

Stefan Vermeulen

HEINEKEN
na
FREDDY

De strijd van een
Nederlands wereldconcern

2016 Prometheus Amsterdam

Proloog

Freddy Heineken is vierentwintig jaar als hij de schrik van zijn leven krijgt. Op een dag in september 1948 treft hij zijn vader wanhopig thuis aan, zittend achter een bureau. Voor zijn vader ligt een slordige stapel papieren. 'Enge papieren' zal Freddy ze later noemen. Stuk voor stuk geven ze blijk van hetzelfde onontkoombare feit: Henri Pierre Heineken is zo goed als blut. Hij bezit nog altijd 45 procent van de aandelen in de bierbrouwerij die zijn vader Gerard Adriaan in 1864 oprichtte, maar Henri Pierre heeft in de loop der jaren zo veel schulden gemaakt dat een forse sanering van het familiekapitaal onvermijdelijk lijkt. De Heinekens zullen een flink deel van hun aandelen moeten verkopen om de schuldeisers op afstand te houden.

De jonge Freddy Heineken is woedend. Als kind heeft hij knarsendend moeten toezien hoe zijn vader, bijna zonder dat hij het zelf doorhad, de zeggenschap over de familiebrouwerij verspeelde. In 1938 bracht hij, op aandringen van een stel op winst beluste bestuurders, het bedrijf naar de beurs. Vier jaar later gaf hij vrijwillig zijn meerderheidsbelang op, bij de uitgifte van een reeks nieuwe aandelen. En nu dit.

Freddy weet dat de echte interesses van zijn vader buiten de brouwerij liggen. Henri Pierre bemoeit zich nauwelijks met het bedrijfsbestuur. Veel liever zit hij achter de piano in een van de cafés aan de Amsterdamse Zeedijk een beetje de gasten te vermaken, of bezoekt hij het Concertgebouw. Hij is een vriendelijke naïeveling, absoluut

geen zakenman. De oorlogsjaren en de scheiding van Freddy's moeder hebben hem het laatste restje werkklust ontnomen.

'Laat mij en mijn zuster het maar erven,' zegt Freddy daarom als hij zijn vader zo achter zijn bureau ziet zitten. 'Dan zal ik proberen zo goed mogelijk voor jou te zorgen en dan ga ik het verder doen.' Zijn enige zus Francesca heeft ook geen echte interesse in de brouwerij, weet Freddy. Die speelt liever op haar cello.

Zijn vader kijkt op. 'Is 48 uur genoeg om de overdracht te regelen?'

'Dat lijkt me een prima tijd,' zegt Freddy.¹

Freddy Heineken is op dat moment net terug van een twee jaar durende reis door Amerika. In maart 1946 heeft het bestuur van de Heineken-brouwerij hem naar de Verenigde Staten gestuurd. Volgens zijn stellige overtuiging deden ze dat omdat ze hem liever kwijt waren dan rijk: anders dan zijn vader bemoeit de jonge Heineken-telg zich namelijk wel graag met de gang van zaken binnen de brouwerij.

In Amerika blijkt al snel dat Freddy meer is dan alleen maar een verwende telg uit een welgestelde Amsterdamse familie, een jongen met een voorliefde voor luxe auto's, mooie vrouwen en altijd een verse sigaret tussen zijn vingers. Hij is ook een uiterst handige bierverkoper, eerst in New York, later in Seattle en Californië. Een doorzetter, een kerel met een vlotte babbel, die veel meer streetwise is dan je op basis van zijn afkomst zou verwachten. Freddy snapt meteen hoe je onwillige kroegbazen ervan overtuigt dat ze zo snel mogelijk Heineken moeten gaan schenken: help ze aan een paar nieuwe moppen, daar hebben ze tenminste wat aan als ze 's avonds aan het tappen zijn.²

Als hij ruim een jaar in Amerika zit, laat hij in een brief aan zijn vader al blijken dat het verlies van de meerderheid van de aandelen tijdens de oorlog hem enorm dwarszit. 'Daar kan jij niets aan doen, dat waren de omstandigheden. Ik heb echter in mijn hoofd te proberen gedurende dit leven weer de meerderheid van de [Heineken-] aandelen in de familie terug te krijgen, dat is wel een erg groot plan maar proberen kan een mensch altijd en het is goed een ideaal te

hebben.’ Het gaat hem er niet om ‘even heel rijk’ te worden, schrijft hij aan Henri Pierre: ‘Het is meer een kwestie van trots dat ik mijn eventuele kinderen een percentage in de [brouwerij] kan nalaten zoals ik, van mijn vader en jij op jouw beurt weer van jouw vader erfde. Dit alles mag dwaas klinken maar ik heb het nu eenmaal stijf in de bol.’³

Tegen de tijd dat hij de boot terug naar Nederland pakt, heeft Freddy zich ontpopt tot een ambitieuze, zelfverzekerde jonge vent, die bovendien nog een aardige trofee mee naar huis neemt ook. Kort voor zijn vertrek is hij in allerijl getrouwd met het voormalige fotomodel Lucille Cummins, de dochter van een bourbonfabrikant uit Kentucky, die hij in Californië heeft ontmoet.⁴ Naar eigen zeggen is hij gevallen voor haar gratie en haar ‘Marlene Dietrich-benen’. De terugtocht naar Holland is meteen hun huwelijksreis.

Direct nadat de overdracht van Henri Pierres aandelen aan Freddy en zijn zus geregeld is, inderdaad binnen 48 uur, gaat hij verder aan de slag. Van het geld dat hij zelf heeft, koopt hij een auto – ‘een Jaguar met veel hout erin’ – waarmee hij indruk kan maken tijdens een trip langs de banken.⁵ Hij bezoekt alle instellingen waar zijn vader schulden heeft gemaakt en probeert de bankiers ervan te overtuigen die schulden om te zetten in langlopende leningen, met lage rentepercentages. Want op korte termijn heeft de familie Heineken misschien niet genoeg kapitaal voorhanden om de heren terug te betalen, maar op lange termijn wel: Heineken is immers al jaren een winstgevende bierbrouwerij.

Het staaltje blufpoker heeft succes. De banken gaan akkoord en Freddy wendt de dreigende sanering van het familiekapitaal af. Maar voor hem is dat pas het begin. In 1950 richt hij stiekem een nieuwe vennootschap op, de Heineken Beleggings- en Beheermaatschappij (НВВМ). Daarin brengt hij het minderheidsbelang van de familie Heineken onder. Vervolgens begint hij, zonder dat iemand er iets van af weet, op de beurs fanatiek aandelen Heineken in te kopen. Het geld dat hij daarvoor nodig heeft, leent hij bij een paar grote pensioenfondsen. Behalve zijn vlotte praatjes helpt zijn bekende achter-

naam ook nogal bij het lospeuteren van dat geld. Freddy steekt zich nog eens extra diep in de schulden om ook het aandelenpakket van zijn zus Francesca over te nemen. Hij koopt haar uit, met de belofte de rest van zijn leven goed voor haar te zorgen.

Freddy combineert zijn aandelenjacht ondertussen met een baantje op de reclameafdeling van de brouwerij. Hij weet dat hij een gigantisch risico neemt, maar dat maakt hem niets uit. ‘Wat kon mij nou gebeuren, ik was toch al de controle kwijt,’ zou hij later zeggen. ‘Ik had niets te verliezen: ik wist zeker dat ik wel een ander baantje kon vinden waarmee ik geld kon verdienen.’

De operatie vergt behoorlijk wat geduld, maar begin 1954 heeft Freddy het voor elkaar: zijn aandelenpakket komt boven de 50 procent uit. Hij heeft er een schuld van 22 miljoen gulden voor moeten maken, zeker voor die tijd een astronomisch bedrag, maar hij heeft de controle over de brouwerij terug. Een geweldige stunt.

Een dag later loopt hij op het hoofdkantoor in Amsterdam ijsig kalm de werkkamer van bestuursvoorzitter Johannis Honig binnen. Freddy heeft weinig respect voor de man, maar hij blijft uiterst vriendelijk. Hij vertelt Honig dat hij van plan is om zes weken met vakantie te gaan. Hij vraagt of de voorzitter dat goed vindt.

‘Wat doe je als ik het niet goed vind?’ reageert Honig.

‘Dan ga ik toch,’ zegt Freddy.

Als Honig daarop zoals verwacht boos wordt, draait Freddy zich om en loopt de kamer uit. Bij het weggaan kijkt hij nog heel even om en zegt: ‘Ik vergeet bijna iets te vertellen: sinds gisteren heb ik de meerderheid van de aandelen in deze zaak.’⁶

Het bedrijf staat er op dat moment uitstekend voor. Sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog groeit de vraag naar bier in Nederland hard en er is geen brouwer die daar zo goed van weet te profiteren als Heineken. In het jaar dat Freddy de meerderheid van de aandelen terugverovert, stijgt de omzet van Heineken met 15 procent. Heineken is niet alleen in Nederland de grootste bierbrouwer, ook in het buitenland zijn de groene flesjes behoorlijk in trek. De export groeit in 1954 ook met meer dan 10 procent, met name dankzij de enorme vraag

naar het Nederlandse bier aan de Amerikaanse oostkust. Elke dag opnieuw vertrekken er schepen afgeladen met pils vanuit de haven van Rotterdam naar New York. Het bedrijf blijkt zelfs met een luxe-probleem te kampen: de brouwerijen in Amsterdam en Rotterdam kunnen de snelgroeïende vraag nauwelijks aan. Ze draaien 24 uur per dag door om maar genoeg hectoliters bier uit te spugen. In 's-Hertogenbosch bouwt Heineken daarom aan een derde brouwerij, die zo snel mogelijk open moet gaan.⁷

Vrijwel meteen nadat hij de controle over het familiebedrijf terug heeft, neemt Freddy een paar maatregelen om zijn grip te verstevigen. Hij laat zichzelf benoemen tot adviseur van het zittende bedrijfsbestuur en treedt niet veel later zelf toe tot de raad van bestuur. Zodra hij de kans heeft, neemt hij ook de voorzittershamer over. En hij verlost zichzelf van zijn enorme persoonlijke schuldenberg. In 1962 brengt hij de vennootschap HBBM, waarin hij al zijn Heineken-aandelen verstopte, in Amsterdam naar de beurs. Hij doopt HBBM om in Heineken Holding en verkoopt 49,9 procent van de aandelen van dat bedrijf. Van de opbrengst lost hij zijn schulden af. De minime meerderheid van de aandelen Heineken Holding houdt hij zelf, die brengt hij weer onder in een derde vennootschap en later in een holding in Zwitserland. Het is een meesterzet. Er ontstaat een getrapte constructie waarbij Freddy alles voor het zeggen heeft, met slechts een kwart van het totale brouwerijkapitaal in handen.

En om te voorkomen dat zijn controle over Heineken ooit weer in gevaar komt, legt hij een paar strenge financiële regels vast. Met name één regel is heilig: de totale schuld van het bierconcern mag nooit groter worden dan het totale eigen vermogen. De een-op-een-regel noemt hij dat. Mocht de brouwerij ooit van de ene op de andere dag geen cent winst meer maken, dan kan Freddy alsnog alle schulden afbetalen voordat hij problemen krijgt met de banken die hem geld geleend hebben. Hij wil nooit meemaken wat zijn vader overkwam.

Freddy overtreedt zijn eigen wet één keer, in 1968. Dat jaar krijgt hij de kans om de eeuwige Amsterdamse concurrent over te nemen, het gehate Amstel. Die kans laat hij zich niet ontnemen. Hij koopt de

oude rivaal en creëert daarmee een machtsblok: met Amstel aan boord heeft Heineken meer dan de helft van de totale Nederlandse biermarkt in handen. Alle overgebleven concurrenten steken daar nietig bij af.

Maar andere bedrijven overnemen is niet de grootste hobby van Freddy Heineken. Marketing is dat wel, en dan vooral de marketing van het bier dat zijn achternaam draagt. Freddy voelt feilloos aan wat ervoor nodig is om de mensen juist zijn biermerk te laten drinken. Hij snapt dat de smaak van het pils niemand echt interesseert: die is al tientallen jaren hetzelfde en verschilt nauwelijks van die van andere merken. Het gaat om het gevoel dat de mensen krijgen als ze het flesje aan hun lippen zetten. Heineken moet drinkers de illusie van gezelligheid geven, van thuiskomen, maar ook van stijl: wie in de kroeg een glas Heineken bestelt, weet wat kwaliteit is. Freddy plakt daarom het label *premium* op zijn bier: het is iets duurder dan de gewone merken, maar daarmee koop je wel meteen de juiste reputatie. Mensen kopen een gevoel, zegt hij dan. Het imago van Heineken is alles.

Zijn bekendste vindingen worden marketingklassiekers. Hij laat de 'e' in de merknaam Heineken een paar graden naar links draaien, zodat de letters lijken te lachen. Hij vervangt de gebruikelijke rode etiketten op de flesjes door groene, want 'groen is de kleur van veiligheid'.⁸ Hij doorspekt al zijn reclamecampagnes met de pakkende slogan 'Heerlijk, helder Heineken', een zin die ooit door een bevriende reclameman is bedacht. Freddy verzint dagbladadvertenties waar de mensen bij het ontbijt om moeten lachen: als een minister met het plan komt om bij sluikreclame op televisie de bedrijfsnaam te vervangen door een piepje, laat Freddy de volgende dag in de krant zetten: 'Heerlijk, helder Piep wenst u een gelukkig nieuwjaar.'

Als zijn reclamemensen aan een nieuwe campagne werken, zit hij erbovenop. Hij let op elk detail. Reclames komen er alleen doorheen wanneer ze exact naar zijn smaak zijn.

Die houding staat in schril contrast met zijn verdere optreden als bestuursvoorzitter. Freddy laat vrijwel al het dagelijkse werk over

aan zijn medebestuurders. Dat zijn mannen die hij voor een belangrijk deel selecteert op grond van hun loyaliteit jegens hem, hij noemt ze zonder een spoor van ironie ‘mijn mannen’ of ‘mijn discipelen’. Het liefst heeft hij dat zijn mensen van goede afkomst zijn: in de hogere rangen van het bedrijf stikt het van de mannen met dubbele achternamen als Korthals Altes of Van Limburg Stirum. Zijn medebestuurders maken vaak dagen van twaalf, dertien uur om het bedrijf draaiende te houden, terwijl de werkdagen van Freddy altijd kort zijn. Hij heeft de gewoonte laat in de ochtend binnen te komen en rond een uur of vier weer te vertrekken. Met de brouwmeesters overleggen of het jaarverslag opstellen heeft nou eenmaal niet zijn interesse. In de zomer en de winter brengt hij altijd exact dezelfde weken door in zijn buitenverblijven in Zuid-Frankrijk en Zwitserland; de andere bestuurders spreken dan stiekem van ‘de koninklijke vakanties van de heer Heineken’.

Hij kan het allemaal maken, want de biermarkt blijft maar groeien, en Heineken dus ook. Vanwege het succes breidt het bedrijf al snel uit naar andere landen in Europa: Frankrijk, Italië, Spanje. Het bierconcern floreert en Freddy wordt steenrijk.

Met het succes van Heineken stijgt in de loop der jaren ook de reputatie van Freddy. Hij is een graag geziene gast in het Amsterdamse uitgaansleven, journalisten houden van zijn gevatte oneliners en het publiek ziet hem als het icoon van hun favoriete biermerk. Maar los daarvan is Freddy vooral een nogal onconventioneel figuur. Hij heeft de neiging om tegenover de meest hooggeplaatste types binnen een paar minuten seksueel getinte grappen te maken. Hij toont weinig respect voor vrouwen. Hij gelooft heilig in astrologie: bij mensen met het ‘verkeerde’ sterrenbeeld blijft hij liever uit de buurt. Ondanks zijn rijkdom geeft hij zelfs in zijn favoriete café Hoppe in Amsterdam nooit meer dan een gulden fooi. Hij is onbeschaamd megalomaan: in het zwembad bij zijn Zuid-Franse buitenhuis laat hij vlak onder het wateroppervlak een doorzichtige plaat aanbrengen, zodat zijn gasten denken dat hij over water kan lopen.⁹

En hij is bang voor de Russen. Jarenlang is het zijn grootste nacht-

merrie dat de communisten op een dag West-Europa zullen binnen-vallen en hem zijn brouwerij uit handen nemen. In de kluis op zijn kantoor heeft hij daarom een speciale notariële akte liggen, een document met een watermerk, gedrukt door de Koninklijke Joh. En-schedé in Haarlem, waaruit zijn controlerende belang in de Heineken-brouwerij blijkt. Zodra de Russen komen, kan hij met het papier op de boot naar Amerika springen en van daaruit bewijzen dat de brouwerij van hem is.

Over één onderdeel van zijn imago maakt Freddy zich totaal niet druk: heel Nederland weet dat hij een onverbeterlijke rokkenjager is. Hij vertoont zich zonder gêne met zijn minnaressen in het openbaar en onderhoudt relaties met min of meer bekende zangeressen en actrices. Niet zelden sleept hij die dames mee naar het pompeuze privédomein dat hij een paar meter naast het hoofdkantoor van Heineken laat optrekken en dat hij ‘het Pentagon’ doopt. Dat complex bestaat uit een verzameling aaneengesloten gebouwen, net als het hoofdkantoor gelegen aan het Tweede Weteringplantsoen, die hij volledig naar eigen smaak laat inrichten. Aan de wanden hangt een reeks Picasso’s en Karel Appels, de kamers zijn gedecoreerd in Heineken-groen en Amstel-rood en er is een inpandig zwembad met muren van marmer en ornamenten van Italiaans natuursteen.¹⁰

Meteen nadat hij de familiebrouwerij weer in handen had gekregen, nam hij zich voor de touwtjes nooit meer uit handen te geven. Maar tegen het eind van de jaren zeventig slaat de twijfel toe. Freddy nadert de zestig, en hij beweert altijd hardop dat mensen in zijn familie heel oud worden, maar zijn gezondheid is beroerd. Hij is te dik, door het vele roken is zijn conditie dramatisch en hij heeft last van zijn hart.¹¹ De vraag wat er na hem met de brouwerij moet gebeuren, stelt hem voor een enorm dilemma. Freddy heeft één dochter, de mid-twintiger Charlene. Nu ziet hij sowieso niet voor zich hoe een *vrouw* ooit een onderneming met de omvang van Heineken zou kunnen leiden, zoiets is in Nederland nog nooit voorgekomen. Maar dat is nog niet eens het grootste probleem. Charlene toont al haar hele leven geen enkele interesse in de brouwerij. Sterker nog: ze lijkt über-

haupt niet echt te weten wat ze met haar leven aan moet. Moet hij de brouwerij wel aan haar willen overdragen?

Eén keer overweegt hij daarom Heineken toch te verkopen. Dat plan ontstaat tijdens een conferentie die het Amerikaanse frisdrank-concern Pepsi van 1 tot 4 maart 1979 organiseert in het luxueuze Kulm Hotel in Sankt Moritz. Tijdens die dagen trekt Freddy samen met zijn vicevoorzitter Gé van Schaik intensief op met de tweekop-pige bedrijfstop van Pepsi, die bestaat uit *chief executive officer* Donald Kendall en *company president* Andy Pearson. De zakelijke banden tussen hun bedrijven zijn hecht. Heineken beschikt al dertig jaar over een licentie om in Nederland de frisdranken van Pepsi aan de man te brengen. En kort ervoor heeft Heineken op de Nederlandse markt op verzoek van de Pepsi-top een nieuwe uitvinding getest: frisdrank in een plastic literfles. In de rest van de wereld zijn de frisdrankflessen van Pepsi nog van glas.

Maar de banden zijn lang niet alleen zakelijk. Kendall, de onbetwiste leider van Pepsi, heeft niet alleen ‘veel respect voor Freddy als *business executive*’, zoals hij later zal vertellen, zijn vrouw Sigrid en hij beschouwen de Nederlander zelfs als een persoonlijke vriend. Niet zo gek misschien, want de mannen lijken op elkaar. Ook Kendall is zijn carrière begonnen als verkoper die langs de cafés van Manhattan struinde; hij verkocht limonadesiroop. En in zakelijke handigheid doet hij niet voor Freddy onder. Toen Kendall al jong de baas werd bij Pepsi, deed hij de meesterzet zijn frisdrankenbedrijf te laten fuseren met chipsfabrikant Frito-Lay, waarna een razendsnel groeiend en zeer winstgevend snack- en frisdrankconcern is ontstaan. En in de jaren dat zijn goede vriend Richard Nixon in het Witte Huis zit, weet Kendall de president meermaals een blikje Pepsi in handen te drukken vlak voordat een horde fotografen afdrukt. Met het veel kleinere Pepsi is hij eeuwige concurrent Coca-Cola angstig dicht genaderd.

Dat Kendall het dilemma van zijn Hollandse zakenvriend feilloos aanvoelt, is daarom geen verrassing. Al tijdens de dagen in Sankt Moritz maakt hij er allerm minst een geheim van dat hij Heineken graag als onderdeel van het Pepsi-concern zou zien. Tot concrete ge-

sprekken daarover komt het niet, maar het idee suddert in de maanden daarna door. De bestuurders van Heineken en Pepsi onderhouden regelmatig telefonisch contact en op een gegeven moment, vroeg in de jaren tachtig, is het zover. Freddy laat Kendall weten dat hij serieus verder wil praten. Vrijwel meteen springen Kendall en Pearson in een privéjet en gaan op weg naar Amsterdam. Op weg naar een megaklapper.

Enige tijd later zit het duo, uiteraard in het diepste geheim, tegenover Freddy in de bestuurskamer op de eerste verdieping van het pand aan het Weteringplantsoen. Even daarvoor hebben ze met Freddy geluncht. De Amerikanen hopen nu snel ter zake te komen, maar vanaf het begin traineert Freddy het gesprek. Hij vertelt de ene na de andere vieze mop. De Amerikanen worden er ongeduldig van, hij gaat naar hun smaak veel te lang met die introductie door. Ze zijn gekomen om een bod uit te brengen, niet om de komische talenten van Freddy Heineken te bewonderen.

Freddy neemt een trek van zijn zoveelste sigaret en steekt eindelijk van wal. Hij vindt het moeilijk om te zeggen, maar hij doet het toch.

'Gentlemen, I'm sorry. I changed my mind. I think this meeting is over.'

Kendall en Pearson reageren verbijsterd. Ze kijken de Nederlander aan. Méént-ie dat? Hun gesprek was nog niet eens echt begonnen.

En wanneer heeft hij zich dan bedacht? Hier ter plekke? Of heeft hij hen eerst helemaal naar Amsterdam laten komen om doodleuk te vertellen dat hij níet met hen verder wil?

Ze vragen nog eens of Freddy het echt meent, maar als dat inderdaad het geval blijkt te zijn, stormen ze woedend de gang op. Als het aan Pearson had gelegen, waren ze meteen naar beneden gegaan en in de eerste de beste taxi gesprongen, maar Kendall loopt eerst nog even langs de werkkamer van vicevoorzitter Van Schaik, een paar meter verderop in de gang. Van Schaik heeft hij tijdens de dagen in Sankt Moritz immers ook goed leren kennen. In het gezelschap van de beheerste Van Schaik blaast hij wat stoom af.

Nog voordat hij weer vertrekt komt Kendall tot de conclusie dat hij eigenlijk ook de lol van de situatie inziet. Hij kan de overname

van Heineken vergeten, maar hij vindt het wel een grappige stunt van Freddy. En ze hebben in elk geval een goede lunch gehad. Pearson blijft een stuk langer boos.

Nadat de Pepsi-top terug naar New York is gevlogen, duurt het niet lang voordat Freddy op een andere manier werk begint te maken van zijn opvolging. In 1981 begint zijn dochter Charlene aan een reeks stages bij het bedrijf. Ze loopt mee in de brouwerijen in Zoeterwoude, in Parijs en in Straatsburg. In Londen werkt ze een tijdje bij het reclamebureau van Frank Lowe, een vriend van Freddy, de man die ooit voor de Angelsaksische markt de slogan '*Heineken reaches the parts other beers cannot reach*' bedacht. Charlene moet zich voorbereiden op een toekomst waar Heineken onderdeel van uitmaakt, of ze dat nu leuk vindt of niet.

In de loop van de jaren tachtig wordt de wereld van Freddy Heineken kleiner. Zijn leven verandert voor altijd als hij op woensdag 9 november 1983, iets voor zeven uur 's avonds, voor de deur van het Pentagon hardhandig in een oranje Renault-bus wordt gesmeten. Drie weken lang zit hij geketend aan de muur in een gore loods in het Westelijk Havengebied in Amsterdam, ontvoerd door Willem Holleeder en zijn maten. Het moeten de meest traumatische dagen uit zijn leven zijn geweest, maar bij terugkomst op de brouwerij laat Freddy niets merken. Hij zegt op verwijtende toon tegen een paar marketingmensen dat hij het onbegrijpelijk vindt dat ze in de drie weken ervoor geen speciale reclamecampagne hebben opgezet, en dat lijkt niet eens een grapje te zijn.

Toch heeft de ontvoering enorme gevolgen. Voortaan is Freddy niet alleen de bekendste, maar ook de zwaarst beveiligde zakenman van Nederland. Hij komt nergens zonder een paar stevige jongens om zich heen en beweegt zich nooit meer zomaar tussen grote groepen mensen.

Daar komt midden jaren tachtig nog iets bij: zijn al jaren sluimerende vliegangst slaat definitief toe. Tijdens een vlucht van Nice naar Athene, in een stokoude Caravelle, staat Freddy zulke doodsangsten uit dat hij daarna nooit meer in een vliegtuig stapt.

Vanaf dat moment speelt het leven van Freddy Heineken zich af in een overzichtelijk gebied. Dagelijks rijdt hij van zijn woonplaats Noordwijk naar Amsterdam, tijdens de vakanties neemt hij de auto-trein naar zijn buitenverblijven in Sankt Moritz en Cap d'Antibes. Van de rest van de wereld ziet hij niets meer.

Zijn twijfels over de toekomst van het familiebedrijf verdwijnen wel. Op 9 december 1984 komt in Londen Alexander ter wereld, het eerste kind van zijn dochter Charlene en haar man Michel de Carvalho. Vanaf de allereerste dag is Alexander de Carvalho zijn oogappel. En meer dan dat: zijn geboorte betekent een nieuw toekomstvisioen voor de brouwerij. Alexander krijgt binnen een paar jaar drie zusjes en een broertje, maar goede vrienden van de familie zien dat Freddy altijd net iets meer aandacht heeft voor zijn oudste kleinzoon. Die vertegenwoordigt in zijn ogen de toekomst, zeggen zijn vrienden. Alexander is zijn uiteindelijke opvolger. De jongen die ooit, als vijfde generatie, namens de familie Heineken de leiding over het bierconcern moet overnemen.

Freddy wil alles doen wat in zijn macht ligt om dat voor elkaar te krijgen.

DEEL I

DE ERFENIS

Zomerdagen in Antibes

Alger Oostra kijkt zijn ogen uit. Het is niet voor het eerst dat hij voet zet op Domaine de la Garoupe, het zorgvuldig met palmbomen en tropische bloemen gedecoreerde landgoed van Freddy Heineken aan de Zuid-Franse kust. Maar zodra hij het terrein op loopt, merkt hij dat er sinds de vorige keer alweer van alles is veranderd. Het lijkt verdorie wel alsof de bouwvakkers hier het hele jaar door aan het werk zijn. Deze keer bouwen ze zo te zien een volledig nieuw huis, niet ver van de grote witte villa midden op het perceel. Stiekem is Oostra blij dat hij zich niet in hun plaats in het zweet hoeft te werken, want het kwik reikt op deze augustusdag in 1988 ruim boven de 30 graden. Alleen de druk tijlpende krekels lijken geen last te hebben van de hitte.

De jonge Heineken-manager mag dan al vaker op La Garoupe geweest zijn, het is de eerste keer dat hij hier komt als lid van de raad van bestuur. Vier maanden eerder, op 28 april, is Oostra officieel benoemd. Dat gebeurde tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in het Okura Hotel in Amsterdam. Met zijn krap veertig jaar is hij met afstand de jongste bestuurder van het Heineken-concern. De formaliteit in het Okura heeft overigens een stuk minder indruk op hem gemaakt dan het moment waarop hij voor zijn nieuwe functie gevraagd werd. Op zomaar een ochtend in juni 1987 belde Freddy Heineken Oostra op met de mededeling dat hij die middag stipt om drie uur in Amsterdam moest zijn, in de brasserie van Hotel de l'Europe. Daar hadden ze thee besteld en Freddy had zoals gebruikelijk in staccatozinnen zijn boodschap gemompeld: 'Ik wil dat jij bij mij

in de raad van bestuur komt. Zie je dat zitten?’ Het hele sollicitatie-gesprek had ongeveer vijftien seconden geduurd.

Bij de ingang van de villa staat Freddy Heineken hem al op te wachten. De zakenmannen begroeten elkaar hartelijk. De andere bestuurders zijn er ook al, maar hebben zich nog even teruggetrokken op hun kamers. Oostra merkt dat hij zin heeft in de komende dagen. En dat is niet alleen omdat hij morgen voor het eerst mag aanschuiven bij de traditionele zomervergadering van de Heineken-top in Cap d’Antibes. Deze gezamenlijke trip is voor zijn collega’s een jaarlijks terugkerende activiteit, waar bovendien gewoon gewerkt moet worden. Maar hij kent zijn baas goed genoeg om te weten dat er naast de twee vergaderdagen die op het programma staan ook genoeg tijd zal zijn voor ontspanning. Freddy snapt maar al te goed hoe je het leven een beetje leuk maakt, net als Oostra zelf trouwens.

En net als Freddy houdt Oostra niet van stilzitten. Het leven moet vaart hebben. De domineeszoon uit Hoogeveen voltooide in razend tempo zijn studies economie en chemie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en werkte daarna een paar jaar voor chemieconcern Akzo in Italië, toen Heineken hem daar ontdekte.¹ In 1974 werd hij als zesentwintigjarige meteen directeur van Birra Dreher, het kwakkelende Italiaanse dochterbedrijf van Heineken. Daar maakte Oostra al snel indruk. Hij wist van de Dreher-brouwerijen binnen drie jaar weer een winstgevend bedrijf te maken, al werd hij daarbij flink geholpen door een paar mooie zomers.

Oostra heeft zijn voorkomen mee: hij is opgewekt, charmant en draagt goed gesneden maatpakken. Maar als manager kan hij ook keihard en eigenzinnig zijn. Zijn wil is wet, en als hij zijn boekje te buiten dreigt te gaan, roept hij graag dat ‘spelregels niet door papier maar door mensen worden gemaakt’.² Hij bemoeit zich graag overall mee en is bepaald niet bang om zijn mening te geven, ook niet als er bestuurders bij zijn die decennia langer ervaring hebben dan hij. Zijn directe collega’s zullen Oostra later omschrijven als ‘innemend en dynamisch’, ‘hyperintelligent’ en ‘extreem energiek’: aan drie tot vier uur slaap per nacht heeft hij genoeg.