

REDDING?

(12 februari-24 februari 2003)

'How big is this baby?' vragen ongeruste bankiers zich af als ze over de groeiende fraude bij US Foodservice praten.

Woensdag 12 februari 14.45 uur

De president van Koninklijke Ahold zit midden in een vergadering met de commissarissen van ABN Amro als zijn telefoon gaat. Het is niet gebruikelijk om je te laten storen tijdens dit soort bijeenkomsten maar Cees van der Hoeven wil dit gesprek nu voeren. Hij moet dit gesprek voeren.

Van der Hoeven excuseert zich en stapt uit de vergadering. Aan de telefoon is Jim Miller, lid van zijn Raad van Bestuur en baas van US Foodservice, de grootste Ahold-dochter. Accountants zijn bezig met de controle op de jaarcijfers van de Amerikaanse voedseldistributeur. Een dag eerder had Miller nog vertrouwenwekkend geklonken. De goedkeuring van de cijfers zou niet lang op zich laten wachten, zo voorspelde hij.

Nu klinkt de 54-jarige Miller een stuk minder ontspannen. Het gesprek met de accountants is net voorbij en de goedkeuring is er nog niet. Nog lang niet. Er is 50 tot 200 miljoen dollar zoek. Geld dat in de boeken staat in de vorm van nog te ontvangen kortingen. Geld dat niet is binnengekomen.

Van der Hoeven schrikt. Hij weet meteen dat het fout zit. Sinds de overname van US Foodservice begin 2000 zijn er vraagtekens gezet bij de manier waarop het bedrijf de cijfers controleert. Hij is er drie jaar lang van verschillende kanten op gewezen en voor gewaarschuwd. Maar steeds als hij het onderwerp bij Miller ter sprake bracht, wist deze hem ervan te overtuigen dat het goed zat. Dat het nu eenmaal andere business was dan Van der Hoeven gewend was, dat hij zich echt geen zorgen hoefde te maken.

Van der Hoeven vindt het jammer dat hij weg moet, dit is een van zijn

laatste vergaderingen bij ABN Amro. Twee maanden geleden heeft hij besloten afscheid te nemen van twee grote commissariaten, hier en bij KPN: om zich op de groeiende problemen bij Ahold te kunnen richten. Hij laat Aarnout Loudon, president-commissaris van ABN Amro, weten dat hij met een dringende kwestie zit en de vergadering voortijdig moet verlaten.

Een uur later is hij op het hoofdkantoor in Zaandam en roept hij zijn financieel directeur Michiel Meurs, de directeur Administratie Bert Verhelst, bestuurslid Jan Andreae en enkele juristen, onder meer van het Amerikaanse kantoor White & Case bij elkaar. Gezamenlijk houden ze een *conference call* met Jim Miller. Het is een heftig gesprek, waarbij steeds meer seinen op rood springen. Na afloop is het voor alle betrokkenen duidelijk dat het probleem bij US Foodservice niet snel kan worden weggepoetst.

Van der Hoeven belt met zijn president-commissaris Henny de Ruiter. Ze besluiten meteen om een onderzoek in te laten stellen door de advocaten van White & Case. Het allerbelangrijkste is nu de vraag of de bestaande kredietfaciliteiten in gevaar komen. Als voorwaarde voor het bestaande krediet van 2 miljard euro is met de banken afgesproken dat Ahold minimaal 2,5 keer de rente uit het resultaat moet kunnen betalen. Zodra dit niet meer lukt blijft Ahold in gebreke. Niet alleen bij dat krediet, een groot aantal andere leningen wordt dan ook direct opeisbaar. Bovendien gaan leveranciers dan strengere voorwaarden stellen.

Vrijdag 14 februari

De Raad van Commissarissen van Ahold heeft een bijeenkomst belegd om te praten over het vertrek van de financieel directeur Michiel Meurs. Meurs heeft verzuimd een geheim document aan de externe accountant te geven. Het opstellen van zogenaamde *sideletters* is niet ongebruikelijk, maar ze niet aan de controlerend accountant geven, is onvergeeflijk. Die zet zijn handtekening onder een jaarverslag in de veronderstelling dat hij over alle relevante informatie beschikt.

Een voor een druppelen de commissarissen de zaal in Zaandam binnen. Henny de Ruiter maakt een gespannen indruk, hij steekt de ene na de andere Silk Cut sigaret op. Er is duidelijk iets ernstigs aan de hand. De Ruiter vraagt aan zijn medecommissarissen of ze het al gehoord hebben over US Foodservice. Hij vertelt wat er speelt. Ze schrikken, dit lijkt op fraude, een fraude waarvan de omvang nog niet duidelijk is. In de Verenigde Staten vinden de accountants steeds meer leugens over bonussen. Steeds meer

leveranciers ontkennen dat ze de kortingen die US Foodservice in de boeken heeft gezet daadwerkelijk aan het bedrijf schuldig zijn.

Voorals Bob Tobin, de Ahold-commissaris die zijn vriend Jim Miller in het najaar van 1999 bij Ahold heeft geïntroduceerd, begrijpt er niets van. Deloitte & Touche heeft in de zomer van 2001 toch een confirmatiesysteem gebouwd, zodat al die kortingen gecontroleerd konden worden? Daarvoor is 850.000 dollar betaald, dat weet hij nog goed, wat is er mis gegaan?

De commissarissen besluiten unaniem dat ze de zaak direct bij de Amerikaanse beurswaakhond, de *Securities and Exchange Commission (SEC)*, zullen melden en volledige medewerking zullen verlenen bij de onvermijdelijke onderzoeken. Over Michiel Meurs wordt nauwelijks meer gesproken.

Dinsdagochtend 18 februari

De Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur willen gaan praten over de recente pogingen van Van der Hoeven om het conflict over de *sideletters* met Deloitte & Touche uit de weg te ruimen. Opnieuw wordt dit agendapunt overschaduwd door de steeds verder oplopende tekorten bij US Foodservice. Het bankkrediet dreigt te worden opgezegd.

Verder is er een heel actuele kwestie. Deloitte & Touche heeft een dag eerder een rapport over de fraude bij de Zuid-Amerikaanse dochter Disco gepresenteerd. In de zomer van 2002 zijn facturen van verdachte transacties aangetroffen bij Disco. In totaal is voor bijna 30 miljoen dollar aan steekpenningen betaald. Het onderzoek van de Interne Accountantsdienst van Ahold werd begin december al afgerond met de constatering dat er sprake is geweest van verdachte transacties. Omdat niet duidelijk werd in hoeverre het management daarbij betrokken is geweest, voelde Van der Hoeven de baas van de Argentijnse operatie, Eduardo Orteu, flink aan de tand. Hij liet de RvC daarop weten dat Orteu zijn rol heeft kunnen verklaren en kan blijven zitten. Maar in dit vervolgonderzoek worden toch ook grote vraagtekens bij het handelen van Orteu, de baas van Disco Argentinië Gustavo Papini en andere leidinggevenden gezet. In overleg met de voor Zuid-Amerika verantwoordelijke man in de Raad van Bestuur, Theo de Raad, wordt besloten dat ze worden ontslagen. Orteu en Papini wordt opgedragen zo snel mogelijk naar Nederland te komen.

Woensdagochtend 19 februari

De Argentijnen arriveren in Nederland en hebben een eerste gesprek met Theo de Raad over hun ontslag. Ze zijn het er niet mee eens. Ze vechten de conclusie van Deloitte aan. Die hebben vastgesteld dat de heren niet altijd de waarheid hebben verteld. Het zijn verhitte gesprekken.

Een paar kamers verderop wordt vastgesteld dat de 50-200 miljoen van Miller inmiddels is opgelopen tot een gat in het resultaat van 340 miljoen dollar. En ook de hoogte van dat bedrag staat nog niet vast. Ahold zal door de geëiste ratio zakken: de continuïteit van de onderneming is acuut in gevaar.

Van der Hoeven en zijn *chief financial officer* Michiel Meurs willen dat de belangrijkste betrokken bankiers de volgende ochtend naar Zaandam komen. De dringende toon van de uitnodiging zet de agenda's van deze topbankiers op hun kop.

Donderdagochtend 20 februari

Een handvol leidinggevende bankiers van ABN Amro, Goldman Sachs en JP Morgan zitten bij elkaar. Deze banken hebben de afgelopen jaren veel voor Ahold gewerkt. Met stijgende verbazing luisteren ze naar Cees van der Hoeven en Michiel Meurs.

In tweeëneuhalf uur tijd worden ze op de hoogte gebracht van de dramatische ontwikkelingen van de afgelopen dagen. De Ahold-president steekt de ene na de andere sigaret op terwijl hij ze vertelt over het probleem bij US Foodservice. Het was voor hemzelf ook een grote verrassing geweest, zegt hij. Hij vertelt ze over het *forensic* onderzoek en het snel groeiende gat in de winst van de grootste Ahold-dochter. Groot genoeg om te weten dat het bestaande krediet moest worden vernieuwd en de banken meteen moesten worden uitgenodigd.

Wilco Jiskoot, lid van de Raad van Bestuur van ABN Amro, voert nadrukkelijk het woord. Deze invloedrijke door de wol geverfde *investment banker* oppert dat het nu vooral belangrijk is om de tijd te nemen voor het organiseren van een nieuw krediet. Instemmend knikken collega-bankiers, zoals de directeur-generaal Global Clients van ABN Amro Rob Meuter en *investment bankers* als Pieter Maarten Feenstra van Goldman Sachs en Klaas Meertens van JP Morgan.

Ze adviseren Ahold om de bekendmaking van deze koersgevoelige informatie over het weekeinde heen te tillen. Indringend wijzen ze op de enorme risico's: wat zouden beleggers, leveranciers en klanten doen als zo'n bericht nu naar buiten komt? De paniek zou enorm zijn. Paniek die de

ruimte voor de onderhandelingen over een nieuw krediet aanzienlijk zou beperken. Als zij zich nu massaal van het bedrijf afkeren, dan valt er misschien niets meer te redden.

De boodschap van de bankiers is helder: we houden het nog even onder ons, dan gaan wij vanaf morgenochtend voor jullie aan de slag om te kijken wat we kunnen doen. Cees van der Hoeven, die het nieuws die donderdag naar buiten had willen brengen, laat zich overtuigen. Hij beperkt zich die middag tot een telefoontje met de Autoriteit Financiële Markten. Daar wordt begrip getoond: de AFM informeert de Amsterdamse beurs, de Euronext, niet. Met de banken wordt afgesproken dat hun delegaties de volgende ochtend onder de grootst mogelijke geheimhouding naar Zaandam zullen afreizen.

Die middag wordt de staf op het hoofdkantoor geïnformeerd. In de wandelgangen is al het een en ander vernomen. Ze vinden het moeilijk om de gevolgen in te schatten. Drie weken eerder heeft Meurs bekendgemaakt dat hij terugtreedt. Maar wat betekent dit? Directeur strategie en planning, Ronald van Solt, vraagt aan Van der Hoeven wat hij gaat doen. Van der Hoeven laat weten dat hij blijft. Ook Jim Miller mag blijven zitten.

Ze vragen zich hardop af wat dit voor hun skivakantie betekent, de krosvakantie begint dit weekeinde. Sommigen laten weten toch te gaan. Van der Hoeven zegt dat hij het zijn vrouw Annita ook beloofd heeft.

Vrijdag 21 februari 09.00 uur

Normaal gesproken is het op vrijdagochtend relatief rustig bij de directie-ingang van het Ahold-hoofdkantoor in Zaandam. Maar nu is het druk.

Vanaf negen uur is het een komen en gaan van donkergekleurde BMW's en Mercedesen. In een klein uur tijd schrijven zich zeker vijftien in dure pakken gestoken heren en een enkele dame als bezoekers in. Een voor een worden de bankiers aangemeld en mogen ze na een bevestiging van de stem aan de andere kant door de zware glazen deuren naar binnen.

De meesten zijn in gedachten verzonken en zeggen niks. Soms praten ze zachtjes met elkaar, meestal in het Engels. Pogingen om met dergelijke gasten in contact te komen, een praatje te maken, doen de portiers al lang niet meer. Eenmaal binnen worden ze opgewacht en meteen naar de derde verdieping, de directieverdieping, gebracht.

Boven in het net voor miljoenen verbouwde hoofdkantoor worden de bankiers door een secretaresse opgevangen. Rechts van de lift zijn de kamers van de Nederlandse leden van de Raad van Bestuur van de multi-

national: Jan Andreae, Theo de Raad, Cees van der Hoeven en Michiel Meurs. Links bevinden zich twee vergaderruimtes, een kleine en een grote.

De leden van de Raad van Bestuur hebben trouwens hun eigen ingang op het hoofdkantoor. Na de ontvoering en moord op Gerrit Jan Heijn in 1987 zijn de veiligheidsmaatregelen voor bestuursleden verscherpt. Zij rijden hun auto direct een aparte garage in en nemen daar hun eigen lift naar boven.

Het bezoek wordt in de grote vergaderzaal bij elkaar gezet. Daar staat een grote kan koffie klaar. Links en rechts worden handen geschud. De verschillende aftershaves en eaux de toilettes vechten om voorrang. Het gezelschap is opvallend goed gekleed. Dure donkerblauwe of donkergrijze pakken, veel met *pinstripe*, vrijwel zonder uitzondering gecombineerd met klassieke zwartleren schoenen. De overhemden zijn overwegend donkerblauw met hier en daar zo'n opvallende witte boord. De meeste aanwezigen beperken de persoonlijke statements in hun outfit vooral tot dure manchetknopen of een opvallende das.

De meeste van de zeventien bankiers van ABN Amro, JP Morgan Chase en Goldman Sachs kennen elkaar. Ze hebben bedrijven naar de beurs gebracht, fusies en overnames begeleid of zoals hier: een poging gedaan om een bedrijf voor de ondergang te behoeden.

Allemaal kennen ze hun gastheer Ahold. De bankiers van ABN Amro voorop. Samen met Goldman Sachs deed ABN Amro de afgelopen tien jaar de belangrijkste aandelenemissies voor Ahold: vele miljarden hebben ze bij beleggers opgehaald. En samen met JP Morgan hebben de mensen van *De Bank* de nu dichtgegooide kredietlijn ter waarde van 2 miljard euro voor het supermarktconcern voor een belangrijk deel gearrangeerd. Ze hebben hier veel geld aan verdiend.

De meeste bankiers zijn die ochtend vroeg uit Londen vertrokken. Sommigen zijn de avond ervoor zelfs uit New York overgevlogen. Een bankier is nog in een trui gehuld en laat half grappend weten dat hij gisteren nog op de ski's stond. Zijn bazen hebben hem van die gelukzalige helling geplukt. 'Nee ik kan niet, ik ben hier met vrouw en kinderen', was geen optie. Want dit is *serious business*.

De mannen weten dat ze de komende dagen, dag en nacht, tot elkaar veroordeeld zullen zijn. Ze zullen een grote ingewikkelde klus moeten klaren. Zal dit weekeinde een succes worden, zullen ze straks een team vormen en tot een nieuwe lening komen? Ze hebben in eerste instantie drie dagen om de verschillende agenda's te overbruggen. Voor maandagmorgen 08.00 uur

moeten ze op één lijn zitten, dan gaan de beurzen open en moet er een bericht naar buiten. Nu zijn ze allemaal nog geprogrammeerd door verwachtingen en eisen van hun eigen hoofdkantoren, die naar aanleiding van de ontmoeting 24 uur eerder een eerste inschatting van hun mogelijke rol hebben gemaakt.

Ook voor iedere bankier persoonlijk is dit weekeinde belangrijk. Er wordt goed op ze gelet. Ahold heeft een hoog profiel en het gaat om veel geld. Ze weten dat hun collega-bankiers op de hoofdkantoren hun verrichtingen nauwlettend zullen volgen en er straks een oordeel over zullen hebben. Het lijkt alsof ze deze ochtend in Zaandam een podium betreden, waarbij hun bazen en collega's in de zaal zitten te kijken. Kritisch zitten te kijken. Welke voorwaarden, welke rente en welke *fee* worden hier afgesproken? Welke risico's gaat hun bank lopen?

De uitkomsten van zo'n aansprekende deal zullen door de hele bank worden uitgekauwd en doorgenomen. Als ze het hier goed doen, dan krijgen ze misschien een extra bonus. JP Morgan bijvoorbeeld organiseert ieder jaar een groot gala waarbij de collega's die een topprestatie hebben geleverd nadrukkelijk in het zonnetje worden gezet. Een grote zaak als deze leent zich daar uitstekend voor. Mensen die daar gelauwerd worden, hoeven zich voorlopig geen zorgen meer te maken in deze beroerde tijden waarin de ene na de andere ontslagronde zich aandient.

Vrijdag 09.45 uur

Terwijl de zaal langzaam voldruppelt praten de bankiers elkaar bij met de stukjes informatie die ze hebben. De gesprekken gaan vooral over die fraude met de kortingen. Hoe is het mogelijk dat zoveel geld er niet blijkt te zijn? Ongeveer eenderde van de voorspelde concernwinst over 2002 is opeens verdwenen. Nu is het krediet op slot en kan Ahold niet meer trekken op de bestaande leningen. Voor een bedrijf dat dagelijks zo'n 200 miljoen euro omzet is dat dramatisch. Het risico is groot dat leveranciers niet meer op krediet willen leveren. Dan kan Ahold zo maar failliet gaan.

Naast het fraudeverhaal bij de groothandel in de Verenigde Staten hebben de bankiers ook iets gehoord over een hoogoplopende ruzie met accountant Deloitte & Touche over het wel of niet mogen meetellen van de omzet van een joint venture. Ook weten ze inmiddels dat de man met wie ze de afgelopen jaren zoveel zaken hebben gedaan, Michiel Meurs, daarop is gesneuveld. De financieel directeur heeft zijn ontslag ingediend. Hoe deze affaire in elkaar steekt, weten ze nog niet.

Op het hoofdkantoor weten ze dat wel. Meurs en Van der Hoeven zijn al bijna een half jaar met de controlerend accountant Deloitte & Touche aan het ruziën over de wijze waarop het concern de joint venture in Scandinavië in de boeken heeft verwerkt. Ze zijn er niet uit gekomen. Ahold wil de cijfers van ICA Ahold helemaal bij de eigen cijfers optellen. Alleen de nettowinst wordt voor het ontbrekende belang gecorrigeerd. Accountants gaan hier alleen mee akkoord als Ahold kan aantonen dat het daar de baas is, de doorslaggevende stem heeft.

Ahold overtuigde de accountant op basis van een *sideletter*, de zogenoemde *control letter* uit begin 2000 dat het in Scandinavië echt de baas is. Maar halverwege oktober 2002 is Deloitte & Touche opeens geconfronteerd met een *sideletter*, een tweede brief die de inhoud van de eerste brief finaal onderuit haalt. Ahold is dus niet de baas bij ICA. Van der Hoeven en Meurs claimen desondanks de zeggenschap in Scandinavië.

De accountants voelen zich belazerd. Ze hebben de controle stilgelegd en laten weten die taak pas weer op te pakken als er duidelijkheid is. De relatie met hun belangrijkste gesprekspartner, *cfo* Michiel Meurs, is hierdoor onhoudbaar geworden.

Een hoofdrol in deze knallende ruzie is weggelegd voor Roger Dassen. De 38-jarige Dassen is sinds het najaar van 2002 de leidende accountant vanuit Deloitte & Touche. Zijn voorganger John van den Dries is plotseling van het Ahold-account afgehaald. Van den Dries was sinds 1996 de *lead-manager* van Ahold en nogal close met Meurs en Van der Hoeven. Hij trekt zich de hele gang van zaken enorm aan en bleek niet in staat de kar verder te trekken.

In accountantskringen wordt de hoogleraar Dassen gezien als een van de meest getalenteerde controlerende accountants van Nederland. Zijn studenten leren van hem dat hun handtekening een maatschappelijke betekenis heeft. Een boodschap die vooral eind jaren negentig niet erg populair was in accountantsland. De hand bijten die je voedt, kan commercieel vervelende gevolgen hebben. Dassen is diep onder de indruk van de boekhoudschandalen die zich de afgelopen anderhalf jaar in de Verenigde Staten hebben voltrokken bij Enron en Worldcom. Met name het Enron-schandaal en de dubieuze rol die concurrent Andersen daarbij heeft gespeeld kent hij van dichtbij. Deloitte & Touche heeft in de zomer van 2002 de failliete boedel van deze voormalige concurrent overgenomen en weet nu dus hoe zo'n gerenommeerd accountantskantoor kan omvallen op een paar extreem onhandige collega's. Sindsdien ligt hun geloofwaar-

digheid als onafhankelijke experts onder vuur. Ze zijn een schietschijf geworden. Voor het grote publiek, maar vooral voor allerlei mensen en partijen die hen aansprakelijk willen stellen. En dus luisteren ze heel goed naar hun eigen juristen. Die zogenaamde *Risk Audit* (Vaktechnische) afdeling bij Deloitte & Touche is ontzettend belangrijk geworden. Als ze daar zeggen dat de risico's van een goedkeurende verklaring voor de maatschap te groot zijn, dan wordt er niet getekend. Dan maar ruzie met de klant.

En bij Deloitte weten ze een ding zeker: als Andersen kan omvallen op Enron dan kan Deloitte omvallen op Ahold. Niet in de laatste plaats omdat de media Ahold al bijna een jaar verwijten onvoldoende transparant te zijn en 'Enron-achtige' trekjes te vertonen. Hun handtekening staat bovendien onder de jaarverslagen van 2000 en 2001. Jaren waarin Ahold naar hun overtuiging de ICA Ahold-cijfers heeft geconsolideerd. Als zou blijken dat de accountant hier te meegaand is geweest, of misschien zelfs een oogje heeft dichtgeknepen, dan is de ramp niet te overzien.

Zo goed ingevoerd zijn de bankiers die vrijdagochtend niet. Dat gedoe met de accountant, wel of niet consolideren, vinden ze niet bijster interessant. Iedereen kan in het jaarverslag lezen dat Ahold maar 50 procent in ICA Ahold heeft en dus kan iedereen zelf de cijfers met die 50 procent corrigeren. Dit probleem is 'niet materieel'.

Natuurlijk wordt het vertrek van Meurs wel besproken. Ze begrijpen het niet. Meurs is nog niet zo oud en leek stevig op zijn stoel te zitten. Het lijkt daarom niet waarschijnlijk dat hij al wil gaan rentenieren, meer tijd voor zijn gezin wil hebben of zoals ze in de Londense City grappend stellen als iemand gedwongen wordt te vertrekken en er een mooi verhaal van probeert te maken: *he has to spent more time with his money.*

Nee, dat is niks voor de voormalige bankier Meurs die sinds 1997 financieel directeur bij Ahold is. Er moet echt iets helemaal mis zijn gegaan. Maar ja, topmensen komen en gaan, daar zijn ze inmiddels wel aan gewend, daar kan je als bankier ook niet teveel bij stil staan. Hun aandacht is vooral bij US Foodservice, daar is veel geld verdwenen. En de grote vraag is: hoeveel? Het is een *black box*, een diepe put waarvan ze de bodem nog niet kunnen zien. Daar moeten ze veel meer over weten. Dit soort bedragen heeft de neiging snel groter te worden. Daar kennen ze voorbeelden van. Als zo'n tekort in een week tijd van 50 naar 340 miljoen kan groeien, is eigenlijk maar een vraag belangrijk: *How big is this baby?*

Vrijdag 10.00 uur

Om tien uur precies stapt de financieel directeur van Ahold de vergaderzaal binnen. Sommige bankiers herinneren zich dat Michiel Meurs nog maar acht maanden eerder, in juli 2002, door zijn collega's was uitgeroepen tot *cfo* van het jaar. Vreemd. Nu tikken zijn laatste dagen hier weg. Het is niet aan hem te zien. Ingetogen glimlachend maakt Meurs een rondje langs zijn gasten. De meeste handen die hij schudt, kent hij natuurlijk. De afgelopen jaren heeft hij zoveel zaken met ze gedaan, vele miljarden heeft hij bij ze geleend en daarna samen met hen weer via de beurs bij beleggers opgehaald.

Alleen de junior-bankiers kent Meurs niet. De opgewonden koppies van die net uit het ei gekropen bankiers stralen een mengeling van opwinding en nervositeit uit. Ze mogen meedoen aan het grote werk, het spel waarin met miljarden wordt geschoven. Meurs heeft in de vijftien jaar dat hij voor ABN Amro heeft gewerkt, zelf ook in dat spel gezeten. Hij kent die enorme druk, dagenlang rekenen aan tientallen scenario's en plannetjes die door de grote bazen zullen worden bedacht.

Met een 'fijn dat jullie er zijn' heet Meurs iedereen welkom. In tien minuten zet hij de situatie vakkundig op een rij. Hij gaat kort in op de consolidatiediscussie met Deloitte & Touche en zijn vertrek. Hij zet de feiten over de fraude bij US Foodservice op een rij, en stelt vast dat Ahold een nieuwe kredietfaciliteit nodig heeft. De schade wordt nu inderdaad op 340 miljoen dollar geraamd, maar Meurs waarschuwt dat de hoogte van dit bedrag nog niet vaststaat.

Hij wijst erop dat het bedrijf het vertrouwen van de banken nodig heeft voordat op maandagochtend de beurzen weer open gaan. Hij denkt dat een kredietfaciliteit van ongeveer 3,6 miljard euro nodig is om de nodige klappen op te vangen en het vertrouwen in de toekomst niet al te erg te beschadigen. Hij sluit af met de mededeling: 'Jullie weten waar ik zit, ik ben beschikbaar voor vragen.'

Als Meurs is vertrokken neemt krediet-expert Ronald de Leeuw van ABN Amro, het woord. Hij stelt voor van iedere bank twee mensen af te vaardigen om in klein comité een plan te maken. De leiders van de delegaties, Klaas Meertens van JP Morgan Chase, Pieter Maarten Feenstra van Goldman Sachs en Rob Meuter van ABN Amro, trekken zich met drie secondanten terug in de lunchkamer van de Raad van Bestuur.

Daar worden de koppen koffie nog eens ingeschonken. De zes bankiers kijken elkaar aan en concluderen dat dit *major* is. Zelfs voor deze *senior*

bankiers is dit spannend. Het gaat om een *glamour stock*, een groot zichtbaar bedrijf waarin heel veel partijen veel geld hebben gestopt. Zonder een nieuw krediet gaat Ahold in ieder geval kapot. Ze hebben de toekomst van een bedrijf met 400.000 werknemers wereldwijd in hun handen!

Als maandag niet meteen duidelijk is dat het bedrijf over voldoende liquide middelen beschikt, dan zullen leveranciers en klanten het spel niet meer meespelen. Met dramatische gevolgen. Dit weekeinde moeten ze eruit komen. Of ze bouwen een nieuwe kredietfaciliteit of ze liquideren (delen van) het bedrijf, verkopen de gezonde stukken en lossen zo de bestaande schulden zo goed mogelijk af.

Al bij deze eerste gedachtewisselingen wordt duidelijk dat er twee kampen zijn. Vooral Klaas Meertens van JP Morgan vindt het belangrijk dat ook goed wordt gekeken naar de mogelijkheden om onderdelen te verkopen. Op de balans van JP Morgan is een lening van een miljard euro aan het wankelende Ahold geen leuk gezicht. De Ahold-droom is kapot, hoe kan een nieuw krediet hier nieuw leven in blazen? Het verkopen van waardevolle onderdelen, de *assets*, is de kortste weg naar het afdekken van hun posities. Zo kunnen ze zonder al te grote risico's de zaak afhandelen.

De bankiers van ABN Amro en Goldman Sachs schudden het hoofd, zij vinden dat de continuïteit van het hele bedrijf het streven van dit weekeinde moet zijn. Ze geloven in een tweede kans voor Ahold, ze geloven in het ondernemerschap. Het is de bankiers met de paplepel ingegoten: juist door ondernemerschap te stimuleren, door ondernemers te laten groeien, profiteren ze zelf. Dat willen ze hier ook voorop stellen.

Ze benadrukken dat het ook hun morele plicht is om voor de continuïteit te gaan. Ze brengen de reputatie van Meurs en Van der Hoeven in herinnering. Heel even dwalen de gedachten af naar andere tijden, betere tijden. Toen Ahold een zogenoemde *wallet* van 100 miljoen dollar per jaar had. En een van de grootste *corporate* vissen was die er op aarde rondzwoom. In tien jaar tijd spendeerde het concern voor zeker 19 miljard dollar aan overnames. De banken vierden dat feestje uitbundig mee. Als Ahold zelf geen ideeën voor nieuwe over te nemen bedrijven had, waren ze niet te beroerd er zelf een paar voor te stellen. Ze verdienden aan de leningen, de adviezen bij de overnames en bij de emissies die nodig waren om die overnames uiteindelijk te financieren: gemiddeld was Ahold zo dus goed voor 100 miljoen dollar aan fee's. Die verdwenen voor een groot deel in de zakken van de banken. Een van de aanwezige bankiers stelt: dat we ons best doen is het minste dat ze hebben verdiend.

Terwijl ze dit zeggen, denken ze ook aan al die keren dat hun collega's de afgelopen jaren met veel enthousiasme grote hoeveelheden obligaties en aandelen Ahold hebben verkocht. Voor vele miljarden hebben ze aangeprezen. Een faillissement van Ahold zou die klanten bepaald niet blij maken en hun eigen geloofwaardigheid geen goed doen.

De bankiers van JP Morgan zwichten voor het Nederlandse standpunt, althans voorlopig. En op basis van dat uitgangspunt, de continuïteit van Ahold, praten ze verder. 'Als we geld geven moet dat geld wel veilig zijn', stelt een bankier. Zijn vijf collega-bankiers knikken instemmend. Hier moeten ze op hun hoede zijn. Als het bedrijf overeind blijft zullen gedupeerden er straks alles aan doen om hun schade gecompenseerd te krijgen. En als er sprake is van fraude, als de ruzie met de accountant verder escaleert, als er sprake is van een of andere vorm van mismanagement zal een horde aan boze schuldeisers zich op Ahold storten.

En op de partijen daar omheen. Door de beursnotering in de Verenigde Staten valt het bedrijf ook onder Amerikaans recht en kunnen gedupeerde aandeelhouders via een *class action*-zaak van alles eisen ook van banken, accountants en bestuurders. Bovendien zou de Amerikaanse beurswaakhond, de SEC, hier wel eens werk van kunnen maken.

De zes kijken elkaar nog eens indringend aan. Eén van hen vat de eerste gezamenlijke conclusie samen: 'We lopen hier grote risico's. We hebben een goede advocaat nodig.' De Leeuw laat weten goede ervaringen te hebben met Ian Powell, een van de toppers van de Amsterdamse vestiging van het topkantoor Allen & Overy. Die wordt gebeld. De boodschap: '*Drop your pencil and come over here*', is voldoende om hem direct naar Zaandam te dirigeren.

Het zestal probeert ondertussen tot een werkbare aanpak van de zaak te komen. Niet iedereen is even goed in de Ahold-materie ingevoerd. Ze zitten er primair voor hun eigen specialisme. Daarvoor zijn hun verantwoordelijkheden ook veel te breed. Jim Karp van Goldman Sachs en Ronald de Leeuw van ABN Amro zijn echte krediet-experts, zij weten precies wat geld moet kosten en hoe je als bank ervoor zorgt dat je voldoende zekerheden krijgt in ruil voor het geleende geld. Terwijl mensen als Feenstra, Meuter en Meertens meer klassieke brede *investment bankers* zijn, zij moeten de relaties goed houden. Al pratend spreken de heren af: het geld dat we geven moet veilig zijn en we moeten het afgesproken krediet kunnen

doorplaatsen bij andere banken. De lening moet verkoopbaar zijn, zodat andere banken ook een deel van de lening voor hun rekening nemen. Toby Redford van JP Morgan is de enige echte retail-expert. Hij is vroeger analist geweest en kent deze bedrijfstak goed.

Ze kijken naar de bestaande faciliteit van 2 miljard euro. Van die beschikbare ruimte heeft Ahold op dat moment ongeveer 500 miljoen euro gebruikt. De lening is doorgeplaatst bij 21 verschillende banken, over de hele wereld verspreid. De zes zijn het opnieuw snel eens: het is onmogelijk om al die banken nu te bellen en te vragen of ze akkoord willen gaan met het verhogen van de limiet op het bestaande krediet. Zo'n *waiver* is geen haalbare kaart in de drie dagen die hun gegeven is. En dus is ook hier de conclusie eensgezind: wij zullen al die banken moeten afbetalen en hun belangen moeten overnemen.

Maar is die 3,6 miljard waar Meurs om vraagt niet aan de hoge kant? 'Mensen moeten het geloof in Ahold behouden, dat is een voorwaarde', stelt een van hen. En weer zijn ze het, voorlopig, eens: hoe meer geld er op tafel komt, hoe groter het vertrouwen dat mensen in het overleven van Ahold zullen hebben, hoe kleiner het risico van de banken. Want als het vertrouwen er niet is, zullen de onderpanden snel veel minder waard worden, met alle dramatische gevolgen van dien.

Op dat moment lijken de neuzen van de bankiers in dezelfde richting te staan. Ze denken aan de 400.000 werknemers, de miljoenen beleggers en de 40 miljoen klanten die het concern wereldwijd heeft: al die mensen moeten vertrouwen in Ahold houden, daar draait het nu om. De taak ligt op hun schouders om in de voor hen liggende 69 uur met een vertrouwenwekkende regeling te komen.

Hoe gaan ze dit aanpakken? Besloten wordt om de aanwezige collega's over drie werkgroepen te verdelen. De eerste werkgroep gaat antwoorden zoeken op de vraag: wat zijn de feiten? De tweede groep richt zich op de vraag: wat betekenen die feiten voor de structuur van het nieuwe krediet. De laatste werkgroep onderzoekt de opties voor de banken om, als ze het geld eenmaal hebben gegeven, ook terugbetaald te worden.

Vrijdag 11.15 uur

De zes bankiers nemen de trap naar beneden. In de grote zaal neemt directeur-generaal *Global Clients* van ABN Amro, Rob Meuter het woord. Hij legt uit dat iedere werkgroep wordt geleid door een tweetal uit de groep van zes en vraagt wie waarin wil participeren. De drie groepen die zo tot

stand komen, trekken zich direct in aparte kamers terug. Vooral om heel veel vragen op papier te zetten.

De daarop volgende uren zwermen de bankiers uit over het gebouw. Vaak beginnen ze met hun vragen bij Michiel Meurs op dezelfde verdieping, of bij een van de andere leden van de Raad van Bestuur: zoals Jan Andreae (Europa), Bill Grize (USA) en Theo de Raad (rest van de wereld). Soms bij Cees van der Hoeven. Ze zijn er allemaal behalve Jim Miller.

Op de tweede verdieping zitten controllers, treasurers, interne accountants, bedrijfsjuristen en andere experts; een heel leger van Ahold-medewerkers en adviseurs staat klaar om de bankiers van dienst te zijn. Voorlopig hebben die alleen maar heel veel vragen. Tijd voor een rustige lunch is er niet. Tussen de vergaderruimtes in staan schalen met broodjes.

In groep twee wordt lang gepraat over de structuur van de nieuwe lening. Ze concluderen dat het grootste deel van het geld op dit moment bij een paar goedlopende dochtermaatschappijen wordt verdiend. De winst die daar wordt gemaakt wordt in de vorm van dividend naar de holding doorgesluisd. De bankiers zijn er op gespitst zo dicht mogelijk bij die *cash-flow* terecht te komen. Daardoor kunnen ze hun risico's verkleinen, als het gaat om de terugbetaling. Een claim op een holding brengt in ieder geval te grote risico's met zich mee, want daar zit te weinig geld om de schulden mee af te kunnen lossen, mocht het toch mis gaan.

De betrokken bankiers besluiten dat ze de enige financier willen zijn, zodat verder niemand aan het geld kan komen dat in de werkmaatschappijen wordt verdiend, dat moet van hen zijn, mocht de nood aan de man komen.

Ze formuleren de basis voor het nieuwe krediet: het nieuwe geld moet veiliger zijn uitgeleend dan het oude geld, dat gewoon aan de holding was geleend. Overigens: de bijna negen miljard die Ahold uit heeft staan bij obligatiehouders loopt ook via de holding. De obligatiehouders zitten met een claim op de holding dan dus duidelijk op de tweede rang. Die zullen niet blij zijn als dit mis gaat. En wat zullen ze ervan vinden dat de banken voor hun neus de belangrijkste zekerheden opeisen?! Voer voor juristen. Ze moeten er maar even niet aan denken, het gaat nu vooral om de overleving van het concern. *First things first*.

Ze spreken af dat ze, voordat het geld aan de dochters kan worden geleend van de holding nieuwe zekerheden zullen vragen: de aandelen die de holding in die dochters heeft. Het zal een hele klus worden om die juiste omvang van die zekerheden in een paar dagen tijd vast te stellen.

Vrijdag 14.00 uur

Op een heel andere plek in het gebouw heeft Theo de Raad weer een moeilijk gesprek met de leiding van de Argentijnse dochter. Eduardo Orteu, Gustavo Papini en nog twee collega's krijgen te horen dat hun ontslag toch echt onvermijdelijk is. De Argentijnen zijn teleurgesteld.

Bij het gesprek is ook de directeur juridische zaken Ton van Tielraden. Orteu vraagt Van Tielraden naar het juridische kader van de *Foreign Corrupt Practices Act*, een Amerikaanse wet waar Ahold mee te maken heeft omdat het aandeel aan Wallstreet is genoteerd. Daarin staat onder meer dat het moederbedrijf in moet staan voor de boeken van de dochters. Ze hebben het over de relatie tussen Ahold en Disco. Sinds de zomer van 2002 is Disco een 100-procentsdochter, daarvoor niet. Als die periode ter sprake komt, vertelt Orteu dat er toen een *sideletter* was waarin stond dat Ahold de baas was.

Tielraden en De Raad schrikken, dit wisten zij niet. Na afloop van dit gesprek besluit De Raad deze informatie door te geven aan Thijs Smit, de directeur van de Interne Accountantsdienst. Die is ook druk bezig met de gevolgen van de Scandinavische *sideletters*.

Het is stil en rustig op de derde verdieping in Zaandam. Die hele vrijdag zijn de bankiers in touw. Heel af en toe vangen de bezoekers een flits op van de president van Ahold. Cees van der Hoeven loopt rond, over zijn verdieping, maar heeft de aandacht nog niet op zichzelf gericht. Hij oogt ontspannen.

Er wordt hard gewerkt. En vrij veel gerookt, maar daar klaagt niemand over. Om de twee tot drie uur roepen de leiders van de werkgroepen de overige bankiers bij elkaar in de grote ruimte, om te kijken hoever iedereen is. Alle nieuwe bevindingen worden continu teruggerapporteerd. Dit voorkomt dat de drie werkgroepen dubbel werk verrichten en zorgt ervoor dat iedereen vrijwel constant over dezelfde informatie beschikt. Die bijeenkomsten duren maar vijftien minuten en zijn efficiënt ingericht. Steeds rapporteren de leiders van de werkgroep over hun nieuwste bevindingen.

Daryl Cohen van Goldman Sachs zit daarbij centraal achter een laptop-computer om alle nieuwe informatie in te voeren. Het is zijn taak om op basis van de boven tafel gehaalde feiten een beeld te schetsen van de geldstromen en van de waarde van het nieuwe Ahold, het Ahold na de crash. Alles moet opnieuw worden gewaardeerd.

Aan het eind van die vrijdagmiddag is er nog een grote tegenvaller. De banken vragen Deloitte & Touche te helpen. Zij kennen het bedrijf door en door en kunnen helpen de informatiehonger van de bankiers te stillen. In een bijeenkomst die nog geen drie kwartier duurt maken de accountants duidelijk dat ze weigeren mee te werken. Ze hebben hun controlerende werkzaamheden niet voor niets stil gelegd. Straks ligt er een nieuw krediet op basis van de toch door hen geleverde cijfers. Cijfers waar ze zich nu al niet veilig bij voelen. Als het dan mis gaat, zullen de banken zeker bij Deloitte aankloppen. Nee, hier hebben ze geen zin in, tot grote teleurstelling van de banken.

Aan het begin van de avond brengt een koerier een grote stapel pizza's. De 'laffe lappen' worden zonder er bij na te denken naar binnen gewerkt. De dassen gaan af, de manchetknopen uit. Sommigen hebben een plek waar ze zich even kunnen terugtrekken: enkele Hollandse bankiers die in Londen werken hebben nog een huis hier, anderen een hotelkamer. Zij komen opgefrist en meestal in vrijetijdskleding terug.

In de loop van de avond constateren de drie groepsleiders dat er weinig vooruitgang is geboekt. Er is bepaald nog geen vertrouwen dat er daadwerkelijk nieuw geld op tafel gaat komen. Vooral JP Morgan blijft hameren op het alternatieve scenario: waarbij delen van het bedrijf meteen in de etalage worden gezet. Ze hebben het over de aantrekkelijke onderliggende waarde van de verschillende Ahold-dochters. Ze geloven niet dat het bedrijf deze klap kan overleven en wijzen op het totale gebrek aan vertrouwen waar het concern mee kampt. Ze herhalen de bepaald niet florissante geschiedenis van de afgelopen tien maanden, het aanhoudende gebrek aan transparantie, het geldverslindende drama in Argentinië, de twee winstwaarschuwingen.

De Nederlanders verwijten hun collega's dat ze geen gevoel voor de geschiedenis hebben. Dat het hier om een cultuurgoed gaat. Maar de 'Amerikanen' blijven morren. Voor de bankiers van Goldman Sachs en die van JP Morgan is deze deal alleen interessant als het commercieel klopt. En vooral Klaas Meertens is hier nog niet van overtuigd.

Vrijdag 22.15 uur

De bankiers van ABN Amro hebben dit de hele dag al een beetje voelen aankomen. Ze vrezen dat ze er niet uit gaan komen met hun Amerikaanse collega's. De twijfel blijft.

Als de beurs in Amerika dicht is belt Rob Meuter met zijn baas Wilco Jiskoot. Misschien moet er een *back-up scenario* worden bedacht: een Hollandse oplossing. Ze nemen een belangrijk besluit. In het grootste geheim bellen ze met Hans ten Cate, lid van de Raad van Bestuur van de Rabobank Nederland en Jan Zegering Hadders, bestuurslid van ING Bank Nederland. Met de cryptische mededeling: we zitten hier in Zaandam met een probleem, kunnen jullie morgen komen, worden de twee banken uitgenodigd op het hoofdkantoor van Albert Heijn, dat ligt op een 300 meter lopen van het hoofdkantoor van Ahold. Want de Amerikanen mogen ze niet zien.

Sommige bankiers zoeken in de loop van die nacht voor een paar uur rust hun hotel op. Vooral de juniors werken door. Hier en daar worden bureaustoeltjes bij elkaar getrokken om een paar uurtjes op te slapen. Sommigen leggen het hoofd even voor het toetsenbord neer voor een *power nap*. Anderen gaan ergens in een hoekje op de grond liggen en trekken hun jasje over zich heen. Gelukkig heeft Ahold de verwarming aan gelaten.

De hele nacht wordt er doorgewerkt. Er worden broodjes besteld en koffie. Heel veel koffie. Minutieus werken de bankiers aan de verschillende opdrachten. De spanning is om te snijden, de ski's van de verschillende teams glijden nog steeds niet parallel in de richting van een gezamenlijk krediet.

Zaterdag 22 februari 12.00 uur

Rob Meuter loopt met Cees van der Hoeven en Michiel Meurs naar het indrukwekkende hoofdkantoor van de grootste Nederlandse dochtermaatschappij, het bedrijf waar het allemaal mee begonnen is: Albert Heijn. Daar zitten Ten Cate en Zegering Hadders al klaar. Drie Nederlandse topbankiers in het geheim bij elkaar. Een Hollands onderonsje.

Ten Cate en Zegering Hadders hebben allebei een paar collega's meegenomen. De heren kennen elkaar. Meurs en Ten Cate kennen elkaar zelfs vrij goed. Ze moesten in 1990 in Rotterdam opeens gaan samenwerken toen ABN en Amro, waar Ten Cate werkte, gingen fuseren. Ze begroeten elkaar als oude bekenden.

De gezichten gaan snel op serieus, de gasten zijn nieuwsgierig en voelen de spanning. Wat is hier aan de hand? Ze hebben in de kranten gelezen over aanhoudende problemen bij Ahold. Maar wat betekent dit allemaal?! Vooral de ING-bankiers zijn nieuwsgierig, met een belang van 7,4 procent

is de bank-verzekeraar een van de grootste aandeelhouders in Ahold.

Ten Cate en Zegering Hadders moeten eerst een geheimhoudingsverklaring tekenen. Alleen op basis van die handtekening mogen ze de details horen. Als getekend is, wordt de koffie ingeschonken en doet Cees van der Hoeven het verhaal. Hij legt in tien minuten uit dat Ahold dringend nieuw geld nodig heeft. Kort en efficiënt passeren de verschillende issues de revue. De 340 miljoen die mist bij Foodservice, het gedoe met de accountant en het vertrek van Michiel Meurs.

Nadat de twee Ahold-bestuurders de kamer hebben verlaten, neemt Rob Meuter het woord. Hij legt uit dat hij twijfelt over de bereidheid van de Amerikanen om mee te doen. Die hebben het wat hem betreft te vaak over het in stukken knippen van Ahold. De Nederlandse bankiers praten over het imago van ondernemend Nederland en de schade die een eventueel faillissement kan aanrichten.

De bankiers van ING en Rabo vinden het eigenlijk helemaal niet leuk dat ze hier in het geheim bij elkaar zitten. ABN Amro maakt zo duidelijk op twee paarden te willen wedden: of een triootje met de Amerikanen of als dat niet lukt eentje met de Nederlandse banken. Zegering Hadders en Ten Cate hebben geen zin zich te laten lenen voor zo'n 'achter de hand-scenario'. Nu ze hier zijn willen ze ook meedoen. Ze nemen een duidelijk standpunt in: het bestaat niet dat je het met z'n drieën redt. En een puur Hollandse oplossing vinden ze ook niet optimaal. Het is juist voor de redding van dit ook in de VS aan de beurs genoteerde bedrijf belangrijk dat er in ieder geval één grote Amerikaan meedoet. Hun boodschap is duidelijk: we doen het met z'n vijven. Allemaal een even groot stuk van de koek, zeg maar zo'n 600-700 miljoen euro per bank. De klap zal enorm zijn: we moeten de markten laten zien dat het bancaire establishment er achter staat, is hun boodschap. Maar ABN Amro kiest niet.

Met de mededeling 'nou we zien het maandagochtend wel', trekken de bankiers van Rabo en ING hun jas weer aan. Meuter vindt dit niet leuk. Hij ziet zijn alternatief in rook opgaan. In een hoekje van de kamer pleegt hij snel een paar telefoontjes. Maar kennelijk zijn ze er op het hoofdkantoor van ABN Amro nog niet van overtuigd dat ze deze deal door vijf banken moeten laten dragen, waardoor de opbrengsten door vijf moeten worden gedeeld.

Op dat Ahold-hoofdkantoor rapporteren de werkgroepen trouw de laatste resultaten, de broodjes staan weer op tijd klaar. Een grote vraag is vooral in

welke mate de leverancierskredieten zullen verslechteren. Leveranciers zullen enorm schrikken van de problemen bij Ahold en de mogelijkheden om krediet te leveren gaan beperken. Maar hoever zullen ze hun krediet-faciliteit gaan terugschroeven? Bij een bedrijf dat 200 miljoen euro per dag omzet betekent een verslechtering van 10 dagen dat er vele honderden miljoenen euro's beschikbaar moeten zijn om die klap op te vangen.

Na wat hulp uit Genève, waar om belastingtechnische redenen een deel van de financiële staf van Ahold zit, durven de banken uit te gaan van een verslechtering van het leverancierskrediet van ongeveer 5 dagen. Daardoor kan het door Meurs gevraagde bedrag van 3,6 miljard met een half miljard omlaag naar 3,1 miljard.

Langzaam maar zeker beginnen de vergaderruimtes een beetje te stinken. Overall liggen pizzadozen, staan lege kopjes met sigarettenpeuken erin. Veel tanden blijven ongepoetst. Om 19.00 uur staat er weer een koerier voor de deur met een stapel lauwwarme dozen. De pizza's worden mechanisch weggevoerd. Iedereen heeft zo zijn eigen manier om wakker te blijven. De een zweert bij heel veel water, de ander drinkt vooral veel cola. De meesten hebben hun hoop op grote hoeveelheden cafeïne gevestigd.

Zaterdag 14.00 uur

Thijs Smit krijgt de bevestiging dat er in Argentinië en in Brazilië enkele jaren geleden, toen Ahold daar ook 50%-joint ventures had, ook twee *side-letters* zijn opgesteld. Eén waarin stond dat Ahold de baas is, zodat de cijfers van de joint ventures konden worden geconsolideerd. En één waarin stond dat Ahold niet de baas was. Die laatste hebben de accountants nooit gezien. Smit vraagt aan Meurs of dit waar is. Die bevestigt. Van der Hoeven schrikt als hij met de nieuwe brieven wordt geconfronteerd.

De directeur van de Interne Accountants Dienst is diep teleurgesteld. Hij bespreekt de situatie met Ton van Tielraden, de directeur juridische zaken en *compliance officer*. De twee stafdirecteuren speelden eind vorig jaar een hoofdrol bij de ICA-affaire. Meurs en Van der Hoeven hadden na het boven tafel komen van dat geheime ICA-briefje hun management, de accountant en de Raad van Commissarissen bezworen dat er niet meer van die nare verrassingen zouden zijn. Ze hadden uitgelegd dat die ene ICA-brief nou eenmaal onvermijdelijk was geweest om de Zweden te vriend te houden. Nu blijkt dat dit helemaal geen incident was.

Onder in ieder geval één van de Bomprego-brieven staat de handteke-

ning van Van der Hoeven, onder die van Disco die van Meurs. Meurs en Van der Hoeven zijn er kennelijk van uitgegaan dat deze brieven geen risico meer vormden omdat de betreffende joint ventures inmiddels voor 100 procent van Ahold zijn. Ze worden nu door de geschiedenis ingehaald. Meurs heeft zijn ontslag al ingediend. Van der Hoeven maakt zich nu grote zorgen: wat betekent dit voor hem? Hij stelt die vraag aan Van Tielraden.

Zaterdag 23.00 uur

Samen met advocaat Maureen Brundage van White & Case zit Van Tielraden bij Van der Hoeven. Vooral Brundage doet het woord, zij legt uit dat de consequenties van het boven tafel komen van deze nieuwe geheime brieven zeer ernstig zijn, dat dit duidt op valsheid in geschrifte, dat dit niet alleen zakelijk maar ook privé grote gevolgen kan hebben. Op het bedriegen van de accountant staat in de VS een gevangenisstraf van 20 jaar. Als Van der Hoeven dit hoort, houdt hij het niet meer. Hij weet dat dit zijn einde is. Woedend schreeuwt hij: *This is it, I quit.*

De Ahold-president is de afgelopen weken druk aan het schaken geweest met de Scandinaviërs over een nieuwe controlebrief. Eentje die voor alle partijen, ICA, Ahold en de accountants van Deloitte & Touche aanvaardbaar zou zijn. Dat heeft hij afgelopen donderdag voor elkaar gekregen. En nu dit. Dat Ahold sinds de zomer van 2002 100 procent van de aandelen in Disco heeft, maakt nu niets meer uit, realiseert hij zich. Deze nieuwe tegenstrijdige brieven gaan ook over de jaren daarvoor. De accountants zullen dit nooit pikken. Toen ze bij de ontdekking van de ICA-brieven in oktober 2002 aan hem vroegen of er nog andere brieven waren, had hij ontkend. Gedesillusioniseerd verlaat Van der Hoeven het pand. Hij rijdt naar zijn vriend Karel Vuursteen. Hij kent de voormalige bestuursvoorzitter van Heineken goed, Vuursteen is sinds een klein jaar commissaris bij Ahold.

Zondag 23 februari 00.30 uur

Er is geen ontkomen meer aan: hij zal zijn functie moeten neerleggen. Het is midden in de nacht als Van der Hoeven vanuit het huis van Vuursteen met zijn president-commissaris belt. Henny de Ruiter zit bij zijn dochter in Engeland en volgt van daaruit per telefoon het circus in Zaandam. De Ruiter constateert dat Van der Hoeven tegen hem heeft gelogen; er waren toch niet meer *sideletters*!? De man die hem een half jaar geleden nog de hemel in prees met de woorden: ik zou hem willen klonen, reageert afgemeten: hij moet weg.

'Genoeg is genoeg', is de sfeer van het gesprek. In tranen belt Cees van der Hoeven met commissaris Bob Tobin en vertelt hem dat zijn rol is uitgespeeld.

Zondag 02.00 uur

De in het hoofdkantoor van Ahold achtergebleven bankiers hebben hier allemaal geen weet van. Die zijn met hun eigen worsteling bezig. De bankiers van JP Morgan blijven dwarsliggen. Als duidelijk wordt dat ze de handen bij de anderen niet op elkaar krijgen voor een verkoop van onderdelen, beginnen ze weer hardop te twijfelen over de haalbaarheid van de krediet-faciliteit.

Ze blijven vragen stellen over de door Ahold te verstrekken zekerheden. Ze geloven niet in de onderliggende waarde. Ze vinden de *deal* te risicovol, het gevraagde bedrag te hoog en de condities waaronder het bedrag verstrekt moet worden te mager. Ze hebben nog steeds het gevoel in een dikke mist te zitten. Ze vinden dat hun bank ook een verantwoordelijkheid heeft naar de eigen beleggers en dat ze aan hen zo'n risicovol verhaal niet kunnen verkopen. Hun collega's van Goldman Sachs houden hun mond, terwijl de bankiers van ABN Amro verwoede pogingen doen om ze van het tegendeel te overtuigen.

Dat lukt niet. Na overleg met het hoofdkwarter in New York gooit Klaas Meertens van JP Morgan om drie uur 's ochtends de handdoek in de ring. Ze zien het niet zitten en vinden dat er onvoldoende basis is om verder te praten. De delegatieleider gaat naar zijn huis in het Gooi. Hij baalt ervan, maar laat wel een paar junior bankiers achter om het proces verder niet te verstoren. Andere JP Morgan-bankiers fantaseren al over een vrije zondag met de familie thuis. ABN Amro maakt bij Michiel Meurs en Goldman Sachs duidelijk dat ze nog een potje op het vuur hebben staan. En vertellen dat ING en Rabo wellicht trek hebben om mee te doen. Meurs en Goldman Sachs zijn blij met het bericht en geven Rob Meuter meteen het groene licht om de twee banken uit te nodigen.

Weer is de derde verdieping van het prestigieuze hoofdkantoor in Zaandam een nacht lang bezaaid met bankiers die links en rechts proberen een klein beetje te slapen.

Zondag 06.30 uur

Meuter belt opnieuw met de collega's van Rabo en ING. Of ze kunnen komen?! Ze hebben in eerste instantie niet veel trek. Waarom twee keer

voor niks naar Zaandam rijden? Bovendien liggen hun tickets voor de finale van het ABN Amro-tennisstoernooi klaar: een ontspannen zondag lonkt. Ze vragen nadrukkelijk aan ABN Amro of ze nu wel welkom zijn op het echte hoofdkantoor van Ahold. Pas als dat antwoord bevestigend is, stappen ze onder de douche.

Om negen uur zitten de vier banken bij elkaar: in een van de smerigste vergaderzaaltjes van Nederland. Maar daar hebben ze dan geen aandacht voor. Eerst moet duidelijk worden op welke basis de nieuwkomers mee gaan doen. Dat blijkt nu geen struikelblok meer. Ze spreken meteen af dat ze op basis van gelijkwaardigheid aan de deal zullen deelnemen. Opgelucht gaan ze aan de slag.

Zondag 10.30 uur

De leiders van de vier banken worden plotseling uitgenodigd om in de kleine vergaderzaal te komen. Daar zit Cees van der Hoeven, hij ziet er afgepeigerd uit. De Ahold-president maakt duidelijk een compleet andere indruk dan de dag ervoor. Hij rookt een sigaret. Zijn linkerhand speelt met het pakje Marlboro Lights. Als ze zitten, schraapt Van der Hoeven zijn keel.

‘Ik heb er gisteravond nog eens goed over nagedacht, ik stap ook op.’ Zonder namen te noemen refereert hij impliciet aan de situatie met de Argentijnen de avond ervoor en dat hij eigenlijk al heel lang van plan was om te vertrekken.

De woorden zijn eruit voordat de betrokkenen er erg in hebben. De man die tien jaar lang een van de meest bejubelde bestuursvoorzitters van Europa was, haakt af. De man heeft zo ongeveer iedere prijs gewonnen die er te winnen valt in de *corporate* wereld. Ze geloven hun oren niet. Maar ze zien dat hij is uitgespeeld. Van der Hoeven zit er door heen.

Een bankier vraagt waarom, wat er de afgelopen 20 uur is gebeurd. Van der Hoeven mompelt dat hij er misschien toch meer van wist dan hij kan verantwoorden. Verder gaan ze er niet op in. Er is nog veel werk te doen. Kennelijk is voor Van der Hoeven deze berg te hoog geworden.

Hoe nu verder? De betrokken Nederlandse bankiers besluiten hun bazen te bellen. Die laten weten om 12.00 uur op het hoofdkantoor in Zaandam aan te schuiven om de ontstane situatie te bespreken. Geconcentreerd bereiden ze die bijeenkomst voor. Het op de laptop van Daryl Cohen ontstane beeld van de *cashflow*-situatie wordt op scherp gesteld. De waarde van het totale onderpand is ondertussen bepaald. Ook de prijs van de

lening wordt dan ongeveer duidelijk. Ahold zal het niet leuk vinden. Nog niet zo lang geleden had het bedrijf een *single A-status*, een teken dat het een zeer betrouwbare partner was en dat leningen goedkoop waren. Na alle tikken die het concern in 2002 heeft opgelopen is die waardering snel verslechterd. Nu zit het bedrijf in de hoek van de *junkbond-status*. In geld betekent dit het verschil tussen Libor-plus-1,25 procent en Libor-plus-4 of 5 procent. Met andere woorden: deze lening wordt bijna twee keer zo duur als de vorige.

In een half uur tijd worden de bovenbazen zoals Wilco Jiskoot van ABN Amro en Hessel Lindenbergh van ING gebriefd. Een belangrijk hoofdstuk is de liquiditeitsprognose, een Goldman Sachs-bankier heeft geïnventariseerd of de verplichtingen die tot en met 2004 op het bedrijf afkomen binnen het voorgestelde krediet zullen blijven. Dat ziet er relatief goed uit.

Verskillende bankiers maken zich in deze bijeenkomst zorgen over de korte termijn. Ze vinden het vertrek van én de *ceo* én de *cfo* wel een heel slecht signaal. Er gaat wat hen betreft teveel kennis verloren. Ze vragen zich af of Van der Hoeven en Meurs toch niet wat langer kunnen blijven. Per telefoon laat president-commissaris Henny de Ruiter weten dat hij met het tweetal heeft afgesproken dat ze nog twee weken 'ter beschikking zullen staan als er een beroep op hun kennis moet worden gedaan'.

Vervolgens worden de kerncijfers voor de nieuwe lening doorgenomen. De bovenbazen weten genoeg en geven het groene licht voor een *deal*. In totaal zal het consortium 3,1 miljard (deels in euro's, deels in dollars) ter beschikking stellen. Die lening komt op de plek van het opgezegde krediet van 2 miljard. Het overgrote deel van het geld, zo'n 2,4 miljard kan worden gebruikt om de terugval van leverancierskredieten bij Albert Heijn en Stop & Shop op te vangen.

Als die middag de thee bijna op tafel staat, laat Klaas Meertens van JP Morgan weten toch ook mee te willen doen. Het gevraagde bedrag is fors verlaagd, er zijn extra zekerheden gevonden en ook het nieuws dat ING en Rabo meedoen, geeft Meertens vertrouwen. Het had trouwens niet veel langer moeten duren, verschillende medewerkers van JP Morgan zijn al vertrokken en moeten worden teruggeroepen. Een juriste is op Schiphol de douane al gepasseerd als ze wordt gebeld met de opdracht onmiddellijk terug te komen.

Opnieuw aanschuiven is voor Meertens trouwens de enige manier om hier geld te verdienen. Alles bij elkaar gaat het om een afsluitprovisie voor

de banken van ongeveer 80 miljoen euro. Bovendien staat vast dat Ahold in een nieuwe vorm straks toch weer emissies gaat doen of/en onderdelen gaat verkopen etc. En de banken die nu meedoen zitten dan op de eerste rij.

De vijf bankiers, die op dat moment gemiddeld misschien vijf van de verstreken 50 uur hebben geslapen, staan voor een nieuwe uitdaging. Samen met een horde juristen moeten ze alle onderliggende stukken gaan verzamelen en het fiatteringsproces in. Niets mag ontbreken, alleen zo kunnen de hoofdkantoren straks hun toestemming geven voor het naar buiten brengen van een principeakkoord voor een nieuwe lening.

De advocaten zijn vooral nodig om alle onzekerheden zo goed mogelijk waterdicht te maken voor het geval hun klant, de bank, voor een rechter komt te staan. Als andere schuldeisers zoals bijvoorbeeld obligatiehouders vinden dat ze tekort zijn gedaan, zullen ze er straks alles aan doen om de banken juridisch aan te pakken. Ze moeten bepalen wat meer gewicht heeft. Een *sideletter*, een contract... De details kunnen de komende dagen worden uitgewerkt, als de grote onzekerheden maar ongeveer zijn benoemd.

Die zondagmiddag wordt de omvang van de deal per bank berekend. Er lopen dan zeker 80 bankiers en adviseurs rond. Een stuk of tien *senior* bankiers bewaren het overzicht, de rest bestaat vooral uit hardwerkende *juniors* die alle details moeten checken en dubbelchecken. Het fiatteringsproces kan beginnen.

De Nederlandse banken zijn snel klaar. Het commitment is groot en de lijnen zijn kort: om 15.30 zijn ze rond met hun hoofdkantoren. Maar de Amerikanen hebben meer tijd nodig. Door het tijdsverschil kunnen ze pas vanaf 18.00 tempo maken. Bovendien zijn nog lang niet alle zekerheden boven tafel.

Advocaten worden weer op grote schaal ingeschakeld om de eerste afspraken goed op papier te krijgen. Dat valt niet mee. Over de hele wereld moeten kluisjes en kastjes open om de waardepapieren eruit te halen, ze te kopiëren en te faxen naar Zaandam. Er moet een gigantische berg informatie worden verwerkt. Dat gaat niet altijd even soepel. In de VS is de sleutel van een kast met essentiële waardepapieren zoek, maar wat erger is: de man die weet waar de sleutel is, is ook zoek. Het zal de hele zondagnacht duren voordat dit kastje opengaat.

De bankiers die langs de kamer van Goldman Sachs wandelen, worden er even aan herinnerd hoe de zondag er ook uit had kunnen zien. Daar van-

gen ze een glimp op van het ABN Amro-tennistoernooi in Rotterdam Ahoy. Op de VIP-tribune zijn nogal wat lege stoelen zichtbaar. Ook de stoel van Karel Vuursteen is leeg. Normaal is hij ieder jaar wel te vinden op dit prestigieuze tennistoernooi, het is immers een ideale plek om te netwerken. Nu zal hij pas later op de middag aanschuiven.

Zondag 15.00 uur

Tijdens een drie uur durende telefonische vergadering van de Raad van Commissarissen maakt De Ruiter bekend dat ook Van der Hoeven op zal stappen. Hij laat weten dat Van der Hoeven en Meurs op verzoek van de banken nog twee weken beschikbaar zullen blijven. Maar dan? De Zweed Roland Fahlin stelt voor dat Bob Tobin, de enige echte retailer in de Raad, tijdelijk aan het roer gaat staan. Tobin vindt dit geen goed idee. Hij vindt dat het iemand moet zijn met een meer financiële achtergrond, bij voorkeur een Nederlander die naast de banken ook de media goed kan benaderen. Tobin zegt best op de achtergrond te willen ondersteunen. De Ruiter oppert dat misschien Karel Vuursteen of Lodewijk de Vink het bedrijf tijdelijk kan leiden. Uiteindelijk komen ze toch uit bij de voorzitter zelf. Aarzelend zegt Henny de Ruiter toe.

Het is een bizarre telefonische discussie waar vooral advocaten het hoogste woord voeren. Voor Ahold en Henny de Ruiter zijn dat vooral Peter Wakkie van het kantoor De Brauw Blackstone Westbroek Linklaters & Alliance en Larry Byrne van White & Case.

De advocaten wijzen de commissarissen erop dat ze mogelijk ook persoonlijk aansprakelijk zullen worden gesteld. Vooral als ze niet snel genoeg afstand nemen van mensen als Michiel Meurs en Cees van der Hoeven. Ze brengen de strenge nieuwe Amerikaanse wetgeving van Sarbanes Oxley in herinnering. Vooral Larry Byrne voert het hoogste woord. Sinds Ahold een week eerder zelf met de US Foodservice-zaak naar de toezichthouder op de Amerikaanse beurs, de SEC, is gestapt zijn de Amerikaanse advocaten dominant. Zij zijn experts als het om de gevreesde SEC gaat en zorgen ervoor dat iedereen luistert naar hun waarschuwingen over wat de SEC allemaal van het concern eist en zal eisen. Aan Ahold-zijde zijn ze overrompeld. Het drama is al zo groot en dan worden ze ook nog eens geconfronteerd met zaken waar ze te weinig van afweten.

Tijdens deze bijeenkomst wordt nu ook door de commissarissen gesteld: dit is niet houdbaar. Van der Hoeven en Meurs moeten allebei gaan, ze volgen de redenering van de Amerikaanse advocaten. Maar de banken zijn

hier tegen. Zonder de hulp van de accountant is de kennis die in de top van het bedrijf zit onontbeerlijk geworden. Ze willen dat de twee mannen beschikbaar blijven. Het is een moeizame discussie. Totdat ABN Amro-bestuurder Wilco Jiskoot het standpunt van de banken kort en bondig samenvat: zonder de inzet van de kennis van Michiel Meurs komt er geen nieuw krediet. Dat is duidelijk. Hier kunnen advocaten en commissarissen niet omheen. Betrokkenheid van Van der Hoeven is voor de advocaten in ieder geval onbespreekbaar. Die moet per direct worden vervangen door De Ruiter. En die moet hem dat ook gaan vertellen de volgende ochtend.

Als De Ruiter de telefoon neerlegt, realiseert hij zich dat hij de halve zondag vanuit Londen aan de telefoon heeft gezeten. Zijn kleinkinderen vragen zich af waar hun opa is. Hij voelt zich schuldig en biedt zijn dochter aan de telefoonrekening te betalen.

Het flink aangezwollen protest tegen de laffe pizza's die in de dagen ervoor de honger moesten stillen, sorteert tot opluchting van velen eindelijk effect. Die avond wordt in het Zaanse bedrijfsrestaurant een Indische hap geserveerd. Er hangt een vreemde sfeer. Omringd door getrouwen zit Cees van der Hoeven ook aan tafel. Niemand weet precies wat hij moet zeggen. Hij is president af. Het lijkt een bijna onvoorstelbaar einde voor zo'n grote bewierookte man. Als een betrokken bankier hem vraagt hoe hij zich voelt onder dit persoonlijke drama, reageert hij terughoudend. Nee, het is vooral een drama voor de company.

De dan al gewezen president Van der Hoeven is verder de hele nacht aanwezig om de resterende vragen te beantwoorden. Als iemand de feiten kent, is hij het.

Maandag 24 februari 03.00 uur

Dan is er opnieuw grote opwinding. Vijf uur voor de deadline verstrijkt laat een advocaat van White & Case tijdens een tussentijds overleg weten dat de schade bij US Foodservice nog hoger uit zal vallen dan de verwachte 340 miljoen dollar. Het bedrag zou meer in de richting van de 500 miljoen dollar gaan. Dat is slecht nieuws, heel slecht nieuws. Meteen wordt iedereen weer bij elkaar geroepen. Hier zitten de uitgeputte bankiers niet op te wachten. De Amerikanen slaan meteen op tilt: we kunnen de situatie niet vertrouwen. Dit wordt niks.

ABN Amro, ING en Rabobank laten weten het risico wel aan te durven. Ze sussen en overtuigen de rest. Het moet maar. Op een aantal punten wordt

het *term sheet*, het overzicht van afspraken, nog wat verder aangescherpt. Vooral ook om de Amerikanen het gevoel te geven dat de risico's niet veel groter worden. Ze maken duidelijk dat de lening comfortabel is gedekt door gezonde onderpanden. Zelfs als het bedrijf als nog zou omvallen zouden de leningen zijn gedekt. Eerder heeft Ahold met het mes op de keel ingestemd met de eis van het syndicaat van banken dat zij alle deals mogen doen die Ahold de komende twee jaar te vergeven heeft: van leningen en emissies tot de verkoop van bedrijfsonderdelen. Dus ook een eventuele *break up*.

Maandag 06.00 uur

De nieuwe president-directeur meldt zich voor het eerst op het hoofdkantoor. Henny de Ruiter weet niet wat hij ziet. Hij schrikt van de uitgewoonde puinhoop. Half afgekloven kroketten, pizzadozen, volle asbakken. De directieverdieping is in een zwijnenstal veranderd.

In een bijeenkomst met alle direct betrokkenen legt De Ruiter een verklaring af waarin hij zegt over niet meer informatie te beschikken dan de informatie die de banken nu hebben. Dit is een belangrijke verklaring, de basis waarop van alle kanten het groene licht kan worden gegeven. Het persbericht krijgt nu alle aandacht.

Daarbij lijkt het soms alsof de advocaten de macht hebben overgenomen. Er is een woordenwisseling tussen Peter Wakkie, de advocaat van Ahold en Larry Byrne over het persbericht. Wakkie wil wat veranderen in het persbericht. Maar Byrne laat op hoge toon weten dat dit uitgesloten is. Wakkie vraagt: wie zegt dat dit niet kan?! Waarop Byrne antwoordt: wij van White & Case, wij beoordelen of het persbericht voldoet aan de eisen van de SEC. Het is 06.30 uur, het persbericht moet over een uur klaar zijn. Wakkie trekt aan het kortste eind.

Maandag 07.00 uur

Cees van der Hoeven is even naar huis gegaan om een schoon shirt aan te trekken. Enigszins opgefrist stapt hij zijn kantoor in. Hij heeft ideeën voor het persbericht en wil graag het personeel toespreken om uit te leggen wat er is gebeurd. Maar hij kan nergens meer bij. Zijn kasten, zijn computer; alles is verzegeld op last van de Amerikaanse advocaten.

De Ruiter vraagt de Ahold-president even naar een andere ruimte te komen. Hij laat Van der Hoeven weten dat hij niet welkom is, dat hij het woord niet meer mag voeren. Dat al zijn spullen in beslag zijn genomen. En dat hij alleen iets mag doen als de banken hem daarom vragen.

Van der Hoeven vindt dit onbegrijpelijk. Hij vindt het in het belang van de onderneming dat iemand het woord voert die de feiten kent. Hij kan zich gewoon niet voorstellen dat De Ruiters daartoe in staat is. De discussie is kort en hevig.

Van der Hoeven realiseert zich dat hij niet meer welkom is. Dat hij ontslagen is. Opnieuw zijn er tranen. Hij laat weten geen zin te hebben om er verder voor spek en bonen bij te blijven zitten. Hij zegt tegen Henny de Ruiters dat die hem kan bellen.

Om acht uur in de ochtend verlaat Van der Hoeven het hoofdkantoor van Ahold. Als hij buiten staat belt hij met vrienden. In de war, emotioneel: wat moet ik doen? Ze adviseren hem zijn vrouw achterna te reizen. Zij zit met hun zoon en enkele vrienden in Lech, voor de al lang geleden geplande wintersport. Op vier dagen na is Cees van der Hoeven tien jaar de president van Ahold geweest. Wat een jubileum, wat een afscheid.

Maandag 08.00 uur

Ondertussen kunnen alle betrokkenen op de derde verdieping eindelijk voor de laatste keer dit weekeinde met elkaar om de tafel. Om tien voor acht wordt het *term sheet* getekend: het persbericht is klaar en kan naar buiten. Van enige euforie is geen sprake. Iedereen is doodop. Links en rechts worden wat bemoedigende schouderklopjes uitgedeeld. Er wordt nog een kop koffie gedronken. Ze hebben de afgelopen 72 uur bijna non-stop gewerkt aan de redding van Ahold. Het bed lonkt.

Terwijl de bankiers vertrekken komen de eerste nietsvermoedende Ahold-medewerkers juist binnen. Ze weten niet wat ze zien. Snel worden ze apart genomen door wel ingevoerde collega's. Verbijstering, ontredde-ning en tranen. Het bericht gaat snel de wereld over. Aan de andere kant van de oceaan krijgt mevrouw Audrey Tobin huilende medewerkers van de Ahold-dochter Stop & Shop aan de telefoon. Haar man is lang de grote baas van dit bedrijf geweest. Ze denken dat ze hun baan kwijtraken en sme-ken haar om haar man te vragen iets voor ze te doen.

Zelden stuurde een onderneming zo'n dramatisch persbericht de wereld in. Met het vertrek van Cees van der Hoeven en Michiel Meurs is de leiding van het bedrijf onthoofd. Niet eerder in de Nederlandse geschiedenis keurde een accountant met terugwerkende kracht twee jaarrekeningen (over 2000 en 2001) af. Bovendien is er dus voor minimaal 500 miljoen gefraudeerd. Er is nog geen enkel zicht op een jaarrekening over 2002, vooral omdat de accountants van Deloitte & Touche pas weer aan het werk gaan als precies

duidelijk is waar voor hoeveel is gefraudeerd en hoe het nou met die *sideletters* zit. Beleggers reageren geschokt, de koers daalt met 70 procent tot onder de 3 euro. In een paar uur tijd verdampt zo'n 8 miljard euro.

Interim-president Henny de Ruiter schrikt die maandagochtend nog een keer als hij in de gaten krijgt dat het bedrijf door een acuut gebrek aan cash wordt bedreigd. Er zit maar 80 miljoen euro in kas. Het nieuwe geld van de banken is nog niet beschikbaar. Bovendien kan het nu getekende *termsheet* pas de komende week worden uitgewerkt tot een concreet contract.

De Ruiter moet er de komende dagen voor zorgen dat leveranciers en klanten gewoon blijven leveren en kopen. Alleen als dat lukt, heeft het bedrijf een kans. Maar als ze wegblijven is het afgelopen. Voor Henny de Ruiter, Michiel Meurs, Peter Wakkie en de genoemde bankiers en advocaten komen er nog een paar slapeloze nachten aan.

Cees van der Hoeven zit de dagen erop met zijn vrouw en een club vrienden in het Oostenrijkse skioord Lech en probeert te begrijpen wat er gebeurd is. Toen hij aantrad was het bedrijf ongeveer 3 miljard euro waard. Na vijftien jaar hard werken, in 2001, was het bedrijf na Wal-Mart het grootste supermarktconcern ter wereld met een beurswaarde van bijna 40 miljard euro. En nu is Ahold, waarvan de geconsolideerde omzet onder zijn leiding verzevenvoudigde tot ruim 70 miljard euro, nauwelijks meer dan 3 miljard euro waard.

Zijn strategie is mislukt. Hij denkt aan al die honderdduizenden werknemers en beleggers die hij heeft teleurgesteld. Kunnen zijn opvolgers na zo'n klap de boel opruimen en opnieuw beginnen? Of is het einde van dit extreem succesvolle 117 jaar oude bedrijf nu in zicht? Waar is het in godsnaam misgegaan?