

# Optrekken met multinational is vruchtbaar, maar behoud je ziel



---

## Harry Hummels

hoogleraar in Utrecht en Maastricht

## Wouter Scheepens

partner bij Steward Rediqueen, adjunct-professor bij TIAS

**H**et is een trend: multinationals en veelbelovende duurzame ondernemingen vinden elkaar steeds vaker. Alleen al in juli verschenen berichten over samenwerking tussen LVMH en Stella McCartney, Heineken en ambachtelijke bierbrouwer Oedipus, de Britse farmareus Gilead en het Nederlands-Belgische biotechbedrijf Galapagos. Intrigerend is dat zo'n band vaak een bewuste keuze is van de multinational. Unilever werkt zelfs aan een strategie, gericht op 'waardenvolle' merken, zoals Ben & Jerry's en recenter Seventh Generation (huisverzorging), Pukka Thee en De Vegetarische Slager. Maar niet altijd loopt de samenwerking soepel, met als groot gevaar dat de kleinere partner zijn ziel verliest. Hoe zorg je dat de samenwerking op lange termijn voordelen blijft bieden? Vanzelfsprekend is dat niet. Zo kwam The Body Shop in een neerwaartse spiraal, nadat L'Oréal de scepter ging zwaaien. Oprichtster Anita Roddick kwam op voor de belangen van de oorspronkelijke bewoners van het regenwoud. Dat gedachtengoed heeft niet overeind toen L'Oréal zeggenschap kreeg. Met de overname door het Brazi-

liaanse Natura heeft The Body Shop wel weer een mens- en milieuvriendelijker onderkomen gevonden.

Samenwerking is wel degelijk perspectiefrijk. Ze biedt de innovatieve, duurzame onderneming de kans haar producten af te zetten in internationale markten. Het doel van De Vegetarische Slager is zoveel mogelijk vleeseters aan het gehackt, de naked chickburgers en de visvrije gamba's te krijgen. Zo'n maatschappelijke verandering vraagt om schaal en dat is precies wat Unilever

---

## *De Vegetarische Slager bereikt met zijn missie meer vleeseters dankzij Unilever*

biedt. Nu leidt de verkoop van meer producten van De Vegetarische Slager automatisch tot een betere realisatie van zijn missie. Tussen die twee is dus een congruentie van uitgangspunten. Dat is niet altijd het geval bij sociale doelstellingen. Zo groeide de verkoop van Ben & Jerry's ijs sterk door de samenwerking met Unilever, maar leidde ook tot aanpassingen op sociaal vlak, en daar ligt juist het hart van de ijssmakers uit Vermont. Ook worden regelmatig activiteiten afgeremd die maatschappelijk relevant zijn, maar niet bijdragen aan de winst. Een andere gevoeligheid is de verschillende snelheid waarmee

partners opereren. Kleine ondernemingen zijn wendbaar en innovatief – iets dat multinationals niet zijn.

Dit soort samenwerking zoekt de grenzen op van de eigen organisatie en gaat daar zelfs overheen. Ben & Jerry's hadden daar van tevoren over nagedacht. Zij bedongen blijvende invloed op de strategische besluitvorming over hun merk. Dat voorkwam niet dat er discussies en soms ruzies met Unilever ontstonden, maar het zorgde wel voor een blijvende focus op de maatschappelijke missie van de ijssmakers.

Willen deze allianties succesvol blijven, dan moeten partners niet alleen kansen zien, maar ook de risico's onderkennen. Het vraagt om leiders die oog hebben voor die risico's en sluimerende ruzies – en deze adresseren. Het vergt continue communicatie. Je kunt nog zoveel juridisch afhechten, zonder coaching en mentoring om elkaar goed te begrijpen, neemt de kans van falen toe.

Juist de multinational moet over zijn eigen grenzen heen kijken, terughoudend macht inzetten en de maatschappelijke drijfveren van de duurzame partner leren respecteren en waarborgen. Met in het achterhoofd dat incongruentie van doelstellingen en processen de bijl aan de wortel vormt van een succesvolle samenwerking.

Jean-François van Boxmeer, Heinekens CEO, zei het tegen een overgenomen partij ooit zo: "Je moet opschalen, maar je ziel intact houden". Daar draagt de multinational evenveel verantwoordelijkheid voor als zijn partner.