



STEFAN LOUIS

Een leven op batterijen

Dit jaar zag hij Abraham. Stefan Louis kan aan vijftig, bogen op veertig jaar ervaring met batterijen. De voorbije drie jaar werkt hij in Indië als CEO van Exide Leclanche Energy Pvt. Ltd (Nexcharge) de joint venture die eind juni 2018 opgericht werd tussen het Indische Exide Industries, de grootste loodzuurbatterijenfabrikant van het land, en het Zwitserse technologiebedrijf Leclanché. Doel: een fabriek bouwen in Gujarat voor lithium-ion batterijen en energieopslagsystemen, vooral voor de elektrische voertuigen die er in Indië heel snel aankomen.

DOOR LUC DE SMET

“In augustus 1981 startten mijn ouders een batterijfabriek. Ik was tien.” De auto werd uit de garage gehaald, een paar schapen gingen tegen de wand, een paar batterijen er op en de zaak begon. “Toen ik veertien was, kwam pa mijn slaapkamer binnen en vroeg of ik de zaak later zou voortzetten. Ik: Ja, natuurlijk. Afgesproken, dus.” Vier jaar later wou hij toch eerst nog wat verder studeren. “Nog eens vier jaar later, met mijn masterdiploma op zak, was er geen excuus meer.” Na pa en ma werd hij de derde in de familiezaak: Emrol. “Ik had alle wijsheid in pacht en zou het eens anders aanpakken. Pa glimlachte. Ik nam uiteindelijk toch volk aan en de zaak groeide. We bleven groeien, met uitzondering van het crisisjaar 2008. Er is wel winst gemaakt van het eerste tot het veertigste jaar.” Daar is hij terecht trots op. Binnen de batterijactiviteit zag hij ook andere opportuniteiten. Hij fuseerde drie acquisities in het bedrijf en zette twee andere ondernemingen op die hij naderhand verkocht. Bij het ter perse gaan vermelden we dat Emrol verkocht is aan het Amerikaanse Ecobat. “Ofwel moest ik inorganisch gaan groeien, ofwel het bedrijf aan anderen overlaten, waarvoor ik dus uiteindelijk gekozen heb”, aldus Stefan Louis. “Ecobat is een veel grotere Amerikaanse onderneming die aan de top staat qua recyclage. Daarmee kan ik me nu volledig concentreren op Indië.”

Knepen van het vak

Zo startte hij begin 2011 Fullriver Europe

om batterijen van de Chinese fabrikant te verzetten. En in 2012 werd Trineuron boven de doopvont gehouden. “Ik zag in lithium een sterke groei.” Als enige aandeelhouder koos hij er uiteindelijk voor het bedrijf te verkopen en ‘verstandig te groeien’. Tegen aandelen van het Zwitserse Leclanché. “Zes jaar geleden, in 2015, wilden ze me in Zwitserland.” Hij ging. “Voor het eerst werkte ik voor een baas. In mijn carrière heb ik alles zélf geleerd en gedaan. Dat is anders

“Internationale ervaring geeft zicht op je eigen cultuur. Het scheidt ook opportuniteiten om zaken te doen in eigen land of markt”

Stefan Louis

dan voor een bedrijf te werken. Aan mijn kinderen zeg ik nu: “Je moet zeker zelfstandig worden, maar je mag daarmee niet beginnen. Leer eerst de knepen van het vak bij een ander, in een uitgebouwde organisatie. Leclanché investeert al meer dan een decennium stevig in technologie en het heeft steeds meer vers geld nodig. Dat is heel erg

management intensief. Dat levert een heel andere ervaring op dan op dag één een eigen zaak op te starten. Emrol was ‘kopen en verkopen’ met zeer korte cycli en snelle voorraadrotaties. Om de twee maanden was de voorraad verkocht. Hoe vaker je dat wiel kunt doen draaien, des te meer geld er in het laatje komt. Bij een technologisch bedrijf vraagt het meer tijd, geduld en middelen. Ik heb er geleerd wat venture capital is.” Onder een baas werken is niet altijd even makkelijk. “Mijn persoonlijkheid laat toe respect te hebben voor seniors die zicht hebben op het grotere plaatje. Als je een beslissing niet begrijpt en dat ook uitdrukt, moet de manager het kunnen uitleggen. Bij Leclanché ben ik lid van het Executive Comitee. Ik heb zicht op het hoe en waarom.” Leclanché probeert niet alleen zijn producten maar ook zijn technologie te verkopen. “Daaruit is Exide Leclanche Energy ontstaan, met Nexcharge als merk.”

Lokale cultuur

Met Trineuron kende Louis zijn eerste internationale ervaring. Werken in Zwitserland en nu ook in Indië vindt hij verrijkend. “Groeie je op binnen één cultuur dan weet je niet wat deel uitmaakt van de lokale cultuur of van het mens-zijn. Door elders te leven krijg je daar wel zicht op.” Zo maakte hij als distributeur van de Chinese batterijenfabrikant mee dat die ook een andere distributeur in België onder de arm nam. “Een West-Europeaan zou denken dat een jarenlange relatie je voor zoiets zou behoeden. Niet zo, dus. In de Chinese mindset is een nieuwe aanvraag fantastisch nieuws en de aanvrager krijgt dezelfde prijslijst toegestuurd als de trouwe verdeler. Hier val je van je stoel. Respect tussen leverancier en distributeur is iets Westers en niet deel van het mens-zijn”, leerde Louis. “Dat maakt de Chinese aanpak niet verkeerd, maar wel anders. Internationale ervaring geeft zicht op je eigen cultuur. Die internationale exposure vind ik heel fijn, een meerwaarde. Het



Indië, voor Stefan Louis het land van de lithium batterij, maar ook van een stevig spelletje cricket. (Foto GF)

schept ook opportuniteiten om zaken te doen in eigen land of markt.” Maar waarom zó ver springen? Technisch voelde hij zich goed gewapend. Exide Industries is ook niet van de minste. Het bedrijf, dat marktleider is met 60% marktaandeel, koos voor lithium-ion. Indië kent een stabiele politieke cultuur. Er is veel vervuiling. De overheid stimuleert elektrisch transport ... “Je hebt alles voor handen om te slagen: een markt, geld en de technologie. Ik kan er een impact maken op elektrisch transport. Daarom ging ik ervoor. Verhuizen van Zwitserland naar het meer chaotische Indië was wel aanpassen.”

Jugaad engineering

Exide Industries is een Indische onderneming die zo'n zeventig jaar geleden een licentie nam op de lood-zuur batterijtechnologie. De naam volgde het patent. “Het is al driekwart eeuw een winstgevend en gezond bedrijf en leverde al aan pioniers van elektrische voertuigen.” Leclanché was op zoek naar een partner in Indië. Eén plus één werd drie. “Ik stelde het businessplan op en heb samen met het managementteam het project getrokken. Met mijn westerse assumpties. Ik zat er dik naast”, schudt Louis het hoofd. “Indië heeft heel andere behoeften dan de rest van de wereld. Voor batterijen is er geen moeilijkere markt. Het klimaat is warm en vochtig. De wegen zijn in slechte staat. Bat-

terijen moeten daartegen bestand zijn. Men is helemaal niet geïnteresseerd om daarvoor meer te betalen.” En dan is er de onderhandelingscultuur. “Als je bij de ontwikkeling van je product niet perfect begrijpt wat de waarde voor de klant is, verdoe je je tijd. Producten zijn er tot op het bot uitgekleeft qua kostprijs.” Dat heeft soms een impact op de kwaliteit. In Indië wordt je geconfronteerd met de zogenaamde Jugaad engineering. Een soepele benadering van problemen oplossen door je beperkte middelen innovatief in te zetten. Gewoon: zorgen dat het werkt. Een ‘quick fix’. Louis noemt het ook ‘frugal engineering’: het proces dat de complexiteit en de kost van een product en zijn productie vermindert. Dat doe je door niet-essentiële zaken weg te strippen van het duurzamer product. “Het wordt hier alle dagen toegepast. Mensen hier zijn nieuwsgierig. Werkt iets niet, pakken ze een schroevendraaier en ... Hier moet je dus de dingen demonteerbaar én veilig maken. Een DIY vind je er niet. Wel kleine gespecialiseerde winkels, vanuit de garagebox. België in de zeventigerjaren, misschien. Niet geglobaliseerd. Een lokale cultuur.”

Productieapparaat

“Het is mijn opdracht een fabriek op te zetten. Het productieapparaat werkt ondertussen. Binnen enkele maanden loopt alles op volle snelheid”, zegt Louis.

“De cellen kopen we in. We brengen ze samen en voegen er de elektronica (hard- en software) aan toe. Wij maken er modules mee.” Battery packs. “We plannen ondertussen al de volgende fase.” Vandaag wordt de lithium-ion cel nog geïmporteerd. “Driekwart van de wereldproductie komt uit China. Daar willen we straks iets aan veranderen. We plannen celproductie.” Louis spreekt over een investering van 400 à 500 miljoen euro. “Een definitieve beslissing over wie Exide Industries in de nieuwe joint-venture betreft, is nog niet genomen.” Oorspronkelijk, in 2018, werd nog enthousiast gehoopt dat de module- en batterijassemblagelijnen operationeel zouden zijn tegen midden 2019. Verwacht werd ook dat een lithium-ion celfabriek er tegen midden 2020 zou draaien. Tot dan zouden de cellen gesourced worden van Leclanché's fabriek in het Duitse Willstätt. De vertraging kent verschillende oorzaken. Toen het initiële businessplan bijsturing vergde, diende men een nauwkeurig beeld te vormen van de marktbehoefte en daarop een strategie te definiëren. Het aanwerven van ervaren technische resources vraagt veel tijd, want schaars. Er was corona. Daarbovenop ook geo-politieke complicaties tussen China en Indië bij het binnenbrengen van producten en engineers om de productielijnen te bouwen.

Mobiliteit op batterijen

Hoe komt men er bij om in Indië een batterijfabriek neer te zetten? Louis legt uit dat Indië veel olie invoert. Dat creëert afhankelijkheid. Het land heeft een kwalijke reputatie qua luchtvervuiling. 's Winters is de lucht in Delhi nauwelijks te ademen. Maar de overheid neemt maatregelen. De stadsbussen van de staat worden volledig elektrisch. Het gaat om 5.000 voertuigen in een eerste fase. Er wordt ook zwaar geïnvesteerd in fotonvoltaïsche energie. Gigawatt installaties komen online. De overheid steunt wie een elektrisch

voertuig koopt ... De lithium-ion batterijfabriek van Exide Leclanche Energy in Gujarat is goed voor een jaarlijkse productiecapaciteit van 1,5 GWh aan battery packs. Er zal hoofdzakelijk voor de Indische markt geproduceerd worden. Er is door meerderheidsaandeelhouder Exide Industries meer dan 26,5 miljoen euro in de fabriek geïnvesteerd. Leclanché brengt IP en knowhow in de JV. Er worden zowel lithium ferro fosfaat als lithium nikkel mangaan cobalt batterijen geassembleerd. De fabriek telt zo'n 160 medewerkers. Dat worden er 200 tegen het einde van het jaar. Exide Leclanche Energy heeft in Bangalore nog twee O&O-sites met een 50-tal ingenieurs. De focus van de JV is duidelijk e-transport. "Al wat rijdt. E-bussen, e-wheelers en e-rickshaws, maar we viseren ook vaste opslagsystemen, (industriële en residentiële) telecom en specials." Zo leverde het een batterij in een container aan een elektriciteitsdistributeur die hem naast een hospitaal zet, en daar voor netstabiliteit zorgt. In Indië zijn scooters en motorfietsen de populairste vorm van verplaatsing. 80% ervan loopt op minder dan 125 cc. 's Werelds grootste tweewielerfabrikant, Hero MotoCorp, heeft een jaarlijkse productiecapaciteit van 9 miljoen stuks. "De businesscase om die te elektrificeren is vandaag al rendabel", rekent Louis. "Het zal snel gaan." Bepaalde zaken bevorderen de omslag. Zo is de batterij van een tweewieler draagbaar. Je kan die dus thuis opladen. Omdat het stroomnet vaak overbelast is, hebben de meeste huishoudens al een omvormer en thuisbatterijen. Residentiële energieopslag is er niet nieuw. "De distributie van stroom in Indië is niet de beste ter wereld maar de transmissie is OK."

Recyclage

"We maken ook batterijen die geschikt zijn om uitgewisseld te worden." Een andere Indische fabrikant, Ola Electric, bouwt in Pochampalli (Tamil Nadu) een fabriek die uiteindelijk 10 miljoen elektrische scooters moet kunnen bouwen per jaar. Of 15% van alle e-scooters ter wereld tegen mid-2022. Deze zomer kwamen de eerste modellen van de lijn

met een prijskaartje van zo'n 1.200 euro voor een volledig uitgeruste scooter, met dashboard, 5 kW motor, batterij met 180 km bereik en topsnelheid van 118 km/u. "Vaak is de oplossing die van een grote organisatie die er geld in pompt om marktleider te zijn. Net zoals Panasonic, LG en Samsung miljarden in lithium-ion staken, zo zal dat ook met waterstof gebeuren." Of je nu olie importeert of grondstoffen voor lithiumbatterijen, de afhankelijkheid blijft? "De lithium-metalen kan je wel zo vaak je wil recyclen." Exide Industries is al langer actief in de recyclage van loodzuurbatterijen en zal te gelegener tijd ook lithiumbatterijen recyclen. "Recyclage zorgt voor stabiliteit in de grondstofprijzen. Een 'closed loop' vraagt echter volume en daar zit Indië vandaag nog niet."

Jaren zoet

Met deze joint venture stapt Nexcharge door een 'backward integration' proces. "Je begint met batterijen te kopen en verkopen, daarna ga je complexere batterijen behandelen en batterijbeheersystemen ontwikkelen om vervolgens ook de cellen te produceren." Voor Louis is het hele project een leerschool. "Enorm uitdagend en zeer motiverend. Ik kan steunen op een professionele Raad van Bestuur die ik zeer waardeer. Er zijn ook goeie ingenieurs." Corona en thuiswerken zorgden ervoor dat hij meer tijd had om te sporten (fietsen, yoga ...) en gezonder te leven, vegetarisch te eten. Een chauffeur rijdt hem rond. De enige buitenlander in het bedrijf. "Ik ben hier nog wat jaren zoet. Bepaalde charmes in mijn thuisland mis ik wel." ■



"Het is mijn opdracht een fabriek op te zetten. Het productieapparaat werkt ondertussen. Binnen enkele maanden loopt alles op volle snelheid", zegt Stefan Louis, CEO van Exide Leclanche Energy Pvt. Ltd. (Foto Nirav Mehta)