

# Unilever & Koninklijke/Shell

Multinationals in crisistijd



# Unilever & Koninklijke/Shell

## Multinationals in crisistijd

Een studie naar de impact  
van de Tweede Wereldoorlog  
op het voortbestaan van Unilever  
en Koninklijke/Shell

26 augustus 2010

Danny Desar  
0310905

Universiteit van Utrecht  
Faculteit der Geesteswetenschappen  
Opleiding Geschiedenis  
Docent: Mevr. Dr. G.G. von Frijtag

## *Inhoudsopgave*

<i>Voorwoord &amp; inleiding</i>	4
<i>Hoofdstuk 1: Het ontstaan van Unilever en Koninklijke Shell</i>	6
<i>Hoofdstuk 2: Crisisjaren</i>	20
<i>Hoofdstuk 3: Unilever &amp; Koninklijke/Shell tijdens de Tweede Wereldoorlog</i>	32
<i>Conclusie</i>	51
<i>Literatuurlijst</i>	57

## *Voorwoord & inleiding*

De onderwerpskeuze voor een masterthese is voor iedereen anders. Voor mij was de keuze vooral gebaseerd op een combinatie van interesse en toekomstperspectief. Momenteel ben ik werkzaam in de financiële sector en dat bevalt me uitstekend. Het leek daarom logisch om mijn masterthese enigszins die kant op te richten. Daarnaast heb ik altijd een verregaande interesse gehad voor de Tweede Wereldoorlog. Tijdens de eerste bijeenkomsten met mijn scriptiebegeleidster, Geraldien von Frijtag, werd al vrij snel duidelijk dat ik een combinatie wilde maken tussen economische geschiedenis en de Tweede Wereldoorlog. Mijn oog viel op twee Brits-Nederlandse multinationals; Koninklijke/Shell en Unilever. Deels omdat deze iconische Nederlandse bedrijven me aanspraken door hun lange bestaansgeschiedenis, maar vooral omdat deze keuze een boeiend dubbelportret zou geven van twee bedrijven die door het uitbreken van de oorlog in tweeën zouden worden gespleten. Een deel van het bedrijf zou in het Geallieerde gebied opereren, een ander deel van het bedrijf zou in handen vallen van de Asmogendheden.

Het doel van deze vergelijkende studie is het onderzoeken welke effecten de Tweede Wereldoorlog heeft gehad op Unilever en Koninklijke/Shell. Wat waren de effecten op beide bedrijven en welke strategieën werden toegepast om te overleven? Hoe reageerde het bestuur op de uitdagingen van deze crisisperiode? Welke economische en politieke gevolgen had de Tweede Wereldoorlog en de daarop volgende splitsing van beide bedrijven in twee zelfstandig handelende delen? De onderliggende vraag hierbij is in hoeverre de vooroorlogse ontwikkelingen van invloed zijn geweest op het crisismanagement tijdens de Tweede Wereldoorlog. Welke invloeden hebben de eerdere crisisperiodes van de Eerste Wereldoorlog en de Beurskrach gehad? Om dit te kunnen onderzoeken dienen we eerst naar de voorgeschiedenis van beide bedrijven te kijken, hoe zijn ze ontstaan, hoe reageerde ze op eerdere crisisperiodes en wat deden ze om te overleven?

In hoofdstuk 1 wordt besproken hoe deze twee bedrijven zijn ontstaan en hoe ze waren opgebouwd. In hoofdstuk twee komt aan bod hoe ze door de Eerste Wereldoorlog zijn gekomen en hoe ze de crisis van de beurskrach hebben doorstaan. Vervolgens wordt

beschreven hoe men omging met de veranderingen in Duitsland na het aan de macht komen van Hitler en de Nazi's. Tot slot wordt in hoofdstuk 3 de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

Met dit onderzoek begeef ik me op het terrein van de economische geschiedschrijving. Bedrijfsgeschiedenis is nog relatief nieuw: pas de laatste decennia is hiervoor aandacht gekomen. Bedrijfsarchieven werden in de loop der jaren steeds vaker opengesteld, waardoor het makkelijker werd om onderzoek te doen naar de desbetreffende bedrijven. Voor zowel Koninklijke/Shell als Unilever zijn er dan ook recentelijk twee belangrijke publicaties verschenen. Ben Wubs heeft met *'Unilever between Reich and Empire 1939-1945. International business and national war interests'* een bijzonder boek geschreven over Unilever's oorlogsgeschiedenis. Koninklijke/Shell heeft onder de titel 'Geschiedenis van Koninklijke Shell' een viertal publicaties uitgebracht die haar gehele geschiedenis beschrijven. Deze twee werken vormen de basis voor mijn onderzoek, aangevuld met andere relevante literatuur. Zo zijn er over Unilever eerder een aantal werken gepubliceerd door Wilson<sup>1</sup> en Reader<sup>2</sup>. Ook voor Shell zijn er verschillende werken gepubliceerd, de bekendste zijn van Gerretson<sup>3</sup> en Henriques<sup>4</sup>. Daarnaast zijn er tal van algemene werken over economische geschiedenis tijdens de Tweede Wereldoorlog. Al met al levert dit een vrij magere literatuurlijst op. Het probleem van dit onderzoek schrijven is dat er relatief weinig bronnenmateriaal beschikbaar is over Unilever en Koninklijke/Shell. Toen ik mijn masterthese voorstel aan Ben Wubs voorlegde, liet hij me meteen weten dat het bijzonder lastig zou worden om voldoende bronnenmateriaal te verzamelen. Vergelijkende studies over bedrijven zijn tot op heden eigenlijk nog niet verschenen. Deze studie kan dan ook als een pionierswerk worden gezien. Ook al heeft deze studie een vrij smalle literatuur basis, toch denk ik dat de bestaande publicaties van een dergelijk hoog niveau zijn dat ze een solide basis vormen voor een verkennende, vergelijkende studie. Verder onderzoek zou het mogelijk

---

<sup>1</sup> C. Wilson, *Geschiedenis van Unilever I & II* (Den Bosch 1984)

<sup>2</sup> W.J. Reader, *Imperial Chemical Industries, a history, II, The first quarter century, 1927-1952* (Oxford 1975)

<sup>3</sup> F.C. Gerretson, *History of the Royal Dutch I, II, III, IV* (Leiden 1957)

<sup>4</sup> R. Henriques, *Marcus Samuel, first viscount Bearsted and founder of the 'Shell' transport and trading company, 1853-1927* (Londen 1960)

maken bepaalde aspecten verder uit te diepen. Voor dit moment echter is er slecht voldoende materiaal voor een verkennende studie.

### *Hoofdstuk 1: Het ontstaan van Unilever en Koninklijke Shell*

Zowel Unilever als Shell waren in het begin van de jaren dertig van de twintigste eeuw al enorme bedrijven. Ze bestonden uit meerdere onderdelen, in verschillende bedrijfstakken en waren gevestigd in verschillende landen over de gehele wereld. Zo'n bedrijf zouden we nu bestempelen als een 'multinational', maar deze term werd pas gemunt in 1960 door David Lilienthal. Op een conferentie in Carnegie Mellon University maakt hij in zijn speech het verschil tussen portfolio en directe investering duidelijk en definieerde hij multinationals als volgt: 'Such corporations, which have their home in one country but which operate and live under the laws of other countries as well...'<sup>5</sup>

Ook al bestond de term multinational nog niet, toch was hij erg goed toepasbaar aangezien beide bedrijven, verdeeld over vele landen, een zelfde thuisbasis hadden in Nederland en Groot-Brittannië.

Zowel Shell als Unilever ontstonden na een serie van samenvoegingen van afzonderlijke grote bedrijven, bedrijven die elkaars directe concurrenten waren, maar die besloten dat het winstgeverder zou zijn om samen te werken. Dit hoofdstuk zal dan ook beginnen met een korte introductie van de geschiedenis van beide bedrijven en hun totstandkoming: voor begrip van de historische context en latere ontwikkelingen is dit essentieel.

#### *De geboorte van Unilever*

Op de vooravond van de Tweede Wereldoorlog was Unilever een van de grootste producenten van (eetbare) olie- en vetproducten. Het bedrijf was zo groot dat het weinig

---

<sup>5</sup> A. Rugman 'The Oxford handbook of international Business' (Oxford, 2003)

te vreezen had van andere bedrijven en kon zo de markt in belangrijke mate bepalen.<sup>6</sup> Unilever was ontstaan, juist door een moordende concurrentiestrijd tussen een aantal grote (familie)bedrijven in de jaren 1920-1930. Deze bedrijven, Jurgens, Van den Bergh, Schicht, Centra, Lever Brothers, Calvé-Delft en Hartog, hadden alle hun eigen geschiedenis met hoogte en dieptepunten. Uiteindelijk zouden deze bedrijven de kern van het Unilever concern vormen.<sup>7</sup>

Van de bovengenoemde bedrijven waren de Nederlandse bedrijven Jurgens en Van den Bergh de grootste en belangrijkste. Daarnaast speelde de firma van Georg Schicht uit Oostenrijk en het bedrijf Lever Brothers dat gevestigd was in Engeland een grote rol bij de totstandkoming van Unilever. De andere eerder genoemde bedrijven waren van een kleinere omvang en zullen niet verder besproken worden.

Beide Nederlandse bedrijven ontstonden aan het eind van de negentiende eeuw. Anton Jurgens, stichter van het Jurgens familieconcern, maakte goed gebruik van de opkomende markt voor margarine in Duitsland en Engeland. Hij bouwde fabrieken in zowel Duitsland als Engeland en begon hier margarine te verkopen onder de merknaam 'Solo'. Aan het eind van de Eerste Wereldoorlog zou de 'NV Anton Jurgens Verenigde Fabrieken' 67 fabrieken en 16 handelsfirma's bezitten, voornamelijk in Duitsland, Groot-Brittannië en Nederland.<sup>8</sup> Volgens Wubs had Anton Jurgens altijd al een grote interesse gehad in ruwe grondstoffen. Hij zorgde er dan ook voor dat hij deze tegen grotere kosten kon opnemen in zijn productieketen en dat hij niet geheel afhankelijk was van derden. Dit had echter als gevolg dat schommelingen op de grondstoffenmarkt ook het bedrijf van Jurgens zouden treffen. Dit gebeurde in de jaren twintig en dwong Jurgens om zijn bedrijf in de breedte uit te breiden naar onder andere de zeep en kaarsen industrieën.

Van den Bergh's belangen waren ondergebracht in drie moedermaatschappijen; NV Hollandsche Vereeniging tot Exploitatie van Margarinefabrieken (Hovema), Van den Bergh's Limited en Van den Bergh's Fabrieken.<sup>9</sup> Tezamen bezaten deze bedrijven margarine fabrieken, raffinaderijen, zeepfabrieken, verkoopketens (zoals Lipton en

---

<sup>6</sup> B. Wubs, *Unilever between Reich and Empire, 1939-1945. International business and national war interests* (Rotterdam 2006) 34

<sup>7</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II*

<sup>8</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 17

<sup>9</sup> *Ibidem* 19

Brough's) en nog veel meer. Tijdens de Eerste Wereldoorlog had Van den Bergh aardig succes met de verkoop van margarine in Groot Brittannië. Echter, net als Jurgens raakten de prijsschommelingen op de grondstoffenmarkt in de jaren twintig ook Van den Bergh's ondernemingen. Ook Van de Bergh zag door de zware concurrentie op de margarinemarkt zich gedwongen zijn bedrijf in de breedte uit te breiden.

Georg Schicht was de oprichter van het Schicht familiebedrijf. In 1848 verkreeg hij een vergunning voor een zeepfabriek in Ringelshain, Oostenrijk. Het familiebedrijf breidde zich gestaag uit en in 1882 werd er een nieuwe fabriek te Aussig gebouwd. Dankzij deze nieuwe locatie aan de Elbe, vlakbij het treinstation van Aussig, kon het bedrijf flink groeien.<sup>10</sup> Hier kwam echter een eind aan na de Eerste Wereldoorlog. De fabriek stond niet langer in Oostenrijk maar in de nieuwe staat Tsjechoslowakije, een land dat veel te klein was voor de omvang van de fabriek te Aussig. Schicht moest dus op zoek naar nieuwe manieren om zijn bedrijf voort te zetten. Om de zaken nog erger te maken, werden de Nederlandse bedrijven van Jurgens en Van den Bergh ook nog eens actief op het marktgebied van Schicht. Zo kochten ze een meerderheidsbelang in Centra, een directe concurrent van Schicht voor de Oostenrijks-Hongaarse markt. De familie Schicht zag het gevaar waarin hun bedrijf zich bevond en besloot om zelf de eerste stap te nemen door een voorstel tot samenwerking te doen aan de Nederlandse bedrijven. Deze onderhandelingen resulteerden in twee afspraken; de Grote en Kleine 'Entente' welke beide in 1920 werden getekend.<sup>11</sup> Tezamen bedekten deze twee 'Ententes' alle gebieden waarover de drie partijen streden en zorgden zij ervoor dat ze elkaars interesses niet zouden dwarsbomen, dit in ruil voor een deel van de winst van de andere bedrijven. Op deze manier werden alle partijen stevig aan elkaar verbonden en hadden ze belangen in het welzijn van hun partners. Daarnaast wisselden de bedrijven onderling aandelen uit om de 'Ententes' kracht bij te zetten. Ook werd er nog een extra clause in het contract opgenomen die bepaalde dat geen van de drie partijen afzonderlijk een overeenkomst mocht sluiten met Lever Brothers, een andere grote speler op de markt.

---

<sup>10</sup> Wilson *Geschiedenis van Unilever II* 239-241

<sup>11</sup> Wubs *Unilever between Reich and Empire* 20



Lever Brothers was in 1842 in Bolton, Engeland opgericht door James Lever en zijn zoon William Lever.<sup>12</sup> De winkel begon als een kleine kruidenierszaak, maar gezamenlijk breidden beide heren het bedrijf uit. Volgens Wilson was de uitbreiding vooral te danken aan de jonge William Lever die, volgens Wilson, nooit tevreden was met wat hij bereikt had.<sup>13</sup> Hij zocht naar nieuwe markten om producten af te zetten, zocht naar nieuwe en goedkopere verpakkingen en probeerde altijd grondstoffen in te kopen zonder tussenpersoon. In 1884 beseftte William dat de rek uit de kruideniershandel was en dat de markt verzadigd was. Hij besloot zich op een nieuw project te storten, namelijk de fabricatie van zeep.<sup>14</sup> Met het uitbrengen van ‘Sunlight’ zeep, een merk dat tot op de dag van vandaag nog verkocht wordt, bleek dit een gouden zet te zijn geweest. De combinatie van deze merknaam, reclame campagnes en een hele goede kwaliteit zeep zorgde ervoor dat iedereen het product kende. Maar Lever wilde meer en hij bleef zichzelf en zijn bedrijf in beweging en ontwikkeling houden. In 1889 stichtte hij Port Sunlight, een conglomeratie van fabrieken, omringd door arbeiderswoningen en met een eigen haven. Sunlight zeep zou voor de komende twintig jaar Lever’s belangrijkste product blijven, ondanks dat hij nog vele andere succesmerken op de markt bracht, zoals Eve en Lifebuoy, Lux, Vim, Rinso en Persil.<sup>15</sup>

Lever zag echter al snel in dat het onverstandig was om zich op slechts een deel van de productieketen en slechts een tak van de industrie te storten en daarom besloot hij om zowel horizontaal als verticaal uit te breiden. Verticaal zorgde hij ervoor dat hij de gehele productieketen in eigen bezit kreeg en horizontaal stortte hij zich op de margarinemarkt. Tijdens de Eerste Wereldoorlog was er een tekort aan margarine in Groot Brittannië en hier maakte Lever gebruik van. Lever bouwde een nieuwe fabriek genaamd ‘Planters Margarine’, waarmee hij het prima deed tot het einde van de oorlog. Na de oorlog ontstonden er in allerlei bedrijfstakken mogelijkheden tot uitbreiding. De economie had lang stil gelegen en bood nu in haar herstelperiode veel mogelijkheden voor investeringen en uitbreiding. Zo kocht Lever in Afrika het bedrijf ‘Niger Co Ltd’,

---

<sup>12</sup> Wilson *Geschiedenis van Unilever II* 32

<sup>13</sup> Wilson *Geschiedenis van Unilever I* 25-29

<sup>14</sup> Ibidem 31-37

<sup>15</sup> Wubs *Unilever between Reich and Empire* 21

een van Afrika's grootste handelsondernemingen.<sup>16</sup> Deze beslissing viel echter slecht uit voor Lever, aangezien de Afrikaanse markt plots inzakte en Lever Brothers grote verliezen leed. Doordat het bedrijf nu in financiële problemen zat, eisten de financiers van Lever dat hij een professionele manager aan zou nemen om orde op zaken te stellen. D'Arcy Cooper werd aangetrokken en zou nog lange tijd een belangrijke rol spelen binnen het concern en ook tijdens de fusie met Van den Bergh en Jurgens.

### *De fusie*

Van den Bergh, Schicht en Jurgens hadden al een samenwerkingsverband in de vorm van de 'Margarine Unie'. Op 2 september 1929 werd hier Lever Brothers aan toegevoegd. Op het eerste gezicht lijkt de timing voor deze fusie, zo net voor de Beurskrach van 1930, nogal raar. Maar een fusie van deze omvang is niet iets dat in een paar weken wordt bedacht. De voorbereidingen waren al in 1928 begonnen en resulteerden in 1929 in het samengaan van voornoemde bedrijven tot Unilever.<sup>17</sup>

De uiteindelijke redenen voor de fusie liggen volgens Wilson in de verdeling van de markt in Europa. Zo stelt hij dat het hoofdproduct van de Margarine Unie, margarine, dezelfde grondstoffen bevat als het hoofdproduct van Lever Brothers, zeep. Dit resulteerde al vrij vroeg in onderling contact tussen de bedrijven om afspraken te maken over de inkoop van grondstoffen.<sup>18</sup> De onderhandelingen begonnen met een voorstel van de Margarine Unie om 'Planters Company' over te kopen van Lever Brothers. De broers maakten echter direct een tegenvoorstel om 'Planters Company' niet te verkopen, maar te ruilen voor de zeepbelangen van de Margarine Unie in Nederland en Frankrijk. Over de loop van een aantal maanden bleven de onderhandelingen voortduren tot er uiteindelijk werd geconcludeerd dat een eerlijke ruil onmogelijk was en dat er slechts één logische oplossing bestond; fuseren. Op 8 augustus 1929 werd een voorstel ondertekend voor de complete fusie van beide bedrijven. Er werd dan gekozen voor de naam Unilever, een goed gekozen naam, zo blijkt, want hij is tot op de dag van vandaag nog in gebruik.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem 21-22

<sup>17</sup> Wilson *Geschiedenis van Unilever II* 335

<sup>18</sup> Ibidem 336

<sup>19</sup> Ibidem 342

## *Koninklijke/Shell Groep*

Aan het eind van de negentiende eeuw, na de uitvinding van de petroleumlamp en de exploitatie van enorme olievelden in Rusland en Amerika, groeide de oliemarkt explosief.<sup>20</sup> Bedrijven zoals het Amerikaanse Standard Oil en het Russische Bnito begonnen met het exporteren van olieproducten over de gehele wereld. Ook op andere plekken in de wereld werd er echter olie gevonden, zoals bijvoorbeeld in Nederlands Indië. In 1890 werd daar de ‘Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indië’ opgericht. De titel ‘koninklijk’ werd door koning Willem III geschonken als teken van zijn morele ondersteuning van de nieuw gevormde onderneming.<sup>21</sup>

Het nieuwe bedrijf begon met een aantal kleine concessies in Nederlands Indië, waarvan Lankat, Telaga Said en Bukit Mas de belangrijkste waren. De concessies waren veelbelovend en er werden grote hoeveelheden olie gevonden, echter was de locatie hiervan vaak verre van optimaal. Door middel van een eigen infrastructuur aan te leggen op het eiland naar een dichtstbijzijnde haven zorgde men ervoor dat het bedrijf al snel ging lopen. Rond 1898 zag de toekomst van het jonge bedrijf er rooskleurig uit met een jaarlijkse omzet van 5 miljoen kratten\* olie.<sup>22</sup>

Al snel bleek echter dat er iets mis was met de olie concessies in Nederlands Indië. Nieuwe bronnen vertoonden sporen van gas en leverden weinig olie op, oude bronnen droogden op of spuwden zout water in plaats van het zo gewilde zwarte goud.<sup>23</sup> Meteen nadat dit bekend werd daalden de aandelenkoersen dramatisch, eerst met 400% van de nominale waarde, later nog eens met 250%.<sup>24</sup> Het bestuur, geleid door J.B.A. Kessler, gaf echter aan voor het voortbestaan van het bedrijf te willen vechten. Vooral Kessler geloofde in de toekomst van het bedrijf. Hij vond een tijdelijke oplossing in een

---

<sup>20</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 1890-1939. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 1 (Amsterdam 2007)17

<sup>21</sup> J.H. Loudon, Royal Dutch petroleum company, N.V. (New York 1957) 1

\* (Olie werd vroeger in kratten verkocht, in elke krat zaten 2 blikken olie, en elk blik bevatte 4 ‘gallons’ olie.)

<sup>22</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 31-37

<sup>23</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch II* 91-94

<sup>24</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 47

samenwerkingsverbond met het Britse handelshuis Ogilvy, Gillanders & Co.<sup>25</sup> In samenwerking met dit bedrijf kocht hij Russische petroleum op en verkocht hij het door het verkoopnetwerk van de Koninklijke. Deze tijdelijke oplossing hield twee jaar stand zonder dat het probleem van de opgedroogde oliebronnen werd opgelost. Kessler besloot toch op zoek te gaan naar nieuwe concessies en stuurde een team in het net door de Nederlanders veroverde gebied van Atjeh om olie te zoeken. Al snel werd ‘Perlak’ gevonden, een concessie die bijzonder rijk aan olie bleek te zijn en die de Koninklijke er weer snel bovenop hielp.<sup>26</sup>

### *M. Samuel & Co.*

M. Samuel & Co. was een familiebedrijf dat geleid werd door Marcus en Sam Samuel. Deze broers hadden naam gemaakt in het transporteren van allerlei goederen uit Azië, met als voornaamste specialisatie het vervoeren van exotische schelpen. In 1890 kregen de gebroeders Samuel een aanbieding van Bnito, om in samenwerking met Lane & Mcandrew, olie in bulk te gaan vervoeren. De Samuels zagen de mogelijkheden van de oliemarkt en grepen deze kans dan ook met beide handen aan.<sup>27</sup> Ze hadden inmiddels ervaring en contacten in de transportbusiness om er voor te zorgen dat de olietankers, die normaal gesproken weer leeg terugkeerden, nu gevuld terug zouden keren. Ze ontwikkelden hiervoor een nieuw systeem dat de tankers zuiverde zodat ze een nieuwe lading van, bijvoorbeeld, schelpen mee terug konden nemen. Om nog meer voordeel uit deze ontwikkelingen te halen richtte Samuel & Co’s samen met Bnito, Mcandrews en een zevental andere partners het ‘Tank syndicaat’ op. Hierin werd overeengekomen dat alle partners een gelijk aandeel kregen in de winsten en verliezen van Samuel’s olie transporten. Dankzij de steun van dit Tank syndicaat kon Samuel & Co op een veel grotere schaal handel drijven.<sup>28</sup> De omvang van de handel nam gestaag toe: zo startte het bedrijf in 1892 met een verkoop van 100.000 kratten wat in 1896 was gestegen tot 4.4

---

<sup>25</sup> Ibidem 53-54

<sup>26</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch II* 137-139

<sup>27</sup> R. Henriques, Marcus Samuel, first viscount Bearsted and founder of the ‘Shell’ transport and trading company, 1853-1927 (Londen 1960) 60-61

<sup>28</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 40

miljoen verkochte kratten.<sup>29</sup> De positie van M. Samuel & Co was echter niet zo sterk als die van bijvoorbeeld de Koninklijke of het Amerikaanse Standard Oil, spelers die al veel langer op de Aziatische markt actief waren en een uitgebreid netwerk van klanten en contacten hadden opgebouwd en die daarnaast zelf olievelden bezaten en niet afhankelijk waren van derden zoals Samuel & Co afhankelijk was van Bnito. Bnito bleek ook nog eens een onbetrouwbare leverancier van olie te zijn en reageerde vooral op de eisen van de Russische regering, wat tot overproductie op sommige momenten en een algehele stop van de productie op andere momenten leidde. De gebroeders Samuel beseften al snel dat ze kwetsbaar waren en besloten dat het tijd was om de zaken in eigen handen te nemen. Zo begon men met het zoeken van olie concessies in Nederlands Indië en werd het Tank Syndicaat omgevormd tot een meer geïntegreerde organisatie onder de naam 'Shell Transport & Trading' in 1893.<sup>30</sup>

Net als de Koninklijke zou Shell Transport ook in 1897 door haar eerste grote crisis gaan. De gebroeders Samuel besloten om een nieuwe gevonden concessie in Nederlands Indië, genaamd Kutei, te exploiteren. Er was echter onvoldoende onderzoek gedaan naar dit gebied en het was onzeker of er geschikte olie gevonden zou worden. Daarnaast waren de lokale omstandigheden nog zwaarder dan die de Koninklijke in de jungle van Nederlands Indië had ondervonden.<sup>31</sup> Onder leiding van Mark Abrahams werd er in Kutei olie gevonden. Deze nieuwe concessie werd Sanga Sanga gedoopt en werd door de onderneming meteen als een groot succes bestempeld.<sup>32</sup> De gebroeders Samuel zagen deze vondst als slechts een van de vele en besteden er niet meer aandacht aan dan aan hun andere ondernemingen. Dat zou achteraf een grote fout blijken te zijn aangezien de gevonden olie in Sanga Sanga na tests uniek bleek te zijn. De olie bestond namelijk voor 50% uit een hele zware ruwe olie die ongeschikt was om petroleum mee te produceren. De andere 50% bestond uit een hele lichte olie die heel veel paraffine bevatte en een sterk aromatische geur had, waardoor deze olie ongeschikt was voor lampolie.<sup>33</sup> De chemische staf deed allerlei experimenten en testen om iets nuttigs uit de olie te halen,

---

<sup>29</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch II* 141

<sup>30</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 45

<sup>31</sup> *Ibidem* 56

<sup>32</sup> R. Henriques, *Marcus Samuel, first viscount Bearsted and founder of the 'Shell' transport and trading company* 167-169

<sup>33</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 59

zonder resultaat. Een deel van de olie bleek geschikt te zijn als stookolie en de Samuels besloten dan ook om voor dit product een campagne op te zetten. De productie steeg en er werd meer olie verkocht. Desondanks werden er verliezen geleden van rond de 10.000 pond per maand.<sup>34</sup> De gehele operatie had Shell Transport ondertussen een klein fortuin gekost en het zag er voorlopig niet naar uit dat Sanga Sanga de investeringen terug ging verdienen. Kutei was dan ook een keerpunt voor Shell Transport; haar financiële positie was ernstig verzwakt door de uitgaven aan Sanga Sanga.<sup>35</sup> De Samuels probeerden dit probleem op te lossen door een aantal andere risicovolle operaties te steunen, een gok die slecht uitpakte voor Shell Transport. De Samuels zagen nu ook in dat Shell Transport in de problemen zat, wat deels te wijten was aan hun eigen desinteresse.

### *De fusie*

Zowel Shell Transport als de Koninklijke hadden hun eerste crisis overleefd. Het grote verschil was echter dat de Koninklijke sterker uit de crisis was gekomen en dat Shell steeds extremere maatregelen moest nemen om het bedrijf gaande te houden. Een van de belangrijkste verschillen was dat het leiderschap tijdens de crisis bij de Koninklijke stevig in handen was van Kessler. Na zijn dood werd hij opgevolgd door Henry Deterding, die een waardig opvolger zou blijken in de komende jaren. Deterding had grote plannen met de Koninklijke: hij wilde er namelijk voor zorgen dat het bedrijf een multinational werd. Dit doel kwam binnen handbereik op het moment dat het slecht ging met Shell Transport en een fusie tot de mogelijkheden ging behoren. Voor de gebroeders Samuel was Shell Transport slechts een onderdeel van M. Samuel & Co; een van de belangrijkste redenen waarom het bedrijf nooit hun volledige aandacht had gekregen. Door de fouten die er gemaakt waren en door de grote investeringen in Kutei, die tot dan toe niet tot een winstresultaat hadden geleid, besloot topman Fred Lane om toenadering te zoeken tot de Koninklijke. Deterding ging hier maar wat graag op in en zo begonnen de onderhandelingen om een fusie van de twee bedrijven. De Samuels wilden echter niets van een volledige fusie weten. Ze hadden veel in het bedrijf geïnvesteerd en zagen er veel

---

<sup>34</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch II* 312-313

<sup>35</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 60-61

potentie in. Het werd dan ook al snel duidelijk dat een volledige fusie er niet in zou zitten op dat moment. Wel werd er besloten om samen te gaan werken met de Koninklijke in een 50-50% verhouding.<sup>36</sup> Deze samenstelling bleek echter niet voldoende draagkracht te hebben en er werd een derde partner gevonden in het Russische Bnito. Deze nieuwe alliantie kreeg de naam 'Asiatic Petroleum Company'. De samenwerking binnen de nieuwe alliantie bleek echter lastig te zijn door de verschillende belangen van de deelnemende bedrijven. Shell Transport, dat nog steeds vooral op transport was gericht, wilde zoveel mogelijk vervoeren tegen een zo hoog mogelijk vrachttarief. De Koninklijke wilde het liefst de marge op de olieprijs zo stabiel mogelijk houden, ook als dat minder verkoop betekende. Bnito was sterk afhankelijk van de Russische regering in hoeveel olie kon worden verkocht.<sup>37</sup>

Ondertussen maakte Shell Transport op het Europese continent een aantal misstappen waardoor het bedrijf grote verliezen te verwerken kreeg. Dit bracht Shell tot op de rand van het faillissement. Om te voorkomen dat het bedrijf ten onder ging werden de onderhandelingen met de Koninklijke weer geopend. Deterding sloeg meteen toe op het moment dat deze mogelijkheid zich aanbood en wist een fusie te bewerkstelligen in een voor de Koninklijke gunstige verhouding van 40-60%. Hier werd nog eens 10% extra aan toegevoegd omdat er in de onderhandelingen een clausule werd opgenomen waardoor de gebroeders Samuel hun speciale stemrecht konden behouden ten koste van 10% van Shell. Dit zorgde ervoor dat de fusie uiteindelijk in 1908 in de verhouding 30-70% in het voordeel van de Koninklijke tot stand kwam; de Koninklijke / Shell groep was een feit.<sup>38</sup>

### *Tussenbalans*

In de onderstaande schema's kunnen we zien dat zowel Unilever als Shell in twee moederbedrijven zijn verdeeld. Bij Unilever zien we dat het om 'Lever Brothers & Unilever Ltd.' en 'Lever Brothers & Unilever NV' gaat, een Brits en Nederlands deel van

---

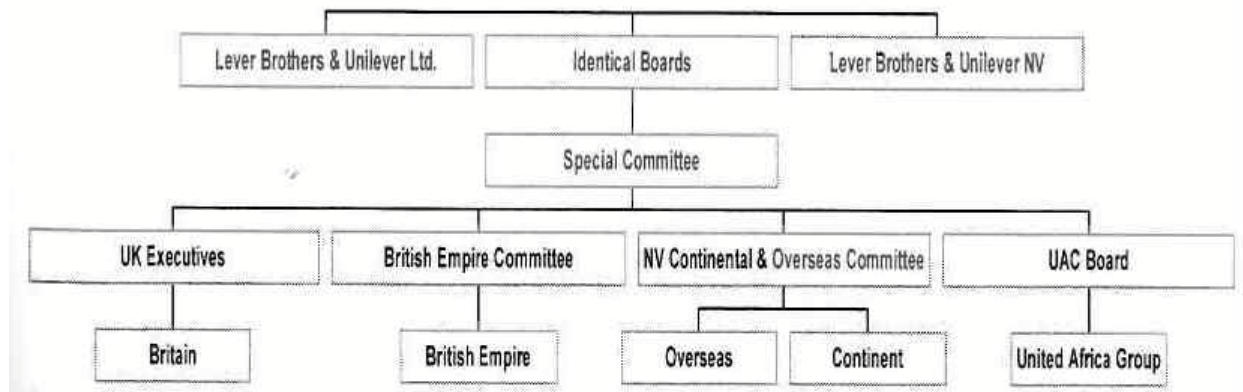
<sup>36</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch II* 190 / Henriques, Marcus Samuel, first viscount Bearsted and founder of the 'Shell' transport and trading company 370

<sup>37</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 75

<sup>38</sup> *Ibidem* 76-81

het bedrijf. Hetzelfde gaat op voor de Koninklijke / Shell groep, die is verdeeld in een Nederlands deel, de Bataafsche (Koninklijke) en in een Brits deel, Shell Transport (Anglo Saxon). Op het eerste oog is de constructie van beide bedrijven dan ook redelijk gelijk: twee moederbedrijven die tot een geheel behoren en die weer een multitude aan kleinere bedrijven onder zich hebben. Voor beide bedrijven geldt ook dat het management was geïntegreerd en voor het overgrote deel uit dezelfde personen bestond.

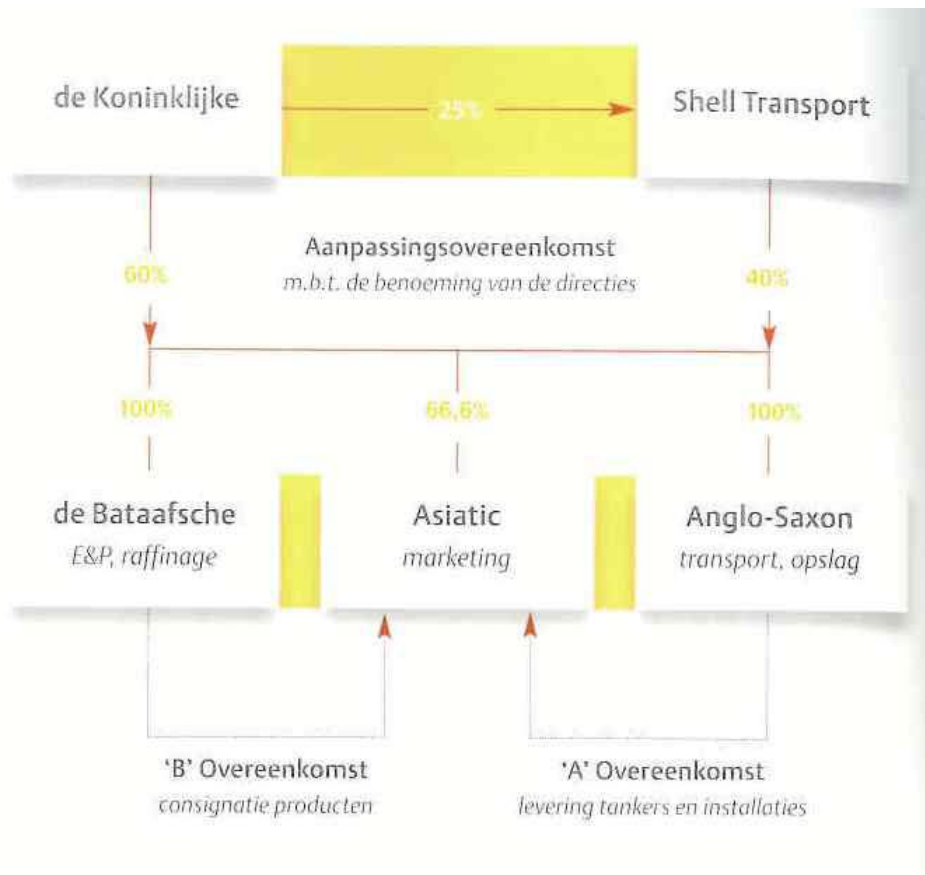
Unilever's structuur in 1938: <sup>39</sup>



<sup>39</sup> Wubs, Unilever between Reich and Empire 26



Structuur van Koninklijke/Shell in 1907:<sup>40</sup>



Van de twee bedrijven is de Koninklijke/Shell, ook wel 'De Groep' genoemd, het oudste bedrijf. Beide bedrijven hebben echter hun wortels stevig in de negentiende eeuw, de tijd waarin hun voorgangers naam maakten en hun bedrijven opbouwden. Beide bedrijven kwamen ook voort uit een Nederlands-Britse omgeving en groeiden door naar een internationaal werkgebied. In de komende hoofdstukken zullen we de Groep en Unilever volgen op hun reis naar het succesvol worden als multinationals ondanks moeilijke omstandigheden zoals de crisis van de jaren dertig van de vorige eeuw en twee Wereldoorlogen.

<sup>40</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 84

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat er op een aantal gebieden, zoals; nieuwe producten; bedrijfsstructuur; nationaliteit; merknamen en management, overeenkomsten bestaan tussen de beide multinationals. We zien dat zowel Shell als Unilever een relatief nieuw product op de markt brengen. Unilever's margarine ging in haar jaren voor de fusie de concurrentie aan met het destijds meest gangbare product boter. Doordat de kwaliteit van Unilever's margarine zeer hoog was en omdat margarine in verhouding goedkoper was dan boter, sprak het product, zeker in crisistijd, de consument bijzonder aan. In de Eerste Wereldoorlog verving margarine boter zelfs grotendeels. Ook tijdens de crisis van de beurskrach in de jaren dertig zien we dat de vraag naar een goedkope vervanger van boter toeneemt.

Vanaf 1900 profiteerde Shell van de opkomst van de westerse industrie: het aantal petroleumlampen nam toe, steeds meer schepen gingen over op stookolie en er kwamen steeds meer motorvoertuigen.

Unilever ontstond uit meerdere familiebedrijven die alle geleid werden door sterke mannen uit deze families. Jurgens, Van den Bergh, Lever Brothers, Schicht, alle bedrijven die klein begonnen en door hard werken uitgroeiden tot grote spelers op de Europese markt. Zelfs na de fusie tot Unilever bleven een groot aantal van deze familieleden in het bestuur zitten en was er slechts een beperkt aantal 'professionele managers'.

Bij Shell zien we een combinatie van sterke mannen en familiebedrijven. Samuel's & Co was een familiebedrijf bij uitstek. De gebroeders Samuel hadden de volledige eindverantwoording en namen vrijwel alle belangrijke beslissingen samen. De Koninklijke daarentegen was een bedrijf dat vanaf het begin door professionele managers werd geleid. Ook bleek de Koninklijke een gave te hebben voor het voortbrengen van goede managers met een sterke persoonlijkheid: in de beginjaren Kessler en in latere jaren mannen als Loudon en Deterding. Ook na de fusie bleven deze mannen grote invloed houden, alhoewel de gebroeders Samuel na enige tijd buitenspel werden gezet.

Lever Brothers, Jurgens en Van den Bergh begonnen al met merknamen als Blue Band en Sunlight Soap. Dit gaf hen een aanzienlijk voordeel op de markt, aangezien men hun producten ging herkennen en associëren met een bepaalde kwaliteit. We zien dit ook terug bij Koninklijke/Shell, waar dit min of meer werd afgekeken van Standard Oil dat

blikken rood had geverfd en de merknaam 'Devoes' had meegegeven. Na de fusie werd er ook heel bewust voor gekozen om de merknaam en het logo van Shell te behouden, ondanks dat de verhouding in het nieuwe bedrijven zou suggereren dat de oude merknamen van de Koninklijke behouden zouden blijven. De internationale uitstraling van Shell en het schelplogo was echter dusdanig groot dat men besloot hieraan vast te houden.

Zowel Shell als Unilever hadden hun wortels in Nederland en Groot Brittannië. Bij Unilever vormden de bedrijven van Jurgens en Van den Bergh de basis voor de Margarine Unie/Union in samenwerking met Schicht en een aantal kleinere bedrijven als Calvé en Hartog. Zowel Jurgens als Van den Bergh hadden ook uitgebreide activiteiten in Groot Brittannië en dus werd er gekozen voor de opzet van twee moedermaatschappijen, Margarine Unie en Margarine Union. Later zou Lever Brothers hier aan toe worden gevoegd wat de Britse oorsprong van het bedrijf alleen maar versterkte. Bij Shell zien we dat de Koninklijke met als thuis basis Nederlands Indië en Den Haag uitgroeide tot een grote speler op de oliemarkt. Het Britse Samuel & Co groeide vanuit haar transportachtergrond ook snel uit tot een toonaangevend bedrijf. Pas bij de fusie werden beide bedrijven Nederlands-Brits.

Unilever's ontstaan uit Lever Brothers en de Margarine Unie/Union was veel meer een fusie van gelijke bedrijven dan van ongelijke partijen. Beide bedrijven zagen zich door de onderlinge concurrentie en condities op de markt gedwongen om over te gaan tot een fusie. Bij Koninklijke|Shell zien we dat Shell in eerste instantie de grotere partner lijkt, maar toch wist de Koninklijke een verhouding van 60/40 in haar voordeel te bewerkstelligen, dat in de praktijk zelfs zou neerkomen op een verhouding van 70/30 door de van de Samuels gekochte extra 10% in ruil voor hun aanblijven als directeuren. Ook zien we een verschil in het tijdstip van deze fusies. Unilever, dat aan de vooravond van de beurskrach van 1929-1930 overgaat tot een fusie is de jongere van de twee multinationals. Shell, dat al in 1908 fuseerde met Koninklijke is hiermee het oudere bedrijf. Het tijdstip van fuseren is nog van belang voor het vervolg van dit onderzoek aangezien Shell in de crisisjaren van de Eerste Wereldoorlog al één bedrijf was, terwijl Unilever nog bestond uit verschillende afzonderlijke bedrijven. Dit gold ook grotendeels voor de crisis van de jaren '30 aangezien Unilever toen nog in haar kinderschoenen stond

en Shell al geruime tijd het bedrijf op de rit had. Het zou interessant zijn om te bekijken of dit nog belangrijke gevolgen heeft gehad voor het besturen van de bedrijven in crisistijd en om te zien of dit tijdens de Tweede Wereldoorlog wellicht het voordeel van de ervaring gaf.

## *Hoofdstuk 2: Crisisjaren*

In het komende hoofdstuk zullen de crisisjaren van de Eerste Wereldoorlog, de Beurskrach en de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog worden beschreven. Welke posities namen beide bedrijven in en hoe kwamen ze door deze crisisjaren heen? Welke gevolgen hadden deze jaren van crisis voor de ontwikkeling (en het ontstaan) van beide bedrijven? Hoe stonden Koninklijke/Shell en Unilever er voor in de jaren dertig, de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog. En tot slot, welke gevolgen had het aan de macht komen van de Nazi's voor beide multinationals?

### *Unilever tijdens de Eerste Wereldoorlog*

Aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog bestond Unilever nog niet. Daarom zullen we naar haar voorgangers kijken, de firma's Jurgens en Van den Bergh. Zowel Jurgens als Van den Bergh hadden omvangrijke activiteiten in Duitsland, Nederland en Groot Brittannië. Volgens Wilson waren dit de voornaamste afzetgebieden van beide bedrijven bij het uitbreken van de oorlog en was er aanzienlijk kapitaal geïnvesteerd. Daarnaast was de aanvoer van grondstoffen en ook vooral de stroom die deze volgden een probleem geworden. De grondstoffen voor de Nederlandse zowel als voor de Duitse industrie kwamen grotendeels uit de Britse koloniën. Om de zaak nog ingewikkelder te maken: grote hoeveelheden oliehoudende zaden werden via Britse havens naar Duitsland vervoerd en aldaar geperst.<sup>41</sup> Beide firma's probeerden volgens Wilson dit probleem te ondervangen door omvangrijke voorraden aan te leggen. Vooral Jurgens richtte zijn blik op de toekomst en zag het belang van voorraden aanleggen voor

---

<sup>41</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II* 175

de verwachte grote vraag na de oorlog. Ondanks dat zijn economische visie correct zou blijken, was de politiek te sterk en werden er grote delen van de voorraden door de Geallieerde regeringen in beslag genomen en/of aangekocht.<sup>42</sup>

Niet alleen de aanvoer en verwerking van de grondstoffen vormden een probleem. Ook de beperkingen die door de verschillende landen waren opgelegd belemmerde de bedrijven in hun handelen. Zo eisten de Geallieerde regeringen dat door hen geleverde grondstoffen niet verwerkt en doorverkocht zouden worden aan de Centrale mogendheden. Dit kon natuurlijk omzeild worden door al bestaande voorraden te gebruiken voor de verkoop in Duitsland.<sup>43</sup>

De oorlog had ook voordelen voor beide bedrijven. Zo namen de consumptie en productie van margarine met uitzonderlijke stijgingen toe omdat het product relatief goedkoop was geworden ten opzichte van boter.<sup>44</sup> Dit zorgde ervoor dat de bedrijven zich konden handhaven en uitbreiden tijdens de oorlog. Ook leidde de oorlog ertoe dat er meer gevraagd werd van het dagelijks bestuur. Bij Van den Bergh had dit al snel tot gevolg dat men professionals van buitenaf ging aantrekken om belangrijke posities binnen het bedrijf te vervullen. Mensen als P. Rijkens en P. Hendriks werden aangetrokken en zouden, aldus Wilson, ‘grote invloed hebben op de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf der firma Van den Bergh.’<sup>45</sup> Bij Jurgens bleef familie op de eerste plaats staan en bezetten familieleden alle sleutelposities binnen het bedrijf.

### *Merger, crisis en overleven*

Bij het samengaan van Lever Brothers en de Margarine Unie in Unilever, bestond het bedrijf nog uit vele kleine bedrijven en groepen die alle min of meer zelfstandig te werk gingen en hun eigen producten verkochten. Met de komst van de crisis werd al snel duidelijk dat het nieuw gevormde bedrijf zou moeten reorganiseren en efficiënter zou moeten worden om te overleven. De grootste takken van het bedrijf, de zeep en margarine industrieën, kregen volgens Wilson niet alleen te maken met bezuinigingen en

---

<sup>42</sup> Ibidem 178-186

<sup>43</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 29

<sup>44</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II* 209

<sup>45</sup> Ibidem 210-211

reorganisaties, maar ook met grondstofproblemen.<sup>46</sup> De margarine- en zeepindustrie was altijd al voor een belangrijk deel afhankelijk geweest van een goede inkoop van grondstofvoorraden. In de crisisjaren daalde de prijs van de benodigde grondstoffen opeens schrikbarend, waardoor Unilever enorme verliezen leed op haar voorraden. Volgens Wilson was dit voor een belangrijk deel te wijten aan overproductie. Toch zaten er ook voordelen aan lage grondstofprijzen. Volgens Wubs betekende dit namelijk ook dat men nu makkelijker de strijd aan kon gaan met de grote concurrent van margarine; 'boter'.<sup>47</sup>

Naast het grondstoffen vraagstuk concentreerde Unilever zich in deze periode, zo net na haar ontstaan, op het omvormen van haar honderden bedrijven, merken en verkooporganisaties tot één efficiënt geheel. Dit zou natuurlijk niet binnen korte termijn kunnen worden gerealiseerd gezien de omvang van het bedrijf, maar er werden al in korte tijd flinke stappen gezet. Zo werden er bezuinigingsmaatregelen getroffen door fabrieken te sluiten, samen te voegen of om te bouwen zodat ze beter aansloten op de markt. Daarnaast werd het aantal merken ingeperkt, zodat alleen nog de meest succesvolle merken overbleven. Dit zorgde niet alleen voor lagere productiekosten, maar betekende ook dat men makkelijker en efficiënter reclame kon maken voor de gekozen merken. Met deze reclames greep Unilever ook de mogelijkheid aan om de reputatie van haar producten te verbeteren. Zo bestond er nog altijd een vooroordeel ten opzichte van margarine dat het inferieur zou zijn ten opzichte van boter. Door middel van reclames, beurzen en voorlichtingen probeerde Unilever de gemiddelde huisvrouw ervan te overtuigen dat margarine een prima vervanging van boter was. Ook op bestuurlijk niveau vonden er reorganisaties plaats. Zo werden de raden van bestuur ingekrompen en werd er besloten over te gaan op meer professionele managers in plaats van de oude traditionele 'families' binnen Unilever.

Al deze maatregelen samen zorgden ervoor dat Unilever relatief gemakkelijk het hoofd boven water kon houden tijdens de crisis van de jaren dertig.

---

<sup>46</sup> Ibidem 355-257

<sup>47</sup> Wubs, Unilever between Reich and Empire 34

### *Unilever's positie in Nazi Duitsland voor 1940*

Met de toenemende macht van de Nazi's in Duitsland nam de onzekerheid over Unilever's positie in Duitsland ook toe. Het was voor Unilever onmogelijk om zich terug te trekken uit Duitsland gezien de enorme omvang van haar activiteiten aldaar. Dit had, samen met het verbod om winsten uit Duitsland te exporteren, tot gevolg dat het bedrijf een groot overschot had aan liquide middelen in Duitsland. Deze werden nu aangewend om het bedrijf verder uit te breiden. Zo werden er verschillende nieuwe fabrieken gekocht waaronder een kaasfabriek en een aantal fabrieken en patenten in de 'bevrozen voedsel' industrie. Pikant detail is dat de grootste afnemer van beide producten het Duitse leger zou worden.<sup>48</sup>

Door de Brits-Nederlandse status van het bedrijf en de positie die Unilever innam binnen de oliën- en vettenindustrie werd het vanaf 1933 in de gaten gehouden en zelfs gewantrouwd. Volgens Wubs was er in het begin grote onzekerheid binnen Unilever's leiding over de te volgen koers. Wat waren de intenties van de Nazi's? En, was het niet gewoon de zoveelste situatie in het zoveelste land waar gehoor moest worden gegeven aan een nieuwe politieke stroming ten einde Unilever's positie te behouden?<sup>49</sup> In de begin jaren ging Unilever dan ook in gesprek met de Nazi's en gaf het bedrijf gehoor aan de eis van de Nazi's het bedrijf te 'ariseren', wat inhield dat alle Joodse directeuren en leidinggevendenden uit hun positie werden ontheven ten einde te voorkomen dat het bedrijf kon worden aangemerkt als een Joods bedrijf.

Daar stond tegenover dat Unilever ook Joodse bedrijven opkocht en hiermee in feite Joodse eigenaren hielp om te emigreren. Daarbij moet worden opgemerkt dat die aankopen wel degelijk door Unilever werden onderzocht en alleen gunstige deals werden gesloten.<sup>50</sup> Naast het aankopen van bedrijven maakte Unilever ook gebruik van de mogelijkheid om liquide middelen het land uit te krijgen via de scheepsbouw.<sup>51</sup>

Met een immer groter wordende oorlogsdreiging trof Unilever al in een vroeg stadium vele bestuurlijke maatregelen om te voorkomen dat het bedrijf in Duitse handen

---

<sup>48</sup> Ibidem 60-62

<sup>49</sup> Ibidem 49-55

<sup>50</sup> Ibidem 63

<sup>51</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II* 379-401

zou vallen in het geval van een oorlogsverklaring aan Nederland of Engeland. De Engelse Limited en de Nederlandse NV werden op papier van elkaar gescheiden door middel van een trustfund (Whitehall trust), waarbij de hoofdzetel van de Nederlandse NV naar een in Zuid Afrika opgezette holding zou gaan. Curieus aan deze constructie is dat er door de Nederlandse regering in 1940, speciaal voor multinationals, een nieuwe wet was ingevoerd: de ‘Wet op de Zeterverplaatsing’. Deze wet maakte het voor Nederlandse bedrijven mogelijk om hun wettelijke zetel te verplaatsen naar Suriname, Curaçao of Nederlands Indië.<sup>52</sup> Unilever heeft hier dus geen gebruik van gemaakt en er voor gekozen om haar zetel naar Zuid Afrika te verplaatsen.

Daarnaast trof Unilever ook een aantal maatregelen om ervoor te zorgen dat haar bedrijven voldoende grondstoffen tot hun beschikking zouden houden. Zo werden er voorraden aangelegd, maar werd er ook geïnvesteerd in nieuwe manieren om aan grondstoffen te komen zonder deze te hoeven importeren zoals het zelf verbouwen van oliehoudende zaden. Een ander goed voorbeeld hiervan is de door Unilever opgerichte ‘Unitas Deutsche Walfang GmbH’, een bedrijf voor de walvisvangst.<sup>53</sup> Volgens Wilson was Unilever’s positie als een van de grootste importeurs van eetbare oliën en vetten van groot belang voor de overleving van het bedrijf aangezien het op deze manier kon garanderen dat haar bedrijven voldoende grondstoffen kregen om te kunnen blijven opereren.<sup>54</sup>

Naast deze bestuurlijke en economische oorlogsvoorbereidingen diende Unilever ook na te denken over militaire voorbereidende maatregelen. Zowel in het Britse Koninkrijk als in de Nederlanden en Duitsland werden er door de verschillende regeringen verzoeken gedaan en eisen gesteld met betrekking tot militaire voorbereidingen zoals het bouwen van schuilkelders en het kopen van luchtafweergeschut.

In Engeland stond Unilever Limited volledig aan de kant van de Britse regering zoals D’arcy Cooper in 1938 liet aantekenen; ‘The full resources of the Organisation

---

<sup>52</sup> Reader, *Imperial Chemical Industries, a history*, II 42

<sup>53</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 83

<sup>54</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II* 419-431



would be at the disposal of the [British] Government'.<sup>55</sup> Op het vasteland echter, zou Unilever neutraal blijven en weigeren om mee te betalen aan wat voor vorm van militaire verdediging dan ook, zoals bijvoorbeeld luchtafweergeschut of zelfs maar schuilkelders aldus Wubs.<sup>56</sup>

### *De opbouw van een multinational, Shell in haar kinderschoenen 1907-1918*

Petroleum was in de beginjaren van de olieindustrie het voornaamste product geweest. Dit zou veranderen met de komst van steeds meer motorvoertuigen die benzine gebruikten. Ook het aantal schepen, treinen en machines dat op stookolie liep steeg gestaag. Door deze steeds verder toenemende vraag naar benzine en stookolie traden er grote veranderingen op op de oliemarkt. Nieuwe markten en afzetgebieden werden gevonden in de zeevaart voor de tot dan toe vrijwel onverkoopbare stookolie.<sup>57</sup> Ook paraffine, een bijproduct verkregen door het extraheren van ruwe olie, groeide uit tot een winstgevende nieuwe bedrijfstak: men maakte hier kaarsen van.

Olie werd in steeds meer vormen 'verpakt' en die toename van producten zorgden voor een toename in verkoop. De uitbreiding van productiegebieden was voor de groep relatief eenvoudig, omdat Koninklijke/Shell in voorgaande jaren in kennis en techniek had geïnvesteerd. Het was slechts een kwestie van de beste concessies uitkiezen en hier direct mee aan de slag te gaan. Dit gebeurde ook en in 1914 produceerde Koninklijke/Shell op vier continenten.<sup>58</sup>

Techniek bleef voor de groep een belangrijk speerpunt, zo werden er bijvoorbeeld nieuwe schepen ontworpen met revolutionaire dieselmotoren. Ook op het gebied van de olie raffinering bleef de Groep onderzoek doen. Zo werden er uit de verschillende soorten olie die werden aangeboord door de Groep steeds meer nuttige toepassingen gehaald.

---

<sup>55</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 86

<sup>56</sup> *Ibidem* 85-88

<sup>57</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 130

<sup>58</sup> *Ibidem* 147

Daarnaast nam Koninklijke/Shell een aantal bedrijven over zoals de Dordsche en breidde ook op deze manier haar positie uit.<sup>59</sup>

Ten opzichte van de voornaamste concurrent van de Groep, het Amerikaanse Standard Oil, verkeerde Koninklijke Shell in een betere positie om te profiteren van de veranderingen op de oliemarkt. Zo was de Groep een bedrijf dat de volledige keten van olie onder haar controle had, terwijl Standard Oil zich voornamelijk op de raffinage en het transport had geconcentreerd. Het netwerk van de Groep van exploratie, productie, raffinage, transport en verkoop bleek erg flexibel te zijn en kon de nieuwe grote vraag op de oliemarkt beter aan dan Standard en andere oliemagnaten.<sup>60</sup>

Bij het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog in 1914 was Koninklijke/Shell inmiddels één bedrijf met veel verschillende aspecten en met zeer capabele leiders in de figuren van Deterding en Samuel.

De Eerste Wereldoorlog zou voor de Groep de eerste test zijn die het bedrijf moest doorstaan. Door de verschillende nationaliteiten, en daardoor verschillende loyaliteiten, kregen de werkmaatschappijen binnen de groep tegengestelde belangen. Zo zouden de Nederlandse onderdelen vast gaan houden aan hun neutraliteit en het recht om met beide strijdende partijen te handelen terwijl de Britse werkmaatschappijen hier fel tegen gekant waren. In december 1914 stelde Deterding een aantal richtlijnen op waar de maatschappijen zich aan dienden te houden; 'Maatschappijen moeten, aangenomen dat zij hiermee niet de neutraliteit van het land waarin ze zijn gevestigd schenden, (...) zich onthouden van handelingen die schadelijk kunnen zijn voor de belangen van Nederland of Groot-Brittannië en hun koloniën'.<sup>61</sup>

De totale olieconsumptie was in alle strijdende landen gestegen, in veel gevallen betrof het zelfs een verdubbeling of verveelvuldiging van het vooroorlogse verbruik. Dit kwam, aldus Jonker, omdat olie voor de Geallieerde oorlogsvoering van cruciaal belang was.<sup>62</sup> Zo waren de bevoorradingsystemen van het leger inmiddels gebaseerd op aanvoer per spoor of motorvoertuig en verbruikte de Royal Navy veel stookolie voor haar vaak langdurige operaties. De centrale mogendheden beschikten over veel kleinere

---

<sup>59</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch* III 239

<sup>60</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 150

<sup>61</sup> Ibidem 152

<sup>62</sup> Ibidem 163

oliereserves en konden ook moeilijker aan ingevoerde olieproducten komen. Hierdoor was hun strategie minder afhankelijk van gemotoriseerd transport, men maakte nog veel gebruik van ‘ouderwetse’ paarden en muil dieren. Door de komst van nieuwe wapens zoals vliegtuigen en tanks maakte het verschil in brandstof uiteindelijk toch het verschil. De Koninklijke/Shell maakte zeer grote winsten, ondanks, of dankzij, de oorlog. De olieprijs schoten omhoog door de grote vraag en bleven stijgen. Daarnaast werden er in het begin van de oorlog een aantal zeer effectieve bezuinigingsmaatregelen ingevoerd. De winsten waren zo hoog dat de directie waarschuwde dat de winsten niet hoger uit mochten komen dan die van 1914 of 1915 teneinde te voorkomen dat de verschillende betrokken regeringen een verkeerd beeld van de Groep zouden krijgen. Hier voor werden een aantal trucs bedacht om de winsten weg te sluisen in overdreven afschrijvingen, overnames, nieuwe apparatuur, aandelen etc.<sup>63</sup>

Jonker en Gerretson concluderen dan ook dat de ongewone structuur van de Groep bijzonder veerkrachtig bleek te zijn en de uitdagingen die de Eerste Wereldoorlog bood kon ombuigen naar zeer grote winsten.

#### *1919-1929 Expansie en consolidatie van de macht*

Na de Eerste Wereldoorlog werd de groep geconfronteerd met een aantal tegenvallers: de nationalisatie van de olieindustrie in Rusland en Roemenië, samen goed voor zo'n 40% van de totale productie in 1914.<sup>64</sup> De groep wist dit echter te compenseren door nieuwe aankopen in Mexico en de Verenigde Staten. In Mexico werd ‘Mexican Eagle’ overgenomen in 1919. Ook werd La Corona, een Mexicaanse dochter van de groep, uitgebreid. Daarnaast zou de Koninklijke/Shell in de VS sterk gaan uitbreiden. Ook in Venezuela werden concessies aangekocht en de activiteiten van de Groep verder ontwikkeld. Ondertussen veranderde de oliemarkt drastisch aldus Jonker. Halverwege de jaren twintig was de naoorlogse situatie van aanbodschaarste en hoge prijzen volledig omgedraaid en werd overproductie het belangrijkste probleem van de sector.<sup>65</sup> In

---

<sup>63</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch* III 115-127

<sup>64</sup> J. Mitchel, *The new economy of oil* (2001) 24

<sup>65</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 228

antwoord hierop zette Deterding zijn politiek van een samenwerkingsbeleid voort. Shell ging samenwerken met haar grootste concurrenten Standard Oil en de andere grote spelers op de markt. De beginselen van deze samenwerking zouden in het beroemde ‘Achnacarry’ overleg van 1928 gestalte krijgen. Vanaf die tijd zouden de maatschappijen in verschillende zaken samenwerking zoeken, uiteenlopend van kartelafspraken tot samen een front vormen tegen nationaliserende regeringen.<sup>66</sup>

De afspraken die gemaakt werden droegen bij aan een verdere stabilisatie van de oliemarkt, maar konden natuurlijk niet voorkomen dat de olieindustrie niet altijd stabiel zou zijn. Overproductie, tekorten, prijzenoorlogen en een schommelende vraag zouden ervoor zorgen dat de markt er een van uitersten zou blijven. Voor de Groep zouden de jaren twintig eindigen met een prominente positie in de olieindustrie, waarbij Deterding voor zichzelf een positie had verworven als vooraanstaand olieman. De Groep consolideerde haar positie als een multinational.

#### *1929-1939, Beurskrach en aanloop naar de Tweede Wereldoorlog*

Zoals bijna de gehele (financiële) wereld werd ook de groep getroffen door de Beurskrach van 1929-1930. Winsten die jaren daarvoor nog spectaculair waren geweest verdwenen als sneeuw voor de zon, aandelenkoersen stortten in en valuta's devalueerden. De Groep reageerde hier snel op met een aantal crisismaatregelen. Er vielen op grote schaal ontslagen, er werd gestreefd naar meer efficiëntie en de salarissen werden verlaagd. Verder werd er bezuinigd op voorraden, boorwerkzaamheden en onderhoud. Het bouwen van nieuwe installaties en kantoorgebouwen werd stopgezet of uitgesteld. Schepen werden tijdelijk uit het dagelijks gebruik gehaald om de brandstofkosten te drukken.<sup>67</sup> Deze maatregelen zorgden voor enorme besparingen, maar ze liepen vrijwel gelijk aan enorme verliezen. Het zorgde er echter wel voor dat de Groep grotendeels uit de rode cijfers bleef. In 1933 leek het ergste voor de Groep voorbij te zijn en vanaf 1934 waren de omzet en productie weer terug op het niveau van het topjaar 1929.<sup>68</sup> Dit snelle

---

<sup>66</sup> Ibidem 281

<sup>67</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch IV* 331

<sup>68</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, *Van nieuwkomer tot Marktleider* 446

herstel was waarschijnlijk te danken aan de rigoureuze en zeer efficiënte maatregelen die door de Groep in het begin van de crisis waren genomen.

In de tweede helft van de jaren dertig kreeg de groep nog een aantal andere tegenslagen te verwerken. Zo werden in onder andere Spanje, Italië en Mexico door de nationale regimes beperkingen opgelegd aan de olieindustrie, veelal gevolgd door nationalisatie hiervan. Ook in Duitsland, waar de Nazi's de macht hadden gegrepen, zagen we dat Koninklijke/Shell voor een aantal uitdagingen kwam te staan. De eerst uitdaging was voor de Duitse tak van de Groep, Rhenania-Ossag.

Rhenania was in die tijd een van de voornaamste spelers in de olieindustrie in Duitsland en kon, ondanks alle Duitse maatregelen zoals de 'Stillhalte' (verbod op alle financiële transacties met het buitenland)<sup>69</sup> en een aanscherping van de deviezenmaatregelen, flinke winsten boeken. Het geld kon echter het land niet uit en werd dus gebruikt voor investeringen in onder andere de bouw van tankschepen voor de Groep.<sup>70</sup>

De Groep werd ook geconfronteerd met het toenemende antisemitisme. Joodse directeuren en medewerkers werden overgeplaatst of ontslagen, terwijl NSDAP leden werden aangenomen in bijvoorbeeld de raad van commissarissen van Rhenania-Ossag. Hitler's economische programma had drie prioriteiten: minder werkloosheid, economische zelfvoorziening en herbewapening. Deze punten raakten voor een belangrijk deel de tot dan toe nog nauwelijks ontwikkelde Duitse autoindustrie. Voor Rhenania betekende dit goede vooruitzichten. De Duitse regering, die voor het overgrote deel van haar olieimport en verwerking afhankelijk was van het buitenland, stelde voor dat de in Duitsland actieve oliebedrijven hun raffinagecapaciteit uitbreidden en bulkopslaginstallaties gingen bouwen. De Groep, Jersey Standard en Anglo-Persian, de grote spelers op de oliemarkt, spraken samen af hier geen gehoor aan te geven in verband met de dreigende situatie in Duitsland.<sup>71</sup> Ondertussen werkten de Groep en Standard ook mee met de verspreiding van synthetische benzine van IG Farben. Daarnaast werd de groep betrokken in de bouw van een nieuwe hydrogeneringsfabriek in Duitsland. Men probeerde hier uit te stappen, maar zonder succes. De Nazi's dreigden Rhenania onder staats bewind te stellen als ze niet mee zouden werken met de bouw. Uiteindelijk met het

---

<sup>69</sup> H. van Capelle *De Nazi economie* (Assen 1978) 28-29

<sup>70</sup> J.L. Van Zanden en J. Jonker, Van nieuwkomer tot Marktleider 465

<sup>71</sup> Ibidem 470

uitbreken van de oorlog trok de Duitse staat steeds meer macht naar zich toe over de olieindustrie en verloor de Groep effectief gezien de controle over Rhenania en haar andere activiteiten in Duitsland.<sup>72</sup>

Een speciale vermelding voor de toenmalige directeur, Detering, is daarnaast op zijn plaats. Hij zorgde er voor dat de reputatie van de groep in gevaar kwam door zijn persoonlijke en publieke activiteiten. Als fervent anti-communist was Deterding een groot voorstander van de Nazi partij en aanhanger van Hitler. Dit ging gepaard met een groeiende interesse van Deterding voor de activiteiten van de Groep in Duitsland, terwijl hij zich hier in het verleden niet of nauwelijks mee bezig had gehouden.<sup>73</sup> Deterding ging vanaf dan ook op verschillende manier de Nazi's steunen en raakte meer betrokken bij hun activiteiten. Zo sponsorde hij o.a. anti-communistische lezingen, deed antisemitische uitspraken, verhuisde naar Duitsland waar hij een landgoed kocht en ging nauwe banden aan met de lokale partijbonzen.<sup>74</sup> Zijn politieke visies maakten hem steeds meer een obstakel voor de groep, wat uiteindelijk tot zijn aftreden leidde.

### *Tussenbalans*

Zowel de voorgangers van Unilever als Koninklijke/Shell hadden veel geleerd van de Eerste Wereldoorlog. De oorlog had zowel positieve als negatieve gevolgen gehad: zo werden de bedrijven niet alleen geconfronteerd met beperkingen door de verhoudingen tussen de oorlogvoerende landen, maar ontstonden er ook nieuwe kansen. Zo groeide bijvoorbeeld de vraag naar margarine voor Unilever en steeg de vraag naar olie en benzine voor Shell. Daarnaast zien we dat er veel meer gevraagd werd van het dagelijks bestuur in oorlogstijd. We zien dan ook dat het aantal professionele managers toeneemt bij de Unilever bedrijven, die van oudsher toch vooral familiebedrijven waren. Bij Koninklijke/Shell zien we dat de professionele managers nauwer gaan samen werken en steeds meer een team worden onder leiding van Deterding.

Een heikel punt zouden de grondstoffen en grondstofvoorraden blijven. Voor zowel de Groep als Unilever bleef het van groot belang om een zekere mate van controle

---

<sup>72</sup> Ibidem 463-464

<sup>73</sup> Ibidem 477

<sup>74</sup> P. Hendrix, Henri Deterding, de Shell en de Rothschilds (Amsterdam 1996) 272-276

te houden over de grondstoffen die nodig waren voor hun producten. Bij de Groep zien we dat dit werd opgelost door de gehele productieketen bij het bedrijf onder te brengen. De ruwe olie moest echter vaak van ver komen en werd dan ook in bulk vervoerd, wat leidde tot grote voorraden. Voor Unilever was het lastiger om de gehele productieketen in handen te krijgen aangezien Unilever in deze tijd nog uit meerdere kleinere familiebedrijven bestond. Deze hadden onderling wel afspraken gemaakt om ervoor te zorgen dat ze samen sterk stonden en tegen een goed tarief grondstoffen konden inkopen, maar bleven afhankelijk. Zeker tijdens de Eerste Wereldoorlog zorgde deze afhankelijkheid van, vaak uit de koloniën afkomstige, grondstoffen ervoor dat het voor beide bedrijven lastig was om de productie op peil te houden. Desondanks sloegen beide bedrijven zich succesvol door de oorlog heen en werden er zelfs aanzienlijke winsten gemaakt. Dit geeft een indruk van de flexibiliteit van beide organisaties in moeilijke tijden.

In de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog kregen zowel Koninklijke/Shell als Unilever te maken met de gevolgen van het Nazi-regime in Duitsland. Al vanaf 1933 werd duidelijk dat beide bedrijven zich flink zouden moeten aanpassen. Het management van Unilever twijfelde in het begin ernstig over de intenties van de Nazi's en besloten om, net als in eerdere gevallen in andere landen, gehoor te geven aan de wensen van het nieuwe regime. Joodse directeurs werden ontslagen om het bedrijf te ariseren en te voorkomen dat het bedrijf als een Joods bedrijf zou worden aangemerkt. Daarnaast zorgden de verschillende nationaliteiten binnen het bedrijf ervoor dat er verdeeldheid ontstond over de te volgen strategie. Wel of niet met Duitsland en de neutrale landen handelen met het risico een toekomstige vijand te helpen, of in het geval van niet helpen, het risico lopen de controle over het bedrijf te verliezen door een Duitse overname.

Daarnaast hadden beide bedrijven enorme financiële overschotten in Duitsland omdat er geen liquide middelen meer het land uit mochten. We zien bij beide bedrijven dat dit geld geïnvesteerd werd in zowel nieuwe technieken als de overname van bedrijven en octrooien. Beide bedrijven gebruikten de Duitse scheepsbouw om liquide middelen het land uit te krijgen door de verkoop van de gebouwde schepen in het buitenland. De Nazi's gedoogde dit omdat het de Duitse scheepsbouw stimuleerde.

We kunnen dus concluderen dat al in de jaren dertig de gevolgen van het nieuwe regime in Duitsland merkbaar waren voor de Groep en Unilever. De nieuwe verhoudingen op het Europese vasteland zorgde ervoor dat de bedrijven die belangen in Duitsland hadden anders moesten gaan handelen. Verder kunnen we concluderen dat ten tijden van de Eerste Wereldoorlog zowel Unilever als de Groep een toename zagen in de vraag naar hun voornaamste producten dankzij de crisissituatie. Tijdens het Interbellum zien we dat zowel het net gevormde Unilever als de Groep hun positie gingen consolideren. Unilever deed dit door alle bijeengebrachte bedrijven te structureren tot een geheel. De Groep consolideerde haar positie door een aantal uitbreidingen en door toenadering te zoeken tot haar concurrenten. Daarbij zien we ook een professionalisering van het management. De traditionele families verdwenen langzaam maar zeker uit de bedrijfstop.

Tijdens de eerste jaren dat de Nazi's de macht hadden overgenomen in Duitsland zien we dat zowel de Groep als Unilever onder druk kwamen te staan van de Nazi's. Unilever werd vooral onder druk gezet door de aanwezigheid van verschillende Joodse directeurs en werknemers: het bedrijf moest ariseren. De Groep had weinig problemen met de arisering van het bedrijf, maar had in de persoon van Deterding zo hun eigen problemen. Daarnaast drongen de Nazi's bij de Groep aan tot uitbreiding van de productie- en raffinage capaciteit. Voor beide multinationals was de komst van de Nazi's een groeiend probleem geworden.

### *Hoofdstuk 3: Unilever & Koninklijke/Shell tijdens de Tweede Wereldoorlog*

Om te kunnen onderzoeken wat de invloed van de Tweede Wereldoorlog was op Unilever en de Groep wil ik gaan kijken naar de bedrijfsstructuur, arianisering, concurrentie, productie en verhouding met de Geallieerde van beide bedrijven en deze met elkaar vergelijken. Voordat we dit kunnen doen is er eerst een kleine inleiding nodig op de Duitse economische plannen voor zowel Duitsland als Nederland.

*De Nazi economie:*



Op het moment dat Hitler en de Nazi's daadwerkelijk aan de macht kwamen in Duitsland moesten de gemaakte beloftes ingelost worden. Tijdens zijn campagne had Hitler herhaaldelijk beloofd een einde te maken aan de werkloosheid. Dit was het eerste punt dat op de economische agenda van de Nazi's stond. Men probeerde dit te bereiken met het 'eerste vierjarenplan' dat in 1933 door Hitler werd afgekondigd.<sup>75</sup> Volgens Van Capelle sloten de eerste maanden van het economisch beleid echter naadloos aan op de politiek van de voorgaande kabinetten van Von Papen en Von Schleicher en was er weinig eigen inbreng; een eigen, nationaal-socialistische, economische politiek. Wat meteen wel duidelijk werd waren Hitlers intenties tot het verkrijgen van 'lebensraum' voor de Duitse natie. Hiervoor zou het Duitse leger, de Wehrmacht, een belangrijke rol gaan spelen. Zo beschreef Hitler tijdens een kabinetsvergadering in 1933 hoe de Wehrmacht een centrale rol zou gaan spelen in de Duitse economie: 'Alle öffentliche Massnahmen zur Arbeitsbeschaffung grundsätzlich der Wehrhaftmachung zu dienen haben, die in fünf Jahren vollendet sein müssen. In den nächsten Jahren werde das oberste Prinzip heissen: alles für die Wehrmacht...'<sup>76</sup>

Daarnaast kwam er tijdens dit eerste vierjarenplan het 'Reinhardt Plan', genoemd naar de bedenker hiervan, de toenmalige minister van financiën, Reinhardt. Dit plan was bedoeld om tussen de 700.000 en 800.000 werklozen weer aan het werk te krijgen door middel van overheidsinversteringen in onder andere de wapenindustrie en de aanleg van nieuwe autosnelwegen, de bekende 'Reichsautobahnen'.<sup>77</sup>

In het kort behelsde het eerste vierjarenplan drie belangrijke punten. Het eerste punt betrof de verandering van het economische systeem in de richting van een door de overheid geplande en gereguleerde economische ordening. Het was echter wel de bedoeling om particulier bezit te behouden. Het tweede punt was de verbetering van de werkloosheid. Dit probeerde Hitler te bewerkstelligen door een coalitie aan te gaan met het bedrijfsleven. Ten derde begon Hitler nu al met het bewegen van de Duitse economie richting zijn einddoelen, het verkrijgen van extra lebensraum voor het Duitse volk door middel van een aantal snelle aanvalsoorlogen, Blitzkriege.

---

<sup>75</sup> Capelle *De Nazi economie* 124

<sup>76</sup> Ibidem 125

<sup>77</sup> Ibidem 127

In 1936 werd het tweede vierjarenplan aangekondigd, dit keer met een sterke nadruk op het streven naar autarkie en herbewapening. Met het oog op de te voeren oorlogen besloot Hitler dat Duitsland volledig zelfstandig, autarkisch, moest worden. Hitler wist echter ook wel dat dit in het huidige Duitsland niet mogelijk was gezien Duitslands tekort delfstoffen. Duitsland had meer lebensraum nodig om zijn volk in alle behoeften te kunnen voorzien en volledig autarkisch te worden. Dit vormde meteen een goed propagandamiddel voor zijn lebensraum plannen. Deze focus op autarkie en herbewapening had echter ook nadelige gevolgen. Volgens Kershaw zorgde dit vanaf 1936 ervoor dat Duitsland een chronisch tekort had aan buitenlandse valuta, ruwe grondstoffen en mankracht. Daarnaast had het te kampen met inflatie, economische blokkades en betalingsproblemen.<sup>78</sup> De economische risico's die werden genomen stonden steeds meer in het teken van de herbewapening en de ideologische expansiedrift van het Nazi regime.

Volgens Van Capelle waren beide vierjarenplannen echter meer richtlijnen dan daadwerkelijke planeconomiën. De vierjarenplannen kondigden slechts vage doelstellingen af zonder daarbij een uitgewerkt plan te hebben om deze te verwerkelijken.<sup>79</sup> Wel kunnen we stellen dat er in beide periodes een aantal kenmerken te onderscheiden waren. Zo zien we in de jaren 1933-1936 dat de grote industrieën nog relatief autonoom te werk mochten gaan. Ze zagen in Hitler een ideale kans om uit de economische crisis te komen door zijn plannen voor investeringen in de Duitse industrie. Daarnaast zorgde de Nazi's ervoor dat de lonen laag bleven en dat de vakbonden zich rustig hielden.

In de tweede periode (1936-1939) zien we de autonomie die de Duitse bedrijven nog genoten langzaam maar zeker verdwijnen en steeds meer sturing door de staat. Nadat de werkloosheid voor het grootste deel was opgelost verschoof het zwaartepunt naar de economie van oorlogsvoorbereiding. Bij het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog in 1939 was de Duitse economie echter nog niet klaar voor een langdurige oorlog. Hitler

---

<sup>78</sup> I. Kershaw, *The Nazi dictatorship, problems and perspectives of interpretation* (Londen 1993) 52

<sup>79</sup> Capelle *De Nazi economie* 116-121

had alleen rekening gehouden met korte Blitzkriege en probeerde een totale oorlog te vermijden.<sup>80</sup>

### *Duitse plannen voor de Nederlandse economie*

Na de Duitse bezetting van Nederland in mei 1940 werd door de Duitsers geprobeerd de Nederlandse economie op te nemen in de Duitse economie om samen een krachtig geheel te vormen. Zowel Duitsland als Nederland waren al sinds lange tijd economisch afhankelijk van elkaar.<sup>81</sup> Seyss Inquart, Reichs Commissaris van bezet Nederland, schreef in zijn eerste rapport aan Berlijn dan ook het volgende: ‘Aufgabe ist [...] eine politische Willensbildung zustande zubringen, die die wirtschaftliche Bindung der Niederlande an das Reich als Ausfluss des Willens des niederländischen Volkes erscheinen lässt.’<sup>82</sup> Om dit te bewerkstelligen werd er in Nederland een aantal nieuwe structuren en richtlijnen uitgezet. Er kwam een einde aan de werkloosheid doordat velen te werk werden gesteld in Duitsland. Daarnaast werden veel Nederlandse bedrijven gedwongen met de Duitsers samen te werken, of voor de Duitsers te produceren. Veel voorraden werden door de Duitsers ingenomen en voor Duitse oorlogsdoeleinden gebruikt, zowel voor productie in Nederland, als in Duitsland.<sup>83</sup> Door deze Duitse druk ontstond er een industriële opleving, de Duitse bezetter had vooral interesse in op een grootschalige manier zoveel mogelijk industrieproducten uit Nederland te halen. Voor de landbouw was relatief weinig aandacht in de begin jaren van de bezetting.<sup>84</sup> We kunnen stellen dat er in Nederland in de eerste oorlogsjaren een economische opleving was door de vele grote orders die Duitsland bij de Nederlandse bedrijven plaatste. Nederland werd door de Duitsers voor een groot deel als een economische eenheid behouden. Dit vooral met het doel op de toekomst, zodat het Duitse rijk Nederland als verbinding en toegangspoort tot de wereld kon gebruiken. Dat neemt niet weg dat Duitsland tijdens de oorlogsjaren wel degelijk van de Nederlandse industrie en diensten heeft kunnen

---

<sup>80</sup> Ibidem 108, 149

<sup>81</sup> H.A.M. Klemann, In voor- en tegenspoed.... Verleden, heden en toekomst van de Nederlands-Duitse economische betrekkingen (Den Haag 2008) 34-37

<sup>82</sup> Ibidem 38

<sup>83</sup> J.J. Woltjer, Recent Verleden. Nederland in de twintigste eeuw (Amsterdam 1992) 180-183

<sup>84</sup> Klemann, In voor- en tegenspoed.... 39

profiteren. Zeker tijdens de latere oorlogsjaren 1943-1945 hebben de Duitsers steeds meer producten en grondstoffen aan de Nederlanden onttrokken. Het Duitse economische streven naar autarkie bleek een utopie te zijn.

### *Bedrijfsstructuur Unilever*

Sinds haar bestaan had Unilever een duale bestuursstructuur, althans op papier. In de praktijk werden zowel Unilever N.V. als Unilever Ltd. door dezelfde groep van directeuren bestuurd. In 1939, vlak voor het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog, werd Unilever ook daadwerkelijk verdeeld in twee bedrijfstakken. Het continentale en Amerikaanse deel van Unilever werd in Rotterdam onder Unilever N.V. ondergebracht en alle bedrijven in het 'Britse Rijk' werden onder Londen's Ltd. ondergebracht. Twee onafhankelijke groepen directeuren kregen de leiding over deze nieuwe constructie. Vanaf dat moment was het in Nederland verboden om contact te zoeken met andere delen van de groep ten einde te voorkomen dat het bedrijf als 'vijandelijk' kon worden aangemerkt in het geval van een Duitse invasie.

Om de Duitsers gunstig te stemmen werden er kort na de Duitse invasie een aantal Duitse directeuren opgenomen in het bestuur van Unilever N.V.. Daarnaast was dit, volgens Wubs, geen grote verandering aangezien er al twee directeuren van Unilever in het bestuur zaten van Duitse afkomst, te weten Karl Blessing en Heinrich Schicht. Als derde werd hier Heinrich Lindemann aan toegevoegd.<sup>85</sup> Deze drie mannen kregen de verantwoordelijkheid over Unilever's grootste houdermaatschappijen in Duitsland, 'Marga', 'Saponia' en 'Wemado'. Omdat deze drie Duitse directeuren in Berlijn gezeteld waren, verschoof het zwaartepunt van Unilever N.V. 's bestuur van Rotterdam naar Berlijn, iets wat de Nazi's maar al te graag zagen gezien hun ambitie Unilever te gebruiken voor de Duitse oorlogsinspanningen.<sup>86</sup> Effectief gezien werd Unilever nu vanuit Londen, Rotterdam en Berlijn bestuurd, waarbij de grote lijnen nog steeds door Londen en Rotterdam werden uitgezet.

---

<sup>85</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 98

<sup>86</sup> *Ibidem* 102

In 1939 werd in Nederland en Groot Brittannië al begonnen met de voorbereiding van het verplaatsen van de zetel van N.V. naar Zuid Afrika. In het geval van een Duitse aanval zouden dan alle financiële middelen en aandelen kunnen worden overgezet naar deze overzeese houdstermaatschappij om te voorkomen dat er iets in Duitse handen zou vallen. Dit resulteerde bij de Duitse invasie van Nederland in mei 1940 in een algehele beëindiging van de communicatie en zakenrelaties tussen de twee moederbedrijven Unilever N.V. en Unilever Ltd.

In eerste instantie werden Unilever's bezittingen in Nederland en Duitsland door de Nazi's als een vijandelijk, of tenminste gedeeltelijk vijandelijk bedrijf aangemerkt. Er werd een 'Verwalter' aangesteld voor Unilever in de vorm van Reichs Commissaris Dr. Friedrich Ernst. De taak van deze Verwalter was het uitzoeken van de mogelijkheden om Unilever onder Duits staatsgezag te krijgen. Ernst kwam er echter al snel achter dat Unilever niet als een vijandelijk bedrijf kon worden aangemerkt aangezien Unilever net op tijd haar structuur had aangepast. Blessing, Schicht en Lindemann, directeuren van Unilever, werden vervolgens door Ernst aangewezen als 'Schutzverwalter' van Unilever en daarmee kregen zij de verantwoordelijkheid voor het dagelijks bestuur van Unilever's continentale activiteiten in Duitsland en Nederland.<sup>87</sup>

Dit betekende echter niet dat Unilever aan de aandacht van de Duitsers was ontsnapt. Verschillende Duitse ministeries probeerden zeggenschap te krijgen over delen van Unilever. Gelukkig voor Unilever was er geen eenduidige richtlijn in de Duitse economische politiek en hadden Ernst en Seyss-Inquart genoeg politieke invloed om Unilever zelfstandig te houden. Seyss-Inquart was aangesteld als Reichs Commissaris voor de bezette gebieden en probeerde de Nederlandse bedrijven voor zich te winnen en dit zou moeilijk gaan als de Nederlandse bedrijven zomaar werden ingepalmd werden door verschillende Nazi ministeries.

Naast deze ministeries probeerde ook de Gestapo te bewijzen dat Unilever een Brits bedrijf was. Ze verhoorde verschillende (ex-)werknemers maar kon uiteindelijk niet genoeg bewijs verzamelen. Wel werden er 41 dozen met gevoelige bedrijfsinformatie onderschept bij Bordeaux.<sup>88</sup> Dit leidde uiteindelijk, samen met een verklaring van de

---

<sup>87</sup> Ibidem 105-106

<sup>88</sup> Ibidem 111-112

Gestapo, tot de conclusie dat sommige onderdelen van Unilever in contact konden staan met de Britse geheime dienst. Hierdoor werd uiteindelijk nieuwe Reichs Commissaris aangesteld in 1941 om orde op zaken te stellen; Dr. Hans-Ernst Posse. Er werden eindelijk een aantal richtlijnen uitgezet die Posse zou gaan proberen te bewerkstelligen: Ten eerste moest Unilever als vijandelijk bedrijf blijven bestaan en moest het worden afgesneden van elke Britse invloed. Ten tweede moest Unilever geïntegreerd worden in een groot Europees netwerk voor voeding. Als derde punt kreeg Posse de opdracht om de technische kant van de eetbare vetten industrie te integreren in een continentale Europese economie. Als vierde punt diende hij er voor te zorgen dat Unilever andere leveranciers van grondstoffen ging aansturen binnen een Europees netwerk. Ten vijfde moest hij het voor elkaar krijgen dat Unilever's koloniale bedrijven ook Duitse bedrijven werden. En als laatste punt kreeg hij de opdracht om Unilever voor te bereiden op een toetreding tot een Duits syndicaat voor margarine, olie en walvisvangstbedrijven.<sup>89</sup>

Deze punten pasten naadloos in de plannen voor de Duitse oorlogseconomie op de lange termijn. Als de oorlogen voorbij waren en het groot Duits rijk de nieuwe dominante macht was op het Europese vasteland zouden een aantal staatsgeleide multinationals de economie gaan leiden. Op de korte termijn streefde Duitsland vooral autarkie na, iets wat we eigenlijk in zijn geheel niet terug zien in de plannen voor Unilever.

Volgens Wubs was Posse realistisch genoeg om te weten dat deze doelstellingen niet op de korte termijn haalbaar zouden zijn. Daarnaast kon hij niet om de Nederlandse managers van Unilever heen aangezien deze onmisbare kennis van het bedrijf hadden. De Nazi's hadden simpelweg niet de kennis of de mensen om Unilever in zijn geheel over te nemen.

Meer onderzoek naar Unilever's bedrijfsstructuur volgde, maar de Duitsers konden hier geen andere conclusie aan verbinden dan dat Unilever N.V. op geen enkele manier meer met het Britse zusterbedrijf was verbonden. Het bedrijf werd dan ook officieel tot 'autonoom Nederlands bedrijf' bestempeld.

---

<sup>89</sup> R.R. Wistrich 'Who is Who in Nazi Germany' (London 1995) 276

## *Arianisering*

In de directie van Unilever zaten verschillende directeuren met een Joodse achtergrond zoals Fabian, Arthur Hartog en Sydney van den Bergh. In mei 1940 werden bedrijven in Nederland wettelijk verplicht om zich als ‘Joods bedrijf’ aan te melden als ook maar één van de bestuursleden Joods was. Dit was een direct gevaar voor Unilever’s onafhankelijkheid. Alle directeuren met een Joodse achtergrond werden ontslagen of overgeplaatst naar een andere positie in het buitenland, of er werd een tijdelijke schikking getroffen voor de directeuren die op non-actief werden gesteld. Hiermee voorkwam Unilever dat het zich als Joods bedrijf diende te registreren.<sup>90</sup>

Met het aanstellen van Posse als Reichs Commissaris was voor Unilever de dreiging voorbij dat het als Joods bedrijf werd aangemerkt. Nu met een Nazi aan het hoofd kon het bedrijf moeilijk als Joods worden aangemerkt. De Nazi’s probeerden echter nog wel geld uit de zakken te kloppen van bedrijven die op deze manier ontkomen waren door een nieuwe wet uit te vaardigen die alle bedrijven die Joodse directieleden hadden ontslagen te verplichten tot het betalen van een boete.<sup>91</sup>

Posse’s komst had verder wel nadelige gevolgen voor de achtergebleven Joodse werknemers binnen Unilever. Posse was namelijk een fervent voorstander van de Joden vervolging en was betrokken geweest bij de arianisatie van de Duitse Economie in de jaren dertig. Zo ook drong hij bij Unilever aan op het ontslaan van alle Joodse medewerkers. Volgens Wubs overtuigden de directeuren Posse van hun volledige medewerking maar paste ondertussen allerlei verdragingsacties toe om de ontslagen zo lang mogelijk te voorkomen. Uiteindelijk werden er op 3 oktober 1941 88 Joodse werknemers ontslagen, voor wie er goede regelingen werden getroffen. In de loop van de jaren 1942-1943 probeerde de directie van Unilever een selecte groep van voormalige Joodse directieleden te beschermen door ze op een ‘emigratie lijst’ te laten plaatsen. De poging mislukte echter en van de 88 Joodse werknemers werden er 53 naar concentratiekampen gedeporteerd en vermoord.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 109

<sup>91</sup> *Ibidem* 143

<sup>92</sup> *Ibidem* 145

### *Concurrentie, aanvallen van buiten af*

Niet alleen stond Unilever in de belangstelling van verschillende Duitse ministeries, ook concurrerende bedrijven zoals Henkel probeerden een stukje van de Unilever taart te krijgen. Henkel, geleid door de fanatieke Nazi Werner Lüps, probeerde net als de Gestapo aan te tonen dat Unilever een Brits bedrijf was. Lüps kwam met overtuigende argumenten, zoals cijfers over de verhoudingen binnen het bedrijf (in het voordeel van de Britten) en het aantal Engelsen dat in het bestuur had gezeten vlak voor de oorlog. Er werd echter voorlopig niets mee gedaan aangezien de autoriteiten zelf nog niet wisten wat ze met Unilever aanmoesten. Al wel werd er besloten dat men niet wilde dat concurrerende bedrijven zoals Henkel een aandeel in Unilever ging krijgen.

De Philipp Reemtsma groep, een ander Duits bedrijf, was succesvoller. Door zijn persoonlijke politieke connecties binnen de Nazi partij te gebruiken wist Reemtsma een deel van Unilever's aandelen in 'Nordsee Deutsche Hochseefischerei AG' over te nemen. Dit was een zeer winstgevend onderdeel van Unilever dat zich richtte op de diepzee visserij. Unilever schakelde als reactie hierop Posse in, en deze maakte bezwaar tegen het verlies van de aandelen, echter zonder succes.<sup>93</sup>

De laatste aanval op Unilever's bezittingen kwam van de kant van de Nazi's in de vorm van de 'Reichswerke Hermann Göring'. Göring aasde zowel op de binnenvaart tak van Unilever als op de walsvisvangst vloot van 'Unitas', ook onderdeel van Unilever. De binnenvaart onder de naam 'Elbe Schifffahrt' was een verliesmakend onderdeel van Unilever en werd daarom ook zonder al teveel tegenstribbeling aan de Nazi's verkocht. Daarnaast betaalden de Duitsers een veelvoud van de dan geschatte waarde van 5.5 miljoen Reichsmark.<sup>94</sup> Voor de 'Deutsche Walfang Gesellschaft 'Unitas'' was het een ander verhaal. Göring ging hiermee in tegen de aan Posse opgedragen plannen om Unilever tot een groot machtig Duits syndicaat voor de eetbare oliën en vetten industrie om te vormen. Hierbij hoorde ook de controle over de toevoer van grondstoffen, in dit geval in de vorm van walvistraan. Dit zorgde er uiteindelijk dan ook voor dat Göring

---

<sup>93</sup> H. James, *The Nazi Dictatorship and the Deutsche Bank* (Cambridge 2004) 190

<sup>94</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 151



‘Unitas’ niet over kon nemen aangezien het voor teveel contradicties binnen de Nazi politiek zou leiden.<sup>95</sup>

### *Productie, grondstoffen en winst*

Tijdens de oorlog stuurden de verschillende oorlogvoerende regeringen eigenlijk de gehele economie aan op productie-, distributie- en op consumptie. Er kwam een einde aan onderlinge competitie en marktwerking. Veelal verdwenen individuele merknamen en werd er nog slechts onder een algemeen staatsmerk geproduceerd. De regering nam de volledige controle over grondstoffen, prijzen en winsten. Een bedrijf als Unilever verloor in effect al haar zeggenschap over haar handel. Unilever wist echter, dankzij haar enorme omvang, invloed en internationaal karakter, nog een zekere mate van invloed te verwerven door het uitlenen van medewerkers aan overheidsinstellingen. Door het gebrek aan arbeiders met kennis van zaken konden deze medewerkers van Unilever relatief gemakkelijk voor de overheid werken. Deze uitgeleende medewerkers probeerde voor gunstige omstandigheden te zorgen voor Unilever. Op deze manier hadden ze toch nog invloed op de stand van zaken.

Het grootste probleem zou de aanvoer van grondstoffen worden, aangezien voor de oorlog het overgrote deel hiervan van overzee kwam. Daarnaast werden na de invasie van Duitsland in 1940 alle bestaande voorraden van Nederland door de Duitsers geplunderd ten gunste van de Duitse economie. Dit grondstoffen tekort leidde er uiteindelijk toe dat in 1941 alle margarine fabrieken werden gesloten.<sup>96</sup> Ook zeep, Unilever’s tweede belangrijke product, werd vanaf 1940 op rantsoen gesteld in Nederland. Verder werd het gebruik van eetbare oliën en vetten voor het maken van zeep verboden. Dit leidde er toe dat zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de zeep productie drastisch afnam. In 1941 werd er nog maar 25% van het vooroorlogse niveau van de zeep productie geproduceerd.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Ibidem 155

<sup>96</sup> Ibidem 118

<sup>97</sup> H.A.M. Klemann, *Nederland 1938-1948. Economie en maatschappij in jaren van oorlog en bezetting* (Amsterdam 2002) 470

Om te voorkomen dat de waarde en goede naam van haar merkproducten verloren zou gaan door een afname van kwaliteit stopte Unilever met het gebruik van haar bekende merknamen Sunlight, Lux, Radion, Preso etc.

In Duitsland werden eetbare oliën en vetten schaars vanaf het begin van de geallieerde blokkade in 1939. De Geallieerden blokkeerden de handelsroutes van de Duitsers om te voorkomen dat ze ruwe grondstoffen konden importeren. Hierdoor kwam Duitsland al snel in de problemen. Voor de oorlog kwam 90% van de ruwe grondstoffen voor de eetbare oliën en vetten industrie uit het buitenland. De Duitsers wisten dit tekort deels op te lossen op twee manieren. Ten eerste haalde men zoveel mogelijk grondstoffen uit de bezette gebieden. Ten tweede werd de interne productie van grondstoffen gestimuleerd met premies voor boeren.<sup>98</sup> Toch zag Unilever zich genoodzaakt door schaarste van grondstoffen de margarine productie te staken, al was het in eerste instantie voor slechts een paar maanden. Bij de hervatting van de productie werden alle merknamen verboden en dienden alle bedrijven onder dezelfde naam margarine te gaan produceren (Tafelmargarine). Hetzelfde gold voor zeep, ook dit product werd voortaan onder een algemene naam uitgebracht. In Duitsland mochten er ook geen eetbare oliën en vetten meer worden gebruikt voor de productie van zeepproducten. Unilever's productie van haar belangrijkste producten, margarine en zeep, liep dramatisch terug. Unilever vond echter compensatie in de grote groei van een van haar nieuwe bedrijfstakken, de ingevroren waren industrie. Vooral het Duitse leger was een grote afnemer van ingevroren producten.<sup>99</sup> Dankzij de groei van deze industrie wist Unilever toch nog uit de rode cijfers te blijven in de oorlogsjaren in Duitsland.

### *Unilever en de Geallieerden*

De relatie tussen Unilever en de Nederlandse regering in ballingschap en de relatie met de Britse regering waren van een heel andere aard dan de relatie met de Duitse overheid. Zo werkte Unilever nauw samen met de Nederlandse regering in ballingschap en de Britse regering, terwijl het op het Europese vaste land een strikte neutraliteitspolitiek

---

<sup>98</sup> Ibidem 120

<sup>99</sup> Wubs, Unilever between Reich and Empire 120-121

handhaafde en op geen enkele manier bij militaire voorbereidingen betrokken wilde zijn.<sup>100</sup>

In Londen, waar veel (gevluchte) directeuren van de groep zaten werd er nauw samengewerkt met de Nederlandse overheid. Unilever stelde kantoorruimte en personeelsleden ter beschikking en een aantal directeuren zoals J.W. Beyen, J. Polak en P. Rijkens werden gevraagd om als adviseurs van de regering te dienen. Hetzelfde gold voor de relaties met de Britse regering. Ook hier werd er op elke mogelijke manier geholpen aan de oorlogsinspanningen. Unilever ging hier heel ver in, er werd een akkoord bereikt om margarine en zeep in opdracht van de regering te maken met een vast winstpercentage. Daarnaast namen Unilever en nog een aantal andere bedrijven de verantwoordelijkheid op zich om nieuwe fabrieken te leiden voor het vervaardigen van oorlogsmateriaal zoals het maken van explosieven.<sup>101</sup> Ook de glycerine markt was totaal in handen van Unilever, in opdracht van de Britse regering. Glycerine was een belangrijk bestanddeel voor explosieven en een bijproduct van de zeepproductie.

Op bestuurlijk vlak droeg Unilever haar steentje bij door zitting te nemen in het ‘Nederlands Reconstructie Committee’, een initiatief van Nederlandse multinationals zoals Philips en Shell. Samen met Unilever leverden deze multinationals een aantal topmensen die onder leiding van Prins Bernhard vergaderden over de wederopbouw van Nederland na de oorlog. Een van de belangrijkste punten van dit orgaan was de heroriëntatie van de Nederlandse handel.<sup>102</sup> Deze zou niet langer voornamelijk op Duitsland en het Europese vasteland moeten worden gericht, maar meer op Amerika en het Britse rijk en haar overzeese bezittingen. Uit deze studiegroep kwam ook nog een nieuw comité naar voren, namelijk de in 1942 opgerichte ‘Studiegroep voor reconstructie problemen’.<sup>103</sup> Unilever leverde hiervoor opnieuw niet alleen een groot aantal experts, maar ook een kantoorgebouw en andere benodigde faciliteiten. Deze groep experts deed onderzoek naar de mogelijkheden na de oorlog en bracht verslag uit aan de Nederlandse regering.

---

<sup>100</sup> Ibidem 88

<sup>101</sup> Wilson, *Geschiedenis van Unilever II* 651

<sup>102</sup> J. Paulussen & I. Blanken, ‘Samenwerking tussen Nederlandse industrieën met grote internationale belangen’ (Zaltbommel 2004)

<sup>103</sup> Wubs, *Unilever between Reich and Empire* 181

### *Bedrijfsstructuur Koninklijke/Shell*

Net als tijdens de Eerste Wereldoorlog leidde ook de crisis van de Tweede Wereldoorlog bij de Groep tot ernstige onenigheid tussen de Nederlandse en Britse directeuren. Met het aftreden van Deterding was er een machtsvacuüm ontstaan waar op dat moment geen invulling aan kon worden gegeven. Niemand binnen de groep had hetzelfde gewicht als Deterding en kon zonder discussie zijn plaatsvervanger worden. Uiteindelijk werd er voor gekozen de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur uit te stellen tot na de oorlog.<sup>104</sup> Tijdens de oorlog werd er om praktische redenen een aantal nieuwe directeuren aangesteld om de nu scheve verhoudingen tussen beide groepen recht te trekken: eindelijk werd het team van Managing Directors volledig gelijkwaardig.<sup>105</sup>

Voor de onderdelen van de Groep op het vaste land werd door de Duitsers een Verwalter aangesteld in de persoon van Eckhardt von Klass. Als Verwalter van Bataafsche probeerde Von Klass het bedrijf bij elkaar te houden en sterk te houden zodat het na de oorlog Duitsland van dienst zou kunnen zijn. Dit was echter zeer lastig vanwege het grote belang van olieproducten tijdens de oorlog. Zo werden Rhenania-Ossag in Duitsland en het Roemeense Astra al in 1939 gebruikt voor de Duitse oorlogsinspanningen, waardoor Shell haar zeggenschap verloor. Ook het Italiaanse Nafta Italia werd voor de oorlogsinspanningen van de Asmogendheden ingezet vanaf de eerste oorlogsjaren. De groep verloor zelfs volledig de controle over Nafta nadat het door de Italiaanse regering in 1942 met Agip werd gefuseerd. Von Klass protesteerde hier heftig tegen aangezien Nafta voor 80% van het Nederlandse Bataafsche was en slechts voor 20% van het Britse Anglo-Saxon. De Italiaanse regering negeerde zijn protest echter volledig en verwezenlijkte met de fusie haar ambitie een nationale oliemaatschappij op te richten.<sup>106</sup>

Voor bijna alle andere Europese maatschappijen die niet direct door de Asmogendheden werden gebruikt voor oorlogsdoeleinden daalden alle activiteiten drastisch wegens een gebrek aan grondstoffen. Vele ontslagen volgden, salarissen werden gekort en er werd gezocht naar andere oplossingen om zoveel mogelijk mensen aan het

---

<sup>104</sup> S. Howard en J. Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie, 1939-1973. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 2* (Amsterdam 2007) 32

<sup>105</sup> *Ibidem* 11

<sup>106</sup> *Ibidem* 78

werk te houden en toch nog winst te maken. Tegen het einde van de oorlog in 1943-1945 kregen een aantal maatschappijen de instructie om zelf opdrachten aan te gaan nemen van buitenaf en op die manier hun eigen inkomsten te gaan genereren. Daarnaast probeerde Von Klass zo goed als hij kon de Groep leiding te geven en bij elkaar te houden. Iets wat zeer lastig bleek te zijn aangezien een groot deel van de Groep haar doel, het raffineren, transporteren en verkopen van olie, was kwijt geraakt. Hij probeerde werknemers te mobiliseren om in Duitsland te gaan werken, in de periode tussen 1942 en 1945, zonder veel succes.<sup>107</sup> Verder probeerde hij Duitsland van nut te zijn door installaties van de Groep te verkopen. Met de Duitse invasie van Rusland zag Von Klass weer mogelijkheden de groep van belang te maken voor de Duitse oorlogsvoering. De Groep zou een fabriek in Petit-Couronne ontmantelen en nabij de Russische olievelden weer opbouwen. Hiervoor werd een oproep gedaan binnen het bedrijf om een team te vormen dat deze taak zou ondernemen. Echter door een gebrek aan aanmeldingen, een gebrek aan leidinggevende en het falen van de Nazi's om de Russische olievelden te veroveren gebeurde er uiteindelijk niets.<sup>108</sup> Ook de plannen van Von Klass om een deal te sluiten met Astra om Roemeense olie in de raffinaderij van Pernis te gaan verwerken liepen op niets uit. Ondertussen werkten de medewerkers van de Groep de Duitse plannen ook tegen door opdrachten vertraagd uit te voeren, door allerlei niet essentiële bezigheden toe te wijzen aan werknemers, mensen te laten studeren om hogerop te komen etc.<sup>109</sup>

### *Arianisering*

Over het lot van de Joodse medewerkers van Koninklijke/Shell op het Europese vasteland is relatief weinig bekend. Wel weten we dat het bedrijf ook hier zijn vertragingstactieken probeerde toe te passen ten opzichte van Duitse orders. Zo werd er geen direct gehoor gegeven aan het in oktober 1941 uitgevaardigde bevel om alle Joodse werknemers van particuliere bedrijven te ontslaan. De groep vertraagde de uitvoering van deze order tot februari 1942, toen Koninklijke/Shell de instructie afgaf dat elke werknemer een ariërverklaring moest invullen. Deze ariërverklaring bevestigde de

---

<sup>107</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch IV* 83-112

<sup>108</sup> S. Howard en J. Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie* 84-86

<sup>109</sup> *Ibidem* 86

afkomst van de werknemer en op deze manier werden veertig werknemers als Joden geclassificeerd volgens de Nazi wetten. Met het aantreden van Von Klass als Verwalter was er verder geen ontkomen meer aan, de salarissen van de Joodse werknemers werden gehalveerd en kort daarna werden ze ontslagen. Volgens Jonker overleefden zeker twintig van hen de oorlog niet.<sup>110</sup> Verder wordt er door Jonker geen melding gemaakt van Joodse directeuren of de mogelijkheid dat het bedrijf als Joods kon worden aangemerkt: naar alle waarschijnlijkheid omdat er geen Joodse directeuren waren binnen de Groep.

### *Concurrentie, aanvallen van buiten af*

Koninklijke/Shell had niet direct te maken met concurrentie van andere bedrijven tijdens de oorlog. De producten die Shell leverde waren van te groot belang voor de nationale overheden waardoor deze vaak nauw met elkaar samenwerkten en waardoor de overheden geen concurrentie toelieten. Het gevaar voor de Groep kwam vooral van buiten af, vijandelijke mogendheden die landen aanvielen waar de Groep operaties had, of transportschepen zonken waardoor de kostbare lading verloren ging. Een goed voorbeeld hiervan waren de verhoudingen tussen Nederlands-Indië, Japan en de Groep. Door haar verliezen op het Europese vasteland begon de Groep met het uitbreiden van haar capaciteiten in Nederlands-Indië, vooral van de productie van vliegtuigbenzine. Japan eiste in de nazomer van 1940 dat Nederlands-Indië de helft van haar totale productie aan Japan zou gaan leveren. Dit bracht zowel Nederlands-Indië als de Groep in een vervelende positie. Weigeren betekende een goede kans op het uitlokken van oorlog, leveren betekende een mogelijke potentiële vijand bevoorraden.<sup>111</sup> In samenwerking met de Britse en Amerikaanse regeringen werd besloten tot levering over te gaan op de voorwaarde dat Japan zelf de schaarse olietankers zou leveren. Vervolgens probeerden de geallieerden te voorkomen dat er tankers beschikbaar kwamen voor de Japanners.<sup>112</sup> Wat er uiteindelijk voor zorgde dat Japan niet in staat was de afgesproken hoeveelheden af te nemen. In december 1941 besloot Japan echter het heft in handen te nemen door Pearl Harbor te bombarderen en vrijwel gelijktijdig Nederlands Indië aan te vallen. Voor de

---

<sup>110</sup> Ibidem 83-84

<sup>111</sup> Gerretson, *History of the Royal Dutch IV* 254-255

<sup>112</sup> S. Howard en J. Jonker, *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie* 65

Groep betekende dit opnieuw een klap: weer een productie gebied dat verloren ging. Daarnaast was er met de verschillende regeringen afgesproken de oliebronnen, voorraden en installaties te vernietigen of onklaar te maken bij een Japanse aanval. Volgens Jonker zouden de hoofdinstanties intact worden gelaten, maar alle voorraden, opslagtanks, ondersteunende apparatuur, niet verplaatsbare machines en elektrische motoren, compressors, pompen en pijpleiding vernietigd worden. Medewerkers van de Groep kregen voor het uitvoeren van deze taak officiële militaire rangen en uniformen opdat ze niet als oorlogsmisdadigers konden worden aangewezen, maar onder de bescherming van de Geneefse Conventie zouden vallen. De Japanners legde dit echter naast zich neer: vele medewerkers van de Groep werden geëxecuteerd voor het vernietigen van de olieinstallaties.<sup>113</sup> De installaties bleken goed te zijn vernietigd, de Japanners deden geen poging ze te herstellen. Dit was in veel gevallen ook niet nodig omdat de Japanners de zware olie direct konden gebruiken voor hun marineschepen.

#### *Productie, grondstoffen en winst*

Al voor het uitbreken van de oorlog nam de vraag voor een aantal producten toe door de oorlogsvoorbereidingen van de verschillende landen. Zo werden er in Engeland op het verzoek van de regering een aantal nieuwe fabrieken gebouwd. Eén fabriek kwam in Engeland te staan in Lancashire, de andere twee in Trinidad.<sup>114</sup> Deze fabrieken gingen synthetische ammonia produceren. In Stanlow werd de iso-octaanfabriek uitgebreid en gemoderniseerd om aan de vraag voor vliegtuigbenzine en smeermiddelen voor vliegtuigmotoren van de Britse overheid te kunnen voldoen. In juli 1940 waren de nieuwe installaties volledig in gebruik, de voltallige productie was bestemd voor het Britse ministerie van Luchtvaart.<sup>115</sup> Ook in de Verenigde Staten werden er met het oog op de op handen zijnde oorlog een aantal iso-octaanfabrieken bijgebouwd in Houston, Martinez, Wood River en Wilmington.<sup>116</sup> In Frankrijk werd in Petit-Couronne in 1939 aan de bouw

---

<sup>113</sup> Ibidem 66

<sup>114</sup> D.J. Payton-Smith, *Oil: A study of war-time policy and administration* (Londen 1968) / W.J. Reader, *Imperial Chemical Industries, a history, II, The first quarter century, 1927-1952* (Oxford 1975) 41

<sup>115</sup> Ibidem 52-53, 192

<sup>116</sup> K. Beaton, *Enterprises in oil, a history of Shell in the United States* (New York, 1957) 561-563

van een iso-octaanfabriek begonnen en in Nederlands-Indië werd een nieuwe iso-octaanfabriek in 1940 in gebruik genomen.<sup>117</sup> Al deze activiteiten zouden zonder de aanstaande oorlog waarschijnlijk niet of pas later zijn uitgevoerd.

In 1938 werd de Petroleum Board opgericht door alle samenwerkende oliemaatschappijen. Deze organisatie zorgde voor de aanvoer en verdeling van olie in oorlogstijd van olieproducten. Het Britse ministerie van Oorlog gaf hier via een commissie leiding aan en zorgde voor een systeem waarbij installaties, voorraden tankers, vervoer en dergelijke door alle maatschappijen eerlijk werden beschikbaar gesteld voor gebruik. De olieproducten werden verder alle in merkloze verpakkingen verkocht op naamloze verkooppunten met een standaard kwaliteit; in effect verdween dus de gehele marktwerking. De oliemaatschappijen kregen naar hun marktaandeel een deel van de winsten uitbetaald.<sup>118</sup> Door de vrijwillige medewerking van de verschillende bedrijven in de olieindustrie aan dit systeem verliep de verdeling van de olie in het Britse rijk bijzonder soepel volgens Jonker en werd er minder geld uitgegeven aan marketing en reclame.<sup>119</sup>

Ondanks de effectiviteit van de Petroleum Board ontstond er toch een structureel tekort aan ruwe olie voor de Groep. Dit betekende niet dat de Groep minder olie verkocht, in tegenstelling, dit betekende dat de Groep meer olie verkocht dan dat ze zelf produceerde, dit werd gecompenseerd door zelf olie producten of ruwe olie extra in te kopen. De productiecapaciteit van de groep nam vanaf 1938 met 37% af. Eerst door de nationalisatie van de Mexicaanse olieindustrie in 1938, vervolgens door het verlies van Astra Romana en Nederlands-Indië in respectievelijk 1940 en 1942 aan de Duitse en Japanse bezetters.<sup>120</sup>

Mede door dit tekort aan ruwe grondstoffen ging Koninklijke/Shell zich meer richten op kwaliteit dan kwantiteit. Er werd onderzoek gedaan om de productie van verschillende producten te verbeteren opdat men minder grondstoffen nodig had en een hogere of gelijkwaardige kwaliteit kon bereiken. Zo werden er bijvoorbeeld een aantal uitvindingen gedaan die de productie van vliegtuigbenzine met een hoog iso-octaan

---

<sup>117</sup> Ibidem 574-575

<sup>118</sup> S. Howard en J. Jonker, Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie) 14 / Payton-Smith, Oil: A study of war-time policy and administration / Reader, Imperial Chemical Industries, 43-45

<sup>119</sup> S. Howard en J. Jonker, Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie) 14-15

<sup>120</sup> Ibidem 16



gehalte verbeterde. Met een nieuw fabricageproces dat men wervelbed-kataklystisch kraken ging noemen werd een product met een veel hoger octaangehalte bereikt dan voorheen. Dit leidde automatisch weer tot de uitbreiding en bouw van nieuwe fabrieken die deze nieuw ontwikkelde producten konden gaan produceren. Er zijn weinig cijfers bekend uit deze periode, maar een veelzeggend cijfer van Shell Union in de Verenigde Staten geeft aan dat de Groep met slechts 6% van de raffinagecapaciteit van Amerika 13% van de vliegtuigbenzine produceerde.<sup>121</sup>

### *Koninklijke/Shell en de Geallieerden*

De Groep ging tot het uiterste in het zoeken naar producten die de Geallieerden oorlogsinspanningen konden ondersteunen. Er werden verschillende nieuwe procedures ontwikkeld voor het effectiever of kwalitatiever produceren van producten, maar er werden ook nieuwe producten ontwikkeld direct voor oorlogsdoeleinden zoals gifgas, hittebestendig metaal, synthetische rubber, brandstof voor vlammenwerpers, draagbare pijpleidingen en nog veel meer.<sup>122</sup>

Voor het uitbreken van de oorlog was de Groep al nauw betrokken geweest bij de oorlogsvoorbereidingen van zijn bezittingen in Nederland en Nederlands-Indië. Wegens haar belangrijke positie in Nederlands-Indië wilde de Groep een sterke koloniale verdediging, ze wilde hier echter zo min mogelijk zelf in investeren. Zo weigerde de groep in eerste instantie de consequenties te dragen voor een sterke verdediging, hierbij hoorde namelijk ook het vernietigen van haar installaties bij een vijandelijke invasie. Daarnaast drong men aan op uitbreiding van de land en luchtmacht, maar verzette zich heftig tegen belastingverhogingen om dit te bekostigen. Volgens Jonker had de Groep een aantal principiële punten waardoor men niet volledig meewerkte. Ten eerste ontbrak het de Groep aan militaire informatie voor wanneer de vernietiging noodzakelijk zou zijn. Hiervoor diende een commandoketen te worden opgezet die ervoor zorg zou dragen dat het personeel wist wat het moest doen. Ten tweede liep het personeel het risico gefusilleerd te worden als saboteur aangezien ze als niet-soldaten niet onder de Geneefse

---

<sup>121</sup> Ibidem 70

<sup>122</sup> Ibidem 74-77

Conventie vielen. Ten derde weigerde de Groep simpelweg de kosten te dragen voor de eventuele vernietigingen en wilde ze koste wat het kost vermijden dat de continuïteit van de productie grote schade zou oplopen. Zo werd in een bestuursnota het volgende genoteerd: ‘Men kan niet verwachten dat het bedrijf de financiële lasten draagt van het aanhouden van een niet-commerciële voorraad en evenmin dat het bedrijf niet-commerciële investeringen doet zonder dat daar een passende vergoeding tegenover staat’ ‘We zijn graag bereid de regering waar mogelijk te helpen als daar geen grote ongemakken of kosten voor onszelf aan verbonden zijn.’<sup>123</sup> Tijdens de eerste oorlogsjaren kwam het er dus eigenlijk op neer dat het bedrijf op de eerste plaats kwam en het land op de tweede. Naarmate de oorlog vorderde zou deze houding echter omslaan: de Groep had haar belangen aan de toekomst van de Geallieerden verbonden. De Groep ging zich steeds meer inzetten voor de Geallieerde oorlogsinspanningen en droeg hier uiteindelijk substantieel aan bij door verschillende uitvindingen en de productie van hoog nodige producten voor de oorlogsvoering zoals vliegtuigbenzine met een hoog iso-octaan gehalte. Binnen het bestuur werd de eerder gegeven stelling ook omgedraaid: ‘Wij zouden toch in de eerste plaats moeten denken aan het winnen van de oorlog en in de tweede plaats aan het verdienen van geld voor de Groep.’<sup>124</sup>

Uit bovenstaande kunnen we ook opmaken dat de verhouding tussen de Groep en de verschillende regeringen moet zijn verbeterd in de loop van de oorlog. We zien dit ook terug in bijvoorbeeld het coördineren van luchtaanvallen op installaties van de Groep in bezet gebied. Zo zou Koninklijke/Shell de Geallieerde luchtmacht voorzien hebben van plattegronden van de fabrieksinstallaties opdat men effectievere bombardementen kon uitvoeren. Deze vernietigingen bleken na de oorlog van een nogal uiteenlopend effect te zijn. Sommige fabrieken waren de belangrijkste installaties nauwelijks beschadigd, andere waren vrijwel volledig verwoest.<sup>125</sup>

In 1945 ging de Groep met de Britse en Nederlandse regeringen om de tafel zitten om een aantal mogelijkheden te bespreken voor het herorganiseren van de Groep. Door de relatief zwakke positie van de Nederlandse munt ten opzichte van de Britse pond werd

---

<sup>123</sup> Ibidem 26

<sup>124</sup> Ibidem 93

<sup>125</sup> Ibidem 70 & R.C. Cooke, en R. Conyers Nesbit, *Target: Hitler's Oil, Allied Attacks on German Oil Supplies 1939-1945* (Londen 1985)140-153

er een voorstel gedaan om een overeenkomst te sluiten met de beide regeringen die bekend zou worden als de 'Treasury Agreement'. De overeenkomst had voor de groep het voordeel dat er gebruik kon worden gemaakt van Britse dollarvoorraden, die veel omvangrijker waren dan die van de Nederlandse regering, en daarnaast kreeg Koninklijke/Shell meer diplomatieke steun van de Britten.

### *Conclusie*

We hebben Unilever en Koninklijke/Shell nu vanaf de beginjaren gevolgd en kunnen bij beide bedrijven verschillende ontwikkelingen constateren. In het eerste hoofdstuk hebben we kunnen zien hoe beide bedrijven zich van meerdere, kleinere, bedrijven ontwikkelden tot multinationals. We hebben gezien dat beide bedrijven een vergelijkbare organisatiestructuur hebben met twee moedermaatschappijen. Het belangrijkste verschil hierbij is dat Unilever uit twee gelijkwaardige delen bestond, terwijl de Groep eerst vanuit een 70-30 basis werd aangestuurd en later vanuit een 60-40 verhouding. Beide structuren bleken in crisisperiodes vaak veerkrachtig te zijn: niet alleen werden er verschillende nieuwe producten op de markt gebracht, ook zagen we de introductie en opkomst van een aantal grote merkenamen.

In hoofdstuk twee hebben we de Groep en Unilever door een aantal crisisperiodes gevolgd zoals de Eerste Wereldoorlog en de Beurskrach. De oorlog had zowel positieve als negatieve gevolgen gehad: zo werden de bedrijven niet alleen geconfronteerd met beperkingen door de verhoudingen tussen de oorlogvoerende landen, maar ontstonden er ook nieuwe kansen. Zo groeide bijvoorbeeld de vraag naar margarine voor Unilever en steeg de vraag naar olie en benzine voor Shell. Daarnaast bleek het aanpassingsvermogen van beide bedrijven groot te zijn: zowel op bestuurlijk niveau als op economisch niveau werden er constant oplossingen gevonden voor de problemen die ontstonden in crisistijd. We zien dat het aantal professionele managers toenam en dat er een nauwere samenwerking ontstond tussen de verschillende bestuurders. Daarnaast kunnen we concluderen dat voor het grondstoffenprobleem dat zich steeds opnieuw aandeede ook keer op keer een oplossing werd gevonden: er werden nieuwe technieken toegepast, het

productiegebied werd uitgebreid, er werd meer onderzoek gedaan en er werden voorraden aangelegd.

In de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog kregen zowel Koninklijke/Shell als Unilever te maken met de gevolgen van het Nazi-regime in Duitsland. Al vanaf 1933 werd duidelijk dat beide bedrijven zich flink zouden moeten aanpassen. Het management van Unilever twijfelde in het begin ernstig over de intenties van de Nazi's en besloten om, net als in eerdere gevallen in andere landen, gehoor te geven aan de wensen van het nieuwe regime. Joodse directeurs werden ontslagen om het bedrijf te ariseren en te voorkomen dat het bedrijf als een Joods bedrijf zou worden aangemerkt. Daarnaast zorgden de verschillende nationaliteiten binnen het bedrijf ervoor dat er verdeeldheid ontstond over de te volgen strategie. Wel of niet met Duitsland en de neutrale landen handelen met het risico een toekomstige vijand te helpen, of in het geval van niet helpen, het risico lopen de controle over het bedrijf te verliezen door een Duitse overname. Verder moesten beide bedrijven leren om gaan met de splitsing van het concern dat nu deels in Geallieerde sfeer opereerde en zich deels onder de invloedssfeer van de Asmogendheden bevond.

De juridische splitsing van Unilever en de Groep was echter in beide gevallen voor de Duitsers geen reden om niet de controle over deze bedrijven over te nemen in de bezette gebieden. In de loop van de oorlog verloren beide bedrijven bedrijfsonderdelen aan de bezetter. Unilever verloor een aantal bedrijven aan concurrerende bedrijven en aan de Duitse overheid. De Groep verloor vooral haar olieproducerende gebieden aan de Duitse en Japanse overheersers.

Voor zowel de Groep als Unilever werd door de Nazi's een Verwalter aangesteld die het bedrijf bijeen moest houden, leiding moest geven, en het bedrijf klaar moest maken voor de Duitse toekomstplannen. Bij beide bedrijven kregen de verschillende Verwalter echter bijzonder weinig voor elkaar doordat ze volledig afhankelijk waren van de zittende leidinggevende van beide bedrijven. Dit kwam omdat de bedrijfsstructuur van deze grote multinationals te ingewikkeld was voor een buitenstaander om volledige grip op te krijgen. Zowel Koninklijke/Shell als Unilever paste daarnaast nog allerlei vertragende tactieken toe om de Duitse bevelen te dwarsbomen. Unilever had hiernaast nog te kampen met het probleem van arianisering van het bedrijf. Door de relatief grote

aantallen Joodse directeuren keken de Nazi's vanaf het begin af aan met argusogen naar deze multinational. Unilever deed er echter alles aan om te voorkomen dat het bedrijf als vijandig of Joods werd aangemerkt door alle Joodse directeuren te ontslaan, over te plaatsen of op non-actief te stellen en behield op deze manier haar zelfstandigheid en verwierf de status van 'Arisch bedrijf'. Bij Koninklijke/Shell speelde dit geen of nauwelijks een rol door het vrijwel geheel ontbreken van Joodse leidinggevende binnen het bedrijf.

Verder kunnen we concluderen dat de houding van Unilever en de Groep ten opzichte van de Geallieerde tegenovergesteld was aan de houding ten opzichte van de Asmogendheden. Zowel de Groep als Unilever werkte in bijna alle opzichten nauw samen met de Geallieerde regeringen en droegen hun steentje bij aan het winnen van de oorlog. Zo gingen beide bedrijven akkoord met het meewerken aan een economie zonder marktwerking om zo effectief mogelijk hun producten aan de man te brengen en de schaarse grondstoffen te verdelen. Merknamen verdwenen, concurrentie verdween vrijwel geheel en marketing werd minder belangrijk.

Een opvallend verschil tussen Unilever en Shell is het verschil in de keuze tussen kwantiteit en kwaliteit. Bij Unilever werd er voor grotere kwantiteit gekozen ten koste van de kwaliteit van het product. Bij Shell zien we juist het tegenovergestelde. Koninklijke/Shell koos er juist voor meer kwaliteit te geven aan haar producten. De reden hiervoor was dat in het geval van de Groep er een tekort was aan ruwe grondstoffen, maar een stijgende vraag aan kwalitatief goede producten zoals vliegtuigbenzine met een hoog iso-octaan gehalte. Daarnaast zorgde het tekort aan grondstoffen ervoor dat de Groep onmogelijk de kwantiteit kon vergroten. Men koos dus voor het verhogen van de kwaliteit van haar product door meer geld en tijd in onderzoek te steken en haar fabrieken zo effectief mogelijk te laten opereren.

Bij Unilever zien we hetzelfde tekort aan ruwe grondstoffen, maar een stijgende vraag naar haar producten, zowel margarine als zeep. De enige manier om te voldoen aan de hoge vraag was het verlagen van de kwaliteit ten gunste van de kwantiteit. De geproduceerde margarine bevatte minder toegevoegde vitaminen en werd van een kwaliteit die slechts in de basisbehoefte voldeed. Hetzelfde gold voor Unilever's zeep producten.

Dit heeft alles te maken met het product: Unilever's voedsel en verzorgingsproducten dienden effectief te zijn en hoefden niet bijzonder lekker te ruiken of te smaken, maar dienden vooral voedzaam en/of verzorgend te zijn. De producten van de Groep daarentegen waren van groot strategisch belang in de oorlog: zonder brandstof geen vliegtuigen, tanks of vervoer. En zeker bij vliegtuigen was het van belang om goede kwaliteit brandstof te hebben aangezien dit de prestaties van het toestel flink kon verhogen. Een ander gevolg hiervan was het grote aantal uitvindingen dat de Groep heeft gedaan in haar zoektocht naar betere producten. Bij Unilever zien we hier vooral uitvindingen op het gebied van effectiviteit terug, zoals het maken van margarine en zeep uit slechtere grondstoffen of zelfs uit synthetische grondstoffen. Ook dit heeft te maken met het verschil in type product. De uitvindingen die Shell deed waren vooral op het gebied van de chemie en gericht op oorlogsvoering. Betere brandstoffen, nieuwe processen voor het maken van essentiële grondstoffen en producten die direct toepasbaar waren voor oorlogsvoering zoals brandstof voor vlammenwerpers en gifgas.

Op bestuurlijk niveau kunnen we concluderen dat Unilever verder ontwikkeld was dan de Groep. Dit is een opvallend verschijnsel aangezien de Groep ouder is dan Unilever en al langer op professionele managers rustte. Bij Unilever was er nooit onenigheid tussen de verschillende nationaliteiten en werden de beide holdings door een identieke groep directeurs aangestuurd. Hierin zaten vooral in de begin jaren nog veel leden van de oude families zoals Schicht, Jurgens en Van den Bergh. Al snel werd er echter plaats gemaakt voor professionele managers als deze capabeler waren dan de familieleden. Een aantal familieleden behield echter ook hun plaats in het bestuur wegens hun omvangrijke kennis van het bedrijf en goede prestaties. Bij de Groep zien we vanaf het begin af aan eigenlijk dat het bedrijf door professionele managers werd geleid. Dit waren in het geval van de Groep vaak wel ambitieuze en excentrieke figuren zoals de gebroeders Samuel en Henry Deterding. Onder de leiding van laatst genoemde zagen we de Groep opbloeien en steeds meer één geheel worden: zijn gezag was onbetwist. Na het aftreden van Deterding ontstond er een machtsvacuüm dat de strijd tussen de Nederlandse en Britse directeurs tot opvolging deed oplaaien. De Britten vonden dat de bedrijfsverhouding van 60:40 moest worden rechtgetrokken naar 50:50. De Nederlandse directeurs zagen dit als een machtsgreep en wilden hier niets van weten. Uiteindelijk

werd er tijdens de Tweede Wereldoorlog geen opvolger gekozen voor Deterding maar werden langzaam maar zeker de twee bestuursgroepen recht getrokken zodat in zowel het Britse als het Nederlandse bestuur dezelfde mensen zaten. Dit had uiteindelijk het gewenst effect waarmee iedereen tevreden kon zijn.

Over de breedte zien we dat Unilever en Koninklijke/Shell allebei zowel op bestuurlijk, politiek als economisch niveau beïnvloed zijn geweest door de Tweede Wereldoorlog. Beide verloren bedrijfsonderdelen, productiegebieden en grondstoffen aan de Duitse en Japanse bezetter. Beide waren lange tijd intensief betrokken bij de Geallieerde oorlogsvoorbereiding en tijdens de oorlog bij de Geallieerde inspanningen om de oorlog tot een goed einde te brengen. Hiervoor werden winstogmerken, merknamen, concurrentieposities, personeel, kantooruimtes en fabrieken opgeofferd of beschikbaar gesteld. We kunnen dus stellen dat zowel Unilever als Shell van grote waarde zijn geweest voor de Geallieerden tijdens de Tweede Wereldoorlog. Tegelijkertijd kunnen we stellen dat beide multinationals in de bezette gebieden zoveel mogelijk weerstand hebben geboden aan de Duitse overheersers door vertragingstactieken toe te passen, installaties te vernietigen, personeel bezig te houden met relatief onzinnig werk en slim gebruik te maken van de complexe bedrijfsstructuur van zowel de Groep als Unilever.

Verder is natuurlijk van groot belang dat beide bedrijven relatief ongeschonden uit de oorlog zijn gekomen. Als men minder snel of minder effectief de bedrijfszetels had verplaatst of niet adequaat genoeg had gereageerd op de arianisering van het bedrijf hadden beiden bedrijven zonder pardon door de Nazi's kunnen worden overgenomen, opgedeeld, verkocht of vernietigd. Met het aanstellen van een Verwalter door de Nazi's was in effect de toekomst van het bedrijf gegarandeerd. Met een Nazi aan het hoofd van het bedrijf was de kans immer een stuk kleiner geworden dat het zou worden overgenomen of opgekocht. Bij zowel Unilever als Koninklijke/Shell zorgde de Verwalter er voor dat het bedrijf bij elkaar bleef en probeerde hij de multinational klaar te stomen voor het toekomstige Duitse rijk.

Met deze conclusies kunnen we nu gaan kijken naar hoe de Koninklijke/Shell en Unilever de Tweede Wereldoorlog hebben kunnen doorstaan. We zien dat aan de Geallieerde zijde beide bedrijven zich staande weten te houden door nauw samen te

werken met de regering. Ze steken veel tijd en energie in onderzoek naar producten die de Geallieerde kunnen helpen. Daarnaast zetten ze zich onbaatzuchtig in voor de productie van hun goederen tegen door de regering vast gestelde prijzen en regels zonder daarbij een winstoogmerk te hebben. Dit zorgt ervoor dat zowel de Groep als Unilever het vertrouwen van de Geallieerde regeringen weten te winnen en een belangrijke rol krijgen toegewezen in de economische plannen van de Geallieerde.

Aan de kant van de Asmogendheden zien we dat de Groep en Unilever moeten vechten voor hun bestaan: zowel tegen concurrentie van andere bedrijven als tegen de verschillende regeringsplannen. De belangrijkste conclusie hier is dat het binnen de Duitse economische politiek paste om zowel de Groep als Unilever als multinationals in stand te houden zodat ze na de oorlog zouden kunnen fungeren als onderdeel van een groot Duits netwerk van bedrijven. Daarnaast is het van belang dat voor beide bedrijven grotendeels interne managers de leiding over het bedrijf bleven houden: de structuur van beide bedrijven was te ingewikkeld om volledig overgenomen te kunnen worden door een Verwalter. Verder was het van groot belang dat de Groep, maar vooral Unilever, ervoor had gezorgd dat het bedrijf niet als Joods kon worden aangemerkt. Ook verdient het vermelding dat men net voor het uitbreken van de oorlog ervoor gezorgd heeft dat beide bedrijven gesplitst werden zodat het bedrijf niet als vijandelijk bezig kon worden aangemerkt.

Er is nog ruimte genoeg voor verder onderzoek naar deze periode, en voor zowel naar verder onderzoek naar Unilever als de Groep. Er zou bijvoorbeeld nog een diepte onderzoek kunnen worden gedaan naar het lot van de Joden bij beide bedrijven, waarover tot op heden nog bijzonder weinig bekend is. Daarnaast is er nog weinig onderzoek gedaan naar de geschiedenis van de afzonderlijke onderdelen van Unilever en Shell in Duitsland. Met dit pioniers werk is er hopelijk een basis gelegd voor het doen van verder vergelijkend onderzoek naar de geschiedenis van Unilever en de Groep en andere multinationals.



## *Literatuurlijst*

- Beaton, K., *Enterprises in oil, a history of Shell in the United States* (New York, 1957)
- Capelle, H van., *De Nazi economie* (Assen 1978)
- Cooke, R.C. en R. Conyers Nesbit, *Target: hitler's Oil, Allied Attacks on German Oil Supplies 1939-1945* (Londen 1985)
- Gerretson, F.C., *History of the Royal Dutch I* (Leiden 1957)
- Gerretson, F.C., *History of the Royal Dutch II* (Leiden 1957)
- Gerretson, F.C., *History of the Royal Dutch III* (Leiden 1957)
- Gerretson, F.C., *History of the Royal Dutch IV* (Leiden 1957)
- Hendrix, P., *Henri Deterding, de Shell en de Rothschilds* (Amsterdam 1996)
- Henriques, R., *Marcus Samuel, first viscount Bearsted and founder of the 'Shell' transport and trading company, 1853-1927* (Londen 1960)
- Howard, S. en Jonker, J., *Stuwmotor van de koolwaterstofrevolutie, 1939-1973. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 2* (Amsterdam 2007)
- James, H., *The Nazi Dictatorship and the Deutsche Bank* (Cambridge 2004)
- Kershaw, I., *The Nazi dictatorship, problems and perspectives of interpretation* (Londen 1993)
- Klemann, H.A.M., *Nederland 1938-1948. Economie en maatschappij in jaren van oorlog en bezetting* (Amsterdam 2002)
- Klemann, H.A.M., *In voor- en tegenspoed.... Verleden, heden en toekomst van de Nederlands-Duitse economische betrekkingen* (Den Haag 2008)
- Loudon, J.H., *Royal Dutch petroleum company, N.V.* (New York 1957)
- Mitchel, J., *The new economy of oil* (2001)
- Paulussen, J. En Blanken, I., 'Samenwerking tussen Nederlandse industrieën met grote internationale belangen' (Zaltbommel 2004)
- Payton-Smith, D.J., *Oil: A study of war-time policy and administration* (Londen 1968)
- Reader, W.J., *Imperial Chemical Industries, a history, II, The first quarter century, 1927-1952* (Oxford 1975)
- Rugman, A., *The Oxford handbook of international business* (Oxford, 2003)
- Wilson, C., *Geschiedenis van Unilever I* (Den Bosch 1984)

- Wilson, C., *Geschiedenis van Unilever II* (Den Bosch 1984)
- Wilson, C., *Unilever in de Tweede Industriële Revolutie 1945-1965* (Den Bosch 1984)
- Wistrich, R.R., *Who is Who in Nazi Germany* (London 1995)
- Woltjer, J.J., *Recent Verleden. Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 1992)
- Wubs, B., *Unilever between Reich and Empire, 1939-1945. International business and national war interests* (Rotterdam 2006)
- Zanden, J.L.van en Jonker, J., *Van nieuwkomer tot Marktleider 1890-1939. Geschiedenis van Koninklijke Shell, deel 1* (Amsterdam 2007)