

Britse vleestak in de etalage

# Vleesreus Vion doet stap terug

Tekst: Norbert van der Werff

Vion Food Group gaat zich in afgeslankte vorm richten op twee kernactiviteiten: varkens- en rundvlees in Nederland en Duitsland, en ingrediënten wereldwijd. De nieuwe strategie volgt op de tegenvallende winst over 2011. De omzet van Vion Food Group groeide van 2006 tot 2011 met bijna 2 miljard euro tot 9,5 miljard euro. De winst hield echter geen gelijke tred, ondanks diverse reorganisaties.

"Vijf jaar geleden waren de banken bereid de stekker eruit te trekken. Nu zie je trots in de vleessector, trots bij de universiteit en trots bij de overheid omdat de sector weer toekomst heeft." Dat zei Vion-bestuursvoorzitter Daan van Doorn in maart 2007 bij het aanvaarden van de ondernemersprijs van het Wageningen Universiteits Fonds (WUF). Hij kreeg de prijs omdat hij Vion tegen de stroom in groot gemaakt had, in een tijd dat de vleessector moeilijke tijden doormaakte. Weer vijf jaar later ziet de situatie er totaal anders uit. Vion is volop aan het herstructureren en onderdelen aan het afstoten. Wat niet is veranderd, is dat de vleessector het zwaar heeft. De marges in de branche zijn klein, vanwege de overcapaciteit en omdat retailers voedingsmiddelenfabrikanten de duimschroeven aandraaien. Daarmee samen hangt dat het moeilijk is gestegen kosten door te berekenen aan de klanten.

## Directiewisselingen

Daan van Doorn verliet Vion eind 2009 toen hij met de vut ging. Hij was op 1 juli 1983 in



dienst getreden als directeur van één van de voorgangers van Vion. Vele andere bestuurders hielden het niet zo lang vol bij Vion. "Ik wil langer dan één jaar blijven", zei Hans Roelofs in 2005 in een interview met vakblad Meat & Meal, nadat hij was aangesteld als de vijfde directeur in vijf jaar bij Vion en voorganger Dumeco. In die functie was ook hij echter binnen twaalf maanden verdwenen. De officiële reden daarvoor was dat Roelofs en Vion geen overeenstemming konden bereiken over een verdere samenwerking in de nieuwe organisatiestructuur. Zijn opvolger Bas Alblas als directeur van Vion Fresh Meat West, zoals de divisie toen heette, vertrok binnen twee jaar, eveneens vanwege structuurwijzigingen. De foodactiviteiten werd toen "sterker verbonden met de raad van bestuur", aldus Vion, en kwamen in handen van de COO's Ton Christiaanse en Peter Beckers. Er waren veel veranderingen in de structuur. Vion Food ontstond in 2003 door de fusie van Dumeco, Hendrix Meat Group en de Duitse bedrijven Moksel en NFZ. De naam van de holding Vion Food Group bestaat sinds

juli 2006. In dat jaar kwamen er drie divisies: Vion Fresh Meat, Vion Convenience en Vion Ingredients. Na de overname van Grampian kwam daar nog de divisie Vion UK bij. In 2009 werden het weer twee divisies: Food en Ingredients, met daarbinnen respectievelijk vier en vijf regionale divisies, om zo dicht mogelijk op de klant te opereren. De vele wijzigingen in bestuur en organisatie suggereren dat groeien een doel op zich was en dat een langetermijnvisie bij Vion ontbrak, dan wel voortdurend aangepast werd.

## Moeilijke marktomstandigheden

Daan van Doorn werd eind 2009 opgevolgd als CEO door Uwe Tillmann, toen COO van de divisies Fresh Meat en Convenience en

Promotie van Vion voor de Duitse Hackplus.

>>>

## Ontslagen ZLTO

De matige financiële prestaties leidden ook tot een reorganisatie bij de aandeelhouder ZLTO. Daar moeten uiterlijk begin volgend jaar zo'n 60 van de 183 voltijds arbeidsplaatsen worden geschrapt



Vion pakte op de Anuga in 2011 flink uit.

eerder bestuursvoorzitter van de Duitse vleesverwerker Moxsel. Ook hij kreeg te maken met moeilijke economische omstandigheden. Bij de presentatie van de jaarcijfers over 2011 bleek dat de omzet met 7 procent was gestegen naar 9,5 miljard euro, terwijl de nettowinst slechts 14 miljoen euro bedroeg. Reden voor de slechte resultaten was volgens Tillmann dat Vion in 2011 een hoge inkoopprijs betaald had voor varkens en runderen en die prijs onder de economische omstandigheden in de afzetmarkten onvoldoende had kunnen doorberekenen. Dat klonk als een echo van de verklaring van Vion bij de jaarcijfers van 2008, toen de nettowinst gedaald was van 126 miljoen euro naar 54 miljoen euro. Als voornaamste oorzaak werd toen de hogere inkoopprijs van grondstoffen genoemd. Die kon onvoldoende worden doorberekend door het grote aanbod van vlees op de wereldmarkt. In 2008 bedroeg de omzet 8,6 miljard en in 2011 was dat 9,5 miljard, maar kennelijk had die enorme groei niet geleid tot grote schaalvoordelen.

### Reorganisaties

Het antwoord van Vion op tegenvallende resultaten is kostenbeheersing en zo efficiënt mogelijk produceren. Dat is voor ieder voedingsmid-

### Stafdiensten

In dezelfde week dat bekendgemaakt werd dat Oerlemans Food en Vion UK in de etalage zijn gezet, kwam Vion met opnieuw een reorganisatie: ook de staforganisatie in Nederland wordt verkleind. De reorganisatie heeft betrekking op alle locaties en betreft personeel werkzaam in de administratie, kwaliteit, commercie en financiën. De reorganisatie heeft betrekking op 105 medewerkers, 40 van hen worden ontslagen. De overige 65 worden herplaatst of vloeien af via natuurlijk verloop. Zoals bij alle voorgaande reorganisaties was de achterliggende reden dat Vion de kosten voortdurend tegen het licht moet houden om zo efficiënt mogelijk te kunnen produceren.

delenbedrijf een voortdurend punt van aandacht, maar Vion stapelde reorganisatie op reorganisatie. Mei vorig jaar werd aangekondigd dat Vion Food Nederland Vion Doetinchem, waar bacon werd geproduceerd, en Ballering Export in Son ging sluiten. Daarbij verdwenen in totaal circa 170 vaste en 200 flexibele arbeidsplaatsen. In januari dit jaar volgde een nieuwe reorganisatie, waarbij 48 banen verdwenen. De biologische vleesactiviteiten (De Groene Weg) werden geconcentreerd bij Vion Enschede (biologisch rundvlees) en Vion Groenlo (biologisch varkensvlees). De financiële processen van de productielocaties werden ondergebracht in een centraal 'Shared Service Center'. Bovendien zou er één centrale back office voor alle klantcontacten komen. De logistieke activiteiten werden geconcentreerd op de locatie van Distrifresh Boxtel, terwijl Distrifresh Vaassen sloot. Na de slechte jaarcijfers over 2011 presenteerde Vion in juni het strategische plan 'Balancing the future' met als doel versneld efficiënter te gaan werken. Nieuwe ontslagrondes volgden. Vion Food Nederland ging de varkensvleesactiviteiten concentreren en de vestiging in Druten sluiten. Bij Vion Food Nederland werden 340 eigen medewerkers getroffen, bij Vion Food Duitsland kwam de werkgelegenheid van ruim 290 personeelsleden te vervallen. Van de 180 medewerkers in Druten konden er 72 worden herplaatst. Bovendien werd aangekondigd dat Vion UK onder de loep zou worden genomen en dat ook daar maatregelen zouden worden genomen.

De Raad van Commissarissen zag Tillmann echter niet als het juiste type leider om het strategische plan uit te voeren. Hij werd daarom begin september ontslagen. Zijn taken werden per direct overgenomen door Dirk Kloosterboer, vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van Vion Food Group en COO van Vion Ingredients.

### Stap terug

De zaak kwam daarna in stroomversnelling. In oktober besloot Vion de verlieslijdende

Schotse vestiging Hall's of Broxburn te sluiten en op 19 november werd de verkoop van heel Vion UK aangekondigd. Met de verkoop van Vion UK doet het concern een grote stap terug. De omzet van de Britse tak van Vion is circa 1,35 miljard euro, zo'n 14 procent van de totale omzet. Bij Vion UK werken zo'n 12.000 mensen op 38 locaties.

Vion was in de tweede helft van de jaren negentig enorm gegroeid in het Verenigd Koninkrijk door de aankoop van Key Country Foods en Tranfield en in 2008 werd Grampian Country Food Group ingelijfd. Daar werkten toen maar liefst 17.500 mensen. Vion had er alles aan gedaan de Britse vlees-tak efficiënter te laten produceren. Het concern had bijvoorbeeld flink geïnvesteerd om bij genoemde Schotse productielocatie Hall's of Broxburn de complexiteit en de inefficiënte lay-out van de fabriek te verbeteren. Ook was een leerlingstelsel ingevoerd en nieuw management aangesteld vanuit andere delen van het concern. Het mocht allemaal niet baten. In het Verenigd Koninkrijk is een aanzienlijke overcapaciteit in de vleesindustrie. Achteraf gezien was het een teken aan de wand dat Grampian destijds in financiële moeilijkheden verkeerde. Het is normaal gesproken al een moeizame en tijdrovende klus om acquisities te integreren, maar om bedrijfsonderdelen die niet goed renderen vlot te trekken in economisch zwaar weer, is helemaal een heidens karwei.

### Kernactiviteiten

Tegelijkertijd met de bekendmaking van de intentie Vion UK te verkopen, werd ook producent van diepvriesgroente en aardappelproducten Oerlemans Foods in de etalage gezet. Oerlemans Foods stelt vergeleken bij Vion UK niet veel voor, maar heeft nog altijd 750 medewerkers en een omzet van 135 miljoen euro. De voorgenomen verkoop van Oerlemans is echter ook tekenend. Het bedrijf maakt sinds september 2007 deel uit van



Een truck van Vion in het Verenigd Koninkrijk.



Zowel Hans Roelofs (directeur Vion West) als na hem Bas Alblas (directeur Vion Fresh Meat West) waren al weer snel vertrokken.

Vion. Toen wilde Vion groeien in convenience. Met een totaalpakket kon Vion de klanten in retail en foodservice optimaal bedienen. Nu wordt de producent van diepvriesgroente en aardappelproducten echter gezien als niet meer passend bij de kernactiviteiten. Vion heeft bekendgemaakt zich te richten op twee kernactiviteiten: Food in Nederland en Duitsland - waarmee de activiteiten met varkensvlees en rundvlees worden bedoeld - en Ingredients wereldwijd.

#### Innovatie

Vion Food Group deed de afgelopen jaren ook een flink aantal investeringen. Zo werd in 2010 de failliete runderslachterij Weyl in Enschede overgenomen. Er was ook een reeks acquisities ten behoeve van de ingrediëntendivisie. Zo werd de Duitse vetproducent Laro overgenomen, het Amerikaanse East-

man Gel en BAIC Protein uit Australië. Vion-bedrijf Rousselot ging een joint venture aan met het Japanse Jellice voor de verkoop en distributie van gelatine op de Japanse markt. Naast investeringen in bedrijven, zette Vion in op innovatieve producten met toegevoegde waarde, en dus een hogere marge. Dat geldt voor hoogwaardige ingrediënten die worden geleverd door de ingrediëntendivisie. Maar Vion als geheel is actief met innovaties. Zo maakt Vion deel uit van het Top Instituut Food & Nutrition. Vion introduceerde in het najaar van 2007 de vleesreep Power Runner, een vleessnack en een energiereep in één met probiotica en het aminozuur L-carnitine, dat een rol speelt bij de vetstofwisseling. In het voorjaar van 2008 lanceerde Vion Retail het concept Mer et Terre: één verpakking met vlees en vis in twee apart gesealde schalen. In Duitsland kwam in april 2011 Hackplus op



De montage van het logo van Vion. Inmiddels is het logo weer van verschillende productielocaties verdwenen.

de markt, een assortiment hybride vleesproducten van Vion, waarbij een deel van het gehakt vervangen is door tarwe-eiwit. In mei van dit jaar volgde de Nederlandse lijn met erwteneiwit. De producten bevatten vergeleken met reguliere gehaktproducten 30 procent minder vet en 30 procent minder zout. Vion wil doorgaan met het ontwikkelen van dergelijke producten zolang de consument daarom vraagt. ■

#### Vergaande gesprekken

Vion heeft samen met adviseurs van de banken Rabobank en Rothschild al vergaande gesprekken gevoerd met een aantal geïnteresseerde partijen over de verkoop van verschillende onderdelen. Dat heeft bestuursvoorzitter van Vion UK Peter Barr gezegd.



De gesloten bacon-fabriek van Vion in Doetinchem