

INTERVIEW

La Lorraine-topman Guido Vanherpe: 'Of voeding weer goedkoper wordt? Ik vrees van niet'



'De algemene inflatie heeft weinig impact op onze verkoop. Brood is nog altijd een van de beste nutritionele producten tegen een zeer faire prijs.' ©siska vandecasteele

JAN DE SCHAMPHELAERE | Vandaag om 04:00

La Lorraine, de grootste bakkerij van België en bekend van Panos, ronds de kaap van 1 miljard euro omzet en investeert een recordbedrag in België en Oost-Europa. Maar het familiebedrijf blijft worstelen met dure grondstoffen. 'De prijs van brood kan je niet van de ene op de andere dag verhogen. Er is een vertragingseffect.'

Bij La Lorraine ligt veel werk op de plank. Of beter: ‘brood op de plank’. Dat woordgrapje maakt Guido Vanherpe als CEO van de familiale bakkerijgroep vermoedelijk wel vaker. ‘Het is zo. Het is werken op alle fronten tegelijk. Veel bedrijven lijden en er zijn veel inspanningen nodig. Tal van onverwachte zaken zijn op ons afgekomen. Je kan plannen maken op de lange termijn, en dat doen we ook, maar tegelijk moet je zeer wendbaar zijn’, zegt de topman.

Profiel | La Lorraine

- Opgericht: 1939.
- Eigenaar: de familie Vanherpe, met de derde generatie aan het roer.
- Activiteit: produceert bakkerijproducten (vers en diepvries) voor supermarkten en horecazaken zoals brood, stokbrood, croissants, worstenbroodjes, donuts, taartjes. Eigenaar van Panos, met 450 vestigingen.
- Omzet (2022): 1,2 miljard euro (+32%)
- Rebitda: 137 miljoen euro (+11%).
- Nettowinst: 34,3 miljoen euro (+38%)
- Werknemers: 4.800, van wie 2.000 in België.
- Bakkerijfabrieken: 17 en 1 maalderij.

In 2020 kromp de omzet van La Lorraine door de lockdowns. De winst verschrompelde tot bijna niets. In 2021 waren er logistieke problemen door de wereldwijde heropleving na de pandemie. ‘Je denkt dat je ervan af bent, maar dan begint de oorlog in Oekraïne, met een grote impact op onze business. Daar word je niet happy van. Dan vloek je weleens. Maar pas in moeilijke tijden kan je bewijzen dat je het verschil kan maken. Ondanks alle problemen hebben we ons groeiverhaal kunnen voortzetten.’

Het bedrijf is uitgegroeid tot de grootste industriële bakker van ons land en een van de grootste in Europa. La Lorraine vult de rekken van supermarkten als Delhaize en Carrefour met brood, worstenbroodjes en gebak. Het lanceerde het eigen taartenmerk Tarte à Moi,

levert afbakbaguettes aan broodjeszaken, restaurants en hotels, en is de eigenaar van de keten Panos, die 450 vestigingen heeft. Met diepgevroren bakkerijproducten gaande van zuurdesembrood en ciabatta tot croissants en donuts scoort het bedrijf tot in Oost-Europa, Turkije en het Midden-Oosten.

TIP

Begin uw dag goed geïnformeerd.

Ontvang nu De Tijd Vandaag.

Vul uw e-mailadres in

Elke dag via e-mail - Uitschrijven in één klik

Vorig jaar nestelde La Lorraine zich in het clubje van Belgische bedrijven met een miljardenomzet. De omzet steeg met 32 procent tot 1,2 miljard euro. De brutobedrijfswinst steeg een pak minder snel, met 11 procent tot 137 miljoen euro. Ook dat is een record, maar

het verbergt dat de winstmarge een forse dip beleefde.

Hoe verklaart u de forse omzetstijging van 32 procent?

Guido Vanherpe: ‘We hebben prijsverhogingen doorgevoerd. En onze verkoopvolumes zijn met ongeveer 15 procent gestegen, dankzij innovaties, groei in nieuwe markten en de investeringen van de voorbije jaren.’

‘De algemene inflatie heeft weinig impact op onze verkoop. Er is misschien een verschuiving van wat duurdere producten naar basisproducten, maar die is relatief klein. Brood is nog altijd een van de beste nutritionele producten tegen een zeer faire prijs. Dat hebben we al in elke crisis gezien. Als er economische problemen zijn en de koopkracht staat onder druk, dan blijven we overeind.’

De winstmarge is wel fors gedaald, van 14 naar 11,7 procent. Zo’n dip is ongezien in de geschiedenis van La Lorraine.

Vanherpe: ‘Het is allemaal snel gegaan. Hogere loonkosten. Dure energie. En de tarweprijzen schoten door het dak doordat Oekraïne als grote graanschuur plots in oorlog was. Op een bepaald moment ging de tarweprijs maal tweeënhalve. Je probeert dat allemaal door te rekenen en dan zit je voor brood al snel aan prijsverhogingen van 15 à 20 procent. Dat kan je niet van de ene op de andere dag doorvoeren. Er is een vertragingseffect. Dat is geen gemakkelijke oefening, zeker niet in de huidige retailomgeving. Tegen de prijsverhogingen die we voorstelden, was veel tegenstand. We wilden meer, maar daar zijn we niet in geslaagd.’

‘Die druk is er altijd al geweest, maar iedereen is extra zenuwachtig geworden. Dat is logisch. In onze westerse economie en in België zijn we geen inflatie meer gewoon. We hebben 20 à 30 jaar geleefd met een zeer lage inflatie. In Oost-Europa of Turkije is dat anders. In Turkije werken we al jaren met tientallen procenten inflatie per jaar, vorig jaar zelfs 100 procent. Mensen zijn dat daar gewoon. Iedereen begrijpt dat het spel gespeeld moet worden en dat geen enkel bedrijf kan overleven zonder forse prijsverhogingen.’

Hebben we de meeste prijsverhogingen nu wel gehad?

Vanherpe: ‘Er komt nog op ons af. Er zijn de doorroloffeften op de lonen dit jaar, en volgend jaar. En energie is nog substantieel duurder dan voor de crisis: elektriciteit 2,5 keer, gas 60 procent. We hebben de nodige prijsaanpassingen gedaan en bekijken welke stappen we nog moeten doen. Het lijkt er wel op dat de situatie eindelijk kalmeert en stabiliseert.’



©siska vandecasteele

Wordt voedsel weer goedkoper?

Vanherpe: 'Dat is nog iets anders. Ik vrees van niet. We moeten er alles aan doen om een verdere stijging onder controle te houden. Onze loonkosten, die zie ik niet dalen. De energieprijzen structureel ook niet. We zitten in een energietransitie, waarvan we weten dat ze veel geld gaat kosten. Ook investeringsgoederen zijn duurder geworden. Om machines te vervangen of nieuwe machines bij te zetten mag je gerust 20 procent extra rekenen. En dan heb ik het nog niet over de kapitaalkosten. We komen uit een periode van bijna gratis geld. Nu moet je toch al rekenen op 3 à 4 procent intrest.'

De piekprijzen van tarwe, een basisgrondstof voor uw producten, liggen toch achter ons? Dat moet u toch positief

stemmen?

Vanherpe: 'Dat is goed nieuws. Er is weer wat stabiliteit, maar de tarweprijs is nog altijd 40 procent hoger dan in 2020. De kans dat die niveaus terugkomen, acht ik zeer klein. De markt hangt af van vraag en aanbod wereldwijd. Het spanningsveld in Oekraïne en de moeilijkheden om van daar naar het Midden-Oosten en Afrika te exporteren, zullen de prijs blijven beïnvloeden.'

'Het klimatologisch effect wordt ook almaar volatieler. De jongste tijd is er om de twee of drie jaar een tegenvaller. Als Zuid-Europa door de droogte minder tarwe oogst, en in Spanje zal dat dit jaar zeker zo zijn, creëert dat extra spanningen.'

Vorig jaar legde u een Europees exportverbod voor tarwe op tafel. Was dat niet wat overdreven, en vooral ook weinig solidair met landen in Afrika en het Midden-Oosten die vooral afhankelijk zijn van tarwe uit Oekraïne en Rusland?

Vanherpe: ‘Voor een direct exportverbod heb ik niet gepleit. Ik heb gezegd dat Europa zich moet bezinnen over scenario’s waarin we een tarwetekort kunnen hebben. We hebben een plicht tot solidariteit, maar ook de plicht om Europa zelf te voeden. Daar moet een balans in te vinden zijn. Gelukkig is het zover niet gekomen en had Europa tarwe genoeg.’

Europa zich moet bezinnen over scenario’s waarin we een tarwetekort kunnen hebben. We hebben een plicht tot solidariteit, maar ook de plicht om Europa zelf te voeden.

GUIDO VANHERPE
TOPMAN LA LORRAINE

‘Maar laat ons durven te denken in disruptieve scenario’s. Dat doen wij als ondernemer ook vaker. Mijn vrees is dat politici in oude gewoonten vervallen als een probleem voorbij is. Als je geen Europees plan hebt, dan nemen landen individueel actie, zoals Roemenië en Hongarije, waar er vorig jaar plots een exportverbod kwam.’

Vanherpe (59) staat 28 jaar aan het hoofd van La Lorraine. Hij is de derde generatie van het familiebedrijf, dat in 1939 werd opgericht als de maalderij Ganda Molens. Toen een van de klanten, bakkerij La Lorraine in Ninove, op de rand van een faillissement stond, nam de familie de zaak en de naam over.

In de jaren 80 zette La Lorraine een diepvriestecnologie op punt om brood deels te bakken, in te vriezen, te exporteren en lokaal af te bakken in de supermarkt of horecazaak. Het was het begin van de internationalisering, met focus op Centraal- en Oost-Europa, waar het als allereerste met een smaakvol alternatief voor ‘communistisch brood’ kwam.

In die regio is La Lorraine nu marktleider, met grote vestigingen in Polen, Tsjechië en Roemenië. Die strategie, Go East, leverde La Lorraine in 2012 de titel Onderneming van het Jaar op. Terwijl La Lorraine in West-Europa en België 3 à 5 procent per jaar groeit, is dat in Oost-Europa ruim meer dan 10 procent.

Vanherpe zag in Rusland een volgende stap. Twee jaar geleden was de export naar dat land goed voor 3 procent van de groepsomzet. La Lorraine tekende plannen voor een eigen fabriek nabij Moskou. Maar door de oorlog viel de export terug naar nul en gingen de bouwplannen on hold.

Hoe staat het met de bouwplannen in Rusland?

Vanherpe: ‘We hebben er een gebouw, zonder machines, en nog één persoon in dienst. We hebben nog niet alles opgegeven, maar de kans is groot dat we dat gebouw niet langer kunnen valoriseren. We denken er niet veel over na. Wat gebeurt er over drie jaar? Wie kan dat zeggen? Voor Rusland hadden we een budget van 50 miljoen euro voorzien. We hebben dat geld gebruikt om andere projecten te versnellen.’

Welke investeringen staan op de planning?

Vanherpe: ‘We voeren een investeringsprogramma van 200 miljoen euro uit. Dat is veel, meer dan we gewoon zijn. Na de pandemie hebben we een inhaalbeweging te doen. Een van onze battle fields is Roemenië, waar we extra productielijnen bijzetten voor donuts en artisanaal brood. In Roemenië en andere Balkanlanden is afbakbrood nog niet zo bekend. Die markt breekt open, er liggen mogelijkheden voor ons. De fabriek kan ook exporteren naar landen als Servië en Bulgarije.’

‘We breiden ook uit in Italië en Griekenland, en we zetten de stap naar eigen productie in het Midden-Oosten. We zijn al vijf jaar actief in de Emiraten met de export van diepvriescroissants en -brood voor supermarkten en luxehotels. Omdat de logistieke kosten te hoog werden, hebben we nu een productiesite in Abu Dhabi overgenomen om verder uit te bouwen.’

Zijn er plannen voor België?

Vanherpe: ‘Zeker, vooral in Erpe-Mere, waar onze masterfabriek van diepgevroren producten voor West-Europa zich bevindt. Het was onze eerste fabriek, gebouwd in 1989. Die zijn we aan het moderniseren en verder automatiseren. Tegelijk breiden we de capaciteit uit voor artisanaal brood, zuurdesembrood, viennoiserie en donuts met vullingen zoals chocolade en confituur. Alles samen goed voor 100 miljoen euro. We gaan ook nog de gewone stokbroden maken, maar we zien vooral groei in innovaties en specialiteiten.’

‘In Oostende hebben we voor 20 miljoen euro een nieuwe lijn gezet voor tartelettes: flan-, frangipane-, rijst- en fruittaartjes. Met die Belgische specialiteiten denken we ook andere landen te kunnen veroveren.’

Hoe kijkt u als werkgever van 2.000 Belgen naar de automatische loonindexering en de loonkostenhandicap in ons land?

Vanherpe: ‘Die maken het ons niet gemakkelijk, maar ze remmen ons ook niet echt af. We geloven in een lokale footprint. Dat heeft zin, op voorwaarde dat je state-of-the-artfabrieken hebt. Met een hoge productiviteit kan je de loonkosten onder controle houden.’

La Lorraine mikt op minstens 50 procent groei tegen 2027. Dat klinkt zeer ambitieus.

Vanherpe: ‘Dat gebeurt automatisch als je minstens 10 procent per jaar wil groeien. Dat is onze langetermijnambitie. We hebben al een internationale voetafdruk. Het is niet dat de groei van één land moet komen. We kunnen bouwen op sleutellanden: België, Polen, Hongarije, Tsjechië, Roemenië, Turkije. We willen de groeimotor in gang houden. Dat helpt ook om getalenteerde managers en leiders aan te trekken.’

De broodjesketen Panos is in tien jaar ruim verdubbeld tot 450 vestigingen, onder meer dankzij de samenwerking met de tankstations van Q8. Tot waar reiken de ambities?

Vanherpe: ‘In België is nog ruimte voor groei, zeker in Wallonië. Maar we gaan niet langer massaal vestigingen openen, misschien vijf of maximaal tien per jaar.’

‘Belangrijker zijn de investeringen in digitalisering en e-commerce. We hebben onze systemen aangepast voor thuisleveringen met Uber Eats en Deliveroo. Bedrijven kunnen via de app een lunch bestellen. Met een nieuw kassasysteem belanden de digitale bestellingen mee in de keukenplanning van de winkel.’

‘De ambitie is over vijf jaar minstens 25 procent van de omzet via digitale kanalen te halen. Tot vorig jaar was dat nul. Dat is een belangrijke transformatie, die klanten aantrekt die anders niet zouden komen.’

Onze ambitie is over vijf jaar minstens 25 procent van de Panos- omzet via digitale kanalen te halen.

GUIDO VANHERPE
TOPMAN LA LORRAINE

‘Daarbovenop trekken we minstens 5 miljoen euro uit om alle winkels de komende drie jaren een nieuwe look-and-feel te geven. Wat moderner en warmer in plaats van louter functioneel om snel een broodje te bestellen. Dat doen we niet omdat de verkoop tegenvalt. Integendeel, Panos presteerde vorig jaar beter dan gepland. Maar we willen een stap voor blijven.’

Essentials in strategy

Online short course

Start anytime, anywhere – €695 (Excl. 21% VAT)

[Learn more](#)



**Online
Academy**

by
Vlerick Business School
& Mediafin



LEES VERDER

VOEDING & DRANK REPORTAGE

Minder aardappel, meer waterlelie om morgen de wereld te voeden

Tarwe, rijst en maïs domineren ons mondiale dieet. Maar als we morgen de wereld willen voeden, is er nood aan meer variatie op ons bord en op onze velden. Ook in Vlaanderen. ‘Te veel monocultuur maakt...

VOEDING & DRANK

De balans van Filip Jans, uitbater café Monk: 'Van de rouwbetuigingen word ik heel stil, maar ook heel trots'

Het iconische Brusselse café Monk sluit op 18 mei de deuren, omdat Horeca Logistic Services, de drankenhandelaar en de eigenaar van het pand, het huurcontract niet verlengt. Tien jaar geleden redde...

GESPONSORDE INHOUD

Opinie | 'Wie tien of vijftien jaar geleden een goede leider was, is dat vandaag misschien niet meer'

Het klassieke traject waarbij een medewerker jarenlang stapsgewijs opklimt naar een leidinggevende functie, is vandaag achterhaald.

RETAIL