

**INTERVIEW**  
NICO SCHOofs EN  
MICHAËL SEPHIHA

**L**onden, Brussel, Rijsel, Parijs, Marseille, New York, Chicago: met kinderlijk enthousiasme glijden de vingers van Vincent Herbert, de 49-jarige Belgische CEO van Le Pain Quotidien, over de dolle tiendaagse in zijn agenda. De wereld loopt storm voor de Belgische bakkerijketen, met de iconische houten gastentafel, klassieke muziek en biologische zuurdesembroden. Herbert: 'In hartje Londen hebben we al 25 vestigingen. In Parijs gingen we van vier naar tien in drie jaar. In Marseille openden we een maand geleden een zaak. We starten deze week in Bordeaux, binnenkort in Cannes en Nice.'

Geen Belg die hem kent, maar de Kortrijkzaan en ex-Wall Street-trader Vincent Herbert is de architect van dat opmerkelijke internationale succes. Alain Coumont, de bekende Belgische oprichter van Le Pain Quotidien in 1990, moest eind jaren negentig noodgedwongen het merk en de Belgische winkels verkopen. Met enkel nog de franchise voor de VS op zak wou hij van nul beginnen in New York. Herbert, die er toen al twaalf jaar woonde en werkte, had zijn buik vol van Wall Street en investeerde gretig in Le Pain Quotidien. In 2003 kocht het duo de merknaam terug. Sindsdien is *the sky the limit* met al 210 vestigingen in 17 landen.

**Het echte Amerika**

Herbert, één en al passie, gesticuleert voortdurend met zijn handen. Moeiteloos switcht hij van het Frans naar het Nederlands - met Kortrijkse tongval - en het Engels. Hij kijkt met argusogen uit naar de nieuwe hub in Chicago. 'We openen er drie vestigingen de komende twee maanden. Een serieuze uitdaging. Want New York en Los Angeles zijn Amerika niet, die steden zijn heel Europees. Chicago, dát is het echte Amerika. Het succes daar zal ons veel leren over ons groeipotentieel in de VS.'

Herbert zakt een keer om de drie maanden naar ons land af en hakte deze week met zijn raad van bestuur een cruciale knoop door: over de Azië-strategie. Ze houden vast aan het beproefde recept van geleidelijke groei. 'De grootste opportuniteiten liggen daar de komende vijf jaar. Maar je krijgt slechts één kans in China. Kies je een slechte partner of is je timing verkeerd, dan ben je tien jaar én een bom geld kwijt. Daarom starten we vanaf 2015 eerst op een van de meer westerse plekken in Azië, waarschijnlijk Hongkong. Later volgen allicht Seoel, Singapore en Taiwan.'

**Aziaten die rustig een biologische boterham verorberen: we zien het niet meteen gebeuren.**

**Vincent Herbert:** 'Oh, maar wij spreken net erg universele waarden aan. Kijk naar ons succes in Mumbai, Tokio, Moskou en Istanbul. Je kan bij ons de tijd even stilzetten. Niet voor niets marcheert ons concept zo goed in hectische wereldsteden, waar iedereen zich te pletter werkt en niemand ergens de tijd voor neemt. Ik zeg altijd: wil je ons succes begrijpen, meet dan de hartslag voor en na een bezoek aan Le Pain Quotidien.'

**Ondanks het aanhoudende succes waakt u er over niet te snel te groeien?**

**Herbert:** 'Als je te snel groeit, verwatert je concept. De laatste zes jaar legde ik keer op keer dezelfde cijfers voor: 15 procent extra winkels, 20 procent meer inkomsten, 25 procent meer kasstroom. Pas nu kunnen we denken aan serieuze groei. We zeiden al vaak 'nee', tegen bijvoorbeeld China en Zuid-Korea. En hoe vaak is ons niet gevraagd te verkopen. *Moa joengens toch!*

**Wij vernamen dat u zelfs Starbucks wandelen stuurde.**

**Herbert:** 'Dat klopt. Ik heb enkele informele gesprekken gehad met Howard Schultz, de CEO van Starbucks. Hij was geïnteresseerd in Le Pain Quotidien.'

**Klopt het dat Schulz enkele honderden miljoenen bood? Hebt u zijn megabod grondig overwogen?**

**Herbert:** 'Hij bood ons een smak geld aan. Hij zei dat hij ervan droomde dat mensen in zijn winkels niet alleen een koffie kochten,



**Ik heb al vaak gehoord dat we ook charcuterie moeten aanbieden. Neen dus.**

**CEO LE PAIN QUOTIDIEN  
VINCENT HERBERT**

Vincent Herbert: 'Haal Wall Street niet te snel binnen. De beurs dwingt een ondernemer zich blind te staren op de cijfers.'

# De Belg die Starbucks de deur wees

De wereld loopt storm voor de Belgische bakkerijketen Le Pain Quotidien, met nakende openingen in Zuid-Frankrijk, Chicago en volgend jaar Hongkong. Toch gruwelt CEO Vincent Herbert van het snelle geld en de compromissen. 'We wezen een megabod van Starbucks af.'

**LE PAIN QUOTIDIEN  
KERNCIJFERS 2013**

**Omzet:** 235 miljoen euro (+20%).  
**Kasstroom (ebitda):** 25,7 miljoen euro (+25%).  
**Aantal winkels:** 210, in 17 landen (+15%).  
**Aantal werknemers:** 6.000  
**Aandeelhouders:** families Josi en Vaxelaire (ex-GIB), Emiel Lathouwers (ex-AS Adventure), Tony Vandewalle en Bart Van Vooren (ex-O'Neill België), Bruno Carron (voelingsgroep Norac), Vincent Herbert (CEO), Alain Coumont (oprichter). Ze bezitten allen 11 à 15 procent van de aandelen, behalve Alain Coumont (3-4%).

maar zouden blijven om iets te eten en dus meer geld uit te geven. Maar hij mislukte waar wij slaagden. Hij zei: 'Vincent, you cracked the code.' We verwierpen uiteindelijk zijn bod omdat Le Pain Quotidien het verdient om alleen door te gaan. (*plukt een lijstje met de 26 grootste wereldsteden uit een map*) Wij zitten al in 17 van die steden. Ik garandeer u: dit is nog maar het begin.'

**Wat leerde u uit die gesprekken met Schultz?**

**Herbert:** 'Haal Wall Street niet te vroeg als partner aan boord. Dat deed Schultz wel bij Starbucks. De beurs dwingt een ondernemer zich blind te staren op de cijfers. Maar vraag eens een tennisser om een match te winnen terwijl hij enkel oog mag hebben voor het scorebord: hij maakt geen schijn van kans. Slechts één keer was er discussie over ons groeiritmte, toen onze voormalige Ameri-

kaanse minderheidsaandeelhouder Prentice Capital ons in 2012 naar de beurs wou brengen. Ze vonden dat we klaar waren om sneller te groeien. We gingen niet akkoord en zij stapten uit Le Pain Quotidien.'

**Waarom slaat jullie concept na al die jaren nog altijd zo aan?**

**Herbert:** 'We verliezen nooit de essentie uit het oog. Om snel te groeien, doen vele merken alles voor iedereen. En dus niets voor niemand. Schultz zei me dat hij op een bepaald moment meer cd's en koffiemokken verkocht dan koffie bij Starbucks. Le Pain Quotidien moet echt blijven. Vandaag stap je in Brussel en New York dezelfde Pain Quotidien binnen. Het menu is quasi hetzelfde als 20 jaar geleden. Ik heb al vaak gehoord dat we ook charcuterie zouden moeten aanbieden. Neen dus. Alain Coumont, die het team van onze foodies aanstuurt, duldt geen

**BIO  
VINCENT  
HERBERT**

Vincent Herbert werd geboren in Kortrijk. Zijn Franstalige ouders hadden daar een katoenspinnerij. Hij studeerde economie aan de Universiteit Antwerpen. Hij werkte even voor de Bank of Tokyo in Singapore en nadien 12 jaar als trader op Wall Street, voor BBL.

In 1998 investeerde hij in Le Pain Quotidien, in 1990 opgericht door Alain Coumont. 'Een gemeenschappelijke vriend bracht ons samen. Het klikte meteen. Hij kijkt als supercreatieve foodie ver vooruit, ik ben de strateeg die goed kan in- en uitzoemen.' Sinds 2003 is Herbert CEO van PQ Licensing, de vennootschap die de 210 vestigingen en 6.000 werknemers van Le Pain Quotidien overkoepelt.

compromissen rond de recepten. Ik hecht zeer veel belang aan details. Als ik geen muntblaadje krijg op mijn granola (*crunchy met yoghurt en vers fruit, red.*), meld ik dat meteen in de keuken. Hoeveel keer kreeg ik niet de vraag: 'In Moskou of Tokio kan ik mijn eigen interieur laten maken.' Maar al onze meubelen komen van in het prille begin van bij Antiques & Design, in Geel.

'Nog iets: we sluiten om half acht 's avonds. Hoeveel intelligente mensen adviseerden me niet om ook 's avonds de deuren te openen, zodat we meer inkomsten zouden genereren om onze hogere huurprijzen te betalen. We betalen jaarlijks voor alle winkels samen bijna 60 miljoen dollar aan huur. Maar als we 's avonds open blijven, verglijdt Le Pain Quotidien tot een brasserie en verliezen we de focus: *breakfast, brunch, lunch*. Er zijn ook veel mensen die niet van ons houden. *It's ok*. Dan betekenen ze tenminste iets. Onverschilligheid is het ergste wat een merk kan overkomen. Ik praat ook heel veel over onze kernwaarden - eenvoud, authenticiteit, gezelligheid, vrijgevigheid - met ons personeel. Daar besteed ik 80 procent van mijn tijd aan. Dat is cruciaal als je elk jaar 1.000 mensen rekruteert.'

**U hecht veel belang aan het engagement van uw personeel. Maar kunnen zij in ruil aandeelhouder worden?**

**Herbert:** 'Une superbe réflexion. We lanceren deze maand ons *entrepreneur program* in New York. We vragen aan een shopmanager om voor twee jaar te tekenen. Als hij in die periode de verkoop en winst tot een bepaald niveau opkrikt, incasseert hij een deel van de winst van zijn winkel. Als het in New York marcheert, voeren we het overal in. Slagen we daarin, dan hebben we in één klap 210 CEO's in plaats van shopmanagers.'

**U stopte eind jaren 90 als bankier op Wall Street omdat u er geen beter mens was geworden. Bent u nu gelukkiger, na tien jaar als CEO bij Le Pain Quotidien?**

**Herbert:** 'Ik heb nu veel meer empathie, op Wall Street was ik veel materialistischer en op mezelf gericht. De wereld van Le Pain Quotidien is de antithese. Die draait om generositeit, om eenvoud. De ratrace op Wall Street is verkeerd, alleen besef je dat niet als je erin zit. Geld verdienen is er gemakkelijk, eruit stappen is verschrikkelijk moeilijk omdat het verslavend is. Mijn vrouw, mijn vader en vrienden deden me tot inkeer komen.'

'*The purpose of life is to live a life of purpose.* Dat is een spreuk die me zal bijblijven. Vandaag draaien we een omzet van 325 miljoen dollar per jaar. Aan een gemiddelde van 10 dollar per bezoeker hebben we dus elk jaar met 32,5 miljoen mensen een *meaningful connection*. Dat vind ik het mooiste. Na mijn bezoek aan Chicago volgende week ga ik een weekje surfen in Costa Rica, met mijn familie en twee aandeelhouders, Bart Van Vooren en Tony Vandewalle. Na al die jaren zijn we nog altijd *copains*. Le Pain Quotidien is grotendeels in handen van Belgische privé-aandeelhouders die er al meer dan tien jaar geleden in investeerden, een van de redenen voor ons succes. Nadien trek ik naar Los Angeles, waar we een zaak openen in Malibu. Daarop vlieg ik naar Tokio, waar we een zesde vestiging starten. *Life is good!*

© DIETER TELEMANS