

BEPERKT HOUDBAAR

Antony Burgmans viert deze maand zijn lustrum als topman van het voedings- en zeepproductenconcern Unilever. Dure overnames en een pijnlijke sanering hebben niet de beloofde groei gebracht. 'Daar rekent de markt hem op af.'

Op de bovenste verdieping van het hoofdkantoor van Unilever aan het Rotterdamse Weena laat bestuursvoorzitter Antony Burgmans momenteel een groot aquarium bouwen. In de watertank, die vlak tegenover de lift komt, komen Kaapse zeepaardjes van dierentuin Blijdorp.

Daarmee laat Burgmans, die het liefst met vakantie op Afrikaanse safari gaat, niet alleen blijken dat hij gek is op dieren. De bedreigde zeepaardjes moeten dienen als levend bewijs voor het maatschappelijk verantwoorde ondernemerschap van het voedings- en zeepproductenconcern. Unilever is geldschietster van het maritieme onderzoekscentrum Oceanium van Blijdorp, dat participeert in een fokprogramma dat het uitsterven van de diertjes moet voorkomen.

Deze maand viert Burgmans zijn lustrum als bestuursvoorzitter van Unilever, dat een omzet heeft van 43 miljard euro en 234.000 werknemers. In de vijf jaar die hij aan de top van de multinational zit, besteedde hij veel tijd en aandacht aan maatschappelijke thema's. Zo is hij actief bij het World Water Forum en het Haagse museum het Mauritshuis. Het zijn obligate taken die horen bij het bestaan als topman van een grote multinational. Burgmans werkt zo aan zijn imago en aan het imago van zijn bedrijf.

Spannender is het beeld van Burgmans als de man die Unilever drastisch op de schop nam. Sinds zijn aantreden in 1999 heeft hij honderden onvoldoende renderende merken geschrapt, tientallen fabrieken gesloten en afscheid genomen van tienduizenden werknemers. Zo wilde Burgmans het concern ombouwen tot een helderdere,

efficiëntere en krachtigere onderneming.

Toch zal Burgmans de geschiedenisboeken niet ingaan als saneerder alleen. Naast de pijnlijke inkrimpingen kocht hij aan het begin van zijn bewind nieuwe krachtige merken als de sauzen van Knorr, de ijsjes van Ben & Jerry's en de afslankmiddelen van Slimfast. De focus op de leidende merken en de aankoop van nieuwe toppers moest een einde maken aan het beeld van Unilever als logge, gezapige, weinig ondernemende onderneming, dat eind jaren negentig was ontstaan.

Na vijf jaar aan de top maakt *FEM Business* de voorlopige balans op. En die valt niet onverdeeld positief uit. Burgmans' bewind begon veelbelovend, maar de afgelopen anderhalf jaar kwam hij zwaar onder vuur te liggen. De druk op de Unilever-topman is nog nooit zo hoog geweest. Het is onwaarschijnlijk dat hij zijn arbeidscontract, dat

loopt tot mei 2009, vol maakt. Hij zou niet de eerste Unilever-topman zijn die voortijds vertrekt. Burgmans' medevoorzitter Niall FitzGerald, wiens contract officieel afloopt in 2007, gaat in september met pensioen. Is de uiterste houdbaarheidsdatum van de 57-jarige Burgmans verlopen?

Veelbelovende start

In mei 1999 werd Burgmans tot voorzitter van Unilever nv gekroond. FitzGerald was toen al drie jaar voorzitter van Unilever plc. Sinds de fusie tussen het Britse Lever Brothers en het Nederlandse Margarine Unie in 1930 kent het voedings- en zeepproductenconcern een Britse en een Nederlandse houdstermaatschappij. Hun raden van bestuur bestaan uit dezelfde leden, maar hebben andere voorzitters.

Vóórafgaande aan de benoeming legde Burgmans een lange mars af binnen Unilever (zie kader pag. 27). Als lid van de raad van bestuur maakte hij sinds 1991 mee hoe de multinational zich onttreed van een baaierd aan activiteiten. Unilever richtte zich op voeding en huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

Veel waardering had dat Unilever niet opgeleverd. Exemplarisch was de uitkering in 1999 van de miljardenopbrengst van

DE DRUK OP BURGMANS IS NOG NOOIT ZO HOOG GEWEEST

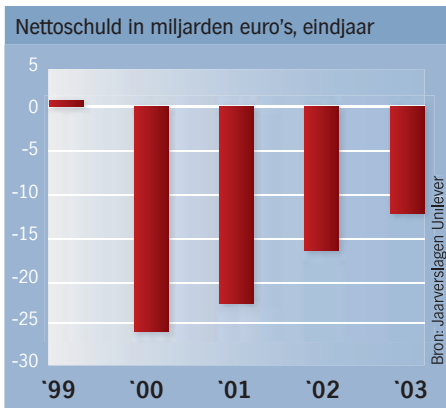
de verkoop van de chemische divisie als superdividend. Die leidde tot een golf van kritiek. De financiële markten zagen het als bevestiging van de gedachte dat het concern zijn ondernemende karakter kwijt was. De top verkoos inkrimpingen en kostenbesparingen boven investeringen en groei.

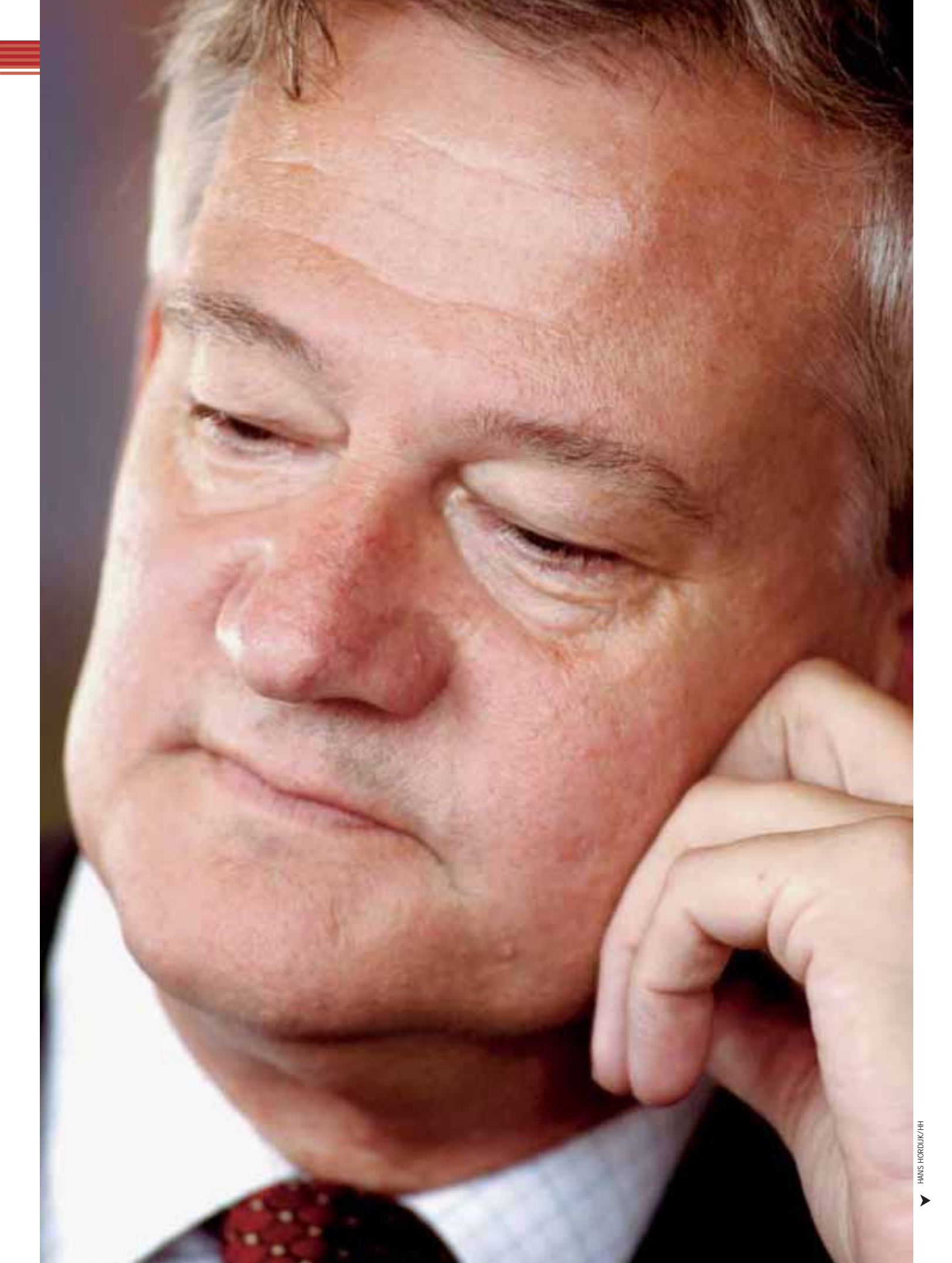
In het 'the sky is the limit-klimaat' eind jaren negentig was dat een beroerd imago. De koers van Unilever kelderde ruim veertig procent, van 74 euro begin 1999 tot 43 euro begin 2000. In dezelfde periode steeg de Amsterdamse AEX-index juist met twintig procent. Unilever bevond zich in een crisis.

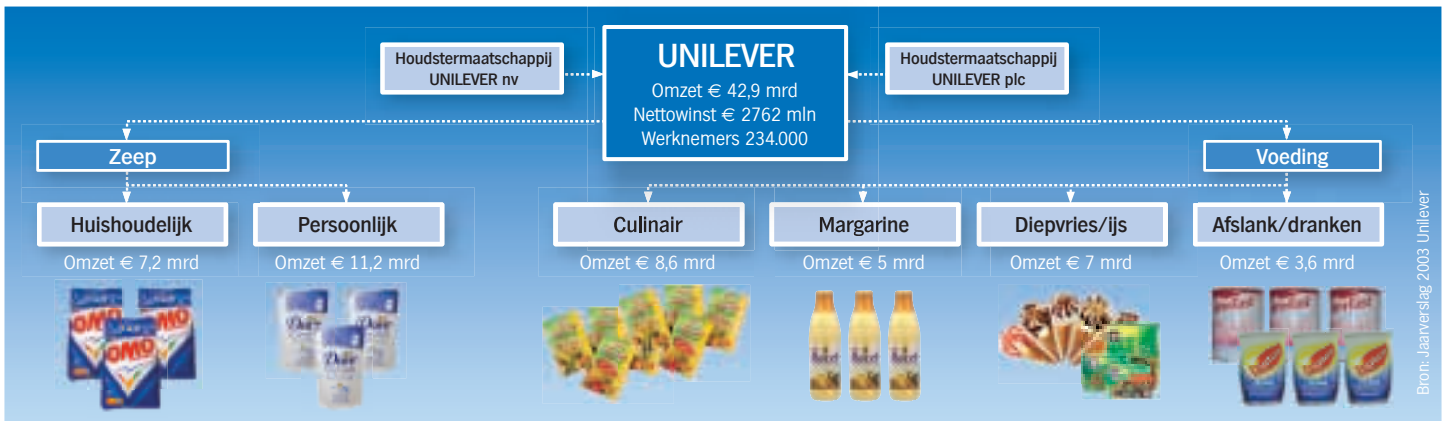
Burgmans beloofde ondernemerschap terug te brengen. Vlak na zijn aantreden onthulde hij het strategische programma 'de Weg naar Groei'. "Dat is bekend geworden door de doelstelling om het aantal merken terug te brengen van 1600 naar 400", zegt directeur Kees van der Waaij van Unilever Nederland in zijn Rotterdamse kantoor. "Maar het programma kent meer doelen, zoals het ontwikkelen van een ondernemerscultuur. Vooral Burgmans heeft daar de afgelopen jaren sterk op gehamerd. Hij creëerde een cultuur waarin er ook fouten gemaakt mogen worden."

Volgens Van der Waaij bracht Burgmans het thema onder meer aan de orde tijdens

SCHULD STIJGT EXPLOSIEF







een reis naar Costa Rica, die hij na zijn aantreden met honderd topmanagers van Unilever maakte. "Midden op de Stille Oceaan met de dolfijnen om ons heen moesten wij bedenken hoe wij ondernemender konden zijn, ook in ons persoonlijke leven. Dat heeft zeker effect gehad. Ik haalde daarna mijn motorrijbewijs en mijn golfvaardigheidsbewijs. Nu ga ik pianolessen nemen."

Van der Waaij vindt dat Burgmans' aandacht voor ondernemerschap een innovatievere cultuur heeft opgeleverd. "Vroeger was het onmogelijk zoveel te innoveren als we nu doen. Wij waren nogal star." De Unilever-directeur wijst op de nieuwe soepwinkels van Unox en lunchzaken van Bertolli in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag, Cornetto-softijs dat in Hema's wordt verkocht en brood dat onder het margarinemerik Blue Band op de markt wordt gebracht.

Ondanks de goede bedoelingen blijft het gebrek aan ondernemerschap bij Unilever toch de meest gehoorde klacht, zowel intern als extern. De toenmalige Unilever-manager Raymond Cloosterman ontwikkelde eind jaren negentig het verwenmerk Rituals. "Daarvoor kreeg ik alle ruimte. Maar uiteindelijk vond Burgmans het toch niet zo bij Unilever passen. Onze omzet was natuurlijk verwaarloosbaar en de eerste jaren kost de ontwikkeling van zo'n merk geld. Burgmans wilde juist het aantal merken terugbrengen." Rituals ging in 2000 zelfstandig verder.

"Unilever is echt een fantastisch concern, maar het is niet de allerbeste omgeving voor ondernemers", vindt Cloosterman. "Ze zijn vooral goed in de overname van grote merken om die nog groter te maken. Overnemen, integreren, kosten eruit snijden en breed uitrollen."

Burgmans' ambitie om ondernemerschap terug te brengen weerspiegelde zich onder meer in de belangrijkste financiële doelstelling van 'de Weg naar Groei'. De omzet van de vierhonderd belangrijkste merken van Unilever zou vanaf eind 2004 jaarlijks moeten groeien met vijf tot zes procent.

Op de financiële markten werd het strategische programma toch te veel ervaren als nieuwe saneringsronde. Burgmans snoerde de critici de mond door in 2000 enkele grote

overnames te doen. In april betaalde hij 326 miljoen dollar voor het populaire Amerikaanse ijsmerk Ben & Jerry's. Tegelijk legde hij 2,3 miljard dollar op tafel voor afslankproducent Slimfast. De klapper kwam één maand later met een bod van 18,4 miljard dollar op het Amerikaanse voedingsconcern Bestfoods, bekend van Knorr. Uiteindelijk betaalden Burgmans en FitzGerald er 24,3 miljard dollar voor. Het was de grootste overname ooit door een Nederlandse onderneming gedaan.

Beleggers lieten zich niet afschrikken door het gigantische overnamebedrag, waarvoor Unilever zich diep in de schulden moest steken. De koers begon eindelijk te stijgen. Eind 2000 noteerde het aandeel weer zeventig euro. Na de megaovernames van Burgmans kon Unilever een tijd lang niet meer stuk. Hoewel de multinational de gevolgen voelde van de vertragende

economie en de schok van de terroristische aanslagen in 2001 bleef het vertrouwen in het fonds groot.

In de zomer van 2002 werden de aandeelhouders even nerveus. Het regende die zomer winstwaarschuwingen in het bedrijfsleven. Beleggers keken zorgelijk naar de megaschuld, die Unilever aan de overname van Bestfoods had overgehouden. In de weken voor de presentatie van de halfjaarcijfers verloor de koers van Unilever een kwart van de waarde. De halfjaarcijfers vielen echter mee en de koers knalde even hard weer omhoog. In de enquête die dit blad jaarlijks uitvoert onder bestuursvoorzitters werd Burgmans eind 2002 gekozen tot Topman van het Jaar.

Kentering

Vorig jaar kwam er een einde aan het gejubel. Burgmans begon uitglijders te maken.

BURGMANS HEEFT VAN UNILEVER NIET DE BELOOFDE GROEIMACHINE VOL ONDERNEMERSCHAP GEMAAKT



Unilever-topman Antony Burgmans schrapte honderden merken, sloot tientallen fabrieken en nam afscheid van tienduizenden werknemers

Zo handelde hij de discussie rond de topsalarissen in het bedrijfsleven gebrekkig af. Begin mei zette het weekblad *Elsevier* hem op de omslag als een van de drie grootste graaiers uit het Nederlandse bedrijfsleven met een jaarsalaris van ruim 4,3 miljoen euro. In het televisieprogramma *Barend & Van Dorp* beweerde Burgmans dat *Elsevier* verkeerd had gerekend.

Het was een definitiekwestie. Het weekblad had Burgmans' optiepakket keurig gewaardeerd volgens de Black & Scholes-formule. Burgmans zelf rekende de waarde van het hem dat jaar toegekende optiepakket niet mee. Het was een draai, die bij het grote publiek twijfel zaaide over de strekking van het graaiersverhaal. Voor degenen die beter wisten, toonde Burgmans zichzelf als handige manipulator, als iemand die de werkelijkheid naar zijn hand weet te zetten.

Ernstiger is de tegenvallende groei. Ondanks de voorspoedig verlopen integratie van Bestfoods moest Burgmans afgelopen anderhalf jaar twee omzetwaarschuwingen

Opera leerde Burgmans te relativieren

Antony Burgmans wordt twee jaar na de oorlog geboren in Rotterdam als zoon van een kapitein bij de koopvaardij en een Engelse moeder. Vanaf zijn twintigste volgt hij een tweejarige opleiding bedrijfskunde aan Nyenrode, waar hij weinig indruk op studiegenoten maakt. Vervolgens studeert hij politieke en sociale wetenschappen aan de universiteit van Stockholm en marketing aan de universiteit van Lancaster.

Volgens Oliver Westall, die eind vorig jaar een rede uitsprak toen die Engelse universiteit Burgmans een eredoctoraat toekende, financierde hij een deel van zijn studie door het spelen van poker. In de speech typeerde Westall de Unilever-topman als 'direct en recht-door-zee'. Die eigenschap wordt door velen genoemd, soms ook in een negatieve vorm, als bot of arrogant.

In 1972 komt Burgmans als 25-jarige in dienst van Unilever. Bij zeepdochter Lever Nederland wordt hij assistent-productmanager van vaatwasmiddel Sun. Daarna vervult hij diverse marketing- en verkoopfuncties bij vestigingen in Nederland, Indonesië en Duitsland. In 1988 wordt hij de grote baas van Unilever Indonesië.

Drie jaar later benoemen de commissarissen Burgmans in de raad van bestuur. Daar is hij achtereenvolgens verantwoordelijk voor bedrijfsonderdelen toiletartikelen, voeding Zuid-Europa en ijs- en diepvriesproducten Europa. Vanaf 1998 is hij vice-voorzitter van Unilever nv.

Nog eens een jaar later bereikt hij de absolute top, als opvolger van Morris Tabaksblat. Burgmans voldoet aan de twee belangrijkste benoemingscriteria: een decennialange carrière bij de multinational én veel buitenlandervaring.

Zijn nevenfuncties houdt Burgmans beperkt. Hij is commissaris bij ABN Amro en oliemaatschappij BP. Begin

geven. Vorig jaar bleef de groei van de belangrijkste merken steken op tweeënhalf procent, in plaats van de nagestreefde vijf tot zes procent. In het eerste kwartaal van 2004 kwam de groei uit op 1,3 procent. Burgmans heeft van Unilever niet de beloofde groei-machine vol ondernemerschap gemaakt.

Dat ligt zeker niet aan de integratie van Bestfoods. Die is vlekkeloos verlopen. Het heeft Patrick Cescau en Kees van der Graaf, die een belangrijke rol speelden bij de integratie van het Amerikaanse voedingsconcern, een mooie promotie opgeleverd.



TON POORTVLIET/HH

vorig jaar verwisselde hij het voorzitterschap van de raad van toezicht van het Bredius Museum voor eenzelfde functie bij het Mauritshuis. Dat Haagse museum wordt ook ingezet voor Unilever-bijeenkomsten. Zo organiseerde de multinational er eind vorig jaar een afscheidsfeestje voor ambassadeur bij de Europese Unie Ben Bot. Bij die gelegenheid hield Burgmans een voordracht over de toekomst van Europa.

Volgens medetoezichthoudster Melanie Ruys-Van Haften is Burgmans "zeer betrokken" bij het Mauritshuis. "Ondanks zijn drukke werk is hij altijd bereikbaar als vraagbaak voor onze museumdirecteur, Frits Duparc. Ik ben een echte bewonderaar van hem geworden. Vroeger was hij slechts een kennis van mijn man." Ruys-Van Haften is de echtgenote van Heineken-bestuursvoorzitter Thony Ruys, die tussen 1974 en 1993 voor Unilever werkte.

Ruys-Ten Haften ervaart de Unilever-topman niet als workaholic. "Hij werkt hard, maar geniet ook van zijn privéleven." In *NRC Handelsblad* zei hij ooit zelf: 'Ik neem alle vakantiedagen op waar ik recht op heb.' Burgmans is getrouwd en heeft een zoon en een dochter. Hij is meer natuur- dan stadsmens. Hij wandelt graag met zijn twee honden op het strand, vlak bij zijn woonplaats Wassenaar. In Engeland, waar hij veel tijd doorbrengt op het tweede hoofdkantoor van Unilever in Londen, woont hij niet in de hoofdstad zelf. Zijn Engelse huis staat in het plattelandstadje Cobham, vlak buiten Londen.

In een interview voor het boek *Passie voor kunst*, dat begin dit jaar verscheen, liet Burgmans zich kennen als liefhebber van opera en de schilders van het Franse impressionisme en de Hollandse Gouden Eeuw. Dankzij opera kan hij naar eigen zeggen de drama's en successen relativieren die hij bij Unilever meemaakt. "In opera gaat het over kwesties als leven en dood, over de zin van het bestaan, over liefdesrelaties en dergelijke. Dat zijn zaken die echt ingrijpend zijn, en me echt boeien."



Eredoctoer Burgmans kan drama's en successen relativieren

De hoogste baas van de voedingsdivisie, Cescau, volgt covoorzitter FitzGerald op. Hij wordt zelf opgevolgd door Van der Graaf.

Waar zit hem dan wél de kneep? Burgmans kampt met drie problemen. In de eerste plaats speelt het eerdergenoemde gebrek aan ondernemerschap hem parten. De meeste grote merken van Unilever presteren redelijk of goed. Maar echt nieuwe kaskrakers, zoals schoonmaakstelsel Swiffer of Pringles-chips (beide van concurrent Procter & Gamble), heeft het concern de afgelopen jaren niet ontwikkeld, met uitzondering

van de cholesterol verlagende margarine Becel pro-activ.

In de tweede plaats zucht Unilever onder de economische malaise. Burgmans heeft nadrukkelijk ingezet op de bovenkant van de markt. Zo produceren de fabrieken van de onderneming niet voor de goedkopere huismerken van supermarkten. Unilever verkoopt kwalitatief hoogstaande producten, met goede marketing. Dat betekent wel dat er relatief dure sauzen en zepen in de winkels in de schappen liggen. In het huidige economische klimaat kiezen consumenten echter steeds meer voor lage prijzen.

Ten slotte worden de prestaties van Burgmans' vierhonderd topmerken gedrukt door drie hoofdpijndossiers: parfums, afslankproducten en diepvriesvoeding. Tijdens de presentatie van de jaarcijfers suggereerde Burgmans de problemen keihard aan te pakken. Vooralsnog blijft het succes uit. Hoewel de al jaren kwakkelende parfumdochter de afgelopen dertien maanden twee directeurs versleet, bleek uit de kwartaalcijfers dat de problemen nog niet zijn opgelost. 'Aanwinst' Slimfast hobbelt met de late introductie van koolhydraatarme producten aan achter het populaire Dr. Atkins-dieet, dat vorig jaar een stevig marktaandeel inpikte.

Hoe Burgmans zijn kwakkelende dochters precies aanpakt, is overigens lastig te achterhalen. De (voormalige) bazen van Slimfast, het parfumbedrijf en de diepvries-tak onthouden zich van commentaar.

Tegen de achtergrond van de tegenvalende groei baart de schuld van Unilever zorgen. Burgmans heeft de schuldenlast in



Safariliefhebber Burgmans laat in het midden of hij de duur van zijn arbeidscontract helemaal vol maakt

reket hem toch in de eerste plaats af op de achterblijvende groei. Het aandeel zucht onder een aanzienlijke korting in vergelijking met concurrenten als Nestlé en Danone."

Beleggers die bij Burgmans' aantreden tienduizend euro investeerden in Unilever, leden een koersverlies van anderhalf duizend euro. Een investering in concurrenten als Procter & Gamble, Nestlé en Danone had duizend tot tweeduizend euro winst op-

prefs konden Nederlandse aandeelhouders een zware belastingheffing ontlopen.

Veel beleggers gingen ervan uit dat Unilever de stukken uiteindelijk zou terugkopen voor contanten. Van de fiscus mocht Unilever dat echter niet toezeggen. Het concern hield daarom de mogelijkheid open dat de prefs zouden worden omgewisseld in gewone aandelen, tegen een vooraf vastgestelde verhouding. Tegen de verwachting van beleggers in kiest Burgmans nu voor omwisseling in aandelen. Dat scheelt de prefhouders ruim driehonderd miljoen euro.

Unilever kreeg een storm van kritiek over zich heen. Burgmans houdt echter vast aan zijn plan. De kwestie geeft aan hoezeer hij de eindjes aan elkaar moet knopen. In 2000 kon Burgmans zijn bod op Bestfoods moeiteloos verhogen met bijna zes miljard dollar in contanten. Tegenwoordig verkiest hij imagoschade boven een negatieve kasstroom van driehonderd miljoen euro.

Afgelopen februari schetste Burgmans op het Rotterdamse hoofdkantoor de contouren van zijn nieuwe meerjarenplan 'Unilever 2010'. Het is onwaarschijnlijk dat hij na de mislukte groei strategie en het gebrekkige optreden in de discussies rond de topsalarissen en de preferente aandelen nog jarenlang leiding geeft aan de uitvoering van die nieuwe plannen.

Naar aanleiding van het die dag eveneens aangekondigde vertrek van zijn collega-topman FitzGerald, zei Burgmans zelf nog geen plannen te hebben de handdoek in de ring te gooien. Maar hij liet in het midden of hij zijn arbeidscontract, dat over vijf jaar afloopt, helemaal uitzit.

BIJ DE OVERNAME VAN BESTFOODS REKENDE BURG-MANS MET TE ROOSKLEURIGE GROEIPROGNOSES

de afgelopen jaren snel teruggebracht, van 26,5 miljard euro eind 2000 tot 12,6 miljard eind vorig jaar. Dat is echter nog steeds een gigantisch bedrag.

Bovendien kan Burgmans bij de schuldaflossing komende jaren niet meer profiteren van de meevallers uit het verleden. Zo loste hij de schuld deels af met de opbrengsten uit een omvangrijk verkoopprogramma. Inmiddels is die grote uitverkoop voorbij. Daarnaast werd hij flink geholpen door de waardedaling van de dollar. Unilever leende namelijk veel in dollars.

Alles hangt daarom de komende jaren af van de operationele kasstroom. De sommetjes rond de miljardsovernames van Bestfoods en Slimfast zijn destijds gemaakt op basis van een verwachte omzetgroei van minimaal vijf procent. Omdat Burgmans die groei niet wist te realiseren, gaat Unilever een lastige tijd tegemoet.

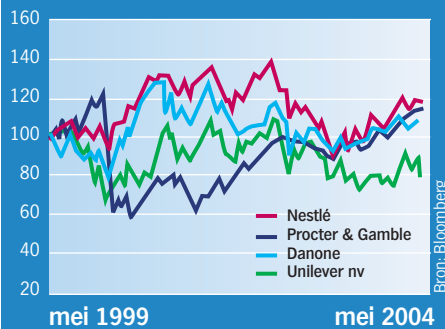
Dat weerspiegelt zich in de koers. Analist Richard Withagen van Delta Lloyd Securities: "Burgmans heeft andere strategische doelstellingen wel gehaald. Maar de markt

geleverd (zie grafiek hieronder).

Hoe nijpend de situatie is geworden blijkt uit de recente ophef over de preferente aandelen van Unilever. Toen het concern vijf jaar geleden een superdividend uitkeerde, mochten aandeelhouders kiezen tussen cash en preferente aandelen. Via de

ONDER BURG-MANS BLEEF UNILEVER ACHTER

Koers geïndexeerd op 100



■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl