

Charles den Tex

# ‘Ik ben koopman’

Kroniek van de familie Fentener van Vlissingen

© Charles den Tex, 2013  
Omslagontwerp Berry van Gerwen  
Omslagillustratie © privéarchief Fentener van Vlissingen  
ISBN 978 90 445 2964 7  
NUR 680

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van De Geus bv, Postbus 1878, 4801 BW Breda, Nederland. Telefoon: 076 522 8151. Internet: [www.degeus.nl](http://www.degeus.nl).

Wilt u het gratis magazine *Geuzennieuws* met informatie over onze nieuwe uitgaven ontvangen, ga dan naar [www.degeus.nl](http://www.degeus.nl) en meld u aan.

## 1. Honderd jaar later

Een gemêleerde groep van zo'n honderd twintig dertigers en veertigers verlaat het kantoor aan de Rijnkade 1. Met tassen en kleine koffers, hoedjes op en een uitstekend humeur steken ze de Catharijnesingel over naar het Centraal Station van Utrecht. Pratend en lachend trekt de colonne langs het winkelcentrum en betreedt via een apart hekje het perron. Daar staat de Venice-Simplon Orient Express, de honderd jaar oude trein met couchettes, bar en restauratiewagons, trots te wachten op het gezelschap. Alles is gereserveerd: het perron, de coupés, de plaatsen in de restauratie en de trein zelf. Niemand anders gaat aan boord dan de mensen uit de groep. Het is zaterdag, 11 mei 1996, iets over twee in de middag. Het is niet echt mooi weer, grauw en winderig, maar het gezelschap heeft iets te vieren, want hun bedrijf, de SHV, bestaat honderd jaar. Precies een eeuw. Het bedrijf heeft alle gebeurtenissen in die eeuw overleefd en staat er nu uitstekend voor: 1996 was een goed jaar.

Onder leiding van de broers Fentener van Vlissingen was de SHV de afgelopen twintig jaar gegroeid. Paul was twaalf jaar directievoorzitter en had een succesvolle reorganisatie achter de rug. Zijn oudste broer Frits was tien jaar voorzitter van de directie geweest en concentreerde zich nu met zijn eigen Flint Holding op de activiteiten die het meest voor hem betekenden: Draka, de vele deelnemingen in bedrijven en de monumentale panden in de Amsterdamse binnenstad. John was al meer dan twintig jaar commissaris bij de SHV. Een slechte periode met zijn beleggingsmaatschappij Noro had hij afgesloten en achter zich gelaten en zijn reisorganisatie vertoonde een sterke groei. Twee maanden later zou hij met de olympische vlam door Atlanta lopen in de Olympic torch relay.

De band tussen de drie broers was altijd sterk geweest, ook al waren de verschillen in karakter en invalshoek soms groot. Zij hadden met zijn drieën van hun vader de verantwoordelijkheid gekregen over het grootste familiebedrijf in Nederland. Dat bedrijf hield hen bij elkaar, het was het grotere belang waarvoor zij onderlinge verschillen opzij wisten te schui-

ven. Gedrieën bespraken zij de te volgen koers, de keuzes en de beslissingen. Dat deden ze al meer dan dertig jaar. Hun grootvader overleed in 1962 en in 1965 werd hun vader door een hersenbloeding getroffen. Vanaf dat moment lag de verantwoordelijkheid bij hen en al heel snel begrepen zij dat zij onderling over alles konden discussiëren, maar dat zij naar buiten toe één lijn moesten trekken. Altijd.

Die eensgezindheid stond aan de basis van het nieuwe succes. De SHV was een bedrijf met een naam en een reputatie die veel groter waren dan de bekendheid van de activiteiten. De naam, de Steenkolen Handelsvereniging, was altijd goed voor een blijk van herkenning, ook in 1996 toen niemand in Nederland meer kolen gebruikte en het merendeel van de mensen geen idee had waar de SHV in handelde. Steenkool zou het wel niet zijn.

Onder de aanwezigen in de trein waren achtentachtig aandeelhouders van de SHV. Het was de jonge generatie, en zoals een van hen zei: ‘Ik vind het mijn plicht om interesse te tonen in het bedrijf waar ik een belangrijk deel van mijn financiële onafhankelijkheid aan dank.’ Daarmee bedoelde zij niet dat ze op de stoel van de bestuurder wilde zitten. Integendeel. Ze wilde duidelijk maken dat haar waardering verder ging dan een obligaat ‘dank je wel’ of een vrijwel anonieme stem in de aandeelhoudersvergadering.

Die betrokkenheid zegt veel. De SHV is een familiebedrijf, maar dat zegt niets over de geschiedenis en de emotionele waarde van het bedrijf. Het zegt ook niets over de manier waarop het een familiebedrijf is geworden. En het zegt niets over de familie Fentener van Vlissingen en over de interne en externe strijd die de familie heeft geleverd om het bedrijf te vormen, te redden, te kopen, te transformeren en de zeggenschap erover veilig te stellen.

Creëren doet pijn. Als dat van een beeldhouwer of een dichter wordt gezegd, is iedereen het er onmiddellijk mee eens. Maar hetzelfde geldt in het bedrijfsleven. ‘Goed ondernemen is een vorm van kunst’, zei Paul. De SHV is een creatie. Dat was het toen het bedrijf werd opgericht, in 1896, en dat is het nu. En in de tussentijd is het bedrijf vrijwel helemaal opnieuw gecreëerd.

De band met de aandeelhouders is altijd speciaal geweest en in meer dan honderd jaar is dat altijd zo gebleven. De aandeelhouders zijn gepassioneerd over het bedrijf – niet allemaal natuurlijk – en hebben er uitgesproken meningen over. Die betreffen soms het verleden, vaak de successen, soms de missers en soms de opmerkelijke ontwikkelingen. Maar altijd zijn ze het over één ding eens: de SHV blijft en gaat niet naar de beurs. Beursgang zou worden ervaren als een nederlaag. Letterlijk.

‘Ik heb het te vaak gezien’, zegt John Fentener van Vlissingen. Uit zijn tijd als partner bij Pierson Heldring en Pierson, een van de grootste beheerders van particuliere vermogens in Nederland, weet hij wat het betekent om een familiebedrijf te verkopen. ‘Zodra het bedrijf is verkocht, valt het hart uit een familie. Dan is er geld, vaak veel geld, maar het bindend element is weg. De lijm is eruit. Geld is geen bindend element.’

Een bedrijf is dat wel. De aandeelhouders zijn samen eigenaar van de SHV en op een bijzondere manier is dat heel anders dan het zijn van aandeelhouder van een beursgenoteerde onderneming. Hier is de relatie tussen het bezit (het aandeel), de waarde (de prestatie) en het bedrijf zelf nog intact. Bij een beursgenoteerd bedrijf is die relatie verbroken, daar zijn de aandelen abstracte waarden waarin en waarmee de aandeelhouders kunnen handelen. De beurs, de aandelen en de aandeelhouders vormen samen een ander bedrijf dat in een parallelle wereld werkt, parallel aan de wereld van de onderneming waarvan de aandelen zijn. Dat is een belangrijk verschil. Bij een niet-beursgenoteerde onderneming vormen de aandeelhouders een besloten groep die niet vrij kan handelen met de aandelen. De onderneming blijft leidend en de leiding is meer gericht op de lange termijn.

In de trein reisden vijfdegeneratie aandeelhouders van een florierende multinational. Honderd jaar na de oprichting van het bedrijf meldden zich de kinderen van de kinderen van de kinderen van de kinderen van de oprichters, met hun partners en hun kinderen, voor een feestelijke reis naar Italië. Speciaal daarvoor was de Oriënt-Express uit Parijs naar Nederland gekomen.

De meesten kenden elkaar niet, maar toch waren ze geen vreemden

voor elkaar: zij waren verbonden door de aandelen die zij hadden, en hoorden als vanzelfsprekend tot een bepaalde club. De gedachte achter de reis was om – ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van het bedrijf en om het tweede centennium in te luiden – de nieuwe generatie aandeelhouders centraal te stellen. En dat in een oude trein, getrokken door een kolengestookte locomotief, als eerbetoon aan de wortels van het bedrijf, in de luxe en de sfeer van honderd jaar geleden, de tijd dat de betovergrootvaders met hún vaders hun kolenhandels in een gezamenlijke vereniging onderbrachten. Die twee uiteinden van een eeuw ondernemen kwamen samen op het perron in Utrecht: eerbetoon aan het verleden en de blik op de toekomst.

Alle genodigden waren, op een paar uitzonderingen na, jonger dan veertig. Dat was de leeftijdsgrens die werd gehanteerd bij de selectie. Dat kon niet anders. In 1996 had de SHV al meer dan achthonderd aandeelhouders en het was onmogelijk om die allemaal mee te nemen. Maar zelfs uit de beperkte groep van onder de veertig moest een keuze worden gemaakt. Uitgangspunt was dat er representanten waren van alle clans die in 1896 de SHV hadden opgericht, de oorspronkelijke families: Balthazar, Van Beuningen, Fentener van Vlissingen, Harrenstein, Hogerzeil, Klever, Van Nievelt en Verrijn Stuart. Aangevuld met leden van de families die in de loop der jaren aandeelhouder waren geworden door de functie die een van hen in het bedrijf had bekleed, zoals Van den Brink, De Kat, Klaver, Van Lynden van Sandenburg, Rijnvis, Ruys, Schuckink Kool, Schuitemaker en Schukken. Maar ook de prinsen Willem-Alexander en Bernhard junior waren erbij, omdat hun grootvader, prins Bernhard, ooit commissaris van de SHV was.

Frits en John zelf gingen niet mee, Paul wel, al was hij eigenlijk ook al te oud om door de selectie te komen. ‘Maar we waren er wel, daar in Utrecht’, vertelt John. ‘We zijn ook mee gelopen naar de trein. Ik liep naast Willem-Alexander. Niemand had er rekening mee gehouden dat er misschien voor beveiliging moest worden gezorgd, we zagen onszelf als een besloten groep die geen beveiliging nodig had. Dus liepen wij daar gewoon over straat en je zag mensen kijken en dan nog een keer kijken. Willem-Alexander is nog even gestopt om een ouder echtpaar dat hem

herkende een handje te geven. Allemaal heel ontspannen. Zo ging dat. En op het perron heb ik afscheid genomen.'

De trein vertrok om tien over half drie, uitgezwaaid door de achterblijvers en door een groep treinspotters die speciaal naar Utrecht waren gekomen om de Oriënt-Express te zien. Die trein was nog nooit in Nederland geweest, voor het eerst in zijn roemruchte geschiedenis vertrok hij vanuit Utrecht. Dat was uniek en een kleine vijftig enthousiastelingen had zich in Utrecht verzameld. Ook langs het traject door Nederland stonden mensen te kijken. Voor de reizigers was het een geruststellende gedachte dat de spotters er voor die trein waren. De passagiers interesseerden hen niet.

### Food for thought

De viering van het honderdjarig bestaan was door de drie broers besproken, maar de manier waarop alles uiteindelijk werd georganiseerd en werd vormgegeven, droeg duidelijk de handtekening van Paul. Hij gaf het eeuwfeest een titel: 'Van horizon in horizon' (een citaat uit het gedicht 'De Bolero van Ravel' van Gerrit Achterberg). Paul zorgde voor het drukwerk en de begeleidende ideeën en aardigheden. De geselecteerde aandeelhouders kregen in september 1995 al de uitnodiging voor de reis, een mooi uitvouwboekje met een kort citaat uit het eerste jaarverslag van de onderneming, uit 1896/'97, en een spreuk van Paul: 'De toekomst schreeuwt niet, maar fluistert ons toe.' Daarmee gaf hij aan dat de kansen van de toekomst ons zullen ontglippen als we niet goed luisteren naar wat er gebeurt, hoe groot en succesvol ons verleden ook is.

Een paar maanden later volgden de echte reisbescheiden, een ticketboekje, ook weer gecomponeerd en vormgegeven op een manier die tot denken aanzet. *Food for thought*, dat was de insteek die Paul had gekozen. De nieuwe eeuw was voor hem reden goed om je heen te kijken en de wereld opnieuw tot je te nemen. *Look for the unusual, motivate people, listen, learn and react, keep things simple*. Dat waren zijn corporate motto's en die bracht hij ook nu weer in de praktijk.

Een kleine drie weken na de reis was er de opvoering van een door Paul zelf geschreven toneelstuk in de stadsschouwburg van Utrecht: *Time &*

*Thought.* Het was een filosofische terugblik op honderd jaar SHV, een poëtische poging om de vele gebeurtenissen samen te vatten in één opvoering. Daar werd ook het indrukwekkende jubileumboek gepresenteerd. Een geschiedenis in omgekeerde volgorde en zo vormgegeven dat de duizenden pagina's een beeld geven van de dynamiek en de ontwikkelingen van de afgelopen eeuw. Het is een uniek boek, boordevol informatie en ideeën, foto's, reproducties van documenten en brieven, jaarverslagen en toespraken. Tekst en beeld in een groots ontwerp van Irma Boom, dat internationaal erkenning zou krijgen.

Van de drie broers was Paul de enige die het zo kon aanpakken. Frits had het zeker niet zo gedaan, daarvoor was hij te sober. John had het wel gekund – de treinreis was zijn idee – maar op dit soort symboliek waarin het filosofische en het praktische bijeenkwamen, leek juist Paul patent te hebben. Hij geloofde in de kracht van identiteit en in de manier waarop anderen zich daarmee verbonden konden voelen.

Of die gedachte, zoals Paul die door de reis centraal wilde stellen, ook echt zo door de jonge aandeelhouders werd gevoeld, is de vraag. Verbondenheid was er wel degelijk. ‘Je behoorde tot een van de families of je vader had er gewerkt, carrière gemaakt’, zei een van hen. Juist voor die leeftijdsgroep, tot veertig, lagen veel van de ontwikkelingen nog vers in het geheugen. De ombouw van het bedrijf van kolen naar olie en gas, het enorme succes van de Makro en het debacle van De Gruyter. De avonturen in de bouw, de scheepvaart en de technische installatie en de schroothandel. De bouw van het nieuwe hoofdkantoor. De afgelopen vijftienvintig jaar, de moderne geschiedenis van de SHV, was voor iemand van rond de veertig heel tastbaar en heel dichtbij. Zij wisten allemaal nog dat er PAM-olie was en waarom die olie PAM heette. Het bedrijf was groot, maar de betrokkenheid persoonlijk. Dat voelde iedereen wel degelijk. Gedurende de hele reis was er het soort stemming dat je niet kunt plannen, waar je alleen op kunt hopen. De trein, de symboliek en de ontegenzeggelijke luxe, de groep mensen, allemaal in de bloei van hun leven, jong genoeg om zich hun studententijd van dichtbij te herinneren en oud genoeg om zelf kinderen te hebben, de gedeelde geschiedenis en de te delen toekomst.

‘Soms heb je weleens dat alles klopt’, zei een ander. ‘De trein vertrok en het was meteen feest. Daar hoefde niemand moeite voor te doen.’ Groepjes vormden zich als vanzelf. De bar werd druk bezocht. In Venlo moest al worden gestopt om te ravitailleren. Met name de drankvoorraad was in de eerste paar honderd kilometer gedecimeerd.

Ergens in de buurt van de grens werd er een moderne locomotief aan de trein gekoppeld en begon de nachtelijke rit naar Venetië. Daar zou de viering in grootse stijl worden voortgezet. Aan grandeur en luxe ontbrak het niet, en toch was het geen triomftocht. Dat zou *out of character* zijn geweest. Opscheppen en overdrijven is niet de stijl van de Van Vlissingens. Ze hebben een hekel aan aanstellerij. Het is een karaktertrek die door de generaties heen zichtbaar is: een overtuigde chic en een duidelijk verlangen om wel op de eerste rij te willen zitten, gecombineerd met een zekere bescheidenheid. Gewoon doen.

In Amerika nam Frits zijn nicht Gita een keer mee naar een McDonald's. Voor hem was dat normaal. Voor haar niet. Decennia later is de herinnering voor Gita nog bijzonder levendig. Alsof ze de vette geuren nog kan ruiken. ‘Hij vroeg me wat ik hebben wilde, maar ze hadden daar allemaal van die verpakte dingen. Ik wist niet wat erin zat en toen ik het openmaakte en proefde, vond ik het niet lekker en heb ik alles aan hem gegeven. Na afloop moesten we zelf afruimen en de spullen in van die grote vuilnisbakken gooien. Dat heb ik gedaan. Ik heb alles erin gegooid, inclusief het dienblaadje. Kwam er iemand achter ons aan om te zeggen dat dat niet mocht en moest Frits mee om het blad uit de vuilnisbak te halen. Dat heeft hij gedaan, vond hij ook geen probleem, maar daarna zei hij dat dit de laatste keer was dat hij mij meenam naar een McDonald's. Nou, dat kwam goed uit.’

John neemt zijn directieleden of bezoek net zo makkelijk mee naar een burgerrestaurant in Atlanta. Met patat en ketchup. Maar daar worden wel echte hamburgers geserveerd.

De treinreis was dus geen vertoon van macht of eigendunk. Maar het was wel een evenement waar het zelfvertrouwen vanaf straalde. Zelfver-

trouwen dat niemand zo mee had helpen smeden als de vader van de drie broers: Jan van Vlissingen. Binnen het bedrijf was Jan de derde Van Vlissingen op rij. Hij was degene die van de SHV een echt familiebedrijf maakte, en hij had het eeuwfeest van de SHV waarschijnlijk niet op eenzelfde manier gevierd. Dat had hij niet gekund. Hij was van een andere generatie, van een ander tijdperk.