

Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'.

**Deze maand** Ton Cieraad, managing partner van Clearwoos, (de investeringsmaatschappij achter o.a. Maître Paul en Intertaste).

Door: Evelyn Günther Foto: Dirk-Jan van Dijk

# Bij Evelyn aan tafel

## **Had je ervaring in de food toen je Maître Paul en Intertaste kocht?**

Nee. Toen ik op mijn 23e klaar was met rechten en bedrijfskunde, werd ik directiesecretaris bij Norit. Daarna heb ik bij KPMG gewerkt, bij Avebe en bij uitgeverij Meulenhoff. Toen werd ik eigenaar van een logistiek bedrijf, dat ik na tien jaar verkocht heb. Na een paar jaar als interim-manager gewerkt te hebben, zocht ik toch weer een eigen onderneming. In een café kwam ik vier mannen tegen. Ik vroeg hun wat ze deden en ze antwoordden dat ze ondernemers waren, maar op zoek waren naar een bedrijf, net als ik dus. We zijn gaan samenwerken en zijn gezamenlijk ons bedrijf Clearwood gestart. En daarna zijn we bedrijven gaan kopen.

## **Wat was jullie plan toen jullie Clearwood oprichtten?**

We wilden vooral lekker ondernemen, zonder al te veel gezeur over werktijden, financiën of wat we wel of niet moeten doen. We hebben geen exitstrategie en geven ook geen aandelen aan de managers in onze bedrijven.

## **Waarom krijgen ze geen aandelen?**

We geloven niet dat aandelen voor een grotere toewijding zorgen. Belangrijker is of je met je werkgever op kunt schieten en of je leuk werk en fijne collega's hebt. We willen graag heel ondernemende mensen in het management hebben, maar dat gaat nooit zo ver dat mensen er echt geld in stoppen. Bovendien, voor de buitenwereld lijkt het wel gemakkelijk, maar het gaat om grote bedragen. Die kun je niet van je medewerkers vragen. Ik vind dat ook onzin: je bent eigenaar of niet en alleen een eigenaar draagt het financiële risico.

## **Maar je wilt wel dat ze ondernemend zijn.**

Ja, de leidinggevenden in onze bedrijven moeten wel lef hebben, voor de resultaten gaan en zich volledig inzetten. Ik kan heel slecht tegen het gepraat over de balans tussen werk en privé. Er bestaat helemaal geen scheiding tussen.

## **Moet iedereen altijd beschikbaar zijn voor het werk?**

Werk is zo'n belangrijk onderdeel van je leven, je kunt niet zomaar ineens omschakelen. Ik verwacht van mijn werknemers dat ze op zondag over hun werk nadenken als ze op maandag een belangrijk besluit moeten nemen. Aan de andere kant is het prima dat ze op dinsdag aan hun kind of vrouw denken of eens naar de tandarts gaan.

## **Werken jullie wel met bonussen?**

Ja, maar maximaal twee maandsalarissen extra en we stellen dan heel duidelijke doelen.

## **Jullie hebben een hele andere filosofie dan de meeste private equity-bedrijven. Zijn jullie succesvol?**

Dat is dan natuurlijk de vraag. Ik denk wel dat we dat zijn, maar dat kunnen we pas over een langere tijd zeggen. We kunnen tevreden zijn over wat we tot nu toe hebben neergezet, maar er zijn nog duizend-en-één dingen die beter moeten.

## **Jullie hebben vanuit het niets ineens acht verschillende bedrijven gekocht. Hoe is dat gegaan?**

De eerste drie bedrijven hebben we gekocht op één dag, in verschillende deals: Maître Paul, en een 'natte' en een 'droge' fabriek van Cosun. Met die fabrieken van Cosun was de basis voor Intertaste gelegd. Daarna hebben we een deal met Nestlé gesloten en toen hebben we in één keer

allerlei andere bedrijven gekocht, waaruit nu zes aparte bedrijven gegroeid zijn. We opereren in food, boeken, games, dvd's, internet en dergelijke.

## **Hebben jullie een verdeling tussen jullie vijven?**

We hebben de bedrijven gezamenlijk gekocht, maar iedereen heeft een primair aandachtsgebied. Daarnaast is er een functionele verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld voor it-zaken of financiën. Eens in de twee weken bespreken we met z'n vijven alle bedrijven. We willen ons nu richten op de bestaande bedrijven en voorlopig geen nieuwe aankopen. Vooral voeding is ons speerpunt nu.

## **Maar jij hebt heel weinig ervaring in de handel.**

Klopt. Mijn collega's zijn ook geen retailjongens, maar ik denk wel dat we goede managers zijn en een brug kunnen slaan naar de retail. Trouwens, we hebben uiteraard wel mensen in dienst met ervaring in de levensmiddelenbranche en die hebben ook ervaring met de retail.

## **Je zei dat jullie geen exitstrategie hebben. Houden jullie die bedrijven tot in eeuwigheid?**

Ik denk niet zo in termen van eeuwigheid, maar je moet ons zien als ondernemers, niet als handelaren in bedrijven. We willen de bedrijven goed laten lopen, goede relaties met klanten opbouwen en daarnaast natuurlijk winst maken. Handelaren kopen een bedrijf, poetsen het op en verkopen het weer. Zij kijken alleen naar de cijfers onder de lijn, naar het geld dat ze verdienen, wij kijken ook naar de resultaten en de kwaliteit van de bedrijven.

**Jullie willen dus gezonde bedrijven waar jaarlijkse inkomsten uit komen. Je bent meer een directeur-eigenaar. Dan ben je wel betrokken bij de operationele kant.**

## 'Scheiding tussen werk en privé bestaat helemaal niet'

Ja, ik kan me vreselijk opwinden als een auto verkeerd geparkeerd staat of als een telefoniste niet vriendelijk genoeg is. Bij elk bedrijf heb ik wel het gevoel dat het ook echt mijn bedrijf is en zo denken mijn vier collega's ook. We zijn dus zeker betrokken. Ik ga alleen niet zelf naar de retailers toe. Onze sales managers voeren die commerciële gesprekken. Maar ik ga wel naar foodcongressen en zo. We moeten trouwens wel meer commercieel en extern gericht worden. Dat is een zwakkere kant van ons.

### **Verschillen jullie nooit van mening?**

Iedereen van ons heeft een bedrijf waar hij de eindbeslissingen mag nemen, dus eventuele meningsverschillen zijn snel opgelost. Maar uiteraard hebben wij ook de nodige discussies, die we dan vervolgens met een helder besluit en met een borrel afsluiten.

### **Hoe gaat het met Maitre Paul?**

Ondanks de omzetzak van het diepvriessegment, vooral in Nederland, stijgt onze omzet met meer dan tien procent. Maitre Paul maakt ruim 200 tot 225 verschillende taarten voor het diepvriessegment. Elke dag maken we zes tot acht verschillende taarten die dan in de diepvries gaan. Maitre Paul was vroeger een bedrijf dat op telefoontjes ging zitten wachten, nu ontwikkelen we op eigen initiatief producten voor onze klanten en verrassen hen daarmee.

### **Groeien jullie ook in Nederland?**

In Nederland is onze omzet stabiel. Wij doen veel aan productinnovatie, maar in onze ogen is de retail daar niet zo happig op. Bij gebak denken retailers meer aan vers, terwijl ontdooid diepvriesgebak dezelfde kwaliteit heeft als vers gebak. Dat komt ook doordat Nederlandse consumenten zich daar niet genoeg van bewust zijn. In Frankrijk bijvoorbeeld heeft vrijwel iedereen een taart in de diepvries liggen, voor als er bezoek komt. We hebben van alles geprobeerd te communiceren, maar als de retailer niet wil, dan houdt het op. We willen geen Don Quichot zijn.

### **Wat is jouw rol als niet-foodman binnen Maitre Paul?**

Om te onderkennen dat die commerciële kant van ons beter moet. Mijn taak is het om te inspireren en om de vlag opnieuw te verplaatsen alvorens we een eerder doel bereikt hebben. Ik vind het ook leuk om me daarmee bezig te houden, hoewel we natuurlijk ook een goed commercieel team hebben.

### **Wat doet Intertaste?**

Bij Intertaste maken we sauzen, dressings, marinades, soepmixen, maaltijdmixen en kruiden. We vervoeren kruiden vanuit zestig landen naar de haven van Rotterdam. Dat is een heel gecontroleerd proces, vanaf de akker tot aan onze fabriek. Vooral in de specerijenhandel wordt veel gerom-

meld, omdat je met lokale boeren te maken hebt die elk één grote zak achter op de brommer hebben om die te verkopen. Zo zit er bijvoorbeeld veel kwaliteitsverschil in peper. De prijs kan variëren van één tot tien euro per kilo.

### **Zijn die kruiden voor grootverbruik?**

Ja, die gaan niet rechtstreeks naar de retail, maar naar de voedingsindustrie. We hebben een onderzoekslaboratorium waar we allerlei smaken en mengsels ontwikkelen. Daarmee gaan we dan proactief naar de klant of we maken die op verzoek. Zo hebben we bijvoorbeeld de kruiden voor een borrelnotencoating bedacht die aan moest sluiten bij het WK in Zuid-Afrika. Je kunt je voorstellen dat we dan nog maar een paar stappen hoeven te zetten om die kruiden door te ontwikkelen naar consumentenniveau.

### **Dat is wel een heel ander spel.**

Ja, commercieel is dat anders, maar qua ontwikkeling en onderzoek ligt dat in het verlengde van wat we nu al doen. Logistiek gezien moet alles in kleinere pakjes, maar dat is allemaal mogelijk. De fabriek waar we deze 'droge' producten maken, staat overigens in Utrecht. Daar worden ook maaltijdmixen en soepen gemaakt.

### **Leveren jullie die maaltijdmixen en soepen onder private label aan supermarkten?**

Ja, maar we ontwikkelen ze ook veel voor A-merken, zoals Honig, Heinz, Campbell's en Unilever.

### **Wat vind ik in de supermarkt dat van Intertaste is?**

We zijn de grootste satéproducent in Nederland en daarmee ter wereld. Er is geen respectabele saus die niet bij ons uit de fabriek komt. Verder maken we marinades, private label of A-merk, waar vaak een leverancier bij betrokken is, dressings voor in de salade en sauzen als whisky- en knoflooksaus.

### **Wat vind jij nou van de levensmiddelenbranche?**

Ik vind het een gesloten wereld waarin iedereen elkaar kent, met het voordeel dat het voor commercie heel overzichtelijk is. Aan de andere kant is het opvallend dat iedereen in de food uit de food komt. Er is amper instroom van buiten de branche. En natuurlijk heeft de branche een bepaalde dynamiek en is het bijzonder uitdagend, ik bedoel, een drukkerij runnen is toch heel wat anders dan een soepen- en sauzenfabriek met alle eisen die daarbij horen, maar een mix van mensen van buiten en binnen de branche kan weer tot nieuwe inzichten en verfrissing leiden. Dat is in de branche toch eigenlijk te beperkt en daar liggen kansen. ■

