

## MULTINATIONALS EN HET MANAGEN VAN BUITENLANDSE DOCHTERONDERNEMINGEN

Een historisch onderzoek naar de relatie tussen ABN AMRO  
en LaSalle\*

### **Multinationals and their foreign subsidiaries: a historical analysis of the relation between ABN AMRO and LaSalle**

*Before ABN AMRO was sold and split up in 2007, shareholders had complained about the lack of synergy between the bank's different foreign activities. This article focuses on the relation between ABN AMRO and its American subsidiary LaSalle National Bank. In the 1980s the bank considered LaSalle an autonomous subsidiary. Due to institutional changes in the late 1980s and 1990s, such as globalization and liberalization of capital markets, the bank felt obliged to lower costs by standardization. ABN AMRO had to integrate its worldwide activities and products. Consequently, LaSalle no longer was considered an autonomous identity but had to be part of a worldwide organization. However, the bank failed for at least the following reasons: the relative size and dominance of LaSalle, the geographic distance between the different home markets, and the different demands traditional banking and investment banking made on the organization. The article shows that the international management literature should add to their theoretical insights these opposite demands that different activities can make on organizations.*

In 2007 kwam er een (voorlopig) einde aan het bestaan van de bijna twee eeuwen oude Nederlandse bank ABN AMRO. De opsplitsing van ABN AMRO en de verkoop aan het bankenconsortium bestaande uit Royal Bank of Scotland, Banco Santander en Fortis, kwam niet geheel uit de lucht vallen. De gebeurtenis werd vooraf gegaan door diverse uitingen van ontevreden aandeelhouders. ABN AMRO kreeg bijvoorbeeld het verwijt van haar aandeelhouders dat de bank een inefficiënte lappendeken was.<sup>1</sup> Ze waren van mening dat de bank er niet in was geslaagd voldoende synergie te realiseren tussen de activiteiten

\* Graag wil ik Keetie Sluyterman en twee anonieme referenten danken voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

1. Zie bijvoorbeeld: 'Zijn bank moest een van de grootste worden', *NRC* 23 april 2007.

in de thuismarkten Nederland, de Verenigde Staten (vs) en Brazilië.<sup>2</sup> Het toegenomen activisme van aandeelhouders vanaf de jaren negentig betekende dat het speelveld voor het management van ABN AMRO was veranderd. Een van de gevolgen was dat kritischer dan in het verleden werd gekeken naar de organisatie van moeder- en buitenlandse dochterondernemingen. Droegen de buitenlandse dochters wel voldoende bij aan het financiële resultaat? Leverde de combinatie van landen echt meerwaarde op? De relatie tussen moeder- en buitenlandse dochterondernemingen in een veranderende omgeving is het onderwerp van dit artikel. De focus ligt op de relatie tussen ABN AMRO en haar Amerikaanse dochter LaSalle National Bank (LaSalle). LaSalle is altijd een zeer belangrijke dochter van ABN en, na de fusie met AMRO in 1990, van ABN AMRO geweest. De vs waren de tweede thuismarkt van de Nederlandse bank. Voordat ABN AMRO in 2007 zelf werd verkocht aan het consortium, verkocht de bank LaSalle aan Bank of America voor 21 miljard dollar. Op grond van deze verkoopprijs maakte LaSalle ongeveer een kwart en dus een substantieel deel van ABN AMRO's balans uit.<sup>3</sup> Omdat ik toegang had tot het historisch archief van ABN AMRO was ik in staat grondig historisch onderzoek te doen naar de ontwikkelingen in de relatie tussen ABN AMRO en LaSalle.

Binnen de bedrijfsgeschiedenis vormt de internationalisering van het bedrijfsleven een belangrijk thema. Geoffrey Jones schrijft hierover:

Globalization is a central issue, and perhaps the central issue, in business history. [...] By the twenty-first century few firms anywhere in the world, even small enterprises, were unaffected by some aspect of globalization, while large corporations were at the heart of the process.<sup>4</sup>

Over de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven bestaan een aantal overzichtspublicaties.<sup>5</sup> Speciale aandacht is er ook voor ondernemin-

2. Naast thuismarkt Nederland werden de Amerikaanse activiteiten gezien als tweede thuismarkt. Brazilië was sinds 1998 de derde thuismarkt. Hoewel een thuismarkt in Europa werd geambieerd werd deze pas gerealiseerd met de overname van de Italiaanse bank Antonveneta in 2006. Eerdere pogingen tot overnames in Europa waren mislukt, zoals de overname van de Belgische bank Generale Bank in 1998.

3. 'Tactische meesterzet blijft onbestraft', *Het Financieele Dagblad* 2 mei 2007; 'Hoge Raad: ABN Amro mag LaSalle verkopen', *NRC* 13 juli 2007.

4. Geoffrey Jones, 'Globalization', in: Geoffrey Jones en Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford handbook of business history* (Oxford 2008) 141-168, aldaar 141.

5. B.P.A. Gales en K.E. Sluyterman, 'Outward bound. The rise of Dutch multinationals', in: G. Jones en H. Schröter (eds.), *The rise of multinationals in continental Europe* (Aldershot 1993) 65-98; Ferry de Goey, 'Dutch overseas investments in the very long run (c. 1600-1990)', in: R. van Hoesel en R. Narula (eds.), *Multinational enterprises from the Netherlands* (Londen 1999) 32-60.

gen uit de dienstensector zoals accountancybedrijven<sup>6</sup> en van banken en verzekeringsmaatschappijen.<sup>7</sup> Deze publicaties hebben hoofdzakelijk betrekking op de motieven en de verschillende vormen van internationale expansie. In veel artikelen wordt gebruik gemaakt van het eclecticische paradigma van John Dunning. Hij stelt dat bedrijven investeren in het buitenland indien ze beschikken over eigendoms-, locatie- en internalisatievoordelen.<sup>8</sup> Recentelijk hebben Dick van Lente en Ferry de Goey laten zien dat de evolutionaire theorie een bruikbare aanvulling voor historici is. Deze theorie, die de nadruk legt op het belang van kennisverwerving, voegt aan het paradigma een historische dimensie toe.<sup>9</sup> Pas recentelijk wordt er meer onderzoek gedaan naar de relatie tussen hoofdkantoor en dochterondernemingen. Keetie Sluyterman en Ben Wubs bijvoorbeeld hebben in hun boek *Over Grenzen* aan de hand van case studies het beleid van Nederlandse multinationals in beeld gebracht. Ook buitenlandse ondernemingen actief in Nederland komen aan bod.<sup>10</sup> Terwijl er in de bedrijfshistorische literatuur dus relatief veel aandacht is voor internationaliseringstrategieën van ondernemingen, is de relatie tussen moeder en dochteronderneming onderbelicht gebleven.

Tot de jaren tachtig van de twintigste eeuw werd in de internationale managementliteratuur het hoofdkantoor beschouwd als de belangrijkste speler binnen een multinational en de moeder-dochter relatie werd onderzocht vanuit een traditioneel hiërarchisch perspectief. Gedurende de jaren tachtig verschoof de aandacht naar een perspectief waarin de multinational werd gezien als een organisatie die meerdere soorten buitenlandse dochterondernemingen heeft. De dochterondernemingen kunnen verschillend zijn omdat ze opereren in diverse omgevingen en omdat ze meerdere capaciteiten bezitten.<sup>11</sup> Dit soort onderzoek erkende dat dochterondernemingen eigen unieke middelen hebben of kunnen ontwikkelen, en dat ze zo een belangrijke rol kunnen spelen in het concurrentievermogen van een onderneming. Hoewel

---

6. K.E. Sluyterman, 'Internationalisation of Dutch accounting firms', *Business History* 40 (1998) 1-21.

7. P.K. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstenondernemingen* (Tilburg 1994); Ton van Rietbergen, *The internationalization of European insurance groups* (Utrecht 1999).

8. John H. Dunning, 'The eclectic paradigm as an envelop for economic and business theories of MNE activity', *International Business Review* 9 (2000) 163-190.

9. Dick van Lente en Ferry de Goey, 'Trajectories of internationalization: knowledge and national business styles in the making of two Dutch publishing multinationals, 1950-1990', *Enterprise & Society* 9 (2008) 165-202.

10. Keetie Sluyterman en Ben Wubs, *Over grenzen. Multinationals en de Nederlandse markt-economie* (Amsterdam 2009).

11. Zie voor deze ontwikkeling bijvoorbeeld: Sharon Watson O'Donnell, 'Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?', *Strategic Management Journal* 21 (2000) 525-526.

er veel onderzoek is gedaan naar de verschillen tussen dochterondernemingen binnen een multinational, is er weinig expliciete aandacht geweest voor de vraag waarom en hoe een bepaalde rol van een specifieke dochteronderneming verandert door de tijd heen. Welke onderliggende managementprocessen zijn van belang om veranderingen mogelijk te maken?<sup>12</sup> Liggen aan besluiten bepaalde managementideeën of visies ten grondslag? Of worden besluiten willekeurig gemaakt op basis van persoonlijke ambities? Een van de voornaamste bevindingen van het boek *De Prooi* van journalist Jeroen Smit is dat interne tweestrijd en individuele hebzucht van topbestuurders een aanzienlijke rol hebben gespeeld in de ondergang van ABN AMRO.<sup>13</sup> Echter omdat het boek is geschreven met de laatste CEO, Rijkman Groenink, als de centrale hoofdrolspeler zijn dergelijke bevindingen haast onvermijdelijk en verdwijnen andere factoren enigszins naar de achtergrond. Dit artikel wil meer licht werpen op de kritiek van de aandeelhouders op ABN AMRO, namelijk dat de bank een inefficiënte lappendeken was geworden. Bedrijfshistorisch onderzoek naar de relatie tussen ABN AMRO en LaSalle biedt de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen moeder- en dochterondernemingen in het licht van veranderende economische verhoudingen.

In de relatie tussen moeder en dochterondernemingen bestaan verschillende spanningsvelden. De relatie tussen een moeder- en buitenlandse dochteronderneming kan worden vergeleken met de principal-agent relatie zoals beschreven door Michael Jensen en William Meckling.<sup>14</sup> De principal, het moederbedrijf, is niet in staat besluiten efficiënt te nemen omdat het niet over alle informatie beschikt waartoe de agent, de dochteronderneming, wel toegang heeft. De moeder is dus afhankelijk van de unieke informatie die de dochter bezit. Door geografische afstand, maar bijvoorbeeld ook culturele verschillen wordt deze informatieachterstand vergroot.<sup>15</sup> Aan de andere kant zal het hoofdkantoor niet alle besluitvorming overlaten aan de dochteronderneming omdat de lokale belangen soms niet overeenkomen met de belangen

12. Peter J. Buckley, 'Business history and international business', *Business History*, 51:3 (2009) 307-333 en Geoffrey Jones en Tarun Khanna, 'Bringing history (back) into international business', *Journal of International Business Studies* 37 (2006) 453-468.

13. Jeroen Smit, *De prooi. Blinde trots breekt ABN AMRO* (Prometheus 2008).

14. Jensen, Michael C. en William H. Meckling, 'The theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360.

15. International business studies gaan uit van het idee dat ondernemingen die in het buitenland actief zijn te maken krijgen met kosten die ontstaan door onbekendheid met de lokaal bestaande culturele, politieke en economische gewoonten en gebruiken. Kosten ontstaan daarnaast door de noodzaak activiteiten te coördineren over een geografische afstand. Zie bijvoorbeeld: Srilata Zaheer, 'Overcoming the liability of foreignness', *The Academy of Management Journal* 38 (1995) 341-363.

van de onderneming in zijn geheel.<sup>16</sup> Naast de keuze tussen centralisatie of decentralisatie van besluitvorming is er een ander spanningsveld waarmee ondernemingen die internationaal actief zijn worden geconfronteerd. Ze moeten een balans vinden tussen het benaderen van de wereld als één markt en zich aanpassen aan de verschillen tussen lokale markten. Wanneer ondernemingen zich volledig aanpassen aan de lokale omgeving, zullen ze geen voordeel hebben ten opzichte van lokale concurrenten, terwijl ze wel de extra kosten dragen voor het ontplooiën van internationale activiteiten. Internationale ondernemingen moeten daarom voldoende voordelen uit hun grensoverschrijdende activiteiten creëren om deze additionele kosten te kunnen compenseren. Dit soort voordelen wordt aangeduid als het scheppen van synergie.<sup>17</sup> Internationale standaardisatie is een manier om grensoverschrijdende synergie te behalen. Een onderneming kan synergie bereiken door tussen twee of meer landen middelen te delen, activiteiten te integreren en/of producten op een lijn te brengen.<sup>18</sup> Om ondernemingen in staat te stellen een betere balans te vinden tussen lokale en internationale belangen, ontwikkelden C.A. Bartlett en S. Ghoshal, beiden academici op het gebied van internationaal management, een ‘*transnational solution*’. In dit model hebben de dochters in de verschillende landen een hechte relatie met het hoofdkantoor, maar ook met elkaar. Slechts weinig zaken zijn gecentraliseerd op het hoofdkantoor in het thuisland, maar elke nationale eenheid kan een wereldwijd centrum worden voor een bepaalde expertise, technologie of product. Dochterondernemingen worden geacht een actieve rol te spelen bij de onderlinge coördinatie van kennis, producten en mensen. Om effectief te kunnen functioneren, vereist een dergelijke organisatie een bepaalde mate van standaardisatie.<sup>19</sup> Bartlett en Ghoshal benadrukten in hun publicatie van 1989 dat het transnationale model een hypothetische organisatievorm was en dat geen van de bedrijven die ze onderzochten alle kenmerken van het transnationale model in zich hadden. Echter in 1998, in een tweede editie van het boek, laten ze zien dat veel ondernemingen het transnationale model hebben aangenomen en dat het dus niet langer als een geïdealiseerd model beschouwd hoeft te worden.<sup>20</sup>

---

16. Nitin Nohria en Sumantra Ghoshal, ‘Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations’, *Strategic Management Journal* 15 (1994) 491-502, aldaar 492.

17. In het artikel wordt het al dan niet behalen van synergie alleen kwalitatief onderbouwd. Synergie is een moeilijk kwantificeerbaar begrip. Bovendien is door gebrek aan gegevens een kwantitatieve onderbouwing niet mogelijk.

18. Bob de Wit en Ron Meyer, *Strategic synthesis: revolving strategy paradoxes to create competitive advantage* (Londen 2005) 231-232.

19. Zie bijvoorbeeld: C.A. Bartlett en S. Ghoshal, *Managing across borders: the transnational solution* (Boston 1989).

20. C.A. Bartlett en S. Ghoshal, *Managing across borders: the transnational solution, Second edition* (Boston 1998) ix-xii.

Dit artikel gaat over de relatie tussen ABN AMRO en LaSalle. Op welke wijze heeft ABN AMRO vorm gegeven aan synergie met de Amerikaanse dochter? Welke strategie werd daarbij gevolgd? Welke factoren zijn van invloed geweest op de gevolgde strategie? En, zijn de gevolgde strategieën succesvol geweest? Zijn de conclusies een bevestiging van bestaande theoretische inzichten in de managementliteratuur? Zo niet, welke aanpassingen zijn nodig? De strategie, organisatiestructuur en coördinatiemechanismen die ABN AMRO gebruikte om LaSalle aan te sturen worden geanalyseerd. De studies van Jensen en Meckling en van Bartlett en Ghoshal hebben duidelijk gemaakt dat banken die internationaal actief zijn, te maken kunnen krijgen met het spanningsveld tussen decentralisatie versus centralisatie van bevoegdheden en met het vinden van een balans tussen lokale en (trans)nationale belangen.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Om te analyseren hoe ABN AMRO LaSalle aanstuurde, wordt gebruikt gemaakt van het onderscheid tussen formele en informele coördinatiemechanismen, zoals beschreven door Jon Martinez en Carlos Jarillo.<sup>21</sup> Deze worden in de volgende paragraaf besproken. Paragraaf 3 geeft in vogelvlucht een overzicht van de veranderingen in de institutionele omgeving. De aandacht wordt speciaal gevestigd op het complexer worden van de omgeving in de jaren negentig. In paragraaf 3 volgt een uiteenzetting van de expansie van ABN AMRO op de Amerikaanse markt. In paragraaf 4 en 5 wordt onderzocht hoe ABN AMRO in de praktijk LaSalle aanstuurde in respectievelijk de jaren tachtig van de twintigste eeuw en in de periode na 1990. De analyse in deze twee paragrafen richt zich op de strategie, structuur en coördinatiemechanismen. De concluderende paragraaf verbindt beide perioden.

### **Formele en informele coördinatiemechanismen bij internationale ondernemingen**

De integratie van een acquisitie kent over het algemeen twee belangrijke onderdelen. Ten eerste, de integratie van formele processen, zoals het integreren van activiteiten of het op een lijn brengen van producten van beide ondernemingen om op die manier synergie te behalen. Het tweede element is het integreren van het personeel, zowel management als werknemers. Het doel hiervan is de tevredenheid onder het personeel te behouden of zelfs te vergroten, en uiteindelijk een gemeenschappelijke identiteit te creëren onder het personeel van beide ondernemingen. Beide onderdelen van een integratieproces kunnen met elkaar conflicteren. Immers de integratie van processen gaat meestal gepaard met rationalisatie door middel van het ontslaan van werknemers en/of de verkoop van bepaalde bedrijfsonderdelen. De integratie

21. Jon I. Martinez en J. Carlos Jarillo, 'Coordination demands of international strategies', *Journal of International Business Studies* 22 (2001) 429-444.

van werknemers daarentegen is een omzichtiger proces en zal niet direct leiden tot kostenbesparingen. De keuze tussen beide onderdelen wordt bepaald door de motieven die het moederbedrijf heeft geformuleerd bij de overname. Behoedzaamheid bij integratie is geboden om de leegloop van gekwalificeerd personeel te voorkomen.<sup>22</sup>

### Formele mechanismen

1. Groepering in organisatie-eenheden en afdelingen;
2. Centralisatie of decentralisatie van besluitvorming;
3. Standaardisatie is de mate waarin beleid, regels, functieomschrijvingen worden opgeschreven in handleidingen en andere documenten;
4. Planning refereert naar systemen en processen zoals strategische planning, budgettering, schema's;
5. *Performance* en persoonlijke controle. Performance controle wordt verkregen door evaluatierapporten opgesteld door de verschillende eenheden ten behoeve van het overkoepelende management. Persoonlijke controle daarentegen wordt uitgevoerd door de manager zelf, die ter plaatse de verschillende eenheden observeert en beoordeelt.

### Informele mechanismen

1. Relaties die dwars door de formele structuur heen lopen. Het leggen van direct contact tussen managers van verschillende eenheden die eenzelfde probleem hebben, bijvoorbeeld door het opzetten van tijdelijke teams;
2. Informele communicatie die het formele contact ondersteunt door de creatie van een netwerk van persoonlijke contacten tussen managers van verschillende eenheden, bijvoorbeeld door de organisatie van conferenties, managementuitjes, persoonlijke bezoeken en uitwisseling van managers;
3. De ontwikkeling van een gemeenschappelijke cultuur door middel van een socialisatieproces van individuen. Zij worden geïnformeerd over en getraind in de manier en stijl van besluitvorming en in de doelstelling en waarden van de onderneming.

22. Julian Birkinshaw, 'Acquiring intellect: managing the integration of knowledge-intensive acquisitions', *Business Horizons* (mei/juni 1999) 33-34.

Een onderneming kan verschillende coördinatiemechanismen gebruiken om de twee genoemde onderdelen van integratie gestalte te geven. Een coördinatiemechanisme is een middel dat wordt ingezet met als doel de verschillende onderdelen binnen een organisatie te integreren. Vaak worden de mechanismen verdeeld in formele en informele coördinatiemechanismen.<sup>23</sup> Met de inzet van formele coördinatiemechanismen krijgt de formele structuur van de onderneming vorm. Het doel van de meer informele coördinatiemechanismen is dat managers van verschillende dochterondernemingen gedeelde waarden en overtuigingen ontwikkelen met betrekking tot de belangen en doeleinden van de gehele organisatie.

Een bijzonder element in zowel formele als informele controlemechanismen is de flexibele inzet van managers. Het plaatsen van expatriates in een buitenlandse dochteronderneming (en andere internationale uitwisselingen van managers) dient drie doelstellingen. Een eerste doelstelling is de invulling van posities; het gaat om de overdracht van kennis naar (onderontwikkelde) gebieden waar gekwalificeerd lokaal personeel niet aanwezig is. Een tweede reden is de ontwikkeling van het management. Door uitwisseling doet de manager internationale ervaring op en wordt hij voorbereid op toekomstige taken op het hoofdkantoor of bij een dochteronderneming. Een derde reden heeft te maken met de ontwikkeling van de organisatie in zijn geheel. De internationale uitwisseling van managers wordt dan gebruikt niet alleen als een coördinatiemiddel maar ook als een controlemiddel. Dit wordt bereikt door socialisatie van expatriates en lokale managers met betrekking tot de bedrijfscultuur enerzijds en door de creatie van een informatienetwerk met communicatielijnen tussen dochter en hoofdkantoor anderzijds.<sup>24</sup> Het systeem van expatriates vormt zo een combinatie van een formeel (persoonlijke controle) en een informeel (socialisatie) controlemechanisme.

## De institutionele omgeving

Ten tijde van de expansie van ABN op de Amerikaanse markt midden jaren zeventig zag de bancaire wereld er relatief eenvoudig uit. Er bestond in veel landen een duidelijke scheiding tussen de aanbieders van diverse financiële diensten. Verzekeraars, handelsbanken en grootzakelijke banken bedienden de markt elk met eigen producten. In de jaren tachtig kwam in deze strikte

---

23. Jon I. Martinez en J. Carlos Jarillo, 'The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations', *Journal of International Business Studies* 20 (1989) 490-491; Martinez en Jarillo, 'Coordination demands', 430-433.

24. Anne-Will Hazing, 'Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries', *Journal of World Business* 36 (2001) 367-368; Watson O'Donnell, 'Managing foreign subsidiaries', 532.



scheiding een kentering. Door deregulering nam de branchevervaging geleidelijk toe: aanbieders gingen steeds meer elkaars producten aanbieden. Een andere belangrijke ontwikkeling, die was ingezet in de jaren zestig, was de uitbreiding van de dienstverlening van Amerikaanse banken op de Europese markt. Ze maakten hierbij gebruik van eigen branches, voornamelijk in Londen.<sup>25</sup> De invasie van Amerikaanse banken leidde niet alleen tot toenemende concurrentie, maar ook tot technologische innovatie. De Amerikaanse banken introduceerden bijvoorbeeld credit cards en *Automatic Telling Machines* (ATM's). Het leidde tot meer dynamiek in het Europese bankwezen en een hogere productiviteit.<sup>26</sup>

De bancaire sector in de vs was ook relatief weinig complex in de jaren zeventig en tachtig. De vs heeft een duaal bankensysteem dat bestaat uit een federaal en een staatsniveau. De Amerikaanse bankensector was in hoge mate gefragmenteerd. Deze situatie was gedeeltelijk veroorzaakt door de *McFadden Act* uit 1927. De federale wet gaf staten de mogelijkheid *interstate banking* te verbieden. Dit betekende concreet dat het openen van kantoren of het overnemen van een andere bank alleen in de eigen staat van vestiging (*home state*) was toegestaan. Een aantal staten hief de beperkingen in de jaren tachtig op, waardoor *interstate banking* meer voorkwam.<sup>27</sup> Deze staten waren voornamelijk gesitueerd aan de west- en oostkust van de vs. Illinois, in het middenwesten van de vs gelegen, was een staat die juist zeer strikt was en vasthield aan het federale verbod op *interstate banking*. Banken hadden niet alleen te maken met geografische inperking van hun activiteiten, ook het type activiteiten dat ze konden ontplooiën werd door wetgeving beperkt. De zogenaamde *Glass Steagall Act* uit 1933 resulteerde in een scheiding tussen traditioneel en grootzakelijk bankieren op de Amerikaanse markt.<sup>28</sup> Een grootzakelijke of investment bank is een zakenbank die ondernemingen onder andere helpt kapitaal aan te trekken door middel van emissies van aandelen of obligaties of als intermediair op te treden bij fusies en overnames. De klanten zijn vaak grote, internationale ondernemingen. Het traditionele bankieren is geënt op kapitaal aantrekken (deposito's, spaargeld) en uitzetten (persoonlijke leningen, hypotheeken). Retail banking, onderdeel van het traditionele bankieren, richt zich op particulieren en het midden- en klein bedrijf. Omdat deze klanten lokaal actief zijn vereist dit onderdeel lokale kennis van de markt. Een

---

25. Zie bijvoorbeeld: Stefano Battilossi en Youssef Cassis (eds.), *European banks and the European challenge. Competition and cooperation in international banking under Bretton Woods* (Oxford 2002).

26. Zie bijvoorbeeld: D.F. Channon, *Cases in bank strategic management and marketing* (New York 1986); J. Canals, *Competitive strategies in European banking* (Oxford 1993).

27. Randall S. Kroszner, 'The motivations behind banking reform', *Regulation* 24 (zomer 2001) 36-41, aldaar 37.

28. Charles W. Calomiris, 'Banking approaches the modern era', *Regulation* 25 (zomer 2002) 14-20, aldaar 14-15.

grootzakelijke bank werkt op commissie, terwijl de beloning bij traditioneel bankieren zit in het verschil tussen betaalde en geïnde rente (rentemarge).

Als gevolg van de federale wetgeving waren Amerikaanse banken gericht op traditioneel bankieren en actief in afzonderlijke lokale markten. Buitenlandse banken vielen niet onder deze wetgeving, met als gevolg dat buitenlandse banken kantoren konden openen in verschillende staten. Ook was het voor buitenlandse banken niet verboden om actief te zijn in zowel traditioneel als grootzakelijk bankieren. In 1979 veranderde deze gunstige situatie voor buitenlandse banken, toen de *International Banking Act* buitenlandse banken gelijk stelde aan binnenlandse banken. Buitenlandse banken dienden een staat van vestiging te kiezen waarbuiten ze geen overnames mochten doen of kantoren konden openen.

In de jaren negentig werd de omgeving voor banken complexer en meer competitief. De wereldwijde concurrentie tussen banken nam in deze periode enorm toe onder meer door verandering van de kapitaalmarkten en door branchevervaging. De verandering van kapitaalmarkten was midden jaren tachtig begonnen. De aandelenmarkten bloeiden op en ondernemingen wendden zich vaker rechtstreeks tot de kapitaalmarkten. Kapitaalmarkten wereldwijd raakten met elkaar verweven.<sup>29</sup> Deze wereldwijde financiële markt die 24 per dag beschikbaar was kon zich ontwikkelen door onder meer de opkomst van communicatie- en informatietechnologie. Door mondiale standaardisering van financiële producten en boekhoudstandaarden werd internationaal beleggen en investeren eenvoudiger. De branchevervaging die was ingezet in de jaren tachtig nam verder toe in de jaren negentig. Als gevolg van deze ontwikkelingen waren de grotere banken ervan overtuigd dat binnen afzienbare tijd slechts enkele wereldwijde spelers zouden overblijven. Deze spelers zouden de internationale geld- en kapitaalmarkten gaan domineren. Er volgde wereldwijd een overnamegolf waardoor acquisitie- en goodwillprijzen buitengewoon toenamen.

Een andere ontwikkeling, die samenhang met de internationalisering van kapitaalmarkten, was het toegenomen activisme van aandeelhouders. Beursgenoteerde ondernemingen en banken dienden meer en meer rekening te houden met hun aandeelhouders. Een hoge aandelenkoers moest beletten dat een onderneming of bank te boek zou komen te staan als een mogelijke overnamekandidaat. Een hoge aandelenkoers maakte het bovendien gemakkelijker om zelf goedkoper overnames te doen. Tot slot was een hoge aandelenkoers gunstig voor de topmanagers, die steeds vaker een deel van hun beloning in opties op aandelen kregen. Deze ontwikkeling kwam tot uiting in de geformuleerde doelstellingen van veel ondernemingen in de jaren

---

29. Maurice Obstfeld en Alan M. Taylor, 'Globalization and capital markets', in: Michael D. Bordo, Alan M. Taylor, Jeffrey G. Williamson (eds.), *Globalization in historical perspective* (Chicago 2005) 121-190, aldaar 126 en 133-134.

negentig; het creëren van aandeelhouderswaarde werd speerpunt van beleid. De focus op aandeelhouderswaarde had voor ondernemingen tot gevolg dat inkomsten omhoog en kosten gedrukt dienden te worden.

Niet alleen mondiaal maar ook regionaal in de vs nam de concurrentie toe. Eerder zagen we dat op het niveau van de staat deregulering had plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen leidde in 1994 tot de aanneming van de *Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act*. Met deze nieuwe wet werd de *McFadden Act* op federaal niveau herroepen, waardoor *interstate banking* officieel mogelijk werd. Dit betekende dat banken buiten hun staat van vestiging overnames mochten doen. Een tweede belangrijke wet was de in 1999 aangenomen *Gramm-Leach-Bliley Act* waardoor de *Glass Steagall Act*, die al sinds 1933 van kracht was, kwam te vervallen. Als gevolg van deze wetwijzigingen kwam er in de vs een concentratieproces op gang.<sup>30</sup> Grote Amerikaanse spelers werden gevormd die in de gehele vs en daarbuiten actief waren. Ook in de staat Illinois werd de concurrentie heviger.

### De expansie van ABN AMRO op de Amerikaanse markt

De Amerikaanse markt was in het bijzonder aantrekkelijk vanwege de omvang en vanwege New York als het financiële centrum van de wereld. Voordat de wetwijziging in 1979 werd doorgevoerd, was ABN al actief op de Amerikaanse markt. De bank bezat sinds 1941 een kantoor in New York, van waaruit vooral Nederlandse multinationals met activiteiten in de vs werden bediend. Al snel besloot het kantoor zijn klantenbestand te verbreden door ook Amerikaanse klanten aan te trekken.<sup>31</sup> Vanaf midden jaren zeventig echter nam de Amerikaanse expansie van ABN een hoge vlucht. Met het loslaten van de gouden standaard door veel landen, kwam er een einde aan het Bretton Woods systeem in 1973.<sup>32</sup> Dit had tot gevolg dat koersen van nationale valuta los van elkaar konden fluctueren en kapitaal vrij over grenzen heen

30. Calomiris, 'Banking approaches the modern era', 18; Kroszner, 'The motivations behind banking reform', 40. Zie voor een uitvoerige bespreking van de Amerikaanse bankwetgeving: Charles W. Calomiris, *us bank deregulation in historical perspective* (New York 2000).

31. ABN AMRO Historisch Archief (verder AAHA), inv. nr. 4492, Directoraat Buitenland, rapport over het buitenland beleid van ABN, 27 december 1974.

32. Het Bretton Woods tijdperk van gefixeerde wisselkoersen werd beëindigd door de vs. Dit gebeurde in augustus 1971, toen president Nixon de Fed opdracht gaf te stoppen met het betalen van buitenlandse centrale banken in goud. De centrale banken wilden een deel van hun Amerikaanse dollarbezit inruilen tegen goud, omdat de dollar minder waard was geworden door het laten draaien van de geldpersen om de welvaartsstaat en de Vietnamoorlog te kunnen betalen. Een groot begrotingstekort en hoge inflatie in de vs was het gevolg. Door renteverhoging in een poging om de inflatie te remmen, werd kapitaal in de vs duurder. Nadat de vs de dollar had losgekoppeld van het goud, volgden andere landen ook.

kon bewegen.<sup>33</sup> Deze liberalisering van kapitaalstromen droeg ertoe bij dat Nederlandse ondernemingen op grote schaal internationaal gingen expanderen. De vs waren een aantrekkelijke markt geworden voor het overnemen van bedrijven doordat de dollar na de beëindiging van het Bretton Woods systeem relatief goedkoop was geworden. Nederlandse banken volgden hun klanten en openden kantoren in het buitenland, onder meer in de vs.<sup>34</sup> Zo opende ABN kantoren in de belangrijkste Amerikaanse steden. Deze hielden zich vooral bezig met het verstrekken van leningen aan grote ondernemingen en multinationals.<sup>35</sup> Vrij ondernemerschap stond bovendien hoog in het vaandel, wat zich vertaalde in mogelijkheden voor buitenlandse banken om overnames te doen. In Europa daarentegen waren de mogelijkheden hiertoe beperkt mede door de protectionistische houding van Europese overheden ten aanzien van eigen nationale bedrijven. Hoewel ABN expansie binnen Europa hoog op het verlanglijstje had staan, had de bank nauwelijks mogelijkheden om overnames te doen. In de vs echter volgde de ene overname na de andere. Een belangrijk doel van de overname van een retail bank was het aantrekken van spaargeld en deposito's, zodat de bank geen kapitaal op de relatief dure geldmarkt behoefte aan te trekken (*funding*).<sup>36</sup> De eerste overname, die de basis zou gaan vormen van latere investeringen, was de overname van LaSalle National Bank in 1979.<sup>37</sup> LaSalle was gevestigd in Chicago, Illinois. De stad was na New York en Californië het derde financiële centrum van de vs.

Voor ABN pakte de Amerikaanse wetswijziging in 1979 gunstig uit. Veel buitenlandse banken hadden in het verleden ervoor gekozen om banken over te nemen in New York, het financiële centrum van de wereld. New York werd zodoende hun staat van vestiging. Binnen deze staat was de concurrentie aan de vraagzijde van de overnamemarkt groot en waren dus de overnameprijzen relatief hoog. Bovendien was het in New York duur om topbankiers aan te trekken. De keuze van ABN een bank over te nemen in Chicago had tot gevolg dat Illinois de staat van vestiging werd. Het aantal buitenlandse banken was

33. Zie voor gedetailleerde uiteenzetting van het Bretton Woods system: Obstfeld en Taylor, 'Globalization and capital markets', 121-190; Barry Eichengreen, *Globalization capital: a history of the international monetary system* (Princeton 2008) 91 e.v.

34. AAHA, inv. nr. 4364, Notulen raad van commissarissen in aanwezigheid van raad van bestuur, 11 april 1978.

35. Behalve in New York (1941) opende ABN kantoren in Los Angeles (1975), Houston (1977), Atlanta (1978), San Francisco (1978), Pittsburgh (1978), Chicago (1979), Seattle (1982) en Miami (1982).

36. AAHA, inv.nr. 4401: Notulen raad van bestuur, 11 april 1975.

37. AAHA, inv. nr. 4402, Geheime notulen raad van bestuur, 31 augustus 1978; Jan Luiten van Zanden en Roland Uittenbogaard, 'Expansie, internationalisatie en concentratie, 1950-1990' in: Joh. de Vries, Wim Vroom en Ton de Graaf (eds.), *Wereldwijd bankieren, ABN AMRO 1824-1999* (Amsterdam 1999) 335-392, aldaar 371.

hier minimaal. Alleen het Franse Credit Agricole had een kantoor geopend in Chicago, maar deze bank besloot in 1984 van *home state* te veranderen met de opening van een kantoor in New York. In datzelfde jaar nam de Canadese Bank of Montreal een bank over in Chicago: Harris Bank. Tot 2007 waren Bank of Montreal en ABN AMRO de enige buitenlandse banken die Illinois als *home state* hadden. Bovendien mochten dankzij de strikte wetgeving van Illinois, Amerikaanse *out-of-state* banken geen overnames doen. De vraag op de overnamemarkt was hierdoor betrekkelijk klein, zodat de overnameprijzen nog niet zo hoog waren. ABN kon dankzij deze omstandigheden relatief ongestoord en goedkoop overnames doen. Na de overname van LaSalle in 1979, volgden twee kleine overnames: Hartford Plaza in 1980 en Bank of Lisle in 1986. Beide werden geïntegreerd met LaSalle. In 1988 volgde de overname van Lane Financial Inc., een bank holding bestaande uit vier banken. Twee jaar later, in 1990, was de beurt aan Exchange Bancorp Inc., ook een bank holding, die eveneens werd opgenomen in de bestaande LaSalle organisatie. Door deze aaneenschakeling van overnames ontstond er een grote Amerikaanse bankorganisatie.

ABN fuseerde in 1990 op de Nederlandse thuismarkt met AMRO tot ABN AMRO. Een van de motieven van ABN voor de fusie was uitbreiding van het kapitaal. Deze uitbreiding achtte de bank noodzakelijk om internationaal te kunnen expanderen.<sup>38</sup> Net als verschillende andere banken was ABN AMRO van mening dat de enige manier om te overleven was snel te groeien. Dit moest niet alleen gebeuren door overnames van traditionele banken maar ook door expansie in grootzakelijk bankieren. Een van de landen waar de nieuwe bank ABN AMRO expandeerde was in de vs. Aan het begin van de jaren negentig zag ABN AMRO zich geconfronteerd met het feit dat de activa en passiva van haar Amerikaanse organisatie niet in balans waren. Dit betekende dat de bank voor het aantrekken van middelen (*funding*) aangewezen was op de relatief dure geldmarkt. Een oplossing werd gevonden in de overname van twee spaarbanken die een brede basis hadden in de vorm van spaargeld en deposito's: Talman Home Federal Savings and Loans Association of Illinois in 1992 en Cragin Federal Bank for Savings in 1994. Daarna werden er twee grote banken in de staat Michigan overgenomen: Standard Federal in 1997 en Michigan National Corp. in 2001. Deze laatste twee fuseerden onder de naam StanFed. In 2005 werd de naam StanFed vervangen door LaSalle Bank Midwest. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw bestond de Amerikaanse organisatie van ABN AMRO zodoende uit twee pijlers: LaSalle, vooral gericht op middelgrote bedrijven, en een grootzakelijke tak, voornamelijk opererend vanuit New York en vanuit de andere Amerikaanse ABN AMRO-kantoren in de

---

38. Christiaan Berendsen, 'Wereldwijde ambitie, ABN AMRO 1990-1999', in: De Vries, Vroom en De Graaf, *Wereldwijd bankieren*, 449-488, aldaar 466.

diverse steden. In 2006 was ABN AMRO uiteindelijk de grootste buitenlandse bank gemeten naar balanstotaal in de vs geworden.<sup>39</sup>

### De relatie ABN-LaSalle in de jaren tachtig

In de jaren tachtig was ABN een zeer internationale bank die voornamelijk was gericht op het traditionele bankieren. Ruim zeventig procent van de opbrengsten kwam uit rente-inkomsten. De bank was onderverdeeld in een binnenlandse, een buitenlandse en ondersteunende divisies. LaSalle werd ondergebracht in een van de regionale subdivisies waaruit de buitenlandse divisie bestond. ABN koos er bewust voor om na de overname weinig te veranderen in de organisatie van LaSalle. Lokale inbedding en vertrouwen waren belangrijke factoren voor LaSalle omdat de bank zich richtte op middelgrote bedrijven die in de regio actief waren. ABN hield de naam LaSalle in stand omdat deze lokaal veel meer vertrouwen gaf dan de voor Amerikanen onbekende naam ABN. Ook was ABN van mening dat het lokale management de lokale markt, wetgeving, gewoontes en mensen het beste kende. De bank wilde daarom dat het toenmalige management aan bleef. De voorzitter en president van LaSalle stapten echter zelf op. De lege plaatsen in het management werden opgevuld door twee interne kandidaten: Edward R. Grant (voorzitter/*Chief Executive Officer*, CEO) en Thomas J. Wageman (president). Om toezicht op LaSalle te kunnen houden werden vier afgevaardigden van ABN in de *board of directors* benoemd, die uit ongeveer achttien personen bestond.<sup>40</sup> Een van deze vier afgevaardigden was de Nederlander H.J. Hielkema. Hij woonde in de vs en werd ook benoemd tot regionaal manager.<sup>41</sup> De drie overigen waren afkomstig uit de raad van bestuur van ABN. Beurtelings waren zij aanwezig bij de maandelijkse vergaderingen.<sup>42</sup> Vastgesteld werd dat kredieten boven de vijf miljoen dollar moesten worden goedgekeurd door de raad van bestuur en door de kredietcommissie in Nederland. Het managementteam van LaSalle, verantwoordelijk voor het dagelijkse beleid, bestond uit zes personen. In het managementteam werd expatriate A.J.M. de Boer, een andere Nederlander, benoemd. ABN zat met deze twee Nederlanders, Hielkema en De Boer, dicht op de Amerikaanse organisatie. Vanaf het begin oefende ABN dus persoon-

39. Website Federal Reserve Board: <http://www.federalreserve.gov/releases/iba/default.htm>.

40. De vs kent een one-tier board in tegenstelling tot Nederland waar een two-tier board gebruikelijk is, bestaande uit een raad van bestuur en een toezichhoudende raad van commissarissen. De Amerikaanse board of directors bestaat uit executives (uitvoerenden) en non-executives.

41. AAHA, inv. nr. 4365, Notulen raad van commissarissen in aanwezigheid van raad van bestuur, 10 augustus 1979.

42. AAHA, inv. nr. 2624, Memorandum LaSalle National Bank, 4 september 1979.



Afb. 1 Een filiaal van LaSalle. Bron: ABN AMRO Historisch Archief, Weesp.

lijke controle uit door het inzetten van Nederlandse expatriates op sleutelposities. De expatriates hielden formeel controle op de Amerikaanse activiteiten en vormden informele communicatielijnen tussen het hoofdkantoor en de dochteronderneming. Sinds 1975 organiseerde de bank internationale conferenties bestemd voor het internationale senior management. De bank gaf managers de mogelijkheid elkaar te ontmoeten en ideeën uit te wisselen. Ook werden dergelijke bijeenkomsten gehouden om de bedrijfscultuur van ABN over te brengen op de verschillende buitenlandse kantoren en dochterondernemingen en om wederzijds begrip te kweken.<sup>43</sup>

Begin jaren tachtig boekte LaSalle, mede als gevolg van de economische recessie, slechte resultaten. Omdat Grant en Wageman er niet in slaagden het tij te keren, besloot ABN de toezichthoudende taken van Hielkema uit te breiden. Niet alleen hield hij toezicht op het netwerk van ABN-kantoren in de vs, maar ook raakte hij meer betrokken bij het dagelijkse beleid, besluitvorming en resultaten van LaSalle. Het management van LaSalle werd opge-

43. AAHA, inv. nr. 2952, Minutes of the conference of the managers of the ABN-branches and affiliations in Europe, United States and Morocco, held at Duin en Kruidberg on October 22nd-24th 1975.

dragen maandelijks de resultaten aan ABN te rapporteren. Zo hoopte de Nederlandse bank, tot er een nieuw management zou zijn samengesteld, meer controle te krijgen op LaSalle. In 1982 werd CEO Grant vervangen door Robert K. Wilmouth als *non-executive chairman*. Wilmouth was lid van de *board of directors* van LaSalle en kende zodoende de organisatie goed. President Wageman nam vervolgens ontslag. Omdat er binnen LaSalle geen geschikte kandidaten waren voor de positie van CEO, besloot ABN met behulp van headhunter Russel Reynolds Associates te gaan zoeken naar een externe kandidaat. Eind 1983 werd de Amerikaan Homer J. Livingston jr. aangenomen als CEO. Al tijdens de sollicitatiegesprekken bleek dat hij meer autonomie in zijn functie verwachtte dan ABN gewend was te geven. Hij had bijvoorbeeld ambitieuze plannen om door middel van overnames snel te expanderen. Ter compensatie eiste hij een hoog salaris en een aandeel in toekomstige winsten.<sup>44</sup>

ABN haalde Hielkema naar het hoofdkantoor in Nederland als algemeen manager Noord Amerika. Hielkema kende de Amerikaanse markt en mensen ter plaatse goed. De raad van bestuur was van mening dat hij de ideale man was om als aanspreekpunt voor de Amerikaanse divisie te fungeren. Ook veranderde ABN de samenstelling van het managementteam van LaSalle. H. Siegelaar, die als expatriate onder meer had gewerkt op de Centrale Risicofdeling in Amsterdam, werd benoemd als *Chief Risk Officer*. Een andere Nederlandse expatriate, M.R. Huizer, werd als *treasurer* benoemd in het managementteam.<sup>45</sup>

Tegelijkertijd met deze benoemingen formuleerde ABN een nieuw beleid voor de Amerikaanse activiteiten. De Amerikaanse ABN-kantoren en LaSalle dienden meer samen te werken om kosten te besparen. Een dergelijke samenwerking lag echter niet voor de hand. Het klantenbestand van de Amerikaanse ABN-kantoren bestond voor negentig procent uit multinationals en grote ondernemingen. Het merendeel van LaSalle's klanten was op de binnenlandse markt gericht en kwam vooral uit het middenbedrijf. De Nederlander F.H. van Veenendaal – Hielkema's opvolger als regionaal manager en verantwoordelijk voor de lokale ABN-kantoren – was gestationeerd in New York. Dit terwijl de Amerikaan Livingston leiding gaf aan LaSalle vanuit Chicago. Het enigszins losse samenwerkingsverband werd geformaliseerd nadat ABN de holding ABN/LaSalle North America Inc. in 1986 in gebruik nam. De holding werd gebruikt als formele managementstructuur en stond boven de ABN-kantoren en LaSalle. Livingston werd voorzitter/CEO en De Boer, die

44. AAHA, inv. nr. 3049, Biographical data on three potential candidates for the CEO post, opgesteld door Wilmouth, 26 september 1983; inv. nr. 3049; Memorandum 'Succession of president LaSalle', 26 oktober 1983.

45. AAHA, inv. nr. 2605, Notitie voor raad van bestuur opgesteld door Langelaar 'De positie van treasurer bij LaSalle National Bank', 30 juli 1981.



intussen Van Veenendaal had opgevolgd, werd president/vice-voorzitter. Samen vormden ze het dagelijkse bestuur van alle Amerikaanse activiteiten.<sup>46</sup> Het regionale management in de vs en het Directoraat Buitenland gaven zo formeel structuur aan de relatie tussen ABN en LaSalle. Het betrof een relatie waarin het Amerikaanse management bestaande uit een Amerikaan en een Nederlander vaak rechtstreeks contact had met de verantwoordelijke persoon in de raad van bestuur van ABN.

Als onderdeel van het nieuwe beleid werd er een Amerikaanse kredietcommissie bestemd voor kredietbeoordeling van de ABN-kantoren in het leven geroepen. De commissie kreeg de bevoegdheid kredieten tot vijf miljoen dollar te beoordelen.<sup>47</sup> Livingston, Van Veenendaal, P.A. Casey en Siegelaar hadden elk een vetorecht. Net als Siegelaar zat de Ier Casey, die een van de eerste buitenlandse expatriates van ABN was, in het managementteam van LaSalle. Indien de kredietcommissie geen quorum van drie kon bereiken, ging het krediet naar Amsterdam voor goedkeuring.<sup>48</sup> Voor de kredieten van LaSalle bleef een zelfde grens van vijf miljoen dollar gehandhaafd. Ondanks de instelling van een lokale kredietcommissie, had de Amerikaanse organisatie in de ogen van de Amerikanen, vooral Livingston, te weinig bewegingsvrijheid; de kredietbevoegdheid was laag. Livingston was van mening dat in Nederland te vaak een krediet werd afgewezen dat juist belangrijk was voor de Amerikaanse organisatie. Ook was hij niet tevreden over het in zijn ogen voorzichtige expansiebeleid dat ABN voorstond.<sup>49</sup> Hij had meermalen acquisitievoorstellen gedaan, maar naar de mening van de raad van bestuur voldeden deze niet aan een aantal criteria dat de bank zichzelf gesteld had. Bovendien had Hielkema, het enige aanspreekpunt in Nederland dat volgens Livingston begreep hoe de Amerikaanse markt in elkaar stak, de bank in 1986 verlaten. Ten slotte bleek de Amerikaan moeite te hebben met het functioneren in een tweehoofdig managementbestuur.

ABN kwam enigszins tegemoet aan de klachten van Livingston. Het Amerikaanse management zou jaarlijks doelstellingen ontvangen van het Directoraat Buitenland. Op basis van deze doelen moest het management een beleidsplan opstellen. Na goedkeuring door het directoraat was het bestuur vrij om binnen de kaders van het plan te opereren. Extra goedkeuring van het hoofdkantoor was nodig voor grote beslissingen op het gebied van acquisities, het openen of sluiten van kantoren, benoemingen van kantoordirecteu-

---

46. AAHA, inv. nr. 4408, Geheime notulen raad van bestuur, 1 oktober 1985 en 15 oktober 1985.

47. De ABN-kantoren behielden eigen kredietbevoegdheden: New York tot een miljoen dollar, Chicago tot 600.000 dollar, Los Angeles tot 400.000 dollar, Houston, Atlanta, Pittsburgh tot 300.000 dollar.

48. AAHA, inv. nr. 6051, Notulen Directoraat Buitenland, 26 juli 1984.

49. AAHA, inv. nr. 4409, Geheime notulen raad van bestuur, 9 januari 1987.



Afb. 2 Harrison Tempest, President en CEO van LaSalle (links), en Aldert Blank, vice-voorzitter ABN/LaSalle, 1988. Bron: ABN AMRO Historisch Archief, Weesp.

ren en *executive vice presidents* (EVPS), overplaatsingen van expatriates, budgets en grote veranderingen in producten. De kredietlimiet werd verhoogd van vijf naar tien miljoen dollar.<sup>50</sup> Hoewel LaSalle relatief veel operationele vrijheid kreeg, dienden een aantal grote, strategische beslissingen dus te worden voorgelegd aan de raad van bestuur van ABN. Ondanks deze veranderingen nam Livingston eind 1987 ontslag. Weer moest ABN op zoek naar een geschikte CEO. Uiteindelijk werd Harrison F. Tempest in 1988 aangenomen. Tempest was een allround bankier en goed ingeburgerd in de samenleving van Chicago. Hij zou bij LaSalle werkzaam blijven tot zijn pensionering in 2003.

Het groot aantal personele mutaties in de organisatie in de jaren tachtig laat zien dat de relatie tussen ABN en LaSalle vorm kreeg door een proces van vallen en opstaan. Nederlandse managers werden op hoge posities gezet vooral in tijden waarin ABN meer controle wilde uitoefenen op LaSalle.

50. ААНА, inv. nr. 6011, Notitie 'Management of ABN LaSalle in North America', 15 juni 1987.

Vanaf de overname kreeg LaSalle een relatief grote mate van bewegingsvrijheid. ABN koos bewust voor deze strategie omdat in het traditionele bankieren lokale inbedding en vertrouwen een belangrijke rol speelt. Als gevolg werd er nauwelijks gekeken naar kostenbesparingen door het integreren van bedrijfsonderdelen met de rest van ABN. Expatriates werden niet alleen geplaatst om controle uit te oefenen, maar ook voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke cultuur (socialisatie). Internationale conferenties waren een ander informeel middel met socialisatie als doelstelling. In de loop van de jaren tachtig volgde een stapsgewijze invoering van formele coördinatiemechanismen. Procedures werden steeds vaker vastgelegd in handleidingen en vooropgestelde plannen en doelstellingen werden bepaald. De invoering hiervan werd echter niet bepaald door een vooropgesteld plan. Vooral het gebruik van deze formele coördinatiemechanismen was nieuw voor ABN. Voorheen waren contacten vaak informeel van aard. Dit bleek onder meer uit een onderzoek naar de culturele verschillen in beleidsvoorbereiding tussen ABN en AMRO vlak na de fusie in 1990. De besluitvorming binnen ABN werd als volgt omschreven: 'Bij ex-ABN kwam het besluitvormingproces vooral mondeling, via "long established relationships" en sociale controle in de organisatie tot stand'.<sup>51</sup> In tegenstelling tot wat ABN gewend was voerde de bank formele coördinatiemechanismen in. Dit had te maken met zowel externe als interne factoren. Ten eerste speelde de recessie van de jaren tachtig een rol. Na tegenvallende resultaten van LaSalle haalde ABN de teugels aan, verscherpte de bank het toezicht en werd nieuw beleid geformuleerd. Een tweede belangrijke factor waren cultuurverschillen. Het idee van ABN om zo min mogelijk aan de organisatie van LaSalle te veranderen om het vertrouwen van de lokale markt te behouden, werd direct in het begin gedwarsboemd doordat de leiding zelf opstapte. Ook de persoon Livingston is bepalend geweest. Onder meer door zijn optreden werd het voor ABN duidelijk dat de Amerikanen een andere werkwijze hadden dan de Nederlanders. Het cultuurverschil tussen de Nederlanders en Amerikanen werd hiermee duidelijk. Door het gebruik van meer formele procedures kwam de bank de Amerikanen tegemoet.

### **De relatie ABN AMRO-LaSalle in een complexer wordende omgeving**

De omgeving waarin LaSalle opereerde werd in de jaren negentig complexer door globalisering, branchevervaging en toegenomen concurrentie. Een van de gevolgen van de toegenomen concurrentie was dat rentemarges vooral in Nederland zeer klein waren geworden. De in 1990 geformeerde bank ABN

---

51. AAHA, inv. nr. 1122, Notitie 'Debureaucratisering', 1 juni 1993.

AMRO had als belangrijkste doelstelling een universele bank te worden. Dit betekende dat het traditionele bankieren zou worden ondersteund met grootzakelijke bankactiviteiten. De inkomsten uit provisies dienden de afnemende rente-inkomsten te compenseren.<sup>52</sup> Om deze doelstelling vorm te geven introduceerde de raad van bestuur een matrixorganisatie. In de matrixorganisatie werden de winstverantwoordelijke binnenlandse en buitenlandse divisies (regionale divisies) ondersteund met grootzakelijke producten uit de productdivisie Investment Banking & Global Clients. In 1993 werd de matrixorganisatie ook ingevoerd in de Amerikaanse bankorganisatie. Naast de ambitie om een universele bank te worden, speelde de toenemende omvang van de Amerikaanse organisatie een rol in de invoering van de matrixorganisatie. In de raad van bestuur werd de vrees uitgesproken dat er zich een bank binnen de bank zou ontwikkelen. De grootste verandering als gevolg van de invoering van de matrix voor het Amerikaanse management was dat het nu twee aanspreekpunten kreeg in Nederland. Het diende te rapporteren aan divisie Buitenland en aan de divisie Investment Banking & Global Clients. De Amerikanen waren echter gewend aan eenvoudige lijnen met één verantwoordelijk aanspreekpunt dat de beslissingen neemt. De managers en werknemers vonden het moeilijk werken in een matrixorganisatie waarbij ze van meerdere kanten opdrachten kregen. Om hierin enigszins tegemoet te komen werd De Boer weer aangesteld als president/vice-voorzitter van het Amerikaanse management. Hij fungeerde in praktijk als aanspreekpunt voor de grootzakelijke bankactiviteiten.

Evenals in de jaren tachtig had de Amerikaanse organisatie gedurende de jaren negentig een speciale plek in de structuur van ABN AMRO. Het regionale management bestaande uit Tempest en De Boer stond in direct contact met Amsterdam, terwijl er wel een hiërarchische laag stond tussen Amsterdam en de regionale managers uit andere werelddelen. Het aantal leden van de raad van bestuur dat zitting had in de *boards* van de Amerikaanse organisatie nam in de jaren negentig echter beduidend af. ABN AMRO achtte deze afname mogelijk omdat LaSalle, door de verschillende overnames, zelf steeds meer toegang had tot zeer gekwalificeerde bankiers. Vooral met de acquisitie van Exchange National Corp. in 1990 was het aantal talentvolle bankiers binnen LaSalle toegenomen. Onder hen bevond zich Norman Bobins; hij zou Tempest, die in 2003 met pensioen ging, opvolgen.

Met het aantreden van R.W.J. Groenink als voorzitter van ABN AMRO in 2000 werd de strategie om een universele bank te worden losgelaten. De bank kreeg voor het eerst een globale strategie, waarbij de grootzakelijke divisie bepalend werd. Andere gerelateerde beleidsveranderingen waren de

---

52. AAHA, inv. nr. 1094, Notulen raad van commissarissen, 14 juni 1991 en notitie 'Basisprincipes van ABN AMRO Bank', november 1990.

grotere focus op de creatie van aandeelhouderswaarde (*managing for value*) en de inrichting van de organisatie in drie strategische business units: Consumer & Commercial Clients, Wholesale Clients, en Private Clients & Asset Management.<sup>53</sup> Met deze organisatieverandering werd de regionale indeling vervangen door een indeling op basis van product/activiteit. Ten slotte delegerde de raad van bestuur veel operationele verantwoordelijkheden naar de business units zodat de raad zich volledig kon richten op strategie. De business units werden aangestuurd door management teams waarin managers uit diverse landen zitting hadden. Door de koerswijziging werden klanten uit het klein- en middenbedrijf in feite minder belangrijk voor de bank. De Amerikaanse organisatie werd formeel in tweeën gesplitst. Het Amerikaanse ABN AMRO kantorennet en de grootzakelijke bankactiviteiten in New York werden in de grootzakelijke divisie geplaatst; de LaSalle organisatie, die vooral de middelgrote bedrijven bediende, bleef onder de verantwoordelijkheid van de Amerikaanse CEO Tempest. De Amerikaanse organisatie, die lange tijd een belangrijk deel van ABN AMRO's opbrengsten binnenbracht, was niet enthousiast over veel aanpassingen zoals de keuze voor het instellen van een grootzakelijke divisie. Tempest zag geen heil in het streven van de bank om een belangrijke speler in grootzakelijk bankieren te worden. Hij was van mening dat ABN AMRO niet in staat zou zijn te concurreren met de grote spelers op de Amerikaanse markt.

Als gevolg van de strategiewijzigingen sinds de jaren negentig, dienden LaSalle en andere dochterondernemingen onderdeel te worden van een transnationale structuur. Dit betekende dat naast rechtstreekse relaties tussen dochter- en moederonderneming, onderlinge relaties tussen dochters belangrijk werden. De activiteiten van de bank, zoals de automatisering, moesten worden geïntegreerd en producten moesten op een lijn worden gebracht.<sup>54</sup> Naast de integratie van formele processen bleef de socialisatie van de werknemers belangrijk. Expatriates werden nog altijd op sleutelposities in de organisatie van LaSalle geplaatst. Zij waren echter niet meer uitsluitend van Nederlandse afkomst. Tijdens de jaren tachtig was het expatriate systeem, maar ook het management development systeem van de bank gericht op Nederlandse werknemers. Eind jaren tachtig werden beide programma's meer internationaal van opzet, een ontwikkeling die zich in de jaren negentig voortzette.<sup>55</sup> Het talent werd behalve binnen de eigen organisatie, ook actief op buitenlandse hogescholen en universiteiten gerekruteerd. De uitwisseling tussen deze internationale pool van werknemers vond niet alleen plaats tus-

---

53. Zie jaarverslag ABN AMRO 2000.

54. Interview met R. Hazelhoff, voormalig voorzitter van ABN AMRO, 16 november 2005.

55. AAHA, inv. nr. 2962, Managers conference 10-12 mei 1982, 'Manpower planning for our foreign network', speech door jhr. Mr. J.H.O. van den Bosch; inv. nr. 4367, Notulen raad van commissarissen, 20 mei 1988.

sen hoofdkantoor en dochters maar ook tussen dochters (en buitenlandse kantoren) onderling. De transnationale structuur werd dus ondersteund onder meer door de internationalisering van het expatriate- en management development-systeem.

ABN AMRO was in een groeiend aantal landen en activiteiten actief geworden. Het leek het bestuur wenselijk om in een alsmaar uitdijende organisatie de werknemers te binden en het gevoel te geven dat ze een onmisbaar onderdeel waren van een grote overkoepelende onderneming. Binding met ABN AMRO werd nog belangrijker omdat de individualisering van de samenleving zich ook binnen de eigen organisatie manifesteerde. Ook binnen ABN AMRO werden werknemers vaker afgerekend op hun individuele prestaties. De bank zette verschillende middelen in om grotere betrokkenheid en verbondenheid van werknemers te bewerkstelligen. In 1997 formuleerde ABN AMRO bedrijfswaarden (*corporate values*): integriteit, respect, teamwork en professionaliteit.<sup>56</sup> Werknemers zouden aan de hand van deze vier kernbegrippen zien hoe ABN AMRO zich onderscheidde van andere banken en zich zo beter kunnen identificeren met de bank. De gezamenlijke normen en waarden moesten binnen de organisatie worden verspreid. Ze dienden als uitgangspunt voor trainingen en voor de evaluatie van werknemers. Een ander belangrijke beslissing voor de creatie van een gemeenschappelijke cultuur was de oprichting van de ABN AMRO Academy in 1996 met regionale trainingscentra in Amsterdam, Chicago en Singapore. De inhoud van het opleidingsprogramma was gericht op kennisverwerving van de filosofie, de producten en de distributiekanaal van de bank. Het was niet alleen gericht op expatriates maar op het gehele hoge, internationale kader van de bank. Ten slotte werd in 2003 besloten om het groen-gele schild, het logo van ABN AMRO, aan de bestaande buitenlandse namen toe te voegen.<sup>57</sup> Tot dan toe hadden zowel LaSalle als Standard Federal hun naam behouden vanwege de lokale inbedding van deze merknamen. Er was geen verwijzing geweest naar de moedermaatschappij ABN AMRO. Een verandering hierin werd nu echter belangrijk geacht opdat iedereen zou kunnen zien welke dochterondernemingen onderdeel waren van ABN AMRO en dat zij dezelfde bedrijfswaarden deelden. In 2006 kwam ABN AMRO met een wereldwijde marketingslagzin 'Meer mogelijk maken' (*Making more possible*) met hetzelfde doel.

Hoewel ABN AMRO zich bewust was van de veranderende omgeving en de positie van LaSalle binnen de organisatie hierop wilde aanpassen, bleek het in praktijk niet eenvoudig en vanzelfsprekend om veranderingen in de relatie tussen moeder- en dochteronderneming te implementeren. Het lijkt dan

---

56. Interview mr. P.J. Kalff, 10 oktober 2005; Sociaal jaarverslag ABN AMRO 1997, p. 7.

57. ABN AMRO persbericht 'ABN AMRO announces rebranding major subsidiaries in US and Europe', 13 februari 2003.

ook of de nieuwe initiatieven niet hebben geresulteerd in een verregaande integratie van ABN AMRO wereldwijd. Wanneer de raad van bestuur in 2002 stelt dat LaSalle en Banco Real niet langer tot de kernactiviteiten behoren, wordt intern eigenlijk toegegeven dat er niet voldoende synergie is gerealiseerd tussen de verschillende thuismarkten.<sup>58</sup> De beide dochters hoefden niet te rekenen op nieuwe investeringen en dienden te opereren op een *stand alone*-basis.<sup>59</sup> Met de verkoop van LaSalle aan Bank of America op 1 oktober 2007 bleek eens te meer hoe weinig geïntegreerd de Amerikaanse organisatie met de rest van de organisatie was. LaSalle was een bank binnen een bank geworden, waardoor deze zonder al te veel problemen afgesplitst kon worden. Bank of America werd met de aankoop van LaSalle de tweede bank in de regio na de marktleider JP Morgan Chase & Co, maar vóór Harris Bank. Al binnen een jaar, in mei 2008, werd de 67 jaar oude naam LaSalle vervangen door de naam en het logo van Bank of America. In samenhang hiermee veranderde de naamgeving van een aantal evenementen die LaSalle sponsorde, zoals de LaSalle Chicago Marathon en het LaSalle Bank Theatre. Bank of America was ook voornemens 2500 mensen in Illinois en 1500 in Michigan van totaal 13.000 werknemers te ontslaan na de overname.<sup>60</sup>

Concluderend kunnen we stellen dat de positie van LaSalle in de jaren negentig in de ogen van het hoofdkantoor diende te veranderen. LaSalle behield haar relatief autonome positie ten opzichte van het hoofdkantoor maar diende tegelijkertijd onderdeel van een wereldwijd netwerk te worden waarbinnen ze moest samenwerken met andere dochters en kantoren (transnationale structuur). Bij deze transnationale structuur zien we dat naast een hoge mate van decentralisatie en de integratie van formele processen, groot belang werd gehecht aan socialisatie. ABN AMRO ontplooidde diverse initiatieven om het niveau van socialisatie te verhogen. De pogingen van de bank om een sterke band onder het hogere managementkader te ontwikkelen kunnen in dit licht worden gezien. Deze bestond uit de verspreiding van kennis over het beleid en doelstellingen van de bank en een vereenzelviging van het management met de waarden en normen van de bank. Een factor die doorslaggevend is geweest voor de andere rol die het hoofdkantoor voor LaSalle zag weggelegd, was de veranderende institutionele omgeving. De jaren negentig brachten een nieuwe uitdaging voor ABN AMRO. De globalisering van de financiële sector ging gepaard met een toename in de wederzijdse afhankelijkheid van nationale markten. De concurrentie nam in deze periode wereldwijd toe. Ook lieten aandeelhouders vaker van zich horen. Het

---

58. Joost Jonker, 'Scale at any price. The rise and predictable demise of ABN AMRO, 1960-2006' (Utrecht, Working paper, 2009), 13.

59. Smit, *De Prooi*, 218.

60. 'Bank of America adds LaSalle to take lead in Chicago', *USA Today*, 23 april 2007; Persbericht Bank of America 'Bank of America converts LaSalle brand in Illinois', 5 mei 2008.

was een periode waarin ABN AMRO flexibel genoeg diende te blijven om in te kunnen spelen op lokale verschillen. Tegelijkertijd was de bank genoodzaakt voldoende synergie te creëren om te kunnen overleven.

## Conclusie

Dit artikel gaat over de relatie tussen ABN AMRO en haar Amerikaanse dochter LaSalle. De vraag staat centraal op welke wijze ABN AMRO vorm heeft gegeven aan de synergie met Amerikaanse dochter LaSalle. De plaats van LaSalle binnen de organisatie en eventuele veranderingen hierin zijn onderzocht. De theoretische inzichten inzake de spanningsvelden centralisatie versus decentralisatie en lokaal versus (trans)nationaal vormden een bruikbaar instrument om de complexe relaties te doorgronden. De bestaande literatuur heeft echter weinig aandacht voor de tegengestelde eisen die verschillende activiteiten, zoals grootzakelijk versus traditioneel bankieren, aan de organisatie kunnen stellen. Dat laatste bleek juist een essentiële factor waarom ABN AMRO onvoldoende synergie wist te realiseren in de jaren negentig van de twintigste eeuw en in het begin van de eenentwintigste eeuw.

De moedermaatschappij ABN AMRO had een duidelijk beeld voor ogen hoe de positie van de Amerikaanse dochter binnen de organisatie behoorde te zijn. In paragraaf 2 is beschreven dat de integratie van een acquisitie over het algemeen twee belangrijke onderdelen kent: de integratie van formele processen om op die manier synergie te behalen en de integratie van het personeel. Gesteld werd dat beide onderdelen van een integratieproces met elkaar kunnen conflicteren. ABN had in de jaren tachtig bewust weinig aandacht voor het creëren van synergie tussen LaSalle en andere onderdelen van de bank. De bank beschouwde LaSalle als een zelfstandige bron van inkomsten en gaf lokale inbedding van LaSalle de hoogste prioriteit. De bank beperkte zich tot een bescheiden integratie van personen bijvoorbeeld door het houden van internationale conferenties. Het doel was dat medewerkers van LaSalle zich verbonden voelden met ABN. Vanaf de jaren negentig voelde de bank zich echter gedwongen meer synergie te creëren in de organisatie door middel van standaardisatie. Het creëren van synergie hield in dat ABN AMRO activiteiten binnen de bank moest integreren en producten op een lijn moest brengen. En hierin slaagde de bank niet.

De meest bepalende factoren voor wijzigingen in de positie van LaSalle zoals ABN AMRO die voor ogen stond waren veranderingen in de institutionele omgeving en cultuurverschillen binnen de bank. In de jaren tachtig waren de tegenvallende resultaten van LaSalle als gevolg van de economische recessie een belangrijke factor in de beslissing van ABN nieuw beleid op te stellen en zich meer in te laten met de Amerikaanse organisatie. De globalisering van de financiële markten, branchevervaging en de hiermee gepaard



gaande toegenomen wereldwijde concurrentie noodzaakte ABN AMRO in de jaren negentig meer aandacht te geven aan het besparen van kosten. Het toegenomen aandeelhoudersactivisme versterkte deze noodzaak. Als gevolg moest LaSalle wereldwijd gaan samenwerken binnen de organisatie van ABN AMRO, en bestond er niet langer enkel een relatie tussen moeder en dochter. Een tweede belangrijke oorzaak voor veranderingen zijn de cultuurverschillen binnen de organisatie geweest. Het meest in het oog springend voorbeeld hiervan waren de opvattingen van de Amerikaanse CEO Livingston, die leidden tot het besluit van ABN meer formele procedures in te voeren voor de aansturing van LaSalle.

ABN AMRO slaagde er in de jaren negentig niet in meer synergie te creëren tussen LaSalle en andere bedrijfsonderdelen van de bank. Een eerste belangrijke verklaring hiervoor is dat het niet lukte om de positie van LaSalle binnen de organisatie te veranderen. Het veranderingsproces verliep moeizaam door de relatief dominante positie die de dochteronderneming innam. LaSalle wilde een eigen koers varen en door de omvang en de geografische ligging kon de bank zich dit veroorloven. Immers, door de vele overnames was LaSalle een dochteronderneming geworden van relatief grote omvang die toegang had tot goed opgeleide bankiers. In de jaren tachtig gaf dit weinig problemen, omdat ABN en LaSalle over het algemeen dezelfde opvatting hadden over de positie van LaSalle, namelijk dat het gewenst was dat LaSalle een relatief zelfstandige plek binnen de organisatie innam. Vanaf de jaren negentig kwam hierin verandering toen ABN AMRO bepaalde dat LaSalle een onderdeel werd van en ging samenwerken met de wereldwijde organisatie. De Amerikanen onder leiding van Tempest voelden hier niet veel voor en zagen ook weinig heil in de expansie van de grootzakelijke divisie. Doordat de aanpassing van de formele structuur weerstand ondervond, was ook het effect van informele coördinatiemechanismen, zoals de vereenzelving met ABN AMRO door de overdracht van bedrijfswaarden of de toevoeging van het groen-gele schild aan de LaSalle naam, beperkt.

Een tweede verklaring heeft te maken met de geografische afstand tussen de verschillende thuismarkten. In de jaren tachtig gaf ABN bewust LaSalle grote bewegingsvrijheid. De bank had meer aandacht voor socialisatie van werknemers dan voor het behalen van kostenbesparingen. In de jaren negentig, toen kostenbesparingen meer aandacht kregen, bleek het zeer lastig om tussen de verschillende thuismarkten processen zoals automatisering te standaardiseren. De geografische afstand en lokale verschillen in de automatisering tussen LaSalle en de andere thuismarkten van de bank, speelden hierin een rol.

Een derde factor die het bereiken van synergie bemoeilijkte, lag in de aard van traditioneel bankieren. Het bankieren gericht op particulieren en het midden- en kleinbedrijf (retail banking) vereist lokale inbedding van een bank en veel kennis van de lokale omgeving. Synergie creëren tussen diverse doch-

ters wereldwijd die gericht zijn op retail banking is lastig, zo niet onmogelijk juist vanwege deze voorwaarden. In de jaren tachtig had de bank alle begrip hiervoor, maar na 1990 was er te weinig aandacht binnen ABN AMRO voor de verschillen tussen traditioneel en grootzakelijk bankieren. Zo bleek wereldwijd dat de samenwerking tussen traditionele en grootzakelijke bankiers niet eenvoudig was, terwijl die juist de basis vormde van de matrixstructuur die de bank in de jaren negentig invoerde. Vooral toen de focus van ABN AMRO zich in 2000 verplaatste naar grootzakelijke bankieren en de bank werd ingedeeld in wereldwijde activiteiten, werd er nauwelijks acht geslagen op deze verschillen. Immers, met deze focus op grootzakelijk bankieren, kwam LaSalle die gericht was op middelgrote bedrijven, op een tweede plan te staan. Hierdoor en omdat zoals gezegd traditioneel bankieren een sterke lokale inbedding vereiste, was voor LaSalle wereldwijde samenwerking met andere dochters en kantoren minder vanzelfsprekend.

Tot slot moet worden opgemerkt dat het onderzoek naar de relatie tussen ABN AMRO en LaSalle heeft laten zien dat ABN AMRO een duidelijke visie had op de positie van LaSalle, en dat er niet slechts sprake was van willekeur. In de jaren tachtig lag de focus op de relatieve zelfstandigheid en lokale inbedding van LaSalle die rechtstreeks rapporteerde aan het hoofdkantoor. Deze visie werd herzien in de jaren negentig omdat de institutionele omgeving veranderde met als gevolg dat de bank haar strategie wijzigde. De bank was tot het inzicht gekomen dat met grootzakelijk bankieren sneller meer geld kon worden verdiend. Vervolgens veranderde het management ook de organisatiestructuur en de plaats die LaSalle hierin innam. Achteraf gezien kunnen we stellen dat de bank de managementliteratuur uit die tijd volgde in haar streven de positie van LaSalle te veranderen van een rechtstreekse relatie met het hoofdkantoor naar een transnationale relatie.<sup>61</sup> De bank slaagde er echter niet in de aanbevelingen van onder andere Bartlett en Ghoshal in de praktijk te brengen. Factoren als persoonlijke ambitie en interne tweestrijd hebben zeker een belangrijke rol gespeeld in de ondergang van de ABN AMRO. Met dit artikel wordt echter aangetoond dat het beeld genuanceerder is en dat het mislukken om internationale synergie te bewerkstelligen mede werd veroorzaakt doordat ABN AMRO niet in staat was een goede oplossing te vinden voor de spanningsvelden die inherent zijn aan het ontplooiën van internationale activiteiten. De bank hield onvoldoende rekening met de tegengestelde eisen die de verschillende activiteiten aan de organisatie stelden.

---

61. Bijvoorbeeld: Bartlett en Ghoshal, *Managing across borders* en G. Hedlund, 'The hypermodern MNC – A heterarchy?', *Human Resource Management* 25 (1986) 9-25.

## Over de auteur

Gerarda Westerhuis werkt momenteel als postdoc onderzoeker aan de Universiteit Utrecht. Ze maakt deel uit van het onderzoeksproject Bedrijfsleven in Nederland in de twintigste eeuw (bint; [www.bintproject.nl](http://www.bintproject.nl)). Ze promoveerde in 2008. Haar proefschrift getiteld *Conquering the American market. abn amro, Rabobank and Nationale-Nederlanden working in a different business environment, 1965-2005* werd gepubliceerd bij uitgeverij Boom. Haar huidige onderzoek richt zich op de corporate governance en financiering van het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw. Er zijn van haar een aantal artikelen over dit onderwerp verschenen in *Business History Review* en *Business History*.

E-mail: [g.k.westerhuis@uu.nl](mailto:g.k.westerhuis@uu.nl).