GUIDO VANHERPE (LA LORRAINE) OVER HET BELANG VAN EEN CULTUUR- EN FAMILIECHARTER

‘Familie is een werkwoord’

La Lorraine Bakery Group is uitgegroeid tot een van Vlaanderens meest notoire familiebedrijven. Onder leiding van CEO Guido Vanherpe, die de derde generatie vertegenwoordigt, groeide de omzet tot 1,6 miljard euro. Een familiecharter en vooral een zeer duidelijk cultuurcharter zijn voor hem de basis om familiaal ondernemerschap over generaties heen succesvol te houden. PATRICK CLAERHOUT EN ANNELEEN MICHIELS, FOTO’S JONAS LAMPENS

In 2008 werd La Lorraine getroffen door een verschrikkelijke ramp. Een brand legde de industriële bakkerij in Ninove in puin. Het bedrijf verloor in één klap 40 procent van zijn productiecapaciteit. Maar management en personeel schakelden een versnelling hoger, in een jaar tijd werd de fabriek van nul terug opgebouwd, en de onderneming kwam de ramp te boven zonder één klant te verliezen.
Vandaag is La Lorraine Bakery Group een van de grootste spelers in Europa in diepgevroren bakkerij- en patisserieproducten, van brood over croissants en chocoladebroodjes tot taartjes en donuts. Het bedrijf telt circa 5.700 werknemers en heeft activiteiten in meer dan veertig landen. De producten van La Lorraine zijn te vinden in talloze supermarkten en in de eigen broodjesketen Panos. Het bedrijf investeert momenteel 250 miljoen euro in de verdere expansie van zijn productie- en opslagcapaciteit. Onder meer in de fabriek van Erpe-Mere is een grondige modernisering bezig.
Het is daar, in de historische thuisbasis van La Lorraine, dat CEO Guido Vanherpe (63) ons ontvangt. Vanherpe vertegenwoordigt de derde generatie. Hij nam de leiding over van zijn oom. Nu bereidt hij zich voor om binnen een aantal jaren zelf de fakkel door te geven. Guido Vanherpe is sinds 2025 ook voorzitter van FBN Belgium (Family Business Network Belgium). In die rol ziet hij dat opvolgingsplanning voor alle familiebedrijven een grote uitdaging is, zeker omdat familiebedrijven meer en meer overstappen naar een niet-familiale CEO. Gasthoofdredacteur Anneleen Michiels wil graag weten hoe hij tegen dat proces aankijkt. “De beste manier om je eigen opvolging als familiale CEO voor te bereiden, is ervan uit te gaan dat de opvolger een niet-familiale CEO wordt”, antwoordt Vanherpe. “Dat dwingt je nog meer om dit proces goed voor te bereiden. Finaal is de vraag ook niet: wordt het een niet-familiale CEO of een familiale CEO? De vraag is: wie is de beste CEO om dat bedrijf op een succesvolle manier naar de volgende fase te leiden?”

Aan welke voorwaarden moet zo’n CEO volgens u voldoen?

GUIDO VANHERPE. “Natuurlijk moet het een topleider zijn, iemand die de competenties heeft om het bedrijf te laten groeien en evolueren. Maar de meest essentiële eigenschap is dat het een CEO moet zijn die de cultuur van de onderneming begrijpt en zich ermee kan vereenzelvigen. Daarom ben ik een groot voorstander van een cultuurcharter, waarin die principes duidelijk gedefinieerd en neergeschreven zijn. Zo’n document kan als leidraad

‘Een familiebedrijf mag geen gevangenis zijn. Een onderneming moet een open project van meerwaardecreatie zijn’



GUIDO VANHERPE
"De beste manier om je eigen opvolging als familiale CEO voor te bereiden, is ervan uit te gaan dat de opvolger een niet-familiale CEO is."

BIO

- Geboren in **1963** in de Democratische Republiek Congo
- **Studies**: master TEW aan de Ufsia Antwerpen (1985), een postgraduaat toegepaste marketing aan de universiteit van Aix-Marseille (1986) en een MBA aan Indiana University Bloomington, VS (1988).
- **Startte** zijn carrière in 1988 als assistant brand manager bij Procter & Gamble.
- **Was** van 1989 tot 1993 sales & marketing manager van de Chilled Foods Division bij Unilever Belgium (Hartog).
- **Stapte** in 1993 over naar het familiebedrijf La Lorraine Bakery Group als marketing & sales manager.
- **Is** sinds 1995 bestuurder en CEO van La Lorraine.
- **Voorzitter** van het Family Business Network (FBN) sinds 2025.

dienen, onder andere voor de raad van bestuur die de CEO kiest. Je moet principes en waarden objectiveren. Als je dat niet doet, krijg je al snel een emotionele discussie of onbegrip."

Cultuur is iets ontastbaars dat leeft binnen een bedrijf. Hoe objectiveer je dat?

VANHERPE. "Cultuur gaat over hoe een bedrijf functioneert, hoe mensen binnen het bedrijf met elkaar samenwerken, praten en tot beslissingen komen. Inzetten op innovatie, dat is een strategische keuze, maar hoe snel en hoe kostenbewust je dat doet, dat is een cultuurelement. In essentie gaat het om waarden, maar dan vooral over de manier waarop die waarden beleefd en in de praktijk gebracht worden. Vandaar dat een cultuurcharter moet leven binnen een bedrijf en binnen het management, maar ook moet gevalideerd, begrepen en ondersteund worden door de raad van bestuur en door de aandeelhouders. En indien nodig aangepast moet worden, want cultuur is iets levends."

Hoe kun je weten of een bepaalde bedrijfscultuur zal matchen met een externe persoon?

VANHERPE. "Het is inderdaad makkelijker als je iemand kunt laten doorgroeien die het bedrijf al kent. Daarom was een cultuurcharter vroeger minder noodzakelijk. Familiebedrijven gingen vaak over van vader op zoon en de cultuur werd bij wijze van spre-





ken met de paplepel doorgegeven. Maar als je die mogelijkheid niet hebt, moet je kijken naar andere zaken. Veel hangt af van het ego van de nieuwe CEO. Als iemand die rol opneemt en zijn eigen agenda boven die van het bedrijf plaatst met het idee dat het bedrijf zich daaraan moet aanpassen, dan zal het niet lukken."

Loopt het daarom nog dikwijls mis bij veel familiebedrijven die een externe CEO aanwijzen?

VANHERPE. "Vaak is er onvoldoende nagedacht over het proces en het juiste profiel. Men gaat naar een headhunter, die in de eerste plaats iemand zoekt die zeer competent is en over veel ervaring beschikt. Twee tot drie jaar later beseft men dat de belangrijkste dimensie niet aan bod gekomen is: heeft die persoon onze bedrijfscultuur begrepen en heeft hij of zij de juiste vaardigheden om die cultuur in de praktijk te beleven? Het profiel dat wij voor La Lorraine zoeken, is dat van een CEO die zijn ervaring en kennis aanvankelijk even in zijn rugzak houdt en zich eerst openstelt en aanpast aan de bedrijfscultuur. Er is een mooie quote die wordt toegeschreven aan de managementgoeroe Peter Drucker: '*culture eats strategy for breakfast*'. Zeker bij familiebedrijven is het niet de strategie maar de cultuur die ons differentieert."

U bent meer dan een kwarteeuw CEO van La Lorraine geweest. Zult u die functie makkelijk kunnen loslaten?

VANHERPE. "Eerlijk: ik kijk ernaar uit. Loslaten is voor mij een deel van het leven. Als je jong bent, pak je zaken vast en bouw je dingen op; in het tweede deel van je leven moet je zaken kunnen loslaten en een andere rol invullen – die ook heel belangrijk kan zijn. In de context van ons familiebedrijf kan ik de rol van voorzitter van de raad van bestuur invullen en dus op een andere manier betrokken blijven bij La Lorraine."

Er zijn genoeg tegenvoorbeelden, waar de pater of mater familias van een familiebedrijf na twee tot drie jaar terugkeert om de zaken weer in handen te nemen.

VANHERPE. "Veel hangt af van je persoonlijkheid. Sommige mensen kunnen gewoon niet loslaten; dat is de aard van het beestje. Maar even belangrijk is hoe de nieuwe CEO het aanpakt en hoe de overgang verloopt. Daarom is het cruciaal dat je een wederzijds vertrouwen hebt weten op te bouwen met je opvolger, net door overeenstemming te bereiken op het vlak van cultuur en waarden. Als je voelt dat het DNA van het bedrijf op een duurzame manier wordt voortgezet, is loslaten veel gemakkelijker. Als de bedrijfscultuur vervormd, vernield of tekortgedaan wordt, zal je de neiging hebben terug te willen komen. Een cultuurcharter creëert rust aan beide kanten: voor degene die moet loslaten en voor degene die overneemt, want voor die persoon is het duidelijk waar de noordster staat."

Uit onderzoek blijkt dat een niet-familiale CEO in een familiebedrijf het meest kans op slagen maakt, als de familie met één stem spreekt.

VANHERPE. "Dat is nog een andere dimensie. Hoe houd je de familie samen om één visie te hebben op de toekomst van het bedrijf? Dat doen we bij La Lorraine via ons familiecharter. Daarin staat dat het niet volstaat aandeelhouder te zijn. We verwachten dat je een geëngageerde aandeelhouder bent. Dat betekent dat je je inschrijft in het idee van waardecreatie op de lange termijn, over de generaties heen, en dat je bereid bent afspraken over het financieel beleid van de onderneming te respecteren. Ga je voor een bedrijf dat wil groeien en investeren op de lange

'Wij investeren in de affectio societatis: er moet een gemeenschappelijke visie en trots zijn over de familietakken en de generaties heen.'



termijn? Of kies je voor de de korte termijn en een gul dividendbeleid? Dat zijn keuzes die gemaakt moeten worden en waar iedereen zich moet kunnen in vinden. Wij hebben die keuzes twintig jaar geleden beschreven in ons familiecharter. Maar een charter alleen is niet voldoende."

Wat is er meer nodig?

VANHERPE. "Familie is een werkwoord. En naarmate de familie groter wordt, is het ook meer werken. Voor ons zijn de familiedagen heel belangrijk, om de emotionele betrokkenheid en de verbondenheid met het familiebedrijf vorm te geven. Onze familiale aandeelhouders moeten fier kunnen zijn op het bedrijf. La Lorraine wil niet alleen brood bakken, maar ook het betere brood en dat op een duurzame manier, met respect voor de planeet en aandacht voor gezondheids- en nutritionele aspecten. Wij investeren in de affectio societatis: er moet een gemeenschappelijke visie en trots zijn over de familietakken en de generaties heen."

Hoe worden de volgende generaties voorbereid op een eventuele rol in het familiebedrijf?

VANHERPE. "In de eerste plaats willen we hen voorbereiden op verantwoordelijk eigenaarschap.

GUIDO VANHERPE
"Onze ervaring is dat als je de volgende generatie bij elkaar brengt als ze nog kinderen zijn, ze elkaar ook meer respecteren als volwassenen."

Daarnaast bestaat de mogelijkheid een rol in de raad van bestuur op te nemen of een operationele verantwoordelijkheid in het bedrijf. Dat zijn opties waarvoor ze zich kandidaat kunnen stellen, geen verplichtingen. In het familiecharter staan de voorwaarden waaraan ze moeten voldoen om een dergelijke rol op te nemen, bijvoorbeeld een gedegen studie, minstens vijf tot zeven jaar ervaring opdoen in een ander bedrijf enzovoort. Wij trachten de jongere generatie te motiveren om het beste uit zichzelf te halen, maar zonder de druk dat het 'van moeten' is. Je kunt ook als aandeelhouder een belangrijke rol spelen."

Na u komt de vierde generatie aan zet. Vreest u geen verdere versplintering van het aandeelhouderschap?

VANHERPE. "Hoe groter de familie, hoe belangrijker het is de cohesie te behouden. Dat impliceert dat je structuren moet opzetten, zoals een familieraad of een familieforum. Een orgaan dat familieleden informeert maar tevens luistert naar hun bezorgdheden en bedenkingen. Maar los van de structuren gaat het vooral om het samenbrengen van mensen, een connectie tussen hen in stand te houden. En dat al op vroege leeftijd. Onze ervaring is dat als je de volgende generatie bij elkaar brengt als ze nog kinderen zijn, ze elkaar ook meer respecteren als volwassenen."

In familiebedrijven is er nogal eens de neiging lang te wachten om met de kinderen te praten over het bedrijf, soms zelf tot wanneer ze dertigers zijn.

VANHERPE. "Wel, dan is het vaak te laat. Als kinderen een hart krijgen voor het bedrijf, houden ze dat vast voor de rest van hun leven. Een dertiger zal nooit meer in dezelfde mate die affectio societatis kunnen opbrengen. En dan krijg je een situatie dat het hen alleen nog om het dividend te doen is, of dat ze geneigd zijn in te gaan op een overnamebod, net omdat er te weinig verbondenheid met het bedrijf is."

Wat doet u als een familielid toch zegt: ik ben niet geïnteresseerd in het bedrijf, ik wil eruit?

VANHERPE. "Dat is een ander hoofdstuk in het familiecharter. Wij organiseren jaarlijks een liquiditeitsmoment, waarbij aandeelhouders aandelen volgens een bepaalde formule kunnen aanbieden. Die worden dan door andere aandeelhouders gekocht, ofwel koopt het bedrijf er een deel van in. Daar zijn spelregels voor vastgelegd. Dat die mogelijkheid bestaat, is heel belangrijk. Dat brengt ongelooflijk veel rust. Aandeelhouders kunnen immers gegronde privé-redenen of andere prioriteiten in het leven hebben, waardoor ze een deel van hun aandelen willen verkopen. Een familiebedrijf mag geen gevangenis zijn. Een onderneming moet een open project van meerwaardecreatie zijn, en als iemand daar niet in gelooft, is het beter voor de aandeelhouders en voor de onderneming een oplossing te kunnen bieden."

Hoe belangrijk is het dividend voor familiale aandeelhouders?

VANHERPE. "Familiebedrijven die zeggen dat ze alles in groei investeren, waardoor er weinig of geen geld rest voor een dividend, nemen een groot risico. Dat kun je enkele jaren volhouden, maar op de lange termijn zal je bepaalde groepen van aandeelhouders ontevreden maken. Dus je moet in je strategisch en financieel beleid voorzien dat er een gezond dividend is. En je moet uitleggen waarom het net zo hoog is – niet hoger en ook niet lager."

De meeste familiebedrijven worstelen met het vinden van een balans tussen tussen bedrijfsgroei, familiaal controlebehoud en liquiditeit voor de aandeelhouders. Hoe gaat u daarmee om?

VANHERPE. "Dat is een moeilijke evenwichtsoefening, daar ben ik het mee eens. Maar bij La Lorraine hebben we die weten te vinden. We realiseren jaarlijks een gestage omzetgroei van 8 tot 10 procent, we bieden de aandeelhouders een correct dividendrendement, en we slagen erin als familiebedrijf onafhankelijk te blijven. Onze aandeelhouders begrijpen dat groei belangrijk is, omdat die groei ook een positieve impact heeft op hun toekomstige dividend. Zeker bij generatiewissels moet je dat telkens opnieuw goed uitleggen, als je iedereen aan boord wilt houden. "Het is ook belangrijk voldoende geduld te hebben in je groeitraject, als je de controle wilt behouden. Soms merk ik dat een bedrijf een trein ziet passeren en er absoluut wil opspringen om groter te worden. Dat kan een moment zijn dat een private-equity-investeerder aan boord gehaald wordt, waardoor je een stuk van je onafhankelijkheid verliest. De stap naar private equity leidt op termijn dikwijls tot de verkoop van een familiebedrijf. Niet altijd, maar meestal."

Hebt u nooit overwogen met private equity in zee te gaan?

VANHERPE. "Neen, omdat wij er altijd in geslaagd zijn de groei te realiseren met eigen middelen en een aanvaardbaar niveau van bancaire schuldfinanciering. Maar het gaat er niet alleen om of je de groei financieel aankan, maar ook menselijk. Als je 10 procent per jaar groeit, moet je, rekening houdende met het normale verloop van personeel, minstens 10 à 15 procent nieuwe mensen aantrekken. Als je nog sneller wilt gaan, kan dat een bedreiging zijn voor een vlotte integratie van nieuwe medewerkers. De uitdaging is de coherente bedrijfscultuur te bewaren doorheen de groei."



GUIDO VANHERPE
"De sterkte van familiebedrijven is dat ze tijdens een crisismoment geen extreme maatregelen nemen."

Veel familiebedrijven houden de bankfinanciering het liefst zo laag mogelijk, omdat ze een zeer conservatief financieel beleid voeren. Hoe kijkt u daarnaar?

VANHERPE. "De risico-appetijt die je als onderneming tentoonspreidt, dat is iets wat de raad van bestuur moet bepalen. Welke opportuniteiten wil je benutten binnen welk kader van risico-appetijt? Persoonlijk vind ik schuldfinanciering binnen bepaalde grenzen, bijvoorbeeld tot maximaal drie keer de operationele cashflow, aanvaardbaar. Zonder schuldfinanciering dreig je bepaalde groeikansen te laten liggen. Maar risico-appetijt is iets dat elke familie voor zichzelf moet invullen."

Onderzoek heeft aangetoond dat familiebedrijven in crisismomenten, bijvoorbeeld tijdens de covid-crisis, veel minder snel personeel ontslaan. Hoe belangrijk is geduldig familiekapitaal in deze onzekere tijden?

VANHERPE. "De sterkte van familiebedrijven is dat ze zich tijdens een crisismoment, net dankzij hun langetermijnvisie, proberen aan te passen, maar dat ze geen extreme maatregelen nemen. Andere bedrijven, zoals beursgenoteerde, zullen misschien meteen alle investeringen stopzetten of honderden mensen aan de deur zetten, om het kortetermijnresultaat te redden. Als familiebedrijf zul je natuurlijk een paar beslissingen nemen om de schade te beperken, maar je wilt doorgaan met bepaalde investeringen en de goede mensen aan boord houden, om des te sneller en des te beter te kunnen doorstarten wanneer de crisis voorbij is. Dat is duidelijk gebleken na de covid-crisis: de comeback van onze Belgische familiebedrijven ging veel sneller dan men had verwacht. Ik heb voorbeelden gezien van andere bedrijven die veel extremer reageerden, maar die minstens één of twee jaar extra nodig hadden om terug op niveau te keren." t

'Als je te snel groeit, kan dat een bedreiging zijn voor de vlotte integratie van nieuwe medewerkers en het bewaren van een coherente bedrijfscultuur'