

## Met Cobepa zit nieuwe gast aan tafel bij Le Pain Quotidien

De investeringsmaatschappij Cobepa koopt een derde van de restaurantketen Le Pain Quotidien. Samen gaan ze voor een forse groeisprong in de VS en in Azië, maar in hun eigen tempo. 'Enkel groeien om te groeien interesseert ons niet', zeggen CEO Vincent Herbert en Cobepa-topman Jean-Marie Laurent Josi.

MICHAEL SEPHIA

En gesprek met Herbert lijkt op een wereldreis in 30 seconden. Hij somt met een bijna kinds enthousiasme een na een alle steden op waar Le Pain Quotidien winkels wil openen - of net heeft geopend. 'Dit jaar komen er in Mexico vier restaurants bij en in Buenos Aires zes. En we zijn zopas in Hongkong neergestreken', vertelt hij. Op dat laatste restaurant is hij heel fier. 'Die opening was vuurwerk. Vorige week hebben we daar een omzet van 85.000 dollar gerealiseerd. Het deed me terugdenken aan de stormloop bij de opening van de eerste Pain Quotidien in 1990 in Brussel en aan die van ons eerste restaurant in New York'

Le Pain Quotidien is in een kwarteeuw uitgegroeid tot een van de Belgische succesverhalen. Een verhaal waarin het vasthoudt aan zijn principes en waarden: duurzame producten, slow food, een rustpunt zijn waar mensen samenkomen en onthaasten rond een gezellige tafel. 'Het is meer dan ooit wat mensen zoeken in een steeds sneller draaiende wereld', zegt Herbert.

Die waarden weerspiegelen zich ook in het aandeelhouderschap van de keten (illustratie). Er zat weliswaar enkele jaren een private-equityfonds aan boord (Prentice Capital), maar dat is alweer verdwenen en de aandeelhouders zijn (ex-)ondernemers en families. Toen Starbucks enkele jaren geleden kwam aankloppen, vreesden die aandeelhouders dat de komst van de koffiereus een cultuurschok zou teweegbrengen. Starbucks kreeg daarom nul op het rekest. De Belgen zegden nee aan de Amerikaanse reus. Sindsdien benaderden ook andere spelers en zakenbankiers het bedrijf. 'Sommige bankiers zagen ons al op de beurs staan. Maar dat interesseert ons niet', zegt Herbert.

De volgende groeifase ingaan met een meer professionele, financiële partij aan boord zagen ze daarentegen wel zitten. Enkele maanden geleden knoopte de CEO van de keten daarom gesprekken aan met een select aantal partijen: twee durfkapitaalgroepen, een Canadees pensioenfonds en Cobepa. Die Belgische investeringsmaatschappij haalde het.

Cobepa moet zijn expertise en internationaal netwerk ter beschikking stellen van



\*Inclusief franchises. Eigen omzet = 251 miljoen dollar Bron: Le Pain Quotidien - Infografiek: Filip Ysenbaert

Le Pain Quotidien's groeiplannen. Volgens Herbert is er zowel in de VS als in Azië ruimte om de komende vijf jaar 150 nieuwe restaurants te openen. Cobepa zal het management daarin bijstaan.

Zowel Jean-Marie Laurent Josi (Cobepa) als Herbert heeft het over een *perfect fit*. 'Wij hebben dezelfde cultuur die draait rond duurzaam ondernemerschap. Groei moet niet een doelstelling zijn, maar wel het resultaat van een strategie. Groei enkel en alleen groei: dat is nooit de bedoeling geweest bij Le Pain Quotidien en zal het ook nooit zijn', onderstreept Laurent Josi. Die omschrijft Cobepa al langer als een verschaffer van 'geduldig kapitaal'. Laurent Josi is al jaren voorzitter van Le Pain Quotidien.

De instap van de investeringsmaatschappij geschiedt niet via een kapitaalverhoging,

**Tot waar kan ik gaan zonder ons concept te veranderen?**

CEO LE PAIN QUOTIDIEN  
VINCENT HERBERT

maar via de overname van een deel van de aandelen van enkele andere investeerders. Enkel de Franse ondernemer Bruno Caron (voedingsgroep Norac) kocht wat aandelen bij. Voortaan zit 30 procent van de aandelen bij Cobepa en de rest bij de historische aandeelhouders.

Hoeveel geld de investeringsmaatschappij op tafel legde en op hoeveel Le Pain Quotidien gewaardeerd werd, blijft een goed bewaard geheim. Desgevraagd zegt een financieel expert dat in de sector van Le Pain Quotidien overnameprijzen worden betaald die overeenkomen met 11 à 14 keer de operationele kasstroom (ebitda) van het overgenomen bedrijf. Gezien Le Pain Quotidien dit jaar uitgaat van ongeveer 35 miljoen dollar ebitda (het bedrijf maakt zijn resultaten op in dollar), zou de keten grofweg 400 à 500

miljoen dollar waard zijn. 30 procent daarvan is 120 à 150 miljoen dollar.

Vincent Herbert omschrijft Le Pain Quotidien als een jonge volwassene die een nieuwe periode in zijn leven aanboort. 'Dit is het einde van het begin. Het potentieel is enorm', zegt hij.

De jongste jaren internationaliseerde de keten heel hard. Tien jaar geleden lag iets meer dan een kwart van de winkels in de VS. Nu is dat bijna 40 procent. Parallel met de internationalisering naar andere regio's slonk het belang van Europa in het totale plaatje. De VS vertegenwoordigden vorig jaar bijna de helft van de groepsomzet. En straks wordt de Noord-Amerikaanse markt nog belangrijker, want een verdere expansie in de Verenigde Staten en in Azië staat bovenaan op de agenda.

In de VS heeft de keten al 90 restaurants, maar die zijn gevestigd in vier à vijf grote steden zoals New York en Los Angeles. Na de succesvolle testcase in Chicago kan de uitrol beginnen naar het 'echte' Amerika: Miami, Texas, San Francisco. De tweede groeipool moet Azië worden, onder meer via winkels in Sjanghai en Singapore. Vooral in Zuidoost-Azië zijn er nog veel blinde vlekken.

'Tot waar kan ik gaan zonder het concept te veranderen?', stelt hij retorisch de vraag. Volgens Herbert kan Le Pain Quotidien op de lange termijn uitgroeien tot een keten met 500 à 750 winkels en tegelijkertijd trouw blijven aan zijn waarden. 'De funderingen van de groei zijn al aanwezig bij Le Pain Quotidien. Wij komen die enkel versterken', verwoordt Laurent Josi het.

### Tegenstrijdig

De vraag is of de ver doorgedreven professionalisering het duurzame karakter van de keten niet in het gedrang brengt. Le Pain Quotidien haalde professionals van Starbucks en van de keten Prêt-à-Manger binnen om zijn operaties in de VS en in Europa te leiden. En nu komt er een partij met een meer financiële logica bij. Hoe valt dat te rijmen? Is dat niet tegenstrijdig?

Herbert vindt van niet. 'Dankzij ons imago en onze filosofie heb ik kleppers uit onze sector kunnen aantrekken. Die hebben gezien wat het is te werken in een bedrijf dat enkel groei op de korte termijn nastreeft en ze gaan die fout niet opnieuw maken. Ze hebben daarentegen wel de expertise en marktkennis die nodig is en kunnen daarom sneller begrijpen welke strategie we willen volgen.'