

'Het kapitalisme verloedert'

Oud-topman van SHV Paul Fentener van Vlissingen over natuur, nouveaux riches en integriteit in het zakenleven

In Den Haag heerst de vervlakking, in de bestuurskamer het korte termijn-denken. Ondernemer/schrijver/natuurbeschermer Paul Fentener van Vlissingen, telg uit de schatrijke familie en voormalig topman van SHV, constateert de opkomst van een valse integriteit, die van de hebzucht. 'Geld heeft een waarde gekregen die andere waarden wegdrukt.'

'De dood is onze vaste metgezel. Een Britse beroepsofficier zei mij laatst, dat ze dat altijd in hun regiment leerden. Natuurlijk is dat een andere opvatting van een leger opzetten dan wij in Nederland hebben. Je treedt in Engeland niet in dienst van een leger, maar van een regiment. Dat is een heel groot verschil, omdat je daarmee voor iets staat wat van jezelf is. Wat je niet ten onder wil laten gaan. Vandaar dat de Engelsen veel harder zijn en veel vasthoudender bij alle operaties die ze doen. Zij staan voor waarden. Dat hebben wij verloren. Manschappen in Bosnië vochten niet voor eer, niet voor trots, voor een regiment of voor de Verenigde Naties. Ze opereerden in een vacuüm. Niemand wist meer wat de waarde was.

„Dutchbat had in Srebrenica te weinig wapens. Maar dat mag nooit een argument zijn. Het verzet in de Tweede Wereldoorlog dacht ook niet de Duitsers te verslaan. Zij verdedigden hun integriteit.

„Uiteraard heb ik de Enron-affaire met belangstelling gevolgd. Die staat niet op zichzelf. Natuurlijk is het een uitwas, maar bedrijven gaan tegenwoordig gebukt onder een enorme druk om continu te groeien. De analisten eisen spectaculaire groei. Ik heb wel eens aan een van mijn vriendjes bij een bank gevraagd hoe oud die analisten nu eigenlijk zijn. De gemiddelde leeftijd is misschien dertig jaar. Het zullen goede rekenaars zijn, maar ze missen levenswijsheid en weinig van hen hebben een alpha-opleiding. Mensen met een alpha-opleiding kunnen sneller de betrekkelijkheid ergens van inzien. Ik ben ervan overtuigd dat er te weinig alpha-geschoolden in het bedrijfsleven rondlopen. Dat is een gemis.

„Het commentaar van die analisten is voor veel bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen de leidraad geworden in hun handelen in plaats van te streven naar continuïteit. Terwijl die analist eigenlijk een beetje een boefje is. Hij schernt met de naam van een grote bank, maar zijn persoonlijke verantwoordelijkheid is gering. Hij geeft advies, maar verdwijnt in de anonimiteit als het mis gaat. En als hij het dan zo goed weet, waarom gaat hij dan bij een bank werken, vraag ik me dan af. Wat voor functie vervullen die mensen? Je krijgt al snel het griezelige gevoel dat er een verborgen agenda bestaat.

„Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat analyses en beleggingsadviezen worden geschreven omdat de bank daar een of andere financiële positie in heeft. Eigenlijk zou de bank onder ieder advies al haar andere belangen moeten melden. Ja, dat gebeurt wel steeds meer, maar zolang waarden en integriteit niet echt beleefd worden, denk ik dat het een spelletje blijft.

„Beleggers zelf zouden meer respect moeten hebben voor de kwaliteit van producten en voor het bestuur van ondernemingen. Beleggers moeten niet luisteren naar analisten, maar bijvoorbeeld kijken of een product wel integer is. Aandeel in, aandeel uit. Het zijn net postduiven in een til. Dat is een van de grootste verloederings van het kapitalisme. Het merkwaardige is dat het juist komt door het succes van het kapitalisme. In de laatste generatie zijn er zó véél aandeelhouders bijgekomen. Het succes van het aandeelhouderskapitalisme heeft een vliegwiél gecreërd dat een deel van de bedrijven vermorzelt. De bestuurders daarvan hebben niet de rechte rug hebben om zich staande te houden, om zich daar tegen te verzetten. En dan gaan ze de cijfers manipuleren.

„Bij SHV hebben wij altijd gezegd: je moet agressief ondernemen, maar conservatief boekhouden. Boekhouden is verraderlijk, het is geen exacte wetenschap. Er worden allerlei regels ingevoerd met de gedachte dat dat wél zo zou zijn. Wat is winst? De vaststelling ervan is vrijwel altijd arbitrair. Je kunt bijna geen investering bedenken die een tijdhorizon van minder dan een jaar heeft. De winst hangt daarom af van inschattingsbeslissingen.

„De vraag is wat je daarnaast moet melden en wat niet. Je kunt van een autoproducent niet verwachten dat hij voorop zijn jaarverslag zegt: „Er is een kleine, maar reële kans dat uw auto een doodskist is". Maar het is wel een feit, ha ha! Sommige feiten worden verzwegen, omdat we dat allemaal wel weten.

„Maar begrijp me goed, zo'n autoproducent hoeft dat van mij echt niet in zijn jaarverslag te zetten. Ik ben geen fundamentalist. Het wordt wat anders als je gaat suggereren dat de auto of het bedrijf dingen kan doen, die het helemaal niet kán. Dan ben je de zaak aan het bedriegen. Momenteel zijn er genoeg de zaak aan het beduvelen. Als mensen hun integriteit willen verkopen, is daar geen enkel systeem tegen bestand.

Bij Enron zien we dat ook weer terug. Het bedrijf was opgejaagd door analisten, door bonussystemen die gerelateerd zijn aan beurkoersen. Dan was er een accountant die verdiende aan het opzetten van almaar nieuwe constructies. De cultuur in dat bedrijf was gericht op meer, meer, aldoor maar meer. Dan raak je de waarden kwijt. Het is een dodelijke cocktail.

„Een familiebedrijf wordt ten minste gedwongen om in generaties te denken. Altijd maar spectaculaire groei laten zien is niet reëel. Het is heel gezond om af en toe je tuintje te wieden. Maar een directeur van een beursgenoteerde onderneming ziet ook dat hij er bijvoorbeeld maar vijf jaar zit. En ziet ook dat hij geen loyale beleggers heeft. Hij heeft geen waarden om zich aan vast te houden. Dan krijg je vijf jaar oppoetsen.

„Door die druk van analisten, van de beurs en personeelsopties is er een valse integriteit ontstaan, namelijk de integriteit van de hebzucht. Daar zie je ondernemers over struikelen. Zij zijn niet opgewassen tegen kritiek uit de financiële wereld. Ze hebben niet de integriteit om te zeggen dat ze staan voor de lange termijn van het bedrijf. Misschien zijn Koninklijke Olie en Unilever goede voorbeelden van bedrijven die dat wel hebben. En dat zijn ook precies de bedrijven waarvan ik vermoed dat er relatief veel langetermijnbeleggers in zitten.

„De spreiding van het aandelenbezit heeft weliswaar een geweldig voordeel opgeleverd voor het liberale kapitalisme, maar het heeft ook de illusie gegeven dat het bezit van vermogen iets toevoegt aan de menselijke waarde.

„Het probleem van de kapitalistische wereld is dat alles wordt vertaald in geld. Niemand heeft het nog over een gelukkige onderneming, over een onderneming waar mensen lachen of waarvan ze het zo fijn vinden om er te werken. Als geldelijk gewin het enige doel is, dan bezwijkt dat systeem snel. Geld heeft een waarde gekregen die andere waarden wegdrukt. Ik vrees dat het een belangrijke maatstaf is in het waarde-oordeel van mensen. Geld is een ethisch leitmotiv geworden. Dat vind ik gevaarlijk. Het kan geen ethische basis geven, het is alleen maar een betaalmiddel.

„Of dat sterker speelt bij de nouveaux riches weet ik niet. Ik heb wel van bankiers begrepen dat mensen met nieuwe geld over het algemeen veel risicovoller met hun geld omgaan dan oud geld. Oud geld is veel conservatiever met beleggingen.

„Stel, je hebt reuze succes hebt geboekt en 25 miljoen euro overgehouden. Dat is een fors bedrag, voor iedereen. Dan moet er een strategie zijn om dat bedrag te bewaren. Wat is het verschil tussen 25 en 50 miljoen? Volgens mij niets. Dat is alleen maar een getalletje op een bankafschrift. Je kan eigenlijk alle dingen die je in je leven wilt doen, net zo goed met 25 als met 50 miljoen realiseren. Daar heb je die extra 25 niet voor nodig.

„Terwijl het merkwaardige feit zich voordoet, volgens mijn bankvriendjes, dat iemand die met de verkoop van zijn bedrijf 25 miljoen heeft verdiend onmiddellijk met allerlei, vaak wilde plannen komt om van die 25 miljoen 50 te maken. Nou, dat heeft dan heel weinig meer te maken met common sense. Dan heeft dat waarschijnlijk te maken met een interne drijfveer bij de mens die voortdurend wil blijven zien dat hij vooruitgaat. Dat hij nog meer kan maken. Zo'n ondernemer leest dan in de krant dat er een andere meneer is met 100 miljoen. Daar moet hij dan ook bijhoren. Want, potverdorie, hij heeft maar 25, zich niet realiserend dat hij met dat bedrag ook alles in zijn leven kan doen. Ik ben privé nooit aandelen in, aandelen uitgegaan.

„Geslaagde ondernemers kampen met de innerlijke onrust dat hun rijkdom eigenlijk nog groter moet zijn. Ze hebben niet de wijsheid, verstand en levenservaring om te zeggen: ik heb meer dan genoeg, daar kan ik een deel van weggeven. Dat is iets geheel anders dan de situatie dat je een bedrijf hebt dat je levensvatbaar moet houden. Dan werk je op langere termijn en kan je erachter komen dat tijdens die periode de bedrijfswaarde is gestegen van 25 naar 50 miljoen. Succesvolle ondernemers zijn vaak hele slechte beleggers. Dat zit diep in die mensen zelf.

Die aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen vind ik terecht. Maar ondernemen moet per definitie maatschappelijk verantwoord zijn. Belasting betalen is bijvoorbeeld een belangrijk facet, want dat is ten algemene nut. Het is belangrijk om als onderneming te laten zien dat het ook om andere dingen gaat dan geld verdienen. SHV onplooit op dat vlak diverse initiatieven. Wij hebben bijvoorbeeld een hulpproject voor

wezen in Venezuela. Bedrijven dienen betrokken te zijn bij de samenleving. Dat is in Amerika, maar ook bij veel Europese ondernemingen verloren gegaan. Daar draait alles om de performance op Wall Street en zeggen ze charitatieve initiatieven liever aan de aandeelhouder zelf over te laten.

„In de leefgemeenschap waar je werkt moet je niet gezien worden als vijand, maar als vriend. Als het mis gaat - en dat gebeurt overal wel eens - dan heb je veel meer loyaliteit bij werknemers en omgeving. Acceptatie moet je verdienen. Je hoeft niet op begrip te rekenen, wanneer je jezelf isoleert. Een verkeerde opstelling leidt uiteindelijk tot vernietiging.

„Ik merk tot mijn grote genoegen dat veel mensen de betrokken, emotionele en gefrustreerde opstelling van Pronk in het Bosnië-drama herkennen. Dat kun je niet meer afplakken met fatsoensregels van „eerst samen overleggen" enzovoort. Paars is een enorme afplakcoalitie geweest, zozeer dat je je soms afvroeg of de Tweede Kamer überhaupt nog wel bestond.

„In Den Haag heerst de vervlaking. Het vak van politicus is niet aantrekkelijk. Er is een eindeloos gedoe in de Tweede Kamer. Je moet lange nachten werken, je wordt de hele tijd afgekat door mensen om je heen. En het volk wordt ook nog oproerig als de politici een beetje inkomen krijgen. Het enige wat overblijft is hopen dat je minister kan worden, want dat is nog wel een lollig baantje. Met zo'n structuur zijn de raspaarden natuurlijk allang verdwenen. Daarmee kweek je de middelmaat.

„Het gevaar dat de middelmaat regeert, is groot. Het leger is daar een uitgesproken voorbeeld van. De vechtsoldaten die nog gevochten hebben in Korea of de Tweede Wereldoorlog zijn allemaal met pensioen. Bij het vredesleger dat is ontstaan, is het van veel groter belang dat je elkaar allemaal te vriend houdt in plaats van je te concentreren op het eigenlijke doel van het leger.

„Hetzelfde geldt voor de politiek. Markante figuren worden als het ware weggezuiverd door de partij, want ze zijn te lastig. Neen, men wil veel liever paarden die braaf in de stal aan het hooi staan. Die anderen zijn toch raspaarden. Inderdaad, dat zijn ingewikkelde dieren. Maar die presteren wel het beste.

Eigenlijk zou de overbevolking het hoofdthema moeten zijn van de komende kamerverkiezingen. Laatst kwam iemand enthousiast mij vertellen dat hij vader was geworden van een vijfde kind. Daar plaats ik grote vraagtekens bij. Is dat wel verstandig in een samenleving waar de wereld verpletterd wordt door het gewicht van een van de DNA-samenstellingen, toevallig de homo sapiëns? Al die vijf kinderen willen straks een auto en consumeren. Als er dan geroepen wordt: laten we wat aan het milieu doen, laten we dan in godsnaam eerst proberen het aantal kinderen per gezin op één, maximaal twee te houden. En systemen bedenken om mensen daarin te stimuleren. Bijvoorbeeld iemand zonder kinderen veel minder belasting laten betalen en die hele kinderbijslag afschaffen. Dat soort discussies moeten op gang komen. De overbevolking zou hoog op de agenda moeten staan van de Verenigde Naties. Als we dat probleem niet aanpakken, vernietigen we onszelf. Daar ben ik van overtuigd. Ik durf de stelling aan dat een kinderrijkgezin asociaal is.

„De tragiek van ons menszijn is wat dat betreft wonderlijk. Wij zijn vergeten dat we miljoenen jaren de volstrekt gelijken zijn geweest van alle dieren om ons heen. Behalve voor de laatste paar duizend jaar. Waarschijnlijk heeft alleen de uitvinding van de ploeg ons gebracht tot de sociale wezens die we zijn. Vergeet niet: een paar duizend jaar geleden leefden op de wereld minder mensen dan nu in België en Nederland samen.

„Mijn project in Zuid-Afrika wil ik absoluut afmaken. In Marakele hopen we onder meer het uitsterven van de Afrikaanse buffel te voorkomen, en de neushoorn te beschermen en de antilope. Het vervelende is dat wanneer het om natuur gaat, er moeilijk mede-investeerdere zijn te vinden. Daar is geen ruimte voor de mens. De natuur is zo grootschalig, dat een hulpactie niet zichtbaar beklijft.

„Mensen willen vaak eeuwigheid kopen, bijvoorbeeld met een museum. Maar in het redden van een buffel zit geen glorie. Het heeft geen klank. Helaas. Het is misschien goed voor je zelfbevrediging, maar op de cocktailparties en diners om je heen trekt het weinig belangstelling. Terwijl het toch een grote menselijke drijfveer is om glorie te vergaren. Zeker tegen het eind van hun leven, veel vermogenden hebben dan de behoefte om erkenning te kopen. Dat kan door je naam aan een museum te verbinden - Boijmans van Beuningen, Kröller Müller, Guggenheim - of een verzameling te schenken. Daar is niets op tegen. Ik begrijp het wel, een mens is ook maar een mens. Die vindt het prettig als er geapplaudisseerd wordt en als zijn naam in goud boven de ingang komt te hangen. Zebra's applaudisseren niet.

De man en het bedrijf

Met de Oranjes, de familie Brenninkmeijer (C&A) en Heineken wordt het geslacht Fentener van Vlissingen

tot de rijkste families van Nederland gerekend. De familie is grondlegger en grootaandeelhouder van de Steenkolen Handelsvereniging (SHV) die vorig jaar een winst maakte van 241 miljoen euro op een omzet van 10,9 miljard.

Paul Fentener van Vlissingen (1941) gaf de leiding van SHV in 1998 uit handen en is sindsdien president-commissaris. De ondernemer staat bekend om zijn onconventionele opvattingen. Chaos-management, spiritualiteit, filosofie: al tijdens zijn actieve leven in het bedrijfsleven onderscheidde hij zich met zijn bovengemiddelde belangstelling hiervoor.

Een landtong in Schotland inspireerde hem samen met zijn Britse levensgezellin tot een kunstproject. De ode middels een combinatie van beeld (hij) en poëzie (zij) sleepte diverse kunstprijzen in de wacht. Hij schreef een toneelstuk en is gediplomeerd imker. 'Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' vindt hij het meest dodelijke Nederlandse gezegde. „Dat verwerpt de uitdaging van de spiritualiteit van het leven. De spiritualiteit van het leven is dat je juist wel gekke dingen doet. Dat maakt het leven boeiend en interessant."

Tegenwoordig steekt Paul Fentener van Vlissingen met groeiend enthousiasme zijn energie en kapitaal in een zelf opgericht natuurpark in Zuid-Afrika, onder meer ter bescherming van de met uitsterven bedreigde wilde Afrikaanse buffel. Samen met de Zuid-Afrikaanse overheid en een aantal andere investeerders is circa 120 duizend hectare grond nabij de grens met Botswana gekocht om een veilig heenkomen voor de bedreigde buffel te realiseren.

Hij verraste de grafische wereld met eenmalige, niet rendabele, vooruitstrevende uitgaves en boekte commercieel succes met het boek Ondernemers zijn ezels, waarin zijn managementopvattingen in de breedste zin des woords aan bod komen. Deze week verscheen het vervolg: Overstekende ezels, een bundeling van zijn wekelijkse columns in Het Financieele Dagblad. Fentener van Vlissingen ziet zijn 'stukjes' als prikkels om mensen tot nadenken te stemmen, kleine intellectuele uitdagingen. Hij schrijft de twekolomms bij voorkeur om zes uur in de ochtend. Overstekende ezels behandelt onder meer de illusie van onkreukbaarheid, het opportunisme van een mensenhart, deugden en zonden en het 'geniale werk' van Darwin. „Deze ezel heeft meer geld dan hij echt nodig heeft", schrijft hij daarin, „hetgeen hij deelt met alle Nederlanders gezien door de ogen van veel wereldburgers."

Copyright: NRC Handelsblad van 27-04-2002, Jeroen Wester