

# Tabee SHV

Natuurbeschermer en filosoof Paul Fentener van Vlissingen maakt als president-commissaris van handelsconcern SHV plaats voor een nieuwe generatie. 'Eigenlijk wilde ik al veel eerder weg, maar ik vond dat ik in de eerste plaats SHV moest dienen.' Een exclusief interview.

Paul Fentener van Vlissingen (63) stopt bij SHV. Vorige week haalde de president-commissaris en grootaandeelhouder van het grootste familiebedrijf van Nederland zijn honderd hoogste managers vanuit de hele wereld naar het landgoed Lauswolt in het Friese Beetsterzwaag. Op woensdag 7 april vertelde hij hun dat hij volgend jaar afscheid zal nemen. Met zijn vertrek komt een einde aan een carrière van veertig jaar bij de familieonderneming.

Een dag later licht hij in zijn knusse, maar goed beveiligde kasteeltje in het midden van Nederland zijn beslissing toe. "Ik wilde eerst die speech houden, voordat ik in de openbaarheid zou treden met onze toekomstplannen."

## Zeggenschap

Paul Fentener van Vlissingen is de jongste van drie broers, die samen de zeggenschap hebben over SHV. Dankzij dat belang behoren ze tot de rijkste mensen van Nederland. SHV handelt in gas, verwerkt schroot, exploiteert Makro-winkels in Zuid-Amerika en Azië en participeert in 165 Nederlandse bedrijven. Met 28.000 werknemers boekte het concern vorig jaar een omzet van 10,3 miljard euro en een winst van 267 miljoen.

Als president-directeur en directievoorzitter zwaaide Paul Fentener van Vlissingen veertien jaar lang de scepter over SHV. Sinds 1998 is hij president-commissaris.

Over de eigendomsverhoudingen doen talloze verhalen de ronde. Die onduidelijkheid wil Fentener van Vlissingen wel uit de weg ruimen. "Mijn broers en ik bezitten ruwweg de meerderheid in de stichting Lauwerecht, die op haar beurt weer meer dan zestig procent van de aandelen in SHV houdt", legt hij uit. "De andere belanghebbenden in Lauwerecht zijn onze directe neven en nichten, hun kinderen en kleinkinderen. Inclusief baby's zijn het er inmiddels ruim honderd."

De aandelen die niet in Lauwerecht zijn gebundeld, zijn eigendom van andere naza-

ten van de zeven families die SHV in 1896 oprichtten, en enkele huidige en voormalige directieleden en commissarissen.

## Niet emotioneel

Fentener van Vlissingen maakt geen emotionele indruk als hij spreekt over zijn naderende vertrek. Hij heeft zich er lang op kunnen voorbereiden. Eigenlijk vond hij het in 1998, na zijn vertrek als directievoorzitter, al welletjes. "De commissarissen drongen er toen op aan dat ik president-commissaris werd. Volgens hen zouden mensen het niet begrijpen als ik voor mijn zestigste al vertrok. Ik heb het gedaan omdat ik het bedrijf wil dienen, in plaats van andersom. Dat zie je bij topmannen tegenwoordig steeds minder."

Vanaf volgend jaar wil Fentener van Vlissingen zich volledig concentreren op zijn andere bezigheden: filosofie, natuurfotografie, het uitgeven van zijn eigen foto-boeken en de bescherming van zijn Schotse landgoed Letterewe en een aantal Afrikaanse wildparken, waar hij tegenwoordig de meeste tijd doorbrengt. "Van de fiscus mag ik het geen liefdadigheid noemen. Maar het is duidelijk dat ik dat allemaal niet doe om er rijk van te worden."

Voorlopig eist het president-commissariaat nog veel tijd en aandacht. "Elke week spreek ik minstens een halfuur met onze directievoorzitter Piet Klaver over de zaken. En als er een zeperd wordt gehaald, weet hij mij meteen te vinden. Waar ter wereld ik ook ben. Slecht nieuws moet snel gaan."

Jaarlijks zit Fentener van Vlissingen circa zes commissarissenvergaderingen voor. Die worden voorbereid door zijn persoonlijke staf van vijf mensen in Utrecht. "Mijn apparaat is verantwoordelijk voor ons Schotse landgoed, onze huizen in Londen en Zuid-Engeland, en onze bezittingen in Nederland en Afrika. Die mensen staan gewoon bij mij op de loonlijst. Voor hun kamers in het gebouw van SHV betaal ik netjes huur."



In de tuin wordt hard gewerkt aan de verbouwing van een koetshuis tot kantoor. "Na mijn afscheid als president-commissaris, verdwijnt mijn persoonlijke staf uit het SHV-gebouw. Andere familieleden huren er tenslotte ook geen kantoorruimte."

Fentener van Vlissingen benadrukt herhaaldelijk de zuiverheid van de banden tussen het bedrijf en de familie. "SHV huurt dit huis regelmatig van mij voor directievergaderingen. Om de suggestie van zelfverrijking ten koste van het bedrijf te voorkomen, is de huurprijs twintigduizend euro lager gesteld dan de marktprijs."

## Nieuwe generatie

Fentener van Vlissingen vertrekt zodat een nieuwe generatie familieleden haar plaats kan innemen binnen SHV. "Bij het doorgeven van de macht is het in de eerste plaats belangrijk dat je je eigen positie vacant stelt. Anders komt het nooit tot een duidelijke overgang. Dan blijft de schaduw hangen van de man die het bedrijf de laatste twintig jaar heeft gevormd."



Paul Fentener van Vlissingen vertelt waarom hij vertrekt bij SHV: 'Ik maak plaats voor de nieuwe generatie'

Vanaf het eerste jaar als president-commissaris werkt Fentener van Vlissingen aan de vormgeving van de toekomstige familie-betrokkenheid bij SHV. "Het is een goed doordacht scenario. De eerste jaren heb ik indringend gesproken met familieleden, de commissarissen die niet tot de familie behoren en voormalige president-commissarissen."

Vervolgens versterkte hij de raad van

te in de jaren tachtig bij SHV-dochter Makro.

Daarbij bleef het niet. "Vorig jaar benoemden wij Jan Rolf Behlau uit de Duitse familietak als commissaris. Hij is landgoedbeheerder en beschikt over een hoop common sense. Ook Annemiek, een dochter van mijn broer Frits, werd toezichthouder."

Dat blijkt nu slechts voorbereidende zetten te zijn geweest, aldus Fentener van

## 'IN DE TWEEHONDERD JAAR DAT WIJ ONDERNEMEN, IS ER GEEN JAAR MET VERLIES AFGESLOTEN'

commissarissen met nieuw familiebloed. "Twee jaar geleden vroegen wij onze Oostenrijkse neef Manfred Mautner Markhof als commissaris. Zelf is hij een uitstekende ondernemer, en is dus zeer geschikt." Mautner Markhof (51) is de zoon van Pauls nicht Marguerite Paola Mautner Markhof-Cassis Faraone, die tot voor kort zelf ook commissaris bij SHV was. Markhof is directievoorzitter van een eigen familiebedrijf en werk-

Vlissingen. "Komende juni vertrekt eerst mijn broer Frits als vice-voorzitter van de raad van commissarissen. Annemiek neemt zijn rol over. Het komende jaar zal zij zeer nauw met mij samenwerken. Zo speelde zij afgelopen week al een belangrijke rol tijdens de vergaderingen met onze honderd topmanagers. Volgend jaar neemt zij mijn functie over. Er blijft dus een familielid aan het hoofd van de onderneming."

Volgens Fentener van Vlissingen beschikt zijn 42-jarige nicht over alle talenten om de familiebelangen bij SHV te bewaken. "Annemiek heeft het bedrijfsleven leren kennen bij een Nederlands organisatieadviesbureau. Daarnaast bekleedde zij een staffunctie bij SHV, zodat zij het bedrijf goed kent. Ook zij ziet zich als een dienaar van de onderneming, in plaats van dat ze hier nu even snel iets moois mee binnen denkt te halen."

Fentener van Vlissingen erkent dat hij eerst een ander opvolgingsplan voor ogen had, waarin Annemiek de opvolgster zou worden van directievoorzitter Klaver. "Omdat zij een tweeling kreeg, wilde zij zich een aantal jaren aan haar gezin wijdden. Een directiefunctie is hard en veeleisend. Dat kun je niet in deeltijd doen. Als je niet naar Brazilië kunt, omdat dat weekend je kind jarig is, is zo'n functie ongeschikt."

De andere kinderen van Paul, John en Frits komen voorlopig niet in aanmerking voor een hoge post binnen SHV, constateert de president-commissaris, terwijl hij in zijn thee roert. "De zoon en twee dochters van mijn broer John hebben meer belangstelling voor zijn eigen activiteiten in de reiswereld." John Fentener van Vlissingen bouwde afgelopen decennia BCD op, een van de grotere reisconcerns van de wereld.

Ook zijn eigen dochters ambiëren geen functie binnen het familiebedrijf. "Zij hebben heel andere kwaliteiten. Een van hen was jarenlang voorzitter van de Belgische stichting Make a Wish, die de laatste wens vervult van kinderen met een levensbedreigende ziekte. Dat is psychisch een zeer zware belasting."

Toch is het niet uitgesloten dat een van de kinderen van de broers ooit nog een operationele rol zal spelen binnen SHV. Niet de drie dochters van Frits, maar zijn 35-jarige zoon maakt de grootste kans, schat de president-commissaris. "Hij is namelijk zelf ondernemer." Harald Fentener van Vlissingen is medeoprichter van de internetwinkel Kortingsbon.nl. "Voorlopig heeft hij echter nog zoveel plezier in het ondernemerschap, dat hij helemaal geen zin heeft om te werken in een grote organisatie."

### Nieuwe directievoorzitter

Eén ding is zeker. Omdat Annemiek een operationele taak voor een toezicht houdende heeft verruild, wordt de opvolger van de huidige directievoorzitter Piet Klaver geen familielid. Fentener van Vlissingen noemt het "hoogst waarschijnlijk" dat directielid Derk Doijer over een à twee jaar de eerste man wordt. "Klaver is in zijn vrije tijd schapenboer. Als hij vandaag over een van zijn schapen struikelt, neemt Doijer het over. Overigens beslist de raad van commissarissen over zo'n benoeming. En daar zit ik dan niet meer in."

Met Doijer krijgt SHV een andersoortige



directievoorzitter, verwacht Fentener van Vlissingen. "Klaver is een echte ondernemer, die continu nieuwe ideeën op tafel legt. Doijer is daarentegen zeer cijfermatig ingesteld. Hij stuurt vooral op basis van financiële informatie. Een directie moet over beide kwaliteiten beschikken. Een top die helemaal bestaat uit ondernemers kan te grote risico's nemen. Maar met alleen controllers wordt er niet meer ondernomen."

Ondernemersrisico's neemt Fentener van Vlissingen op de koop toe. Ook als dat de aandeelhouders van SHV veel geld kost. In 2000 kocht het concern de participatiemaatschappij NPM voor 1,8 miljard euro. De waarde van de participaties van NPM daalde binnen twee jaar van ruim anderhalf miljard euro tot 770 miljoen euro.

Fentener van Vlissingen zegt er niet wakker van te liggen. "Natuurlijk hadden we NPM goedkoper kunnen kopen als we lan-



'Mijn nicht en opvolgster Annemiek ziet zich ook als dienaar van het familiebedrijf'

ger hadden gewacht. Dit betekent echter niet dat we ons zorgen moeten maken. In de eerste plaats beschikte SHV over een gigantische financiële buffer, dankzij de boekwinst die we in 1997 behaalden op de verkoop van onze Europese Makro's. Bovendien heeft NPM prachtige bedrijven in portefeuille. Wellicht zijn de participaties in 2010 wel weer het vijfvoudige waard. Pas als we de overname dan nog niet hebben terugverdiend, komt ze in onze galerij der zeperds."

De verkeerde timing neemt Fentener van Vlissingen zijn directieleden niet kwalijk. "Dat kan ook niet, want er zit geen millimeter licht tussen hun beslissing en die van de familie. Als directievoorzitter heb ik ook wel eens een grote zeperd gehaald. Zo mislukte de poging een Makro-keten in de VS op te bouwen. Een op de drie dingen die je doet, mislukt. Maar in de tweehonderd jaar dat onze familie onderneemt, is er nog nooit een jaar met verlies afgesloten. Mijn angst is veel groter dan SHV niets meer onderneemt. Als je niets doet, doe je namelijk toch nog één ding. Je sterft langzaam af."

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl

## U kunt mijn organen kopen

**Paul Fentrop**  
Directeur van Deminor Nederland  
Hij schrijft deze column  
op persoonlijke titel



Het tekort aan orgaandonoren is een kunstmatig probleem dat nodeloos in stand wordt gehouden. Oplossing: het verkeer moet weer onveilig worden.

Ik heb nooit een formulier ingevuld waarin ik toestemming geef om na mijn overlijden mijn lichaamsdelen te laten gebruiken door andere mensen. Naar ik begrijp hebben de meeste andere Nederlanders dat evenmin gedaan.

Aangezien er meer ernstig zieke mensen zijn die nieren of andere organen kunnen gebruiken, dan donoren, is er een tekort. Van verschillende zijden worden in het kader van de evaluatie van de Wet op de orgaandonatie uit 1998 oplossingen aangedragen, variërend van een automatisch donorschap, tot een betere voorlichting. Wat mij verbaast, is dat de meest voor de hand liggende oplossing voor dit schaars-teprobleem niet wordt aangedragen. Die is natuurlijk om goed te betalen voor ter beschikking gestelde organen. Ikzelf zou onmiddellijk na mijn dood al mijn organen ter beschikking stellen als

### DAT IK IETS NIET NODIG HEB, BETEKENT NIET DAT IK HET DAN MAAR GRATIS WEGGEEF

mijn erfgenamen vijftienduizend euro kregen. En naar ik vermoed, velen met mij. Op deze in een handomdraai te regelen oplossing voor een ernstig probleem, wordt echter over het algemeen negatief gereageerd. Eén tegenargument is: waarom zou je er geld voor vragen, je hebt die organen toch niet meer nodig als je dood bent. Mensen die dat zeggen, werken over het algemeen niet in het bedrijfsleven. Dat ik iets niet nodig heb, betekent immers niet dat ik het dan maar gratis weggeef. De boer geeft nadat hij zich heeft volgegeten de rest van zijn oogst ook niet gratis weg. Overtollige tomaten worden doorgedraaid, niet weggeven. De populariteit van rommelmarkten toont ook aan dat wat voor de één waardeloos is, toch wordt verkocht. Kinderen leren op de vrijmarkten van Koninginnedag speelgoed verkopen dat ze niet meer gebruiken. Natuurlijk zou ik zelfs bij leven aan een gezinslid of goede vriend een orgaan afstaan dat ik kan missen, maar voor een vreemde gelden de regels van de markt. Ook als ik dood ben. Als die vreemde het zo graag wil hebben, moet hij ervoor betalen. Anders krijgt hij het niet. Dan volgt veelal als tweede tegenargu-

ment: als we voor organen betalen, dan kunnen alleen de rijken zich een vers orgaan veroorloven. Dat is echter maar de vraag. Rijken kunnen zich per definitie meer veroorloven dan armen. Maar de uiteindelijke prijs voor organen in de markt zal afhangen van vraag en aanbod. Aangezien de vraag (1400 per jaar) het aanbod (tweehonderd) niet al te zeer overtreft, vermoed ik dat een redelijke prijs tot stand kan komen. Het hiermee gemoeide bedrag zou onderdeel kunnen zijn van de door het ziekenfonds betaalde vergoedingen. Eleganter is misschien in ruil voor het afstaan van een orgaan de begrafenis van de donor te betalen. Dan zou de orgaanhandel een nuttig alternatief zijn voor bestaande begrafenisverzekeringen, die vaak een zeer onduidelijke prijsstelling kennen, waardoor juist de armen daar veel voor betalen. En mocht de prijs toch te hoog blijven, dan kan de internationale markt uitkomst brengen. In arme landen zijn veel mensen bereid om tegen betaling, zelfs bij leven, organen af te staan.

Dat laatste maakt veel gesprekspartners boos. Ik begrijp dat niet. Na het overlijden van een donor is er al helemaal niets aan de hand. En als een in uiterste armoede verkerende wereldburger besluit bij leven een deel van zijn lichaam te verkopen, dan behoort dat tot zijn individuele rechten. Natuurlijk mag je niet de lichaamsdelen van iemand anders verkopen, want dan schaad je de rechten van die ander. Kortom, het probleem van het tekort aan orgaandonoren is een kunstmatig probleem, dat nodeloos in stand wordt gehouden. Overigens is het grotendeels veroorzaakt door de opvolgende ministers van Verkeer & Waterstaat en door Pieter van Vollenhovens raden voor de verkeersveiligheid. De bromfietshelm, de verplichte autogordel, het steeds veiliger maken van auto's en de toenemende congestie op die wegen leiden tot een gestage daling van het aantal verkeersslachtoffers. In België, waar het aantal verkeersdoden tweemaal zo hoog ligt als in Nederland, bestaat dan ook geen tekort aan donoren. De door de ziekteverzekeraars te betalen bedragen voor organen zouden daarom kunnen worden verhaald op het budget van Verkeer & Waterstaat. Ze maken immers deel uit van de kosten gemoeid met files en het veiliger maken van het verkeer.