

# De Kredietbank wordt nooit nerveus

'Waarom nemen jullie Nederlanders altijd alles toch zo serieus?', waren zijn slotwoorden op de laatste NIBE-jaardag. De meer dan drie uur durende discussies had hij rustig aangezien, hier en daar een zeer terzake doende opmerking plaatsend. In zijn preadvies schreef hij over de onzichtbare marges, waarmee de bankiers een desolaat maanlandschap moeten gaan doorkruisen. Niettemin was de toonzetting heel laconiek. Heeft de grootste Nederlandstalige bank in het buitenland met de heer W. Janssens een galgenhumorist in haar Bestuur?

*U hebt bij de Kredietbank sociale zaken in uw portefeuille. Hoe kwam u bij de NIBE-jaardag terecht?*

Dat zal wel een idee van uw voorzitter, de heer Mees geweest zijn. Wij kennen elkaar al enige tijd en in meer dan één opzicht zijn wij collega's, want ik ben hier in België de voorzitter van het Studiecetrum Financieuzen. Ik kan mij heel goed voorstellen dat de heer Mees graag een buitenlander bij de jaardiscussie's heeft. Zo iemand kan nog eens stoute dingen zeggen en de vergadering op een ander spoor zetten. Dat heb ik met mijn preadvies dan ook getracht.

*Komt u net als de heer Mees ook uit een oud bankiersgeslacht?*

Neen, mijn vader was ambtenaar bij het ministerie. Ik heb zelf rechten en economie gestudeerd. Dat is, of dat was, een gebruikelijke combinatie. Rechten en economie in Leuven en ook nog een jaartje economie in Parijs. Daarna ben ik enige tijd, zeer kort trouwens, assistent geweest aan de universiteit van Leuven. En dan ben ik ongeveer in maart/april 1962 begonnen bij de Belgische Vereniging der Banken. Dat is de tegenhanger van uw Bankiersvereniging. Daar ben ik dan, op 14 dagen na, 10 jaar gebleven. Daarna ben ik bij de Kredietbank gekomen, waar ik marketing gedaan heb en ook de economische research en de ontwikkeling. Uiteindelijk ben ik in 1981 directeur geworden van wat men zou kunnen noemen het effectenbedrijf, met de klassieke afdelingen bondtrading, vermogensbeheer en administratie. In 1986 werd ik lid van het Directiecomité, belast

met o.a. de personele zorg, de gebouwen enz.



*Wat hebt u bij de Vereniging der Banken gedaan?*

Ik was in het economische departement. Dat was nogal een belangrijk departement. Het werk bestond voornamelijk uit het verdedigen van de belangen van de bankiers op het economisch, monetaire en financiële vlak. En daar kwam studiewerk bij te pas.

*Bestaat het apparaat van de Belgische bankiersvereniging behalve uit een secretariaat ook uit een studiedienst?*

Ja, het is méér dan een secretariaat. Zij zijn de natuurlijke gesprekspartners, samen met de bankiers. Zij vormen een vast aanspreekpunt voor de nationale monetaire autoriteiten, de Bankcommissie, de Europese instanties etc. Dan is er de studiedienst. Je moet dat wetenschappelijk onderzoek niet overtrekken. Maar er gebeurde toch een minimum in mijn tijd. Nu gebeurt er nog wat meer.

*Heeft daarnaast het Studiecetrum Financieuzen ook een staf en is het onafhankelijk van de Belgische Vereniging der Banken?*

Het is onafhankelijk van de Belgische Vereniging der Banken. In het Studiecetrum zijn vertegenwoordigd naast de commerciële banken, wat we noemen de publieke kredietinstellingen, bijvoorbeeld de Nationale Bank van België, het Gemeentekrediet, de Algemene Spaar- en Lijfrentekas. Maar lid zijn ook nog de private spaarbanken en de beroepsvereniging van de verzekeringsmaatschappijen en enkele holdingmaatschappijen, portefeuillemaatschappijen, zoals de Generale Maatschappij van België, etc.

*Wat is de taak van het Studiecentrum?*

Wel, het woord zegt het zelf: studiecentrum. Dat betekent niet dat we eigen research doen. Maar wij publiceren het Tijdschrift voor het Financiewezen en organiseren tal van conferenties, zowel in Brussel als in de provincie. Wij organiseren ook studiedagen, cursussen etc., maar hebben niet, zoals u dat wel heeft, de verantwoordelijkheid voor het organiseren van de bankexamens.

*De bankopleidingen, daarvan heb ik de indruk dat die in België veel meer bij de banken zelf plaatsvinden dan in Nederland. Is het niet zo, dat het Paritair Fonds, waarin dus werkgevers en werknemers in participeren, eigenlijk alleen opleidingen en examens verzorgt voor de grote groep weinig hooggeschoolde medewerkers?*

Dat klopt, dat klopt. En bovendien hebben de banken zelf nog tal van, een oneindig aantal, cursussen, opleidingen, ook voor die categorieën.

Daarnaast dus.

In feite zijn die qua volume en diversiteit nog veel belangrijker. Daar hebben we maar één uitleg voor: dat is historisch gegroeid. Dat kan allemaal veranderen in de toekomst, als gevolg van de zorg voor de algemene kosten.

*Bij de Belgische Vereniging der Banken worden momenteel pogingen ondernomen om voor hoger geschoolden wat gemeenschappelijke seminaries en opleidingen te organiseren. Hoe staat u daar tegenover als Kredietbank?*

Het is evident dat ik, direct belast met sociale zaken, ook direct verantwoordelijk ben voor opleiding en vorming. En het is evident dat wanneer die cursussen goed zijn, en ze zijn goed, dat we er ook mensen naar toe sturen. Nogmaals, op termijn zullen we toch allemaal moeten uitkijken hoe we de opleidingen in dit land op een optimale manier moeten organiseren.

*Dus samenspraak met andere banken om tot één opleidingsverzorgend instituut te komen?*

Ja, om een zekere dodende concurrentie te vermijden. Wat we samen kunnen doen zal beter en goedkoper zijn, dan wat ieder afzonderlijk doet. De cijfers die de heer Mees noemde op de jaardag, twintigduizend cursussen en vijftigduizend examens in 1988, daarvan ben ik zeer onder de indruk gekomen.

*Kunt u aangeven hoeveel de opleidingsinspanningen bij de Kredietbank vergen?*

Meer dan een miljard frank. Dat is een fors bedrag, maar het moet ook. Daarbij zijn gerekend, uiteraard, de loonkosten van de personen die niet aan het werk maar die in opleiding zijn en daarbij zijn niet gerekend de loonkosten van training op de job. Uiteraard wordt in een bank veel ter plekke opgeleid.

*Hoeveel procent van de loonsom is dat?*

De loonsom is ongeveer 16 à 17 miljard, dus 6 à 7 procent.

*Dat is hoger dan in Nederland. Dat zou aanleiding kunnen zijn om er 1 à 2 % vanaf te knabbelen door iets gezamenlijks te doen. Maar u hebt nog een probleem: een tweetalig land.*

Ja, inderdaad dat maakt deel uit van onze duivel van de algemene onkosten.

*Is de Kredietbank een puur Vlaamse bank?*

De Kredietbank is in de jaren dertig opgericht in de volle crisis door een fusie van twee banken. Zij is een Vlaamse bank, die werkzaam is in het Vlaamse land en in Brussel. De interne voertaal is voor honderd procent Nederlands, alle circulaires en formulieren zijn Nederlandstalig. Voor het Franstalige landsgedeelte hebben wij de dochter Crédit Général. Dat Vlaamse karakter van de Kredietbank belet ons uiteraard niet om internationaal business te doen en met grote ondernemingen te bankieren.

*Uw tegenhanger, is dat de Generale?*

Dat is te zeggen, Belgische banken hebben geen concurrenten. Ze hebben alleen maar collega's. Naast de Générale is er nog de Bank Brussel Lambert en beide banken zijn zeer belangrijke collega's. Ze zijn groter dan de Kredietbank.

*In het dagelijkse leven heb je altijd één of enkele instellingen of personen die je als je norm gebruikt. Hoe ligt dat bij de KB?*

De Kredietbank heeft nooit het model willen volgen van een andere bank. Zij heeft ook nooit een vast idee gehad over het marktaandeel. Maar zij is altijd willen zijn een rendabele bank ten dienste van de bevolking. In overwegende mate voor de Vlaamse bevolking en het Vlaamse bedrijfsleven. En haar geschiedenis is onafscheidelijk verbonden met de opgang van de Vlaamse economie, met de vele kleine bedrijven die groot geworden zijn

en met de groeiende welstand van de spaarzame Vlaamse bevolking. En de banken hebben bijgedragen tot de groei van vele ondernemingen door een passende kredietverlening. Want u hoort de laatste tijd zeer veel praten over allerlei vormen van venture capital etc., maar een bankier die een gepast krediet geeft aan een jonge onderneming draagt bij tot de bloei van die onderneming.

*Waarom zoekt u niet de weg van een groter marktaandeel?*

Ja, kijk we zijn daarin misschien niet zo expliciet, maar het is evident dat wij ook kijken naar het marktaandeel. Dat doet ieder bedrijf. Maar de eerste zorg is de rendabiliteit. Het is een rangorde van waarden en daarin staat bij ons de rendabiliteit vooraan. Wij willen niet per sé de grootste bank zijn, dat zouden we ook niet kunnen en dat is niet de bedoeling.

*Maar in België zou dat toch wel kunnen?*

Nee. In België is dat de Generale Bank. Die is groot, tweemaal zo groot als de Kredietbank. Trouwens, heel wat studies wijzen uit dat er niet zo direct een verband bestaat tussen de dimensie van de bank en de rendabiliteit. De KB heeft dat intuïtief altijd gevoeld. En ik geloof niet dat een hele grote bank, die een heel groot marktaandeel heeft maar een onbestaande rendabiliteit, dat die nog veel aanzien heeft.

*De Amrobank en de Generale Bankmaatschappij trachten een volledige integratie te bewerkstelligen. Wat vond u ervan toen dat bericht bij de KB binnenkwam?*

Wel ten eerste, wij vonden dat het zeer goed gevonden was. Ten tweede denken wij dat dat experiment met zeer veel aandacht moet gevolgd worden. Ten derde hebben wij toch het gevoel dat het er op het ogenblik niet naar uit ziet dat heel vele banken dit overigens zeer fraai en goed gevonden voorbeeld zullen volgen; men staat niet te drummen om iets analoogs te doen. Maar alle waardering voor het initiatief.

*De KB is niet nerveus geworden?*

Wij zijn nooit nerveus geworden. Nog eens, dat sluit aan bij de cultuur van de Kredietbank die zegt: rendabiliteit, beheersbaarheid, niet per sé de grote dimensie. Wij hebben het gevoel dat het in een groot Europa mogelijk is voor een innoverende bank, zoals de Kredietbank, met goed personeel, dat wij onze rol kunnen

blijven spelen. Wij geloven dus niet dat het per sé nodig is, naar dergelijke grote constructies, die toch ook niet zonder grote aanpassingen verlopen, te moeten overgaan. Want er moeten toch wel aanpassingen zijn. U herinnert zich dat ik tijdens uw jaardag toch gezegd heb hoe zeer ik onder de indruk was van alleen al de taalverschillen in Europa.

*Brussel werkt toch ook?*

Bedoelt u dan Brussel Europa of Brussel België?

*Brussel België.*

Het is niet zo eenvoudig hé. Denkt u niet dat dat deel uitmaakt van de moeilijkheden die ons land toch heeft? Vergeet toch niet dat er dikwijls meer is dan een taalverschil. Er is een historisch verschil en cultureel verschil. Het is allemaal niet zo eenvoudig. Wanneer men dan een operatie begint dan kan dat nog wel meebrengen dat men daar zeer veel aandacht aan moet geven.

*Amro en Generale kennen elkaar al jaren in EBIC-verband.*

Wel, men had in de jaren '70 nogal hoge verwachtingen van Consortium Banking. Dat doet mij ertoe besluiten dat we ons misschien toch wel iets minder zorgen of iets minder drukte moeten maken om Europa 1992. Want het zou wel eens analoog kunnen verlopen. Ik vind het zeer goed dat de banken met mekaar samenwerken in verbanden zoals EBIC en Inter Alpha. De grote vraag is enkel: was die samenwerking wel zo nauw, was die wel zo uitgesproken? Ik vermoed dat het ook in de toekomst niet zo eenvoudig zal zijn om met dergelijke vormen van verbanden een preferentiële samenwerking te realiseren. In feite heeft iedere bank zoveel vrienden dat het moeilijk is om met ieder van de banken van de groep tot welke men behoort, een zeer enge samenwerking te hebben. Maar men kan inderdaad, wanneer men lid is van een dergelijke club, met één of meerdere banken een zeer grote stap voorwaarts gaan.

*Acht u het belangrijk dat de bestuurders van twee banken in zo'n consortium elkaar tegenkomen en elkaars usances, e.d. leren kennen? Speelt dat een doorslaggevende rol in de partnerkeuze of is het toch het financiële, het rationele?*

Beide. Van twee banken, waarvan de bestuurders zeer goed met elkaar kunnen opschieten maar waar een volledige dis-

proportie is in dimensie of in financiële structuur, geloof ik nooit dat er samenwerking komt. Bij beiden moet de wil aanwezig zijn om een groter geheel te vormen. Men moet altijd een stuk van zichzelf opgeven wanneer men opgaat in een groter geheel.

*KB en NMB maken deel uit van de Inter Alpha-groep en hebben een kruisparticipatie. In welke geval werd u het meest opgeschrikt; toen u het nieuws vernam van de Amro en de Generale of van de NMB en de Nederlandse Postbank?*

Wel, de Nederlandse pers had al zoveel malen aan de vooravond geschreven over het huwelijk NMB/Postbank, dat wij ook toen in het geheel niet verrast waren. Dat ging geleidelijk aan.

*Maar had u in de NMB dan geen bruid gezien?*

Ik moet u zeggen dat de Kredietbank een bank is die haar tijd neemt. Wij zijn niet gehaast. Dat is de grote boodschap die ik naar Nederland wil brengen, al was het louter op mijn persoonlijke naam. In die mate maakt 1992 ons niet nerveus en we merken dat sommige andere banken ook rustig hun tijd nemen en nog even uitkijken. Zij zoeken welke de beste modaliteiten zijn.

*Betekent dat dat u wel een aanzoek hebt gehad van NMB maar dat u meer tijd nodig had?*

Dat is een zeer directe vraag. We zouden eerst eens moeten zeggen hoe bankiers een huwelijksaanzoek doen.

*Behalve die kruisparticipatie wat voor soort activiteiten doet u met NMB samen?*

Er is een vrij goede samenwerking in de personeelsfeer.

*Maar zegt u de NMB nu vaarwel?*

Welnee, dat huwelijk verandert niets. Het is evident dat dat huwelijk NMB/Postbank in de eerste jaren nog zeer veel aandacht zal eisen van de top van de NMB. Maar welke is onze tijdsdimensie? Ik kom toch nog terug op mijn boodschap: er is niets dat dwingt om zeer vlug te handelen.

*U vindt uzelf niet te laconiek?*

Neen, wanneer ik zeg, ik moet het Europa van 1992 nog maar zien dan kan dat een afwachtende houding betekenen. Dat is een houding waarbij men niet onmiddellijk tot zeer verre gaande acties over

gaat. Maar het kan ook inhouden dat men zich op verschillende punten rustig voorbereidt. Dat rustig voorbereiden zou kunnen betekenen dat men zorgt dat men voldoende eigen middelen heeft, dat men zorgt voor voldoende rendabiliteit, dat men zorgt dat men zijn computerinstallaties op peil heeft, dat men goed opgeleide foreign exchange dealers heeft etcetera. De enige voorbereiding op Europa 1992 en de jaren nadien hoeft niet noodzakelijkerwijze een groot feestelijk huwelijk te zijn. Er zijn zoveel andere manieren, trouwens meer dwingende manieren om zich voor te bereiden. Een samengaan kan eventueel zoveel aan energie opeisen dat men niet denkt aan specifieke voorbereidingen. Dat zou kunnen hè.

*Maar u bent ook een beetje desolaat, althans in uw préadvies. Een paar zinnestjes wijzen daarop: tijdperk van de onzichtbare marges, van onzichtbare fees zelfs, desolaat maanlandschap met droge kraters. Dat zal toch tot haast nopen?*

Ik was dichterlijk, niet desolaat. Ik denk dat ik in het préadvies misschien iets meer keek naar de concrete werkelijkheid dan vele collega's. Ik heb de indruk dat wij Europa nogal eens zeer abstract benaderen. Dat brengt dan mee dat men soms een verkeerd gevoel krijgt. Wij hebben in België al meer dan 80 banken en daarvan zijn 40 buitenlandse banken. Dan brengt Europa '92 voor ons toch geen grote nieuwwigheid. En ik dacht dat mijn grafiek in het préadvies, dat die duidelijk was. U weet toch zeer goed dat er heel veel kredieten gegeven worden 1/16 boven Libor. Wanneer ik dan schrijf onzichtbaar; dan is dat een dichterlijke uitdrukking van 1/16 of 1/32. Wat er over Europa heen gebeurt, dat vind ik bedreigender dan wat er binnen Europa plaatsvindt.

*Als je je winst op peil wilt houden, dan moet het of uit het volume of uit de marge komen. Maar u zegt het volume daar maak ik me niet druk om en de marge ziet u verdwijnen.*

Zo heet wordt de soep niet gegeten, er zijn de nodige relativeringen. Fee business, met alle moeilijkheden van dien, want het is niet de panacee. Fee's kunnen ook verminderen. Ik heb jaren in de Eurobondbusiness gezeten, ik weet wat het is. Ten tweede, er is ook nog de kostenbeheersing. Dat is nog altijd één van de belangrijkste elementen van het succes van een bank. Het is van evident belang als wij een goede kostenbeheersing heb-



ben. Gij kunt dan veel gemakkelijker krimpde marges verdragen dan wanneer jij die kostenbeheersing niet hebt. En jij kunt gemakkelijker dergelijke marges verdragen wanneer de internationale kredietverlening maar een kleine fractie is van uw totale kredietactiviteit, zeker wanneer jij een zeer goede binnenlandse activiteit hebt, waar de marges in het algemeen nog wat ruimer zijn.

*Dus u zegt, je moet overal wat doen, in je volume rustig groeien, goed op je marges letten en op je kosten?*

Ik weet niet of dat in Nederland zo het geval is, maar bij de Kredietbank heeft ieder kantoor, iedere vestiging, iedere maand haar winst- en verliesrekening. Kunt u zich voorstellen wat dat betekent voor de cultuur van een bank, als dat reeds van voor de oorlog wordt gedaan?

*Wordt er in het management daadwerkelijk iets mee gedaan?*

Ja wel, wij hebben een regionale structuur. Wij hebben wat wij noemen 'zetels'. Die zijn er niet om te rusten. De zeteldirecties kijken uiteraard daarnaar. En wij kijken iedere maand naar de rendabiliteit van de zetels en van de profitcenters.

*Hoe zit dat bij andere Belgische banken?*

Ik ken tenminste één grote Belgische bank die dat niet heeft. Voor de anderen durf ik het niet te zeggen. Ik weet het niet.

*Is het inkomen van de leiding van die verschillende vestigingen aan de winst gerelateerd?*

Binnen bepaalde grenzen is het inkomen van de directeur gerelateerd aan de winst van dat kantoor. Zoals ook een groot gedeelte van het inkomen van de managers van de zetels gerelateerd is aan de winst van de bank.

*Maar dan kweek je toch juist een sfeer van speculatie, van haasten, van provisiejagerij, van korte-termijnwinsten, van risico nemen?*

Niet noodzakelijk, want er is ook een kredietpolitiek. Wij hebben een controle-apparaat. En het nemen van overdreven risico's door directeuren, dat zou in tegenstelling zijn met hun eigen objectief om met de KB vooruitgang te maken en te blijven tot het eind van hun carrière. Ik zeg u niet, dat er nooit eens een punt is, maar dat is perfect onder controle te houden.

*Denkt u dat er nog rek zit om in de kostensfeer maatregelen te treffen om het rendement op peil te houden? Het zal in België ook wel zo zijn dat 2/3 van de kosten personeelskosten betreft.*

Correct, voor enkele jaren was dat wel 80%. Nu is dat wat gezakt. Het is evident dat een ferme strijd met de organisaties de kosten niet direct doen verminderen, maar wel de kostenbeheersing gaat vergemakkelijken. Zonder verdergaande organisatie zouden de kosten nog sneller stijgen. In het hele betalingsverkeer zal nog veel veranderen. Vooral in het betalingsverkeer met het buitenland. Daar zijn nog vele rationalisaties mogelijk.

*Denkt u dat het personeelsbestand van de KB op het huidige peil blijft? In Nederland mag je rustig zeggen: dat neemt 10 à 15% af de komende jaren.*

Komt u mij binnen vijf jaar zeggen dat u zich vergist? Als er op dit ogenblik 100.000 bankbediendes zijn dan zijn er binnen 5 jaar maar 85.000? Zegt u dat? Mag een bankbestuurder in Nederland dat zeggen? En ze geloven wat ze zeggen? En als ze eens uitkomen op 120.000? En kan men dat Nederlandse bankiersbedrijf beoefenen met 15 procent minder medewerkers dan nu. Kan dat technisch? U zult er toch rekening mee moeten houden, dat naarmate de welvaart weer gaat toenemen een groter gedeelte van de bevolking part-time gaat werken. Dat geldt niet enkel voor vrouwen maar stilaan ook voor mannen. Ik geloof niet, maar ik heb geen bewijzen, dat het Nederlandse bankwezen gaat terugvallen op 85.000.

*Kan dat, denkt u, operationeel niet of kan dat sociaal niet?*

Ik denk dat dat operationeel niet kan omdat uiteindelijk de dienstverlening meer tijd vraagt. Het beraden, het adviseren van mensen, verkoopgesprekken dat vraagt meer tijd.

*Dus u denkt dat het van de Nederlandse bankiers een vergissing is om te denken dat ze in aantallen personeelsleden bezuinigingen kunnen vinden?*

Ik vermoed dat het niet gemakkelijk zal zijn. Wij gaan bij de KB in ieder geval niet uit van inkrimping van het personeelsbestand. Ik vermoed eerder dat ons bestand over de jaren heen zal toenemen. Vermoed, want ik heb ook geen cijfers bij de hand. Dat is het voordeel van in een economische studiedienst gewerkt te

hebben, dan leert men bescheiden te zijn en weten dat alle projecties verkeerd zijn. Maar het volume van de transacties gaat toch noodzakelijkerwijze min of meer toenemen, naarmate het BNP toeneemt.

*Hoe komt dat?*

Dat komt doordat de dienstverlening verbreed moet worden. Meer diversivering. Ik heb daar in mijn preadvies niet naar verwezen, want dan zou het te geleerd worden, maar de werken van Raymond Goldschmith wijzen daarop. Over het verband tussen inkomensgroei en bankactiviteit kan men er van uitgaan dat u goede kans heeft dat u als financiële instelling sneller groeit dan het BNP.

*Maar de concurrentie neemt toe en de marge af.*

Het is toch zeer goed mogelijk dat op een bepaald ogenblik sommige bankiers, naarmate ze hun eigen vermogen moeten verhogen, gaan zeggen: dat krediet geef ik niet. Wanneer enkele bankiers zo wijzigelijk beginnen te zeggen die marge is mij al te onzichtbaar, dan komt de stabilisatie van marges er wel.

*Hoopt u dat of voorspelt u dat?*

Ik voorspel dat, want er zullen banken zijn die niet meer zullen kunnen volgen wat betreft het op peil houden van hun eigen vermogen.

*U bent ook hoogleraar. Denkt u dat het überhaupt mogelijk is om een goede kostprijsrekenmethode voor banken op te zetten?*

Nee, maar men zou de aanzet kunnen geven en uiteindelijk zal men blijven geconfronteerd worden met het probleem van gemengde produkten, de cross-selling. Maar als we nu eens begonnen met de rendabiliteit van agentschappen te bewaken of te proberen het bankrendement van grote cliënten te berekenen. Dan zouden hele grote ondernemingen bedankt worden. Ik ken een instelling hier in België die zegt wij doen geen business met de multinational. Zo absoluut ben ik daar geen voorstander van, wij zijn een ander type bank. Dat neemt niet weg dat we allemaal zullen moeten leren rekenen. ■

Drs J.L. Gerards  
Drs J.J.M. Schipper