



*Wienholts executive management is uw partner bij uitstek, die uw bedrijf ondersteunt met professionele, doorgewinterde ervaring voor veranderingen, integraties en transformaties.*

“Het begon in 2018 met een opdracht om onze ERP-implementatie naar een volgende fase te leiden en daarmee het ERP-denken door de gehele organisatie te integreren, maar al snel deed Theo veel meer.” Zo blikt Klaas Hokse, algemeen directeur, enthousiast terug op Theo zijn start bij Rouveen Kaasspecialiteiten. “De klik was er meteen en toen hij eenmaal aan de slag was merkten we dat hij geen typische interimmanager is. Hij is zeer mensgericht en uitermate betrokken bij alle lagen van de organisatie. Bovendien ging hij zelf met de poten in de klei staan om ons vervolgens het afdelingsoverschrijdend denken bij te brengen. Theo bracht de inspirerende blik van een externe, met het fanatisme en de betrokkenheid van een interne collega en dat is zeer waardevol gebleken.”

#### Verder als operationeel directeur

Het was voor Rouveen Kaasspecialiteiten dan ook een logische stap om Theo te vragen de positie van operationeel directeur te vervullen toen de noodzaak hiertoe in 2020 ontstond. In die rol bleek hij zo niet nog waardevoller te zijn voor Rouveen Kaasspecialiteiten. “Met zijn unieke combinatie van enerzijds het mensenmens dat goed kan luisteren en anderzijds een zeer gedisciplineerd persoon die niet bang is om keuzes te maken, heeft hij het silo-denken binnen onze organisatie aan banden weten te leggen”, vervolgt Klaas. “Om dit te bereiken heeft hij bovenal structuur gebracht. Dit deed hij door afdelingen anders in te richten, overlegstructuren aan te brengen, verantwoordelijkheden op de juiste plekken neer te leggen en leidinggevenden te stimuleren om op eenduidige wijze hun team aan te sturen, zonder hierin hun persoonlijk leiderschap te verliezen. Hij gaf ze bovendien vertrouwen én zelfvertrouwen. Het was een klus waar Theo de perfecte man voor was.”

#### Supply chain als kloppend hart

Een bedrijf als Rouveen Kaasspecialiteiten, dat de nummer 1 in kaasspecialiteiten wereldwijd is en dat ook wil blijven, heeft de afgelopen jaren voor enorme uitdagingen gestaan. Dit vraagt om innovatie, vakmanschap en flexibiliteit over de gehele supply chain. Die eerste twee kunnen ze al jaren op vertrouwen, maar het bedrijf was op diverse onderdelen niet voldoende wendbaar. Het proces over de gehele linie was er

*“Theo is een atypische denker; die heb je nodig in een groeiende organisatie.”*

- Klaas Hokse, alg. directeur Rouveen Kaasspecialiteiten

niet op ingericht om de toenemende vraag en diversiteit aan producten tijdig bij de klant te krijgen. “Door het volledige proces anders in te richten – met supply chain als kloppend hart – heeft Theo er in no-time voor gezorgd dat producten veel efficiënter door onze productie stroomden en we klaar waren voor de volgende stap. En dat was nodig ook, want in coronatijd verdubbelde de vraag naar kaasspecialiteiten, maar waren we inmiddels prima in staat om daarin te voorzien, besluit Klaas.

SINDS 1905



#### Afspraak is afspraak

Ook Arjan Hoekman, chef pakhuis en verpakken, kijkt met enthousiasme terug op de tijd dat Theo bij Rouveen Kaasspecialiteiten de operatie op orde bracht. “We zijn



uiterst creatief als het op kaasmaken aankomt, maar hadden de ad hoc orderstroom niet onder controle. Dat dit moest veranderen was evident, want het gebeurde regelmatig dat orders te laat werden uitgeleverd. Je kunt je voorstellen dat dit de nodige stress veroorzaakte. Met de komst van Theo veranderde dit snel, omdat hij ons op alle fronten faciliteerde. Allereerst door zijn motto: afspraak is afspraak. Als we een keuze maken, dan houden we ons daaraan. De functie-inhoud van diverse collega's veranderde en ze kregen de benodigde training en coaching, waardoor mensen weer in hun kracht kwamen te staan. Kpi's werden opgesteld en best practices gedefinieerd, wat maakt dat iedereen veel beter weet wat er verwacht wordt. In de dagelijkse overleggen gingen we evalueren, maar vooral ook vooruitkijken. Hierdoor zijn alle afdelingen beter geïnformeerd en kunnen we tegenwoordig goed anticiperen op bestellingen en voorraadbeheer. De structuur van onze productieorganisatie staat nu als een huis. We hebben afgelopen jaar geen order meer te laat uitgeleverd, terwijl we een derde meer productie draaien met minder mensen, die ook nog eens aanzienlijk minder stress ervaren dan voorheen."

### **Afdelings- en bedrijfsoverschrijdend denken**

Arjan geeft aan dat hij persoonlijk dankbaar is dat Theo er is geweest. "Hij is enorm toegankelijk en gedreven; echt een inspiratie. Theo heeft mij, alsook andere leidinggevenden in de organisatie, duidelijkheid verschaft over onze verantwoordelijkheden en verbinding gestimuleerd. Daardoor kregen we persoonlijk en onderling vertrouwen, wat ons stabiliteit en rust bracht. Hij coachte ons op de werkvloer; stond letterlijk en figuurlijk achter ons, waardoor

*"Theo heeft me geholpen meer structuur aan te brengen, waardoor ik veel minder stress ervaar."*

Arjan Hoekman, chef pakhuis en verpakken  
Rouveen Kaasspecialiteiten

we ons het afdelings- en bedrijfsoverschrijdend denken eigen konden maken en steeds beter werden in onze rol."

### **Harder lopen is niet altijd de oplossing**

Bert Pepping kwam in januari 2020 als HR manager bij Rouveen Kaasspecialiteiten in dienst. Daar vond hij namelijk de gewenste organisatie die groot genoeg was om professioneel te zijn en klein genoeg om iedereen te kennen. Hij blikt terug op hoe hij het bedrijf op dat moment aantrof. "Ik kwam in een organisatie met vooral loyale en hardwerkende mensen uit de directe omgeving. Het voordeel is dat er een eenduidige cultuur heerst en iedereen elkaar verstaat. Er schuilt echter ook een gevaar in; dat het lastig is om bekenden op hun verantwoordelijkheden te wijzen. Maar Theo had, in de twee jaar dat hij hier al rondliep, een veel functionelere benadering in gang gezet, waardoor men elkaar ondertussen wel op professionele wijze aansprak. Bovendien had hij ze het inzicht gegeven dat harder lopen niet altijd de oplossing is."

### **Afwijken van de gebaande paden**

Bert was mede verantwoordelijk voor de keuze om Theo operationeel directeur te maken. "Van meet af aan heb ik veel met Theo opgetrokken en hem ervaren als een deskundige professional die zaken abstract benadert zonder oog voor de mens te verliezen. Hij heeft mij, maar ook anderen, regelmatig een spiegel voorgehouden en ons geleerd dat je zo nu en dan moet afwijken van de gebaande paden en alternatieve methodes kunt kiezen. Dit heeft diverse collega's positief verrast, waardoor hun zelfvertrouwen een enorme boost heeft gekregen. Ik weet zeker dat velen van hen niet hadden gedacht dat ze dit in zich hadden. Uiteraard hadden we ook flinke discussies en ging het er verbaal weleens fors aan toe. Theo kan hierin erg confronterend zijn, maar blijft wel altijd respectvol; continu gericht op de taak, nooit op de man!"





### Geen typische interimmer

Bert heeft tijdens zijn rijke carrière met verschillende interimmers gewerkt, maar ziet Theo niet als een dergelijke passant. “Het is een ontzettend fijne vent om mee samen te werken, die bovenal gericht is op verbinding en continuïteit. Hij is inhoudelijk zeer deskundig en weet zijn mensgerichtheid perfect te combineren met professionaliteit. Hierdoor is hij erin geslaagd onze processen te optimaliseren én de mensen hierin mee te krijgen. Zijn taak is volbracht en inmiddels heeft hij bewust het stokje overgedragen aan onze nieuwe operationeel directeur. Ook hier ging hij uiterst respectvol mee om door direct het kantoor leeg te ruimen voor zijn vervanger en zich tijdens de overgangsfase gediensig op te stellen. Ook dat is Theo!”

### 20% meer uit je mensen halen

Al vrij vroeg in het veranderingsproces zag Theo in dat hij het leidinggevende team prima kon coachen op de interne processen, maar dat er wel extra ondersteuning nodig was

*“Een cultuurverandering bereik je alleen maar door de mensen mee te nemen op de reis die je samen voor ogen hebt. Die methode beheerst Theo uitstekend.”*

Jan Berkelmans, Coach Ondernemersacademie

voor de externe ontwikkeling van hun leiderschapskwaliteiten. Gezien zijn persoonlijke positieve ervaringen met de Ondernemersacademie, introduceerde hij dit instituut bij Rouveen Kaasspecialiteiten, waar Jan Berkelmans tot op de dag van vandaag één van de coaches is. “Theo is sterk in strategisch denken en weet snel en adequaat te achterhalen waar de pijnpunten in een organisatie liggen en dan met name op het gebied van supply chain. Maar hij wist ook dat

*“Theo is een echte teamspeler die onvermoeibaar blijft evalueren en innoveren op het gebied van operationeel management.”*

Bert Pepping, HR manager Rouveen Kaasspecialiteiten

hij, voor een optimale leiderschaps-ontwikkeling van de 37 teamleiders, managers en directeuren, externe ondersteuning moest invoeren. Ik durf gerust te stellen dat – dankzij de combinatie van onze counseling met de interne coaching van Theo – Rouveen Kaasspecialiteiten inmiddels zo’n 20% meer uit haar mensen haalt. Puur omdat ze nu slimmer en efficiënter werken. Groei betekent dus niet alleen investeren in gebouwen en machines, maar vooral ook in mensen.”

### Toegankelijke organisatiecoach

Jan heeft in zijn carrière als directeur, ondernemer en coach al veel leiders ontmoet en ziet in Theo een zeer toegankelijke organisatiecoach die veel toegevoegde waarde kan bieden aan uiteenlopende MKB-bedrijven. “Ik benoem bewust het MKB, omdat ik denk dat Theo, ondanks zijn internationale ervaring, daar toch het beste past. Ten eerste omdat hij dan in staat is om de gehele organisatie te overzien en daar ook impact op kan uitoefenen. Maar ook omdat hij als mens past bij de ondernemersgeest en no-nonsense sfeer die bij de bedrijven in deze orde van grootte vaak heerst. Zijn praktische benadering en laagdrempelige manier van communiceren sluiten hier uitstekend bij aan. De resultaten die hij heeft geboekt bij Rouveen Kaasspecialiteiten zijn hier immers het voortdurende bewijs van.”

*Bent u ook klaar om de uitdaging met mij aan te gaan? Neem vrijblijvend contact op.*

Bezoek de website: [wienholts-em.com](http://wienholts-em.com)

Of stuur een mail naar: [theo@wienholts-em.com](mailto:theo@wienholts-em.com)