

Vetes, hebzucht en kleinzieligheid

Hoe kon een bank, ABN Amro, die een van de grootste ter wereld wilde worden, roemloos in mootjes worden gehakt? **Jeroen Smit** vertelt dat verhaal vanuit de bestuurskamer. Door **Olav Velthuis**

De *Prooi*, het boek van onderzoeksjournalist Jeroen Smit over de ondergang van ABN Amro, is niet bestemd voor luie lezers. Want Smit laat zijn publiek behalve een flinke portie leeswerk - 448 pagina's in totaal, gelardeerd met economisch jargon - ook veel van het denkwerk doen.

Op de eerste pagina werpt de auteur de vraag op waarom ABN Amro niet meer als zelfstandige bank bestaat: hoe kon het gebeuren dat een jager, die in de jaren negentig nog succesvolle overnames deed en de ambitie had om uit te groeien tot een van de grootste banken ter wereld, na de millenniumwisseling verandert in een prooi, die niet meer op eigen houtje verder kan en uiteindelijk in mootjes wordt gehakt door drie buitenlandse banken?

Smit laat het aan de lezer over om een antwoord op die vraag te formuleren. Maar hij heeft zich wel het vuur uit de schoenen gelopen om hem daarbij te assisteren: de afgelopen jaren spitte hij archieven door en hield hij interviews met 133 bankiers, toezichthouders, politici en andere betrokkenen bij de teloorgang van de bank.

Dat leverde de ene ontboezeming na de andere op - weliswaar *off the record*, want geen enkele informant wordt geciteerd, maar vaak is het wel duidelijk wie er aan het woord is. Smit weet de topmannen en een enkele vrouw dan ook geraffineerd tegen elkaar uit te spelen: de ene ABN Amro bankier maakt een collega zwart, waarna de ander er niet meer om heen kan zijn eigen straatje schoon te vegen.

Dat die interviewstrategie werkt, is tekenend voor de sfeer binnen de bank. Het unieke kijkje dat Smit geeft in de bestuurskamers van een Nederlandse multinational, is er een van onderlinge vetes, een bijna onstilbare hebzucht en kleinzielig gedrag. Zo'n kijkje wordt de lezer maar zelden gegund. Een van de weinige boeken in dit genre die zich met *De prooi* kan meten, is eveneens van Smits hand, en gaat over de boekhoudfraude bij het supermarktconcern Ahold.

De enige kanttekening bij de presentatie van zijn materiaal is

dat Smit soms een forse wissel trekt op de economische kennis van zijn lezers: hij verwaardigt zich niet om zakenjargon als matrix-organisatie, *strategic business units*, of de *managing for value*-benadering even uit te leggen.

Maar dat manco wordt ruimschoots gecompenseerd door talloze anekdotes, moddergevechten en andere smeuïge voorvallen waarop we worden getraakteerd. Gaat topman Rijkman Groenink langs bij het Amerikaanse beleggingsfonds Federated, een grote aandeelhouder van de bank, zegt hij ter afscheid tegen de Aziatische fondsmanager dat ze nu de kamer kan gaan schoonmaken. De vrouw verkoopt uit woede het aandelenpakket van Federated in ABN Amro.

Of neem het drama dat zich op 17 juni 2006 voltrekt in Göteborg, bij de finish van een prestigieuze zeilrace waaraan ABN Amro met een boot meedoet. Bestuurslid Dolf Collee houdt daar een toespraak waarbij hij een van zijn collega's verzuimt te bedanken. Diens echtgenote is daarover ontstemd, spreekt Collee erop aan, waarna die uit zijn vel spring van woede, en zijn collega ter plekke ontslaat. Als dat Groenink later ter ore komt, stapt die op hoge poten naar de Raad van Commissarissen. Collee komt prompt zelf op straat te staan.

Ook dat voorval is tekenend voor de sfeer binnen de bestuurskamers. Onverenigbare karakters in de top vormen dan ook een van de verklaringen voor de teloorgang van de bank. Vooral de ambities om mee te doen in de internationale wereld van het grote geld blijken een splijtzwam. Die ambities kosten heel veel - de zakenbankiers van ABN Amro komen zonder een bonus van een miljoen of twee immers niet in actie - maar leveren weinig op. Daarvoor is de bank toch net een maatje te klein.

Groenink weet de verantwoordelijke bestuurder voor het zakenbankieren, Wilco Jiskoot, evenwel niet in het gareel te krijgen. Want Jiskoot kan iets wat Groenink niet kan: communiceren. Hij wordt daardoor op handen gedragen door zijn eigen collega's en door de CEO's van Nederlandse multinationals die bij ABN Amro bankieren.

De superslimme maar bijzonder

arrogante Groenink, daarentegen, jaagt langzaam maar zeker iedereen tegen zich in het harnas. Als hij met de top van de bank de woestijn in trekt om de sfeer te verbeteren, rijdt hij collega's die met pech vast komen te zitten ijskoud voorbij. Groenink schoffeert zijn collega's bij andere banken als hij Europa in trekt op zoek naar een fusiepartner die ABN Amro voor een roemloze ondergang moeten behoeden. En als de bank door het consortium van Fortis, Royal Bank of Schotland en Santander dreigt te worden overgenomen, spreekt hij Wouter Bos zo hooghartig toe, dat die geen zin meer heeft om in actie te komen.

Waar dat arrogante, machtsbeluste gedrag vandaan komt? Enkele collega's noemen Groenink een diep onzekere man. Smit tekent aan het begin van het boek op dat hij succesvoller wil zijn dan zijn vader. Maar verder laat hij zich niet tot gepsychologiseer verleiden, met als gevolg dat de drijfveren van Groenink onduidelijk blijven.

Groenink is overigens niet het enige karakter dat een redding van de bank in de weg staat. Als een fusie tussen ING en ABN Amro op handen is, blijken de president-commissarissen van beide banken niet door één deur te kunnen. Die van ING, ex Shell-topman Cor Herkströter, vindt dat zijn bij ABN Amro, de Amerikaan Arthur Martinez, te weinig bij de fusiebesprekingen betrokken is. Als beide heren op de golfbaan afspreken om de fusie nog eens door te praten, neemt Herkströter het burgerlijk wetboek mee om Martinez op zijn verantwoordelijkheden te wijzen.

En ook het feit dat Nout Wellink, de president van De Nederlandse Bank, geen goede vrienden is



met premier Balkenende, werkt tegen: Wellink wil ABN Amro wel voor opsplitsing behoeden, maar heeft daarvoor politieke rugdekking nodig. Die krijgt hij niet; zelfs een afspraak met de premier zit er niet in.

Het zou evenwel te simpel zijn om de ondergang van de bank louter en alleen aan onverenigbare karakters toe te schrijven. Er zijn grotere, structurele factoren in het spel, die de individuele spelers niet kunnen beïnvloeden. De intrede van het aandeelhouderskapitalisme, bijvoorbeeld, waarbij niet de belangen van de klant maar de aandelenkoers van de bank het belangrijkste kompas wordt waarop de bestuurders varen. Dat kompas blijkt weerbarstig: de koers wil maar niet omhoog. Ook heeft ABN Amro, net als veel andere fusiebedrijven, last van cultuurverschillen: tussen de deftige ABN-bankiers en de veel agressievere Amro-medewerkers. Vandaar dat Smit zijn reconstructie in 1990, als de fusie tussen ABN en Amro wordt voorgedrukt, laat beginnen.

Bovendien heeft de bank last van domme pech. Zo komt die ene bestuurder van wie velen denken dat hij de bank wél bij elkaar kan houden, Dick Meys, midden jaren negentig om het leven door een tragisch auto-ongeluk. Daarmee komt de weg naar de top vrij te liggen voor Groenink.

Groenink heeft zelf het lot tegen zich als een brandbrief van een agressieve aandeelhouder, het Britse hedgefonds TCI, de koers van ABN Amro in het voorjaar van 2007 opdrijft. De bank wordt daarvoor zo duur dat een op handen zijnde fusie met ING afketst. Die brief kwam onverwachts. De timing blijkt alles te maken hebben met de vriendschap tussen de topmannen van TCI en de Italiaanse bank Capitalia. De laatste is bang dat ABN Amro Capitalia zal overnemen, waarbij hij zelf het veld zou moeten ruimen, en hij overtuigt TCI daarom de bewuste brief snel te versturen.

Het blijft natuurlijk speculeren, maar de kans is groot dat de fusie tussen ING en ABN Amro zonder die toevallige Brits-Italiaanse vriendschap van de grond was gekomen en het Nederlandse bankenlandschap er nu heel anders uit had gezien.

Het is aan de lezer om uit dit scala aan mogelijke oorzaken de te loorgang van de bank te reconstrueren. Smit wijst zelf in ieder geval geen hoofdoorzaak aan. Hij hoort tot de weinige auteurs die voor een groot publiek schrijven maar de verleiding weerstaan om een simpel verklaringsmodel op te dringen. Dat is lovenswaardig, niet

alleen omdat het van respect getuigt voor de lezer, maar ook omdat eenvoudige modellen geen recht doen aan de complexiteit van de processen die maatschappelijke instituties zoals bedrijven kunnen maken en breken.

Maar Smit houdt zich wel erg afzijdig. Terwijl zijn materiaal en zijn eigen ervaring als onderzoeksjournalist daar voldoende aanknopingspunten voor bieden, waagt hij zich niet aan bespiegelingen die de casus ABN Amro overstijgen. Jammer, dat had *De prooi* nog aantrekkelijk gemaakt. Dat had het boek bovendien tot een belangrijke correctie kunnen maken op het dominante economische paradigma. De rationaliteit die economen binnen het bedrijfsleven veronderstellen, blijkt in Smits observaties vaak ver te zoeken. Zelfs ingrijpende strategische besluiten komen tot stand zonder dat cijfers over bijvoorbeeld de winstgevendheid van bedrijfsonderdelen boven tafel zijn. De topmanagers zijn zo eigengereid, dat zij nauwelijks in staat zijn naar anderen te luisteren. Emoties voeren vaak de boventoon in de bestuurskamers – als de ondergang nadert, vloeien er regelmatig tranen.

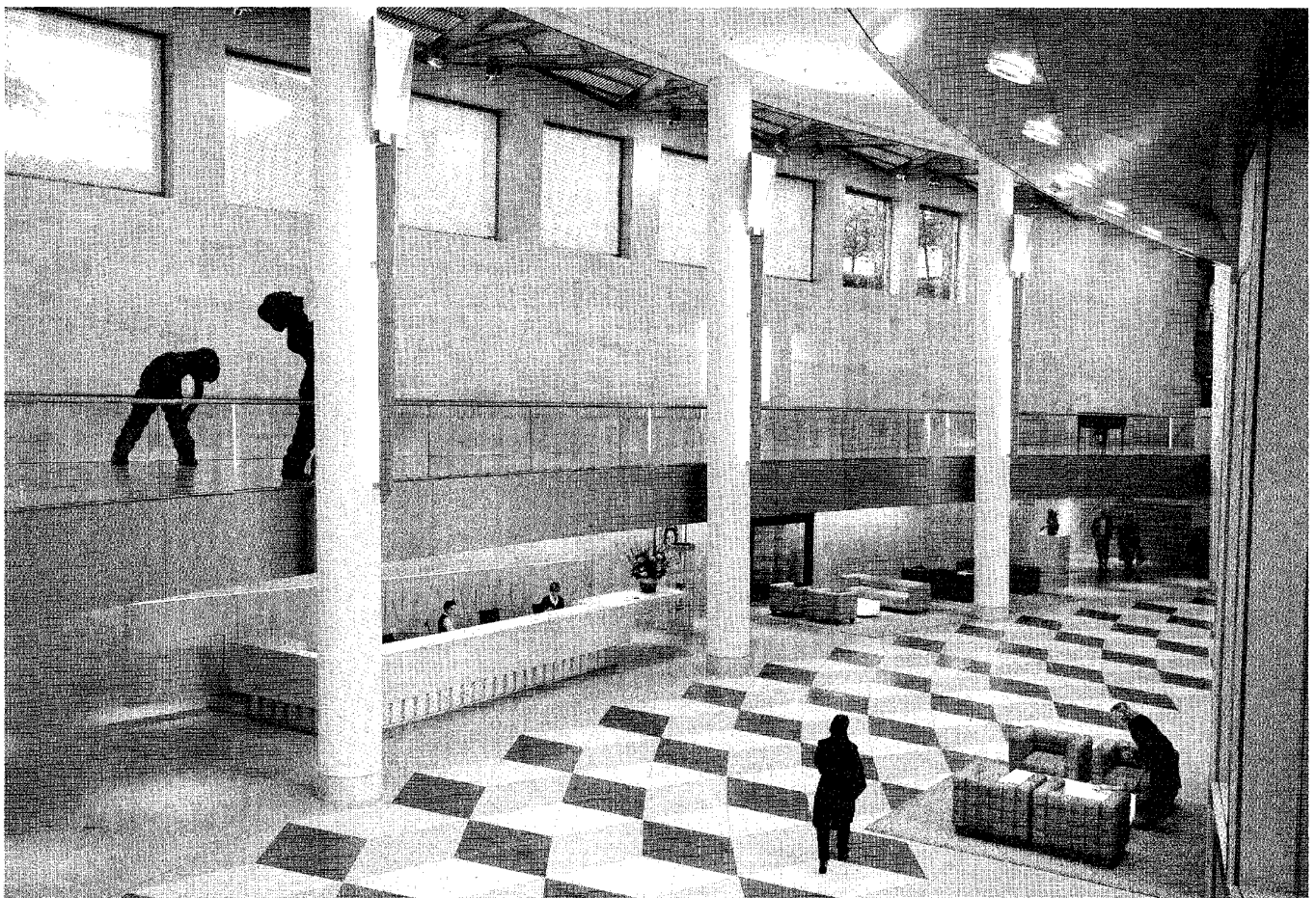
De machinaties van de financiële wereld zijn, is in tegenstelling tot het beeld dat de recente kredietcrisis met haar CDO's, SIV's en Alt-A hypotheekleningen oproept, helemaal niet zo ondoordringbaar. Het is een wereld, zo laat Smit tussen de regels door zien, waarin het er vooral menselijk aan toe gaat. Al te menselijk.

En de bankiers volgen dan wel, in overeenstemming met de economische theorie, hun eigen belang (lees: een hogere beloning, een prominentere rol voor de divisie die onder hun hoede valt, of, in het geval van de commissarissen, de status die hun positie in de buitenwereld oplevert), maar daarmee is het bedrijfsbelang nog niet gediend, laat staan het algemeen belang. De afgelopen maanden zijn daarvan een pijnlijke illustratie.

De prooi

Jeroen Smit

Prometheus; 448 pagina's; € 19,95
ISBN 978 90 4462 312 4



De hal van het hoofdkantoor van ABN Amro in Amsterdam. Foto Najib Nafid