

CEO IN OORLOGS-TIJD

Golfoorlog, recessie en boekhoudschandalen. Het zijn zware tijden voor bestuursvoorzitters van multinationals. Thony Ruys, topman van Heineken, laat zich niet snel afschrikken. 'Als ik rillend als een rietje zou rondlopen, had ik beter niet kunnen komen.'

Nog maar drie weken geleden heeft bestuursvoorzitter Thony Ruys van Heineken de Golfregio bezocht. Het bierconcern zit fors in het Midden-Oosten, waar vorige week de oorlog tegen het Iraakse regime van Saddam Hoessein is uitgebroken.

"Ik vind het afschuwelijk dat die oorlog nodig is. Niemand is voor een oorlog. Niemand kán voor een oorlog zijn. Maar de bedreiging die Saddam Hoessein op lange termijn voor de wereldvrede betekende, kon alleen maar worden opgelost door Saddam tot stilstand te brengen. Ik maak me wél zorgen over wat er na de oorlog gebeurt, het anti-Amerikanisme. Ik heb angst dat deze oorlog gevoelens oproept die minder in de hand te houden zijn dan we hopen."

Heineken heeft brouwerijen in Israël,

Heineken is voorbereid op spanningen. "Ook in Afrika zitten we in instabiele landen. In dit geval hebben we nog niemand teruggehaald. Er zitten dan ook weinig expats. We adviseren onze mensen daar op hun quivive te zijn. De veiligheidsplannen liggen klaar. Dat gaat verder dan landen in de Golfregio. Ook in Indonesië zijn de spanningen hoog opgelopen. Informatie is cruciaal. We houden contact met de ministeries van buitenlandse zaken, we kijken naar wat andere Nederlandse bedrijven doen. We kunnen onze mensen versneld het land uit krijgen door eventueel speciaal vervoer in te zetten. Met privévliegtuigen als het nodig is. Als we vanmiddag die beslissing nemen, zijn de mensen vanavond het land uit."

Ruys die als bestuursvoorzitter een der-

'IK KAN ME ZEKER VOORSTELLEN DAT WE EEN BROUWERIJ IN IRAK OVERNEMEN'

Jordanië, Egypte en Libanon. Daarnaast exporteert Heineken naar de golfstaten Bahrein, Qatar, Oman en Verenigde Arabische Emiraten.

"Het zijn roerige tijden", zegt Ruys (55), die in april vorig jaar aantrad als topman. Vanuit zijn werkkamer – decennialang de kamer van de legendarische Freddy Heineken – houdt Ruys de ontwikkelingen nauwgezet in de gaten. De lambrisering, fauteuils en kroonluchter ademen een tijdloze sfeer.

de van zijn tijd aan werkreizen besteedt, zegt zich door de toegenomen spanningen niet in zijn bewegingsvrijheid belemmerd te voelen. "Zolang de vliegtuigen van KLM of Lufthansa vliegen en mijn vrouw zich rustig voelt, dan reis ik. Als onze interne veiligheidsdienst Proseco, onze contacten in de regio en onze lokale mensen zeggen dat het veilig is, dan ben ik de eerste die het vliegtuig instapt. Als de omstandigheden goed genoeg zijn voor mensen om te werken,





waarom zou de ceo dan niet kunnen langskomen? Het gebeurt wel eens dat beveiligingsmensen meegaan.”

Ruys is niet bang uitgevallen. “Ik heb voor Unilever jarenlang gewoond en gewerkt in landen met verhoogde risico’s, Colombia bijvoorbeeld. Daar heb ik wel wat ervaring opgedaan. Veiligheid is ook een zaak van persoonlijke perceptie. Als ik me daar niet van A naar B zou durven begeven, als ik rillend als een rietje op een brouwerij rondloop, dan had ik beter niet kunnen komen.”

Tijdens Ruys’ recente bezoek aan Egypte en Libanon, inspecteerde hij de vorig jaar overgenomen brouwerijen Al Ahram en Almaza. “Het minste wat ik kan doen, is mijn gezicht laten zien om te tonen dat het mij met die overnames ernst is. Het had niet direct te maken met de oorlogsdreiging, maar het kwam wel goed uit. De boodschap was: ik ben één van jullie.”

Ruys werd ontvangen op het hoogste niveau. “Ik heb in Egypte gesproken met minister-president Atef Ebeid. In Libanon heb ik minister-president Rafik Hariri en president Emile Lahoud ontmoet. In die landen zien ze in deze moeilijke tijden graag positieve puntjes van buitenlandse investeerders. Wij stralen het vertrouwen uit dat we onze activiteiten daar serieus nemen. En dat op een moment dat andere bedrijven die landen niet eens willen bezoeken.”

“Het Midden-Oosten is voor Heineken met die laatste overnames een krachtige regio geworden, waaraan we ook in de toekomst speciale aandacht blijven geven.”

Die aandacht gaat verder dan de regio alleen. Ruys is razenthousiast over de mogelijkheden van de softdrink Fayrouz. Een drankje dat wel wordt gebrouwen, maar niet wordt gefermenteerd. Daardoor is het *halal*, voor moslims geschikt.

“We hebben met Fayrouz inmiddels vijftien procent van de frisdrankmarkt van Egypte te pakken en dat drie jaar na lancering in een markt waar je moet concurreren met Pepsi en Coca-Cola. Bepaald indrukwekkend. We gaan nu onderzoeken hoe we Fayrouz kunnen inzetten via onze brouwerijen in andere moslimlanden zoals Indonesië en Nigeria.”

Na de oorlog

Ruys ziet in de dreigende antigevoelens jegens Amerika geen bedreiging voor Heineken, dat net als Coca-Cola een icoon van de westerse wereld is. “Ik denk dat iedereen zich realiseert dat Heineken een Europese en geen Amerikaanse onderneming is.”

Ruys hoopt dat na de Golfoorlog voldoende aandacht is voor de wederopbouw van Irak. “Geld moet in ruime mate voorhanden zijn voor de opbouw, voedselvoorziening en vredesactiviteiten. Dat is de enige manier om grotere ellende te voorkomen.”

Daarbij kan Heineken eventueel een rol

spelen, zegt Ruys. Hij blijkt opmerkelijk goed op de hoogte te zijn van de biermarkt van Irak. "Het land heeft in de regio de hoogste bierconsumptie per hoofd van de bevolking. Irak heeft vijf brouwerijen. Ik kan me zeker voorstellen dat we daar een brouwerij overnemen, als er een democratisch bestuur komt. Waarom wel een overname in Egypte en niet in Irak? We hebben ons oog nog niet laten vallen op een van die brouwerijen. Als het wel zo zou zijn, zou ik het niet zeggen."

Behalve over de effecten van de Golfoorlog maakt Ruys zich zorgen over de huidige economische malaise. "Oorlogen blijven over het algemeen heel lokaal. Dat hebben we eerder in Afrika gezien en soms in het Midden-Oosten. Een oorlog is vervelend, maar is niet noodzakelijk verstoring voor onze totale positie. Maar als ten gevolge van een oorlog of oorlogsdreiging een totale economische malaise ontstaat, raakt het ons wel degelijk. Daar kun je als bestuursvoorzitter niet veel aan doen – je moet ook je beperkingen kennen – tenzij je de ceo van de Verenigde Staten bent."

"De economische ontwikkeling, die door deze oorlog wordt geremd, heeft ook een effect op de bierconsumptie.

Vooraf in ontwikkelingslanden worden mensen nu door een minimum-bestedingsniveau teruggedrukt. Dan vallen er hele bevolkingsgroepen weg voor de consumptie van bier. Zo kromp de economie in Argentinië vorig jaar met tien procent. In zo'n markt scheelt dat zomaar één miljoen hectoliter bier. Dat haalt de winstgevendheid er

PETER BOER



HEINEKEN IN HET MIDDEN-OOSTEN

Brouwerijen van Heineken in het Midden-Oosten



Het Midden-Oosten is een belangrijke regio voor Heineken. De Nederlandse multinational exporteerde vorig jaar 245.000 hectoliter bier naar de golfstaten. Daarnaast heeft Heineken aanzienlijke belangen in lokale brouwerijen. Daarvan is **Al Ahram** veruit de grootste. Heineken kocht deze Egyptische brouwerij vorig jaar voor 280 miljoen dollar. Met 3800 medewerkers boekt Al Ahram een omzet van ruim honderd miljoen dollar. Vier jaar geleden kocht Heineken achttien procent in de Israëlische bierbrouwer **Tempo**. Nog langer is Heineken aanwezig in Libanon en Jordanië. Die belangen heeft het bierconcern te danken aan de overname van concurrent Amstel in 1968. Vorig jaar breidde Heineken zijn belang in de Libanese bierproducent **Almaza** uit van tien tot tachtig procent. De brouwerij in Beiroet heeft tweehonderd werknemers en beheerst zestig procent van de biermarkt. In Jordanië bezit Heineken slechts elf procent in de brouwerij van **General Investment**. De Jordaanse brouwerij exporteerde jarenlang bier naar buurland Irak. Volgens de website van de onderneming is die export sinds de Golfoorlog in 1991 gestaakt.

in één klap uit. Quilmes, waarin wij tot voor kort een belang hadden, leed vorig jaar 135 miljoen dollar verlies."

Boekhoudschandalen

De wereldeconomie wordt behalve door de oorlog beheerst door boekhoudfraudes, die het vertrouwen op de beurzen verder onder druk hebben gezet. Nederland kent zijn eigen Enron-zaak, de Ahold-affaire. Ruys kent de hoofdrolspelers Cees van der Hoeven en Henny de Ruiter persoonlijk.

De Ruiter, voormalig commissaris en nu interimtopman bij Ahold, zit ook in de raad van commissarissen van Heineken. "Hij belde me op de ochtend van maandag 24 februari, de dag dat Ahold het publiek en de pers inlichtte. Hij vertelde dat hij die dag niet bij een

vergadering van onze commissarissen kon zijn. Hij zei: 'Kijk maar op het internet waarom'. Boem. Vanaf dat moment was zijn prioriteit Ahold. Zonder dat het zo is uitgesproken, heeft hij een soort *leave of absence* van zijn commissariaat bij Heineken. Daarna heb ik hem nog één keer aan de telefoon gehad, ik heb hem mijn mentale steun gegeven."

Dat betekent volgens Ruys niet dat Heineken Ahold ineens aantrekkelijke betalingsvoorwaarden verstrekt. Albert Heijn is goed voor een kwart van de verkopen van Heineken in Nederlandse winkels. "Daar moet je ontzettend mee oppassen. Dat zou veronderstellen dat je die ruimte hebt en dan komen dadelijk de burens van Ahold ook even langs. En dan heb ik het niet alleen over de burens in Nederland."

Ruys kent de onlangs teruggetreden Ahold-topman Cees van der Hoeven al sinds de studietijd. "Hij was een roeivriend van

'IK DENK DAT IEDERE CEO HET LOT VAN CEES VAN DER HOEVEN VREEST'

mijn oudere broer. Hij heeft het nu geweldig moeilijk. Daarom stuurde ik meteen een mailtje, 'ik leef met je mee'. Daarmee geef ik geen enkele beoordeling. Ik ben zeker geïnteresseerd in lessen die er zijn te trekken, maar pas op een moment dat die te overzien zijn. Ik hou niet van speculeren en roddelen over wat er bij Ahold aan de hand is."

Ruys vindt het "onrechtvaardig" dat Van der Hoeven opeens door het slijk wordt gehaald. "Hij is tien jaar lang bejubeld als een van de leiders van het zakenleven. Hij speelde een heel belangrijke rol in de

Nederlandse samenleving. En ineens is niets meer goed. Het kán niet zo zijn dat er van het ene op het andere moment niets meer aan deugt. Dat is afserven.

In oktober vorig jaar ontving Ruys de Reputation Award, een prijs voor topmannen. Nota bene uit handen van Van der Hoeven, de winnaar van het jaar ervoor.

Ruys erkent dat de val van Van der Hoeven hem ook zelf zorgen baart. "Ik denk dat iedere ceo dat vreest. Maar iedere ceo is op die positie gekomen door ook te kunnen relativeren. Ik realiseer me de risico's, maar ik maak me er niet elke dag zorgen over. Ik ken mijn verantwoordelijkheden en realiseer me dat wat de ene dag prachtig is de volgende dag anders kan worden uitgelegd."

Ruys overkomt nu vreemd genoeg precies het omgekeerde als Van der Hoeven. Heineken haalt nu zijn gelijk omdat de brouwerij de afgelopen jaren geen miljardenovernames heeft gedaan. Ook bleef Heineken uiterst conservatief boekhouden.

"Nog maar twee jaar geleden werd ons bij *investor relations*-bezoeken in de Verenigde Staten gevraagd waarom Heineken niet net als andere brouwers grote overnames deed. Ze vonden ons ingeslapen. Nu wordt Heineken binnengehaald als een held. Tot mijn verrassing en plezier word ik geprezen voor wat mij of mijn voorganger Vuursteen amper twee jaar geleden verweeten werd."

Ondanks het voorzichtige overnamebeleid durft ook Ruys geen garantie te geven dat er bij Heineken nooit lijken in de kast worden aangetroffen. Heineken boekte vorig jaar meer dan tien miljard euro omzet met veertigduizend employés in brouwerijen in ruim zestig landen. Het concern is zeer ambitieus in Latijns-Amerika, waar Ahold een uitglijer maakte.

"Honderd procent garantie dat er niets fout gaat, heb je nooit. Als je die wel kunt geven, ben je geen ondernemer meer. Wat ik doe, is de risico's beperken. Dat doen we door ons bedrijf te kennen, de biermarkt en dus ook acquisitiekandidaten. Daarnaast sturen we door de kwaliteit van onze managers. De belangrijkste taak van de raad van bestuur is grote investeringsbeslissingen nemen en de juiste mensen erbij zoeken. Dat zijn allemaal zaken waardoor ik denk dat affaires bij Heineken niet snel zullen voorkomen. We zijn goed in consistentie."

Freddy en Charlene

Ruys noemt die consistentie "de erfenis van Freddy Heineken". De man die Heineken uitbouwde tot een wereldmerk, overleed begin vorig jaar. Sindsdien bezit zijn dochter Charlene de Carvalho-Heineken het controlerende belang in de brouwerij. Wat is gebleven, is de betrokkenheid van de familie, zegt Ruys. "Charlene ziet Heineken als erfgoed. Een erfenis is om te verdelen, erfgoed is om te behouden."

Ruys heeft niet het gevoel dat hij het wegvallen van Heineken als boegbeeld moet compenseren. "De symboliek van wat hij heeft uitgedragen in de afgelopen vijftig jaar blijft bestaan, ook al leeft hij niet meer. Ik heb er geen enkele moeite mee dat ik nu toevallig in de verleden tijd over hem moet praten. Zijn succes, zijn creativiteit, zijn visie, zijn invloed op mensen zitten namelijk in de onderneming ingebakken."

Het afgelopen jaar moesten Ruys als nieuwe bestuursvoorzitter en Charlene als nieuwe grootaandeelhouder een machts-evenwicht zoeken. "We hebben langzaam nieuw vertrouwen opgebouwd. De familie blijft ons, zo blijkt, de mogelijkheid geven om in nieuwe en risicovolle landen te investeren, om nieuwe leden van de raad van bestuur aan te nemen en om te reorganiseren."

Heineken investeerde vorig jaar 1,2 miljard euro in belangen in onder meer Chili, Brazilië en Rusland. René Hooft Graafland trad toe tot de raad van bestuur. In oktober werd bekendgemaakt dat het hoofdkantoor wordt gereorganiseerd.

De band tussen Ruys en Charlene is min-

'IK VAL NIET IN KATZWIJM OMDAT CHARLENE DE CARVALHO-HEINEKEN EEN GROOT VERMOGEN HEEFT'



der hecht dan die tussen voorganger Vuursteen en Freddy Heineken was. Die dronken wekelijks een kopje thee. "Ons contact is minder frequent, deels omdat zij en haar man Michel in Engeland wonen. Soms spreken we elkaar een paar keer per week, soms een paar weken niet. Alleen op momenten dat het nuttig is voor het bedrijf zetten we de klokken gelijk. Nee, ik ben nog nooit op hun landgoed Candover Park geweest. Zo persoonlijk is het allemaal niet."

Ruys zegt niet geïntimideerd te zijn door de macht en rijkdom van Charlene de Carvalho, die met een vermogen van 4,2 miljard euro tweede staat op de lijst van rijkste Nederlanders. Nog boven de Oranjes.

Redersgeslacht

"Ik kom uit een familie die verschillende mensen in de top van het bedrijfsleven heeft voortgebracht." Ruys stamt uit een redersgeslacht dat in de negentiende eeuw de grondslag legde voor Nedlloyd. Zijn vader Lucien was tussen 1970 en 1974 bestuursvoorzitter van dat scheepvaartconcern.

"Ik heb mijn eigen carrière puur zelf verdiend. Als ik bij Nedlloyd was gaan werken, zou ik er altijd aan hebben getwijfeld of ik het op eigen kracht had bereikt of niet. Iedereen zou mij een vaderszootje hebben gevonden, als ik het daar goed had gedaan. Daarom heb ik radicaal gekozen voor Unilever. Als er één ding is waar ik met rust over kan praten dan is het dat ik mijn eigen carrière heb gemaakt. Daar ben ik gepast trots op. Ik val niet in katzwijn omdat iemand toevallig een groot vermogen heeft. Ik respecteer mensen om wat ze doen."

Ruys heeft zijn zelfverzekerdheid ook te danken aan zijn vader. "Hij is twee maanden geleden op 93-jarige leeftijd overleden. Ik ben heel erg trots op hem en blij dat hij heeft gezien wat ik heb bereikt. Hij was tot op het allerlaatste moment glashelder. Hij had maar drie seconden nodig om te overlijden. We praatten veel over het bedrijfsleven, over integriteit en eerlijkheid en de verdeling tussen werk en thuis. Hij kon dwars door je heen kijken en zei waar het op stond. Daar had ik verschrikkelijk veel aan."

Lucien Ruys was de grote man van de naoorlogse koopvaardij. Zijn zoon ziet voor zichzelf zo'n glansrol niet weggelegd. "Hoe ik wil worden herinnerd als bestuursvoorzitter van Heineken? Ik beschouw het als een uitdagende taak om in de woelige wereld van vandaag, daar hebben we het uitgebreid over gehad, door te geven wat er al staat. Met oog voor de vitaliteit in het bedrijf, in onze merken. Als men mij dan een *shopkeeper* noemt, iemand die op de winkel heeft gepast, beschouw ik dat als een compliment. Ik ben niet geïnteresseerd in een zogenaamde heldenrol."

■ MICHEL.PRINCEN@reedbusiness.nl

■ MATHIJS.SMITS@reedbusiness.nl