

Partner Evelyn Günther van Günther & Van Grinsven Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'. **Deze maand Rolf van Hellenberg Hubar, commercieel directeur De Banketgroep.**

Door: **Evelyn Günther** Foto: **Jan Willem Houweling**

Bij Evelyn aan tafel

Waar kom je vandaan?

Ik ben geboren in Utrecht en daarna met mijn ouders en zus verhuisd naar Oisterwijk in Noord-Brabant, waar ik nog steeds woon. Ik kom uit een écht ondernemersgezin en heb dat van mijn vader meegekregen. Ik voel me ook een ondernemer en typeer mezelf als een salesgerichte marketeer, met de nadruk op verkoop. Na de HTS ben ik bij de IgloMora groep van Unilever mijn foodloopbaan begonnen. Ik heb er verschillende commerciële functies vervuld en had het reuze naar mijn zin. Het is jammer dat de doorstroom voor hbo'ers binnen Unilever beperkt is en stapte daarom over naar Wessanen, waar ik de laatste twee jaar als marketing manager bij Tree of Life Europe werkte. Toen belde mijn oude baas van Unilever, die inmiddels bij koffiebrandery en theehandel Drie Mollen zat en ben ik daar naartoe gegaan. Ik maakte de overstap van een A-merkfabrikant naar een huiskmerkfabrikant, wat veel mensen destijds wel gek vonden. Tegenwoordig wordt er met veel meer respect over huiskmerken gesproken. Na Drie Mollen ben ik naar Delicia overgestapt en nu dus bij De Banketgroep.

Waarom ben je naar De Banketgroep gegaan, terwijl je het bij Delicia nog naar je zin had?

Als ik niet was gevraagd, had ik zeker nog bij Delicia gezeten. Ik moet eerlijk zijn dat ik eerst nee heb gezegd, maar na enkele gesprekken met verschillende mensen en de raad van commissarissen enthousiast werd over de uitdaging. Het is grappig, want ik heb zojuist de Nederlandse commercie voor de Banketgroep gecentraliseerd in Tilburg en dat is naast Delicia. Maar goed, ik kon deze uitdaging niet weerstaan. Hoe vaak krijg je de kans om van drie mooie koek- en banketbedrijven - Van der Breggen, Neerlandia Banket en Wafel Janssen - met een gedreven team één geweldige koek- en banketbedrijf te mogen maken?

Je stapte ooit van een A-merk over op private label. Spreek dat je meer aan of is het toeval?

Ik heb het liever over huiskmerk dan private label. Het is écht bouwen aan het merk van de klant. Als je voor een huiskmerk verantwoordelijk bent, hou je je niet alleen bezig met de verkoop, maar ook met innovaties, productintroducties en -ontwikkelingen. Samen met de klant het huiskmerk binnen de categorie versterken en het aandeel laten groeien. Er komt veel meer ondernemerschap bij kijken en dat spreekt me meer aan. Het commerciële vak bij een professionele huiskmerkfabrikant heeft andere dimensies dan bij een A-merkfabrikant. Een A-merkfabrikant werkt vanuit marketing naar verkoop. Een huiskmerkfabrikant moet zich goed inleven in de klant, in de categorie en van daaruit de juiste producten ontwikkelen voor het huiskmerk van die klant. Je bent in het gehele traject van idee tot en met de daadwerkelijke introductie en verder heel nauw betrokken bij alle stappen.

Nauwer samenwerken... of word je alleen maar uitgeknepen?

Dat is niet het grote verschil tussen A-merk- of huiskmerkfabrikant. Ik ben zelf niet zo van een conflictaanpak, als het moet dan moet het, maar uiteindelijk heb je elkaar nodig. En prijszonderhandelingen blijven er natuurlijk altijd. Om te winnen moet je je basis op orde hebben, pro-actief zijn, voortdurend innoveren en dicht op je klanten zitten. Daar zijn we bij De Banketgroep nu elke dag mee bezig, om de beste partner te zijn. Als je ideeën ontwikkelt en die dan samen met je klanten omvormt tot huiskmerken die waarde aan de categorie toevoegen, dan krijg je die nauwe relatie. Door waardering.

Waarom blijven collega's van je toch liever bij een A-merkfabrikant?

Bij een sterk A-merk heb je andere carrièreper-

spectieven, vooral ook internationaal. Er zijn weinig spelers in de huiskmerkmarkt die dat kunnen bieden. Ik kan me dus wel voorstellen dat iemand liever bij een A-merkfabrikant werkt, maar als je écht wilt ondernemen, kom je beter bij ons type bedrijf tot je recht. Huiskmerkfabrikanten moeten snel zijn in innoveren en kopiëren, zijn daardoor dynamischer en het is veel hectischer. Vaak ook complexer, want een product kan wel twintig verschillende verpakkingen hebben. Bij een huiskmerkfabrikant heb je ook veel meer invloed en verantwoordelijkheden op meer gebieden.

Er komt ook steeds meer administratieve rompslomp op je af.

Ja. Dat is vervelend, maar scheidt ook het kaf van het koren. Klanten stellen steeds hogere eisen. Voor een kleinere bakkerij is het steeds moeilijker om de retailer voldoende service te bieden.

Wat zou je tegen retailers willen zeggen?

Dat ik graag samen met ze wil ondernemen. Samen hun huiskmerk verder versterken. Dat zorgt voor meer klantentrouw en extra marge. Mijn droom is dat De Banketgroep samen met retailers het verschil zal gaan maken in koek en banket. Op basis van partnerschap op lange termijn.

Waarom wordt er zo geheimzinnig gedaan over wie voor wie produceert?

Je praat niet over successen die je met en bij je klanten boekt. Het is hún merk, ook al voelt het eerlijk gezegd ook écht aan als ons merk. Maar vermelden dat het van ons is, vind ik niet gepast en niet integer. Het is aan de klant zelf.

Waarom vertelt de retailer dat dan liever niet? Je kunt als retailer toch ook trots zijn op je fabrikanten?

'Ik zou me een verrader voelen als ik nu zou stoppen'

Retailers zijn eigenaar van hun huismerken. Het is volgens mij niet relevant voor de consument wie het maakt, als het maar de gewenste goede kwaliteit is. Bovendien kunnen retailers dan gemakkelijker naar een andere fabrikant overstappen. Die keuzevrijheid zal een retailer altijd willen hebben. Huismerken zijn cruciaal voor retailers om de klantentrouw te vergroten en om onderscheidend te zijn. Ik zeg altijd: een huismerkenkoper is de trouwste koper.

IgloMora, Wessanen, Drie Mollen, Delicia, De Banketgroep... Waar was je het gelukkigst?

Moeilijk te zeggen, want ze vertegenwoordigen verschillende fasen in mijn ontwikkeling. Overal waar ik heb gewerkt, heb ik de vrijheid gekregen om te leren en te groeien. Als ik echt moet kiezen, dan zou ik kiezen voor Drie Mollen. Met een fantastisch team maakten we daar het verschil. Daar is ook mijn liefde voor huismerken begonnen. Maar ja, als ik kijk wat we met elkaar bij Delicia hebben gepresteerd...

Heb je een bepaald managementprincipe?

Je zou aan mijn mensen moeten vragen of het lukt, maar ik probeer duidelijk te zijn over het doel en de weg die we nog moeten gaan. Het is

mijn taak om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en de mensen binnen hun functie de benodigde vrijheid te geven. Een goede samenwerking krijg je vaak in een team van mensen die al langer in de zaak werken in combinatie met relatief nieuwe mensen. Verder moet je goede en duidelijke keuzes in strategie en marktbenadering maken, risico's durven nemen, snel opereren en volhouden. Snelheid kan traagheid nog altijd verslaan in onze branche.

Ken je je zwakkere kanten?

Waar ik voor moet oppassen, is dat ik soms te hard wil. Dan ga ik te snel voor de organisatie. Daar moet ik voor oppassen. En de balans tussen werk en privé mag beter. Ik werk meer dan fulltime en mijn vrouw Yvonne is thuis bij onze kinderen van 8, 6 en 2 jaar oud. Als alle kinderen naar school gaan, zal zij ook weer gaan werken. Deze taakverdeling hebben we overigens wel bewust gekozen, maar ik zie mijn vrouw en kinderen wel te weinig.

Als je later terugkijkt, wat zou je dan gedaan willen hebben?

Twee jaar geleden heb ik een businessplan met een vriend geschreven, om een bedrijf in duur-

zame energie, zonnepanelen en zo, op te starten. Dat hebben we op de lange baan geschoven, maar ik krijg er wel heel veel energie van. Duurzaamheid wordt pas mainstream als er geld verdiend gaat worden, het wordt nooit groot als het alleen een ideaal blijft. Zo'n soort bedrijf heeft een grote marktkans en het is ook werkelijk nodig.

Waarom is het zo belangrijk voor jou dat je veel koek verkoopt?

Ik wil succesvol zijn in de dingen die ik doe. Ik wil winnen, een verschil maken met een team. Winnen is leuk. Als ik verlies, voel ik me heel vervelend. Privé hoop ik vooral dat mijn vrouw en ik met onze kinderen een supergezin vormen. In een supergezin zijn je ouders je vrienden, zoals bij mij vroeger. Mijn moeder overleed op haar 53e, toen ik 25 was – ik hoop in ieder geval ouder te worden dan zij – maar wij waren een heel hecht gezin. Mijn vader was onder andere partijhandelaar en heeft het goed gedaan. Wat mooi is om te zien, is dat hij materiële zaken niet belangrijk meer vindt. Hij reist veel en geniet van de echt belangrijke, vaak kleine dingen, van het leven. Lijkt me geweldig om later samen met mijn Yvonne ook veel te gaan reizen.

Wat zou je doen als je 100 miljoen wint?

Dat geld zou ik op de bank zetten, inmiddels op meer banken dan, en dan rente innen. Ik zou gewoon verder gaan met mijn werk bij De Banketgroep. Verder zou er niet veel veranderen.

Zou je de koekjes niet laten voor wat ze zijn en het project met duurzame energie gaan doen?

Op termijn wellicht, maar ik heb nu 'ja' gezegd tegen De Banketgroep en dan ga ik niet ineens stoppen. Ik maak graag af waar ik aan begonnen ben. Inmiddels hebben wij zo veel in gang gezet in dit bedrijf dat ik me een verrader zou voelen als ik nu zou stoppen.

Waar erger jij je aan?

Aan slap en inconsequent beleid en mensen die in hun werk met weinig kwaliteit genoeg nemen. Onverschilligheid is nog erger. Ik heb er geen moeite mee wanneer iemand iets niet kan, maar als hij niet zijn best wil doen, houdt het op.

Ben je thuis anders dan op je werk?

Ik ben altijd de echte Rolf, ja. Misschien ben ik thuis wat ongeduldiger dan op mijn werk.

Toon jij je emoties op je werk?

Ja, hoor, mensen weten wel wat ze aan me hebben, soms kan ik met de vuist op tafel slaan of iedereen enthousiast bij elkaar roepen om iets te regelen. Ik heb het nodig om mezelf te kunnen zijn. ■

