

MARCEL METZE

HOOG SPEL

De politieke biografie van Shell

UITGEVERIJ BALANS

Inhoud

Inleiding – *Een gewiekste politieke speler* 7

Deel 1

De nalatenschap

- 1 *Warlords en wildwest* 19
- 2 *Het masterplan* 39
- 3 *De agenda's der politici* 61
- 4 *Een verdwaalde kruisridder* 86

Deel 2

Oorlog en zaken

- 5 *Eine Lizenz, una licenza, ライセンス to operate* 115
- 6 *Van speler tot speelbal* 135
- 7 *Damage control* 155
- 8 *In dienst van de oorlog* 174
- 9 *Company first* 201

Deel 3

Drie werelden, Zeven Zusters, twaalf broeders

- 10 *Een geharnaste wereld* 235
- 11 *De ongebondenen* 259
- 12 *De corporate statesman, de crisismanager en de avonturier* 278
- 13 *'Wat de OPEC doet, kunnen wij ook'* 310
- 14 *De (on)fortuinlijke crisis* 339
- 15 *Geen grenzen aan de groei* 365

Deel 4

De kunst van het bekokstoven

16 *De rode dossiers* 389

17 *De Bende van Vier* 414

18 *Een deprimerend decennium* 441

19 *Achter de barricade* 471

20 *In de mijnenvelden* 505

Epiloog 529

Dankwoord 538

Noten 543

Geraadpleegde literatuur en archieven 607

Lijst met bestuursvoorzitters 621

Register van belangrijke personen en bedrijven 623

Inleiding

Een gewiekste politieke speler

‘Onze zakelijke activiteiten stellen ons bloot aan risico’s van sociale instabiliteit, misdaad, maatschappelijke onrust, terrorisme, piraterij, cyber-verstoring en oorlogshandelingen die een ongunstig materieel effect op ons bedrijf zouden kunnen hebben. [...]

We werken in meer dan zeventig landen met verschillende niveaus van politieke, wettelijke en fiscale stabiliteit. Dit stelt ons bloot aan een breed scala van politieke ontwikkelingen die zouden kunnen resulteren in veranderingen aan contractuele voorwaarden, wetten en regelgeving. Bovendien lopen wij en onze samenwerkingsverbanden en -partners overal ter wereld het risico van juridische procedures en geschillen.¹

Uit: Shell jaarverslag 2022, enkele risicofactoren

Driekwart van de olie- en gasreserves bevindt zich in instabiele of autocratische landen. Alles bijeen twaalf: China, Irak, Iran, Koeweit, Libië, Nigeria, Qatar, Rusland, Saoedi-Arabië, Turkmenistan, Venezuela en de Verenigde Arabische Emiraten (VAE). Hoewel de namen niet meer dezelfde zijn, is dit beeld eigenlijk al zo sinds het begin van de olie- en gaswinning. En het ziet er niet naar uit dat dit zal veranderen. Het topjaar van de vrije democratische rechtsstaat was 2006, sindsdien daalde het aantal landen dat zich zo kan noemen van 90 naar 84, zo meldt de waakhond Freedom House, op een totaal van 195 landen. Naar bevolking gemeten leeft niet meer dan 20 procent van de wereldbewoners in zo’n staat. Een droevige statistiek.²

Het is dus niet vreemd dat beschrijvingen van de olie- en gas-

wereld steevast gaan over macht, corruptie en geweld – boek na boek, studie na studie, artikel na artikel. In 1975 beschreef de Britse historicus Anthony Sampson in zijn imposante *The Seven Sisters* hoe de grote westerse oliemaatschappijen in de twintigste eeuw hun macht hadden opgebouwd. In 1991 liet de Amerikaanse politicoloog Daniel Yergin in zijn omvangrijke boek *The Prize* zien hoe die opbouw verweven was met de crises en oorlogen van die eeuw. En in 2012 verdiepte zijn landgenoot, de journalist Steve Coll, zich in de recente geschiedenis van ExxonMobil in *Private Empire*, een boek dat zijn uitgever omschreef als een onderzoek naar de ‘grootste en machtigste particuliere onderneming in de Verenigde Staten’ en haar ‘centrale rol op het wereldtoneel’.³

Het speelveld

Wat men ook van Shell vindt, haar geschiedenis is en blijft indrukwekkend. Ze nam deel aan die ‘epische zoektocht naar olie, geld en macht’ die Yergin beschreef, werkte zich op tot dé rivaal van de grote Amerikaanse Standard Oil (het huidige ExxonMobil), was hofleverancier van de geallieerden tijdens de Eerste én Tweede Wereldoorlog, trad toe tot de transnationale superklasse der *Seven Sisters*, speelde een hoofdrol in de verdeling van de schaarse olie toen OPEC in 1973-1974 het oliewapen inzette, en handhaafde zich sindsdien te midden van alle geopolitieke veranderingen als een prominente kracht in de energiewereld.

Sinds haar beginjaren is de relatie tussen olie/gas en macht ingrijpend veranderd. De overzichtelijke, blokvormige koloniale wereldorde van rond 1900 is versnipperd geraakt. Dat proces begon na de Eerste Wereldoorlog en versnelde na de Tweede Wereldoorlog, toen het aantal staten door dekolonisatie en het uiteenvallen van het Sovjetblok ruim verdrievoudigde (van 58 naar 195). Al die verzelfstandigde koloniën, protectoraten en vazalstaten bouwden vervolgens met vallen en opstaan een eigen bestuur en een eigen staatsmacht op – die helaas niet zelden minstens zo repressief uitpakte als die van hun voormalige overheersers.

Het topjaar van de dekolonisatie was 1960. Dat jaar ontstond ook de Organisatie van Olie-Exporterende Landen (OPEC). De westerse oliegiganten kregen gezelschap en later ook concurrentie van staatsbedrijven als Petr oleos de Venezuela (PDVSA), Saudi Aramco, National Iranian Oil Company (NIOC), Petrobras (Brazilië), Gazprom (Rusland), PetroChina en andere. Deze kregen van hun politici en heersers stapsgewijs steeds grotere aandelen in de nationale oliewinning en -productie toegespeeld. In reactie versterkten de Seven Sisters zich via fusies en overnames, totdat er nog maar vier over waren: ExxonMobil, Shell, ChevronTexaco en British Petroleum. Het Franse Total mag als Zuster Vijf gelden.

Dit vijftal moet niet alleen concurreren met staatsoliebedrijven maar ook ermee samenwerken. In vrijwel alle grote productielanden kunnen de particuliere westerse *oil & gas majors* alleen nog actief zijn via joint ventures. Dat heeft hun macht ingeperkt en hun positie een stuk gecompliceerder gemaakt. Behalve met de grote mogendheden – vroeger de koloniale machten, nu China, Rusland en de vs – hebben ze te maken met talloze kleine en grotere landen, waarvan een flink aantal wordt bestuurd door autoritaire, gewelddadige, instabiele en corrupte regimes. Ze kunnen geen of hooguit een beperkt beroep (meer) doen op grote mogendheden om hun met politiek of militair geweld toegang te verschaffen tot het zwarte en/of het vluchtige goud – hooguit economische druk wil nog weleens werken. Ze zijn ook zelden of nooit (meer) in staat om onwillige regimes te maken of te breken. Willen zij hun bestaande posities handhaven en nieuwe verwerven, dan moeten ze meer dan ooit grootmeesters zijn op het geopolitieke schaakbord. Diplomatieke finesse, tactiek en uithoudingsvermogen zijn daarbij belangrijker dan brute kracht of kapitaalmacht.

Daar komt nog een complicatie bij. De huidige wereld is veel transparanter dan de oude, koloniale orde. De oceanen liggen vol glasvezelkabels, de atmosfeer hangt vol satellieten, op de aardbodem zelf lopen miljarden mensen met camera's en mobiele internetverbindingen. In westerse landen met hun cultuur

van openheid liggen de particuliere transnationale olie- en gasmaatschappijen veel meer onder het vergrootglas van maatschappelijke bewegingen en de media dan hun staatsconcurrenten in autocratische landen. Het contrast tussen de ruige realiteiten in de winningslanden en de ethisch-maatschappelijke opvattingen in hun thuislanden, waar hun critici én hun aandeelhouders zitten, is veel scherper zichtbaar dan een eeuw geleden. De westerse olie- en gasmaatschappijen proberen hierop in te spelen met gedragscodes, transparantere verslaglegging en dialoog met maatschappelijke organisaties. Maar intussen kunnen hun staatspartners in autocratische landen nog wel redelijk 'ongezien' opereren en hebben die er juist belang bij om het maatschappelijke vergrootglas te vermijden en te vertroebelen. De olie- en gaswinning is zo een wereld vol moerassen en mijnen velden geworden.

De speler

In één opzicht is Shell anders dan de vier andere nog resterende Zusters. British Petroleum begon ooit als Anglo-Persian Oil Company, met het doel Perzische olie voor het British Empire te winnen; Total als Compagnie Française des Pétroles, om het *empire français* te versterken met olie uit Mesopotamië. Zij leunden in hun eerste decennia op de Britse en Franse koloniale macht. De voorgangers van ExxonMobil en Chevron profiteerden eerst van de grote, snelgroeïende Amerikaanse thuishmarkt. Vervolgens hielp de Amerikaanse geopolitieke dominantie hen bij hun opmars in de rest van de wereld. Het Nederlands-Britse Royal Dutch (RD)/Shell had deze voordelen minder. Met haar dubbele nationaliteit moest ze van meet af aan laveren tussen (en met) de grootmachten.

Ze moest ook van meet af aan balanceren tussen haar twee moederlanden. De steun die ze van hen kreeg was niet altijd ruimhartig en ging steeds vergezeld van een vleugje wantrouwen jegens dat andere moederbedrijf, uit dat andere land. De Britten hebben nooit helemaal kunnen verkroppen dat RD/Shell – zoals het bedrijf decennialang heette – voor 60 procent Ne-

derlands was. Ze hebben de Groep herhaaldelijk onder druk gezet om de Britse nationaliteit te kiezen en zich een Britse identiteit aan te meten. Tot voor kort heeft ze dat niet gedaan, althans niet volledig. Toen het in 2005 eindelijk tot een juridische fusie tussen de twee moederbedrijven kwam, kreeg de Britse holding boven de beide takken nog altijd de dubbele naam 'RD Shell' – alleen nu zonder schuine streep.

Op 25 januari 2022 is die stap wél gezet. RD Shell heet nu kortweg Shell en is in de loop van 2022 fiscaal naar het Verenigd Koninkrijk verhuisd. Deze verhuizing past wel in een tijd waarin het concept nationaliteit voor de rijken en machtigen der aarde meer praktische dan emotionele waarde heeft. Voor Nederland zal ze zeker consequenties hebben. Het bedrijf heeft hier nog altijd grote activiteiten, veel aandeelhouders, aanzienlijke aantallen gepensioneerden en werknemers, belangrijke kantoren en laboratoria. Maar in de toekomst zal de Nederlandse rol binnen Shell ongetwijfeld afnemen – dat proces is al gaande.

Dit boek eindigt op dat punt. Het gaat over de geschiedenis die aan deze stap vooraf is gegaan. Tijdens die (ruime) eeuw van binationaal bestaan heeft RD/Shell – zoals zij in dit boek dus nog heet – veel geopolitiek raffinement ontwikkeld, dat nu diep in haar genen zit. Ik geef één voorbeeld. Het is afkomstig uit de Amerikaanse diplomatieke ambtsberichten – 'cables' – die in 2010 op straat belandden, via een inlichtingenanalist van het Amerikaanse leger en de onthullingsorganisatie WikiLeaks. Een bericht uit 2008 beschrijft een ontmoeting van Ann Pickard, toen RD Shells vicepresident voor Sub-Sahara-Afrika, met de Amerikaanse ambassadeur in Nigeria. Pickard vertelt de ambassadeur dat Chinese oliemaatschappijen op slinkse wijze, buiten het normale biedingsproces, concessies in Nigeria proberen te bemachtigen. Ze noemt dat 'een zeer ernstige bedreiging voor Shell'.⁴

Hoe Pickard dit weet, vertelt ze er niet bij (in andere cables verwijst zij naar een door de Russen geheim opgenomen gesprek en naar contacten met Israëlische veiligheidsagenten). Voor de goede Amerikaanse verstaander is de boodschap duidelijk: een

Chinees gevaar voor RD Shell is evengoed een gevaar voor ExxonMobil en Chevron, die ook grote activiteiten in Nigeria hebben. En Pickard heeft nog een tweede waarschuwing in petto: de nieuwe Nigeriaanse petroleumwet – die nog in ontwerp is – kan tot dezelfde harde nationalisaties leiden als die in Venezuela, in 2006. Weer kan de hint de ambassadeur nauwelijks ontgaan: ExxonMobil heeft Venezuela vanwege die nationalisaties verlaten en kan door de komende Nigeriaanse wet dus ook dat productieland kwijtraken.⁵

Donna Blair, de Amerikaanse consul-generaal te Lagos, noteert het gesprek. In een afsluitend commentaar schrijft ze dat Pickard uiteraard heel goed weet dat ‘het dreigen met Venezuela of China in Amerikaanse oren weerklank zou kunnen vinden’, en noemt ze haar ‘*an experienced political operator*’. Het woord ‘operator’ heeft de licht negatieve connotatie van ‘gewiektheid’. Populair gezegd: Blair vindt Pickard een politieke linkmichel.⁶

Die karakterisering sloeg misschien niet alleen op Pickard maar ook op haar bedrijf. Het zal de Amerikaanse diplomaten in hun vele contacten met RD/Shell-functionarissen niet zijn ontgaan dat die tot in hun haarvaten politiek gepokt en gemazeld waren.

De spelstijl

Dit boek moest aanvankelijk een brede *corporate biography* worden, vanaf 1945. De periode daarvoor leek mij voldoende behandeld in de vijfdelige *Geschiedenis der Koninklijke* van F.C. Gerretson; de biografie van Robert Henriques over Marcus Samuel, grondlegger van de Britse moedermaatschappij ‘Shell’ Transport and Trading; in *Enterprise in Oil* (1957), waarin Kendall Beaton de geschiedenis van de Groep in de vs tot en met de Tweede Wereldoorlog heeft gedocumenteerd; en natuurlijk in de oliepolitieke studies van Anthony Sampson en Daniel Yergin. Wat viel daaraan toe te voegen?⁷

Meer dan ik dacht. Toen ik me in die literatuur verdiepte, ter voorbereiding op een inleidend hoofdstuk over de periode tot 1945, bleek veel ervan flink gekleurd. Het werk van Gerretson is

zeer rijk aan detail en prachtig barok geschreven. Maar hij was idolaat van Henri Deterding, de man die de oorspronkelijke Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlands-Indië groot had gemaakt. Gerretson stond ook allesbehalve kritisch tegenover de koloniale wereldorde en liet zich – net als Deterding – in met sympathisanten van het fascisme.

Bij wijze van tegenwicht heeft Robert Henriques de rol van zijn beide Britse hoofdpersonen in de opbouw van de Groep juist weer uitvergroot. De maritiem historicus Stephen Howarth leunde in zijn eeuwboek *A Century in Oil* naar mijn smaak wat te dicht tegen zijn opdrachtgever ('Shell' Transport and Trading) aan. Ronduit een probleem was de Tweede Wereldoorlog (waartoe ik ook de koloniale oorlog in Indonesië reken). In de beschrijvingen van RD/Shell's activiteiten in die periode domineerde het heroïsch-geallieerde perspectief. Er was echt aanvullend onderzoek nodig om een meer evenwichtig beeld te construeren. Dat leverde vervolgens zoveel nieuwe beelden en inzichten op dat het onvermijdelijke gebeurde: het inleidende hoofdstuk splitste zich op, er kwam een hoofdstuk over de Tweede Wereldoorlog bij enzovoort. Uiteindelijk bestrijkt dit boek dus toch de hele levensduur van de Groep.⁸

Ik was een decennium bezig toen de *Geschiedenis van Koninklijke Shell* verscheen, een door de Groep gefinancierde, rijkgeïllustreerde studie in drie delen en twee talen. De auteurs kregen exclusief toegang tot het bedrijfsarchief en dat was vermoedelijk de reden waarom zij de bedrijfsgeschiedenis, met bijbehorende interne discussies over de strategie en de organisatie, het grondigst uitwerkten. De verhouding tussen de onderneming en haar politieke omgeving(en) kwam veel beperkter uit de verf. Ze benaderden de politiek bovendien vooral als een context waarin RD/Shell voornamelijk passief opereerde en reageerde, binnen door anderen gestelde regels.⁹

Toen hun studie in 2007 op mijn schrijftafel belandde, was ik door onderzoek in publieke archieven in Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de vs intussen tot een dia-

metraal andere benadering gekomen: die van RD/Shell als zelfstandige en actieve politieke speler, die de regels probeert te beïnvloeden, om te buigen en ook wel te omzeilen.

Op dit beeld heb ik voortgebouwd. Shell heeft (belangen in) *upstream*-activiteiten (exploratie en winning) in een veertigtal landen; in dertig landen geen *upstream* maar wel *downstream* activiteiten (verwerking en verkoop). Hoe gaat ze in al die landen om met de ‘verschillende niveaus van politieke, wettelijke en fiscale stabiliteit’, waar ze op de risicopagina’s in haar jaarverslagen naar verwijst? Hoe manoeuvreert ze door de wirwar van democratieën, wankele staten en autocratieën?

Die vragen hebben mij uiteindelijk een kwarteeuw beziggehouden. Naarmate ik meer las en met mensen sprak en zeker ook tijdens het schrijven, begon ik te beseffen dat mensen als Ann Pickard en haar collega’s in het spel van Shell zowel schaakstuk als schaker zijn (geweest). Het is geen meesterhand die hen beweegt, ze zijn product én maker van de Shell-organisatie en de Shell-cultuur. Die kneedt hen, cultiveert hen en zet hen in, maar zij spelen het spel zelf, in constante communicatie met collega’s die zelf ook schaakstuk en schaker zijn – sommigen eenvoudige pionnen, anderen paard, loper of toren, een enkeling koningin of koning. Wie vertrekt of uitvalt, wordt vervangen, nieuwe schaakstukken staan al klaar. Hun taak is om RD Shells organisatie én speelstijl aan te passen aan de technologische, economische, geopolitieke en maatschappelijke veranderingen die zij in hun speeltijd tegenkomen. En verder te schaken.

Er drong nog iets tot me door. De verschillende lagen en nuances in de politieke speelstijl van RD Shell moeten worden begrepen als de resultante van haar volledige achterliggende geschiedenis, dus van meer dan honderddertig jaar aan collectieve ervaringen en aanpassingen. Ze komen tot uitdrukking in haar lange adem, haar vermogen koel door crises en oorlogen te manoeuvreren (en daar soms ook van te profiteren), haar stugge standhouden in de moeilijkste landen en de zwaarste omstandigheden, haar starre eigenwijsheid (zoals tegenover de antiapartheidsbeweging in de jaren tachtig), haar zakelijke en afwachtende pragma-

tisme in kwesties als milieuvervuiling en klimaatverandering, haar traag-maar-gestaag evoluerende bedrijfscultuur, en – zo zullen technici en aandeelhouders onder de lezers zeggen – in haar niet-aflatende focus op technologische en financiële kracht als ultieme *unique selling points*.

(RD) Shell speelt op hoog niveau, met enorme inzetten, onder grote risico's. Haar stijl is geraffineerd. Ze heeft hem ontwikkeld in permanente interactie met haar politieke en maatschappelijke omgeving(en), in dertien decennia vol conflict en spanning.

Dit boek laat zien welke methoden en technieken daaruit zijn voortgekomen. Natuurlijk de zichtbare, bovengrondse. Maar in haar lange bestaan heeft RD Shell ook geleerd zich te bewegen in de moerassen en de mijnevelden van de wereld, daar waar naast instabiliteit, maatschappelijke onrust en oorlog ook terrorisme, piraterij, gijzeling, corruptie, cyberverstoring en nog zo wat risico's heersen, die elke dag op elk moment actueel kunnen worden – en dat ook met regelmaat doen. De meeste verhalen daarover blijven verborgen, af en toe bereikt er een de buitenwereld. Ook ik heb er weer een paar gevonden. Wat daaruit blijkt is: wie hoog spel wil spelen in de wereld van olie en gas, moet niet alleen in staat zijn de bovenlagen te bespelen. Hij moet ook bekend zijn met het schimmenspel en de sluiproutes, beschikken over grote ethische souplesse en een uitstekend gevulde kist met juridisch gereedschap, en een rijk arsenaal aan informatie- en communicatiemiddelen kunnen inzetten, tot spionage aan toe.

En nu: *let's go*.

Marcel Metze
Ooij, Nederland
21 maart 2023

DEEL 1

De nalatenschap

1 Warlords en wildwest

Het koloniale spel: 1880-1902

Zondag 29 januari 2006. Tientallen feestelijk geklede mensen, jong en oud, stromen de centrale kantoren van R D Shell te Den Haag binnen – vrijwel allen nazaten (met aanhang) van de voormalige algemeen directeuren Guus Kessler sr. en Guus Kessler jr. Na koffie en speeches – ook een korte van zittend *chief executive officer* Jeroen van der Veer – begeven ze zich keuvelend op dwaaltocht door het uitgestorven complex, onder begeleiding van de architect die er zojuist een ingrijpende renovatie en uitbreiding heeft voltooid. Iedereen is vol bewondering over de ingenieuze bouwtechnieken, de luxe materialen en de subtiele details.

Hoogtepunt is de enorme geluiddempende kroonluchter in de centrale hal. Ook de ‘kloostergang’ mag er zijn, rond een binnenplaats in het oude hoofdkantoor. Dit statige pand aan Carel van Bylandtlaan dateert van 1917. De ontwerpers besloten de opkomende trend van het Nieuwe Bouwen stoïcijns te negeren. Nu, negen decennia later, heeft R D Shell kosten noch moeite gespaard om de grandeur van weleer luister bij te zetten en tegelijkertijd in de vijf omringende gebouwen een sfeer van ingetogen voornaamheid te creëren.¹

De vrolijke opwinding van de groep slaat om als zij het heilige der heiligen betreedt: de vergaderzaal der directie, nog in oorspronkelijke stijl met de lange tafel, de lederen zetels, de donkerhouten lambriseringen, de enorme schouw en aan de wanden de geschilderde portretten van alle algemeen directeuren (directievoorzitters) der ‘Koninklijke’ sinds de oprichting. Fluisterend wijst men elkaar de voorvaderen Kessler en natuurlijk Henri

Deterding, de man die de onderneming tussen 1901 en 1936 groot maakte. Uit de diepte van de geschiedenis duikt de oude spanning op, de stille vijandschap van Guus Kessler jr. jegens de gigant aan wiens schaduw hij nooit helemaal heeft kunnen ontsnappen, ook niet na Deterdings pensionering. Flarden van woorden – ‘moeilijkheden’, ‘weggewerkt’ – dwalen door het vertrek, de familieleden ademen ze elkaar in het voorbijgaan toe, als ging het om een geheim dat nog altijd niet vrij mag worden besproken.

‘Wat er precies is gebeurd, weet ik niet,’ vertelt Gus Kessler, de dan tachtigjarige zoon van Guus Kessler jr., als ik hem later nog eens opzoek. ‘Ik herinner mij een avond, ik denk in september 1936, ik was tien. Mijn vader kwam thuis. Ik merkte dat er iets aan de hand was maar mijn moeder zei dat ik stil moest zijn. Later heb ik begrepen dat Henri Deterding die dag is gedwongen zich terug te trekken.’ Hij zwijgt enkele seconden: ‘En tot woede van iedereen werd mijn vader gepasseerd.’²

De Kessler-reünie verlaat de vergaderzaal en gaat via een monumentaal trappenhuis naar de eerste verdieping van het oude hoofdkantoor. Iemand schiet de brede treden op en keert zich om op het bordes, halverwege de tweede verdieping. Het is Jacob Kohnstamm, voormalig senator van D66. Hij vertelt geanimeerd hoe zijn overgrootvader Kessler sr. in 1892 twee olifanten uit Bangkok liet verscheppen naar Sumatra waar de Koninklijke zojuist haar oliewinning was begonnen. Ze werden ingezet voor het transport van bomen naar de kistenfabriek. Rendabel bleken ze niet, maar het inheemse personeel was op ze gesteld en men hield ze aan als mascottes. Na tien jaar trouwe dienst werd de jongste verkocht. Nog zeven jaar later moest men de oudste afmaken. Diens slagtandaan werden als geschenk naar Den Haag gezonden. Kohnstamm wijst achter zich. Daar staan ze – glanzend, imposant – nog altijd.³

‘Onder een luid hoezee en het ontplooiën van de vlag’

Rond 1860 vertrok Aeilko Jans Zijlker, een 20-jarige boerenzoon uit het Groningse Nieuw-Beerta, na een teleurstelling in de liefde naar Nederlands-Indië. Eerst vestigde hij zich op Java, later zocht hij zijn geluk op Sumatra als beheerder van een plantage. Volgens de legende werd hij omstreeks 1880 tijdens een inspectietocht in Langkat, in het noorden van Sumatra, overvallen door onweer. In een kampong zag hij fakkels. Ze bleken ingesmeerd met een vette drab die de bewoners van waterpoelen schepten. Zijlker nam wat mee en liet het chemisch analyseren. Het bleek aardolie, geschikt voor destillatie tot lampolie en voor verwerking tot smeermiddel – in die tijd de belangrijkste toepassingen, naast medicinaal gebruik.⁴

Zijlker verwierf een concessie en begon met eigen geld een boring. Het kostte hem een jaar voor hij op 121 meter diepte een serieuze olielaag trof, en nog eens twee jaar vol moeilijkheden voordat enkele investeerders geld wilden steken in een onderzoek naar de potentiële capaciteit van zijn put. Maar eind 1887 werd duidelijk dat een mooie productie te verwachten was, vergelijkbaar met sommige bronnen in Pennsylvania, indertijd het belangrijkste Amerikaanse oliegebied en de bakermat van de grote Standard Oil Company. Zijlkers broer Derk, lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, bracht hem in contact met Otto van Rees (voormalig gouverneur-generaal van Nederlands-Indië) en Norbert van den Berg (oud-president van de Javasche Bank). Met hen als supporters en onder goedkeuring van koning Willem III richtte Zijlker op 16 juni 1890 de ‘Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot Exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch-Indië’ op, kortweg de ‘Koninklijke’. De officiële vestigingsplaats was Den Haag, het maatschappelijk kapitaal 1,3 miljoen gulden, thans een kleine 18 miljoen euro.⁵

Zijlker leidde dit project niet zelf, de commissarissen benoemden Johan de Gelder tot directeur, een waterbouwkundige die de haven Tandjong Priok bij Batavia (Jakarta) had aangelegd. Dat bleek geen succes. De Gelder stuurde een voormalig koloniaal militair naar Sumatra om een raffinaderijtje te bouwen en een smalspoorlijn door het oerwoud aan te leggen. Na een jaar

raakte de bodem van de kas in zicht. Toen De Gelder niet bereid bleek op Sumatra poolshoogte te gaan nemen, schoof commissaris Dolf de Lange – een koloniale handelaar – zijn schoonzoon naar voren. Deze Jean Baptiste August (Guus) Kessler sr. was 40 jaar. Carel Gerretson, die de eerste decennia van de Koninklijke heeft beschreven, karakteriseerde hem later als ‘nervus en hartstochtelijk, wilskrachtig en heerszuchtig, man van sterk “parti pris” [vooringenomenheid, ММ]’ maar door die eigenschappen ook ‘een geboren leider’. Van dat leiderschap was nog weinig gebleken. Kessler sr. was na de hbs en een jaartje Polytechnische School te Delft op goed geluk naar Nederlands-Indië afgereisd. Daar had hij Margaretha de Lange aan de haak geslagen en was hij zijn schoonvader opgevolgd als firmant van een handelsonderneming. Die baan was geëindigd in onvrijwillig ontslag. Dankzij zijn schoonvader kreeg hij nu een nieuwe kans. Op voordracht van De Lange stuurde de raad van commissarissen der Koninklijke Kessler sr. in 1891 opnieuw naar Nederlands-Indië, ditmaal als troubleshooter.⁶

Die rol bleek Kessler sr. wél te passen. Eind oktober arriveerde hij in Pangkalan Brandan, een gehucht aan de monding van de Babalan, aan de Straat Malakka, waar het raffinaderijtje in aanbouw was. Hij trof er een uitdaging. Er was een tekort aan arbeiders, de administratie was een puinhoop, en van het smalspoor door het oerwoud, tussen put en raffinaderij, was pas een paar kilometer gereed. Hij liet zich niet ontmoedigen. Hij besloot geen spoorlijn maar een pijpleiding te laten leggen, joeg de contractarbeiders op, liet destilleerketels en tanks plaatsen, huurde Chinese blikslagers in en bestelde hout (lampolie werd vervoerd in houten kisten, met daarin twee blikken van 5 Amerikaanse gallon, samen 37,85 liter). Intussen werkte een Amerikaanse boorploeg aan een tweede put.⁷

In vier maanden tijd was de klus geklaard. Eind februari 1892 sloten de werkers Put No. 1 aan op de pijpleiding. Tien kilometer verder stond Kessler sr. te wachten. Het tijdstip waarop de olie moest arriveren, verstreek. ‘Een angstige spanning maakte zich van de omstanders meester,’ schreef Gerretson later in een mengeling van feit en fictie. ‘Plotseling echter verscherpte de aan-

dacht opnieuw: een geraas als van een zware storm kondigde de komst van de olie aan; en om 10.55 uur in de ochtend van de 28ste februari 1892 vloeiende onder een luid hoezee, het ontplooiën van de vlag en een plengoffer voor de bloei der Maatschappij de eerste olie met een ontzettende stuwkracht in de eerste ketel van de Koninklijke.⁸

Initiatiefnemer Zijlker maakte dit succes niet meer mee. Hij was ruim een jaar eerder overleden in Singapore, op weg naar Batavia om nieuwe concessies te regelen. De commissarissen beloonden Kessler sr. met een directeurspost en in het najaar van 1892 met de alleenheerschappij.⁹

De productie en verkoop van lampolie kwam op gang maar de startproblemen waren niet voorbij. De jonge onderneming had meer uitgaven dan inkomsten. De oplossing kwam van de 26-jarige handelsagent en -bankier Henri Deterding. Deze was in 1866 geboren in Amsterdam en had na de middelbare school een opleiding gevolgd bij de Twentsche Bankvereniging aan het Spui. In 1888 was hij overgestapt naar de Nederlandsche Handel-Maatschappij. Deze had een sleutelrol in het goederenverkeer tussen Nederland en de Indische kolonie, en ontwikkelde zich meer en meer tot handelsfinancier. Na een stationering in Medan (Sumatra) was Deterding gepromoveerd tot plaatsvervangend manager van het kantoor van de Handel-Mij. te Penang, een havenstad op een eilandje aan de overkant van de Straat Malakka, voor de kust van wat nu Maleisië is. Kessler sr. kende de familie Deterding uit Amsterdam en legde de jonge Henri het liquiditeitsprobleem van de Koninklijke voor. Deterding bood hem een financiering naar Brits model, bestaand uit een doorlopend krediet waarbij nog niet verkochte voorraden lampolie als onderpand zouden dienen. Kessler, zo valt te begrijpen, vond dit een gouden idee.¹⁰

Kesslers volgende probleem was de guerrilla. Op grond van een verdrag met de Britten uit 1871 mocht Nederland geheel Sumatra in bezit nemen. Het meest noordelijke deel, Atjeh, verzette zich echter hardnekkig. In 1892 stelde het koloniale bestuur een blokkade in van de Atjehse havens, om zo hun overzeese

handel stil te leggen. Gewapende groepen Atjeeërs trokken in zuidelijke richting om daar guerrilla-acties uit te voeren. In de nacht van 31 mei 1893 vielen driehonderd man Pangkalan Brandan aan. Kessler sr. en zijn zestien witte employés verschansten zich met geweren achter een omheining en schoten de Atjeeërs als in een wildwestfilm van zich af. De meeste inwoners van het gehucht wisten de omheining ook te bereiken; enkelen werden verwond of vermoord. Hoeveel Atjehse strijders het leven lieten, is niet bekend. Nadat de rest zich had teruggetrokken, vroeg Kessler telegrafisch om militaire bescherming. Binnen enkele dagen arriveerden twintig soldaten in Pangkalan Brandan en enige tijd later trok nog een troepenmacht door het gebied om 'het landschap van kwaadwillige elementen te zuiveren'.¹¹

Rond de jaarwisseling van 1893-1894 begon het jonge oliebedrijf winst te maken. De commissarissen gingen op zoek naar geld om de uitbouw te versnellen. De oprichtingsemissie van de Koninklijke was geregeld door twee Amsterdamse commissienairshuizen maar de hoofdstedelijke financiële wereld had geen animo voor een vervolginvestering. Ze stak wel geld in start-ups maar alleen om snelle koerswinst te boeken en te cashen. Bij de Koninklijke was daar weinig van terechtgekomen. De aandelenkoers was nog niet boven de nominale waarde uitgekomen en een tweede emissie in 1892 was mislukt. De commissarissen wendden zich dus tot kapitaalkrachtige kringen in Den Haag. Deze waren eerder die eeuw ontstaan rond de prins Frederik en Hendrik – een zoon en kleinzoon van de koning-koopman Willem I – en hadden meer affiniteit met industrie dan de Amsterdammers. Tot de Haagse rijken behoorde ook de familie Loudon – van oorsprong Schots maar in de loop van de negentiende eeuw doorgedrongen tot de Nederlandse bestuurlijke, koloniale en bedrijfselite. Een telg, jonkheer Hugo Loudon, was ingenieur en voelde wel voor een baan bij de Koninklijke. Kessler sr. was sceptisch maar zijn schoonvader, commissaris Dolf de Lange, hoopte dat het inhuren van Loudon toegang zou bieden tot het Koninklijk en omringend kapitaal. 'Wanneer Loudon de omvang van de zaak heeft aanschouwd, dan zullen de Haagse vrienden de 4 miljoen bijebrengen,' schreef hij Kessler sr., en,

met een verwijzing naar koningin Emma en – de nog minderjarige – prinses Wilhelmina: ‘dan doet de Koningin-regentes voor zichzelf en haar Dochter mee...’¹²

Hugo Loudon arriveerde in april 1894 op Sumatra. Hij bleek geen doetje en binnen een jaar liet Kessler sr. de productieleiding aan hem over. De 4 miljoen kwamen niet, maar in de loop van 1895 volgde wel een kleinere kapitaalinjectie. Onbekenden kochten de zeshonderd aandelen die in 1892 op de plank waren blijven liggen. Als het de familie Van Oranje-Nassau was, dan kocht zij op gunstige voorwaarden. De beurskoers was ruim 2000 gulden, de nieuwe aandeelhouder(s) betaalde(n) iets meer dan 1200 gulden per aandeel (nu 18.000 euro).¹³

Samen met een fraaie jaarwinst over 1894 bood deze investering van een kleine driekwart miljoen gulden voorlopig een deugdelijke financiële basis. In februari 1895 voer Kessler sr. naar Nederland. Tijdens een tussenstop te Penang bood hij Henri Deterding een contract aan. Als die de verkoop van lampolie in Malakka en op Sumatra voor de Koninklijke goed op poten wilde zetten, kon hij per maand een riant salaris van 1000 dollar (nu een kleine 32.000 dollar) plus bonus tegemoetzien. Hij mocht met zijn Brits-Indische echtgenote Catharina (‘Kathy’) Neubronner, die in de regio was opgegroeid, op het paradijselijke Penang blijven wonen. Deterding reageerde enthousiast. ‘Ik stel mij een kolossaal succes voor,’ schreef hij de doorgereisde Kessler achterna. Zijn feitelijke overstap liet om diverse redenen nog bijna anderhalf jaar op zich wachten. Maar op 13 juli 1896 ging hij dan werkelijk van start. Voor de jonge Koninklijke stonden nu alle seinen op groen: ze had een sterk netwerk in de Nederlands-Indische en Nederlandse elite, koninklijke goedkeuring, militaire bescherming, slimme financiering en een uiterst ondernemende marketingmanager om haar op te stoten in de vaart der volkeren.¹⁴

Samuel & Samuel

‘Kerosine’ – afgeleid van het Griekse woord κηρός (*kèros*, was) en indertijd de gebruikelijke term voor lampolie – was een

wereldproduct. Dat kwam door een innovatie. Tot medio negentiende eeuw werd ruwe olie alleen aan het aardoppervlak gewonnen, en uit gegraven putten. Toen was men in de Verenigde Staten en Canada op het idee gekomen om grondboringen, al bekend uit de zoutwinning, toe te passen voor het zoeken naar diepere olielagen. De eerste succesvolle boring had plaatsgevonden in 1859, in Pennsylvania. Uit die bron moest de olie nog omhoog worden gepompt. In 1861 was in dezelfde omgeving de eerste *gusher* aangeboord, waaruit de olie onder gasdruk naar boven spóót. De toenemende productie had het gebruik van kerosinelampen een impuls gegeven, en nog in datzelfde jaar was export naar Engeland op gang gekomen, eerst in houten vaten en later in tankschepen.¹⁵

De nieuwe techniek was overgewaaid naar Roemenië en het Russische Rijk. Bij Bakoe aan de Kaspische Zee werd al aardolie uit putten verwerkt tot lampolie en mazout, een stroperige stookolie voor onder stoomketels, in plaats van kolen. Ook daar hadden boringen de productie scherp doen oplopen. In 1874 waren de Zweedse gebroeders Nobel, na rijk te zijn geworden met dynamiet, bij Bakoe een olieproductiebedrijf en -raffinaderij begonnen. In 1883-1885 had het Franse bankiershuis Rothschild een spoorlijn door de Kaukasus naar de Zwarte Zee laten aanleggen. Van daaruit kon de olie uit Bakoe in grote hoeveelheden per schip naar West-Europa worden vervoerd – en ook naar Azië, via het nieuwe Suezkanaal.¹⁶

Toen de Koninklijke in 1892 de markt betrad, trof zij daar al een paar grote spelers. Vanuit Pennsylvania had de Standard Oil Company van John D. Rockefeller met harde, slinkse methoden een monopolie in de Verenigde Staten opgebouwd. Standard nam bovendien 80 procent van de wereldexport voor haar rekening. De overige 20 procent was Russische olie, meest geproduceerd door bedrijven van Nobel en Rothschild. Zij domineerden de Europese markt.¹⁷

In Azië was de markt voor lampolie nog klein. Britse en Duitse handelshuizen importeerden er Amerikaanse kerosine. De Britse Burmah Oil in Birma (Myanmar), de Dordtsche Petrole-

um Maatschappij op Java en andere kleine producenten bevoorraadden hun directe omgeving. Precies in 1892, toen de Koninklijke zich in dit rijtje voegde, bracht een Britse firma nieuwe marktdynamiek. Samuel Samuel en zijn broer Marcus importerden (onder meer) exotische schelpen uit Japan, die in Groot-Brittannië populair waren als versiering van bijoutherdoosjes. Nu begonnen ze olie, geleverd door de Rothschilds, uit Rusland naar Azië te transporteren. Als merknaam voor hun kerosine kozen ze Shell Oil. Hun tankers vernoemden ze naar schelpen. Op 23 augustus 1892 maakte de eerste – Murex – haar maidentrip door het Suezkanaal. Een jaar later hadden ze al elf tankers. Dankzij een reinigingssysteem konden die op de terugweg droge bulkgoederen als rijst en suiker vervoeren. Binnen de kortste keren sloot een reeks Aziatische handelshuizen zich bij de Rothschild/Samuel alliantie aan. Dit Tank Syndicaat bouwde opslagtanks in grote Aziatische havensteden als Bombay, Calcutta, Madras, Penang, Singapore en Hongkong, en leverde van daaruit lampolie in ter plekke gefabriceerde blikken aan lokale handelaren.¹⁸

Toen dit distributienet stond, gingen de Samuels op zoek naar ruwe olie in de regio zelf. In 1896 kwamen ze ook langs bij de jonge Koninklijke maar na een halfjaar viel dit contact weer stil. De annalen van beide ondernemingen zijn het niet eens over de reden. In de Britse versie van maritiem historicus Stephen Howarth wilden de Samuels een fusie maar verzette de nieuwe marketingdirecteur van de Koninklijke, Henri Deterding, zich daartegen. Toen de Samuels vervolgens zelf olie vonden op Borneo, hadden zij de Royal Dutch (RD) niet meer nodig. Volgens de Nederlandse historicus Gerretson zouden de Samuels hebben geëist dat de Koninklijke haar merknaam ‘Kroon’ (Crown) inruilde voor ‘Shell’. Daartoe zou Kessler sr. niet bereid zijn geweest. Hoe het zij, de Koninklijke en de Samuels hadden aan elkaar geroken. Voorlopig gingen zij ieder huns weegs. Het Nederlandse bedrijf boorde lustig nieuwe putten en bouwde een eigen distributienet. De Samuels, al even blakend van zelfvertrouwen, zetten op 18 oktober 1897 hun Tank Syndicaat om in de ‘Shell’ Transport and Trading Company.¹⁹

Een warlord in Perlak

Ook John D. Rockefeller zocht toenadering. Medio 1897 deed zijn Standard Oil een bod op de Koninklijke. Dat lag ver beneden de beurswaarde en de commissarissen wezen het zonder omwegen af. Maar ze schrokken er wel van. Rockefeller had de gewoonte om in stilte concurrenten op te kopen. Uit voorzorg besloot de Koninklijke vijftienhonderd preferente aandelen uit te geven, die de houders het exclusieve recht gaven op benoeming van de commissarissen en de directie. Deze beschermingsconstructie was een novum. Nogal wat aandeelhouders wilden hun benoemingsrecht niet afstaan, er was kritiek van de pers en van juristen. De Nederlandse regering aarzelde. Dat veranderde toen Standard in februari 1898 een bod deed op het jonge collega-bedrijfje Moeara Enim, dat olie had gevonden in Zuid-Sumatra. De Koninklijke benutte dit om minister van Koloniën Jacob Cremer te overtuigen dat Standard, als die zich eenmaal op Sumatra had genesteld, ook voor haar een gevaar zou vormen. Dat argument werkte. De minister liet Moeara Enim weten dat hij niet zomaar akkoord zou gaan met een overdracht van haar exploitatievergunningen aan Standard Oil. Na dit dreigement was de overname van de baan. Kort hierop stond de regering ook de beschermingsconstructie van de Koninklijke toe, mits die alleen tegen een buitenlandse overnamedreiging zou worden ingezet. Via een zogenoemde 'oligarchische clause' in de statuten bepaalde de Koninklijke daarom dat de houders van de nieuwe preferente aandelen de Nederlandse nationaliteit moesten hebben.²⁰

Terwijl deze juridische muur werd opgetrokken, kreeg Kessler sr. een laatste grote crisis voor de kiezen. Bij Pangkalan Brandan had Put No. 1 sinds 1892 gezelschap gekregen van zeventien andere. De productie van lampolie was verdertigvoudigd naar 4,5 miljoen kisten, Henri Deterding had het distributienet groots uitgerold. De Koninklijke beschikte over tankers – meest gecharterde – met 28.000 ton scheepsruimte en had opslagtanks in Calcutta, Hongkong, Shantou, Bangkok, Singapore, Madras en Karachi. Maar eind mei 1898 ontving Kessler sr. een codetelegram: uit enkele putten bij Pangkalan Brandan

kwam water en de productie van ruwe olie nam snel af. In de aanloop naar de aandeelhoudersvergadering van juni begonnen in Nederland geruchten te circuleren. Kessler sr. bezwoer de aandeelhouders dat de verwatering te verhelpen viel door nieuwe putten te slaan. De geruchten hielden echter aan en de pers verdacht Kessler sr. te hebben gelogen om nog snel zijn eigen aandelen van de hand te doen. De koers van het aandeel Koninklijke stortte in en de belangstelling voor de nieuwe preferente aandelen verdampte. Om de beschermingsconstructie door te zetten moesten de commissarissen en Kessler sr. er zelf een aantal kopen. Uiteindelijk bleek het bedrijf toch nog één vriend over te hebben: Pieter Wilhelm Janssen, directeur van de Nederlands-Indische tabaksonderneming Deli Maatschappij. Zijn zoon Augustus was juist commissaris van de Koninklijke geworden. Janssen nam de resterende preferente aandelen.²¹

Daarmee was de verwatering niet voorbij. Kessler sr. en Deterding kochten Russische olie in om de verkoop gaande te houden. Hugo Loudon liet in een koortsachtige speurtocht rond Pangkalan Brandan meer dan honderd boringen uitvoeren. Alleen maar zonder resultaat. Tot overmaat van ramp kwam een speciaal ingehuurd Italiaanse geoloog tot de conclusie dat boren in dit gebied ook niet veel zin had: de ligging en vorm van de ‘anticlinalen’ (ondergrondse aardplooien waar zich bovenin olie verzamelt) boden weinig hoop op nieuwe vondsten.²²

Loudon verlegde zijn aandacht nu naar Perlak. Het landschap rond deze handelsstad maakte historicus Gerretson, decennia later, lyrisch: ‘rijke vlakten, met grazende kudde bedekt, wisselden af met lachende kampongs, omgord door maïsvelden en groentetuinen en verscholen tussen duizenden vruchtbomen en bloemgewassen’. Er was één probleem: die vlakten en kampongs lagen ruim 100 kilometer ten noorden van Pangkalan Brandan, in het opstandige Atjeh. Sinds kort was generaal Jo van Heutsz civiel en militair gouverneur van dit gebied. Hij had langs de noord- en noordoostkust een paar hardhandige militaire acties uitgevoerd en die strook vrijgegeven voor plantage- of mijnbouwactiviteiten. De radja van Perlak had zich aan het Nederlandse koloniale bewind onderworpen. Hij had het recht behou-

den om mijnbouwconcessies te verlenen en was verantwoordelijk voor de handhaving van rust en orde. Zomer 1899 kreeg Loudon van hem en van gouverneur Van Heutsz toestemming voor een geologische expeditie in dit gebied en, als die gunstig uitviel, voor een proefboring. Door guerrilla-activiteit kon die boring pas in december van start gaan. Loudon en zijn ploeg kregen van de radja een zwaarbewapend escorte mee. Dat bleek nodig, want bij de boorlocatie dook een guerrillaleider op die een deel van de toekomstige winst opeiste. Dat hij tevreden werd gesteld, blijkt uit de omfloerste woorden van Gerretson: ‘Nadat Nja Daoed [de guerrillaleider, MM] zo van de financiële kant der zaak op de hoogte was gesteld, waardoor zijn onderhandelingen met Teungkoe Tji [de radja, MM] op zakelijker grondslag konden worden voortgezet, [...] kon men zijn gang gaan.’ De met stoom aangedreven boor ging de grond in. Een paar dagen later trof men gas en op 28 december 1899 olie, die met grote kracht uit het boorgat omhoogstroomde. Kort daarop, in de eerste dagen van de nieuwe eeuw, gebeurde in Nederland iets dergelijks met de koers van het aandeel.²³

Dankzij deze inzet van geweren en geld was de Koninklijke opnieuw gered. Maar Kessler sr. was door alle perikelen totaal uitgeput. Hij bracht de zomer door in een kuuroord aan het Zwitserse Vierwoudstedenmeer. In het najaar reisde hij nog een keer naar Nederlands-Indië. Zijn conditie verslechterde en al snel besloot hij naar Nederland terug te keren. Hij overleed in een ziekenhuis te Napels, op 14 december 1900, een dag voor zijn 47ste verjaardag. Voor hij stierf, legde hij in een codicil de wens vast dat Henri Deterding hem zou opvolgen, liever dan Hugo Loudon – wat een keuze inhield voor ambitie en commerciële agressie, bóven technisch talent en volharding. Op 25 januari 1901 besloten de commissarissen, met enige aarzeling wegens Deterdings jonge leeftijd (34), die wens te honoreren.²⁴

Een geboorte in de mist

Een foto van Henri Deterding als achttienjarige toont een knappe jongen met stug, kroezig haar, een stevige onderkaak,

lange wenkbrauwen, donkere ogen en een licht asymmetrisch gezicht. Hij had een romanticus kunnen zijn met een carrière voor zich als schrijver of acteur. Maar wat zegt een foto? Henri Deterding had ondernemersbloed in de aderen. Zijn vader was kapitein op de grote vaart naar Azië – een vrij beroep, de kapiteins participeerden vaak zelf in de rederij en in de vracht. Henri heeft hem nauwelijks gekend. Hij was vier jaar toen zijn vader plotseling overleed, kort na aankomst in Nagasaki. Misschien juist vanwege dit vroege gemis wilde hij als kind niets liever dan in zijn vaders voetsporen treden. Die droom ging in rook op toen hij veertien was. Zijn moeder vertelde hem dat de erfenis niet toereikend was voor een studie. Ineens besloot hij zo snel mogelijk de middelbare school af te maken en aan het werk te gaan.²⁵

Eenmaal volwassen groeide Henri uit tot een macho met beperkte conversatie, aldus zijn Nederlandse biograaf Paul Hendrix: ‘Je kon met hem praten over de jacht, over paarden, vrouwen en olie, maar dan hield het wel op.’ Mannen testte hij uit met uitdagende Amsterdamse humor. Later zou zijn karakter extreme trekken gaan vertonen; beschrijvingen uit eerdere perioden wijzen vooral op zijn gulle lach, zijn energie, zijn rekentalent en zijn vermogen indruk te maken op iedereen die hem voor het eerst ontmoette. Zijn werkgevers en zakenpartners waren snel overtuigd van zijn kwaliteiten. Toen de Nederlandsche Handel-Maatschappij hem aanstelde als plaatsvervangend vertegenwoordiger te Penang, was hij pas 25 jaar. Guus Kessler sr. was van meet af aan gevoelig voor zijn opvattingen. De Britse scheepsmakelaar Fred Lane – die de Koninklijke en Shell Transport uiteindelijk bij elkaar bracht – ontmoette hem als 35-jarige en ‘herkende meteen dat Deterding een genie was’. Marcus Samuel van Shell Transport had aanvankelijk de neiging die strijd-lustige, verwaande, dertien jaar jongere Nederlander zijn plaats te wijzen. Bij de tweede ontmoeting viel hij voor Deterdings charme en besepte hij dat hij zelden iemand tegen was gekomen die zo snel van begrip was, aldus Marcus’ biograaf Robert Henriques.²⁶

Deze midden-dertiger met overtuigingskracht kreeg de lei-

ding van de Koninklijke op een moment waarop het gevecht om de beste posities op de jonge, snelgroeiende wereldoliemarkt in een stroomversnelling raakte. De grote trend van die tijd – in zowel de geopolitiek als het internationale bedrijfsleven – was blokvorming. Rond 1892-1893 hadden Standard Oil, de gebroeders Nobel en het bankiershuis Rothschild een eerste poging ondernomen om de wereldmarkt onder elkaar te verdelen. Zonder succes. De Nobels en Rothschilds waren in Rusland gestuit op verzet vanuit regeringskringen en Standard in de vs op jonge, nieuwe ondernemingen die – gestimuleerd door olievondsten in Californië en andere staten – haar hegemonie aanvielen. In Azië was uit het startpeloton een kopgroep ontsnapt van Shell Transport, de Koninklijke en Burmah Oil. Intussen waren naast lampolie nieuwe olieproducten opgekomen, zoals zware stookolie (voor schepen), *solar oil* (ook wel *gas oil* genoemd, een destillaat waaruit gas werd gemaakt), en benzine. Aanvankelijk werd benzine als restproduct in de openlucht verbrand maar het werd commercieel interessant toen vanaf rond 1900 het aantal benzine-auto's in de vs snel opliep. Deze melange van ontwikkelingen, in een tijd vol wereldwijde economische, wetenschappelijke en technologische dynamiek, bracht de petroleumindustrie kort na de eeuwwisseling in een stijgende staat van opwinding. En Henri Deterding ook.²⁷

Toen Deterding in 1901 aan het hoofd van de Koninklijke kwam, was Marcus Samuel 47 jaar. Hij was in 1853 geboren in een joodse familie. Zijn voorouders waren ooit vanuit Duitsland via Nederland naar Groot-Brittannië geëmigreerd. Vader Marcus sr. had in Londen een winkel in antiek en curiosa gerund en zijn gezin tot welvaart gebracht met de import van halfedelstenen, ivoor, parelmoer, koraal en schelpen uit Azië. Marcus jr. en zijn broer Samuel hadden die handel via hun firma M. Samuel & Co. uitgebreid met machines, kolen, stoffen, rijst en later dus ook olie. Zij waren nog verder in rijkdom en aanzien gestegen. Marcus jr. was klein, gezet, had een zachte, lage stem en zag er relatief oud uit. Hij had onbewogen, starre gelaatstreken en de neiging zich belederd en pompeus te gedragen. Terwijl zijn broer zich concen-

treerde op de oude handelsactiviteiten, leidde hij met niet meer dan een boekhouder, een paar klerken en een loopjongen de oliezaken. Sinds de maidentrip van de Murex waren die uitstekend verlopen. Ondanks heftige prijsschommelingen had hun tankervloot prachtige winsten geboekt. Marcus had zich ontplooid tot prominent investeerder en zakenbankier in de Londense City. Pas rond 1900 waren tegenvallers opgedoemd. De zware olie van Shell Transports eerste bron op Borneo leverde bij raffinage maar een klein percentage lampolie op. Bij een tweede bron, bij Balikpapan (ook Borneo), was de bouw van een raffinaderij een en al ellende. Verder viel in China de afzet scherp terug als gevolg van de Bokseropstand.²⁸

Het jaar daarop bracht ineens nieuw perspectief. In januari 1901 stuitten twee *prospectors* in Texas op een *gusher* die wel 75.000 vaten per dag de grond uit spoot. Deze vondst, in Spindletop, een heuvelachtig olieveld niet ver van Port Arthur aan de Golf van Mexico, bracht een *rush* van gelukzoekers op gang en staat te boek als het begin van de Texaanse olie-*boom*. Ook Marcus Samuel kwam in actie. De Rothschilds leverden hem wel olie voor Azië maar deden hun Europese verkoop zelf. Marcus sloot dus een contract met de Spindletop-ontdekkers voor afname van de helft van hun olie en kocht een Duits handelsbedrijf als basis voor een nieuwe Europese verkoopdochter. Binnen de kortste keren stond heel de olie-industrie bij hem op de stoep om te praten over samenwerking – inclusief Henri Deterding.²⁹

Op dinsdag 16 april 1901 stak Deterding, net drie maanden directeur van de Koninklijke, de Noordzee over voor een ontmoeting met Fred Lane. Deze scheepsmakelaar was commissaris (*director*) bij zowel Shell Transport als bij Rothschild. Hij kende iedereen in de branche. Hij was een discrete, charmante machtsdenker en stond bekend als een eerlijk zakenman. Deterdings ambitie beviel hem. De jonge Nederlander wilde een Aziatisch productie-en-verkoopkartel vormen, met in de kern de Koninklijke en Shell Transport, en daaromheen de belangrijkste andere producenten in de regio. Zo'n kartel, geloofde Deterding,

zou de verkoopprijzen in Azië op een relatief hoog niveau kunnen stabiliseren en de opmars van Standard Oil in dat werelddeel blokkeren.³⁰

Lane bracht dit plan over aan Marcus Samuel. Die stoorde zich aan Deterdings toonhoogte. Hoezo wilde die jongen op gelijke voet meespelen in het orkest der groten? De Koninklijke mocht de grootste olieproducent van Nederlands-Indië zijn, maar heel Azië leverde hooguit 2 à 3 procent van de wereldproductie. Het Nederlandse bedrijf had opslagfaciliteiten in zeven Aziatische havens, drie tankers en een paar gecharterde schepen. Zijn Shell Transport had faciliteiten in veertien grote Aziatische havens, dertig tankers en was tien keer zoveel waard. Hij had belangrijker dingen aan zijn hoofd, zoals het veroveren van de Europese markt met zijn nieuwe Spindletop-olie. Nog vóór de eerste ladingen uit Texas arriveerden, bracht dat vooruitzicht al een ballet op gang waarin de Rothschilds, de Nobels, Standard Oil en Marcus om elkaar heen dansten, omringd door een keur van tussenpersonen, avonturiers en dealmakers, allemaal op jacht naar overnames en nieuwe samenwerkingsverbanden.³¹

Dat ballet en Marcus Samuels afhoudende reactie maakten Deterding bloednerveus. Dat werd nog een graadje erger toen Standard Oil een belang in Samuels oliebedrijf wilde nemen. Samen zouden zij twee derde van de Aziatische markt beheersen – precies wat Deterding zelf met een joint venture van de Koninklijke en Shell voor ogen had. Maar Marcus was gestreeld door het aanzoek van Standard. Eind oktober 1911 voer hij naar New York en in november stuurde hij zijn zwager Henry Benjamin daarheen voor de afrondende onderhandelingen. Deterding panikeerde. Snel bezocht hij de vertegenwoordiger van Standard Oil in Londen en stelde voor om samen Shell Transport over te nemen. De man wees hem minachtend de deur. Ook een wanhoopspoging om de andere Indische en Aziatische olieproducenten achter zijn eigen kartelplan te krijgen, mislukte; die wachtten liever af hoe de onderhandelingen van Standard Oil en Shell Transport zouden aflopen.³²

De ontknoping volgde in de laatste dagen van het jaar. Rond 23 december telegrafeerde Marcus' zwager: Standard Oil wilde

ineens heel Shell Transport kopen voor 40 miljoen dollar (nu 1,3 miljard), maar liefst tweemaal de boekwaarde. Marcus ging naar zijn landgoed The Mote in Kent om tijdens de kerstdagen eens goed over dit bod na te denken. Intussen besloot Deterding een toontje lager te zingen. Marcus had eerder een aantal voorwaarden voor een eventuele joint venture met de Koninklijke gesteld, met als belangrijkste dat die zijn tankers zou charteren – tegen een hoog tarief, voor de Britten zeer winstgevend maar voor de Nederlanders buitensporig duur. Deterding schreef nu aan Fred Lane dat hij deze voorwaarden zou accepteren. Op de 27ste keerde Marcus terug naar Londen. Daar had Lane Deterdings toezeggingen neergelegd in een memo. Marcus las ze en hakte de knoop door. In een telegram naar New York wees hij het bod van Standard Oil af. Intussen ging een tussenpersoon per nachtboot onderweg naar Deterding in Nederland, met het door Marcus ondertekende memo.³³

Aldus het verhaal zoals gereconstrueerd uit de boeken van Gerretson en Samuel-biograaf Henriques. Een mistig verhaal. De brief met de capitulatie van Deterding is nooit teruggevonden, het memo met de handtekening van Marcus Samuel evenmin. Een ontwerpovereenkomst die de Koninklijke-commissarissen enkele weken later voorgelegd kregen, bevatte alleen hoofdpijnen. Het meest heikele punt – de gelijkwaardigheid van Shell Transport en de Koninklijke in een Aziatische joint venture – was nog niet uitgewerkt. Het meest curieuze was Marcus Samuels lastminute-afwijzing van Standard Oil. Zijn biograaf vermoedt wantrouwen over het bod van de Amerikanen – niet omdat het te laag was maar te hóóg. Aanvankelijk zou Standard al Shell Transports activiteiten overnemen behalve die in stookolie. Zo zou Marcus verder kunnen werken aan zijn droom: de omschakeling van de Britse marine van kolen naar stookolie, met Shell Transport als hofleverancier. Het plan bood ook ruimte voor de samenwerking met Deterding in Azië; Standard Oil zou daarin alleen als passieve aandeelhouder gaan deelnemen. Het nieuwe bod van Rockefeller veegde dit alles weer van tafel en had Marcus doen beseffen dat Standard uit was op een complete

machtsovername, voor veel geld maar ten koste van zijn zelfstandigheid. Dat was zijn eer te na.³⁴

Een zwarte donderdag

Zo belandden Henri Deterding en Marcus Samuel in elkaars armen, dankzij de arrogantie van John D. Rockefeller en dankzij meester-schaker Fred Lane. Op zondag 11 januari 1902 ontmoeten ze elkaar voor het eerst persoonlijk in Samuels imposante Londense woning aan Portland Place. Fred Lane legde hun de afspraken voor. Die waren zó vaag dat discussie niet kon uitblijven. Samuel beschouwde ze als het maximaal haalbare, Deterding als een beginpunt. Het gesprek stagneerde maar geen van beiden gooide de deur dicht.³⁵

Even dreigde een onheilspellend bericht uit Rusland roet in het eten te gooien. Graaf Sergej Witte, de minister van Financiën, wilde een overheidsyndicaat van Russische olieproducenten vormen. Marcus kon van zo'n syndicaat een exclusief contract voor de distributie en verkoop van Russische olie in Azië krijgen. Zou Shell Transport alsnog zónder de Koninklijke verdergaan? Deterding, op van de zenuwen, reisde naar de Côte d'Azur en trok wekenlang rusteloos van het ene naar het andere hotel, zinnend op actie. Om de kracht van de Koninklijke op de Aziatische markt te onderstrepen, liet hij zijn handelsagenten daar een prijsoorlog tegen Shell Transport starten. Was Marcus onder de indruk? Hun tweede ontmoeting, op 6 april 1902, pakte heel wat beter uit. De sfeer was vrolijk. Marcus wees er fijntjes op dat Shell Transport in veel méér Aziatische havens actief was dan de Koninklijke. Deterding antwoordde, plagerig: 'Wilt u soms dat wij in nog eens tien of twintig havens met u gaan concurreren?' Nu kwamen ze wél verder. Op voorstel van Fred Lane accepteerde Marcus dat Deterding de manager van de joint venture zou worden, en hijzelf *chairman* (president-commissaris).³⁶

Zes weken later werd The Shell Transport & Royal Dutch Petroleum Company opgericht, kortweg 'British - Dutch'. De belangrijkste olieproducenten in Nederlands-Indië sloten zich als leveranciers aan. Kort daarop strandde Sergej Wittes Russische