

portret > Deze maand gaat het proces van start tegen Dennis Kozlowski. De voormalige ceo van Tyco ontvreemde in de afgelopen tien jaar meer dan vierhonderd miljoen dollar uit de bedrijfskas. Hoe een goedlachs jongetje uit Newark de personificatie werd van fraude, hebzucht en extravagantie in het Amerikaanse bedrijfsleven.

TEKST JEROEN SCHUITEN

TOP fraudeur

In mei vorig jaar belandde een dagvaarding op het bureau van Dennis Kozlowski. De staat New York verzocht hem alle documenten te overleggen 'betreffende transacties tussen Tyco International en Alexander Apsis Fine Arts'. Het betrof een vijftal schilderijen die Kozlowski had aangeschaft, waaronder *Pres Monte Carlo* van Monet en *Fleurs et fruits* van Renoir. De papieren leken in orde. Als adres stond zijn kantoor vermeld: 1 Tyco Park, Exeter, New Hampshire. Daarmee was een belastingaanslag van 8,5 procent van de staat New York – 325 duizend dollar voor de Monet alleen – legaal omzeild. De ceo van Tyco leek dus niets te hoeven vrezen. Maar de aanklager had een verrassing in petto: een memo van Christine Berry, Kozlowski's adviseur voor kunstankopen, aan de verlader. "Hierbij de lijst van vijf schilderijen die naar New Hampshire moeten (knipoog). Stuur kartonnen dozen of kratten die met dit aantal overeenkomen." Terwijl Kozlowski's secretaresse in New Hampshire voor ontvangst van vijf lege dozen tekende, werden de schilderijen in zijn appartement in New York opgehangen. Met het opduiken van dit memo was de ondergang van Kozlowski ingezet.

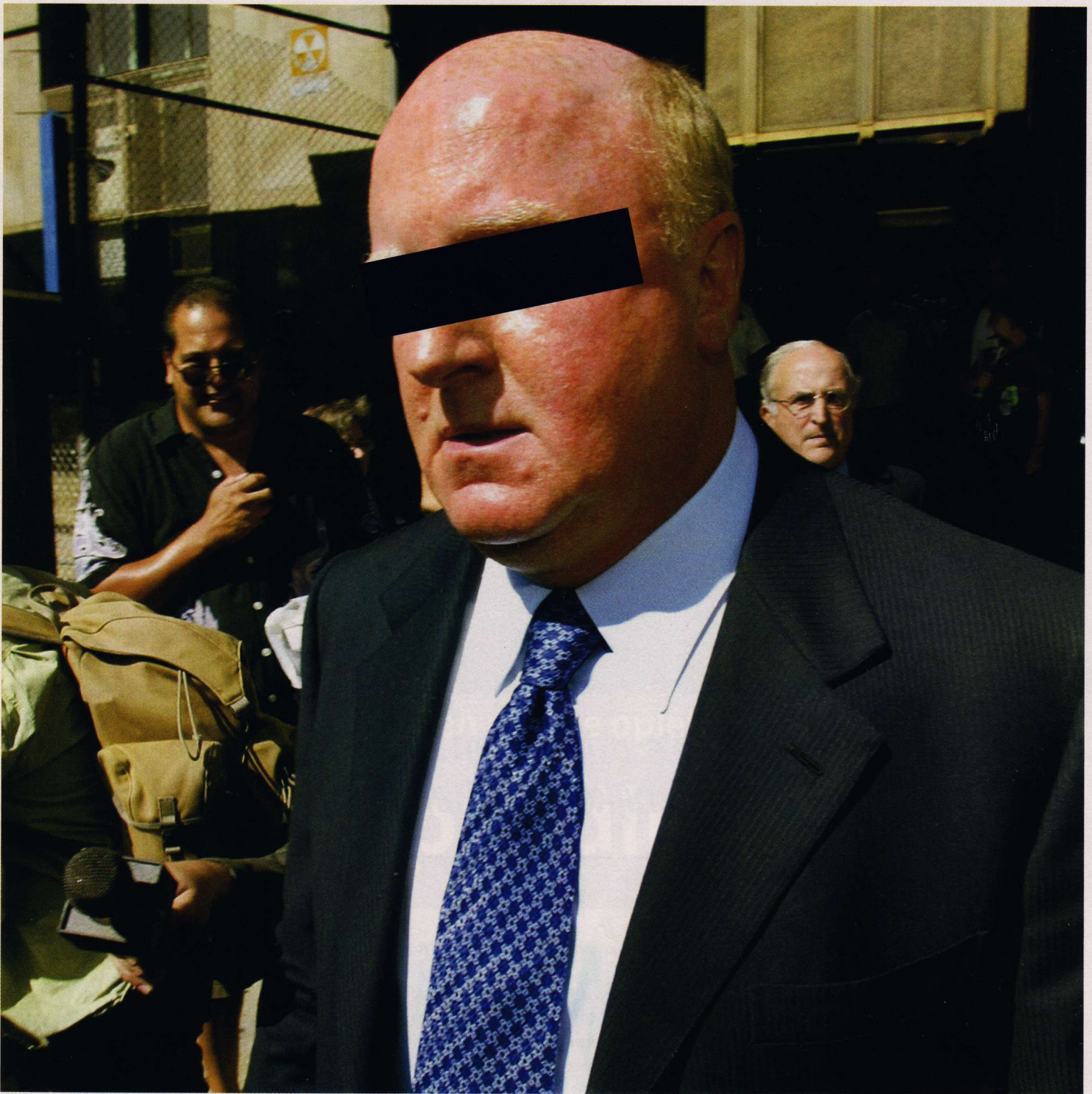
Dennis Kozlowski had tien jaar daarvoor het roer overgenomen bij Tyco. Door agressieve overnames had hij het bedrijf omgetoverd in een conglomeraat met een omzet van 36 miljard dollar en 250 duizend werknemers. Tyco maakte van alles: veiligheidssystemen, industriële kleppen, medische apparaten, zelfs servetten. Het tijdschrift *BusinessWeek* zette Kozlowski in het begin van 2001 op de

cover met als bijschrift 'De meest agressieve ceo'. Een jaar later was het sprookje uit.

Toen duidelijk werd dat Kozlowski voor belastingfraude moest voorkomen, eiste de raad van bestuur zijn aftreden. Het advocatenkantoor Boies Schiller & Flexner werd ingeschakeld om Kozlowski's handelen binnen Tyco te onderzoeken. Alle alarmbellen gingen af. Iedereen kon lezen over de parapluhouder van vijftienduizend dollar, de duizenden dollars kostende beddelakens en het douche-gordijn van zesduizend dollar. Alles op kosten van de zaak. Kozlowski werd de personificatie van fraude, hebzucht en extravagantie binnen het Amerikaanse bedrijfsleven. Aanklacht 5259/02 van de staat New York en aanklacht 02-CV-7317 van Tyco beschrijven in verbijsterend detail hoe Kozlowski vierhonderd miljoen dollar uit de kas van Tyco gestolen zou hebben.

Afbraakprijzen

Dennis Kozlowski is enigszins corpulent, heeft een kaal hoofd met daaromheen de restanten van rossig haar. Hij groeide op in een Pools-Italiaanse wijk in Newark, nabij New York. Een doorsnee jongen met een passie voor zeilen en een goed gevoel voor cijfers. Na een onopvallend bestaan als boekhouder belandde hij in 1975 bij Tyco. Kozlowski werkte zich op tot de raad van bestuur en werd in de recessie van begin jaren negentig gekozen tot bestuursvoorzitter. Vanwege het slechte economische klimaat lagen grote bedrijven in die dagen tegen afbraakprijzen in de etalage. Kozlowski begaf zich agressief op



het overnamepad. Al gauw stond hij bekend als 'Mister Deal-a-Month'.

Het honorarium van Kozlowski was met aandelen en opties nauw verbonden aan het succes van Tyco op de beurs. Moest hij in 1992 nog van een miljoen dollar rondkomen, in 1998 sprokkelde hij al 70 miljoen bijeen en in 2000 was zijn pakket 137 miljoen dollar waard. Zijn miljoenen opties hadden echter één vervelende bijkomstigheid: Kozlowski moest inkomstenbelasting betalen over het verschil waarvoor Tyco-aandelen op de beurs verhandeld werden. Dat betekende dat hij een deel van zijn aandelen zou moeten verkopen. Een oplossing werd gevonden in de faciliteit *key employee loan* (kel). Kozlowski kon bij zijn werkgever aankloppen voor een rentevrije lening om aan zijn belastingsverplichtingen te voldoen. 'Om het

bezit van Tyco aandelen door werknemers te bevorderen' luidde de uitleg.

De snel rijker wordende Kozlowski had zichzelf al gauw op een appartement aan Fifth Avenue in New York getrakteerd. Zijn huis in New Hampshire verkocht hij aan Tyco. Voor drie miljoen dollar boven de marktprijs, zo bleek later. Dagelijks reisde hij naar Tyco's onopvallende hoofdkantoor in het plaatsje Exeter in New Hampshire. In 1995 verplaatste hij ook zijn kantoor richting Fifth Avenue om in 2001 door te verhuizen naar 9 West Fifty-Seventh Street, een gebouw met een van de hoogste huurprijzen in New York. De verbouwing alleen kostte Tyco zeven miljoen dollar. Nu hij kantoor hield in New York vond Kozlowski dat hij zijn buitensporige woonlasten in New York op zijn werkgever kon verhalen. Jaarlijkse kosten >



CORBIS

Landhuis in Boca Raton

voor Tyco: 264.000 dollar. Niet dat zijn nieuwe kantooradres publiekelijk bekend gemaakt werd. Kozlowski vond het belangrijk dat het nuchtere imago van Tyco's hoofdkantoor in Exeter voor de buitenwereld zou blijven bestaan.

Heiligdom

In 1997 vierde Kozlowski de overname van ADT Security Services voor een bedrag van 5,6 miljard dollar. Florida, met het hoofdkantoor van ADT in Boca Raton, bleek een ongekende aantrekkingskracht op hem te hebben. Kozlowski opende er een restaurant voor zijn tweede vrouw, Karen Mayo, een voormalig serveerster. Op een enorm stuk land verscheen een groot huis – 'het heiligdom' – in Spaans koloniale stijl. Het huis werd gefinancierd met een rentevrije lening van dertig miljoen dollar van Tyco onder het kopje 'herhuisvesting'. Een verhuizing waar de raad van bestuur nooit toestemming voor gegeven had.

Ook kocht hij een zomerhuis op het eiland Nantucket. De benodigde 6 miljoen dollar kwam dit keer uit de kelfaciliteit. Een uitgave die niets met de originele opzet te maken had. Kozlowski zag dit anders. Zonder de lening had hij immers Tyco-aandelen moeten verkopen. Daarmee >

Kozlowski's miljoenen opties hadden één vervelende bijkomstigheid: inkomstenbelasting

Kozlowski's opkomst

Dennis Kozlowski heeft vaak verteld dat hij de zoon was van een politieman uit Newark die later detective is geworden. In de pers is dit vaak uitgelegd als een teken dat hij niet alleen van eenvoudige komaf was, maar ook normen en waarden met de paplepel ingegoten had gekregen. Maar Leo Kozlowski, Dennis' vader heeft nooit voor de politie gewerkt. Niet in Newark, noch ergens anders. Zijn moeder Agnes wel, als klaarover. Je hoeft geen psychoanalyticus te zijn om te concluderen dat in de paradoxale wat schimmige figuur van Leo Kozlowski aanwijzingen liggen om te begrijpen hoe zijn zoon later van het rechte pad kon raken.

Leo Kozlowski, een Poolse Amerikaan van de tweede generatie, begon zijn carrière als verslaggever voor Associated Press. Tegen de tijd dat zoon Dennis geboren werd, in 1946, maakte hij de overstap naar het openbaarvervoerbedrijf van New Jersey, waar hij onder andere valse ongevalclaims tegen zijn werkgever opspoorde. Vervolgens had hij een hele serie onduidelijke baantjes, waaronder naar verluidt 'speciale opdrachten' voor de FBI. Leo werd een sjoemelaar genoemd, een geoefend bedrieger die zijn omgeving van alles wijs kon

maken. Eigenschappen die zijn zoon ook niet vreemd zijn. Vrienden uit de buurt en van school herinneren Dennis als een goedgehumeerde jongen met komisch talent, die het goed deed op school zonder zich in het zweet te hoeven werken. Zowel blanke als zwarte klasgenoten mochten hem graag. "Koz had een gouden hart," aldus een zwarte ex-klasgenoot. Na zijn studie accounting weet Kozlowski in 1968 onder uitzending naar Vietnam uit te komen. Hij beweert dat hij toen naar Arizona is verhuisd om te proberen met zijn brevet voor eenmotorische vliegtuigen werk te vinden – tevergeefs. Een verhaal dat op z'n best onvolledig te noemen is. Net als de bewering dat hij over een mba-diploma zou beschikken, terwijl hij in werkelijkheid slechts drie vakken ervan gehaald heeft. In 1970 treedt hij als accountant in dienst van het conglomeraat SCM in New York. Binnen een jaar schopte hij het tot hoofd accounting voor Nashua. "Een slimme jongeman," zegt William Conway, destijds ceo van de fabrikant van kopieerapparaten. "Voor elk probleem dat in een bedrijf kon opspelen – of het om administratie, verkoop of productie gaat – had hij altijd een oplossing."

Kozlowski's latente ambitie begon zich pas echt te tonen in 1975, toen hij door ceo Joseph Gaziano bij Tyco Laboratories werd binnengehaald. 'Gaz' had een belangrijke invloed op Koz, die bewondering had voor 's mans onverschrokken en prikkelende persoonlijkheid en besmet werd met dezelfde voorliefde voor fusies en overnames. Onder Gaziano's opvolger Fort transformeerde Kozlowski zich van een werknemer die goed met cijfers kon goochelen tot een gehaaide executive die met veel vuur de nieuwe 'winst eerst'-strategie implementeerde.

Een ingewijde uit kringen rond Tyco's raad van bestuur: "Dennis laat nooit blijken hoe slim hij eigenlijk is. Als hij met je praat, geeft hij je het idee dat hij van jou leert. Dat is de kunst van het verleiden. Hij intimideert niet, hij verleidt."

In de jaren tachtig verdwenen de laatste resten van de Dennis Kozlowski oude stijl. Hij kwam binnen Tyco steeds hoger op de ladder en begon steeds meer op zijn sjoemelende vader te lijken. Hij werd een *corporate big shot*, even zeer gerespecteerd als gevreesd.

Bron: BusinessWeek

was de lening in de geest van het oorspronkelijke idee, het bevorderen van aandelenbezit. Ook de aankoop van een appartement voor zijn eerste vrouw, als onderdeel van zijn scheiding, werd zo vergoelikt. Van de hiervoor geleende zeven miljoen dollar betaalde hij Tyco zo'n vijf miljoen terug. De rest werd Kozlowski, door hemzelf, kwijtgescholden.

In 1998 verwezenlijkte de fanatieke zeiler een van zijn dromen met de aankoop van het zeiljacht Endeavour. Een klassiek zeilschip van ruim veertig meter. Een boot die in 1934 aan de prestigieuze America's Cup had meegedaan. Het schip had een marmeren openhaard, werd varende gehouden door negen bemanningsleden en was zelfs voor iemand met Kozlowski's inkomen een dure hobby. Een oplossing lag voorhanden. De Endeavour werd in de boekhouding van Tyco opgenomen om het imago van het bedrijf te promoten. Kosten: 110 duizend dollar per jaar. De grens tussen persoonlijke en bedrijfsuitgaven was nu geheel vervaagd. Ook donaties van Tyco kregen een hoog Kozlowski-gehalte. Seton Hall University, zijn *alma mater*, ontving een miljoen dollar, de school van zijn dochters mocht 300 duizend dollar bijschrijven en 1,3 miljoen dollar ging richting de Nantucket Conservation Foundation. Deze organisatie had als doel residentiële ontwikkeling en halt toe te roepen en had toevalligerwijs het land



Volgens Tyco's advocaten ging er 43 miljoen dollar naar doelen met een sterk Kozlowski-tintje

naast Kozlowski's huis gekocht. Volgens Tyco's advocaten deelde Kozlowski zo ongeveer 43 miljoen dollar van Tyco uit aan doelen met een sterk persoonlijk tintje.

Geheimhouding

Maar Kozlowski was in die dagen onaantastbaar. In 1999 stond hij op de voorpagina van het blad *Barron's*: 'Tyco's tycoon. Hoe Dennis Kozlowski een slanke, winstgevend gigant creëert.' Maar ondanks zijn vorstelijke salaris en enorme onkostenvergoeding besloot hij nog flink bij te snoepen. Hij vergaf zichzelf een groot deel van de leningen die hij onder de post 'herhuisvesting' bij Tyco had afgesloten, waaronder bijna 20 miljoen voor zijn huis in Florida. Ook deelde hij extra bonussen uit aan de top van Tyco na succesvolle beursintroductie van dochterondernemingen. Als topman kon Kozlowski daardoor zelf zo'n zestig miljoen dollar op zijn bankrekening bijschrijven. Het werd noch aan de raad van toezicht noch aan de aandeelhouders voorgelegd. De bonussen werden onder 'directe verkoopkosten' verscholen in de boekhouding. Diegene die een bonus ontvingen, moesten voor geheimhouding tekenen.

Het jaar 2001 begon voor Kozlowski met de aankoop van een nieuw appartement in New York. Hij had zijn oog laten

vallen op 950 Fifth Avenue. Het appartement kwam op Kozlowski's naam te staan hoewel Tyco het bedrag op tafel zou leggen; zeventien miljoen dollar plus drie miljoen aan verbouwkosten. Het benodigde meubilair zou Tyco nog eens elf miljoen kosten. De toezichthouders van Tyco werden opnieuw in het ongewisse gelaten.

In die dagen leerde Kozlowski de kunstadviseur Christine Berry kennen. Bij hun eerste gezamenlijke bezoek aan de Richard Green Gallery, een van Londen's grootste kunsthandelaren, verliet Kozlowski de galerij met drie schilderijen ter waarde van drie miljoen dollar. Ze werden naar Exeter gevlogen waar Kozlowski's secretaresse voor ontvangst tekende. De volgende dag reisden de doeken door naar zijn appartement in New York. Het geld kwam opnieuw uit het kel-faciliteit van Tyco. Anders had de baas immers Tyco-aandelen moeten verkopen.

Die zomer legt Kozlowski zijn tweede vrouw uitgebreid in de watten voor haar veertigste verjaardag. Hotel Cala di Volpe in Sardinië vormde het podium. Gladiatoren verwelkomden de gasten bij de ingang, een uit ijs gebeeldhouwde David vol wodka vulde via zijn penis de glazen. Tyco-personeel werd met het privé-vliegtuig van Tyco ingevlogen. Een goed excuus om het toestel voor privé-doeleinden te misbruiken: ook de dochter van Kozlowski >

en haar vriend zaten aan boord. De aanwezigheid van Tyco-medewerkers was een goed excuus om het bedrijf op te laten draaien voor de rekening van dit verjaardagspartijtje. De helft van dit twee miljoen dollar kostende feestje werd bij de zaak gedeclareerd.

Verlamd

De timing van het festijn was echter ongelukkig. Tyco had net voor negen miljard dollar de financiële dienstverlener CIT Group overgenomen. Diezelfde dag zou een groot aantal ontslagen worden aangekondigd. Ook werd duidelijk dat Kozlowski zijn vriend en Tyco-directeur Frank Walsh een 'vindersloot' voor deze overname van twintig miljoen dollar beloofd had. De toezichthouders van Tyco werden daar een beetje zenuwachtig van. Het Enron-schandaal beheerste het nieuws. Dergelijke feestjes en zo'n extravagante bonus waren slecht voor de beeldvorming. Zij wensten de overeenkomst met Walsh terug te draaien. Walsh weigerde en sloot met een 'adios' tijdens de bestuursvergadering de Tyco-deur definitief achter zich.

In die moeilijke beursdagen was ook een eind gekomen aan de opgaande lijn van het aandeel Tyco. Het schommelde al bijna een jaar rond 58 dollar. De druk op Kozlowski werd



Nantucket

Een uit ijs gebeeldhouwde David vol wodka vulde via zijn penis de glazen

immens. Zijn vergoeding in opties maakte een stijging van het onderliggende aandeel noodzakelijk om zijn riante levensstijl te kunnen handhaven.

De zakenbank Goldman Sachs bood een aantrekkelijke oplossing. De waarde van de afzonderlijke Tyco-divisies was in hun ogen groter dan het geheel. Breek het bedrijf op, luidde het advies. De beleggers op Wall Street bleken niet onder de indruk. Nadat het plan gepresenteerd was, begon het aandeel Tyco aan een lange afdaling. Analisten waren achterdochtig, vermoedden dat er achter de opsplitsing boekhoudkundige problemen schuil gingen. Dit vermoeden werd gevoed met de bekendmaking van de bonus aan Frank Walsh. Het aandeel verloor al snel de helft van haar waarde waarna de opsplitsing in de ijskast belandde. Met weinig gevolg: de prijs zakte onder de 20 dollar per aandeel.

De top van Tyco leerde nu een andere Kozlowski kennen. De impulsieve, besluitvaardige en zelfverzekerde man leek nu verlamd, niet in staat leiding te nemen. De beschuldiging van belastingontduiking was het excuus dat ze nodig hadden. Hij kreeg het verzoek ontslag te nemen. Sindsdien verbaast de top van Tyco zich over de enorme fraude die onder hun ogen heeft plaatsgevonden en over de gierigheid van Kozlowski die toch rijkelijk beloond werd. 72 duizend dollar voor juwelen, 155 duizend dollar voor kleding, bijna 100 duizend dollar voor bloemen, 60 duizend dollar voor uiteenlopende lidmaat-

schappen en een fooi van vijfduizend dollar na een etentje in het restaurant van zijn tweede vrouw. Alles op kosten van de zaak.

Tralies

Gezien de schandalen bij Enron, WorldCom en Global Crossing kwam Tyco er uiteindelijk goed van af. Hoewel er nog steeds een onderzoek loopt, bevestigde de toezichthouder van de New York Stock Exchange dat de boekhouding acceptabel in elkaar stak. Het bedrijf moest haar inkomsten met een relatief kleine 380 miljoen dollar bijstellen.

De staat New York liet Dennis Kozlowski twee weken geleden voor het eerst in de rechtszaal opdraven. In september hopen ze een jury aan te wijzen. Daarna wacht Kozlowski de rechtzaak die Tyco tegen hem heeft aangespannen. Even leek het erop dat hij zijn proces op Riker's Island achter tralies zou moeten afwachten. Kozlowski bleef uiteindelijk vrij op borgtocht. Zijn ex-vrouw hoestte tien miljoen dollar op, met dank aan de dertig miljoen die zij aan hun scheiding had overgehouden. Er is ondertussen beslag gelegd op zijn vermogen. Kozlowski moet het doen met een toelage van veertienduizend dollar per maand. Als hij veroordeeld wordt, kijkt hij aan tegen een celstraf van vijftien tot twintig jaar en een boete die tot 600 miljoen dollar kan oplopen.

<