

# Inhoud

Inleiding. Freddy Heineken en Rijkman Groenink	7
1 Ben Noteboom, CEO van Randstad	17
2 Herman den Blijker, CEO van Den Blijker Proof	21
3 Rudi de Becker, CEO van Hagemeyer	27
4 Frans Koffrie, CEO van Buhrmann	33
5 Ad Scheepbouwer, CEO van KPN	37
6 Frank de Moor, CEO van Macintosh	41
7 René Kottman, CEO van Ballast Nedam	47
8 Niek Hoek, directievoorzitter Delta Lloyd	53
9 Richard Homburg, CEO van Homburg	59
10 Paul Schuyt, CEO van LogicaCMG	65
11 Gerard Hoetmer, CEO van CSM	69
12 Ronald Kasteel, CEO van Ordina	73
13 Yvonne van Oort, directeur van de Staatsloterij	77
14 Rokus van Iperen, CEO van Océ	81
15 Bert Klerk, CEO van ProRail	85
16 Rick van Boekel, CCO van De Telefoongids	89
17 Chris Woerts, CCO van Feyenoord	93
18 Bert Meerstadt, directeur Nederlandse Spoorwegen	97

19	Erik van Stade, CEO van SBS Nederland	101
20	Harry Koorstra, directeur van TNT Post	105
21	Henk Teunissen, CEO van Rivièra Maison	111
22	Marco Keim, CEO van Zwitserleven	117
23	Gerrit Zalm, CEO van ABN AMRO	123
24	Jacques Kuyf, CEO van FD Mediagroep	129
25	Erwin van Lambaart, CEO van Stage Entertainment	135

# Inleiding

## Freddy Heineken en Rijkman Groenink

In de jaren negentig besluit Heineken dat ze een nieuw reclamebureau willen en ze schrijven daarvoor een pitch uit. Er worden vier bureaus uitgenodigd. Heineken is een van de meest prestigieuze opdrachtgevers van Nederland en dus zijn alle medewerkers van die bureaus ongelofelijk opgewonden. Er komen lawines aan energie vrij. Artbyers<sup>1</sup> vechten meteen al als leeuwen om de beste freelance visualisers<sup>2</sup> voor 120 euro per uur te boeken. Client service directors<sup>3</sup> zorgen er sa-

- 
- 1 Mensen die de interne plannings maken en de werkkroosters samenstellen van de creatieve teams.
  - 2 Mensen die de scripts en foto's uitschetsen die de creatieve teams bedacht hebben.
  - 3 Mensen die de relatie met de opdrachtgever op het hoogste (niet op het allerhoogste, dat doet de algemeen directeur) niveau onderhouden en verantwoordelijk zijn voor het rendement dat op een account gemaakt wordt.

men met hun managing director voor dat al snel naar de pers lekt dat hun bureau er ook bij zit. Terwijl ze waarschijnlijk net een geheimhoudingsverklaring hebben moeten ondertekenen. Zo'n pitch is een gevecht waarbij adrenaline en emotie de hoofdrol spelen. Als je hem wint, is het orgastisch. Edwin van der Sar die de laatste penalty stopt waardoor Manchester United de Champions Trophy wint: dat gevoel. En als je verliest, voel je je als John Terry van Chelsea die hem mist. Ontroostbaar.

Het bureau verbreedert, konkelt, schreeuwt, geilt, stinkt, vervloekt en werkt dag en nacht. Vlak voor de deadline, als de emoties het hoogst zijn opgeleaid, besluiten ze áltijd dat álles wat ze bedacht hebben, helemaal kút is en dat het helemaal anders moet. De regel is dat het allereerste idee, dat toen door iedereen werd afgekeurd, alsnog wordt gepresenteerd. Gekte, waanzin en genialiteit wisselen elkaar zo snel af dat je niet meer weet wat regeert.

Dan komt de presentatie en sta je gebroederlijk naast diegene die net nog je hersens stond in te slaan. Samen sta je enthousiast te doen voor

een groepje saaie mannen. Die hebben vandaag al twee andere presentaties gezien en ze hebben er helemaal geen zin meer in. Hun lamledige lichaamstaal trekt alle energie uit je. Maar de laatste adrenalineschokjes maken de laatste loodjes draaglijk. Je geeft alles wat je kan, hebt en aankunt. Híér ging het allemaal om. Nú moet het gebeuren. Iedereen kijkt naar jou. Je neemt een aanloop...

Vlak voordat we dubbelgeklapt van de zenuwen de presentatieruimte inlopen, rent de directeur op ons af. Freddy himself is in the house. Hij is zelf gekomen. Het stadion is ineens tien keer zo groot en je wilt een blessure aanwenden zodat je die beslissende penalty niet hoeft te nemen. Maar je moet. Daar word je voor betaald. We stellen ons bedeesd voor en Freddy begint een verhaal te vertellen. Hij is de enige man in de zaal die zich op zijn gemak voelt.

'Een jaar of twintig geleden heb ik Heineken naar de States gebracht. Ik heb altijd goed naar Frank Sinatra geluisterd *weet je dat we later vrienden geworden zijn, maar dat is een ander verhaal...* en daarom ben ik naar New York gegaan, if you can

make it there, you'll make it anywhere *meesterlijke tekst, maar dat terzijde, en niemand kan het zo timen als Frank weet je, er zijn er miljoenen die het hebben gezonden, maar... – hij kijkt op –, nou ja.* Goed. Ik heb daar een flinke pitch uitgeschreven, net als we nu doen *ik denk dat dit al de tiende keer is dat ik dit meemaak, en elke keer heb ik het idee dat ik het toch echt veel beter zelf, eh, waar was ik, oja,* voor een reclamecampagne gericht op de horeca. Want je moet altijd eerst de horeca hebben veroverd voordat je in de supermarkt een plekje krijgt. *Dat doet me denken aan die mop van die ober die, eh, sorry.* Ik heb op één dag vier bureaus gezien en ze hadden allemaal een prachtige campagne bedacht. Toen ik 's avonds in mijn hotel zat, bedacht ik me dat ik het eigenlijk allemaal klootzakken vond die veel te gemakzuchtig voor filmpjes en advertenties hadden gekozen. Alsof er geen andere manieren zijn om je doel te bereiken. Ik ben naar een modellenbureau gegaan en heb daar honderd bloedmooie wijven en honderd knappe kerels geboekt. *Een van die wijven is later nog heel beroemd geworden, hoe heet ze ook alweer, ze lijkt op Brigitte Bardot, kom, Claudia Schiffer! Ja, Godallemachtig wat een lekker wijf.* Die modellen zijn als stelletjes een week of twee alle

cafés van New York afgegaan om een Heineken te bestellen. Ze reageerden allemaal verontwaardigd dat het er niet was en bestelden teleurgesteld een ander drankje, maar géén bier, dat wilde ik niet. *Snap je wel hè?* Nadat ze geweest waren, stuurde ik mijn verkopers erop af. Binnen een maand had ik 72 procent van alle horeca in New York als klant. Kortom, je bereikt soms je doel met heel andere dingen dan met die filmpjes en leuke advertenties. Zo. Ik ga weer, want ik kan me namelijk heel erg goed voorstellen dat jullie na dit verhaal helemaal opnieuw willen beginnen. Dus we komen over een week of twee wel weer terug.'

Mannen als Freddy Heineken ben ik in mijn carrière niet meer tegengekomen. Marketeers als CEO zijn zeldzaam (alleen de NS en het FD hebben een marketeer op de bok staan). Ik vroeg me af of CEO's zich nog wel interesseren voor communicatie en besloot ze het zelf te gaan vragen.

Corporate campagnes, reclamecampagnes, jaarverslagenpromoties. Het is de manier waarop een bedrijf praat met ons. Of nee, meestal is het tégen ons, een dialoog kun je het zelden noemen. Heeft de smaak van de CEO daar invloed op? Is zijn ma-

nier van communiceren dezelfde? Spreekt hij ons toe of luisteren we naar de stem van de marketingmanager en de voorlichter?

Het lijkt er van buitenaf op alsof sponsoring het speeltje is van de CEO en de raad van bestuur. Toen in 2005 drie fanatieke zeilers lid werden van de raad van bestuur van ABN AMRO, werd zomaar besloten om 45 miljoen (!) beschikbaar te stellen en werd de Volvo Ocean Race gesponsord. Hun voorgangers hadden iets meer met voetbal (Ajax). Het is ondenkbaar dat de CEO van KLM niet golft. Of de baas van Ordina niet tennist. Binnen de directie van de Rabobank zat een aantal jaar geleden gegarandeerd iemand die jaarlijks de Alpe d'Huez beklimt.

Eén van de eerste CEO's die ik belde, was Rijkman Groenink van ABN AMRO. Zijn reactie was niet ontmoedigend: of ik wel begreep dat hij mondiaal opereerde en de pietepouterige Nederlandse markt nu al veel te veel tijd van hem vroeg, dat in Amsterdam nou toevallig het hoofdkantoor zit, wil nog niet zeggen dat... Oftewel, hij wilde niet. Een paar weken later kwam ik hem tegen op het hoofdkantoor als inleider van een seminar. Ik



kreeg de kans om hem te vragen op welk moment hij een commercial van De Bank voor het eerst zag. 'Op de bank thuis, als ik toevallig een keer de tv aan heb staan.' Oftewel, communicatie interesseert hem geen bal. 'Ja, het jaarverslag, daar bemoei ik me natuurlijk intensief mee. Dat is toch ook communicatie?' Meer tijd kreeg ik niet, want ook in zijn inleiding vertelde hij dat hij een wereldwijde speler was die geen tijd voor ons had.

De verhevenheid van Rijkman Groenink irriteerde me. Maar het motiveerde me nog meer. Het zal toch niet waar zijn dat de CEO van vandaag alleen nog maar wakker ligt als de aandeelhouders mopperen? Gelukkig blijkt dat in de meeste gevallen niet zo te zijn. Een tijd later deed ik eenzelfde verzoek aan Gerrit Zalm, zijn opvolger. Binnen een week zat ik aan zijn bureau en liep als fan de deur weer uit.

De bazen die ik de afgelopen drie jaar heb mogen ontmoeten, hebben weinig met elkaar gemeen. Dat maakt het zo interessant. De professionele bestuurder die het niet zo veel uitmaakt of hij een bouwbedrijf of een organisatieadviesbureau leidt en de gepassioneerde leider die het liefst in een

overall op de fabrieksvloer rondloopt of in de pannen staat te roeren; ik heb ze allebei ontmoet. Afstandelijk, joviaal, verheven, wantrouwend, onzeker, arrogant, somber, gezellig, inspirerend en irritant. Wat wel overeenkomt, is dat ze me bijna allemaal het idee geven dat ze alle tijd hebben, ze zijn doorgaans energiek en geconcentreerd.

Er zijn natuurlijk belachelijk weinig vrouwen op topposities en als ik er al een benaderde, wilden ze me meestal niet ontvangen. De ene keer kwam het door een voorlichter die zo veel ongebruikelijke eisen vooraf stelde dat een ontspannen gesprek onmogelijk werd (Hoogovens), de andere keer kwam het doordat het me niet lukte om voorbij de personal assistant te komen (Marlies Dekkers).

De afspraak was dat ik ze voor publicatie mijn column toestuurde, zodat ze feitelijke onjuistheden konden corrigeren. Daarop reageerden ze allemaal prompt en meestal familiair. Ik heb inmiddels ook geleerd dat die vriendelijke toon niet mag worden uitgelegd als een uitnodiging voor nader contact. Het voeren van deze gesprekken was erg leerzaam en plezierig om te doen. Daar-

om zou ik het liefst met deze interviews doorgaan totdat ik álle bazen van de grotere bedrijven van Nederland gesproken heb.