



geen enkele munt verstevigd. Dat zal zeker op het resultaat drukken dit jaar. Of het erger wordt? Natuurlijk wordt het erger, daarvoor hoeft u alleen maar naar de valuta's te kijken. De roebel is in elkaar geklapt en valuta's als de rand staan onder druk, hedging is vaak onmogelijk."

Uw schuld is hoog, wat gaat u daaraan doen?

"De schuldenlast moet terug, van 3,3 naar 2,5 maal nettoschuld/ebitda. We hebben daar extern geen tijdspanne voor gegeven, maar intern wel. Vroeger concentreerden we ons op marges en winstgroei, nu vooral op kasstroom. Je kijkt kritischer naar projecten die de productiviteit wellicht verbeteren, maar vooraf veel kasinvesteringen vergen. Investeringen stellen we uit als de terugverdientijd te lang is."

Gaat de lage marge van de acquisities, 3 procent, naar het Heineken-niveau?

"Ja, dat gaan wij doen. Wij hebben daar een trackrecord, we hebben het vaak zo gedaan. Als je acquisities doet, heb je meestal een aanlooptijd van drie jaar. De recessie

maakt dat het wat langer gaat duren. Een aantal van de elf overgenomen ondernemingen doet het al redelijk goed, een aantal zeer matig en een aantal is verliezend. Die in Zuid-Afrika bijvoorbeeld. We exporteren bier vanuit Nederland naar dat land in flessen voor eenmalig gebruik, tegen de

prijs van een retourfles. Dan vraag je je af: ben je helemaal gek geworden? Nee, we zijn daar een brouwerij aan het bouwen die in het vierde kwartaal klaar is. Dan is het lokale productie, dus geen invoerrechten meer en retourverpakking tegen dezelfde verkoopprijs. Dan ga je ineens, hoep, van een zwaar negatief naar een heel positief resultaat."

Als de recessie geen roet in het eten gooit...

"De recessie maakt het moeilijk te leveren zoals we hebben beloofd. Dat we in 2008 elf acquisities hebben gedaan, net voor een van de zwaarste recessies van de afgelopen honderd jaar, werkt vertragend. Nee, ik ga geen prognose geven hoelang die terugverdientijd dan is omdat wij dat niet wensen en omdat er onzekerheden zijn die wij niet kunnen overzien. Maar intern is er een absolute focus op turnaround, want er gaapt een groot gat tussen de 71 miljoen die het aan bedrijfsresultaat oplevert en de 320 miljoen aan financieringslasten. Dat gat willen we dichten en wel zo snel mogelijk. Dus u begrijpt dat het alle hens aan dek is;

die elf markten hebben een heel speciale focus en prioriteit."

In Engeland bent u door alle plagen van Egypte getroffen...

"Inderdaad, 'the perfect storm'. Maar een storm gaat over. Nee, die accijnsverhogingen niet, maar die zitten ook al in de prijzen. De grootste klap kwam van de daling van het pond. Het is moeilijk te zeggen wat het gevolg is van de recessie, van de prijsverhoging en van het rookverbod in de horeca. In elk geval is de markt in 2008 met 5 procent gedaald en dat komt hard aan."

Hoe is het perspectief in Groot-Brittannië?

"Het blijft de tweede biermarkt van de EU, na Duitsland, het blijft het land van de bierdrinkers. Wat onder druk staat is het drinken in de pub. Scottish & Newcastle is de leidende brouwer en we zijn ook de leidende cidermaker. Met cider hebben we 48 procent van de markt, daar zijn de marges beter en ons marktaandeel groeit. Ik ben optimistisch over de ontwikkeling van het Heineken-merk. Dat we in een lagere markt zitten betekent dat je Groot-Brittannië moet aanpakken op structurele kosten. Daarom sluiten we de Berkshire-brouwerij in 2010, een derde van onze productiecapaciteit. We nemen maatregelen in de logistiek, de distributie, alles wordt herijkt op een kleinere markt, daar ontkomt je niet aan. Je kunt er beter van uitgaan dat de markt zo blijft. Als de markt toch groeit, kan je voor weinig geld extra bier ergens anders vandaan halen. Dat is de kracht van Heineken, om overal in Europa leider te zijn. Ik haal het nauwelijks duurder uit Zoeterwoude dan uit Groot-Brittannië. Als de vraag aantrekt, zijn we er snel bij."

