

J. KRANT  
VOORZITTER DIRECTIE KEMPEN & CO

# Slow growth, slow death

Zijn kamer staat vol met trofeeën: tombstones, verglaasde prospecti, promotie-dingen, oorkondes van 'best in dit in 19xx' en 'best in dat in 19yy', allemaal overgehouden aan adviezen en arrangementen en jury's van vakbladen. Aan de wand wordt hij gekarikaturiseerd in vier spotprenten, waaronder één in Ajaxtenue, gekregen van zijn collega's, ter gelegenheid van zijn 25-jarig jubileum bij de bank. Maar waar hij echt aan hecht ligt in de boekenkluis, zoals zijn beursboekjes uit lang vervlogen tijden. Eerder nog handelaar dan koopman dus. En toch ook de aanvoerder en strateeg van een effectenhuis met klinkende naam.

*Uw CV zegt weinig over studeren. Bent u in dienst geweest of heeft u wat lang over uw HBS gedaan?*

Dat laatste, ik heb er 8 jaar over gedaan. Mijn vader was negentien toen de oorlog uitbrak. Vanaf mei '42 hebben mijn ouders ondergedoken gezeten. Na de oorlog moest er gewerkt worden: niet zeuren, aanpakken. Mijn vader had een bedrijf in lompen en metalen. Studeren trok me wel, ik heb het een blauwe maandag wel gewild, maar kon het geduld niet opbrengen. Bovendien was ik iemand die erg van het leven hield, veel sport ook. De gezelligheid ging mij toch boven het studeren.

*Later nooit het gevoel gehad van eigenlijk moet ik dat nog inhalen?*

Ja, later heb ik dat wel gevoeld. Maar het is er gewoon niet van gekomen en ik ben in de avondstudie blijven steken. Ik zag laatst een quote van Minister Jorritsma, die zoiets zei van: 'ik word omringd door allemaal van die superknappe mannen en vrouwen, maar ik heb geleerd dat je met een belangrijke dosis praktische intelligentie soms een stuk verder komt.' Dat spreekt me wel aan.

*Bemoeit u zich persoonlijk met de rekrutering van personeel?*

Zeer intensief.

*U weet de besten hier binnen te halen, mensen met allemaal achten en negens op hun lijst. Kijkt u daar naar, of kijkt u of 'de smoel' van iemand u aanstaat?*

Vooraf ook naar het laatste. We hebben een heel programma van rekrutering, we doen bijvoorbeeld mee aan de AIESEC- en STEP-dagen, waarbij studenten overal de bedrijven langsgaan. Vaak krijgen we naar aanleiding van die dagen de hoogste cijfers. Ook het afgelopen jaar scoorden wij als Kempens & Co hoger dan menig ander bedrijf.

*Hoeveel ziet u er persoonlijk per jaar? Tientallen.*

*Trekt u daar dan ruim de tijd voor uit of ziet u het in één oogopslag?*

Het kost je heel veel tijd. Dat heb ik onder andere geleerd van mijn contacten met mensen van Goldman Sachs: 'don't compromise on quality'; niet in dienstverlening, maar ook niet in mensen. Waar wij heel goed in zijn is een zodanige uitdagende werkomgeving te bieden, dat mensen in vele gevallen, de meeste gevallen durf ik wel te zeggen, ten opzichte van derden voor ons kiezen. Wij hebben dan ook een heel laag verloop, zeker als je ziet in wat voor dynamische omgeving we zitten, waar mensen bij de concurrent weggekocht worden. Laat ik een voorbeeld geven.

Een tijdje geleden; een jonge vent van de Erasmus Universiteit, die een tijdlang stage had gelopen bij een van de andere banken in Amsterdam, zeg maar een van de investment banks. Die kwam hier langs voor de afdeling Corporate Finance. Ze waren buitengewoon gecharmeerd van die jongen, leuke vent, die willen we er graag bij hebben. Maar hij kwam vertellen dat hij na ampele overweging toch had gekozen voor die andere bank, want hij kende die mensen daar al, en hij ging dan meteen meedraaien. Waarop een van de directeuren van Corporate Finance mij opbelde en zegt: 'verdorie, die vent zegt nu dat hij niet komt, wil jij nog eens met hem praten?' Ik zeg: 'natuurlijk wil ik met die man praten.' Dus dat gesprek wordt geregeld. Hij komt binnen en ik zeg: 'ga zitten en vertel nog eens wat weeg je nou in deze af?' Hij gaf allerlei prima antwoorden. Dus ik zeg: 'ik heb begrepen dat je neigt naar die andere bank, dat vind ik fantastisch goed van je, echt een hartstikke goede baan, eersteklas tent! Dat doe je heel verstandig, zo'n grote bank, dan kan je in zo'n groot team eerst een beetje wegkruipen, dan val je ook niet zo op, een beetje de kat uit de boom kijken, dan ben je ook niet zo exposed, heel verstandig!' 'Ja, maar dat wil ik helemaal niet', brulde hij toen. 'Nou, dan begrijp ik niet dat je bij die bank gaat werken', zei ik toen. 'Waarom dacht je dat ik hier zit?' Hij ging helemaal totally confused weg. Hij zei dat hij eerst even een borrel ging drinken en over een uur terug zou komen. Na een uur komt hij terug en vraagt: 'waar kan ik tekenen?'

Waarom is dit nu zo'n aardig verhaal? Het is typerend voor Kempen & Co. We hebben een cultuur waarin de deur altijd openstaat. We hebben een buitengewoon platte structuur, waarbij mensen heel sterk op hun eigen verantwoordelijkheid en initiatief worden afgerekend. Mensen als deze jonge man draaien heel snel mee. Wij hebben juist de wens om mensen te laten excelleren en niet zonedig jezelf naar voren te schuiven. Wij zijn meer instrument voor derden dan dat we zelf moeten.

*Waarom doet u zoveel moeite voor zo'n individueel geval? Het barst van de financieel-economen.*

Dat klopt. Maar de vraag is ook heel erg groot. Op dit moment kunnen zeker goede studenten kiezen, en dan bedoel ik niet alleen zij die alleen achten, negens en tiens hebben gehaald. Het gaat om het koppelen van een zekere mate van streetwise opereren met een hele goede basiskennis. En die mensen zijn dun gezaaid hoor. Mensen die bij een grote organisatie vandaan komen en daar jaren hebben meegehobbeld, zie je vaak maar moeilijk de overstap naar een kleinere organisatie maken. Tegen die mensen pleeg ik te zeggen: 'denk eraan, je komt uit een bos, maar bij ons staan geen bomen, je kunt je dus nergens achter en nergens onder verschuilen.'

*Wat is hier de gemiddelde leeftijd?*  
Ik denk nu ongeveer 34.

*Bent u ook lid van de Werkgeversvereniging?*  
Ja, we vallen onder de CAO voor het Bankbedrijf. Maar we hebben geen ondernemingsraad.

*Hoezo, u heeft intussen toch z'on 265 mensen in dienst?*  
Omdat de mensen dat niet willen. Onlangs, en mede op aandringen van de directie, hebben wij een overlegorgaan ingesteld dat als zodanig fungeert.

*'We hebben een cultuur  
waarin de deur altijd  
openstaat'*

*Zoveel jongelui, never a dull moment, gemiddelde leeftijd ongeveer 34 jaar. Hoe gaat het verder met die mensen?*

Er is uiteraard een soort natuurlijk selectieproces. Sommige mensen zijn na vijf, zes jaar op de functie uitgekeken, of het was toch niet de goede beslissing en besluiten te verhuizen van de sell-side naar de buy-side. En sommigen gaan een totaal andere functie binnen de bank bekleden. Daarnaast is er in de loop van de tijd natuurlijk een zekere mate van een



afvalrace van mensen die het óf gewoon niet bij kunnen houden, óf een andere wending aan hun carrière geven. Een van de weinige mensen van wie ik het jammer vond dat hij weg ging, was een heel veelbelovende analist die wij hebben opgeleid. Die zit nu in Londen bij een van de grote investment banks, om de eenvoudige reden dat wij niet dat internationale aspect konden bieden. Ik heb hem gezegd dat hij dat dan ook absoluut moest doen en altijd terug mocht komen.

*U noemde al Goldman Sachs. Tot voor kort was dat een partnership. U bent beursgenoteerd en u heeft daarnaast ook het 'partnershipmodel' ingesteld. Van Winkelman, partner bij Goldman Sachs, begrepen we dat het partnership de slangenkuil niet vrediger en de ellebogen niet ronder maakt.*

Ik ken Mark Winkelman een beetje. Ik heb vroeger nog zaken met hem gedaan toen hij bij de Wereldbank zat. Er is ook zoiets van: is het alternatief géén rat race? Bij professionele organisaties als deze, daar waar het in hoge mate om professionals gaat in een business to business-relatie is het de uitdaging om zoveel mogelijk uit die mensen te halen. Het gaat in hoge mate om een 'people's business'.

#### Curriculum vitae

Joseph Krant (1948) ging vrijwel direct na het afronden van zijn HBS-A in het bankwezen werken. In 1968 startte hij zijn loopbaan bij Pierson, Heldring & Pierson, waar hij tot 1972 bleef.

Na een kort verblijf bij Slater Walker Europe maakte hij in 1973 de overgang naar Kempen & Co, waar hij sedert 1992 voorzitter is van de directie. Joseph Krant is gehuwd en heeft twee kinderen.

---

*Jean Frijns (ABP) zegt dan: vermenigvuldig het aantal maar met vier, want ze werken tweemaal zo hard en dat 80 uur in de week. En als ze veertig zijn, zijn ze leeggemolken.*

Dat is allemaal een kwestie van hoe je het organiseert. Wij ambiëren niet dat mensen 80 uur per week werken. Dat wil ik helemaal niet. Ik loop veel rond in het bedrijf, en dan zeg ik tegen die dames en heren om kwart over zeven: wat zijn jullie nu allemaal nog aan het doen. Kom, ga naar huis!

---

*Hebt u dat partnership ingesteld als een soort 'blikvanger' voor senioren?*

Nee, het is echt een bottum-up ontwikkeling geweest. We wilden een zodanige cultuur kweken dat er een zekere mate van wij-gevoel is, van 'mijn company'. Ik voel me verbonden met het bedrijf, als een stuk van mezelf, en ik heb er direct belang bij dat het bedrijf heel goed loopt. Bovendien zie ik ook direct daarvan de opbrengst. Dat is de typische cultuur van een partnership, wat men bij Goldman Sachs 'long term greed' noemt.

---

*U bedoelt met direct: rechtstreeks?*

Rechtstreeks; als wij het met zijn allen goed doen, dan moet dat voor mij als aandeelhouder in dat bedrijf, naast mijn goede vaste en variabele beloning, iets opleveren. En ik ben best bereid om in mijzelf te investeren, ik hoef niet overmorgen schatrijk te zijn. Dat boeit mij helemaal niet zoveel. 'Hoeveel biefstukken kan je eten?' zei mijn moeder altijd.

---

*Hoeveel partners hebt u?*

Het zijn er nu twaalf.

---

*En hebt u een getal in uw hoofd waarbij u zegt dat er sprake is van een evenwichtige situatie?*

Een partner is iemand die in hoge mate stimulerend werkt voor zijn omgeving en een aantal waarden en normen onderschrijft. Daar bedoel ik mee iemand die niet alleen een hoop geld voor de bank verdient, maar ook zorgt voor een goede uitstraling naar binnen en naar buiten; een sieraad is voor het bedrijf, die buiten rondloopt met een air van gepaste bescheidenheid, maar ook met trots, en bereid is mensen op te leiden en een stapje terug te doen voor die mensen. Je wordt eerder groter door anderen te laten scoren, dan door het alleen maar zelf te doen.

---

*Hebt u geen optieregelingen voor niet-partners?*

Er is een optieregeling voor iedereen! Vanaf dag één dat we op de beurs gingen. We waren een van de eerste beursgenoteerde bedrijven – we zijn in 1982 naar de beurs gegaan – die voor iedereen een optieregeling heeft ingevoerd.

---

*U hebt nu tien 5%(plus) aandeelhouders, in totaal zo'n 65%. Is dat een strategie van 'verdeel en heers'?*

Nee. Er zijn een paar aandeelhouders die wij min of

meer gezocht hebben, zoals ASR. Maar wij hebben niet tegen ASR gezegd: wilt u alstublieft aandelen kopen? Wij vinden aandeelhouders buitengewoon belangrijk. Ik ben zelf toevallig ook aandeelhouder, van het eerste uur, en heb mijn belang nooit gerealiseerd; integendeel, altijd op peil gehouden respectievelijk een beetje uitgebreid. We hebben een paar aandeelhouders die je als strategisch zou kunnen bestempelen, de rest is puur financieel aandeelhouder.

---

*Dus geen aandeelhoudersmennerij?*

Nee, want u ziet ook dat geen van de aandeelhouders vertegenwoordigd is in de Raad van Commissarissen. Dat wilden we absoluut niet. De cultuur van dit bedrijf is vanaf dag één geweest: buitengewoon veel openheid en transparantie. Dat was toen uniek. Als je de prospectus van de beursgang in 1982 erbij zou halen, zou je zien dat wij toen al hebben gezegd dat wij bereid zijn om alle transacties van insiders vrijwillig te melden bij de beurs. Ook hebben we geen enkele beschermingsconstructie. Recentelijk zijn onze beleggingsfondsen nog onderscheiden voor hun transparantie en duidelijkheid.

---

*Ook voor Kempen & Co geldt hetgeen Bert Heemskerk van Van Lanschot eens zei: 'de naam is groter dan de balansstelling.' Hoelang houdt u het nog vol tussen de tafellakens?*

Ik denk dat wij onafhankelijk zullen en willen blijven. Voor ons is dat echter geen doel op zich.

*'Hoeveel biefstukken kan je eten?', zei mijn moeder altijd'*

---

*Dat is een antwoord van de automatische piloot.*

Nee, het is niet bedoeld als een standaard antwoord. Marktomstandigheden wijzigen, wij toetsen dat ook regelmatig, want we worden ook wel eens benaderd door partijen of we iets met ze zouden willen, samenwerken, of wat dan ook. En dan beoordelen we zo'n verzoek aan de hand van een paar criteria. Het belangrijkste criterium is: is het goed voor alle stakeholders? Ik heb wel eens gekscherend gezegd: 'ik ben niet de vijfde generatie Kempen', dus ik heb niet zoiets van: ja, maar mijn voorvaders... Er zijn geen emotionele redenen die de besluitvorming beïnvloeden. We maken een bovengemiddeld return op het eigen vermogen en zolang wij dat op langere termijn kunnen doen, waarbij ook de onafhankelijkheid ten opzichte van de concurrerende partijen in de markt waarop wij opereren toegevoegde waarde levert, blijven we dat zo doen. Wij kunnen met iederen zaken doen zonder dat wij vereenzelvigd worden als 'de dochter van A' of 'min of meer gelieerd aan B' of 'ik begrijp dat het zus of zo zit'. Wij zijn dui-





---

*De drie vakken, effectenhandel, vermogensbeheer en corporate finance, hoe hecht hoort dat bij elkaar?*

Vermogensbeheer is het meest onafhankelijk. Bovendien komt de regelgeving die er in de Angelsaksische wereld is, steeds meer deze richting op; ten aanzien van wat wel en niet mag, hoe scheidingen precies moeten zijn. Dat zijn regels die je ook in Engeland hebt en waar we mee bekend zijn, omdat we een dochter in Edinburgh hebben. Die gaan hier ook steeds meer opgeld doen. Maar de overige activiteiten, daar kan je naar onze overtuiging pas echt geld mee verdienen wanneer je een geïntegreerde dienstverlening aanbiedt.

---

*Waarom dit jaar een huisblad uitgebracht? Dat is eerder bedoeld voor die vermogensbeheersituatie?*

Nee, hoor. Dat is voor allerlei relaties. Het gaat naar corporate clients, vermogensbeheercliënten, naar allerlei geïnteresseerden, maar ook naar medewerkers, het is tegelijk ons huisblad. Het moet de binnen- en buitenwereld – de binnenwereld zijn onze cliënten, de buitenwereld zijn de niet-clients – een beeld geven van wat hier gebeurt. Wat doen ze daar allemaal bij Kempen & Co? Cross-selling is voor ons buitengewoon belangrijk. Dat geldt ook voor vermogensbeheer, want het moge u duidelijk zijn dat als wij bedrijf A naar de beurs brengen of daarbij betrokken zijn, en de eigenaar van bedrijf A krijgt opeens een groot liquide vermogen, dan ligt er natuurlijk een enorme uitdaging om te zeggen: wij kunnen ook wat voor u betekenen op het gebied van vermogensbeheer. Dat bedoel ik met cross-selling.

---

## *'Ik ben niet de vijfde generatie Kempen'*

---

*Binnen de drie takken van sport concentreert u zich vooral op de kleinere fondsen. Maar daar vallen de klappen, zie de K/W's.*

Dat is waar, maar tevens een geweldige opportunity. Zowel naar de ondernemingen, als naar de beleggers hebben wij daar een taak te vervullen. Een waarom zouden wij niet in zekere mate de huidige positie die wij in Nederland hebben, verder verspreiden? Onze thuismarkt zoals wij die nu gedefinieerd hebben is het Noordwesten van Europa en dat is een sterk groeiende markt, maar wel een markt die snel verandert. Wij zullen mee moeten veranderen, en daar ligt de uitdaging. Ik denk dat het accent van lokaal wat meer verschuift naar regionaal, respectievelijk sectoraal. Daar gaat men dezelfde ontwikkeling zien als in de VS in de jaren '80/'90.

---

*In de personele sfeer, en ik begrijp dat is de crux, heb je binnen het effectenbedrijf drie groepen: de analist, de trader en de salesman. Wat is uw sterkste kracht?*

Ik denk dat het hem in de combinatie zit. Je kan alleen maar succesvol in een professionele markt opereren als je die drie op een goede wijze aan elkaar weet te koppelen. Tenminste gelijk aan de personele factor is trouwens het klantennetwerk. Ik denk dat dat laatste in verschillende fasen van de onderneming zelfs belangrijker is. Het is van groot belang om de verschillende disciplines op de juiste en integere wijze in te zetten ten behoeve van de klant. Als je dat kunt, behoort je tot de winnaars.

---

*Uw personeelsbestand was 95 in 1994 en thans zo'n 265. Wat is uw optimale situatie?*

Er is niet zoiets als een optimum, omdat die markten zo dynamisch zijn dat zich dat lastig laat voorspellen. Maar we hebben het als volgt gedefinieerd: we den-

ken dat wij, willen wij succesvol blijven opereren, moeten groeien naar een organisatie met zo'n 50 professionals voor corporate finance. We hebben er nu ruim 30. Verder streven we naar een verdubbeling van het beheerd vermogen tot circa f 20 miljard. En dan is de personele samenstelling, bij het kwaliteitsniveau dat wij nastreven, een afgeleide. Dat zullen zo'n 100 mensen in vermogensbeheer zijn. Dat hangt een beetje af van de producten en van hoe de business georganiseerd is.

*Gaat u allen bij elkaar naar 500?*

Zoveel niet. In de nieuwe behuizing die we in de loop van 2001 hopen te behokken, gaan we uit van een groei tot rond de 400 mensen.

*De resultaten van Kempen & Co waren vorig jaar fantastisch. En als ze dit jaar gelijk blijven, dan zijn ze nog steeds fantastisch. Wat vindt u van zo'n stelling?*

Die mening delen wij, zeker in het licht van ons groei-scenario, waarbij de kosten ook voor baten uitgaan.

*Maar het derde jaar zegt iedereen: hé, er is geen groei. Waarom is groei belangrijker dan niveau?*

Omdat uiteindelijk de tucht van de markt je daartoe dwingt. De waardering van je aandelen bij een publieke maatschappij is in hoge mate gebaseerd op de verwachte groei in de komende jaren. Deels hebben wij dat zelf uitgelokt door te zeggen: de markt biedt geweldige mogelijkheden en neemt in omvang sterk toe. Willen wij dus ook de komende vijf jaar succesvol meedoen, dan moeten wij meegroeien, want anders is slow growth slow death.

*Bomen groeien niet tot in de hemel.*

Absoluut juist! Ik ben het met u eens dat je niet met dezelfde percentages kan blijven groeien. Dit jaar, dat hebben we ook heel duidelijk naar buiten gebracht, het is misschien niet altijd even duidelijk overgekomen, zien wij als een jaar van consolidatie. Daar bedoel ik mee: forse investeringen in de organisatie, het weer bijtrekken van allerlei ondersteunende activiteiten. Automatisering speelt eveneens een belangrijke rol. Men moet bedenken dat de winst de afgelopen vier jaar wel verviervoudigd is.

*Een geëerbiedigde naam, zit daar niet een zeker gevaar in, dat het een handenbindertje is? Dat een advies van Kempen tegelijkertijd voor de markt een rating inhoudt?*

Dat zou ik een prima signaal vinden.

*Maar dan zit je al heel snel op de marge van voorkennis en manipulatie?*

Daar zijn strakke regels voor. Dan kom ik weer terug bij de grote internationale investmentbanks; we zien ze regelmatig over het scherm flitsen met hun adviezen. Ze hebben de schatting van Philips verhoogd of verlaagd en dan gaat die koers.

*Dat is een geweldige verantwoordelijkheid, en die is ten aanzien van midcaps op een locale markt, een dorp, misschien nog wel groter?*

Dat is een grote mate van verantwoordelijkheid, daar word je ook voor in de gaten gehouden. Dat dwingt je elke keer om heel zorgvuldig met die verantwoordelijkheden om te gaan. Dat is lastig hoor, heel lastig. Maar ook daar hebben wij intern een zekere cultuur opgebouwd, die van: we kunnen onze reputatie maar één keer verliezen. Geen enkele commerciële opbrengst weegt op tegen reputatieverlies.

*Uw grote held Johan Cruyff zegt altijd: het verschil tussen de beker en de afgang zit in de details. Iedereen kan heel erg aardig voetballen, maar het gaat erom dat de details allemaal kloppen en in functie staan van dat grote geheel.*

Ik ben het 100% met hem eens.

*Met 95 man kende u ze allemaal. Maar als je er drie- of vierhonderd hebt, dan weet je niet eens meer hoeveel details er zijn, laat staan de richting.*

Daarom is die partnershipcultuur van zo'n enorm belang. Want als u mijn partner bent, en ik weet dat u in grote lijnen aan dezelfde waarden en normen hecht, en schouder aan schouder met mij als partner werkt, dan kan ik toch die 60 of 70 man die ik niet ken, aan u overlaten?

*Laten we het over u zelf hebben. We beginnen gewoon weer keurig in 1968 bij Pierson. Dat was dus het oude Pierson?*

Ja, dat was een partnership.

*Maar wat een totaal andere omgeving!*

Ik paste daar ook uiteindelijk niet bij. Daarom ben ik er in 1972 ook weggegaan. Ik heb er overigens wel ontzettend veel geleerd.

*Wat was Slater Walker Europe B.V.?*

Slater Walker was een van de meest flamboyante investmentbanks van de jaren zeventig in Londen. Ik ben in 1972 bij Slater komen werken. Die had toen een grote portefeuille in Nederland, voornamelijk gebaseerd op assets: Slater bezat veel onroerend goed, onder meer het Parkhotel in Amsterdam.

*U mocht in Amsterdam blijven?*

Ja. Ik ben even in Londen geweest, en ik draaide mee in een circuit van beleggingen in heel Europa, dus we gingen al die beleggers af. Eén van de wensen van Slater was om een presence in Nederland te hebben. En toen ben ik daar, in de Drie Koningenstraat, met mijn toenmalige collega Philip Steenstra-Toussaint, bij meneer Harms binnengelopen, de toenmalige eigenaar, of zijn commissionairsbedrijf Kempen & Co niet te koop was. In eerste instantie heeft hij ons weggestuurd. Hij zei: 'ben je wel helemaal gek, dat doe ik niet.' Die dacht dat hij de grote orders van Slater kreeg. Even later is hij toch tot

bezinning gekomen, want hij had geen natuurlijke opvolger, en heeft hij – mede op advies van zijn broer die toen een van de partners van de Nederlandse Accountantmaatschap was – uiteindelijk toch aan Slater verkocht. Er werkten toen veertien mensen bij Kempen & Co. Later kwam Slater zelf in de grootste problemen, zoals de meeste van die 'Fringe Banks' zoals ze toen heetten. Daar waren problemen in het Verre Oosten, dat ging niet helemaal kosjer, en uiteindelijk is dat hele imperium, dat een grote mate aan leverage had, in elkaar gezakt, behalve in Nederland. In Nederland was het vooral onroerend goed en conservatief gefinancierd.

## *'Ik beschouw mezelf als een aanvoerder van een voetbalelftal'*

*Was u de hoogste man van Slater Europe?*

Nee! Ik was daar gewoon maar een van de medewerkers, en er zaten op dat moment maar zeven mensen. Later zijn de aandelen Kempen in handen gekomen van Peterbroeck, van Campenhout, Belgische commissionair. Die heeft de aandelen gehouden van 1973 tot 1980. En toen heb ik met mijn toenmalige collega's, je zou het nu noemen een management buy-in of buy-out, geregeld. Er was een sterke wens om te participeren in Kempen. De Belgen wilden dat niet, en uiteindelijk hebben ze gezegd 'neem dan maar alles, want we willen alles of niks'. Ze begrepen heel goed dat het een people's business was. Dat leidde in 1980 tot verkoop aan een groep beleggers, waaronder ook de toenmalige directie, waarvan ik er een was. Dankzij de steun van mijn vader en schoonvader, die mij wat rugdekking hebben gegeven, heb ik een 5%-belang kunnen verwerven. En met die beslissing ben ik nog steeds zeer content.

*Wat is er met die twee collega's gebeurd?*

Aan het einde van de jaren '80 is er een ernstig meningsverschil ontstaan tussen mijn voormalige collega's Kerdel en Van Hedel. Wij konden het niet eens worden over de toekomst. Kerdel, die toen voorzitter was, vond dat wij moesten aanhaken bij een internationale netwerkbank en moesten diversifiëren. Wij zijn uiteindelijk in 1990 uit elkaar gegaan.

*En toen was u de natuurlijke leider?*

Nee, niet bepaald. Ik kende het bedrijf goed en toen enige tijd later die positie moest worden ingevuld, ben ik er zo ingerold. Ik beschouw mezelf als een aanvoerder van een voetbalelftal. Ik heb dat bandje, want er moet er één zo'n bandje hebben. Om in dezelfde beeldspraak te blijven, er kan maar een met de scheidsrechter praten en de toss doen of we eerst tegen de zon in spelen, of niet. Maar ik voel mij niet

meer dan een primus inter pares en meer dan dat wil ik ook niet zijn.

---

*Dat is nou juist het probleem met al die mensen die een man-made company aanvoeren. Die vinden dat allemaal zo gewoon. Ze hebben helemaal niet in de gaten dat het in feite een one-man show is.*

Wij zijn geen productiemaatschappij, maar people's business. Ik heb niet de uitvinding gedaan van dat ene leuke product, ik ben niet de oprichter/eigenaar. We hebben het hier met z'n allen gedaan.

---

*U bent eenenvijftig. Als u nu zo'n 58, 59 was, dan kon je zeggen dat alles mooi op een rijtje stond, we doen de verhuizing naar de Zuid-as nog, en dat is het dan. U moet het bedrijf nog een fase verder brengen.*

Ik moet niet, maar ik wil het graag. En, zoals ik tegen mijn collega's ook zeg, zolang jullie mij graag willen hebben, wil ik dat aanvoerdersbandje dragen, en ontwikkelen wij dat met elkaar door. We zien buitengewoon veel kansen. Natuurlijk zijn er altijd bedreigingen, maar wij hebben geleerd in kansen te denken. De ontwikkeling van Europa zien wij positief tegemoet. Daar gaat héél veel gebeuren, waanzinnig veel. En dat leidt tot koop, verkoop, fusies, whatever! Dat spel is pas net begonnen. Daar willen wij graag bij zijn. Wij willen ons zodanig positioneren dat wij daar van kunnen profiteren, daar gaan we alles aan doen. Ik ben gek op dit vak. En zolang mijn gezondheid dat toelaat, wil ik dat nog een aantal jaren doen. Er is nog zoveel te doen, ik begin net! ♦

---

*Sprinters zijn eerder op dan stayers.*

Dan hebt u mij heel slecht ingeschat. Ik heb zes marathons gelopen. Ik ben een stayer.

*Amsterdam 5 oktober 1999*

*Drs. R.H. Oude Wolbers*

*Drs. J.J.M. Schipper*