

DE NIEUWE FREDDY'S

Sinds de dood van **FREDDY HEINEKEN** zijn diens dochter en schoonzoon zeer nauw bij het bierconcern betrokken geraakt.

“Ik bel de bestuursvoorzitter elke week”, aldus schoonzoon Michel de Carvalho in een exclusief gesprek.

Op 3 januari 2002, ruim vijf jaar geleden, overleed Freddy Heineken. Voor zijn enige dochter Charlene en haar echtgenoot Michel de Carvalho betekende het een begin van een nieuwe rol bij de bierbrouwer, die door hun (schoon)vader groot was gemaakt.

In de maanden die volgden, stak er een korte maar hevige mediastorm op, waarin de erven Heineken voor het eerst uit de schaduw werden gehaald. Centrale vragen: wie waren Charlene en Michel de Carvalho eigenlijk? En wat zou hun nieuwe rol bij Heineken worden?

Wat bleek? Charlene ontbeerde elke ambitie om binnen Heineken een actieve rol te vervullen. Na enkele stages binnen het bedrijf had zij zich vooral gericht op haar gezin met vijf kinderen in Londen.

Haar Britse echtgenoot bleek van vele markten thuis. Na een carrière als kindsterretje in talloze films, Olympisch sportman, en student aan Harvard, was hij succesvol zakenbankier geworden in de City, het financiële hart van Londen. De vrije tijd verdeelde het echtpaar vooral tussen hun herenhuis in de Londense wijk Knightsbridge, hun Engelse landgoed Candover Park en de villa's van de familie in Zwitserland en Zuid-Frankrijk.

Hun rol bij Heineken had zich tot het overlijden van Freddy beperkt tot het vervullen van toezichthoudende functies (zie cv's). Vrienden van het echtpaar voorspelden echter dat zij in de toekomst veel nauwer bij Heineken betrokken zouden raken.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering in april 2002 las Charlene plichtsgetrouw enkele regeltjes voor, waarin zij bevestigde Heineken te zien als erfgoed, niet als erfenis. Bij die gelegenheid nam zij ook de functie van gedelegeerd bestuurder over, die tot diens dood door haar vader was vervuld.

Dankzij het vetorecht dat bij die functie hoort, werd Charlene de machtigste persoon bij Heineken. Toen werd het stil. Hoe zij en haar echtgenoot hun nieuwe rol bij de bierbrouwer de afgelopen vijf jaar hebben ingevuld, is onbekend gebleven.

En hoe staat het met de kleinkinderen? Dat zijn dochter en schoonzoon geen rol in de dagelijkse leiding ambiëerden, wist Freddy Heineken al vroeg. Hij koesterde echter de hoop dat een van zijn kleinkinderen ooit het stokje zou overnemen. Gevleugeld werd zijn uitspraak tegen ex-topman Karel Vuursteen tijdens een bespreking van de langetermijnstrategie in Zuid-Frankrijk: “Jullie moeten denken in jaren, ik moet denken in generaties.” Daarbij wees hij op zijn jongste kleinzoon Charles, toen vijf jaar, die poedelnaakt bij het zwembad speelde.

Toen Freddy overleed, was zijn oudste kleinkind Alexander 17 jaar. Inmiddels is hij 22. Wat doet Alexander de Carvalho nu? En maakt hij zich op om een actievare rol binnen het familiebedrijf te spelen?

Uit de wind

Bij het concern Heineken is men geneigd om Charlene en Michel de Carvalho uit de wind

te houden. Dat was vijf jaar geleden zo, en dat is vandaag niet anders. De officiële lezing, die op 19 april opnieuw in de wandelingen van de aandeelhoudersvergadering in de Amsterdamse Beurs van Berlage was te beluisteren, is dat de twee zich opstellen als tamelijk gewone toezichthouders. Niets bijzonders, dus.

Interviewverzoeken wijst het echtpaar al jaren beleefd maar beslist van de hand. Maar na de aandeelhoudersvergadering is Michel de Carvalho wel bereid de nieuwe rol van hem en zijn vrouw informeel toe te lichten.

Wat opvalt is hoezeer de inmiddels 62-jarige zakenbankier, die tegenwoordig bij Citigroup werkt, zich als een vis in het water voelt bij Heineken. Hij praat niet alleen gemakkelijk, ontspannen en met humor, maar beschikt daarnaast over een opmerkelijk gedetailleerde kennis van de ontwikkelingen bij de bierbrouwer. Zo schudt hij cijfers over de bieromzet van Heineken in de VS, uitgesplitst naar merk, met gemak uit zijn mouw.

Eveneens opmerkelijk is dat het officiële beeld van het functioneren van de erven Heineken als 'gewone' toezichthouders volstrekt onjuist is. Het blijkt uit alles dat De Carvalho en zijn echtgenote zich niet beperken tot het bijwonen van een commissarissenvergadering eens in de zoveel maanden.

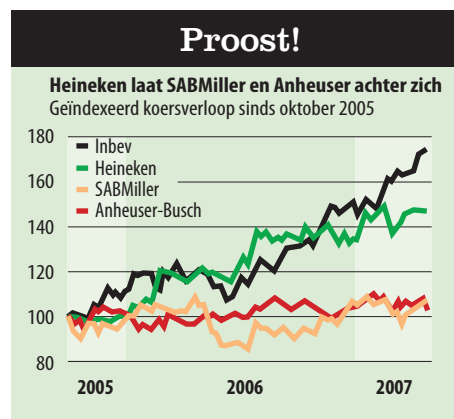
“Sinds wij mijn schoonvader zijn opgevolgd, is er voor ons ontzettend veel veranderd”, legt De Carvalho uit. “Opgevolgd is eigenlijk een verkeerd woord. Mijn schoonvader was een icoon. Dat zijn wij natuurlijk absoluut niet, en dat ambiëren wij ook niet. Integendeel, wij koesteren een *private life*. Maar sinds wij zijn zetel hebben overgenomen, zijn wij wel zeer betrokken geraakt bij het bedrijf.”

Dat Heineken onder bestuursvoorzitter Thony Ruys niet wist te overtuigen, erkent De Carvalho ronduit. Tussen 2002 en 2005 bleef de koers van Heineken ver achter bij die van andere biergiganten als Inbev, Anheuser-Busch en SABMiller. “Wij hebben de ontwikkelingen in de eerste jaren met enige zorg bekeken en meegedacht over een oplossing.”

In 2005 voerde Heineken een reorganisatie door, waarbij de top van het bedrijf rigoureuus werd ingekrompen. Ruys maakte daarbij vervroegd plaats voor de Belg Jean-François van Boxmeer. Sindsdien presteert het aandeel beter dan de meeste concurrenten (zie koersgrafiek Proost). Daardoor steeg de waarde van het aandelenpakket van de erven, gemeten vanaf het dieptepunt in februari 2003, met 1,9 miljard tot 4,35 miljard euro.

Franse contacten

Van Freddy Heineken was bekend dat hij Vuursteen, die tussen 1993 en 2002 verantwoordelijk was voor de dagelijkse leiding van het bierconcern, regelmatig op de thee





**‘Mijn schoonvader was een
icoon. Dat zijn wij niet.
En dat ambiëren wij ook niet’**

Michel de Carvalho (schoonzoon Freddy Heineken)

CV

Naam

Charlene de Carvalho-Heineken

Geboren

30 juni 1954, Amsterdam

Opleiding

Afgebroken studie rechten, Leiden

Baccalaureaat Frans, Genève

Loopbaan

1981-1982: stages bij Heineken

Sinds 1984: fulltime moeder van Alexander, Louisa, Isabel, Sophie en Charles

Sinds 1988: lid van de raad van beheer van Heineken Holding. Sinds 2002 als gedelegeerd bestuurder, met vetorecht.

Naam

Michel de Carvalho

Geboren

21 juli 1944, Gerrards Cross, Engeland

Opleiding

l'Ecole Internationale in Genève, Harvard en Harvard Business School

Loopbaan

1956-1962: filmcarrière als Michel Ray. Speelde onder meer in *Lawrence of Arabia*, naast Peter O'Toole en Alec Guinness.

1966-1976: sportloopbaan, o.a. drievoudig Olympisch deelnemer (skiën/rodelen)

1972-heden: zakenbankier achtereenvolgens bij White Weld, NM Rothschild, CSFB, Nikko Securities en sinds 1999 Salomon Smith Barney, onderdeel van Citigroup.

uitnodigde om een vinger aan de pols te houden. De nieuwe grootaandeelhouders blijken eveneens zeer regelmatige contacten te onderhouden met de huidige bestuursvoorzitter. “Ik spreek Jean-François elke week. Tijdens sommige periodes zelfs elke dag”, aldus De Carvalho.

Onderling spreken De Carvalho en de van oorsprong Franstalige Belg Van Boxmeer meestal Frans. De Carvalho werd grootgebracht met Frans als tweede taal, en naar verluidt is hij die taal machtiger dan Van Boxmeer het Engels. Schriftelijke contacten verlopen wel in het Engels.

Tijdens de traditionele borrel na de aandeelhoudersvergadering, die Heineken elk jaar organiseert, somt De Carvalho op met welke vier deelgebieden hij en zijn echtgenote zich het meeste bezighouden. “In de eerste plaats bekommeren wij ons zeer om het imago van Heineken. Logisch, want de meis-

Heineken: 'the next generation'



Freddy Heineken (1923-2002) zei regelmatig dat hij dacht in generaties in plaats van jaren, als het om de toekomst van zijn bierconcern ging. Met een dochter die geen belangrijke rol in de dagelijkse leiding van Heineken ambieerde en een schoonzoon met een eigen carrière, koesterde Heineken de hoop dat de volgende generatie het stokje zou overnemen.

Keuze genoeg, want zijn dochter Charlene kreeg maar liefst vijf kinderen: **Alexander**, Louisa, Isabel, Sophie en Charles.

Toen Heineken overleed, was zijn oudste kleinzoon 17 jaar. Nog te jong om een definitieve loopbaankeuze te maken. Alexander, die toen nog op de chique Britse kostschool Eton zat, bleek al wél een belofte voor de toekomst. "Hij behoort tot de beste studenten van zijn jaar", zei zijn trotse peetoom Jeremy Palmer-Tomkinson destijds in dit blad.

Familietraditie

Inmiddels is Alexander 22 jaar oud, dezelfde leeftijd die zijn opa had toen hij in 1946 door het concern naar de Verenigde Staten werd gestuurd om het vak te leren. Over de huidige activiteiten en ambities van Alexander was tot nu toe niets bekend. Toch is er met enig speurwerk wel een en ander over Freddy's oudste kleinzoon te ontdekken.

Alexander blijkt de afgelopen vijf jaar niets te hebben ingeboet op zijn status van belofte voor de toekomst. In 2004 behoorde hij tot het selecte gezelschap van 30 Britse studenten, dat werd toegelaten tot **Harvard**. Er hadden zich 217 kandidaten uit Groot-Brittannië aangemeld.

Met de toelating tot de prestigieuze Amerikaanse universiteit ontstond een kleine familietraditie. Zijn vader Michel studeerde in de jaren zestig eveneens aan Harvard. Dankzij die connectie kan Alexander in een van de campuskroegen Heineken-bier drinken. De onlangs geopende Queen's Head Pub schenkt namelijk drie biermerken, ▶

jesnaam van mijn vrouw staat op elk flesje." Glimlachend: "Als wij bij een bezoek aan Nederland Amsterdam binnen rijden en zien dat een letter van een lichtreclame is uitgevallen, moet ik meteen van haar bellen."

"Daarnaast is het bestuderen van mogelijke acquisities heel belangrijk. In nauwe relatie daarmee staat het derde punt: de balans van het bedrijf. We houden goed in de gaten welk schuldenniveau het meest optimaal is voor de onderneming. Ten slotte besteden wij veel aandacht aan het aantrekken en behouden van talent." Daarbij wijst De Carvalho met een knipoog op de jonge Heineken-manager, die tegenover hem staat.

Nieuwe aandeelhoudersstructuur

Overnames en de financiering ervan zijn niet voor niets een hot issue voor de erven Heineken. Het brouwerijconcern liep de afgelopen jaren een hopeloze achterstand op bij de consolidatie in de internationale biersector. Zo fuseerden in 2002 het Belgische Interbrew en het Braziliaanse Ambev tot Inbev, dat vorig jaar nog eens het Argentijnse Quilmes opslokte. Het Britse South African Breweries fuseerde in 2002 met het Amerikaanse Miller, en kocht in 2005 het Colombiaanse Bavaria voor 7,8 miljard dollar.

Ondanks overnames van het Oostenrijkse BBAG in 2003 voor 1,9 miljard euro en een trits Russische brouwers ter waarde van 1,5 miljard euro in de afgelopen jaren, zag Heineken de kloof met de topdrie van grootste brouwers – Inbev, SABMiller en Anheuser-Busch – steeds wijder worden.

Volgens de financiële markten wordt Heineken gehinderd door de aandeelhoudersstructuur. Door een slimme getrapte constructie heeft de oprichtersfamilie met slechts een kwart van de aandelen toch de controle over de beursgenoteerde brouwer. Als Heineken een grote hoeveelheid nieuwe aandelen zou moeten uitgeven om een majeure overname te financieren, dreigt de familie die controle te verliezen.

Begin maart combineerden de erven Heineken hun aandelen met die van de familie Hoyer, die al decennia een substantieel belang in Heineken bezit. Daardoor kan het concern tegenwoordig 6,5 miljard euro aantrekken, zonder dat de erven moeten bijlapen of door de verwatering van hun belang de controle verliezen. De Carvalho erkent dat die slimme aanpassing het makkelijker maakt om overnames en aandelenemissies te doen. "Does it make life easier? Of course it makes life easier."

De zakenbankier hecht eraan te benadrukken dat de familie overnames en emissies nooit in de weg heeft gestaan. "Wij hadden gewoon extra aandelen kunnen kopen. Wij hebben nog wel wat geld. En anders had de bank ons wel iets willen lenen. Dat Heineken destijds ook serieus naar het Colombiaanse Bavaria heeft gekeken, zegt toch wel iets?"

"Bavaria hebben wij niet aan onze neus voorbij laten gaan omdat Heineken geen aandelen kon uitgeven. Wij vonden de prijs gewoon te hoog. Die overname zou er op neerkomen dat eenderde van het kapitaal van Heineken in Colombia zou zitten, toch een risicovolle markt. Vergelijk het met de prachtige positie die we in Rusland hebben opgebouwd. Daar hebben we 1,5 miljard geïnvesteerd. Als Rusland explodeert, is het erg. Maar het zou voor Heineken niet zo catastrofaal aflopen als bij een Colombiaans probleem, hadden we Bavaria gekocht."

Freddy's kleinzoon Alexander staat bekend als feestneus met 'een genereus uitgavenpatroon'

website **Harvard Gossip**

Ook benadrukt De Carvalho niet zelf het initiatief voor de samenvoeging van de belangen te hebben genomen. "Het was een voorstel van Dirk Hoyer. Het is in feite een versterking van de samenwerking, die er al decennialang tussen de families bestaat."

Gedoodverfde prooien

Hoe dan ook. Met de nieuwe aandeelhoudersstructuur is de slagkracht van Heineken op het internationale overnameslagveld ontegenzeggelijk versterkt. De afgelopen maanden wordt de naam van Heineken als serieuze jager dan ook opeens weer regelmatig gehoord. Een van de gedoodverfde prooien: het Britse Scottish & Newcastle, brouwer van onder meer Kronenbourg, Foster's en Baltika.

De Carvalho wijst vooral op de complicaties van een overname van Scottish & Newcastle. "In de eerste plaats zouden we dochter Kronenbourg moeten verkopen, omdat we anders te groot worden in Frankrijk. Maar daarvoor zijn wel kopers te vinden." Naar verluidt zijn Diageo en SABMiller geïnteresseerd in het Franse merk.

"Veel groter is het probleem in Rusland. Daar werkt Scottish & Newcastle samen met Carlsberg", in de joint venture BBH. "Wij weten uit onze ervaringen in Azië hoe lastig zo'n samenwerkingsverband te managen is", zegt De Carvalho diplomatiek. Eind vorig jaar sleepte Heineken zijn partners in de joint venture Asia Pacific Breweries nog voor de rechter in een conflict over een benoeming in China.

De Carvalho blijkt weinig trek te hebben om Heineken op te zadelen met nóg een ingewikkeld samenwerkingsverband. De gedachte dat Carlsberg bij de Russische joint venture kan worden uitgekocht met de op- ▶

waarmee de universiteit een historische band heeft, waaronder Heineken. De keuze van zijn studie – geschiedenis – werpt de vraag op hoezeer Alexander een toekomst in het bedrijfsleven ambieert. Een studie bedrijfseconomie zou handiger zijn geweest. Aan de andere kant is het in Angelsaksische landen gebruikelijk dat mensen met ambities in het bedrijfsleven zich eerst algemeen academisch scholen. In de top van Britse bedrijven stikt het van de historici, letterkundigen en filosofen.

'Excessief flamboyant'

Met zijn verstandelijke vermogen zit het bij Freddy's kleinzoon dus wel snor. Dat wil niet zeggen dat hij een stoffige studiebol is. Evenmin gaat Alexander, ondanks het feit dat hij van achteren niet Heineken maar De Carvalho heet, op de universiteit anoniem door het leven. De website *Harvard Gossip*, waarop onder meer vijf 'financieel begiftigde individuen tussen onze universiteitsmuren' worden geportretteerd, omschrijft *the Heineken kid* als 'excessief flamboyant'. Volgens de site is hij 'zeker iemand die aandacht zoekt van een ieder die hem wil zien paraderen'. Alexander zou bekend staan als feestneus met een genereus uitgavenpatroon.

De serieuzere universiteitskrant *The Harvard Crimson* spotte hem 'als een van de *brightest stars of Harvard society*' op een feestelijke presentatie van het glamourblad *Scene* en een concert van Bob Dylan op de campus. Naast studeren en feesten rest Alexander nog genoeg tijd voor andere activiteiten. Zo was hij in 2005 de producer van het studententoneelstuk *This is our youth* en zat hij in het tennisteam van Harvard (foto: Alexander in het midden), dat vorig jaar het team van Princeton versloeg. Heineken laat weten dat Alexander nog geen stages of andere kennismakingsrituelen bij de onderneming heeft ondergaan. Volgens het bedrijf studeert de oudste telg van *the next generation* af in 2009, en heeft hij nog niet besloten wat hij daarna gaat doen.



Ontspannen contact tussen grootaandeelhouders Michel en Charlene de Carvalho en topman Van Boxmeer (r).

DIJKSTRA

brengrt van Kronenbourg, vindt hij onwaarschijnlijk. "De Denen bezitten op dit moment een prachtig belang in een van de belangrijkste groeimarkten van de wereld. Waarom zouden zij verkopen? Wat moeten zij met een zak geld? Zonder het belang in BBH zijn hun opties opeens beperkt."

Over een ander samenwerkingsverband is De Carvalho wél enthousiast. Sinds 2004 verzorgt Heineken de Amerikaanse distributie voor de Mexicaanse brouwer Fems Cerveza, eigendom van de familie Garza. "Met zeer veel succes. Inmiddels zijn de Femsmerken goed voor een kwart van de 10 miljoen hectoliter bier die wij in de VS verkopen." Vorige week verlengden Heineken en

Door de overname van Fems Cerveza zou Heineken opeens een macht van betekenis worden in Latijns-Amerika. Dat proberen de Nederlanders vijftien jaar te bereiken, zonder succes. De Carvalho blijkt echter ook de overname van Fems Cerveza onwaarschijnlijk te vinden. "De eigenaren willen helemaal niet verkopen."

De Carvalho's terughoudendheid over potentiële prooien is niet verwonderlijk. Natuurlijk laat een door de wol geverfde zakenbankier en grootaandeelhouder van een multinational zich over dit onderwerp tijdens een borrel niet in zijn kaarten kijken.

Maar uit zijn antwoorden blijkt eens te meer dat hij tot in de puntjes op de hoogte

'Onze grootste drive is een sterk Heineken over te dragen aan de volgende generatie'

Michel de Carvalho (grootaandeelhouder Heineken)

Fems hun distributiedeal tot 2017.

Ook tussen de families klikt het, aldus De Carvalho. "Fems was aanvankelijk getrouwd met Interbrew. Maar omdat ze ontevreden waren over de distributie, kwamen ze bij ons. Na één gesprek leek het alsof we elkaar al jaren kenden."

Dat maakt Fems een gedroomde overnamekandidaat, zou je zeggen. Vooral omdat de Mexicaanse brouwer ook een meerderheidsbelang bezit in de Braziliaanse brouwer Kaiser. Onder de voormalige eigenaar Molson was Kaiser een ramp, maar De Carvalho stelt dat de brouwer een grote potentie herbergt. "Molson heeft Kaiser verkeerd gemanaged. Onder Fems gaat het weer veel beter."

is van het reilen en zeilen bij Heineken. Hoewel zijn betrokkenheid nooit zo immens kan zijn als die van zijn schoonvader, bewijst hij als commissaris en aandeelhouder absoluut niet op afstand te staan.

De Carvalho en zijn echtgenote blijken zich eveneens de drijfveer van hun legendarische (schoon)vader eigen te hebben gemaakt. "Onze grootste *drive* is een sterk Heineken over te kunnen dragen aan de volgende generatie." Gezien de prestaties van hun oudste zoon Alexander, die over twee jaar zijn studie aan Harvard afrondt (zie kader: *the next generation*), belooft dat wat voor de toekomst.

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl