

# SHV DIJT UIT

Vertrekkend SHV-topman Piet Klaver laat een goed presterend bedrijf achter. Maar de mooie financiële resultaten onttrekken de problemen van het handelsconcern van de familie **FENTENER VAN VLISSINGEN** aan het oog.

Een analyse.

**S**HV-topman Piet Klaver kan op het eerste gezicht tevreden terugkijken op de acht jaren waarin hij verantwoordelijk was voor de dagelijkse leiding van het handelsconcern van de ondernemersfamilie Fentener van Vlissingen. De 60-jarige bestuursvoorzitter gaat volgende maand na 34 jaar trouwe dienst bij SHV met pensioen. Hij wil zich, naast zijn bezigheden op zijn boerderij in de kop van Noord-Holland, beperken tot zijn nieuwe commissariaten bij de Utrechtse Jaarbeurs en bank-verzekeraar ING en het bestuursvoorzitterschap van African Parks Foundation, dat het management van Afrikaanse wildparken verzorgt.

Uit de jaarcijfers die SHV eerder deze maand presenteerde, blijkt dat het de grootste familie-onderneming van Nederland financieel voor de wind gaat. Vorig jaar steeg de omzet met ruim 10 procent tot boven de 15 miljard euro. De winst steeg bijna 13 procent tot 358 miljoen euro. Ook de aandeelhouders, die naast de Fentener van Vlissingens bestaan uit nazaten van andere oprichtersfamilies en voormalige topmanagers en commissarissen, hebben geen klagen. Het dividend steeg met 10 procent tot 18,75 euro per aandeel. Nog nooit kregen de aandeelhouders zo'n hoge winstuitkering.

Klaver kan eveneens tevreden zijn over de renovatie van het hoofdkantoor die SHV vorig jaar afrondde. Het uitgeteelde gebouw aan de Utrechtse Rijnkade dat wijlen prins Bernhard in 1960 feestelijk opende, werd de afgelopen jaren volledig gestript en indrukwekkend gerenoveerd.

Vanuit het vernieuwde gebouw kunnen de SHV-ers de komende decennia werken aan verdere groei.

Tenminste..., de uitstekende financiële cijfers en het fonkelende hoofdkantoor verhullen dat SHV met problemen kampt. Een nadere beschouwing van de resultaten leert dat het concern deze grotendeels dankt aan de huidige hoge prijzen voor energie en metalen. Als handelaar in lpg-gas en schroot weet SHV daarvan flink te profiteren.

De problemen die daardoor aan het oog worden onttrokken, hebben in de eerste plaats betrekking op de leiding van het bedrijf. De commissarissen benoemen volgende maand Patrick Kennedy (52) tot opvolger van Klaver. De Ier, die 24 jaar geleden in dienst kwam van SHV-dochter Calor Gas, beschikt over prima papieren. Vooral dankzij zijn lange staat van dienst en zijn ervaring met de lpg-handel, een belangrijke activiteit van SHV, werd hij verkozen boven financieel directeur Henk Scheffers. Deze 58-jarige register-accountant werkt pas sinds 1999 bij het concern en mist operationele ervaring.

Kennedy was echter niet de eerste keus. De nieuwe topman van SHV heeft zijn benoeming mede te danken aan het voortijdig afhaken van twee eerdere kroonprinsen. Aanvankelijk was het de bedoeling dat Annemiek Fentener van Vlissingen (45) bestuursvoorzitter zou worden. Maar in 2000 besloot zij zich te wijden aan haar gezin met vier kinderen. Vorig jaar volgde zij wel haar oom Paul op als president-commissaris.

SHV-bestuurder Derk Doijer, die carrière maakte binnen de Makro-divisie, was de tweede keuze. "Als Klaver vandaag over een van zijn schapen struikelt, neemt Doijer het over", zei Paul Fentener van Vlissingen in de lente van 2004 in *FEM Business*. Drie maanden later vertrok de kroonprins echter, naar eigen zeggen omdat hij "meer van het leven wilde gaan genieten".

SHV moet het dus doen met een derde keuze aan de top. Kennedy mist straks bovendien de hulp en inspiratie van twee SHV-kopstukken, Frits en Paul Fentener van Vlissingen. De eerste leidde het handelsconcern tussen 1975 en 1984 en was tot 2004 commissaris. De tweede was tussen 1984 en 1998 bestuursvoorzitter, en tot vorig jaar president-commissaris. Vorige maand overleed Frits plotseling op 72-jarige leeftijd. Paul (65) maakte eerder dit jaar bekend dat hij ongeneeslijk ziek is. Dat betekent dat de nieuwe bestuursvoorzitter belangrijke kompassen zal missen om de juiste koers voor SHV te bepalen.

## Brede portefeuille

De problemen van SHV beperken zich echter niet alleen tot het topmanagement. De afgelopen jaren vertoont de onderneming de zorgwekkende neiging om opnieuw uit te groeien tot een conglomeraat. En het verleden heeft bewezen dat SHV niet gedijt met een te brede activiteitenportefeuille.

Vanuit Utrecht worden steeds meer activiteiten aangestuurd, met weinig onderlinge synergie. De onderneming handelt in lpg-gas, verwerkt schroot, exploiteert Makro-winkels in Azië en Latijns-Amerika en participeert in Nederlandse bedrijven via dochter NPM Capital en in de winning van olie en aardgas via Dyas (zie kader op pagina 23).

Alsof dat nog niet genoeg is, kondigde topman Klaver anderhalf jaar geleden in dit blad aan dat SHV een substantiële zesde activiteit wil toevoegen. Hoewel het concern



Bestuursvoorzitter Piet Klaver gaat met pensioen.



Opvolger Patrick Kennedy is derde keuze.

## SHV Holdings: steeds meer...

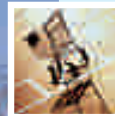


DUIJSTRA

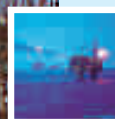
Vanuit het zojuist gerenoveerde hoofdkantoor aan de Utrechtse Rijnkade stuurt SHV steeds meer activiteiten aan die weinig onderlinge synergie vertonen. In de jaren zeventig leidde diversificatie tot meer missers dan successen.



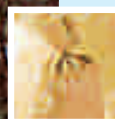
lpg-gas



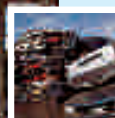
Makro



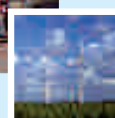
Winning  
olie en aardgas



Participaties  
in bedrijven



Schrootverwerking



Duurzame energie

zijn kaarten altijd nauw aan de borst houdt bij expansieplannen om te voorkomen dat de prijzen van overnamekandidaten stijgen, zijn er aanwijzingen dat SHV onlangs daadwerkelijk is begonnen met de opbouw van zo'n zesde divisie.

Vorig jaar lichtte Paul Fentener van Vlissingen tijdens zijn afscheidsspeech in het Utrechtse Conservatorium al een tipje van de sluier op over de richting waarin het con-

Sociaal-Economische Raad, staat bekend als voorvechter van duurzaam ondernemen.

In deze context is het opvallend dat Klaver tijdens, een niet gepubliceerd deel van, het interview in 2004 zeer enthousiast was over een mogelijke overname van een Zwitsers bedrijf dat flexibele zonnepanelen ontwikkelt. Die overname ging uiteindelijk niet door. Maar deze maand legde SHV wel enkele tientallen miljoenen euro's op tafel voor

Eind jaren zestig begon de onderneming met diversificatie, destijds een populaire strategie. Naast de traditionele kolen- en oliehandel en gelieerde activiteiten stortte SHV zich op de meest uiteenlopende sectoren als bouw, scheepsbouw, scheepvaart, ziekenhuisfinanciering, supermarkten en technische handel en -installatie.

Nadat dit in de jaren zeventig meer kostbare missers dan lucratieve successen had opgeleverd, maakte SHV een einde aan de brede spreiding. Aan de voortvarendheid waarmee dat destijds gepaard ging, kan het huidige SHV een voorbeeld nemen. Tijdens de laatste jaren van het voorzitterschap van Frits hanteerde het concern drastisch het kapmes. Veel activiteiten werden verkocht of stopgezet. Toen zijn broer Paul in 1984 het stokje overnam, kon hij zich concentreren op de succesvolle uitbouw van de divisies Makro en lpg.

Dat staat in schril contrast met de recente ontwikkelingen. Vlak voor het aftreden van Paul Fentener van Vlissingen als bestuursvoorzitter in 1998, verkocht SHV weliswaar de Europese Makro's aan het Duitse detailhandelsconcern Metro, maar de Makro's in Latijns-Amerika en Azië raakte het niet kwijt. Ruim acht jaar later behoren ze nog steeds tot de boedel. De divisie, die

## SHV vertoont de zorgwekkende neiging opnieuw uit te groeien tot conglomeraat

cern denkt. Hij benadrukte dat SHV altijd sterk is geweest in de handel in energie en consumptiegoederen, maar dat experimenten daarbuiten vaak mislukten. Daarnaast zei hij te verwachten dat het bedrijf een voortrekkersrol gaat vervullen als duurzame onderneming. "SHV zal, als het goed is, voorop gaan lopen op het gebied van zorg voor onze planeet."

Daarin past ook de benoeming in 2004 van Herman Wijffels tot commissaris van SHV. De ex-Rabobank-topman, die vorige maand afscheid nam als voorzitter van de

een belang van 23 procent in Econcern, dat duurzame energieprojecten ontwikkelt. SHV heeft de optie het belang uit te breiden tot 40 procent. Het is goed mogelijk dat Econcern het fundament is waarop SHV de komende tien tot twintig jaar een divisie duurzame energie bouwt, zoals dat in het verleden met succes is gebeurd bij de divisies Makro en lpg.

### Weinig geleerd

Met al die synergieloze activiteiten lijkt SHV weinig te hebben geleerd van het verleden.

## Jonge generatie Van Vlissingen houdt afstand van SHV

Nadat hun vader **Jan Fentener van Vlissingen (1907-1987)** zich na een herseninfarct in 1965 vervroegd terugtrok uit de dagelijkse leiding van SHV, moesten zijn zonen **Frits, John en Paul** zich op jonge leeftijd committeren aan het familiebedrijf. Onder een interim-voorzitter, die niet uit de familie kwam, liepen Frits en Paul zich warm voor de hoogste post. Na die achtereenvolgens tien en veertien jaar te hebben vervuld, gingen zij hun broer John gezelschap houden in de raad van commissarissen. Met hun terugtreden als commissaris in de afgelopen jaren, het recente overlijden van Frits en de ernstige ziekte van Paul is nu de tijd gekomen voor de nieuwe generatie om het stokje over te nemen.

Helaas gaat dat minder gesmeerd dan in de jaren zestig. Met een enkele uitzondering hebben de zeven dochters en twee zoons van Frits, John en Paul er nog weinig blij van gegeven een actieve rol bij SHV te ambiëren.

### Frits

Frits' oudste dochter **Annemiek (45)** leek eind jaren negentig voorbestemd voor een positie als bestuursvoorzitter, maar na de geboorte van een tweeling in 2000 koos ze voor haar gezin. Wel is zij president-commissaris bij SHV en

houdt zij toezicht op enkele andere familiebelangen, zoals participatiemaatschappij Flint en kabelmaker Draka. Aan publieke belangstelling heeft zij weinig behoefte. Interviewverzoeken houdt zij af en de enige openbare foto van haar staat in een recent boekje over de verbouwing van het hoofdkantoor van SHV.

Frits' andere dochters hebben minder affiniteit met het bedrijfsleven dan hun zus. **Francisca (43)** was enkele jaren commissaris bij vinylproducent BN International uit Huizen, waarin de familie een belang heeft. Maar veel lol beleefde zij er blijkbaar niet aan. Sinds 2001 vervult haar man die rol. **Martha (41)** is musicus, commissaris bij Flint en secretaris-penningmeester van het Fentener van Vlissingen Fonds, dat culturele projecten steunt.

Frits' zoon **Harold (37)** werkte enkele jaren bij Philips en KLM, voordat hij in 2000 een internetbedrijfje oprichtte. Vorig jaar vertrok de trendgevoelige ondernemer naar China, om daar de geur op te snuiven. Wat hij daar precies doet, weten ze zelfs bij kabelmaker Draka niet. In een persbericht over de komende benoeming van Harold tot commissaris wordt hij tamelijk vaag omschreven als 'chief representative officer' bij 'uniform Shanghai representative office in China.'

### Paul

Ook Pauls dochters bekommeren zich nauwelijks om het wel en wee van SHV. **Alicia (40)** woont in België, en was daar ooit betrokken bij een stichting die kinderwensen vervult. Tegenwoordig zit zij in het bestuur van het Ank van Vlissingen Kankerfonds en Lunenburg Beheer, beide opgericht door haar vader. Wel is zij sinds vorig jaar bestuurder van Lauwerecht, waarin de familie hun belang in SHV heeft ondergebracht. **Tannetta (38)** woont in de VS en houdt meer van paardrijden dan van bestuursfuncties. Samen zitten zij in de jury van de Paul Fentener van Vlissingen Natuurprijs, die in samenwerking met het *Algemeen Dagblad* wordt uitgereikt. De enige publieke foto's van hen staan op de website [www.ad.nl/natuurprijs](http://www.ad.nl/natuurprijs).

### John

Omdat John (67) nooit zelf leiding gaf aan SHV, is de affiniteit van zijn kinderen met het handelsconcern nog beperkter dan die van hun neven en nichten. **Nicole (40), Robert-Jan (38)** en **Brigitte (35)** voelen meer warmte voor het zakenreisbureau BCD, dat hun vader opbouwde (zie ook pagina 10). Enkele jaren geleden gaf John zijn kinderen een flink pakket BCD-aandelen, waardoor zij hoog noteren in de *Quote 500*.

## De nieuwe lichting



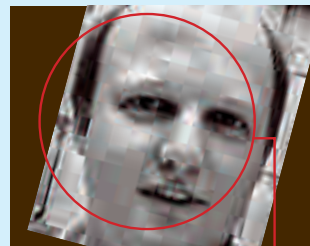
Annemiek (45)



Alicia (40)



Tannetta (38)



Harold (37)

JEROEN GERLEMANIS

inmiddels fors is gegroeid, loopt bovendien niet gesmeerd. Vooral in Azië kampt ze al jaren met problemen.

Ook bij de lpg-divisie is, ondanks de goede financiële resultaten, een kanttekening te maken. SHV bouwde het bedrijfs onderdeel sinds de jaren tachtig uit. Naast sterke marktposities in de Benelux, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Brazilië is de divisie ook actief in Azië. Maar de poging om een grote slag te slaan door de overname van lpg-dochters van Shell, mislukte vorige maand op de valreep. Als dat was gelukt, was de lpg-tak zo groot geworden dat die gemakkelijk apart naar de beurs had kunnen

worden gebracht. Nu is zoiets moeilijker.

Naast Makro en de lpg-handel, die dus nog steeds binnen de poorten zijn, breidde SHV zijn activiteiten in 2000 uit door de overname van participatiemaatschappij NPM Capital. De aandeelhouders van SHV hebben geen reden tot onverdeeld enthousiasme over de overname. Op het hoogtepunt van de markt telde het concern namelijk 1,8 miljard euro voor NPM neer. In de jaren erna kelderde de waarde van de participaties van de nieuwe 'aanwinst' met honderden miljoenen, mede door een reeks faillissementen in de portefeuille. Inmiddels lijkt de rust te zijn teruggekeerd. Volgens het jaarbericht van

SHV had NPM in 2005 een 'tevredenstellend jaar'.

Op de succesvolle schrootverwerking en de participatie in olie- en gaswinning is weinig meer aan te merken dan dat ze bijdragen aan het te grote palet waarmee Kennedy straks moet schilderen. Als de nieuwe bestuursvoorzitter het succesvolle voorbeeld van zijn voorgangers aan het begin van de jaren tachtig volgt, moet hij komende jaren drastische keuzes maken. Daarmee kan hij gelijk bewijzen dat een derde keuze geen slechte keuze hoeft te zijn.

■ [MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl](mailto:MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl)