



Partner Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'. **Deze maand Leonard Mes, commercieel directeur Warsteiner Benelux.**

Door: Evelyn Günther Foto: Xxxx

Bij Evelyn aan tafel

Wat heb je vóór Warsteiner gedaan?

Ik ben mijn loopbaan begonnen bij Philip Morris, als junior sales representative. Daarvóór heb ik de MDS en NIMA-a gedaan. Tijdens mijn tijd bij Philip Morris heb ik NIMA-b afgerond. Uiteindelijk ben ik daar in 2002 als districtsmanager food & petrol weggegaan. Ik heb ruim tien jaar bij Philip Morris gewerkt, een fijne tijd. Philip Morris geeft je de kans om je te ontwikkelen.

En toen naar Warsteiner?

Ja, mijn huidige en tweede werkgever. Ik ben hier begonnen als marketing & sales manager retail.

Is Warsteiner al lang op de Nederlandse markt?

In de retail sinds 1996, maar in de Nederlandse horeca al sinds 1986. Jil Diependaal is destijds in 'n eentje begonnen met de bierverkoop in Nederland. Toen er een bepaald volume en genoeg bekendheid was, kwam de overstap naar de retail bijna vanzelf. Uiteindelijk ben ik in 2009 verantwoordelijk geworden voor de gehele commercie in de Benelux, dus voor zowel sales als marketing en zowel horeca als retail. Ik heb een financieel directeur naast me.

Wat is jullie omzetverdeling tussen horeca en retail?

25% voor horeca en 75% voor retail. Van de totale biercategorie ligt die verhouding op 32% versus 68%. Voor een groot deel zit dat verschil in de keuze van de consument. Consumenten waarderen 'Warsteiner Premium Pilsener' als een hoogstaand, zuiver kwaliteitspils. Als mensen een keuze hebben in het schap, dan worden wij vaak gekozen op basis van die waardering. De consument kiest een café of restaurant niet op basis van welk bier er geschonken wordt, want ze bestellen gewoon een pintje. In de horeca is het belangrijk wie de tap installeert en in een onderneming investeert.

Vind je Warsteiner innovatief?

Innovatie is niet onze focus. Het bier is bijna niet veranderd, sinds het allereerste begin in 1753. De kwaliteit, smaak en zuiverheid van Warsteiner staat voorop. Ons sterke punt is dat we een klein team hebben. De key account manager is verantwoordelijk voor de key accounts in de retail en heeft een persoonlijke band met iedereen. We willen precies vastleggen wanneer er acties komen, want dan kunnen we er bij ieder account rekening mee houden, zodat we dit goed kunnen spreiden. Onze beslissingslijnen zijn heel kort. Wij houden vast aan onze kernwaarden en aan ons product zoals het nu staat. Zolang wij daar weinig tot geen concessies aan doen, zijn we consistent voor de consument en daardoor succesvol.

Je hebt nog zo'n 25 jaar te gaan voor je pensioen, wat wil je doen in die tijd?

Dat is een goede vraag. De retail is een professionele wereld die door omstandigheden verhard is. Steeds meer wereldwijd opererende aanbieders willen hun omzet vergroten en de productiecapaciteit beter benutten. Voor een relatief kleine speler als Warsteiner is het een grote uitdaging om onze positie te handhaven en uit te bouwen. Dat spel vind ik heel leuk: de markt benaderen en kijken of er mogelijkheden zijn om je merk weg te zetten. Toch hoeft ik niet per se in de foodbranche te blijven. Ooit wil ik voor mezelf beginnen.

Is dat een droom of gaat het gebeuren?

Het komt er zeker van. Loyaliteit aan een bedrijf speelt wel een rol. Ik ben niet zo'n carriëretijger die telkens naar een volgende baan overstapt. Je hoort het maximale uit de huidige functie te halen. Dat is het beste voor jezelf en voor het bedrijf. Ik heb altijd zo goed mogelijk geprobeerd het maximale uit mijn functie te halen. De kansen komen dan vanzelf wel.

Heb je de ambitie om voor Warsteiner naar het buitenland te gaan?

Nee, het buitenland is vooralsnog geen optie. Onze twee kinderen hebben we geadopteerd en de jongste is nog maar sinds mei vorig jaar bij ons. Zeker voor haar zou het niet goed zijn als wij naar het buitenland zouden moeten gaan, maar ook onze zoon, de oudste, willen we een vaste, veilige basis geven.

Jullie hebben dus twee kinderen geadopteerd?

Ja. Onze zoon was vier maanden oud toen hij bij ons kwam en onze dochter was bijna twee jaar. Ze komen allebei uit Sri Lanka. Als potentiële adoptie-ouders hebben we een hele procedure doorlopen. En dan word je opgebeld met de mededeling dat je naar Sri Lanka kunt. Bij onze dochter belden ze pas een week van tevoren. Vliegtickets, hotel en vervoer waren allemaal al geregeld. We gingen regelrecht naar het kindertehuis waar we haar mochten zien. We konden dus meteen een band met haar opbouwen. Daarna kwam haar zaak voor de rechter en moesten we in de rechtbank allerlei vragen beantwoorden over de opvoeding en dergelijke. Nadat de rechter haar aan ons had toegewezen, mocht ze voorgoed bij ons blijven. Zo gaat dat.

Ben je bang dat er ooit een moment komt dat ze naar Sri Lanka terugwillen?

We zijn van plan om elke twee, drie jaar naar Sri Lanka terug te gaan. Het is een prachtig land met liefdevolle mensen. We willen onze kinderen op deze manier vertrouwd maken met hun geboorteland. We zijn absoluut niet bang dat zij ooit terugwillen of zich daar setelen. Tegenwoordig is een ticket snel geboekt.

Heb je nog een hobby?

Ja, ik ben een gepassioneerd voetballer, zowel passief als actief. Voetbal is mijn uitlaatklep. Als



'Ik ben moeilijk van mijn pad af te brengen'

het even meezit, sta ik op het veld in het weekend, inmiddels als oudste van het seniorenteam.

Weer even terug naar het werk. Als je voor jezelf begint, zou je dan een bedrijf willen overnemen?

Nee, ik hou er niet van om in een gespreid bedje te stappen. Dat heb ik in mijn huidige baan ook niet gedaan. Alleen maar onderhoud plegen is niets voor mij, dat hou ik vrij snel voor gezien. Daar ben ik ook wel eerlijk in. Als alles bij Warsteiner op orde is, ga ik toch om me heen kijken.

En de risico's van het zelfstandig ondernemerschap?

Ja, die wil ik zo veel mogelijk inperken. Ik moet wel concrete ideeën hebben over waar het uit gaat komen. Het moet te realiseren zijn. Maar wie zegt dat een vaste baan risicovrij is? Je bent zo inwisselbaar, daar heb ik geen illusies over.

Hoeveel mensen heb je onder je? En wat vinden zij van jou?

Vijftien mensen, van wie vijf direct aan mij rapporteren. Ik denk dat ze mij geen autoritair leider vinden, anders zou me dat verbazen. Aan autoritair leiderschap heb ik een grote hekel. Daar ben ik ook niet mee opgevoed. Mensen moeten gemotiveerd zijn in wat ze doen, de vrijheid krijgen om te doen wat ze willen en dat

goed kunnen doen. Ik steek veel tijd in mensen, met name de mensen die direct aan mij rapporteren, om ze te ontwikkelen en op een bepaald niveau te krijgen. Dat vertaalt zich uiteindelijk terug in prestaties. Daarom vind ik het zo leuk om leiding te geven.

Wat zou de handel over jou zeggen, denk je?

Retailers kennen de key account manager beter dan mij, omdat hij de directe contactpersoon is, ik denk dat ze me wel sympathiek vinden. Er is wel verschil tussen horeca en retail. In de beginperiode binnen de retail was ik behoorlijk direct en moeilijk van mijn pad af te brengen, nu trouwens nog steeds. Ik wilde dingen veranderen, ook aan kantzijde, en er moesten harde beslissingen genomen worden. Dat heeft geleid tot wat boycots hier en daar, dat zijn consequenties waar je vooraf rekening mee dient te houden. Ik denk dat je vooral geen concessies moet doen, zolang je verhaal klopt, je daar eerlijk in bent en het ook uitvoert.

Je had het al over die verharding. Vind je het er leuker of vervelender op geworden?

Ik vind het wel goed dat beslissingen steeds meer op feiten gebaseerd worden, mits je een fabrikant bent die met de juiste producten en de juiste cijfers de klant kan overtuigen. Het is wel jammer dat de emotie meer naar de

achtergrond verschuift. Als relatief kleine speler hebben wij het voordeel dat we een goede marge bieden. Binnen bier zijn we drie keer uitgeroepen als de speler die de beste marge genereerde.

Waar erger je je aan?

Aan besluiteloosheid, zowel onder me als boven me in de hiërarchie. Op een gegeven moment heb je alle mogelijke scenario's wel uitgewerkt en heb je alles wel op een rijtje. Geen besluit nemen is de ergste optie.

Welke blunder heb je in je carrière begaan?

Eh... het klinkt misschien arrogant, maar ik kan me er geen één bedenken. Bij Philip Morris ben ik op het juiste moment weggegaan. Ik heb er destijds wel vaker over gedacht om weg te gaan, maar ik heb geen spijt van mijn beslissing om dat niet te doen.

Geloof jij ergens in of heb je een management-principe?

Ik geloof in de gedrevenheid en motivatie van de mens. De mensen met wie ik samenwerk, moeten eerlijk en gedreven zijn en kennis van zaken hebben. De kracht van het merk komt daar vandaan. In mijn huidige team heb ik het volste vertrouwen wat dat betreft.

