

Nieuwe coach, nieuwe koers?

Vanaf oktober vorig jaar is Hans Leenaars de CEO van SNS Reaal Groep. Hij volgde 'bouwpastoor' Jan Vugts¹ op, die in de fusie met Reaal het dak op de Samenwerkende Nederlandse Spaarbanken heeft gezocht. Dan breekt dus een nieuwe fase aan en is het verstandig met een andere aanvoerder verder te gaan. De hooggeleerde Leenaars, weggeplukt bij het Robeco van Korteweg, deed al vrij snel van zich spreken met uitlatingen als 'cross-selling werkt niet' en 'het gaat de klant niet om gemak, het gaat om de pegels'. Voorts introduceerde hij het begrip 'pakketteren'. Of door de nieuwe coach ook echt een nieuwe koers gevaren zal gaan worden, is dus de raison de voyager. We beginnen bij de coach.

U bent in Gendringen geboren. Liggen daar uw wortels?
Vrij toevallig ben ik in de Achterhoek geboren. Ik was eigenlijk 'bedoeld' voor wat tegenwoordig Indonesië heet. Mijn ouwelui woonden daar. Mijn vader had er zich een loopbaan als ingenieur gedacht, mijn moeder werkte in de verpleging. Ik ben van 1952, dat was de periode net nadat de Nederlanders werden weggestuurd. Zo kwamen wij in Nederland terecht. We hebben een paar jaar in Gendringen gewoond. Als klein jochie ben ik naar Breda verhuisd. Ik woon al bijna 15 jaar met vrouw en kinderen in Bavel, een dorp vlakbij Breda. Helaas is het dorp inmiddels door hetzelfde Breda geannexeerd.

Lag de HES Rotterdam daarmee voor de hand?
Ja, waarom? Ik had zoals zoveel jongens van 18 niet echt een vast omljnd toekomstidee. De HES was een voorloper van het huidige HEAO, dat eind jaren '60, begin jaren '70 nauw samenwerkte met de Erasmus Universiteit.

U bent dus keurig drs. geworden?
Ik ben registeraccountant geworden. En later, in 1993, ben ik gepromoveerd, vooral omdat ik het leuk vond.

Je moet toch mr. of drs. zijn om, zoals dat heet, 'toegelaten te worden tot de promotie'?
Of registeraccountant. Mijn bul is die van RA.

U heeft jarenlang accountancy, control en automatisering gedaan. Bent u zo'n technocraat?
Nee. Een loopbaan is tot op zekere hoogte toeval. Controle, dus kijken wat anderen gedaan hebben én ook nog achteraf, kon me maar matig boeien. Gegeven het feit dat je, zeker in die dagen, bij wijze van quasi-automatisme bij een van de grote accountantskantoren terechtkwam, was de andere moge-

lijkheid het organisatieadvieswerk. De mogelijkheid die zich voordeed was een kern die in Eindhoven gebouwd moest worden, die nog niet bestond, en waar Moret & Limperg (nu Ernst & Young) iets wilde wat het midden hield tussen EDP-auditing en organisatieadvieswerk. Dat was een fantastische mogelijkheid. Op die manier rolde ik langzamerhand het advieswerk in, gecombineerd met automatisering. Een aantal jaren later deed de mogelijkheid zich voor aan de andere kant van de tafel te komen, in de vorm van een baan bij Mercedes-Benz. Het grote probleem van advieswerk is toch dat er iemand anders aan de andere kant van de tafel zit die besluit of hij wat met je rapport gaat doen. Als je het niet leuk vindt dat er de helft van de tijd niets, niet veel of niet genoeg met dat jouws inziens goede advies wordt gedaan, dan kan je maar één ding doen: zorgen dat je aan de andere kant van de tafel terechtkomt.

Tussen uw twee functies bij Robeco is een scheidslijn te trekken. Tot aan die eerste functie, coördinator Financiën en Systemen, was u de accountant, vanaf 1997 moest u marketeer worden en moest u zich in mensen verdiepen in plaats van in cijfers en systemen.
Laten we proberen dat iets genuanceerder weg te zetten. Wat er in 1987 gebeurde, was dat er een verzoek kwam via een headhunter van Robeco, waar net een nieuwe voorzitter was aangetreden, Piet Korteweg. Die trof een groepsdirectie aan van destijds 8 of 9 mensen, waar hij niet mee wilde werken. Hij wilde met een klein college van 4 of 5 mensen aan het werk. Hij zocht derhalve combinaties van kennisgebieden. Hij was heel concreet op zoek naar iemand die zowel finance als systemen voor zijn rekening kon nemen. Dan kom je heel snel bij een accountant of bedrijfs econoom uit.

U heeft Scholten niet meer meegemaakt?
Ik heb Theo Scholten nog meegemaakt als commissaris, niet als voorzitter. Toen ik binnenkwam op

1 januari 1988 was Korteweg net tot voorzitter benoemd. Vervolgens ga je aan de slag, heel klassiek, zoals een financieel directeur in een RvB te doen staat. Die club heeft natuurlijk ook een geweldige ontwikkeling meegemaakt. Ik denk heel sterk in termen van fabrieken en winkels, dat heb ik meegenomen van Mercedes. Dat onderscheid en de verschillende manieren waarop je dat managet, heb ik meegenomen naar Robeco en SNS Reaal Groep. Bij Robeco ontstaat begin jaren '90 het besef dat hét probleem gelegen is in het gebrek aan distributiekraft. Wat er vervolgens gebeurt, is kijken hoe je daar het beste aan kunt komen zonder te veel van jezelf prijs te geven. We kwamen uit bij Rabo. Werkelijk een perfecte fit. Om de simpele reden dat Rabo geen effectenbedrijf van enige omvang op poten kreeg en Robeco had veel te weinig distributiecapaciteiten. Kon niet mooier! Hoe kom je dan vervolgens in meer generieke managementfuncties. Nu, het toeval wilde dat er binnen die RvB bij Robeco iemand aangewezen wordt die de leiding krijgt over de onderhandelingen met Rabo. Dan praten we over 1990, het jaar dat de strategische alliantie ontstaat. Dat word ik. In 1996 gebeurt dat opnieuw, want dan komt eruit dat Rabo op een gefaseerde manier Robeco zal overnemen. Daar is een fors aantal gesprekken over gevoerd. En als je eenmaal Chief Negotiator bent dan zul je het normaliter ook blijven, zeker met dezelfde partij. Op die manier raak je natuurlijk ver weg van die oorspronkelijke functie van 'financier'. Je zult dan toch het hele spectrum van datgene waar een alliantie en later een overname over gaat, moeten invullen.

'We kwamen uit bij Rabo. Werkelijk een perfecte fit.'

Ik was nog niet verder dan dat u via de technieken van data-mining et cetera in de marketing terecht was gekomen. Maar u neemt nu de bocht via Rabo naar general management; nog méér 'general' dan slechts de marketingfunctie erbij.

Het is ook niet zo dat bij Robeco een marketingfunctie als zodanig aan de orde was. Ik maak even twee zinnen af, dan klinkt alles logisch. Nadat de gefaseerde overname was overeengekomen werd de commerciële aansturing van het effectenbedrijf van Rabo bij Robeco gevoegd, dat was tenslotte de effectenkern. Op dat moment ontstaat als het ware vanzelf de noodzaak om iemand in die RvB van Robeco te benoemen die zich bezighoudt met wat we later 'Particuliere markten en private banking' zijn gaan noemen. Dat was dus het effectenbedrijf van Robeco – Robeco Advies zoals dat heette – en de Rabo samen, wat vanuit Rotterdam werd gestuurd. De vraagstukken waar je toen voor stond waren die van marketing, van distributie, van productontwikkeling, maar je moet je niet voorstellen dat ik mij echt inhoudelijk met marketing ging bezighouden.



Curriculum Vitae

Hans Leenaars (1952) studeerde bedrijfseconomie aan de Hogere Economische School te Rotterdam. Hij trad vervolgens in dienst bij Klynveld, Kraayenhof & Co. en beoefende daar de controlepraktijk. Hij verwierf in 1978 zijn RA en stapte dat jaar over naar de Automatiseringadviespraktijk en EDP-Audit bij Moret & Limperg. Van 1983 tot 1987 was hij Hoofd Organisatie en Automatisering bij Mercedes-Benz Nederland en van 1988 tot 1997 Lid van het Beleidscomité en de Raad van Bestuur van de Robeco groep. In 1997 werd hij Coördinator Marketing Particulieren bij Robeco. In het begin van 2000 werd hij benoemd als vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal Groep N.V. en is vanaf 1 oktober 2000 voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij is tevens part-time hoogleraar in de Bestuurlijke Informatievoorziening aan de Universiteit van Amsterdam.

Van strategische alliantie tot gefaseerde overname. Het klassieke geval van huwelijkspartners die allebei 'ja' zeggen, maar daar iets totaal verschillends bij voelen?

Nee. Maar wel een klassiek voorbeeld dat als je een geslaagde strategische alliantie hebt waarbij partijen zich bezighouden met soortgelijke producten op dezelfde markt, die alliantie geen stand kan houden. Dan gaan partijen óf uit elkaar, óf bij elkaar.

Was het feest toen over voor u?

De regels waaronder Rabo en Robeco samenwerken laten een sterke onafhankelijkheid van Robeco bestaan; ook in de situatie van 100 procent dochter. U moet het einde van mijn eigen feest meer zoeken in het feit dat Robeco een club is die heel goed en groot is in één hele specifieke tak van sport: vermogensbeheer. Daarin heb je wat varianten, maar het is allemaal vermogensbeheer. In mijn geval kwam ik in die RvB terecht toen ik zo'n 35 was, en twaalf jaar later met twee verschillende portefeuilles denk je toch: nog eens twaalf jaar met hetzelfde bezig zijn? Op een gegeven moment wil je ook wel eens wat anders.



Hoe komt u hier in Den Bosch terecht?

Als je op een gegeven moment van baan verandert, zijn er drie zaken aan de orde: je hebt een reden, er is een aanleiding en er moet een mogelijkheid zijn. De reden heb ik net genoemd: je wilt na twaalf jaar wel eens wat anders. De aanleiding ligt in een telefoontje. Als je achter in de veertig bent word je regelmatig gebeld. In al die gevallen roep je dat je niet geïnteresseerd bent. Het toeval wil werkelijk dat ik vrijdagmiddag om vijf uur zat te balen in de file bij Amsterdam, want ik wilde naar huis om 's avonds nog wat leuks te doen. Het was vijf uur geweest en ik was nog niet eens in Vinkeveen! Toen kwam er een telefoontje binnen. Ik dacht heel melig: laat ik maar eens luisteren naar die mijnheer. De headhunter was mij volstrekt onbekend; ik had hem nog nooit ontmoet. Hoewel mijn pet er helemaal niet naar stond, kwam hij met een leuk verhaal over een voorzitter voor de SNS Reaal Groep.

'Ik dacht heel melig: laat ik maar eens luisteren...'

Viel de naam meteen?

Nee, we waren toen een kwartiertje aan het praten. Als iemand probeert om deze club te omschrijven, ook in generieke termen, en je weet een beetje hoe het financiële landschap in Nederland er uitziet, dan heb je 'm wel.

Waarom was u geïnteresseerd?

Ten eerste: SNS Reaal Groep is een brede instelling met veel meer takken van sport dan die specialist in Rotterdam. Ten tweede, en dat wil ik niet verhullen: hier werd een voorzitter gevraagd.

Speelde daarnaast de eigendomsstructuur voor u ook een rol?

Nee. Wij zijn een groep die op precies dezelfde wijze in elkaar is gestoken als elke andere financiële instelling in Nederland, met uitzondering van Rabo, waarbij er een houdstermaatschappij is die we SNS Reaal Groep noemen. Die houdt 100 procent van de drie belangrijkste werkmaatschappijen, SNS bank, SNS Reaal Verzekeringen (oftewel het Hooge Huys) en SNS Reaal Invest, een club die zich bezighoudt met het nemen van participaties in allerlei ondernemingen. De aandelen van die houdstermaatschappij worden gehouden door een stichting. Je zou alleen kunnen zeggen dat de eigenaar een soort van interne aandeelhouder is. Bovendien zijn wij klaar om naar de beurs te gaan, als en wanneer wij dat zouden willen. Wij richten ons ook op benchmarks die aan beursgenoteerde ondernemingen worden opgelegd. We hebben een doelstelling staan van een autonome nettowinstgroei van tenminste 10 procent per jaar, van een 'return on equity' van 12 procent per jaar. Er is geen aandeelhouder die daarnaar vraagt, maar er zijn natuurlijk nog andere instanties in de financiële wereld die die benchmark aanleggen, de zogenaamde 'rating agencies'. Wanneer jouw performance achterblijft bij die van andere financiële instellingen gaat het niet goed met je rating. En als het niet goed gaat met je rating, neemt je 'cost of funding' toe.

Maar die dwang van die beurskoers en die analisten en het gejaag van de aandeelhouders, dat heeft u lekker niet. In mindere mate. Ik heb nog steeds te maken met een Raad van Commissarissen die de aandeelhouder representeert. Maar ik zou jokken als ik zou zeggen dat ik 'het kwartaaldenken' mis.

'... klaar om naar de beurs te gaan, als en wanneer wij dat zouden willen.'

Wat moet een stichting aan met eventuele winst?

Herinvesteren. Laten we eerst even vaststellen dat het verschil tussen klantwaarde en aandeelhouderswaarde artificieel is. Je kunt geen aandeelhouderswaarde optimaliseren als je niet begint met goed voor je klanten te zorgen. Wat wij willen is een betekenisvolle positie innemen in een markt waar om de gunst van klanten wordt geconcurrereerd. De sleutel van dat verhaal is de betekenisvolle positie die je bereikt wanneer je voor je klanten dingen kunt doen die bijdragen aan de bevrediging van hun financiële behoeften. En dat kun je alleen maar bieden als je een bedrijf runt dat in zichzelf winstgevend is en dat over voldoende kapitaal beschikt om investeringen te doen in faciliteiten die nodig zijn om de volgende generatie leuke producten voor die klanten te maken: investeringen in productontwikkeling, marketing en informatietechnologie.

In deze 'overbankede' situatie moet je een eigen toevoeging hebben. Wat gaat u doen?

In ieder geval niet hetzelfde als de concurrenten, dat is het 'pamperen' van de klanten of 'customer intimacy' zoals het netjes heet. Dat doen we allemaal; onderscheidend vermogen zie ik daar niet in. Dus wij zoeken het meer in de richting van wat wij noemen product leadership. Wij willen op een beperkt aantal product-/marktcombinaties toonaangevend zijn met innovatieve, nieuwe producten.

Het argument voor het bankverzekeren was cross-selling. U zegt dat u niet in cross-selling gelooft. Een jonge vent uit Rotterdam zegt dat ING, Fortis en de SNS Reaal Groep zelf het allemaal verkeerd hebben gezien?

Het ligt iets genuanceerder. Dit concern is gebouwd, zoals ook Fortis en ING, op de grondslag dat het concept van All Finance bestaat. Dat is niet helemaal hetzelfde als cross-selling. All Finance, en hier ga ik met de fabriek en de winkels in de weer, betekent dat je een fabriek Bank hebt, en een paar fabrieken Verzekeraar, minstens twee, een levens- en een schadeverzekeraar. Wat die moeten, is iets verkopen. All Finance is dat je gaat proberen om de bancaire producten te verkopen via de distributiekanaalen van de verzekeraar en ook andersom. Dat is precies wat wij willen, namelijk meer marketing in de bestaande distributieformules, en dat de Winkel SNS Bank en de Winkel Hooge Huys, meer gebruikmaken van elkaars distributiemogelijkheden. De tussenpersonen die gekoppeld zijn aan Hooge Huys moeten dus meer producten gaan distribueren die door de Fabriek Bank worden geproduceerd, de kantoren van de bank moeten veel breder datgene wat er door Fabriek Hooge Huys wordt geproduceerd gaan distribueren. En natuurlijk moeten we ook alternatieve distributiekanaalen gaan ontwikkelen. Daar hoort uiteraard internet bij, en er is nog een aantal mogelijkheden. Dat is dus wat anders dan cross-sellen. Dat is dat je één klant hebt aan wie je een product verkoopt en aan wie je vervolgens meer producten wilt verkopen. Daarvan hebben we vastgesteld dat dat hier en bij andere concerns niet of nauwelijks werkt.

Dat wederzijds van elkaars distributiekraacht gebruik maken, dat lukt wel?

Ja, mijns inziens werkt dat wel.

Bankkantoren slagen er nog wel in assurantieportefeuilles op te bouwen, maar het lijkt wel dat tussenpersonen geen bankproducten kunnen of willen verkopen.

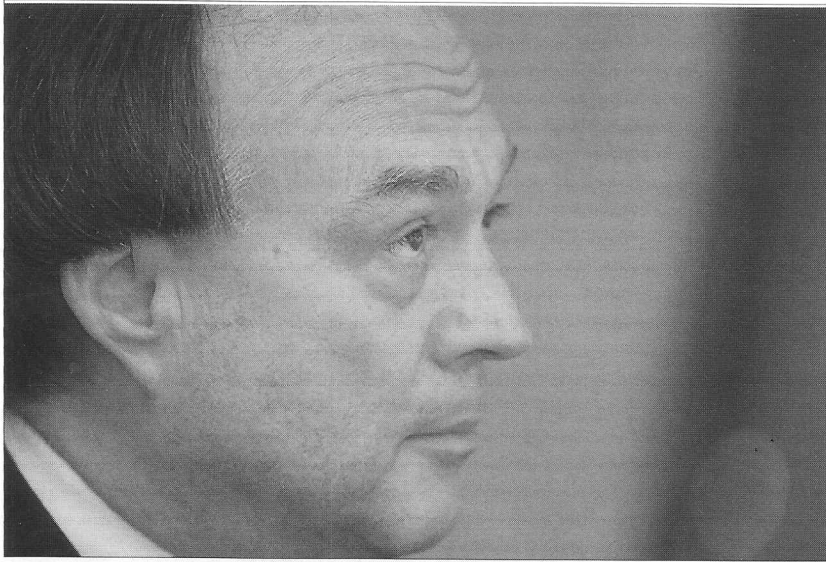
Om te beginnen zijn er nogal wat verschillende tussenpersonen. U spreekt alleen over de assurantie-tussenpersonen. Een van de redenen dat die assurantietussenpersonen niet echt in staat zijn om bijvoorbeeld assetmanagementproducten te verkopen, is eigenlijk een hele simpele. Die zit in de historie. Als je systemen, dus de geautomatiseerde ondersteuning, van een verzekeraar vergelijkt met die van een bank, dan zie je verschrikkelijke verschillen ten nadele van de verzekeraar. Als een verzekeraar een



mutatie moet doorvoeren en je hebt na drie maanden je gewijzigde polis in huis dan mag je in je handjes klappen. Bij een bank werkt men al jaren in beginsel via een dagcyclus, of via het netwerk nú. Onder de titel 'Universal Finance' zijn we een project begonnen waarmee we willen bereiken dat er een soort tussenvorm ontstaat van geselecteerde tussenpersonen en een bankkantoor, waar we delen van onze bancaire faciliteiten beschikbaar stellen aan die geselecteerde tussenpersoon, opdat die tussenpersoon zijn klanten op een 'mutatie nu of morgen'-manier kan bedienen.

Hoe gaat u dat 'nieuwe werken' vormgeven?

Door een bestaande tussenpersoon die nu met Hooge Huys werkt bepaalde systeemfaciliteiten aan te bieden waardoor hij veel aantrekkelijker bijvoorbeeld beleggingsproducten, vermogensvormingsproducten aan zijn klanten kan aanbieden. Daar moeten een paar verhalen bij. Daar moet bij dat we bezig zijn geweest met het segmenteren van tussenpersonen. We hebben ze in vier soorten. Allereerst een relatief beperkt aantal waarmee we veel zaken doen. Dat hoeven helemaal geen 'captives' te zijn, er zijn er waar we geen enkel belang in houden. Een belangrijk deel van de productie die een dergelijk assurantietussenpersoon doet, en dan mag je denken in termen van 40% ofzo, gaat op enigerlei wijze naar Hooge Huys. Dat zijn natuurlijk de tussenpersonen die wij moeten koesteren, maar daar zit niet de groei: een tussenpersoon is een tussenpersoon en moet dus niet 100% van zijn productie naar ons brengen. Dan hebben we een paar honderd tussenpersonen gedefinieerd die ons kennen, die zeg 10% van hun productie met Hooge Huys doen. Daar moeten we de selectie vinden van tussenpersonen die de samenwerking willen uitbouwen. En natuurlijk creëer je een stukje afhankelijkheid door die systeemintegratie.



Dus u probeert bancaire verworvenheden, manieren van denken en snelheid van handelen in te zetten voor de verzekeringswinkels. En omgekeerd?

Dit is een mooie gelegenheid om eens naar ons idee van dat 'pakketteren' te kijken. Ik geloof niet in cross-sellen zoals dat oorspronkelijk is gedefinieerd. Je verkoopt een product aan een klant en dat voldoet niet aan je rendementseisen, zodat je vervolgens nog eens bij diezelfde klant langsgaat om aan hem extra zaken te verkopen en hem zodoende wel rendabel te maken. Dat is een leuk idee, maar het werkt niet. We willen daarom proberen te precross-sellen, dus pakketteren. Bijvoorbeeld een hypotheek met tegelijk allerlei verzekeringen in één pakket aanbieden.

Heette dat vroeger niet gewoon gedwongen winkelnering?

Er is niks gedwongens aan.

Het verhaal van de hypotheeknemer die tegen zijn klant zegt 'en nu zult gij ook bij mij uw woonhuis verzekeren', daar hebben consumentenorganisaties grote moeite mee. Wij doen een aanbod waar de klant ja of nee tegen kan zeggen. Als je bij een hypotheek een Kapitaalverzekering Eigen Woning én een vorm van een inkomensverliesverzekering én een opstalverzekering aanbiedt voor een periode van bijvoorbeeld 5 jaar - als de rentevast periode 5 jaar is - dan financier je het geheel. Dat moet toch een aanbieding zijn die interessant is voor de klant!

Eén van de consequenties van de Nieuwe Economie is dat de consument steeds veeleisender wordt en ook steeds autonomer. En nu gaat u op voorhand de financiële producten in vaste pakketjes stoppen?

Een strategie is een kwestie van accenten zetten, en één van onze accenten is dat wij naar die gepakketteerde producten willen. Maar dat houdt niet in dat

de producten niet meer los verkrijgbaar zijn, of dat wij klanten dwingen zaken af te nemen die zij niet willen.

Tot nu toe zijn financiële instellingen er nooit goed in geslaagd om kostentoerekeningsvraagstukken op te lossen. Hoe denkt u de toerekeningsvraagstukken bij die pakketten aan te pakken?

Ik zal niet beweren dat wij niet nog een slag te maken hebben, maar op zichzelf kan het. Wat onder de oppervlakte speelt, is de bank die zijn rendement moet maken alsook de verzekeraar die zijn rendement moet maken. Het probleem is dat als je dan wat samen doet, dan stapel je die rendementen en kom je tot producten die weliswaar winstgevend zijn, maar die te duur zijn om te verkopen. Het kunstje is nu net om iets te creëren wat op groepsniveau aan je rendementseisen voldoet. Dan heb je een intern kostentoerekeningsvraagstuk. Maar dat zij dan zo; ik wil als groep renderen.

Is de resultante van die herijking in het distributiekanaal dat het aantal vestigingen, afgezien van die in de Randstad, afneemt?

Wij zijn naar huidig zicht wel ongeveer klaar met het terugbrengen van het aantal kantoren. We hebben buiten de Randstad zo'n tweehonderd kantoren en daar blijft het zo ongeveer bij. Daarbij ligt de nadruk op full-servicekantoren, voor alle dienstverlening.

Waarom dan intermediairs optuigen?

Die vraag zou je misschien nog kunnen stellen wanneer je een bank zou zijn met een marktaandeel van 50%. Wij praten, als we even kijken naar de hypotheekmarkt waar ons marktaandeel relatief het grootst is, over zo'n 10 tot 12 procent. Dan doe je dus bepaald mee, maar dat betekent ook dat er nog een heleboel te winnen valt. Je moet gewoon meer hengels in dezelfde vijver hangen.

De bank oogt nog in hoge mate als de spaarbank met een hypotheekportefeuille. Gaat u daar iets aan doen?

Uw beeld is niet correct. De SNS-bank was tot een jaar of vijf geleden een spaarbank en is sindsdien in heel snel tempo tot een bank geworden waarvan het debetbedrijf, waar het vooral gaat om hypotheeken, veel groter is dan het creditbedrijf in termen van traditioneel sparen.

'... meer hengels in dezelfde vijver hangen.'

Aan bedrijfskredieten doet u toch weinig?

Wat wij willen, is een hele specifieke rol spelen in het midden- en kleinbedrijf. Waar we nu vooral zitten is het kleinbedrijf, denk maar aan bedrijfsmatige

kredieten tot een miljoen of iets dergelijks. We willen dat blijven doen, alleen zal dat op een veel meer geautomatiseerde manier moeten plaatsvinden. De groeiemarkt moeten we vinden in het middensegment. Het zakelijk bedrijf moet opschuiven naar de M van MKB. Dat alles neemt niet weg dat het fair is te stellen dat wij primair een retailbedrijf zijn.

Heeft u nog internationale ambities?

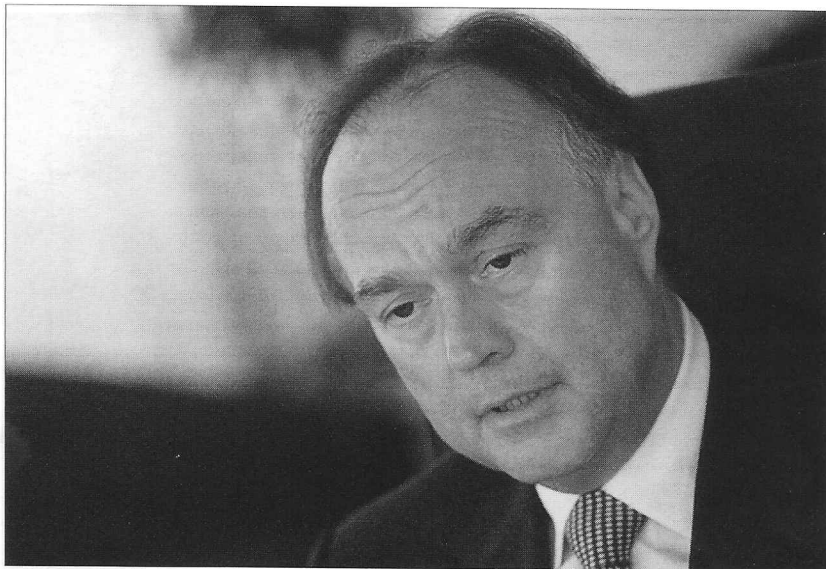
Ja, wel iets. Maar als u vraagt of ik concrete ideeën heb over fusies over de grens, dan denk ik dat dat niet verschrikkelijk eenvoudig zal zijn. Ik denk dat het buitengewoon moeilijk is om een grensoverschrijdende fusie van een retailbedrijf te justificeren. Een holding die daaruit ontstaat, heeft alleen bestaansrecht als hij toegevoegde waarde biedt. Die moet gevonden worden in de samenwerking tussen de samengevoegde maatschappijen. Als wij in Nederland een leuk, nieuw product bedenken, kunnen wij dat in Nederland onder dezelfde jurisdictie, onder dezelfde fiscale regels, onder een ander merk ook uitzetten. Het probleem van die retailmarkt is, dat er geen Retailmarkt Europa is. Elke gulden die je investeert in productontwikkeling, in IT, in marketing, doe je in een bepaalde markt. Als ik een gulden investeer in de Nederlandse hypotheekmarkt, heeft die gulden waarde nul zodra we één meter over de Duitse grens zijn.

U koestert wel internetfantasieën.

Ik geloof echt heel sterk in het Net, al heeft het de beperking dat je afhankelijk bent van het initiatief dat bij de klant ligt. Als je kijkt naar waar het Net kans maakt, en je kijkt iets breder dan de financiële industrie, dan kun je een paar simpele criteria aanleggen. Een product dat niet gestandaardiseerd is, zul je via het Net niet verkopen. Een product dat met een hele lage frequentie verkocht wordt, zul je via het Net niet verkopen. Een product dat mensen willen voelen en zien, zul je via het Net niet verkopen. De reden dat 'discount brokerage' bestaat, is dat een aankooporder voor 100 aandeltjes Philips, of je die nu via het Net of via de telefoon of via het bankkantoor doet, steeds precies hetzelfde doet, maar met een prijsverschil. Dan werkt het Net heel eenvoudig omdat het goedkoper is. Zodra een consument een product als standaard percipieert, maak je kans via het Net. Een autoverzekering is standaard, maar wordt nog niet als standaard gepercipieerd. Wat daar moet en ook zál gebeuren, is dat bij wijze van spreken de Consumentenbond, de ANWB of een ander 'label' zaken gaat doen met een kleinere schademaatschappij: stempel erop, beetje reclame, anderen volgen. Vanaf dat moment loopt het via het Net.

Begrijp ik goed dat u gaat proberen de massa via het internet te bedienen en tegelijk het bedrijf, in marketing-termen, in een hogere positie te manoeuvreren?

Het centrale thema van onze strategie is distributiekraacht. Daar ligt ook het antwoord op de vraag of deze club zijn eigen betekenis in de concurrentie-



plaats die Nederland heet, kan blijven handhaven: toegang tot klanten, toegang tot markten, oftewel het vergroten van de klantenbasis. We zoeken ook andere klanten via dat Net, bijvoorbeeld in de Randstad. Wij hebben vanuit het verleden relatief weinig klanten in de Randstad. Het vervelende voor SNS Reaal is dat er op de eerste plaats veel, en op de tweede plaats veel relatief vermogende klanten in de Randstad wonen. Wij verkeren in de bijzondere positie dat wij in de Randstad weinig te verliezen hebben.

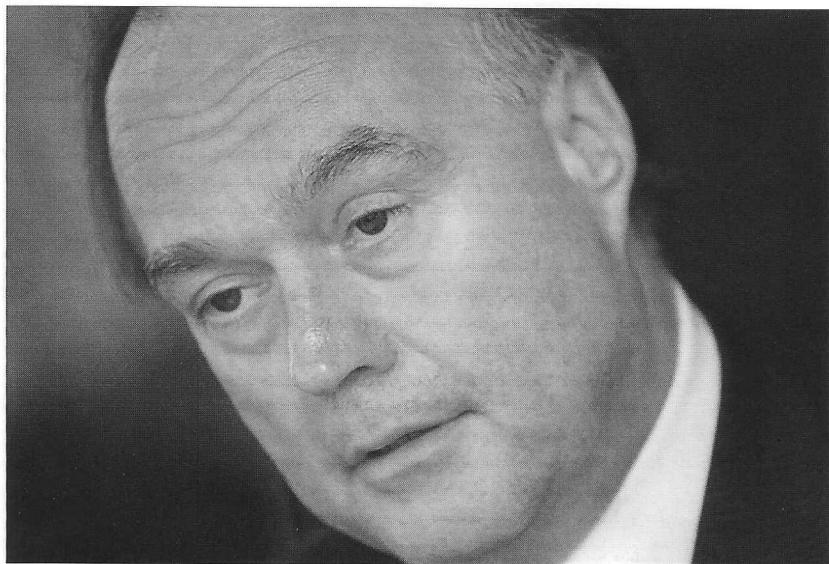
'... in de Randstad weinig te verliezen...'

Hoe wilt u zich daar onderscheiden?

We koesteren een heel mooie erfenis. Wij hebben een bancaire systeem waar een paar mensen een jaar of negen geleden de visie hebben gehad om voor een van de rechtsvoorgangers van de SNS bank vanaf 'scratch' opnieuw te beginnen. Die mensen hebben gezegd dat het hart van het bancaire systeem, het rekening-courantsysteem on line en real time hoort te zijn. Dat is toen gebouwd. Dat is ook de reden dat wij relatief zo makkelijk en tegen relatief weinig kosten met het internet zo vooruit kunnen als wij vooruit kunnen. Alle andere banken hebben te maken met delen van oude, batchgewijze systemen; wij niet.

Hoeveel jaar strekt uw voorsprong zich uit?

Ja, dat is een goeie. Je zult voortdurend aan je voorsprong moeten blijven bouwen, dat spreekt voor zich. Wat je ook weet is dat het niet eenvoudig is voor financiële partijen anno 2001 om deze systeemproblematiek es effe op te lossen. Voor zover het concurrentievoordeel hier zit, wat natuurlijk maar



beperkt waar is, is dat nog wel even handhaafbaar. Dat is niet volgend jaar weg.

Wat heeft de klant aan die real time on-line situatie?

Wij kunnen snel en relatief goedkoop dit soort toepassingen maken. Vorig jaar zomer maakten wij als eerste het zogeheten dagelijks bankieren mogelijk: betalen, sparen en beleggen via het Net.

'... daar moet veel meer marketing op.'

Ik heb nog nooit aan het strand gezeten en opeens gedacht dat ik mijn banksaldo wilde weten, nog nooit! 24 uur per dag, zeven dagen per week betalen, sparen en beleggen. Waarom zou je?

Consumenten hebben verschillende preferenties en er zijn er die dat wel willen. En on-line beleggen is natuurlijk wel degelijk interessant. Voor wat betreft het gemak versus de pegels: ik ben nogal een fan van Ricardo, een klassiek econoom, van de wet van de comparatieve voordelen. Deze wet werkt altijd als het gaat om de efficiënte allocatie van middelen.

Hoe vertaalt u dat dan naar de klant?

Hier in Nederland zijn we met zijn allen in een systeem verzeild geraakt waarin we voor een heleboel diensten die wij bancair aanbieden eigenlijk nauwelijks kosten in rekening brengen. En u weet, het moet uit de lengte of uit de breedte komen. Het Net is goedkoper en werkt daardoor productiviteitsverhogend...

...zodat deze instelling over tien jaar nog zelfstandig is? Natuurlijk.

CEO's gaan, net als Amerikaanse presidenten, nog maar maximaal acht jaar mee. Over acht jaar bent u nog lang geen zestig.

Ik heb hier een contract voor twaalf jaar getekend. Er staat in dat ik op mijn zestigste ook echt weg moet; ik heb er dus nog elf te gaan.

Dat is nog ver weg. Wat wilt u bereiken tussen nu en vijf jaar?

Wat ik graag zou willen, is dat deze onderneming zou kunnen laten zien dat we daadwerkelijk tot geïntegreerde winkelformules, zoals ik dat noem, kunnen komen. Zodat er outlets ontstaan die we nu SNS bank noemen en die we nu een Hooge Huys-tussenpersoon noemen, waar de klant van de desbetreffende outlet voor al zijn financiële behoeften terecht kan.

Bestuursleden van midden vijftig 'verethiseren' tegenwoordig zo. Het pure 'pegeljagen' bevoordigt op die leeftijd klaarblijkelijk niet meer en vervolgens komt het maatschappelijk ondernemen naar boven. Is dat iets wat u ook verder zou willen uitbouwen?

Eén van de grote uitdagingen van ook dit bedrijf is het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Laat ik bij het klassieke drieluik blijven: maatschappelijk betrokken, maatschappelijk verantwoord en duurzaam. Duurzaam ondernemen zal voor nu niet haalbaar zijn. Maatschappelijk betrokken ondernemen doet elke verstandige onderneming van vandaag, waarbij het de kunst is om daarbij op te schuiven naar het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Nu is een financiële instelling daar natuurlijk secundair bij betrokken; wij zijn niet betrokken bij bijvoorbeeld de extractie van grondstoffen. Maar dat neemt niet weg dat we een goede 'track record' hebben om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren, door middel van onder andere maatschappelijk verantwoord beleggen. Deze club herbergt een van de pioniers op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. De fabriek heeft het goed voor elkaar, nu moet de winkel nog ontwikkeld worden. Dat moeten we echt uitbouwen, daar moet veel meer marketing op. ♦

's-Hertogenbosch, 18 mei 2001

mr. W.H. Bouma
drs. J.J.M. Schipper

Noot

1. Drs. J.F.T. Vugts, 'Architect, aannemer en uitvoerder.' Interview in: *Bank- en Effectenbedrijf*, november 1994.