

Een rijk leven

Paul Fentener van Vlissingen

21 maart 1941 - 22 augustus 2006

Afgelopen maandag overleed Paul Fentener van Vlissingen. Vlak nadat hij afscheid had genomen van zijn familiebedrijf **SHV** om zich volledig te kunnen wijden aan natuurbescherming, werd kanker geconstateerd.

Paul Fentener van Vlissingen, die maandag op 65-jarige leeftijd aan kanker overleed, had zich op jonge leeftijd twee dingen heilig voorgenomen. Hoewel hij dat dankzij de onmetelijke rijkdom van zijn familie gemakkelijk had kunnen doen, wilde hij geen stressvrij rijkeluisbestaan met enkel plezier-tjes leiden. Fentener van Vlissingen was opgevoed met de gedachte dat het familiekapitaal door de nieuwe generatie goed beheerd moest worden. In dat rentmeesterschap ambieerde hij een actieve rol.

Maar slaaf worden van zijn werk, zijn status of zijn geld, wilde hij nog minder. Naast de verantwoordelijkheden die hij 37 jaar bij het familiebedrijf SHV droeg, wist hij altijd tijd en energie vrij te maken voor andere bezigheden waarvan hij genoot en die hij belangrijk vond.

Dankzij die twee uitgangspunten, en natuurlijk dat familiekapitaal, kon Fentener van Vlissingen uitgroeien tot een van de meest opmerkelijke *captains of industry* van zijn tijd. Als bestuursvoorzitter van SHV boekte hij, ondanks talloze problemen en missers, uiteindelijk grote successen. Het

was grotendeels aan zijn inspanningen te danken dat SHV, in tegenstelling tot veel andere familiebedrijven, in handen bleef van de Van Vlissingens. Ook in zijn andere activiteiten onderscheidde Fentener van Vlissingen zich, door die groots en meeslepend aan te pakken. Vooral als natuurbeschermers bouwde hij zo een internationale reputatie op.

Het grote publiek kent Fentener van Vlissingen vooral als de licht excentrieke, mediagenieke, filosofisch ingestelde en ook wel wat ijdele grootindustriële en natuurliefhebber die prins Bernhard, koningin Beatrix, Freddy Heineken, Nelson Mandela en de Dalai Lama tot zijn vrienden rekende. Het televisieportret dat Rik Felderhof van hem maakte, is typerend voor zijn imago. In de jachthut zonder stromend water en elektriciteit op zijn uitgestrekte Schotse landgoed Letterewe overspoelde hij Felderhof met tegeltjeswijsheden. De man achter dat beeld is echter veel minder bekend.

Wederopbouw

“Natuurlijk had ik bij mijn geboorte een zilveren lepel in mijn mond”, erkende Fentener van Vlissingen vorig jaar in een interview. En dat is niet overdreven. Die lepel was eerder van platina en ingelegd met briljanten. Op 21 maart 1941 wordt hij in Utrecht geboren als jongste zoon in een gezin met twee broers en een zus. Als grootaandeelhouders van de Steenkolen Handels Vereniging (SHV), die in 1896 door een fusie van acht familiebedrijven is ontstaan, behoren de Van Vlissingens dan al tot de rijkste en invloedrijkste families van Nederland.

Zijn grootvader Frits II (1882-1962), getooid met de bijnaam ‘de man met het dubbele stel hersens’, had SHV in het interbellum uitgebouwd tot een van de grootste bedrijven van Nederland. Naast de handel in steenkool en olie was SHV ook actief in de havens en de scheepvaart. Frits II is bovendien nauw betrokken bij de oprichting van

gezichtsbepalende Nederlandse bedrijven als Akzo, Fokker, Hoogovens en KLM. Achter de schermen oefent hij aanzienlijke politieke en diplomatieke druk uit.

Als kind maakt Fentener van Vlissingen de na-oorlogse wederopbouw aan den lijve mee. Mede onder leiding van zijn vader Jan (1907-1987) wordt SHV, dat totaal ontredderd uit de oorlog was gekomen, weer op poten gezet. In het landhuis Rustenhoven van zijn ouders in Maartensdijk is het herstel van SHV een dagelijks terugkerend gespreksonderwerp. Ook het bloedige conflict met en de uitkoop van de medeoprichtersfamilie Van Beuningen in 1954, waardoor de Van Vlissingens de controle over SHV krijgen, gaat niet aan hem voorbij.

Als jonge man voelt Fentener van Vlissingen zich echter niet bijzonder aangetrokken tot het bedrijfsleven. Liever wil hij filosofie studeren. Op aandringen van zijn vader kiest hij toch voor economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Omdat studeren hem niet ligt, besluit hij al na enkele jaren zijn dienstplicht te vervullen en stage te lopen bij het olieconcern Amoco in de VS.

De maatschappelijk roerige jaren zestig zijn voor Fentener van Vlissingen ook persoonlijk een decennium van omslag. Zijn beroemde grootvader overlijdt, hij trouwt Ank Nieuwenhuis en krijgt twee dochters, Alicia en Tannetta. Eind 1965 wordt zijn vader tijdens een safari in Afrika getroffen door een herseninfarct, waardoor deze zich vervroegd moet terugtrekken uit de dagelijkse leiding van SHV. Onder tussenpauze Bernard Pruyt begint zijn acht jaar oudere broer Frits IV (1933-2006) zich klaar te stomen voor het bestuursvoorzitterschap. Ook op Paul neemt de druk toe. De jaren van vrijblijvend oriënteren zijn voorbij.

In 1968 kiest Fentener van Vlissingen definitief voor een loopbaan binnen het familieconcern. Hij is dan 27. Met zijn ervaring bij Amoco begint hij als directiesecretaris van de oliedivisie. Een jaar later wordt

Loopbaan

1968-1974

secretaris en lid van de directie van de oliedivisie van SHV.

1974-1984

lid raad van bestuur SHV

1984-1998

bestuursvoorzitter SHV

1998-2005

pres.-commissaris SHV



Paul Fentener van Vlissingen in 2003 op zijn uitgestrekte Schotse landgoed Letterewe, waar hij ongestoord kon wandelen, vissen en jagen.

hij er adjunct-directeur. Een bewuste keuze. Omdat steenkool als energiebron in sneltempo terrein verliest aan olie en aardgas, ziet hij weinig toekomst in kolen.

In die jaren maakt Fentener van Vlissingen mee hoe SHV de afhankelijkheid van de energiehandel tracht te verminderen. De familie koopt de winkelketen De Gruyter, de rederij Van Nievelt Goudriaan, installatiebedrijven, bouwondernemingen en technische

groot deel van de *credits* voor de oliedeal nemen. Gezien zijn jonge leeftijd is het de vraag of dat terecht is.

Vast staat dat hij het goed doet. In 1974 achten de commissarissen hem rijp voor de raad van bestuur. Zijn broer Frits wordt een jaar later bestuursvoorzitter. Samen sturen zij het familiebedrijf door moeilijke jaren. Eind jaren zeventig raakt SHV uit de acute gevarezone. Om te genieten van de vrije

In 1980 heeft hij het allemaal: een vrouw, twee dochters, een Schots landgoed en uitzicht op de top van SHV. Maar dan stort zijn wereld in

handelshuizen. Ook zet ze de groothandel Makro op. De traditionele energiepoot wordt verbreed door initiatieven in kernenergie, aardgas en lpg. Als het economisch klimaat in de jaren zeventig omslaat, loopt het merendeel van de uitstapjes echter uit op een falikante mislukking.

Gelukkig blijkt een contract dat eind jaren zestig was afgesloten met het olieconcern Chevron dankzij de oliecrisis extreem winstgevend. Daaraan dankt SHV zijn redding. Fentener van Vlissingen zou later een

tijd die vrijkomt, koopt Fentener van Vlissingen het Schotse landgoed Letterewe van de Britse bierbrouwer Bill Whitbread. Daar kan hij ongestoord wandelen, jagen en vissen. Later zou hij Letterewe nog substantieel uitbreiden tot de huidige 32.000 hectare.

In 1980 heeft Fentener van Vlissingen het allemaal: een vrouw, twee gezonde dochters, het kasteeltje Lunenburg in Langbroek en een Schots landgoed. En uitzicht op het bestuursvoorzitterschap van het opkrabbende SHV. De wereld ligt aan zijn

voeten. Diezelfde wereld stort dat jaar echter volledig in elkaar. Tijdens een wandeling op Letterewe voelt hij zich plots slecht. Zijn doktoren constateren een ernstige vorm van kanker. Hij moet zich voorbereiden op het ergste. In een persoonlijke notitie merkt hij in 1980 op: *'Our biggest problem is that we cannot practice dying, which is why we are so bad at it.'* Na anderhalf jaar vechten komt hij er weer bovenop, maar zijn kijk op het leven is volledig veranderd.

Begin jaren tachtig houden Frits en Paul Fentener van Vlissingen grote schoonmaak bij SHV. De broers verkopen of sluiten talloze dochterbedrijven. Aan het einde van dat proces, in 1984, volgt Paul Frits op als topman. Iets eerder heeft hij zijn eerste vrouw verlaten voor de Britse journaliste en kunsterica Caroline Tisdall.

Bij het opgeschoonde SHV bouwt Fentener van Vlissingen de handel in lpg en de Makro uit tot twee succesvolle en wereldwijd actieve divisies. In de veertien jaar van zijn voorzitterschap stijgt de omzet van 5 miljard tot 8,6 miljard euro. De winst, de basis van de dividenduitkeringen aan de familie, stijgt in die periode van 30 miljoen euro naar 92 miljoen euro. Vlak voor zijn vertrek in 1998 verkoopt hij de Europese Makro's met een boekwinst van 1,8 miljard euro aan de Duitse partner Metro.

Zijn ontsnapping aan de dood in 1981 zorgt ervoor dat Fentener van Vlissingen zich ook met hartstocht werpt op liefhebberijen buiten het werk. Zoals gezegd pakt hij dat vaak groots aan. Zo organiseert hij als liefhebber van filosofie in 1990 het Amsterdamse symposium Art meets Science and Spirituality, waar wetenschappers, kunstenaars, filosofen, managers en ondernemers vanuit de hele wereld bijeenkomen. Als dichter en fotograaf publiceert hij op eigen kosten fraai vormgegeven boeken in beperkte oplages. Over zijn ervaringen als topmanager schrijft hij een boek en columns voor een breder publiek. Ten slotte bouwt hij een internationale reputatie op als natuurbeschermers. Naast de zorg voor eigen landgoederen in Nederland, Engeland, Schotland en Zuid-Afrika legt hij eind jaren negentig de basis voor een stichting die de verdere neergang van Afrikaanse wildparken moet



Met zijn broer Frits stuurde Paul Fentener van Vlissingen (hier in 1978) SHV door de moeilijke jaren zeventig.

voorkomen. Ook hierbij speelt de rentmeesterschagedachte een rol.

Hiervoor komt na zijn vertrek als bestuursvoorzitter meer tijd vrij, hoewel Fentener van Vlissingen toch moeite heeft SHV los te laten. Als president-commissaris is hij nog zeven jaar lang nauw bij het familieconcern betrokken. Op 25 mei 2005 neemt hij definitief afscheid. In een vrolijke afscheidsspeech in het Utrechtse conservatorium vertelt hij zich volledig te gaan wijden aan zijn African Parks Foundation, die inmiddels tien wildparken beheert. De daad bij het woord voegend, vervuilt hij het jasje van zijn pak voor een jagersvest en een petje.

Nog voor het jaar om is, wordt echter opnieuw kanker geconstateerd. Omdat de kansen op een succesvolle behandeling minimaal zijn, bereidt Fentener van Vlissingen zich voor op het einde. In tegenstelling tot hetgeen hij destijds schreef, heeft hij daar begin jaren tachtig voor kunnen oefenen. Misschien was hij daarom niet bang te sterven, zoals hij afgelopen maanden herhaaldelijk liet weten. Dat hij maar kort heeft mogen weten hoe het leven er zonder SHV uitgaat, is zijn tragiek.

■ MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl

Governance en private equity



PAUL FRENTROP

Directeur van Deminor Nederland
Hij schrijft deze column op
persoonlijke titel

Zie ook www.femblog.nl/frentrop

Een beursgenoteerd bedrijf dat een overname door een private equity-fonds wil weerstaan, kan beter zelf overtollig kapitaal uitkeren.

Zogenaamde private equity-fondsen schijnen Ahold van de beurs te willen halen net zoals dat is gebeurd met Vendex KBB, VNU en (bijna) met Stork.

Wat maakt het voor een verschil of een onderneming beursgenoteerd is of niet? In tegenstelling tot wat veelal wordt gedacht, is de beurs er niet om bedrijven in staat te stellen nieuw kapitaal aan te trekken. Dat wordt wel vaak gezegd, maar in de praktijk gebruiken beursgenoteerde ondernemingen de beurs nauwelijks voor hun financiering. De beurs is er niet voor bedrijven, maar voor beleggers. Beursgenoteerde aandelen zijn beter handelbaar en hun waarde staat elke dag in de krant en wordt elke seconde aangepast op het beeldscherm. Met name institutionele beleggers hechten aan die liquiditeit en continue prijsvorming.

Het bedrijfsleven financierde zich tot in de jaren tachtig vooral via banken. Sindsdien heeft het deze intermediairs steeds minder nodig. Grote bedrijven kunnen rechtstreeks op de financiële markten obligaties en andere schuldpapieren uitgeven.

De beurs was wel handig voor banken. Die gaven beursgenoteerde ondernemingen traditioneel meer krediet dan niet-beursgenoteerde ondernemingen. Hoewel de beurs er niet is om kapitaal aan te trekken, kan een beursgenoteerd bedrijf dat in geval van nood immers wel doen. Daarom biedt beursnotering banken extra zekerheid. Ze weten dat een beursgenoteerd bedrijf als de nood aan de man komt makkelijker een aandelenemissie kan doen. Dat is in de praktijk ook gebelegen. De grootste aandelenemissies uit de Nederlandse geschiedenis waren die van KPN en Ahold, nadat deze ondernemingen in financiële problemen waren geraakt.

Nu alles weer goed gaat, zien we dat private equity-fondsen bedrijven van de beurs halen. In wezen is dat een manier om kapitaal uit die ondernemingen te halen. Want zodra de onderneming van de beurs is, keert die veel geld uit aan zijn nieuwe aandeelhouders, het liefst gefinancierd uit nieuwe obligatieleningen.

Daarom kan een beursgenoteerde onderneming zulk soort overnames het beste weerstaan door de overnemer voor te zijn en zelf overtollig kapitaal uit te keren. Dat

gebeurt dan ook op grote schaal. Hetzij door aandelen in te kopen, wat tegenwoordig bijna elke goed draaiende onderneming doet. Hetzij door bedrijfsonderdelen te verkopen en de opbrengst uit te keren. De pogingen van TNT om zijn logistiekdivisie te verkopen zijn vast door die overweging ingegeven. Net als de verkoop door Nutreco van zijn zalmkwekerijen, de verkoop door Philips van zijn chipsdivisie en de afsplitsing van de geneesmiddelendivisie door Akzo Nobel. Ondernemingen die beursgenoteerd willen blijven, moeten tijdig overtollig kapitaal uitkeren, zoals een ballonvaarder constant zandzakjes leeg moet schudden om in de lucht te blijven.

Private equity-fondsen werden, toen ze in 1988 voor 25 miljard dollar RJR Nabisco overnamen, treffend afgeschilderd als barbaren voor de poort. Zoals echte barbaren die een stad belegeren vroeger konden

Private equity-fondsen zijn de barbaren die een stad belegeren, managers zijn de stadsverraders

worden afgekocht als de inwoners hun goud en sieraden afstonden, zo konden managers door kapitaal uit te keren, de private equity-fondsen afkopen. Nieuw is nu dat de zittende machthebbers zich verstaan met de barbaren. Private equity-fondsen willen graag goede maatjes zijn met de managers, want die beschikken over *inside information*. Zij weten wat een bedrijf echt waard is. Die kennis is goud waard voor wie een bod wil doen.

In de vergelijking met een belegerde stad, zouden we van verraad spreken als het bestuur de barbaren informatie gaf. Maar op de kapitaalmarkt is de vraag of het management meewerkt aan het via een openbaar bod van de beurs halen van een onderneming, een puur financiële afweging.

Daarbij botsen de belangen van de zittende managers en die van de zittende aandeelhouders. En deze botsing van belangen is de kern van wat *corporate governance* heet. En dat is een interessant onderwerp waarover het laatste woord nog niet is gezegd.