

HUGO STOUT, 1908-1990

DOOR MR. L.J. PIETERS

Op zijn verjaardag, op 28 september werd Hugo Stout begraven. Hij was toen op een paar dagen na 82 jaar oud. Een uitzonderlijk man, een eigenzinnig Rotterdammer en een groot ondernemer was op de hem eigen bescheiden en onopvallende wijze heengegaan. Hij stierf vrij plotseling in zijn dierbare Frankrijk, in zijn huis, hoog op een berghelling in de Ardèche. Het schitterende uitzicht daar is gebleven en het inzicht in het leven van de mens, dat hij zich verworven had, heeft hij nagelaten in vele nog onuitgegeven geschriften, correspondentie en dagboeken.

Hugo Stout werd op 28 september 1908 in het hoge Noorden van Rotterdam geboren als zoon van het Hoofd ener School Jan Stout en van Anna Lous. Na de lagere school kwam hij in 1920 op de Openbare Handelsschool (later HBS-A) aan de Boezemsingel. Hij was een 'nakomertje' in een groot gezin, niet opvallend op school, maar wel een geducht voetballer. Als middenvoor wist hij aanvallend met verstand en overleg de tegenstand op het veld te breken. Sport heeft altijd een grote plaats in zijn leven ingenomen: schaatsen, hockey, cricket, tennis en natuurlijk ook golf. Hij was eveneens een enthousiast bergbeklimmer en liet tot op hoge leeftijd de steile dichtbegroeide hellingen achter zijn huis in Frankrijk niet met rust; 'toen ging ik de leistenen top van de Gerbier de Jonc op, m'n goeie broek en mijn gouden sigarettenkoker flink beschadigd, want een groot deel van de daling moest ik op mijn derrière doen, zo steil was het' (brief uit 1985).

Na voltooiing van zijn middelbare schoolopleiding ging hij, achttien jaar oud, direct het zakenleven in als jongste bediende bij de Internationale Crediet- en Handelsvereniging 'Rotterdam', beter bekend als Internatio. Toen hij in 1975 afscheid nam als voorzitter van de Raad van Bestuur van Internatio-Müller N.V. had hij er bijna vijftig jaar bij dezelfde onderneming op zitten. Alleen, er was zeker door zijn toedoen wel het één en ander veranderd bij Internatio, zijn oude 'Toko Rotterdam'.

Na korte tijd werd de aankomend koopman geplaatst op de afdeling Grondstoffen/Produktenhandel. In zijn bijdrage aan 'Han-



62. *Hugo Stout*

delswereld en wereldhandel' ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van Internatio in 1963 zegt Stout, dat de handel een interessant en onmisbaar vak is in de samenleving. De kern van handel is het iets-aan-de-man brengen, het produkt van een relatie van verkoper en koper. Uitgesproken intermenselijk, om deze 'newspeak' te gebruiken, en handel betekent het brengen van een 'dood' iets, een artikel/produkt in een menselijke omgeving waardoor het tot het leven gaat bijdragen. Met instemming haalt hij Multatuli aan, die in zijn 'Ideeën' (januari 1864) opmerkt 'dat er aan handel, aan wezenlijken handel, een zeer geniale zijde is'. Eigenlijk begint dit pas goed tot Stout door te dringen als hij, na een paar jaar in Rotterdam, voor Internatio naar Nederlands-Indië wordt uigezonden.

In Soerabaja, waar hij het grootste deel van zijn tijd in de Oost heeft doorgebracht, was er op het kantoor van Internatio sprake van een lotsverbondenheid rond De Toko, produkt van een relatief klein aantal mensen in een tropische maatschappij, van een eigen omgangsmanier - een interne code: wij zijn iets beter dan een ander -, die de onderneming vóór het uitbreken van Wereldoorlog II tot de grootste exporteur van Nederlands-Indië maakte. In dat aparte wereldje, in die samenleving, zo goed beschreven door Du Perron, die hoog bij hem aangeschreven stond, ging Stout zijn eigen individualistische weg, sloot zich niet echt aan bij de anderen en ging op in de muziek. Hij was een zeer begaafd en nauwkeurig pianist. Waarom vond deze man met zijn grote artistieke gaven - musiceren en schrijven - bevrediging in het zakendoen, in de handel en in het ondernemen? Waarschijnlijk omdat zakendoen omgaan met mensen betekent, handel, echte handel een geniale zijde heeft en de ware ondernemer even creatief als een kunstenaar moet zijn.

Begin 1942 viel de Japanse nacht over Indië en aan het einde daarvan zat Stout in een Japans gevangenenkamp, waaruit hij na het einde van de oorlog wist te ontsnappen voordat de nationalisten het kamp in beheer kregen. In het kamp vond hij ondanks alles gelegenheid tot bezinning op de na-oorlogse samenleving en op de toekomst van 'zijn' bedrijf. In de na-oorlogse bevrijdingsstrijd op Java werd veel verwoest, verbrand en veel Internatio-medewerkers hadden de dood gevonden tijdens de oorlog. Eigenlijk moest alles weer van de grond af opgebouwd worden. Stout beschikte over een natuurlijk gezag en bezat de kwaliteiten van een gedreven leider. Hij dacht ook vooruit, terwijl hij

samen met anderen deed wat voor de hand lag onder zeer moeilijke omstandigheden.

Ondanks het feit dat praktisch alles verloren was gegaan en het vertrouwen in oude relaties, zoals de Rotterdamsche Lloyd, waarvoor Internatio agent was, ernstig geschokt werd, kwam de onderneming in Indonesië ondanks de woelingen na de soevereiniteits-overdracht er weer tamelijk snel bovenop. Het werk in de grondstoffen- en produktenhandel en in de distributieve groothandel werd hervat en met succes. Helaas ging in 1957 alles weer opnieuw verloren: alle Nederlandse bedrijven werden zonder compensatie genaast vanwege het West Irian/Nederlands Nieuw-Guinea geschil. Stout en Internatio stonden opnieuw voor het van de grond af aan beginnen.

Was 1957 een rampjaar, zes jaar later, in 1963, toen Internatio het honderdjarig bestaan vierde, was de toestand mede door in vorige jaren uitgevoerde ingrijpende reorganisaties, in Stouts eigen woorden aanmerkelijk verbeterd. Distributief handeldrijven is een zaak van long term planning en werpt pas onder bepaalde voorwaarden en omstandigheden in de landen waarin de zaken gedaan worden, vruchten af. Na de oorlog werd gepoogd, gelijksoortige activiteiten als in Indonesië op te zetten in andere tropische gebieden. Dat werd echter geen succes, zodat na een ingrijpende reorganisatie en afslanking in 1956 het accent meer en meer gelegd werd op de geïndustrialiseerde en hoger ontwikkelde Westerse wereld.

In 1963 werd Stout benoemd tot ridder in de orde van de Nederlandse Leeuw, als erkenning van zijn verdiensten voor zijn eigen onderneming en voor Nederland als handels- en distributieland in het algemeen. Steeds meer werd Internatio Stout en omgekeerd. Zijn motto: 'Met volle kracht vooruit; neem initiatieven en heb geen angst fouten te maken. Weet daarbij vooral wat je niet weet en dit laatste is niet weinig'. Napoleons 'Activité, Vitesse' was hem op het lijf geschreven.

Zes jaar later kwam de grote fusie van Internatio met Wm.H. Müller & Co en ontstond Internatio-Müller, een 'conglomerate' van zeer verschillende bedrijfseenheden, naar bedrijfsomvang toen zevende op de ranglijst van Nederlandse ondernemingen. Spoedig was Stout de enige werkelijke leider en hij pakte de zaken rigoureuus aan, hetgeen hem vele vijanden bezorgde. Om Oscar Wilde's bon mot om te keren: 'he had many enemies but was intensely liked by a few friends'. Rechtlignig ging hij op zijn doel af, Internatio-Müller te maken tot een groot en krachtig bedrijf. De

bedrijfsfilosofie had hij al in 1963 geformuleerd: I.-M. moest een groep van zelfstandig opererende bedrijfseenheden zijn, zelfwerkzaamheid van de samenstellende bedrijfsonderdelen, delegatie in ruime mate van bestuursbevoegdheden aan de directies van de bedrijfseenheden, een niet te groot overkoepelend bestuursorgaan en risicospreiding, die de groepswinst betrekkelijk ongevoelig moest maken voor branche-malaise. Rechtlĳnig, ongetwijfeld, maar ook rechtschappen?

‘Voor de ondernemer dient er maar één moraal te bestaan: binnen de onderneming een zelfde streven naar fatsoen en ethiek als binnen het huisgezin en binnen zijn individueel leven. It is as simple as that’, een citaat uit een brief uit 1984.

Bedrijfsethiek is veel meer individueel dan cultuurgebonden en eigenlijk is er geen sprake van een aparte bedrijfsethiek. Het liberale beginsel van het ‘welbegrepen eigenbelang’ dient om te zorgen zich te onthouden van dingen, die bedrijfsethisch gezien niet door de beugel kunnen. Hoewel hij daarin niet altijd geslaagd is, heeft Stout er steeds naar gestreefd rechtschappen te zijn en te blijven in het zakenleven en als de balans wordt opgemaakt, mag men zeggen dat hij niet alleen een groot, maar ook een rechtschappen ondernemer is geweest.

In 1975 trad hij af als voorzitter van de Raad van Bestuur van Internatio-Müller en werd bij die gelegenheid geëerd met het commandeurschap in de orde van Oranje-Nassau. Naast zijn eigen bedrijf bewoog hij zich op velerlei maatschappelijk terrein en ook na zijn aftreden vervulde hij nog een aantal commissariaten in het bedrijfsleven. Vanwege zijn ruime ervaring was hij een gezocht adviseur en zo vervulde hij nog geruime tijd na zijn pensionering een adviseursfunctie bij het ministerie van Economische Zaken in Den Haag.

In de jaren na zijn terugtreden bleef zijn creatie, de Internatio-Müller Groep, overeind terwijl rondom grote ondernemingen als kaartenhuizen in elkaar stortten. Denk hierbij aan OGEM, aan het RSV-debâcle en aan vele andere bedrijven, die in de zeventiger- en begin tachtiger jaren het loodje legden. Vanaf de zijlijn zag Stout dit met gemengde gevoelens aan: ‘het toernooi der zakenbengels’, zoals hij het noemde, of ‘de selectieve moraliteit van sommige ondernemers’.

Ongetwijfeld was hij een merkwaardig man, een vat vol tegenstrijdigheden: solidair, maar tegelijk ook een solitair. Solidair met hen, die naar zijn mening onrechtvaardig behandeld werden door

het leven. Zijn handelen in overeenstemming met wetten en ethiek werd geleid door een sterk gevoel voor wat recht- en wat onrechtvaardig was. Alleen een sterke persoonlijkheid kan deze solitaire solidariteit aan. Individualist pur sang en solitair; het was moeilijk tot zijn wezen door te dringen, maar op sommige ogenblikken bleek dat hij een heel gevoelig mens was.

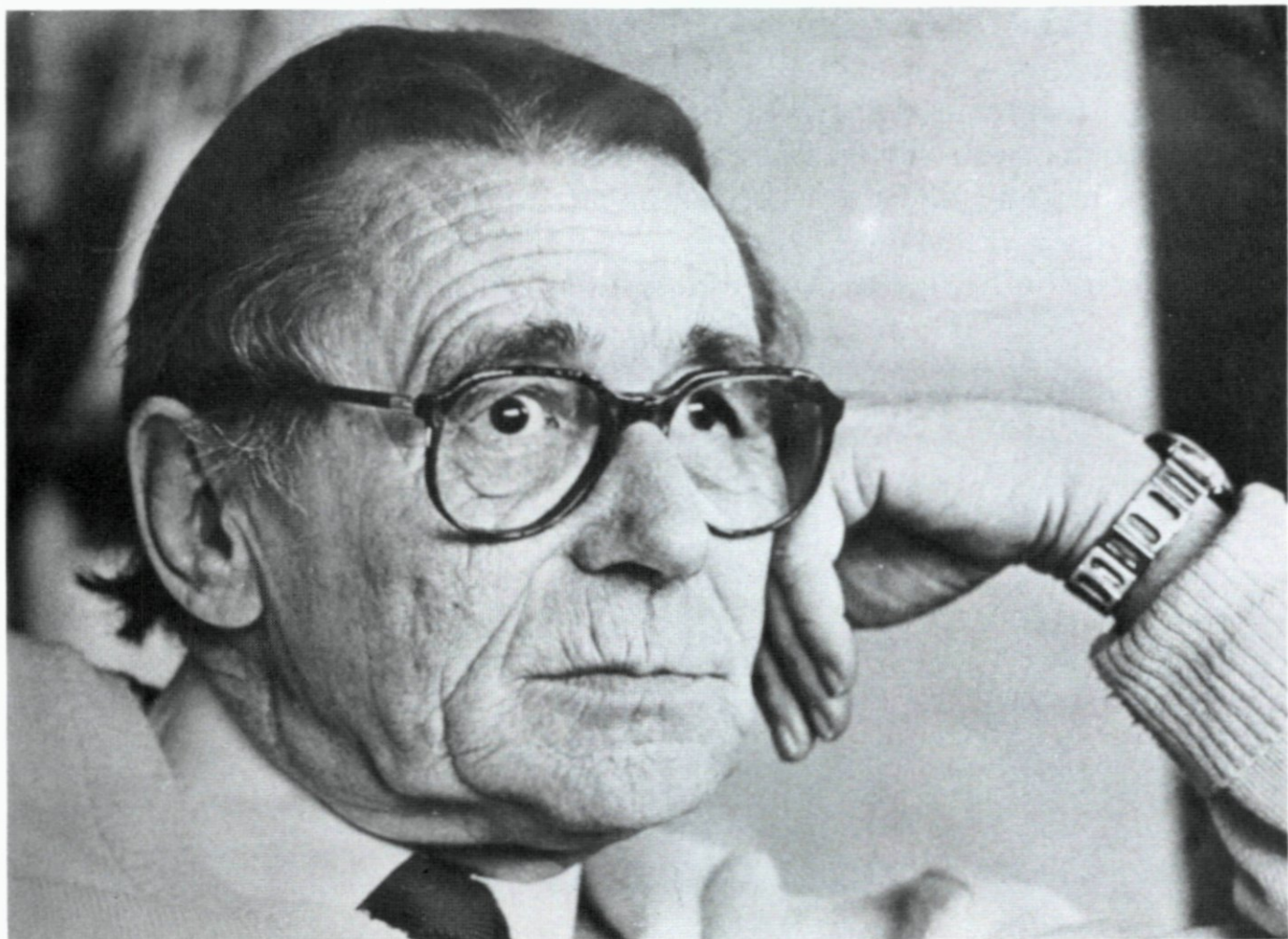
In de vijftien jaar van zijn pensionering tot zijn dood in 1990 bleef hij de ontwikkelingen in het bedrijfsleven en in de politiek volgen. Zijn opvattingen waren die van een intellectuele links-liberaal, maar aan maatschappelijke of politieke klassificering had hij geen behoefte. Amerika was voor hem het land, waarmee hij zich zeer verbonden voelde. In New-York kocht hij ieder jaar boeken voor zijn uitgebreide bibliotheek. 'Civic sense', dat Amerikaanse begrip was hem vertrouwd en in de American Declaration of Independence werd datgene geformuleerd wat hem na aan het hart lag: 'that all men are created equal and that they are endowed by their Creator with certain unalienable rights': niet alle mensen zijn gelijk, maar ze zijn wel gelijk geboren en worden naarmate zij volwassen worden ongelijker. De mens heeft zekere onvervreembare rechten, maar geen recht op alles. Gelijke kansen voor allen leidt onherroepelijk tot ongelijkheid.

Vooraf in latere jaren, wanneer hij de schatkamer van zijn eruditie en kennis van geschiedenis en literatuur voor zijn goede vrienden opende, bleek zijn enorme belezendheid. Hij kende Montaigne, De Tocqueville en Renan goed en voor wat Nederland betreft, ontkenne hij de beïnvloeding door de 'Heilige Drievuldigheid' van vóór de oorlog: Carry van Bruggen, Du Perron en Ter Braak, geenszins. Het werk van Joseph Conrad kende hij bijna uit het hoofd, maar ook lateren kregen zijn enthousiaste bewondering: Ford Madox Ford en zijn 'The good soldier', Malcolm Lowry en 'Under the volcano' en Paul Bowles, wiens 'The sheltering sky' hem zeer lief was, evenals de tot voor kort in Nederland onbekende 19de eeuwse Braziliaanse schrijver Machado de Assis. Het was een genoegen met hem te praten over literatuur, schrijvers en boeken. Zelf schreef hij ook zeer verdienstelijk en zonder omhaal van woorden, trefzeker. Daarnaast was hij een fervent beoefenaar van de fotografie. Er zijn veel fraaie voorbeelden van zijn eigenlijk professionele kunnen op dit terrein bewaard gebleven.

Afsluitend: hij geloofde in de ratio, in de kracht van de Rede en hij was een hoogstaand rationalist, een overtuigd vrijdenker en een 'nakomertje' van de Franse Verlichting. Van Spinoza zegt hij, dat

hij hem eigenlijk te vroeg las en dat hij in de loop van zijn leven pas ging beseffen, hoe diepgaand hij door Spinoza beïnvloed werd. 'Een mens, die zich door de Rede laat leiden, leeft vrijer in een staat, waar hij zich schikken moet naar algemeen geldende voorschriften, dan in de eenzaamheid, waar hij alleen zijn eigen zin volgt', Ethica IV.

Slechts in het bijzijn van zijn geliefde echtgenote ging hij op 24 september 1990 heen in zijn huis in Frankrijk. Het leven van deze grote ondernemer en kunstzinnige en uitzonderlijke man vraagt er eigenlijk om, te zijner tijd in boekvorm vastgelegd te worden.



63. *Wim Vijg*