

# Belgische BRAVAVOURE



## Leidt Jean-François van Boxmeer Heineken terug naar de wereldtop?



In zijn twee jaar als topman herstelde **JEAN-FRANÇOIS VAN BOXMEER** het vertrouwen in Heineken. Onlangs verschenen echter barstjes in zijn bouwwerk.

**T**oen Jean-François van Boxmeer twee jaar geleden aantrad als bestuursvoorzitter van Heineken trakteerde hij zichzelf op een groter grachtenpand. Hij verruilde zijn optrekje aan de Amsterdamse Prinsengracht voor een pand van 237 vierkante meter aan de Keizersgracht. De nieuwe woning, die hij kocht voor 1,5 miljoen euro, bevindt zich evenals zijn oude stek op loopafstand van het hoofdkantoor van Heineken. Van Boxmeer houdt ervan om naar zijn werk te wandelen.

Een blik naar binnen verradt een eerder knusse dan overdadig luxe inrichting. Op de bel-etage staat zijn bureau voor het raam, met zicht op de gracht. Van binnen is het pand flink verbouwd, maar van buiten kan het nog wel een likje verf gebruiken. Bij de koop toonde Van Boxmeer zich een begenadigd koopman. Hij betaalde uiteindelijk 2 ton minder dan de vraagprijs.

Geen opsmuk, goed koopmanschap. Het zijn eigenschappen die Van Boxmeer ook als bestuursvoorzitter kenmerken. In de twee jaar dat de 46-jarige Belg de leiding heeft, is het vertrouwen van beleggers in Heineken (12 miljard euro omzet, 58.000 werknemers) teruggekeerd. Maar zijn succes wordt bedreigd. Brengt de Belg Heineken terug in de wereldtop? Of valt zijn bouwwerk voortijdig uiteen?

Jean-François van Boxmeer wordt in 1961 geboren nabij Brussel in een Franstalig katholiek gezin. De jonge Belg is gefascineerd door

Afrika. Tijdens zijn studie economie aan de jezuïeten-universiteit van Namen schrijft hij een scriptie over de biermarkt in het West-Afrikaanse Gabon. Vervolgens solliciteert hij bij Unilever, Stella Artois en Heineken, die alle zeer actief in Afrika zijn.

### Afrika

In 1984 begin hij bij Heineken aan een driejarig traineeschap, dat hem onder meer naar Kameroen voert. Vervolgens brengt hij tien jaar in Afrika door, in Rwanda en Congo. Het laat een onuitwisbare indruk op hem achter. Heineken haalt hem in 1996 terug naar Europa, om Polen en Italië te leiden. In 2001 komt hij op 39-jarige leeftijd in de raad van bestuur, als verantwoordelijke voor onder meer Noordwest- en Oost-Europa, Rusland en Afrika. Tegelijk wordt de raad van bestuur versterkt met Marc Bolland, later zijn grootste rivaal in de strijd om het voorzitterschap.

De eerste jaren in de top zijn frustrerend voor Van Boxmeer. Onder zijn verantwoordelijkheid koopt Heineken in 2003 de Oostenrijkse brouwer BBAG, met een prijskaartje van 1,9 miljard euro de grootste overname in de geschiedenis van het bedrijf. Ook is de Belg verantwoordelijk voor overnames op groeiemarkt Rusland. Maar na het overlijden van Freddy Heineken en de opvolging van bestuursvoorzitter Karel Vuursteen door Thony Ruys begin 2002 ebt het vertrouwen van beleggers weg. De lagere dollar drukt Heinekens winsten in de VS. Bovendien verliest de brou-

**70%** steeg de koers onder  
zijn leiderschap



PETERBOER/HH

wer de aansluiting met de wereldtop op de biermarkt, waarover later meer. Het aandeel Heineken wordt onder Ruys eenderde minder waard.

### **Opvolgingsstrijd**

Eind 2004 lijkt Heineken het tij te kunnen keren. Met de overname van het Colombiaanse Bavaria, ook actief in Peru en Ecuador, kan de brouwer eindelijk de felbegeerde positie van belang verwerven in Latijns-

Amerika. Concurrent SabMiller blijkt echter net sterker, en lijft Bavaria in 2005 in.

In deze periode wordt besloten dat de top van Heineken drastisch opschudding behoeft. Achter de schermen buigen zes beslis-sers zich over de vraag wie Ruys moet opvolgen. Die groep bestaat uit de raad van beheer van Heineken Holding; grootaan-deelhouders Charlene de Carvalho-Heineken en Dirk Hoyer, aangevuld door hun vertrou-wensmannen Karel Vuursteen en Maarten

Das, advocaat bij Loyens&Loeff. Zij worden bijgestaan door de commissarissen van Heineken NV, die de besluiten van het toezicht-houdend orgaan voorbereiden. Dat comité bestaat naast Das uit president-commissaris Kees van Lede (ex-Akzo) en Charlenes echt-genoot Michel de Carvalho.

Het zesmanschap moet kiezen tussen Van Boxmeer en Bolland. Bestuurder René Hooft Graafland valt af, omdat hij niet kan worden gemist als *chief financial officer*.

Van Boxmeer en Bolland hebben allebei wel minpuntjes, maar gooien in de strijd om de macht toch hoge ogen. Beiden kennen Heineken door en door, omdat ze er hun hele carrière hebben doorgebracht.

Van Boxmeer is daarbij een talenwonder en beschikt over een schat aan buitenland-ervaring op lastige markten. Hij heeft bovendien gewerkt aan grote overnames, en is prettig in de omgang. Nadelig is zijn uitstraling, die door sommigen als een beetje sullig wordt ervaren. Ook zijn gebrek aan kennis van de wereld buiten Heineken is geen pré.

Van Boxmeers opponent Bolland bezit een grote kennis van marketing, voor een brouwer van levensbelang. Zonder goede marketing verliest het Heineken-merk zijn glans en kan het niet meer voor premium-prijzen worden verkocht. Verder is Bolland een kenner van de Amerika's, waar de brouwer grote ambities heeft. Hij beschikt over een gepolijste uitstraling, die goed bij een topman past. Ten slotte weet Bolland beter hoe het er buitenshuis aan toegaat. Hij is commissaris bij uitzendgigant Manpower.

Uiteindelijk doet het vastlopen van de overnamebesprekingen met Bavaria Bolland de das om. Ook zijn uitstraling blijkt niet in zijn voordeel te werken. De beslissers bij Heineken geven na Ruys, die als voorzitter te afstandelijk overkwam, de voorkeur aan *savoir vivre* boven ongenaakbaarheid.

In april 2005 maakt Heineken bekend dat de top op de schop gaat. Zes maanden later treedt Van Boxmeer aan als de nieuwe bestuursvoorzitter. Bolland mag als *chief operating officer* een nieuwe management-laag van regiodirecteuren boetsen. Door



### De resultaten van Van Boxmeers prestigeproject Heineken Light vallen tegen

deze laag komen veel verantwoordelijkheden een trede lager in de organisatie te liggen. Maar omdat de nieuwe regiobaronnen gaan rapporteren aan Van Boxmeer, raakt Bolland geïsoleerd.

In de zomer van 2006 wijkt Bolland uit naar de Britse supermarktketen Morrisons, waar hij wel de eerste man wordt. Heineken geeft hem een afkoopsom van 2,5 miljoen euro en een mooie afscheidsreceptie. Het gerucht dat Van Boxmeer zijn tweede man van de rails reed, wordt door ingewijden ontkennd. "Er was geen stront tussen ons", zei hij vorig jaar kernachtig tijdens een boottocht met journalisten. Volgens een andere ingewijde onderhouden de twee nog steeds vriendschappelijke banden. In januari werden zij tijdens het World Economic Forum in Davos nog samen hartelijk pratend en bier-tjes drinkend aan de bar gesignaleerd.

Onder Van Boxmeers voorzitterschap gaat Heineken voort op wegen die eerder waren ingezet. Maar het tempo is aanzienlijk sneller. Ook weet Van Boxmeer de harten van aandeelhouders, fondsbeheerders, analisten en journalisten te veroveren. Tijdens een borrel na de aandeelhoudersvergadering in de Beurs van Berlage, een perstrip naar Rusland of een bijeenkomst voor analisten in Miami, Van Boxmeer maakt steeds een innemende indruk. Royaal strooit hij met anekdotes uit zijn jaren in Afrika en Oost-Europa. En af en toe barst hij uit in een Afrikaans of Pools lied.

#### Prestigieuze projecten

Ook intern smeedt Van Boxmeer hechte banden, vooral met zijn tweede echelon. Zo gaat hij met de nieuwe regiodirecteur voor West-Europa, de Fransman Didier Debrosse, op huizenjacht. Debrosses echtgenote Evelyne wordt opgenomen in Accueil, de Amsterdamse vriendenclub voor Franstaligen waarvan Van Boxmeers echtgenote Donatienne al langer lid is.

Inhoudelijk maakt Van Boxmeer eveneens indruk. Begin 2006 onthult hij zijn strategie, waarin prestigieuze projecten als de introductie van Heineken Light in de VS en de versterking op de groeiemarkt Rusland centraal staan. Daarnaast snijdt hij in de kosten en bouwt schulden af.

Een van de fondsbeheerders die zich laat overtuigen, is Herman Kleeven van ING. Onder zijn leiding koopt de bank-verzekeraar in 2006 een belang van 5 procent in Heineken, ter waarde van ruim 1 miljard. De koers begint eindelijk te stijgen. Inmiddels noteert

## Over de uittocht van topmanagers bij Heineken

'Het was een moeilijke beslissing voor mij. Maar gaandeweg werd duidelijk dat het bedrijf en ik niet dezelfde visie delen', verklaarde directeur USA Andy Thomas zijn plotselinge vertrek bij Heineken in een persbericht. Hij was niet bereid om dat **verschil in visie** toe te lichten. Commercieel directeur Peter van Campen wil evenmin ingaan op de reden van zijn vertrek. "Je moet er niet te veel achter zoeken. Andy en ik waren de jonge, inspirerende kerels bij Heineken. Dat wij vertrokken, verraste veel mensen. Dan worden er verbanden gelegd die er niet zijn. Ik wilde gewoon een nieuwe wending aan mijn carrière geven." Het *Telegraaf*-bericht, dat hij in **huilen uitbarstte** toen hij hoorde dat hij niet meer welkom was, noemt Van Campen "onzin".



**Hans van Zon**  
Voormalig directeur Polen

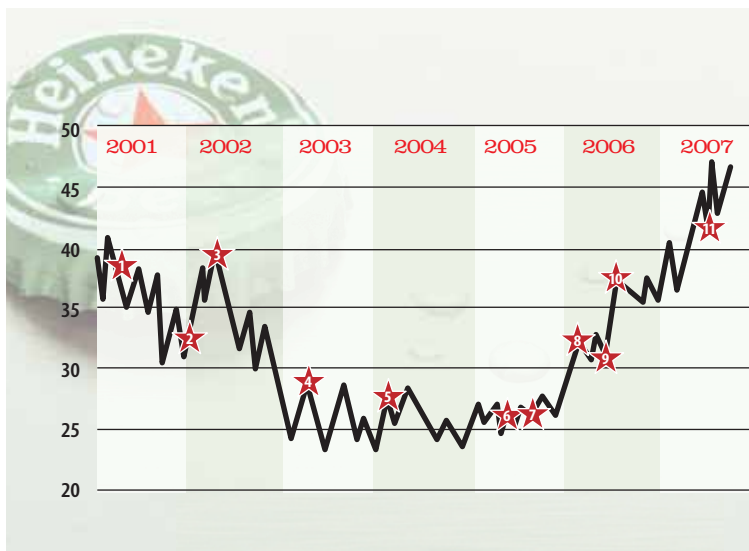


**Peter van Campen**  
Ex-commercieel directeur



**Andy Thomas**  
Voormalig directeur USA

# Het lijkt dat Van Boxmeer als in een ware paleisrevolutie de hofhouding van Bolland elimineert



- 1 Van Boxmeer en Bolland in de raad van bestuur van Heineken
- 2 Freddy Heineken overlijdt, koers stijgt
- 3 Ruys volgt Vuursteen op als bestuursvoorzitter, koers begint te dalen
- 4 Heineken koopt BBAG voor 1,9 miljard euro
- 5 Concurrenten Interbrew en Ambev fuseren tot Inbev, grootste brouwer ter wereld
- 6 Heineken verliest strijd om Colombiaanse biergigant Bavaria
- 7 Van Boxmeer volgt Ruys op als bestuursvoorzitter, top gaat op de schop
- 8 Presentatie strategie Heineken Light in de VS. ING koopt groot aandelen in
- 9 Van Boxmeer stelt winstverwachting naar boven bij
- 10 Bolland vertrekt bij Heineken
- 11 Heineken Light mist omzetdoel, uittocht van directeurs Hans van Zon, Peter Campen en Andy Thomas

het aandeel Heineken 46 euro, 70 procent hoger dan bij Van Boxmeers aantreden.

## Scheurtjes

Komende jaren wordt het echter pas echt spannend. Want ondanks Van Boxmeers vorderingen heeft hij nog nauwelijks een partijtje meegeblazen in de consolidatie van de wereldbiermarkt. Zoals gezegd is de kloof tussen de top en de subtop door een bonanza aan megafusies en -overnames steeds wijder geworden. Topbrouwers Inbev, Anheuser-Busch en SabMiller kunnen dankzij de gigantische hoeveelheden bier die zij over de hele wereld verkopen, profiteren van enorme schaalvoordelen. Subtoppers Scottish & Newcastle, Carlsberg, MolsonCoors en Efes, die vooral sterk zijn op deelmarkten, lopen het risico de komende jaren door de mastodonten te worden vermorzeld.

Zonder blikken of blozen beweerde Van Boxmeer tijdens de presentatie van de half-jaarcijfers zes weken geleden dat Heineken behoort tot de "consolidators in the beer industry". Daarbij wees hij op wat kleine overnames en de bouw van een eigen brouwerij in Zuid-Afrika. In werkelijkheid heeft Heineken de aansluiting met de grote jongens gemist. De brouwer bevindt zich momenteel precies tussen de top en de subtop. En met kralen rijgen kan Van Boxmeer onmogelijk voorkomen dat Heineken definitief afzakt. Als hij zijn positie wil veiligstellen, moet hij een grote overname doen.

Omdat Van Boxmeer Heineken de afgelopen jaren zo veel sterker maakte, is de kans dat hij daarin slaagt aanzienlijk. Bovendien hebben de grootaandeelhoudende families De Carvalho en Hoyer hun belangen gebundeld, waardoor Heineken voor miljarden aan nieuwe aandelen kan uitgeven, zonder dat zij de macht verliezen. Dat



FELIPE TRUEBA / UPPA/ANP

## 'Er was geen stront tussen Marc en mij'

**Heineken-topman Van Boxmeer over het vertrek van zijn rivaal Bolland**

vergroot Van Boxmeers slagkracht.

Maar er zijn ook minder goede tekenen. Afgelopen maanden verschenen enkele scheurtjes in het bouwwerk van de Belg. In de eerste plaats liep Heineken imagoschade op door vermeende betrokkenheid bij prijsafspraken op de Nederlandse markt. Daarnaast stelt het prestigeproject Heineken Light nu al teleur. Heineken mist dit jaar het omzetdoel van 1 miljoen hectoliter.

Ten slotte blijkt het team waarmee Van Boxmeer twee jaar geleden startte niet zo hecht. Afgelopen maanden werd directeur Polen Hans van Zon (51) naar een lagere functie gedirigeerd en werden commercieel directeur Peter van Campen (42) en directeur

USA Andy Thomas (39) ontslagen.

De laatste twee vertrokken volgens de officiële lezing wegens een verschil van inzicht over het beleid. Maar waarover zij het met Van Boxmeer oneens waren, blijft in nevelen gehuld (zie kader 'Uittocht' op pagina). Opmerkelijk is dat zowel Van Campen als Thomas in het verleden zeer nauw met Van Boxmeers rivaal Bolland samenwerkten. Voor buitenstaanders lijkt het dat Van Boxmeer, als ware het een paleisrevolutie, de hofhouding van Bolland elimineert.

De uittocht van topmanagers bewijst dat Van Boxmeer ondanks zijn jovialiteit een keiharde manager kan zijn. Het zou niet de eerste keer zijn dat een Heineken-directeur zich in hem vergist. Tijdens een etentje in Sint-Petersburg sprak een lokale manager hem vorig jaar iets te uitbundig toe. Dat kwam hem buiten het zicht van de meeste disgenoten op een fikse uitbrander te staan.

Een krachtige topman is voor Heineken natuurlijk een zegen. Maar de uittocht kan er ook op duiden dat Van Boxmeer geen dissidente geluiden kan velen, mensen intern niet voor zijn plannen meekrijgt en alleen maar ja-knikkers om zich heen verzameld. Drie vertrekkende topmanagers in een half jaar is wel wat veel.

Er staat veel op het spel. Van Boxmeer heeft Heineken in twee jaar klaargestoomd voor een grote overname, waarmee de brouwer weer aansluiting kan vinden bij de wereldtop. Te veel tegenvallers of interne onrust kan Heineken verzwakken, waardoor de kans op zo'n overname slinkt. Dan kan Van Boxmeer de geschiedenis ingaan als de topman onder wie Heineken definitief afzakte tot de subtop, of misschien zelf wel als overnamehappje te boek kwam te staan.

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl