

De val van Koning Cees

In zijn glorie tijd loopt de eerste man van Ahold niet zoals gewone mensen dat doen. Nee, Cees van der Hoeven schrijdt. En de wereld om hem heen applaudisseert de handen blauw. Ook als hij de komst van vrouwelijk leiderschap aankondigt, en spreekt over de noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Journalist Jeroen Smit verdiepte zich in de val van Koning Cees: hoe de ooit zo bejubelde topmanager de vaste grond onder de voeten verloor, opsteeg om vervolgens met donderend kabaal weer neer te komen. Smit: "Als mensen succesvol zijn, komen ondeugden aan de macht."

Door Hetty Nietsch
Fotografie door Chris de Bode (portretten Jeroen Smit)
en Marco Okhuizen / Hollandse Hoogte (portret Cees van der Hoeven)

Het afgelopen voorjaar ontmoet de journalist Jeroen Smit de hoofdfiguren uit zijn boek in levende lijve in de wandelgangen van de Amsterdamse rechtbank. In de pauzes spreekt hij de voormalige Ahold-topmannen als ze – Van der Hoeven vaak rokend – met verontwaardiging en boosheid hun belevenissen in de rechtszaal door nemen. Ondanks zijn pittige analyse van hun handelwijze, keren ze hem niet de rug toe. "Ze waren vriendelijk, gaven wel aan dat ze het niet altijd eens waren met mijn analyse in het boek, maar ze vonden het wel integer gemaakt." Een klein jaar verdiept de oud-hoofdredacteur van FEM/DeWeek zich in de manier waarop de Ahold-top het concern leidt. "Cees van der Hoeven zat dag en nacht in mijn systeem, ik droomde zelfs over hem. Het was een prachtig karwei om de puzzel zo goed mogelijk te leggen. Toen ik tijdens de behandeling van de rechtszaak hoorde hoe het gelopen is, was het fijn om te concluderen dat ik er niet echt naast heb gezeten."

Het relaas 'Het drama Ahold' levert prijzen op als 'Het beste journalistieke boek van 2004–2005' en 'Beste managementboek van 2005'. Ook maakt het Smit tot een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter op congressen en bijeenkomsten, zelfs over Sociaal Ondernemen, van de stad Amsterdam. Smit is kritisch over de Ahold-mannen, maar hij toont ook begrip voor de omstandigheden. "In de jaren negentig zag deze wereld er echt anders uit. De beurs werd door het grote publiek ontdekt. En kreeg iets heiligs: wat daar gebeurde was de waarheid, want de markt had altijd gelijk. Met als achterliggend idee: wie de beste rekensommen maakt, is de winnaar. Flauwekul natuurlijk! Dat is maximaal de helft van het verhaal. 50 Procent van het lot van een onderneming wordt bepaald door de chemie

Journalist Jeroen Smit:
"Ahold-CEO Cees van der Hoeven zat dag en nacht in mijn systeem, ik droomde zelfs over hem."



Aholdwatcher Jeroen Smit

“Beter zou het zijn als de accountant voor de Raad van Commissarissen werkt”

tussen mensen, door de vraag wie de macht heeft en door het gevecht om de macht op allerlei niveaus trouwens.”

Valkuilen van succes

De Ahold-geschiedenis is een verhaal over de valkuilen van het succes. “Hier werd heel erg duidelijk dat ondeugden aan de macht komen als je heel erg succesvol bent. Hebzucht, ijdelheid, vriendjespolitiek, het zit in ons allemaal. Dat weten we en we proberen er ver van weg te blijven. Maar dan... Dan maak je promotie. En nog een promotie. En dan gaan journalisten schrijven dat je zo geweldig bent. En die gedachte neem je vervolgens over: ik ben dus geweldig! Ik ben groot! En dan ga je denken: misschien ben ik wel groter dan andere mensen. En: waarom zouden dan de gewone wetten voor mij gelden? Die gelden voor gewone mensen, niet voor mij.”

Als hij lezingen geeft over de thema's die hem boeien - topmannen die de weg kwijt raken - ziet hij veel voorzichtige tekenen van herkenning. “Ze zijn daar niet zo heel erg openhartig in. Altijd bang natuurlijk dat zij als de volgende aan de beurt zijn... Maar ze zijn allemaal bekend met het gevoel dat ze de realiteit uit het oog kunnen verliezen als het succes gloort. Ik vind het zulke boeiende processen: waarom handelt de opperfunctionaris zoals hij handelt? En hoe functioneren de mensen om hem heen? Bij Ahold gaat het niet om criminelen in de klassieke zin van het woord. Het gaat om mensen die langzaam de weg kwijtraken. Ik vind het terecht dat de rechter concludeert dat ze verantwoordelijk en dus schuldig zijn aan het plegen van valsheid in geschrifte en het misleiden van accountants. Maar het zijn geen mensen die een plan hebben bedacht om anderen te bestelen. Ze zijn langzaam opgestegen, hun voeten raakten de grond niet meer.” Hij vindt dat buitenstaanders het topmanage-

ment van een onderneming niet alleen op de cijfers moet afrekenen, maar ook op gedrag, psychologie, karakter. “Als de topman zegt: ‘Ik heb beleggers vijf miljard rijker gemaakt’, dan moet er iemand zijn die zegt: ‘Jij? Hoezo? Behalve jij werken hier toch 200 duizend andere mensen? Zo’n uitspraak zou ervoor moeten zorgen dat bankiers tegen hun klanten zeggen: ‘Dat aandeel moet u niet meer kopen.’” Hij heeft het zelf als hoofdredacteur ook mee-gemaakt. “Dat is natuurlijk op een andere schaal, maar er waren ook genoeg momenten dat voor mij de rode loper uitging. Het was belangrijk hoe het tijdschrift schreef. Je moet goed beseffen dat die rode loper dan voor de hoofdredacteur wordt uitgerold, en niet voor Jeroen Smit. Natuurlijk moet er ruimte zijn voor ambities en voor het vieren van succes. Maar je moet op tijd ingrijpen als het succes naar het hoofd stijgt. En als het jouw eigen hoofd is, is dat heel moeilijk.”

King of shareholder-value

Hoe het succes Cees van der Hoeven naar het hoofd steeg, beschrijft Smit minutieus. De macht van de CEO-Van der Hoeven kent geen grenzen. Hij wordt uitgeroepen tot topman van het jaar, hij is de *king of shareholder-value*. Hij wordt omringd door mensen die hem aanbid-den, nauwelijks nog kritisch zijn. In de pers wordt zijn roem driedubbel aangedikt. Hij ruilt zijn vrouw in voor een jonger en mondai-ner exemplaar. “In 1999 is Van der Hoeven zes jaar de baas. Dat is volgens mij de grens; veel langer succesvol leiding geven, gaat niet. Hij krijgt dan een aanbod om de baas te worden van een groot buitenlands bedrijf en daar schrikt de Raad van Commissarissen enorm van. Dus zegt Cees: ‘Als jullie me 500 duizend opties geven, dan blijf ik. En die heeft hij gekregen. Omdat hij heeft beloofd de omzet in drie jaar tijd te verdubbelen, krijgt hij haast. Dan doet Ahold twee domme dingen. Er wordt haastig een 50 procentbelang in ICA genomen. Daar komt uiteindelijk de *side letter*-affaire uit voort waarvoor de heren voor de rechter hebben gestaan.

Biografie

GEBOREN:

1963 te Gorinchem

STUDIE:

1981 Alexander Hegius College in Deventer
1981 - 1986 Studie Bedrijfskunde Groningen
1989 School voor Journalistiek cursus ‘Journalistiek Schrijven voor Academics’

LOOPBAAN:

1987 Junior consultant BCI Indonesia, Jakarta
1988 - 1990 Junior consultant DCE
1990 - 1994 Redacteur Het Financieele Dagblad
1994 - 1998 Chef economie Algemeen Dagblad
1998 Docent Postdoctorale Opleiding Journalistiek Erasmus Universiteit
1998 - 2002 Hoofdredacteur/uitgever FEM / De Week

PRIVÉ:

Jeroen Smit is gehuwd met Doret en heeft twee zonen: Jack en Rover

En bij de overname van US Foodservice blijkt 850 miljard winst weg te zijn. “Natuurlijk, als de Raad van Commissarissen goed had opgelet, had deze kunnen ingrijpen. Maar onze Raden van Commissarissen zijn niet zo alert, ze voeren rituele dansjes uit, de gepensioneerde leden hebben veel te veel commissariaten om zich goed te kunnen inlezen. Bovendien is het heel lastig om iemand die succesvol is op de beurs, bij te sturen. Zo’n man zegt: ‘Kijk naar de koers, waar hebben jullie het over?’ “Ik denk dat het goed zou zijn als de controlerende accountant veel nadrukkelijker verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen. Nu wordt de accountant ingehuurd en meestal betaald door de CFO of de controller. Maar het valt niet mee om de hand te bijten die je voedt. Beter zou het zijn als de accountant door de Raad van Commissarissen wordt betaald en het overgrote deel van de besprekingen tussen de RvC en de accountant plaatsvindt in afwezigheid van Raad van Bestuur. Dan kan er openhartiger worden gesproken, kunnen accountants makkelijker kritisch zijn en helpen ze commissarissen met het naar binnen kijken. Bij Ahold hebben de accountants in de jaren negentig het feestje meegevierd, zijn ze meegaand geweest. Dat vindt de Officier van Justitie trouwens ook.”

Vuilniszakken buiten zetten

Als een man dreigt op te stijgen, zegt Smit, dan is juist het thuisfront van belang. “Daar moet



hij, als het even kan dagelijks, met beide benen op de grond worden gezet. De man zijn die de vuilniszakken buiten zet, de kinderen op bed legt. Cees’ eerste vrouw vroeg daar om, op een gegeven moment zelfs erg nadrukkelijk. Daar is hij toen van gescheiden. Zijn tweede partner vond het allemaal prachtig, spoorde hem aan, genoot met volle teugen. Dat soort externe factoren speelt ook mee.” Een goede leider weet wat hij goed kan, maar weet net zo goed wat hij niet kan: “Een goede leider heeft dat geleerd door op z’n bek te gaan: door ontslagen te worden, failliet te gaan. Ergens moet iets zijn misgegaan. Bij Van der Hoeven is dat lang niet gebeurd. Als je zo succesvol bent, dan word je niet geconfronteerd met de schaduwzijde van je handelen. En waarom zou je je slechte kant uit eigen beweging opzoeken? En dus koos Van der Hoeven steeds mensen om zich heen die in zijn straatje pasten. Dat is prettig, want het geeft weinig gedoe. Een goede leider wil juist iemand naast zich die goed is in wat hij niet kan. Hem durft tegen te spreken. Dat is niet

gezellig maar wel beter voor de leiding van een organisatie.” De vonnissen in de Ahold-zaak waren volgens velen aan de lage kant. Van der Hoeven kreeg negen maanden voorwaardelijke gevangenisstraf opgelegd en een geldboete van 225 duizend euro. De vergelijking met de Enron-zaak wordt vaak getrokken. Daar in Amerika ging de Enron-top voor jaren achter de tralies. Toch vindt Smit de vonnissen in de Ahold-zaak verdedigbaar. “Ik vind het een heel mooi vonnis. We moeten bedenken dat het voor het eerst is dat zulke mensen in Nederland voor de strafrechter staan. Dat is nog niet eerder gebeurd. Ze zijn veroordeeld, op een harde manier, er is wettig en overtuigend bewezen dat ze valsheid in geschrifte hebben gepleegd, de accountant hebben misleid en dat de CEO daar leiding aan heeft gegeven. De rechter stelde ook vast dat het niet aantoonbaar is dat zij op persoonlijk gewin uit waren. Dat is in mijn ogen een belangrijke relativering. Als je kunt aantonen dat iemand valsheid in geschrifte heeft

Jeroen Smit: “Over twee-drie jaar bestaat Ahold niet meer.”

“50 Procent van het lot van de onderneming wordt bepaald door de chemie tussen mensen”

gepleegd, direct ten behoeve van de eigen portemonnee, dan vind ik dat daar een veel zwaardere gevangenisstraf op moet staan.”

Maar de zaken gingen goed, dus hebben ze er toch wel degelijk indirect van geprofiteerd? “Te indirect, niet aantoonbaar, vond ook de rechter en daarom komt hij tot een relatief milde straf. Waarschijnlijk ook rekening houdend met de werkelijke straf; al drie jaar lang zijn deze mannen een soort *outcast*. Als ze naar een feestje of voetbalwedstrijd gaan, wordt er gefluisterd en gewezen. Ze zijn besmet. En heel veel beleggers, groot en klein, zijn woedend. Dat voelen ze echt als een hele zware straf, dat ze van hun voetstuk zijn gevallen.” Toch lukt het de Ahold-mannen prima om weer op te krabbelen, ook financieel. Jan Andreae krijgt een commissariaat in het Slotervaart-ziekenhuis en Michel Meurs heeft een baan bij onderzoeksbureau Motivaction - geeft links en rechts adviezen. Smit: “Van der Hoeven zat op zwart zaad. Een mooi klassiek gegeven: de keizer ging met zijn keizerrijk ten onder. Hij was net zo optimistisch over zijn eigen financiën als over de financiën van Ahold. In zekere zin maakt hem dat consistent. En hij stond weer op. Een paar maanden na zijn ontslag zit hij al weer achter zijn laptop omdat hij is ingehuurd door Marcel Boekhoorn, één van de meest succesvolle *private equity*-investeerdere van Nederland. Hij helpt Boekhoorn met het maken van reken-sommen bij opkopen en verkopen van bedrijven. Zo hebben ze Telfort voor zo’n zeshonderd miljoen gekocht en negen à tien maanden later weer verkocht voor 1,1 miljard. Van der Hoevens gage is naar verluidt 40 tot 45 miljoen. “Er zijn mensen die drie jaar lang in de war zijn van de klap die ze hebben gekregen. En er zijn mensen die zich niet uit het veld laten slaan.



Smit zag dat Van der Hoeven zich steeds nadrukkelijker omringde met mensen die hem toejuichten: "Thuis moet de CEO dan neerdalen, gewoon de man zijn die de vuilniszakken buiten zet. Cees' eerste vrouw eiste dat van hem. Maar daar is hij van gescheiden."

Van der Hoeven is als buigend bamboe. Zijn ogen lopen vol om te laten zien dat de kritiek hem echt raakt. En dat zal ook echt zo zijn, maar vijf minuten later gaat hij weer aan de slag. Dat is toch ook een vorm van leiderschap waar veel mensen zich veilig bij voelen."

Maar krijgt de oud-CEO ook in het old boys network een tweede kans?

"Tja, of hij daar een herstart zal krijgen? Als je in Nederland een strafblad hebt, dan heb je een groot probleem. Het is uitgesloten dat hij nog een baan krijgt bij een grote, beursgenoteerde onderneming of bij een overheidsinstantie. Ergens is dat jammer, gelouterde mensen als Van der Hoeven en Meurs zouden uitmunten-de commissarissen kunnen zijn."

MVO-hoofdstad

Als zijn succes op een hoogtepunt is, ontdekt Van der Hoeven ook de wereld van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als het braafste jongetje van de klas oppert hij dat 'prestaties van bedrijven niet meer alleen langs de meetlat van de beurskoers moeten worden gelegd, maar ook worden vastgesteld op basis van andere waarden, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid'.

Smit: "Als het goed gaat, gaan managers soms dat soort dingen roepen. Maar het is vaak voor de Bühne en lang niet altijd intrinsiek. Mensen

kunnen best blij zijn dat ze de ruimte hebben om dingen te doen, maar de hamvraag blijft: wat nu als de winst halveert, welke post wordt dan als eerste geschrapt?"

Nederland wil zich profileren als de MVO-hoofdstad van de wereld. Wat voor figuur slaan we met dit soort relatief lage straffen? Wat maakt het internationaal voor indruk als dit soort mannen goed wekomt?

"In Amerika zijn ze inmiddels geschrokken van de nieuwe strenge wetgeving die ervoor zorgt dat mensen vijftien tot twintig jaar gevangenisstraf krijgen - wat ik ook niet normaal vind. Ik vind het prettiger om te kijken waar wij vandaan komen. Het doel van het vonnis is om bestuurders weer met beide benen op de grond te krijgen. En ze de boodschap te geven dat ze goed naar zichzelf moeten kijken, naar hun integriteit en dat ze ook in Nederland op een veroordeling kunnen rekenen als ze de regels aan hun laars lappen."

Ahold exit

Als één ding opvalt uit het boek dat Smit schreef, dan is het de grote discrepantie tussen wat de Ahold-top in de krant zegt en wat er feitelijk binnen Ahold gebeurt. Hoe kijkt hij tegen zijn eigen beroepsgroep aan? "Je hebt goede onderzoeksjournalisten nodig om zaken bloot te leggen. Ik maak me zorgen over de steeds kleiner wordende ruimte die journa-

listen krijgen om ergens goed in te duiken. Het is allemaal een kwestie van geld. Wie kan er nog twee, drie maanden aan de slag om iets goed uit te zoeken? Ik had een ontzettende mazzel dat ik genoeg centen op de bank had om een jaartje onderzoek te doen. Met steun van het Fonds Bijzondere Journalistieke Projecten kon ik onkosten maken."

Kijkend naar de toekomst van Ahold: "Over twee jaar bestaat de holding niet meer. De Ahold-droom is uit elkaar gespat. Het is niet gelukt, eigenlijk ook onmogelijk, om een nieuwe samenbindende droom te formuleren. Ik voorspel dat de huidige CEO, Anders Moberg, binnen een jaar weg is. Het bedrijf valt uit elkaar. De druk wordt snel groter. Analisten stellen regelmatig vast dat de dochterbedrijven opgeteld meer waard zijn dan Ahold als geheel. Die vaak oude trotse Ahold-dochters vragen zich steeds meer af: 'Wat doen we nog onder de holding die een synoniem voor fraude is geworden?'

"Eigenlijk is Ahold kapot gegaan aan managers die zich veel te veel op de kortetermijndoelen op de beurs fixeerden. Het is een mooi contrast met Albert Heijn, dat vooral door ondernemers/kruideniers is geleid, niet door managers. Mensen die zich op een langetermijnrelatie met klanten richten. Het vertrouwen van klanten is duidelijk duurzamer dan het vertrouwen van beleggers."