

De tragische liefde van 'Romeo & Julia'



Zondag 29 mei. Het is al laat in de middag als Herna Verhagen (50), de ceo van PostNL, zich naar Brussel spoedt om er haar collega's van Bpost in te lichten. De fusiegesprekken met het Belgische postbedrijf zijn gesprongen. Ze kreeg die ochtend geen mandaat van haar board om de onderhandelingen voort te zetten.

De Brabantse heeft zich goed voorbereid. Met de notities in de hand houdt ze een korte maar heftige toespraak in een vergaderzaaltje van advocatenkantoor Cleary Gottlieb. 'Ik betreur dat het zo moest lopen', is haar boodschap. 'Ik geloofde in die deal. Maar de omstandigheden lieten ons niet toe om ze tot een goed einde te brengen.'



Koen Van Gerven, Bpost (foto: HH).

Verbijstering in het andere kamp. 'Een verhaaltje voor de bühne', zegt een zakenbankier. 'Ze wilde blijkbaar iedereen naar zijn zakdoek laten grijpen. Alles wat ze zei was erop gericht de goede relatie tussen beide bedrijven te redden en een positief gevoel achter te laten.'

Haar Belgische evenknie bij Bpost, Koen Van Gerven (57), kan zijn oren niet geloven. Wat bezielt de Nederlanders om op het laatste moment, in amper 48 uur tijd, een bocht te maken van 180 graden?

'Alles was in kannen en kruiken', zo dacht hij. Beide postbedrijven zaten in de laatste rechte lijn om een fusieakkoord te sluiten: over 95% van de knelpunten waren ze het eens. Er was zelfs al een datum vastgelegd voor de persconferentie: maandag 6 juni. 'Verona', zo luidde de codenaam van de geheime operatie, waarvoor beide posterijen al bijna vijf maanden lang intensieve gesprekken voerden. Het Belgische Bpost ('Romeo') zou daarbij het Nederlandse PostNL

(‘Julia’) overnemen voor een biedprijs van €5,10 per aandeel. Maar aan die romance kwam in het laatste weekeinde van mei een tragisch en bruusk einde.

‘Waarom?’ is de vraag die bij diverse betrokkenen, zowel Belgen als Nederlanders, op de lippen blijft branden. Wat is er precies gebeurd? Wat bezielde PostNL om te elfder ure de stekker uit het dossier te trekken?



Restaurant Wolfslaar (foto: Robert Govers)

'We moeten eens praten'

Twee jaar eerder, vrijdag 23 mei 2014. In het Zwitserse stadje Luzern loopt de jaarlijkse IPC-conferentie voor topkaders uit de internationale postmarkt ten einde. Van Gerven en Verhagen nemen er samen met een 25-tal collega's en senior managers deel aan diverse sessies over e-commerce. De sfeer zit goed tussen beide ceo's. Op de groepsfoto poseren ze gewillig en met brede glimlach zij aan zij. Het riante hotel aan de oevers van het Vierwoudstrokenmeer biedt niet alleen een weergaloos uitzicht op de besneeuwde bergtoppen, het werkt ook inspirerend. Op een bepaald ogenblik zegt de topvrouw van PostNL tegen haar collega: 'We moeten eens praten.'

De nuchtere Verhagen, geboren in het Brabantse dorpje Veghel en sinds april 2012 aan het hoofd van PostNL, moet de krimp keren

De Nederlandse ‘Tante Pos’ heeft een zwaar financieel jaar achter de rug. Sinds de afsplitsing van TNT Express in juni 2011 zakte het aandeel van circa €6 naar een slotkoers van €3,5. In maart 2013 bereikte de koers zelfs een ongekend dieptepunt van €1,5. Er is geen uitzicht op dividend, het eigen vermogen is negatief en aandeelhouders morren. De nuchtere Verhagen, geboren in het Brabantse dorpje Veghel en sinds april 2012 aan het hoofd van PostNL, moet de krimp keren.

Haar collega Van Gerven, die pas in februari aan het roer kwam van het postbedrijf, zit in een iets comfortabeler zetel. Bpost boekte een nettowinst van €288 mln. Dat is bijna twee derde meer dan in 2012. En de verwachte daling van het briefvolume werd meer dan gecompenseerd door een toename in de pakjesactiviteiten. De Belgische Post is met een jaarmzet van €2,44 mrd bijna de helft kleiner dan PostNL, maar weegt in beurswaarde bijna dubbel zo zwaar.

De Belgische ceo heeft de wenk in de Alpen niet verkeerd begrepen. In oktober 2014 vertelt hij Alexander De Croo, minister van ontwikkelingssamenwerking, digitale agenda, telecommunicatie en post, dat beide bedrijven elkaar besnuffelen. ‘Hoe ziet u dat?’, vraagt hij aan de vicepremier. De liberale politicus, verantwoordelijk voor het overheidsbelang van 51% in Bpost, ziet geen bezwaren: ‘Jullie moeten zelf kijken wat de beste opties zijn.’



Herna Verhagen (foto: HH).

Zo wordt in 2015 operatie ‘Blue’ opgestart, met McKinsey als adviseur van diverse werkgroepen. Die geheime sessies gaan bijna allemaal door op het landgoed Wolfslaar, een klein maar discreet kasteeltje met vergaderzalen en een restaurant in de buurt van Breda. Zo’n tachtig topmedewerkers van beide postbedrijven zijn daarbij betrokken. In meetings van vijftien tot twintig mensen worden diverse thema’s onder de loep genomen: de synergie, het businessplan, de

industriële logica en het financiële verhaal. Met als centrale invalshoek: is een combinatie van beide bedrijven wenselijk?

Vlot en amicaal

‘De businesscase stond al vrij snel als een huis’, bevestigen diverse bronnen. De aftastende gesprekken verlopen vlot en vrij amicaal, maar in april 2015 worden ze afgebroken. ‘Voor de Nederlanders was er een knelpunt’, zegt een ingewijde. ‘Als er een fusie zou komen tussen beide postbedrijven, zou het overheidsbelang van de Belgische staat onder de helft zakken. Dat moest via het Belgische parlement passeren. Op een dergelijke stemming had je geen controle. Dus moest de wet van 1991 op de overheidsbedrijven aangepast worden.’

Zolang dat niet gebeurt, kunnen we niet verder praten, laat PostNL-bazin Verhagen weten. Waarop de gesprekken ‘on hold’ worden gezet om het wetgevend proces zijn gang te laten gaan. In november maakt de Belgische Kamercommissie voor Infrastructuur de weg vrij voor de privatisering van Bpost en Proximus. Half december wordt dat vastgelegd in een wet, die bepaalt dat de overheid niet meer rechtstreeks ingrijpt in de werking en dat het Belgische postbedrijf dezelfde regels voor deugdelijk bestuur volgt zoals alle beursgenoteerde bedrijven.

In januari 2016 wordt de toenadering tussen Bpost en PostNL weer in gang gezet. De aanpak van de Brabantse topvrouw begint ook vruchten af te werpen. Onder Verhagens leiding werpt PostNL zich op de door de internethandel groeiende pakjesmarkt, wat een prima cashflow oplevert. De jaarwinst bedraagt uiteindelijk €226 mln netto. Met de geplande verkoop van het 14,7%-belang in TNT - goed voor €642 mln - zal het Nederlandse postbedrijf zijn schulden ook verder kunnen aflossen.

Bij PostNL krijgt het dossier de codenaam ‘August’, maar al gauw worden de namen die de Belgen gebruiken het romantische ‘Verona’ met ‘Romeo’ en ‘Julia’ overgenomen

Dat is nodig, want de brievenmarkt blijft fors krimpen. Ook in de pakketten is het hard zwoegen bij lage marges. Bovendien torst het bedrijf een half miljard euro aan pensioenverplichtingen met zich mee. Dat heikele probleem zorgt ervoor dat het eigen vermogen in het rood blijft zitten. De beurswaarde brokkelt verder af naar €1,8 mrd, fors lager dan de €4,75 mrd van Bpost. ‘Er moet een oplossing komen voor PostNL’, krijgt Bpost van een van de commissarissen van het Nederlandse postbedrijf te horen. Van Gerven ruikt een ‘eenmalige kans’.

Op 27 januari belt hij naar Verhagen met de melding dat er een brief onderweg is. Die wordt dezelfde dag per e-mail ontvangen en bevat een voorstel om tot een combinatie van Bpost en PostNL te komen. Bij PostNL krijgt het dossier de codenaam ‘August’ (met ‘Alpha’ voor PostNL en ‘Omega’ voor Bpost), maar al gauw worden de namen die de Belgen gebruiken het romantische ‘Verona’ met ‘Romeo’ en ‘Julia’ overgenomen.

Op 10 februari antwoordt PostNL op de brief. Het bedrijf laat weten dat het voorstel van Bpost onvoldoende is om in gesprek te gaan. Er volgt telefonisch overleg en een persoonlijke ontmoeting tussen Van Gerven en Verhagen in het landhuis Wolfselaar in Breda, waarna de Belgen op 23 februari een nieuwe brief sturen met een hogere biedprijs en het verzoek om rond de tafel te gaan zitten. ‘Tante Pos’ blijft tegenstribbelen. Op 22 maart komen experts in Wolfselaar bijeen, ook de ceo’s zien er elkaar en op 25 maart verhoogt Bpost voor de derde maal de

biedprijs. De Belgen willen €2,26 mrd betalen: €5,10 per aandeel. Het bod is voor de helft in cash en in aandelen.

Ruis op de lijn

Op 1 april geeft PostNL per brief aan bereid te zijn om rond de tafel te gaan zitten met Bpost, dat dit per kerende post bevestigt. ‘De gesprekken zijn vanaf dan duidelijk weer opgestart’, zegt een financiële adviseur. ‘Dat doe je niet als je niet overtuigd bent van de deal.’ Als PostNL drie dagen later het eerste concept van de “merger agreement” in handen krijgt, is er voor de Belgen geen twijfel meer: de echte onderhandelingen zijn begonnen.

Eind maart komt er echter ruis op de lijn. Henk Kamp, de Nederlandse minister van Economische Zaken, belt boos zijn collega De Croo

Eind maart komt er echter ruis op de lijn. Henk Kamp, de Nederlandse minister van Economische Zaken, belt boos zijn collega De Croo. ‘Een arrogant en pompeus telefoontje’, zegt een ingewijde. De VVD-politicus vraagt hoe het komt dat hij niet is gebeld als een Belgisch overheidsbedrijf de Nederlandse postdiensten wil overnemen? De Croo maakt hem duidelijk dat hij daarvoor niet de juiste persoon is. Bpost is, net zoals PostNL een beursgenoteerd en autonoom opererend bedrijf.

Op 13 april opent PostNL de boeken voor de Belgen. ‘Beide postbedrijven gaven elkaar verregaande inzicht in de cijfers’, zegt een bron. ‘Daarnaast ging een zogeheten blind team van McKinsey aan de slag om marktgevoelige gegevens te checken aan beide zijden. Die informatie werd gefilterd. De details daarvan werden niet vrijgegeven, enkel de trends.’

De volgende dag ziet De Croo zijn collega Kamp op diens ministerie in Den Haag. ‘Ik verneem dat jullie in gesprek zijn met PostNL’, krijgt hij daar voor de voeten geslingerd. ‘Dat is ongehoord.’ De Belg maakt de VVD-politicus duidelijk dat de avances tussen beide bedrijven een zaak zijn van het management. Maar Kamp blijft herhalen: ‘Ik wil dit niet, ik ben er tegen.’

Intussen gaat de romance tussen Romeo en Julia verder. PostNL is volop bereid mee te gaan in een zogeheten ‘fusie van gelijken’. Topvrouw Verhagen heeft aan de mensen van Bpost laten weten: ‘Ik zoek geen rol in dit verhaal.’ Ze komt niet voor in de leiding van de fusiegroep en dat is voor haar geen breekpunt. ‘Het was een publiek geheim dat ze ervoor open stond om andere dingen te doen’, zegt een insider. ‘Het was het juiste moment. Op de markt deden hardnekkige geruchten de ronde dat er een een-tweetje in de maak was met DSM en ABN Amro, waarin Herna een rol zou spelen.’

Shortlist voor de baan van Zalm

Headhunters, bankiers en advocaten praten met elkaar. In de Nederlandse media sijpelen berichten door dat de Brabantse op de shortlist staat voor de topbaan bij ABN Amro, waar Gerrit Zalm binnenkort zal vertrekken. Enkele jaren eerder, toen ze nog HR-directeur was bij TNT (periode 2007-2010) was Verhagen al eens door Zalm gepolst om de overstap te maken naar de bank. ‘Kom nog eens terug als je op zoek bent naar een opvolger’, zou Verhagen, liefhebber van housemuziek (‘lekker hard in de auto’), hardlopen (‘maakt je lekker fris’) en verandering (‘de enige constante in mijn carrière’), toen hebben gezegd.



Cfo Jan Bos en ceo Herna Verhagen van PostNL

Maar er is een probleem. Als PostNL overgaat in andere handen een ‘change of control’ kan de topvrouw een bonus opstrijken van €3 mln. Ook haar rechterhand, cfo Jan Bos, passeert de kassa: zijn bonus komt neer op €2,3 mln. De kostprijs van het totale salarispakket voor het volledige management van PostNL, leden van het directiecomité en de subtop, komt neer op €11,5 mln. Verhagen en Bos zijn daarvan de grootste verdiemers.

De vrees neemt toe dat die bonussen ‘niet verkoopbaar’ zullen zijn bij het grote publiek en bij de werknemers. Op 20 april komt het remuneratiecomité van de raad van commissarissen van PostNL in België de raad van bestuur genoemd hierover bijeen. Aan Verhagen en Bos wordt de vraag gesteld: ‘Wilt u de remuneratie inkorten?’ Jan Bos antwoordt: ‘Nee, ik heb daar recht op’. Vanaf dan gaat de PostNL-topvrouw twijfelen. Haar persoonlijke situatie - mogelijke reputatieschade voor haar en het bedrijf - begint de deal te doorkruisen.

Begin mei loopt bij Bpost een mailtje binnen met de melding: ‘Er is een probleem’. Advocatenkantoor De Brauw heeft het salarispakket van de PostNL-top doorgelicht in een nota van zes kantjes. ‘Wij hadden iets van: die bonussen en dat salarispakket zijn niet door Bpost goedgekeurd, dus het is aan PostNL om dat op te lossen’, zegt een bron uit de top van Bpost. ‘Er was wel verbazing over de kostprijs ervan. Dat was voor ons geen breekpunt, maar we waren er niet mee opgezet. De bekendmaking ervan zou heel wat heisa opleveren.’

Onduidelijkheid

De onderhandelingen gaan verder en op 10 mei maken Michiel Boersma, de Nederlandse president-commissaris van PostNL, en zijn Belgische evenknie Françoise Masai van Bpost, voor het eerst kennis met elkaar in Wolfselaar. Diezelfde dag is er ook een tête-à-tête tussen Van Gerven en Verhagen. ‘Er was heel veel onduidelijkheid over wat Bpost precies wilde en we

belegden daarom aparte sessies met de ceo's om dat uitgelegd te krijgen', zegt een bron bij PostNL.

Op 20 en 21 mei wordt de merger agreement pagina per pagina nagekeken. Dat gebeurt op het kantoor van De Brauw in Amsterdam. Op dat ogenblik is het document al zo'n tachtig tot negentig bladzijden lang. 'Er werd heel weinig geslapen die nacht, er is de klok rond doorgewerkt.' Op maandag 23 mei hebben Van Gerven en Verhagen samen een diner in Antwerpen, opnieuw om diverse knelpunten helder te krijgen.

Op maandag 23 mei hebben Van Gerven en Verhagen samen een diner in Antwerpen, opnieuw om diverse knelpunten helder te krijgen

In de loop van mei wordt overeenstemming bereikt over de 'poppetjes'. Van Gerven zal overkoepelend ceo worden van de groep en Boersma de voorzitter. Aan Bos wordt de cfo-post aangeboden, maar hij zal niet lang aan boord blijven. 'Jan Bos is een trouwe soldaat van Herna, een heel vriendelijke man, maar hij wilde na zes of zeven maanden vertrekken', zegt een bron. Pim Berendsen, operationeel directeur van PostNL, wordt de toppositie bij het postbedrijf in Nederland beloofd.

Op 24 mei laat Verhagen weten dat ze 'een pauze' nodig heeft. Ze wil een viertal dagen extra om het script, de communicatie en marketing van de fusieaankondiging voor te bereiden met haar pr-bureau, met het oog op de persconferentie van 6 juni. 'Ze was heel sterk met haar imago bezig', aldus een ingewijde. In het Belgische kamp rijst het vermoeden dat de riant bonus haar parten begint te spelen. President-commissaris Boersma voelt zich niet comfortabel met de salarisregeling. Op de koop toe blijkt de topfunctie waarvoor ze in aanmerking komt, niet meer beschikbaar. De timing van de deal is daarom niet meer zo gunstig.

Op 26 mei wordt de derde versie van de merger agreement toegestuurd aan PostNL. Aan Belgische zijde krijgen steeds meer personen kennis van de fusie. Waar al lang voor gevreesd wordt, gebeurt. Op vrijdagochtend 27 mei lekt oud-minister van Overheidsbedrijven Jean-Pascal Labille het nieuws op de RTBF-radio. Bpost en PostNL gaan meteen in spoedoverleg.

'We hadden een persbericht klaarliggen, waarmee gemeld kon worden dat beide bedrijven in gesprek zijn', zegt een juridische bron. Maar PostNL weigert het berichtuit te sturen, omdat daarmee impliciet aan de markt het signaal zou worden gegeven dat er een redelijke kans van slagen is. Dit zou de koers doen opveren en de druk om een deal te sluiten vergroten.

'Hier klopt iets niet'

Meteen komt bij Bpost de gedachte op: hier klopt iets niet. Waarop telefonisch overleg volgt tussen Van Gerven en Verhagen. 'Luister', zegt de PostNL-topvrouw. 'Als we nu naar buiten komen met de prijs van €5,10 per aandeel, dan is dat geen juiste waardering meer. We hebben nieuwe informatie.' De Nederlandse toezichthouder Autoriteit Consument & Markt (ACM) staat volgens haar op het punt een beslissing te nemen over de marktpositie van PostNL. Dat dreigt de winst van het bedrijf onderuit te halen.

Beide bedrijven zetten op zaterdag hun crisisberaad voort in het kantoor van McKinsey in Antwerpen. Het besluit van de ACM komt erop neer dat PostNL zijn tarieven zal moeten aanpassen. Dat heeft volgens de Nederlanders een jaarlijkse impact van €70 mln tot €100 mln op de operationele winst, wat veel hoger is dan de €30 mln tot €50 mln die eerder aan de markt is

meegedeeld. Dit geeft Bpost de mogelijkheid aan de noodrem te trekken en de fusiegesprekken stop te zetten.

‘Toen brak er paniek uit bij PostNL, want daardoor was er geen excuus meer om de deal niet te doen’

Daar hebben de Belgen geen behoefte aan. ‘Plots kwam PostNL ons zeggen: “We worden als bedrijf veel minder waard.” Tja, dachten wij, als dat zo’n reële kwestie is, dan moeten ze dat maar rapporteren aan de markt’, aldus een bron. Bij Bpost wordt de ernst van de zaak gerelativeerd. ‘We stonden achter de transactie en zouden dat ACM-probleem wegnemen door te verklaren dat we bereid waren het risico te lopen’, zegt een andere ingewijde. ‘Toen brak er paniek uit bij PostNL, want daardoor was er geen excuus meer om de deal niet te doen.’

Aan Nederlandse zijde wordt dat ontkend. ‘Er waren nog heel wat andere knelpunten, onder meer over het integratieplan en de interne werking.’ De Belgen wilden PostNL onder de ‘kaasstolp’ vandaan halen: zo weinig mogelijk grendels voor de Nederlandse autonomie. Ook het pensioendossier bleef een knelpunt.

Zaterdagavond komen ze in het Bpost-kamp stilaan tot de conclusie: ‘We weten niet of de ACM de echte reden is, we merken het morgen wel.’ De gedachte is: je kunt het paard wel naar de rivier brengen, maar je kunt het niet verplichten om te drinken. Rond middernacht worden de gesprekken stopgezet en gaat het team van PostNL terug naar Nederland.

In de loop van zondagochtend wordt aan de Belgen gemeld dat directie en board van PostNL unaniem hebben besloten de gesprekken te staken. De stekker gaat eruit. Nog diezelfde middag komt Verhagen met haar luitenant Berendsen naar Brussel gereden om dit toe te lichten. In het kantoor van Cleary Gottlieb doet ze haar verhaal.

‘Heel slechte cinema’, klinkt het bij de Belgen. Beide teams overleggen nog samen over het persbericht dat zal worden uitgestuurd. Verhagen en Van Gerven nemen afscheid van elkaar.

Het is de laatste keer dat Romeo en Julia elkaar in de ogen kijken. Daarna wordt de relatie verbroken.

Met medewerking van Pieter Couwenbergh en Roger Cohen (FD)

Komende week deel II van deze reconstructie.

Voor dit artikel is op voorwaarde van anonimiteit gesproken met vijftien tot twintig ingewijden.