

University of Groningen

Leven op krediet

Dekker, Ariëtte Petra

DOI:
[10.17026/dans-23b-n6bf](https://doi.org/10.17026/dans-23b-n6bf)

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2015

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
Dekker, A. P. (2015). Leven op krediet: Anton Kröller (1862-1941) [Groningen]: Rijksuniversiteit Groningen
DOI: 10.17026/dans-23b-n6bf

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Inleiding

In de vroege ochtend van vrijdag 5 december 1941 kreeg Anton Kröller in zijn imposante jachthuis Sint Hubertus op landgoed De Hoge Veluwe thee geserveerd. Hij was griepig maar desondanks de vorige dag voor zakelijke besprekingen naar Rotterdam geweest. Die ochtend werd hij in Amsterdam verwacht. Terwijl zijn trouwe huisknecht Jacob door de lange gang onderweg was naar de kamer van ‘Mijnheer’ hoorde het overige huispersoneel een schreeuw. Jacob trof Anton Kröller dood aan in zijn leunstoel.

De dagen na zijn overlijden verschenen in tal van dagbladen necrologiën, die over elkaar heen buitelden in superlatieven. ‘Dr. A. G. Kröller’ werd herinnerd als ‘een begaafd en scherpzinnig man aan wiens oordeel ons land in moeilijke omstandigheden ongetwijfeld veel te danken heeft gehad’. ‘Een koopman in grooten stijl en van internationaal formaat.’¹ *Het Vaderland*, de krant waarvan Kröller zelf de redder was geweest, schreef: ‘Het is geen geheim, dat onze regering op zijn groote kennis van internationale toestanden en personen nooit tevergeefs een beroep heeft gedaan.’² De redactie had hem leren kennen als een man met ‘een helderen blik en [...] een groote gave om anderen en zijn naaste medewerkers te inspireren en voor te gaan in werk en plicht. Een zeldzame eenvoud kenmerkte dezen grooten zakenman.’³

Als mijlpalen in zijn leven werden Kröllers economisch-diplomatieke inspanningen in en na de Eerste Wereldoorlog genoemd, zijn rol als grondlegger van de Nederlandse Handels-Hoogeschool en de stichting van het landgoed De Hoge Veluwe. Het aantal directeurschappen en commissariaten van Anton Kröller werd geschat op vijftientig, waarvan zeven in het buitenland.⁴ Een krant uit het zuiden des lands schreef: ‘Kröllers leven wacht op den romanschrijver: zijn opkomst van eenvoudig expeditie-employé tot directeur van het zich gestadig uitbreidend Wilhelm H. Müller-concern en zijn rusteloos werken om deze onderneming tot bloei te brengen, zullen de eerste hoofdstukken vormen.’⁵

Maar bij nader inzien bleken het veelal holle frasen en obligate plichtplegingen inherent aan necrologieën, want er waren weinigen die goed zicht op het leven van Anton Krölller hadden gehad. Als zakenman had hij altijd het liefst in de luwte geopereerd. Een werkelijk beeld van zijn wereldconcern Wm. H. Müller & Co had slechts een enkeling gehad. Persoonlijke publiciteit schuwde hij zijn hele leven. Foto's van hem waren nauwelijks in omloop. In de vuistdikke *who-is-who* uit die dagen, *Persoonlijkheden in het Koninkrijk der Nederlanden in woord en beeld: Nederlanders en hun werk* uit 1938, kwam hij niet voor, waarschijnlijk omdat hij zelf geen gegevens had aangeleverd.⁶

Tien jaar na zijn dood zou Anton Krölller door Charles-Albert Cocheret, een vroegere medewerker van Müller & Co, herinnerd worden als een inventieve en briljante geest, een keiharde werker, die altijd opgewekt en optimistisch was. Die met zijn gevatte kwinkslagen en een pragmatische instelling steeds weer partijen bij elkaar had weten te brengen. Ook nu werd Krölller omschreven als een bescheiden en ingetogen man die nooit op de voorgrond trad.⁷

Kröllers jarenlange assistent en vertrouweling Sam van Deventer deed daar in 1956 nog een schepje bovenop met zijn biografie *Krölller-Müller. Geschiedenis van een cultureel levenswerk*, waarin hij naast het echtpaar vooral de totstandkoming van de kunstverzameling van Kröllers echtgenote Helene beschreef. Ook hij typeerde Krölller als intelligent, bescheiden, beminnelijk, geestig en neigend naar het compromis. Aan de zakelijke activiteiten van Anton Krölller, waarmee hij ook persoonlijk nauw verbonden was geweest, besteedde Van Deventer slechts oppervlakkig aandacht.⁸ Nog tijdens Kröllers leven had de Leidse volkenrechtjurist Willem van Eysinga, die samen met hem in de Rijnvaartcommissie zat, een lovend portret van hem geschreven, waarin vooral zijn rol als regeringsadviseur en economisch diplomaat belicht werd.⁹

Bij gebrek aan beter werden deze drie geschriften voor historici de belangrijkste bronnen over de persoon Anton Krölller. Daarbij werd geen acht geslagen op het feit dat alle drie auteurs in nauwe relatie tot hem hadden gestaan en bij nader inzien meesters blijken te zijn geweest in de kunst van het weglaten. Hun geschriften bevatten weliswaar nauwelijks onwaarheden, maar geven tegelijkertijd een sterk eenzijdig beeld van het leven en karakter van de hoofdpersoon.

De hagiografische portretten van Anton Krölller vonden vervolgens bevestiging in zijn imposante verzameling van commissariaten en adviseurschappen, waardoor hij in de geschiedschrijving vrijwel automatisch werd bijgezet in de rij der grote Nederlandse zakenlieden uit het eerste

kwart van de twintigste eeuw. In de jaren tachtig en negentig van datzelfde tijdvak, toen ondernemen weer een deugd begon te worden, belandde hij in bedrijfshistorische publicaties op één hoop met *Gründerzeit*-genoten als Ernst Heldring, Karel van Aalst, Hendrik Colijn, Henri Deterding, Anthony Fokker, Anton Philips, Anton Jurgens, Sam van den Bergh, Frits Fentener van Vlissingen, George van Beuningen, Willem van der Vorm, van wie de laatste twee eveneens belangrijke kunstverzamelingen hadden nagelaten. Hij werd – ten onrechte – vooral als reder aangeduid en in één adem genoemd met de andere ‘mannen van de daad’, ‘aartsvaders’ en ‘wegbereiders’ van het moderne Nederland.¹⁰ Maar wat Kröllers ondernemerschap precies behelsde bleef altijd vaag.

De in 1970 gepubliceerde dagboeken van de Amsterdamse reder Ernst Heldring gaven kennelijk geen aanleiding het beeld van Anton Kröller bij te stellen. Heldring was weliswaar kritisch over vrijwel iedereen en koesterde tegenover Kröller zelfs afgunst, maar zijn geschriften blijken een betrouwbare bron te zijn.¹¹ Heldrings memoires leidden er hooguit toe dat de Rotterdamse zakenman in het vierdelige standaardwerk *Marietieme Geschiedenis der Nederlanden* omschreven werd als ‘een van de markantste personen in de Nederlandse scheepvaartwereld’. Enige inhoudelijke invulling kreeg deze typering echter niet.¹²

Bijna geheel vergeten leek bij de meeste latere publicaties en presentaties het feit dat Anton Kröller, anders dan zijn tijdgenoten, een omstreden zakenman was geweest. Tijdens de Eerste Wereldoorlog had hij zich enerzijds verdienstelijk gemaakt als belangrijkste regeringsadviseur – hij dankte er de bijnaam ‘ongekroonde koning van Nederland’ aan – maar er waren anderzijds altijd vragen gebleven over zijn innige relatie met Duitsland en zijn eigen zakelijke gewin. Na de oorlog was zijn onderneming in ernstige financiële problemen geraakt, die ook de Rotterdamsche Bank aan de rand van de afgrond brachten. Er ontstonden toen twijfels over de juistheid van de cijfers die Kröller jarenlang aan bankiers en beleggers had gepresenteerd. De laatsten verloren uiteindelijk tijdens de crisisjaren tientallen miljoenen guldens aan hun investering in het Müller-concern, wat wederom grote opschudding veroorzaakte. Het bedrijf moest uitstel van betaling vragen en onderging een ingrijpende sanering. Het werd een schim van wat het ooit geweest was. De man die Müller & Co saneerde zei later: ‘Wm.H. Müller & Co is omstreeks 1920 een groote zaak geweest, groot maar door en door voos. Vandaag is Müller & Co kleiner, maar gezond.’¹³

In de geschiedschrijving bleven de debacles en verdachtmakingen Anton Kröller nauwelijks aankleven. De zakelijke kant van zijn leven kreeg

eenvoudigweg weinig aandacht. De voormalige accountant van Müller & Co die zich meermaals als klokkenluider opwierp en monddood werd gemaakt, werd geheel veronachtzaamd of kreeg een karikaturale rol. De verschillende geseponeerde strafrechtelijke onderzoeken naar geknoei met cijfers bij Müller & Co en de Rotterdamsche Bank werden niet genoemd. In de beeldvorming van Anton Krölller kwam de nadruk te liggen op zijn economisch-diplomatieke activiteiten – zonder dat deze nadere invulling kregen – en, vanwege zijn immense landgoed, op zijn veronderstelde passie voor de jacht, die tot mythische proporties uitgroeide. De neergang van zijn onderneming werd toegeschreven aan economische tegenwind. Zijn voornaamste verdiensten werden daardoor het bijebrengen van het landgoed en het financieren van de moderne kunstcollectie van zijn vrouw.¹⁴

Slechts in een aantal recente publicaties kregen de minder lovenswaardige kanten van Kröllers ondernemerschap en met name zijn betrokkenheid bij het debacle van de Rotterdamsche Bank meer aandacht, maar bij gebrek aan nader onderzoek naar het complexe geheel aan zakelijke activiteiten, bleef het moeilijk zijn rol nader te duiden en vragen te stellen, laat staan te beantwoorden, in hoeverre hem zelf schuld trof aan de financiële problemen van zijn concern en de bank.¹⁵

In deze biografie is de centrale vraag wie Anton Krölller was en hoe hij als ondernemer gezien moet worden. Daaruit vloeien afgeleide vragen voort als: waar hield Wm. H. Müller & Co zich precies mee bezig? Welke economische functie vervulde het bedrijf op het internationale speelveld? Welke rol speelde Krölller binnen Müller & Co en wat betekende de onderneming voor hem? Was hij inderdaad een aartsvader en wegbereider, of vulde hij slechts zijn zakken ten koste van beleggers, of misschien allebei? Wat behelsde zijn rol als regeringsadviseur tijdens de Eerste Wereldoorlog en hoe verhielde deze zich tot zijn eigen zakelijke belangen? Waarom ging het mis met zijn onderneming? Was inderdaad het ‘ongunstig economisch getij’ daar debet aan, of was er meer aan de hand? Wat was zijn rol bij de problemen bij de Rotterdamsche Bank? En hoe kon het dat iedere beschuldiging aan zijn adres telkens weer in de doofpot belandde?

Het onderzoek

Veel bronnenmateriaal liet Anton Krölller niet na. Sam van Deventer hielp zijn patroon vlak voor diens overlijden met het verbranden van zijn persoonlijk archief. ‘Stof zijt gij en tot stof zult gij wederkeren’ stond op Kröllers grafsteen, en zo leefde hij ook. Anders dan zijn echtgenote met

het naar haar genoemde museum, had hij geen behoefte persoonlijk iets na te laten.¹⁶ Zijn landgoed heette ook niet het Kröllerpark, maar De Hoge Veluwe.

In de uitgebreide brievencollectie in het archief van het Krölller-Müller Museum, die grotendeels bestaat uit correspondentie tussen Helene Krölller en Sam van Deventer, bevinden zich slechts een kleine veertig brieven van Anton Kröllers hand, gericht aan zijn echtgenote en zijn assistent. Ongeveer honderd brieven die Helene aan Anton schreef, bleven eveneens bewaard. De enige andere overgeleverde correspondentie van enige omvang is die met eerdergenoemde hoogleraar Willem van Eysinga, met wie hij samen in de Rijnvaartcommissie zat. Deze briefwisseling begon echter pas in de jaren twintig toen Krölller al achter in de vijftig was.¹⁷

Maar gelukkig bleken er nog andere, rijke bronnen voorhanden die het mogelijk maakten het leven van deze Rotterdamse zakenman te reconstrueren. Krölller leefde namelijk voor zijn bedrijf. Dat wil zeggen, in zijn streven naar grootheid vormde Wm. H. Müller & Co lange tijd het belangrijkste instrument. Zijn broer Nico signaleerde in 1914 ‘dat ook “zaken” voor den man, die zijne zaken liefheeft, kunnen zijn het “ideaal” voor het leven’. Hij bestempelde Anton in moderne termen als een workaholic.¹⁸ Een Engelse diplomaat zei tijdens de Eerste Wereldoorlog over Krölller: ‘Beyond certain artistic tendencies as a collector of pictures he has but one interest in life; “Müller & Co.,” is to him what racing or gambling is to others. It is his ruling, his only passion.’¹⁹ Dat laatste was juist, in ieder geval tot 1924, toen het misging. Tot die tijd was Anton Krölller synoniem voor Wm. H. Müller & Co, en andersom. In deze familieholding kwamen al zijn activiteiten en belangen samen.

Van het Müller-concern, dat zich tijdens het eerste kwart van de twintigste eeuw onder meer bezighield met scheepvaart en de handel in ijzererts en graan, en in geconsolideerd balanstotaal tot de allergrootste Nederlandse ondernemingen behoorde, werd nooit een officiële bedrijfs-geschiedenis geschreven.²⁰ Daartoe werd wel een poging ondernomen. Sam Appeldoorn, voormalig eigenaar en hoofdredacteur van *Het Financieele Dagblad*, aan wie ik postuum veel dank verschuldigd ben, kreeg eind jaren vijftig de opdracht hiertoe. Bijna vijf jaar besteedde hij aan zijn onderzoek, met als resultaat een studie over moederbedrijf Müller & Co en een zestal deelstudies over de verschillende activiteiten en beursgenoteerde dochtervennootschappijen van het concern. Appeldoorn stond echter bij zijn onderzoek onder toezicht van Kröllers laatste hoofdboekhouder J. van der Spil, aan wie hij lange lijsten met kritische vragen voorlegde. In zijn manuscripten trok hij soms ook de logica van bepaalde investe-

ringen van Müller & Co in twijfel. In 1963 werd Appeldoorn vriendelijk bedankt voor zijn diensten en belandden de studies in het bedrijfsarchief.²¹

Achteraf gezien blijkt het een zegen te zijn dat er geen officiële bedrijfshistorie van Müller & Co bestond. Bedrijfsgeschiedenissen, veelal geschreven in opdracht van de onderneming, zijn uiteindelijk toch het zakelijke equivalent van de geautoriseerde biografie, waarin de onwelgevalligheden uit het leven van de hoofdpersoon onbenoemd blijven. Zo zocht ik tijdens mijn onderzoek tevergeefs in bedrijfsgeschiedenissen van Nederlandse ondernemingen naar de activiteiten en verdiensten tijdens de Eerste Wereldoorlog.²² Uit eerder onderzoek was mij al gebleken dat voor de Tweede Wereldoorlog hetzelfde geldt.²³ Ook over het feit dat sommige Nederlandse ondernemers, onder wie Kröller, Duitsland hielpen na de Eerste Wereldoorlog de knellende bepalingen van het Verdrag van Versailles te ontwijken, vindt men nauwelijks iets terug. Helaas vormen officiële gedenkboeken vaak wel de basis voor de meer generieke studies van het Nederlandse bedrijfsleven in deze periode, waardoor dezelfde heikele onderwerpen grotendeels onbesproken blijven.²⁴

Was er wel een bedrijfsgeschiedenis van Müller & Co voorhanden geweest dan had ook ik mij wellicht daarop gebaseerd voor mijn onderzoek naar het leven van Anton Kröller. Dan had ik mij misschien niet gezet aan de honderden pagina's handgeschreven jaarcijfers die al decennia in het Stadsarchief Rotterdam lagen te wachten op die ene gek die ze een keer in een spreadsheet zou zetten. Vooral de jaarcijfers tussen 1889, toen Kröller de leiding van het bedrijf overnam, tot 1907, toen de onderneming van Rotterdam naar Den Haag verhuisde, bleken een schat aan informatie te bevatten. Deze gegevens vullen tegelijkertijd een belangrijke lacune, aangezien de familiecorrespondentie in het archief van het Kröller-Müller Museum pas begint in 1908.

Vanaf 1908, toen Müller & Co steeds meer geld van derden begon aan te trekken, werden de jaarcijfers weliswaar steeds gecompromeerder en minder informatief, maar dit wordt gecompenseerd door de aanwezigheid van interne notulen van vergaderingen van raden van commissarissen, raden van advies, van aandeelhouders, directie, etc. en door grootboeken van bepaalde dochterondernemingen. Ook van de beursgenoteerde dochters en bedrijven waarin Müller & Co overwegende zeggenschap had, zijn op verschillende plaatsen in Nederland statuten, jaarcijfers, prospectussen en liquidatierapporten bewaard gebleven, waardoor het Müller-concern en Kröllers rol hierin voor de periode 1889-1941 grotendeels gereconstrueerd konden worden.

De Britse bedrijfshistoricus Sheila Marinner deed al in 1980 een oproep om de cijfers van een onderneming als bron voor bedrijfshistorisch onderzoek te gebruiken. Zij zei: 'Accounts are after all a numerical historical record compiled at the time or very soon after events occurred: they should reflect the actual operations which go to make up a business and they might be expected to throw a good deal of light on business transactions if business historians know how to translate the figures into descriptive language.'²⁵ Voor biografieën van zakenmannen geldt hetzelfde. De bedrijfsboekhouding en notulen vormen in feite het dagboek van de hoofdactiviteit van de ondernemer. Uit de zakelijke beslissingen en communicatie daarover (en de consequentie daarvan) kan veel worden afgeleid over het gedrag en karakter van de leider van een onderneming. Bovendien vormen de gegevens veelal een betrouwbare bron om de chronologie van gebeurtenissen aan te toetsen.

Bij het onderzoek naar het leven van Anton Kröller dienden het verzamelen, combineren, hergroeperen en analyseren van bedrijfsmatige gegevens zowel een kwantitatief als een kwalitatief doel. Uit de kwantitatieve informatie kon onder meer worden afgeleid:

- de structuur, activiteiten, grootte en ontwikkeling van het Müller-concern (zie o.m. Bijlage II);
- het verdienmodel dat Kröller bij zijn concern hanteerde en veranderingen daarin;
- in hoeverre beschuldigingen over zelfverrijking en onjuiste presentatie van cijfers juist waren, en welke technieken Kröller daarbij hanteerde;
- hoe groot de verliezen waren die beleggers als gevolg van hun investering in het Müller-concern leden en in welke verhouding deze stonden tot de privé-inkomsten van Kröller en zijn familie;
- in hoeverre de kunstcollectie en het landgoed met geld van beleggers waren gefinancierd;
- welke de oorzaken waren van de financiële problemen van het Müller-concern in de jaren twintig en dertig;
- waarin Müller & Co verschilde van andere ondernemingen.

Er dient overigens wel een belangrijke kanttekening gemaakt te worden bij de cijfers van het Müller-concern. Anton Kröller had de neiging zijn activa te overwaarderen en zijn winsten mede te baseren op papieren waardeestijgingen. Ook liet hij uit de rapportages naar familieleden c.q. medefirmanten bepaalde verliezen of activa soms gewoon weg als dat

beter uitkwam. Naast het feit dat dit op zich alweer iets zegt over Kröllers karakter, levert, mede door de lange periode en de uitgebreide beschikbaarheid van interne notulen, het materiaal toch een goed beeld op van de onderneming en van Kröllers activiteiten en werkwijze. Voor het bepalen van de verliezen van beleggers geldt dit probleem overigens niet. Wat beleggers in de loop der jaren in het Müller-concern investeerden en wat zij overhielden in 1934 zijn vaststaande bedragen, die niet aan waardering onderhevig zijn.²⁶ Het bestand met verwerkte cijfers van het Müller-concern en een overzicht van de vindplaatsen in de verschillende archieven is gedeponereerd bij: www.dans.knaw.nl. Voor het vergelijkbaar maken van de toenmalige bedragen met actuele waarden en andere indexaties is gebruikgemaakt van de prijsindexcijfers bij het IISG (www.iisg.nl/hpw/calculate2.php).

Minstens zo interessant was echter de kwalitatieve informatie die het geheel aan jaarstukken opleverde, waarbij ik direct, al lijkt het misschien een triviale feit, de grote invloed van de recente vooruitgang in de digitale techniek op dit onderzoek wil benadrukken. Met de vele zaaks-, plaats- en persoonsnamen die in de boekhouding werden aangetroffen kon verder 'gesnowballed' worden in onder meer Google Books, Delpher (gedigitaliseerde Nederlandse kranten en tijdschriften), Worldcat (wereldwijde digitale bibliotheektoegang), en in JSTOR (wetenschappelijke artikelen). Dat leidde naar Franse, Zweedse, Engelse, Duitse, Russische en Argentijnse proefschriften en artikelen die mogelijk anders nooit gevonden waren. Door onbekende geografische namen in te geven in Google Maps werd gaandeweg duidelijk hoe wijd verspreid over de wereld Anton Kröller actief was.

Door diezelfde exotische namen in te geven in digitaal en online doorzoekbare archiefinventarissen doken plotseling allerlei dossiers op in diplomatieke en bancaire archieven. Uit de tenaamstelling van het inventarisnummer bleek meestal niet meteen de betrokkenheid van Anton Kröller of Müller & Co, maar vaak lachte bij het openslaan van het dossier het ferme, moderne handschrift van de Rotterdamse ondernemer je direct tegemoet.

Zonder gedigitaliseerde kranten was het evenmin mogelijk geweest het leven van de familie Kröller in de negentiende eeuw te reconstrueren. Daarbij was wel een geluk dat er maar één familie met deze achternaam in Nederland heeft bestaan, waardoor weinig filtering nodig was. Online toegankelijke bevolkingsregisters en burgerlijke stand maakten daarnaast een veel snellere reconstructie dan vroeger mogelijk. Een stamboom is te vinden in Bijlage 1.

De digitale techniek maakt grootschalig archiefonderzoek ook veel beter uitvoerbaar. Degene die vandaag de dag met alleen een schrijfblok en een potlood in een archief verschijnt, loopt het risico als *old school* aangemerkt te worden. Archiefmateriaal wordt tegenwoordig gefotografeerd of gescand, en mits getypt, digitaal doorzoekbaar gemaakt. Grote onhandzame, moeilijk kopieerbare folioboeken, zoals de boekhouding van Müller & Co, kunnen door digitale fotografie mee naar huis genomen worden, waar ze gemakkelijk op een beeldscherm blijken te passen, en er ingezoomd kan worden op een voorheen slecht leesbaar handschrift. Het enige nadeel van de digitalisering is dat onderzoeken die beginnen met de speurtocht naar de spreekwoordelijke speld in een hooiberg, al snel veranderen in een *mer à boire*. Het onderzoek naar Anton Krölller leverde twintigduizend foto's aan archiefmateriaal op, die samen zo'n 35 gigabyte beslaan.

Naast de bedrijfsmatige gegevens van Müller & Co, die de ruggraat van mijn onderzoek vormen, is er nog een veelheid aan bronnen geraadpleegd voor deze biografie, waarvan de brievencollectie in het archief van het Krölller-Müller Museum de voornaamste is. Hoewel de persoonlijke correspondentie van Anton Krölller in dit archief dus beperkt is, bevatten de meer dan drieduizend brieven van Helene Krölller aan Sam van Deventer meestal ook een korte passage over de bezigheden van 'Mijnheer', waardoor ook het leven van de heer des huizes meer gedetailleerde invulling kreeg. Het Krölller-Müller Museum maakte de handgeschreven correspondentie toegankelijk door middel van korte samenvattingen met trefwoorden. Naast brieven bevat dit archief een grote hoeveelheid memoranda, contracten, losse cijfers en documenten van de familie die voor deze biografie van buitengewoon belang waren. De overige geraadpleegde archieven zijn te vinden achter in dit boek.

Op enkele specifieke terreinen werd mijn werk vereenvoudigd door de recente afronding van een aantal relevante academische onderzoeken. De informatie over de rol van Krölller als regeringsadviseur tijdens de Eerste Wereldoorlog ontleen ik grotendeels aan het proefschrift van Samuël Kruizinga over de Nederlandsche Overzee Trustmaatschappij (NOT) en Johan den Hertogs biografie van premier Cort van der Linden. Samuël Kruizinga was bovendien zo vriendelijk om een groot deel van zijn archiefmateriaal aan mij ter beschikking te stellen. Arne Petimezas deed hetzelfde met de onderzoeksgegevens voor zijn doctoraalscriptie over de problemen bij de Rotterdamsche Bank begin jaren twintig. Zeer belangrijk was uiteraard het onderzoek van Eva Rovers, biograaf van Helene Krölller-Müller, die deels het pad voor mij effende en ruimhartig

haar inzichten en onderzoeksmateriaal met mij deelde.²⁷ Ten slotte had ik het voorrecht nog met twee kleindochters en een aangetrouwde kleinzoon van Anton en Helene Kröller te kunnen spreken.

De theorie

Biografie is een vorm van geschiedschrijving waarbij het leven van een persoon de leidraad vormt. De taak van de biograaf is om duidelijk te maken in hoeverre de persoonlijkheid en achtergrond van de gebiografeerde diens publieke optreden bepaalden.²⁸ Biografie biedt daarnaast de mogelijkheid niet altijd even toegankelijke materie door toevoeging van de menselijke factor aantrekkelijk en leesbaar te maken voor een groter publiek.

Biografie heeft geen eigen theoretisch kader. Afhankelijk van zijn onderwerp, zal de biograaf daarom te rade moeten gaan bij andere disciplines voor zijn theoretische onderbouwing.²⁹ Aangezien een persoon het hoofdonderwerp vormt, zal de psychologie daar meestal – soms impliciet – deel van uitmaken. Wat waren de drijfveren van de gebiografeerde – *what made him tick?* – en waar lag de oorsprong daarvan? Voor een analyse van Kröllers gedrag als ondernemer was het echter lastiger vooraf te bepalen binnen welke theorie hij paste. Het lag voor de hand aansluiting te zoeken bij de klassieke ondernemerstheorie van Joseph Schumpeter. Deze wordt algemeen gezien als degene die als eerste aan de ondernemer een elementaire maatschappelijke rol toekende. Schumpeter zag deze vooral als aanjager van technische en commerciële innovatie. Modernere *entrepreneurship*-theorieën betwisten dit niet, maar leggen inmiddels meer de nadruk op het nemen van risico en beslissingen.³⁰ Anton Kröller lijkt op het eerste gezicht binnen dit kader te passen. Hij was technisch innovatief, opende nieuwe markten, gebruikte nieuwe financieringsinstrumenten, nam veel risico en beslissingen.

Maar anders dan veel van zijn tijdgenoten droeg Kröller zijn onderneming niet over aan een volgende generatie die het als *going concern* voortzette en verder uitbouwde, maar werd hij door beleggers gedwongen het roer over te dragen aan een nieuwe directeur. In 1934 was het bedrijf weer even klein en had het dezelfde twee activiteiten als toen hij het roer in 1889 van zijn schoonvader en broer overnam. Anton Kröller beleefde als ondernemer een *rise-and-fall*, en werd bovendien beschuldigd van zelfverrijking en fraude.

Het is dan ook van belang te onderzoeken waarom onder zijn leiding zo veel waarde vernietigd werd. Voortbordurend op Schumpeters overtuiging ontwikkelden William Baumol en John Vincent Nye theorieën

die adequater lijken om Anton Kröllers turbulente zakelijke leven nader te onderzoeken. Baumol schreef: 'There are a variety of roles among which the entrepreneur's efforts can be reallocated, and some of those roles do not follow the constructive and innovative script that is conventionally attributed to that person. Indeed, at times the entrepreneur may even lead a parasitical existence that is actually damaging to the economy.' Baumol onderscheidt 'productive', 'unproductive' en 'destructive entrepreneurship' en stelt dat het vooral wijzigingen in de maatschappelijke voorwaarden en omstandigheden – 'the rules of the game' – zijn, die ervoor zorgen dat 'the relative payoffs' voor ondernemers veranderen en hun gedrag omslaat. Hoewel Baumol vooral keek naar het gedrag van grotere ondernemerspopulaties in de geschiedenis, is zijn theorie toch bruikbaar bij het bepalen wanneer en waarom bij Kröller bepaalde keerpunten in zijn ondernemerschap optraden en in hoeverre daarbij veranderende maatschappelijke omstandigheden van invloed waren.³¹

Nye ontwikkelde daarnaast het concept van de 'positive externalities' om vast te stellen of een ondernemer een positieve of negatieve bijdrage aan de maatschappij heeft geleverd. 'If there is no positive externality, the misperception of the investment opportunities leads to a net loss to society. Only if there is some nonappropriable public good large enough to compensate for the loss will society benefit from the unfortunate players.'³² In dit boek zal aangetoond worden dat Anton Kröller ondanks zijn falende ondernemerschap en de grote schade voor beleggers, voor de maatschappij als geheel toch een aanzienlijke 'positive externality' heeft opgeleverd.

De financieringstheorie leverde ten slotte een aantal bruikbare concepten om nader te duiden waar de voornaamste oorzaak van zijn falen als ondernemer lag en hoe hij zijn financiers benadeelde. In de conclusie van dit boek worden deze nader besproken.

Een belangrijk doel van mijn onderzoek is *debunking*, door Van Dale vertaald als 'ontmaskering', maar ook als 'tot juiste proporties terugbrengen'. Aan de hand van het uiteenlopende bronnenmateriaal en het plaatsen van zijn leven tegen de toenmalige maatschappelijke achtergrond, zal een completer, realistischer en evenwichtiger beeld van Anton Kröller gecreëerd worden dan tot nu toe bestond. Daarnaast zal door middel van zijn leven getracht worden een aantal verschijnselen en ontwikkelingen te schetsen binnen het Nederlandse bedrijfsleven in de periode 1890-1940:

- De sterke internationale verwevenheid van de grote scheepvaart en de belangrijke rol van rederijen bij verwerving en behoud van koloniale belangen.
- De ontwikkeling van Rotterdam tot transitohaven en de toenemende invloed van Duitsland op de Nederlandse scheepvaart en handel.
- Het profiteren van de neutraliteit door het Nederlandse bedrijfsleven tijdens de Eerste Wereldoorlog.
- De belangrijke functie van de kapitaalmarkt (versus het bankwezen) als bron van lange financiering en de achterblijvende Nederlandse regelgeving op het gebied van verslaglegging en corporate governance.

Voor dit boek heb ik geen nieuwe netwerkanalyse verricht om aan de hand van Kröllers commissariaten zijn macht te 'kwantificeren'. Ten eerste zijn er verschillende netwerkanalyses voorhanden waarin hij figureert dan wel opmerkelijk afwezig is, maar daarnaast betwijfel ik of daaruit altijd iemands werkelijke invloed is af te leiden. Wellicht was hij een uitzondering, maar in dit boek zal nog blijken dat Kröller enerzijds, ondanks zijn vele commissariaten in met name Rotterdam, altijd een eenling bleef en van reciprociteit in zijn zakelijke relaties nauwelijks sprake was. Anderzijds hanteerde Kröller ook graag veel minder zichtbare middelen om zijn macht te doen gelden. Hij gebruikte stromannen als commissaris, nam een financieel belang of eiste voor Müller & Co de directie over een andere onderneming op. Allemaal zaken die in netwerkanalyses onopgemerkt blijven.³³ Voor een overzicht van Kröllers commissariaten zie Bijlage III.

Wanneer de leidraad van onderzoek zo sterk is komen te liggen bij de onderneming rijst natuurlijk de vraag of de biografie wel de juiste vorm is om de resultaten te presenteren, en of een bedrijfsgeschiedenis geen betere vorm was geweest. Mijn antwoord luidt ontkennend. Zoals ik in deze biografie hoop aan te tonen, was voor Anton Kröller zijn onderneming op de lange duur vooral een instrument bij de verwezenlijking van zijn persoonlijke ambities. Privé- en zakelijke belangen zouden dan ook altijd volledig door elkaar lopen, waar beleggers ongemerkt in mee-ge-sleept werden. Het Müller-concern werd nooit de door Chandler gedefinieerde 'managerial enterprise' met een professioneel, collegiaal bestuur, maar bleef een 'personal enterprise' met een even autocratisch als afwezig leider.³⁴

Bovendien ontwikkelde Kröller zich, zoals gezegd, tijdens de Eerste

Wereldoorlog tot invloedrijk regeringsadviseur, waarbij hij weliswaar de belangen van zijn onderneming nooit vergat, maar een groot deel van zijn tijd spendeerde aan onderhandelingen met Duitsland en Engeland over uitruil van goederen, waar Müller & Co niets mee van doen had. Na de oorlog nam hij een aantal economisch-diplomatieke functies aan, die geen enkel raakvlak meer hadden met zijn onderneming. Vanaf de tweede helft van de jaren twintig, nadat de onderneming in de problemen was geraakt, concentreerde Kröller zich vooral op de conservering van het erfgoed van hem en zijn echtgenote – landgoed en kunstcollectie – en het redden van zijn reputatie, zaken waarbij de onderneming en haar beleggers eerder lijdend dan leidend voorwerp waren. Anton Kröller ontgroeide vanaf de oorlog zijn onderneming, maar liet haar niet los. Müller & Co beleefde onder Kröllers leiding een even spectaculaire groei als neergang en de cruciale vraag is in hoeverre zijn karakter deze ontwikkeling bepaalde. Dat vergt naast een bedrijfseconomische benadering van het bedrijf vooral ook een persoonlijke analyse van de leider. Een ideaal onderwerp dus voor een biografie.

