



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

Deze maand Dennis Teeken, commercieel directeur bij Haribo Nederland

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

Bij Evelyn aan tafel

Dennis, wat is je achtergrond?

Ik ben opgegroeid in Blaricum en op mijn achttiende ben ik naar Amsterdam verhuisd voor mijn opleiding aan de Middelbare Hotelschool. Daarna heb ik een jaar een commerciële opleiding gevolgd en deelcertificaten in marketing en sales gehaald. Werken in de horeca bleek 'niet mijn kopje thee' en ik wilde me verder ontwikkelen. Zo ben ik bij British American Tobacco terecht gekomen.

Om er veertien jaar later pas weer weg te gaan...

Ja, ik heb er verschillende functies gehad. Ben gestart in de buitendienst, toen trade development, account manager petrol, toen werd ik gevraagd voor supply chain management, wat niet bepaald mijn eerste keus was, maar ook daar was een interessant project voor mij. We gingen toen onze voorraden meer naar voren in de keten plaatsen en fabrieken de verantwoordelijkheid over die voorraden geven. Daar heb ik wel geleerd om procesmatig te denken en een team op afstand te leiden. Mijn voorwaarde bij het aannemen van die functie was wel dat ik de mogelijkheid zou krijgen om post-hbo commerciële bedrijfskunde te volgen, wat ik ook gedaan heb. Na vier jaar werd ik gevraagd om de migratie van Barclay naar Kent te regelen, omdat we alle nationale merken voor de internationale markt bij grotere merken onder wilden brengen. Daar kreeg ik veel met het politieke spel te maken. De laatste drie jaar zat ik in de directie en was ik verantwoordelijk voor sales en trade marketing met zes man direct en 100 man indirect.

Waarom ben je weggegaan?

Destijds was ik 39 jaar, inmiddels net 41. Ik noem het een heroriëntatie op het tweede deel van mijn leven. Maar ik snap je vraag wel, het comfortabele

pluche van een multinational als BAT... Ik had mezelf daar al bewezen en ik had een prima toekomst voor me, met vooruitzicht op een functie in het buitenland. Maar ik miste het ondernemerschap en de politiek maakte het stroperig, en dit ging me na een aantal jaren als managementteamlid wel tegenstaan. Misschien is het naïef, maar ik had meer handelingsvrijheid verwacht. Ik was steeds meer bezig met interne politiek en stakeholders, terwijl ik liever samen met een team een concept in de markt zet en snel tot resultaten kom. Ik werkte ook al veertien jaar bij BAT en na een paar jaar buitenland leek het me moeilijker om eruit te stappen, vandaar die keuze.

En als je je minder van de politiek had aange-trokken?

Ik heb ervaren dat de a-politieke houding van mij absoluut niet op prijs werd gesteld. Van nature ben ik best eigenwijs, wat bij een multinational lang niet altijd van pas komt. Achteraf denk ik ook dat ik opgeslokt werd in het systeem waar ik in zat. Het is dan lastig om je eigen dingen te doen en anders aan te pakken. Een voorbeeld. Ik had een zetel in het bestuur van tabaks- en gemakske-ten Primera, waar BAT 32% van de aandelen van bezat. Iedere maand hadden we bestuursoverleg en elke keer kwam naar voren dat Primera meer wilde groeien, maar dat in de eigen winkels moeilijk kon doen. Een servicecorner in een supermarkt was toen het idee, maar de uitvoering daarvan verliep zo stroperig. Echt innoveren in een groot internationaal bedrijf bleek lastig.

Heb je met anderen overlegd voordat je het besluit nam?

Ja, met verschillende mensen. Uiteindelijk heeft iemand me gevraagd wat ik nou belangrijker vond: status, geld, familie, vrienden, privé...

Ik kwam erachter dat ik niet alleen het politieke gedoe beu was, maar ook mijn balans tussen werk en privé beter wilde hebben. Ik wilde dingen doen waar ik me beter bij voelde: me ontwikkelen en meer tijd aan mijn dochter besteden.

Wilde je niet ook een goede partner zijn... in plaats van alleen een goede vader?

Als ik om acht uur 's avonds thuis kom, ga ik met mijn vriendin eten en dan hebben we dus tijd voor ons samen. Mijn dochter zag ik ook als ik iets eerder thuis kwam, maar ja, dan was ze natuurlijk moe. Nu ben ik een leukere vader en ook een leukere man.

Wat heeft de overstap naar Haribo jou gebracht?

De balans tussen werk en privé is veel beter. Een van mijn passies is koken, bijvoorbeeld, en nu heb ik een kookclub opgericht met nog veertien andere mannen. Ik wil gewoon meer tijd hebben om dingen te doen waar ik naast mijn werk ook energie van krijg. We koken acht keer per jaar met elkaar, onder begeleiding van een kok. De volgende keer staat wilde eend op het programma: plukken, fileren en dan bereiden.

En dat kon niet tijdens je vorige baan?

Die verandering ligt niet aan het bedrijf, maar aan mezelf, omdat ik nu duidelijke keuzes gemaakt heb en er consequent naar handel. Het was een proces waar ik doorheen moest. Ik maak nu ook lange dagen, omdat ik nu ook veel bij onze fabrieken in België of het Groningse Hoogezand ben, maar ik hou energie over. Haribo is een fantastische organisatie om de dingen te doen waar ik naar op zoek was: er is meer vrijheid en ondernemerschap. Wij sponsoren bijvoorbeeld The Voice of Holland, daar kan ik echt van genieten.

'Ik vond dat we een prijsverhoging moesten doorvoeren, maar toen gingen velen bij de pakken neerzitten'

Hoe groot is Haribo Nederland?

In de Benelux zijn we met 180 mensen, in Breda met 32 en dan vormen we eigenlijk de hele organisatie: klantenservice, financiën, sales, marketing en trade marketing. Dat we zo klein zijn, dat bevalt me juist zo goed.

Nu loop je mee met de algemeen directeur van de Benelux die volgend jaar met pensioen gaat, om hem dan op te kunnen volgen?

Ja, dat klopt. Vandaar dat ik nu ook meer naar onze locaties in België en Groningen ga. In België zitten de fabriek en de commerciële kant op één locatie en in Nederland zijn die twee gescheiden. Maar het is allemaal commercieel, want Haribo zit zo in elkaar dat iedere locatie zijn eigen broek op moet houden. Straks is het mijn taak om de mensen daarbij te helpen, dus dan ben ik ook verantwoordelijk voor de productie.

Hoe geef jij leiding?

Ik geef veel vrijheid, denk ik. Mensen moeten zelf hun oplossingen bedenken. Ik help hen niet verder als ik hen het antwoord in de mond leg. 'Wat zou je zelf doen?', vraag ik altijd. Ik werk hier nog maar negen maanden, dus ik ga er niet van uit dat ik alles weet. Voor de een werkt die aanpak heel goed, voor de ander minder. Niet kunnen vind ik niet erg, want dan kan ik helpen, maar niet willen vind ik wel erg.

Wat is je belangrijkste managementprincipe?

Dat mensen altijd bij me binnen mogen lopen. Ik wil benaderbaar zijn en niet degene die de bevelen geeft, maar iemand die samen met zijn team mooie dingen voor elkaar wil krijgen. Soms moet je wel je autoriteit laten gelden, er moet gewoon iemand zijn die de beslissingen neemt, maar ik geloof in het loslaten van je mensen. Ik ben ook best wel goed in loslaten. Mijn achilleshiel is alleen dat ik ongeduldig en geïrriteerd raak van mensen die daar niet goed mee om kunnen gaan. De eerste maanden bij Haribo moest ik een versnelling terugschakelen. Ik heb inmiddels wel geleerd dat je als organisatie niet altijd in z'n zes hoeft te rijden, maar dat het ook goed is om een moment van consolidatie in te bouwen.

Wat zijn je andere valkuilen?

Bij de operationele kant verlies ik vaak de aandacht. Ik ben meer van de grote lijnen en denk graag vooruit. Daarom verzamel ik mensen om me heen die op details letten en weten hoe de uitvoering in elkaar steekt. Dat werkt goed, dus op zich heb ik geen last van dat zwakke punt. Ik zou nog wel willen leren om sneller tot de kern te komen. De algemeen directeur die ik ga opvolgen loopt bijvoorbeeld door de fabriek, ziet iets en kan de oorzaak van het probleem direct achterhalen. Ik zou sneller de vinger op de zere plek willen leggen, maar misschien is dat ook een kwestie van ervaring. Daarom vind ik het fijn om

iemand bij me te hebben die wel op de details let. Je kunt ook maar beter open zijn over je eigen tekortkomingen. Daar heb ik ook niet zo veel moeite mee. Een ander zwak punt van mezelf is dat ik iemand heel moeilijk een tweede kans kan geven en opnieuw kan vertrouwen, als hij mij één keer teleurgesteld heeft. Dat is te hard, denk ik wel eens.

Waar erger jij je aan?

Ik erger me aan mensen die zich heel snel bij een negatieve situatie neerleggen en niet willen werken om die situatie te verbeteren. Toen ik hier net een paar weken was, vroegen de mensen mij hoe we de neerwaartse spiraal van te lage prijzen konden doorbreken. Ik vond dat we een prijsverhoging door moesten voeren, maar toen gingen velen bij de pakken neerzitten, omdat ze dachten dat niemand daarmee akkoord zou gaan. Daar kan ik niet tegen. Inmiddels beseft iedereen wel dat het niet anders kan en dat de grondstofprijzen bijvoorbeeld heel snel stijgen. Nu gaat de discussie er niet meer over of er een prijsverhoging moet komen, maar wanneer en voor hoeveel.

En als de grondstofprijzen zouden dalen, verlangen jullie ze dan ook?

Voorlopig zit een prijsdaling er niet in. Het gaat niet alleen om de grondstofprijzen. We willen inzetten op meer innovatie en aandacht in de media en daar is geld voor nodig. ■

