

Non-fictie

# Ontspoorde bankiers

**'De Prooi' toont fraai het arrogante gedrag dat ABN Amro uiteindelijk de zelfstandigheid kostte. Geen snelle 'juicy bits', wel pikante inkijkjes in de wereld van topbankiers. Met een schurkachtige hoofdrol voor Rijkman Groenink » Hein Haenen**

**H**et gaat om risicobeheersing en risicospreiding. Daarom moet je in een bank tot elke prijs machogedrag vermijden. Wat ik daarmee bedoel? Zo gebrand zijn op spectaculaire resultaten dat je het risico niet goed inschat.'

Het zijn in deze dagen van crisis en spektakelverliezen in het bankwezen behartigenswaardige woorden. Je-roen Smit tekent ze in zijn boek *De Prooi* op uit de mond van Rob Hazelhoff, bestuursvoorzitter van de Algemene Bank Nederland en 'founding father' van ABN Amro als hij in 1994 afscheid neemt. Bijna profetisch klinkt de waarschuwing: 'Hoe groter je als bank wordt, hoe meer je het risico loopt dat je hooghartig wordt. Ik kan er niet genoeg op hameren: een cliënt kan wel zonder ons, maar wij kunnen niet zonder onze cliënten.'

Smit vertelt hoe de bank die waarschuwing geleidelijk vergat. Hoe zij steeds groter en internationaler wilde worden, zich metend in aantallen vestigingslanden en kantoren. Steeds universeler met een dealgedreven zakenbanktak die zich op één lijn kan stellen met de grote 'investment banks'. Steeds meer en grotere overnames waren nodig, tot ABN Amro uiteindelijk zelf prooi werd in plaats van jager.

Om in het spel mee te komen moest de beurswaarde omhoog en ging de bank zich primair richten op aandeelhouders. Dat ging ten koste van klanten (particulieren, kleine en middelgrote bedrijven) en van grote bedrijven die de deur werd gewezen omdat zij niet genoeg

geld opleverden.

ABN Amro werd hooghartig, en hoe. Toen de bank zich tegen het einde van de rit wilde redden door een fusie met ING, dat al jarenlang veel beter presteerde en in beurswaarde anderhalf keer zo groot was, haalden de topbankiers van ABN Amro nog altijd hun neus op voor de 'wittesokkenbrigade' van de concurrent.

Voor Hazelhoff is een heldhaftige bijrol weggelegd. De schurkachtige hoofdrol is voor Rijkman Groenink, de man die de bank uiteindelijk verkoopt. Met hem begint het boek, als hij in 1987 op jacht is. Smit, die eerder de instorting van het Ahold-concern beschreef, portretteert Groenink als een 'loner' die meer van de natuur houdt dan van mensen. Het jachtongeluk dat hij die dag krijgt, kost hem bijna zijn arm en tekent hem als doorzetter en vechtjas. Vervolgens flitst de inleiding twintig jaar vooruit naar een bijeenkomst waarop Groenink het nakende verlies van de zelfstandigheid van de bank deelt met een groep huidige en voormalige toppers van de bank, en waar de rest van de 'cast' wordt voorgesteld.

Die cast staat centraal in het chronologische epos dat volgt, vanaf de fusie van ABN en Amro in 1990 tot de verkoop aan het consortium van het Schotse RBS, Belgische Fortis en Spaanse Santander in oktober 2007. Smit vertelt zijn reconstructie vanuit de cockpit van de bank, waarin de meer dan honderd bestuurders, commissarissen, managers en adviseurs die hij gesproken heeft, hun rol spelen. Dat doet geen recht aan de werkvloer en het personeel, maar het geeft het verhaal wel een menselijke maat en maakt het toegankelijk.

*De Prooi* is geen boek voor wie snel de 'juicy bits' van de ondergang van ABN Amro wil lezen. Die zijn er overigens zeker, voor wie het geduld en de interesse heeft om de geschiedenis te volgen. Het boek biedt tal van pikante inkijkjes in de wereld van de topbankiers, bijvoorbeeld hoe de cruciale functie van president-commissaris door

een combinatie van toeval en wegstrepen Aernout Loudon toeviel (tot 2006). Of hoe Groenink zijn ondergeschikten tegen elkaar uitspeelt onder het motto dat ruzie het beste in mensen naar boven brengt. Of over de diverse muiterijen van de subtop, commissarissen en opstandige bestuursleden terwijl de bank in brand staat.

Veel meesleperder nog is de opkomst van de fusiebank en de daaropvolgende onontkoombare ondergang, door gebrek aan keuzes, gebrek aan discipline, gebrek aan zelfkritiek en gebrek aan eenheid in het bestuur. De lezer ziet hoe traditionele, in het huidige tijdsgewricht ineens weer als heel verstandig beoordeelde principes worden uitgehouden. Van Hazelhoffs verzet tegen opties en een overmaat van prestatiebeloning naar het verzilveren bij de ondergang, dat een heel leger topbankiers multimiljonair maakte. En van een heilig respect voor de klanten, die 'veel meer geld in de bank hebben zitten dan aandeelhouders', dat steeds verder naar de achtergrond wordt gedrukt door een vlammeende voorliefde voor aandeelhouders die uiteindelijk het lot van de bank bepalen. Zij krijgen daar de ruimte voor omdat de bank haar zwakke kostendiscipline, probleem vanaf dag één van de fusie, telkens weer offert aan hoge ambities en nieuwe strategieën.

De onontkoombaarheid wordt steeds sterker, terwijl de bank en bestuursvoorzitter Groenink steeds meer vinden maken. Het hoogtepunt komt als Lex Kloosterman, een afgewezen en als 'bad leaver' bestrafte ABN-bankier, en een afgewezen adviseur van Merrill Lynch voor aartsrivaal Fortis het plan bekoststoven om de hooghartige bank met een consortium te kopen en in stukken te hakken.

Het boek biedt lessen voor het functioneren van bestuurders, commissarissen,

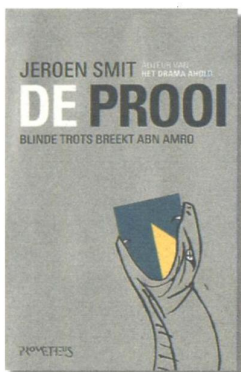


toezichthouders en politici, 'lessen voor de bv Nederland', zegt Smit in zijn verantwoording. Voor alle andere geïnteresseerden biedt het vooral veel leesplezier. ■

### De Prooi

Jeroen Smit, Prometheus, 400 blz. € 19,95

**GEBREK AAN KEUZES,  
DISCIPLINE, ZELFKRITIEK  
EN EENHEID IN BESTUUR**



**Hoofdrolspelers bij het vallen van het doek, november 2007**

FOTO: ANP