



GUIDO VANHERPE OVER DE TOEKOMST VAN
LA LORRAINE BAKERY GROUP

‘Ondernemen is de mooiste baan die er bestaat’

Guido Vanherpe heeft de familiale bakkerijgroep La Lorraine, vooral bekend van de broodjeswinkelketens Panos en Deliway, uitgebouwd tot een Europese topspeler met intercontinentale ambitie. “Een familie die een goed draaiend bedrijf heeft, moet beseffen dat ze goud in handen heeft”, zegt Vanherpe in een exclusief interview over de toekomst van het Ninoofse familiebedrijf. BERT LAUWERS

Onder leiding van Guido Vanherpe is La Lorraine Bakery Group de voorbije drie decennia uitgegroeid tot een maalderij- en bakkerijproductenreus met ruim 5.000 werknemers. La Lorraine levert in ons land aan supermarktketens als Delhaize en Carrefour en is al sinds het einde van de jaren negentig internationaal actief met zijn bakkerijproducten. In de lente plantte La Lorraine ook een vlag op Amerikaanse bodem, waar het de helft van de diepvriesbakkerijgroep

Bakery de France heeft overgenomen. En dat smaakt naar meer. “We zijn heel ambitieus, maar we vinden het ook heel belangrijk dat we niet naast onze schoenen lopen en de groei in de hand houden.”

Hoe ziet u La Lorraine evolueren?

GUIDO VANHERPE. “We blijven onze ambitieuze plannen van gemiddeld 10 procent omzetgroei per jaar waarmaken, ondanks de woelige wateren waarin we gewommen hebben met covid, de oorlog in Oekraïne, de crisis van de wereldwijde toeleveringsketens en de inflatieopstoot. We hebben

ons jaarlijkse investeringsbudget verhoogd tot 200 miljoen euro en groeien dankzij nieuwe producten en concepten nog altijd in West-Europa, zij het *single digit*. Voor *double digit* praten we behalve over groei in Oost-Europa, Turkije en het Midden-Oosten ook over nieuwe markten.

“In juni hebben we de stap naar Noord-Amerika gezet. We waren al vijf jaar aan het flirten met export naar Amerika, maar voelden dat we dat niet duurzaam konden doen zonder een lokale voetafdruk, zeker toen de containerprijzen plots driemaal hoger werden tijdens de supplychaincrisis. Nu komen er waarschijnlijk de importtarieven bij. We zijn dus extra blij dat we die stap gezet hebben. Donald Trump zal eerder versnellend werken voor onze Amerikaanse ambitie, ook al gaan we ook daar investeren in een gezond tempo.”

U vreest dat La Lorraine zichzelf voorbij zal hollen?

VANHERPE. “We zijn een familiaal bedrijf dat denkt over generaties heen. Je wilt niet alleen morgen succesvol zijn, maar er binnen twintig jaar ook nog zijn. Daar lig ik wakker van. Het kan verleidelijk zijn mee te gaan in een gigantische acquisitie, maar er zijn genoeg voorbeelden dat als je een te grote hap neemt, je de cultuur van het bedrijf kunt ondermijnen, in zware financiële problemen kunt komen en zelfs je bedrijf kunt verliezen. Mijn oom, van wie ik het bedrijf heb overgenomen, gaf mij een gouden advies: denk nooit dat het de laatste trein is die passeert. Ons aan zotte avonturen wagen, zit niet in ons DNA.”

In 2023 draaide La Lorraine een omzet van bijna 1,4 miljard euro, waarop uw bedrijf 51 miljoen euro nettowinst boekte. In dat tempo gaat u uiterlijk in 2028 voorbij de grens van 2 miljard omzet. ●

● ● ●

‘Mijn oom gaf mij een gouden advies: denk nooit dat het de laatste trein is die passeert. Ons aan zotte avonturen wagen, zit niet in ons DNA’



BIO

- Geboren in Congo, **61 jaar**
- **1985:** master toegepaste economische wetenschappen, UA; speciale licentie marketing Aix-en-Provence; MBA Indiana University Bloomington, VS
- **1988:** assistant brandmanager Procter & Gamble Belgium
- **1989:** sales & marketing-manager divisie Chilled Foods, Unilever Belgium
- **1993:** marketing & salesmanager La Lorraine Bakery Group
- **1995:** CEO La Lorraine Bakery Group
- Bestuurder Mediafin, Fevia, International Association of Large Bakeries AIBI

GUIDO VANHERPE

“Donald Trump zal eerder versnellend werken voor onze Amerikaanse ambitie.”



VANHERPE. “Die 2 miljard is niet het hoogste doel. Voor ons is het belangrijk waarde te creëren en een groter maar vooral beter bedrijf te worden. Dat is ons mantra. Mochten we een jaar voelen dat het te snel gaat, dan is het beter wat te temporiseren. Dat is het voordeel van de familiale context waarin we werken. Wij worden niet opgejaagd door een beursnotering en kwartaalcijfers.”

Is een beursgang uitgesloten?

VANHERPE. “Wij hebben dat tot nu niet overwogen, maar we zijn daar niet dogmatisch in. Als het ervan zou komen, willen we nog altijd de meerderheid of de controle over het bedrijf behouden. Er zijn mooie voorbeelden, ook in België, van prachtige familiebedrijven die op de beurs staan en perfect op lange termijn worden uitgebouwd. Maar zolang wij met eigen middelen en de normale bankfinanciering kunnen groeien, geniet dat onze voorkeur.”

Hoe ziet u uw franchises zoals Panos evolueren?

VANHERPE. “We hebben vier businessunits. Met onze diepvriesactiviteiten zitten we in 35 landen. Daar hebben we de internationale kaart getrokken. Voor de drie andere divisies hebben we onze scope bewust op de Benelux gelegd, en dat geldt ook voor Panos en Deliway. We zijn marktleider in België en willen die positie verder verankeren en ons niet internationaal versnipperen. Wij zetten sterk in op het verder uitbouwen van het digitale kanaal. Als we de digitale trein missen, hebben we binnen vijf jaar een groot probleem.”

Wat is het einddoel?

VANHERPE. “Het zal de taak van mijn opvolger zijn het vervolg te schrijven en ik hoop dat die de cultuur van het bedrijf kan bewaren. De kern daarvan is passie voor

het product, maar ook een ziel voor ondernemerschap. Dat laatste wakker houden, is de essentie. Mijn opvolger kan de omzet naar 3 miljard euro brengen. Dat kan goed zijn, maar ook slecht. Ik heb al genoeg voorbeelden gezien van bedrijven die toosten op hoge cijfers, maar geen ziel voor ondernemerschap meer hebben. Soms voel ik dat mensen heel ongeduldig zijn en denken dat je op alle treinen moet springen om in vijf jaar tijd heel groot te worden. Ook als je elk jaar 10 procent groeit, kun je een mooi verhaal schrijven. En hopelijk op zo’n manier dat het in handen blijft van de volgende generaties en die het bedrijf ook blijven koesteren. Dat is mijn ultieme droom.”



‘Als je een project niet kunt uitleggen aan pakweg je zestienjarige dochter of zoon, is het waarschijnlijk geen goed project’

Gaat de volgende generatie daarin mee?

VANHERPE. “Ze zijn mee omdat we ze meenemen. Je moet aandacht geven aan je team, maar ook aan teambuilding doen met je aandeelhouders. Wij organiseren jaarlijks evenementen waar we de vierde generatie al van jongs af aan betrekken bij de onderneming via bedrijfsbezoeken of proefmomenten. Niet noodzakelijk bij de financiële kant ervan, we tonen waarvoor we staan en welke positieve impact we hebben op de maatschappij. Onze grootste ambitie is zorgen dat de vierde generatie trots is op het bedrijf. Dan zullen ze het ook blijven ondersteunen.”

Welk raad kunt u geven aan andere familiebedrijven?

VANHERPE. “Een familie die een goed draaiend bedrijf heeft, moet beseffen dat ze goud in handen heeft. Veel families beseffen dat te weinig. Zo’n familiaal project moet worden ingepland over generaties heen. Dát heet langetermijnstrategie. Dat is meer dan pure businessstrategie. Het is ook zorgen dat het bedrijf zeer loyale aandeelhouders heeft, over de generaties heen. Je moet tijdig die transgenerationele overdracht voorbereiden. Doe dat als de kinderen nog jong zijn, zodat er geen politiek of emotie aan te pas komt. Stel duidelijke regels over de opvolging. Wat zijn de competenties die ze moeten hebben alvorens ze in het bedrijf kunnen starten, met een objectieve raad van bestuur die erop toeziet of iemand geschikt is. Zo zorg je dat het altijd *company first* is, en niet *family first*, waardoor het belang van het bedrijf altijd het best gediend wordt.”

La Lorraine is nog volledig in handen van uw familie?

VANHERPE. “100 procent, verdeeld over elf aandeelhouders die de derde generatie vormen.”

Wie van de derde generatie is nog actief in het bedrijf?

VANHERPE. “Mijn broer Marc is verantwoordelijk voor onze dagversdivisie in België en onze maalterijdivisie in de Benelux. Voorts zijn er enkel niet-familiale CEO’s. Er waren ooit vier mensen van de derde generatie aan boord, maar de anderen hebben gekozen voor een ander levenspad. In de raad van bestuur zitten wel nog vier familieleden. Elke tak heeft een familiale vertegenwoordiger.”

De familie controleert ook de snoepproducent Astra Sweets?

VANHERPE. “Dat is een ander bedrijf, waarvan een aantal familiale aandeelhouders gemeenschappelijk zijn met die van La Lorraine.”



Hoe omvangrijk is de vierde generatie?

VANHERPE. “Ze zijn met 27, van wie de oudste bijna 30 is en de jongste 7. Geen van hen is actief in La Lorraine. Eerst en vooral moeten ze de juiste competenties en diploma’s hebben, maar tegelijk staat in ons familiecharter dat ze minstens vijf jaar, en beter nog tot tien jaar ervaring buitenshuis moeten opdoen voor ze zich hier kunnen aanbieden. Dat wil zeggen dat mijn directe opvolger een externe groeps-CEO zal zijn, geen familie-lid van de volgende generatie.”

Droomt u ervan dat een van uw eigen kinderen ooit het bedrijf zal leiden?

VANHERPE. “Als je de juiste kandidaat in de familie hebt die op

hetzelfde niveau van competentie kan worden gebenchmarked met een derde, dan zou dat natuurlijk fantastisch zijn. Of dat nu een eigen kind is of een neef of een nicht, is me gelijk. Als het maar de juiste persoon is. De raad van bestuur is daarin uiterst belangrijk, als brugfunctie tussen de familie en het management. Daarin moeten absoluut ook familiale bestuurders aanwezig zijn. Dat is voor mij de topprioriteit.”

Hoe lang blijft u CEO?

VANHERPE. “Ik ga zeker niet door tot mijn 70ste. 65 jaar zal min of meer de leeftijd zijn waarop het tijd wordt om van rol te wisselen. De baan van CEO gaat niet alleen over strategie, brains en visie, maar vreet ook gigantisch veel

energie. Als je voelt dat je die energiebalans niet voldoende hoog kunt houden, is het verstandig tijdig de fakkel door te geven. Maar het is zeker niet mijn bedoeling plots van de aardbol te verdwijnen. Vanuit de raad van bestuur kan ik een belangrijke rol blijven spelen.”

Welke managementles krijgt uw opvolger?

VANHERPE. “No-nonsense is voor mij de sleutel. Als je een project niet kunt uitleggen aan pakweg je zestienjarige dochter of zoon, is het waarschijnlijk geen goed project of erg lastig om uit te voeren. Dus ik probeer hier altijd die drang naar no-nonsense wakker te houden, zodat mensen hun taken altijd goed begrijpen en niet naast hun schoenen gaan lopen. Een tweede les is dat je trouw moet blijven aan je roots en aan jezelf. Authentiek blijven betekent ook dat je efficiënt blijft.”

U duikt slechts sporadisch op bij recepties of netwerk-evenementen.

VANHERPE. “Ik probeer daar heel selectief in te zijn. Het bedrijf vraagt veel energie en mijn gezin is ook een belangrijke prioriteit. Ik moet er dus heel goed op letten dat die balans gezond blijft. Als je CEO bent, maar nooit thuis bent en niks kunt vertellen over je baan, geef je al snel de indruk dat je een rotbaan hebt en blijf je voor je kinderen een soort symbool dat heel veel werkt, maar over wie ze weinig weten. Dus moet je je successen maar ook je mislukkingen delen en hen nu en dan meenemen op het terrein. Dan zien ze ook de mooie kant van die baan.

“Het is hard werken en kost heel veel energie, maar ondernemen is de mooiste baan die er bestaat. Ik kan veel impact hebben door het bedrijf te doen evolueren in een richting dat het een stukje de

GUIDO VANHERPE

“Authentiek blijven betekent ook dat je efficiënt blijft.”



wereld mee kan helpen veranderen. Ik wil vooral dat mijn kinderen de smaak van het ondernemerschap meekrijgen. Connecteren ze later met dit bedrijf, dan zou dat fantastisch zijn, maar dat is niet mijn eerste doel. Dat eerste doel is zorgen dat ze een wereldburger worden, ervaringen opdoen en begrijpen waarmee je het verschil kunt maken.”

Hoe is het ondernemen in België, met de regeringsperikelen, het lastige vergunningenbeleid en de forse loon- en energiekosten?

VANHERPE. “We hebben een staatsbestel nodig dat zich bezighoudt met de essentie van wat nodig is om te ondernemen. Dat gaat over infrastructuur, internationale connecties om vlot te kunnen opereren op een wereldmarkt en snelle vergunningen. Maar de overheid moet ook genezen van het ziekelijke reguleren. Ze denkt dat ze regels moet blijven schrijven. Wij hebben een regering nodig die disruptief zegt: ‘Dat doen we niet meer.’ Dat is Europees een nog veel groter probleem. De bureaucratie in Europa heeft een aantal juiste dingen gedaan. Na de bankencrisis was extra regelgeving nodig. Maar het wordt gewoon te veel. In die zin geven wij als land het verkeerde mandaat aan Europa. We zouden moeten zeggen: ‘Het is genoeg geweest met die regelgeving. Focus nu op hoe we ons strategisch in een veranderde geopolitieke context sterk houden en sterker maken.’ Dat heeft niets met regels te maken, maar met intelligente strategische allianties en kiezen in welke sectoren we meer willen doen investeren.

“Onze overheid moet ook zorgen dat onze welvaartstaat niet implodeert. We mogen fantastisch trots zijn dat we een welvaartstaat 1.0 hebben, maar nu zie je dingen

gebeuren die niet meer betaalbaar zijn. Als we willen zorgen dat mensen die echt geen baan vinden toch een basisloon krijgen, is dat fantastisch. Maar als je in een welvaartstaat 2.0 zegt dat werklozen bijna evenveel kunnen verdienen dan wanneer ze zouden werken, leg je de basis van de mislukking. De paradox is dat onze welvaart wordt bedreigd door de overdreven zoektocht naar extra welvaart zonder oog te hebben voor de financiering ervan. We hebben een regering nodig die verder kijkt dan vier of vijf jaar en kan inzien dat als we zo voortdoen, we binnen tien jaar een gigantisch probleem hebben. Net als een familiebedrijf moet een land op lange termijn denken om succesvol te zijn.”

Tot slot, welke levenslessen kunt u geven?

VANHERPE. “*Never stop learning, because life never stops teaching,*



‘Ik wil dat mijn kinderen de smaak van het ondernemerschap meekrijgen. Connecteren ze met dit bedrijf, dan zou dat fantastisch zijn, maar dat is niet mijn eerste doel’

GUIDO VANHERPE

“De overheid moet genezen van het ziekelijke reguleren.”

zoals ze zo mooi in het Engels zeggen. Als je jong bent, besef je niet hoe sterk je nog kunt veranderen en verbeteren. Als je vindt ‘ik ben wie ik ben, en je moet me maar nemen zoals ik ben’, geeft dat weinig levensperspectief. We hebben als mens de taak ons te blijven verbeteren. Daar kun je professioneel én persoonlijk geluk uit halen. Een andere les is dat je altijd nederig moet blijven. Je mag trots zijn op wat je dagelijks realiseert, maar je moet je inprenten dat je het belangrijkste nog moet realiseren. Elke dag is een nieuwe uitdaging om jezelf opnieuw waar te maken en te bewijzen.

“Een derde les is dat het enorm belangrijk is om te werken aan je energiebalans. Zie maar hoeveel burn-outs er zijn. Er zijn ook ondernemers die tegen de muur lopen. Velen klagen over hoeveel energie hun job vreet. Ik adviseer hen bijvoorbeeld aan yoga te doen. Ik dacht ook dat het niets voor mij was, tot mijn echtgenote mij onder zachte dwang meetroonde naar een sessie (*lacht*). Nu is dat voor mij een fantastische manier om die balans te behouden.

“Met fietsen heb ik dat ook. Ik fiets veel met mijn zonen en vrienden, maar ik fiets niet om te netwerken. Je kunt nooit energie opdoen als je niet eerst een stuk ontspant. Mensen die denken energie te kunnen laden onder spanning, hebben het mis.” **1**



IMAGEDISK - WOUTER VAN VOOREN