht op de sociale en emotionele dimensie. Daartussen een tussenzone die steeds meer onder druk staat: die van de actoren die noch snel genoeg zijn om praktisch te zijn, noch voldoende onderscheidend om een bestemming te zijn. De prijs is niet langer een absoluut criterium, hij wordt altijd in perspectief geplaatst met het verwachte gebruik en de verwachte ervaring. De strijd speelt zich niet meer af tussen formaten, maar op de capaciteit om de juiste gelegenheden te vatten en er de juiste waarde aan te brengen.

## DE GROOTHANDELAARS, HET MOMENT OM ZICHZELF OPNIEUW UIT TE VINDEN... OF TE VERKOPEN

Deze transformatie betreft niet uitsluitend de operatoren. Ze stijgt op in de hele waardeketen en raakt rechtstreeks de groothandels, een centrale en vaak onzichtbare schakel van de foodservice.

Historisch is de distributie van voeding in het groot een volumeberoep, met lage marges. In België schommelen zij tussen 0 en 5%, met soms negatieve situaties volgens de actoren. In een omgeving waar de kosten stijgen en de volumes dalen, wordt dit evenwicht steeds moeilijker te handhaven. De groei die de laatste jaren werd waargenomen wordt grotendeels gedragen door de prijzen, niet door de volumes die krimpen onder het effect van de daling van de bezoekersaantallen van de foodservice.

De groothandelaar kan zich niet meer beperken tot kopen en herverdelen. In een markt waar de concepten zich differentiëren en de verwachtingen van de operatoren zich specificeren, moet hij meer brengen dan een logistieke dienst: advies, gegevens, een capaciteit om zijn klanten te begeleiden in hun keuzes. De retailers leveren voortaan

rechtstreeks aan de operatoren, waardoor de traditionele modellen gedeeltelijk worden omzeild. De prijs volstaat niet meer. De differentiatie speelt zich af in de kwaliteit van de dienst en het fijne begrip van de markt. De groothandelaar zal moeten kiezen: een efficiënte logistieke dienstverlener of een strategische partner. Er is geen comfort meer in het tussenin.

De consolidatie dringt zich op als een onvermijdelijke evolutie. De sector, die gefragmenteerd is en bestaat uit talrijke regionale spelers met beperkte schaalvoordelen, gaat een fase van herstructurering in, die zowel wordt aangedreven door fusies en overnames als door samenwerkingsmodellen waarmee inkoop en infrastructuur kunnen worden gebundeld.

Bij deze economische druk voegt zich de uitdaging van de digitalisering. Een nog significant deel van de bestellingen berust op manuele processen: oproepen, e-mails, bezoeken die de operationele efficiëntie en de analysecapaciteit beperken. De nodige investeringen om de tools te moderniseren en de gegevens te structureren zijn aanzienlijk, en moeilijk alleen op te vangen. De omvang wordt dan een beslissend voordeel.

Het is onze visie van deze omwentelingen die wij wensen te delen via dit magazine. Niet om een markt te vereenvoudigen die dat niet is, maar om de dynamieken ervan te belichten en iedereen te helpen zich er beter in te positioneren. De Belgische foodservice bevindt zich op een scharniermoment van zijn evolutie. Zij die deze transformaties zullen weten te begrijpen, zullen een voorsprong hebben.

**Amaury Marescaux**  
CEO Gondola Foodservice



Food & Beverages  
connect people.  
We connect Food  
& Beverages.

Verwacht exclusieve en  
datagerichte **inzichten**,  
inspirerende **evenementen**  
en praktische **opleidingen**.



Mis het niet! Schrijf u nu in voor de nieuwsbrief!  
Scan de QR-code en ontvang als eerste  
het laatste foodservice nieuws!

[www.gondolafoodservice.be](http://www.gondolafoodservice.be)



MARC  
COUCKE  
(ALYCHLO)

*Sinds de verkoop van Omega Pharma investeerde Marc Coucke fors in onze economie ...*

# Een waar Belgisch imperium

**S**inds de verkoop van Omega Pharma in 2014 heeft Marc Coucke via Alychlo, zijn familieholding, een waar Belgisch imperium uitgebouwd dat voornamelijk gericht is op toerisme, vrije tijd en horeca. Van Pairi Daiza tot Durbuy, over Knokke en Blankenberge. Een analyse.

Velen herinneren het zich waarschijnlijk niet meer, maar oorspronkelijk is Marc Coucke apotheker. Hij behaalde zijn diploma aan de UGent waarna hij, in het kielzog daarvan, samen met Yvan Vindevogel Omega Pharma oprichtte, een bedrijf gespecialiseerd in de productie en commercialisering van farmaceutische producten voor vrije verkoop. De onderneming was beursgenoteerd en maakte zelfs enkele jaren deel uit van de Bel 20. Door overnames en internationalisering groeide het bedrijf uit tot een Europese reus in de parapharmacie. Dit was voor Marc Coucke de tijd van het sponsoren van Belgische topwielersporen: Quick Step, Lotto, enzovoort, maar ook van zijn debuut in de voetbalwereld als meerderheidsaandeelhouder van KV Oostende en minderheidsaandeelhouder van LOSC, de ploeg uit Rijsel. In 2014 – we gaan voorbij aan de juridische verwickelingen die volgden – werd Omega Pharma verkocht aan Perrigo, een Amerikaans bedrijf, voor 3,6 miljard euro. Marc Coucke bezat toen meer dan 90% van de aandelen van zijn bedrijf ...

## Alysée en Chloé

In de nasleep van de verkoop van Omega Pharma richtte Marc Coucke in 2015 Alychlo op, een familieholding waarvan de naam de voornamen van zijn twee dochters: Alysée en Chloé, bundelt. Het is het begin van een ongelooflijk, voornamelijk Belgisch avontuur met, op dit moment, participaties in bijna 40 bedrijven en de creatie van duizenden directe banen. We noteren vier sleuteldata. De beursexit van Pairi Daiza in 2015 en Coucke's instap in het kapitaal voor bijna 31%. De overname van Durbuy Adventure van Joseph Charlier in 2016 en de start van

een indrukwekkende toeristische groei. De overname van Sporting Anderlecht in 2017. Tot slot de aankoop in 2021, samen met Bart Versluys, van La Réserve, het mythische hotel in Knokke-Heist, startpunt van een massieve upgrading van de badplaats.

Onze grafiek, die de situatie eind 2024 illustreert (de rekeningen en participaties van 2025 zijn nog niet geregistreerd bij de Nationale Bank van België), toont de volledige omvang en complexiteit van de Alychlo-galaxie.

*“Het gaat om een investeringsvennootschap met een sterke holdingstructuur, niet om*





een exploitatievennootschap”, legt Pascal Flisch, expert bij Trends Information Services, uit. “In 2024 steeg de omzet van 1.931.243,36 naar 6.027.758,25 euro, maar er werd eveneens een bedrijfsverlies van -8.977.159,64 euro opgetekend. Het zijn de financiële inkomsten (87.057.553,40) die de rekeningen in evenwicht brengen, met een winst van 40.187.959,94 euro op jaarbasis. Deze winst versterkt het eigen vermogen, dat verder stijgt naar 932.322.100,06 euro!”

De balans van 2024 geeft een precies beeld van de participaties van Alychlo.

In willekeurige volgorde en zonder pretentie van volledigheid:

- 100% van het stadion van KV Oostende;
- 50% in de vennootschappen van Bart Versluys (Real Estate, Bouwbedrijf, Retail en Logistics);
- 56,6% in RSC Anderlecht en RSC Anderlecht Events;
- 98,7% in de drie vennootschappen gelinkt aan Sanglier des Ardennes in Durbuy (Sanglier des Ardennes by Bru, Sanglier des Ardennes SA, Immo Sanglier des Ardennes);
- 50% in Reserve Invest en Reserve Management gelinkt aan het gelijknamige hotel;

- 50% in een galaxie van vennootschappen en hotels gelinkt aan de Spaanse groep Oku Leisure Group;
- 49% in WP Hotels & Events in Blankenberge;
- 53,95% in de Arenal-vennootschappen, marktleider in padel Vlaanderen;
- 42,5% in Ekopak, de Belgische specialist in duurzame waterzuivering;
- 30,7% in Pairi Daiza.

Evenals meer bescheiden participaties in:

- Energyvision (11,63%), Vlaamse energiespeler gespecialiseerd in zonnepanelen en laadpalen;
- 13,45% in Greenyard, wereldleider in de verwerking en distributie van groenten en fruit;
- 16,44% in Lizy, Belgische marktleider in de leasing van tweedehandswagens;
- 15,96% in Smartphoto (fotobedrukking, gepersonaliseerde geschenkartikelen, enzovoort).

In 2025 zijn de zaken uiteraard geëvolueerd. Energyvision trok naar de beurs, Marc Coucke en Philippe Vlerick kochten Smartphoto volledig op waarna het de beurs verliet, de vennootschappen gelinkt aan de grote investeringen in Durbuy zijn geëvolueerd, enzovoort.

## DURBUY EN HET LUXE TOERISME

Laten we ons concentreren op de horeca en op de twee polen die Marc Coucke ontwikkelde aan de twee uitersten van België. Sinds zijn komst naar Durbuy in 2016 heeft de Gentenaar er meer dan 100 miljoen euro geïnvesteerd. Als trouwe bezoeker van de “kleinste stad ter wereld”, waar hij gewoonlijk een chalet huurde, heeft hij deze toeristische parel richting het luxe toerisme gestuwd. In tien jaar tijd heeft hij er alleen of in partnerschap eigendom

vergaard. Tot medio 2024 verliepen de investeringen grotendeels via La Petite Merveille, een vennootschap ontstaan uit de fusie tussen LPM Holding en Sanglier des Ardennes by Bru. Naast Marc Coucke maken ook het echtpaar Bart en Nicole Maerten en sterrenchef Wout Bru er deel van uit. Wilfried Maerten, de vader van Bart, startte met de organisatie van bosklassen in Durbuy onder de naam La Petite Merveille. Deze activiteiten zitten gegroepeerd in LPM Events, vandaag geleid door Ilse Maerten, de dochter van Bart en Nicole. Alles veranderde in de zomer van 2024. Marc Coucke nam alle aandelen van de familie Maerten in de LPM Holding over en liet zijn eigen participatie in LPM Events over aan de familie. Hij droeg hen ook zijn participatie in Durbuy Music Publishing over, het gaat om een villa bestemd voor muzikanten en uitgerust met onder andere een opnamestudio. Begin 2025 veranderde La Petite Merveille van naam om vervolgens de structuren te vereenvoudigen; het heet voortaan Sanglier Durbuy Adventures (SDA). SDA groepeerde alle horeca- en vrijetijdsactiviteiten die ondertussen in Durbuy en omgeving uitgebouwd werden.

## Wat vinden we terug in SDA?

- Le Sanglier des Ardennes, een vijfsterrenhotel met 94 kamers en restaurants;
- Le Grand Verre, het voormalige restaurant Au Vieux Pont, bekroond met een Michelinster;
- Het restaurant Limoni e Tartufi, eveneens beheerd door Wout Bru en gevestigd in het voormalige hotel-restaurant Saint-Amour;
- Camping Green Fields, in 2017 overgekocht van La Chênaie voor 2,4 miljoen euro;
- Het avonturenpark Adventure Valley met horecagelegenheden, buiten- en binnenactiviteiten;
- Het Labyrint van Barvaux, de bekende

toeristische attractie die in 2021 werd overgenomen van Fabienne Delvaux en Jean-Luc Arendt;

- Durbuy Golf Resorts met de golfterreinen van Durbuy en Méan.

Daaraan moeten nog gastenverblijven, gîtes, appartementen, grondreserves (bossen, weiden, enzovoort) en verschillende ondertussen aangekochte gebouwen worden toegevoegd. Parallel is Marc Coucke ook de enige eigenaar van twee appartementencomplexen (Durbuy met 8 flats en Les Béguines met 25 eenheden), het vakantiedomein Sunclass (meer dan 200 bungalows met een brasserie, zwembad en sportfaciliteiten in een park van 15 hectare) en de Brasserie L'Incontournable in het centrum van Durbuy. Voeg daar nog Le Salon de Thé Désirée Durbuy en de voormalige Friterie du Sanglier (omgevormd tot ticketkiosk) aan toe, activiteiten ontwikkeld met partners/vrienden waaronder Erwin Van Osta, de CEO van Hubo.

## Werkt het?

Ondanks de massale investeringen blijven

de financiële opbrengsten nog beperkt. Men moet toegeven dat dit voor een merendeel te wijten is aan brute pech. Met de coronapandemie, de overstromingen in de zomer van 2021 en de hevige brand die Le Sanglier des Ardennes net voor de eindejaarsperiode van 2024 trof, bleef SDA niet gespaard van conjuncturele tegenslagen. Hoewel de jaarcijfers van het hotel (2024) melding maken van een recordomzet van 22 miljoen euro (een stijging van 13%), blijft het nettoresultaat negatief. Het gaat om een verlies van 1,052 miljoen euro, bovenop het negatieve cijfer van 2023 (1,943 miljoen). In feite is de exploitatievennootschap sinds de overname in 2017 slechts één keer uit de rode cijfers geweest. Men moet echter eerlijk zijn: meer dan 28 miljoen euro werd inmiddels geïnvesteerd om het hotel om te vormen tot een luxe paleis. Daarbij zijn de middelen die vorig jaar werden vrijgemaakt om de brandschade te herstellen en het hotel verder te vernieuwen, nog buiten beschouwing gelaten. Het restaurant Wagyu, de brandhaard, werd elders in de stad ondergebracht. De nieuwe L'Orangerie vormt een prachtig kader voor de ontbijtservice. Achteraf kan men er terecht voor een lichte

maaltijd en zelfs een familiebrunch op zondag. De voormalige ontbijtzaal werd omgetoverd tot een conferentiecentrum met seminariezenalen, uitgerust met alle faciliteiten die een succesvolle meeting ten goede komen.

Het avonturenpark draait daarentegen wonderwel. In 2024 realiseerde het een nettowinst van 1,5 miljoen euro bij een omzet die steeg naar 16,1 miljoen euro. De resultaten van 2025 en 2026 beloven nog beter te worden gezien de reeds gerealiseerde en nog aangekondigde projecten: een uitbreiding naar 20 klimparcours en een indoorpark met lasergame, escape room, bowling en kidzone, enzovoort. In 2026 voegt het park nog twee grote nieuwigheden toe. Enerzijds Wildwood, een houten en stalen structuur van 25 meter hoog die het startpunt vormt voor de langste 'Forest Walk' van de Benelux. Dit luchtparcours van 350 meter slingert zich via loop- en touwbruggen doorheen de boomtoppen, een complete natuurbeleving waarvoor geen enkele specifieke uitrusting vereist is. Anderzijds Skyladder, een verticaal hangende ladderbrug om in 2 etappes een steile rotswand, boven een





duizelingwekkende afgrond, te overbruggen naar een spectaculair uitzichtpunt over de vallei toe. Adventure Valley Durbuy is ook zeer actief in het B2B-segment met tal van conferenties, teambuildings, seminars en familiedagen.

Camping Greenfields is het grootste hotel van de groep geworden met een honderdtal luxe tenten, goed voor een totaal van 400 bedden. Deze glamping omvat ook padel- en beachvolley-terreinen en een zwembad. De omzet steeg in 2024 met 20%, het resultaat van een strategisch uitgebouwde organisatie van specifieke activiteiten voor de vakantiegangers, zelfs tot ver buiten het SDA complex, voor kajakken bijvoorbeeld.

### Een golfterrein minder

Uit de analyse van de verschillende balansen, het relatieve operationele succes en de zware investeringen blijkt duidelijk dat Alychlo in Durbuy een langetermijnstrategie voert en dat de laatste herstructurerings en verschuivingen in het aandeelhouderschap erop gericht zijn de verschillende activiteiten beter te integreren, synergieën te versnellen en in te zetten op cross-selling. Sinds september 2023 is het beheer van La Petite Merveille en vervolgens SDA toevertrouwd

aan Benoit Bronckart. De Luikenaar heeft een eerbiedwekkende internationale carrière achter de rug, waaronder acht jaar management bij Unilever en 15 jaar bij AB InBev, onder meer als business unit president voor Zuid-Europa en vervolgens voor Centraal-Europa en het Midden-Oosten. De projectambities blijven indrukwekkend. Zoals de ontwikkeling van het Bois Habité, een vastgoedproject met 17 flatgebouwen voor 204 units, bestemd als tweede verblijven, in een uitgestrekt bosgebied van 20 hectare in de rue Saint-Amour tussen Durbuy en Bohon, getuigt. De bebouwing zou slechts 7% van de oppervlakte beslaan.

SDA aarzelt niet om het roer om te gooien wanneer de rentabiliteit niet volgt. De Golf van Durbuy, begin jaren 90 ingericht op initiatief van de gemeente en één van de mooiste 18-holes van het land, sloot op 1 april de deuren. SDA rechtvaardigt de stopzetting omwille van de exuberante werkingskosten en een onvoldoende aantal leden. De jaarlijkse verliezen waren niet langer houdbaar. Men dient ook te vermelden dat de holding 15 kilometer verderop een ander hypermodern golfterrein uitbaat, de Five Nations Golf in Méan. Twee golfterreinen zo dicht bij elkaar is wellicht te veel van het goede. De clubleden van Durbuy

worden nu uitgenodigd om naar Méan te trekken. De vraag blijft wat men van plan is met het prachtige domein van 120 hectare. Er bestaan projecten, op dit moment spreekt niemand zich echter verder uit.

### Het weelderige zand van Knokke

Het beeld deed de ronde in de Belgische pers tijdens het weekend van 15 augustus 2025. Men ziet Marc Coucke een ijsje scheppen bij Glacier de la Poste in Knokke. Via Alychlo eigende hij zich 50% van het bedrijf toe, een ‘coup de cœur’-aankoop van een gouden zaak.

*“Glacier de la Poste was in 2024, voor de komst van Marc Coucke, nog wat wij een kleine zaak noemen”, vervolgt Pascal Flisch. “In dat jaar was de brutomarge 677.750,99 euro voor een nettoresultaat van 328.407,84 euro en een cashflow van 386.249,33 euro. Dat is simpelweg opmerkelijk!”*

Marc Coucke heeft grote ambities voor Glacier de la Poste met de uitbreiding naar tien verkooppunten met behoud van het ambachtelijke en familiale karakter van de ijsbereider, een totaalgarantie betreffende de kwaliteit van de producten. Met de overname in augustus van Ice of Queens, een Limburgs bedrijf, gespecialiseerd in het ombouwen van bestelwagens tot promotionele objecten en ijswagens enerzijds, en anderzijds in het bezit van een opmerkelijke collectie vintage ijswagens, heeft hij een ander belangrijk aspect van de verdere ontplooiing van de Knokse ijszaak in gang gezet. De Glacier de la Poste-ijswagens gaan de andere kustgemeenten, maar ook Pairi Daiza en Durbuy, inpalmen. Een puur geïntegreerd toeristisch en horeca-ecosysteem wordt over het ganse land uitgerold ...

Glacier de la Poste, een mythische locatie in de badplaats, maakt nu deel uit van een in 2025 opgericht vennootschap, ZouteCoucke. Het beheer berust bij Tim De Taeye, een zeer dynamische lokale ondernemer en oprichter, samen met Tine Vanparijs, van het Enso District Hotel. Hij coördineert voortaan alle kustactiviteiten van Marc Coucke.

Naast Glacier de la Poste vinden we er:

- L'Enso District Hôtel en de Woyo Eatery (100%). Na renovatie en verhuis naar een nieuw torengebouw groeide een kleinschalig concept (2019) uit tot een zeer gegeerd boetiekhotel met 34 unieke kamers. Het restaurant, dat beschikt over een gigantisch terras in de wijk Duinwater, niet ver van Boo Raan (het beste Aziatische restaurant van de Benelux met een Michelinster), serveert 7/7 ontbijt (en brunches) en lunches.
- La Réserve Resort, dat Bart Versluys en Marc Coucke na de aankoop volledig hebben gerenoveerd. Het hotel heeft het label 5 sterren superieur, dat maakt het nummer 4 in Vlaanderen maar nummer 1 aan de kust. Ze voegden er La Rigue aan toe, een zeer hoogwaardige brasserie waarvan de keuken tot eind 2024 onder leiding stond van Peter Goossens, de voormalige driesterrenchef van het Hof Van Cleve.
- De participatie (49%) in de groep WP Hotels & Events, gevestigd in

Blankenberge. De groep beschikt in deze badplaats over acht hotels, 25 appartementen en 2 restaurants en is tevens bijzonder actief in de evenementensector, met name in het Witte Paard waar concerten, shows en musicals plaatsvinden. Alychlo bekwam ook een belangrijke participatie in de vastgoedaandelen van de groep, WP Real Estate. De dochteronderneming is actief langs de hele kust en beperkt zich niet tot de horeca.

- Zoute Grand Prix (100%). De Zoute Grand Prix is ongetwijfeld hét mondaine evenement van het jaar in Knokke. Het is ook een gigantische markt voor luxewagens. In 2024 sloeg Alychlo de handen ineen met CIM Capital om het evenement van het faillissement te redden. CIM Capital, een fonds opgericht in 2015 door Marc Van Hool toen hij het familiebedrijf en de bussenbouw verliet, is gespecialiseerd in de overname en heropstart van bedrijven op de rand van bankroet. Onder de beroemde overnames noteren we Veritas en Neckermann.

Vorig jaar nam Alychlo de participatie van CIM Capital in de Zoute Grand Prix over met de ambitie om de toekomst van dit inmiddels weer op de rails gezette evenement veilig te stellen.

In deze galaxie van horecazaken en toeristische infrastructuur moeten we nog de participatie in de overname van Lunch Garden vermelden, in naam van privé-investeerder, aanwezig in CIM Capital dat deze restaurantketen, behorende tot het middensegment, vorig jaar overnam.

We konden de exactheid van de informatie niet volledig nagaan maar er wordt verondersteld dat Bart Versluys en Marc Coucke eigenaar zijn geworden van de behuizing van het Hof Van Cleve. Het eigendom zou dateren van bij het vertrek van Peter Goossens en de overname van de zaak door Floris Van der Veken, zijn eeuwige secondant, eind 2023.

**Xavier Beghin**





**De miljardair investeert met durf, intuïtie maar ook met discipline**

# Het horecarecept van Marc Coucke

**Z**oals hij zelf vaak zegt, investeert Marc Coucke eerder in menselijke dan in financiële projecten. Dat belet niet dat Alychlo wordt beheerd met de ernst van een investeringsfonds dat zijn portefeuille in enkele jaren tijd wil verdubbelen. Rond toerisme en horeca heeft Marc Coucke clusters gecreëerd die niets aan het toeval overlaten.

In 2022 verklaarde Marc Coucke aan onze collega's van Horeca Magazine dat hij van oorsprong *“apotheker van opleiding is en daarna investeerder werd in allerlei projecten. Recreatie en horeca zijn prachtige sectoren maar ik ben er pas vijf jaar geleden ingestapt ... Als ik het had geweten, had ik mijn hele leven in deze sectoren geïnvesteerd”*. Vier jaar

later kunnen we vaststellen dat de magie nog steeds werkt, hij investeert meer dan ooit in dit ‘binoom’. De investeringen, beheerd met een ijzersterke discipline, beantwoorden aan een aantal beproefde strategieën waarin de mens een centrale rol speelt. Een poging tot analyse.

## 1.

### De ondernemers coup de cœur

Marc Coucke legt vaak uit dat het bij een investering in de eerste plaats gaat om

het geloof in de ondernemer, nog voor men de draagwijdte van het businessplan accepteert. Alychlo wenst de bedrijven waarin zij investeert de kans te geven om hun dromen waar te maken. Wanneer men de verschillende participaties van de Gentenaar bekijkt, moet men toegeven dat de mens er een centrale rol in speelt en dat elke participatie operationeel actief wordt opgevolgd. Hij heeft de behoefte, en zijn team ook, om te weten wat een ondernemer doet lachen of huilen, en wat hem of haar ten diepste drijft. Dat zijn geen loze woorden. Drie jaar geleden stelde Marc Coucke zijn vertrouwen in het project van Maarten Michielssens, de CEO van Energyvision. De Vlaamse energiespeler, gespecialiseerd in zonnepanelen en elektrische laadpalen,

heeft één doel voor ogen: de klant ontzorgen van al zijn energieproblemen. Het bedrijf maakte overigens een opmerkelijke intrede op de Vlaamse markt van directe energielevering, hij kwam met een aanbod voor gratis zonnepanelen. Wallonië volgde kort daarna. De centrale plaats van de klant bij Energyvision is wat Marc Coucke aansprak. Hij werd, na het management, de grootste aandeelhouder. Een positie die ondanks de beursgang ongewijzigd bleef.

Het allermooiste voorbeeld van een ondernemers coup de cœur blijft Pairi Daiza en de relatie met Eric Domb. Aan onze collega's van Trends-Tendances verklaarde Marc Coucke in februari ter gelegenheid van de inhuldiging van Edenya – de nieuwe wereld die een investering van 215 miljoen euro vertegenwoordigt – : “Pairi Daiza zonder mij zou ook Pairi Daiza zijn gebleven. Tussen Eric en mij was er sprake van een fantastische professionele klik. Het klopt, nooit hebben we negatieve energieën

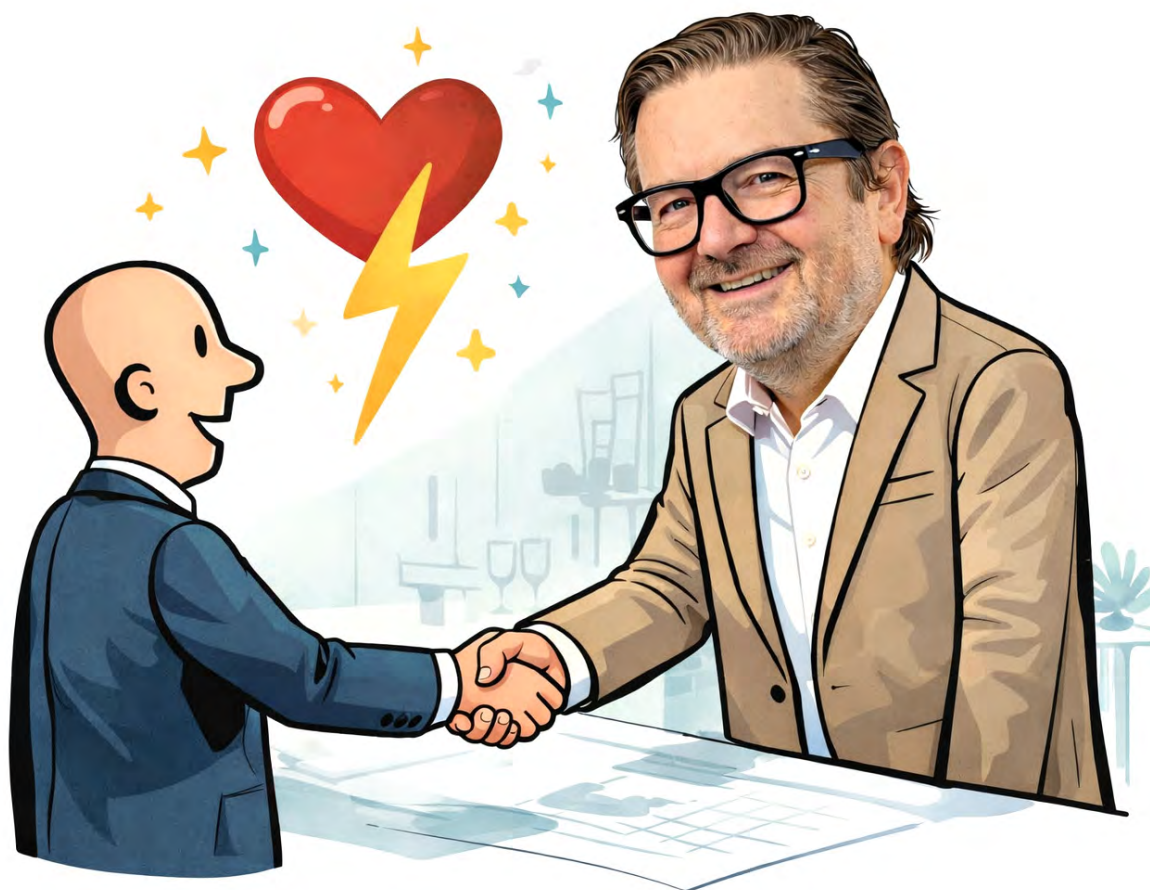
gehad.” In hetzelfde interview licht hij een tip van de sluier betreffende de aard van zijn aanpak. Het betreft een mix van rentabiliteit, verwondering en het bewustzijn van een maatschappelijke verantwoordelijkheid. België is een land waar het niet altijd eenvoudig is om met succes te koop te lopen. “Om Pairi Daiza verder uit te bouwen is een ondernemersgeest nodig die ik als antikapitalistisch zou omschrijven. Ik leg het even uit: men zou kunnen zeggen dat we voor de rest van ons leven over een melkkoe beschikken, gezien het succes van het park. Het eenvoudigste zou zijn om daarop te kapitaliseren maar zo zitten wij niet in elkaar. We blijven vooruitgaan omdat we die maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. De redenering gaat veel verder dan het ons afvragen wat de waarde van het park was vóór het project en wat de waarde erna zal zijn. We stellen ons de vraag of we genoeg publiek kunnen blijven aantrekken om de kosten van deze investeringen terug te betalen. Onze visie is gericht op de lange

termijn. Onze enige wens? Dat deze plek zo inspirerend mogelijk is”, klonk het. Een standpunt dat haaks op een rationele financiële visie staat ...

## 2.

### Een visie op lange termijn

Alychlo verklaart geen enkel compromis op het vlak van integriteit en loyaliteit te aanvaarden. Naast een duidelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals blijkt uit de investeringen in Pairi Daiza, Ekopak, Energyvision, Lizy of miDiagnostics – gespecialiseerd in toegankelijke, snelle en betrouwbare minidiagnosesystemen – engageert Marc Coucke zich op de lange termijn.



In tegenstelling tot een klassiek private-equityfonds heeft hij alle tijd en voelt hij niet noodzakelijk de behoefte tot een uitstap om winst te realiseren, mits maatschappelijk verantwoord ondernemen hand in hand gaat met een zekere winstgevendheid en een duurzame impact. In Durbuy of Knokke getuigen de enorme investeringen en de geplande projecten van een wil om zich op lange termijn te verankeren. In zijn eigen projecten heeft Marc Coucke de neiging om het vastgoed veilig te stellen. Aangezien horeca van nature volatiel blijkt, is het bezitten van de muren ook een manier om zijn investering op de lange termijn te beschermen.

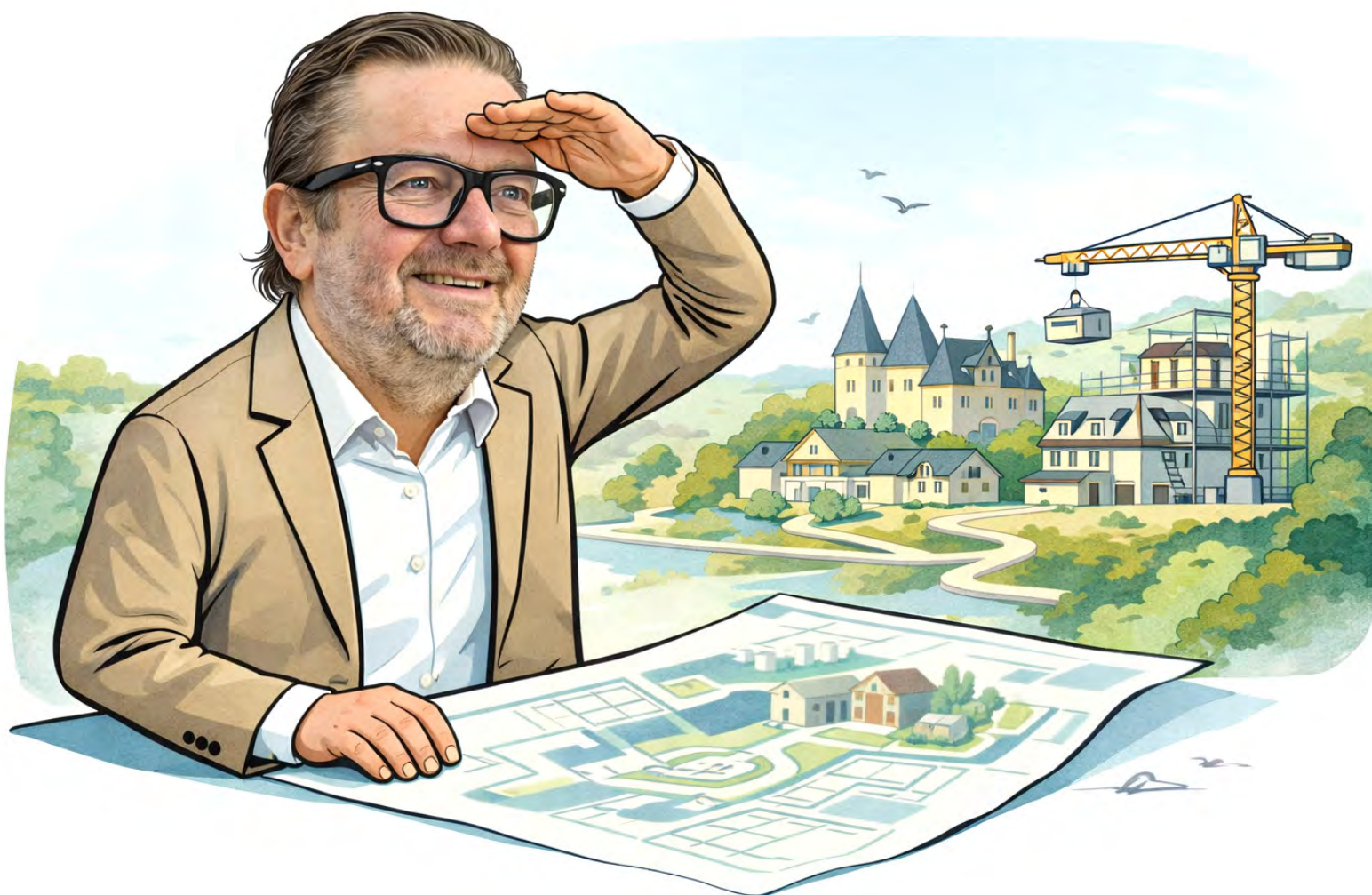
### 3.

## De clusterstrategie

Deze is niet van toepassing in Knokke omdat dit economisch en logistiek onmogelijk is. De badplaats vertoont wel een continuïteit naar het beoogde publiek toe. In Blankenberge associeert Marc Coucke zich door de instap in WP Hotels & Events met een groep die zeven hotels in het centrum exploiteert: de viersterrenhotels Azaert, Saint Sauveur, Panthéon Palace en Riant Séjour (deze laatste twee op de zeedijk), evenals de familiale driesterrenhotels Paradisio, Moby

Dick en Cavalli. Naast de twee restaurants (Starckx en Cavallo Bianco) beheert de groep ook de bekendste spektakelzaal van Vlaanderen: Het Witte Paard, waar Marc Coucke altijd al kind aan huis was. De participatie was daar dus evenzeer emotioneel als doordacht. Er zijn geen vijfsterrenhotels in Blankenberge, de eventuele klanten worden doorverwezen naar het nabijgelegen La Réserve ...

Het is uiteraard in Durbuy dat de clusterstrategie letterlijk wordt toegepast. Dit is wat men horizontale en verticale integratie noemt, toegepast op toerisme en horeca. In de kleinste stad ter wereld, van oudsher een toeristische trekpleister, is Marc Coucke erin geslaagd om – de cijfers zijn nog niet op peil



## Nicolas Lhoist, een tegengestelde visie in Knokke



A f k o m s t i g u i t d e familiedynastie die de wereldleider in kalk oprichtte, zijn Arthur en Nicolas Lhoist hier enigszins van afgeweken om Tero op te richten: een groep verankerd in duurzame voeding, sport en evenementen.

In Rochefort, de bakermat van de familie, ontwikkelt de groep een stadionproject van 45 miljoen euro met de integratie van sport, kantoren, vrije tijd en horeca. De ambities voor de voetbalclub zijn uiteraard groot. Dit project en zijn voorgeschiedenis leverden Nicolas Lhoist de bijnaam “de Marc Coucke van Rochefort” op.

*“Ik heb die bijnaam al gehoord”, glimlacht hij. “Maar we zijn helemaal niet dezelfde. Hoewel onze wederzijdse groepen aan beide kanten van de taalgrens de padelsector in beweging zetten, ken ik hem niet persoonlijk.”*

Fundamenteel gezien voelt Nicolas Lhoist zich niet geïnspireerd door de Gentenaar.

*“We hebben niet hetzelfde DNA. Ik heb geenszins de intentie om in Rochefort te doen wat hij in Durbuy heeft gedaan. Rochefort is niet van ons en dat zal niet veranderen. We hebben er weliswaar twee hotels, maar dat maakt slechts 40 kamers. Wij hanteren andere indicatoren, zoals de creatie van jobs en afzetmogelijkheden. Wij mikken erop dat al onze boerderijen in de regio de verschillende ecosystemen*

*via de korte keten voeden. Wij hebben eerder een visie van duurzame impact op Rochefort dan een kapitalistische.”*

Tero is, bovenop de padelactiviteit die het in heel Wallonië en Brussel ontwikkelt, een groep die sport, horeca en bedrijfsactiviteiten combineert en overtuigd deelneemt aan projecten rond natuur en familiale beleving: de Vennen, het Nationale Park van de Semois, enz. We ontwikkelen een project van een vijftigtal ecolodges in de regio van de Meren van de l’Eau d’Heure. Tero is ook zeer aanwezig in Knokke, helemaal niet in dezelfde geest als Marc Coucke weliswaar.

*“We hebben net de openbare aanbesteding bemachtigd voor de uitbating van het horeca- en evenementsgedeelte van het prachtige bezoekerscentrum van het Zwin”, glimlacht Nicolas Lhoist. “Dat past perfect in het hotelproject dat we in Retranchement in Zeeuws-Vlaanderen voorbereiden, niets te maken met het Enso District Hôtel of La Réserve. Het wordt een klein familiehotel van 21 kamers, maximaal 4 sterren, gericht op de natuur. We zitten duidelijk in een heel ander segment, de natuurverbonden en sportieve recreatie die we zowel aan particulieren als aan bedrijven wensen aan te bieden. In Knokke hebben we tien jaar geleden de River Woods Beach Club overgenomen. We ontvangen daar 600 kinderen tijdens de zomer- en paasvakanties voor sportstages. Tot slot hebben we ook de bekende grote familiebrasserie: de Knokke Out Zoute by Tero, een legendarische hotspot, tot een alles-in-één place-to-be uitgebouwd. Onze Knokse activiteiten zijn bestemd voor iedereen, van 7 tot 77 jaar en dat is heel goed zo.”*

– zijn eigen ‘flow’ te genereren en een groot deel van het klanttraject te beheersen:

- **Recreatie als magneet:** Adventure Valley trekt zowel families als bedrijven aan.
- **Conversie en retentie (horeca):** eenmaal ter plaatse zijn de groepeerseigen verkooppunten in de kijker gezet, zowel in het park als in het stadje zelf (restaurants, hotel, gîtes en appartementen).

- **Cross-selling:** het bezit van een groot deel van de waardeketen en de diversificatie van de kosten voor extra prestaties bevordert de cross-selling tussen de diverse entiteiten van de groep. Bijvoorbeeld: men brengt de dag in het park door, beëindigt die in het salon de thé om daarna in de accommodatie één van de restaurants van de groep te bezoeken. Indien perfect uitgevoerd, laat deze cross-selling toe om een groot deel van de uitgaven van de klant te

concentreren, terwijl een goede prijs-kwaliteitsverhouding de loyaliteit garandeert.

- **Schaalvoordelen:** het beheer van een reeks etablissementen en gîtes binnen een kleine straal biedt zeer belangrijke operationele voordelen. Denk aan overkoepelende bevoorrading of wisselende personeelsbezetting in functie van bezoekerspieken en/of seizoensgebonden activiteiten.

## 4.

## De Durbuy-isering

*“Marc Coucke is onze beste ambassadeur, de werkelijke schepen van Toerisme. Als men in de media wekelijks over Durbuy spreekt, is dat dankzij hem. Alles wat hij doet, komt de stad en de andere handelaars ten goede. Hij ondersteunt de toestroom van toeristen door te diversifiëren en accenten te leggen waar we die nog niet hadden. Sommigen werken hem tegen, zoals onlangs in verband met zijn project ‘Bois Habité’. Ik ben echter van mening dat hij groot gelijk heeft om te innoveren en te creëren in onze stad. Ik heb liever dat hij het bij ons doet dan elders.”*

Degene die deze woorden spreekt, is niemand minder dan Frédéric Caerdinael, de voormalige eigenaar van ... Le Sanglier des Ardennes. Met zijn familie exploiteert hij nog steeds drie hotels in Durbuy: Le Victoria, 7 By Juliette en Lea. De eerste twee beschikken eveneens over een restaurant. Naast de uitbating van vier extra gîtes biedt hij in zijn boetiek dé typisch regionale producten aan (waaronder de chocolade van Darcis) en organiseert hij ook evenementen voor families en bedrijven. Zijn aanbod vult dat van de Coucke-imperium aan.

*“Ik heb er geen spijt van dat ik hem Le Sanglier des Ardennes heb verkocht”, vervolgt Frédéric Caerdinael. “Het enige minpuntje misschien: hij maakt er het luxe hotel van dat men evengoed in Antwerpen of Dubai zou kunnen neerzetten. De codes van onze Ardennen en haar typische authenticiteit blijven in gebreke. Uiteindelijk is dat niet erg; die codes en die authenticiteit nemen wij voor onze rekening ...”*

De term ‘Durbuy-isering’, soms kritisch gebruikt door stedenbouwkundigen, duidt vandaag op de transformatie van een stad door één enkele economische speler. Het proces is duidelijk aan de gang. Net als bij de Caerdinaels roept het niet louter negatieve reacties op. In tien jaar tijd heeft Marc Coucke een geweldige



renovatie van het gebouwenpatrimonium mogelijk gemaakt, verscheidene vastgoedontwikkelingsprojecten bedacht én Durbuy op de kaart van luxe erfgoed gezet – met de bijbehorende uitgaven voor complementaire zaken. Een gans nieuw cliënteel vond, dankzij hem, de weg naar Durbuy. In 2022 sloot Alychlo een akkoord met Proximus om Durbuy om te vormen tot een echte ‘smart city’. Een bevoorrechte en versterkte toegang tot 5G en de ontwikkeling van geavanceerde apps (met virtual reality) laat toeristen een databeheer toe om te allen tijde van een extra service te genieten.

## 5.

## De encenering

Zoals blijkt uit de beroemde foto bij Glacier de la Poste, verkoopt Marc Coucke zichzelf door zich in de schijnwerpers te plaatsen, op een uiterst natuurlijke manier bovendien. Zijn liefde voor de horeca vertaalde zich in zijn kleurrijke deelname aan de editie 2025 van ‘Mijn Restaurant’ op VTM. Hij maakte deel uit van de jury die de verschillende pop-ups in competitie moest beoordelen. De sleutel tot het succes van Marc Coucke ligt in deze encenering. Hij communiceert, direct of indirect, over zijn emoties en passies, en weinig over zijn financiële successen. In ‘Mijn Restaurant’ verscheen hij als een bon vivant en een liefhebber van lekker eten. Dat maakt hem sympathiek, toegankelijk en inspirerend.

## 6.

## Vertrouwen

Met zo’n imperium aan bedrijven en participaties is het voor één man onmogelijk om al het operationele te beheren. Men moet dus vertrouwen op vertrouwenspersonen die bovendien representatief zijn voor hun sector, zoals sterrenchef Wout Bru voor de keuken. Als prominente persoonlijkheid in Vlaanderen is hij ook een motor om jongeren naar de horeca te trekken. Zoals Pieter Bourgeois, die tot voor enkele weken CEO van Alychlo was. De oudste zoon van voormalig Vlaams minister-president Geert Bourgeois (N-VA) had een mooie carrière als CFO achter de rug voor hij bij Marc Coucke aan de slag ging. Hij zal zich voortaan concentreren op de beursgenoteerde participaties van de groep. Marc Coucke neemt de rol van CEO terug over en wordt bijgestaan door een oude bekende in de persoon van de Gentenaar Koen Hoffman, voormalig CEO van KBC Securities en huidig CEO van Value Square. Het operationele beheer van de niet-beursgenoteerde participaties komt toe aan Els De Grootte, eveneens afkomstig van KBC Securities. In Durbuy, tot slot, steunt Marc Coucke al lang op de familie Maerten, een onmiskenbaar anker in de regio.

**Xavier Beghin**



**ACQUA PANNA**  
THE FINE DINING WATERS  
**S.PELLEGRINO**



Samen voor  
een unieke gastronomische  
ervaring op tafel.



# Voor Le Pain Quotidien is travel retail een cruciale ontwikkelingsas!

Sinds 1990 is Le Pain Quotidien trouw gebleven aan zijn recept en dat is precies wat de kracht van het merk vormt. Het Belgische merk is in meer dan twintig landen vertegenwoordigd en zet zijn internationale expansie voort. De moeilijke periode is inmiddels achter de rug.

**E**en grote houten tafel, zuurdesembrood, biologische producten ... Vandaag de dag wordt de groei door een franchisemodel opgedreven, een eigen artificiële intelligentie-tool en de absolute overtuiging die CEO Annick Van Overstraeten onomwonden samenvat: *“We raken niet aan de kwaliteit. Nooit.”*

**GONDOLA FOODSERVICE: Hoe is het model van Le Pain Quotidien sinds de oprichting in 1990 geëvolueerd?**

**ANNICK VAN OVERSTRAETEN:** Het DNA en de cultuur zijn hetzelfde gebleven. Vooral het management is geëvolueerd: we werken vandaag met KPI's, duidelijke doelstellingen en strategieën. Het gaat om een evolutie, niet om een revolutie. De menselijke cultuur die Le Pain Quotidien altijd heeft gekenmerkt, is nog steeds sterk aanwezig. Het feit dat veel medewerkers hier al heel lang werken en er nog steeds zijn, is daar het beste bewijs van. Een waardevolle troef in deze continuïteit is de onafgebroken

aanwezigheid en creatieve stimulans van oprichter Alain Coumont.

**Is de ontwikkeling via franchise in de eerste plaats een hefboom voor groei of een manier om operationele risico's te beperken?**

Geen van beide. Wij geloven in het franchisesysteem omdat onze partners hun land of hun stad beter kennen dan wij. De inplanting op honderd meter na kan al helemaal het verschil maken. We houden natuurlijk een aantal restaurants in eigen beheer zodat we concepten kunnen testen en verder ontwikkelen alvorens we ze aan de franchisenemers aanbieden. Internationaal gezien is franchise sowieso de logische keuze. De merken die zich op wereldschaal duurzaam hebben ontwikkeld, zijn, bijna zonder uitzondering, merken die met franchise werken.

**Is dit model winstgevender of simpelweg veerkrachtiger dan het geïntegreerde model?**

Een goede winkel in eigen beheer blijft winstgevender dan een franchisewinkel. Franchise maakt het echter mogelijk om sneller te groeien, minder fouten te maken en marktschommelingen serener op te vangen. De afgelopen jaren waren bijzonder complex: inflatie, loonkosten, druk op de marges. In deze context biedt het franchisemodel de ware stabiliteit, op voorwaarde natuurlijk dat het partnerschap werkt. Deze samenwerking is het cruciale element.

**Hoe slaagt u erin de rentabiliteit van het model te waarborgen bij een zeer hoge druk op de kosten?**

We passen ons voortdurend aan de loonen en energiekosten aan. Dat is niet altijd simpel. Aan één aspect zal echter nooit of te nimmer geraakt worden: de kwaliteit van de producten. Onze grondstofkosten zijn bijzonder hoog, we werken met biologische, kwaliteitsvolle producten, het prijskaartje is navenant. In tijden van crisis is het eenvoudiger om te tornen aan de kwaliteit maar dat is bij ons volledig uit den boze, we

CEO VAN |  
LE PAIN QUOTIDIEN |

# *Annick Van Overstraeten*





zullen dat nooit doen. Het is een langetermijnkeuze die door het hele team wordt gedragen. De impact op onze prijzen is evident. We hebben geen andere optie, we proberen dan ook het procédé in evenwicht te brengen.

### **De gemiddelde korf blijft een kernindicator. Hoe is deze de afgelopen jaren geëvolueerd?**

Het gemiddelde bonbedrag stijgt licht. We stellen vooral vast dat de leden van de Tartine Club, ons loyaliteitsprogramma, vaker komen en iets meer uitgeven. In België maakt meer dan 30% van onze klanten hier deel van uit. In sommige winkels loopt dat zelfs op tot 50 of 60%. De verkooppunten in de toeristische centra vertonen logischerwijze, wat deze getrouwheidskaart betreft, lagere cijfers aangezien de buitenlandse gasten er niet over beschikken. Het is een zeer krachtig instrument dat we nu geleidelijk uitrollen bij de franchisenemers.

### **Welke van uw Belgische restaurants presteren bijzonder goed?**

Er zijn er verschillende. In België werken de vestigingen in de residentiële wijken, in de meer welgestelde gemeenten, zoals Waterloo en Wemmel, bijzonder goed. Toeristische steden zoals Brugge presteren ook uitstekend. Sommige verkooppunten in het centrum van Brussel hebben het daarentegen moeilijk: in bepaalde winkels zijn 60 tot 70% van de klanten, toeristen. De daling van het bezoekersaantal is daar onmiddellijk voelbaar.

### **Historisch gezien heeft Le Pain Quotidien zich ontwikkeld in stadscentra en in transportknooppunten zoals luchthavens. Vormt de recente opening in het Woluwe Shopping Center een keerpunt richting winkelcentra?**

We hebben hier lang over getwijfeld, aangezien winkelcentra 's ochtends laat opengaan en op zondag gesloten zijn. Onze inzet op ontbijt en brunch komt daardoor in het gedrang. Na veel rekenwerk hebben we toch de stap gezet en het werd een succes. We realiseren in zes dagen de omzet die we vroeger in zeven dagen haalden. Onze franchisenemer opent om 8 uur, de winkels pas om 10 uur. Veel gasten komen ontbijten of kopen er brood. We hebben geen algemene interesse voor winkelcentra maar dit moedigt ons aan om dit type locatie met meer aandacht te bekijken.

### **Stelt u een evolutie vast in de consumptiegewoonten?**

Ja, de consumptiegewoonten evolueren duidelijk. De markt vertraagt: hoewel het gemiddelde bonbedrag blijft stijgen, voornamelijk onder invloed van de inflatie, stagneren de transactievolumes. Dit duidt op voorzichtiger en meer doordacht gedrag. In deze context is er één consumptiemoment dat beter standhoudt dan andere: het ontbijt. Op wereldwijde schaal vertoont dit nog steeds een positieve dynamiek (+1%), terwijl de lunch met 3% daalt en het diner met 6%. Deze evolutie verklaart zich met name door een broos consumentenvertrouwen. Mensen geven tegenwoordig de voorkeur aan momenten die als toegankelijker en essentiëler worden beschouwd. Bovendien investeren de grote fastfoodketens, die traditioneel op de lunch gericht waren, nu massaal in het ontbijt, wat de strategische rol ervan bevestigt. Dat is precies het moment waarop onze kernactiviteit ligt, met een onderscheidend aanbod: gezonder

en voedzamer, gebaseerd op ambachtelijk brood, seizoensproducten en evenwichtige recepten.

### **Hoe onderscheidt Le Pain Quotidien zich van de concurrentie?**

Kwaliteit blijft onze leidraad, zonder compromissen. We kopiëren onze concurrenten niet en proberen ons concept niet te revolutioneren. We geloven dat 'Goed, evenwichtig en gezond eten' de fundamentele trend voor de komende jaren is. Als er concurrentie optreedt, reageren we met gerichte lokale acties, en dat werkt. De stabiliteit en het trouw blijven aan wie we zijn, heeft ons toegelaten om bijna 40 jaar te overbruggen.



**Als de gemiddelde besteding blijft stijgen onder invloed van de inflatie, neigen de transactievolumes te stagneren.**

### **Hoe bewaart u de Belgische identiteit van het merk, terwijl u zich aanpast aan internationale markten?**

We werken volgens een 80-20 logica: ongeveer 80% van het menu is identiek, 20% kan lokaal worden aangepast. Iconische recepten zoals de avocado toast bijvoorbeeld, moeten overal ter wereld strikt identiek zijn. Dat geldt ook voor de 'look and feel': de grote gemeenschappelijke tafel bedacht door Alain Coumont, de lederen fauteuils en bepaalde meubels, zijn must-haves. We laten wel de ruimte voor lokale verankering, zoals het aanbrennen van

muurschilderingen van een Braziliaanse kunstenaar in een winkel in Brazilië of Mexicaanse mozaïeken in Mexico. Het is deze mix van de eigen persoonlijkheid van Le Pain Quotidien en de lokale inbreng die de franchise interessant maakt.

### **Welke markten bieden vandaag het meeste groeipotentieel voor Le Pain Quotidien?**

Vandaag zijn we aanwezig in meer dan 20 landen. Voor de komende vijf jaar mikken we op een versterking van onze aanwezigheid in al bestaande markten in tegenstelling tot de inplanting op nieuwe locaties. In de Verenigde Staten hebben we een vijftigtal verkooppunten en we zouden daar willen toespitsen op de samenwerking met interessante partners. Hetzelfde geldt voor het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Markten zoals China of India spreken tot de verbeelding, de complexiteit ervan vormt echter een extra problematiek. Voorlopig blijven onze prioriteiten naast travel retail, de consolidatie van bestaande markten en

het rekruteren van sterke partners in landen waar we al aanwezig zijn.

### **Welke rol speelt technologie bij het verbeteren van de klantervaring bij Le Pain Quotidien?**

We geloven erin, maar we zijn nog niet waar we willen staan. We gaan nieuwe modellen testen zoals self-ordering en de betaling aan tafel. Wachten om te bestellen en wachten om te betalen, zijn de twee wrevels die we absoluut dienen weg te nemen. We zijn momenteel bezig met de identificatie van de meest geschikte verkooppunten voor de testing, eerder in stadscentra dan in residentiële wijken.

### **In hoeverre beïnvloeden data en artificiële intelligentie uw beslissingen?**

We zijn ervan overtuigd dat bedrijven zich steeds meer op data zullen baseren. De rekrutering van een data manager in functie

van de centralisering van onze gegevens is een eerste stap. De objectieve kennis van wat onze klanten eten, hoe we menu's kunnen optimaliseren, hoe we prijzen kunnen verfijnen is een eerste vereiste. Wat artificiële intelligentie betreft, hebben we een interne tool ontwikkeld met de naam Alain AI (een verwijzing naar oprichter Alain Coumont). Hij beoogt de listing van alle gecreëerde recepten per land sinds 1990. Concreet: stel dat een Mexicaanse franchisenemer voor een vrouwelijke doelgroep van 35 tot 45 jaar, een nieuwe salade wenst samen te stellen. Alain AI zal hem, op basis van een welbepaalde verkoopprijs en food cost, een aangepast recept voorschotelen. Als de food cost te hoog is, wordt het recept herwerkt. Het is een krachtig instrument dat we sinds 2 à 3 jaar voortdurend aanvullen. Het doel is om nog verder te gaan: een verbeterd inzicht in wat klanten eten, optimalisatie van de menukeuze en tariefcorrectie.

### **Hoe standaardiseert u de operaties terwijl u het ambachtelijke DNA behoudt?**





De franchisepartners zijn ons beste uithangbord, het DNA van het merk is inherent aan de uitbating en moet zodanig overkomen. Het behoud van een beperkte kaart is eigen aan ons concept en speelt in op de kwaliteitsperceptie. We stelden dit gevaar vast bij sommige partners toen ze hun aanbod hadden uitgebreid. De omzet steeg haast onmiddellijk bij een doordachte inperking van het aanbod. Vandaag de dag is een kleine kaart bijna een garantie voor kwaliteit op zich.

### **Als u Le Pain Quotidien vandaag zou lanceren, zou u dan met hetzelfde concept starten?**

Ik heb Le Pain Quotidien niet uitgevonden, dat was Alain Coumont. Het is onze job om het merk te laten evolueren zonder het te revolutioneren. Een bestaan van vijfendertig jaar is niet toevallig. Alain Coumont was altijd een voorloper: hij bande

frisdranken van de kaart en richtte zich op bioproducten, lang voordat dit een trend werd. Deze filosofie en de overeenkomstige veeleisendheid moeten we koesteren en verder uitbouwen.

### **Wat zorgt ervoor dat een bedrijf als Le Pain Quotidien door de tijd heen standhoudt, ondanks de hoogte- en dieptepunten?**

Alle bedrijven maken fouten. Le Pain Quotidien heeft hoogtes en laagtes gekend, het merk is er nog steeds, en dat is de essentie. Het gaat er niet om elke fout te vermijden maar om ze te herkennen en zo snel mogelijk te corrigeren. 2024 was een uitstekend jaar, 2025 bleek een goed jaar, 2026 belooft moeilijker te worden. We passen ons aan, we corrigeren, we gaan vooruit.

### **Hoe ziet u Le Pain Quotidien over tien jaar?**

We gaan beslist nog meer inzetten op de internationale toer. Travel retail is een grote ontwikkelingsas: stations, luchthavens, transportknooppunten. We hebben tot onze vreugde gemerkt dat zelfs op deze doorstroomlocaties, waar alles snel moet gaan, mensen bereid zijn te betalen voor kwaliteit. We hebben verschillende formules ontwikkeld en aangepast aan deze verkooppunten. Ondertussen boeken we de eerste, duidelijke resultaten. Dit vacuüm moeten we opvullen, ons plan is klaar, we zullen deze plek veroveren.

**Emilie Van De Poel**

# VLEUGELS VOOR JOUW ZOMER.



**NIEUW**



**Red Bull**

STIMULEERT LICHAAM EN GEEST®.



# Je gerechten op een rendabele manier bezorgen?

## ZO DOE JE DAT!

**M**eer bestellingen, maar niet per se meer winst. Maaltijdbezorging aan huis trekt veel restauranthouders aan die op zoek zijn naar extra omzet, maar het model kan de marges snel aantasten als het niet goed wordt beheerd. Hieronder leest u hoe u delivery kunt omzetten in een echte economische kans in plaats van een valstrik ...

Maaltijdbezorging aan huis is in het horecalandschap een blijver geworden. Versneld door de coronacrisis, beantwoordt het vandaag aan een steeds sterkere behoefte aan service bij een deel van de consumenten. Voor bepaalde profielen (jonge stedelingen, drukke gezinnen, thuiswerkers ...) is het een bijna onmisbare dienstverlening geworden.

In deze context beschouwen veel restauranthouders bezorging als een logisch verlengstuk van hun activiteit: een keuken die langer draait, daluren die beter worden benut en, als resultaat, extra omzet.

Toch is het starten met maaltijdbezorging geen garantie voor succes. Want hoewel de volumes weliswaar hoog kunnen zijn, is winstgevendheid allesbehalve verzekerd. Hoge commissies aan platformen, extra personeelskosten, logistieke beperkingen, investeringen in materiaal en verpakking: elke parameter weegt op de marge. Indien slecht beheerd, kan thuisbezorging contraproductief werken ...

Op een moment dat de btw op afhaalmaaltijden een twistpunt blijft, is de vraag dus niet alleen of je met bezorging

moet starten, maar vooral hoe je dat doet zonder je rentabiliteit aan te tasten.

Inzicht in de verschillende bestaande modellen, de rol van de spelers in de waardeketen en de belangrijkste succesfactoren is een onmisbare voorwaarde voordat je de stap zet. Hier vindt u alles wat u moet weten om uw delivery project tot een succes te maken ...

# 1.

## Voorzie de nodige ruimte

Het aannemen van maaltijdbezorgingen betekent in de eerste plaats dat er meer verpakkingswerk komt. Het voorzien van een specifieke zone is ten eerste aangeraden. Indien deze zo dicht mogelijk bij de keuken wordt ingericht, kan een gerecht sneller worden verpakt en blijft de kwaliteit optimaal behouden. Zorg er dan ook voor dat de verpakkingen en benodigdheden zich binnen handbereik bevinden om zo min mogelijk tijd te verspillen aan verplaatsing.

Een specifieke zone maakt het ook mogelijk om bestellingen accuraat te checken voor vertrek. Dit is allesbehalve een verwaarloosbaar detail als men beseft hoe kostelijk het herbereiden en bezorgen van een gerecht is in termen van tijd, geld, klanttevredenheid en reputatie.

Indien uw zaak daarbij over de nodige oppervlakte beschikt, is het inrichten van een wachtruimte voor bezorgers geen overbodige luxe. Dit voorkomt dat bezorgers en klanten dezelfde ruimtes delen. Klanten voelen zich namelijk gemakkelijk gestoord door de voortdurende af- en aanloop van delivery boys aan de toeg of in de onthaalruimte.

# 2.

## Anticipeer op piekmomenten

Het aanbod van maaltijden aan huis leent zich bijzonder goed tot bepaalde tijdstippen in de week, of zelfs in het jaar. In vele zaken stromen de bestellingen massaal binnen op vrijdag- en zaterdagavond – soms op zondagavond – alsook op de dag na feestdagen. De aanwerving van extra personeel in functie van deze ‘piekuren’ draagt bij tot meer efficiëntie op gebied van levertermijn en servicekwaliteit.

Indien het werkvolume het rechtvaardigt, kan men zelfs specifiek één of meerdere medewerkers toewijzen aan de voorbereiding van de afhaalbestellingen. Men kan ook besluiten om extra middelen in te zetten voor maaltijdbezorging tijdens welbepaalde periodes, bijvoorbeeld tijdens de eindejaarsfeesten of in het geval van grote sportwedstrijden op televisie.

# 3.

## Ontwerp een aangepaste kaart

In deze branche, net als in vele andere, is ‘Keep it simple’ een basisprincipe. Zeker wanneer men te maken heeft met beperkingen op het gebied van tijd en ruimte, vergroot een te groot aanbod aan gerechten het risico op fouten bij het opnemen van bestellingen of op misverstanden bij de bereiding.

In plaats van koste wat kost een ellenlange menukaart aan te houden, is het beter om de kwaliteit van de ‘afhaalgerechten’ te verzekeren, ook al betekent dit dat bepaalde gerechten enkel ter plaatse verkrijgbaar zijn. Naast de bestsellers die een vaste

waarde vormen, kan men regelmatig wijzigingen in het menu doorvoeren om de nieuwsgierigheid en de eetlust van klanten te prikkelen.

# 4.

## Houd de kwaliteit onder controle

Men dient ook te garanderen dat alle gerechten op het menu ‘take-away friendly’ zijn. Het ligt voor de hand dat de eenvoudig samen te stellen maaltijden kwalitatief dienen te blijven met een gegarandeerd behoud van consistentie en textuur, ongeacht het transport achterop een fiets of scooter. Sommige gerechten zullen gedeeltelijk aparte verpakkingen vereisen.

# 5.

## Kies je verpakkingen zorgvuldig

Het ‘uitpakken’ maakt integraal deel uit van de voldoening die de bezorging aan huis geeft. Goed gekozen verpakkingen geven de juiste indruk. Idealiter weerspiegelt de verpakking het imago van je restaurant. Meestal dankzij de aanwezigheid van de naam en/of het logo. De meest attente restauranthouders voegen een handgeschreven bedankkaartje of een “eet smakelijk”- briefje toe. Anderen, die inzetten op klantenbinding, voegen een folder of kortingsbonnen voor de volgende bestelling toe.

Met prijzen tussen 10 en 60 cent voor een frietzakje, een hamburgerdoos, sushibakjes of noedelpotjes ..., kan men de kosten voor (niet-gepersonaliseerde) verpakkingen schatten op 1 tot 3% van de prijs van een



gerecht. Dat zou de resultaten in principe niet zwaar mogen belasten. De meest nauwgezette uitbaters reserveren de duurste verpakkingen – ecologisch of premium – voor de gerechten met de hoogste marge. Als de werkruimte beperkt is, moeten deze verpakkingen ook zo ontworpen zijn dat ze niet te veel ruimte innemen. Verder is het belangrijk te vermelden dat exploitanten volgens de Europese regelgeving vanaf 2027 verplicht zijn om door hun klanten meegebrachte verpakkingen kosteloos te accepteren. Vanaf 2030 moeten zij zelf herbruikbare verpakkingsopties aanbieden.

## 6.

### Val niet in de val van afhankelijkheid van platformen

Uber Eats, Deliveroo, Takeaway ... De algoritmen van deze partners bevoordelen de restaurants die de meeste trafiek genereren. Om verzekerd te zijn van een goede positie in hun zoekresultaten, gaat minstens 30% van het bedrag van je bestellingen naar hen. Bovenop deze commissie – die naar verwachting nog zal toenemen vanwege de aangekondigde btw-verhoging – komen nog activatiekosten of een vast abonnementsstarief.

Vaak levert een bestelling via de platformen dus weinig winstmarge op. *“Drie keer minder dan een take-away die door een klant zelf wordt afgehaald”*, vertelt een friturist uit het zuiden van Brussel.

Hoewel de apps uitblinken in gebruiksgemak en het opvolgen van de bestellingen naar de klant, is het uiteindelijk beter om delivery partners te beschouwen als een nuttige extra inkomstenbron in plaats van ze tot de pijlers van je omzet te maken. *“Uiteindelijk vertegenwoordigt maaltijdbezorging slechts 5 tot 10%. Mijn trouwe klanten zijn het belangrijkste. Zij gaan niet via de platformen maar via onze eigen click & collect-site”*, legt een restauranthouder uit. Deze handelwijze geniet de voorkeur omdat het klanten ertoe aanzet om, eenmaal ter plaatse, hun bestelling aan te vullen met diverse dranken, desserts of snacks.

**Philippe Beco**

## Wat blijft er over van de dark kitchens?

Weet u nog dat er tijdens de coronamaatregelen tal van dark kitchens als paddenstoelen uit de grond schoten? Deze nieuwe soort horecagelegenheden, die volledig op bezorging zijn gebaseerd, vestigden zich vanzelfsprekend in dichtbevolkte stedelijke gebieden.

Geconfronteerd met hoge huurkosten probeerden de uitbaters, om hun marges te behouden, hun middelen zo veel mogelijk te delen, van werk- en opslagruimtes tot de aankoop van verpakkingsmateriaal. Omdat ze alleen op digitale kanalen konden rekenen om hun reputatie op te bouwen, waren ze voor een groot deel van hun omzet afhankelijk van bezorgplatformen.

Neem het voorbeeld van Casper. Deze keten van virtuele restaurants, opgericht in 2020, exploiteerde op haar hoogtepunt 11 keukens in België, Frankrijk en Nederland. Hoewel de vestigingen over een afhaaltoeg beschikten, kwam zo goed als het totaal aantal bestellingen – 90% om precies te zijn – uit handen van het trio Takeaway, Deliveroo en Uber Eats. Om het model te maximaliseren, hadden de ambitieuze oprichters het aanbod enorm uitgebreid – Italiaanse en Aziatische gerechten, burgers, tex-mex, salades ... – bereid in één enkele grootkeuken. De bedoeling om te voldoen aan de meest diverse verwachtingen veroorzaakte een explosie van groepsbestellingen vertaald in een voortdurend aangroeiend klantenbestand. In 2021 meldde Casper dan ook dat er 230.000 maaltijden waren geserveerd. Ondanks deze aanzienlijke schaalvergroting ging het bedrijf drie jaar later toch failliet, een bewijs van de kwetsbaarheid van een model dat zich al te veel baseert op take-away. Vandaag de dag is het, buiten B2B-diensten, moeilijk om nog dark kitchens te vinden in ons land (zie interview).

## Interview Amaury Marescaux

# De business van luiheid

**A**maury Marescaux is algemeen directeur van Gondola Foodservice. Als voormalig wereldwijd verantwoordelijke voor de delivery bij een vermaarde voedingsketen, adviseerde hij verschillende internationale bezorgplatformen. Hij werpt een scherpe blik op de evolutie in de sector.

### Waarom zijn de dark kitchens in België vrijwel allemaal verdwenen?

Ten eerste is het erg moeilijk om 100% digitale restaurantbranding te laten doorbreken zonder de aan een locatie gelinkte reputatie. België is ook een zeer bijzondere markt. Afhaal- of bezorgverkoop vertegenwoordigt hier amper 3% van de omzet van de restauratiesector. In Nederland stijgt dat aandeel tot 17%. In het Verenigd Koninkrijk is dat nog meer. In deze markten is er dus een grotere niche voor restauranthouders wier activiteit grotendeels op bezorging berust, maar ook, en vooral, voor de grote platformen die hen bedienen.

### Hoe zijn die verschillen te verklaren? Is er een cultureel element?

Dat kunnen we niet met zekerheid zeggen aangezien een land als Frankrijk, verder naar het zuiden, cijfers vertoont die vergelijkbaar zijn met die van Nederland. Maar we zien dat de verwachtingen van consumenten op het gebied van gemak in die landen hoger liggen dan bij ons. De grote fastfoodketens zijn er bijgevolg ook veel meer ingeburgerd. Het zijn zij bovendien die de overgrote meerderheid van de bestellingen op de platformen genereren. Een tweede element is dat het voortbestaan van het delivery model afhangt van een veeleisend publiek in zeer dichtbevolkte gebieden zoals je ze vindt in Parijs, Londen of Amsterdam en veel minder in België.

### Uber Eats, Deliveroo en Takeaway zijn nochtans aanwezig in ons land ...

In de grootste regio's is hun doel vandaag om snel een zo groot mogelijk marktaandeel te verwerven om op termijn de concurrenten uit te schakelen en zich vervolgens te verzekeren van een aanzienlijke omzet en een dito rentabiliteit. De platformen investeren zwaar om dit doel te bereiken. In Engeland worden de



bezorgkosten daarbij vaak gratis aangeboden of sterk verlaagd via kortingsbonnen of abonnementen. Ze bedragen over het algemeen één pond, oftewel iets meer dan een euro.

Op een niet-strategische markt zoals in België kan alleen een financieel evenwicht hun aanwezigheid rechtvaardigen. Dat heeft een impact op de bezorgkosten die ze aanrekenen. Deze kunnen variëren van 4,5 tot 6 euro. Tel daar een commissie van 20 tot 30% bij en je komt uit op prijzen voor maaltijden aan huis die de vraag onvermijdelijk impacteren.

### Wie zijn dan de gebruikers van deze apps?

Bezorging is een beetje de business van het gemak ... Er zijn de jonge gezinnen voor wie vooral de tijdwinst telt. De technofiele jonge stedelingen van 25 tot 35 jaar vormen een tweede trouw cliënteel. 50-plussers zijn daarentegen grotendeels afwezig op het digitale kanaal. Hun terughoudendheid markeert een duidelijke generatiekloof in voedingsgewoonten.



**Bekende smaak,  
nieuwe verpakking!**



**DEZE OOK**

**DAT IS 'M**

# Iconische sauzen Devos & Lemmens nu in een handige 1L-squeeze

Devos & Lemmens lanceert zes alom geliefde sauzen in een nieuw 1L squeeze-formaat. Het iconische Belgische sauzenmerk ontwikkelde dit specifiek voor professioneel gebruik in onder meer broodjeszaken en frituren. Een gerichte uitbreiding van het bestaande foodservicegamma, met focus op snelheid, gebruiksgemak en dagelijkse service. Bent u klaar om te knippen? Bestel alvast een gratis samplebox van 1L-squeezeformaten via de QR-code.

Devos & Lemmens is al 140 jaar een vaste waarde in Belgische huishoudens. Ook foodservice profiteert mee, dankzij een breed portfolio aan professionele formaten. Sauzen in 35 ml, 2L, 5L en 10L zijn al langer ingeburgerd binnen de sector.

Om nog beter in te spelen op specifieke gebruiksmomenten, werd het aanbod van Devos & Lemmens nu aangevuld met een 1L-squeeze-formaat, opgevat als een complementaire oplossing binnen het bestaande gamma van professionele formaten. Het ontwerp laat toe om gecontroleerd en precies te doseren, hygiënisch te werken en verspilling te beperken, wat

bijdraagt aan efficiënter en rendabeler werken tijdens de service en de afwerking van gerechten. Tegelijk versterkt de sterke merkherkenning van Devos & Lemmens het vertrouwen in de kwaliteit bij de eindklant, wat ook in foodservice een duidelijke meerwaarde vormt.

## **GELIEFDE SMAKEN, NU OOK IN 1L SQUEEZE**

Concreet brengt Devos & Lemmens vanaf april 2026 zes iconische sauzen in een handige knijpfles, onder de slogan 'Bekende smaak, nieuwe verpakking'. Het assortiment bundelt de meest herkenbare smaken van het merk en brengt ze nu ook naar foodservice in een



Dit nieuwe  
formaat draagt  
bij aan rendabeler  
werken in een  
professionele  
keuken.

formaat dat perfect aansluit bij professionele toepassingen. Dat assortiment is om van te smullen. Laten we starten met de Mayon(n)-aise Chef René: romig, vol van smaak en een multifunctionele klassieker. Black Pepper is een



**Gratis Sample  
Box? Scan de  
QR-code.**



verfijnde koude pepersaus met zwarte peper en een subtiele toets van cognac. Nog zo'n bekende smaak: Cocktail is onmiskenbaar een zachte tomatensaus met een subtiele toets van whisky. Exotischer is de Brasil, een zoete tomatensaus met ananas en een (geheime!) kruidenmix. Martino profileert zich dan weer als een pittige saus met knapperige stukjes augurk. En Devos & Lemmens Mosterd is en blijft de Belgische mosterd bij uitstek, zacht en subtiel.

Eigenlijk is veel uitleg overbodig: de sauzen vormen een veelzijdige en smaakvolle aanvulling voor uiteenlopende foodserviceconcepten. Van broodjes, snacks en frieten tot wraps, salades en brasseriegerechten zoals gegrild vlees of vis: de herkenbare smaak en constante kwaliteit passen moeiteloos binnen verschillende horecaformats, van snelle service in broodjeszaken, fastfood, fast casual, catering en foodtrucks tot bedrijfsrestaurants en klassieke horeca.

### AL 140 JAAR DE SMAAKSENSATIE VOOR ELKE GENERATIE

Het is een bijzonder jaar voor Devos & Lemmens. Opgericht in 1886 groeide het merk uit tot een vaste waarde in de Belgische keuken en droeg het generaties lang bij aan de smaakbeleving van consumenten.

Het jubileum vormt geen directe aanleiding voor de lancering van het 1L-formaat, maar deze uitbreiding van het aanbod onderstreept wel het

verhaal van ervaring, expertise en continuïteit, ook binnen foodservice. Devos & Lemmens maakt zoals bekend deel uit van GBfoods Belgium, naast andere bekende merken als Aïki, Royco, Liebig en Lacroix. GBfoods combineert internationale expertise met sterke lokale verankering en ontwikkelt smaakvolle, kwalitatieve oplossingen voor zowel retail als foodservice.

### INSPIRATIEPLATFORM EN RECEPTEN

Samen met het nieuwe 1L-formaat werkt Devos & Lemmens aan een nieuw online inspiratieplatform voor foodserviceprofessionals. Het platform zal ideeën

voor recepten en allerhande toepassingen bundelen en professionals ondersteunen bij het creatief inzetten van de sauzen, het hele jaar door.

Met de recepten op dit inspiratieplatform verras je je klanten op positieve wijze! Broodjeszaken kunnen klanten verleiden met een belegd broodje Kip Cocktail of Kip Brasil à la Devos & Lemmens, of met een belegd broodje Walnoot wonder. Frituren kunnen uitpakken met de spectaculaire Loaded fries Black Pepper bacon. En horecazaken scoren met een smeùige Burger Mosterd & vleeskroket of een belegd broodje Rosbief martino.

### WAAROM EEN SQUEEZE-FORMAAT VAN ÉÉN LITER?

Bij de ontwikkeling van het nieuwe 1L-squeezeformaat vertrok Devos & Lemmens vanuit de praktijk. Het merk voerde kwalitatief gebruikersonderzoek bij broodjeszaken, om het ontwerp van de fles verder te verfijnen en optimaal af te stemmen op dagelijkse service-momenten.

Die inzichten resulteerden in een verpakkingsvorm die perfect inspeelt op de noden van foodserviceprofessionals, met duidelijke voordelen op het vlak van:

- snelle service
- gecontroleerde en consistente dosering
- hygiënisch en proper werken
- beperking van verspilling



**DAT IS 'M**





FRITAPAPA

| MEDE-OPRICHTER  
VAN FRITAPAPA

# *Julien Abbras*

*Productinnovatie, franchises, digitalisering:*

# Fritapapa zet alles op alles

**Aan het hoofd van de frituurketen, samen met zijn vennoot Pierre Artuso, blikt Julien Abras terug op de indrukwekkende ontwikkeling van zijn keten Fritapapa en legt hij het businessmodel en de ambities uit.**

**J**e moet het maar durven: in België een frituurketen uitbouwen terwijl je op bijna elke straathoek al een frietkot vindt. Het begon in 2016 in Charleroi. Vandaag, tien jaar later, staan Pierre Artuso en Julien Abras aan de leiding van Fritapapa, dat betekent, 20 vestigingen, 350 medewerkers en een omzet van 15 miljoen euro dankzij ongeveer 1,2 miljoen klanten per jaar. Een leuke ontmoeting met Julien Abras.

**GONDOLA FOODSERVICE: Wat was jullie traject, van u en Pierre, voordat jullie in de frietindustrie stapten?**

**JULIEN ABRAS:** Ikzelf heb altijd dicht bij de voedingssector gestaan. Na mijn middelbare studies ben ik direct als zelfstandige begonnen en heb ik in verschillende zaken gewerkt: van het beheer van een tankstation tot het familiale

zalmrookbedrijf. Ik opende een lunchzaak met delicatessen in het centrum van Charleroi en was zelfs actief in de verkoop van kaviaar. Pierre was studentikozer dan ik. Hij behaalde zijn diploma aan de Solvay Management School voordat hij startte als makelaar in kredietverzekeringen. Hij zag zichzelf echter geen carrière maken in een grote bank of onderneming.

## **EEN FRIET DIE SUCCESVOL WORDT IN CHARLEROI**

**Hoe is het avontuur van Fritapapa begonnen?**

Onze roots in Charleroi en een gedeelde passie voor frietkoten brachten ons samen. We hadden ons voorgenomen om er elke week een andere te bezoeken. Toen we beseften dat er maar heel weinig waren ontworpen volgens een sterk concept,

zeiden we tegen elkaar: als we ooit een goede locatie vinden, investeren we in een frituur die bij ons past, zonder daarom onze respectievelijke activiteiten stop te zetten. We openden ons eerste verkooppunt in Marcinelle, met innovatieve ideeën, maar zonder dat iemand van het team wist hoe je een friet moest bakken. Het resultaat: we stelden meer mensen teleur dan dat we klanten bij kregen, in een regio waar de concurrentie moordend was. Zonder financiële reserve zaten we dicht bij een totale betalingsstop. Het scheelde niet veel of we hadden alles opgegeven.

**Maar u hield vol.**

Toen onze andere activiteiten ook in zwaar weer terechtkwamen, besloten we meer tijd aan het Fritapapa-project te besteden om echte vooruitgang te boeken. Het element dat alles in een stroomversnelling bracht, was een aanbesteding om een beschikbare ruimte over te nemen op de luchthaven van



Charleroi. We hebben een paar nachtjes doorgewerkt om ons dossier voor elkaar te krijgen en haalden, tot onze allergrootste verbazing, de markt binnen. In de maanden na de opening was het succes zo groot dat we ons hoofd gemakkelijk boven water konden houden. Het moedigde ons aan om het concept verder te ontwikkelen en nieuwe locaties te openen. Vermits we uit verschillende sectoren kwamen, konden we met een frisse blik naar een zeer traditionele wereld kijken, of het nu ging om leveranciersbeheer, werkmethode of commerciële ontwikkeling. Toen we een derde verkooppunt openden in Lodelinsart, stroomden de aanvragen van frituristen binnen, of we hun handelsfonds wilden overnemen ...

### **Wat vertegenwoordigt Fritapapa vandaag?**

We zijn via eigen filialen in België enorm gegroeid en willen in die vorm doorgaan zolang het mogelijk is, maar niet uitsluitend. We tellen vandaag 20 verkooppunten en mikken op het dubbele tegen 2030. Waar mogelijk, kopen we het betrokken gebouw. We hebben wel besloten geen handelsfondsen meer over te nemen, ons merk is inmiddels bekend genoeg om elk nieuw verkooppunt relatief snel te laten renderen.

### **Na 10 jaar bestaan bent u begonnen met uitbreiding via franchise. Waarom die keuze?**

Aanvankelijk hadden we deze oplossing alleen bestudeerd voor internationale uitbreiding via master-franchisenemers. We

krijgen immers al drie jaar veel aanvragen om frituren te openen in het buitenland, ook op exotische bestemmingen. Na overleg met consultants dachten we dat het een goede optie was om de eigen groei aan te vullen met franchise. We rekenen immers sterk op franchisenemers, die zich zowel fysiek als financieel investeren, om ons verder uit te dagen en ons te helpen verder te evolueren.

### **Hoe ziet u die uitrol voor u?**

Het is duidelijk dat een franchise ons, in bepaalde zones waar we al sterk aanwezig

zijn, zoals in het centrum of in Charleroi, alleen maar de das kan omdoen. We mikken dus op regio's die we minder goed kennen en waar de consumptiegewoonten eventueel anders zijn. In Vlaanderen, bijvoorbeeld, leunt het type frituur meer aan bij een klein restaurant.

### **Betekent dit dat de franchisenemers veel vrijheid krijgen?**

Om eerlijk te zijn: ons model is contractueel volledig vergrendeld. De voordeligste inkooprijzen vereisen een minimum schaalgrootte, zodoende moeten overal dezelfde producten naar voren worden geschoven. We willen dat de klantervaring in al onze verkooppunten dezelfde is. Wij nemen de opleiding en de opvolging van A tot Z voor onze rekening en we hebben een gecentraliseerd systeem opgezet. Boekhouding, marketing, HR, voedselveiligheid, R&D en zelfs mystery



**Onze prijzen liggen in het hogere segment, omdat onze kwaliteit van service en informatie naar waarde wordt geschat.**

shopping worden door ons beheerd zodat iedereen dezelfde taal spreekt. We verwachten van franchisenemers dat ze ons duidelijk laten weten wat er in de dagelijkse praktijk wel en niet werkt. Het doel is om samen ons concept te verbeteren, zonder het DNA ervan te veranderen.

### **Hoe selecteert u een franchisenemer?**

Het eerste criterium is het vermogen tot cofinanciering. Een ander belangrijk element bij de beoordeling van de 250 kandidaturen,

die we tot nu toe hebben ontvangen, was de aanwezigheid van de projectleider ter plaatse. Dossiers waarin die laatste zich verbindt tot een aanwezigheid van slechts enkele uren per week, worden afgewezen. Het beheer en de motivatie van het team is namelijk een cruciale factor. We weten dat friturist een zwaar beroep is dat niet veel mensen doet dromen ... behalve mij misschien.

### **Hoopt u dat franchises uw rentabiliteit verhogen?**

Door zijn motivatie ben ik ervan overtuigd dat een franchisenemer een betere omzet zal behalen dan een filiaal. Bovendien kan de rentabiliteit op een vergelijkbare basis worden opgebouwd. De franchisenemer koopt namelijk rechtstreeks bij onze leveranciers tegen dezelfde, onderhandelde prijs voor de hele groep. We willen geen aankoopcentrale worden die een marge neemt op elke levering. Dat lijkt economisch gezien misschien vreemd want de vermenigvuldiging van franchises zal ons niet direct veel rijker maken. Het is echter een strategische keuze die de merkontwikkeling op een intelligente wijze zal beïnvloeden. Dat is wat mij betreft, veel waardevoller.

### **Wat is de ideale vestigingsplaats?**

We werken op basis van onze ervaring en met gegevens van een geoconsultingbedrijf om de 'white spots' te identificeren. Criteria die meespelen zijn bevolkingsdichtheid, verkeersdrukte, parkeergelegenheid en natuurlijk de concurrentie. Bedenk dat er 4.600 frituren zijn in België. Een hoog inkomensniveau is daarentegen geen criterium – misschien zelfs het omgekeerde – aangezien de frituur voor de meer bescheiden inkomens vergelijkbaar is met een restaurantbezoek.

### **A priori zou je kunnen denken dat frituren allemaal dezelfde producten verkopen. Hoe positioneer je een nieuwe keten?**

Vaste klanten zijn juist zeer veeleisend en kunnen een frituur die hen teleurstelt snel links laten liggen. We hebben niet geprobeerd te concurreren met de premium burgerketens, die erg goed maar ook erg duur zijn. We zijn in de niche van de friet gebleven, we willen die niet veranderen maar wel oppoetsen en activeren. Zo zijn we onze producten al snel anders gaan sourcen. Onze bieren worden 'op maat' gebrouwen in de buurt van Thorembais. Ons 'puur rundvlees' van het Limousin-ras komt uit Mettet. Sommige van onze sauzen, die ook speciaal voor ons zijn ontwikkeld, worden verkocht in de supermarkt. En we werken aan nieuwe versies die binnenkort uitkomen.

### **Is het door deze 'productdynamiek' dat u de bezoekersfrequentie van uw klanten verhoogt?**

We proberen inderdaad herhaalbezoeken te genereren door ons te onderscheiden met producten, maar ook via aanbiedingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door animo te creëren rond verschillende tijdelijke promoties per maand of via seizoensgebonden burgers die iets verfijnder zijn. Het is de bedoeling om het cliënteel te vernieuwen zonder de eerdere klanten te verliezen.

### **Waarom is dat een uitdaging?**

We moeten eerlijk zijn: de klassieke frituurklant is conservatief en zal bij elk bezoek meestal hetzelfde bestellen. Bovendien heeft elke regio zijn eigen frietcultuur en daar moet je attent voor zijn. De top

5 van sauzen varieert bijvoorbeeld. Terwijl ketchup en mayonaise – en in mindere mate andalouse en brazil – overal te vinden zijn, zul je in Charleroi geen tartaarsaus vinden, terwijl de 'tomate grecque' daar een hit is. In de regio Namen houdt men meer van sauzen op basis van kaas dan elders. In Brabant vind je vaak sauzen geïnspireerd op Joppie, een recept van Nederlandse oorsprong waar Vlamingen dol op zijn. Tot slot, als we nieuwe producten aanbieden, waken we erover dat we geen enkele frituurklassieker verwaarlozen. Een ontbrekende snack in je vitrine kan je snel tientallen negatieve reacties op sociale media opleveren.

### **Is het digitale kanaal belangrijk voor u?**

Naast onze webshop hebben we onze eigen bestelapp ontwikkeld. We hebben ook sterke partnerschappen met leveranciers, met name Uber Eats. We hebben ook handige





bestelzuilen geïnstalleerd voor klanten die naar de verkooppunten komen. Dit alles maakt deel uit van de globale klantervaring die we willen creëren. Met alle respect voor de verhoudingen: het uiteindelijke doel is, dat onze klanten, net zoals ze zeggen: ‘We gaan naar de Quick of de McDo’, ook zeggen: ‘We gaan naar de Fritapapa’ als ze frietjes willen eten.

### **Hoe zit het met uw prijsstrategie?**

We proberen ons niet te positioneren als een premium speler waar de prijs van een pak friet aanzienlijk hoger ligt dan elders. Dat gezegd zijnde, onze prijzen liggen in het hogere gemiddelde, het is de reflectie van onze kwaliteit, van service en innovatie, die gewaardeerd moet worden. De prijs van een pak friet is in al onze verkooppunten uiteraard gelijk.

### **Een woord over de aankoop van aardappelen, uw belangrijkste grondstof?**

In principe gebruiken we het hele jaar door alleen bintjes. In het geval van een slechte oogst worden ze voor maximaal enkele weken vervangen. Wij zijn de enigen die met onze leveranciers contracten kunnen afsluiten voor jaarvolumes. Omdat we goed op de hoogte zijn van de koersen, stelt dit ons in staat de kosten te voorzien en de prijzen aan te passen. Deze marktpositie zorgt ervoor dat wanneer wij onze prijzen verhogen, onze concurrenten de neiging hebben te volgen. We vragen onze leverancier om baktijdtesten te doen alvorens we verifiëren met onze eigen friteuses die in alle verkooppunten identiek zijn. Het doel is om overal en altijd een uniforme kwaliteit te behouden.

### **Speelt dit schaafeffect ook bij andere aankopen?**

Inderdaad, we onderhandelen ook grote volumes met onze sauzenleverancier, die inmiddels ook onze leverancier van bakvet is geworden. We hebben overigens met hem samen een specifiek product ontwikkeld met het label ‘Fritapapa’, het specificeert de smaak van onze frieten en het zal binnenkort beschikbaar zijn.

### **De frituursector is zeer energie-intensief. Hoe beheerst u die kosten?**

Tien jaar geleden was dat geen thema. Sinds de oorlog in Oekraïne is de energiekost fenomenaal geëxplodeerd en is het een doorslaggevend element geworden in de balans. De energiepost is nu even belangrijk als de huurprijs. Onze friteuses werken op gas en onze koelcellen op elektriciteit. We werken dus met dienstverleners die voor ons de beste jaarcontracten zoeken. Ook hier hebben we maximale voorspelbaarheid nodig om onze berekeningen te maken en zo een betrouwbaar

businessplan aan onze kandidaat-franchisenemers voor te leggen.

### **Welke andere aspecten van het beheer kunnen door uw omvang worden geoptimaliseerd?**

We hebben zojuist onze grootste investering sinds tien jaar gedaan, in een eigen ERP-systeem. Een magisch instrument voor de aansturing van de verkooppunten. Boekhouding, planning, de top 5 en flop 5 van producten, rentabiliteitsberekening, benchmarking ... We kunnen ons personeel en onze franchisenemers een compleet dashboard van hun activiteiten bieden. Op basis van onze vroegere gegevens zal deze software hen in staat stellen hun planning zo te organiseren dat ze de best mogelijke rentabiliteit per uur behalen in functie van de teams waarover ze beschikken. Vandaag bezoek ik nog steeds al onze verkooppunten en ik heb natuurlijk mijn eigen ervaring en gevoel. We rekenen echter wel op de technologie om ons meer objectieve informatie en specifieke data van het terrein te bezorgen. Dit zal ons in staat stellen het model verder te optimaliseren.

**Philippe Beco**

## **FRITAPAPA IN CIJFERS**

- 20 verkooppunten
- Iets meer dan 15 miljoen euro jaarmzet
- Meer dan 50.000 volgers op sociale media
- 1,2 miljoen geserveerde klanten per jaar
- Meer dan 1 miljoen pakken friet en 1.225.000 burgers per jaar
- 1 miljoen verkochte potjes saus per jaar
- Een gemiddeld besteed bedrag van ongeveer 20 euro



# LABELING-OPLOSSINGEN VOOR QUICK SERVICE RESTAURANTS

In een Quick Service Restaurant (QSR) draait alles om snelheid én nauwkeurigheid. Een verkeerde bestelling terugsturen kost tijd, geld en klanten. Belux-Mondial levert labeling-oplossingen waarmee uw keukenteam orders sneller samenstelt, fouten vermijdt en de klant aan de toonbank, drive-thru of bezorgdeur altijd de juiste bestelling krijgt. Ons serviceteam staat paraat om u te begeleiden bij de juiste keuze.

## Voor elke uitdaging in uw QSR het juiste label

### Linerless labels - MAXStick

MAXStick-labels plakken op elke ondergrond zonder lijmresten: op cups, dozen, zakken of bakken. Ideaal om bestellingen te identificeren, ingrediënten aan te duiden of orders samen te stellen. Omdat MAXStick rollen geen rugpapier hebben, bevat elke rol 40% meer lengtemeters dan een klassieke labelrol. De belijming op waterbasis is phenol safe en voedselveilig, en maakt van MAXStick de enige linerless rol die 100% recycleerbaar en composteerbaar is.

### Kioskrollen

Kassarollen, kioskrollen en betaal-terminalrollen voor een vlotte zelfservice.

### THT-labels

'Tenminste Houdbaar Tot-labels' voor bereide gerechten, sauzen en ingrediënten. Vochtbestendig, koudbestendig, HACCP-conform en Phenol Safe.

### Sluitlabels

Uw verpakking veilig en professioneel afgesloten, met uw huisstijl.

**BENIEUWD WAT  
BELUX-MONDIAL  
VOOR UW QSR KAN  
BETEKENEN?**

SCAN DE QR-CODE  
EN ONTDEK AL  
ONZE LABELING-  
OPLOSSINGEN.



Om de strijd aan te gaan met klanten die besluiten niet op te dagen zonder de moeite te nemen om te annuleren, deelt Matthieu Léonard, voorzitter van Horeca Brussels, zijn waardevolle adviezen.



## RESTAURANTS

# 5 oplossingen om no-shows te vermijden

**N**o-show is een fenomeen dat een directe impact heeft op de rentabiliteit van restaurants. Volgens Matthieu Léonard, oprichter-bestuurder van verschillende zaken in de hoofdstad, is dit probleem noch nieuw, noch conjunctureel. *“Er wordt elk jaar in de pers over gesproken. Dit is geen trend die vanzelf zal verdwijnen. Op sommige avonden kan de no-show oplopen tot 10%. Dit is geen officieel cijfer maar een terugkerende*

*vaststelling op het terrein”*, vertrouwt hij ons toe in zijn hoedanigheid als voorzitter van de Brusselse horecafederatie.

De digitalisering van reservaties, de snelheid van de klik en de depersonalisering van de relatie hebben risicogedrag zelfs vergemakkelijkt. *“Het is eenvoudiger om een restauranthouder die je nog nooit gezien hebt, in de steek te laten, dan te annuleren bij iemand die je aan de telefoon*

*hebt gesproken.”* Gelukkig bestaan er oplossingen.

### DE BANKWAARBORG, EEN ONVERMIJDELIJKE EVOLUTIE

Lange tijd was de bankwaarborg (het achterlaten van kredietkaartgegevens)

voorbehouden aan de haute cuisine. Reeds breed verankerd in Angelsaksische landen, democratiseert het systeem stilaan. *“Er is geen enkele reden waarom een restaurant met een gemiddeld besteed bedrag van 20 euro lijdzaam moet toezien, terwijl een restaurant, met een gemiddeld besteed bedrag van 150 euro, zich een bankwaarborg wel mag veroorloven.”* Als kleine zaken nog aarzelen, is dat vaak uit vrees om klanten af te schrikken. *“Men hoeft zich niet te schamen om zijn brood te verdienen. De minste verplichting is te verwittigen”*, stelt Matthieu Léonard.

Volgens hem moet er een economische logica worden gehanteerd. Het komt erop aan te redeneren in vaste kosten. Dat betekent: de personeelskost per shift te berekenen, deze te delen door het aantal couverts en zo een bedrag per persoon vast te leggen voor de waarborg. *“De goederen zijn variabel, het personeel is dat niet. Personeel kost vandaag 30% meer dan vier jaar geleden.”*

## SHIFTS OPSPLITSEN OM DE IMPACT TE BEPERKEN

In Brussel is de dubbele (of zelfs drievoudige) shift de afgelopen jaren de norm geworden. *“Toen we bij CoinCoin met de dubbele shift begonnen, keek men ons raar aan. Vandaag is het schering en inslag. Zonder deze maatregel zouden we het niet redden.”* In kleine zalen is de impact van een no-show onmiddellijk voelbaar. *“Op 38 couverts wegen vier no-shows zwaar door.”* Het opsplitsen van de diensten laat toe om de lasten te spreiden en onvoorziene afwezigheden gemakkelijker op te vangen, zo raadt hij aan.

## RISICOKLANTEN IDENTIFICEREN VIA PLATFORMEN

Vandaag gebeurt bijna 90% van de reservaties online via platformen, zoals Zenchef, die restauranthouders inzicht geven in de historiek van het gedrag van

klanten. *“Zo kunnen we zien of een klant al meerdere no-shows op zijn naam heeft staan.”*

Na twee of drie herhaalde afwezigheden kiezen sommige restauranthouders ervoor om een nieuwe reservatie te weigeren of een herbevestiging te eisen. Dit is een strategisch instrument geworden, in het bijzonder voor zaken met een beperkte capaciteit.

## DE BEVESTIGINGSMAIL OM TE SENSIBILISEREN

Het versturen van een bevestigingsmail de dag voordien lost het probleem niet volledig op maar vermindert het wel. *“Het herinnert de klant eraan dat hij gereserveerd heeft en dat het restaurant op hem rekt om de zaak te doen draaien.”*

Hoewel dit proces geautomatiseerd wordt door reservatieplatformen en soms als opdringerig kan worden ervaren, draagt het bij aan een vorm van sensibilisering en beperkt het vergetelheden of opportunistische dubbele reservaties.

## OVERBOEKING EN MAXIMALE REACTIVITEIT

Net als in de luchtvaart passen sommige restauranthouders een gecontroleerde overboeking toe. *“Wanneer men weet dat afwezigheden statistisch gezien onvermijdelijk zijn, is dit type praktijk niet verwonderlijk.”* Overboeking vereist echter een goede kennis van de eigen no-show-ratio om te vermijden dat men met een capaciteitsprobleem in de zaal komt te zitten.

Omdat no-shows onvermijdelijker lijken dan ooit, ondanks de maatregelen die restauranthouders nemen, haalt Matthieu



**Matthieu Léonard**  
Horeca Brussels

Léonard een effectieve methode aan om de schade te beperken, de reactiviteit. *“Communiceren op sociale media, in geval er een plaats vrijkomt, laat toe om een annulatie op te vangen. Men hoeft daar geen schroom voor te hebben. De schande ligt in de no-show.”*

Voor de voorzitter van Horeca Brussels zal de strijd tegen no-shows zowel via tools als via een mentaliteitswijziging verlopen. *“Men moet zich niet ongemakkelijk voelen om de gast eraan te herinneren dat annuleren of verwittigen deel uitmaakt van de elementaire beleefdheidsregels.”* Een boodschap die steeds vaker wordt uitgedragen in een sector onder druk, waar elk couvert telt.

**Emilie Van De Poel**

# Hoe een 70 jaar oude keten bij de tijd kan blijven

**G**econfronteerd met de afname van zijn historisch marktaandeel en de toegenomen concurrentie in het segment van fast casual, heeft de Belgische groep voor 'ontspannen restauratie' zijn driejarig herstelplan (2025-2027) geofficialiseerd. De concrete realisatie van het nieuwe concept is een feit: het eerste Colmar Restaurant & Buffet van België opende zijn deuren in Oostakker. Gaat het om een zeer oppervlakkige opknapbeurt van de gevel of om een even ingrijpende als ambitieuze structurele verbouwing?

*“De herlancering is geen eenvoudige cosmetische restyling maar een integrale transformatie van het merk, het concept en de beleving.”* Door in het persbericht al bij de eerste woorden te verduidelijken wat het project niet is – namelijk een loutere opknapbeurt – lijkt Colmar een defensieve houding aan te nemen die als een impliciete bekentenis klinkt. De onthulling van het nieuwe concept verbergt een dwingende noodzaak, het gaat om het voortbestaan van een verouderend handelsmerk, van een historische succesformule, waarvan het klantenbestand voortdurend inkrimpt ...

Ondanks een omzet van bijna 35 miljoen euro over het afgelopen boekjaar, sloot Colmar NV het derde opeenvolgende jaar met verlies af. De laatste jaarrekening vertoonde een achteruitgang van meer dan één miljoen euro. Het consortium moest vorige maand maart zijn restaurant in Aartselaar sluiten, in april gevolgd door de Crocodile in Massy. Dringende beslissingen aangaande de strategische herstructurering van de activiteiten waren onontkoombaar. Een grondige sanering om de achterhaalde exploitatie te optimaliseren in functie van een gunstig financieel resultaat, diende zich aan.

De raad van bestuur maakt zich geen zorgen over de financiële gezondheid van de onderneming, het eigen vermogen wordt als solide beschouwd, de liquiditeit als voldoende en de vastgoedportefeuille, indien nodig mobiliseerbaar, als aanzienlijk. Het beheer erkent wel de toenemende bezorgdheid van de directie over de negatieve ontwikkelingen van de afgelopen jaren, met name de gevolgen van de coronacrisis en de veranderende tendensen in de horecasector. *“Een adequate reactie vanwege de Groep Colmar bleef hierbij grotendeels uit.”*

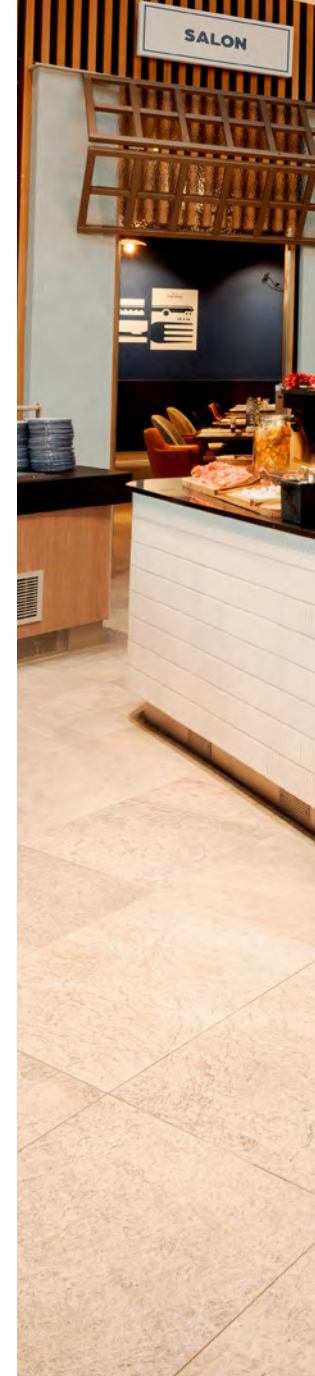
Onder leiding van David Van den Weghe, de nieuwe CEO, stelt het familiebedrijf in drie jaar tijd zeven miljoen euro ter beschikking. De grondige renovatie van de 20 vestigingen, met een gemiddeld budget van 350.000 euro per locatie, belooft echter geen sinecure te worden.

## EEN NOODZAAK TOT VERJONGING

De keten, opgericht in 1957, exploiteert in België 5 vestigingen onder de merknaam Colmar en in Frankrijk 15 onder de merknaam Crocodile. Ondanks een jaarlijks bezoekersaantal van 1,5 miljoen klanten had het historische model van het 'all-you-can-eat-buffet' zeker een herziening nodig om de nieuwe doelgroep van millennials en jonge gezinnen te bereiken, hun consumptiegewoonten zijn vooral sinds de pandemie onvoorzienbaar geëvolueerd.

Toegegeven, met de komst van David Van den Weghe, de derde generatie binnen de familiegroep,

David Van den Weghe  
Colmar





## Een echte herpositionering om het imago van “alledaagse kantine” weg te werken.

verwachte de markt misschien een transformatiemandaat volgens de volksspreuk ‘nieuwe meester, nieuwe wetten’. *“Als CEO is het mijn ambitie om onze troeven nog zichtbaarder en tastbaarder te maken. We versterken de band met onze klanten, we houden onze beloften van kwaliteit en gastvrijheid meer dan ooit in ere en zowel onze presentatie als onze communicatie krijgen een diepgaande facelift”*, aldus Van den Weghe.

De heropeningen van de vestigingen in Oostakker (Gent) op 4 december en in Antwerpen op 17 december dienen dan ook als uitstalraam. De totale make-over zou verder gaan, voorbij de uiterlijke, sensorische ervaring, naar een ware herpositionering met de modernisering van het klantentraject (design, doorstroming) als centraal thema. De bedoeling: het imago van de ‘alledaagse kantine’, typisch voor het merk, weg te vagen.

### OPTIMALISATIE VAN HET OPERATIONELE MODEL

Op industrieel vlak handhaaft de groep zijn strategie van verticale integratie, een troef voor het kostenplaatje. De productie blijft geconcentreerd in Oudenaarde, waar de R&D-afdeling en de centrale keuken de recepten ontwikkelen en standaardiseren voor het volledige Frans-Belgische netwerk. Dit gecentraliseerde model stelt de groep in



staat om de uniformiteit van de producten op de twee markten te garanderen en zo de competitieve prijzen te behouden dankzij schaalvoordelen, die essentieel zijn om de ‘toegankelijke’ positionering te vrijwaren. Deze veralgemeende structuur vereenvoudigt tevens de operationele organisatie in de restaurants, wat de schaarste aan geschoold keukenpersoneel enigszins verhelpt.

Met zeven miljoen euro, gespreid over twee jaar en twintig vestigingen, lijkt het budget realistisch voor de rebranding (decoratie, meubilair, klantentraject) maar wellicht aan de krappe kant voor structurele wijzigingen. Noteer dat vanaf half 2025 alle restaurants hun buffet op gloednieuwe koeltogen uitstalden. Gesterkt door zijn familiale identiteit heeft Colmar er ook zorg voor gedragen om alle kidscorners volledig te vernieuwen met interactief wandmeubilair en een leuke grijpmachine voor een cadeautje bij vertrek.

Tegelijkertijd heeft de Colmar-groep, met de hulp van onder meer het Franse strategiebureau Gira – specialist in de markt van voedselconsumptie buitenshuis – een diepgaande herpositionering uitgevoerd, gebaseerd op klantenbevestigingen en marktanalyses. Er wordt wel degelijk gewerkt aan de voeding, de menustructuur, de prijsstelling en de globale beleving.

*“De horeca zet zijn transformatie in een razendsnel tempo voort. Een verandering die sommige restaurateurs verlamt ... en de wendbaarheid van anderen onthult. Vandaag is aanpassen geen optie meer, het is een kwestie van overleven. Verandering is evenwel nooit natuurlijk of comfortabel. David Van den Weghe en Devigné Van den Weghe (COO*

*van Colmar, n.v.d.r.) hebben de moed gehad om de transformatie te omarmen”, benadrukte Bernard Boutboul, voorzitter van Gira.*

## “DE ONDERNEMING OPNIEUW RELEVANT MAKEN”

In een markt waar de buffetformule aan belang inboet, wil Colmar moderniseren zonder zijn model opnieuw uit te vinden. Sinds 2024 is het managementteam aan de slag met het testen van werkwijzes om nieuwe klanten aan te trekken en tegelijkertijd de afwezige klanten terug te winnen. De uiteindelijke doelstelling om zowel jongeren, jonge koppels, gezinnen als collega’s aan te spreken, terwijl men consistent is ten opzichte van de verschillende generaties, blijft een commerciële uitdaging. Iedereen tevredenstellen riskeert de positionering te verzwakken. Is de directie erin geslaagd om een duidelijke visie uit te werken die *“de onderneming opnieuw op de kaart zet”*? (om de woorden van de raad van bestuur te gebruiken).

*“Het staat vast dat een familierestaurant in het middensegment op de Vlaamse en Noord-Franse markt een bestaansreden heeft en dat Colmar/Crocodile dit kan bereiken door een passende herpositionering en verjonging”,* onderstrepen de bestuurders. De vernieuwde Colmar-formule zou met zachte hand een

lichte verschuiving naar het hogere segment doorvoeren, zoals toespelingen op ‘modern design’, nieuwe recepten en ‘signature dishes’ doen vermoeden. Dit zou wijzen op een ‘value-for-money’- in plaats van een ‘low cost’-concept. Een upgrade van het aanbod dient alleszins om van een ‘cheap’ imago naar een gevestigde waarde met een excellente ‘prijs-kwaliteitsverhouding’ te gaan.

Gezien de capex voor renovatie geeft het strategisch plan voorrang aan de rentabiliteit van het bestaande consortium boven onmiddellijke externe groei. David Van den Weghe bevestigde dat elke verdere territoriale uitbreiding afhankelijk is van de stabilisatie en het commerciële succes van dit nieuwe concept. De volledige uitrol wordt tegen eind 2027 verwacht.

Het succes van dit plan zal uiteraard afhangen van het vermogen van de groep om deze investeringen effectief in reële winst om te zetten. De bewerkstelling van een toename van de bezoekersfrequentie dankzij een vergrote aantrekkingskracht bij de doelgroepen en de realisatie van operationele uitmuntendheid in een structureel veeleisend model zijn de pilaren voor een nieuw toekomstbeeld. De opeenvolgende renovaties in Frankrijk – de eerste Crocodile van de nieuwe generatie opende in oktober in Tourcoing – en de volgende maandresultaten zullen ons toelaten de impact van deze strategie te evalueren.

**François Remy**



# Een teveel aan resto's doodt de resto's

België vormt een uitzondering in Europa met een van de dichtste horecanetwerken van het continent. Dit bijzonder fijnmazige netwerk ligt aan de basis van een ambigue situatie: het garandeert een uitzonderlijke toegankelijkheid en stimuleert het bezoek maar zorgt tegelijkertijd voor een haast onhoudbare concurrentie.

**E**en unieke dichtheid in Europa. De Belgische markt telt gemiddeld 1,18 restaurants per vierkante kilometer, zo blijkt uit gegevens van Gondola Foodservice. Het contrast met onze burens is treffend: terwijl dit cijfer in Nederland iets lager ligt (1,08), daalt het naar 0,72 in Frankrijk en zakt het tot 0,28 in Duitsland. Het is in Brussel dat deze maximale dichtheid op de top gedreven wordt.

Met 31,8 zaken per vierkante kilometer vertoont de hoofdstad een van de hoogste percentages van Europa. Deze verzadiging getuigt van een levendige culinaire traditie maar onthult ook een extreme fragmentatie van de markt.

Op deze beperkte ruimte strijden een veelvoud aan spelers om de gunst van de klant, wat tot een haast moordende

concurrentie leidt. Het economische gevolg is een onverwijld constante druk op de marges en een vaak preciaire rentabiliteit, onmiskenbaar uitgetekend in de globale prestaties van de sector.

## ONDANKS ALLES, TOCH EEN AANHOUDEND CLIËNTEEL

Tegenover dit overvloedige aanbod blijft de vraag solide: 52% van de Belgen bezoekt minstens één keer per maand een restaurant. Deze regelmaat stijgt tot 67% in Brussel, een significant verschil van 15% ten opzichte van het nationale gemiddelde. Aan het andere uiteinde van het spectrum verklaart slechts 10% van de ondervraagden, volgens onze partner Sirius Insight, nooit buitenshuis te eten.

In België vertegenwoordigt de traditionele restauratie, ondanks de algemene indruk van een onverbiddelijke 'fastfoodisatie', dankzij een dicht netwerk van onafhankelijke zaken, nog steeds een kleine 80% van de markt. Het effect van dit enorme horeca-aanbod manifesteert zich in onhaalbare marges en vaak een preciaire winst, een onvermijdelijke domper op het enthousiasme van de uitbaters.

## KWETSBAAR VOOR SCHOKKEN

De Belgische horecasector balanceert als een koorddanser boven een wild economisch landschap. De zaken vertoonden een operationele rentabiliteit van 5,3% in 2023, volgens de meest recente, afgesloten resultaten, ontcijferd door onze gezamenlijke

analyse met GraydonCreditSafe. Een score die aanzienlijk lager blijft dan de vork die op wereldniveau wordt waargenomen (van 7 tot 22%).

*“Nog verontrustender is dat bijna 27% van de Belgische zaken een negatieve cashflow vertoont. Concreet betekent dit dat meer dan een kwart van de sector met verlies draait. Deze structurele kwetsbaarheid maakt de gehele horecaketten bijzonder gevoelig voor schokken, of deze nu sanitair of economisch van aard zijn, al dan niet gerelateerd aan inflatie”,* legt Amaury Marescaux, CEO van Gondola Foodservice, uit.

## EEN SECUNDAIRE MAAR VITALE ROL

Het overaanbod verklaart structureel niet alleen de beperkte rentabiliteit van de horeca-industrie. Een andere zwart-geel-rode specificiteit is de loonkost. Volgens gegevens

van Eurostat liggen de personeelslasten in België 10% hoger dan in Frankrijk. Rekening houdend met verschillen in regelgeving, flexibiliteit en premies, stijgt het verschil volgens onze berekeningen in werkelijkheid zelfs tot 20%.

Bovendien functioneren onze hotels, restaurants en cafés op een aanzienlijk meer bescheiden schaal dan andere bedrijven. Ze genereren een gemiddelde jaaromzet van slechts 332.000 euro, tegenover ongeveer 995.000 euro voor andere Belgische kmo's. Dit verschil illustreert niet alleen de beperkingen en de fragmentatie van de sector maar ook de veerkracht die ondernemers verplicht zijn aan de dag te leggen.

## MENU'S TE DUUR VOOR DE KLANTEN ...

Om rendabel te worden of te blijven, tracht de horeca de vraag aan te zwengelen. Men kan natuurlijk ook de prijzen voortdurend naar boven afronden maar het afhaken van klanten is dan uiterst reëel.

De prijs van een driegangenmenu voor twee personen bevindt zich hier duidelijk in een andere klasse dan elders in Europa. Alleen in Nederland handhaaft men eveneens 80 euro voor een gelijkwaardig menu, drank niet inbegrepen.

Volgens ons datamodel, dubbel gecheckt met de statistieken van Numbeo, is de gemiddelde prijs van een driegangenmenu voor twee personen in een 'standaard' restaurant gestegen van 61 naar 80 euro sinds 2019. Dat



## In België bedroeg de gecumuleerde inflatie op voedingsmiddelen meer dan 40% tussen 2019 en 2025.

is een stijging van bijna 30%. Frankrijk daarentegen is, met een gemiddelde prijs rond 60 euro, 25% voordeliger. Zwitserland presenteert met 107 euro voor een equivalent menu de duurste rekening.

## PRIJZEN NIET RENDABEL GENOEG

Beschouwen we het standpunt van de restauranthouders dan heeft de prijsstijging de reële toename van de grondstofkosten niet gecompenseerd. Een stijging van 30% in zeven jaar tijd kan op het eerste gezicht spectaculair lijken, dit cijfer verbleekt totaal in het licht van de inflatie in de sector. We bekeken deze evolutie nader en zetten de cijfers uit tegen de index van de consumptieprijzen.

In België bedraagt de gecumuleerde inflatie op voedingsgoederen sinds 2019 meer dan 40%. De grondstofprijzen schoten de hoogte in tijdens de coronacrisis en bij de ontregeling van de logistieke ketens, vervolgens veroorzaakte de invasie van Oekraïne een grote energiecrisis – de ernstigste sinds de jaren 70, volgens de OESO. De voedselprijzen zijn zo sneller gestegen dan de prijzen van de menu's, in het bijzonder sinds half 2022.

Met andere woorden, de restauranthouders hebben een aanzienlijk deel van de inflatieschok geabsorbeerd... in een sector met historisch lage marges.



## CRISISDEMPERS

Het feit dat horeca-ondernemers de schokken van de economie opvangen is geen strategische keuze. Het is eerder een verplichting, ingegeven door de vrees de vraag teniet te doen en zodoende het cliënteel te verliezen dat zelf reeds bewust of onbewust onder druk staat van een verminderde koopkracht.

Deze interpretatie gaat immers uit van ongewijzigd consumptiegedrag. Dit is echter ingrijpend veranderd. Ook in de supermarkt grijpen consumenten vaker naar huismerken, besteden ze meer aandacht aan promoties en wegen ze hun uitgaven nauwkeuriger af.

In het restaurant is de dynamiek gelijkaardig: minder gasten, meer aandacht voor het gemiddelde bonbedrag en een verschuiving naar meer betaalbare formules of zaken. Deze afwegingen gelden ook aan de aanbodzijde. De mediane operationele marge van restaurants is gestegen van 4% in 2019 naar 5,7% in 2024. Het jaar 2020 vormt een uitzondering, met een marge die terugviel naar 1,4% onder invloed van corona en ten slotte, toch een licht herstel in 2021 (6,3%), dankzij uitzonderlijke overheidssteun.

## INDUSTRIEEL DARWINISME

De Belgische industrie van bistro's en brasseries, gastro- en andere fastfoodzaken, is tot dusver door de crisissen heen geworsteld. Ze lijkt zelfs versterkt uit een bijzonder bewogen cyclus 2019-2023 te komen: de globale omzet groeide met meer dan 1,5 miljard euro en de toegevoegde waarde zwol aan met 66%.

Hoewel deze dynamiek zich afspeelde in een context van inflatie en een ongunstige omgeving (hoge lasten, personeelstekort, logistieke druk), zijn de bedrijven erin geslaagd hun activiteiten te rationaliseren en hun modellen te moderniseren.

Deze schijnbare verbetering maskeert een harde realiteit: sluitingen van de meest kwetsbare zaken, personeelsinkrimping, kortere openingsuren, beperktere kaarten. Stuk voor stuk aanpassingen die soms pijnlijk maar noodzakelijk zijn om een deel van de sector met het hoofd boven water te houden.

## NAAR EEN HORECA MET DE HELFT MINDER RESTAURANTS?

*“Men zou zich een economie kunnen voorstellen met de helft minder zaken. Dat zou niet het einde van de wereld zijn. Als een bedrijf de boeken neerlegt, is er geen reden om te huilen ; voor een sector in moeilijkheden evenmin”,* relativeert Étienne de Callataÿ op basis van het Schumpeteriaans prisma, volgens het principe van creatieve vernietiging van waarde.

Onvermijdelijk? Blijkbaar. Wenselijk? Niet echt. De horeca oefent grotere economische multiplicatoreffecten uit dan op het eerste zicht lijkt. Op nationaal niveau is 10% van de logistieke stroming rechtstreeks verbonden aan de operationele behoeften van de sector. De waaier van onderlinge afhankelijkheid strekt zich uit tot een aanzienlijk aantal leveranciers en dienstverleners, van ambachtelijke bakkerijen tot industriële wasserijen.

**François Remy**





# Partena Professional en Odoo lanceren software-platform dat horeca-ondernemer ontzorgt

## **“Payroll, planning, reservaties, en boekhouding op één plek”**

Als er één ding is dat horeca-uitbaters slapeloze nachten bezorgt, is het wel het personeelsbeleid. Met een nieuw geïntegreerd platform willen HR-dienstverlener Partena Professional en IT-speler Odoo hen nu een nieuwe houvast geven. “Stel je voor: een platform waarop je én je reservaties, én je medewerkersplanning en hun betaling kunt beheren. Daar win je enorm veel tijd mee.”

Waarom de horeca één van de eerste gebieden is waar Partena Professional en Odoo hun nieuwe platform uitrollen? “Omdat het nodig is”, zegt CEO Roeland Van Dessel. “Het Paritair Comité 302, dat verloning in die sector regelt, heeft de laatste jaren een enorme professionaliseringslag gemaakt. Mensen verbazen zich er vaak over hoeveel regels er gelden. Je hebt grote flexibiliteit maar ook kleine flexibiliteit, richtlijnen vanaf wanneer men overuren begint te draaien, bepalingen wat een flexi-jobber mag doen in het weekend, wat een jobstudent mag doen, ... Waar vroeger nog veel grijze zones bestonden, is dat vandaag niet langer het geval. Voor planning, reservaties en tafelbezetting gebruiken horeca-uitbaters vandaag vaak vijf of zes verschillende tools naast elkaar: eentje voor

planning, payroll, vakantieaanvragen, noem maar op. Die zijn wel verbonden met een API, maar dat maakt ze kwetsbaar voor problemen. En als er bijvoorbeeld op het vlak van verloning iets fout loopt, riskeert een bedrijf controle. Een alles-in-één platform dat die versnippering wegneemt, dringt zich dan ook op.”

En daarvoor was Partena Professional de perfecte initiatiefnemer. Als grootste speler in de horeca, die ongeveer een miljoen mensen per maand verloont via zijn merken Partena Professional, EasyPay Group en Horecafocus, kent het immers de sector. “We doen nu al payroll voor veel bedrijven”, zegt Roeland Van Dessel, “maar dan moet die nog geïntegreerd worden met de boekhoudingen, de reservaties van de fondsen



die moeten betaald worden aan de fiscus, maar ook de planning van het personeel. Op dat vlak is er de laatste jaren een wildgroei aan software op de markt gekomen.”

“Tot voor kort was de wereld van verloning een vrij traditionele markt”, stelt Roeland Van Dessel. “Het onderhouden van een loonmotor is immers zeer duur. Het is ons samen met Odoo gelukt omdat hun technologie nieuwer is, en deze niet zo gebouwd is dat ze enkel in één land werkt. De software van Odoo wordt nu al in zestien landen gebruikt, zo’n wereldwijde

benadering heb je nodig. Dan krijg je een aantal loonstroken verwerkt die de investering rendabel maakt.”



### TOTAL COST OF OWNERSHIP

Partena Professional schept met zijn nieuwe platform orde in de jungle van apps, programma’s en andere software. En hoe de samenwerking met Odoo tot stand kwam? “Toen ik hun CEO Fabien Pinckaers leerde kennen, was het onmiddellijk inhoudelijk een perfect match. Hij had de beste software, wij de juiste service daarrond”, herinnert de Partena Professional-CEO zich. “We combineren echt best of both worlds. Wij denken immers vanuit het ‘total cost of ownership’-idee (TCO). Er gelden heel wat regels in de horeca, dus is een positieve cashflow heel erg belangrijk. Waar je je geld aan uitgeeft primeert, en dan gaat het al snel vooral om personeel.”

“Zeker in de horeca is het, om rendabel te zijn, belangrijk dat je weet hoeveel mensen je moet

### ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE AAN HET WERK

Met behulp van AI helpt het platform van Partena Professional en Odoo een horeca-uitbater ook accurate inschattingen te maken bij het plannen. “De toepassing kan bijvoorbeeld bovenhalen dat het drie jaar geleden op 1 mei stralend weer was, en je duidelijk terras te weinig had gezet”, vertelt Roeland Van Dessel. “En krijg je de suggestie om dit jaar meer tafels te zetten, en feedback of je genoeg mensen hebt ingepland. Je krijgt ook meteen te horen of je daarvoor best studenten inzet, of eerder een paar flexi-jobbers tijdens een beperkt aantal uren.”

inzetten op een dag”, klinkt het. “En dan komt daar de vraag bij welk statuut die best hebben: vast, interim, of flex? En voor hoeveel uren? Daar zit een complexiteit in die voor een ondernemer letterlijk een zaak van winst of verlies is. Als je dat allemaal kunt beheren op één systeem waarop je plant, je personeel in- en uitklokt, de boekhouding gebeurt, dan win je enorm veel tijd en verklein je het risico op fouten tot nagenoeg nul.”

“Stel je voor”, zegt hij, “dat facturatie daar ook binnenkomt, het meteen duidelijk is wat er naar de RSZ moet, wat naar lonen en wat naar de fiscus. Dan wint niet alleen de boekhouder ongelooflijk veel tijd, maar ook de uitbater én zijn medewerkers. Daarom noem ik het een one-stop-shop die tijd en zorgen uitspaart. In plaats van dat je verschillende programma’s naast elkaar moet gebruiken, en gegevens dan telkens opnieuw moet ingeven of via een API binnenhalen, vertrek je vanuit één database waarin alles zit: zowel de planning, als het aantal reservaties.”

“Wij de service, jullie de software”; dat is kort samengevat de deal die Odoo en Partena Professional beklonken. Het IT-bedrijf bouwt het platform uit op basis van de inzichten en kennis van het sociaal secretariaat. “We zorgen er samen met hen dus voor dat de software volledig volgens de wetgeving werkt en legaal helemaal juist is”, legt Roeland Van Dessel uit. “Daarna staan wij in voor alle services, zoals legal knowledge, een correcte en tijdige payroll, en de betalingen. Eigenlijk zorgen we ervoor dat de horeca-ondernemer volledig ontzorgd wordt wat betreft zijn HR-structuur.”



ONTMOETING

## Isabelle Arpin: tussen cruciaal project en economische vergelijking

**Aan het hoofd van L'Auberge du Château de Leignon belichaamt Isabelle Arpin, sinds 2023, een generatie voor wie culinaire uitmuntendheid niet langer van de economische realiteit losgekoppeld kan worden. Een ontmoeting met de meest Belgische van de Franse chefs. Zonder een blad voor de mond te nemen fileert ze de onmogelijke concurrentie in een horecasector in volle verandering en lijkt ze begrepen te hebben dat succes berust op de kunst om passie en rentabiliteit met elkaar te verenigen.**

**N**iets wees erop dat ze voor een carrière in de keuken bestemd was. Als gediplomeerde in financiën zag Isabelle Arpin zichzelf eerder als accountant of bedrijfsrevisor. Het was toen ze een bevriende restauranthouder ging helpen dat de klik kwam. *“Wat me aantrok, was het creatieve en artistieke aspect van het vak. Na die eerste ervaring kocht ik boeken van chefs. Ik wilde alles begrijpen”*, herinnert de chef van L'Auberge du Château de Leignon zich.

Ze trok naar de hotelschool, werkte in verschillende restaurants in Frankrijk en kwam eind de jaren 90 naar België om in een zaak in Oostende te werken. Daarna volgden de keukens van Restaurant Alexandre in 2016 (waarvoor ze een Michelinster behaalde), WY in 2017 (eveneens een ster), en vervolgens in 2019 haar eigen, gelijknamige restaurant aan de Louizalaan in Brussel. In juni 2023 verliet de chef de hoofdstad

voor L'Auberge du Château de Leignon, in het hart van de Condroz. Meer dan een verhuis belichaamde Leignon vooral een verandering van model. Isabelle Arpin verbond zich aan een familiaal en duurzaam project, verbonden aan erfgoed en de wil om op een verantwoorde en doordachte manier te werken. *“De familie Karaziwan heeft me overtuigd om vanaf het prille begin aan dit avontuur deel te nemen.”*

Hoewel ze de boekhoudbalansen heeft ingeruild voor het fornuis, blijft haar financiële opleiding een grote troef in haar dagelijkse leven als chef. *“Het berekenen van lasten, marges, het lezen van balansen, optimaliseren, zwakke punten vinden en hoe die te verhelpen ..., dat helpt me enorm.”* Deze dubbele pet, zeldzaam in de sector, stelt haar in staat om het obstakel te identificeren dat veel chefs onderschatten: de rentabiliteit. *“Deze sector is verre van vanzelfsprekend, zeker sinds de periode na corona. Een keuken*

*die streeft naar uitmuntendheid vereist kwalitatieve, soms luxueuze producten, mankracht en een minutieuze organisatie. Dat alles heeft een prijs, we kunnen die echter niet eindeloos doorrekenen in de prijs die de klant betaalt.”* De chef legt uit dat het vak in volle transitie is: *“Een chef oefent vaak meerdere beroepen tegelijk uit: ondernemer, boekhouder, HR-manager, chef-kok.”* Een opeenstapeling van rollen die soms afwijkt van wat aanvankelijk aantrok, het werken met het product, de creatie, het gebaar.

### UITMUNTENDHEID VERSUS RENTABILITEIT

Het personeel vertegenwoordigt haar belangrijkste uitgavenpost. *“Het aandeel neemt een steeds grotere plaats in binnen de kostenverdeling. Met de stijging van de lasten is het zelfs de dominante post geworden.”*

De grondstoffen volgen eenzelfde curve. *“Nobele vissoorten zoals tarbot, zeetong, zeebaars afkomstig van pole & line- vangst, bijvoorbeeld ... Hetzelfde geldt voor veel onmisbare ingrediënten. De prijzen swingen de pan uit. Dat is bijzonder moeilijk door te rekenen in de verkoopprijs omdat we het prijskaartje niet eeuwig kunnen blijven verhogen.”*

Eén mythe blijft hardnekkig bestaan: de voorkeurstarieven voor restauranthouders. Volgens Isabelle Arpin bestaan ze niet *“tenzij men deel uitmaakt van een groep die een minimum afname garandeert”*.

In deze context beschrijft Isabelle Arpin een rentabiliteit bepaald door een aantal details. Haar exploitatiemarge? *“Minder dan 5%. Bruto!”* Een cijfer dat op zich het hele spanningsveld van het model samenvat. *“Je moet tot in de details analyseren. Wanneer je geen driegangenmenu voor 80 euro wil aanbieden, moet je met andere, minder dure producten werken. Eenvoudigere producten dien je te veredelen en tegelijkertijd ben je verplicht om een origineel en kwalitatief menu op de kaart te zetten.”*

Deze evolutie dwingt restauranthouders om hun model te herdenken. Een driesterrenchef vertrouwdde haar onlangs toe: *“Het is kwaliteit of rentabiliteit.”* Volgens haar is de toename van sluitingen niet altijd het gevolg van slecht beheer. *“Met de stijgende kosten en de daling van het gemiddeld bestede bedrag per klant, wordt de vergelijking onhoudbaar.”*

## CULINAIRE STRATEGIE

Het kader buiten de stad maakt bepaalde ambities realistischer, ook economisch. *“Duurzaam en doordacht werken, ik zeg niet dat het onmogelijk is in de stad, maar het is veel gemakkelijker op het platteland.”* Toegang, nabijheid van producenten, logistiek, afvalsortering: alles wordt eenvoudiger, ook de ketens. Ze spreekt over de mogelijkheid om te overleggen met lokale landbouwers, om producenten te vragen om bepaalde producten te planten voor het

volgende jaar, te werken op lange termijn en zodoende de relatie te bestendigen.

Om versheid, creativiteit en kostenbeheersing te verzoenen, heeft Isabelle Arpin een oplossing gevonden: het verrassingsmenu, niet als stijleffect, maar als beheersinstrument. *“Dat laat een betere controle van de kosten en een rotatie van grondstoffen toe. Ten eerste is er geen verlies. Ten tweede verveel ik me heel snel en zo kan ik dus vaak veranderen.”* Ze beschrijft een soepele werking, bijna in realtime. *“Ik vertrek van een basismenu. Indien een leverancier me dan een mooi product aanbiedt tegen een scherpe prijs, verander ik een voorgerecht of hoofdgerecht voor de duur van één of twee gangen. Mijn restaurant is vier dagen per week open en er wordt drie keer per week geleverd. Ik vermijd verlies door een constante aanvoer van verse producten.”*

In een klassiek menu wordt de vergelijking een grotere uitdaging. *“Aangezien het menu een vaste prijs heeft, moet je alles binnen de lijntjes laten verlopen en schipperen tussen een nobeler product zoals een sint-jakobsvrucht enerzijds en een goedkoper vegetarisch voorgerecht anderzijds. Het vraagt evenveel werk maar de goederenkost ligt lager.”* A la carte gerechten kan je anders benaderen. *“Het is gemakkelijker om prijzen aan te passen omdat de kosten worden doorgerekend in de prijs van de gerechten. Mensen kennen min of meer de kostprijs van producten.”* In het geval van L'Auberge du Château de Leignon tekent zich voor 2026 een zekere trend af: de terugkeer van de kaart. *“In een context van onzekere economische en geopolitieke omstandigheden letten klanten meer op hun uitgaven en tonen ze zich voorzichtiger. Ze blijven zichzelf trakteren op klassieke of sterrenrestaurants, maar de*

*frequentie van de bezoeken is gedaald.”*

Een andere hefboom om de gemiddelde korf te verhogen: zorgvuldig samengestelde alcoholvrije dranken, pairings en eigen creaties. *“Lange tijd rustte de marge voornamelijk op alcohol. Vandaag zijn de gasten soberder en moet je je aanpassen.”*

## DE VALSTRIK VAN DE STER

Wat betreft de kwestie van de ster, weigert Isabelle Arpin pasklare antwoorden te geven. Ze maakt een onderscheid tussen zij die er specifiek naar streven en alles structureren om hem te behalen, en zij die hem ontvangen omwille van eerlijk werk en waardevolle inhoud zonder er een doel op zich van te maken. In het geval van L'Auberge du Château de Leignon vertrouwt de chef ons toe dat ze niet speciaal op zoek is naar een ster. Men streeft hier naar *“een verzorgde keuken, tussen twee registers in. Men mikt niet op de onderscheiding.”* Het vervolg van het project introduceert een typische ondernemersstrategie: het



segmenteren van het aanbod. In de toekomst zullen twee restaurants naast elkaar bestaan: het ene, met een eenvoudigere keuken en gericht op producten uit de streek, en het andere met een focus op haute cuisine. Volgens de chef kan de ster immers een valstrik worden. *“We zijn in een spiraal terechtgekomen. Klanten kijken uit naar een extreme ervaring en de chefs hebben deze verwachtingen in eerste instantie zelf gevoed. Wanneer klanten vandaag in een sterrenrestaurant gaan eten, wensen ze in hun verwachtingen overtroffen te worden. Dit vertegenwoordigt een hoge kost, te hoog op dit moment.”* Een ontsporing die haar irriteert, zelfs als klant. *“Wanneer ik op restaurant ga, interesseert het me niet of men me vraagt welk mes ik wens te gebruiken of welk van de acht soorten brood mijn voorkeur draagt. Ik ben daar voor een gezellige avond met vrienden, niet om voortdurend onderbroken te worden. Dit is uiteraard zeer persoonlijk,”* vertrouwt ze ons lachend toe.

## DE KOST VAN CREATIVITEIT

Deze economische druk heeft ook een directe impact op de

creatieve impuls. Isabelle Arpin beschrijft een situatie die bekend is bij vele chefs: *“een gerecht samenstellen en vervolgens beseffen dat het niet past in het menu”*. Het idee wordt aangepast aan de kaart, herwerkt of afgevoerd. *“Het is frustrerend om bepaalde toepassingen van geliefde producten te moeten opgeven. Het dwingt je bovendien om op een andere manier creatief te zijn.”*

Kwaliteit is een evidentie, maar uitmuntendheid is een te herdefiniëren begrip. Werken met eenvoudigere producten, terugkeren naar pure smaak en bereiding en ‘techniek op techniek’ vermijden, wat trouwens toch vaak tijdrovend bleek. De begrippen van nobelheid verschuiven ook: sommige producten die vroeger ondergewaardeerd werden, zijn nu gezocht, de mode verandert en het werk van chefs doet de percepties evolueren.

Haar advies aan jonge chefs? *“Gebruik minder nobele producten, die je uiteraard anders moet bewerken. Als we terug in de tijd zouden gaan en gerechten op basis van aantrekkelijke producten en smaken konden aanbieden, die op een eenvoudige manier klaargemaakt zijn, dan was er minder personeel nodig om rendabel te zijn.”*

## EMOTIONEEL MANAGEMENT

Human resources vormt een andere delicate aangelegenheid.

Isabelle Arpin stelt het dagelijks vast: de nieuwe generatie streeft naar meer evenwicht, meer tijd voor zichzelf en reisverlof. Gezien haar beroep “erg veeleisend en enorm arbeidsintensief” is, pleit de chef voor wat ze ‘emotioneel management’ noemt. *“Ik analyseer zorgvuldig*

*de verschillende karakters van mijn medewerkers en ik zoek de individueel juiste aanpak. Ik ben toegankelijk op bepaalde vlakken en laat totale vrijheid op andere.”* Deze benadering stelt haar ook in staat om spanningen binnen het team te voorkomen. *“Ik ontmijn het conflict. Wanneer er stof is voor discussie, zeg ik hun: ‘tracht dit eerst onderling op te lossen, als het niet gaat, sta ik voor jullie klaar.’”*

En vooral, ze stimuleert hun verantwoordelijkheidsgevoel. *“Je moet duidelijk en verstaanbaar zijn. Ik leg hen alles uit: de werking van het bedrijf, de totale kosten. ‘Dit is jouw salaris, maar voor mij heeft dat zoveel gekost.’ Zodra ze zich bewust zijn van het mechanisme, kan je hun verantwoordelijkheden toevertrouwen omdat ze vanzelf op de kosten zullen gaan letten.”*

## DE DICTATUUR VAN SOCIALE MEDIA

Wat de klantervaring betreft merkt Isabelle Arpin een grote verandering op: de cultuur van de score en het publieke oordeel. *“Niet iedereen is een gastronomische criticus, maar vandaag wordt wel alles beoordeeld. Ik heb de indruk dat we geen enkele fout mogen maken. Er is onmiddellijk een sanctie.”* Ze citeert “middelmatische” commentaren voor tafels van zeer hoog niveau. De impact op het team is meestal zeer groot. Ze ontkent de veeleisendheid niet, noch de noodzaak om regelmaat na te streven maar ze pleit voor meer begrip. *“Er kan een personeelstekort zijn, late leveringen, een rush. Kunnen klanten niet wat begrip tonen zonder direct te sanctioneren?”* Wat haar eigen aanwezigheid op sociale media betreft, beschrijft ze die eerder als een verplichting dan als een genoegen. *“Natuurlijk moeten we daar aanwezig zijn: de media maken deel uit van onze maatschappij, zeker naar de jongere generaties toe. Je moet je aanpassen aan je tijd. Maar mocht het niet voor mijn vak zijn, dan weet ik niet zeker of ik erop zou zitten. Wat het beste werkt, is de persoonlijke, inhoudelijke aanwezigheid. Ik heb echter niet altijd zin om me in de kijker te zetten: “ik*



*ben hier, ik doe dit of dat". Ik vind dat niet zinvol."*

## HET HYBRIDE MODEL ALS OPLOSSING

Ten gevolge van al deze beperkingen diversifiëren veel chefs zich. *"Velen worden consultant en helpen andere restaurants om hun kaarten en concepten te ontwikkelen. Het is in werkelijkheid een extreem tijdrovend maar boeiend vak, dat in vele gevallen weinig opbrengt."* Isabelle Arpin volgt zelf deze logica. Ze heeft verschillende activiteiten parallel ontwikkeld: een mobiele tafelservice aan huis, een activiteit als consultant waar ze zich ontplooit als mentor en de samenstelling van menu's voor grote cateringgroepen. Ze is ook betrokken bij verschillende liefdadigheidsacties. Als meter van de vereniging Free Go Solidaire zette ze zich persoonlijk in voor het zorgpersoneel tijdens de coronacrisis, een initiatief dat geprezen werd in het boek *"Les héros du Coronavirus"*.

Bij L'Auberge du Château de Leignon vertaalt deze strategie zich in een diversificatie van het domein: vier kamers, drie gîtes, een artisanale brouwerij, een chocolaterie. Op termijn zullen een spa en nieuwe kamers het aanbod vervolledigen. *"Ik vind het belangrijk om je niet te beperken tot één restaurant maar om meerdere activiteiten te ontwikkelen die alles in evenwicht brengen. Een hybride project. Zo red je het: laat niet alles afhangen van het culinaire maar breidt het concept uit met andere faciliteiten en verwennerijen."*

## DE TOEKOMST VAN DE HORECA

Hoe ziet zij de toekomst van de sector? Volgens de chef zullen sterrenrestaurants zich steeds vaker moeten aansluiten bij investeringsstructuren, grote hotelgroepen of inplantingen gesteund door investeerders. *"Er bestaan weinig alternatieve oplossingen als men dit type keuken wil blijven aanbieden"*





en toch serener wil gaan werken. Hierbij zal je steeds genoodzaakt zijn om over de middelen te beschikken om je ambities waar te maken, maar ook om de juiste, geïnteresseerde partners te vinden.” Tegelijkertijd zet ze in op een duurzamer pad voor veel spelers in de sector: “Wijkrestaurants, een keuken die technisch minder complex is, kwalitatieve maar geen ‘nobeles’ producten, een lossere sfeer en bediening. Modellen waar de marge meer ademruimte heeft, waar de prijzen toegankelijk blijven en waar de ervaring aangenaam is, zonder dat het een voortdurende show wordt.” Dat betekent niet het einde van de haute cuisine, preciseert ze, maar een noodzaak om te herdefiniëren waar, wanneer en hoe ze wordt uitgeoefend. Ze herinnert eraan dat sluitingen niet altijd te wijten zijn aan slecht beheer: de stijging van de kosten gecombineerd met de daling van het gemiddelde besteedbare bedrag volstaat soms om een model economisch onhoudbaar te maken.

Om de sector levensvatbaarder te maken, identificeert Isabelle Arpin politieke

hefbomen: de btw, de sociale lasten, maar ook de beslissingen die als te algemeen worden beschouwd en onvoldoende aangepast zijn aan de realiteit van de horeca. Ze haalt met name de talloze discussies aan over de btw (op het moment van schrijven moesten er nog beslissingen worden genomen, n.v.d.r.) die volgens haar onvoldoende doordacht zijn voor de specifieke kenmerken van het terrein. “Ik denk dat het onderwerp niet voldoende is bestudeerd. Vandaag is de situatie voor iedereen ingewikkeld, ook voor de handelaars. Bij de afhaaltraiteurs beseften ze dat supermarkten ook in de beschouwing meespeelden. Resultaat: men heeft drempels

bedacht, uitzonderingen, variabele tarieven (onder de twee dagen 12%, daarboven 6%). Veel succes aan degenen die een zaak uitbaten.”

Op 56-jarige leeftijd heeft Isabelle Arpin de notie ‘succes’ gherdefinieerd. Voor haar gaat het niet om medailles maar om “gezien te worden als iemand die goed en oprecht is”, om “dingen te doen voor anderen” en om gerespecteerd te worden door haar teams. Een filosofie die haar visie goed samenvat: uitmuntendheid combineren met pragmatisme en passie met economische helderheid. Vandaag de dag kan men het ene immers niet meer loskoppelen van het andere.



**Lange tijd was de marge voornamelijk gebaseerd op alcohol. Vandaag drinken mensen minder en moet men zich aanpassen.**





GETUIGENIS

## Hoe benadert men een restaurant als men producten wenst aan te bieden?

**H**oe wordt een wijnkaart opgebouwd? Waarom prijkt op de tafel van uw favoriete restaurant San Pellegrino in de plaats van Bru? Hoe bindt men een chef of een sommelier aan een specifiek merk of domein? Sommige technieken zijn al lang beproefd, andere zijn eerder emotioneel van aard. Een kort overzicht.

De absolute top van de klassieke groothandelsmarkt is en blijft de Parijse Rungismarkt, op gebied van vroegmarkten hét neusje van de zalm. Een chef, al dan niet met ster, gaat er elke ochtend op zoek naar de fijnste producten in functie van de

samenstelling van het menu van de dag. Tegenwoordig hebben de Belgische chefs, mede door corona en het personeelstekort, meestal niet langer de tijd om zich met deze taak bezig te houden. Dat betekent echter niet dat de kwaliteit van de producten op hun tafels niet aan alle eisen voldoet. Noch dat een chef niet regelmatig, zeker voordat hij een partnerschap met een bepaalde groenteteler of slager aangaat, ter plaatse gaat om de omgeving tot zich te nemen, de aanpak van de kweker te doorgronden en zijn producten te proeven. Dit is een onvermijdelijke stap in het proces naar een hoogwaardige gastronomie. Tegenwoordig gaat, in de overgrote meerderheid van onze

restaurants, niet de chef of de sommelier naar het product, maar komt het product naar hen.

Maar hoe komt het product bij de respectievelijke chef en/of sommelier en via welke weg worden deze sleutelpersonen benaderd met het oog op een langdurige samenwerking?

We zullen ons hier hoofdzakelijk richten op de twee producten die de meeste marge bieden aan restaurants: wijn en water. De inzet is groot, want in een studie van afgelopen juli gaf Gondola Foodservice aan dat wijn verantwoordelijk was voor 19,5% van de drankenverkoop in een restaurant

en water voor 10,7%. In detail – en met de kanttekening dat de karaf water bij ons, noch gratis, noch automatisch is (ondanks een parlementair voorstel) – domineert Chaudfontaine de watermarkt (17%) gevolgd door Spa (11%), Bru (9%) en San Pellegrino (7%). Wat opvalt is dat in 49% van de gevallen geen merk wordt gespecificeerd. Dat is de nieuwe tendens: met behulp van vaak gepersonaliseerde flessen bieden restaurants u kraantjeswater aan dat vooraf gefilterd is en al dan niet bruisend werd gemaakt. De marge is in die gevallen nog groter...

### WAT BETEKENEN RESTAURANTS VOOR EEN VERKOPER?

Julien Brunin, die enkele jaren geleden de wijnhandel Brunin-Guillier, het familiebedrijf, overnam, is een grote wijnhandelaar/importeur in Picardisch Wallonië. Van de omzet, die rond de 6,5



## In de overgrote meerderheid van onze restaurants gaat niet de chef of de sommelier naar het product, maar komt het product naar hen.

miljoen euro schommelt, wordt slechts 2,5 miljoen in zijn mooie en ruime winkel in Gaurain-Ramecroxi gerealiseerd. Het overgrote deel komt van buitenaf, van restaurants en traiteurs dus.

*“Het is een essentiële sector voor ons maar de situatie wordt extreem concurrentieel. Met de daling van de bierconsumptie vergrendelen brouwerijen de markt steeds meer en leggen ze wijnen op die ze meestal rechtstreeks importeren. Het gaat om de beruchte brouwerijcontracten waar de*

*laatste tijd in het Brusselse Gewest veel over te doen is. In de post-coronacontext hebben sommige restauranthouders moeilijke tijden doorgemaakt. Om zich enigszins te redden deden ze een beroep op brouwerijen. Sommigen hebben hun panden zelfs aan hen verkocht, anderen hebben de huurovereenkomst overgeheveld. De oorspronkelijke eigenaar kon opgelucht ademhalen nu er geen verdere problemen mee te slepen waren. Ik noem geen namen, maar in bepaalde steden in Picardisch Wallonië zijn de helft van de horecazaken op de Grote*



*Markt in handen van enkele brouwerijen.”*

Voor Nestlé Waters, dat in Belgische restaurants San Pellegrino en Acqua Panna promoot, is wat we het OOH-segment (out of home) noemen, slechts een fractie van wat het in België verkoopt via onder meer de groothandel. De aanwezigheid in restaurants is economisch gezien natuurlijk niet neutraal, al was het maar omwille van de aankoop die dit later bij klanten zou kunnen stimuleren. Voor deze twee merken met internationale faam is dat echter niet het fundamentele uitgangspunt.

*“Het totale marktaandeel in de horeca is niet erg hoog”, benadrukt Pascal Fastenaekels, head of sales OOH Benelux. “Als we de gekozen segmentatie bekijken, zijn we zeer goed vertegenwoordigd. Ons team van acht personen bezet de top van de piramide. We stellen geen drempel of minimumvolume vast. Waar het ons om te doen is, is het imago van de zaak. Onze kwalitatief hoogstaande waters worden door gastronomische critici en sommeliërs als neutraal bestempeld. Dat betekent dat ze garant staan voor een neutrale smaakbeleving. Ik zeg gewoonlijk dat Acqua Panna perfect is om de mond voor te bereiden op het volgende gerecht. Onze segmentatie vertrekt van de veronderstelling dat als een restaurant wijnen aanbiedt die zorgvuldig op basis van hun kwaliteit gekozen werden, de waters in overeenstemming dienen te zijn.”*

## SPECIFIEKE BENADERINGEN

Het is geen sinecure om een wijn in een restaurant te introduceren gezien de bijna oneindige catalogus en het aantal spelers dat op deze markt aanwezig is. Julien Brunin onderscheidt zich met een bijzonder originele handelswijze.

*“We zetten alles in op de inkoop, de verkoop volgt vanzelf. Ik leg het uit: ons eerste doel is om de beste wijnbouwers, per appellatie, in ons aanbod op te nemen. Dat zijn niet noodzakelijk de duurste, maar wel diegenen van wie de kwaliteit of faam erkend is. Is je dat doet hoeft je bijna niet*

*meer te prospecteren, de restauranthouders en sommeliërs komen naar jou toe. Als we een nieuw maar nog onbekend domein, dat we als zeer waardevol beschouwen, ontdekken, bij een jonge, nieuwe boer bijvoorbeeld, dan gaan we zijn wijnen aan diverse sommeliërs of chefs voorstellen. In eerste instantie praten we nooit over de prijs. Wat ons interesseert is de mening van de proever.”*

In minder gespecialiseerde of meer traditionele restaurants doet Julien Brunin evenmin toegevingen op de kwaliteit maar werkt hij aan de essentie van zijn assortiment en biedt hij wijnen aan waarbij het risico op voorraadtekorten klein is. Wat zeker is, is dat zijn team stopt als er geen passie in het bord te vinden is.

*“Als de klant alleen over marge of coëfficiënten praat, is dat traditioneel iemand die we niet zullen houden. Ze kunnen noch op ons begrip, noch op ons geduld rekenen. De communicatie is met dergelijke restauranthouders steeds ingewikkeld. Natuurlijk is het de bedoeling om onze wijnen te verkopen, maar het emotionele neemt de overhand. Dat is hoe ik mijn vak wil uitoefenen. Als je jong bent, moet je inderdaad geld verdienen om je toekomst veilig te stellen maar op mijn veertigste werk ik alleen nog met de mensen die dat waard zijn.”*

Bij Nestlé Waters, waar men uiteraard niet van plan is de eigen werkwijze te onthullen, geeft men wel toe op de kwaliteit en het internationale karakter van de twee merken in te spelen.

*“Ik zeg nooit dat mijn waters beter zijn”, verzekert Pascal Fastenaekels. “Elk water heeft zijn eigen specificiteit. Bru en Spa zijn bijvoorbeeld lokale merken en dat heeft ook zijn voordelen. Ze zijn van eigen bodem en dat is van belang in de horeca. Daar waar buitenlandse klanten over de vloer komen, is San Pellegrino een onmiskenbare troef. De klant bevindt zich op bekend terrein aangezien het product wereldwijd te vinden is. Bij de restauranthouder of de sommeliër hameren we erg op de kwaliteit van het flessenwater. Wij zijn verantwoordelijk voor*



**Julien Brunin**  
Brunin-Guillier

*onze flessen en hun kwaliteit. De tendens van het kraantjeswater is niet zonder risico op het gebied van voedselveiligheid. De gepersonaliseerde karaffen of flessen moeten na elke dienst goed worden schoongemaakt. Persoonlijk stoort me vooral de alomtegenwoordige chloorsmaak. De neutrale smaakbeleving in functie van de bestelde gerechten en/of wijnen is niet gevrijwaard.”*

## HET BIJZONDERE GEVAL VAN LUNCHES TUSSEN CHEFS

Wat is er effectiever dan een chef om producten te promoten bij andere chefs? De grote horecagemeenschap zit niet te wachten op een merknaam om tips uit te wisselen of om een bepaalde leverancier aan te prijzen. Het is nochtans de techniek die Nestlé Professional heeft aangewend om de verdiensten en de kwaliteit van de producten die zij voorbestemmen aan chefs, en enkel aan chefs, aan te prijzen. Het is ongetwijfeld weinig bekend bij het grote publiek. Met behulp van recepten, bedacht door een grote Franse sterrenchef, is Nestlé erin geslaagd om bouillons, fonds, fumets, enzovoort op de markt te brengen.

*“Bij de lancering van deze producten organiseerden we lunches met verschillende chefs”, vertelt Patrick Lefèvre, commercial manager Nestlé Professional Belgilux. “Bij een chef, die onze producten gebruikte, nodigden we andere chefs uit zodat ze die konden proeven. Bij elke lunch maakten we nieuwe klanten, een echt sneeuwbaaleffect. In enkele jaren tijd hebben we een netwerk van zeer tevreden en trouwe klanten opgebouwd. We zijn intussen gestopt met die lunches omdat onze producten voldoende bekendheid hebben bereikt. Het product verkoopt zichzelf. De jonge chefs die vandaag het roer overnemen, ontdekten onze succesformules via hun leermeesters.”*

Lange tijd gaven chefs niet toe dat ze in de keuken kant-en-klare basissen gebruikten. De jongeren van nu zijn pragmatischer. In de post-coronahoreca, met haar personeelstekort, is alles wat tijd, en dus geld, bespaart, en bovendien van buitengewone kwaliteit blijkt te zijn, welkom. Er heerst een veel grotere transparantie dan voorheen. Hoewel het product zich vandaag bijna vanzelf verkoopt, belet dit Nestlé niet om door te gaan met promotionele acties.

*“We hebben geen Brand Ambassadors meer en we benaderen de restaurants niet langer apart”, bevestigt Patrick Lefèvre. “Met groothandels en winkels voor professionals zetten we specifieke acties op om producten in de kijker te zetten. Natuurlijk zal een chef op verkenning gaan en de concurrentie vergelijken maar eens hij voor ons kiest, voor een bepaald product, zijn we zo goed als zeker van de afname op termijn. We nemen ook deel aan verschillende vakbeurzen waarbij we erover waken dat de groothandels bij hun demo's onze producten gebruiken.”*

Deze markt is de laatste jaren weinig gegroeid. De komst van nieuwe chefs, die meer geneigd zijn om deze kant-en-klare producten te gebruiken, viel tegelijk met de afname van het aantal diensten in de restaurants.

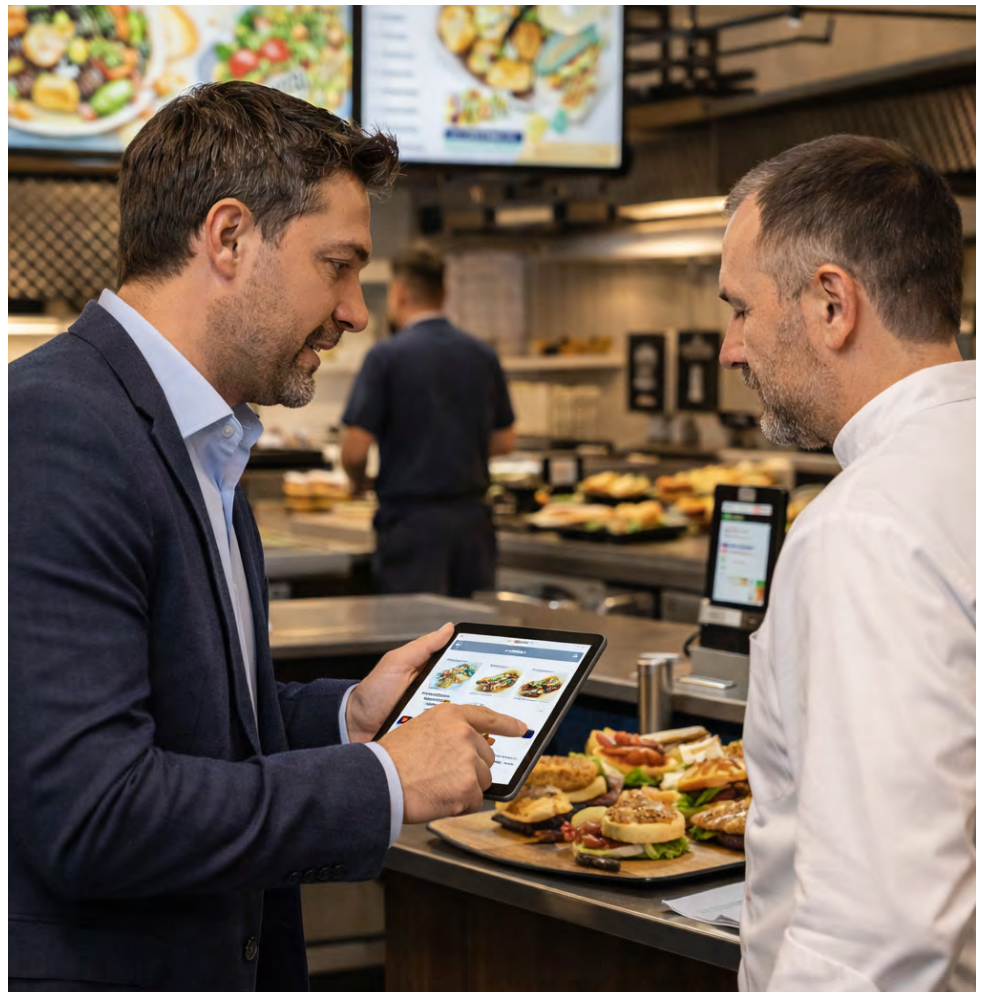
## WELKE CONTRACTEN? WELKE MARGE?

Er wordt van oudsher veel gespeculeerd over de multiplicatiecoëfficiënten die restauranthouders op wijn toepassen. De marge op water is in werkelijkheid niet zo heel verschillend. Maar waar praten we echt over?

*“Als ik naar mijn professionele verkoopprijs en de prijs op de kaart kijk, zou ik zeggen dat de coëfficiënt varieert tussen 2 en 3,5”, stelt Julien Brunin. “Er zit iets meer voordeel in het geval van ‘kleine’ wijnen, die om en bij de 5 euro kosten, je vindt ze nooit onder de 20 euro op de kaart. Uiteraard is de marge veel groter op wijnen per glas of op wijn/spijs-arrangementen. De prijs per glas is proportioneel hoger dan per fles. Hetzelfde geldt voor het forfait verbonden aan de*

*voorgestelde deals. Deze packages openen echter wel de weg naar nieuwe ervaringen, zo komen wijnen uit minder bekende regio's aan bod. Dat gezegd hebbende, merk ik ook dat de al dan niet aangekondigde alcoholcontroles de consumptie van wijn per glas steeds populairder maakt. Ten slotte, en dat is logisch, liggen de coëfficiënten veel hoger in sterrenrestaurants.”*

Bij Nestlé Waters streeft men ernaar de klant via een contract van één tot drie jaar te binden. Door een exclusief partnerschap te tekenen, ontvangt de restauranthouder een jaarlijkse bonus, de grootte is afhankelijk van de geschatte volumes. Hij kan ook, indien hij dat wenst, kiezen uit een catalogus met afgeleide producten of promotionele dragers. De prijs van de flessen wordt niet vastgesteld door het merk maar door de groothandel waarmee het restaurant werkt.





## HOE EEN KLANT AAN ZICH BINDEN?

Het is niet voldoende om je producten aan de man te brengen, je moet de klant ook op de lange termijn behouden. Nestlé Waters verzekert een gepersonaliseerde naverkoopdienst met regelmatige opvolging van de klant inzake contractnaleving en klanttevredenheid. De wijnhandel van Brunin-Guillier garandeert kwaliteit en innovatie, twee pilaren in hun concurrentiestrategie

*“Ook het nakomen van verbintenissen is primordiaal. Zoals ik hierboven al zei, laat het geprivilegieerde contact met de sommeliers, soms bij hen thuis, een zeer persoonlijke aanpak toe. Deze contactnames komen bovenop onze jaarlijkse proeverijen waar we een dertigtal wijnbouwers uitnodigen. Tegenwoordig is de sommelierwereld het onderwerp van een echte transfermarkt. Het komt vaak voor dat een getalenteerde of bekwame sommelier om de twee of drie jaar van werkplek wisselt. Bij de nieuwe functie ‘verhuist’ hij eventueel ook onze verbintenis indien hij tevreden is over de kwaliteit van onze producten en de wederzijdse relatie. Dat opent sowieso nieuwe markten voor ons. Het ontwikkelen van je klantenbestand, zowel privé als professioneel, gaat via educatie. De consumptie van alcohol en wijn neemt af maar ik ben ervan overtuigd dat iemand, die leert proeven en wijn en zijn subtiliteiten*

*leert kennen, geneigd zal zijn om betere en duurdere wijnen te consumeren.”*

## FOCUS OP DE JEUGD

Het is een andere manier om de klant aan te trekken nog voordat hij er potentieel één is. Zo zijn Julien Brunin en zijn team zeer aanwezig in de hotelscholen waar ze deelnemen aan de opleiding en begeleiding van toekomstige sommeliers. Het huis is ook partner van Fetam, de Federatie van Tafelmeesters van België: de wedstrijd voor de beste maître d’hôtel van België wordt door hen gesponsord. Bij Nestlé Waters krijgt deze aandacht voor de jeugd vorm in de San Pellegrino Young Chef Academy.

*“De Academy is enkel toegankelijk voor hulpkoks, chefs de cuisine, chefs de partie of sous-chefs”, benadrukt Lien Declerck, marketing manager Nestlé Waters. “Dat betekent dat enkel personen die nog geen chef zijn of nog geen eigen zaak hebben, in aanmerking komen. Het eerste doel is de toekomst van de gastronomie te verzekeren en steun te verlenen aan de sector. Deze San Pellegrino Young Chef Academy omvat verschillende aspecten naast de competitie zelf: masterclasses en mentoring door onze Brand Ambassadors zoals David Martin en Vicky Geunes. De aanreiking van de juiste praktische aanpak en het delen van waarden als duurzaamheid of inclusie komen zeker aan bod. Dit najaar vindt de regionale*

*selectie van de editie 26-27 voor België en Zwitserland plaats. Tien kandidaten, vooraf op basis van hun kandidatuur geselecteerd door een professionele jury, komen tegen elkaar uit. De regionale titel geeft recht op deelname aan de grote internationale finale in Milaan, in aanwezigheid van de grootste chefs ter wereld. Stages in de allergrootste restaurants en een mooie geldprijs, wachten de winnaar.”*

Het is duidelijk dat het associëren van San Pellegrino met een evenement van een dergelijke omvang een onschatbare internationale visibiliteit oplevert. Net zoals het evident lijkt dat de bekroonde chefs de rol die het merk in hun opmars heeft gespeeld, niet zullen vergeten ...

**Xavier Beghin**

# Thierry Goor

OPRICHTER |  
VAN RATZ





# Bij Ratz is het voor een jongere mogelijk zijn zaak op te starten, met als enige investering, een friteuse!

In een voormalige parkeergarage, 3.000 m<sup>2</sup> groot, in het hart van de Matongewijk in Elsene, wordt een totaal nieuw concept opgezet waarbij een combinatie van gastronomie, kunst en entertainment de grenzen van de traditionele foodmarket ingrijpend zal verleggen. De drijvende kracht achter Ratz is ondernemer Thierry Goor. Een bekende naam in het Brusselse, aangezien hij de man achter de hippe foodmarkets Fox en Wolf is, en hij verantwoordelijk is voor de transformatie van de Bortiergalerij in het stadscentrum. De rode draad doorheen al zijn projecten is de creatie van een immersieve beleving waarbij voeding, innovatie en decor gebundeld worden tot één globaal concept. In februari van dit jaar opende hij Ratz, een foodmarket, een combinatie van de Aziatische en Oosterse keuken, gekaderd in een zeer realistisch decor – volgens sommigen zelfs té realistisch. Hoewel zijn aanpak zorgde voor de nodige discussies en polemiek, blijft Thierry Goor trouw aan een model dat hij als radicaal anders bestempelt. Een interview.

**GONDOLA FOODSERVICE:** Wolf, Fox, Ratz ... U staat in België inmiddels bekend om uw succesvolle foodconcepten. Hoe bent u hier terechtgekomen?

**THIERRY GOOR:** Na verschillende jaren in de uitgeverij- en communicatiewereld, stapte ik in 2015 over naar de horeca met The Yogurt Farm in Brussel. De begeleiding van vijf personen die yoghurt verkochten, leek me ingewikkelder dan het managen van 350 medewerkers in de communicatiesector. Toen begreep ik dat er een echt probleem op te lossen viel. Mijn interesses voor horeca, design, architectuur, decoratie, communicatie ... brachten me bij de volgende vraag: waarom creëer ik geen foodmarketmodel met een echte winwindeal? Ik houd me niet bezig met de keuken maar met de artistieke leiding, het design en de communicatie. Op die manier begonnen we in 2016 met de uitwerking van Wolf, hetgeen leidde tot de opening op 20 december 2019.

**En nu opent u Ratz. Wat is dat precies?**

Hier bevinden we ons in een emblematisch gebouw, het is immers een voormalige parkeergarage met een oppervlakte van 3.000 m<sup>2</sup> – een ruimte die moeilijk te vinden is in deze buurt – die behalve als drugspand, geen enkele functie meer had. Het idee was dus om deze locatie, in het hart van de dynamische Elsense wijk, tot een ontmoetings- en uitwisselingsruimte om te bouwen. De drie niveaus van elk 1.000 m<sup>2</sup> lenen zich perfect voor een hele reeks uiteenlopende evenementen die het concept ‘foodmarket’ ver overtreffen. Het foodmarketgedeelte beslaat slechts een derde van de totale oppervlakte. De rest biedt ruimte aan tentoonstellingen, happenings en wat we ‘eatertainment’ noemen, de kruising tussen ‘eat’ en ‘entertainment’. Waarom Ratz? Omdat we ons lieten inspireren door de Aziatische symboliek van de rat, het dier is daar een kenteken van wijsheid, overvloed en voorspoed, in tegenstelling tot de eerder minachtende status in het Westen.



**Laten we meteen ter zake komen. Al vanaf de pre-opening zorgde Ratz voor ophef in de media. Het project wordt met racisme, gentrificatie en culturele toe-eigening in verband gebracht ...**

Ik werk vanuit passie en stel mezelf voortdurend in vraag. Mijn foodmarkets zijn als films: elk project heeft zijn eigen restaurants en decors. Hier hebben we een Aziatisch en een Oosters decor gecreëerd, geïnspireerd op reizen die ik persoonlijk voor dit project heb gemaakt. Niet iedereen zal het leuk vinden en sommigen zullen afwezig blijven. Het is radicaal en het kan niet iedereen bekoren, maar ik durf bijna zeggen: des te beter. Dit type concept bestaat al in Londen, New York, Berlijn, maar niet in Brussel ... en misschien komt dat omdat we er niet klaar voor zijn.

Vandaag de dag denk ik dat een foodervaring alleen, niet meer volstaat. Met dit project proberen we concepten, op een altijd vernieuwende manier, verder

door te drukken. Ik denk dat dit de reden is waarom deze foodmarkets een succes zijn. De foodervaring ligt niet alleen op je bord. Het is een immersie, een decor, een ervaring binnen een andere wereld. Ratz is geen culturele toe-eigening, het is communiceren. Sommigen spreken over gentrificatie ... We hebben een drugslocatie omgevormd tot een ontmoetingsruimte en we helpen de buurt te herstellen, dat is wat telt!

### **Waarom een nieuwe foodmarket in Elsene?**

We krijgen bijna wekelijks een aanvraag om nieuwe locaties te openen. Vermits we inmiddels bekendstaan om onze foodmarkets met een gevarieerd culinair aanbod blijven we erg selectief. We mogen niet in andermans vaarwater terechtkomen en elk project moet een eigen identiteit uitstralen. Wolf, ook al behoort het ons niet meer toe, spreekt alle leeftijden aan. Zowel jongeren als gezinnen, als toeristen die Brussel bezoeken, vinden hier hun gading. Fox trekt vooral lokale bewoners aan, een publiek van de zuidkant van Brussel. De keuken is iets duurder en verfijnder. Hier, in de Sint-Bonifatius parochie, bevinden we ons bij de meest rock-'n-roll versie van de drie. We willen dat de prijzen hier ultratoegankelijk zijn. Onze hotdogs beginnen bijvoorbeeld bij 4,99 euro, onze focaccia's bij 6 euro, andere gerechten zijn er vanaf 6 euro. Alles blijft dus zeer betaalbaar.

### **Hoe integreert u een foodmarket in een wijk waar het horeca-aanbod al zo sterk geconcentreerd is, inclusief zaken van één van de aanwezige chefs hier, ik denk specifiek aan My Tannour van chef Georges Baghdi Sar?**

Er is niet echt sprake van concurrentie met andere projecten. Alles wat Georges hier gaat doen is ver van My Tannour, het gaat om een uitgebreid en gediversifieerd model van de keuken uit het Midden-Oosten, ook al zullen



**Het vaste percentage dat we nemen ligt tussen 15 en 16%, soms tot 20%, en alle stands hebben dezelfde voorwaarden.**

bepaalde invloeden merkbaar zijn. Wat de buurt aangaat, kan ik zeggen dat iedereen blij is met onze komst. Volk trekt volk aan, er is sowieso meer passage voor iedereen.

Als men vandaag in Brussel uit eten wil, biedt Sint-Bonifatius een grote variëteit aan keukens, iedereen vindt er stevast zijn gading. Tegenover Ratz werd een enigszins verwaarloosd pand overgenomen om er een gloednieuwe conceptstore te huisvesten. Het café op de hoek, gelanceerd door Frédéric Nicolay, de man achter de bekende Belga op het Flageyplein, heeft de buurt ook nieuw leven ingeblazen. Je kan dat gentrificatie noemen, herwaardering of simpelweg het verhinderen van stedelijk verval. Feit is dat de buurt erop vooruit gaat, niet achteruit.

### **Een foodmarket als deze, hoe werkt dat precies?**

Eerst zoeken we de locatie. In het algemeen ondertekenen we huurcontracten van 27 jaar, het zijn dus geen tijdelijke pop-ups, we verhuren niet aan de standhouders. Vervolgens voeren wij alle werken uit, creëren de identiteit, de communicatie, de website, de bestelapps en het digitale klantentraject. We beheren ook het afruimen, de afwas en de drank. Aan de grote bar kan men drank verkrijgen – overigens voor 97% flesvrij. De Kawa Club, op het gelijkvloers, is de tweede optie voor drankconsumptie.

## Hoe worden de verschillende stands ter plaatse vergoed?

Alle geldverrichtingen zijn gecentraliseerd. Wekelijks storten we het specifiek geïnde bedrag naar de respectievelijke restauranthouder door en aan het einde van de maand maken we de balans en de facturen op. Op basis van de ingeleverde facturen, betalen wij in het laatste kwartaal van de maand, wat de standhouders effectief toekomt. We nemen een vast percentage tussen 15 en 16%, soms tot 20%. Alle stands hebben dezelfde voorwaarden. Dit betekent dat een jongere kan starten met enkel zijn friteuse als investering, hij hoeft immers niet in de locatie te investeren, noch te kopen, noch te huren. Het is een win-windeal: wij willen dat de restaurants succesvol zijn en zij willen dat de foodmarket goed draait.

## Op hoeveel couverts draait Ratz?

We zitten momenteel rond een totaal van 800, de stoelen wisselen gemiddeld 4 tot 5 keer per dag. Dat is de ratio van een foodmarket. Het probleem is de beperking van de ruimte. Op een gegeven moment zullen we de toegang ongetwijfeld moeten herzien. Je dient te weten dat in Parijs, de

Kodawari Ramen-restaurants, waarop ik me ook heb geïnspireerd, met een capaciteit van 60 plaatsen, 700 couverts per dag voorzien. Klanten scannen een QR-code, komen in een virtuele wachtrij en worden vijf minuten voor ze naar binnen mogen, opgeroepen. Als het succes aanhoudt, zullen we hier waarschijnlijk hetzelfde doen.

## Hoeveel heeft het Ratz-avontuur gekost?

We hebben de intentieverklaring 3,5 jaar geleden ondertekend. Het creëren van een foodmarket van deze omvang kost tussen de 2,2 en 4,5 miljoen euro aan investeringen, afhankelijk van het project. Betreffende de winst is alles openbaar aangezien de rekeningen bij de Nationale Bank worden gepubliceerd. Wolf genereert bijvoorbeeld +/- 1,5 miljoen euro winst. Uiteraard moest de initiële investering eerst worden afgeschreven, vandaag is het rendabel.

In het beheer van de projecten hebben we enorm veel zaken geïnternaliseerd. Er is geen externe architect, de architectuur is van mijn hand, tezamen met Florence, die de plannen heeft getekend. Vincent beheerde de ganse werf. Vandaag hebben we onze

eigen teams: koeltechnici, schrijnwerkers, werfbeheer ... die we natuurlijk coördineren met externe specialisten. We hebben een echte slagkracht ontwikkeld. We zouden anderen een bijna volledige service kunnen aanbieden: van het restaurantconcept tot de communicatie én de technische uitvoering.

## Nu Ratz gelanceerd is, gaat u over naar iets anders?

Wat mij betreft wel, in zekere zin. Zodra het recept is gecreëerd, zijn het de anderen die koken. In het begin ben ik uiteraard zeer aanwezig maar daarna moet het project zonder mij draaien. Ik zal nooit twee keer hetzelfde doen. Dat is een regel. De nieuwe eigenaars van Wolf hebben een Wolf geopend in Antwerpen, met behoud van dezelfde naam en dezelfde codes. De plek is prachtig, echt geslaagd. Maar het is een kopie. Alleen is Antwerpen Brussel niet.

Vanaf het moment dat het een keten wordt, gaat het unieke verloren. Kijk naar Time Out Market: men heeft het concept overal ter wereld gekopieerd. Sinds het begin van het jaar zijn de vestiging in Boston en in Chicago gesloten. Een concept kopiëren dat aanslaat, garandeert niet dat het overal zal





werken. Mochten we puur financieel functioneren, dan zouden we het model eindeloos dupliceren. Dat heeft echter geen enkel creatief belang.

### **Hoe ziet u de evolutie van de Brusselse foodservice?**

Ik vind de Brusselse setting erg interessant maar het is nog niet ver genoeg doorgedreven. Ik kom net terug van twee dagen Londen, daar krijg je op elke straathoek een klap in je gezicht. Sterke, uitgesproken, radicale concepten. In Brussel zijn we nog wat braver. Ik denk dat traditionele brasseries en restaurants, in hun klassieke vorm, bijna ten einde lopen. Vandaag willen nog weinigen voor een lunch 30 of 40 euro neertellen. Kantines en neo-brasseries hebben misschien meer succes, maar financieel is het voor hen erg ingewikkeld. Er is de bediening, het personeel, in België zijn de loonkosten eigenlijk te hoog in verhouding. De formules die vandaag echt werken, zijn wellicht die in de zin van een foodmarket: weinig of geen bediening aan tafel, een lichtere en flexibelere structuur.



**Het creëren van een foodmarket van deze omvang kost tussen de 2,2 en 4,5 miljoen euro aan investeringen, afhankelijk van het project.**

We moeten eerlijk zijn: van de 100 nieuwe concepten die gelanceerd worden, werken er 15. En van die 15 verdienen er slechts 5 echt geld. Het slaagpercentage is dus erg laag. Ik denk dat er veel initiatieven zijn: soms lijken de concepten te veel op elkaar of is het juiste moment voorbij. Neem het voorbeeld van donuts, of zelfs koffiespecialzaken, ze zijn met te veel. Er is nog plaats, maar je moet wel nog iets anders aanbieden. In Parijs organiseren sommige koffieshops bijvoorbeeld DJ-sets in de namiddag. Dat zijn hybride plekken die de eenvoudige functie van een café overstijgen.

### **Is België klaar voor dit type initiatieven?**

Als we willen evolueren, zijn we verplicht te durven kiezen voor dit soort modellen: meer belevingsgericht, levendiger. We moeten onze geest verruimen. Kijk naar de bar die we hier hebben ingericht. Omdat het een voormalige parkeergarage is, wilde ik autowrakken integreren. We hebben onderdelen gekocht in recyclagecentra, ze versneden, bewerkt en gelast. Als je goed naar de bar kijkt, zie je stukken ingedeukte auto's

in de barsten, alsof ze in het asfalt zijn geplet. Het is beslist eenvoudiger om een strakke, standaard bar met achtergrondverlichting te maken, geloof me. Hier hebben we ruwe materialen behouden, roest, oneffenheden. Zelfs de lampen zijn van gerecupereerde elementen gemaakt. Dat is het verschil: iets unieks creëren dat een verhaal vertelt, in plaats van een al bestaande formule te reproduceren.

### Heeft u nog zin om andere projecten te lanceren?

Misschien wel, maar geen andere foodmarket in Brussel, en zo ja, iets in een andere stad. Mijn volgende project dient totaal anders te zijn en misschien in Wallonië, in Charleroi... We hebben onlangs vier of vijf voorstellen gekregen voor locaties in België, waarvan de meeste in Brussel. Maar hetzelfde opnieuw doen heeft geen zin. Een ander concept bedenken dat de codes van de restauratie heruitvindt daarentegen wel.

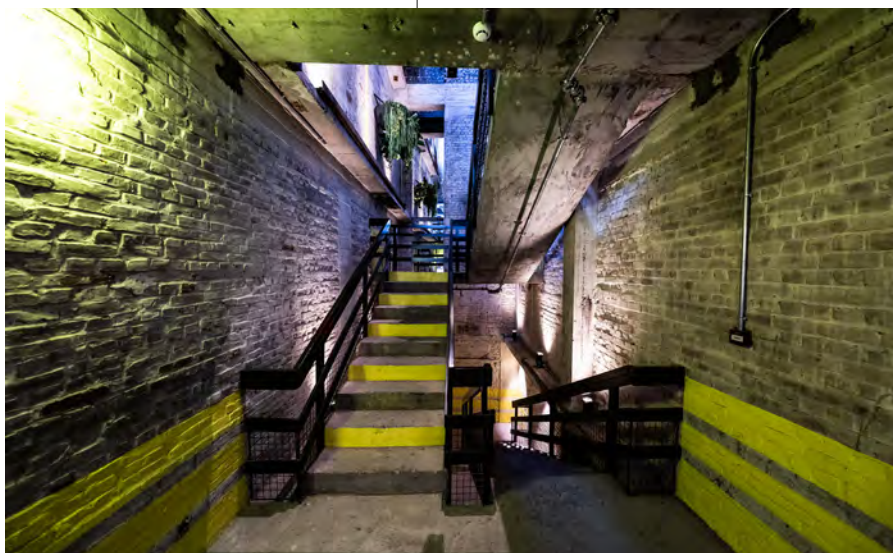
### U wordt vaak gevraagd om ruimtes als deze te creëren, en vastgoedontwikkelaars zijn vaak geïnteresseerd. Waarom?

Omdat een foodmarket, wanneer die werkt, een motor voor stedelijke transformatie inhoudt. Dat is precies wat er in het Meatpacking District in New York gebeurde: kunstenaars kwamen erheen, daarna volgden hybride plekken, markten, en geleidelijk aan explodeerde de vastgoedwaarde van de wijk. Een foodmarket trekt volk aan. En wanneer je volk aantrekt, creëer je waarde rondom. Voor een groter vastgoedproject is dat strategisch.

### Is dat ook het geval in Charleroi?

Ja. In Charleroi past het idee in een globaal project: kantoren, woningen, sporthallen ... De foodmarket zou een centraal onderdeel zijn om het geheel te doen leven. We spreken over ongeveer 60.000 m<sup>2</sup>. Ter vergelijking: het gebouw van de Royal Beige, waar Fox gevestigd is, is 40.000 m<sup>2</sup> groot. Ginds zouden we dus op een nog groter project zitten ...

**Ghita Jazouli**





## ADVIES VAN DE EXPERT

# Bedrijfsoverdracht: de menselijke vergelijking achter de transactie

**E**en bedrijf verkopen is niet hetzelfde als een contract tekenen. Men draagt een geschiedenis en relaties over. In een proces waarin emoties de verkoop kunnen beïnvloeden, is het begrijpen van deze dimensie en het zich daarop voorbereiden geen luxe maar een strategisch voordeel.

### EEN LEVENSBEPALENDE BESLISSING

Het moment waarop u besluit uw bedrijf te verkopen, voelt nooit als een louter zakelijke beslissing. Zelfs als de tijd gunstig is en de cijfers kloppen, is het moment waarop

men de sleutels aan een derde overhandigt beladen met trots maar ook met enige onzekerheid. *“In het bijzonder in een sector met eerder lage marges, veeleisende operaties en een activiteit die nog grotendeels door persoonlijke relaties gedragen wordt, is er een zekere spanning”*, plaatst Laure-Anne Castelein, director corporate finance bij Baker Tilly, de situatie in perspectief.

Men wordt zelden op een ochtend wakker met het besluit om het bedrijf te verkopen. Meestal rijpt dit project geleidelijk. Het kan het resultaat zijn van een gesprek met een vertrouwde partner of een moment van familiale reflectie als de volgende generatie niet klaar blijkt om de fakkel over te nemen of dat niet wil. Het kan ook de gedachte zijn

die u niet meer loslaat, opgedrongen door een moeilijk jaar met stijgende kosten, krapte op de arbeidsmarkt, energievolatiliteit of groeiende klantverwachtingen. Kortom, de spelregels zijn veranderd en eigenlijk wil u iets anders.

Het kan ook zijn dat een distributeur, een private-equityfonds of een industriële speler u onverwacht benadert, waardoor het project plots concreet wordt. *“Deze onderliggende emotionele stroom is belangrijk vermits hij bijna alles beïnvloedt wat volgt: het tempo van de besprekingen, de bereidheid om informatie te delen, de verwachtingen op het vlak van waardering en de drang om uw werknemers te beschermen”*, verduidelijkt de experte van Baker Tilly, dat in België en Nederland vorig jaar 67 fusies, overnames (M&A) en financieringen, 73 due diligences en 103 waarderingen begeleidde..

### HET EMOTIONELE KAPITAAL: NIET TE ONDERSCHATTEN

Er wordt veel gesproken over de technische kant van transacties: waarderingen,

multiples, due diligence... Wat het succes van een verkoop vaak bepaalt heeft veel meer met het menselijke aspect te maken dan met spreadsheets. Vooral wanneer u jaren, soms decennia, wijdde aan het opbouwen van iets dat u nauw aan het hart ligt.

Veel ondernemers onderschatten hoe sterk hun identiteit verweven zit in hun bedrijf. Verkopen betekent die twee scheiden, en dat proces is zelden eenvoudig, vooral in een markt waar vertrouwen en lokale relaties even zwaar wegen als het product of de dienst zelf.

*“Dit vroegtijdig erkennen is geen zwakte, maar een bron van kracht. Het toelaten van de emotionele dimensie in het geval van een verkoop stelt u in staat betere beslissingen te nemen, helderder te communiceren en de onderhandelingen op een verantwoorde manier aan te pakken”,* benadrukt Laure-Anne Castelein.

Toch kunt u zich, als u uiteindelijk tot de verkoop overgaat, vaak tegenover kopers bevinden die dit al tientallen keren hebben gedaan: kopers met overnamehandleidingen, interne transactieteams en een jarenlange ervaring in het voeren van onderhandelingen. Dit onevenwicht kan u gemakkelijk het gevoel geven om overweldigd te worden of in de minderheid of onvoldoende voorbereid te zijn. *“Ik kan u echter verzekeren: u hebt geen grote M&A-afdeling naast u nodig. U hebt nood aan helderheid, de juiste ondersteuning en een proces dat zowel de cijfers als uw eigen traject respecteert”,* verzekert de director van Baker Tilly. Ze weet maar al te goed dat een ervaren adviseur in corporate finance vaak de hoeksteen van het proces is.

## DE KUNST VAN CO-PILOOT ZIJN: WAAROM U ZICH GOED DIENT TE OMRINGEN?

Meer dan een loutere tussenpersoon die *“de cijfers beheert”*, fungeert een goede adviseur als strateeg, onderhandelaar

en... buffer. Met andere woorden, het is de persoon die erover waakt dat u zichzelf niet verliest in de loop van de transactie of wordt meegesleurd in een al te sluwe discussie. Uw corporate finance-adviseur creëert een veilig concurrentieel spanningsveld, beheert het tempo van het proces en bewaakt uw tijd, zodat u zich enkel hoeft toe te leggen op de essentie, uw bedrijf leiden en managen in een verkoopproces.

Naast de financieel adviseur brengt een advocaat met ervaring in transacties in de sector een bijkomend inzicht en de nodige dynamiek. *“Het gaat meestal niet om de advocaat die u heeft geholpen bij de oprichting van de vennootschap of bij het opstellen van de arbeidsovereenkomsten. De afhandeling van een verkoop- (of aankoop)*

*laat in het proces ; wie goed geïnformeerd is, anticipeert hierop”,* vertrouwt ze ons toe.

## HET 'DEAL TEAM': EEN KRING VAN GETROUWEN

Op een gegeven moment zult u ook nood hebben aan een beperkte kring van vertrouwenspersonen, vaak een financieel verantwoordelijke of een operationele directeur, personen die in staat zijn om in alle sereniteit met vertrouwelijkheid om te gaan en die niet uit nalatigheid geruchten binnen uw bedrijf zullen verspreiden. *“Zij weten waar de cijfers vandaan komen, hoe de processen werken – inclusief leverancierscontracten, klantvoorwaarden,*



## Wat de periode na de overdracht echt bepaalt, is wat u overhoudt na belastingen en hoe dit gestructureerd is.

*proces heeft zijn eigen verloop, eigen risico's en een eigen taal. De assistentie van iemand die de choreografie van de onderhandelingen begrijpt, geeft u het noodzakelijke zelfvertrouwen”,* gaat de specialiste in corporate finance verder.

Een fiscaal- en vermogensadviseur zal erover waken dat de structuur van de transactie uw toekomst daadwerkelijk ten goede komt. Indien u gefocust blijft op de aangekondigde verkoopprijs, verliest u misschien uit het oog hoe de posttransactieperiode er reëel gaat uitzien. Wat u netto overhoudt en hoe dit gestructureerd is, in het bijzonder in België, mag men op geen enkel moment over het hoofd zien. *“Velen ontdekken dit echter pas*

*inventarispraktijken en kwaliteitsprocedures – maar ook waar de potentiële risico's vandaan kunnen komen”,* schetst Laure-Anne Castelein.

Deze 'insiders' helpen bij het samenstellen van de financiële rapporten die kopers onder ogen krijgen en bij het voorbereiden van de doorslaggevende informatie. Deze voorbereidende fase blijft een van de meest onderschatte stappen bij de verkoop van een bedrijf: een turbulente periode, voordat kopers ook maar één document of cijfer te zien krijgen.

Het is beter om de financiële rapportering te saneren, kernprocessen te documenteren, de kostenstructuur te verduidelijken,

productiemethoden te standaardiseren en langdurige klantafspraken te formaliseren... Het gaat er niet om de rekeningen op te poetsen, maar om de ruis te verwijderen die de werkelijke sterktes van de onderneming maskeert.

*“Wat u nodig hebt, is een bedrijf dat vlekkeloos blijft draaien en een kleine delegatie competente personen die u bijstaan, ongeacht de grootte van het M&A-team van de tegenpartij”, nuanceert de specialiste. “Kopers en investeerders worden niet toevallig verliefd op bedrijven. Ze worden verliefd op wat klaar en duidelijk op het voorplan prijkt.”*

## INFORMATIEMEMORANDUM: HET UNIEKE VERHAAL VAN UW BEDRIJF

Klanten van Baker Tilly vragen vaak of de voorbereiding de moeite waard is, vooral wanneer het bedrijf goed presteert. Voorbereiding verbetert niet alleen de waardering, het verhoogt ook de zekerheid dat de transactie daadwerkelijk wordt afgerond. Bovendien kiest een ondernemer niet altijd zelf wanneer hij zijn zaak verkoopt.

*“Wat als men ziek is en plots moet verkopen. Op zulke momenten wordt een goed uitgevoerde voorbereiding onbetaalbaar. Zelfs als het momentum niet ideaal is, blijven de sterktes van uw bedrijf zichtbaar en blijven uw opties open”, merkt de director corporate finance op.*



**Foodservicebedrijven hebben vaak moeite om zich op een manier te presenteren die weerklank vindt bij kopers.**

Een ietwat aparte aanpak betreft de bedrijven in de foodservice. Het is vaak niet direct evident om zich in het beste daglicht te stellen en de gepaste belangstelling van potentiële kopers te genereren. Het succes berust op het initiële instinct, de vakkennis en relaties. Dat is waar een voorafgaand document, het ‘information memorandum’, goed van pas komt. Goed voorbereid, wordt dit document de brug tussen wat het bedrijf vandaag inhoudt, hetgeen waarop een koper zich eventueel durft te projecteren om de stap te zetten. Een ingesteldheid die een eventuele belangstelling en uiteraard de daaraan verbonden financiële waarde-inschatting sterk beïnvloeden.

*“Het is het eerste venster van de koper op uw bedrijf. Dit gestructureerde document presenteert de unieke geschiedenis van uw onderneming, de financiële en operationele prestaties, het concurrentielandschap, uw bedrijfsmodel, de spreiding van uw klanten en producten, evenals de organisatorische sterktes”, onderstreept Laure-Anne Castelein. Ze legt uit dat deze aanpak helpt om te verwoorden wat de onderneming onderscheidt van een ander met een specifieke belichting van elk pluspunt.*

*“Dit document erkent de risico’s en definieert actieplannen en verzachtende omstandigheden, geloofwaardigheid heeft immers veel meer waarde dan perfectie. Het kadert de opportuniteiten op een manier die zowel ambitieus als haalbaar lijkt.”*

Verkoop goed afgerond, erfenis goed beschermd

Ongeacht de voorbereide situatie, in elke verkoop komt het moment waarop de druk een hoogtepunt bereikt. Stel dat een koper uw afhankelijkheid van een handvol grote klanten in vraag stelt of dat hij aandringt op een earn-out clause.

*“Deze momenten lijken soms persoonlijk bedoeld, dat zijn ze echter niet. Eén van de voornaamste tussenkomsten van uw adviseur bestaat erin u te helpen emotie van strategie te onderscheiden en ervoor te zorgen dat beslissingen uitgaan vanuit een positie van kracht, en niet vanuit verdediging. De voordeligste transacties zijn gebaseerd op helderheid, voorbereiding en doorzettingsvermogen”, vat Laure-Anne Castelein samen.*

Uw bedrijf verkopen is niet het einde van uw verhaal. Een transactieproces ontdoet het bedrijf niet van zijn ziel. Het beschermt het en garandeert dat uw team op zijn pootjes terecht komt. De waarde die u door de jaren heen hebt gecreëerd, wordt weerspiegeld in het eindresultaat. De experte besluit: *“Wanneer het moment komt om de sleutels te overhandigen, kunt u dat doen met vertrouwen en trots.”*

**François Remy**



**Laure-Anne Castelein**  
Baker Tilly

NIEUW OP GONDOLA.BE

# Friendly OR Spicy



BEKIJK HIER 



**Spicy talk met experten!** De regel is simpel:  
één peper, één vraag, één antwoord.  
Geen ontwijkende reacties,  
geen filter.



Friendly or Spicy is het **NIEUWE VIDEOCONCEPT** van Gondola dat geen blad voor de mond neemt: van vriendelijke tot ronduit provocerende vragen, alles hangt af van wat het lot voor jou in petto heeft.

 **gondola**

Moving towards a  
better consumer world.



CENTRALE  
KEUKENS  
WINNEN AAN  
BELANG

## De diepgaande gedaantewisseling van de collectieve restaurantie

**T**elewerk heeft een revolutie teweeggebracht in wat we tot voor kort nog bedrijfskantines noemden. De kortere verblijfsduur van patiënten in ziekenhuizen, die het sowieso al financieel moeilijk hebben, haalt de kwaliteit van de maaltijdvoorziening naar beneden. Steeds minder publieke instellingen, met name scholen, bieden maaltijden in eigen beheer aan. Wat stelt de collectieve restaurantie in België vandaag 'nog' voor en hoe werkt ze? Een analyse.

Elke Belg wordt op verschillende momenten in zijn leven gevoed door de collectieve restaurantie, of het nu op school is, aan de universiteit, in het bedrijf, in het ziekenhuis of in het rusthuis. Maar wat is het werkelijke gewicht van deze branche, die sterk verschilt van de klassieke horeca, binnen de Belgische

economie? Een antwoord krijgen we van belfa, de Belgian Facility Association. Deze onafhankelijke nationale beroepsvereniging, gevestigd in het Corporate Village in Machelen, vertegenwoordigt vandaag meer dan 6.000 Belgische professionals die actief zijn in de verschillende takken van 'Facility management'. Facility management omvat alles wat niet tot de corebusiness van een bedrijf, van de overheidsdienst, behoort: gebouwbeheer en technieken, receptie, beveiliging, schoonmaak, catering, afval- en energiebeheer, verbetering van de werkomstandigheden, herinrichting van kantoren, groenbeheer, documentbeheer, mobiliteit, enzovoort. Sinds 10 jaar brengt belfa een rapport uit dat de trends in facility management analyseert. De digitale versie van 2025 is net verschenen. We leren daaruit

dat dit geheel van "assistentediensten" in 2024 een markt vertegenwoordigde van 9,08 miljard euro, oftewel 1,48% van het Belgische bbp. Het uitbestede deel van deze diensten wordt door belfa geschat op 45%, oftewel 4,086 miljard euro. Dat betekent dat deze diensten in meer dan de helft van de gevallen in eigen beheer worden uitgevoerd. De outsourcing gebeurt door bedrijven van verschillende omvang (ISS, XLG, Sodexo, enzovoort), elk gespecialiseerd in specifieke dienstverlening naar de klanten toe. Hun aandeel is in 10 jaar tijd slechts 2% gedaald (47% in 2014), ondanks een opvallende krimp tijdens de coronaperiode. De verschillende pijlers evolueren echter wel. Zo is catering, waar we het vandaag over hebben, gestegen van 16% in 2015 naar 25% in 2025, wat

neerkomt op een markt van iets meer dan één miljard euro. Dit geeft een idee van het belang van de collectieve restauratiemarkt, waarbij we in het achterhoofd moeten houden dat deze analyse, gebaseerd op officiële cijfers (FOD Economie, Nationale Bank van België, Eurostat, jaarverslagen, enzovoort), niet pretendeert exhaustief te zijn. Ze mist een veelvoud aan kleine lokale spelers en specifieke arrangementen in overheidsstructuren waarbij men volledig gesubsidieerde maaltijden voorziet. Ze schat evenmin de collectieve restauratie in het interne gedeelte in.

Zoals we weliswaar zullen merken, is de keuken in eigen beheer een stilaan verdwijnend fenomeen ...

## 70% VAN DE OMZET VAN SODEXO

Grote privégroepen (ISS, Sodexo, Compass, enzovoort) eisen het leeuwendeel van deze grote collectieve restauratiemarkt op. Nationale marktleider Sodexo België realiseerde in het boekjaar 2024-2025, afgesloten op 31 augustus, een omzet van

417 miljoen euro. In tegenstelling tot de publieke overtuiging, biedt de Belgische dochteronderneming van de Franse groep (opgericht in 1966 door Pierre Bellon) meer dan alleen catering. Ze stelt een volledig scala aan diensten voor, waaronder technisch onderhoud, afval- en groenbeheer, receptie, schoonmaak, enzovoort. Ze beschikt ook over een beveiligingserkenning en mag dus bewakingsdiensten uitvoeren. Dit luik vertegenwoordigt vandaag 30% van de omzet. Dat komt erop neer dat de collectieve restauratie bij Sodexo bijna 300 miljoen euro vertegenwoordigt. Het blijft hun belangrijkste groeimotor. Per sector is de verdeling als volgt: 22% in het seniorensegment, 8% in het onderwijs, 30% in corporate, 20% in de gezondheidszorg en ziekenhuizen, en eveneens 20% in de overheidssector. De laatst vernoemde sector groeide enorm sinds Defensie de systematische uitbesteding aangaande het beheer van een aantal eigen middelen toewees aan externe partners waaronder Sodexo. Het gaat om de Koninklijke Militaire School, het trainingskamp van Elsenborn, het kamp Lagland, de vliegbasis Kleine-Brogel, kazernes, enzovoort.



## Geld verdienen louter met collectieve catering is bijzonder moeilijk.

**GÉRARD FILOT,**

VOORZITTER VAN DE FÉDÉRATION DES CUISINES COLLECTIVES WALLONIE-BRUXELLES (FCCWB)

Algemeen beschouwd hield de groei van de restauratiemarkt de afgelopen jaren aan door een geheel van positieve factoren uitgaande van het herstel na corona, de inflatie en een toegenomen vraag, voornamelijk vanuit de zorgsector en van de senioren. Logisch dat de catering aan bedrijven een serieuze verandering onderging omwille van het telewerken.





*“De markt blijft daar ondanks alles stabiel”, legt Vincent Claus, commercieel directeur van Sodexo België, uit. “De lagere aanwezigheid van werknemers op kantoor wordt gecompenseerd door de hogere uitgaven van de werkgever aan extra’s zoals vergaderingen, catering, enzovoort. Er tekent zich echter een belangrijke trend af, het economische aspect wordt alsmaar prominenter. Het budget van de klant staat steeds meer onder druk. Hijzelf betaalt liever*



**Hoe kan men (beter) zijn brood verdienen zonder het voorziene budget van de klant te overschrijden en zonder dat de werknemer te diep in de buidel moet tasten?**

*minder en wenst dat wij meer risico nemen. Dit komt erop neer dat het beheer van een dienst in het bedrijfsleven onmiskenbaar naar een commercieel model evolueert. Ik verduidelijk dit even: vroeger namen veel werkgevers op een gerecht van 10 euro 80% voor hun eigen rekening. De werknemer betaalde dus 2 euro voor zijn dagschotel. Dat wordt steeds zeldzamer. Sommigen verkiezen de waarde van de maaltijdcheques te verhogen en hun tussenkomst in ons culinaire aanbod te verminderen. Het meest sprekende voorbeeld is de situatie bij de MIVB waar sprake is van het afschaffen van bepaalde bedrijfsrestaurants.”*

Onder deze omstandigheden bevindt een bedrijf als Sodexo zich in een complexe economische berekening: hoe (betere) verkoopcijfer(s) halen zonder het door de klant voorziene budget te overschrijden en zonder de werknemer met honger van tafel te sturen.

*“De oplossing blijkt uit meerdere factoren te bestaan”, vervolgt Vincent Claus. “We moeten flexibeler zijn in termen van personeelsbeheer, bovendien moeten we uiterst eerlijk zijn betreffende de kosten van de ingrediënten zonder aan de kwaliteit te raken, en vervolgens dienen we oplossingen te vinden om elke vorm van voedselverspilling tegen te gaan. In bedrijven zijn er steeds minder klassieke restaurants of*

*zelfbedieningszaken, ze worden stelselmatig vervangen door hoogwaardige automaten en vooral door zogenaamde ‘convenience’ ruimtes met broodjes, salades, soepen, enzovoort. Een revolutie die makkelijker door te voeren is in een kantooromgeving dan in een industrieel productiebedrijf. Onze convenience restauratieruimte mag niet duurder zijn dan de Foodmaker om de hoek. Ik kan zelfs stellen dat, aangezien we ons binnen een bedrijf bevinden, de werknemer altijd verwacht dat het hier goedkoper is. Net als in de klassieke horeca zijn er margeproducten. Een gerecht van meer dan 10 euro choqueert maar 15 euro voor twee ijsgekoelde cappuccino’s niet. Dat is het Starbucks-effect dat ons helpt.”*

## **INGEWIKKELD IN DE SCHOLEN**

Uiteindelijk is de diversificatie van deze grote privégroepen niet verbazingwekkend. ISS, wereldleider op gebied van schoonmaak, is vandaag een gerenommeerde speler in de collectieve restauratie. Logisch: 25 jaar geleden besefte de CEO van de Scandinavische groep dat schoonmaak alleen een doodlopende weg was, dat diversificatie noodzakelijk was en dat er meerwaarde gecreëerd moest worden om te blijven groeien. Het bedrijf (opgericht

in Kopenhagen in 1901) stopte, in eerste instantie, al zijn middelen en tijd in het restauratiesegment om zo een beter niveau te bereiken. Ze sleepten onlangs een groot cateringcontract in de wacht, de twee hoofdkantoren van Ethias (Luik en Hasselt) gingen akkoord met het restauratievoorstel, maar is er niet in geslaagd het schoonmaakcontract te bemachtigen.

“Geld verdienen met alleen collectieve restauratie is uiterst ingewikkeld, met name bij openbare diensten”, onderstreept Gérard Filot, voorzitter van de Fédération des cuisines collectives Wallonie-Bruxelles (FCCWB). “Zoek niet verder naar de reden voor de diversificatie van deze grote privégroepen. Ze zijn lange tijd lid geweest van de FCCWB maar dat is vandaag niet meer het geval. Ze houden er een andere visie op na. Ik zou zeggen dat collectieve restauratie waarschijnlijk eenvoudiger is in bedrijven dan in andere sectoren. Het meest ingewikkeld

blijft de onderwijssector. Er dient veel te gebeuren alvorens de productie aan bod komt en dat wordt niet altijd optimaal beheerd. Wie eet er? En wanneer? Wie gaat er betalen? Die onvoorspelbaarheid maakt het beheer van de bevoorrading moeilijk. In ons vak komt het succes voor 50% voort uit de administratie en voor 50% uit de productie en de kwaliteit ervan. Als het eerste niet vlot draait, kan het niveau van de productie daaronder lijden.”

### DE PUBLIEKE SECTOR EVEN COMPETITIEF ALS DE PRIVÉ

Hoewel dat niet altijd het geval is geweest, is de publieke sector vandaag even competitief als een privégroep. Dat is de mening van Gérard Filot, maar ook die van Alain Crabs, operationeel directeur van De Brusselse Keukens. Het gaat om de grootste publieke operator van het land, ze leveren tijdens schoolperiodes gemiddeld een kleine

21.000 maaltijden af, uitsluitend op het grondgebied van het Brussels Gewest. De Brusselse Keukens is een publiekrechtelijke vereniging (Hoofdstuk XII), opgericht in 2004. Dit is een juridische entiteit die door de overheid is opgericht om taken van algemeen belang te vervullen. Dankzij deze bijzondere positionering is de vereniging niet onderworpen aan btw.

“We bestrijken twee sectoren”, vertelt Alain Crabs. “Enerzijds de jeugd, die scholen en crèches groepeerd en anderzijds de gezondheidszorg met ziekenhuizen, woonzorgcentra en maaltijdbedeling aan huis. We stellen 350 personen tewerk, waaronder een aantal artikel 60-werknemers (werk dat door het OCMW aan bepaalde personen wordt gegeven om recht te hebben op sociale uitkeringen, n.v.d.r.). We beschikken over twee grote productiekeukens. In Haren beheren we de schoolmaaltijden. In Anderlecht houden we ons bezig met de gezondheidszorg. Daarbovenop komen nog





*enkele rusthuizen waar we de maaltijden ter plaatse klaarmaken.”*

De werking van De Brusselse Keukens is zeer specifiek. Om van hun diensten gebruik te kunnen maken, dient een publieke entiteit als vennoot te worden aanvaard. Vandaag zijn er 19 vennoten: gemeenten en OCMW's.

*“Stel dat een gemeente X een beroep wil doen op onze diensten”, stelt Alain Crabs. “In eerste instantie maakt zij ons haar wensen over. Zodra onze raad van bestuur de toetreding van deze gemeente als vennoot heeft goedgekeurd, sturen we haar een voorstel dat zij al dan niet aanvaardt. Het voordeel van onze samenwerking is dat deze publieke entiteit van zware administratieve taken, vooral op het vlak van overheidsopdrachten, wordt ontlast. Wij doen dat uiteraard wel maar we schrijven ze uit om de levering van die 21.000 maaltijden aan onze 19 vennoten te garanderen. Eenmaal klant bij ons, hoeft een school zich alleen nog maar bezig te houden met de bediening en/of het bijvullen, afhankelijk van de gekozen opstelling: warm of koud, en dienen ze het personeel ter plaatse te bepalen. Dat is behoorlijk minder verantwoordelijkheid*

*dan in het geval van eigen beheer en het is logischerwijs ‘rendabeler’.”*

De Brusselse Keukens verzorgt ook de catering voor vakantiespeelpleinen en biedt directe verkoop voor schoolevenementen (vrijmarkten, enzovoort) aan. De desbetreffende catalogus berust op voordelige overeenkomsten met partners als Sligro of Bidfood, een vereniging met zeer competitieve prijzen.

*“Als we zouden mogen ‘pitchen’ voor contracten bij privébedrijven, zouden we zeer competitief zijn”, verzekert Alain Crabs. “We hebben geen aandeelhouders die vergoed*



*moeten worden. We moeten ons gewoon zelf financieren en in evenwicht blijven. Een klein overschot waarmee we onze installaties kunnen renoveren of nieuwe projecten kunnen lanceren, is natuurlijk een evidentie. Momenteel proberen we elke vorm van voedselverspilling aan te pakken en zoeken we oplossingen voor de ziekenhuissector. Omwille van sterk ingekorte verblijfsduur is het nodig om het culinaire aanbod aan te passen. Wat er ook gebeurt, er vloeit geen cent de vereniging uit.”*

## HET VOORDEEL VAN CENTRALE KEUKENS

In de collectieve restauratiesector nemen centrale keukens een steeds belangrijkere plaats in. Er zijn immers nog maar weinig ziekenhuizen en scholen die over een keuken in eigen beheer beschikken.

*“Eigen beheer is niet langer de trend”, beaamt Gérard Filot. “Ook al heeft de ULiège onlangs besloten om afscheid te nemen van haar privéleverancier en alles weer in eigen beheer te nemen. Dat is niet zo eenvoudig, aangezien rekrutering zeer moeilijk blijft. Ik pleit er al jaren voor dat collectieve restauratie, die zo verschillend is van de horeca, het onderwerp wordt van een specifieke opleiding in de hotelscholen. Ik schat dat we in de Federatie Wallonië-Brussel in enkele jaren tijd van 5.000 naar 3.000 keukens zijn gegaan. De schaalvergroting is dus aan de gang maar volgens mij gaat het te snel.”*

Een centrale keuken veronderstelt twee types van distributie: de warme lijn, waarbij de maaltijd onmiddellijk na aankomst wordt geserveerd, en de koude lijn, waarbij de maaltijd ter plaatse moet worden opgewarmd.





## Er zijn nog maar weinig ziekenhuizen en scholen die over een eigen, zelfstandig beheerde keuken beschikken.

“Het voordeel van een centrale keuken is dat je een kwaliteitsproduct kunt produceren voor hetzelfde type klanten en consumenten”, aldus Vincent Claus. “We hebben er enkele van grote omvang in Brussel, we maken daarnaast gebruik van keukens die we bij één klant beheren om maaltijden voor andere klanten te bereiden. De kwaliteit is stabiel, de prijs-kwaliteitsverhouding is goed, maar de standaardisatie heeft een impact op de culinaire verfijning waar bedrijven tegenwoordig naar op zoek zijn in het kader van hun HR-beleid voor retentie en attractiviteit.

De zorg- en seniorensector zijn hier onze voornaamste afnemers. In de corporate sector hebben we meerdere malen met dit

fenomeen te maken gehad, met name toen een klant besloot te verhuizen omdat de ruimtes te groot werden. In dat kader is het niet ongewoon dat wat voorheen een productiekeuken was, een afwerkingskeuken wordt. Dit principe hebben we ook op onszelf toegepast toen we verhuisden naar de buurt van het Centraal Station in Brussel. Ons horecapunt ‘Crema and More’, dat zowel open is voor het publiek als voor het personeel, beschikt enkel over een afwerkingskeuken.”

*“Ik ben het eens met Vincent Claus over de meer uniforme productie van een kwaliteitsstandaard”, vult Alain Crabs aan. “Ik voeg daar twee essentiële elementen aan toe. Een centrale keuken geeft je, door haar capaciteitsvolume, een enorme inkoopkracht en laat toe prijzen te onderhandelen. Ze heeft ook het voordeel dat ze aan kleine structuren kan leveren. Een school in eigen beheer voor 40 maaltijden? Dat is niet rendabel. Een crèche? Dat is zelden voor meer dan 20 baby’s ...”*

Tot slot is de collectieve restauratie met haar centrale keukens primordiaal in een segment van de toekomst: maaltijdbedeling aan huis. Met de snel toenemende vergrijzing van de bevolking sluit de thuisbezorging van maaltijden aan bij de wens om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. Een segment dat vandaag niet altijd rendabel is voor de OCMW’s in Wallonië en Brussel

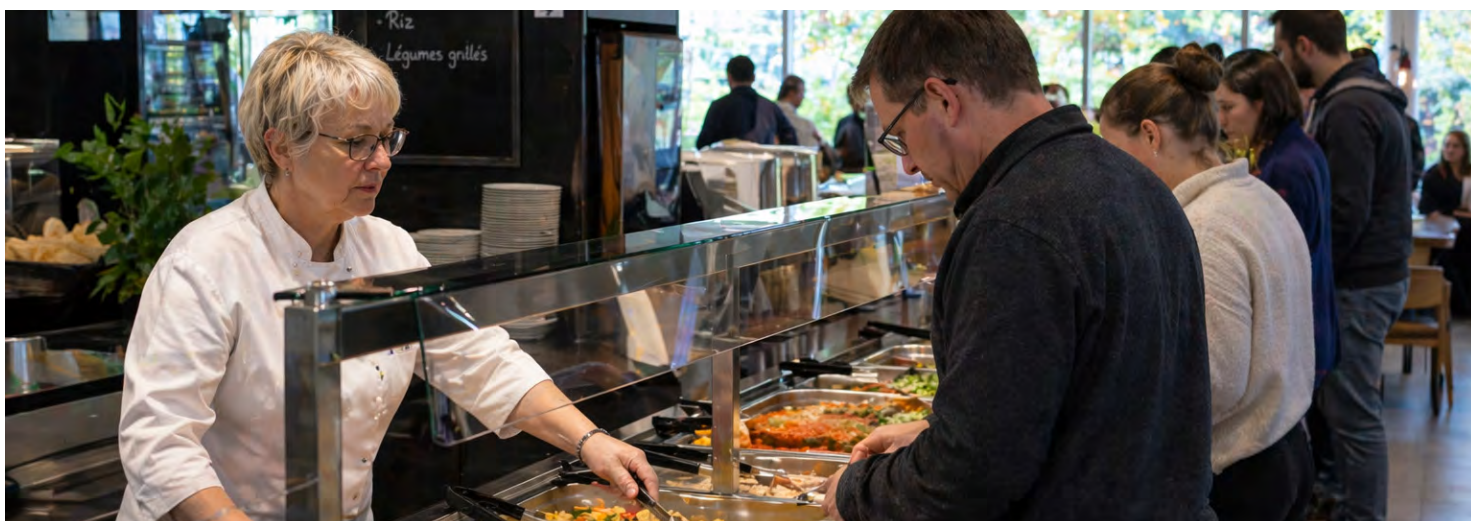
**Vincent Claus**  
Sodexo



maar dat al op een lucratieve en efficiënte manier wordt verzekerd door private of publieke centrale keukens.

*“Dit is ongetwijfeld een segment dat verder ontwikkeld moet worden”, besluit Gérard Filot. “Momenteel worden hoofdzakelijk middagmaaltijden bedeed maar de uitbreiding naar ontbijt en avondeten zijn zeker een optie. Hoewel de warme lijn in rusthuizen qua kwaliteit mijn voorkeur geniet, is het de koude lijn waar we hier op moeten mikken. De mensen eten immers niet allemaal op hetzelfde moment warm.”*

**Xavier Beghin**





## *Pizza, burgers en Uber Eats*

# Het nieuwe feestmaal bij tankstations

Tankstations komen steeds dichterbij de foodservicesector en ontwikkelen eigen horecaconcepten. Dit doen ze om nieuwe klanten aan te trekken, soms zelfs via Uber Eats, en om te transformeren tot echte ‘mobility hubs’.

Op 22 januari publiceerde de Bruno-groep, die Esso-tankstations in Limburg uitbaat, een opmerkelijk persbericht. Vorig jaar verkochten ze meer dan 770.000 pizza's, een verdubbeling ten opzichte van 2021. Dit succes is te danken aan de 24 Bruno Foodcorners, de restauratiezones in de pompstations van de groep. *“Verse pizza's verkopen in een restauratieruimte binnen een tankstation is niet alleen uniek in Vlaanderen, maar zelfs op Europese schaal”*, aldus Luca Bruno, gedelegeerd bestuurder van Group Bruno, in een mededeling.

Deze groei weerspiegelt de opmars van tankstations in de horeca. Een bezoek aan de modernste wegrestaurants volstaat om deze evolutie vast te stellen. Ze veranderen in minisupermarkten gecombineerd met foodcourts die non-stop tot laat in de avond geopend zijn. De Texaco-stations in Groot-Bijgaarden langs de E40, herbouwd in 2022, huisvesten bijvoorbeeld een Burger King, een KFC, een Louis Delhaize, een Picadeli-saladebar, een Starbucks en een Go Fresh Bakery (koffie, gebak). De site is eigendom van EG Group, die in Europa 27% van zijn brutomarge uit foodservice haalt, 28% uit winkels en 45% uit brandstof (2024).

### BRANDSTOF ALLEEN VOLSTAAT NIET MEER

De redenen voor deze evolutie zijn zeer duidelijk:

**Rentabiliteit:** De verkoop van brandstof genereert een hoge omzet maar de marges zijn minimaal. Winkels en restaurants zijn meer winstgevend. De pompen fungeren uiteindelijk als lokmiddel. De stations trekken bovendien klanten aan die niet komen om te tanken, wat een waardevol potentieel vertegenwoordigt.

**Elektrificatie:** Automobilisten die hun voertuig komen opladen, zoeken stations met diensten, rust- en werkruimtes, en horeca om een zo aangenaam mogelijke wachttijd van 20 tot 30 minuten door te brengen. Tegen eind 2026 zal België méér dan 500.000 elektrische auto's tellen ...

**Consumptietrends:** “Jongeren ontbijten of lunchen vaker buitenshuis”, stelt Lotte de Vreese, managing director BU store concepts bij La Lorraine Bakery Group, die via Panos en Deliway actief is in tankstations. Het klassieke aanbod van deze infrastructuren omvat een winkel, een broodjes- en gebakvitrine en een distributie-unit met warme en koude dranken. Steeds vaker delen ook volwaardige restauratiezones de ruimte.

## Q8 ZET IN OP DE SMART KITCHEN

Q8, één van de marktleiders, is in Luik (Q8 rue Grétry) gestart met één van de vijf proefprojecten, die in samenwerking met de Deense start-up Noahs ontwikkeld zijn. Dit systeem maakt gebruik van een ‘smart kitchen’, een minimale ruimte waar de maaltijden met een gestandaardiseerde bereidingswijze klaargemaakt worden. Q8 plant een uitrol naar 75 stations en spreekt van een “digitale foodmarket”.

De klant tikt zijn bestelling in op een scherm bij de balie via een catalogus met 16 categorieën gerechten uit eigen merken: Luke Smash Burger, Stay Fresh Bowly salades, Taqueria taco's, enzovoort. “Voor de proefprojecten hebben we gekozen voor drie soorten uit het aanbod: taco's, hamburgers en fried chicken”, zegt Sarah Pillen, shop & dealer performance manager bij Q8. “Als dit goed werkt, kunnen we het assortiment uitbreiden.”

Eén van de voordelen van het Noahs-systeem is de digitalisering. “De mogelijkheid om digitaal te bestellen betekent dat we het systeem aan bezorgdiensten zoals Uber Eats of Deliveroo kunnen koppelen.” Dit is een manier om het klantenpotentieel te vergroten.

Waarom deze Deense partner? “Onze Q8-collega's in Denemarken werken al met dit bedrijf”, vervolgt Sarah Pillen. “Zij hebben al meer dan 80 stations met de digitale platformen van Noahs uitgerust. Dat levert goede resultaten op, een duidelijke stijging van het gemiddelde winkelmandje en een piek tijdens de avondspits – voor ons een droom.”

Overdag biedt Q8 een aanbod dat goed aansluit bij de vraag. De twee franchises, namelijk een Delhaize Shop&Go en een Panos-toog, functioneren op basis van een exclusieve overeenkomst met de groep La Lorraine. Panos tracht zijn aanbod uit te breiden: “We bieden nu ook hamburgers aan”, zegt Lotte de Vreese, “weliswaar zonder frieten, behalve in Luxemburg, maar dat is uitzonderlijk.” Het blijkt echter niet voldoende om het bezoekersaantal tijdens de avondshift te verhogen.

## DOEL: DE AVONDVERKOOP VERBETEREN

“We doen het ‘s ochtends goed en ‘s middags uitzonderlijk goed. Zoals veel brandstofleveranciers waren we echter op zoek naar een oplossing voor ‘s avonds, vooral omdat onze winkels tot 23 uur, soms zelfs tot middernacht, open blijven”, aldus Sarah Pillen.



## Tankstations evolueren naar minisupermarkten gecombineerd met foodcourts die non-stop open zijn tot laat in de avond.

Ook regionale groepen van tankstations zitten niet stil. Zo ontwikkelt de Bruno-groep (Esso) zijn Foodcorner-concept verder. De G&V-groep volgt een gelijkaardig traject voor zijn stations (onder andere Esso). Zij creëerden het concept ‘Breakpoint’, zowel een buurtwinkel voor ‘on the go’ consumptie als zones met koffie en gebak. Nu ontwikkelen ze ‘Breakpoint Foodstations’ waar men ter plaatse kan lunchen met bijvoorbeeld pasta, salades of een burger.

## HET AANBOD AANPASSEN AAN DE ELEKTRISCHE OPLAADBEURT

Het doel is hetzelfde als bij Q8: de verkoop ‘s avonds verhogen. “Het is ook een belangrijke ontwikkeling om de uitrol van laadpalen te begeleiden”, verduidelijkt Joris de Jonghe, performance & procurement manager bij G&V. “We breiden het aanbod uit, evenals het comfort van de wachtruimte tijdens het laden, uiteraard met internettoegang en zelfs vergaderhoekjes voor een korte meeting.”

De komst van Alimentation Couche-Tard (hier omgedoopt tot Circle K na de overname van de gelijknamige Amerikaanse groep in 2023) in België, met de overname van het marktleidende TotalEnergies-netwerk in 2024, zal de trend waarschijnlijk versnellen. De netwerken in Nederland, Duitsland en Luxemburg worden eveneens

overgenomen door Alimentation Couche-Tard. TotalEnergies behoudt 40% in België en Luxemburg.

Dit is een symbolische estafette tussen een oliebedrijf en een groep die van oudsher in retail actief is. Alimentation Couche-Tard startte in 1980 met het openen van de befaamde 'dépanneurs' (buurtwinkels) in Montréal. De groep groeide gestaag met de uitrol van dit concept in tankstations. Het werd een leider in deze hybride markt, aanwezig in 27 landen, in Amerika en Europa, met 149.500 werknemers.

In België bestaat het opzet erin de stations geleidelijk om te vormen naar het merk Circle K. De stations dragen momenteel nog de naam TotalEnergies maar dat zal veranderen. De overeenkomst bepaalt dat Couche-Tard vanaf 2029 vrij is om zijn brandstofleverancier te kiezen. Het netwerk van stations evolueert geleidelijk naar een 'mobility hub', met Circle K-koffie en Circle K-hotdogs, waarbij het aanbod steeds breder wordt.

Het station van Ruisbroek (E19, richting Bergen) illustreert de trend: de Circle K-balie vervangt de Croustico-toog (broodjes), en hetzelfde geldt voor de winkel, voorheen Louis Delhaize (Delfood). Alleen de Quick

blijft over. De groep heeft ook een eigen Belgisch restaurantconcept ontwikkeld, 'Frit Autentic' (burgers, salades, pasta en soepen), dat zich systematisch kopieert binnen het netwerk.

De feiten spreken voor zich en de evolutie is steeds duidelijker: het tankstation van morgen is niet langer een plek waar men stopt om te tanken, maar een plek waar men 'kiest' om te stoppen. Om te eten, te werken of even uit te rusten. Binnen deze stille transformatie wordt brandstof bijna bijzaak. De echte vraag is misschien niet langer hoeveel liter men verkoopt... maar hoeveel maaltijden.

**Robert Van Apeldoorn**



**Sarah Pillen**  
Q8

## Fastned: het 100% elektrische station

*In september opende het snellaadnetwerk Fastned twee stations in Gentbrugge, aan weerszijden van de E17, met horeca, toiletten, douches en een rustzone. "In september openen we er nog één in Libin, in de provincie Luxemburg", kondigt Matthias Pletinckx, manager van Fastned in België, aan. Fastned wenst servicezones te ontwikkelen, aangezien hun stations in België vaak op snelwegparkings liggen zonder een nabijgelegen tankstation. "Het is een vraag van de klanten. We installeren een verschillend formaat afhankelijk van de locatie: een compleet station met personeel, zoals in Gentbrugge, of een kiosk met automaten en toiletten, zoals in Knokke."*

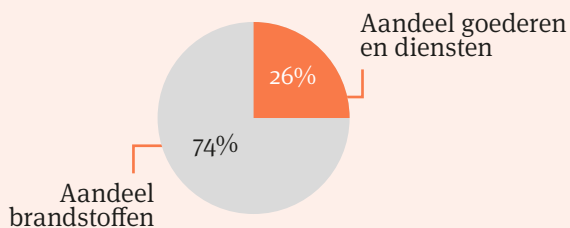
Het tempo van de installatie hangt af van de verkregen vergunningen. Een concessie voor laadpalen staat niet automatisch toe om een servicezone te bouwen. De feedback van de klanten in Gentbrugge is positief. Bepaalde automobilisten durven echter niet te stoppen omdat ze denken dat de winkels gereserveerd zijn voor wie laadt. Fastned verwelkomt uiteraard iedereen, te beginnen met de vrachtwagenchauffeurs op de nabijgelegen parking, die gebruik kunnen maken van de douches. De diensten zijn uitbesteed: de winkel en foodservice worden verzorgd door het Nederlandse Vermaat en de (slimme) toiletten worden geëxploiteerd door One Hundred.

## ALIMENTATION COUCHE-TARD (CIRCLE K), DE NIEUWE SPELER IN BELGIË

De wereldwijde cijfers van Alimentation Couche-Tard bewijzen de aandrijvende rol van winkels en restaurants. Zij vertegenwoordigen de helft van de winst en een kwart van de omzet op wereldniveau. De totale omzet van Alimentation Couche-Tard bedroeg wereldwijd 72,856 miljard US dollar (63,14 miljard euro), zoals blijkt uit cijfers van 2025 (boekjaar afgesloten eind april 2025).

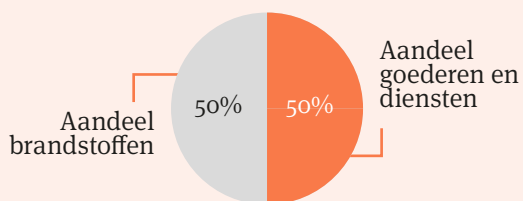
## WINKELS ZIJN GOED VOOR 26% VAN DE INKOMSTEN...

### Aandeel in de inkomsten



maar 50% van de brutomarge

### Aandeel in de brutomarge



Bron: Jaarverslag Alimentation Couche-Tard 2025.

## ENKELE BELANGRIJKE NETWERKEN

Hierbij enkele netwerken van tankstations en hun initiatieven op het gebied van food en retail. Dit is een overzicht van de markt met internationale groepen, regionale spelers en netwerken onder een brandstofmerk, gekozen vanwege hun initiatieven.

	Vennootschappen	Partnerschappen
<b>TotalEnergies - Circle K (Couche-Tard Alimentation)</b>	470 stations	Louis Delhaize, Burger King, Quick, Yuuum, Croustico (Vandemoortele). Evolueert naar 100% Circle K.
<b>Q8</b>	450+ stations (142 in eigendom, 213 onbemand), 300 laadpalen.	Ahold Delhaize (Shop & Go), Panos, ontwikkeling met Noahs.
<b>Dats 24</b>	145 stations, 1.000 laadpalen (doel: 10.000).	Filiaal van Virya (Colruyt Group). Strategie zonder eigen winkel of eethoek. De uitzondering.
<b>Shell</b>	250+ stations	Shell café, Starbucks.
<b>Lukoil</b>	185 stations	Carrefour Express, La Lorraine, Deliway (La Lorraine).
<b>EG Group</b>	110 stations (Texaco en Esso)	Starbucks, KFC, Louis Delhaize, Delifrance, Point Chaud, Subway, Burger King. Eigen merken: LEON, Go Fresh.
<b>Bruno group</b>	34 Esso-stations (vooral Limburg en Vlaams-Brabant)	24 Bruno Foodcorners, volwaardige restaurants.
<b>G&amp;V Energy Group</b>	250+ stations (G&V, Esso, Shell, Total, Q8)	31 sites met Breakpoint (broodjes, gebak), waarvan 3 Breakpoint Foodstations (maaltijden ter plaatse), Esso Snack & Shop, Delhaize Shop & Go.
<b>Maes (groupe Hametha).</b>	300 stations (diverse merken)	Winkels onder de naam*L'Unique.



## Tankstations

# Franchises of eigen merken: de strijd tussen de modellen

**A**chter de transformatie van tankstations tot horecazaken speelt zich een andere strijd af: die van de modellen. Moet men vertrouwen op sterke merken zoals Burger King of alles zelf doen? Inzetten op burgers of op broodjes? Een winkel integreren of enkel focussen op eten serveren? De spelers in de sector onderzoeken de verschillende strategieën grondig.

### 1. STERKE MERKEN EN EIGEN MERKEN

Deze ontwikkelingen verlopen volgens verschillende benaderingen. Sommige netwerken, zoals de EG Group, zetten op internationale franchisemerken zoals Burger King of KFC in. Deze hebben een grote aantrekkingskracht, vooral langs

snelwegen. Q8 volgt een gelijkaardige strategie gebaseerd op een partnerschap met Delhaize en/of Panos, die gebak en broodjes leveren. La Lorraine heeft met Deliway een vergelijkbare aanpak ontwikkeld, meer gericht op warme producten (op te warmen pizza's, ciabatta...), we vinden hen bij Lukoil terug. Bij Noahs is de kwestie van een klinkende merknaam ondergeschikt aan de verwijzing naar een flexibel, modulair en kant-en-klaar maaltijdconcept met een digitale aanpak die vergelijkbaar is met de bestelzuilen in fastfoodketens zoals McDonald's of Burger King. Anderen zijn van mening dat deze commerciële activiteiten onderdeel uitmaken van een totaalpakket van services (tankstation, gemakswinkels, carwash ...) naar de klant toe. De internationale keten Circle K bouwt in Nederland en België de voormalige TotalEnergies-stations volgens dit model

om. Zij ontwierpen ook Frit Autentic, hun eigen restauratieketen. Op lange termijn zal het volledige aanbod de merknaam Circle K dragen. Een gelijkaardig patroon vinden we terug bij Bruno Foodservice (Bruno Group), Shell Café en Breakpoint Foodstation (G&V), elk min of meer volgens een eigen concept.

### 2. DE HAMBURGER IS KONING, MAAR ...

Het horeca-aanbod evolueert naar warme maaltijden ter plaatse. Dat gaat heel wat verder dan enkel broodjes. De uitdaging is om aan te sluiten bij de smaak van de klant. Niet iedereen is op zoek naar hamburgers, hoewel deze de spil lijken te worden van het aanbod dat zich vooral langs de snelwegen ontwikkelt. Deze voorkeur voor de hamburger-friet combinatie verklaart

Sarah Pillen, shop & dealer performance manager bij Q8, door het feit dat men op deze locatie proportioneel meer mannen aantrekt. Kleine nuance: frieten worden zo goed als alleen langs snelwegen verkocht.

*“Hoewel de hamburger allesbehalve iedereen voorkeur wegdraagt, voldoet het gerecht aan een belangrijk deel van de vraag. Daarnaast zien we ondertussen een groeiende interesse voor gezondere en meer evenwichtige maaltijden.”* De ambitie van Q8 om meer vrouwen aan te trekken, verklaart hun vernieuwd ‘culinair’ aanbod.

Bruno Group onderscheidt zich door in te zetten op gerechten met een Italiaanse toets. *“Het is een familiebedrijf, de eigenaars zijn van Italiaanse afkomst. Ze dachten: waarom zouden we geen pizza’s verkopen?”*, zegt Rudi Moesen, woordvoerder van de groep. De stations bieden veel Italiaanse producten en gerechten aan. *“Vorige week hebben we de cornetto gelanceerd, net als gevulde croissants.”*

### 3.KOKEN ZONDER KOK

De concepten die zich ontwikkelen zijn organisatorisch meestal geïnspireerd op de fastfood-aanpak, met gestandaardiseerde gerechten en gecodificeerde bereidingsprocedures waarvoor geen koks nodig zijn. Dit beperkt het ruimtegebruik, sowieso een schaars goed in een tankstation. *“Op de achtergrond moet het systeem 24 uur per dag draaien, met minder personeel buiten de piekuren, waarbij een goede dienstverlening gewaarborgd blijft”*, zegt Joris de Jonghe, performance & procurement manager bij G&V. De uitdaging is het aanbod te verbeteren terwijl de kosten onder controle blijven. Het gaat er niet om de reputatie van tankstations op te krikken door hogere prijzen te hanteren en zo de vraag te remmen. *“Ons antwoord is inzetten op kwaliteit en comfort ; de klant is bereid meer te betalen als hij het gevoel heeft waarvoor zijn geld te krijgen.”* De hamburger met vlees van Dierendonck kost 12,95 euro en de fish and chips van Jean de Mer 16,5 euro. Dit

is een manier om naar een hoger segment te evolueren.

### 4.SUPERMARKT OF NIET?

Het winkelgedeelte blijft essentieel in de tankstations, naast de artikelen die specifiek bestemd zijn voor auto’s en vrachtwagens. De benaderingen variëren per groep en merk volgens de eerder beschreven strategieën (zie ‘sterke merken versus eigen merken’). Sommigen ontwikkelen hun eigen winkels (met name Circle K), anderen sluiten akkoorden met ketens zoals Carrefour Express (Lukoil) of Louis Delhaize (EG Group), wat de rol

### 5.PARTNERSCHAP EN UITBESTEDING

De ontwikkeling van winkels en horecadiensten brengt extra complexiteit voor het beheer van tankstations met zich mee. In de sector zijn er verschillende modaliteiten: beheer in COCO (company owned, company operated), CODO (company owned, dealer operated) of zelfs DODO (dealer owned and dealer operated). Q8 verkiest voor zijn stations bijvoorbeeld vaak CODO. *“Wij investeren in het tankstation en de diensten, vervolgens vertrouwen we de exploitatie toe aan een partner”*, zegt Sarah Pillen. *“We hebben een kaderovereenkomst met merken als Panos of Delhaize. De uitbater*



## De concepten die zich ontwikkelen, zijn doorgaans geïnspireerd door de fastfoodaanpak, met gestandaardiseerde gerechten en gecodificeerde bereidingsprocedures.

van de buurtwinkel versterkt. Een van de belangrijkste overeenkomsten werd tussen Q8 en Delhaize gesloten. *“Vandaag telt het netwerk 165 Delhaize Shop&Go-winkels, waarvan 139 in België en 26 in het Groothertogdom Luxemburg”*, aldus Roel Dekelver, woordvoerder van Delhaize. De gemiddelde oppervlakte bedraagt 150 vierkante meter. *“Het assortiment legt uiteraard een sterke nadruk op onmiddellijke consumptie (gekoelde dranken, salades, broodjes, kant-en-klare maaltijden, meeneemkoffie, verwenproducten en gezonde snacks). Tegelijkertijd bieden we een beperkt maar compleet assortiment aan voor dagelijkse behoeften, zowel in verse producten (vleeswaren, zuivel, groenten en fruit, bakkerij) als in droge voeding en onderhoudsproducten.”*

*exploiteert deze winkels in die context, wat eveneens een contractuele relatie met het merk impliceert.”*

De ‘dealer owned’ tankstations (110) zijn vrij om de handelszaak van hun keuze te openen, ze zijn meestal onbemand en zonder winkel. Op de snelwegen heeft Q8 de exploitatie toevertrouwd aan Avolta (voorheen Autogrill).

EG Group zet in op franchiseovereenkomsten om grote horecamerken aan te bieden. *“In België worden alle Burger King-restaurants langs de snelwegen uitgebaat onder franchise”*, verduidelijkt Pierre Hanon, general manager van Burger King België. *“De franchisegever, Burger Brands Belgium, ontwikkelt en begeleidt het merk op het terrein.”*



G&V kiest daarentegen voor de interne ontwikkeling en het beheer van zijn Breakpoint-locaties (winkel en café) en Breakpoint Foodstations (restaurants in ontwikkeling), met toeleveranciers zoals Conway. *“Met uitzondering van de franchise voor fish and chips met Jean de Mer, een Antwerps merk”*, preciseert Joris de Jonghe. Bruno Group is eigenaar van zijn stations en ontwikkelt zelf het Foodcorner-concept. Franchisenemers zorgen voor de uitbating.

## 6.ONTWIKKELING VAN DIGITALISERING EN BEZORGING

Omwille van de uitbreiding van het maaltijdaanbod, hebben de brandstofnetwerken steeds meer belangstelling voor de bezorging aan huis of op kantoor. De digitalisatie van het bestelproces maakt dit mogelijk. Het vergroot het klantenbestand van de foodcourts dankzij bezorgdiensten zoals Uber Eats, Deliveroo of Takeaway. Op die manier worden deze stations zogenaamde host kitchens. Bruno Group heeft zelfs een eigen app ontwikkeld om te bestellen. Hun franchisenemers verzorgen zelf het merendeel van de leveringen. Dit maakt het mogelijk om klanten in de directe omgeving te bereiken. Zo bevindt de Esso in Diegem (G&V) zich vlak bij de NAVO, in het hart van een industriezone met een aanzienlijk klantenpotentieel. Globaal gezien bevindt deze service zich nog steeds in de testfase. *“We zijn begonnen met Uber Eats, maar we zullen zien hoe deze dienst zich kan ontwikkelen”*, zegt Joris de Jonghe. Q8 heeft ervoor gekozen om met meerdere bezorgdiensten samen te werken (Uber Eats, Deliveroo, Takeaway). *“We hebben aardig wat leveringen overdag maar ook ‘s nachts”*, zegt Sarah Pillen. *“Dit illustreert de kracht van doorlopende openingsuren, een moeilijk haalbare kaart voor het merendeel van onze concurrenten. We hebben een twintigtal sites die 24/24 open blijven.”*

**Robert van Apeldoorn**



## *Wat een goede zaak:* **het tankstation transformeert in een QSR!**

De klanten zijn dagelijks onderweg, de tankstations op hun pad verdringen steeds vaker de buurtbakkerijen en hippe coffeeshops. De handel naast de brandstof (non-fuel retail) is niet langer een eenvoudige nevendienst maar wordt geleidelijk aan een bestemming op zich. Een strategische kans voor de spelers in de out of home voeding.

**L**ange tijd werden ze beschouwd als technische tussenstops voor gehaaste automobilisten. Tegenwoordig ondergaan tankstations een radicale gedaantewisseling. Onder impuls van nieuwe consumptiegewoonten veroveren ze geleidelijk aan een nieuwe plek in het horecalandschap. Want hoewel de huidige consument achter zijn tijd aanholt, kan hij een groot of klein hongertje moeilijk negeren.

Gezien de actuele fragmentatie van maaltijden en de opkomst van de fastfoodsector, en de vraag naar kant-en-klaar- en opwarmmaaltijden, zijn de goede oude benzinepompen met hun ideale,

gelijkmatige spreiding over het grondgebied, 'the place to be' om in al deze behoeften te voorzien.

De vergelijkende gegevens voor 2024-2025 van Fullmoon, het eigen marktinformatieplatform van Gondola Foodservice, tonen een weliswaar gematigde globale groei van de non-fuel retail (+1,4%) maar de cijfers weerspiegelen structurele veranderingen in de consumptiegewoonten.

Bovenaan het verkooppodium vergroot de kloof tussen de niet-alcoholische dranken (31,2%) en de alcoholische dranken (20,9%). Een andere categorie die hoog scoort betreft de bakkerijproducten (13,7%). Deze margehefboom overtreft vaak de

voorverpakte producten.

Het dranksegment haalt hogere verkoopcijfers dankzij een opmerkelijke vooruitgang van warme dranken (+16,1%). Het relatief lage totaalgewicht weegt niet door in een overtuigend groeicijfer. De winnaar is ongetwijfeld het bekertje meeneemkoffie, de hoge marge is mooi meegenomen en de automobilisten blijven hun bakje koffie beslist trouw bij een volgende passage.

Diepvriesproducten (+7,3%) en zuivel (+6,7%) registreren stijgende verkoopcijfers die doen vermoeden dat men tankstations steeds vaker bezoekt voor selectieve nood aankopen. Die gaan verder dan louter

snacking. Wat de niet-alcoholische dranken betreft, onderstreept de beschreven toename (+4,7%) de globale stabiliteit van de shop.

## HET EINDE VAN DE MINISUPERMARKT

Omgekeerd stagneert de verkoop van meerdere traditionele voedingswaren. Dit doet vermoeden dat er nieuw aankoopgedrag is ontstaan gerelateerd aan factoren als prijs en/of gezondheid. We noteren de sterkste daling bij de droge voeding (Grocery: -9,8%). Verpakte basisvoeding blijft hier in de rekken liggen omwille van een duidelijk hogere prijs dan die in het grootwarenhuis.

Alcoholische dranken, de op één na grootste inkomstenpost, kennen een significante daling (-4,3%). De verklaring ligt in een strengere Belgische wetgeving binnen een context van een dalende globale consumptie.

Klanten zijn ook duidelijk minder geïnteresseerd in industrieel gefabriceerde zoetigheden:

snoepgoed (-2,9%) en koekjes (-1,4%) verliezen terrein, vermoedelijk ten voordele van de verse bakkerij. Dit fenomeen kan men enerzijds aan de actuele gezondheidsrages koppelen terwijl de huidige inflatiegolven waarschijnlijk een averechts effect hebben

op extra verwennerij anderzijds.

Al deze gegevens wijzen er in ieder geval op dat een goede service beter werkt dan het passief uitstallen van koopwaar. De klant komt aanzienlijk minder naar het station om zijn koelkast te vullen dan om te voldoen aan een onmiddellijke, misschien wel impulsieve behoefte. Lekkers dat ter plaatse bereid wordt (warme dranken, bakkerij) trekt een trouw cliënteel aan dat de wekelijkse boodschappen elders ophaalt.

Het actuele consumptiegedrag vertoont een polarisatie: 'guilty pleasures' (alcohol, suiker, vet en zout) wijken voor 'happy food' (water, fruit en noten, zuivel, graanproducten).

Dit alles duidt op een verandering van het model van de traditionele benzinepomp: van een technisch bevoorradingspunt naar een nabijheidsbestemming. De toekomst van de stations ligt dus niet bij de minisupermarkt maar bij een gastvrije plek waar specifieke, gezonde snacks te verkrijgen zijn en een aangename dienstverlening inspeelt op een snelle, efficiënte behandeling van een reeks dagdagelijkse behoeften.

## DE WAARDEPROPOSITIE HERWAARDEREN

In het licht van deze statistieken wordt duidelijker waarom de oliegianten



**De klant komt aanzienlijk minder naar het tankstation om zijn koelkast te vullen dan om te voldoen aan een onmiddellijke, zelfs impulsieve behoefte.**

plotseling zoveel interesse tonen in bowls of wraps, speciale koffies en andere troostende lekkernijen. De transformatie van hun tankstation in een restauratiebestemming, brengt niet alleen extra geld in het laatje, minstens even belangrijk, de hele handel wint aan intrinsieke waarde. Een waarde die de klanten erkennen, maar ook de aandeelhouders.

De convenience sector krijgt een duidelijk meer positieve respons vanwege eventuele investeerders dan de traditionele energiebeleggingen, zoals Thorsten De Boer en Szabolcs



Nemes van Roland Berger benadrukken. Een fastfoodbedrijf geniet een waardering tussen de 8 en 14x de operationele winst (EBITDA), tegenover 5x voor olie en gas. Met andere woorden, bij een gelijke winst is een fastfoodbedrijf, in de ogen van investeerders, tussen 1,6 en 2,8 keer meer waard dan een oliebedrijf.

Om echter de financiële waardering van het kapitaalcrachtige publiek te verdienen moeten de tankstations de fundamentele gedaantewisseling ondergaan die de benzinepomp een feel good karakter aanmeent. De huidige waardepropositie moet worden geconsolideerd en gemoderniseerd. *“Dit impliceert een herziening van de productcategorieën op basis van hun globale rol en potentieel, van zogenaamde ‘immobiele’ koopwaar tot segmenten die trafiek genereren. Ondertussen dient men de vaardigheden in category management te versterken”,* alias de auteurs van *“How retail and foodservice can unlock much-needed new income streams at fuel stations”*.

Natuurlijk kan de operationele complexiteit van de foodservice onze brandstofretailers zorgen baren. Op dit punt dienen de spelers uit de out of home restauratie een tandje bij te steken.

## NAAR 'FOODSTATIONS'

Uitbaters van tankstations zouden op eigen houtje hun kernactiviteit kunnen omschakelen. Dat vereist intensieve studie en ontplooiing van nieuwe vaardigheden, bovenop een aantal zware investeringen. Het partnerschap met gespecialiseerde dienstverleners biedt daarentegen goede compromissen.

Een succesvol partnerschap houdt risico's, bijdragen en beloningen in evenwicht, terwijl iedereen profiteert van de complementariteit aan arbeidsvermogen en het merkaandeel van de partners.

Fastned, de Nederlandse reus in laadstations, gaf hier het voorbeeld van toen het de twee grootste locaties

uit zijn geschiedenis in Gentbrugge in gebruik nam. Achter de fornuizen van zijn snelwegrestaurant staat Vermaat, de Nederlandse groep, gespecialiseerd in de exploitatie van foodserviceconcepten op

keuken als de zaal, en een betere controle op derving. Met bijna 500 stations in België toont het merk Q8 zich hier stellig bewust van. *“We zijn al goed begonnen aan deze transitie. In samenwerking met onze partners*



## Je beheert een schap met smeermiddelen niet zoals een voedingsaanbod: de huidige waardepropositie moet worden geconsolideerd en gemoderniseerd.

locaties met veel passage. *“Beide partijen staan synoniem voor innovatie en kwaliteit, wat duidelijk zichtbaar is in zowel het voedingsaanbod, als de locaties”,* aldus Pieter Munten, managing director Belgium bij Vermaat. *“We willen de reiservaring naar een hoger niveau tillen.”*

De voordelen kunnen een snellere uitrol van bewezen concepten inhouden, meer hedendaagse voedingskeuzes, een betere rentabiliteit per eenheid in zowel de

*Panos, Delhaize en NOAHS ontwikkelen we een overkoepelend consumptiemodel, vanaf het ontbijt tot de avondmaaltijd, inclusief tussendoortjes en koffiepauzes”,* legde Lotte Schouwenaars, strategic shop manager Benelux bij Q8, ons uit. *“We boeken vooruitgang in deze transformatie en investeren onze energie in het creëren van formules die kunnen wedijveren met de traditionele spelers in de foodservice.”*

**François Remy**





# Gids van Belgische groothandels

# Uw foodservicegroothandel kiezen: waar begint u?

De voedingsgroothandel neemt een centrale positie in binnen de waardeketen van de foodservice. Hij fungeert als interface tussen producenten en fabrikanten enerzijds, en operatoren – commerciële en collectieve restauratie – anderzijds. Door volumes te groeperen, assortimenten te structureren en de distributie te organiseren, stelt hij operatoren in staat om efficiënt in te kopen, terwijl hij merken directe toegang biedt tot een uitgebreid netwerk van professionele klanten.

In België telt de markt van voedingsgroothandels 2.251 bedrijven, goed voor een totale omzet van 12,46 miljard euro in 2024, een stijging van 13% ten opzichte van 2019. Deze perimeter omvat ook niet-voedingsactiviteiten, waaronder tabak, evenals materiaal. Na aftrek van deze elementen vertegenwoordigt de strikte Food & Beverages-markt ongeveer 8,6 miljard euro. Deze markt beperkt zich niet tot foodservice: men bedient eveneens de detailhandel, bakkerijen, slagerijen en particulieren via cash & carry-formules

Achter deze cijfers is de structuur helder: een markt die verdeeld is onder een aantal spelers maar sterk gecentraliseerd blijft in waarde – de 14 grootste genereren in hun eentje de helft van de omzet. Aan het andere uiterste realiseren 1.487 kleinere groothandels elk minder dan een miljoen euro omzet.

Binnen dit landschap spelen groothandels verschillende rollen. Generalistische spelers of supergroothandels, zoals Sligro, Solucious, Conway of Trendy Foods, kenmerken zich door de breedte van hun aanbod – dat zowel food als beverages dekt – en hun vermogen om gelijktijdig meerdere marktsegmenten te bedienen (horeca, convenience, institutioneel, leisure). Hun model steunt op een geïntegreerde logistiek en een diep assortiment, zij zijn dan ook de geliefde bevoorradingsplaats als het om grote volumes gaat.

Naast hen blijft de markt gestructureerd binnen gespecialiseerde groothandels. Spelers zoals Horeca Van Zon, Horeca Totaal, Spuntini of Agora Culinair concentreren zich op de horecamarkt met een voornamelijk foodgeoriënteerd aanbod. In de drankenwereld spelen netwerken zoals Prik & Tik of BelBev een sleutelrol. Tot slot onderscheiden hypergespecialiseerde groothandels, zoals Alfa Fish of Ceges, zich op basis van hun productexpertise, een diep assortiment en een geprivilegieerd contact met de klant.

Dit overzicht focaliseert zich op de belangrijkste groothandels in België, gerangschikt volgens omzet. Het weerspiegelt de generalistische spelers die de volumes concentreren en de breedste marktdekking bieden. Voor een fabrikant vormt deze listing een structureel vertrekpunt om distributie uit te bouwen ; voor een operator is het een complete voorraad sourcing.

Deze lezing blijft echter partieel. Een aanzienlijk deel van de markt steunt op gespecialiseerde of regionale groothandels die vaak de voorkeur krijgen naargelang de benodigde categorieën of segmenten. De keuze voor een groothandel hangt dus af van de positionering van het product, de doelgroep en het gezochte dekkingsniveau.

Dit overzicht vormt een toegangspunt tot het begrip van de markt. Om verder te gaan, bevat Gondola Foodservice een cartografie van alle actieve groothandels, inclusief gespecialiseerde spelers en niche-actoren.

**Amaury Marescaux**

## Belangrijk voor de lezing

**1. Gedekt bereik.** Dit repertorium inventariseert de groothandelaars die food & beverages leveren. De omzet komt overeen met de officiële omzet gerealiseerd en aangegeven op de Belgische markt.

**2. Nettomarge.** De nettowinst werd berekend na aftrek van alle kosten – operationele, financiële, interesten en belastingen inbegrepen. Het vertegenwoordigt wat effectief overblijft in de rekeningen van de onderneming.

**3. Omzet Food & Beverages.** Dit cijfer, dat werd opgesteld in samenwerking met de meerderheid van de groothandelaars, is niet exclusief gekoppeld aan de foodservice: het omvat ook de leveringen aan de gespecialiseerde retail, aan de openluchtmarkten, alsook aan particulieren (via cash & carry, bijvoorbeeld).

**4. Belangrijke groei.** Deze wordt vaak verklaard door overnames of door de integratie van nieuwe leden binnen een vereniging of een coöperatie – de omzet van beide entiteiten werd niet geconsolideerd in de voorgaande boekjaren.

**5. Solucious:** lezen met voorzichtigheid. Solucious maakt deel uit van Colruyt Group, wat inhoudt dat bepaalde filialen die onder Colruyt Laagste Prijzen vallen ook kunnen leveren aan de foodservice (bijvoorbeeld: Colruyt Professionals). De kostentoewijzing wordt hierdoor beïnvloed. In zijn geheel toont de groep een marge boven het sectorgemiddelde en een solide financiële gezondheid.

## BIDFOOD

**FTE**

612

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 561,914,136

**Turnover 2023**

€ 561,836,141

**Turnover 2019**

€ 444,902,622

**Evol 2023-2024**

0.0%

**Evol 2019-2024**

+26%

**Net Margin**

2.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 533,818,429

**Contact**

info@bidfood.be

## PRIK & TIK

**FTE**

798

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Beverages

**Turnover 2024**

€ 480,572,010

**Turnover 2023**

€ 459,109,718

**Turnover 2019**

€ 384,436,046

**Evol 2023-2024**

4.7%

**Evol 2019-2024**

+25%

**Net Margin**

1.6%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 480,572,010

**Contact**

info@prikentik.be

## SLIGRO FOOD GROUP

**FTE**

885

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 400,495,034

**Turnover 2023**

€ 438,095,911

**Turnover 2019**

€ 126,319,277

**Evol 2023-2024**

-8.6%

**Evol 2019-2024**

+217%

**Net Margin**

-0.09%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 376,465,332

**Contact**

customerservice@sligro.be

## TRENDY FOODS

**FTE**

407

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 954,334,166

**Turnover 2023**

€ 951,968,391

**Turnover 2019**

€ 766,795,950

**Evol 2023-2024**

0.25%

**Evol 2019-2024**

+24.46%

**Net Margin**

1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 312,000,000

**Contact**

info@trendyfoods.com

## SOLUCIOUS

**FTE**

586

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 272,757,135

**Turnover 2023**

€ 218,608,521

**Turnover 2019**

€ 130,209,895

**Evol 2023-2024**

24.8%

**Evol 2019-2024**

+109.47

**Net Margin**

-1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 259,119,278

**Contact**

salessupport@solucious.be

## HUPPA

**FTE**

233

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Fresh Food

**Turnover 2024**

€ 230,994,658

**Turnover 2023**

€ 227,351,525

**Turnover 2019**

€ 158,459,557

**Evol 2023-2024**

1.6%

**Evol 2019-2024**

+45.78

**Net Margin**

1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 230,994,658

**Contact**

hello@huppa.be

## CONWAY

### FTE

361

### Market Segment

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

### Product Category

Foods & Beverages

### Turnover 2024

€ 1,993,822,638

### Turnover 2023

€ 1,986,304,866

### Turnover 2019

€ 1,852,887,853

### Evol 2023-2024

0.38%

### Evol 2019-2024

+7.61%

### Net Margin

0.56%

### BE F&B Turnover 2024

€220,000,000

### Contact

info@conway.be

## ORESTO

### FTE

331

### Market Segment

Horeca & Institutions

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 166,870,492

### Turnover 2023

€ 149,321,200

### Turnover 2019

€ 117,814,823

### Evol 2023-2024

11.8%

### Evol 2019-2024

+41.64%

### Net Margin

4.36%

### BE F&B Turnover 2024

€150,183,443

### Contact

info@orestofoodpartners.be

## HORECA TOTAAL

### FTE

218

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 136,247,338

### Turnover 2023

€ 115,679,015

### Turnover 2019

€ 60,254,488

### Evol 2023-2024

17.8%

### Evol 2019-2024

+126.12%

### Net Margin

-2.1%

### BE F&B Turnover 2024

€129,434,971

### Contact

info@horeca-totaal.be

## PARTNERS SPIRITS

### FTE

40

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Alcoholic Beverages

### Turnover 2024

€ 131,236,150

### Turnover 2023

€ 134,900,683

### Turnover 2019

€ 106,024,720

### Evol 2023-2024

-2.7%

### Evol 2019-2024

+23.78%

### Net Margin

0.4%

### BE F&B Turnover 2024

€128,611,427

### Contact

customer@partnerspirits.be

## HORECA VAN ZON

### FTE

110

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 127,808,699

### Turnover 2023

€ 123,497,922

### Turnover 2019

€ 79,906,259

### Evol 2023-2024

+3.49%

### Evol 2019-2024

+59.95%

### Net Margin

2.8%

### BE F&B Turnover 2024

€127,808,699

### Contact

info@vanzon.be

## BRUYERRE

### FTE

256

### Market Segment

Horeca & Institutions

### Product Category

Bakery & Confectionary

### Turnover 2024

€ 154,407,672

### Turnover 2023

€ 142,600,864

### Turnover 2019

€ 85,693,402

### Evol 2023-2024

8.28%

### Evol 2019-2024

+80.19%

### Net Margin

5.2%

### BE F&B Turnover 2024

€123,526,138

### Contact

nossegem@bruyerre.be

## VAC

**FTE**

101

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 150,327,391

**Turnover 2023**

€ 114,445,088

**Turnover 2019**

€ 96,660,773

**Evol 2023-2024**

31.35%

**Evol 2019-2024**

+55.52%

**Net Margin**

0.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€120,261,913

**Contact**

info@group-vac.be

## HORECA LOGISTICS SERVICES

**FTE**

245

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Beverages

**Turnover 2024**

€ 100,931,666

**Turnover 2023**

€ 95,883,363

**Turnover 2019**

€ 81,505,999

**Evol 2023-2024**

5.27%

**Evol 2019-2024**

+23.83%

**Net Margin**

1.3%

**BE F&B Turnover 2024**

€100,931,666

**Contact**

info@hls.be

## CLAES DISTRIBUTION

**FTE**

108

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 125,187,909

**Turnover 2023**

€ 129,374,438

**Turnover 2019**

€ 72,685,801

**Evol 2023-2024**

-3.24%

**Evol 2019-2024**

72.23

**Net Margin**

7.17%

**BE F&B Turnover 2024**

€100,150,327

**Contact**

info@claes-distribution.be

## BIOFRESH

**FTE**

133

**Market Segment**

Horeca & Institutions

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 107,898,350

**Turnover 2023**

€ 97,394,431

**Turnover 2019**

€ 77,504,764

**Evol 2023-2024**

10.78%

**Evol 2019-2024**

39.22%

**Net Margin**

1.56%

**BE F&B Turnover 2024**

€97,108,515

**Contact**

info@biofresh.be

## HGC HANOS

**FTE**

268

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 103,891,238

**Turnover 2023**

€ 91,082,989

**Turnover 2019**

€ 77,893,431

**Evol 2023-2024**

14.1%

**Evol 2019-2024**

33.38%

**Net Margin**

3.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€93,502,114

**Contact**

receptie\_antwerpen@hanos.be

## SPUNTINI

**FTE**

189

**Market Segment**

Full & Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 94,275,679

**Turnover 2023**

€ 90,746,368

**Turnover 2019**

€ 50,812,060

**Evol 2023-2024**

3.9%

**Evol 2019-2024**

85.54%

**Net Margin**

3.7%

**BE F&B Turnover 2024**

€89,561,895

**Contact**

info@spuntini.be

## QUALIFOODS

**FTE**

152

**Market Segment**

Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 85,963,448

**Turnover 2023**

€ 47,052,940

**Turnover 2019**

€ 41,551,784

**Evol 2023-2024**

82.7%

**Evol 2019-2024**

106.88

**Net Margin**

5.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€77,367,103

**Contact**

info@qualifoods.be

## I.L.I.S

**FTE**

84

**Market Segment**

Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 77,006,588

**Turnover 2023**

€ 72,353,438

**Turnover 2019**

€ 46,076,232

**Evol 2023-2024**

6.4%

**Evol 2019-2024**

67.13%

**Net Margin**

4.4%

**BE F&B Turnover 2024**

€77,006,588

**Contact**

mkt@ilis.be

## AGORA CULINAIR

**FTE**

67

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 58,618,692

**Turnover 2023**

€ 67,665,441

**Turnover 2019**

€ 68,300,947

**Evol 2023-2024**

-13.4%

**Evol 2019-2024**

-14.18%

**Net Margin**

2.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€58,618,692

**Contact**

info@agoraculinaire.be

## FIXMER

**FTE**

159

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Beverages, Confectionary, Sweet & Salty Snacks

**Turnover 2024**

€ 970,480,920

**Turnover 2023**

€ 875,426,790

**Turnover 2019**

€ 945,101,681

**Evol 2023-2024**

10.9%

**Evol 2019-2024**

2.69%

**Net Margin**

-0.17%

**BE F&B Turnover 2024**

€25,000,000

**Contact**

info@fixmer.be

## MOWI

**FTE**

303

**Market Segment**

Institutions

**Product Category**

Fish

**Turnover 2024**

€ 234,257,451

**Turnover 2023**

€ 232,166,492

**Turnover 2019**

€ 230,546,182

**Evol 2023-2024**

0.9%

**Evol 2019-2024**

1.61%

**Net Margin**

1.57%

**BE F&B Turnover 2024**

€23,425,745

**Contact**

brugge@mowi.com

## VOLCKAERT - SOETENS

**FTE**

43

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Beverages, Confectionary, Sweet & Salty Snacks

**Turnover 2024**

€ 312,341,136

**Turnover 2023**

€ 302,619,204

**Turnover 2019**

€ 192,948,295

**Evol 2023-2024**

3.2%

**Evol 2019-2024**

61.88%

**Net Margin**

0.3%

**BE F&B Turnover 2024**

€15,617,057

**Contact**

order@cabvs.be

# Gondola Foodservice heeft een cadeautje voor u!

Scan de QR-code  
om te ontdekken wat het is ...



Dit magazine “Gondola Foodservice” #1 wordt uitgegeven door Retail Today NV

**Verantwoordelijke uitgever:** Pierre-Alexandre Billiet - Retail Today NV -  
Woluwelaan 100, 1830 Machelen - +32 (0)2 616 00 00 - info@gondola.be  
CEO Gondola Foodservice: Amaury Marescaux

**REDACTIE** - Contact: redac@gondola.be  
Hoofdredacteur: Christophe Charlot  
Adjunct-hoofdredacteur: Lisa Goethuysen  
Journalisten die hebben meegewerkt aan dit magazine: François Remy,  
Xavier Beghin, Ghita Jazouli, Robert Van Apeldoorn, Philippe Beco, Emilie  
Van De Poel.

**STUDIO:** Maiko Studio - Wendy Herbrand  
**FOTOGRAFIE:** Bruno Fahy, iStockphoto, Belga Image.  
**DRUKWERK:** Daddy Kate

**ADVERTENTIEREGIE** - pub@gondola.be  
Managing partner: Frederik Matthys  
Head of sales media: Thijs Devos  
Media sales: Emilie Delval, Niels de Keijzer

**PARTNERS**  
Dank aan de partners die hun steun hebben verleend bij de realisatie van  
dit eerste Gondola Foodservice-magazine: Horeca Brussels en de Fédération  
des Cuisines Collectives Wallonie-Bruxelles.

Alle rechten van reproductie, vertaling en bewerking, ook gedeeltelijk, zijn  
strikt voorbehouden behoudens schriftelijke toestemming van de redactie.  
Gondola Magazine richt zich niet tot consumenten.  
Mei 2026

› Paraît aussi en français.



**WILT U  
DE ESSENTIE VAN  
FOODSERVICE BEGRIJPEN?**

**NOTEER DAN 1 OKTOBER**  
IN UW AGENDA OM HET GONDOLA FOODSERVICE-CONGRES BIJ TE WONEN.

---

**[WWW.GONDOLAFOODSERVICE.BE](http://WWW.GONDOLAFOODSERVICE.BE)**

*The Cube*

# THE SOFTWARE IS LIVE, LET'S PLAY NOW



## Our unique data model for deeper insights

We're proud to introduce GFS CUBE. In partnership with Sparkers, a leader in SaaS for gaming, we've developed a unique data model that brings together financial, transactional, and behavioral data from more than 40 different sources.

As the only player offering this level of integration, we give you a powerful tool to uncover your own insights, spot emerging trends, and steer your strategy with confidence fully data-driven.

[gondolafoodservice.be/consulting](https://gondolafoodservice.be/consulting)