

wat de plannen zijn. Nee, ik kan dat niet concreter maken omdat ik dat niet goed vind voor het verkoopproces van bijvoorbeeld ABC. We gaan verschillende partijen benaderen. De acquisities zijn overzichtelijk omdat het vaak lokale merken zijn. Aan de andere kant kunnen we door de verkoop van ABC en Frozen Foods de middelen creëren. Dus we hebben ruimte en kunnen daar voorlopig mee vooruit.”

U kwam voor de uitdaging naar Wessanen, en voor het riant beloningspakket?

“Ik heb altijd sympathie gehad voor een bedrijf als Wessanen. En ik heb affiniteit met onze markten. De biologische markt is weer eens wat anders dan de supermarktwereld waar ik mee te maken had. De baan vraagt van mij iets anders dan voorheen; ik heb nu ook de belangen van beleggers in ogenschouw te nemen. Je zit aan de schaaftafel: waar ga je investeren, desinvesteren, hoe gaan we acquireren, hoe gaan we autonoom groeien? En vervolgens ben ik tot de conclusie gekomen dat daar een redelijke remuneratie tegenover staat. In die volgorde.”

Wat was er verkeerd gegaan bij Wessanen?

“Ik zeg liever: wat kan er beter? Dat is gewoon mensen motiveren. Ik wil dat deze onderneming meer gaat luisteren en zich meer gaat verdiepen in de externe stakeholders. Wat beter kon is een heldere, specifieke, nauwkeurige en gefocuste strategie maken. Deze onderneming is zeer ‘entrepreneurial’, heeft ondernemende mensen. Alleen vraagt dat wel dat je niet achter elke opportuniteit aan gaat.”

Wat mankeerde er aan de organisatie?

“De organisatie was meer een soort financiële holding, waarin de landen werd gevraagd dingen naar hun beste vermogen te doen, maar er was governance, guidance, inmenging met de inhoudelijke kant van de zaak. Ik vind dat we naar een situatie moeten waarin je landen faciliteert met een aantal ‘lead’-functies om dingen beter te doen. In marketing, in strategische ontwikkeling, iets meer werken met plannen en doelen. Dus er is nu veel meer strategische interventie van onze kant dan voorheen.”

Zijn in 2011 de eerste resultaten van het nieuwe Wessanen zichtbaar?

“We zijn in 2009 en 2010 gedaald, ik ben blij met de dingen die gebeuren, maar we gaan ook in 2011 verbouwen terwijl de win-



kel openblijft. Daarmee willen we zachtjes aan weer de weg omhoog terugvinden. Het is niet van totale regen naar volledige zonneshijn. In 2010 moet je toch nog dingen doen die nodig zijn, die dingen heb je in 2011 ook nog. We investeren nog steeds onvoldoende in advertentie en promotie. We kijken hoe we meer kunnen bezuinigen en dat geld gaan we dan investeren in onze merken. Het zal nog best wel een jaar zijn waarin je onderhoud en renovatie pleegt, ik ben niet alleen met 2011 bezig, maar ook met 2012 en 2013.”

De investeringen in merken waren niet op niveau door de financiële situatie?

“Dat heeft gewoon te maken met de resultaten van de onderneming. Om toch financiële resultaten te bereiken, is de onderneming gaan bezuinigen op dingen waar je beter niet op had kunnen bezuinigen. Er zijn te veel kortetermijnkeuzes gemaakt. Er hadden veel eerder meer keuzes gemaakt moeten worden en er had veel consistentere geïnvesteerd moeten worden.”

Waar dan wel besparen en investeren?

“In de totale overhead van de onderneming zijn dingen te verbeteren, ook door de landen en het hoofdkantoor beter op elkaar af te stemmen. We kunnen efficiënter, effectiever werken. Wat dat betreft zijn er geen heilige huisjes. En dan investeren in merkenbouw en innovaties, toevoegingen,

nieuwe producten in de markt zetten, de kwaliteit van onze mensen verbeteren, trainingen, onderzoek hoe we de betrokkenheid van medewerkers nog beter kunnen maken, al dat soort zaken. Natuurlijk zijn er mensen die zeggen: moet ik bij Wessanen gaan werken? Een terechte vraag. Maar er zijn ook een heleboel mensen die zeggen: leuke markt, mooie merken, best aardige mensen. Die mensen zoek ik, mensen die talent hebben en zeggen: ik ga mede de toekomst van Wessanen bepalen. Het zelfvertrouwen heeft natuurlijk een knauw gehad, dat heeft wat input nodig, maar in de top-60 proefde ik een sfeer van: potverdorie jongens, we kunnen het, we hebben het, en we gaan het nog doen ook.”

Dat heeft er allemaal aan ontbroken?

“Nou, allemaal ontbroken... We zitten in een nieuwe businesssituatie, zijn een ander bedrijf. En dan zijn andere kwaliteiten nodig. Een bedrijf in transformatie is niet gediend met alleen een nieuwe organisatiestructuur, daar hoort ook bij dat we de cultuur aanpassen. En dan kun je sneller innovaties naar de markt brengen. We kunnen wat doen aan marketingvaardigheden, verkoopvaardigheden. En dan moet je de lat ook hoog leggen.”

Zolang u niet met harde resultaten komt, blijven beleggers wantrouwend.

“De vraag is wat je waar gaat maken naar de beleggers toe. Beleggers waren ook niet blij dat er keer op keer beloftes, verwachtingen niet zijn waargemaakt. Dit bedrijf zal eerst eens moeten zorgen dat de negatieve trend gestabiliseerd wordt en dan groei laten zien. Praat wat minder, doe wat meer. Ik wil niet allemaal prachtige beloftes doen, maar gewoon eerst maar eens presteren. Ik zeg tegen al die beleggers: blijf bij ons, wij gaan ons uiterste best doen om de weg omhoog weer te pakken.”

Uw voorganger wilde dividend betalen, u wilt eerst in de business investeren?

“Ik vind dat de business eerst gezond moet worden. Daarvoor moet geïnvesteerd worden, dat verwachten aandeelhouders ook van ons. Dat zal ook z'n vruchten moeten afwerpen in de koersontwikkeling. En dan is dividend uiteraard ook een factor van belang. Het in 2009 vastgestelde dividendbeleid is een pay-out van 35 à 45 procent van de nettowinst. Maar als ik het niet heb, kan ik het ook niet betalen.” ■