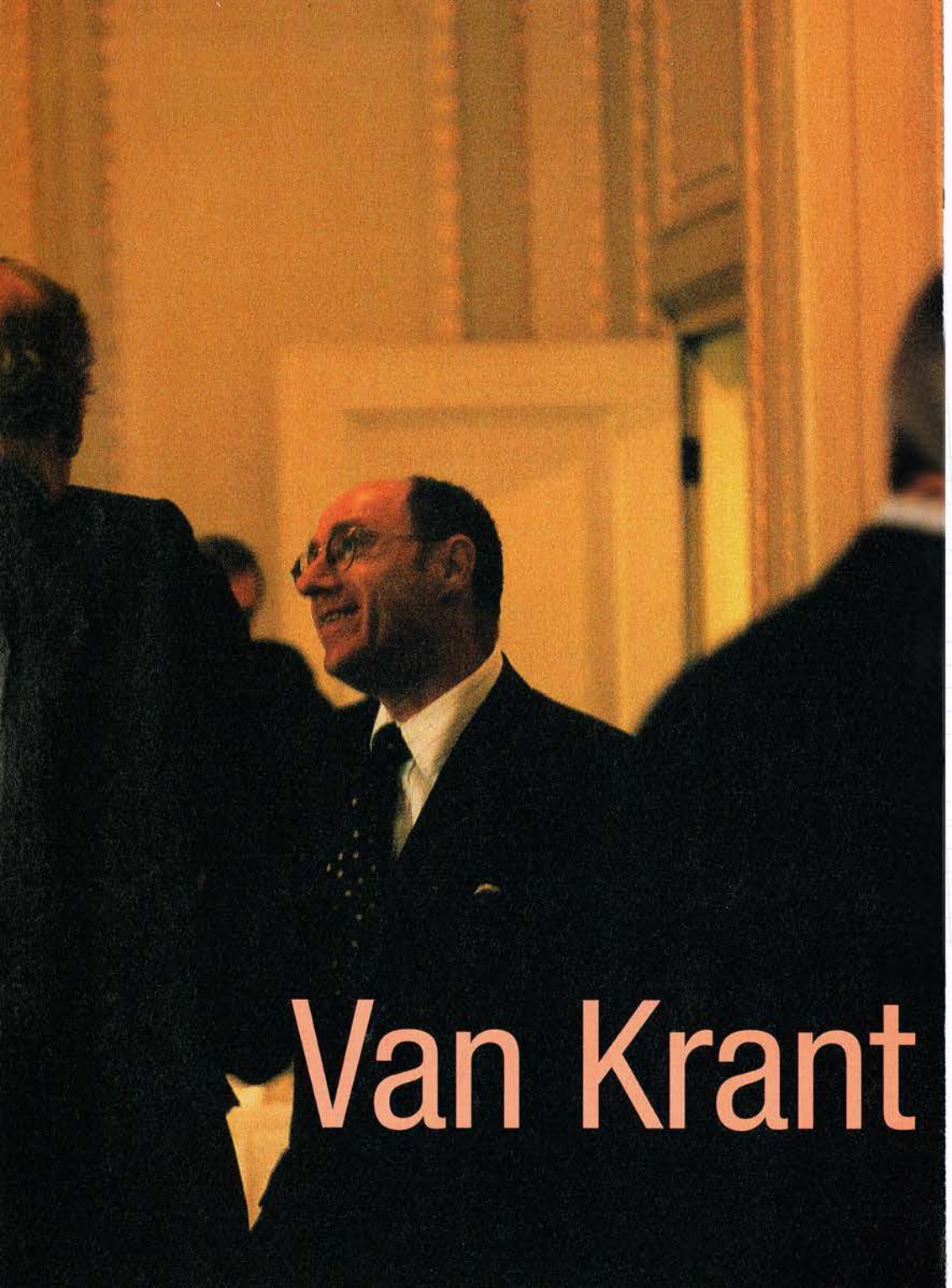


RENE SEGHERS

Een drie voor economie, gezakt voor het eindexamen en dertig jaar later de spil van Nederlands snelstgroeiende zakenbank. Hoe beursbediende Jopie Krant zich opwerkte tot Mister Kempen.

Van Krant tot miljonair

door **Philip de Witt Wijnen**

Van Krant tot miljonair

Begin maart was het weer zover. Opnieuw presenteerde Kempen & Co recordcijfers: omzet plus 72 procent; winst plus 77 procent; eigen vermogen plus 73 procent. De 51-jarige bestuursvoorzitter draait zijn hand er niet voor om. Sinds hij in 1993 de voorzittershamer bij de Amsterdamse zakenbank overnam, maakt hij ieder jaar recordcijfers bekend – behalve in zijn eerste jaar, het tegenvallende boekjaar 1992. De volgens sommigen nauwkeurig van te voren geregisseerde benoeming van Joop Krant tot de eerste man markeerde bij Kempen & Co de ommekeer na een crisis van enkele jaren.

Natrappen

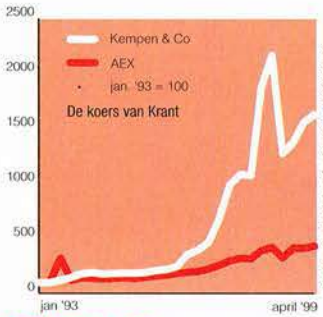
Onder het nu zesjarige bewind van de publiciteitsschuwe Krant maakte Kempen een indrukwekkende groei door. De omzet vertienvoudigde tot ruim 230 miljoen gulden, de winst vertwintigvoudigde tot een kleine honderd miljoen. De beurswaarde – voor aandeelhouder Krant niet onbelangrijk – groeide van zeventig miljoen gulden tot 1,4 miljard. Kempen wist als kleine zakenbank een stevige positie in te nemen tussen de grote concurrenten. Waar pogingen van ING en Rabobank om een lucratieve *investment banking*-divisie van de grond te krijgen vooralsnog wisselend succes boekten, lukte het Kempen om een vaste plaats te veroveren op de vaderlandse *tombstones*. Op de beursvloer, de bakermat van Kempen & Co, is de positie ook verstevigd. Vorig jaar groeide daar het marktaandeel in handelsomzet tot 2,5 procent.

Piet Harms, tot 1973 eigenaar van Kempen, volgt de bank nog op de voet en is onder de indruk van de prestaties. 'Het is toch fantastisch dat ABN Amro regelmatig vraagt of Kempen wil meedoen met allerlei deals en dat we Ahold mogen begeleiden met emissies? Willen die grote jongens je zien staan, dan moet je wel wat presteren.' De 83-jarige Harms roemt de jongen die hij 1973 als beursmedewerker in dienst zag treden. 'Joop heeft Kempen & Co groot gemaakt.'

De oud-eigenaar tevreden, de aandeelhouders tevreden. Toch heeft Krant tijdens de indrukwekkende opmars van Kempen niet louter vrienden gemaakt. Een woelige strijd binnen de directiekamer, begin jaren negentig, ging aan het voorzitterschap van Krant voorafaf. Twee directeuren, Pieter Kerdel en Bart van Hedel, ruimden het veld en bewaren weinig prettige herinneringen aan die tijd. Van Hedel: 'Wat aanvankelijk een zakelijk conflict was over de toekomst van Kempen is door Joop Krant uitgelopen op een smerige affaire. Aan het eind van de strijd is hij hard gaan natrappen. Hij heeft karaktermoord gepleegd.'

Ook medewerkers uit lagere echelons hebben uit ontevredenheid over Krant, of na een aanvaring met hem, Kempen verlaten. Partners-directeuren zijn betrekkelijk trouw, al was het maar vanwege een riante zeven jaar lopende optieregeling. 'Daarvoor leveren we wel eenderde van ons vaste salaris in', vertelt een directeur, om er relativerend aan toe te voegen. 'Maar daar is nog goed van te leven.' Toch komen er onder het regime van Krant wel eens mensen onder de wielen. 'Als je voldoet', zegt een voormalige obligatiehandelaar, 'is hij een goede baas. Zo niet, dan kun je vertrekken. Er schijnt zelfs een kantinejuffrouw te zijn vertrokken uit onenigheid met Krant.'

> 'Er schijnt zelfs een kantinejuffrouw te zijn vertrokken uit onenigheid met Krant'



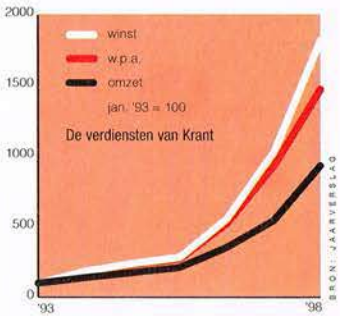
BRON: BLOOMBERG BUSINESS NEWS

Een best jaar

Kempens cijfers in 1998

omzet	ƒ231,15 miljoen (+72%)
nettowinst	ƒ98,39 miljoen (+77%)
winst per aandeel	ƒ8,68 (+55%)
eigen vermogen	ƒ285,97 miljoen (+73%)
rendement op EV	41%
personeel	263 (+53%)
beurswaarde	ƒ1,35 miljard (23 april 1999)

BRON: JAARVERSLAGEN



BRON: JAARVERSLAG

Middelmatig

Joseph Krant groeide op in Bussum, waar hij op 30 maart 1948 werd geboren. Vader Krant was een hardwerkende man die als handelaar in lompen en oude metalen de kost verdiende. Jeugdvriend Eddy Mock herinnert zich de ouders Krant als 'eenvoudige, lieve en gastvrije mensen'. Mock at regelmatig bij de familie thuis waarbij het hem opviel dat Joop 'alleen maar schnitzels at'.

Als tiener moest Joop de wekker vroeg zetten want hij woonde ver van school, het Joods Lyceum Maimonides in Amsterdam. Op deze kleine school, waarop in de jaren zestig ook Bernard Hammelburg en Maurice de Hond zaten, doorliep Krant de HBS-A. Niet van harte, want hij was een middelmatige leerling. Zijn toenmalige docent economie, Arnold Heertje, herinnert zich de jonge Joop vooral als een levendige leerling 'die niet al te makkelijk was om in de klas te hebben'. Krants kennis van de economie was 'verschrikkelijk. Regelmatig drieën en vieren.' Voor de meeste andere vakken scoorde Krant in 1967 evenmin hoge cijfers. De lerarenvergadering hoefde zijn examenresultaat niet eens in stemming te brengen: hij zakte reglementair. Een jaar later ging het beter. Volgens Mock was Krant niet bijzonder actief op het Maimonides. 'Na school brachten we vooral veel tijd door in het café.' Wel beschreef het duo ooit in de schoolkrant *Rambamlaria* de afscheidsavond van hun eindexamenklas. Daarin is onder meer een oordeel over het docentenkorps te lezen.

Over Heertje: 'Bij Arnoldje H. [...] hebben we veel plezier beleefd. [...] Doodsbang heeft hij ons gemaakt met zijn mesjokaas, al was het fijn dat je je eigen rapportcijfer kon bepalen.'

Volgens Eddy Mock was het volstrekt onduidelijk wat Joop na zijn eindexamen zou gaan doen. Daar hadden ze het nooit over. Mock vertrok direct na het examen voor twee jaar naar Canada en verloor het contact met zijn vriend. Tegenwoordig kunnen ze elkaar tegenkomen op de tribune. Beiden hebben een seizoenskaart bij Ajax. Opvallend genoeg neemt de Ajax-fan Krant op de oosttribune plaats, terwijl Kempen & Co aan de overkant van de Arena een skybox heeft.

Na zijn eindexamen volgde Krant een blauwe maandag de economieopleiding van het Instituut voor Sociale Wetenschappen in Den Haag. Nog hetzelfde jaar toog hij naar het Damrak, om er – zonder bijzondere belangstelling voor de economie maar wel gewapend met een praktische instelling, aldus Heertje – in dienst te treden bij het chique Pierson, Heldring & Pierson. Hij begon helemaal onderaan, als bediende achter de beurstafel.

Door het vuur

Krant stond nog niet eens op de loonlijst bij Kempen & Co toen hij, begin de jaren zeventig, al een sleutelrol vervulde in de ontwikkeling van de kleine bank. De Britse zakenbank Slater Walker zocht voor haar expansieplannen in Europa een steunpilaar op de Amsterdamse beurs. Voor informatie wendde de bank zich tot een jonge beurshandelaar. Dat werd – min of meer toevallig – Joop Krant. Wist hij een overnamekandidaat? Krant hoefde niet lang te zoeken – hij kende de beurswereld inmiddels goed.

Kempen & Co, een middelgrote commissionair met tien handelaren, leek hem een geschikte prooi. Eigenaar Piet Harms was al 58 en had niet direct opvolgers voorhanden, dus die moest een keer verkopen, redeneerde Krant. 'Dus kwam Krant met iemand van Slater bij mij op kantoor om te praten.' Na enige aarzeling is Harms inderdaad tot verkoop van de bank overgegaan en kwam Kempen in Engelse handen. De ▶

RENÉ SEGHERS

bank behield haar naam en Harms bleef nog tot zijn zestigste aan als directeur. Slater Walker bracht Joop Krant, die inmiddels bij de Engelse bank werkte, kort na de overname onder bij Kempen om te gaan handelen. 'Bij Slater zat hij maar op kantoor', aldus Harms.

Niet iedereen bij Kempen was van Krant gecharmeerd. 'Hij stond niet bepaald te boek als de meest betrouwbare beurshandelaar', zegt een collega uit die tijd. 'Niet voor zijn klanten – voor hen ging hij door het vuur – maar voor ons.' Wanneer Krant aan het einde van de dag nog stukken overhad stond hij erom bekend bij meerdere hoekmannen aan te kloppen. 'Daarmee trachtte hij regelmatig verschillende handelaren tegen elkaar uit te spelen om er zelf beter van te worden.'

'Zijn loyaliteit gaat net zo lang mee als dooie vis'

Uitslaande brand

De aankoop van Kempen werd geen succes voor Slater Walker. De Engelse bank kwakkelde (overigens om andere redenen) en zette al na een paar jaar de commissionair in de etalage. Waarna de uit 1903 daterende bank een Belgische moeder kreeg: Peterbroeck & Van Campenhout. Krant ging een duo vormen met Kempen-commissaris Pieter Kerdel. De laatste werd directeur, Krant de *eager beaver* van de beursvloer. Een gouden duo. Een betrokkene uit die tijd: 'Kerdel had de gave om deuren te openen en Krant kon met zijn vakmanschap de boel uitbouwen.' Voortvarend bouwden de twee in de tweede helft van de jaren zeventig in de klassieke centra van vermogensbeheer een waardevol internationaal netwerk op: Zwitserland, Londen, Schotland en Amerika. In die periode zette Kempen de afdeling vermogensbeheer op – tegenwoordig samen met het effectenbedrijf en *corporate finance* kernactiviteit.

De Belgische moeder beviel niet. In 1979 gaf Kerdel te kennen de bank zelf te willen kopen. Daar betrok hij ook zijn sterhandelaar Krant bij. En zijn fiscaal adviseur Bart van Hedel, die een rol speelde bij de opbouw van Kempens vermogensbeheerdivisie. Na het verzamelen van voldoende kapitaal – voor een groot deel bij cliënten van diezelfde divisie – ging de kogel door kerk. Kempen & Co was weer zelfstandig. De drie (nieuwe) directeuren – Van Hedel voor de *banking*, Krant voor de *broking* en Kerdel als voorzitter – verwierven ieder een vijfprocentsbelang. De waarde van de deal: 6,5 miljoen gulden. Het nieuwe Kempen betrok een etage in de Groote Industrieele Club op de Dam en verhuisde midden jaren tachtig naar 'De Zonnewijser', het huidige hoofdkantoor aan de Herengracht.

Belangrijkste doel voor de nieuwe bank was het openbreken van het 'klaverblad', de machtspositie van de vier grote concurrenten ABN, Amro, Mees en Pierson. Toen in 1983 de parallelmarkt was geopend, de beurs voor middelgrote en kleine bedrijven, rook Kempen kansen om ook aan investment banking te gaan doen. Van Hedel: 'Omdat we niet zo snel een geschikte kandidaat vonden, hebben we onszelf maar naar de parallelmarkt gebracht.' Met onverdeeld succes: de beursgang van Kempen was volgens Van Hedel 'de eerste uitslaande brand op de Amsterdamse effectenmarkt'. De introductiekoers van *f* 22,50 verdubbelde binnen een dag. Het vijfprocentsbelang van Krant was na die eerste handelsdag *f* 1,24 miljoen waard, waarmee hij – vijftien jaar na zijn eindexamen – de status van miljonair bereikte. Nu, zestien jaar later, is dat belang ruim zes procent en ruim tachtig miljoen gulden waard.

Door de knieën

Hoewel de bank van bescheiden omvang bleef, ontwikkelde Kempen zich goed. Langzaam maar zeker bevocht de bank zich een plaatsje tussen de grote concurrenten. Van Hedel: 'Het was één groot succesverhaal. Zelfs de crash van 1987 kwamen we ongeschonden door. We hadden niet veel posities van betekenis en kenden een strenge margebewaking.'

Toch ontstonden er scheurtjes in het bolwerk aan de Herengracht. Net als bij zoveel banken met meerdere activiteiten bestond ook bij Kempen spanning tussen de kantoorklerken van investment banking (Van Hedel) en de *moneymakers* op de beursvloer (Krant). Terugkerend probleem was: wie eist welk deel van een transactie op? 'Dat is bij investment banking niet eenvoudig', legt Van Hedel uit. 'Het is veel duurzamer werk, dat soms maanden in beslag neemt. De *fees* voor het begeleiden van een deal vallen in het niet bij wat de effectenjongens aan commissies en *underwriting* binnenhalen.' Hier werd een lont aangestoken. Van Hedel vervolgt: 'Joop is een verschrikkelijk goede verkoper en het product dat hij het best aan de man bracht was Joop Krant.' Hij laat niet na te benadrukken dat hij en zijn handelaren het grote geld voor de bank verdienden. 'Dat deed hij zo sluw', aldus Van Hedel, 'dat iedereen hem die eer ook toekende.' Voor de *backoffice* had de handelaar Krant weinig of geen respect.

Intussen beraadde directievoorzitter Pieter Kerdel zich op de toekomst. In de interne nota 'Kempen Quo Vadis?' opperde hij voorzichtig of het voor de bank niet verstandig was zich aan te sluiten bij een grotere speler. De markt was begin jaren negentig flink in beweging. Er woedde een fusiegolf onder de financiële instellingen en de vooruitzichten voor het beursklimaat waren somber. Kortom, een bedreigende wereld waarin kleine spelers gemakkelijk ten onder zouden kunnen gaan. Met Van Hedel werd Kerdel steeds enthousiaster voor het zoeken naar 'een veilige haven'. Joop Krant voelde er niets voor. Hij was vastberaden Kempen als zelfstandige bank te handhaven.

Om zijn argumenten binnen de directie, maar vooral bij de raad van commissarissen, kracht bij te zetten, maakte Krant een financiële analyse, waarop hij nauwkeurig aangaf dat zijn afdeling het meeste geld verdiende. Dat hielp de commissarissen bij het maken van een keuze tussen hem en het duo Kerdel-Van Hedel. De laatste vindt dat de discussie niet zuiver is gevoerd. 'Met zijn manier van rekenen en zijn verkooptalent heeft hij mensen binnen Kempen ongegeneerd onder druk gezet. Verbaal en mentaal.' Het dreigement van Krant was dat hij met zijn effectenstaf *en masse* zou vertrekken als Kempen werd verkocht. Directie en andere hoge medewerkers bond hij aan zich door royaal opties in het vooruitzicht te stellen.

Van Krant tot miljonair

De commissarissen gingen door de knieën en kozen voor Krant. Kerdel en Van Hedel 'telden hun knopen' en stapten op. 'Wij deden dat in het belang van de vennootschap', zegt Van Hedel. 'Want we wilden absoluut niet dat het dreigement van Krant waarheid zou worden.' Niet Krant, maar president-commissaris Onno Husken werd de nieuwe voorzitter. Die was net afgetreden bij Wereldhave en kende Kempen, maar sommige betrokkenen houden het erop dat Husken een compromis was om de anti-Krant-groep binnen Kempen binnenboord te houden.

Na ruim een jaar reorganiseren ging Husken terug naar het vastgoed en kreeg Krant, zoals hijzelf zegt, 'de kans om omhoog te vallen'. Zo werd hij de baas per 1 januari 1993.

'Joop is een verschrikkelijk goede verkoper en het product dat hij het best aan de man bracht was Joop Krant'

Van Hedel heeft een bittere nasmaak aan de affaire overgehouden. Wrok klinkt door in zijn woorden. 'Zijn loyaliteit gaat net zo lang mee als dooie vis: drie dagen en dan is het voorbij. Hij is zeer opportunistisch. Zijn nieuwste klant is z'n beste vriend, z'n oudste klant z'n minste.'

Van Hedel noemt het voorbeeld van het MK-fonds. Voor dit venture-capitalfonds van Kempen had Krant nooit bijzonder veel belangstelling gehad. Als onderdeel van de 'nette exit' in het voorjaar van 1991 wilden Van Hedel en Kerdel het overnemen. 'Krant dacht: als zij het willen kopen zal het vast meer waard zijn dan waarvoor het nu in de boeken staat', vertelt Van Hedel. Krant verkocht niet, maar schreef zo'n 25 miljoen gulden af op het MK-fonds. Naast deze *bleeder* zorgde het matige beursklimaat in 1992 nog voor een erosie van de winst tot een mager miljoen. Volgens Van Hedel heeft Krant willens en wetens de winst 'in elkaar geschopt'. 'Zo kon hij de beschuldigende vinger naar Kerdel en mij wijzen en vervolgens gemakkelijk voorzieningen treffen. Ideaal voor iemand die met een schone lei wil beginnen, de fouten op het verleden afschuiven.'

Humor

De eerste grote daad van Krant als directievoorzitter was de aankoop in november 1993 van het Orange Fund. Een voltreffer, zegt oud-handelaar Fred van den Broek bij Van Meer James Capel, het in problemen geraakte effectenhuis dat de verkopende partij was. 'Joop had een neus voor goede dingen.' De waarde van het fonds, dat voor vermogende particulieren investeert in small- en midcapfondsen, is sinds de aanschaf vertwintigvoudigd.

Volgens de gewezen beurshandelaar Han Vermeulen had Joop Krant in 1987 ook belangstelling voor Van Meer in zijn geheel. Maar dat liep, mede door Krants wispelturige karakter, op niets uit. Vlak voor de commissionair opging in het Engelse James Capel, informeerde Krant 'in een vertrouwelijk gesprek' naar de mogelijkheden. Vermeulen, toen een van de *managing directors*: 'Ik zei hem dat we in onderhandeling waren met James Capel en dat we dus voorlopig niet op zijn verzoek konden ingaan. Maar mocht daar niets uitkomen, dan zou er wellicht te praten zijn. Kom ik hem een paar weken later tegen op de Vereniging (van Commissionairs in Effecten, waar beiden in het bestuur zaten, PWW), riep hij vrolijk waar iedereen bij stond: "Hé Han, hoe gaat het met James Capel?" Typisch zo'n vuile grap van Krant.'

Wat voor sommigen een apart gevoel voor humor is, noemen anderen onbetrouwbaarheid. Hoe dan ook, het heeft menig medewerker op de kast gekregen. De arbeidsvoorwaarden bij Kempen zijn goed; over een extra vakantiedagje valt best te praten, zegt een oud-obligatiehandelaar. Maar van institutionalisering van dat soort doeceurtjes houdt Krant niet. En ondernemingsraad is er dan ook niet. 'Degene die verantwoordelijk is voor het oprichten van een OR', heeft hij eens geroepen, 'zal verantwoordelijk zijn voor mijn vertrek.' Een andere oud-handelaar bevestigt Krants botheid. 'Krant duldt geen tegenspraak. Hij verzamelt ja-knikkers om zich heen. Mensen die tegengas geven houden het niet lang met hem vol.' Collega-directeur Onno Wentges, die al ruim tien jaar naast Krant werkt, noemen betrokkenen dan ook 'een slappeling', die Krant voor zich kon winnen door een overvloed aan opties.

Bij de mensen die nog wel bij Kempen werken, staat de grote baas aanzienlijk beter bekend. Mensen roemen zijn vriendelijkheid. 'Hij zou je zo zijn fiets of Saab uitlenen.' Verder staat hij bekend als een sobere, niet uitbundig levende man, die alleen over het werk praat. 'We zien hem nooit op personeelsfeestjes', roept een ander. De werkkamer van Krant is, anders dan die van zijn mede-directeuren Wentges en Meuter, eenvoudig ingericht. Geen bij het statige grachtenpand passende notenhouten tafels of Chesterfields. Enkele karikaturen van hemzelf en wat Ajax-vaantjes sieren zijn muren en *that's it*.

Ook buiten de bank mengt Krant zich nauwelijks in het sociale verkeer. De meeste bestuursfuncties heeft hij afgestoten. Wel is hij nog penningmeester van het Joods Historisch Museum en heeft hij zitting in de commissie-Van Kemenade, die zich bezighoudt met het opsporen van joodse oorlogstegoeden. En er is nog de passie voor Ajax, die hij deelt met zijn boezemvriend en buurman in Buitenveldert Joseph Elburg, de Amsterdamse makelaar met wie Krant ook zaken doet. Om het ruimtegebrek aan de Herengracht het hoofd te bieden regelde Elburg onlangs nieuwe huisvesting. Binnen twee jaar verhuist Kempen & Co naar de nieuwe vleugel van het WTC aan de *financial mile* in Amsterdam-Zuid.

Vorig jaar vierde Krant zijn 25-jarig jubileum. Tijdens een besloten diner in de Beurs van Berlage werd hij verrast met een door medewerkers gemaakte videoband. Ongetwijfeld is Krant daarin afgeschilderd als een fantastische, hardwerkende man met hart voor de zaak en een gezond gevoel voor humor. Als een eenvoudige jongen die, gewapend met een natuurlijk commercieel talent, van de kleine commissionair van weleer een zakenbank van formaat heeft gemaakt. Zelfs Bart van Hedel kan dat niet ontkennen: 'Het minste dat ik kan zeggen is: Joop Krant heeft geen ongelijk gehad. ●