

M.L. GEDOPT
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
 GENERALE BANK NEDERLAND

De generale van Gedopt

Alweer een klein jaar heeft de Generale Bank vaste grond onder de voeten in bancair Nederland. Na een kort duel met bankverzekeraar Fortis werd de overname van Credit Lyonnais Bank Nederland in het voordeel van de Generale Bank beslecht. Met de overname kwam de Vlaming Marc Gedopt aan het roer. Hij moet het voor elkaar zien te krijgen om het huidige marktaandeel van zo'n 4 procent flink op te krikken. In het kielzog daarvan moeten ook de rendementscijfers – nu nog een magere 7 procent – een opgaande lijn gaan vertonen om de moeder in België tevreden te houden. Gedopt is ervan overtuigd dat dit gaat lukken 'want er is maar één andere bank'.

Generale Bank Nederland is een vrijwel volle dochter van de Generale Bank Groep. Aan de andere kant heeft de Generale Maatschappij een flink belang in de Generale Bank Groep. Zijn er nog meer grootaandeelhouders met een belang in de Groep?

De Generale Bank is op de eerste plaats een bedrijf dat op verschillende beurzen genoteerd is en zijn aandeelhouders, althans zo'n 67 procent, dus ook vindt binnen die beurzen. Tot in 1934 was de Generale Bank de Generale Maatschappij. Er is echter op aandringen van de toezichthouder een splitsing gemaakt tussen holding en bank. De holding – de Generale Maatschappij – heeft een aanzienlijk belang in de Generale Bank. Dit belang is opgelopen tot 29,7 procent als gevolg van het vertrek van AG uit de aandeelhouderskring.

Heet dat al een zogeheten controlerend belang?

Nee, dat noemen wij een blokkeringsminderheid.

De Generale Maatschappij bemoeit zich dus niet in zeer actieve zin met de strategie van de Generale Bank Groep? In de Belgische context worden banken geleid binnen het kader van een protocol. Dat is een afspraak tussen de toezichthoudende overheid, de aandeelhouders en de leiding van de bank. Hierin zijn de verhoudingen en de speelruimte van eenieder vastgelegd. Het is duidelijk dat in de huidige versie van het protocol er ten opzichte van een aantal jaren geleden voor de aandeelhouders een ruimere rol is weggelegd bij de toetsing van de strategie. Maar het beleid van de bank, de ten uitvoerlegging van die strategie, is zeer duidelijk voorbehouden aan de Raad van Bestuur, dus aan het Directiecomité in Belgische termen.

Checks and balances in de vorm van een protocol?

Een Belgische beursgenoteerde onderneming, in ons geval een bank, rekent uiteraard af met een toezichthoudende overheid, dient de belangen van de aandeelhouder in het oog te houden en moet rekening houden met het welzijn van het bedrijf omdat het in ons geval een enorm beroep doet op de spaargelden van het land. Dat is een enigszins andere benadering dan wat u kent in Nederland. Ten opzichte van

de Angelsaksische landen enerzijds en de meer Latijns georiënteerde culturen waartoe België behoort anderzijds, geldt Nederland in dat opzicht als atypisch. Ik kan u zeggen dat voor iemand van buiten Nederland het concept van een aandeelhouder, een Raad van Commissarissen en een Raad van Bestuur absoluut bevreemdend is en heel wat vragen oproept.

De Generale Maatschappij heeft niet alleen een belang in de Generale Bank, maar ook in de Belgisch-Nederlandse bankverzekeraar Fortis AG.

Dat klopt. Het belang van de Generale Maatschappij in Fortis AG belooft 19,7 procent. Overigens is er sprake van een kruisparticipatie. Fortis heeft ook een belang van zo'n 12 procent in de Generale Maatschappij.

Nu was zowel VSB Bank, lees Fortis, als de Generale Bank in de race om Credit Lyonnais Bank Nederland. Waren dat twee zusjes die een schijngevecht voerden?

Nee, die gedachte slaat echt nergens op. De directies van beide banken voerden op dat moment hun eigen afzonderlijke strategie uit. De geschiedenis van het verhaal is dat AG vóór het samenging met Amev in de Fortis-combinatie, de grootste aandeelhouder was in de Generale Bank. Het belang was nog groter dan dat van de Generale Maatschappij in de Generale Bank. We spreken dan over zo'n jaar of vier geleden. We hebben destijds – en dat is geen groot geheim – lange en uitvoerige discussies gevoerd rond Amev, AG en VSB Bank. Daarbij stond de vraag centraal hoe de Generale Bank tot een samenwerking kon komen met de VSB Bank en hoe AG als verzekeraar, qua distributie van verzekeringsproducten tot een vorm van samenwerking kon komen met de Generale Bank in België. Het was logisch dat AG als rechtstreeks aandeelhouder in de Generale Bank over de mogelijkheden van een Allfinanz-concept nadacht. Die gesprekken zijn echter afgebroken door de vaststelling dat er geen akkoord mogelijk was. AG heeft zich toen ook teruggetrokken als aandeelhouder van de Generale Bank.

Om terug te komen op uw vraag: het is duidelijk dat indien jaren later zowel Fortis als de Generale Bank diezelfde ambitie willen realiseren in Neder-

land, wij op dat moment concurrenten zijn in het realiseren van die ambitie.

Uiteindelijk is het pleit gewonnen door de Generale Bank, simpelweg omdat het bod hoger lag.

We hebben destijds onmiddellijk na de transactie heel duidelijk gesteld – en dat is trouwens bevestigd door Bouckaert, die onderhandelde voor Crédit Lyonnais – dat de biedingen zeer dicht bij elkaar lagen. Het was niet zo, zoals gesuggereerd is in de pers, dat ons bod belangrijk beter was dan dat van de andere partij.

De eerste halfjaarcijfers logenstraffen dit hogere bod overigens niet en voorzover bekend zijn er ook geen lijken uit de kast komen vallen. Hoe komt het nu dat de Generale Bank dat beter heeft kunnen inschatten dan Fortis?

Ik denk niet dat wij wezenlijk andere financiële redeneringen of overwegingen gehad hebben dan de andere partij. Daarom lagen de biedingen ook zo dicht bij elkaar. We kunnen nu stellen dat de prijs realistisch is geweest. Zowel qua sterke als qua zwakke punten komt de situatie waarin de bank verkeert, overeen met wat we dachten aan te treffen.

‘We kunnen nu stellen dat de prijs realistisch is geweest’

Uw voorganger had zichzelf tot taak gesteld om op driekwart van dit decennium een rendement op het eigen vermogen van 12% te realiseren en een baten-lastenverhouding van 1,6. Op dit moment bedragen die cijfers respectievelijk 7% en 1,34. Hoe lang heeft u de tijd gekregen om de streefcijfers te halen?

Ik denk dat het opkrikken van de rentabiliteit van deze instelling niet iets is dat wij op korte termijn kunnen realiseren, dus daar gaan wel een paar jaar overheen. De Generale Bank Groep moet net als elke andere Europese of Noord-Amerikaanse bancaire groep marktconforme rendementen behalen. Het laatste businessplan van de bank loopt af in 1996. De sleutelpunten daarvan waren een personeelsvermindering van 3.500 naar 2.500, de concentratie van alle hoofdkantooractiviteiten in Rotterdam in één hoofvestiging en een aanwas van particuliere klanten. Dat is allemaal gerealiseerd. U heeft gelijk als u hierop zegt dat het plan qua rentabiliteit niet gerealiseerd is. Soit.

Denkt u die rendementsdoelstelling over vijf jaar bereikt te hebben?

Ik doe daarover geen uitspraken. Voor de Groep is het criterium dat we hier investeren voor de lange termijn. We hebben een visie op hoe de Generale Bank Groep in een omtrek van 400 km rond Brussel in al zijn onderdelen, dus ook de nieuwe Generale



FOTO'S STUDIO KRIMP

Curriculum vitae

Marc L. Gedopt (Antwerpen, 1955) studeerde van 1973 tot en met 1977 Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen. Na het behalen van zijn MBA-certificaat trad Gedopt in dienst van Citibank België. Daar vervulde hij verschillende functies in Investment en Corporate Banking. In 1984 stapte hij over naar de Generale Bank. Vóór zijn benoeming in december 1995 tot voorzitter Raad van Bestuur Generale Bank Nederland vervulde Gedopt onder andere de volgende functies bij de Generale Bank Groep: Directeur Handelszettel Mechelen, Directeur-generaal belast met Internationale Implantingen en Directeur-generaal Zone Noord-Centrum.

Bank Nederland, rendabel kan worden. Dat betekent dat we per definitie een langetermijnhorizon hebben. Aan de andere kant is daar de markt die zegt dat financiële groepen een rendement van zo'n 12% moeten opleveren om bij de topgroep te behoren. De Generale Bank Groep heeft zo'n 20 procent van haar eigen vermogen in de jongste aanwinst geïnvesteerd en die brengt 7% op. Dus dat is niet genoeg. De tijd die we hebben om tot een redelijk rendement te komen, wordt grotendeels gedictieerd door de tijd die de financiële markten ons laten. Dus we zullen vrij vlug moeten optreden.

Is het niet wat simplistisch van McKinsey om bij de strategiebepaling van de Generale Bank de stad Brussel als centrum van Europa te beschouwen en daaromheen een cirkel te trekken met een straal van 400 km en dat vervolgens als je werkgebied te beschouwen?

De doelstelling is een Europese bank te zijn van Belgische origine.

Waarom beperkt de Groep zich dan tot haar geografische burelen?

Er is een verschil tussen de staatkundige grenzen in Europa en de bedrijfseconomische grenzen in Europa. Het is duidelijk dat België, hoewel staatkundig één land, qua bedrijfseconomische dynamiek uit twee regio's bestaat, Vlaanderen en Wallonië. Indien men die redenering doortrekt en de staatkundige grenzen niet langer als gegeven voor de bedrijfsuitvoering neemt, dan is het heel duidelijk dat tussen



Nederlandse, Vlaamse, Waalse en Noord-Franse bedrijven, bedrijven in de regio van Parijs, in Luxemburg en Nordrhein-Westfalen een enorm handelsverkeer is. Verder zijn er wat betreft aanbod van goederen en diensten zeer convergerende trends waar te nemen en is er sprake van convergerend consumentengedrag.

'Het streven is een echt Europese bank te worden in Noordwest-Europa'

Maar er zijn toch enorme juridische verschillen en verschillen in cultuur en regelgeving? Kun je dan wel van één regio spreken?

Nu nog niet, maar ik denk dat het bedrijfsleven gaat uitmaken dat daar wel sprake van zal zijn. Kijk maar naar Nederlandse bedrijven. Vele hebben al vestigingen in Vlaanderen. En andersom. Er is sprake van een enorme vervlechting. Zo zijn er bijvoorbeeld allerhande joint ventures aan het ontstaan, bijvoorbeeld van Belgische en Nederlandse aannemers die in beide landen infrastructurele werken doen. Deze trend zal zich alleen maar meer voortzetten. Ik denk dat het bedrijfsleven inderdaad meer en meer redeneert in termen van: waar zit een geografische markt die ik kan behappen, die ik kan voelen. Naarmate Europa meer vormt krijgt en uitkristalliseert zullen er meer echt Europese bedrijven gaan ontstaan. Wij streven ernaar daar als bank bij te zijn. Dus het streven is een echt Europese bank te worden in Noordwest-Europa.

Welke missie hebt u voor Generale Bank Nederland geformuleerd?

Het is duidelijk dat wat we hier trachten neer te zetten een thuismarktstrategie is. Dat betekent dat deze bank een Nederlandse bank moet zijn in Nederland. Dus niet een filiaal van de moederbank in België. Zoals wij dat noemen: 'think global, act local'! Generale Bank Nederland gaat zich primair richten op het middelgrote bedrijfsleven in Nederland. Het gaat dan om bedrijven die de potentie hebben om ook in die Noordwest-Europese dimensie mee te spelen. We willen die ook diensten gaan aanbieden in de sfeer van – grensoverschrijdende – fusies en overnames. Anderzijds moet de bank zich richten op de top 30 á 40 procent van de Nederlandse particulieren.

Die thuismarktstrategie past in het plaatje van McKinsey?

Zeker wel. We streven ernaar zo dicht mogelijk bij de klant te komen. Zo zullen we net als in België zeer actief zijn in het aanbieden van asset management producten. Of we die kopen binnen de Groep dan wel dat we die zelf maken, is een andere zaak. Maar we denken dat het absoluut strategisch is binnen het aanbod. Daarnaast heeft de Groep altijd heel consequent een politiek gehad in corporate banking, dus de grote multinational. Die politiek zullen we doortrekken naar Nederland. Verder is de Groep wereldwijd zeer actief in private banking. Wij zullen daarom ook in Nederland een private banking activiteit uitbouwen. En net zoals in België zullen we verzekeringsproducten blijven verkopen, meer dan we nu doen.

In hoeverre houdt u rekening met de wensen van de moeder?

Het is natuurlijk zo dat met een aandeelhouder die 99,97 procent controleert, de strategie afgestemd moet worden met die aandeelhouder. In het aansturen van deze instelling richting klanten, personeel en toezichthouder zal dit op een zeer gedecentraliseerde manier plaatsvinden, dus zonder bemoeienis van de moeder. Maar we realiseren ons natuurlijk goed dat de kritische succesfactor is dat we ons beleid op een zeer geïntegreerde wijze binnen de Groep uitvoeren.

De verzekeringsactiviteiten die moeten worden opgebouwd, gaat u dat doen door het opzetten van een eigen verzekeringsmaatschappij of blijft u tussenpersoon?

Dat is een korte vraag, maar het antwoord daarop is een zeer lange overpeinzing. Op dit moment denken we daar als volgt over. Ten eerste kondigde de vorige aandeelhouder vorig jaar aan de verzekeringsactiviteiten te verkopen. We hebben na de overname onmiddellijk gezegd: dat doen wij niet. Vervolgens hebben we vastgesteld wat we nu hebben aan verzekeringsactiviteiten. En dat ligt gedeeltelijk buiten de distributie van de bank. Dat heeft onder meer te maken met de historische achtergrond van die verzekeringsactiviteit. Een tweede zaak waar we abso-

luut duidelijk in zijn is dat we de distributie van die verzekeringsproducten in combinatie zien met de distributie van bankproducten. Een derde zaak waar we zeker van zijn is dat we een verschillende houding zullen aannemen ten aanzien van levenproducten en niet-levenproducten. Want verzekeringen zijn er in twee hoedanigheden. Al wat men doet in levenproducten zit zeer dicht bij het spaarbedrijf. Ik denk dat men er als bank wel twee keer over moet nadenken alvorens men zich in die sector puur opstelt als tussenpersoon. Daarnaast zijn er schadeproducten. Daar heeft een bank geen expertise voor in huis en daarvan durf ik nu te zeggen dat wij daar als tussenpersoon zullen gaan optreden.

'Er liggen nog heel wat plannen op de tekentafel'

Dat zal dus voor het levenstuk leiden tot een strategische alliantie.

Voor de invulling van 'leven' zóu dat kunnen leiden tot een strategische alliantie, maar het zou ook kunnen leiden tot het oprichten van een eigen levensverzekeringsmaatschappij, zoals de Generale Bank dat bijvoorbeeld in België heeft gedaan. Het is echter te vroeg om daar een uitspraak over te doen.

Zo'n vier jaar geleden introduceerde CLBN een nieuw electronic banking product als 'top of the bill'. Waarom profileert u dat niet sterker?

Dat zullen we zeker doen want het is inderdaad een prachtig product. Maar u moet begrijpen dat de bank is overgedragen op 22 december vorig jaar. Na een klein jaar krijgen we langzamerhand een goed beeld van wat de sterke punten zijn en waar we mee door kunnen, en in welke zaken we moeten investeren. Maar het is evident dat we in nauwelijks zes operationele maanden – als we de zomermaanden even vergeten – nog niet duidelijk hebben kunnen uitdragen wat we op een aantal terreinen willen. En in alle eerlijkheid: er liggen nog heel wat plannen op de tekentafel en dus valt er ook op een aantal terreinen nog niet zoveel uit te dragen. Ik denk dat de marketing van de naamsverandering zeer wel geslaagd is. Als concrete producten zou je het in de zomer geïntroduceerde clickfonds kunnen noemen. Dat is buitengewoon goed verkocht. Verder hebben we een investeringsprogramma doorlopen in de afdeling financial markets dat nu operationeel is. Op de dertiende verdieping van dit gebouw is een compleet geïntegreerde dealingroom ingericht.

Is zo'n dealingroom wel een rendabele investering als je straks de euro krijgt? Die diensten kan Brussel toch ook aanbieden?

Het zou te ver voeren om daar de technische overwegingen allemaal te berde te brengen. Maar het concept dat u beschrijft van één belangrijke treasury

deel ik niet geheel. Ik denk dat er meer dan één belangrijke treasury moet zijn binnen een bancaire groep. Zo heeft de Generale Bank een treasury in Brussel, in New York en in Hong Kong. Wij denken bovendien dat indien we naar het Nederlandse bedrijfsleven willen stappen, we ook ná '98 zullen moeten beschikken over mensen die primair naar de klant toe kunnen concurreren met de treasurydesks á la ABN AMRO en gelijksoortige concurrenten. Daarom is het belangrijk om die knowhow hier in huis op te bouwen. En dat heeft weer te maken met de thuisharktfilosofie van de bank. We zijn een Nederlandse bank en onze klanten willen vanuit Rotterdam bediend worden en niet vanuit Brussel.

U zegt: het was part of the deal en het is een mooie oefenkamer.

Dat zegt u. De terughoudendheid die ik heb om hierop te antwoorden – en ik zeg het liever nu reeds – is dat het duidelijk is dat deze groep mensen voor de bank en voor de klanten van de bank zeer belangrijk is.

Ook bij uw instelling is de 36-urige werkweek ingevoerd. Toch zijn er nog een hoop medewerkers die 40 uur werken. Verwacht u een trend die weer in de richting van de 40 uur gaat?

Ik ga daar op dit moment geen grote uitspraken over doen. Het is een te beladen onderwerp. Ik heb daar persoonlijk een zeer nadrukkelijke mening

Interieur nieuwe hoofdkantoor Generale Bank Nederland.



FOTO: FREEK VAN ARKEL

over. Ik denk namelijk dat de 36-urige werkweek niet aansluit bij wat de mensen willen. Wij hadden als politiek om de 36-urige werkweek voor iedereen door te voeren. Maar tijdens dit proces hebben we moeten vaststellen dat het bijzonder moeilijk was om in de kantoren dan toch voldoende klantgericht te blijven werken.

'Maar wij zullen niemand verplichten om 40 uur te gaan werken'

Afgezien van de salariscomponent?

Natuurlijk speelt het feit dat er gedurende drie jaar geen loonstijgingen inzitten ook een rol. Bij de medewerkers zijn het vooral de jongeren en universitair geschoolden die levensgrote moeite met de 36 uur hebben. Ik denk dat al die aspecten te weinig doordacht zijn toen men de CAO afsloot.

Maar is het niet zo dat men gewoon 40 uur werkt, dat men kortom taakgericht werkt in plaats van klokgericht?

Je hebt gelukkig altijd een groep mensen in een bedrijf die zo'n instelling heeft. Maar dat doet niets af aan de relevantie van de algemene regel: als mensen 40 uur werken moet je je als werkgever ook fair opstellen en ze daarvoor belonen. Wij hebben op dit moment, hangende de instemming van de ondernemingsraad, het voornemen om mensen die in commerciële functies werken de mogelijkheid te geven om terug te gaan naar de 40 uur. Mits zij kunnen aantonen dat de 36 uur de commerciële slagkracht en de stabiliteit van het klantcontact aantast. Maar wij zullen niemand verplichten. Dat is de huidige politiek die we volgen. Ik ben benieuwd wat er nu gebeurt.

Werkt het management development systeem dat nog door CLBN op de rails is gezet inmiddels?

Dat is inderdaad in mei vorig jaar, dus voor de overname, in gang gezet. We zijn net op het punt aangekomen dat we de draad weer gaan oppakken. Het is naar mijn gevoel een noodzakelijke voorwaarde dat men mensen de mogelijkheid biedt een ervaringspatroon op te bouwen, dat men mensen carrièreperspectieven geeft.

Over carrièreperspectieven gesproken, waarom heeft u in 1984 de overstap gemaakt van Citibank naar de Generale Bank?

Daar had ik twee redenen voor. In de eerste plaats kwam ik tot de conclusie dat ik voor de echt interessante jobs naar New York zou moeten. En daar had ik geen zin in, want dat betekent dat je echt verder bouwt aan een carrière binnen die organisatie. Je accepteert dan ook dat je op een gegeven moment Amerikaan wordt. Dat vond ik geen prettig idee. De tweede reden was dat ik op dat moment er stilaan

van overtuigd raakte dat banken over het algemeen veel te weinig aandacht gaven aan hun retailoperaties. Bankers zagen het retailbedrijf nog steeds als een soort toelevering van diensten zonder daar enige klantgerichtheid, qua product noch qua distributie, aan te koppelen. Ik meende dat er in die sector naar alle waarschijnlijkheid enorm veel kansen zouden liggen. Citicorp richtte zich toen nog niet op retailbanking en was op dat moment nog hoofdzakelijk een echte commercial bank, gericht op het bedrijfsleven, de corporate-kant. In die takken van sport had ik volop meegedraaid en mijn wens was om professioneel iets te doen in retailbanking. Dat ik bij de Generale terecht ben gekomen is eerder een toeval dan een plan dat ik in mijn hoofd had. Maar weggaan was wel een heel bewuste beslissing, om die twee redenen.

U woont nog steeds in België?

Ja, tussen de Nederlanders.

Nog jong in de veertig krijgt u de leiding over een bank die een kwart van het groepsvermogen vertegenwoordigt. Voelt u zich uitverkoren?

Het is een eervolle opdracht, duidelijk, en zo ervaar ik het ook. Het is bovendien ook een zeer uitdagende opdracht.

Droomt u al over een volgende stap, bijvoorbeeld die van Voorzitter van het Directiecomité van de hele Groep?

Ik heb maar één opdracht: hoe maken we hier een bank van die echt een mooie structurele winstgevendheid heeft. Ik heb altijd het geluk gehad op een of andere manier jobs te hebben die me bijzonder bezighielden en ben ook nooit echt bezig geweest met de volgende job. En zeker in dit geval waar we toch moeten rekenen met een inspanning op de lange termijn, speelt dat absoluut niet.

'Think global, act local'

Velen hebben hier hun Waterloo gevonden.

Maar het gaat niet mijn Waterloo worden.

Uw ambities zijn duidelijk. Maar er zijn in Nederland meer dan tachtig andere banken, waarvan drie grote. Die vertellen eigenlijk allemaal precies hetzelfde verhaal als u. Dat weet ik. Maar er is er maar één werkelijk anders!

Waarom denkt u dat u beter kunt scoren dan die andere 77 Nederlandse banken?

Omdat van die andere Nederlandse banken er bij mijn weten nauwelijks één is die kan zeggen dat zij nog in het algemeen bankdiensten aanbiedt. U vindt

in die groep heel wat pure filialen van internationale banken. Die beschouw ik dus niet als concurrent. Wij bieden een breed palet aan diensten die zich richten op particulieren én ondernemingen. En daarvan zijn er maar een paar in Nederland. We zullen dus de concurrentie aan moeten gaan met de drie grote jongens.

'In een servicebedrijf moeten zaken tot in het laatste detail juist zijn'

In die optiek is Generale Bank Nederland de vierde bank in Nederland. Nou hadden de twee componenten waaruit CLBN was opgebouwd, Slavenburg's Bank en de Nederlandsche Credietbank, ieder ooit een impact in het Nederlandse bankwezen – zowel qua personeel als qua balans en winst – van ongeveer 4%. Bij beide banken is gigantisch veel gebeurd. Als er twee banken in Nederland zijn die overhoop gehaald zijn, dan zijn het deze twee basisbanken. En wat is het resultaat? Een globale impact van 4%.

Dat wat ik zoëven verwoord heb is de strategische missie. Nu heb ik als politiek niet op voorhand aan te kondigen hoe we die strategische missie handen en voeten gaan geven. Ik denk dat ik mijn concurrenten dat genoeg niet geef. Om die strategische ambitie te realiseren zullen we heel concreet aan productontwikkeling moeten doen en onze distributie zodanig moeten vormgeven dat die aansluit bij de behoeften van de belangrijkste doelgroepen. We zullen ook heel concreet diepte-investeringen moeten doen in informatietechnologie. Ook zullen we opleidingsprogramma's moeten uitbouwen voor onze mensen en een veel beter aangezette mediaprofilering geven aan het concept Generale Bank. Ik heb daarbij de houding: laten we het eerst maar doen en dan zal men het hopelijk begrijpen. Het is echter denk ik niet verstandig dat op voorhand uit te leggen. Ik kan u verzekeren dat ik op al die zojuist genoemde gebieden hoogst persoonlijk de vinger aan de pols hou.

Bent u dan een man die zich ook met de details bezighoudt?

Ja, je zou dat als een zwakheid kunnen beschouwen, maar ik denk dat het in een servicebedrijf zeer belangrijk is dat zaken tot in het laatste detail juist zijn. De financiële sector heeft al geen concrete producten. We kunnen geen Twingo of een Swatch ontwerpen. Kortom, we kunnen niets tastbaars op de markt neerzetten om ons bedrijf een tweede elan te geven. Dus het zal moeten gaan over productinnovatie – we weten allemaal dat de levenscyclus van financiële producten bijzonder kort is – gekoppeld aan een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Die consistentie in kwaliteit vind ik erg belangrijk. Ik kan me mateloos ergeren aan een brief waar



onderaan een handtekening staat zonder dat de persoon die getekend heeft, zijn naam eronder heeft geschreven. Ik vind dat niet gepast en ik reageer daar ook op als ik zo'n brief tegenkom. Ik denk dat het succes van onze bank er mede in moet liggen dat een steeds grotere groep mensen gaat begrijpen dat onze dienstverlening tot in het laatste detail geoptimaliseerd moet worden. Want dan alleen zal de consument een verschil beginnen te voelen en zullen we dingen bereiken in de service-industrie die in de productie-industrie al lang een gegeven zijn. ❖

2 oktober 1996
Drs. J.J.M. Schipper
Drs. E.J. Sniijders