



“We claimen de rol van leider en niet die van volger”

Marc Van Herreweghe - Vandeputte

Vandeputte uit Moeskroen, inmiddels aan de vijfde generatie toe, is actief op 3 domeinen: industriële zepen, plantaardige oliën en industriële oliën. Onder impuls van Marc Van Herreweghe, de nieuwe extra-muros-CEO, maakt het bedrijf kwantumsprongen.





Hoe bent u concreet op deze stoel van extra-muros-CEO beland en wat was de opdracht?

“Ik was aan de slag bij Clarebout Potatoes, waar ik tot op vandaag trouwens nog altijd bestuurder ben van de vroegere Mydibel-bedrijven. In 2022 heb ik samen met Jan Clarebout de overname van Mydibel afgerond. Een headhunter heeft mij toen benaderd. In België was ik niet meteen zo bekend, want het grootste deel van mijn carrière heb ik in het buitenland gewerkt. De opdracht bij Vandeputte luidde: de groep leiden en begeleiden naar een nieuwe toekomst. In 2023, bij mijn aantreden, hebben we eerst de tijd genomen om alles rustig te analyseren. Dan hebben we met de aandeelhouders (3 takken Vandeputte enerzijds en de Waalse investeringsmaatschappij Wallonie Entreprendre anderzijds, nvdr) en in samenwerking met bedrijvenexpert en professor Peter Rosseel van de KU Leuven de tijd genomen om een diepgaande ‘Strategic Leadership Agenda’ op te stellen, een document van wel 100 bladzijden onder de noemer ‘The Vandeputte Way’. Die laatste titel had zijn belang.”

Wat bedoelt u?

“Het was nooit de bedoeling het in het bedrijf aanwezige DNA – noem het maar bedrijfscultuur – te verloochenen. Het verleden heeft zijn belang, ook in het heden. Vandeputte is immers het resultaat van een romance tussen een familie en een bedrijf. En zoals in alle liefdesverhalen begon het destijds met een klein zaadje, in casu lijnzaad. In zijn molen in Rekkem, op de grens van Vlaanderen, Wallonië en Frankrijk, besloot overgrootvader Gustave Vandeputte om lijnzaad te persen. In de loop der jaren hebben alle generaties hun aandeel gehad in groei, innovaties en investeringen. Vandaag is het familiebedrijf uitgegroeid tot een groep met een menselijk gezicht, een corporate citizen. Vandeputte is een referentiespeler in de Euregio en een speler die op de 5 continenten een rol speelt als een bedrijf dat zich duurzaam positioneert en geniet van een uitstekend

merkimago. De vierde generatie heeft het operationeel stuur uit handen gegeven en de vijfde generatie is aan boord (zowel operationeel als in de raad van bestuur) met ook 3 vertegenwoordigers. Zij werken als het ware voor de next generation en voor het behoud van het familiepatrimonium. Ik ben nu 63, en het is mijn taak het familiebedrijf naar een hoger niveau te tillen. In alle bescheidenheid: alle indicatoren – en niet alleen de cijfers hoor – staan op positief.”

U heeft al voor meer familiebedrijven gewerkt, en bepaald niet de minste. Herkent u ook een bepaald stramien?

“Zeker. Ik heb op C-niveau onder meer 25 jaar voor de multinational British American Tobacco gewerkt. Daar heb ik alles geleerd, vooral hoe je een bedrijf beter kan maken. Dat doe je door permanent te blijven leren. Maar in veel bedrijven, en, al zeker in familiebedrijven, is daar (te) weinig tijd voor door de dagelijkse operaties en besloomingen. En zo komen we meteen bij de kern van de zaak in veel familiebedrijven: de omgeving verwacht dat de familieleden alles weten en voor alles een pasklare oplossing hebben, maar dat is niet zo. Daar knelt het schoentje heel vaak.”

Succes heeft altijd meerdere vaders en is finaal het resultaat van een doordachte visie. Hoe zou u die visie omschrijven?

“Bij mijn aantreden heb ik een aantal zaken expliciet in de verf gezet. Met dit axioma voorop: Vandeputte moet in zijn sector de preferred choice for customers zijn. Met andere woorden: we claimen de rol van leider en niet die van volger. Wij willen eten en niet gegeten worden, wij willen groeien en niet stilstaan. Om te groeien heb je slechts 2 mogelijkheden: endogeen (op eigen kracht) of via overnames. Dat laatste hebben we dus ook gedaan. In het Franse Nemours hebben we in de divisie van de zeep en detergents een voormalig bedrijf van het grote Henkel overgenomen dat groter was dan dat van ons. Dat heeft onze productiecapaciteit verdubbeld van 150.000 naar 300.000 ton, en we zijn de

facto de nummer 4 geworden in Europa. Ook onze andere overnames (zoals de fabriek van Indaver aan de Opaalkust in 2017, nvdr) passen in onze ambitie om tegen 2027 een groep te vormen die staat voor 600 miljoen euro omzet. Nu is dat nog de helft. Er liggen hier op mijn kantoor nog een aantal potentiële dossiers te wachten en er komen systematisch ook goede mensen aan boord. De resultaten van 2024 waren al uitstekend; het schip vaart in de juiste richting.”

Zo’n cijfer, is dat geen fetisj?

“Nee. We kijken in elk van onze 3 divisies naar het potentieel van de markt, en in elke divisie merken we dat er opportuniteiten zijn. Dus er zijn genoeg kansen om onze appetijt te stillen. Weet u: ik heb in mijn carrière al 87 overnamedossiers mogen begeleiden en besef ook goed dat alles te koop is. En ja, het zou best wel eens kunnen dat iemand van de Big Five ons belt, maar iemand laten meestappen in onze plannen en onze visie, nee, dat zullen ze wel niet doen. Dat is de bottomline: wij hebben onze strategie en gaan enkel daarvoor. We gaan geen andere heren dienen.”

Wat is het belangrijkste in overnamedossiers?

“Ik zie 4 cruciale elementen. Ten eerste: je moet je goed laten begeleiden door professionele externen. Ten tweede: je huiswerk maken tot op het bot. Daarnaast moet je met een nieuw plan komen, en je moet vooraf analyseren en weten hoe je alles in de bestaande business zal integreren en uitrollen.”

Groeien is niet altijd bloeien. Hoe maak je groei beheersbaar?

“2 zaken zijn wat dat betreft essentieel. Als bedrijf willen we volledig inzetten op toegevoegde waarde. En om die toegevoegde waarde te realiseren heb je nu eenmaal excellentie nodig aan boord. Niemand zal ons van dat idee afbrengen. Weet u wat mijn grootste voldoening is als CEO? Dat je anderen kan doen geloven in je plannen. Om het in sporttermen uit te drukken: ik geef graag de assists waarop anderen kunnen scoren. De ‘jonge Vandeputtes’ maakten in 2024 voor het eerst een overname mee en ze kwamen mij achteraf zeggen dat ze héél veel geleerd hadden. Ja, daar doe ik het voor.”

Uw globale visie op de bedrijfswereld is gestoeld op een mix van ervaring en

“Onze overnames passen in onze ambitie om tegen 2027 een groep te vormen die staat voor 600 miljoen euro omzet. Nu is dat nog de helft.”

ideeën die en cours de route op u zijn afgekomen. Bestaat er zoiets als een alleszeggende waarheid om succesvol te zijn in het bedrijfsleven?

“Ik ben zonder enig voorbehoud een onvoorwaardelijke believer van de Procter & Gamble-doctrine die in de jaren 70 ook al werd toegepast bij het Japanse concern Toyota. Alles berust op integrated working systems. In mensentaal: om efficiënt te zijn, moet een organisatie kunnen bogen op mensen met discipline en de bereidheid om problemen – ook de kleinste problemen – op te lossen. In onze fabrieken zijn we ook aan het onderzoeken om zogenaamde microstops van machines weg te werken, wat zorgt voor meer kwaliteit, minder afval en meer efficiëntie in hoofd van de operatoren. Dit bedrijf heeft één grote ambitie: als entiteit steeds beter worden. Een record van vandaag is de nieuwe norm voor morgen, zeg ik altijd. Excellentie is nooit een vanzelfsprekendheid. Om een vergelijking te maken uit de sportwereld: als Club Brugge kampioen speelt, moet het als één blok vanaf nul herbeginnen in de nieuwe competitie. Dat geldt ook voor het bedrijfsleven: samen aanvallen en samen verdedigen.”

Het is bekend dat mensen zich niet gemakkelijk vereenzelvigen met of inleven in voorgestelde veranderingen.

“Dat is inderdaad een overal terugkerend fenomeen. De sleutel ligt in het voorbereidende proces en de communicatie over het waarom. Onbegrip slaat middels de nodige informatie dan gemakkelijker om in begrip. Als mensen de verbetering zien en ervaren, geloven ze er ook in. Denk maar aan de opkomende digitalisering en visualisering van processen. Het valt niet moeilijk te begrijpen hoeveel efficiënter er dankzij die moderne technische hulpmiddelen gewerkt wordt. Als CEO moet je niet altijd revolutie willen prediken; soms is een zachte verandering de enige juiste weg. Dat is mijn diepste overtuiging. Ik ben door-drongen van het idee dat de wijze waarop je binnen de bedrijfscontext als mensen omgaat met elkaar, bepalend is voor succes. Als een bedrijf te snel groeit, kan dat mogelijk een effect hebben op het gedrag van mensen. Alles is dus een kwestie van balans en van respect hebben voor elkaar: werkgevers tegenover werknemers en vice versa. Goed leiderschap zal altijd rekening houden met de verzuchtingen van de achterban. Als leider wil ik nooit alles alleen claimen. In onze raad van bestuur zitten

“Een record van vandaag is de nieuwe norm voor morgen, zeg ik altijd. Excellentie is nooit een vanzelfsprekendheid.”

echte kleppers die mee inhoud geven aan ons strategisch plan. Ik geloof enkel in een vorm van dienend leiderschap. Het succes van anderen is de sleutel tot mijn succes als voorganger.”

Tot slot: u bent een echte globalist die overal ter wereld en niet in de minste bedrijven de krijtlijnen heeft helpen uitzetten. Hoe kijkt u naar de wereld vandaag? Om het concreet te maken: Vandeputte is voor lijnzaad danig afhankelijk van Rusland. Werpt dat geen schaduw over jullie business?

“Het is een kopzorg, inderdaad. Er zijn maar 3 mogelijkheden. Ofwel blijft de EU op de granen uit Rusland zwaardere taken heffen. We kunnen ook meer zoeken naar alternatieve leveranciers, maar dat is niet eenvoudig gezien de stevige marktpositie die Rusland bekleedt. Of er komt vrede en dat zorgt voor een stabilisatie. Maar zoals de zaken er nu voor staan, is de Russische

economie zwaar verlamd. Niemand kan dat ontkennen, als je weet dat de intresten er zijn opgelopen tot boven de 20%. En als de economie niet draait, dan heb je problemen. Ondernemers zijn de motor van een maatschappij, waar ook ter wereld. Ze zorgen immers voor welvaart en voor werk. Maar ze willen ook rechtszekerheid. Die is er momenteel in Rusland niet, maar ook niet echt in andere delen van de wereld.”

En merkt u een verschil in beleid tussen Vlaanderen en Wallonië?

“Niet echt. Men zegt soms dat die context zoveel beter zou zijn in Wallonië, maar dat klopt volgens mij niet. Om maar één voorbeeld te geven: om een vergunning te verkrijgen duurt het even lang als in Vlaanderen. Ja, in dit land staat ondernemen soms gelijk aan de lotto spelen: je weet nooit wat er komt.”

(Karel Cambien - Foto's: Stefaan Achtergael)

Marc Van Herreweghe

staat aan het hoofd van Vandeputte, een conglomeraat met 3 businessunits:

- Zepen en detergents: de referentie in schoonmaakmiddelen
- Oliemolen: specialist in plantaardige oliën, lijnzaad en soja
- Oleochemie: het ontwikkelen van technische oliën zoals standolie en gekookte, geblazen, gemodificeerde en gefunctionaliseerde oliën

