

## 'IK BEN KOOPMAN'

### KRONIEK VAN DE FAMILIE FENTENER VAN VLISSINGEN

*Charles den Tex*

Begin 19e eeuw was er een snel toenemende de vraag naar kolen door de industrialisatie. Het kolentransport, m.n. uit Duitsland verliep over het water, maar hoofdzakelijk per spoor. De spoorwegen waren (tot 1860) nog in handen van verschillende particuliere spoorwegmaatschappijen, welke daarnaast veelal ook kolen verhandelden. Ook S.P. van Vlissingen had behalve een kolenhandel (Van Vlissingen & Stuart) en (o.m.) een stoombootmaatschappij in Amsterdam. Mijnen en kolenimporteurs uit o.m. Nederland, Duitsland en Engeland beconcurrerden elkaar hevig en er werden samenwerkingsverbanden en ook kartels gevormd (toen nog niet verboden). In Nederland ontstond zo de SHV (Steenkolen Handels Vereniging): een vereniging van een aantal kolenhandelaren waaronder Van Vlissingen & Stuart en H.A. van Beuningen, twee familiebedrijven die later de dienst uit zouden maken bij SHV. In Duitsland werd het Kolensyndikat opgericht, dat zich een monopoliepositie op Duitse kolen en het spoortransport daarvan naar Nederland toe-eigende.

SHV verkreeg door exclusieve samenwerking met het Syndikat het monopolie over de distributie van Duitse Syndikatskolen in Nederland. De distributie van kolen over het water was echter vrij, hierdoor groeide ook de overslag van kolen uit verschillende landen, m.n. via de haven in Rotterdam. Naast haar monopoliepositie in Duitse kolen, breidde SHV haar activiteiten uit door ook in de (snel groeiende) bunker- en overslaghandel in Rotterdam en Amsterdam te stappen, met eigen overslag en eigen schepen. De snelle uitbreiding werd door bouw en overnames van andere rederijen gerealiseerd. Zo werd SHV minder afhankelijk van Duitse rederijen. De Kolenprijzen schoten verder omhoog en SHV groeide zeer snel.

Ook werden aanverwante investeringen gedaan, bij voorkeur in ondernemingen die grote hoeveelheden steenkolen vereisten, (vb. ENKA, AKU, Hoogovens) Daarbij werd goed over de grenzen gekeken. Kunstzijde was bijvoorbeeld een zeer succesvol product in Duitsland. F.H. van Vlissingen was medeoprichter van ENKA N.V., een Nederlandse kunstzijde fabriek, welke ook weer groeide door strategische overnames en marktdominantie door samenwerking met de Duitse handelsvereniging voor Kunstzijde. F.H. kocht voorts detailhandels op om de afzetmarkt voor SHV kolen veilig te stellen en de concurrentie van de staatsmijnen te pareren. Het ging ook wel eens mis: v.b. spijker auto's en fusie scheepvaart en KLM.

In 1913 werd Beheersmaatschappij Administratiekantoor Unitas opgericht, om goed renderende investeringen en beleggingen zoals ENKA buiten samenwerking Duitse Syndikat te houden en ongestoord eigen activiteiten te kunnen ontplooiën. Unitas groeide enorm, in 1953 beursgenoteerd, kapitaal 153 mio (groter dan Robeco en Interunie samen) In 1916 kocht Unitas in het geheim de Scheepvaart en Steenkolenmaatschappij SSM om verder onafhankelijk te worden van het Syndikat en de Duitse mijnen, die door 1e WO gebrekkig leverden. SHV kocht ook een eigen mijn in Duitsland, vlak over de Nederlandse grens. Nederland was afhankelijk van de Duitse kolen, de Duitsers eisten goederen in ruil voor kolen, het vervoer werd over en weer door SHV geregeld. Na de 1<sup>e</sup> WO gold een handelsembargo tegen Duitsland en werd SHV op een zwarte lijst geplaatst op last de Fransen, Engelsen en Russen.

Door netwerken en nieuwe activiteiten kon SHV echter toch handelen, o.a. met V.S. en U.K. SHV kocht toen scheepswerf Smit, waar SHV eigen schepen liet bouwen om steeds voldoende vervoersmogelijkheden te hebben.

De periode tussen de wereloorlogen kenmerkte zich door grote economische en politieke instabiliteit. Door de crisis daalde de vraag naar kolen sterk. Duitsland beperkte de export en NL beperkte de import van kolen en aanverwante diensten. Ook het havenbedrijf stortte in. De staatsregulering nam toe en de staat nam allerlei bedrijven over of startte zelf nieuwe activiteiten, die ook met SHV concurreerden. De handel met Duitsland was altijd al de bestaansreden van SHV en SHV zat ook contractueel vast aan het Syndikat en haar Duitse aandeelhouders. Continuïteit van SHV had voorrang. Nederland had bovendien kolen nodig en Duitsland valuta. Tijdens de oorlog waren nazi's de nieuwe onderhandelingspartners van SHV. Duitse aandeelhoudersgroep probeerde SHV van de Nederlandse aandeelhouders af te pakken.

SHV heeft daarom kapitaal naar de V.S. overgebracht via een Amerikaanse Holdingmaatschappij, om te voorkomen dat het kapitaal als 'alien property' werd beschouwd en dividend en rente daarover bij de Custodian of Alien Property moest worden afgestort. Tijdens WO II kwam SHV o.m. door bombardementen, opgevorderde schepen, spoorwegstaking, en gebrek aan personeel zwaar onder druk te staan. In '45 had SHV per saldo toch nog winst gemaakt uit kolenhandel, maar kolen waren alleen nog op de bon verkrijgbaar en de leveranties uit Duitsland werden beheerd door Engelsen en Amerikanen. SHV kampte na de oorlog nog jarenlang met geschillen over confiscaties vanwege haar Duitse belangen en de handel in en het transport van Duitse kolen in de oorlog. Zo werd de Nederlandse Staat medeaandeelhouder van SHV. In Amerika had de Custodian of Alien Property beslag gelegd op aandelen en een heffing van 1.052 mio. USD opgelegd. In 1952 kochten de families Van Vlissingen en Van Beuningen de aandelen terug in ruil voor het Amerikaanse dollarbezit. Medio jaren 50 is SHV na oplopende spanningen tussen de families gesplitst door een aandelenruil van SHV aandelen tegen aandelen Unitas.

Na de oorlog richtte SHV zich op nieuwe activiteiten en nieuwe handelspartners. De EG Kolen en staal begon kartelvorming actiever te bestrijden, de mijnen uit het Ruhrgebied werd een concentratieverbod opgelegd. De vraag naar olie nam toe ten koste van kolen. SHV bracht de steenkolenhandel met Duitsland onder in een nieuwe van SHV afgeschermd venootschap. SHV was vrij om met andere partners in zee te gaan en richtte zich daarbij o.a. op de V.S. SHV professionaliseerde verder, ook qua bedrijfsvoering, financiën, HRM. Ook werden er buitenstaanders in het bestuur benoemd. Om de continuïteit van SHV te waarborgen en de onderneming te beschermen tegen uiteenvallen werd een STAK (Stichting Administratiekantoor Lauwerecht) opgericht, waarin alle aandelen SHV bijeen zijn gebracht.

Energiehandel en transport bleven het hart van de activiteiten, maar er kwam een omslag van kolen naar olie. Daarbij richtte SHV zich (wederom) op de hele keten, van transport tot raffinage en detailhandel. De SHV sloot een zeer gunstig contract met Caltex, een Amerikaanse olieraffinaderij die een goed distributienetwerk zocht in Europa. Door de Suez crisis nam de vraag naar olie uit VS sterk toe. SHV begon ook een eigen oliemerk: PAM, na Shell en Esso de grootste in de Nederlandse markt. SHV kocht Installatiebedrijven op om oliegestookte verwarming aan te leggen, zodat PAM olie kon leveren (keten). Ook was SHV samen met Caltex actief in flessengashandel (CALPAM). SHV kocht ook weer ondernemingen in de gasketen op, gasboorondernemingen en installatiebedrijven. Olie en gas veranderden de energiemarkt volledig, ook de distributie, door aanleg van leidingen.



Er waren bovendien zeer grote multinationale spelers. SHV ging die concurrentie niet aan, maar diversifieerde en verlegde (wederom) deels haar activiteiten, waaronder:

**Makro:** deze zelfbedieningsgroothandel is opgezet naar de Duitse formule van Metro, waar SHV een partnerschap mee aanging begin jaren '60. Door overnames en groei werd Makro een enorm succes. Makro is eind jaren '90 grotendeels verkocht aan Metro vanwege agressieve concurrentie van nieuwe hypermarktformules vb. Casino en Carrefour, Walmart.

**NPM Capital** (gekocht met opbrengsten uit de verkoop van Makro): een zeer succesvol investeringsbedrijf, de opvolger van het vroegere Unitas. Investeringsbedrijven met een hoger risico konden op die manier buiten SHV om geregeld worden.

**GTI:** SHV kocht beursgenoteerd bedrijf Rederij Van Nievelt Goudriaan, ontmantelde het en voegde het installatiebedrijf samen bij installatie activiteiten van SHV. Uiteindelijk werd dit Groep Technische Installatie, GTI. De installateur is een cruciale schakel om bestaande klanten te houden en nieuwe binnen te halen.

SHV kende ook minder geslaagde overnames, vb De Gruyter (kruidenier) Uiteindelijk werd dit bedrijf in stukken verkocht. De panden werden gebruikt voor andere succesvolle winkelformules die uit de VS waren geïmporteerd, zoals Kijkshop, Xenos.

De SHV van nu is een modern gediversifieerd internationaal bedrijf. Enkele voorbeelden: SHV Energy: energiedistributie, Dyas: olie en gasinvesteringen, Mammoet: speciaal transport en zwaar hijswerk, Eriks: industriële diensten, NPM Capital: private equity. BCD Holdings: reiswereld en aanverwante activiteiten. In financieel opzicht is SHV redelijk conservatief, sterk in cash, veel voorzieningen.

De rode draad is nog steeds koopmanschap, zaken doen op basis van vertrouwen en gericht op de langere termijn, continuïteit van de onderneming, maar altijd open voor veranderingen en met ruimte en vrijheid om te ondernemen.

Doel is niet maximale winst of rendement, maar minimaal koopkracht en vermogen handhaven, met een sterke gerichtheid toekomst.

Duurzaamheid, zelfstandigheid en controle behouden is uitgangspunt.