Jeroen Smit

HET GROTE GEVECHT

& het eenzame gelijk van Paul Polman

2019 Prometheus Amsterdam

©2019 Jeroen Smit
Omslagontwerp Robbie Smits
Beeldredactie Peter Boer
Foto auteur Ilja Keizer
Lithografie afbeeldingen BFC, Bert van der Horst, Amersfoort
Zetwerk Mat-Zet bv, Soest
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 3471 6

I recommend that the Statue of Liberty on the East Coast is supplemented by a Statue of Responsibility on the West Coast.

Viktor Frankl, psychiater, Auschwitz-overlever
(*Man's Search for Meaning*, 1962)

It is difficult to get a man to understand something, when his salary depends upon his not understanding it!

Upton Sinclair, onderzoeksjournalist in 1906, honderd jaar later
door Al Gore geciteerd in zijn film *An Inconvenient Truth*

Een bijna-doodervaring

Vrijdag 10 februari 2017

Of hij 200 miljoen dollar wil verdienen? Paul Polman kijkt Alexandre Behring verwonderd aan. Zou zijn gast echt denken dat hij te koop is, dat hij zijn missie los zou laten voor een grote zak geld? Heeft de bestuursvoorzitter van Kraft Heinz zich dan helemaal niet verdiept in Unilever, in waar hij mee bezig is?

De afgelopen acht jaar wilde hij laten zien dat je als ondernemer het goede moet doen, dat bedrijven die op de wereld zijn om geld te verdienen geen bestaansrecht hebben. De CEO van Unilever heeft zijn bedrijf zelfs 'een van de grootste goededoelenorganisaties ter wereld' genoemd.

Bij Kraft Heinz gaat het voor alles om het zo snel mogelijk nog rijker maken van de aandeelhouders. Het is voor Polman volstrekt ondenkbaar dat Unilever door zulke mensen wordt overgenomen. Zou Behring dit niet weten of zou hij het niet begrijpen?

Het is waarschijnlijk het laatste. Deze types geloven echt dat alles te koop is. Die gedachte maakt hem woedend. Hij moet oppassen dat hij niet te emotioneel wordt. Dan kan hij zomaar volschieten. Dat zou de man die tegenover hem zit niet begrijpen. Voor deze Braziliaan is het zakenleven een rekensom, een spel met winnaars en verliezers. En wie het meeste geld verdient, die wint.

Dit zijn de mensen die de wereld opeten, kapotmaken: steenrijke zakenlui, miljardairs, die helemaal niet bezig zijn met de miljarden mensen die niks hebben. Ze zijn alleen maar met zichzelf bezig, met het vergroten van hun eigen rijkdom, hun eigen ruimte, hun vrijheid. Ze begrijpen niet dat die enorme vrijheid en rijkdom een grote verantwoordelijkheid met zich meebrengen. Ben je rijk ten koste of ben je rijk ten bate van die ander die zoveel minder heeft?

Polman laat Behring weten dat, mocht het toch zover komen, hij die zak geld als bloedgeld zal beschouwen. Dat hij iedere cent ervan zal inzetten om tegen hun manier van werken te vechten. In de ogen van Paul Polman is een man als Alexandre Behring eigenlijk maar een half mens.

Dit is niet hun eerste ontmoeting. Nadat het bestuur vorig jaar het besluit had genomen om de spreadsdivisie met merken als Becel, Flora en Blue Band te verkopen, had Unilever met verschillende mogelijk geïnteresseerde bedrijven voorzichtig contact gezocht. Met Danone, van de kaasjes en yoghurts, maar ook met Kraft Heinz. Polman had Behring eind 2016 tijdens een ontmoeting in New York gevraagd na te denken over de overname van deze 'smeersels-divisie' van Unilever. Dat was in het grootste geheim gebeurd.

De verkoop ligt zeer gevoelig. Het is het Nederlandse DNA van Unilever. Polman wil er eigenlijk al sinds 2009 vanaf. Toen, bij zijn aantreden, had hij een bedrijf aangetroffen dat in tien jaar tijd bijna een kwart in omvang was gekrompen. Er was weinig over van wat ooit trots de 'Hogeschool van de marketing' werd genoemd. Hij wist dat hij de gedemotiveerde medewerkers maar op één manier aan de praat kon krijgen. Met de belofte: we gaan groeien. De man, die carrière had gemaakt bij aartsrivalen Procter & Gamble en Nestlé, had ze voorgehouden dat ze over tien jaar weer in dezelfde *league* konden spelen. Dat ze dan weer net zo groot zouden kunnen zijn als die twee bedrijven die Unilever vanaf 1994 hadden ingehaald en inmiddels veel groter zijn.

Hij had ze wakker geschud en geroepen dat de omzet zou kunnen verdubbelen tot 80 miljard euro. Die stijging zou vooral komen uit groeiende economieën, landen met miljarden arme mensen die snakken naar hygiëne, naar persoonlijke verzorgingsproducten, huishoudelijke producten, maar ook naar wat meer luxe voedsel, zoals ijs en goede thee. Margarines, zo stelde Polman, kunnen in deze groeiambitie geen rol spelen, die kennen ze daar niet eens. En waar de boterhammen wel met Becel of Flora worden besmeerd, in de VS en Europa, loopt de omzet al sinds de jaren negentig terug.

Het was niet eenvoudig geweest om zijn collega's ervan te overtuigen dat het beter zou zijn om deze activiteiten te verkopen. Vooral de Nederlanders vonden het moeilijk. Ze waren hun carrière vaak begonnen bij Van den Bergh & Jurgens, vernoemd naar de twee Ossche ondernemers Simon van den Bergh en Antoon Jurgens, die vanaf 1872 succesvol waren geweest met de productie van margarine, toen het voedzame en vooral goedkope alternatief voor echte boter. De fabriek aan de Nassaukade in Rotterdam staat daar vastgeklonken aan het hoofdkantoor van Unilever Benelux. Het ruikt er al 125 jaar naar margarine. Constant was Polman er door zijn collega's op gewezen dat de omzet weliswaar daalde maar dat er met die smeersels nog steeds goed geld werd verdiend, dat die verdiensten nodig waren om de dividenden te kunnen betalen en in het Verre Oosten te kunnen investeren. De Nederlanders verweten Polman liefdeloosheid voor de margarines. Met als gevolg dat er in hun ogen jarenlang stelselmatig te weinig geïnvesteerd was in de vernieuwing van de smeerselsdivisie. Het was nu zelfs zo erg dat het jonge Unilever-talent daar niet meer wilde werken. Natuurlijk was de

omzet verder onderuitgegaan. Unilever had die activiteit helemaal uitgemolken.

Voor Polman is de verkoop een *no-brainer*. Hij wil met Unilever laten zien dat het mogelijk is om geld te verdienen door het goede te doen. Hij heeft bovendien veel meer affiniteit met het Britse DNA van Unilever, dat komt van William Hesketh Lever. Deze Lord Leverhulme, oprichter van de Lever Brothers, had zich aan het einde van de negentiende eeuw met zijn zeep gericht op het verbeteren van de hygiënische levensomstandigheden in victoriaans Engeland. William Lever is Polmans grote voorbeeld, die man begreep toen al dat een bedrijf er in de eerste plaats is om voor een gemeenschap te zorgen.

Anderhalf jaar geleden had Polman besloten om de smeersels in een aparte divisie te zetten. Toen hongerige financieel analisten – de CEO van Unilever noemt ze consequent *spreadsheet monkeys* – vroegen of de smeersels nu in de etalage stonden, had hij dat natuurlijk ontkend. Zoiets toegeven zou de prijs drukken. Er was een nieuw managementteam geformeerd en beloofd om alles op alles te zetten om de smeersels beter te laten renderen. Intern was besloten om, onder de radar, op zoek te gaan naar een koper.

Eind januari was Alexandre Behring langsgekomen om te vertellen dat Kraft Heinz niet geïnteresseerd was in alleen maar die smeersels. Het was een bizarre ontmoeting geweest. Met een grote glimlach had de Braziliaan aan Polman gevraagd of ze samen niet iets veel groters konden doen. Hij wilde niet op de details ingaan maar leek de mogelijkheid van een fusie of overname van Unilever door het veel kleinere Kraft Heinz te opperen.

Polman was zich rot geschrokken. De afgelopen jaren hadden ze in het bestuur steeds vaker gesproken over activistische aandeelhouders die een klein belang nemen om het bestuur met veel publicitair lawaai onder druk te zetten. Over de mogelijkheid van een complete overname was nooit gesproken. Wie zou minstens 130 miljard euro op tafel kunnen leggen? Voor een bedrijf dat bovendien moeilijk over te nemen is omdat het al sinds de oprichting gevangenzit in een ingewikkelde Brits-Nederlandse structuur.

Polman had meteen tegen Behring gezegd daar weinig in te zien, dat de bedrijven te verschillend zijn. Hij had Behring uitgelegd dat Unilever het creëren van aandeelhouderswaarde als resultaat ziet, niet als doel. Dat het bedrijf de consumenten en de samenleving waarin het opereert op een zo duurzaam mogelijke manier wil bedienen. Dat hij ervan overtuigd is dat dit het enige model is dat werkt omdat het welvaart voor alle betrokken stakeholders brengt. Niet alleen in het hier en nu, maar juist ook voor toekomstige generaties. Maar Polman wilde beleefd blijven en dus had hij ook gezegd erover na te zullen denken.

Ze hadden afgesproken elkaar deze tiende februari weer te zien. Voor deze ontmoeting had Polman zich wel kunnen voorbereiden. De afgelopen tien dagen was hij op reis geweest naar dochterbedrijven van Unilever in Azië. Ondanks de schrik en de behoefte om uit te zoeken wat er moest gebeuren had hij besloten dat die reis gewoon door moest gaan. Op het laatste moment zo'n trip afzeggen zou vragen oproepen, voor veel onrust zorgen. Al reizend had hij de tijd gekregen zich te verdiepen in zijn tegenstander. Hij had het boek *Dream Big* gelezen over de grondleggers van 3G Capital, de investeringsmaatschappij van de steenrijke Braziliaanse zakenmannen die achter deze overval zitten. Naast bestuursvoorzitter van Kraft Heinz is Alexandre Behring ook managing partner van 3G Capital.

3G Capital is vooral het bedrijf van Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira en Marcel Herrmann Telles. Ondernemende Brazilianen die elkaar in de jaren zeventig vonden in hun gemeenschappelijke passie. Van harpoenvissen tot het laten groeien van hun bedrijven; steeds gaat het erom de ander te verslaan, de grootste te willen worden. In het hart van de filosofie van 3G Capital zit de diepe overtuiging dat mensen de ruimte moeten krijgen om met hun talenten te woekeren en ze daar dan goed voor te belonen. Al tientallen jaren zoekt Jorge Paulo Lemann, de onbetwiste leider, naar wat hij PSD's noemt: *poor, smart and a deep desire to get rich*. Jonge, vaak arme Brazilianen die hij op zijn kosten naar de beste Amerikaanse universiteiten stuurt, waarna ze als superloyale werknemers bij hem in het bedrijf komen.

3G Capital is al jaren bezig om de krachten van wereldwijde merken die zichzelf hebben bewezen, te bundelen. Van banken tot bier en van hamburgers tot ketchup. Centraal staat de opdracht om goed naar de kosten te kijken. Want kosten zijn als nagels, die moeten constant worden geknipt. Het disciplineren ervan is de snelste weg naar meer winst. Door de beloning van het management met enorme bonussen aan dat snelle resultaat te koppelen zijn ze al jaren extreem winstgevend.

Polman had bestudeerd hoe 3G Capital via een trits overnames met AB InBev de grootste bierbrouwer ter wereld had gebouwd. En hoe ze nu met de overname van eerst Heinz en daarna Kraft bezig waren nog een gigantisch bedrijf te bouwen.

De ambitie van het door 3G Capital en Warren Buffetts investeringsfonds Berkshire Hathaway gedomineerde Kraft Heinz, ze zijn samen goed voor 49 procent van de aandelen, klinkt een beetje zoals die van Unilever. Kraft Heinz wil consumenten 'rijk' maken door ze goed te bedienen met prima voeding voor een lage prijs. Maar in de ogen van de Brazilianen is het de belangrijkste opdracht om zo lang mogelijk zo veel mogelijk geld te verdienen voor de eigenaren, de aandeelhouders. Natuurlijk hou je je daarbij altijd aan de wet, maar als je bij wijze van spreken van de lokale overheid een stuk oerbos plat mag

branden en je kunt daar veel geld mee verdienen, dan ben je een slechte ondernemer als je dat niet doet. En als je je zorgen maakt over het klimaat en bomen belangrijk vindt, dan kun je als privépersoon natuurlijk besluiten jouw spaargeld te investeren in het planten van bomen. Een ondernemer die de wereld wil redden, is geen goede ondernemer. Dat is niet zijn rol.

Kopen, uitpersen, kopen, uitpersen, kopen, et cetera. Zo vat Polman het bedrijfsmodel van de Brazilianen samen. Sinds de overname van Kraft twee jaar geleden hadden ze daar in no time 13.000 banen geschrapt. De marge was omhooggeschoten in tegenstelling tot de omzet. Nu zijn er kennelijk weinig kosten meer om uit de combinatie Kraft Heinz te persen en moet er een nieuwe grote prooi worden verorberd om ditzelfde spel te herhalen.

Natuurlijk had Polman zich ook verdiept in de opmerkelijke vriendschap tussen Jorge Paulo Lemann en Warren Buffett. Hoe ze sinds 2013 samen optrekken in hun zakelijke avonturen. De vaak als 'succesvolste Amerikaanse belegger' aangeduide Buffett was zo grootaandeelhouder in Kraft Heinz geworden, en zit daar zelfs in het bestuur. De lovende woorden die Buffett regelmatig overheeft voor het werk van Lemann hadden Polman verbaasd. De 86-jarige Amerikaan koestert toch graag het imago van een rustige, betrokken en op duurzame resultaten gerichte belegger?

Alexandre Behring had voor deze ontmoeting met zijn bestuur afgesproken dat hij het voorstel om Unilever helemaal over te nemen alleen zou presenteren als hij gedurende de ontmoeting de indruk zou hebben dat dit idee welwillend door Polman zou worden ontvangen. Maar ja, wat is welwillend? Is dat niet ook vooral een kwestie van geld? Behring heeft de ontmoeting eind januari in ieder geval geïnterpreteerd als een misschien, als een opening. Zo heeft hij het ook aan zijn eigen bestuur gepresenteerd.

Voorafgaand aan die tweede ontmoeting met Polman had hij gebeld met Kees Storm. De twee kennen elkaar goed. De Nederlander was tot voor twee jaar terug zowel commissaris bij AB InBev als bij Unilever. Behring had Storm laten weten dat hij constructief met Polman had gesproken, dat hij het eigenlijk best goed met de CEO van Unilever kon vinden. Storm had de bestuursvoorzitter van Kraft Heinz gewaarschuwd en hem verteld dat hij Polman niet goed las, dat de CEO van Unilever alles op alles zou zetten om te voorkomen dat hij de geschiedenis in zou gaan als de man die de multinational heeft verkocht.

Maar Behring vindt dat hij ook vandaag geen keihard 'nee' uit de mond van Polman heeft gehoord. En dus legt hij de samenvatting van het plan om heel Unilever over te nemen op tafel. Tot zijn verbijstering krijgt Polman een beknopt maar uitgewerkt plan gepresenteerd. Behring heeft het over de structuur van de nieuwe onderneming. Hij legt uit hoe ze ongeveer een

derde van de kosten uit de nieuwe combinatie zullen halen, vooral uit de Unilever-dochters. Glimlachend stelt Behring vast dat de combinatie qua omzet na Nestlé de grootste producent van *fast-moving consumer goods* zal worden. Hij vertelt over de plannen om het hoofdkantoor van de nieuwe gigant in New York neer te zetten.

Om deze droom uit te laten komen zal Kraft Heinz ruwweg 143 miljard dollar (135 miljard euro) voor Unilever betalen. Een premie van 18 procent op de huidige beurswaarde van het bedrijf. Behring onderstreept dat dit een openingsbod is. Dat geldt trouwens ook voor de 200 miljoen euro die ze voor Polman hebben gereserveerd.

De CEO van Unilever laat in krachtige bewoordingen weten niets in het voorstel te zien. Om daarop te laten volgen dat de wereld snel verandert en dat het verstandig is om alle opties altijd goed te onderzoeken. Polman maakt ook duidelijk dat de beslissing natuurlijk niet aan hem is. Dit moet hij voorleggen aan zijn commissarissen. Dat bestuur zal vervolgens een aanbeveling moeten doen aan de aandeelhouders van Unilever. Die zullen het lot van het bedrijf bepalen door hun aandelen wel of niet aan Kraft Heinz te verkopen. Nog steeds heeft Behring in zijn beleving geen harde afwijzing gehoord, hij laat het voorstel bij Polman achter.

Nadat Alexandre Behring is vertrokken belt Polman met Marijn Dekkers, sinds een klein jaar zijn president-commissaris, de voorzitter van zijn bestuur. Hij leest hem het voorstel voor. Ze zijn er snel uit. Het bestuur van Unilever is niet geïnteresseerd. De verschillen in cultuur zijn veel te groot en als er kosten uit Unilever kunnen worden gehaald, kunnen ze dit veel beter zelf doen. Ze concluderen ook dat die 18 procent premie veel te laag is. Dekkers vindt dat Kraft Heinz zichzelf hiermee in de vingers snijdt. Het aandeel Unilever was een paar maanden geleden ongeveer waard wat de Brazilianen er nu voor overhebben. Het is relatief makkelijk om hier als bestuur je schouders over op te halen en de aandeelhouders binnen afzienbare tijd minstens eenzelfde waardering te beloven. De twee mannen realiseren zich dat als Kraft Heinz dit met succes door wil zetten, het bod flink zal moeten worden verhoogd.

En ze beseffen tegelijkertijd dat ze zich zullen moeten wapenen voor zo'n gevecht. Ze besluiten het bestuur van Unilever dit weekeind bij elkaar te roepen. Het legertje aan bankiers, juristen, pr-specialisten dat de afgelopen tien dagen al bezig is geweest, zal verder worden versterkt. Ze moeten de slagkracht van de tegenstander inschatten en de verschillende scenario's wegen en doorrekenen. Dit zal allemaal in het grootste geheim moeten gebeuren. Als de buitenwereld nu lucht krijgt van het overnamebod kan de koers omhoogschieten en dreigt het bestuur de controle op het proces kwijt te raken.

Besloten wordt daarom dit keer geen gebruik te maken van de diensten van het Crowne Plaza-hotel dat pal naast het Blackfriars-hoofdkantoor van Unilever in Londen ligt. Ze zullen in het Mandarin-hotel hun kamp opslaan. Polman bedenkt dat zijn *board members* dit in ieder geval op prijs zullen stellen. Ze hebben regelmatig aangegeven het Crowne Plaza eigenlijk onder hun niveau te vinden.

Als hij de telefoon heeft neergelegd voelt de zestigjarige Polman zich beroerd, heel beroerd. Dat dit nu gebeurt is ook zijn schuld. Hij staat hier aan het roer, deze ongewenste aanval komt niet voor niets op zijn pad. Als Unilever straks in de klauwen van Kraft Heinz wordt vermalen, dan komt dat omdat hij niet goed heeft opgelet. Als dit misgaat, is dat zijn verantwoordelijkheid.

Polman kijkt naar buiten. Alweer acht jaar zit hij in dit kantoor, op de plek die bijna honderd jaar geleden door Lord Leverhulme is gekocht. Het schitterende art-decohoofdkantoor werd na diens dood in 1933 opgeleverd. Vanaf de zesde verdieping heeft de CEO een magistraal uitzicht, van St. Paul's Cathedral, bijna op een steenworp afstand, tot het gigantische Tate Modern, verderop aan de andere kant van de Theems.

Nee, hier mag het verhaal van Unilever niet ophouden. Hier mag zijn verhaal niet ophouden. Want dat is het ook. Polman is zich de laatste jaren meer en meer gaan realiseren dat Unilever een vehikel voor hem is. Pas in deze rol had hij beseft waarom hij op aarde is. Met Unilever moet hij het bewijs leveren dat multinationals een cruciale rol spelen bij het oplossen van de grote vraagstukken van deze tijd. Zij moeten zich ontfermen over het oplossen van het klimaatvraagstuk, zich verantwoordelijk voelen voor de aanhoudende armoede in de wereld.

Daarom had hij het roer bij Unilever radicaal omgegooid. Eerst had hij de presentatie van kwartaalresultaten afgeschaft, daarna in het Unilever Sustainable Living Plan (USLP) onder woorden gebracht hoe Unilever gaat bijdragen aan een duurzame wereld. Een plan met een horizon van tien jaar. In 2020 zou Unilever in omvang zijn verdubbeld terwijl de belasting van het milieu als gevolg van de productie en consumptie van Unilever-producten zou zijn gehalveerd.

Steeds explicieter had hij zich de afgelopen jaren afgezet tegen de dominante denktrant op de beurs, de werkwijze van financieel analisten. Sukkels vindt hij het. In die acht jaar hadden ze hem niet één keer een vraag gesteld over de cruciale ambities en prestaties van zijn Unilever Sustainable Living Plan. Door de dominantie van het kortetermijndenken op de financiële markten hebben multinationals verzuimd te doen waarvoor ze op aarde zijn: oplossingen bedenken voor de toekomstige behoeften van de mensheid. Door dat niet

te doen loopt de wereld grote risico's, loopt de nog steeds groeiende wereldbevolking grote risico's.

De crisis van 2008 had hem ervan doordrongen dat de eenzijdige financiele analyse van de economie veel te dominant is geworden, dat daardoor de ruimte voor lange termijn verantwoordelijk ondernemerschap vreselijk is beperkt. Het grote publiek was zich terecht gaan afvragen of ze wel voor de gemeenschap werken die ze heeft voortgebracht. Zelf nota bene begonnen als *financial controller* bij Procter & Gamble en bij Nestlé in 2008 afgezwaaid als *chief financial officer* had hij zich voorgenomen zich nooit meer in dat keurslijf te laten dwingen. Dit was zijn grote gevecht, een gevecht om de ziel van het kapitalisme.

Natuurlijk had hij zich gerealiseerd dat Unilever zo'n ingrijpende verandering van het systeem niet alleen kan afdwingen. Hij had zich enorm ingespannen om ook andere bedrijven in zijn kamp te krijgen. Maar vooral was hij bezig geweest om het vertrouwen te krijgen van overheden en van ngo's. Alleen in dit soort samenwerkingsverbanden kan een bedrijf werkelijk bijdragen aan het verduurzamen van de economie. Hierdoor was hij geïnspireerd geweest. In deze, ook voor hem nieuwe wereld had hij zijn belangrijkste lessen geleerd.

In opdracht van de Verenigde Naties had hij mee geschreven aan de zeventien nieuwe duurzaamheidsdoelen. Hij had veel energie gestopt in het tot stand brengen van het Parijse klimaatakkoord eind 2015. Hij had met de paus meegedacht over diens encycliek *Laudato Si'* en er zo voor gezorgd dat 'de plaatsvervanger van Christus op aarde' beter zou begrijpen dat juist het bedrijfsleven moet worden ingeschakeld. Hij zag zichzelf als de CEO die het speelveld zo voor Unilever, voor het bedrijfsleven, heeft vergroot.

Bergen scepsis was hij tegengekomen. Dag in, dag uit. Binnen Unilever en daarbuiten. In de wereld van het geld en in de media was hij eigenlijk constant gewantrouwd. Hij was beticht van *greenwashing*. Het zou maar een marketingtrucje zijn, passend bij de tijdgeest.

Aan de andere kant had hij veel applaus gekregen en genoten van het enthousiasme en de erkenning in de wereld van ngo's en goede doelen. Door hen was hij gezien als de eerste CEO die verder keek, met wie ze konden praten. Hij was gelauwerd in tal van landen en bij de Verenigde Naties, waar hij als 'Champion of the earth' de hoogste onderscheiding had gekregen voor mensen die zich inzetten voor een duurzame wereld.

Jarenlang was het goed gegaan. De omzet van Unilever groeide, de koers ging omhoog en met vallen en opstaan werden ook verschillende doelen van het USLP gerealiseerd. Polman had erover gedroomd dat in 2016 de wereld een draai zou maken. Dat er wereldwijd afspraken zouden worden gemaakt over het klimaat, over de belasting van CO_2-uitstoot, over het bestrijden van armoede en het bevorderen van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Omdat het bedrijf dan alweer jaren zou zijn gestuurd door de doelen van het USLP, zou Unilever vooroplopen, hiervan profiteren.

Maar de wereld had dat jaar een andere afslag genomen. De Britten hadden voor een vertrek uit de EU gestemd en de Amerikanen hadden Donald Trump tot president gekozen. Die had de Verenigde Staten zelfs uit het Parijse klimaatakkoord teruggetrokken. Polman vindt dit onbegrijpelijk. Hij voelt zich een wereldburger. Een wereldburger die de problemen van de wereld op wil lossen. Problemen die alleen maar groter zullen worden als mensen, bedrijven en landen zich meer op hun eigen kleine lokale belangen gaan richten. Dat is de weg terug. Net als bij Kraft Heinz staat zo'n ieder-voor-zich-en-God-voor-ons-allen-houding voor een bedrijfsmodel dat op zijn laatste benen loopt. Waarom kost het toch zo veel moeite om de wereld hiervan te overtuigen?

Polman kijkt naar de papieren voor zich op tafel. Hij neemt het voorstel van Alexandre Behring nog een keer door. Samen hebben zijn belagers vreselijk diepe zakken. Zijn ogen blijven hangen bij 'Warren Buffett'. De beroemde miljardair neemt waarschijnlijk een groot deel van de cashfinanciering voor zijn rekening, net als bij hun eerdere deals. Polman realiseert zich dat het de komende dagen ongelooflijk spannend zal worden.

Kraft Heinz is daarbij in het voordeel. Het heeft zich maandenlang kunnen voorbereiden op deze aanval, alle mogelijke middelen klaargezet om adequaat op de verschillende ontwikkelingen te kunnen inspelen. De Britse wet werkt ook in het voordeel van de aanvaller. Zodra er een bod ligt dat voor de aandeelhouders van Unilever interessant zou kunnen worden, staat het management aan de zijlijn. Allerlei op kortetermijnwinsten gerichte aandeelhouders, vooral *hedgefunds,* stappen dan in omdat ze hopen een forse koersstijging mee te kunnen pakken, een snelle rit naar boven te kunnen maken. Unilever mag bovendien niet met de eigen aandeelhouders in gesprek gaan om ze te overtuigen de kant van het zittende management te kiezen. In de beleving van Polman vecht zijn Unilever met één hand op de rug. De Britse *Takeover Code* stimuleert dit in zijn ogen foute proces. Het zorgt ervoor dat de kopende en verkopende partij als het ware biedend en lovend met elkaar kunnen onderzoeken of ze tot de juiste prijs kunnen komen. Daar krijgen ze 28 dagen voor. Hij haat die Britse spelregels.

Polman maakt zich geen illusies. Zijn aandeelhouders zullen gewoon verkopen als er genoeg geld op tafel wordt gelegd. Veel grote pensioenfondsen hebben de mond vol over het belang van duurzaamheid, maar als hij de afgelopen jaren ergens door is teleurgesteld, dan zijn het die grote beleggers. Ze moeten op de lange termijn zorgen voor pensioenen en verzekeringen maar worden geregeerd door kortetermijnprikkels. Terwijl ze hun aandelen Unilever aan een partij als Kraft Heinz verkopen zullen ze schouderophalend zeggen dat

ze wel moeten, dat het rendement nodig is om hun maatschappelijke plicht te kunnen vervullen, om voor goede pensioenen te kunnen zorgen.

Hij heeft het er net nog met Dekkers over gehad. Als Kraft Heinz het bod verhoogt, bijvoorbeeld naar 35 procent, dan komt Unilever serieus in de problemen. Ze moeten echt voorkomen dat de aandeelhouders van Unilever gouden bergen gaan zien. Maar hoe? Adviseurs hebben al uitgerekend dat een premie van 35 procent voor Kraft Heinz financierbaar is. En misschien nog wel veel meer. En dat komt niet alleen door de gigantische rijkdom van die vier miljardairs. Dat weet Polman inmiddels ook. Ze kunnen zoveel bieden omdat er relatief weinig schulden op de balans van Unilever staan. Ze kunnen daar voor tientallen miljarden aan nieuwe schulden op zetten.

Opeens dringt het tot Polman door. Unilever zal deze zeer ongewenste overname grotendeels zelf financieren. Hoe heeft hij dit kunnen laten gebeuren? Dit is een nachtmerrie, het voelt als een bijna-doodervaring.

Paul Polman kijkt naar de handtekeningen die onder het voorstel staan. Hij kent er eentje. Die van Warren Buffett heeft hij acht jaar geleden ook onder een briefje zien staan. Toen feliciteerde de Amerikaanse miljardair hem met zijn besluit om te stoppen met het publiceren van kwartaalresultaten en zich te gaan richten op een duurzame bedrijfsvoering. Polman was er verguld mee geweest, had het compliment van een van de succesvolste investeerders ter wereld aan verschillende collega's voorgelezen.

Zou Buffett zich wel helemaal realiseren waar hij nu in stapt? Had de Amerikaan zeven jaar geleden, toen als grootste aandeelhouder van Kraft, de 19 miljard dollar kostende overname van Cadbury niet hard veroordeeld als een domme deal? Het merk Cadbury is vergelijkbaar met Marmite van Unilever, dat is zo Brits, daar mag niemand aan komen. Maar na de overname was Kraft de gedane toezeggingen over het openhouden van een fabriek en het behouden van werkgelegenheid niet nagekomen. De naam Kraft was sindsdien besmet geweest in het Verenigd Koninkrijk.

Decennialang heeft de hoogbejaarde investeerder gebouwd aan zijn imago van een op langetermijnwaarde gerichte investeerder. Had Buffett ook niet verschillende keren publiekelijk beweerd dat hij faliekant tegen vijandige overnames is? Dat hij daar helemaal niet in gelooft? Hoe ouder mensen worden hoe gevoeliger ze zijn voor hun erfenis, voor hun imago, toch?

Waarom zou Warren Buffett nu opeens wel in zijn voor een vijandige overname? Is dat logisch? Zou hij eigenlijk wel weten dat hij nu in zo'n gevecht dreigt terecht te komen? Polman bedenkt dat de Amerikaan naïef is, dat hij te veel vertrouwen in de Brazilianen heeft.

De Brazilianen hebben hun tanden duidelijk in Unilever gezet, zij zullen nu niet meer loslaten. Maar zonder de financiële vuurkracht van Buffett red-

den ze het niet. De CEO van Unilever besluit dat hij zijn pijlen waarschijnlijk het best op de hoogbejaarde Amerikaan kan richten.

Hoeveel tijd heeft hij nog? Een week, twee weken misschien? Dit is het gevecht van zijn leven. Als hij Unilever niet uit de handen van Kraft Heinz weet te houden is het allemaal voor niks geweest. Dan heeft hij gefaald. Dan is het niet gelukt om te laten zien dat een grote beursgenoteerde multinational zoals Unilever genoeg geld kan verdienen door het goede te doen.

HET GELD
&
HET GOEDE

1994-2007

1 Mea culpa, we zitten helemaal fout

1994-1998

Laat Unilever het maar uitvinden, dan brengen wij het wereldwijd wel aan de man. Paul Polman en zijn collega's bij Procter & Gamble maken graag grappen over de veel grotere concurrent. De 37-jarige directeur van P&G in Spanje kijkt met verwondering naar de arrogante Brits-Nederlandse multinational. Wat zijn ze daar aan het doen?

Begin jaren negentig veroveren bedrijven als P&G en Nestlé in hoog tempo de wereld. Dreft, Ariel of Maggi en Nescafé worden met internationale reclamecampagnes op grote schaal slim en efficiënt aan de man gebracht. Unilever heeft daar eigenlijk al jaren geen goed antwoord op. Het bedrijf wordt geleid door eigenwijze voor lokale activiteiten verantwoordelijke directeuren die met elkaar meer dan tweeduizend relatief kleine merken in de lucht houden. Daarom lukt het ze ook niet om van overgenomen grote merken als Calvin Klein, Elizabeth Arden en Pond's een succes te maken. Die vragen om een centrale, wereldwijde aanpak, maar zoiets krijgen ze bij het gedecentraliseerde Unilever niet van de grond.

Polman vindt het veelzeggend dat de baas van een categorie producten op het hoofdkantoor bij Unilever 'coördinator' wordt genoemd. Dat riekt toch vooral naar overleg en een trage bureaucratie. Hij hoort 'Unileverianen' regelmatig klagen over 'de matrix' waarin ze gevangenzitten. Daarin is de verantwoordelijkheid voor het resultaat op een ingewikkelde manier verdeeld tussen bazen van regio's en bazen van productcategorieën.

Er wordt veel geklaagd. De Britten, die vooral geld proberen te verdienen met verzorgingsproducten als Dove en Omo, mopperen over de andere kant van het bedrijf. Daar zitten overwegend Nederlanders die met voedingsproducten als Blue Band en Unox bezig zijn. Die vinden dat de Britten hier weinig van begrijpen.

Voeding en Verzorging, de twee grootste activiteiten van Unilever, zijn voor marketeers twee werelden op zich. De keuze om iets te kopen wat je op je huid smeert wordt in hun taal gedomineerd door de ratio van de linkerher-