

NOOIT MEER KOP VAN JUT

De buitenwereld is ontevreden over wat topman Antony Burgmans de afgelopen vijf jaar bereikte bij Unilever. Burgmans, die over twee jaar vertrekt bij het voedings- en zeeppconcern, denkt er zelf anders over. "De obligatiehouders behandelen mij als een vorst."

Bij de presentatie van de jaarcijfers van voedings- en zeeppconcern Unilever maakte topman Antony Burgmans vorige week donderdag een luchtige, opgeruimde indruk. Een hele verbetering met zijn publieke optredens vorig jaar, waarin hij weinig geïnspireerd en snel aangebrand overkwam.

Is Burgmans (58) opgelucht over de wijziging in de topstructuur, waarbij hij zijn operationele taken verliest? Unilever verwisselt de huidige structuur met twee operationele topmannen voor een model met één voorzitter van het bestuur en één hoogste uitvoerende functionaris. Burgmans dient zijn contract, dat loopt tot 2009, niet uit. Tot 2007 richt hij zich als voorzitter van het bestuur nog op strategische beslissingen, zoals de studie naar een nieuw juridisch model. De operationele taken komen terecht bij zijn huidige evenknie, Patrick Cescau.

Nu Burgmans meer in de luwte gaat opereren, zal hij minder fungeren als de Kop van Jut. De afgelopen twee jaar presenteerde Unilever, met een omzet van ruim veertig miljard euro en 230.000 werknemers, een reeks teleurstellingen waar vooral Burg-

mans op werd afgerekend. Samen met Niall FitzGerald was hij eindverantwoordelijk voor het strategische plan De Weg naar Groei uit 2000. Na de pensionering van FitzGerald in september kwam de kritiek op de gemiste doelstellingen grotendeels op Burgmans' schouders terecht.

In zijn werkkamer op de hoogste verdieping van het hoofdkantoor van Unilever aan het Rotterdamse Weena ontkent Burgmans een dag na de persconferentie opgelucht te zijn over zijn nieuwe rol. "De ene dag kom je wat beter uit de verf dan de andere. Dat is menselijk. Ik zou er niets achter zoeken." Volgens Burgmans was de presentatie "een van de lastigste die ik tot op heden heb moeten geven", vanwege het volle programma. "Naast de jaarcijfers en de omme-zwaai in de bedrijfsstructuur moest ik een toelichting geven op de reorganisatie van het bedrijf, het aanscherpen van de strategie voor de komende zes jaar, en de verandering van een veelheid aan doelstellingen naar een summier *guidance*. Dan was er nog de aandeleninkoop voor vijfhonderd miljoen euro en de gevoelige omwisseling van pre-

ferente aandelen. Dat ik toch een relaxte indruk maakte, is misschien te danken aan de complexiteit van de agenda. Een beetje plankenkoorts is altijd goed." Volgens Burgmans was hij vorig jaar niet op zijn functie uitgekeken. "Dat zou een verkeerde indruk zijn. Ik had er absoluut geen genoeg van."

Wel geeft de topman van Unilever in het interview herhaaldelijk uiting aan zijn frustratie over hoe de buitenwereld De Weg naar Groei evalueert. "We leven in een wereld waarin je zes van de zeven doelstellingen glansrijk kan halen, maar iedereen het heeft over die ene doelstelling die je mist." Burgmans eigen evaluatie is juist erg positief. Tijdens de persconferentie wees hij onder meer op de jaarlijkse kasstroom, die in de periode 2000-2004 verdubbelde ten opzichte van de tweede helft van de jaren negentig. Ook benadrukte hij dat het concern door de sanering veel overzichtelijker is dan in 2000. Andere argumenten waren minder overtuigend. Zo suggereerde hij dat de omzetgroei niet dramatisch ver onder de doelstelling van vijf tot zes procent lag.

U presenteert een gemiddelde groei van 3,6 procent van de topmerken over de afgelopen vijf jaar. Is dat niet misleidend? De doelstelling was immers geen gemiddelde groei, maar een jaarlijkse omzetgroei vanaf eind 2004. Vorig jaar kwam die groei uit op 0,9 procent. Voor het lopende jaar is het vooruitzicht weinig rooskleurig. "Dat is op zich juist. Maar de media en de financiële markten interpreterden onze doelstellingen altijd alsof ze golden voor die periode. Ik heb bovendien toegegeven dat ik over vorig jaar ontevreden ben. Voor de komende jaren schatten wij de marktgroei op twee tot vier procent. Daar willen wij iets boven zitten. Want een verlies van markt-aandeel, zoals vorig jaar, is onacceptabel."

Rampjaar Unilever

	2004	2003	verandering
OMZET	40,4 mrd euro	42,9 mrd euro	-6%
BEDRIJFSWINST	3,46 mrd euro	5,53 mrd euro	-38%
NETTOWINST	1,88 mrd euro	2,76 mrd euro	-32%



Summiere doelstellingen 2005-2010

- Kasstroom van 25 tot 30 miljard euro over de hele periode
- Verbetering van het rendement op het geïnvesteerd vermogen
- Snellere omzetgroei dan de geschatte marktgroei van 2 tot 4 procent



Topman Antony Burgmans van Unilever: 'Wij leven in een wereld waarin als je zes van de zeven doelstellingen glansrijk haalt, iedereen het heeft over die ene die je hebt gemist'

Verder wees u op de schuldenreductie van 26,5 miljard euro in 2000 tot tien miljard eind vorig jaar. U vergat te melden dat Unilever in 1999 schuldenvrij was.

"Ik had dat best kunnen melden. Maar de situatie was in 1999 niet positief. Een schuldenvrij bedrijf financiert zich niet efficiënt. Door overnames als Bestfoods in 2000 schoot de schuld omhoog, maar de snelle afbouw van die positie is fantastisch. Tja, de daling van de dollar speelde wel een rol. Maar valuta's kunnen ook tegenvallen."

Unilever presenteert de veelheid aan strakke doelstellingen uit 2000 als de kern van het probleem van Weg naar Groei.

"Omdat wij zoveel harde doelen afgaven, gingen ze werken als een keurslijf. Zo konden we slecht reageren op de veranderende marktomstandigheden vanaf 2003. Er zijn veel wegen naar Rome. Maar als het links regent en rechts de zon schijnt, moet je rechts gaan. Die *targets* dwongen ons, onge-

"DE SUGGESTIE DAT UNILEVER FINANCIËEL IN ZWAAR WEER KAN KOMEN IS FLAUWEKUL"

acht het klimaat, de linkeweg te nemen. Dat was niet verstandig. Daarom geven we nu een beperkt aantal doelstellingen. De kasstroom moet de komende zes jaar tussen 25 en 30 miljard euro zijn. En het rendement op geïnvesteerd vermogen moet omhoog."

Is het wel verstandig om voor de toekomst zo weinig harde doelstellingen af te geven? Dan is de druk van de ketel.

"Daarmee ben ik het oneens. We zijn nu veel flexibeler. Bovendien is de kasstroom een hele belangrijke maatstaf. Alles in het bedrijf hangt ermee samen, tot aan de vraag of je dure of goedkope vloerbedekking neemt. Momenteel bedraagt onze jaarlijkse kasstroom zo'n 4,2 miljard euro. Als je dat vermenigvuldigd met zes jaar, kom je op de ondergrens van 25 miljard. Dat betekent dat we minstens het huidige, hoge niveau moeten vasthouden. Voor groei kunnen we nauwelijks meer iets halen uit de verbetering van ons kapitaalbeslag en ons werkkapitaal. Die brachten we namelijk al behoorlijk omlaag. Ik vind het dus een behoorlijke *tough target*."

Een aantal andere problemen kwam in uw evaluatie minder aan bod. Zo zijn de dure overnames in 2000 gefinancierd met contanten, en niet met aandelen. Procter & Gamble financiert de huidige overname van Gillette met aandelen, om de schulden te beperken. Dat klinkt verstandiger.

"Dacht u dat ik, toen Unilever schuldenvrij

was, de financiële markten had kunnen vragen aandelen te kopen? Kom nou. Wij zouden zijn uitgelachen. Wij waren al inefficiënt gefinancierd. Aandeelhouders zouden hebben gezegd: verhoog je schuld maar. Daardoor zakken de kapitaalkosten, en stijgt de waarde van een onderneming.”

In de tweede plaats mislukte de overname van Slimfast, waarvoor u in 2000 2,3 miljard dollar betaalde. De netto-activa van het afslankbedrijf waren slechts 160 miljoen waard. Nu waardeert u Slimfast af met 650 miljoen euro. Is dat niet veel te weinig?

“De ontwikkelingen bij Slimfast zijn teleurstellend. Aanvankelijk leek het een fantastische overname. Maar vorig jaar bleken de gevolgen van de gemiste trend in diëten met weinig koolhydraten. Dat is jammer. Maar de huidige afboeking is prima. Slimfast kwam in de boeken voor 2,5 miljard euro, waarvan 1,5 miljard goodwill. In de VS mag je goodwill van de belasting aftrekken. Hierdoor stond begin 2004 nog negenhonderd miljoen aan goodwill op de balans. Daarvan is nu dus 650 miljoen euro afgeschreven. Wij verwachten dat de schade met de huidige afwaardering is gedekt.”

Kan Unilever door de dure, contant betaalde overnames in 2000 in de financiële problemen komen, nu de groei doelstellingen voor het concern als geheel worden gemist?

“De overnames uit 2000 waren niet te duur, met uitzondering van Slimfast. De overname van Bestfoods, waarvoor tien keer zoveel is betaald, is juist voortreffelijk geweest. Alle financiële targets hebben we ruimschoots overschreden. De overnameprijs van Bestfoods is niet gebaseerd op de geprognosticeerde omzetgroei van vijf procent voor het hele concern. De prijs moest worden gerechtvaardigd door de groei- en kostenvoordelen uit de overname zelf. Dat is ruimschoots gelukt. Het doet er daarbij niet toe dat onze parfumdivisie of het diepvriesbedrijf minder groeiden dan verwacht. De suggestie dat Unilever financieel in zwaar weer kan komen, is totale flauwekul. Het tegendeel is waar. Unilever wordt door de financiële markten juist beschouwd als oersolide. Als ik in Amerika bij de obligatiehouders langsga, word ik als een vorst ontvangen.”



Bij de toelichting op de jaarcijfers maakte Burgmans (midden) een opgeruimde indruk. ‘Toch vond ik het een van de lastigste die ik ooit heb moeten geven’

PETER BOER

Bij de jaarcijfers stelde u dat de parfumdivisie weer wat beter presteert. Twee jaar geleden dreigde financieel directeur Rudy Markham het bedrijf te verkopen als de resultaten voor eind 2004 niet verbeterden. Draaien de parfums nu goed genoeg om binnenboord te blijven?

“Daarop geef ik geen commentaar. Dat doe ik nooit. Het zou buitengewoon dom zijn als ik nu zeg: dat of dat bedrijf gaan we verkopen. Dat zou mij in een slechte onderhande-

Voor Wal-Mart zijn wij de tweede leverancier. Dan kun je beter onderhandelen. Bovendien leidt de combinatie tot distributievoordelen. Levensmiddelen en verzorgingsproducten kunnen vaak in een moeite naar dezelfde afnemers. Sara Lee is in zeer afwijkende productcategorieën actief. Dat vinden ze niet meer efficiënt. In 1997 zaten wij in zo’n situatie. Maar Unilever is niet meer actief in chemie, transport of handelsactiviteiten. Wij hebben ons

speelveld beperkt tot de consumentenmarkt. Kleinere verkopen liggen voor de hand. Die behoren tot de gangbare transacties. Dat doen wij voortdurend,

om het huis goed te onderhouden. Zo hebben we net onze dochter Dextro Energy verkocht, omdat ze te klein was.”

Een andere branchegenoot, Procter & Gamble, neemt momenteel voor 57 miljard dollar Gillette over. Gaat Unilever meedoen aan de overnamerace?

“Bij vragen over overnames worden bestuursvoorzitters altijd vaag. Laat ik dit zeggen: voor strategische redenen hebben wij geen majeure acquisitie meer nodig. Dat was eind jaren negentig anders. Maar we sluiten het uiteraard nooit uit. Waar een grote overname van afhankelijk is? De strategische casus moet goed zijn, de prijs moet kloppen en het moet ons uitkomen. U moet zich echter realiseren dat overnames van 24 miljard, zoals destijds Bestfoods, uitzonderlijk zijn. Of ik interesse heb in onderdelen van Sara Lee? Zoals ik zei, bij vragen over overnames worden bestuursvoorzitters altijd vaag.”

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl

‘OVER OVERNAMES ZIJN BESTUURSVOORZITTERS ALTIJD VAAG. STRATEGISCH HEEFT UNILEVER ECHTER GEEN GROTE OVERNAME MEER NODIG’

lingspositie plaatsen. Afgezien nog van het feit dat het de mensen in een bedrijf niet oppept.”

Mag daaruit worden afgeleid dat parfums nog steeds in de gevarenzone zitten?

“Ik ben erg tevreden over wat het bedrijf vorig jaar heeft gedaan. Dat mensen na de terreuraanslagen in 2001 minder reisden en parfums kochten op de luchthavens was vervelend. Maar daar is het bedrijf goed overheen gekomen. De introductie van de nieuwe geur Eternity Moments is naar verluidt een groot succes.”

Een ander probleem dossier is uw diepvriesbedrijf. Gaat Unilever daar nog substantieel snoeien? Volgens marktkenner moet u de bulk verkopen, en zich richten op de producten met toegevoegde waarde, zoals complete maaltijden.

“Diepvries is geen probleem dossier. De divisie is winstgevend en levert goede rendementen op geïnvesteerd vermogen. We hebben alleen een probleem met de omzet,

die niet groeit. Maar de eerste resultaten van een herpositionering in Engeland zijn hoopgevend. En iets dat winstgevend, rendabel en hoopgevend is, verkopen we natuurlijk niet. Wel zijn kleine aanpassingen mogelijk.”

Branchegenoot Sara Lee stoot veertig procent van de omzet af. Tijdens de persconferentie zei u dat Unilever niet wordt gesplitst in een voedingsconcern en een verzorgingsproductenbedrijf. Zijn verkopen wel mogelijk?

“Omvang is voor ons belangrijk. Als wij groter zijn, zijn wij sterker tegenover onze afnemers.