interview

FrieslandCampina: “Onze merken moeten relevant blijven”

interview

Met een lastig jaar achter de rug blikt CEO Hein Schumacher van zuivelcoöperatie FrieslandCampina in Food&Agribusiness vooruit. Hij ziet groei in Europa en Afrika en wil mee in de omslag naar plantaardig. Niet in plaats van maar aanvullend op traditionele zuivel. Alles draait om relevantie van je merk, is zijn overtuiging.

31 AUGUSTUS 2021 – LAATST BIJGEWERKT OM 31 AUGUSTUS 2021 12:01

Lees meer over:
Corona
melkvee
zuivel
coöperatie



Onder leiding van Hein Schumacher, die sinds januari 2018 aan het roer staat van Royal FrieslandCampina (RFC), heeft de zuivelcoöperatie een intense periode achter de rug. Binnen het bedrijf zijn belangrijke veranderingen doorgevoerd terwijl buiten de gure storm van de wereldwijde coronacrisis woedde. Direct gevolg was de ineenstorting van dé cash cow van het bedrijf: de export van zuivelproducten, vooral babypoeder, vanuit Hongkong naar China. Een aanzienlijk deel van de omzet en een nog groter deel van de winst viel weg. Met als gevolg geen contante nabetaling. Schumacher noemt de instorting van winstmachine Hongkong het einde van een tijdperk in de 150 jaar geschiedenis van het bedrijf.



nieuws

Winst FrieslandCampina onder druk door tegenvallers in Azië

23 JULI 2021

Genoeg te bespreken dus, en er is nog veel meer. Zo is net als veel andere foodbedrijven ook FrieslandCampina bezig met de zogeheten eiwittransitie: de vervanging van dierlijk door plantaardig eiwit. Juist voor een bedrijf dat opgericht is om de melk van boeren te verwaarden, een bijzonder proces.

"Coöperatie past in deze tijd"

Het gesprek begint – vanzelfsprekend – bij het onderwerp ‘coöperatie’. Is dat bedrijfsmodel nog wel van deze tijd? “Jazeker”, klinkt het vol overtuiging. Juist nu heeft de coöperatieve ondernemingsvorm weer de volle aandacht, aldus Schumacher, de tijd van het wilde aandeelhouderskapitalisme is in zijn ogen voorbij. Hij kan het weten, met zijn carrière in heel verschillende foodbedrijven wereldwijd.

U heeft bij heel verschillende grote bedrijven in de foodwereld gewerkt, wat is het belangrijkste verschil met FrieslandCampina?

“Elke bedrijfsvorm heeft zijn eigen uitdagingen, zijn eigen stresspunten. Bij een familiebedrijf is opvolging altijd een hot issue. Bij een beursgenoteerd bedrijf is elk kwartaal het belangrijkste kwartaal van je loopbaan en in private equity is er die enorme focus op het genereren van cash. Dat is voor die mensen iets heel esoterisch.”
“Bij een zuivelcoöperatie zit de stress in het verwaarden van wat er binnen komt. Er is aanboddruk. Dat is een heel apart drukpunt en het leidt niet altijd tot de ideale portfolio. Als we beursgenoteerd waren, hadden we een andere portfolio gehad.”
“Verder heb je bij de coöperatie natuurlijk eigenaars die er echt met hun hele hebben en houden in zitten en enorm betrokken zijn. De melkprijs is hen nooit hoog genoeg, terwijl ik zeg: ik moet ook kunnen concurreren op de markt. Wij moeten zaken dus heel goed uitleggen.”

Wie is eigenlijk de grootste concurrent van FrieslandCampina?

“Dat is lastig te zeggen. We hebben veel lokale merken. In Nederland Campina, Landliebe in Duitsland, ga zo maar door. In Azië concurreren we vaak tegen opkomende lokale spelers die flexibel zijn en bereid om hard te investeren. Daar zit vaak *private equity* achter. Die pakken marktaandeel door enorme investeringen. Maar op de meer *mature markets* is Arla zonder meer een concurrent.”

Zoeken jullie nog samenwerking met lokale partijen? Zijn jullie bijvoorbeeld in China op zoek naar een nieuwe partner?

“Dat doen we eigenlijk altijd wel. We kijken wat er gebeurt, we hebben ook beursnoteringen in een aantal landen. In China kijken we ook naar de ideale set-up. Sinds 2018 zijn we 100 procent eigenaar van Huishan. Of we dat ook blijven in de toekomst zal de tijd ons leren.”

Wie is Hein Schumacher?

Hein Schumacher (1971) is sinds januari 2018 CEO van FrieslandCampina, nadat hij al drie jaar CFO (de hoogste financiële functie) was in Amersfoort. Voor hij in 2014 bij het zuivelbedrijf kwam, had hij al een veelzijdige carrière in de foodbusiness achter de rug. Hij werkte bijna 11 jaar voor KraftHeinz, de laatste jaren in Azië. De jaren daarvoor werkte hij bij Ahold en Unilever. Hij studeerde Bedrijfskunde en Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.
Schumacher is sinds dit voorjaar commissaris bij kledingconcern C&A. Vanuit zijn functie bij FrieslandCampina is hij bestuurslid van NZO en van AgriNL.

Hongkong

In Hongkong heeft FrieslandCampina een moeilijk hoofdstuk achter de rug. Schumacher: “We zijn door een moeilijke tijd gegaan. De kindervoeding vanuit Hongkong naar China was een unieke winstgenerator waarvan we wisten dat dat niet altijd zo zou blijven. Maar het eind kwam sneller door de coronacrisis en de ontwikkelingen in Hongkong. In 2008 was er de melaminecrisis in China. Wij hadden een kwaliteitsmerk met het stempel van Hongkong en konden dat vanuit daar naar de Chinese markt brengen.”
“Maar nu is dat allemaal anders, Hongkong is niet meer wat het was. Het is geïsoleerd geraakt en het kwaliteitsstempel van Hongkong heeft zijn betekenis verloren. Mede doordat het lokale Chinese product is verbeterd, overigens. Die hoeksteen, goed voor een belangrijk deel van onze winst, is weg. Nul. We moesten afbouwen. We hebben daar nu alleen nog omzet op de lokale markt. Dat is een hele spannende reis geweest, een periode van storm binnen die 150 jaar coöperatie. Ik ben heel trots op ons bedrijf en onze veehouders dat iedereen er achter is gaan staan. Het was een onprettig bericht, we moesten het vaak uitleggen. Boeren hebben dat gezien in de melkprijs, aan het feit dat er geen nabetaling kwam. Ik vind dat erg natuurlijk, dit hakte er keihard in. Het is het eind van een tijdperk. Maar gelukkig komen we nu weer in een periode van opbouw.”

Waar zitten de groeimarkten?

“Afrika is één van de weinige continenten die nog hard groeit. Tot voor kort was Afrika voor ons: Nigeria. Nu groeien we heel snel elders in West-Afrika. We hebben een nieuwe *operating company* in Ivoorkust die ontzettend snel groeit. De winst is er driemaal over de kop gegaan. Afrika is dus een hele relevante exportmarkt, ook Noord-Afrika, van Marokko eigenlijk tot en met Dubai. Daar is wel veel rumoer, maar het is een heel goed afzetgebied voor producten zoals melkpoeder en kaas.”
“Soms koop je infrastructuur door een lokaal bedrijf te kopen of mee samen te werken, zoals in Ivoorkust. Dan koop je toegang tot retail en distributeurs, en vervolgens kun je jouw Nederlandse export daar overheen leggen. Ik zie veel in dat model.”

> **“Of het merk Campina ook een vegan product zou kunnen hebben, dat weet ik nog niet**
>
> Hein Schumacher - CEO FrieslandCampina

“En in Europa zien we ook groei, in Hongarije onder meer. In het Verenigd Koninkrijk hebben we nu Chocomel geïntroduceerd, na Duitsland en Hongarije. Daar ben ik trots op, het is een heerlijk product, een van onze parels. Het groeit 4-5 procent per jaar.”

Plantaardig eiwit

Het gaat tegenwoordig veel over de eiwittransitie, het vervangen van dierlijke door plantaardige eiwitten. Hoe staat u daar tegenover?

“Alternatieve zuivel heeft nu 10 procent van de markt, tegen 90 procent voor de traditionele zuivel. In volwassen markten tenminste, dit speelt niet in Afrika. Maar die 10 procent groeit snel en de traditionele zuivel is stabiel. Dus is er een verschuiving gaande. Maar ik ben niet van de polarisatie. Ik vind het wat onhandig dat die alternatieven zich keihard afzetten tegen zuivel, maar ik ga me op mijn beurt niet keihard afzetten tegen de alternatieven. Dat is niet mijn stijl en het heeft geen zin.

Hoe groot wordt die 10 procent en wat is jullie rol daar in?

“Er zit veel beweging in die markt. Sommige producten hebben hun hoogtepunt alweer gehad. Ik zou mijn geld nu niet meer in aandelen Oatly steken, het bedrijf heeft al een marktkapitalisatie van ruim 10 miljard euro, met een omzet van 420 miljoen euro en een verlies van 60 miljoen euro. Maar er komt een volgende golf. Het totaal zal doorgroeien. Ik begrijp die transitie wel en het is niet zo slecht dat die gaande is.”

> **Een product moet in de allereerste plaats lekker zijn.** It’s all about taste. **En je moet iets te bieden hebben op vlak van voedingswaarde**
>
> Hein Schumacher - CEO FrieslandCampina

“Als bedrijf moet je goed naar je merken kijken. Ik geloof heel erg in merken. Wat past wel en wat niet bij een merk? Campina havermelk, zou dat passend zijn? Of Vifit met eiwit van tuinbonen? Valess is nu ons snelst groeiende merk. Dat is een vleesvervanger op basis van eiwit uit zuivel, dus wel dierlijk. Maar we brengen nu ook een 100 procent plantaardige Valess. Valess kan dat dragen als merk.”

“Of het merk Campina ook een vegan product zou kunnen hebben, dat weet ik nog niet. Dat geldt ook voor Chocomel. We hebben al verschillende varianten, van 0 procent vet tot lactosevrij. Kan daar een vegan variant bij?”

Is die plantaardige golf een bedreiging voor jullie als zuivelbedrijf?

“Nee. Consumenten zijn hartstikke hybride. Mensen beginnen de dag met havermelk, maar eten daarna rustig kwark of drinken cappuccino met echte melk. De consument koopt havermelk voor zichzelf maar wel traditionele kindermelk.”

Toch zullen veehouders deze beweging met argusogen volgen en het wel als bedreiging zien. Stel dat FrieslandCampina meer omzet haalt uit plantaardige producten, dan neemt het belang van zuivel wel af.

“Die angst is niet terecht. De melk die wij krijgen verwaarden we. Juist als we die plantaardige producten niet aanbieden, missen we inkomsten en daarmee een basis voor de melkprijs. Je wilt gewoon geen kansen missen, voor de continuïteit van het bedrijf moeten we hier wel op inspelen. Als het merk Chocomel relevantie zou verliezen omdat er geen vegan variant is, dan mis je op lange termijn veel meer.”

“Onze merken moeten relevant blijven. We zijn als zuivelcoöperatie zowel aanbodgedreven als vraaggestuurd. Je kunt niet één kant kiezen. Het gaat hier om: wat wil de consument? We moeten als bedrijf kijken waar dierlijke eiwitten het best passen maar ook hoe plantaardig in het plaatje past. Ik sluit zelfs niet uit dat we op termijn onze boeren daarin meenemen.”

De boeren meenemen in de eiwittransitie, hoe ziet dat er uit?

“Dat sommigen converteren naar andere productie. In Scandinavië zie je al omschakeling van melkvee naar bijvoorbeeld haver. Valio doet dat, in Finland. Ik heb daar met mijn counterpart over gesproken hoe ze dat doen.”

“PlanetProof één van de moeilijkste thema’s”

Schumacher noemt het concept ‘On the way to PlanetProof’ één van de moeilijkste thema’s in de coöperatie. Hij heeft zelf een groot aandeel gehad in de opzet van het duurzaamheidsconcept en noemt het ‘zijn droom’ dat op deze manier een meerprijs voor producten ontstaat die de hele sector ten goede komt. Hij hoopt dat zo een ‘race to the bottom’ door concurrentie op duurzaamheid te voorkomen is.

> **De consument wil best betalen, maar die wil zeker weten dat boer Jan het ook echt krijgt**
>
> Hein Schumacher - CEO FrieslandCampina

In de praktijk blijkt het lastig om iedereen er bij te krijgen en te houden. Zo is binnen de coöperatie een principiële discussie ontstaan over de vraag wie de meerprijs toekomt, vertelt Schumacher. “De consument wil best betalen, maar die wil zeker weten dat boer Jan het ook echt krijgt. Die wil een directe connectie. Wat doe je dan als coöperatie, verdelen we de meeropbrengst onder de leden of gaat die alleen naar de deelnemers? Dat is een heel fundamentele vraag.”

Ook stikstof op de agenda

Als topman komt Schumacher, zelf politicoloog, uiteraard in aanraking met de politiek. Die contacten vinden altijd plaats in een groter verband. Zo is hij samen met topmensen van onder meer KLM, Heineken, Unilever, DSM en Philips betrokken bij de “Dutch Sustainable Growth Coalition” die is opgericht door de Nederlandse oud-premier Jan Peter Balkenende. “We zitten twee keer per jaar met het kabinet aan tafel. Daar is Mark Rutte (huidig Nederlandse premier, red.) ook altijd bij en afgelopen keer ook Carola Schouten (Nederlands landbouwminister, red.) en laatst ook Eurocommissaris Frans Timmermans. Uit zulke bijeenkomsten komen weer andere contactmomenten voort.”
Naar aanleiding van een gesprek met Schouten nam Schumacher het initiatief om een visie op stikstof te formuleren, een debat dat ook bij onze noorderburen op het scherpst van de snee gevoerd wordt. Dat resulteerde afgelopen voorjaar in een stikstofplan, waarin de nadruk op innovatieve oplossingen ligt.
Er moet veel meer ingezet worden op innovatie, is Schumachers overtuiging. “Waarom heeft de Tweede Kamer het niet over veel meer geld voor innovatie? Ik vind dat onbegrijpelijk. Natuurlijk kun je het probleem van die stikstofproductie oplossen. Halvering van de veestapel lijkt voor sommigen de oplossing voor alle problemen maar dat is onzin. Er zit iets in onze maatschappij... eerst was er wantrouwen tegen multinationals, en nu tegen technologie en wetenschap. En juist op dat gebied is heel veel haalbaar. We moeten niet in de kramp schieten van een koe die 10.000 liter geeft.”

> **“Technologie heeft een kwantumsprong gemaakt. Daar moet de landbouw in mee maar dat gebeurt te weinig**
>
> Hein Schumacher - CEO FrieslandCampina

“Denk ook aan de KringloopWijzer, een prachtig instrument om op boerderijniveau impact te meten. Maar die is nog steeds niet volwassen. Hoe is het mogelijk? We zetten mensen op de maan, we hebben Google en Amazon en Richard Branson vliegt letterlijk rond de wereld, dan moeten wij toch die kringloopwijzer kunnen maken? Ik voer een enorm pleidooi voor de kringloopwijzer, absoluut! Ook als basis voor regelgeving.”
“Technologie heeft een kwantumsprong gemaakt. Daar moet de landbouw in mee en dat gebeurt te weinig. Grote innovaties en grote systeemveranderingen gebeuren altijd in een samenspel van overheid, bedrijven, instellingen en publiek. We moeten daar meer in investeren. Dat is mijn boodschap aan de formatietafel. Daar gaat het nu voor 80 procent over die veestapel terwijl het hierover moet gaan.”

Bron: Food & Agribusiness (door Johan Oppewal en Jan Vullings)

VILT vzw
Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact
M • info@vilt.be

Volg ons op:
screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |