



NIEUW PAD NAAR DUURZAAMHEID

Corporate capital for good

Corporate venturing is het nieuwe pad naar duurzaamheid. Bedrijven zoals Unilever, DSM, Nespresso, Morgan Stanley en Adidas wenden hun capital for good aan. En weten daarmee ook hun businessmodellen te vernieuwen.

Door Marga Hoek

DE OPGAVE DIE WE VOOR DE WERELD HEBBEN IS HELDER.

'Nooit eerder lag er voor overheden en bedrijfsleven zo'n concrete *to do*-lijst voor mens en milieu', om secretaris-generaal Ban Ki-moon maar eens te citeren. Een agenda met 17 Sustainable Development Goals (SGD's) die niet alleen geldt voor alle meer dan 200 leden van de VN, maar die ook breed en ambitieus van opzet is en zich richt op alle drie dimensies van duurzame ontwikkeling: sociaal, economisch én ecologisch. Dat die agenda er ligt is niet in het minst te danken aan het High Level Panel, dat in mei 2013 zijn rapport over de post-2015-agenda publiceerde. Dit diverse gezelschap slaagde erin met een samenhangende analyse

van transitie in de wereld te komen en ambitieuze doelstellingen te formuleren. En, niet minder belangrijk, een aantal kritische succesfactoren te definiëren.

Een van die kritische succesfactoren is de factor kapitaal. Sterker: het is waarschijnlijk dé kritische succesfactor bij het oplossen van de problemen van de wereld. Want kapitaal stuurt de wereld. De laatste jaren dringt dat besef steeds meer door op de financiële markten. Uitsluitingscriteria worden ambitieuzer en dringen steeds meer door. En er is dan ook een onmiskenbare trend waarneembaar om te desinvesteren in fossiele energie. Simpelweg omdat het risico inmiddels te groot is en het dus niet langer aansluit bij de ESG-strategie (Environmental, Social & Governance). Investeerders, banken en pensioenfondsen sluiten daarmee als het ware steeds vaker de achterdeur.

Capital for good

Maar er is tegelijkertijd nog een andere financieel gerelateerde beweging zichtbaar. Ik doel dan op het vrijmaken van wat ik noem *capital for good*. Ofwel het investeren in en financieren van business die een directe, positieve invloed heeft op voornoemde SGD's. Noem het het openzetten van de voordeur. Onder meer de enorme groei van *green bonds* getuigt hiervan. De uitgifte daarvan zal naar verwachting tegen 2018 verdrievoudigd zijn tot een totaal van 300 miljard dollar. Maar ook het feit dat een groeiend aantal beurzen zich openlijk committeert aan de bevordering van duurzaam beleggen is tekenend.

Zelfs *private equity*-partijen innoveren steeds vaker for good. Zo investeert New Crop Capital in *disruptors* in de wereldwijde vlees-, eieren- en melkindustrie. Dat is een markt van zo'n 700 miljard dollar. Deze *private equity*-partijen stellen letterlijk: 'This market is ripe for innovation and large scale disruption for sustainability purposes.' Zeker een nieuwe trend is dat nu ook bedrijven de voordeur openzetten en actief investeren in business met een positieve *SDG*-impact. Zij doen dit via het zogenaamde *corporate venture capital*-model (CVC). In het rapport *Investing in breakthrough* (2014) omschrijft John Elkington CVC als 'een discrete investeringsactiviteit in een onafhankelijk bedrijf of een portefeuille van bedrijven, met als doel het behalen van zowel financieel als strategisch rendement voor de moedermaatschappij'. Met name dat strategisch rendement is wezenlijk: vaak zijn de bedrijven waarin met CVC wordt geïnvesteerd innovatieve start- of scale-ups. De investering dient (mede) om toegang te krijgen tot nieuwe kennis of kerncompetenties.

De kracht van het CVC-model is tweeledig. Op de eerste plaats worden innovatieve ideeën effectief gekoppeld aan schaalgrootte en financiële slagkracht. Daardoor ontstaat potentieel een enorme hefboomwerking, zeker als de multinational de start- of scale-up ook nog eens toegang biedt tot het eigen mondiale (kennis)netwerk of optreedt als *launching customer*. Daarnaast helpt het grote bedrijven om hun eigen strategische doelstellingen voor de lange termijn te realiseren.

CVC for good

Op zichzelf is dit model niet nieuw. Nieuw is wel dat het momenteel een exponentiële groei vertoont. Die groei wordt aangejaagd door tal van disruptieve trends. Deze vergroten de omloopsnelheid van innovaties en ondernemingen. Grote bedrijven zoeken daarom naar snellere *short cuts* om nieuwe markten te betreden en te innoveren. Met een behapbaar risico en zicht op een zekere financiële return. Maar echt vernieuwend is dat bedrijven steeds vaker CVC inzetten gericht op realisatie van hun door de *SDG*-agenda gedicteerde *beyond 2020*-doelstellingen.

Je zou dit fenomeen *corporate impact venture capital* kunnen noemen of *shared value venture capital*. Of korter en krachtiger: *CVC for good*. Deze vorm van CVC is niet alleen bedoeld om de strategische doelstellingen voor de lange termijn van de investerende onderneming te realiseren, maar ook om problemen van de wereld versneld op te lossen. Dat kan omdat nieuwe markten en businesscases én positieve impact op de *SDG*'s in wezen samenvallen. 'Business as a force for

NEW ECONOMY BUSINESS

Het boek *Zakendoen in de nieuwe economie* van Marga Hoek is verkrijgbaar via www.vakmedianetshop.nl. Daar vindt u ook de Internationale uitgave met daarin tal van CEO's. Het boek *Zakendoen in de nieuwe economie* is tevens vertaald naar het Engels. Daar heeft het de naam *New Economy Business* meegekregen. Deze versie is verkrijgbaar via www.amazon.co.uk. Meer informatie over het boek en Marga Hoek is te vinden via www.neweconomybusiness.world.



good is a trillion dollar business case, schreef een recensent naar aanleiding van mijn boek *New Economy Business* (zie kader). Geïnvesteed kapitaal met dergelijke positieve impact op businesscases kan dan ook 'gewoon' financieel renderen en tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen.

De lijst van voorbeelden van CVC for good wordt in sneltreinvaart langer en belangrijker nog: de omvang van zowel ventures als fondsen wordt steeds groter. Zo investeert Unilever Ventures 200 miljoen dollar in jonge, veelbelovende bedrijven (*tomorrow's world beaters*) die niet alleen kapitaal maar ook toegang krijgen tot het wereldwijde ecosysteem, de activa en de expertise van Unilever. Hydra Ventures, de *corporate venturing*-divisie van Adidas, investeerde vorig jaar bijna twee miljoen dollar in CRAiLAR Technologies, een bedrijf dat duurzame, milieuvriendelijke vezels en stoffen levert voor gebruik in textiel, papier en composieten. En de beursgenoteerde uitgeverij Pearson stortte 15 miljoen dollar in het Pearson Affordable Learning Fund voor de ontwikkeling van *low cost private*-onderwijssystemen in de derde wereld. The Body Shop International heeft niet alleen rechtstreeks geïnvesteed in Divine Chocolate (een fairtrade chocoladebedrijf dat eigendom is van een coöperatie van Ghanese cacaoboeren), maar steunde deze coöperatie ook door aankoop van ruwe cacao-producten. En Morgan Stanley investeerde vijf miljoen dollar in aandelen van Eleni, een in Nairobi gevestigd bedrijf dat elektronische marktplaatsen ontwikkelt die transparant handelsverkeer in Afrika mogelijk maken. En zo kan ik doorgaan...

Lat na 2020 hoger

Mijn inschatting is dat CVC for good de komende jaren sterke, verdere groei laat zien. En dat we het ook steeds beter leren toepassen. Want het matchen van doelstellingen van het moederbedrijf met het investeren in scale-ups is uiteraard *easier said than done*. Feit is wel dat steeds meer progressieve duurzame multinationals inmiddels ambitieuze beyond 2020-doelstellingen geformuleerd hebben gebaseerd op de SDG's. Of ze zijn bezig dat te doen. En ze hebben de CVC-route beslist nodig om die doelen te realiseren.

Zo heeft Nespresso inmiddels haar 2020-duurzaamheidsambitie gelanceerd, The Positive Cup, alsmede het Nespresso-fonds voor duurzame ontwikkeling. Deze behelst een investering van 500 miljoen Zwitserse francs in de komende zes jaar. Unilever streeft ernaar om niet alleen CO₂-neutraal te worden in 2030, maar CO₂-positief. Naast bovengenoemd CVC-fonds van

200 miljoen, kondigde Unilever ook recent de lancering van de Unilever Foundry IDEAS aan. Dit nieuwe platform moet een centrale hub worden voor crowdsourcingsinitiatieven en het creatieve vermogen van de onderneming in 2020 met een factor tien versterken. Dat onder meer door partnerships met innovatieve start-ups die klaar zijn om op te schalen en gebruik willen maken van Unilever's 400 merken in meer dan 190 landen. DSM Coating Resins wil in 2030 bereikt hebben dat biobased bindmiddelen wereldwijd de norm zijn. En ook een wereldwijde speler als Interface formuleert op dit moment post-2020-ambities die minstens zo spectaculair zullen zijn als die ze zich tien jaar geleden stelden.

Stuk voor stuk missiegedreven bedrijven die weten waar ze naar toe willen en hun strategie helder hebben. Dat stelt hen in staat om enerzijds start- en scale-ups te scouten die met hun strategie matchen. Anderzijds bieden ze die bedrijven precies die assets die hun groei versnellen en impact vergroten. Missiegedreven bedrijven hebben daarbij het voordeel dat ze veelal gewend zijn ver buiten de eigen bedrijfsmuren te denken, met uiteenlopende stakeholders samen te werken en te partneren met NGO's en overheden. Vooruitstrevende CVC for good-fondsen reflecteren die samenwerkingen.

Business en capital verbinden

In het gezaghebbende *Stanford Social Innovative Review* werd corporate venturing onlangs nog aangeduid als *'a new path to sustainability'*. Dat klopt, maar het is méér. Het matchen van business en capital for good is misschien wel hét instrument om de grote issues van Ban Ki-moon's to-do-lijst voor mens en milieu effectief aan te pakken. Het is de manier om de oplossingen zo snel mogelijk en zoveel mogelijk op te schalen. Dat is nodig, want deze to-do-lijst van de wereld kan niet wachten. Net als bedrijven niet willen wachten om oplossingen te ontwikkelen. CVC is een effectief model voor het realiseren van de SDG's. Laten we het als zodanig benutten. En laten we vooral gebruikmaken van capital for good. Alleen zo worden we een deel van de oplossing. 

**OVER
MARGA HOEK**



Marga Hoek is CEO van de Sustainable Business Association, voorzitter van de Sustainable Science Association en auteur van het managementboek van het jaar 2014.