Bank Mendes Gans: kort en goed

BMG wordt wel beschreven als een deftige bank[1]. In de zin van degelijk is dat ook wel zo, geïnterpreteerd als statig echter geenszins. Dan zijn kort en goed passender kwalificaties. Kort is de balans, naar telling en samenstelling. Kort is ook de lijst met relaties. Goed is de bank in haar specialiteiten. Voor een dertigtal multinationals met klinkende naam doet BMG cash-management à la carte. Op het gebied van vermogensbeheer is zij al een eeuw lang terdege uitgerust. Goed zijn voorts de jaarresultaten van de bank; bruto én netto.

Vorig jaar bestond Mendes Gans honderd jaar. Zelf besteedde zij daar aandacht aan door een boek uit te geven. De inleiding daarvan, een geschiedschrijving, kwam aan de orde in Bank- en Effectenbedrijf 10/1983. Het hoofdwerk, een 'knappe' studie van Bomhoff, werd besproken in nummer 3/1984 van dit blad. Voorts besteedde met name het FD (19.8.1983) aandacht aan het jubileum. De jubilaris is, na in het zonnetje gezet te zijn, uiteraard al lang weer over gegaan tot de orde van de dag. Evenwel BMG is te bijzonder om niet nog eens de schijnwerper op te richten.

Bijzondere bedrijfsfilosofie

Als bank met veel joodse aandeelhouders, bestuurders en cliëntèle, is de Tweede Wereldoorlog voor Mendes Gans een rampzalige periode geweest. Na de bevrijding moest zowel financieel als commercieel en organisatorisch een nieuwe start worden gemaakt. Toen de huidige voorzitter van de directie, de nu 58-jarige drs. M. Ligtenstein in 1957 als employé het pand aan de Herengracht betrad, moet hij daar een nog zeer arbeidsintensieve administratie hebben aangetroffen. Na de nodige reorganisaties was het bedrijf pas in het begin van de jaren zestig er voor klaar de slag om de cliënt aan te kunnen. Evenwel kondigden zich toen juist belangrijke veranderingen in het Nederlandse bankwezen aan: middellange kredietverlening, schaalvergroting en concentratie, retailbanking, internationalisering.

In plaats van begeesterd te raken van groei en generalisatie, verkoos Mendes Gans het hoofd koel te houden en zich te specialiseren. Ligtenstein: 'Wij vroegen ons dikwijls af, zijn wij dan zo pessimistisch. Naar nu lijkt, waren wij realistisch. Wij vonden destijds dat wij niet naar groei in de breedte moesten streven, omdat ons dat op den duur onze zelfstandigheid zou gaan kosten. De tijd heeft geleerd, dat wij waarschijnlijk gelijk hadden, want waar zijn de zelfstandige middelgrote banken gebleven?'

Pessimisme of realisme, feit is dat Mendes Gans getracht heeft op zeker te spelen: 'ga niet experimenteren met een ander na te doen, maar bouw geleidelijk aan je eigen sterke punten uit.' Van deze filosofie is de hele organisatie doordrenkt.

Waarin BMG zich onderscheid

BMG verstrekt geen middellang krediet. De post debiteuren beloopt ruwweg driekwart van de balanstelling. Vóór de invoering van het nieuwe model jaarrekening was dat anders. Toen overheerste de post kortlopende uitzettingen. Mede

1. Bijv. Euromoney september 1979: 'Mendes Gans consciously imitates the retiring style of the London merchant banks'. Deze auteur moet van slag zijn geraakt door de aankleding van de huisvesting van BMG, een van de fraaiste Amsterdamse grachtenhuizen.

gezien de toelichtingen van de afgelopen jaren op deze posten mag gevoeglijk worden aangenomen, dat de uitzettingen van BMG materieel kortlopend zijn. Ligtenstein: 'Wat kort is, moet kort blijven. Het is soms heel aantrekkelijk wat langer uit te zetten, maar vroeg of laat gaat het met de mismatch grondig fout. Wat je eerst moeizaam vergaard hebt, gaat er dan met scheppen weer uit.'

Dat een kleine instelling niet gaat experimenteren met retailbanking, ligt voor de hand. Maar BMG had toch obligaties kunnen plaatsen of onderhands middellang geld kunnen aantrekken? Ligtenstein: 'Wij hebben nooit behoefte gehad aan langerlopend passief, omdat wij ook in de kredietverlening die kant niet op wilden. Het is niet alleen de liquiditeit, waar wij altijd zorgvuldig mee zijn omgesprongen, maar ook de solvabiliteit. Wij concludeerden twintig jaar geleden dat wij technisch en organisatorisch onvoldoende geëquipeerd waren om de kredietverlening op alle fronten aan te pakken. Wij hebben ons dus bewust binnen de whole sale-markt nog verder gespecialiseerd.'

Met het zorgvuldig omspringen met solvabiliteit doelt Ligtenstein op debiteurenverliezen. In de toelichting in het jaarverslag over 1982 is bijvoorbeeld een zeer opmerkelijke zinswending te vinden: 'Ondanks het feit dat door ons wederom geen debiteurenverliezen werden geleden, achten wij het raadzaam de toevoeging aan de VAR ...' Onder crediteuren moet dus een flink bedrag aan stille reserves verscholen zitten. Zelfs deed het unieke feit zich voor, dat vanuit de voorzieningen gelden vrijvielen, die als bijzondere baten de winst- en verliesrekening sierden. De toelichting in het verslag over 1983 is minder expliciet, maar minstens zo opmerkelijk: 'De ongewijzigde toevoeging aan de VAR is een bruto toevoeging, waarvan *f* 960.000,– betrekking heeft op hierover verschuldigde vennootschapsbelasting' (ter verduidelijking: de *f* 960.000,– die verschuldigd is, is 48% van de dotatie van *f* 2 mln., d.w.z. exact het officiële vpb-tarief). Ligtenstein: 'Laat ik het eerst afkloppen en dan een paar kanttekeningen plaatsen. Ik vind, dat de solvabiliteit van een bank buiten kijf behoort te staan. Vijfentwintig jaar geleden deden wij wat in effecten, maar waren wij nauwelijks een bank. Het is heel moeilijk je al die tijd niet te laten opjutten door de concurrentie, door groei en winst. Wij hebben getracht onszelf de nodige beperkingen op te leggen, omdat je er zelf toch van overtuigd bent, dat je zo je cliënten, je personeel en je aandeelhouders het beste dient.'

Enkele cijfers van Bank Mendes Gans

	1983	1982
Balanstotaal (*f* mln.)	830,2	792,7
wv in %:		
Kas etc.	1,0	0,2
Bankiers	9,5	20,9
Effecten	6,1	5,5
Overheid	0,4	3,3
Debiteuren	82,6	70,1
Onroerend goed/inventaris	0,4	0,05
Kapitaal	0,3	0,3
Reserves	3,8	3,3
Deposito's	76,6	62,8
Crediteuren	14,8	30,0
Bankiers	2,6	1,3
Opgenomen geld	1,9	2,3
Baten (*f* mln.)	17,3	16,4
in % van de balanstelling		
Interestbaten	0,73	0,83
Provisiebaten	0,61	0,48
Andere baten	0,75	0,77
Lasten (*f* mln.)	8,1	7,5
in % van balanstelling		
Personeelskosten	0,55	0,56
Afschrijvingen	0,10	0,08
Overige kosten	0,34	0,29
Bruto resultaat (*f* mln.)	9,2	9,0
in % van de balanstelling	1,11	1,13

BMG kiest haar cliënten dus met zorg. Op de eerste plaats moet hij absoluut betrouwbaar worden geacht. Dan moet bij de cliënt minstens een van de specialiteiten van de bank tot zijn recht kunnen komen. Tenslotte moet er dan nog de ruimte zijn om de cliënt optimaal te bedienen. Agressief werven komt niet im Frage.

Meer kassier dan bankier

De cliëntèle van BMG laten zich in twee groepen indelen. Van oudsher zijn daar de vermogensbeheercliënten. Vroeger waren dat vooral welgestelde particulieren, tegenwoordig ook kleine en grotere institutionele beleggers. Al met al zal deze groep een paar honderd namen omvatten. Het zijn vooral rustige beleggers. Ligtenstein: 'Als iemand onroerend goed wil, kunnen wij hem daarbij niet ten dienste staan; goud doen wij wel, daarin hebben wij enige expertise, maar voor bijv. zilver en diamanten moet men niet bij ons zijn. Onze benadering is: optimaal doen wat wij kunnen en het andere laten. Het is hard werken om de positie te handhaven, vooral nu voor de banken de traditionele groei afneemt.'

De andere cliëntengroep bestaat uit ca. 30 grote multinationals. Twee namen zijn bekend: Dow Chemical en Philips. Voor deze dertig levert BMG betalingsverkeerdiensten op een professionele wijze. BMG is dus bepaald geen stoffige ingeslapen bank.

De commerciële strategie vertaalt zich ook in balansstructuur en exploitatierekening. BMG is kort aan beide balanszijden. Debiteuren en deposito's (eveneens ca. driekwart van het balanstotaal) moeten immers beschouwd worden als pure werksaldi, transactie- en voorzorgskas, van de cliënten. Vandaar dat alle vorderingen in de toelichting op de balans volwaardig kunnen worden genoemd. Het is geen bankiers- maar het is een kassiersbalans. Dit komt met name tot uitdrukking in het feit, dat bankiers u/g groter is dan bankiers o/g. BMG heeft voor zijn multi's vele nostro's, maar wil geen gezeur met loro's. De omzet is groot, de 'marge' is klein. Het rentedeel van het totaal der baten is slechts 35%. Dankzij de betrekkelijk lage lasten – minder dan de helft van de baten – ligt het brutorendement in de orde van grootte van andere banken. Dat het nettoresultaat de laatste jaren daar bovenuit steekt, behoeft hier niet meer te worden toegelicht.

Het apparaat

Het kostenpatroon wijst uit, dat de arbeidsproduktiviteit bij BMG hoog is. Ligtenstein: 'Zonder onze automatisering hadden wij inderdaad meer dan twee keer zoveel mensen op de loonlijst gehad. Onze collega's houden zich vooral bezig met de verwerking van massa's gegevens; wij hebben de kans kunnen benutten op een andere wijze met de automatisering om te gaan.'

Toeval of visie, toen BMG in het begin van de jaren zestig op zoek ging

Innovaties van BMG

BMG laat zich niet in één woord kenschetsen. Als uitvloeisel van een ver doorgevoerde automatisering is zij naast bank softwarebureau, clearing house, rekencentrum, administratiekantoor, incassobureau en wat dies meer zij. Aan de basis van dit al ligt het vermogen de cliënt op het lijfgeschreven systemen aan te kunnen bieden. Er is dus niet een bepaald systeem of een bepaalde techniek, het zijn er tientallen.

De systemen die aanvankelijk waren bedoeld ter ondersteuning van het hoofdprodukt vermogensbeheer, zijn zelf een gevraagd produkt geworden. Voor een aantal grotere pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen voert BMG de beleggingsadministratie.

Bekend is BMG met name door haar betalingsverkeersfaciliteiten. Manufacturers Hanover Trust prijst deze in een fraai uitgevoerd vouwblad ongeveer als volgt aan:

BMG is gespecialiseerd in international banking voor grote ondernemingen. Zij heeft op het gebied van cash management een drietal diensten:

a. Multilateral Intercompany Clearing System
b. International Lock Box service
c. Accounts Receivable Control

ad. a Met dit systeem vindt een kostenbesparing plaats, doordat de geldstromen tussen de deelnemers – moeder en dochters – qua volume beperkt worden. Te dien einde wordt er een – meestal maandelijkse – verrekeningsdag gekozen. Vlak voor netting-day informeert elke participant BMG over hoeveel hij in welke muntsoort en waarom verschuldigd is aan elk der andere participanten. Op de dag vinden de salderingsmutaties in locale valuta plaats op de bankrekening van elke participant. Tezelfdertijd verkrijgt elke participant een uitdraai van de achterliggende informatie, waardoor ogenblikkelijk geboekhoud en gecontroleerd kan worden.

ad. b Door dit systeem hoeft de multinational geen bankrekeningen te openen in elk van zijn exportlanden. Dat doet BMG voor haar lock box-cliënt. Een dergelijke nostro van BMG dient uitsluitend voor de ontvangst van de exportopbrengst van de desbetreffende multinational. De creditering op de nostro wordt door BMG ogenblikkelijk doorgegeven. Hierbij speelt een belangrijke rol de dagelijkse rapportering via satellietcommunicatie van mutatie- en saldogegevens van de desbetreffende rekening op dezelfde dag.

ad. c Dit systeem behelst een verdere dienstverlening dan het lock box-systeem. Als de cliënt een kopie-exportnota naar BMG toezendt, kan de bank in feite de complete debiteurenadministratie doen.

J.S.

naar 'commercie' (resp. eigen identiteit) waren veel elementen voor de huidige specialisatie al in statu nascendi aanwezig. Ligtenstein: 'Er is de wet van de stimulerende achterstand. Na de modernisering van de administratie zo rond 1960, waren wij rijp voor verdere automatisering; wij hadden geleerd met stroomschema's te werken en om méér dan destijds gebruikelijk was aan controles belang te hechten enz. Toen Dow Chemical in 1963 zoiets als een lock-box-systeem nodig had voor het verzamelen van zijn geld uit zijn export naar Europa, waren wij een goede gesprekspartner. Als er al een geheim van de smid is, dan is het dat wij op een vruchtbare wijze in één huis de bancaire, de administratieve en automatiseringskennis hebben weten kort te sluiten. Het is nu nog zo, dat wij zelf onze software maken, op basis van een goed inlevingsvermogen in wat onze cliënten behoeven.'

Dow Chemical zag méér in BMG dan een betrouwbaar incassant annex snelkassier. In 1963 werd Dow met 40% grootaandeelhouder. Inmiddels is dat percentage teruggebracht tot 29%, doordat Philips (29%), Manufacturers Hanover (20%) alsmede Aegon ook (5%) aandeelhouder zijn. Ligtenstein: 'Deze groep grootaandeelhouders is ook een 'asset'.'

Zo zijn er nog een aantal assets, die op miraculeuze wijze in elkaar passen. In theorie kunnen de multinationals natuurlijk zelf hun cash-management wel verzorgen; de informatie- en communicatietechnieken heeft ieder zelf wel in huis. Wat BMG hun aanbiedt is echter de combinatie van op het lijf geschreven administratieve systemen plús de faciliteiten waarover alleen een bank kan beschikken. Daardoor is bij de 'overboeking' de stroomsnelheid van het geld net zo hoog als die van de achterliggende informatie. BMG is dus a.h.w. een eigen rekencentrum annex bank voor elk van de dertig. Ligtenstein: 'Van onze kant vereist dat nogal wat. Wij kunnen ons geen missers permitteren. Wij besteden dan ook veel zorg aan controle, aan de opbouw van het personeelbestand. Wij moeten degelijk zijn, commercieel, financieel en organisatorisch. Het is een hele klus om al die kwaliteiten die voor ons soort van bedrijf nodig zijn bij elkaar te brengen. Wij voelen de adem van de concurrent wel in de nek, maar menen toch door ons innovatief te blijven opstellen de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien.'

Dat van de adem van de concurrent, dat moet wel op Amerikaanse banken betrekking hebben. ■

Drs. J.J.M. Schipper