



# 'HET GLAS IS HALFVOL'

Van boergenoteerd naar beursgenoteerd: zo typeert Cees 't Hart zijn overstap van FrieslandCampina naar biergigant Carlsberg. Hoe probeert de eerste niet-Deense ceo het bijna 170 jaar oude bedrijf klaar te stomen voor de toekomst? 'Het is tijd dat de top stopt zich te verschuilen achter retoriek.'



Het gesprek vindt plaats in het WTC-gebouw op Schiphol. Net als vrijwel elke vrijdag landt Cees 't Hart hier na een werkweek in Kopenhagen, waar het hoofdkantoor van het Deense Carlsberg is gevestigd. 'Omdat mijn vrouw een eigen bedrijf heeft in Nederland, houden we ons huis hier aan. In Kopenhagen hebben we een appartement.'

Luchthaven Schiphol is wat bier betreft vast in handen van concurrent Heineken: er is geen Carlsberg te vinden. 'Ik moet bekennen dat je überhaupt meer Heineken ziet in Kopenhagen dan Carlsberg in Amsterdam.' Terwijl Carlsberg toch echt lekkerder is, vindt hij. 'Minder bitter.'

Sinds de oprichting in 1847 stond er altijd een Deen aan de top van Carlsberg. Aan 't Hart de taak om als eerste 'buitenlander' het concern weerbaarder en wendbaarder te maken op de agressieve biermarkt. 'Carlsberg is een stevig bedrijf met bijna een miljard euro cashflow, maar het is minder succesvol dan de concurrenten. Dat moet veranderen. Het is helemaal niet leuk om als een bootje op het water speelbal te zijn van de golven. We moeten zelf de koers uitzetten', vertelt de ceo aan Hein Knaapen, chief HR officer bij ING Group.

We kennen elkaar sinds 1984, toen we allebei begonnen als human resources-mannen bij Uni-



**lever. Jij bent later richting marketing gegaan en hebt bij Unilever een internationale carrière doorlopen. Als ceo bij FrieslandCampina bleef je daarna dicht bij huis. Nu ben je de eerste buitenlandse ceo van Carlsberg. Hoe bijzonder is dat eigenlijk?**

‘Ik vind het een hele eer, juist omdat Carlsberg zo’n instituut is. Ken je de geschiedenis? Oprichter Jacob Christian Jacobsen vernoemde Carlsberg naar zijn zoon Carl en naar de berg waarop de brouwerij in Kopenhagen is neergezet, in mijn ogen trouwens meer een heuveltje. Hij en zijn zoon kregen ruzie. Toen die zoon een eigen brouwerij neerzette naast die van Jacobsen, liet hij zelfs heel dure schotten voor de ramen in zijn werkkamer maken, zodat hij hem niet hoefde te zien. Jacobsen zelf was meer filantroop dan ondernemer. Hij wilde het geld dat hij verdiende teruggeven aan de maatschappij en liet het bedrijf bij zijn overlijden na aan de Royal Danish Academy of Sciences and Letters. Ook liet hij gedetailleerd vastleggen dat de professoren het voor altijd moeten beheren. Als die het zouden willen verkopen, hebben ze toestemming van het kabinet nodig én moet de koningin tekenen. Prachtig om een tijdlang rentmeester te mogen zijn van zo’n nationaal instituut.’

**De stichting is dus grootaandeelhouder.**

‘Dat klopt, maar omdat de professoren wilden groeien, hebben ze op enig moment kapitaal van buiten gehaald. Ze hebben nu

nog een derde van de aandelen in handen, maar wel zeventig procent van de zeggenschap. Het bestuur van de stichting is *qualitate qua* ook lid van de raad van commissarissen. Ik rapporteer dus aan een professor in de nanotechnologie met een flink aantal eredoctoraten. Uiteraard realiseren de professoren zich dat ze niet gewend zijn om toezicht te houden op een bedrijf van tien miljard, dus ze hebben vijf buitenstaanders als non-executive director opgenomen in de rvc en daarnaast vijf Carlsberg-personeelsleden, wat volgens de Deense wet verplicht is. Dat grootaandeelhouderschap leidt overigens ook tot een soort lankmoedigheid. Medewerkers denken toch: wat er ook gebeurt, men zal ons niet verkopen.’

**Terwijl Carlsberg niet in de meest florissante omstandigheden verkeert.**

‘We hebben in tweeëntwintig landen een nummer één of twee-positie op de biermarkt, we hebben een aantal prachtige merken en we hebben een mooie stichting achter ons staan. Het glas is dus halfvol. Maar het glas is ook halfleeg. De afgelopen vijf jaar is er stagnatie alom. Je kunt een streep leggen op de ontwikkeling in volume, omzet en EBIT. We hebben niet geïnvesteerd in merken en we verliezen het in de biersector van onze competitie. De strategische visie die ik aantrof was: ‘We willen het snelstgroeiende bierconcern ter wereld zijn.’ Dat is mathematisch onmogelijk, want er zit nauwelijks nog

## CEES 'T HART (57)

### Opleiding

- Doctoraal sociale wetenschappen, Leiden
- General management, Harvard Business School

### Loopbaan

2015 - heden

President & ceo Carlsberg Group

2009 - 2015

Ceo FrieslandCampina

(In 2014 won het bedrijf onder zijn leiding de Koning Willem I-prijs)

2008 - 2009

Ceo Friesland Foods

2006 - 2008

Lid excom Unilever Europe

Senior vice president marketing operations, Unilever

2002 - 2007

Managing director, Lever Fabergé Italy

1984 - 2002

Diverse functies in zowel binnen- als buitenland (Hongarije, Singapore, Polen) voor Unilever in HR, marketing en general management

### Nevenfuncties

- Lid raad van commissarissen KLM
- Vicevoorzitter jury Young Captain Award
- Lid raad van toezicht van stichting Stop Aids Now

### Interesses

Zeilen, tennis, golf, skiën

### Thuis

Getrouwd, twee dochters

groei in markten waarin wij opereren. Toch hield men er strak aan vast.'

### Je zit er nu een jaar. Wat is er al bereikt?

'Er ligt een nieuwe strategie: Sail'22. Kort samengevat komt het erop neer dat we in 2022 in de landen waar we al zitten het meest succesvolle, attractieve en professionele bierconcern willen zijn. Een paar concrete actiepunten: we gaan in non-alcoholisch bier, we moeten de *craftbeers* een plaats geven in onze portefeuille en we moeten meer focussen. Tweeëntwintig van de meer dan dertig landen waarin we zitten, zorgen voor 85 procent van de EBIT. Twintig van onze 350 brands zijn verantwoordelijk voor meer dan zeventig procent van de winst. We hebben 9.200 soorten flessen en blikjes, terwijl duizend van die units geen enkele bijdrage aan de winst leveren. Dan doe je iets verkeerd.'

### Je bent een zeiler. Hoe zorg je ervoor dat iedereen alle zeilen bijzet?

'Door geen dictaat op te leggen, maar het met elkaar te doen. De grootste struikelblokken zijn namelijk de mensen. Die moeten een enorme draai maken. Zo werkten de landenmanagers totaal niet samen. Ieder was verantwoordelijk voor zijn eigen resultaat, iedereen mocht alles zelf bepalen. De man in Frankrijk was God in Frankrijk, bij wijze van spreken. Daarom ben ik als eerste met de top-60 gaan zeilen op de Noordzee. Dat verbreedert en wordt als metafoor gebruikt voor onze strategie Sail'22. Vervolgens hebben we de taken verdeeld. Een werkgroep keek bijvoorbeeld naar technologische ontwikkelingen, een andere naar de ontwikkelingen in craftbeer en een derde naar de ontwikkelingen in alcohol en regulatie. Zes weken later hebben de werkgroepen hun resultaten aan elkaar gepresenteerd. Nog weer zes weken later hebben we samen de keuzes voor de nieuwe strategie gemaakt. De cultuur bij Carlsberg was dat de discussie pas begon als de beslissing al was genomen. Dat heb ik omgekeerd. Sail'22 is tot stand gekomen nadat alle argumenten waren uitgewisseld. Het is geen consensus, maar wel alignment. We zijn het eens over de uitgangspunten van het beleid en daarom verwacht ik nu van mijn top dat ze zich ook echt *accountable* voelen, die extra mijl gaan om het te halen en zich niet verschuilen achter retoriek. Toen 2015 bijna voorbij was en er bijna niets van de targets was gehaald, gingen mensen zich verschuilen. Als er geen aardbeving in Nepal was geweest en als de grens met India niet was afgesloten ... enzovoorts, enzovoorts. In het verleden kwamen ze daarmee weg, nu niet meer. We hebben met elkaar bepaalde targets afgesproken. Dan moeten we nu echt in actie komen en het schip met elkaar keren.'

### Welke concrete veranderingen zijn er zoal doorgevoerd?

'Alles wat niet goed ging, hebben we er in één klap uitgehaald, zoals enkele brouwerijen in China en een paar lijnen in Rusland. Liever één keer bloeden dan iedereen permanent

MEER OVER CEES 'T HART OP:  
[WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL](http://WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL)



## ‘Ik ben veeleisend, maar hoop dat mensen zien dat de intenties goed zijn’

in onzekerheid laten. Ook de incentivestructuur is aangepast. Zo was de variabele beloning van landenmanagers voor tachtig procent gebaseerd op hun eigen land, met als gevolg dat er dus niet werd samengewerkt. Nu is dat veertig procent op het land, veertig procent op de regio en twintig procent op het totale bedrijf. Daardoor zie je de cultuur vrij snel veranderen. Verder voeren we de nodige wijzigingen in de top door. De cfo is weg, de man die West-Europa leidde is weg. Het excom is verkleind van tien naar zeven. Zo geven we het signaal af dat er wel gepresteerd moet worden. Aan het einde van dit jaar zullen zestig mensen uit de top-200 weg of vervangen zijn, omdat we met hen de oorlog niet gaan winnen. Je kunt niet blijven compenseren voor iemands falen.’

### Wordt dat geaccepteerd van een ‘buitenstaander’?

‘Ik ben veeleisend, maar ik hoop dat mensen zien dat de intenties goed zijn. Het is niet mijn feestje, bij wijze van spreken. Ik doe het voor het bedrijf. Niet iedereen zal het leuk vinden, maar ik denk wel dat men het helder vindt. Er is de afgelopen jaren al flink bezuinigd en geschrapt, maar het besparen was een doel op zich geworden. Het was op geen enkele manier meer motiverend. Als je met elkaar een strategie vaststelt, moet je er ook voor zorgen dat je de reis kunt financieren. Zo willen we tot 2018 twee miljard kronen besparen: dat is 240 miljoen euro. Ongeveer de helft daarvan gaat naar de aandeelhouders, maar de andere helft wordt geïnvesteerd in het realiseren van ons plan. We bezuinigen dus, maar we bieden ook perspectief.’

### Terug naar onze kennismaking in 1984. Zit er nog iets van de personeelschef van toen in jouw leiderschap?

‘Ik denk niet dat ik zonder mijn tijd in HR gekomen zou zijn waar ik nu ben. Daar heb ik al de manier van werken ontwikkeld die ik in wezen nog steeds toepas: een goede analyse van het probleem maken, vaststellen waar je naartoe wilt en ervoor zorgen dat je de mensen meekrijgt. Om mijn top-60 ervan te doordringen dat Sail’22 serieus is en niet het zoveelste project, heb ik ze bij elkaar laten komen in het huis van bedrijfsoprichter Jacobsen, een prachtig pand dat volhangt met Franse en Italiaanse kunst. Tijdens de speech van de voorzitter van de rvc werd er op de deur geklopt en vroeg Jacobsen, gespeeld door een van de beste acteurs van Denemarken, of hij binnen mocht komen. Hij sprak de tekst uit die ik had geschreven. Hij vertelde de aanwezigen over waar hij zijn bedrijf had gebracht, ging



in op de lastige laatste jaren en sprak zijn vertrouwen uit in de strategie en in de mensen die het moeten doen. Die Denen hadden echt tranen in hun ogen, want Jacobsen is daar echt een grote man, een instituut. Dat hij door die acteur tot leven werd gebracht, hielp tegen het cynisme dat ik ook tegenkom.’

### Je probeert de organisatie een stap verder te brengen. Wat is jouw persoonlijke uitdaging in deze functie?

‘Je zou kunnen zeggen dat ik van boergenoteerd naar beursgenoteerd ben gegaan. Waar ik bij FrieslandCampina door Nederland reisde om de jaarcijfers met de boeren te bespreken, vlieg ik nu naar London, Frankfurt, New York en Boston om dat met investeerders en aandeelhouders te doen. De kwaliteit van de vragen van boeren was echt van een hoog niveau, dus de scherpte die ik in zulke gesprekken moet hebben, is niet wezenlijk anders. Wel anders is dat er bij Carlsberg heel veel geld van investeerders achter zit. Die vinden een nieuwe strategie mooi, maar willen toch vooral weten wat het oplevert. Het is daarom belangrijk om mezelf en het bedrijf zo te positioneren dat er vertrouwen ontstaat. De beloftes die je neerzet, moeten haalbaar zijn, want je wilt geen overdreven verwachtingen wekken. Tegelijk moet het wel aantrekkelijk blijven om in Carlsberg te investeren. Ik leer dus om op veel schaakborden tegelijk te spelen. Een beursgenoteerd bedrijf leiden is voor mij nieuw, maar leuk om te doen.’



## YOUNG CAPTAIN AWARD

---

De jaarlijkse Young Captain Award is een prijs voor jonge mannen en vrouwen (tot en met 39 jaar) met de potentie de toekomstige leiders van ondernemend Nederland te worden. Initiatiefnemer is Stichting Young Captain Nederland, die zich ten doel stelt talentvolle jonge, zakelijk leiders zichtbaar te maken voor een breed publiek en hen ruimte en kansen te bieden om zich maximaal te ontwikkelen. Zo nemen de winnaars deel aan een jaarprogramma dat hun loopbaan een extra en unieke impuls moet geven. Ze gaan op uitnodiging van de minister van Economische Zaken mee op een buitenlandse handelsmissie, krijgen media- en communicatietraining rondom specifieke issues, worden geïntroduceerd op netwerkbijeenkomsten van bijzondere kwaliteit en nemen deel aan een academisch opleidingsprogramma voor leden van raden van bestuur. Nieuw dit jaar is dat alle kandidaten een tweedaags programma wordt aangeboden, waarin zij worden meegenomen in de wereld van de boardroom. De prijs bestaat inmiddels twaalf jaar en werd vorig jaar gewonnen door Aukje Doornbos (35), senior adviseur bij Royal DSM. Wie dit jaar met de eer gaat strijken, wordt bekend op 21 november. Kandidaten kunnen nog tot 22 augustus worden aangemeld.

Meer informatie: [www.youngcaptainaward.nl](http://www.youngcaptainaward.nl)

### In welke bedrijven zou jouw leiderschapsstijl niet passen?

‘In het algemeen werkt leiderschap volgens mij alleen in bedrijven waar je de kern van de business kent, in mijn geval *fast moving consumer goods*. Vaak ontstaat er een mismatch omdat leiders zichzelf overschatten. Als je Carlsberg goed kunt leiden, wil dat niet zeggen dat je KPN of een ziekenhuis goed kunt leiden. Je kent het specifieke karakter van de business niet, weet onvoldoende welke vragen je moet stellen. Voor mij is het verder belangrijk dat ik het samen met anderen kan doen. Als je naar de nieuwe strategie kijkt, denk je misschien: dat had je in een week tijd zelf ook wel kunnen verzinnen. Misschien, maar dan vind ik het niet leuk en het is minder effectief. Mijn stijl gedijt ook niet in bedrijven met een interne vechtmentaliteit

## ‘Die Denen hadden echt tranen in hun ogen’

of waar het alleen om ego's gaat. Bij FrieslandCampina trok me dat ik niet voor de derde Ferrari van de aandeelhouder werkte, maar voor het inkomen van boeren. Bij Carlsberg gaat de winst voor een groot deel naar een stichting die het geld inzet voor wetenschappelijk onderzoek. Het is fantastisch om een bedrijf dat in de eerste helft van de 18e eeuw is gesticht en dat ook nog iets teruggeeft aan de maatschappij weer gezond te maken. Het kantoor van mijn voorganger als ceo bij Carlsberg zat in een verbouwde silo, op de twintigste verdieping met prachtig uitzicht over Kopenhagen en over zee tot aan Zweden toe. Om daar te komen, had je een speciaal pasje voor de lift nodig. Eenmaal boven moest je een lange gang door om bij mijn secretaresse te komen. Als je dan nog lef had, kwam je bij mij binnen. Zonder secretaresse zou ik daar twee weken dood kunnen liggen zonder dat iemand het zou merken. Ik ben inmiddels verhuisd naar een open ruimte op de tweede verdieping met twintig mensen om me heen. Dat geeft een signaal af. Ik wil een benaderbare leider zijn.’

### Je bent jurylid van de Young Captain Award, een onderscheiding voor ambitie en talent in de aankomende generatie *decision makers*. Welke adviezen zou je hen vanuit je eigen ervaring willen geven?

‘Ik heb echt toptalent gezien bij de Young Captains, dus ik vind het helemaal niet nodig om hen adviezen te geven. Hooguit een waarschuwing, als dat niet te belerend is. Als mensen lang succesvol zijn, kan er iets met ze gebeuren. Ze gaan te veel in zichzelf geloven en krijgen een beetje dat zonnekoninggedrag. Dat is jammer voor de persoon, die intrinsieke gaven heeft die anderen misschien niet hebben. En het is slecht voor het bedrijf, omdat de tegenkrachten ontbreken. Organiseer dus dat er altijd mensen om je heen zijn die ervoor zorgen dat je met beide benen op de grond blijft staan. Het gaat niet om jou, maar om het bedrijf.’

---

## INTERVIEW HEIN KNAAPEN

Chief HR Officer bij ING Group.

Hij interviewt en schrijft voor Management Scope.

Zijn bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op [managementscope.nl/manager/hein-knaapen](http://managementscope.nl/manager/hein-knaapen).