

Na het ontslag van directeur Paul Schaling kwamen vorig jaar de lijken uit de kast vallen bij ING-dochter NMB-Heller. 'Als alle rotzooi naar buiten komt, zullen externe financiers hun leningen van honderden miljoenen teruggeisen.' ING, dat al genoeg eigen problemen heeft, moet dan bijspringen.

DEBACLE BIJ ING-DOCHTER

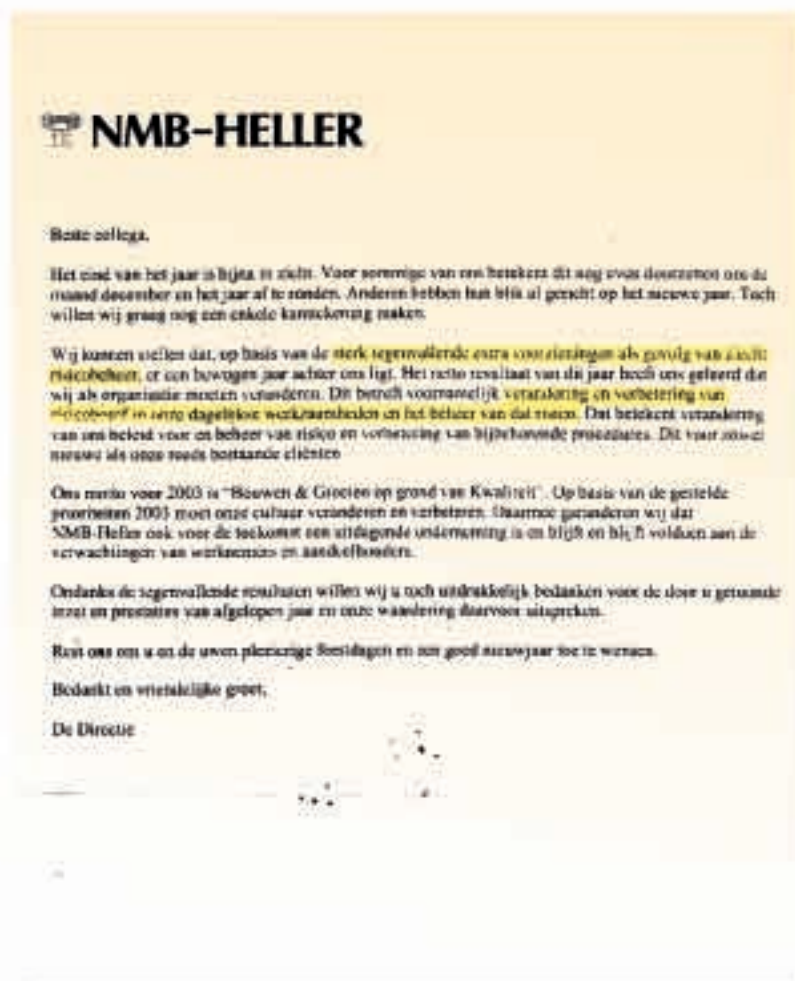
Anderhalve maand geleden stuurde directievoorzitter Henk Groenen van ING-dochter NMB-Heller een weinig opbeurende kerstboodschap aan zijn personeel. Groenen meldde zijn werknemers dat de financieringsmaatschappij uit Bunnik afgelopen halfjaar 'sterk tegenvallende extra voorzieningen als gevolg van slecht risicobeheer' voor haar kiezen had gekregen.

Om toekomstige uitglijders te voorkomen, drong Groenen in zijn kerstbrief aan op een verbetering van 'het risicobesef in onze dagelijkse werkzaamheden en het beheer van dat risico'.

Dat liegt er niet om. De sombere brief van Groenen wijkt duidelijk af van de eerdere uitspraken over de resultaten van NMB-Heller. Tot afgelopen zomer leek alles fantastisch te gaan met de onderneming die voor de helft in handen is van ING. De andere helft is van de Amerikaanse financieringsreus GE Capital.

SCHALING SPEKTE DE WINST DOOR DE STROPPENPOT NIET GOED TE VULLEN

"Jarenlang was NMB-Heller voor beide aandeelhouders een kip met gouden eieren", zegt een voormalige directeur. De onderneming hield zich van oorsprong bezig met factoring, de financiering van bedrijven met hun debiteuren als onderpand (zie kader op pag. 22). Gezien de spectaculaire resultatenontwikkeling was NMB-Heller het afgelopen decennium een successtory. In de tien jaar tot 2001 steeg de omzet van 5,3 miljard tot 21,8 miljard euro. De nettowinst zwol aan van 16,7 miljoen tot 67,3 miljoen euro.



ING-dochter NMB Heller is geen successtory meer. Afgelopen kerst stuurde directievoorzitter Henk Groenen zijn personeel deze sombere kerstboodschap. In het jaarverslag voorspelde NMB Heller over 2002 nog een winstgroei van minimaal tien procent bij alle landendochters. Bij de nieuwjaarsreceptie kregen de werknemers vorige maand te horen dat de Nederlandse werkmaatschappij over 2002 voor het eerst in 35 jaar verlies heeft gemaakt

Met name na de komst van Paul Schaling als directeur van de Nederlandse tak van NMB-Heller leek het succes van de onderneming onbegrensd. Schaling kwam in 1998 van afvalverwerker BFI naar NMB-Heller. Onder zijn vierjarige bewind steeg de omzet met 63 procent. De nettowinst knalde met een indrukwekkende 114 procent omhoog.

Ook de verwachtingen voor 2002 waren uitstekend. Elf maanden geleden voorspelde de financier in zijn jaarverslag nog een 'groei met dubbele cijfers van (...) de nettowinst'. Zijn succes verklaarde Schaling in december 2001 in *De Telegraaf* als volgt. 'Ik ben geen bankier. Ik heb hier op een onorthodoxe wijze voor NMB-Heller veel geld verdiend.'

Uittocht

In werkelijkheid ging het onder Schaling flink mis. Wegens persoonlijke problemen met de nieuwe algemeen directeur kwam er vanaf medio 1999 een uittocht van managers op gang. "Ik wilde niet met Schaling in één club zitten", zegt voormalig collega Theo Douwina onomwonden. De bankier kwam in november 1999 van Fortis naar NMB-Heller, maar vertrok vijf maanden later alweer. "Ik kende Paul al langer. Maar iemand die je na kantoor tijd een plezierige vent vindt, kan dat binnen werkdagen niet blijken te zijn."

Ook Herman Jansen, Roland Verheijen, Edo Lucas, Robert Stamsnijder, Ton Moonen, Harry van der Wal, Sjoerd Herrema en René Pieren vertrokken uit de top. Niet iedereen wil reageren. "Een artikel over NMB-Heller kan op dit moment alleen negatief uitvallen en ik wil niet met modder gooien", zegt een van hen. Anderen reageren alleen als ze anonimiteit wordt toegezegd. "Er is in het verleden sprake geweest van intimidatie en bedreigingen. Daarin heb ik geen zin", zegt een ander.

Veel voormalige managers zeggen te zijn vertrokken omdat zij persoonlijk niet met Schaling door één deur konden, of omdat zij het niet eens waren met zijn manier van zakendoen. Volgens de een was er sprake van "gescharrel, opzetjes en zakenvullen". Volgens een ander "kende Schaling het verschil tussen mijn en dijn niet helemaal."

Daarnaast was Schalings temperament voor veel topmanagers reden te vertrekken. "Het is geen geheim dat hij een opvliegend karakter heeft. Sommige mensen werden door hem weggepest. Hij werd soms ook fysiek bedreigend. Zo heeft hij wel eens met klanten gevochten op kantoor", aldus een voormalige werknemer. Vier jaar geleden schreef *Algemeen Dagblad* hoe Schaling als bestuurder van de stichting Top Volleybal Nederland een volleybalbons had bedreigd 'de tanden uit zijn bek' te zullen slaan.



Onder voormalig directeur Paul Schaling – hier op een foto uit 1995– liep NMB-Heller uit de rails. Er was sprake van interne spanningen, belangenverstrengeling, creatief boekhouden en slecht risicobeheer. Schaling voelt zich niet aangesproken. 'Ik ben al zeven maanden bij het bedrijf weg. Ik heb er niets meer mee te maken'

PETER DRENT

Hoe een rommelende, agressieve directeur zich zo lang heeft kunnen handhaven op een hoge post bij een financiële instelling is een raadsel. Waarschijnlijk gaf het schijnbare succes van NMB-Heller Schaling vleugels. Zolang het financieringsbedrijf mooie cijfers bleef produceren, was zijn positie onaantastbaar.

In 2001 dreigde daaraan echter een einde te komen. Over dat jaar boekte NMB-Heller opnieuw een aanzienlijke omzetstijging, van ruim elf procent. Maar de winstcijfers vielen tegen. Toevallig wilde NMB-Heller net een nieuwe berekening gaan hanteren voor voorzieningen voor tegenvallers. Elk jaar voegt NMB-Heller een bedrag toe aan zijn stroppenpot. "Vroeger namen we daarvoor standaardvoorzieningen, maar met de strengere regels voor de jaarverslaggeving kon dat niet meer", legt financieel directeur Rob Vleugels uit. "Wij moesten individueel risico's gaan toekennen aan onze activiteiten."

Schaling gebruikte deze wijziging om zijn winstcijfers over 2001 op te fleuren. Want door veel activiteiten als laag risicodragend te bestempelen, wist hij de toevoegingen aan de stroppenpot fors terug te schroeven. Uit jaarrekeningen blijkt dat NMB-Heller in 2000 bijna 33,2 miljoen euro reserveerde voor tegenvallers. Ondanks de hogere omzet en de inzakkende economie

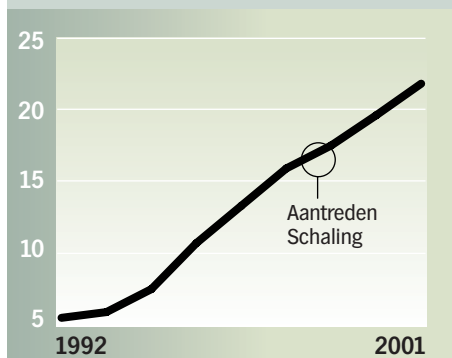
ING-bestuurder Hessel Lindenberg is medeverantwoordelijk voor de misère bij NMB-Heller. De 59-jarige bankier is al ruim tien jaar president-commissaris bij de ING-dochter



MAARTEN BRINKGREVE

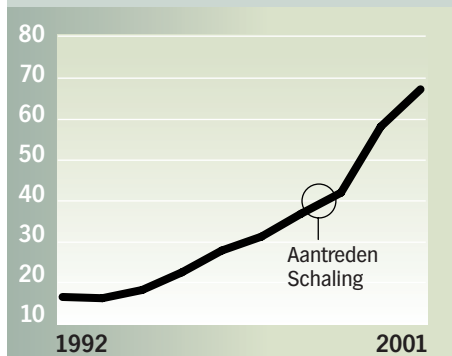
DE OMZET GROEIDE HARD

Omzet NMB-Heller in miljarden euro's



EN DE WINST NOG HARDER

Winst NMB-Heller in miljoenen euro's



halveerde de voorziening in 2001 tot slechts 14,6 miljoen.

Zo wist Schaling over 2001 een winststijging van ruim vijftien procent uit zijn hoge hoed te toveren. Als de toevoeging aan de stroppenpot evenals de omzet met elf procent was gestegen, was de nettowinst met ruim 22 procent gedaald. Schaling ontkent de herberekening te hebben gebruikt om de cijfers op te poetsen. "De nieuwe berekening was correct. Anders hadden de externe

jaarrekening. De commissarissen protesteerden evenmin.

In 2001 deden bij moeder ING echter hardnekkige geruchten de ronde over de risico's bij de succesvolle dochter. "ING begon zich zorgen te maken", zegt een voormalige medewerker. "Nadat hun bankiers zonder al te veel kleerscheuren van riskante klanten waren afgekomen, zagen zij die klanten bij NMB-Heller binnenlopen."

Na onderzoek van de interne accoun-

NMB-HELLER HEFT BIJ KLANTEN FABELACHTIGE BEDRAGEN UITSTAAN AAN LENINGEN EN INVESTERINGEN

accountant en de commissarissen dit nooit goedgekeurd."

Creatief boekhouden

Inderdaad. Tegen de doorzichtige manier van creatief boekhouden tekende niemand bezwaar aan. Dat was mogelijk omdat NMB-Heller geen bankstatus heeft en dus niet onder het toezicht op de reserves valt van De Nederlandsche Bank. De directie en de externe accountant bepalen zelf de hoogte van de voorzieningen, onder het uiteindelijke fiat van de commissarissen.

Externe accountant Henk Buter van KPMG liet zich door de directie van NMB-Heller overtuigen. Probleemloos zette Buter zijn goedkeurende handtekening onder de

tantsdienst gaf grootaandeelhouder ING de forensische accountants van KPMG - nota bene collega's van Buter - opdracht tot een diepgravend vervolgonderzoek. Daarin kwamen ook vermeende belangenverstrengelingen van de directeur aan de orde. NMB-Heller bleek bedrijven te financieren waar de zoon van Paul Schaling, Marc Schaling, directeur was.

Het kostte Schaling de kop. Afgelopen juni maakte NMB-Heller zijn vertrek bekend. Volgens Schaling had dat niets te maken met de onderzoeken. "Ik ben gewoon vertrokken. Op geruchten ga ik niet in."

"Onzin", zegt een voormalige collega. "De commissarissen hebben hem eruit gezet. De accountants ontdekten dat de risico's bij

NMB-Heller veel hoger waren dan iemand had durven vrezen. En in bepaalde dossiers bleek inderdaad sprake van belangenverstremeling." Roland Verheijen, tot 1999 directeur bijzondere kredieten, begrijpt niet dat "zo'n hyperintelligente man als Schaling" dat heeft laten gebeuren. "Als algemeen directeur moet je elke schijn van belangenverstremeling vermijden." Verheijen werkte zeventien jaar voor NMB-Heller.

Diepe wonden

Met het ontslag van Schaling leek NMB-Heller afgelopen zomer schoon schip te maken. De commissarissen lieten de 58-jarige Henk Groenen, de grand old man van NMB-Heller, terugkeren om de rust te herstellen. Groenen werkt al sinds 1973 voor de onderneming. Hij maakte als algemeen directeur de Nederlandse dochter groot. In 1998 vertrok hij naar de holding om het rustiger aan te gaan doen.

Als holdingdirecteur is Groenen ook verantwoordelijk voor de buitenlandse dochterbedrijven. De Nederlandse werkmaatschappij is echter veruit de belangrijkste. De dochter was in 2000 goed voor eenderde van de omzet, maar voor zo'n tweederde van de winst.

Als gedelegeerd commissaris bij de Nederlandse dochter kwam Groenen er afgelopen halfjaar achter dat de erfenis van Schaling veel diepere wonden had geslagen dan gedacht. Onder Schaling had NMB-Heller zich ontwikkeld tot een brede bedrijvenfinancier. Schaling verschaft niet alleen kapitaal met onderpanden als debiteuren of voorraden. Hij deinsde er niet voor terug om te participeren in het aandelenkapitaal van ondernemingen, dus volledig mee te delen in het risico.

"Onze betrokkenheid bij Tulip is een mooi voorbeeld", aldus een voormalige NMB-Heller man. NMB-Heller bezit sinds 2001 twintig miljoen aandelen in de zwaar verlieslijdende computerleverancier uit Amersfoort (zie *FEM Business* 6). "We begonnen met een gewone kredietverhouding. Dat werd omgezet in achtergestelde leningen. En die werden weer kwijtgescholden in ruil voor aandelen. De risico's werden hoger en hoger. Daardoor kan je ook hogere fees berekenen. Dan lijkt het heel goed te gaan. Maar als je geen afdoende voorzieningen tegen de hogere risico's neemt, gaat het een keer mis."

Groenen moet nu met de billen bloot. Volgens bronnen staan er bij enkele klanten fabelachtige bedragen uit aan leningen en investeringen. Alleen al in Verkerk Keukens zou NMB-Heller honderd miljoen euro hebben gestopt. "Daar kun je heel veel keukenkastjes voor bouwen", zegt een voormalig directeur. Met de miljoenen zijn jarenlang opgehoopte verliezen bij de keukenboer gefinancierd. Omdat alle aandelen van Verkerk inmiddels in handen zijn van NMB-Heller, zit Groenen met een bijkomend probleem. "Als

Nog meer hoofdpijn voor ING

De problemen bij dochter NMB-Heller komen uiterst ongelegen voor ING. Grote kans dat de bank-verzekeraar, die de helft van de aandelen in het financieringsbedrijf uit Bunnik bezit, straks als reddende engel moet optreden.

NMB-Heller heeft voor bijna twee miljard euro aan kortlopende leningen aangetrokken op de kapitaalmarkt. Daarvan komt ruim achthonderd miljoen van moeder ING. Als de overige geldschieters nerveus worden door de lijken die er momenteel bij het bedrijf uit de kast vallen, kunnen zij en masse hun geld terugtrekken.

Groootaandeelhouders ING en GE Capital moeten dan bijspringen. In het worst-casescenario draait ING volledig op voor de 1,1 miljard euro aan extra leningen. Daarmee zou het totale kapitaalbeslag op een indrukwekkende twee miljard euro komen, waarop de bank-verzekeraar uiteraard een fors kredietrisico loopt.

Arm ING. Alsof de bank-verzekeraar al niet genoeg aan het hoofd heeft. ING kampt aan alle kanten met tegenvallers. De grootzakelijke divisie van het bankbedrijf voert momenteel een groot-scheepse reorganisatie door die 128 miljoen euro kost. ING schraapt daarbij duizend banen.

Ook het verzekeringsbedrijf kampt met problemen. ING heeft beleggingen uitstaan, die als buffer fungeren tegenover de verplichtingen als verzekeraar. In het verleden verzilverde het concern elk jaar koerswinsten door een deel van die aandelen te verkopen. Zo kon ING de groepswinst aanzienlijk stutten. Door de nucleaire winter op de aandelenmarkten kan de bank-verzekeraar deze truc vanaf dit jaar echter niet meer toepassen. Daarnaast zet de teruglopende waarde van de beleggingen de solvabiliteit (verhouding tussen bezittingen en schulden) onder druk. In november moest ING zijn vermogenspositie versterken door 1,1 miljard dollar te lenen. Een dwingende kapitaalbehoefte van honderden miljoenen euro bij dochter NMB-Heller kan de bank-verzekeraar dus missen als kiespijn. ING presenteert vrijdag 21 februari zijn jaarcijfers.



Op het hoofdkantoor van ING zitten ze niet te wachten op de problemen bij NMB-Heller

Verkerk alsnog failliet gaat, komen alle huisvrouwen bij NMB-Heller klagen over hun scheefhangende kastjes."

NMB-Heller zou de automatiseerder CSS hebben gefinancierd met een al even ontzagwekkend bedrag, van tachtig miljoen euro. CSS ging in november failliet. Op beide financieringen moet NMB-Heller nu fors afboeken. Ook zou het bedrijf extra voorzieningen moeten nemen op de financiering van de failliete automatiseerder Landis en op ondernemingen van de befaamde 'bedrijvendokter' Joep van den Nieuwenhuyzen.

Verlies

Bovenstaande bedragen worden bevestigd door drie goed geïnformeerde bronnen. Volgens een van hen heeft de directie vorige maand tijdens de nieuwjaarsreceptie gezegd dat de Nederlandse dochter over 2002 voor het eerst in 35 jaar een verlies boekt.

Financieel directeur Vleugels wil niet ingaan op de risico's waaraan NMB-Heller blootstaat, of op de hoogte van de extra voorzieningen. "Ik erken dat vorig jaar slechter was dan 2001, maar verder moet u bij Henk Groenen zijn." Ondanks herhaalde verzoeken onthoudt de holdingdirecteur zich echter van commentaar "Het enige aanspreekpunt voor de pers is mijnheer Groenen", aldus directie-secretaresse Patricia Boessen. "Maar hij heeft besloten niet meer met de pers te praten."

Ook Schaling houdt zich op de vlakte. "Die bedragen zeggen mij weinig. Maar ik ben alweer zeven maanden weg." Schaling voelt zich niet aangesproken door Groenens opmerking in de kerstboodschap over het slechte risicobeheer onder zijn leiding. "Ik heb er niets meer mee te maken."

De commissarissen zijn onaangenaam verrast door de gigantische tegenvallers. Eind vorig jaar zegden zij het vertrouwen op in de externe accountant Henk Buter, die eind 2001

'HET RISICO WERD STEEDS GROTER. HET MOEST EEN KEER MIS GAAN'

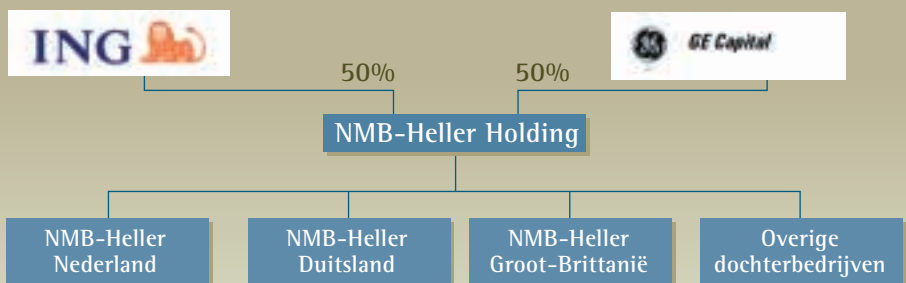
akkoord ging met de lage reserveringen voor de stropenpot. De accountant van KPMG wil niet ingaan op zijn plotselinge vertrek. "In het postEnrontijdperk is het verstandig om af en toe te wisselen van accountant", bagateliseert financieel directeur Vleugels. "Buter controleerde onze boeken al sinds mensenheugenis."

Het falende toezicht is niet alle commissarissen aan te rekenen. Mike Gaudino en Paul de Domenico, die optreden voor aandeelhouder GE Capital, traden zestien maanden geleden toe tot het toezichthoudend orgaan. ING-man Jan Zegering Hadders is pas sinds oktober commissaris.

Alleen ING-bestuurder Hessel Lindenbergh draagt volledige verantwoordelijkheid

JOINT VENTURE IN DE PROBLEMEN

Aandeelhouders



voor de huidige misère. De 59-jarige bankier is al ruim tien jaar president-commissaris bij NMB-Heller. Lindenbergh, die over vijf maanden als lid van de raad van bestuur van ING met vervroegd pensioen gaat, is niet beschikbaar voor een toelichting. “Onze bestuurders geven nooit commentaar op de bedrijven waar ze toezicht houden”, aldus een woordvoerder van ING.

Gebrekkig toezicht

Het gebrekkige toezicht op Schaling, schrijven bronnen toe aan de evenwichtige verdeling van het eigendom van NMB-Heller. ING en GE Capital – dochter van het Amerikaanse conglomeraat General Electric – bezitten precies de helft van de aandelen, en beiden hebben twee van de vier commissarissen. “Van die impasse maakte de directie afgelopen jaren dankbaar gebruik”, zegt een voormalige werknemer. Ook gaf het ogenschijnlijk succes geen reden tot ingrijpen. “ING bemoeide zich eigenlijk nooit ergens mee”, herinnert voormalig directeur Verheijen zich. “De twee aandeelhouders zouden eens in de spiegel moeten kijken en zeggen ‘goh, wat dom.’”

Minstens even opmerkelijk is dat er vanuit de holding zo weinig controle was op de werkwijze van Schaling. Als voormalig directeur van de Nederlandse dochter kende holdingvoorzitter Henk Groenen die werkmatschappij als zijn broekzak. “Groenen had nota bene een kamer vlak naast die van Schaling”, aldus Verheijen. “Het is te simpel om alleen Schaling de schuld te geven.”

De keuze Groenen de leiding te geven van de huidige opschoning is dus discutabel, maar de commissarissen hadden weinig keuze. “Groenen kent het bedrijf en alle belangrijke dossiers. Hij kan beter orde op zaken stellen dan een nieuweling.” Volgens een ander kreeg Groenen van de commissarissen

Wat doet NMB-Heller?

De geschiedenis van NMB-Heller gaat terug tot 1967. Dat jaar richtten de Nederlandse Middenstandsbank en het Amerikaanse Heller Financial een joint venture op om op de Nederlandse markt factoring te introduceren. Factoring is het financieren van bedrijven met hun debiteuren als onderpand. Deze manier van financiering is met name populair bij noodlijdende ondernemingen.

Afgelopen decennium is er veel gebeurd. Begin jaren negentig ging grootaandeelhouder NMB op in ING Groep. Anderhalf jaar geleden werd Heller gekocht door de Amerikaanse financieringsreus GE Capital. NMB-Heller veranderde zelf ook. Inmiddels bezit de onderneming aanzienlijke dochters in Duitsland en Groot-Brittannië, en is ze actief in Frankrijk en Oost-Europa. Daarnaast wijzigde de aard van de activiteiten. NMB-Heller verstrekte steeds meer kapitaal met andersoortige onderpanden. En afgelopen jaren deinsden de financiers uit Bunnik er evenmin voor terug om te participeren in het – risicodragend – kapitaal van ondernemingen.

Zo participeert of participeerde NMB-Heller in vastgoedbedrijf Nagron, automatiseerder CSS en computerhandels Tulip, ICP, Wave PC en Atcostplus. Ook kocht het bedrijf aandelen in doorgestarte dochters van het failliete Plus Integration. Van de verlieslijdende keukenboer Hans Verkerk bezit NMB-Heller inmiddels zelfs alle aandelen. Dat deze manier van financieren veel risicovoller is dan het traditionele factoring heeft NMB-Heller afgelopen halfjaar tot zijn schade ontdekt.

voor honderden miljoenen euro’s leningen aan te trekken. Uit de meest recente jaarrekening blijkt dat de onderneming voor zo’n 1,9 miljard euro kortlopende schulden heeft uitstaan. Daarvan is achthonderd miljoen afkomstig van grootaandeelhouder ING. De overige 1,1 miljard komt van derden. “Als alle

om bij de presentatie van de jaarcijfers in april zo’n rooskleurig mogelijk beeld te schetsen. Moeilijk te zeggen of de onderneming daarin slaagt. De jaarrekening vermeldt niet hoe groot de totale reserve in de stroppenpot nog is. Wellicht kunnen de tegenvallers met een ruimhartige vrijval van die reserves deels aan het zicht van de buitenwereld worden onttrokken. Ook kunnen de resultaten van de buitenlandse dochters het leed mogelijk wat verzachten.

En vergeet de financiële trukendoos niet. Zo meldt een medewerker dat NMB-Heller een deel van de extra voorzieningen op de failliete automatiseerder CSS naar 2003 wil schuiven. “Het verlies over 2002 zou anders te groot worden.”

Het is de vraag of de externe kredietverstrekkers zich zand in de ogen laten strooien. Als zij hun kortlopende leningen niet laten doorrollen, moeten ING en GE Capital bijspringen. Volgens ex-directeur Verheijen rest er voor de grootaandeelhouders niets anders dan schoon schip te maken. “Ze moeten rustig blijven zitten en geen ruzie maken. In factoring is altijd een goede boterham te verdienen, maar de komende drie jaar zullen ze flink moeten poetsen en boenen.”

ARM ING. DE BANK-VERZEKERAAR MOET MOGELIJK 1,1 MILJARD EURO AAN EXTRA LENINGEN IN ZIJN DOCHTER POMPEN

“de kans zijn eigen puinhoop op te ruimen.”

Groenen krijgt er nog een hele klus aan. Volgens een werknemer vinden er nog steeds dubieuze praktijken plaats. Een voormalig directeur is niet verbaasd. “Veel van de managers die bezwaar maakten tegen Schaling’s manier van zakendoen, zijn vertrokken. Zij zijn vervangen door echte Schalingklonen.” Ook kampt Groenen met personeel dat de ‘slechtnieuwsshow’ moe is. Volgens een werknemer heerst er bij de 160 Nederlandse werknemers “totale demotivatie, onvrede en wanorde.”

Nog belangrijker is de vraag hoe de kapitaalmarkt gaat reageren op de problemen bij NMB-Heller. De onderneming heeft haar eigen financieringsbehoefte gedekt door

rotzooi naar buiten komt, zullen externe financiers hun leningen van honderden miljoenen teruggeisen”, aldus een goed geïnformeerde werknemer. “De aandeelhouders zullen dat dan moeten opvangen.”

ING en GE Capital hebben weinig keuze. Zij kunnen het zich niet permitteren dat NMB-Heller omvalt. Naast de imagoschade zal ook de financiële strop immens zijn. Zelf onthoudt ING zich van uitlatingen over haar dochter, laat woordvoerder Michiel Gosens weten. Zo blijft onduidelijk hoe de bankverzekeraar zijn dochter denkt op te kalefateren, en of het bereid is honderden miljoenen aan nieuwe leningen in het bedrijf te pompen.

Er zal NMB-Heller alles aan gelegen zijn

■ MATHIJS.SMIT@reedbusiness.nl