

*Corporate raiders, aandeelhouders en kredietwaardigheidbeoordelaars zitten Unilever-topman **PATRICK CESCAU (57)** na een teleurstellende periode bij het concern op de huid. Cescau zegt Unilever niet te zullen splitsen. "Maar de bedrijvenportfolio kan wel verder worden bijgesteld." Een exclusief interview.*

Crisis manager

Patrick Cescau moet soms nog wennen aan de gevolgen van de wijziging in de bestuursstructuur bij Unilever. Vorig jaar verving de voedings- en zeepgigant het duvoorzitterschap van de raad van bestuur door een model waarin er maar één bestuurder verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding. Cescau, die sinds oktober 2004 co-voorzitter was, werd door de commissarissen benoemd in die positie.

Bij de bekendmaking van de jaarcijfers ervoer de 57-jarige Fransman het ontbreken van een evenknie wel even als een gemis.

Tot vorig jaar namen de twee topmannen van Unilever elk een van de presentaties in de hoofdkantoren in Londen en Rotterdam voor hun rekening. Vorige week donderdag presenteerde Cescau de cijfers in Londen, en moest hij 'Rotterdamse' vragen beantwoorden via een live videoverbinding. Vóór het interview dat hij een dag later op de tiende verdieping van het Nederlandse hoofdkantoor geeft, vraagt hij hoe de Rotterdamse aanwezigen dat hebben ervaren. "Voor mijzelf was het lastig. Als ik een vraag vanuit Rotterdam beantwoordde, zag ik de vragensteller niet voor me. Ik richtte me dan maar tot iemand in het Londense publiek."

Cescau luistert naar en staat open voor de ervaringen en meningen van anderen. Op kritische vragen reageert hij niet alsof het persoonlijke aanvallen betreft. Hij weegt zijn antwoorden zorgvuldig af, en erkent fouten of gebreken van hem of 'zijn' concern ruimhartig en zonder voorbehoud. Dat onderscheidt hem van zijn voormalige co-voorzitter, Antony Burgmans.

Over de noodzaak van het nieuwe bestuursmodel is Cescau duidelijk. "Het oude model heeft ons 75 jaar prima gediend. Maar de crisis waarin Unilever is terechtgekomen, zette het model onder druk." In 2004 bleek Unilever de groei doelstellingen die het vier



3% steeg de omzet van voedings- en zeepproducten Unilever in 2005

80 basispunten daalde de marge in 2005

jaar eerder had gesteld, bij lange na niet te bereiken. "In die crisis moesten we sneller reageren en beslissen. Er was een noodzaak voor ondubbelzinnig leiderschap. Het nieuwe model biedt ons dat wél."

Cescau is de enige topman in de geschiedenis van Unilever die de oude functie kan vergelijken met de nieuwe. Hij erkent dat hij nu nog meer onder druk staat. "Vlak na mijn aantreden als *chief executive* heb ik bijvoorbeeld veel topmanagers benoemd en ontslagen. Ik hoef dat niet allemaal meer met een co-voorzitter te bespreken. Er is geen debat, geen discussie. Als ik een beslissing neem, *everyone knows that I mean business*. Dat is erg bevrijdend. Maar ik ben nu ook alleen verantwoordelijk voor de fouten."

Tegen die toegenomen druk zegt Cescau goed bestand te zijn. "Ik heb wel wat dingen moeten veranderen. In mijn nieuwe functie heb ik veel meer energie nodig. Ik ben daarom fanatiek drie keer per week gaan sporten. Ook let ik beter op wat ik eet. Wat eveneens helpt, is dat ik er echt van overtuigd ben dat ik moeilijke beslissingen moet nemen. Dat geeft me kalmte. Als ik weet dat het goed is voor de onderneming, is de druk weg."

Verloren wortels

Cescau werd drie jaar na de oorlog geboren in Parijs. In 1973 ging hij, op zijn 25ste, aan de slag bij de Franse vestiging van Unilever. In 1980 verhuisde Cescau voor het eerst, naar Duitsland, het geboorteland van zijn vrouw Ursula. Daarna werkte hij onder meer in Nederland, Indonesië en de VS (zie cv).

In 1998 vertrok Cescau naar Engeland, waar hij een jaar later als financiële man werd benoemd in de raad van bestuur. "Mijn kinderen zijn in de VS gebleven." Dochter Samantha (29) werkt op Columbia University in New York als assistent op de vakgroep Finance & Economics. Zoon Maxime (26) is diskjockey en runt zijn eigen geluidsstudio's in San Francisco en Londen. "De meeste vakanties brengen wij nog samen door. Hoewel mijn vrouw en ik steeds meer moeite moeten doen om onze kinderen ertoe over te halen. We doen ons best cool en avontuurlijk over te komen. We hebben het allemaal gedaan: kanoën in Costa Rica, wildwatervaren in Indonesië, afdalen in vulkanen en tochten maken met een luchtballon."

Nadat Unilever in 2000

CV

Naam/Geboren

Patrick Jean Pierre Cescau
27 september 1948, Parijs

Opleiding

Insead

Hobby's

boeken, opera, fotografie, film en reizen

Loopbaan bij Unilever

1973: in dienst bij Unilever Frankrijk

1980: accountant, Duitsland

1984: commerciële functie, Nederland

1986: financieel directeur, Indonesië

1989: directeur, Portugal

1991: directievoorzitter, Indonesië

1995: president dochter Van den Bergh, VS

1997: president dochter Lipton, VS

1998: controller, Londen

1999: lid raad van bestuur, *chief financial officer*, Londen

2000: verantwoordelijk voor integratie van Bestfoods, Rotterdam

2001: verantwoordelijk voor alle levensmiddelenbedrijven, Rotterdam

2004: co-bestuursvoorzitter, Londen

2005: *chief executive officer*, Londen

'In mijn nieuwe functie is er geen debat meer nodig. Dat is bevrijdend'

Bestfoods had overgenomen, kreeg Cescau de leiding over de integratie van het Amerikaanse voedingsconcern. Een hele verantwoordelijkheid, want met een prijskaartje van 24 miljard dollar was Bestfoods de duurste overname van Unilever ooit. Voor die klus verhuisde Cescau naar Nederland, van waaruit het concern zijn voedingsactiviteiten aanstuurt.

Vijftien maanden geleden, na zijn benoeming tot co-voorzitter, keerde hij weer terug naar Engeland. Daar woont hij in de chique Londense wijk Chelsea. "Wij zijn gezegend met veel bioscopen in de omgeving. Ik ben gek op films. Elke week gaan we naar de bioscoop."

Een Fransman voelt Cescau zich na een kwart eeuw reizen over de wereld helemaal niet meer, hoewel zijn zware accent zijn geboorteland nog altijd verraadt. "Elke drie, vier jaar moesten wij onze koffers weer pakken. Toen mijn dochter jong was, vroeg ik haar eens waar 'thuis' was. Dat is waar ons gezin is, antwoordde ze. Het is een cadeau om aan zoveel culturen blootgesteld te worden. Maar toen mijn vrouw me onlangs vroeg waar we na mijn pensionering gaan wonen, kon ik geen antwoord geven. Het besef dat wij onze wortels zijn kwijtgeraakt, is soms moeilijk. Toch voel ik me ook geen wereldburger. Ik beschouw me nog het meest Europeaan. Ik moest dan ook best even slikken toen mijn dochter trouwde met een Amerikaan, haha."

Opkrabbelen

Tot zijn pensionering staat Cescau voor de lastige taak om Unilever weer slagvaardig te maken na de teleurstellingen van de afgelopen jaren. De eerste tekenen zijn positief. Naar het zich voorlopig laat aanzien wist Unilever het afgelopen jaar onder Cescau's leiding weer wat op te krabbelen.

Door agressiever op prijs te concurreren en meer te investeren in reclame, slaagde het concern er vorig jaar in marktaandeel terug te winnen. De omzet steeg met 3 procent tot 39,7 miljard euro. De lagere prijzen en hogere marketingkosten knabbelden echter wel aan de winstmarge. De operationele marge (exclusief buitengewone lasten) daalde met 80 basispunten. Bij beleggers keert het vertrouwen langzaam terug. Het aandeel Unilever is sinds de bekendma-



JACQUELINE DE HAAS

Europees herstel

Hoe probeert voedings- en zeeconcern Unilever de malaise op de West-Europese markten het hoofd te bieden?

1 Consumenten

- meer waarde leveren voor hun geld, soms dus ook goedkopere producten
- meer keuze uit distributiekkanalen, ook prijsvechters zoals Aldi en Lidl
- meer investeren in innovatie

2 Klanten (lees: supermarkten)

- verbeterd klantenmanagement, efficiëntere promoties en strategische investeringen bij de belangrijkste klanten
- één gezicht naar de klant

3 Eigen organisatie

- veranderingen in het topmanagement
- vereenvoudiging van de organisatie
- implementatie One Unilever (het in elkaar schuiven van werkmaatschappijen tot één werkmaatschappij per land)

king van Cescau benoeming met 16 procent gestegen.

Nu Unilevers positie het afgelopen jaar is gestabiliseerd, wil Cescau weer een stap vooruit maken. De topman verwacht veel van zijn dochterbedrijven in de opkomende markten van Azië, Zuid-Amerika en Afrika. "Die regio's namen vorig jaar voor het eerst meer omzet voor hun rekening dan Europa." Maar herstel op de verzadigde West-Europese markten is minstens zo belangrijk. Cescau wil zijn relaties met consumenten en klanten (lees: de supermarkten) verbeteren, en zijn eigen organisatie nog efficiënter maken (zie kader Europees herstel).

Dat is niet makkelijk. Afgelopen jaren leek het alsof Unilever in West-Europa slechts geld kon verdienen als saneerder, in plaats van als producent van margarine, sauzen, waspoeder en shampoo. Fabriekssluitingen, samenvoegingen van werkmaatschappijen en uitbesteding van diensten leidden tot aanzienlijke onrust. Cescau reageert berustend. "Ik kan niet van mijn aandeelhouders en consumenten verwachten dat zij meebetalen aan een inefficiënte organisatie." Bovendien vindt de Unilever-topman dat critici zich blindstaren op één kant van de medaille. "Zij maken een fout. Zij zien niet dat wij het bespaarde geld deels terugploegen in groei. Zo gaven wij vorig jaar 500 miljoen euro meer uit aan marketing en reclame."

Vorig jaar wist u door hogere uitgaven aan reclame en agressiever prijsbeleid de marktaandeelen te stabiliseren. Maar in 2006 zegt u de marges weer te willen verhogen. Gaat Unilever dezelfde fout twee keer maken?

"Nee, margeverbeteringen hoeven niet per se te komen uit prijsverhogingen. Dankzij de vereenvoudiging van onze organisatie boeken we eind dit jaar 700 miljoen euro aan jaarlijkse besparingen. Een deel daarvan investeren wij in groei. Een ander deel gaat naar margeverbetering. Wij verhogen onze prijzen alleen als wij een zeer concurrerend aanbod hebben. Als dat niet het geval is, blijft de prijs gelijk, of kan die zelfs dalen."

Om de malaise in West-Europa het hoofd te bieden, wilt u onder andere meer zaken doen met hard-discounters als Lidl en Aldi. Waarom heeft u dat niet veel eerder gedaan?

"In Duitsland, Polen en Tsjechië doen we al jaren zaken met Lidl. Maar we moeten daarbij voorzichtig opereren en per markt kijken óf en hoe het kan. Als ik bij discounters dezelfde producten verkoop voor lagere prijzen, maakt dat mijn aanbod aan de rest van de handel volstrekt onaantrekkelijk. Dergelijk onverantwoordelijk gedrag kan onze business verwoesten. Soms zullen we producten daarom in afwijkende maten en combinaties verkopen."

Welk deel van uw Europese omzet wilt u via discounters wegzetten?

"Discounters nemen momenteel zo'n 15 procent van de totale markt voor hun rekening. Wij zitten daar substantieel onder. Maar over ons ambitieniveau kan ik niets zeggen."



JACQUELINE DE HAAS

Vorig jaar beweerde toenmalig co-voorzitter Burgmans in een interview met dit blad dat het onlogisch zou zijn om het diepvriesbedrijf af te stoten. Nu wordt het toch verkocht. Heeft Unilever zo hard geld nodig?

"We verkopen het grootste deel van onze diepvriesactiviteiten omdat er geen groei meer in zit. Er stonden weliswaar veel andere diepvriesbedrijven te koop, die wij aan onze dochter hadden kunnen toevoegen. Maar daarmee had ik mijn problemen alleen maar groter gemaakt. Het is namelijk niet alleen moeilijk om te groeien. Er is ook veel concurrentie van koelverse producten en goedkopere huismerken. Om effectief te concurreren in diepvries is de komende jaren een ander *business model* nodig. Daarin moet je genoeg nemen met lagere marges. Wij denken andere mogelijkheden te hebben om waarde te creëren. Ik wil benadrukken dat wij het onderdeel niet verkopen, omdat wij geld nodig zouden hebben."

Toch maakt Moody's, het agentschap dat de kredietwaardigheid van bedrijven beoordeelt, zich zorgen.

"Toen wij Bestfoods kochten, hebben wij ons behoorlijk in de schulden gestoken. Een groot deel van die schuld is inmiddels terugbetaald. Wij streven ernaar ons huidige kredietwaardigheidsniveau, een krachtige 'single-A', te behouden. En ik heb er vertrouwen in dat we probleemloos aan de voorwaarden kunnen blijven voldoen. We beschikken

Unilever-topman Patrick Cescau sluit meer verkopen van dochterbedrijven niet uit

over een gezonde balans, hoewel we op dit moment niet alle criteria halen. Sommige financiële ratio's kunnen inderdaad beter. Critici zouden liever zien dat we een groter deel van onze kasstroom binnenhouden. Maar ja, onze aandeelhouders zien natuurlijk ook graag een deel van dat geld bij hen terecht komen."

Corporate raiders

Om die aandeelhouders te vriend te houden kocht Unilever vorig jaar voor een half miljard euro eigen aandelen in. Dat stuttede de beurskoers en de winst per aandeel. In het lopende jaar denkt Cescau voor een vergelijkbaar bedrag aandelen in te kopen. "Maar ik wil flexibel blijven. Niet alleen wil ik de

Chinese beursgang uitgesteld

Volgens Unilever-topman Patrick Cescau is de eerder aangekondigde **beursgang van het Chinese dochterbedrijf** van het voedings- en zeepproductenconcern voor onbepaalde tijd in de ijskast gezet. Cescau benadrukt dat het project niet volledig is afgeblazen. "Maar een beursgang is momenteel niet noodzakelijk voor het bereiken van de gewenste groei in China." Cescau wil dat de omzet in China groeit van de huidige 500 miljoen dollar tot 2 miljard. "Afgelopen jaar stegen de verkopen met 20 procent. We boekten een break-even resultaat."

Al in 1999 begon Unilever aan de voorbereidingen voor de notering aan de beurs van Sjanghai. Eerder had het concern al een groot aantal teleurstellend presterende Chinese joint ventures ondergebracht in één bedrijf. De partners kregen daarin een minderheidsbelang. Toen China rond de eeuwwisseling de regelgeving voor beursnoteringen van buitenlandse bedrijven versoepelde, liet Unilever weten een snelle beursgang te ambiëren. Dochters in India en Indonesië staan eveneens aan de beurs genoteerd.

Het voedings- en zeepproductenconcern noemde de **voordelen** legio. Zo zou een notering het bedrijf een Chinees gezicht geven, de minderheidsaandeelhouders een exit-mogelijkheid bieden,



Unilever gaat toch nog niet naar de beurs van Sjanghai.

en lokale investeerders de gelegenheid geven in het Chinese bedrijf te investeren. In oktober 2003 zei het concern te hopen op een beursgang in 2005 of snel daarna. Dat zit er dus niet in.

Unilever wil de beursgang in China nog wel voortzetten, maar is daarbij deels afhankelijk van derden. De aandelen die op de beurs zouden worden verkocht, behoren toe aan de Chinese autoriteiten. "De keuze voor een beursgang is dus niet alleen afhankelijk van ons."

financiële ratio's bewaken, ook hangt de omvang van de aandeleninkoop af van eventuele verkoop van andere dochterbedrijven of juist tactische overnames." Cescau is vooral geïnteresseerd in overname-mogelijkheden op de opkomende markten. "Een versterking van onze voedingsactiviteiten in Azië? Dat noem ik waarschijnlijk. Maar wij kijken eveneens naar de mogelijkheden voor de productgroepen persoonlijke verzorging en vitaliteit."

Cescau wordt niet alleen op de huid gezeten door zijn kredietwaardigheidsbeoordelaars en aandeelhouders. De druk op de Unilever-topman is het laatste jaar aanzienlijk gestegen door steeds activerende *private equity*-fondsen. Deze investeerders haalden de afgelopen jaren tientallen miljarden op, waarmee ze steeds grotere onderpresterende concerns van de beurs halen. Hoewel Unilever met een beurswaarde van 58 miljard euro een maatje te groot lijkt voor dergelijke *corporate raiders*, wordt de mogelijkheid van een overname steeds vaker genoemd.

De Unilever-topman maakt zich er niet druk over. "Ik negeer alle geruchten. Of ik daarmee ook niet de realiteit negeer? Dit bedrijf moet succesvoller worden en groeien. Dat beschouw ik als mijn taak. Ik wil zoveel waarde voor aandeelhouders creëren, dat dergelijke geruchten vanzelf verdwijnen."

Cescau ontkent dat hij onder druk van corporate raiders kijkt naar het opbreken van Unilever in een voedingsconcern en een bedrijf in persoonlijke en huishoudelijke verzorgingsproducten. "Als ik het niet doe, doen zij het misschien voor mij? Dat impliceert dat splitsing het beste is. Ik geloof dat de combinatie waardevoller is." Cescau zegt een splitsing dus uit te sluiten, maar dat geldt niet voor een verdere uitverkoop van dochterbedrijven, zoals eerder de parfumdiveisie en nu de diepvriestak. "Ik wil dat de huidige bedrijvenportfolio harder voor ons gaat werken. Hoewel die portfolio nog wel verder kan worden bijgesteld."

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl