

THEMA: <RE>START

Tekst: Luc Quadackers* Beeld: Shutterstock, Getty Images

Sinds vorig jaar is de besmette naam Andersen weer terug in de markt. Arthur Andersen werd door het Enronschandaal synoniem voor 'accountancy zoals het niet moet'. De oprichter en zijn kantoor waren daarentegen juist het voorbeeld bij uitstek van integriteit en onkreukbaarheid.

Anders DAN ANDEREN

Een beeld zegt meer dan duizend woorden. Elke keer als ik thuis mijn papiervernietiger inschakel, denk ik aan Arthur Andersen. En ik ben vast niet de enige. Dat had *good old* Arthur in zijn zwartste dromen niet kunnen bevroeden toen hij zijn kantoor grondvestte, nog afgezien van het feit dat de *shredder* toen nog niet bestond. Hoe dan ook, de razendsnelle teloorgang van een van de grootste accountantskantoren ter wereld is toch het meest blijven kleven aan de naam Arthur Andersen. En dat is zonde. De opkomst van het kantoor onder het bewind van de *founding father* Arthur Andersen is minstens zo interessant als de desastreuze en legendarische nasleep van de Enron-affaire. Wat was Arthur voor iemand? En hoe heeft dat zijn bedrijf gevormd? Een bedrijf dat wereldwijd uitgroeide tot 350 kantoren in 84 landen met 85.000 werknemers. Een korte biografie van de man en zijn bedrijf.

ARTHUR IN EEN NOTENDOP

De persoon Arthur Andersen wordt tot op de dag van vandaag geprezen. Vanaf het begin van zijn accountants-

firma werd Arthurs ervaring, reputatie en visie gezien als het fundament van het competitief voordeel van het kantoor. Arthur was onomkoopbaar en zijn veel gebruikte principe was 'think straight and talk straight'. Dat motto leerde Arthur van zijn moeder Mary en werd al gauw als bedrijfscredo overgenomen. Arthur was een *selfmade*-man en had een ijzersterke ruggengraat. Hij vond het erg lastig om mensen te vertrouwen. Arthur wordt omschreven als een koppige, veeleisende, no-nonsense man die zelf heel hard werkte, hoge standaarden hanteerde en hetzelfde van zijn mensen eiste. Arthur hield van mensen die door hard werken tegenslag te boven kwamen. Die strijd kwam hem maar al te bekend voor.

DE JONGE ARTHUR

Arthur Andersen is de vierde uit een gezin met acht kinderen. Hij wordt in 1885 geboren in Plano, een klein stadje in de staat Illinois. Zijn ouders komen in 1882 als immigranten uit Noorwegen. Zijn vader John vindt een baan als voorman in een gieterij. De familie hoopt op een beter bestaan in de Verenigde Staten, maar die →





(RE)START: HERRIJZENIS UIT DE AS?

Na de ondergang van Enron zijn de meeste onderdelen van Arthur Andersen opgeslokt door de grote accountants- en consultantskantoren. Een Andersen-onderdeel dat wel nog inkomen genereert is het Q-center, een conferentie- en trainingscentrum in Chicago.

De naam Andersen is sinds 2014 weer terug in de markt. Het belastingkantoor WTAS Global, met als Nederlandse partner Taxperience, voert wereldwijd de naam Andersen Tax. De bedrijfsfilosofie en ambitie van Andersen komen duidelijk en herkenbaar terug, volgens hun persverklaring. Maar accountancy wordt niet meer aangeboden.

hoop wordt wreed verstoord door het vroege overlijden van beide ouders. Op zestienjarige leeftijd wordt Arthur wees. Zijn jongere broers en zussen worden ondergebracht bij familie en hij blijft samen met zijn drie oudere broers achter. Zij moeten het zelf zien te rooien. Arthur vindt een baantje in de postkamer van de voormalige werkgever van zijn vader.

SALARIS INLEVEREN

In de avonduren volgt Arthur de middelbare school, met financiële ondersteuning van zijn broodheer. Op zijn 21ste groeit hij door naar de functie van assistent controller. In die hoedanigheid ondersteunt hij de auditors en raakt sterk geïnteresseerd in het beroep van openbaar accountant. In hetzelfde jaar trouwt Arthur. Hij zal drie kinderen krijgen. Hoewel Arthur een goede baan heeft, kan hij geen weerstand bieden aan de enorme aantrekkingskracht die het openbaar accountantsberoep op hem heeft. Hij levert tot ongenoegen van zijn vrouw zelfs een derde van zijn salaris in als hij in 1907 bij Price Waterhouse & Co. gaat werken. Een jaar later behaalt hij zijn CPA-examen, als jongste persoon ooit in de staat Illinois. Dat jaar begint hij ook met het volgen van lessen aan de School of Commerce van Northwestern University in Chicago. Een jaar later begint hij daar zelf met lesgeven.

EIGEN KANTOOR

Arthur wordt in 1911 controller bij Jos. Schlitz Brewing Company in Milwaukee, maar hij blijft ook doceren in Chicago. In 1912 wordt Arthur, naast zijn baan als controller, universitair docent en tevens hoofd van het accounting department. Arthur reorganiseert de afdeling en schrijft, naast zijn drukke baan, nieuwe cursussen. Met het vertrek van het afdelingshoofd en een docent is namelijk ook het cursusmateriaal voor de studenten verdwenen. In 1913 begint Arthur zijn eigen accountantskantoor en in 1915 wordt Andersen parttime full professor (over praktijkhoogleraren gesproken). Zijn tomeloze inzet leidt in 1917 tot publicatie van zijn *Complete Accounting Course*, een van de eerste complete cursussen in de Verenigde Staten. In de tussentijd behaalt hij ook nog zijn bachelorsgraad in business administration. Wat een wilskracht. Arthur neemt met pijn in het hart ontslag in 1922 omdat de firma dan echt alle aandacht begint op te eisen.

OPRICHTING VAN HET EIGEN KANTOOR

Arthur Andersen is gefascineerd door de accountantscontrole ('het mooiste beroep ter wereld', zou hij waarschijnlijk nu zeggen) en op 1 december 1913 opent hij samen met Clarence DeLany het accountantskantoor Andersen, DeLany & Co. In 1918 stapt DeLany uit en de naam van de firma verandert in Arthur Andersen & Co. Arthur is er vol van overtuigd dat een accountant veel meer moet zijn dan een saaie boekhouder. Een goede

accountant kijkt naar de feiten achter de cijfers en beschermt het publiek belang (toen dus al). Een accountant moet daarvoor een goed begrip hebben van economie, financiering en organisatie.

Het afgeven van een accountantsverklaring ziet hij eerder als een beginpunt dan een eindpunt van de verantwoordelijkheid van de accountant. Door het doorgronden van de cijfers en het verhaal daarachter kan een accountant het management echt helpen met het oplossen van dagelijkse problemen. Maar de accountant moet te allen tijde zijn rug recht houden.

WAPENFEIT

Rond 1915 controleert Andersens kantoor de boeken van een spoorwegmaatschappij. Volgens Arthur wordt het resultaat niet goed weergegeven en hij geeft tegengas. De autocratische president van de maatschappij gaat op bezoek om goedkeuring te eisen. Arthur antwoordt naar verluidt: *'There isn't enough money in the city of Chicago to induce me to change the report.'* Ze verliezen de klant, terwijl die heel belangrijk is voor het jonge kantoor. Enkele maanden later gaat de spoorwegmaatschappij overigens failliet. En dit is nog maar een van de vele prachtige anekdotes uit de overlevering.

BEMENSING EN TRAINING

Arthur Andersen is het eerste accountantskantoor dat universitair geschoolden begint te rekruteren. Arthur heeft met name een voorkeur voor intelligente jonge



SHREDDER BLEEK GEEN REDDER

De eerste shredder werd houtje-touwtje gemaakt door de Duitser Adolf Ehinger in 1935, om bij dreigend gevaar anti-Nazi propaganda te kunnen vernietigen. Het apparaat was gebaseerd op de Italiaanse handmatige pastamachine. Het doel van de shredder is natuurlijk het onleesbaar maken van de opdruk. Voor maximale veiligheid moeten regels tekst horizontaal door de messen gaan. Veel van de Enron-documenten die door de shredders werden gehaald zijn echter in de verkeerde richting ingevoerd, waardoor de documenten gemakkelijker waren te herstellen. (Bron: Wikipedia)



TOPMAN JOSEPH F. BERARDINO VAN ARTHUR ANDERSEN GETUIGT OVER DE ROL VAN ZIJN ORGANISATIE BIJ DE ONDERGANG VAN ENRON, TIJDENS EEN HOORZITTING VAN HET HUIS VAN AFGEVAARDIGDEN.



harde werkers, uit een eenvoudig milieu, die nog kunnen worden gevormd. Veel van die rekruten heeft hij zelf opgeleid. Hij gelooft heilig in de waarde van een formele opleiding, naast *on the job* training, en biedt het eerste gecentraliseerde trainingsprogramma van het accountantsberoep aan dat is gericht op het overbruggen van universiteit en praktijk.

'ONE FIRM' CONCEPT

Tot aan zijn eind hangt Arthur openlijk het *one firm* concept aan. Daarvoor is het belangrijk dat er niet te veel partners zijn. De firma moet altijd belangrijker zijn dan de basale neiging om individueel te handelen. *One firm* gaat over eenheid in uitingen naar de buitenwereld, over uniforme training en over het toepassen van dezelfde accountingstandaarden in alle vestigingen. Intern is er uiteraard ruimte voor discussie, maar de uiteindelijke meerderheid van stemmen wordt de uiting vanuit de *one firm* gedachte naar buiten.

GROEI EN CONSULTANCY

Belastingen zijn tot begin 1900 laag in de Verenigde Staten, zowel voor particulieren als voor bedrijven. Door de Eerste Wereldoorlog komt daarin verandering en wordt inkomstenbelasting ingevoerd. Andersen, DeLany & Co. voegen belastingdiensten toe aan hun palet. In eerste instantie is het doel daarvan om cliënten ook binnen te hengelen als auditcliënt, maar al gauw wordt het een aparte tak van sport, zeker ook door de snelle ontwikkeling van het belastingstelsel.

Als een van de eerste accountantskantoren begeeft Andersen zich in de jaren daarna ook op het pad van de consultancy. Dat is *not done*. Er wordt gewaarschuwd voor belangenverstrengeling. Andersen gelooft echter dat de juiste mensen, die zijn opgeleid met zijn specifieke onderwijsmethode, betrouwbaar zijn en de goede dingen doen. Door de Eerste Wereldoorlog ontstaan nieuwe industrieën en wordt financiële verslaggeving en accountantscontrole steeds belangrijker om het publiek belang te beschermen. Door de ervaring kan het kantoor van Andersen hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Die bijdrage wordt in de decennia daarna steeds groter en de diensten worden steeds verder uitgebreid.

NALATENSCHAP

Arthur overlijdt in 1947. Zijn erfenis is een sterk kantoor dat is gebaseerd op drie belangrijke pijlers: (1) integriteit en eerlijkheid; (2) de *one firm one voice* aanpak; en (3) uniforme opleiding en training. Bedrijven ervaren het als een eer om diensten bij Arthur Andersen af te nemen. Als je de toets der Andersen-kritiek kan doorstaan dan ben je als onderneming goed bezig.

NOG TWEE WAPENFEITEN

Een *stoomschipondememing* wil in 1915 obligaties uitgeven. Voor het uitgeven van de obligaties wil de onderneming de cijfers van 31 december 1914 gebruiken. Pikant detail is echter dat in februari 1915 een belangrijk vrachtschip van de onderneming is vergaan in een storm. Andersen weigert de cijfers als basis te gebruiken en geeft aan dat de gebeurtenis na balansdatum zodanig belangrijk is dat die moet worden meegenomen. Nu is dat gemeengoed, maar in 1915 was Andersen, volgens de overlevering, de eerste die deze gedachtegang heeft ingezet.

Een *captain of industry* vond dat Andersen zich niet moest bemoeien met de inhoud van het jaarverslag. Dat was immers de zaak van het ondernemingsbestuur en niet van de accountant. Andersen gaf hem daarin gelijk, maar pareerde met de opmerking dat de accountantsverklaring geheel en alleen de zaak van de accountant was en dat hij van plan was precies daarin op te nemen wat hij wilde.

POST-ARTHUR JAREN IN VOGELVLUCHT

In de tweede helft van de vorige eeuw wordt de consultingtak steeds groter bij de accountantskantoren. Ook bij Arthur Andersen, dat een goede reputatie heeft op het gebied van IT-consultancy. Het grootste deel van de omzet komt uit consulting en het streven is om ook bij de auditcliënten zo veel mogelijk consulting-opdrachten te krijgen. De consultants splitsen zich uiteindelijk in 2000 af onder de naam Accenture, nu een van de grootste adviesmultinationals ter wereld.

Het wordt steeds lastig om de balans te blijven behouden tussen het voldoen aan accountingstandaarden en de wens van cliënten om winsten te maximaliseren. De concurrentie tussen de accountantskantoren is immers moordend. Als gevolg ontstaan tal van, al dan niet vermeende, fraudezaken op het gebied van accounting en auditing. Met Enron als het onbetwiste dieptepunt. En Arthur? Die draait zich om in zijn graf. ←

Literatuur:

Inside Arthur Andersen: Shifting Values, Unexpected Consequences, door S.E. Squires, S.E., C.J. Smith, L. McDougall en W.R. Yeack, FT Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.

The First Sixty Years 1913-1973 Arthur Andersen & Co. Editor: J.A. Higgins, Arthur Andersen & Co., Chicago, 1974.

Noot

*Luc Quadackers is eigenaar van Margila en als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA) van de Vrije Universiteit Amsterdam.