

KAARTEN WESSANE

In 2003 ging oud-Philipsman Ad Veenhof naar Wessanen, om het ooit zo trotse voedingsconcern te redden. Zes jaar later resten de rokende puinhopen. Wat ging er mis? Een reconstructie.

Na ruim anderhalf decennium vol teurstellingen zit Wessanen aan de grond. De Amerikaanse dochters, goed voor 65 procent van de omzet, staan in de etalage. Met het grootste deel van de opbrengst moet de bank-schuld worden teruggebracht. Wat straks rest van het ooit zo trotse Nederlandse voedingsconcern is een bedrijfje met een omzet van een half miljard, zelfs nauwelijks interessant als overnamehap voor de grote spelers.

Op het hoofdkantoor van Wessanen aan de Utrechtse Beneluxbaan doen ze alsof er nog wel degelijk toekomstmuziek klinkt. "Momenteel formuleren wij met de Boston Consulting Group onze Europese groeistrategie", aldus hoofd *investor relations* Adriaan Robertson. "Die strategie presenteren wij hoogstwaarschijnlijk voor het einde van het jaar." Wessanen maakt op 28 oktober derdekwartalcijfers bekend, maar het is onwaarschijnlijk dat de nieuwe strategie dan al klaar is.

Ook zoeken de commissarissen naar een opvolger van bestuursvoorzitter Ad Veenhof, die in februari door de commissarissen op straat werd gezet. Interim-topman en ex-commissaris Frans Koffrie neemt de zaken tijdelijk waar. "Hij is benoemd voor één jaar, maar het is best mogelijk dat al eerder een opvolger aantreedt", aldus Robertson. Dat zal geen tussenpauze zijn die wordt belast met de huidige uitverkoop, benadrukt hij. "Wij zoeken iemand die de toekomststrategie vorm kan geven."

Een toekomststrategie voor Wessanen. Waar hebben we dat eerder gehoord? De afgelopen 16 jaar zwalkte het levensmiddelenconcern van de ene toe-

komstvisie naar de ander, zonder ooit te overtuigen. Daardoor is het bedrijf uiteindelijk op de knieën gedwongen. Wessanen als Nederlandse multinational met een miljardenomzet, tientallen miljoenen jaarwinst en vele duizenden werknemers behoort definitief tot het verleden. Daar kan geen toekomststrategie meer iets aan veranderen. Lang niet iedereen wilde praten, maar *FEM* wist op basis van anonimiteit toch een tiental betrokkenen te spreken om zo te komen tot een reconstructie.

GLORIETIJD

Wessanen mag dan allang geen icoon van het Nederlandse bedrijfsleven meer zijn zoals DAF, Fokker of ABN Amro vlak voor hun ondergang waren, ooit was dat anders. Het concern, in 1765 als handel in kanarie- en mosterdzaad opgezet door Adriaan Wessanen en Dirk Laan, groeide al in de negentiende eeuw uit tot een van de gevestigde namen in het Nederlandse bedrijfsleven.

In de eerste helft van de twintigste eeuw richtte de trots van de Zaanstreek zich steeds meer op de bewerking van grondstoffen voor de levensmiddelenindustrie en bestendigde zijn reputatie als voedingsgigant, met activiteiten tot ver buiten de grens.

De jaren zeventig en tachtig waren Wessanens gloriëtijd. Topman Gerrit van Driel verlegde het accent langzaam van bulk- naar consumentenartikelen als kaas en gezonde voeding, met veel hogere marges. In 1989 omschreef dit blad Wessanen zonder ironie als "een van de beste ondernemingen van Nederland" en Van Driel als "een van de meest invloedrijke en meest geraadpleegde figuren in Neder- ▶



Uiterst boven: Meelfabriek 'De Vliet' van Wessanen & Laan, rond 1870. Boven: derde generatie grondlegger Jan Laan (1803-1868).



Anno 1765: Wessanen in kanarie- en mosterdzaad.

HUIS N





Uiterst boven: De legendarische Wessanen-topman Gerrit van Driel (r) en zijn opvolger Peter Bakker Schut. Boven: Fabrieken en pakhuizen van Wessanen aan de Zaan, 1932.

VAN HET TROTSE WESSANEN REST NIETS, **DAT KAN EEN NIEUWE STRATEGIE NIET VERANDEREN**

landse ondernemerskringen."

Tot zover de oude doos. In 1993 fuseert Wessanen met drankproducent Bols. Het idee: als de twee middelgrote ondernemingen samen optrekken, kunnen ze internationaal een vuist maken. Maar BolsWessanen strandt op interne spanningen. De drankenmannen gaan niet samen met de zuinige kruideniers. In 1998 wordt Bols weer verkocht.

Daarna komt het eigenlijk nooit meer goed. Onder Mac Zondervan, die in 1995 bestuursvoorzitter wordt, grossiert Wessanen in loze beloftes en winstwaarschuwingen. Het levert hem de bijnaam Mac Zonderplan op. In zijn laatste jaren verkoopt hij bovendien een trits dochters, waardoor de omzet daalt van 4 miljard euro in 2001 tot 2,4 miljard in 2003.

Begin 2003 gooien de commissarissen Zonder van eindelijk op de keien. Als opvolger benoemen zij Ad Veenhof, die bij Philips naam heeft gemaakt als succesvolle maar extreem dominante manager. Veenhof presenteert zich in de eerste maanden als de redder van Wessanen. Maar al tijdens de presentatie van zijn strategie blijkt eind 2003 dat hij de lijn uit het verleden doorzet. Wessanen blijft hetzelfde doen, alleen nu goed. Zegt Veenhof.

Na zijn aantreden wordt ook de raad van commissarissen opgeschoond. Alleen Frans Koffrie (ex-Corporate Express) blijft zitten. De nieuwe toezichthouders komen in april 2005 onder leiding van Durk Jager, de ex-topman van Procter & Gamble.

Hoewel Veenhof het roer dus niet omgooit, pakt hij wel voortvarend de problemen aan. Zo stelt hij orde op zaken bij de kwakkelende Amerikaanse divisie Tree of Life, die handelt in gezondheidsvoeding. Ook zet hij het mes in de kosten door 1.400 banen te schrappen. "In de eerste vier jaar greep Veenhof goed in", oordeelt Koffrie.

Tot die ingrepen hoort ook het optuigen van financiële systemen, die moeten voorkomen dat er ooit nog bij dochterbedrijven wordt geromeld met de boeken. Dat is noodzakelijk na de ontdekking van de fraude bij Tree of Life in 2003. De kwestie kost bestuurders Koos Kramer en Rick Thorne de kop. "Dit had eerder gezien moeten worden", zegt Veenhof onverbiddelijk in *De Telegraaf*.

Langzaam keert het vertrouwen van beleg-

gers terug. De koers stijgt van 5 tot ruim 14 euro in de herfst van 2005. Maar het feest is van korte duur. Al snel blijkt Veenhof zijn groeibelofes niet waar te maken. Pogingen om via overnames de Europese divisie te versterken, mislukken. Zo wordt diervoedingbedrijf Nutrition & Santé eind 2005 voor Wessanens neus weggekaapt door de private-equitytak van ABN Amro. De prijs, 220 miljoen euro, is te hoog.

FEM neemt Veenhof eind 2005 voor het eerst op in zijn jaarlijkse lijst *Vallende Topmannen*, die voorspelt welke tien topbestuurders de volgende kerst niet zullen halen. In 2006 gaat het echt knellen. Veenhof kampt met een leegloop in de top. In het voorjaar vertrekt *chief financial officer* Doede Vierstra naar Nuon en de Amerikaanse bestuurder Alec Covington naar concurrent Nash Finch. Ook strategisch zijn er opmerkelijke wijzigingen. Hoewel Veenhof zijn private-labeldochter jarenlang als integraal onderdeel van zijn strategie presenteert, verkoopt hij deze bedrijven plots. Opeens heet het dat de uitbouw ervan teveel tijd en geld kost.

EERSTE SCHEUREN

Gelukkig zijn er ook lichtpuntjes. Zo boekt drankdochter American Beverage Corporation (ABC), dat onder het merk Daily's cocktailmixen verkoopt, daverende successen. De dynamische, typisch Amerikaanse directeur Tony Battaglia lijkt het nieuwe elan te brengen dat Veenhof zo graag ziet. De omzet van ABC explodeert in 2006 met 26 procent. Zowel in het jaarverslag als tijdens de aandeelhoudersvergadering wordt er nadrukkelijk op de successen bij ABC gewezen.

Lichtpuntjes of niet, in 2006 worden de eerste scheuren in Veenhofs strategie zichtbaar. In de zomer van 2006 gaat de koers opnieuw onderuit tot 10 euro, hoewel de stemming op de beurs goed is. Geen wonder dat FEM Veenhof eind dat jaar opnieuw opneemt in de lijst *Vallende Topmannen*.

In het interview met dit blad erkende Veenhof vorige maand dat hij zich in 2006 zorgen maakte over het uitblijvende succes. Maar hij blijkt taai dan gedacht. Veenhof meent dat hij in 2007 de weg omhoog weer vindt. Op het eerste gezicht geven de cijfers hem gelijk. Dat jaar boekt Wessanen een redelijke nettowinst van 57,5 miljoen euro op een omzet van 1,6 miljard. Die winst wordt wel opgefleurd door eenmalige baten, bijvoorbeeld uit de verkoop van gebouwen, die weer worden teruggehuurd.

Intern blijven de spanningen groeien. In 2007



SCHULD EN SCHULDIGEN

Nettoschuld Wessanen explodeert in 2008 van 143 tot

215 miljoen euro

Uiterst links: Wessanen-topman Mac Zondervan in 1998.
Midden: Zonnatura- thee van Wessanen.
Onder: Zondervans opvolger Ad Veenhof, de 'redder van Wessanen', in 2006.



trekt Veenhof veel verantwoordelijkheid naar zich toe. Als financieel bestuurder Han Wagter ziek wordt, neemt Veenhof maandenlang zijn functie waar. Na het vertrek van Frank Mink en Henk Spoon als directeuren van Wessanen Nederland bezet Veenhof ook deze post. Eind 2007 neemt hij ten slotte de verantwoordelijkheden voor de Europese divisie over van bestuurder Niels Onkenhout, die daardoor zijn baan verliest. De commissarissen omschrijven de machtsconcentratie later als een van de verschijningsvormen van Veenhofs dominantie, die medebestuurders en -werkers nauwelijks ruimte laat. Maar de toezichthouders grijpen maar niet in.

Ook mislukken nieuwe pogingen tot aansprekende overnames. Opnieuw kijkt Wessanen naar Nutrition & Santé, zonder resultaat. En begin 2007 wil het Patak, de maker van Indiase specialiteiten, inlijven. Maar die gaat voor zo'n 105 miljoen pond naar concurrent Associated British Food.

Toch zet de daling van de aandelenkoers in 2007 niet door. Dat is mede te danken aan het hoge dividend dat Veenhof uitkeert. Ook stut Wessanen de koers door voor 50 miljoen euro eigen aandelen in te kopen. In de derde plaats trekt het aandeel speculanten die verwachten dat het concern meer dochters gaat verkopen, en de opbrengst zal uitkeren. Door de redelijke resultaten over 2007, de stabiliserende koers en Veenhofs herbenoeming in april, lijkt de rust teruggekeerd. Eind 2007 staat Veenhof dan

ook niet meer op de lijst *Vallende Topmannen*.

In 2008 steken de zorgen echter weer de kop op. Hoewel Veenhof blijft beweren dat het goed gaat, ebt het vertrouwen weg. De koers gaat snoeihard onderuit, tot een dieptepunt van 2,41 euro. Het aandeel daalt veel sneller dan de Midkap-index, waarvan het voedingsconcern deel uitmaakt. De nettoschuld, tussen 2004 en 2007 al opgelopen van 97 tot 142 miljoen, explodeert. Eind 2008 bedraagt de schuld 215 miljoen. Desondanks wil Veenhof opnieuw een flink dividend uitkeren. Dat heeft hij aandeelhouders in maart 2008 nog in het televisieprogramma *Business Class* van Harry Mens beloofd.

Eind 2008 is Veenhof weer terug in de lijst *Vallende Topmannen*. En dit keer is voor president-commissaris Jager en zijn collega's de grens daadwerkelijk bereikt. In februari zetten zij Veenhof op straat. In een brief aan de aandeelhouders spreken zij van 'tegenvallende resultaten over een lange periode'. In de tweede helft van 2008 zouden de druppels zijn gevallen waardoor de emmer overliep.

Interim-topman Koffrie snapt het wijdverbreide onbegrip over het trage optreden van de toezichthouders niet. "Van gebrek aan besluitvaardigheid



UP & DOWN

6 jaar Veenhof bij Wessanen

Koers in euro





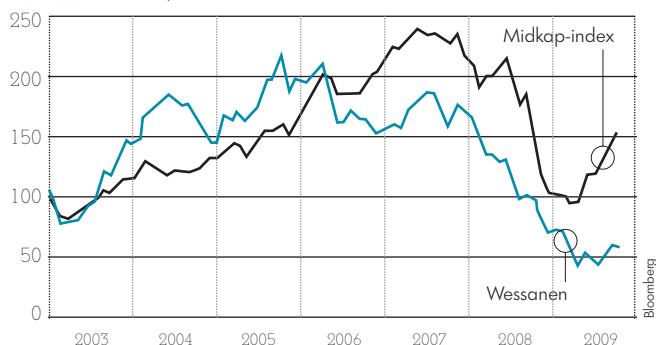
Interim-topman Frans Koffrie presenteert binnenkort een waarschijnlijk weinig indrukwekkende toekomststrategie.

is geen sprake. Pas de laatste anderhalf jaar zijn er meningsverschillen ontstaan. Toen de commissarissen voldoende informatie hadden verzameld, is er ingegrepen. Hooguit kun je zeggen dat wij het een half jaar eerder hadden kunnen doen."

Het opruimen van de puinhoop blijkt niet zo eenvoudig als de commissarissen begin dit jaar ongetwijfeld hadden gehoopt. Veenhofs vertrek is uitgemond in een ordinaire straatruzie. Hoogstwaarschijnlijk komt de zaak in de komende maanden voor de rechter. Voor de toekomst van Wessanen is echter veel vervelender dat een uitweg uit de misère is afgesloten. Aanvankelijk dachten interim-topman Koffrie en zijn commissarissen de Amerikaanse drankdochter ABC, die in het verleden zo indrukwekkend groeide, voor een mooie prijs te verkopen. Met de opbrengst hadden zij de hete adem van kredietverschaffers Rabobank, Fortis, ING en BNP Paribas nog even uit de nek kunnen houden.



Sinds 2006 doet Wessanen het slechter dan de Midkap
Geïndexeerd op 100



Maar ondanks alle waarborgen tegen fraude die Veenhof instelde, bleek dit voorjaar ook bij ABC te zijn geknoeid. "Het betreft een heel systematische, gecoördineerde rapportagefraude vanuit de top van de dochter, waarbij meerdere mensen betrokken waren", aldus hoofd investor relations Robertson. "Ik heb nog nooit zoiets meegemaakt."

Door de fraude bij ABC is het kaartenhuis Wessanen uiteindelijk ingestort. "De impact van ABC is significant geweest", aldus Robertson. "Het bedrijf is goed voor een omzet van 150 miljoen dollar. Aanvankelijk dachten wij dat het een goede winst boekte. Maar na de constatering van de fraude bleek ABC break-even te draaien."

Dat had volgens Robertson, die eveneens leiding geeft aan de afdeling *treasury* en dus goed zicht heeft op de financiering van Wessanen, niet alleen tot gevolg dat ABC niet snel en tegen een goede prijs kan worden verkocht. Ook zette de tegenvallende resultaten bij ABC de schuldratio van Wessanen onder druk.

Wessanen moet aan een bepaalde verhouding tussen nettoschuld en bedrijfsresultaat (ebitda) voldoen om aanspraak te houden op zijn bankleningen. "Na de tegenvallende eerstekwartaalcijfers waren wij al in gesprek met de financiers over onze bankconvenanten. Door ABC nam de behoefte om die afspraken aan te passen toe." Dat leidde tot een duurder covenant, waardoor de financieringskosten dit jaar al 5 miljoen hoger uitvallen.

Als deel van de nieuwe financiering heeft Wessanen inmiddels ook zijn overige Amerikaanse bedrijfsonderdelen Tree of Life, Liberty Richter en Panos in de etalage moeten zetten. Wessanen verwacht dat de verkoop "voor eind dit jaar" rond is. Van de opbrengst moet het concern direct 150 miljoen naar de banken doorschuiven. Onlangs schatten vier analisten die opbrengst, inclusief ABC, tegenover Dow Jones op zo'n 180 miljoen euro. Er zal dus niet veel voor Wessanen overblijven.

Het is dus de vraag met welke toekomstvisie Koffrie en de plannenmakers van BCG binnenkort komen. Ongetwijfeld zullen zij opnieuw, geheel in Wessanen-stijl, vergezichten met een hoopgevende toekomst schetsen. Maar dat daar nog iemand van onder de indruk raakt, is onwaarschijnlijk.

Als Wessanen zoals verwacht uiteindelijk ook zijn Europese diepvriesdochters, bekend van het snackmerk Beckers, afstoot, rest een bedrijf dat met de handel in en exploitatie van gezondheidsvoeding zo'n 500 miljoen euro omzet. Voor grote spelers als Unilever, Nestlé of Danone is zo'n club met wat aardige merkjes als Zonnatura en handelsactiviteiten in een nichemarkt niet interessant als overnamehap. Zij willen juist van kleine merken en niches af. Interesse van private-equityhuizen is evenmin te verwachten. Los van het feit dat zij zelf niet zo makkelijk meer aan geld kunnen komen, valt er bij het uitgebeende Wessanen weinig meer te halen.

[MATHJUS.SMIT@REEDBUSINESS.NL]

Foto's: ANP/Collectie A.F. Neuhaus/HH/Spamestad Photo

WESSANEN · pagina 22

OOK JAGER C.S. FAALDE

Zestien jaar mismanagement heeft voedingsconcern Wessanen op de knieën gedwongen. Interim-topman en ex-commissaris Frans Koffrie moet nu de grootste dochters verkopen, om de banken terug te betalen. Wat straks rest, is een schim van het ooit zo trotse voedingsconcern.

Who is to blame? Vooral natuurlijk de bestuurders die onder leiding van Ad Veenhof weliswaar eerst orde op zaken stelden, maar later geen keuzes maakten. Als Wessanen eerder dochters tegen een goede prijs had verkocht en met de opbrengst de resterende activiteiten had versterkt, was het nu gezond geweest.

Maar de commissarissen onder leiding van Durk Jager (ex-P&G) valt de ondergang ook te verwijten. Al in 2006 werd duidelijk dat Wessanen op een doodlopende weg zat. Zij grepen echter niet in. Mogelijk miste Jager met zijn ervaring in het Amerikaanse bedrijfsleven dat de dominante Veenhof niet paste in een Nederlandse bestuurskamer. Misschien miste hij signalen in de Nederlandse wandelgangen omdat hij in de VS woont. Of wellicht heeft zijn ervaring met kritische commissarissen bij P&G, waar hij in 2000 moest opstappen, geleid tot een te soepele houding ten opzichte van Veenhof. Eén ding is duidelijk: het zou goed zijn als ook de rol van de toezichhouders wordt beoordeeld bij de komende rechtszaak rond Veenhofs vertreksom.

[MATHJUS.SMIT@REEDBUSINESS.NL]

Wessanen-
commissaris
Durk Jager



Jean-Pierre Jans

BUITENLAND



**ECONOMIST,
3 OKTOBER**



**WIRTSCHAFTS
WOCHE,
5 OKTOBER**

WWW.FEM.NL



Nooit meer normaal

De beurzen hebben zich hersteld en het IMF voorspelt voor volgend jaar weer een prettige groei van de wereldeconomie, maar het 'normale' niveau van economische activiteit komt niet meer terug. Dat is de strekking van het omslagartikel van *The Economist*. Zelfs in het meest optimistische scenario blijft het oude welvaartsniveau buiten bereik. In het meest negatieve scenario is de economische groei voortaan bovendien lager dan vóór de crisis. Om dat laatste te voorkomen zijn een aantal acties onontbeerlijk. De vraag moet terugkomen, niet alleen van overheden, maar vooral van spaarzieke naties als Duitsland. Daarnaast dienen arbeidskrachten te worden overgeheveld van krimpnde bedrijfstakken naar groeibranches. En ten slotte moeten innovatie en handel worden gestimuleerd, *the ultimate engines of growth*.

Waar blijft KT?

De verkiezingen in Duitsland zijn achter de rug en de grote vraag is op welk departement Karl Theodor von und zu Guttenberg, de ambitieuze dertiger uit Beieren, gaat opduiken. De minister van economische zaken uit de door de kiezers terzijde geschoven centrumlinkse coalitie wordt door *WirtschaftsWoche* deze week ronkend omschreven als de 'Allzweckwaffe' van de Beierse christendemocraten, de Christlich Soziale Union. 'KT', die als een van de weinigen in het Duitse kabinet vraagtekens durfde te plaatsen bij de reddingsactie voor Opel, zou nog een rondje op economische zaken kunnen meedraaien, maar is ook inzetbaar op defensie of financiën. Maar dat de met een blonde nakomelinge van Bismarck getrouwde *Freiherr* terugkeert, staat voor iedereen als een paal boven water.

AOW

De vraag of de pensioenge-rechtigde leeftijd omhoog moet naar 67 jaar houdt ook op de website de gemoederen bezig.

Joost: "Ik geloof er niks van dat dit kabinet doorpakt. Het overleg gaat gewoon door, op een andere plek, en onder een andere vlag."

Jan Bergsma: "Uitstekend idee om tot 67 jaar door te werken. De lasten moeten eerlijk over de generaties verdeeld worden."

Gerard: "Met 65 jaar zijn de meeste arbeiders kapot, vooral door een veelal asociale behandeling door de baas."

Kees van der Hof: "Ja, de AOW-leeftijd moet omhoog, maar erken wel dat werkgevers (nog) steeds niet zitten te wachten op oudere werknemers."



NIETS LEKKERS VAN BECKERS

Uit het drama bij snackdochter Beckers blijkt dat de verhoudingen in de top van voedingsconcern Wessanen al jarenlang waren verziekt.

Voor het einde van het jaar presenteert interim-topman Frans Koffrie zijn toekomststrategie voor Wessanen. Dit voorjaar maakte het kwakkelende voedingsconcern al bekend zijn Amerikaanse divisie te moeten afstoten om de bankschuld terug te brengen. Van het trotse miljardenconcern van weleer rest straks dus een Europees bedrijfje in gezonde voeding en snacks, met zo'n 700 miljoen euro aan omzet.

Maar naar het zich laat aanzien gaat

ook 'Europa' deels in de ramsj. De snackdochteren passen niet bij Wessanen. "Gezonde voeding en snacks hebben weinig met elkaar gemeen", erkent directeur *investor relations* Adriaan Robertson van het voedingsconcern. Bovendien is de snacktak, zoals blijkt uit onderzoek van *FEM*, al jarenlang een bron van teleurstellingen.

Wessanen bezit sinds begin jaren negentig enkele Nederlandse snackbedrijven, waarvan Beckers de bekendste is. Iedere Nederlander kent de reclameleus 'Lekkers

van Beckers'. In 2000 wil toenmalig topman Mac Zondervan Wessanen omvormen tot een concern dat zich richt op gezonde en premiumvoeding. Een trits belangen wordt verkocht. Tot ieders verbazing houdt Wessanen vast aan snacks, die voor geen meter in de nieuwe koers passen. Sterker nog: Wessanen koopt in 2000 en 2003 de Duitse snackbedrijven Karl Kemper, Luckhardt en Vegeta om Beckers meer kritische massa te geven. De snackdivisie boekt in 2003 een omzet van 168 miljoen euro.



De klassieke snacks van Wessanen-dochter Beckers leden onder de mislukte introductie van exotische nichehapjes, zoals de Italiaanse Delicatezzas.



Als blijkt dat Zondervan zijn beloftes niet inlost, wordt hij in 2003 op de keien gegooid. Zijn opvolger Ad Veenhof ruimt de puinhopen op. Maar strategisch blijft Veenhof dezelfde weg bewandelen. Ook de snackdochter blijft binnenboord.

Veenhof heeft plannen met Beckers. Hij wil de maker van simpele kroketten, frikadellen, worstenbroodjes en loempia's transformeren tot producent van avontuurlijke en exotische snacks als wraps, tapas en dimsum. 'Als een soort Marco Polo reist Beckers de wereld af, op zoek naar hapjes die horen bij de lokale tradities en gewoontes', aldus de introductie van Beckers' World Snacks.

De eerste grote stap is in 2005 de overname van de Italiaanse hapjesmaker Righi. Beckers moet de producten van Righi in haar assortiment opnemen. En dus worden eind dat jaar met veel bombarie 'Italiaanse Delicatezzas' geïntroduceerd. Beckers organiseert een race tussen twee teams in Piaggio-wagentjes die de lekkerernij van Italië naar Nederland brengen. Dankzij het bestaan van gesponsorde televisie is de race dagelijks op SBS6 te volgen.

Ook wordt er driftig gereorganiseerd. Zo wordt Beckers in oktober 2005 samengevoegd met Boas/Zonnatura tot Wessanen Nederland. Opmerkelijk genoeg zet Wessanen de recent opgebouwde snackdochter in Duitsland in de etalage. Volgens een ingewijde is het onderdeel "structureel verlieslatend". Kopers dienen zich niet aan.

MEER HINDER

Beckers blijkt meer hinder dan voordeel te ondervinden van Veenhofs strategie. De dochter, die sinds voorjaar 2005 wordt geleid door Frank Mink, krijgt te maken met een hevige concurrentie op de Nederlandse snackmarkt. De aandacht voor de internationale nicheproducten leidt af van de kernactiviteiten. Bovendien slokken de World Snacks een flink deel van het beperkte marketingbudget op. Daardoor verliest Beckers marktaandeel aan concurrenten als Mora, Ad van Geloven, Cold Food, Buitenhuis en Habek.

In augustus 2006 moet Veenhof erkennen dat Beckers beroerd draait. Hij wijt de omzetval aan de verminderde trek van Nederlanders in kroketten en frikadellen. Maar concurrenten verklaren hem in de media voor gek. Volgens hen zijn Nederlanders de kroket en frikadel helemaal niet beu.

De omzetval van de klassiekers wordt bovendien niet opgevangen door de World Snacks. De introductie van Delicatezzas

HET IS NOG DE VRAAG OF WESSANEN ZIJN KWAKKELENDE SNACKDOCHTERS WEL KWIJT KAN

wordt "een volkomen mislukking", aldus een ingewijde. Het leidt binnen Wessanen tot gespannen verhoudingen tussen topman Veenhof en Niels Onkenhout, verantwoordelijk voor de Europese activiteiten. Ook raken de verhoudingen tussen Veenhof en snackdirecteur Mink verstoord. Eind 2006 vertrekt de laatste. "Ik ben vertrokken vanwege een strategisch meningsverschil over de toekomst van het Beckers-merk", verklaart Mink.

Interim-directeur Henk Spoon neemt het roer van Wessanen Nederland over. Hij moet een opmerkelijke ommezwaai maken. In 2007 besluit Veenhof de snackdochter te combineren met de bij Beckers als minderwaardig beschouwde concurrent Habek uit Deurne. In ruil voor de inbreng van Habek krijgt Rabo Capital een belang van 40 procent in de nieuwe joint venture, die Favory wordt gedoopt. Dankzij de combinatie kan Beckers zijn snackfabriek in Tilburg sluiten en kosten besparen.

Favory blijkt echter, in de woorden van een betrokkene, "een gedrocht". Vlak na de fusie blijkt 'aanwinst Habek' hamburgers te hebben geleverd die 34 Belgische scouts doodziek hebben gemaakt. In België verdwijnen Habek-snacks uit de schappen. Geen goed begin. De overheveling van de productie uit Tilburg naar Deurne loopt evenmin op rolletjes.

In oktober 2007 vertrekt interim-directeur Spoon voortijdig bij Wessanen Nederland/Beckers. Ook

VETTE FUSIES

Maart '06: Ad van Geloven koopt Mora.
Juni '07: NPM Capital combineert Buitenhuis en Cold Food (Kwekkeboom & Van Dobben) tot Royaan, neemt 49 procent.
Juli '07: Wessanen en Rabo Capital voegen Beckers en Habek samen tot Favory.
Juli '08: Lion Capital koopt Ad van Geloven/Mora van Egeria.
Mei '09: NPM neemt 94 procent in Royaan.

bestuurder 'Europa' Onkenhout houdt het voor gezien. Volgens goed ingelichte bronnen kunnen zij niet meer door een deur met Veenhof. De Wessanen-topman neemt de functies van Onkenhout en Spoon over. Ook wordt hij commissaris bij Favory.

Intussen stapelt de ellende bij Favory zich op. In 2008 heeft vooral de fabriek in Deurne te kampen met operationele problemen. De directie wordt vervangen. Ook financieel blijkt Favory een drama. Het bedrijf voldoet in 2008 niet aan zijn aflossingsverplichtingen, en moet met de bank onderhandelen over een herfinanciering. De verhoudingen tussen aandeelhouders Wessanen en Rabo Capital komt onder druk te staan. "Wij zijn niet ontevreden over ons belang in Favory, maar meer kan ik er niet over zeggen", aldus Rabo-directeur Derek de Broekert.

Na Veenhofs ontslag in februari heeft Wessanen de zoveelste reorganisatie van de snackdochter ingezet. Volgens een ingewijde zou de huidige samenvoeging van de hoofdkantoren van Beckers in Nederland en België de opmaat tot een verkoop zijn. Ook zou snackdochter Beckers Duitsland, inmiddels teruggedoopt tot Karl Kemper, weer in de etalage staan. Mogelijk maakt Wessanen komende woensdag bij de presentatie van de derdekwartaalcijfers al iets over de verkoopplannen bekend.

Het is gezien alle problemen echter de vraag of er zich wel kopers aandienen. Volgens hoofd investor relations Robertson is de herfinanciering van Favory inmiddels rond. Ook zouden de operationele problemen deels zijn opgelost. Maar echt overtuigend klinkt hij niet. "Of we ons nog zorgen maken over Favory? Zorgen is overdreven, maar het kan altijd beter." Een ding is zeker. Het voortslappende snackdrama toont aan dat de verhoudingen in de top van Wessanen al jaren geleden verziekt waren. Die constatering logenstrafte de suggestie van de commissarissen, dat de onvrede over ex-topman Veenhof zich pas het laatste anderhalf jaar openbaarde.

[MATHIJS.SMIT@REEDBUSINESS.NL]