


---

Copyright foto



**'Het gaat beter, maar nog niet goed genoeg'**

# Vion-strategie in de praktijk

Het roer moest om. Dat stelde de inmiddels opgestapte topman Michiel Herkemij toen hij vorig jaar juli zijn nieuwe strategie presenteerde. Onder zijn leiding is de bezem door het bedrijf gehaald. Maar in januari is Herkemij zelf ook opgestapt. In hoeverre houdt het nieuwe Vion koers zonder zijn kopman?

De nieuwe Vion-strategie die Herkemij vorig jaar juli presenteerde, steunt op zes pijlers. Een daarvan was het terugwinnen van vertrouwen bij stakeholders – dat zijn bijvoorbeeld klanten, financiers, werknemers en leveranciers. Het publiek had het wel gehad met het bedrijf na de voedselschandalen in 2013. Maar nog belangrijker was misschien dat Vion het vertrouwen had verloren van huisbankier Rabobank. De bank had Vion in Bijzonder Beheer gezet – zeg maar de ziekenboeg van de bank, waarbij bedrijven nog net niet onder curatele staan. Met andere woorden, de bank vertrouwde niet dat het management de capaciteiten had om zelf het bedrijf te leiden.

Er was Herkemij veel aan gelegen dat de Rabobank het bedrijf niet meer onder bijzonder beheer plaatste. Doordat het bedrijf bij de bank aan de leiband lag, kon het maar moeilijk de financiering krijgen om zijn strategie uit te voeren. Maar Herkemij en zijn opvolger Ton Heidman kregen het vertrouwen van de Rabo niet.

Andere banken bleken echter meer fiducia te hebben in het nieuwe Vion. Eind april heeft het bedrijf een financiering van 100 miljoen euro gekregen van ABN Amro en de NIBC. Daardoor valt het bedrijf niet meer onder bijzonder beheer bij de Rabobank.

### Meer vertrouwen

De vakbonden zijn positief. „De vestigingen draaien goed en we krijgen minder klachten van het personeel dan vroeger”, zegt FNV-bestuurder John Klijn, die de agrifoodsector in zijn portefeuille heeft. Maar de vakbondsmant merkt daarbij op dat dat vooral voor het vaste personeel geldt, en niet zozeer voor de flexwerkers die driekwart van het personeelsbestand uitmaken.

Het zijn allemaal tekenen dat Vion weer wordt vertrouwd. Maar niet alles is positief. De vele bestuurs- en managementwisselingen komen dat vertrouwen niet ten goede. Het plotselinge vertrek van Herkemij viel op in januari, in negatieve zin. Het Financieel Dagblad weet het vertrek aan de crisisachtige sfeer binnen het bedrijf. „De manier waarop Herkemij vertrok, heeft wel

### Stoelendans

Nadat Daan van Doorn in 2010 met pensioen ging, heeft het bedrijf vijf bestuursvoorzitters op rij gehad, en nummer zes komt deze zomer.

Onder het bewind van Uwe Tilmann, de opvolger van Van Doorn, kwamen de problemen van het bedrijf aan de oppervlakte. Tilmann kon die niet de baas en werd na twee jaar weggestuurd. Dirk Kloosterboer, tot dan hoofd van Ingredients, mocht het bedrijf vervolgens leiden, maar hij ging mee met Ingredients toen dat aan Darling International werd verkocht. Hij werd opgevolgd door Rob Ruijter, die was aangetrokken om het bedrijf te leiden tot een nieuwe topman was gevonden, die het bedrijf langere tijd zou kunnen leiden. Die topman was Michiel Herkemij – alleen stapte die begin dit jaar opeens op. Tom Heidman houdt nu zijn plaats bezet totdat er een nieuwe ceo is gevonden – naar verwachting zal dat deze zomer gebeuren.

Onder Herkemij zijn ook andere topfuncties binnen het bedrijf op de schop genomen. Herkemij wilde echt een nieuwe start maken en daar hoort een nieuw bestuur bij. Van de managementboard, de leiding van het bedrijf, zijn alleen de topmannen van Beef en van Food Service, Bernd Stange en Bernd Stark, blijven zitten. Voor de andere functies heeft Herkemij bestuurders van buiten aangetrokken. Hetzelfde

gebeurde met de Raad van Commissarissen. Van de acht personen die in 2013 nog commissaris bij Vion waren, zijn alleen Hans Huijbers en Toon van Hoof nog over. Die zitten daar namens Vion-eigenaar ZLTO, om de investering te bewaken. De rest is opgestapt, waarna Herkemij de RvC weer heeft aangevuld.

De herkomst van deze nieuwe bestuurders reflecteert de prioriteiten van Herkemij. Naast mensen uit de voedselwerkende sector valt op dat hij twee personen met retailachtergrond heeft binnengehaald. Tom Heidman komt van C1000 en Jacques Straathof heeft gewerkt bij Ahold en bij de Sperwer Groep, van onder andere de Spar-supermarkten. De nieuwe voorzitter van de RvC is Sipko Schat, die van de Rabobank komt. Wellicht dacht Herkemij dat het daardoor gemakkelijker zou zijn om bij Rabo uit Bijzonder Beheer te komen.

Interim-ceo Heidman heeft, ongewoon actief voor een interim, weer twee eigen mensen ingebracht. Straathof is als financiële man vervangen door Joost Sliepenbeek, die Heidman nog kent van C1000, en Godert Tegelberg door Frans Stortelder. Met deze wijzigingen wil Heidman meer de nadruk leggen op valorisatie – het zorgen dat het Vion-vlees optimaal opbrengt.

onzekerheid gebracht”, vindt Klijn. „Hij was toch degene die de nieuwe strategie heeft opgezet; het is nog de vraag of het bedrijf zonder hem daaraan vasthoudt.”

„Een probleem bij die wisselingen is dat nieuwe managers vaak onbekend zijn”, vertelt varkenshandelaar Jan Vernooij. „Boeren en handelaars verliezen hun contacten, en daardoor ook het vertrouwen. De varkenssector is toch heel erg een wereld waarin iedereen elkaar kent.” En dat geldt dan niet alleen – of juist niet – voor de wisselingen in de Raad van Bestuur. In april vertrok Peter van Balkom bijvoorbeeld. Als directeur inkoop bij Vion had hij veel contacten met varkenshouders en handelaars, dat netwerk is samen met hem weggefallen.

### Voedselveiligheid

Productkwaliteit valt voor een groot deel onder het hoofdstuk ‘vertrouwen’, maar na de eerder genoemde voedselschandalen was het belangrijk genoeg geworden om apart te worden genoemd bij de presentatie van de nieuwe strategie. Paardenvleeshandelaar Willy Selten heeft de sector geen goed gedaan en de Zembla-uitzending over misstanden bij Vion heeft veel negatieve publiciteit opgeleverd. Het bedrijf probeert het verloren vertrouwen terug te winnen met verregaande openheid. Het nodigt journalisten uit om zelf te komen kijken op de slachtvloer en publiceert keuringsrapporten van de NVWA en andere controle instanties op zijn site, zodat consumenten zelf een oordeel kunnen vormen over de kwaliteit van

Vion-producten. Een stap waar bijvoorbeeld PvdA-Tweede Kamerlid Sjoera Dijkers, die voedselveiligheid in haar portefeuille heeft, het bedrijf voor heeft geprezen. Ondertussen lijkt Vion wel meer aandacht te hebben voor voedselveiligheid; in de afgelopen anderhalf jaar is het bedrijf op dit punt in ieder geval niet meer in het nieuws gekomen.

### Intensivering samenwerking

Onderdeel van Herkemij's strategie was een betere samenwerking met varkens- en rundveehouders. Hij wilde gesloten ketens bouwen met boeren en retailers. Tijdens de presentatie van de nieuwe Vion-strategie gaf hij ook aan dat hij contracten met boeren wilde sluiten waarin prijzen voor een middellange termijn werden vastgelegd, zodat varkenshouders en Vion minder geraakt zouden worden door prijsschommelingen.

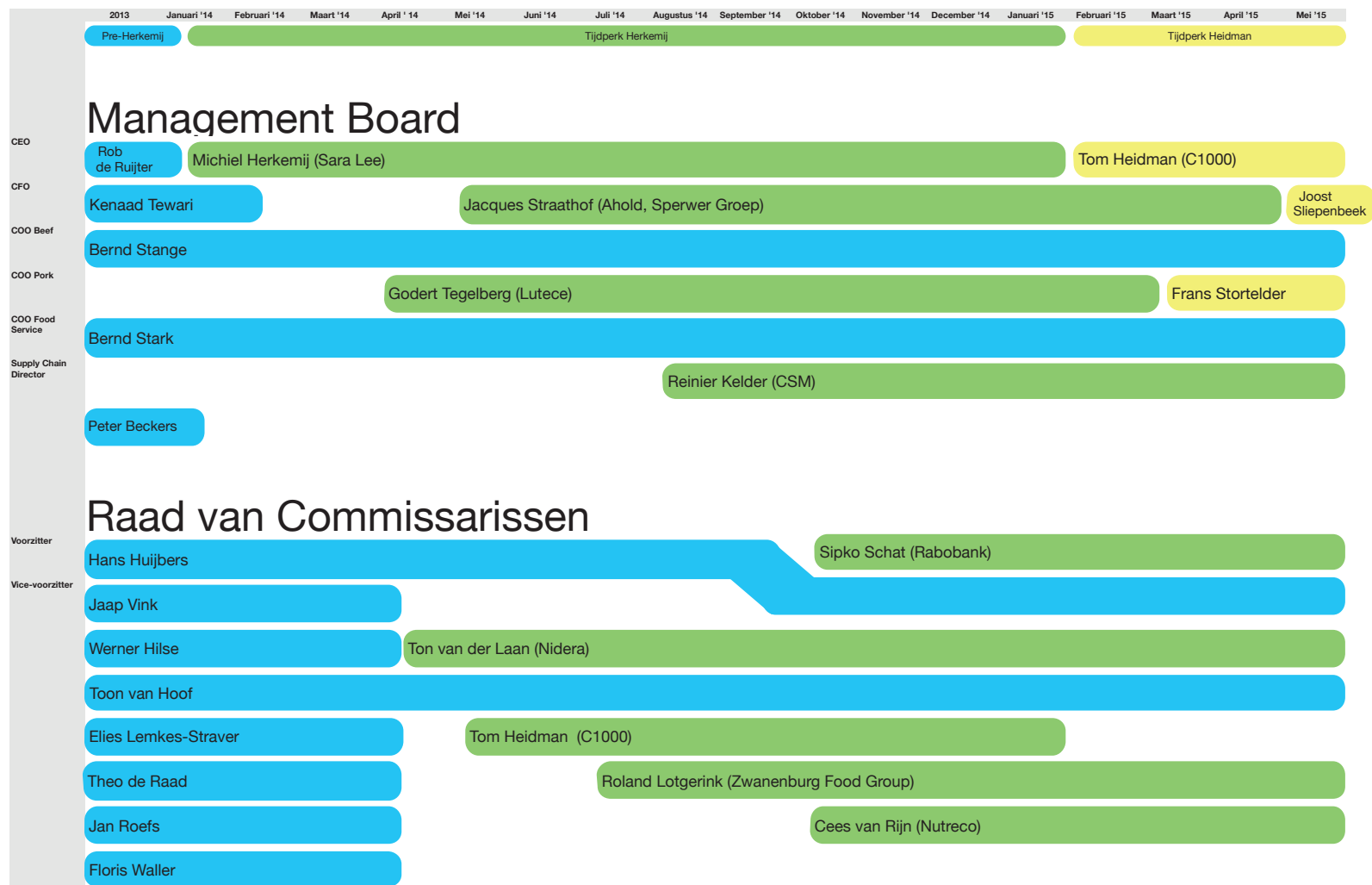
Die middellange-termijncontracten zijn er nog niet gekomen. Sterker nog, Vion stapt af van bordespraken en drijft weer naar individuele prijsafspraken met boeren. De boeren die ►

### Zes pijlers

De nieuwe Vion-strategie die Michiel Herkemij vorig jaar juni aan de buitenwereld presenteerde is gebaseerd op zes pijlers. Dat zijn:

- Klantgerichtheid
- Productkwaliteit en voedselveiligheid
- Operationele executie
- Intensivering samenwerking boeren
- Prestaties van het bedrijf verhogen
- Het terugwinnen van het vertrouwen van stakeholders

## Bestuurswisselingen



De afgelopen anderhalf jaar is de leiding van het bedrijf bijna geheel, en meerdere malen, vervangen. Het schema geeft de bestuurswisselingen weer.

daarbij het meeste lawaai maken, krijgen goede toeslagen, vertelde een varkenshouder. Dat gaf hem geen vertrouwen in het bedrijf. Met vaste inkoopprijzen krijg je dat wel.

Vernooij vindt ook dat prijzen een aandachtspunt mogen zijn van Vion. „Dat bedrijf wil in Nederland marktleider zijn; dan moet het zich daar ook naar gedragen”, stelt hij. „En dus een strak en transparant prijsbeleid voeren.”

De samenwerking met boeren komt wel naar voren in het Good Farming Star-concept. Eerder dit jaar heeft het bedrijf de leveranciersvereniging StarFarmers opgericht. De betrokkenheid van de aangesloten bedrijven is daardoor vergroot, waardoor het concept sterker in de keten staat. Het concept geeft ook rust bij de deelnemende boeren, merkt Vernooij. Ze laten zich minder leiden door verwachte prijzen.

Hij ziet meer ruimte voor concepten bij Vion, maar dan moet het bedrijf dat strakker aanpakken. „Het bedrijf kan bijvoorbeeld meer stabiliteit in de prijzen verzorgen”, denkt hij. „En het mag ook wel eisen stellen aan de deelnemers – het moet bedrijven selecteren waarmee je een concept kan volhouden.

Geen stoppers mee laten doen, en geen bedrijven met onvoldoende schaal.”

### Betere resultaten

Andere pijlers van de nieuwe strategie zijn operationele executie en het verhogen van de prestaties van het bedrijf. Het eerste punt heeft te maken met hoe alles op de werkvloer verloopt en hoe processen op elkaar aansluiten. Vooral bij een bedrijf als Vion, met veel vestigingen, is dat van belang. Bij zijn kennismakingsperiode met het bedrijf had Herkemij gemerkt dat Vion hier laag scoorde. De vele onderdelen van het bedrijf, al die verschillende slachterijen, waren eigen koninkrijkjes en er was weinig communicatie tussen inkoop en verkoop.

Vion heeft hier stappen gezet. In Nederland heeft het bedrijf verschillende locaties gesloten en de overige processen beter op elkaar aangesloten. Ook stuurt het bedrijf beter op slachtcapaciteit. Vernooij signaleert dat de slachtcapaciteit nu elke week vol is en merkt ook dat de inkoopplanning strakker is geregeld en meer aansluit bij interne processen. Vion stuurt op concepten door die op bepaalde dagen te produceren en sluit de aanvoer daarop aan. Zo zijn er dagen dat er veel beren worden geslacht, en andere dagen waarop het bedrijf

gelten en borgen aan laat voeren.

Maar die stappen zijn niet genoeg. Vooral in Duitsland zijn er nog veel onrendabele slachterijen en wordt veel vlees van de ene plaats naar de andere verslept. Daar heeft Vion zijn operaties nog niet zo ver kunnen stroomlijnen als in Nederland. In maart mocht het Financieele Dagblad de voorlopige cijfers van Vion inzien en wist toen te melden dat Vion marges van circa 1 procent haalt, waar concurrenten als Tönnies en Van Drie marges hebben tussen de 2,5 en 3 procent. „Tönnies heeft met vijf megafabrieken dezelfde omzet als Vion met vijftig”, stelt die krant. Het bedrijf moet dus verder reorganiseren en daarvoor heeft het geld nodig. De honderd miljoen van ABN Amro en de NIBC helpen daar goed bij. „Deze financiering geeft ons de financiële ruimte die we nodig hebben om de herstructurering volledig door te zetten”, laat een woordvoerder van Vion weten. Maar ze voegt eraan toe dat het bedrijf nog kijkt naar mogelijkheden om een derde financier aan te trekken, voor nog twintig of dertig miljoen extra. ■

 **Reageren?**  
w.vanguisen@pigbusiness.nl