

'Noem ons maar counsellor banker'

'Marketing is bij ons niet afwachten tot de cliënt binnenkomt, maar erop afgaan. De platgetreden marketingtechnieken zoals advertenties, radio- & TV-reclame, passen niet bij de cliënt die wij zoeken. Het gaat eerder om de overdracht van woord en geschrift, de mond-op-mond-reclame, aangevuld met hele specifieke acties zoals bijvoorbeeld een brief: meneer Joosten, we weten wat uw probleem is. Daar hebben we een prachtige oplossing voor'. Aan het woord is Bart le Blanc. Vanaf 1 juli 1991 zal hij de voorzittershamer van Jan Cees van Lanschot overnemen in Van Lanschot's Raad van Bestuur.

Jan Cees haalde de nieuwe voorzitter hoogstpersoonlijk terug uit de Randstad. Omgekeerd stuurde Van Lanschot Bankiers de stootroepen van de bank steeds vaker buiten de vertrouwde Brabantse grenzen. Niet de cliënt die rechttoe-rechtaan krediet nodig heeft, werd het doelwit, maar degene met de gevulde portemonnaie. 'We zoeken onze groei niet zozeer in balansgebonden activiteiten, maar bij particuliere en zakelijke cliënten die advies nodig hebben. De cliëntenbasis van dit bedrijf is in de laatste vijf jaar dan ook substantieel vergroot. Je ziet een duidelijke verschuiving van het historische zwaartepunt in het zuiden, naar het westen van het land. Daar openen we dan ook kantoren omdat ons kantoor in Den Haag en andere kantoren in de Randstad gewoon capaciteitsproblemen hebben om cliënten te kunnen bedienen', vertelt Le Blanc met enige twinkeling in de ogen. Even ervoor deed hij uit de doeken waarom Wallich & Matthes Effecten na anderhalf jaar Brabants bezit te zijn geweest al weer werd afgestoten. Natuurlijk kwam ook de substitutie van National Westminster voor Rabo ter sprake. Een gevoelig punt, maar de klip werd zorgvuldig formulerend - de aankondiging van de samenwerking van Rabo met Robeco hing in de lucht - genomen. Gemakkelijker praat Le Blanc, die zijn economiestudie voltooide aan de 'destijds rode' Hogeschool van Tilburg en in Leiden bij Halberstadt promoveerde op 'Economische theorie en sociale zekerheid', over zijn betrokkenheid bij de publieke zaak: wat is wel een overheidstaak, wat niet, hoe moeten zaken in het tweestromenland van overheid en particuliere sector gefinancierd worden?

Le Blanc, die in 1973 ambtenaar werd in de functie van Raadadviseur van de Minister-President, toen Den Uyl, geeft er graag zijn mening over. Met dit prachtige marketinginstrument brengt hij de

Bossche bank dan ook regelmatig in de picture. Daarom grasduinen we eerst even in zijn Haagse periode. Dat is de periode waarin nog ruimte was voor discussie over socialisering van de vraag en de periode waarin het kabinet-Den Uyl op de oliecrisis reageerde met een verhoging van de overheidsuitgaven.

Op de derde dinsdag van september 1974 sprak Duisenberg op de TV de hoop uit dat de mensen het geld niet allemaal in de spaarpot zouden stoppen. Een jaar erna kwam de éénprocentoperatie. Wat vond u er indertijd van?

Als ik dat allemaal goed voor de geest wil krijgen, dan zou ik eigenlijk het artikel erbij moeten pakken dat ik destijds met Wolfson over de éénprocentnorm heb geschreven in 'Socialisme en Democratie'. Dat heette 'Een linkse norm'. Zonder vraagteken dus. Alle OESO-landen reageerden op de vraagtival met stimuleringsmaatregelen. Ik kan mij herinneren, dat er in die tijd wel discussie was over de vormgeving, dus moet je het zoeken in lastenverlichting - het Duitse concept - of in uitgavenvergroting? Nederland koos toen voor het laatste.

Dacht u er, toen u in 1980 Directeur-Generaal van de Rijksbegroting werd, nog hetzelfde over?

Veel anderen dachten er toen wel anders over. Laat ik het zo zeggen: de lijn van mijn denken over het financiële beleid is vrij consistent ten aanzien van de beoordeling van die éénprocentnorm als linkse norm. Ik heb de groei van de collectieve-lastendruk met zo'n percentage altijd heel veel gevonden. Die lijn in het denken loopt rechtstreeks door naar de periode dat ik op Financiën zat. Maar toen had de problematiek van de stijging van de collectieve-lastendruk al plaats gemaakt voor de problematiek van de sterke stijging van het financieringstekort. Dat ontstond niet zozeer vanwege de explosie van de uitgavenkant alleen, maar juist vanwege het wegvallen van grote onderdelen aan de inkomstenkant van de rijksbegroting. De aardgasbaten schrompelen

'Antwoord geven op zulke grote maatschappelijke vragen is niet zo populair meer'



'De rekening moet betaald worden'

den ineen en de belastinginkomsten vertoonden ineens aanzienlijke tegenvallers.

Met de huidige spaarquote is het tekort financierbaar. Maar hoe beoordeelt u de omvang van de staatsschuld?
Die is groot. De opgebouwde schuld leidt ertoe dat er in de komende jaren een gigantische herfinancieringsoperatie voor ons staat. Ik denk dat die operatie, zolang het onderliggende financieel-economisch beleid gericht is op de reductie van tekorten en beheersing van uitgavengroei - door beleggers gezien als een degelijk financieel-economisch beleid - redelijk gladjes kan verlopen. Maar o wee als iemand een vraagteken durft te zetten bij het beleid.

Hoe kan dat eigenlijk, dat we grote publieke noden houden met toch duidelijk overtolligheden in de private sfeer?

Op het moment dat je vaststelt dat er een overheids-taak ligt, bijvoorbeeld op het gebied van volkshuisvesting, dan is dat in het jargon van destijds gesocialiseerde vraag. Hetzelfde geldt op het gebied van het onderwijs, de volksgezondheid etc. Het antwoord geven op zulke grote maatschappelijke vragen is dan niet zo populair meer. Dat hangt, denk ik, heel nauw samen met het feit dat je in zo'n discussie voortdurend de grenzen van het beroep dat je moet

doen op solidariteit, in het oog moet houden. De rekening moet betaald worden.

Dus macro kan het misschien wel, maar het prijsmechanisme is klaarblijkelijk sterker dan het solidariteitsbeginsel?

Ja. Maar dat betekent niet dat Nederlanders minder solidair zijn geworden. Het betekent wel dat het in toenemende mate zo is dat de draagbaarheid van solidariteitslasten niet alleen van de bereidheid van de Nederlanders afhangt. In je concurrentiepositie bepaalt de buitenwereld mede wat wél en niet draagbaar is.

Het hemd is toch altijd nader dan de rok?

Het is lastig om daar een goed antwoord op te geven. Zonder meer ja zeggen is een bevestiging van het ik-tijdperk, terwijl we allemaal het gevoel hebben dat er toch nog iets meer is. Misschien is het probleem van de huidige tijd dat we onvoldoende, maar dat is niet alleen een Nederlandse kwaal, onvoldoende duidelijk aan de individuele man of vrouw kunnen overbrengen wat de prijs is voor de verzorgingsstaat zoals we die collectief met elkaar wensen. Op dit moment zie je dat heel pregnant in de sfeer van de gezondheidszorg.

Dat begrip tonen, maar geen oplossing aandragen, is dat opgestapelde kortzichtigheid?

Ja. Daar komt misschien nog wel bij, dat er de laatste tijd veel activiteiten zijn ontplooid om dat soort vraagstukken te ontpolitiseren. Maar dat kan natuurlijk niet.

Curriculum vitae

Bart le Blanc, geboren 4 november 1946, deed in 1971 doctoraal-examen Economie te Tilburg. In 1978 promoveerde hij bij Halberstadt aan de Rijksuniversiteit te Leiden. De heer Le Blanc begon in 1971 zijn loopbaan als economisch stafmedewerker van de Kamer van Koophandel te Breda. In 1973 werd hij adjunct-secretaris van de Ministerraad bij het Ministerie van Algemene Zaken en vervolgens Raadadviseur voor Sociaal-Economisch Beleid van de Minister-President. In 1979 werd hij Plaatsvervangend-Directeur-Generaal Overheids-personeel (Binnenlandse Zaken) en in 1980 Directeur-Generaal Rijksbegroting (Financiën). Vanaf 1983 is hij lid, sinds 1985 vice-voorzitter en vanaf 1 juli 1991 voorzitter van de RvB van F. van Lanschot Bankiers NV.

'Ik doe niet mee aan het privatiseren van sociale vraagstukken'

U doet driftig mee aan die ontpolitiserings. U was voorzitter van allerlei studietoelagen op het terrein van de private/publieke financieringsproblematiek: infrastructuur, studietoelagen. Licht dat in de lijn van ontwikkelde gedachten en gevoelens vanuit die periode begin jaren '70?

Ik ben absoluut niet bezig met het ontpolitiseren van sociale vraagstukken. Integendeel. Ik doe niet mee aan het privatiseren van sociale vraagstukken. Waar het om gaat, en dan komen we bij des poedels kern, is: zijn er onderdelen van het overheidsbeleid en activiteiten die op de rijksbegroting staan die geprivatiseerd kunnen worden? Dan gaat het zuiver om onderdelen van het beleid waarvan je ten principale de vraag moet stellen: moeten dat overheidstaken zijn of zijn ze vanwege de gemakzucht en vanzelfsprekendheid - studietoelagen is daarvan een voorbeeld - op de rijksbegroting terechtgekomen? Implicatie van het voorgaande is dat hetgeen wél op de rijksbegroting komt, door niemand in twijfel getrokken overheidstaken zijn. De wezenlijke overheidstaken vereisen politieke discussie in de politiek. Daarnaast kun je niet-politieke discussies over privatisering houden. Dat moet dan mijns inziens op bedrijfseconomische gronden.

U bent bankier en weet dat de Staat, in ieder geval daar gaat ze voor door, de best denkbare debiteur is. Iedere financiering vanuit de private sector voor semi-overheidstaken moet dan toch duurder uitvallen dan wanneer de Staat het doet?

Ja en nee. Nee omdat het een volstrekte fictie is om alleen naar de hoogte van tarieven te kijken. Als private partijen een tunnel bouwen en daar de exploitatie voor voeren, zullen zij daar initieel een hogere prijs voor rekenen. Bijvoorbeeld in de vorm van een hoger rentetarief dan de Staat zou doen. Dan kun je zeggen: optisch is het dus duurder. Maar aan de andere kant lopen die private partijen risico. Als er minder gebruik van die tunnel wordt gemaakt, dan zullen ze verliezen leiden in hun exploitatie. Maar nu de pure macro-maatschappelijke benadering van kosten. Als de Staat die tunnel had gebouwd, had ze goedkoper geleend. Maar als die tunnel nou eens minder gebruikt zou zijn dan verwacht? De exploitatie wordt dan ongunstiger, en wie had dan de rekening betaald: de Staat, lees, de belastingbetaler. Dus als je het hele traject van dat soort projecten doordenkt, dan kun je zeggen: de facto is er geen sprake van verschillen. Alleen de plaats waar de rekening wordt neergelegd, is anders.

Hoe wordt iemand met zo'n interesse voor de publieke zaak bankier?

Er stond geen advertentie in de krant. Maar in de persoonlijke sfeer waren er al langer relaties met

Van Lanschot: de bank en de familie. We zijn allebei geboren en getogen Bosschenaren. In mijn functie als Directeur-Generaal van de Rijksbegroting waren de zakelijke contacten met banken niet zo hevig, met één uitzondering natuurlijk en dat was op de jaarlijkse Van Lanschot-happening op Prinsjesdag. Als Directeur-Generaal van de Rijksbegroting mocht ik daar optreden om te vertellen wat de inhoud van de Miljoenennota was. En hoe komt zo'n gesprek dan tot stand? Het is in ieder geval niet begonnen in de trant van: wij vragen en u heeft te bieden. Maar over maanden heen, in de marge van allerlei zakelijke dingen, groeide er iets van 'het zou toch wel leuk zijn als jij bij ons zou kunnen komen'. En ik vond het wel leuk om daarover mee te denken.

Wat vraagt meer Fingerspitzengefühl: het politieke bedrijf of het ondernemerschap?

Ik ben nooit echt onderdeel van het politieke bedrijf geweest, dus ik kan er geen goed antwoord op geven. Maar er is één woord dat bij mij boven komt drijven als iets wat zowel in het ene als in het andere geval een dominante karaktereigenschap moet zijn: goed luisteren. Dat geldt zowel voor functies in Den Haag als voor functies in het bedrijfsleven. Het grote verschil tussen werkzaamheden in Den Haag en een bedrijf als Van Lanschot is de mate van betrokkenheid bij het resultaat. Het aanpassingsproces voor mij was het moeilijkst op dat front.

'Het proces van besluitvorming is in Den Haag wezenlijk anders'

Leidt het bedrijf dan tot een hoger engagement?

Naar mijn gevoel wel. Je wordt er directeur op aangesproken als er iets niet goed gaat. Daarnaast heeft het bedrijf natuurlijk ook de voordelen om sneller te kunnen sturen, zelf het roer te pakken en als je ziet dat iets niet goed gaat, de koers te verleggen. Het proces van besluitvorming is in Den Haag wezenlijk anders. De directere betrokkenheid bij de uitkomsten van je arbeid is geweldig uitdagend. Dat is ook wel een beetje verslavend.

Welke portefeuilles of functies hebt u de afgelopen zesentwintig jaar hier gehad?

Wat ik gedaan heb lijkt een beetje op training on the job, in die zin dat ik in de afgelopen 6 jaar nogal wat verschillende takken van sport heb beoefend. Na mijn binnenkomst ben ik de eerste drie jaren medeverantwoordelijk geweest voor het hele financiële beleid: balansbeheer, planning, jaarrekening, controlling, het automatiseringsstuk van het bedrijf en de kredietverlening etc. In de jaren daarna heb ik naast de verantwoordelijkheid voor het financiële beleid een directere verantwoordelijkheid gekregen

in de kapitaalmarktsector, het effectenbedrijf en alles wat daar aanhangt. Uit die tijd dateert ook mijn bestuurslidmaatschap van de Vereniging voor de Effectenhandel. Daarnaast ben ik sterk betrokken bij onze groeiende activiteiten op het gebied van merchant banking.

Lag het 6 jaar geleden in de lijn der verwachtingen dat er een voorzitterschap uit zou groeien?

Nou, niet bij mij.

Is 7 jaar bankervaring voldoende?

Dat is een gewetensvraag. Het is natuurlijk zo dat het voorzitterschap, zeker in dit bedrijf, meer een functie is die overeenkomt met aanvoerder, teamleider, met collega's in het bestuur, dan de presidentenrol. Wij moeten er samen, de collega's en ik - en ik misschien wel een beetje in de voortrekkersrol - voor zorgen dat het dit bedrijf goed gaat.

Ook dat het bedrijf commercieel zelfstandig blijft?

Jazeker, is en blijft.

Dat moet u toch eens uitleggen. Enerzijds is er de substitutie van National Westminster voor Rabo, waarvoor Van Lanschot in persberichten strategische overwegingen met het oog op de toekomst aangaf. Anderzijds zegt u: we blijven commercieel-strategisch zelfstandig. Waarom dan die aandelenoverdracht?

Ik zal een poging doen om dat uit te leggen. Belangrijk is dat NatWest al vele jaren, sinds het begin van de jaren '70, betrokken is bij dit bedrijf. Ze zagen het bedrijf, ondanks het feit dat ze een minderheidsbelang hadden, als hun Nederlandse arm. Voor de evenwichtsbrenger in het aandeelhouderschap, Rabo, lag het anders. De Rabo-organisatie is in de laatste jaren tot de conclusie gekomen dan Van Lanschot geen strategische deelneming was.

Dus Van Lanschot was voor Rabo een belegging en voor NatWest een dochter?

Ja, Rabo heeft veel in Nederland en NatWest had niks. Zij zien de participatie in dit bedrijf als een strategische, als hun 'foothold' in Nederland. De substantiële vergroting van de deelname hangt ook samen met het feit dat NatWest een heel specifieke Europese strategie heeft. Die strategie bestaat er niet uit dat ze overal in Europa NatWest willen tegenkomen: dus niet in ieder land NatWest Nederland, NatWest Duitsland enz. Integendeel. Ze willen een netwerk hebben van binnenlandse banken binnen Europa die hun eigen marktpositie hebben en die ook hun eigen gezicht in dat land hebben. Zij denken dat je via een soort van federatieve aanpak van sterke lokale partners een betere verankering in Europa hebt. Nou, wat dat betreft was het twee zielen één gedachte; hun filosofie en hun strategie zo uitgesproken, sloot erg goed aan bij datgene wat wij ons wensten. Op die manier kunnen we ons ook onderscheiden van vele anderen in Nederland.

Gaat u straks vaker naar Engeland toe dan die ene keer per jaar dat u dividend komt brengen?

Over de jaren heen was, als gevolg van het feit dat NatWest ons als partner in Nederland zag, het contact niet alleen op bestuursniveau, maar op velerlei niveaus binnen dit bedrijf al intensief. Wat dat betreft neem ik aan, dat er geen sprake zal zijn van een grote verandering in de contacten.

Van Lanschot is voor NatWest ongetwijfeld de eerste Nederlandse correspondent. Bedeelt u elkaar ook méér dan de normale zaken toe?

Het is vanzelfsprekend zo, dat Van Lanschot als lid van de NatWest Groep een voorkeursbehandeling zal geven aan NatWest. Daarbij moet u niet alleen aan Londen denken, maar aan alle NatWest-vestigingen in de wereld. Omgekeerd geldt eenzelfde soort voorkeursbehandeling. Het zal ongetwijfeld zo zijn dat er vanuit het wereldwijde NatWest-netwerk zaken naar onderdelen van Van Lanschot komen. Te denken valt aan Luxemburg, waar Van Lanschot een dochteronderneming heeft. NatWest is daar niet vertegenwoordigd en omdat Luxemburg zo z'n eigen specifieke pakket van dienstverlening heeft, kan ik me voorstellen dat dat tot extra zaken vanuit het wereldwijde NatWest-netwerk zal leiden.

Gaat die voorkeursbehandeling ook op als er een prijskaartje aan hangt?

Onze eerste verantwoordelijkheid is de continuïteit van Van Lanschot en dus de winstgevendheid van dit bedrijf. Dat betekent dat het niet zo kan zijn dat wij gehouden zijn om ook bij hogere prijzen en eventueel slechtere kwaliteit van binnen de NatWest Groep aangeboden diensten gebruik te maken. Dat is heel uitdrukkelijk vastgelegd. Ten opzichte van onze andere aandeelhouders zouden wij dat ook niet kunnen rechtvaardigen.

Zien collega-bankiers, bijvoorbeeld in de Nederlandse Vereniging van Banken, nadat de meerderheid van de aandelen in Engelse handen is gekomen, Van Lanschot ineens als een grote buitenlandse concurrent?

Nee, ik heb er niets van vernomen. Wij zijn ook niet ineens een buitenlandse bank geworden.

Het is natuurlijk het een of het ander: NatWest zal zeggen dat Van Lanschot een werkmaatschappij is en u zegt dat u een grootaandeelhouder hebt.

Wij zien ons zelf absoluut niet als belegging. Dat zou ook onrecht doen aan de eigen beleidsstrategie van Van Lanschot Bankiers. Als lid van de NatWest Groep kunnen wij diensten verlenen die we op ei-

'Wij zijn ook niet ineens een buitenlandse bank geworden'



gen houtje niet zouden kunnen doen. Een heel duidelijk voorbeeld daarvan is dat Van Lanschot Bankiers een bank is die sterk z'n thuismarkt heeft in Nederland. Onze cliënten in Nederland, zowel aan de particuliere, als aan de bedrijven- als aan de institutionele kant, hebben behoefte aan internationale dienstverlening. De ABN en de AMRO, en zeker de combinatie, beschikken over een eigen buitenlands netwerk zodat ze dat soort faciliteiten gemakkelijk kunnen verlenen. Van Lanschot kan dat niet, en zou ook nooit de portemonnaie hebben om dat zelf te kunnen opbouwen. Door onze associatie met de NatWest Groep garanderen wij dat onze cliënten ten minste dezelfde vorm van dienstverlening kunnen krijgen als van onze grote concurrenten. Het is niet de keuze: óf een werkmaatschappij óf een belegging. Wij denken dat er een duidelijke toegevoegde waarde is van dat lidmaatschap van die NatWest Groep. Daarom ook kunnen we een heel eigen invulling geven aan die relatie met onze meerderheidsaandeelhouder.

Bij uw vertrek uit Wallich & Matthes Effecten viel de term 'strategisch plan'. Is dat opgesteld naar aanleiding van de veranderingen in het aandeelhouderschap?
Nee, we maken ieder voorjaar een strategisch plan. Het is gewoon een poging om een paar jaar vooruit

te kijken en op basis daarvan onze strategische positie te bepalen.

Maar u verwoerf W & M Effecten pas anderhalf jaar geleden. Is dat strategische plan dan zo snel gewijzigd?
De samenwerking met W & M Effecten dateert feitelijk van eind '88 en is formeel geëffectueerd in januari '89. In dat jaar kwamen voor het eerst hele scherpe en snelle rentestijgingen tot stand. Dat leidde met name in dat stuk van het effectenbedrijf dat zich in de institutionele en professionele markt bewoog - Van Lanschot is van oudsher sterk in de vastrentende sector - tot heftige bewegingen in resultaten. Maar om een marktpositie op dat stuk markt te vervullen moet je voor de marketing beschikken over grote posities. Dat betekent dat ook hele snelle rente-ontwikkelingen de waardering van je handelsposities beïnvloeden. Dat zie je in ons jaarverslag. Begin '89 hadden we in die sfeer een handelspositie van vele honderden miljoenen - inmiddels teruggebracht tot bijna nul - en dat betekende dat de gevolgen daarvan op de resultaten van ons bedrijf relatief gezien omvangrijk waren. Dat heeft er, gegeven het relatief beperkte draagvlak in onze V & W, toe geleid dat we vorig jaar een studie hebben opgestart samen met Coopers & Lybrand over de strategische heroriëntatie in ons effectenbedrijf, mede naar aanleiding van het rapport Amsterdam Financial Gateway. Daarna hebben we toen onze participatie in W & M Effecten heroverwogen.

De polsstok was zelfs voor Van Lanschot te kort vanwege de volatility die je krijgt in je V & W?
Ja. Die positiebepaling was dus een hele zakelijke.

'Handhaven van die posities zou tot een vergroting van de onbalans hebben geleid'

Dat heeft in die strategische heroriëntatie geleid tot een meer cliëntgerichte adviesonderbouwde brokerfunctie.

U hebt de effectenhandelspositie bij een stijgende rente afgebouwd. Was dat een kwestie van verlies nemen?

Ja, op het moment dat je het gevoel hebt dat je de specifieke tak van sport niet meer wil continueren, dan moet je rücksichtloos zijn. En achteraf - hoewel we daarmee een flinke scheur in de broek hebben opgelopen - moeten we natuurlijk blij zijn dat we het toen gedaan hebben, want het handhaven van die posities tot en met vandaag zou tot een vergroting van de onbalans hebben geleid.

Zit er nog een andere scheur? In het jaarverslag staat dat de lastenstijging in '89 vooral te wijten is aan de vervroegde afschrijvingen op automatiseringsapparatuur.

Dat is geen scheur. Integendeel. Het jaarverslag legt duidelijk uit, dat we niet alleen in '89, maar ook in '88 een zeer forse extra afschrijving ten laste van de resultaten hebben gebracht. Waarom? Omdat we aan de vooravond stonden van een gigantische investeringsinspanning op het gebied van de automatisering. We hebben namelijk onze systemen geconverteerd naar IBM en daarnaast hebben we meteen daarachteraan in een heel nieuw netwerk geïnvesteerd, met name om de commerciële bruikbaarheid van onze informatiesystemen te vergroten. Alles bij elkaar gaf dat enorme extra kosten. Dan kun je twee dingen doen. Je kunt zeggen: over een reeks van jaren een substantiële extra druk in de afschrijvings sfeer op de jaarrekening leggen of een keer diep ademhalen, de broekriem aantrekken en accepteren dat het een behoorlijke druk op het winstniveau geeft, maar in de wetenschap dat je in de komende periode de extra kosten niet meer meetorst.

Is zoiets onderwerp van gesprek met de grootaandeelhouder?

Zoiets is onderwerp van gesprek met onze Raad van Commissarissen, waarin ook mensen van NatWest vertegenwoordigd zijn. Toen de beslissing voor de grote hink-stap-sprong richting toekomstgerichte automatisering werd genomen, was er overigens nog geen sprake van vergroting van het belang door NatWest. Reken maar uit, in '88 hebben we de eerste stap gezet.

Is het in zo'n geval een voordeel geen beursgenoteerde onderneming te zijn?

Ik moet eigenlijk zeggen: het maakt niets uit. Het hangt er namelijk van af hoe je communiceert met je aandeelhouders. Wij hebben van meet af aan een vrij open communicatie gehad, zodat zowel commissarissen als aandeelhouders volledig op de hoogte waren van de financiële implicaties. Als je zo'n open communicatie hebt, maakt het denk ik niet uit of je beursgenoteerd bent of niet, met de aantekening dat in het beursgenoteerde stuk de voorkennis natuur-

'Het jagen op mandaten in die sfeer is al een hobby van vele concurrenten'

lijk een precair traject is. In hoeverre weet de ene aandeelhouder meer dan de andere? Als je alle aandeelhouders gelijkelijk bedeeft met informatie over je plannen, dan moet er geen voordeel kunnen zijn.

Het werkt toch plezieriger als je de aandeelhouders kent?

Ja. Het is gemakkelijker met een vijftal aandeelhoudersgroepen te praten dan met vele anoniemen.

U hebt nog meer noten op uw zang?

Een onderdeel van ons bedrijf waar we ons de komende jaren sterker zullen profileren, zijn de merchant bank-activiteiten. Daar hebben we twee specifieke ijzers in het vuur liggen. Op de eerste plaats willen we de rol als financieel adviseur, de vertrouwensman van de onderneming, al of niet met z'n aandeelhouders, verder uitbouwen. Dat is een hele expliciete keuze. Het betekent namelijk dat Van Lanschot, als ondernemingen naar de beurs willen, niet als eerste de vinger zal opsteken om die notering te mogen verzorgen. Waarom niet? Omdat het jagen op mandaten in die sfeer al een hobby is van vele concurrenten. Daarnaast moet je als bank die emissies verzorgt, grote posities in kunnen nemen omdat je bereid moet zijn het risico van een emissie over te nemen voordat je die doorplaatst. Vanuit het besef van onze beperkingen hebben wij bij de heroriëntatie binnen het effectenbedrijf ook daar gezegd: het kan niet zo zijn dat wij ons eigen vermogen substantieel vastleggen in die stukken, want de risico's zijn daar te groot. Daar moet je dan een stukje markt en dus inkomsten laten liggen. Dat compenseren we door ons sterk te gaan manifesteren op het advies-traject. Je ziet namelijk dat bedrijven net zoals in Angelsaksische landen naast hun syndicaat een aparte merchant bank als adviseur aantrekken, die samen met de onderneming c.q. met het management en de aandeelhouders de gesprekken voert met de syndicaatsleider. Zo'n syndicaatsleider heeft immers meerdere belangen en die moeten wel goed uit elkaar worden gehouden. Enerzijds is dat de opbrengst voor het te emitteren bedrijf, maar daartegenover staat het eigen belang dat het te emitteren papier niet in de voorraad van de bank blijft liggen. Bij die afweging hebben we de laatste jaren beursgenoteerde ondernemingen, zoals DAF en HCS, geadviseerd. Die rol zullen we, en daarvoor hebben we de expertise in huis, uitbouwen.

Hetzelfde geldt voor de verschaffing van risicodragend vermogen. Daarbij stellen wij onze in huis opgebouwde expertise beschikbaar voor het bestuur en beheer van venture capital funds waarvan anderen de aandelen houden. Daartoe hebben we in de achterliggende periode een stuk of 5 participatiemaatschappijen opgericht waarin Van Lanschot een minderheidsbelang heeft en vermogensbezitters kunnen participeren.

'Bij ons glimmen de ogen pas als het niet op een formulier past'

Is die adviserende rol naar oud-eigenaren van een onderneming een katalysator voor andere diensten, bijvoorbeeld in het vermogensbeheer van aandeelhouders?

Jazeker, die vertrouwensrol geeft je mogelijkheden om meerdere diensten te verlenen in het na-traject van zo'n activiteit.

Onder welke naam voert u dat beheer van zakelijke vermogens?

Daarvoor is nog geen specifieke term. Je zou het cooperative private banking kunnen noemen. U ziet in ons jaarverslag hoe we vorig jaar een groot aantal ondernemingen, bijvoorbeeld via management buy-out, op het gebied van herplaatsing etc. hebben gesteund. Met ons instrumentarium kunnen we dan de relatie leggen tussen de bank, de cliënt en de aanbinger van risicodragend vermogen van derden. Noem ons counsellor banker.

Heeft Van Lanschot ook in kwantitatief opzicht voldoende expertise?

Natuurlijk. Misschien moet ik iets meer vertellen over de organisatie en de manier waarop wij werken. Ons bedrijf heeft een cliëntgerichte organisatiestructuur. In de top van ons bedrijf zijn bestuurders niet verantwoordelijk voor het produkt kredieten of het produkt hypotheke of het produkt sparen etc. Van Lanschot is zodanig georganiseerd dat van de top naar beneden wel iemand verantwoordelijk is voor het hele institutionele marktsegment, iemand is verantwoordelijk voor de sector bedrijven, particulieren etc. Dat betekent dat in alle groepen daaronder dus niet de produktverantwoordelijken dominant zijn in de besluitvormingsprocessen, maar de relatie-verantwoordelijke. De verkopers zijn in de commerciële activiteiten dominanter dan de staf. Dus als één van onze relaties een probleem heeft, dan gaat niet onze produktspecialist daarheen, maar onze relatiebeheerder.

Elk bankiershuis zal dit antwoord geven.

Dan zul je bij één blik in het jaarverslag merken dat die organisatie niet zo is opgetuigd en dat de organisatie sterk produktgericht is. Maar Van Lanschot heeft per definitie geen pure kredietman, geen pure effectenman. Er is iemand verantwoordelijk voor bedrijven en alle produkten die bedrijven kennen, zowel uit de treasury-sfeer als uit de kredietverleningssfeer. Wij zijn dus geen produktaanbieders, maar relatiebouwers en eerder probleemoplossers dan verkopers van het produkt. Dat betekent dat hier alles al heel snel in een projectachtige aanpak komt. Dus iemand gaat naar - ik heb zelf ook een groot aantal relaties voor wie ik verantwoordelijk

ben - de cliënt, bespreekt het probleem en neemt het mee naar huis. Dan halen we er een aantal mensen uit de commerciële organisatie, de verkooporganisatie en het produktmanagement bij en zeggen: daar is een probleem, analyseer het eerst en kijk welke oplossingen via een produkt of een combinatie van produkten mogelijk zijn. Daardoor en door de grotere betrokkenheid kun je met een handjevol mensen veel doen.

Extreem doorredenerend kom je dan uit op een huis dat management levert en daarnaast de mogelijkheden heeft daarbij passende financieringsvormen aan te bieden.

U stelt het zwart/wit. Wij roepen altijd: we zijn geen bank, we zijn bankiers. Daarmee willen we tot uitdrukking brengen dat a) we sterke persoonlijke relaties met onze cliënten hebben; b) het ons er niet alleen om gaat om financiële produkten ter beschikking te stellen. Wij willen ook die counsellingrol, de vertrouwensrol. Dus het is niet zo, dat we management-ondersteuning leveren en op de stoel van de ondernemingen gaan zitten. De ondernemer weet dat hij bij ons terecht kan, dat we alle produkten in huis hebben, maar ook dat hij van ons een hogere toegevoegde waarde mag verwachten.

Het is een niche waar hard op geconcurrereerd wordt.

Ja, dat is vanzelfsprekend. Er is bijna geen terrein op het financiële vlak waar de concurrentie zo groot is. Het is wel zo, dat een instelling als Van Lanschot Bankiers de mogelijkheid heeft om zich wat dat betreft anders in de markt te profileren dan de grote organisaties. Ik heb wel eens gezegd: bij ons gaan de ogen pas glimmen als het niet op een formulier past. En waarom kun je dat doen? Omdat onze organisatie klein en plat is en dus heel slagvaardig kan reageren door de cliëntgerichte aanpak.

Maar kijkend naar de kostenkant is uw wijze van dienstverlening arbeidsintensief. Daar staat tegenover dat u minder overhead hebt vanwege de platte organisatiestructuur. Als u de voordelen van de lage overhead wilt behouden, is dan wel een forse groei mogelijk?

Als je een behoorlijke toegevoegde waarde wilt leveren en je wilt onderscheiden van anderen, dan moet je er meer menskracht tegenaan mikken dan een ander. Ook van een hoger kwaliteitsniveau en dat is duurder. Daar staat tegenover dat het instandhouden van een groot netwerk met alle toezichtstructuren en formulieren ons niet erg raakt. Die twee dingen compenseren elkaar. Daarnaast is het zo, dat als je onze aanpak succesvol implementeert, de betrokken onderneming niet alleen bereid is om de prijs voor het produkt te betalen, maar ook bereid is om

'We zijn geen bank, we zijn bankiers'

de declaratie te ontvangen voor die extra toegevoegde waarde in die financieel-adviserende zin.

Maar de grootbanken voeren toch ook financiële advisering in hun produktassortiment?

Ja. Ik zeg ook niet dat bij andere banken diezelfde dienstverlening niet beschikbaar is. Ik denk dat, gezien de aard van onze organisatie, de opgebouwde expertise te zamen met het soort van attitude dat hier in huis bestaat, een onderneming hier eerder het gevoel krijgt dat hij beter aan z'n trekken komt dan bij één van die hele grote bureaucratische organisaties. Daarbij moet ik aantekenen dat samenklontering aan de bovenkant van de markt, of we het nu over de ABN/AMRO, NMB/Postbank, Rabo/Robeco/Interpolis of VSB/AMEV hebben, ertoe leidt dat Nederlandse ondernemingen en particulieren in een situatie geraken waarbij zij het gevoel krijgen dat het element 'second opinion' steeds moeilijker haalbaar wordt. Hoeveel ondernemingen zijn er niet die dachten twee banken te hebben?

Grote instellingen klonteren samen terwille van de continuïteit. U kiest bewust voor kleine stappen, dichtbij huis, niche-playing. Mag je er daarbij op rekenen dat de continuïteit in zelfstandigheid bij dit bedrijf voor de rest van uw werkzame leven gewaarborgd is?

Laat ik het zo formuleren: de uitdagingen zijn hier groter dan alleen het waarborgen van continuïteit zoals bij hele grote organisaties. Ik ben nu 43, er zitten dus twee kanten aan uw vraag: a) wat is de aantrekkelijkheid om 25 jaar bestuurder van een organisatie als deze te zijn? b) is dat wel goed voor het bedrijf? Die tweede vraag is een moeilijk zelf te beantwoorden. Laat ik beginnen met te zeggen dat het een ontzettend leuk bedrijf is en dat het een voorrecht is om hier te werken. En dat vind niet alleen ik, maar gelukkig 850 anderen ook. Het is een leuk bedrijf, de sfeer in het bedrijf is uitstekend en de uitdagingen die samenhangen met de komende 20 jaar, zijn groot. Iedereen weet dat en praat daar ook over, met de twinkeling in de ogen die daar bij hoort. Dat leidt ertoe dat de vraag 'Schrikt dat nou niet af?' eigenlijk nooit bij je opkomt. Ik denk er dus niet aan. De lol van het werk van alledag biedt daar geen ruimte voor. Dat neemt niet weg dat de impliciete vraag 'Is het wel goed voor het bedrijf?' er een is, die je van tijd tot tijd eens onder ogen zult moeten zien. Ik denk dat het stellen van de vraag al tevens het beantwoorden is.

Stel, het lukt over 10 jaar toch niet om het bedrijfseigene van Van Lanschot Bankiers te handhaven. Dan moet er iets gebeuren. Er zijn dan 3 mogelijkheden: u kunt hoogleraar worden, bestuurder bij een grootbank of Minister van Financiën. Wat zou u het meest aanstaan?

Er zijn twee redenen waarom het anders zou kunnen gaan dan we nu bespreken: a) omdat we het niet goed hebben gedaan. Dan zeg ik: eigen schuld, dan moet je daar ook je consequenties uit trekken; b) omdat het in het belang van dit bedrijf zelve, de

'Hoeveel ondernemingen zijn er niet die dachten twee banken te hebben?'

mensen die er werken en de eisen die de markt eraan stelt, toch beter is om stap voor stap, want het gaat nooit met het omdraaien van de knop, een grotere mate van verwevenheid met de groot-aandeelhouder te hebben. Nou, dan is het een keuze die je zelf maakt. Dan zie ik niet dat dat tot een heroverweging van het functioneren moet leiden. Maar dit gezegd hebbende, zeg ik ook niet dat dat inhoudt dat ik dus pas om m'n 62ste jaar hier afscheid zal nemen. En nu zal ik de vraag beantwoorden. Politieke ambities heb ik niet. Als voor die laatste mogelijkheid gelezen kan worden een openbare functie buiten het politieke vlak, dan - dat komt o.a. uit mijn loopbaan bij de overheid en mijn betrokkenheid bij activiteiten van de Rijksoverheid in de achterliggende zeseneenhalf jaar naar voren - laat de publieke zaak mij niet helemaal koud. Dus als ik met het pistool op de borst zou moeten kiezen, dan denk ik dat ik in dat geval eerder gecharmeerd zou zijn van het werken ten behoeve van de publieke zaak dan van het doceren of de andere functie die u noemde.

Blijft u ook na 1 juli 1991 bereid om in allerlei commissies publieke werkzaamheden te verrichten?

Ja. Maar dat betekent natuurlijk wel dat er gewoerd moet worden met de tijd. Verzoeken op dat stuk hebben altijd een specifieke achtergrond. De combinatie van kennis van zowel de openbare financiën met de daaraan verbonden specifieke technieken als van de private sector, met name van financieringstechnieken, is schaars. Dat kan ertoe leiden dat er toch een behoefte blijft aan dat soort inbreng. Als daar vanuit het publieke belang een beroep op wordt gedaan, kun je dat niet zonder meer weigeren. Integendeel. ♦

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