

‘MET ONZE KINDEREN KUNNEN WE VEEL VERTROUWELIJKER OMGAAN’

TWEE VAN DE DRIE DOCHTERS van Leen Botterman en Marc Paepe zijn al aan de slag in het bedrijf dat hun ouders ruim 25 jaar geleden oprichtten. Toch is de knoop over de opvolging nog niet doorgemaakt. “Soms moet je alles laten vallen voor het bedrijf en dat is niet makkelijk met kinderen.” ■ SVEN VONCK, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG



KIM PAEPE, LEEN DOTTERMAN, MARC PAEPE EN ELLEN PAEPE
 “We gaan volop door met investeren, we wachten daarmee niet tot de kinderen de knoop hebben doorgemaakt.”

M

arc Paepe startte in 1994 vanuit de woonkamer met Herbavita. “We zijn letterlijk met niets begonnen. Al snel voelden we het groeipotentieel. Na een jaar draaiden we een omzet van 100.000 euro, het jaar erop was dat al 500.000 euro”.

Vanuit het Oost-Vlaamse Kluisbergen produceert het familiebedrijf natuurlijke voedingssupplementen en aanvullend diervoeder. Die producten ondersteunen de gezondheid van runderen, varkens en pluimvee en verbeteren hun productiecapaciteit. De middelen maken het ook mogelijk het antibioticagebruik te ver-

minderen. Herbavita ontwikkelt ook producten voor huisdieren zoals honden, duiven en katten. Het bedrijf telt meer dan 40 werknemers en draait een omzet van 9,5 miljoen euro. De volgende stap wordt wellicht de oprichting van een handelskantoor in China. Want de helft van de omzet is al afkomstig uit het buitenland. In Nederland en Tsjechië heeft het bedrijf telkens een handelsvennootschap, waardoor beide landen de belangrijkste Europese afzetmarkten vormen. Maar het grootste deel van de export gaat naar het Midden-Oosten en Azië. “Daar is er meer vraag naar innovatieve producten uit Europa”, merkt Marc Paepe. “Ook die landen zoeken naarstig naar manieren om het antibioticaverbruik bij dieren terug te dringen. En daar is ook minder concurrentie dan in Europa.”

DE ZOON ALS WERELDVEROVERAAR

De start in 1994 gebeurde door Marc Paepe en zijn vader Robert. Beiden bezaten de helft van de aandelen. Marc: “Mijn ouders hadden een natuurwinkel in Gent, waardoor ze al veel ervaring hadden met natuurlijke producten. We begonnen die toe te passen op landbouwdieren.

In die jaren werd nog veelal naar antibiotica gegrepen.”

Vader Robert ontfermde zich over de ontwikkeling van de producten, terwijl Marc zich toelegde op de marketing en de administratie. Marc: “Het was geen eenvoudige periode. We hebben samen veel mooie dingen gedaan, maar we hadden ook meningsverschillen. Ik was een jongeman van 24 jaar die de wereld wilde veroveren. Vader daarentegen was een vijftiger en wilde uitbollen naar het einde van zijn carrière. Dat had zo zijn uitdagingen.”

Al snel na de oprichting stapte ook Marcs echtgenote Leen Botterman in de zaak. “Het bedrijf had iemand nodig die zich over de boekhouding zou ontfermen”, zegt zij. “Ik had boekhouding gestudeerd, waardoor ik een logische keuze was. Bovendien was ik toen zwanger van Ellen, onze tweede dochter. Ik kon perfect thuis werken aan de boekhouding, waardoor ook dat puzzelstukje juist viel.”

EEN FAMILIE VOL VERTROUWEN

Vandaag is bij Herbavita bijna de hele familie Paepe aan de slag. Dochter Kim (28) kwam acht

ETEN EN ZAKEN DOEN OP DINSDAGAVOND

Zoals in elk familiebedrijf kan het ook bij Herbavita kletteren. “Als er discussies zijn, dan is dat meestal gerelateerd aan de stress wanneer bestellingen dringend de deur uit moeten. Maar we kennen elkaar goed en kunnen dat plaatsen”, zegt Leen Botterman terwijl haar dochters hun lach niet kunnen on-

derdrukken. Marc pikt in: “We zijn allemaal sterke karakters. Dat kan je soms heel duidelijk horen. Maar het is nog nooit gebeurd dat we het echt fundamenteel oneens waren.” Meningsverschillen worden ook vlot uitgepraat wanneer de Herbavita-telgen elke middag samen eten. Marc: “We hebben

weinig formele overlegmomenten, maar dat compenseren we ruimschoots met informele gesprekken. Zo wordt er ook elke dinsdagavond gegeten met de dochters en hun partners. Het bedrijf is dan nooit ver weg. Dat is het moment bij uitstek dat we zaken bespreken.”

jaar geleden in het bedrijf. “Na mijn studies sociaal werk voelde dat toch niet helemaal als mijn ding. Ik stapte al snel in het bedrijf en hielp mama bij de boekhouding. Ik heb snel veel bijgeleerd. Boekhouding is nog altijd mijn hoofdtaak.”

Ook Kims zus Ellen (25) ging anderhalf jaar geleden aan de slag bij het familiebedrijf. Voor haar was dat altijd al een uitgemaakte zaak. “Als achtjarig meisje verkondigde ze al aan iedereen die het wilde horen dat ze later onze producten zou maken”, herinnert moeder Leen zich. Daarom koos ze ook heel bewust voor de studies van industrieel ingenieur biowetenschappen. Ellen: “Mijn zus en ik zijn opgegroeid in het bedrijf en deden hier altijd onze vakantiejobs. Dat heeft me nooit losgelaten.” Ellen is samen met een collega verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe producten en concepten.

Marc en Leen zijn apetrots met de aanwezigheid van hun twee oudste dochters in het bedrijf. Leen: “Met onze kinderen kunnen we toch veel vertrouwelijker omgaan. We zijn zeker dat de zaken die we bespreken de vier muren van het bedrijf niet verlaten. Met iemand van buiten de familie is dat toch anders.” Bij Marc leeft ook de stille hoop dat zijn jongste dochter van 14 jaar ook ooit in het bedrijf komt. “Dat zou mooi zijn. Maar we forceren dat zeker niet. Uiteindelijk moet ze het vooral zelf zien zitten.”

NIET VAN NEGEN TOT VIJF

Nu twee van de drie dochters in het familiebedrijf aan de slag zijn, ligt onvermijdelijk ook de opvolgingskwesitie op tafel. “Ik wil het bedrijf nog altijd laten groeien”, zegt Marc. “Maar er is toch een verschil tussen een bedrijf laten groeien en het doorgeven aan de volgende generatie, of het aantrekkelijk maken voor een overname.”

Tot dusver hebben Kim en Ellen de knoop niet doorgehakt. Marc: “Soms vrees ik dat ze een beetje te veel geconfronteerd zijn geweest met de nadelen van het ondernemerschap. Mijn

werk is altijd al mijn hobby geweest, zoals voor de meeste zelfstandigen. Maar daardoor was ik niet zo veel thuis. Een bedrijf run je nu eenmaal niet van 9 tot 5. Met dat nadeel zijn mijn dochters vaak geconfronteerd geweest. Dat maakt hun beslissing er niet eenvoudiger op.” Voor Kim is dat een belangrijke overweging. “Ik heb twee kleine kindjes. Maar een bedrijf run je ook in het weekend. Soms moet je alles laten vallen voor het bedrijf en dat is niet makkelijk met kinderen. Daar worstel ik nog mee. En toch moet een goede balans vinden mogelijk zijn. Mijn ouders is het ook gelukt.”

Haar moeder Leen blijft voorzichtig: “Onze dochters moeten hun eigen keuze maken, daar wil ik hen niet bij beïnvloeden. Maar het zal niet gemakkelijk zijn. Ik kon bij de kinderen blijven toen ze klein waren, terwijl Marc de boel runde. Voor onze dochters zal dat minder evident zijn. Bij hen komt alles op hun schouders terecht.” Dochter Ellen voelt iets voor de aanstelling van een externe CEO. “Voor een overgangperiode van pakweg tien jaar kan dat zeker nuttig zijn. Dan kunnen mijn zus en ik verder groeien en in die periode wat druk van de ketel laten.”

In elk geval moet er binnen drie jaar meer duidelijkheid zijn over de overdracht naar de volgende generatie. Ter voorbereiding op een eventuele generatiewissel neemt de familie ook deel aan een Familio-traject van de Vlaamse werkgeversvereniging Voka. Dat is een begeleidingstraject voor familiale overlaters en hun overnemers. “We gaan volop door met investeren, we wachten daarmee niet tot de kinderen de knoop hebben doorgehakt. Je stopt immers nooit met het laten groeien van een bedrijf en daar horen ook investeringen bij. Een bedrijf moet aantrekkelijk zijn bij de overdracht naar de kinderen of bij een verkoop. Daarom moet je voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Tot het laatste moment zal ik er voor zorgen dat het bedrijf groeit”, besluit Marc Paepe. ■

“SOMS VREES IK DAT MIJN DOCHTERS EEN BEETJE TE VEEL GECONFRONTEERD ZIJN GEWEEST MET DE NADELEN VAN HET ONDERNEMERSCHAP”

KIM PAEPE, LEEN DOTTERMAN, MARC PAEPE EN ELLEN PAEPE
“Het is nog nooit gebeurd dat we het fundamenteel oneens waren.”

