

DR. H.O.C.R. RUDING  
VICE CHAIRMAN CITIBANK

# Vrijwel de enige met vrijwel alles

Een bekende Nederlander, die Onno Ruding. En als bankier een wereldspeler. Ondanks zijn positie bij de absolute topinstelling uit New York steekt hij regelmatig zijn visie over het Nederlandse wel en wee niet onder stoelen of banken. Tussen leven en loopbaan zit nauwelijks verschil. Maar van rigide planning was toch geen sprake. 'Ook als je aan carrièrepianing doet, kan je nog wel voor functies gevraagd zijn', zo antwoordde hij op die vraag. En voor zijn drie meest cruciale overstappen is hij telkens twee keer gevraagd. Zijn laatste domicilie, Brussel, heeft hij zelf uitgekozen omdat daar zijn jongste kind – het samenklippen van de corporate en de investment bank – het best zou groeien.

*In uw Amerikaanse CV staat dat u H. Onno Ruding heet. Waar komt die H. vandaan en waarom heet u Onno?*

De H is van Herman, naar mijn grootvader, en Onno omdat mijn ouders dat kennelijk een leuke naam vonden. Die C en die R zijn ook weer van familieleden. In het buitenland hanteer ik maar twee voorletters, omdat men het anders niet begrijpt.

*Als Brabander had u toch eigenlijk ook een M moeten hebben?*

Mijn ouders vonden vier voorletters, heel gebruikelijk in katholieke kringen, voldoende. Maria is als vijfde opgenomen in het kerkarchief, maar officieel bestaat die niet. Ik heb inderdaad 21 jaar in Breda gewoond, heb er op school gezeten, het Katholieke Lyceum en daar de gymnasiumkant van. Mijn vader was er chirurg. Mijn twee grootvaders waren arts en mijn vader dus, mijn ooms bijna allemaal en later bleken de vader en broer van mijn vrouw ook arts. Dus ik was een buitenbeentje en het was duidelijk mijn eigen keus om iets anders te gaan studeren.

*Wat intrigeerde u in de economie?*

Het klinkt wat ver gezocht, maar om eerlijk te zijn toch de mogelijkheid om inzicht te krijgen in hoe de samenleving functioneert, algemene economie dus. Toen heette het anders, maar het was in feite algemene economie, macro en micro. Daarom ben ik daarna naar het Ministerie van Financiën gegaan. Ik kon er mijn proefschrift schrijven en ook direct zicht krijgen op die overheid. Maar het was niet mijn bedoeling, los van het proefschrift, om daar altijd te blijven.

*Hoe kwam u bij Amro terecht?*

In het algemeen had ik toen interesse om, passend bij het onderwerp van het proefschrift, naar het bankwezen te gaan. Hoogendijk, die ik toen nog niet kende, belde mij op. Mijn promotor Kymmell had mijn naam doorgegeven en vervolgens hebben wij een gesprek gehad. In eerste instantie heb ik geen 'ja' gezegd, maar zo'n anderhalf jaar later wel.

*Kymmell was apertrots op u. Tegen wie het maar wilde horen zei hij dan: '– en ik zeg tegen Onno, er hoort tegenwoordig wel algebra in hoor'.*

Ik kan mij niet herinneren dat hij dat gezegd heeft, maar dat zal zeker zo zijn. Dát was voor mij geen probleem, want ik had econometrie gedaan en zat daar redelijk goed in. Dat zou dus geen probleem zijn geweest, maar mijn onderwerp leende zich daar eenvoudigweg niet toe, dus behalve een paar formuletjes is er niks van in gekomen.

*Hoe kwam het IMF op uw pad?*

Zijlstra en Szász van de Nederlandsche Bank vroegen mij. Ik had er oprecht niet aan gedacht. Het opvolgen van Lieftinck was werkelijk niet in mijn hoofd opgekomen. Ten eerste wist ik niet eens dat die plaats vrij kwam, maar los daarvan, ik was 36 jaar! In de Nederlandse context, op mijn leeftijd, was het natuurlijk eervol en aantrekkelijk om Lieftinck op te volgen. Bovendien kende ik Amerika enigszins, dus dat trok me ook aan. Ik was er voor mijn werk bij Amro vaak geweest, ik had in mijn studententijd al vier maanden in New York gezeten, ik heb twee maanden op uitnodiging van de Amerikaanse regering met zo'n programma door Amerika gereisd voor young statesmen, ik kende het dus redelijk goed.

*Vond Hoogendijk het ook voor de bank eervol?*

Ik denk het wel. Ze vonden het jammer dat ik wegging. Ik was toen directeur, direct onder de Raad van Bestuur. Het was de verwachting dat je dan redelijk snel in de Raad van Bestuur zou komen. Dus het gooide de planning een beetje door elkaar, maar ze reageerden heel positief. Ik denk dat ze slim genoeg waren om te denken dat ik daar niet eeuwig zou zitten, omdat het per definitie tijdelijke posten zijn. Je weet alleen niet of het vier of zes jaar is.

*Geen beding gemaakt?*

Niets, aan geen van beide kanten. Dat zou ik ook niet juist hebben gevonden. Ik heb er nadrukkelijk nie

om gevraagd en zij hebben het niet aangeboden. Dat vond ik ook heel terecht, want dat is niet goed voor je onafhankelijkheid. Vergeet niet dat het niet de bankbakker om de hoek was, maar de President van DNB die het vroeg.

## *'Ik ben meer geïnteresseerd in deals doen dan in puur managen.'*

*Hoe gaat dat in zijn werk? Een telefoontje in de trant van 'Onno, kom eens op de thee?'*

Ja, zo iets. Ze wilden iets bespreken. Twee dagen later had ik het antwoord gegeven. Ik kan redelijk snel beslissen als het nodig is. Mijn vrouw was natuurlijk een vraag, en die was juichend.

*Waarom wilde u niet langer?*

Toen ik er bijna vier jaar zat vroegen ze heel aardig of ik nog twee jaar bij het IMF wilde blijven. Ik heb dat zeer op prijs gesteld, maar toch nee gezegd. Dat was geloof ik een verbazing voor DNB. Ze wisten dat ik het naar mijn zin had. Maar ik zei: 'Op mijn leeftijd moet je toch weer verder'. Zes of acht jaar is prachtig als je boven de zestig bent. Ik had toen niets anders, hoor. Ik dacht, dat zien we wel weer. Toen men bij Amro dat hoorde, kwam Vogelenzang langs om me uit te nodigen in de Raad van Bestuur te komen per 1 januari 1981. Dat heb ik op prijs gesteld en ook daar heb ik niet lang over nagedacht.

*Bestond het echte zakenbankieren toen al, of was het toch meer geldhandel in die periode?*

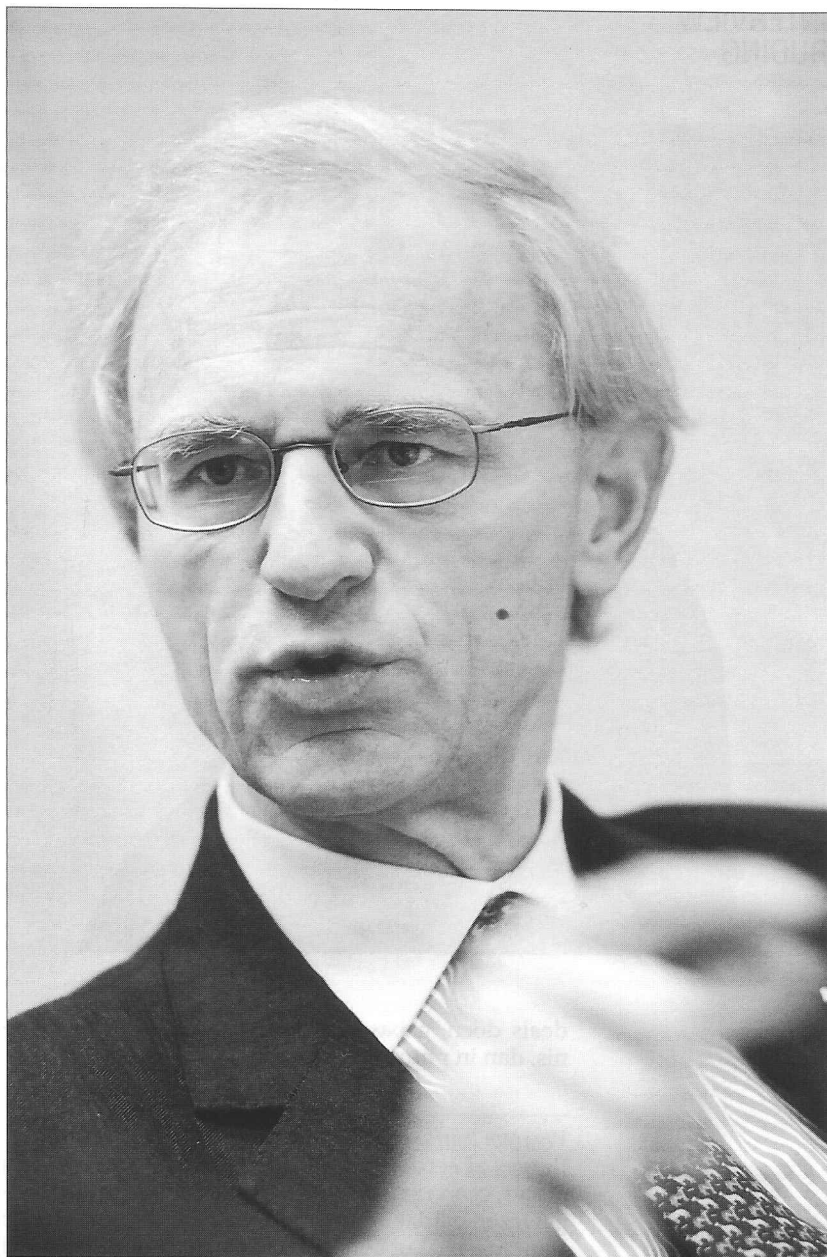
Dat bestond absoluut al. Maar het was natuurlijk veel minder groot dan nu. Hoogendijk had het daar opgezet, alle eer aan hem, hij was de trekker. Ik heb er daarna nog een stevige bijdrage aan geleverd.

*Als professioneel bankier hebt u altijd in de zakenhoek gezeten?*

Ja, altijd. Ik heb in de retailbanking, wat wij hier consumer banking noemen, nooit enige actieve functie gehad. Maar door de structuur van zo'n Nederlandse bank waar alles overlegd wordt in de Raad van Bestuur heb je natuurlijk ontzettend veel te maken met alle onderdelen.

*Bent u een deal maker?*

Ja, ik ben heel praktisch. Ik hoor wel bij een groep die absoluut de macro-economie met de micro-economie kan combineren. Als je dat een beetje bijeenbrengt kan je deals doen. De omvang is tegenwoordig wat groter dan bij Amro in die tijd, dat is waar, maar voor het karakter van het 'deal maken' maakt dat niks uit. Er werd destijds echt ook onderhandeld, met het mes op tafel soms, over een obligatie-emissie.



### **Curriculum Vitae**

H. Onno Ruding (1939) behaalde zijn doctoraal examen Economie in 1964 en promoveerde cum laude op het onderwerp 'Naar een geïntegreerde Europese kapitaalmarkt?', beide aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Na een periode van vijf jaar bij het ministerie van Financiën, stapte hij in 1971 over naar de Amro Bank, waar hij directeur werd. Hij werd in 1977 gevraagd voor de functie van 'Executive Director' bij het IMF te Washington, welke hij vervulde tot 1980. Hij keerde terug naar de Amro Bank, nu als lid van de Raad van Bestuur. Van 1982 tot 1989 was hij minister van Financiën in de kabinetten Lubbers I en II. Van 1990 tot 1992 was hij voorzitter van de werkgeversvereniging NCW in Den Haag. Tevens werd hij in deze jaren 'Director' van Citicorp. In 1992 volgde benoeming tot 'Vice Chairman' van Citicorp/Citibank in New York. Een van zijn belangrijkste verantwoordelijkheden was daarbij het onderhouden van Citibanks cliënten op het gebied van corporate, investor en publieke sector in Noord-Amerika, Europa en Japan. In april 2000 verhuisde hij voor Citigroup naar Brussel, om zich meer bezig te houden met Europese cliënten en de groei van de zakenactiviteiten in Europa.

*En als minister, respectievelijk voorzitter NCW?*

Als minister is er voortdurend sprake van deals maken, de hele dag. Iedere vrijdag in de ministerraad en natuurlijk ook heel dikwijls daarbuiten. Zo'n privatisering van de Postbank was, naast de politieke kant, puur deals maken. Bij het IMF was dat wat minder. Als executive director was je geen executive director, de titel dekte de lading niet. Het was eigenlijk een soort gedelegeerd commissaris. Bij het NCW moest je ook deals sluiten: gaan we als werkgevers wel of niet akkoord? Ja, ik ben meer geïnteresseerd in



deals doen, gebaseerd op macro-economische kennis, dan in puur managen.

*Waarom bent u eigenlijk minister geworden?*

Ik was al eerder gevraagd in 1980, toen Andriessen aftrad, een vriend en partijgenoot. Ik heb het toen afgewezen omdat de sfeer in Den Haag erg slecht was: Van Agt en Lubbers, twee politici natuurlijk die je toch op enige afstand van elkaar moet houden, ze hebben me beiden opgebeld. Maar het was toen een politieke puinhoop, de minister van Financiën was weg. Ik vond dat die man gelijk had en daarin wilde ik zelfs verder gaan dan hij. Dat was dus geen basis. De tweede keer, in 1982, was toch wat anders: een nieuw kabinet, je kon toen je eisen stellen. Ik dacht dat de sfeer wat opgeklaard was, ondanks het feit dat het nog steeds een puinhoop was met de begroting. Ik zat ook alweer in Nederland, dus voor wat dát betreft was het gemakkelijker, maar verder was het een moeilijke beslissing. Naar het IMF gaan, dat kon je zo besluiten, een hele mooie positie, terwijl je in de binnenlandse politiek, zelfs als je het goed doet, erg op je neus kunt vallen. Je neemt dan een echt groot risico, niet alleen financieel maar ook qua carrière.

*Wat was toen de verhouding tussen de honorering van een bankbestuurder en een ministerssalaris?*

Een ministerssalaris was toen, afgerond, 150.000 gulden en de Amro zat toen op 750.000 gulden, dus factor 1:5.

*Waarom zei u ja?*

Ik had toen regelmatig in commissies van de KVP en het CDA mijn mening geuit over de puinhopen van het budgettaire beleid. Maar ook iets ruimer, ik had

wat toespraken gehouden en artikelen geschreven. Als je dan zegt dat iets niet goed is en anders moet, en je krijgt vervolgens voor de tweede keer een kans en zegt dan voor de tweede keer nee, dan kom je in de positie dat je óf verder je mond moet houden, óf je moet de kans pakken en kijken of je er ook echt wat mee kunt bereiken.

*Een zware baan, twee jonge kinderen en dan nog redevoueringen houden voor een politieke partij in een wanbestel?*

Ik had wel een zeker gevoel van plichtsbesef. Als je in je eigen land echt meningen hebt over hoe het beter kan en je bent daarmee begaan en je krijgt vervolgens een kans om dat te verbeteren, dan vind ik dat je die kans moet grijpen en er ook risico's voor moet durven nemen. Een heleboel mensen doen dat niet, ik wel.

*Na Lubbers II stond u plotseling op straat.*

Ik heb altijd gezegd dat ik het voor maximaal twee termijnen zou doen. Ik ben vrijwillig weggegaan als minister en dan heb je niks natuurlijk. Ik heb toen bij mezelf gedacht, op grond van adviezen van anderen ook, dat ik, ik was 50, weer eens een tijdje moest gaan rondkijken. Dan hoef je niet meteen direct iets te besluiten voor de rest van je leven. Dat kunnen ook parttime dingen zijn. Ik heb toen een aantal commissariaten aangenomen. Zo ook Citibank en daarvoor het voorzitterschap van NCW, dus dat liep parallel. Citibank heb ik aangenomen omdat ik – je kunt maar één bank aannemen als commissaris – vond dat dat de eerste en enige echte global bank was. Ik ben altijd een 'globalist' geweest en dat trok me. Ze stonden er toen slecht voor en waren verplicht iedere maand te vergaderen als board. Daar had ik helemaal niet op gerekend, je moest twaalf keer per jaar voor één dag naar New York. Dat was eigenlijk niet de bedoeling, maar het was uitermate interessant. Anderhalf jaar later hebben ze me fulltime voor de executive board gevraagd.

*'Ik ben vrijwillig weggegaan als minister'*

*Door mijnheer Reed zelf?*

Ja, die is toen twee keer in alle stilte naar Wassenaar gekomen. De eerste keer zei ik, nou nee. Dat lag een beetje hetzelfde als met het ministerschap, alleen niet salarieel. Het was een enorme sprong in het duister, want het Amerikaanse bankwezen ging echt slecht, écht slecht, dat gold voor Citibank, voor Chase, voor de Bank of America... Om dan volkomen vrijwillig op een schip te stappen dat zou kunnen zinken, daar heb ik echt heel lang over nagedacht.

*Was het uitdagend of beangstigend? Of is dat hetzelfde?*

Nee, dat is niet hetzelfde, alhoewel het wel hetzelfde kán zijn. In dit geval was het hetzelfde, maar het uitdagende trok me, niet het beangstigende. Dat laatste

zou trouwens dom zijn om dat te zeggen. Ik dacht dat het risico wel te overzien was, niet helemaal natuurlijk, maar die bank had al een aantal goede maatregelen genomen om uit de puinhoop te komen. Ik dacht dat er voldoende basis was om bij niet teveel tegenwind heelhuids uit die hoek te zeilen. Een 'calculated risk', zo gezegd.

---

*Waarom zocht Reed u?*

Er waren twee executives op beleefde wijze de laan uitgestuurd. Ze hadden dus twee vacatures. Het was geen vraag of er werk aan de winkel voor mij was, eerder of het niet teveel zou zijn. Wat zij noemen consumer banking was voldoende gedekt, bovendien kwam Reed daar zelf vandaan. Het werk zat aan de corporate kant. Ik heb niet ja gezegd omdat hij zo aandrong, wat natuurlijk wel belangrijk was, maar omdat ik dacht dat ik een voldoende interessante functie zou krijgen in een hoogst interessante bank.

---

*Hoe kon dat toch dat het zo slecht ging met die Amerikaanse banken?*

Het is een lang verhaal, maar in het kort kwam het neer op de landenrisico's en daarbovenop de verliezen in de "real estate". De landenrisico's, daar hadden vele banken last van, maar Citi meer omdat ze nu eenmaal zwaarder in die landen zaten en daarin ook al een heel lange traditie hadden, al meer dan honderd jaar. Dan zit je daar en kun je niet opeens zeggen 'ik zit er niet'. Maar die onroerendgoedfinanciering, daarvan heb ik na bestudering gezegd dat het gewoon blunders waren. Die mensen zijn er ook uitgestuurd. Een derde factor, die minder belangrijk was voor Citibank, maar wel veel aandacht kreeg, waren al die financieringen, al die leveraged buy-outs, al die enorme riskante bedrijfsfinancieringen. Sommige bedrijven in Amerika zakten als puddingen in mekaar. Maar voor Citibank was dat niet de grootste post. Eigenlijk zou je dus moeten spreken van tweeënhalve factor. Het is dicht bij de afgrond geweest.

---

*Je zou kunnen stellen dat Europeanen sowieso wat bedachtzamer zijn, maar dat verhaal gaat niet op als je bedenkt dat het in Zweden toen ook helemaal fout is gegaan. Ja, het was niet specifiek de Amerikaanse mentaliteit. Het was a. gewoon het niet voldoende inzien van de risico's die je loopt en b. zorgen dat als je grote risico's loopt, je voldoende buffers hebt om ze op te vangen. Maar ik geef toe dat ik toch de indruk heb dat de Nederlandse banken verstandiger gemanaged werden. En vooral de Toezichthouders strenger waren. Maar goed, Citibank heeft zich vergalopperd, maar ik was wel onder de indruk van het herstel. Daar zijn ze dan ook weer goed in. Reed was natuurlijk heel zwaar betrokken bij die neergang. Die hele bubble van die corporate kredietverliezen en real estate is in zijn tijd opgebouwd. Niet door hem persoonlijk natuurlijk, maar hij was wel verantwoordelijk. Hij is er desondanks in geslaagd zijn positie te behouden. Dat kunnen ze wel, de zaak stevig aanpakken, die attitude van: tja jongens, dit was fout, oké en nu gaan we er weer stevig tegenaan.*



*'Die attitude van: tja jongens, dit was fout, oké en nu gaan we er weer stevig tegenaan.'*

---

*U heeft nog geen antwoord gegeven op de vraag met welke argumenten Reed u naar Amerika heeft gehaald? Hij had mensen nodig. Als je iemand wilt vinden die de eigen bank kent, wat toch erg helpt, en die bovendien het bankvak kent en internationaal is, is dat niet zo eenvoudig. En met een iets andere cultuur, zodat je een beetje checks and balances krijgt die relativerend werken. Ik denk dat die combinatie voor hem belangrijk was. Een oud-minister van Financiën uit Europa, dat paste prachtig voor hem.*

---

*Nu tien jaar later is Citigroup verreweg 's werelds meest-gewaardeerde financiële instelling, qua marktwaarde.*

Ja, mede als gevolg van die grote fusie met verzekeraar Travelers en investment bank Salomon Smith Barney natuurlijk. Maar ook los daarvan, zoals gezegd, Amerikanen kunnen snel corrigeren nadat ze fouten hebben gemaakt. Japanners kunnen dat helemaal niet, Europeanen zitten ertussen in. Ten tweede hebben ze, en dat heb ik zeer bewonderd in de heren, de basis goed gehouden. Ze hebben fouten gemaakt en zich toen afgevraagd wat hun grootste asset in overdrachtelijke zin was. Dat was hun worldwide network. Dat had niemand anders in die mate, en dat hebben ze vastgehouden. Ze zijn uit geen enkel land weggegaan. Bank of America heeft op een heleboel



terreinen goede maatregelen genomen, maar wel zijn buitenlandse netwerk opgeheven. En heb je dat eenmaal gedaan, dan is er geen weg terug. Ik heb bij mijn toetreden bedongen dat er vastgehouden zou worden aan het buitenlandse netwerk, want als je een paar landen sluit, dan denken andere landen dat bij hen binnenkort ook de winkel dichtgaat. Dan is je geloofwaardigheid weg.

*'Ik heb bedongen dat er vastgehouden zou worden aan het buitenlandse netwerk'*

*Mijnheer Groenink denkt daar heel anders over.*

Ja, dat is een heel ander beleid. We zullen wel zien later. Die geloofwaardigheid is voor mij heel belangrijk. Wat we nu hebben is dus de enige financiële instelling ter wereld die werkelijk de drie grote poten, van financiële services, onder één dak in zich verenigt, namelijk commercial banking, insurance en in-

vestment banking, en dan binnen commercial banking, vergeet dat niet, zowel een hele grote consumer bank als een hele grote corporate bank. Er is er geen een in de wereld die dat heeft. De enige die een beetje lijkt is Credit Suisse Group. Maar wij zijn vier keer zo groot.

*Hoe moeten anderen nu verder? Citigroup staat, maar een ABNAMRO gaat in een paar landen niche playen, Kist zet Barings de deur uit, Smits krijgt Rabo niet boven het polderland uit, die blijft community banker. En dan nog is Nederland een natie met een internationaal heel goed ontwikkeld financieel bestel.*

Anderen hebben niet die drie poten, maar zijn in de een of twee poten die ze wél doen toch wel heel groot en goed. Groot op zich is niet voldoende, kijk naar de Japanners: grote lemen voeten. De vraag is wat er gebeurt als je wel goed, maar niet groot bent. Daar zit het huidige probleem in de huidige tijd, veel meer dan twintig jaar geleden nog: de middelgrote financiële instellingen, zowel nationaal als internationaal. De middelgrote financiële instellingen, dus niet alleen banken maar ook verzekeraars, hebben het moeilijk. Ten eerste geldt bij banken het kapitaal. Als je aardappelen verkoopt wordt de kwaliteit van je product niet bepaald door de kapitaal omvang, maar bij banken wel. Dus je moet toch wel aan grote transacties kunnen meedoen zonder dat je te grote risico's loopt. Daarom is grootte van belang. Ten tweede heb je de enorme kosten van de IT. Die moet je kunnen uitspreiden over een grote basis. Ten derde de globalisatie: je kunt niet een globale bank zijn en middelgroot, je moet groot zijn. Neem Zweden eens als voorbeeld. Dat is een land met heel veel grote internationale bedrijven, maar Zweedse banken zijn dat helemaal niet. Die kunnen zelfs niet pretenderen mee te kunnen bij gebrek aan een global network. Dat kun je nu niet meer opbouwen. ABN AMRO had dat ten dele wel en zat ook dicht bij ons. Citibank stond op een, de tweede was HSBC en ABN AMRO stond op drie.

*Komt er nog een nieuwe globale consolidatieslag?*

Als kleinere gespecialiseerde instelling maak je natuurlijk wel kans: een boetiek. De middelgrote zitten slecht, dus wat doe je dan? Of fuseren, of je wordt overgenomen door een grote. Er komt dus nog meer consolidatie, in Europa, in Amerika, in Azië, maar ook cross-border. Dat gaat door, er verdwijnen nog een aantal middelgrote spelers in sommige landen zoals Italië. In Japan zijn ze allemaal zwak, groot en zwak. Als groot en zwak fuseert met groot en zwak, word je nog groter en blijf je zwak. Dat is het probleem van management. Je hoort mij niet zeggen dat groot altijd beter is. In de huidige tijd is kwaliteit een noodzakelijke voorwaarde en grootte een wringende voorwaarde. De vraag is dan of Citigroup nog twee keer zo groot moet worden, omdat de bestuurbaarheid dan langzamerhand een vraagteken wordt. Voor de omvang hoeft je het niet te doen. Bij ons heb je de volledige diversificatie: als het met één onderdeel fout gaat, heeft dat weinig invloed op het totaal, want geen enkel onderdeel is relatief nog belangrijk. Alles is goed gespreid.

*Is dat allemaal goed huisvaderschap?*

Ten dele. Wij hebben na de fusie besloten om in bepaalde landen ons marktaandeel sterk uit te breiden. We zitten er al en worden opeens veel groter, in bepaalde ontwikkelingslanden of halve ontwikkelingslanden zoals Polen of Mexico. We wilden daar echt een grote slag slaan en hebben daartoe lokale banken overgenomen. Dat zullen we in een land als Nederland niet doen.

*Wanneer ben je echt leading?*

Je hoeft niet de grootste te zijn. Als je bij de top zes of zeven behoort is dat echter niet voldoende. Ik zou toch zeggen: de top drie. Dus hebben we in die ontwikkelingslanden een aantal banken gekocht. Enorme andere banken in industriële landen overnemen, daar moet je toch even over nadenken. Voor de grootte hoeft het zoals ik zei niet, voor onze spreiding en breedte hoeft het ook niet. Behalve asset management, daar zouden we toch nog wel verder willen uitbreiden. Daar zijn we waarschijnlijk nog niet klaar. Maar dat zeg ik samen met vele andere banken, hoor.

*'Als je bij de top zes of zeven behoort is dat echter niet voldoende.'*

*Geldt niet ook: grote eenheden, grote brokken?*

Ik zie wel risico's, maar ben in zoverre iets geruster over het bankwezen omdat de basis veel beter is geworden. Als banken nu door stomiteiten of pech fouten maken is de kans dat ze omtuimelen kleiner dan vroeger, gewoon omdat de buffer groter is dank zij de kapitaal-eisen van 'Bazel'. Dat wil niet zeggen dat ze intelligenter zijn geworden, maar de buffer is groter.

*Als er één richting haaien vaart, is ook het kielzog sterker dan voorheen.*

Ja, de interdependentie is toegenomen, dat is zonneklaar. Daarentegen is het toezicht in vele landen veel beter geworden, hetgeen geen garantie is voor het voorkomen van fouten, maar goed. Het management van banken is weliswaar niet altijd en overal briljant, maar mensen leren af en toe toch van fouten. Er zijn natuurlijk grote risico's en je moet als er een probleem is centrale banken hebben die alert reageren. En niet zoals de Federal Reserve in 1929 de zaak alleen maar erger maken. Dat is allemaal verbeterd. Er worden nu meteen maatregelen genomen door de liquiditeit te vergroten. De centrale banken werken veel beter samen dan voorheen. Ik herken de risico's die u beschrijft, maar ben er redelijk optimistisch over.

*Wanneer geldt too big to fail?*

Dat is een hele gevaarlijke stelling. Ik heb een voorbeeld: Barings. Zondags werd bekend dat het mis

was, toen volgde het hele verhaal, en ik herinner me nog dat heel veel mensen in Amerika en Europa zeiden: the Bank of England will bail them out. Maar dat gebeurde niet en ze hadden groot gelijk! Je moet als autoriteiten onzekerheid in de markt laten want anders is het hek van de dam.

*Op dit moment staat Citibank op het hoogste podium. Wie hebben zilver en brons?*

De Japanse banken dus absoluut niet. Op het punt van de globalization heb ik al genoemd de HSCB. Het valt me verder op dat een paar van de grote Amerikanen ook in Europa wel een heel groot deel van de markt hebben ingepikt van de investment banking in de combinatie met corporate banking. En, u begrijpt,



ik draag daar graag iedere dag actief aan bij. Dat kunnen wij natuurlijk heel goed combineren omdat we binnen Citigroup een grote corporate bank hebben met de investment bank. Die is weliswaar juridisch een apart lichaam maar in feite werken we iedere dag samen.

*'Als groot en zwak fuseert met groot en zwak, blijf je zwak'*

*Dat heeft mijnheer Groenink wel goed begrepen?*

Zo'n combinatie dat is waar ik momenteel zelf al mijn tijd aan besteed: de samenwerking tussen een grote corporate bank en een grote investment bank. Ik geloofde daar in omdat ik zelf aan beide kanten heb gezeten. Reed geloofde daar nooit in maar die geloofde wel in de fusie van de retailbank met de verzekeraar Travelers en terecht. Die zag enorme voordelen in zeg maar het ING-model. In ons geval natuurlijk nog meer dan bij de combinatie NatNed-Postbank, niet alleen vanwege het kantorennet, maar ook onze creditcards.

*Waar zit 'm de winst bij credit cards?*

Niet bij de mensen die het gebruiken louter voor de convenience, maar interessant is als je daar bovenop klanten hebt die veel krediet opnemen. En dat is natuurlijk typisch Amerikaans. Dus het letterlijke begrip van het woord credit card. Daar is Citibank al jaren verreweg de grootste in. Die creditcards kun je verder goed voor je marketing gebruiken. Wij hebben zestig miljoen klanten, alleen in Amerika, aan creditcards. De meesten hebben helemaal geen rekening bij een kantoor van Citibank, die zitten in staten waar we nog nooit kantoren hebben gehad en ze ook nooit zullen krijgen. Dat hoeft niet, ze kunnen naar de lokale bank aldaar. Maar als je nu een klein foldertje over verzekeringen aan die mensen stuurt voor eenvoudige verzekeringsproducten, dan is dat een heel effectief middel. Dat had Reed goed gezien. Van mijn kant heb ik gezien dat de samenwerking tussen de corporate en investment bank er moest komen, hetgeen veel moeilijker was maar minstens net zo belangrijk. Dat heeft een tijdje geduurd, het eerste jaar was dat mwaah -: twee grote, dikke, eigenwijze olifanten samen in één kooi laten dansen, dat is niet gemakkelijk hoor.

*U bent nu eenenzestig. Hoelang wilt u nog doorgaan? En in het verlengde daarvan: hoezeer stelt u het op prijs om nog een bekende Nederlander te zijn?*

Een heleboel dingen doe ik omdat ik het nodig of leuk vind. In Amerika bestaat geen VUT. Dat is belangrijk, want in Nederland is er geen keus. In Amerika moet je op je zestigste niet weg uit het bestuur. Ze kennen ook geen sabbatical. In Amerika is het bijna het tegenovergestelde. Ik zeg niet dat dat goed is, maar het is wel zo.

*Slijt je in Amerika minder snel dan in Europa?*

Nee, absoluut niet, maar er is een andere mentaliteit, dus iedereen bepaalt het zelf. Er zijn geen juridische of morele regels op dit punt. Ik ga zelf niet tot mijn vijfenzestigste in deze of een andere fulltime-functie door omdat ik nog andere dingen in de wereld heb, kunst, literatuur, pro deo activiteiten. Ik ben al langer gebleven dan ik van plan was. Niet vanwege de fusie in letterlijke zin, maar vanwege de kans om te bewijzen dat die integratie van een corporate en een investment bank, mits goed uitgevoerd, een succes kan zijn. Daar wilde ik mijn schouders onder zetten, want dat was wat nieuws.

*In Nederlandse kranten stond dat u naar Brussel was 'gedegradeerd'.*

Dat is dan geschreven door mensen die niet weten waar het over gaat. Het was mijn eigen voorstel, juist omdat in het kader van die samenwerking tussen corporate en investment bank wij allemaal concludeerden dat het zich in Europa moest afspelen. Want in Amerika liep dat al, in Japan ook. Toen heb ik gezegd: dat kan ik niet vanuit New York doen, want ik ga niet iedere week langs vliegen. Een keer in de maand is prachtig, maar niet meer. En dan vanuit een centrale plaats, dus Brussel. Je moet een infrastructuur hebben. We hebben drie grote centra in Europa: Londen, wel de grootste maar niet de meest praktische, want ik hoef die traders niet te zien, die kan ik wel opbellen als ik ze nodig heb, Brussel en Düsseldorf omdat er een enorm groot aantal kantoren overal in Duitsland zit. Brussel ligt heel centraal en dat moet ik hebben. Daarbij is er nog een nevenpunt en dat is de Europese Commissie.

*'Die creditcards kun je verder goed voor je marketing gebruiken'*

*Kunt u uw kind ook loslaten?*

O, maar dat kan ik wel, daar heb ik geen moeite mee. Ik heb die politiek vrijwillig verlaten. Dat hebben mensen niet geloofd. Op een gegeven moment vond ik het goed geweest. Ik barst nog van de energie, dus daar ligt het niet aan. Maar er zijn ook andere interesses en dat is ook best. ♦

*Brussel, 12 februari 2001*

*drs. N. Kingma  
drs. J.J.M. Schipper*