

# Weer een koopman-bankier met pensioen

'Dan krijg ik te horen: 'Jij bent helemaal geen bankier, je bent een zakenman'. Ik ben dan altijd verbaasd, want een bankier is toch ook een zakenman'. Dit zegt mr. G.J. Tammes, het vertrekkende lid van de Raad van Bestuur van de ING Groep, als we ons verbazen over zijn onconventionele wijze van acquireren. Het pensioen was de aanleiding. Doel was natuurlijk achter het recept van zijn succes te komen. Dat gaf hij snel prijs: van de nood een deugd maken en zorgen dat het dat blijft. Bij hemzelf zat dat er al vroeg in en omdat hij op zijn praatstoel zat – 'een uur lijkt me wel genoeg', maar het werden er twee – volgde een excursie in de keuken van deze onorthodoxe kok.

---

*U hebt een hele mooie schoolopleiding: Gymnasium bèta gevolgd door een rechtenstudie. En toen bent u naar de HBU gegaan. Had u al affiniteit met de financiële sector? Ik was zelfs nog nooit in een bank geweest. Mijn financiële positie was niet zodanig dat ik aan geld hoefde te denken.*

---

*U komt niet uit een grande famille?*  
Integendeel. De achtergrond van mijn familie is die van landbouwers, boeren uit Groningen. Ik kom uit Vlagtwedde. Mijn broer, die zoekt het allemaal uit, is tot 1656 teruggegaan en toen woonden we gelooft ik al op dezelfde boerderij. Mijn vader werkte bij de Heidemaatschappij, want hij was de jongste zoon en kon daardoor de boerderij niet krijgen. Hij hield toezicht op het werk in de Haarlemmermeerpolder en controleerde waterstanden, drainage, enzovoort. Maar hij is heel jong – op 36 jarige leeftijd – overleden. Ik was toen elf. Sindsdien was het dus moeder met drie kinderen, waarvan er een nog na het overlijden van mijn vader is geboren. Ze was zwanger op dat moment. Het was dus krabben en bijten. Ik ben voor de eerste keer een bank in geweest toen ik al afgestudeerd was. Ik heb toen een project gedaan voor professor Van den Bergh, in afwachting van mijn militaire dienst. Die betaalde mij daar zeer genereus voor. Dan kreeg ik prachtige cheques bij Pierson. De eerste keer ben ik daar heel schroomvallig binnengelopen om een cheque te incasseren.

---

*Stond de allure van Pierson u wel aan? U komt toch uit de hoek van de klassenstrijd?*  
Ik weet niet wat u daarmee bedoelt.

---

*Het Oost-Groningen van Fré Meijs cum suis.*  
Goed, Fré Meijs, dat was natuurlijk een naam die bij de familie wel bekend was, want wij woonden dicht tegen Finsterwolde aan. We waren dan misschien geen grote boeren, maar we beschouwden ons toch aan de andere kant van Fré Meijs. Daar heb ik in mijn leven nooit zoveel van meegekregen. Dat ik bij

Pierson binnenliep heeft inderdaad indruk op mij gemaakt, want het was natuurlijk een hele deftige bank.

---

*Wie was professor Van den Bergh?*

Dat was een nazaat van Van den Bergh en Jurgens, de voorlopers van Unilever. Hij deed staatsrecht en was een zeer originele denker. Hij hield zich ook met allerlei andere dingen bezig, zoals de drukkunst en de ruimtevaart en hij had ook hele originele ideeën over de zomer- en wintertijd. Van den Bergh vroeg mij en Max Albrechts, die later naar de Hoogovens ging, om dat project te doen, waarbij het er bij hem om ging, denk ik, dat hij mensen wilde hebben die bij hem gingen promoveren. Albrechts is ook gepromoveerd, maar ik ben toen gaan kijken of ik toch iets kon verdienen. Bij een bank, zal ik u gelijk vertellen, ben ik dus toevallig gekomen. In mijn tijd was het nog zo dat je de professor ging bedanken voor het genoten onderricht en dan trok hij, als je een goede student was geweest, een la open en zei: 'Ik zal eens kijken of ik een baan voor je heb'.

Zo heb ik toen drie banen aangeboden gekregen en bij een daarvan, bij Loyens & Volkmaars, ben ik ook aangenomen, want ik had ook belastingrecht gedaan. Professor De Lange was mijn mentor. Ik moest echter eerst in militaire dienst en daar gold de regel, dat als je de laatste maanden solliciteerde en werd opgeroepen voor een gesprek, dan kreeg je een dag vrij. Dus schreef ik overal op, zelfs op een baan voor bode op het gemeentehuis. Ik heb toen veel banen aangeboden gekregen, onder andere bij de Herstelbank, de voorloper van de NIB en ook, toen al, bij verzekeringsmaatschappijen. Zo kwam ik ook heel toevallig bij de Hollandsche Bank-Unie. Die hadden een advertentie onder nummer. Dat bleek voor de juridische afdeling. Het was een bank die toen nogal in de publiciteit stond, vanwege de oude N.E. Rost Onnes. Dat was een hele kleurrijke figuur, een echt originele man, die ze Nero noemden en ook om andere redenen in de pers kwam: met zijn auto's, parkeren op de gracht, handkarren neerzetten.

*Deugde hij wel, behalve dan dat hij excentriek was?*

Hij was een buitengewoon goede bankier. Ik zou niet eens zeggen excentriek. Hij was een zeer eigenzinnig en dictatoriaal type, zoals je in die tijd nog een paar van dat soort mensen had in de zakenwereld. Ik ben na mijn diensttijd naar professor De Lange teruggegaan en zei: 'U hebt mij die baan aangeboden bij Loyens & Volkmaars, maar bij de HBU willen ze me ook hebben. Wat vindt u daarvan?' Waarop hij zei: 'Weet je wat, ga daar eens een jaar zitten en als het je niet bevalt, kom je hier en krijg je nog steeds die baan, maar dan heb je wat meer ervaring'. Dat is gebeurd en ik ben dus nooit meer uit het bankwezen vertrokken. Ik ben dus opgeleid in de 'School' van de Nederlandsche Bank-Unie waar je 'on-the-job' werd getraind. Aangezien het maar een kleine bank was, moest je daar bijzonder creatief en zeer entrepreneurial zijn en toch tegelijkertijd de risico's heel goed kunnen beoordelen omdat die bank geen grote klappen kon hebben. Daar kwam toch een bepaald soort bankier uit voort en daarvan heb ik nog wel enkele sporen in me.

*Heeft u in die periode de samba al leren waarderen?*

Ze zouden me eerst uitsturen naar Argentinië. Daar wilde iedereen graag heen, omdat de HBU een bonussysteem had dat was gebaseerd op de winst van de vestiging en Buenos Aires toen bij verre de meest winstgevendende vestiging was. Iedereen werd daar, niet slapend, wel hard werkend toch wel rijk. Ik had mijn ticket voor Buenos Aires al op zak, maar het werd plotseling Paramaribo. Eens in de twee jaar maakte Nero een tocht langs de kantoren, die wij de 'koppensnelersstocht' noemden, omdat er altijd een paar hoofden voor de meest merkwuurde redenen afgingen. Ook toen rolden er een paar koppen en kwam het bericht dat er iemand zeer snel naar Paramaribo moest. Ik heb daar twee jaar en een maand gezeten en ben vandaar overgeplaatst naar Brazilië.

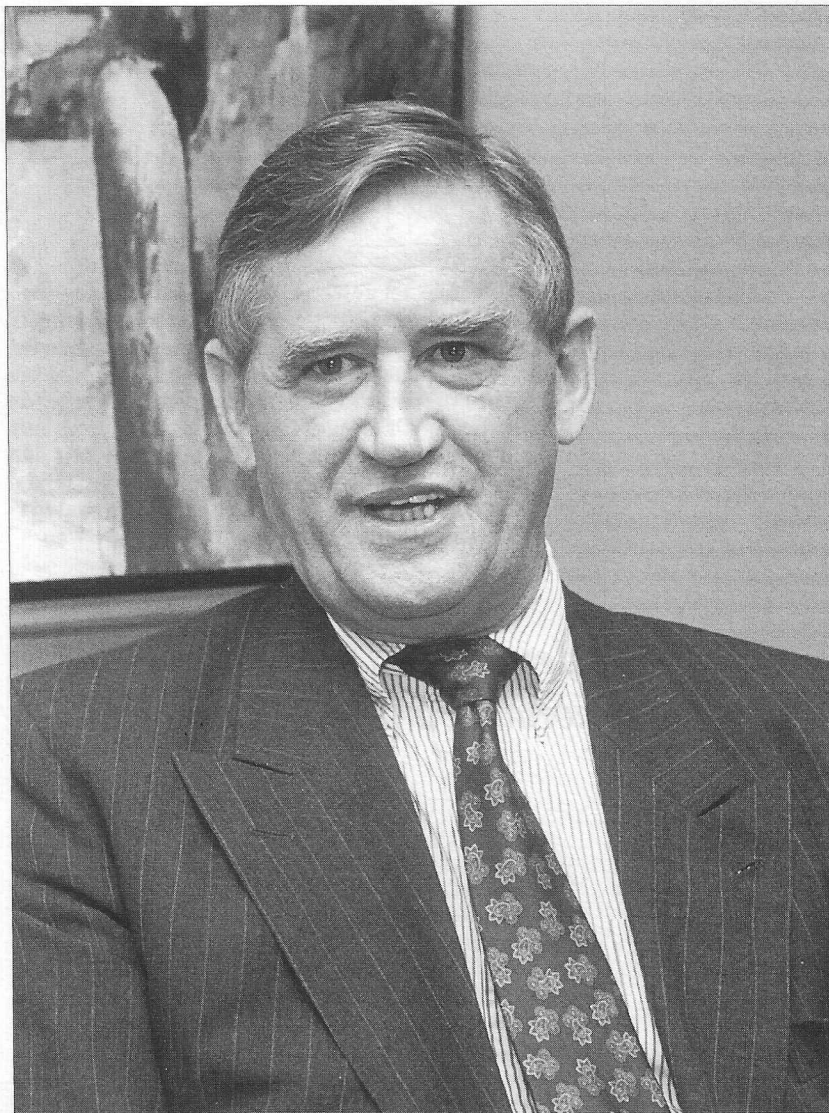
## 'De NMB kwam uit de lucht vallen'

*De overname van de HBU door de ABN, deed dat pijn?*

Bij mij doen dingen niet zo'n pijn. Ik ben misschien wel emotioneel, maar niet in dat soort zaken. Zakenlijk gezien was het even slikken, want zij waren natuurlijk veel groter. Hoewel je bij zo'n overname te horen krijgt dat ze je instelling eigenlijk gekocht hebben omdat ze goede mensen willen hebben – die dus geweldige kansen krijgen – weet je natuurlijk dat je weer opnieuw moet gaan vechten.

*Hoe heeft u zich ingevocht bij allemaal mensen met die befaamde ABN-concernopleiding achter de rug?*

Ik wil het niet te zwaar aanzetten. Ten eerste heb ik buitengewoon bewondering voor de ABN als bankinstelling. Dat zijn geen holle woorden, dat vind ik gewoon. Maar ik heb het in het begin wel moeilijk



FOTO'S STUDIO KRAMP

gehad, omdat men toch tegen die HBU een beetje aankeek van: 'Ja, dat zijn die Zuid-Amerikanen'. Bij de ABN overheerste meer de Handelmaatschappij, het Verre Oosten en – met name – Indonesië. Als je niet in Indonesië had gehandeld, dan kon je eigenlijk geen goede internationale bankier zijn. Ik zat bij de buitenlandvergaderingen als enige HBU-man. Dat was in het begin even moeilijk, maar op den duur werd je toch helemaal geaccepteerd en ik heb daar hele goede vrienden aan overgehouden.

*Bent u in die periode voor de ABN naar het buitenland uitgezonden geweest?*

Nee, dat is mij wel een keer aangeboden, maar dat heb ik toen niet gedaan. Dat werd me trouwens niet echt in dank afgenomen. Maar het was net in de periode dat ik nog mijn weg aan het zoeken was bij de ABN en ik dacht: 'Als ik nu weg ga, dan verdwijn ik weer uit het zicht'. Dat was waarschijnlijk, van mijn kant gezien, totaal verkeerd. Laat ik dat voorop stellen. Er waren ook andere argumenten. Zo wilde ik mijn kinderen niet om de een of twee jaar weer ergens anders naar toe sjouwen. Ze vonden het niet leuk; bij de ABN heersten bepaalde regels waar je je aan te houden had. Maar na korte tijd was ik gewoon weer in de running. Ik heb daar verder veel geleerd.

*Kun je het je personeel gewoon afdwingen en zeggen: 'beste Piet, je gaat gewoon'?*

In die tijd, dertig jaar geleden, wel. Dat deed de

### Curriculum vitae

Gerrit Jan Tammes (1932) ging na zijn Gymnasium B Rechten studeren aan de Gemeentelijke Universiteit Amsterdam. In 1958 trad hij in dienst van de Nederlandsche Bank-Unie. Na de overname door ABN bekleedde hij daar vanaf 1969 diverse functies op het hoofdkantoor in Amsterdam. In 1976 maakte hij de overstap naar de Raad van Bestuur van de NMB Bank, waar hij verantwoordelijk werd voor het buitenlandbedrijf. Zijn huidige functie is die van Lid van de Raad van Bestuur van de Internationale Nederlanden Groep NV. Daarnaast vervult hij een aantal bankgebonden nevenfuncties, waaronder bestuurslid van de Nederlandse Vereniging van Banken, lid van het International Council of the Institute of International Bankers en commissaris bij de Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden. Andere nevenfuncties zijn onder andere voorzitter van CEMAI (zakencomit  Nederland-Mexico), President-Commissaris Arch Hill Capital NV en lid van de Adviescommissie Fondsenwerving Prins Bernard Fonds.



HBU ook. Die zei gewoon: 'Je moet je maandag melden'. Je mocht dan niet eens naar je salaris vragen. Nu gebeurt dat niet meer. Opvattingen ontwikkelen zich, de maatschappij ontwikkelt zich. Je kan dat bijvoorbeeld niet eisen van een man die een werkende vrouw heeft. Of omgekeerd, want dat komt ook voor. In het begin mopperde ik wel eens want dan zei iemand: 'Ik ga eerst even met mijn vrouw kijken of de scholen wel goed zijn'. Dat is nu allemaal veranderd, dat accepteer ik ook.

## *'We werden de 'Alley Cats' van het internationale bankwezen genoemd.'*

*Was het bij de ABN misschien toch niet zo vreselijk leuk of lag er een uitdaging bij de toenmalige Nederlandsche Middenstandsbank?*

De NMB kwam uit de lucht vallen. Ik werd ineens gebeld door een headhunter, omdat men een opvolger zocht voor Nijenbandring de Boer die met pensioen ging. Nu neem ik over het algemeen wel redelijk snel beslissingen, maar toen heb ik daar toch wel enkele maanden over nagedacht. Ik zei dat ik er eigenlijk niet zoveel voor voelde omdat ik de ABN een prachtige club vond en dacht daar wel iets te kunnen bereiken. Ik had een onafgemaakt gevoel. Maar uiteindelijk heb ik het toch gedaan toen ze zeiden dat ik het buitenlandbedrijf moest proberen op te bouwen. Dat was een niet erg bemoedigend startpunt, want de NMB had geen buitenlandse vestigingen van enige betekenis. Er was een oude vertegenwoordiger in New York, in de zeventig geloof ik, en die had nog nooit in de bank gewerkt. Verder hadden we eenzovende deel van een hele kleine consortiumbank in HongKong met een kantoor in Singapore. We hadden dus geen vestigingen, geen klanten en geen personeel dat er verstand van had. Heel simpel samengevat: we hadden niets. Tegelijkertijd was de uitdaging daardoor des te groter.

*Wat vonden ze er bij de ABN van? Dit soort deserties was in die tijd 'not done'.*

Dat klopt. Ik ben in eerste instantie naar Hazelhoff gegaan. Die kende ik uit het dagelijkse verkeer en ik beschouw hem als een hele goede vriend. Want, dacht ik, als ik direct naar Batenburg loop dan valt het misschien heel anders. Maar dat liep dus toch allemaal heel goed. Batenburg heeft het allemaal prima opgevangen. Ze hebben me heel vriendelijk laten gaan, met een interne receptie met collega-directeuren, met een borreltje of een sherry. Ik moest wel onmiddellijk ophouden met werken, maar dat vind ik ook heel normaal; je gaat niet nog even een paar maanden alle informatie zitten oppotten, afgezien van de vraag of je daar überhaupt gebruik van zal maken.

*Was Scherpenhuijsen Rom al bestuursvoorzitter toen u in dienst kwam?*

Nee, het was net op de overdracht, want ik werd nog formeel aangenomen door de heer Wijsen, maar op aandrang van Scherpenhuijsen Rom. Die wist al dat hij het van Wijsen ging overnemen en wilde internationaal iets gaan voorstellen. Ondanks die slechte uitgangspunten is het dus toch gelukt, mede dankzij de support van de collega's van de Raad van Bestuur.

*Eenoog was koning?*

Eenoog was koning, dat is punt één. Nou ja, ik zeg wel punt één, maar in hun denken misschien niet. Maar er heerste bij de NMB een buitengewone entrepreneurial spirit. Dat was er nog vóór Wijsen ingebracht door Hoenderkamp, een roemruchte voorzitter van de Raad van Bestuur. Die spirit zat er ook in de provincie enorm in.

*Meer dan bij de ABN?*

Ik geloof het wel. De ABN-mensen waren al meer de bankier, de gezeten bankier. De NMB kantoor-directeuren moesten echt vechten voor de markt. Later hebben we in het buitenland ook zo'n soort entrepreneurial spirit gekregen, waardoor we in de Wall Street Journal de 'Alley Cats' van het internationale bankwezen werden genoemd. Dat geeft de soort sfeer aan en die had je nodig. Het was natuurlijk wel zo dat als je een forse fout maakte, het snel was afgelopen. De benadering was dat als je met iets nieuws kwam – niet alleen in het buitenland maar in het algemeen bij de NMB – de Raad van Bestuur vroeg: 'Wat zou ons dat kunnen kosten als het fout gaat?'. Daar maakten ze dan een schatting van en dat vergeleken ze met de winst van een jaar en het kapitaal. Vervolgens zeiden ze: 'Laten we het maar eens proberen'. Zo ging dat. In die geest zeiden ze ook over mij: 'Laat die man zijn gang maar gaan'. Scherpenhuijsen Rom stimuleerde dat erg, want die was buitengewoon geïnteresseerd in de buitenland business.

*Bent u bij de toenmalige 'kruideniersbank' eerst de handelsfinanciering gaan oppakken?*

Ik heb eerst gekeken wat die NMB dan wel aan buitenlandzaken had. Het enige dat echt goed was op dat moment, was valuta-arbitrage. Daar hebben we toen redelijk wat vrijheid aan gegeven om onze positie en daardoor onze naam beter te maken. Onder bekwame leiding van mijnheer Kok is dat jaren heel goed verlopen en dat leverde winst op die je kon gebruiken voor de rest. Vervolgens zijn we in de handelsfinanciering gegaan. Maar dat sloot helemaal niet aan bij het cliëntenbestand van de NMB. Dus eigenlijk hebben we, in eerste instantie, afstand genomen van het traditionele cliëntenbestand in die zin dat we niet probeerden het buitenland op dat cliëntenbestand op te bouwen. Pas later gingen we diensten aan die cliënten aanbieden. Er waren wel leden in de Raad van Bestuur, ook commissarissen en anderen, die natuurlijk een andere kijk hadden. Zo in de trant dat 60% van de handel plaats vindt met Duitsland, dat het betalingsverkeer dus heel groot is

en je daar dus in moest zien te komen. En dan riep ik alsmaar: 'Dat doen we niet, want daar verdienen we niets aan'. Die dingen veranderden later allemaal wel weer, maar in die tijd was het zo van: forget it, wij gaan gewoon een zelfstandig buitenlandbedrijf opbouwen en met name niet in landen als Duitsland. Toen dachten we al aan andere landen. We zijn begonnen met trust-services in Curaçao. Vervolgens vonden we dat we moesten gaan zitten in New York, het centrum van de financiële wereld.

*Wat voor transacties had u dan op het oog? Komen ze aanwaaien of moet je er achteraan?*

Mijn ervaring is dat als wij ergens naar toe gaan waar we helemaal niets hebben, maar je hebt goede bankmensen en entrepreneurs, dat het vanzelf komt. Maar je moest er wel achteraan. Je moet gewoon op cliënten afstappen en zeggen: 'Ik heb u wat aan te bieden'. Ik deed dat zelf ook. Om daar een voorbeeld van te geven: ik had een vriend, die hier in de potatochips werkte bij een onderdeel van General Mills in Minneapolis. Ik vond dat wij dergelijke grote cliënten bij ons kantoor in New York moesten hebben. Hij heeft mij toen een introductiebrief gegeven, waarop ik naar Minneapolis ben gevlogen. Toen ik daar aan kwam zeiden ze: 'NMB? Nooit van gehoord en van afspraken weten we ook niets'. Ik kwam er helemaal niet binnen. Ik heb toen aan de taxi-chauffeur gevraagd wat daar nog meer zat. Waarop hij zei: 'Cargill'. Daarop zijn we naar Cargill gereden, waar ik aanbelde en naar de financieel directeur vroeg. Die wilde mij, in de kantine onder een kop koffie, het een en ander vertellen over Cargill. Waarop ik zei: 'Dat hoeft niet, daar weet ik alles van (dat was niet helemaal waar, maar ik vond dat maar tijd-verlies), laat ik u even over de NMB vertellen, want daar heeft u nog nooit van gehoord'. Nou, dat klopte, daar had hij nog nooit van gehoord. Waarop ik hem vertelde wat een fantastische bank we waren, bla, bla, bla. Toen hij vroeg wat wij voor hem konden doen, zei ik dus dat we hartstikke goed waren in valuta-arbitrage. 'Nou, dan gaan we daar mee beginnen. Eens even kijken of jullie dat inderdaad waarmaken', zei hij. Zo zijn we binnen gekomen.

*We hebben het nu over begin jaren tachtig?*

Ja. Het trustbedrijf in Curaçao liep heel goed. In Brazilië en in New York begonnen de handelsfinancieringen aardig op gang te komen. In Zwitserland hadden wij een bank gekocht die ook heel aardig liep en HongKong en Singapore begonnen aan te trekken. Verder kregen we natuurlijk een geweldige 'boost' van die schuldentoestand en dan denk ik niet eens direct aan de handel in schulden. Maar daarvoor kwamen wij in allerlei transacties terecht die tot creatieve oplossingen voor cliënten konden leiden. Met die produkten gingen we dus de markt op.

*Komen dit soort ideeën vanuit de staf, vanuit financial engineering of vanuit de markt?*

In die tijd kwamen ze uit de wisselwerking tussen de mensen die in die markten zaten en het hoofd-



kantoor. Maar natuurlijk veelal uit de markt. Doordat onze mensen in bijvoorbeeld Brazilië praten met cliënten, weten we wat die cliënten willen. En dan gaat het erom of wij daar aan mee willen doen. Zijn er risico's en willen we die accepteren? En door zulke gesprekken en transacties krijg je steeds weer nieuwe ideeën, die je vervolgens gaat verkopen aan bedrijven over de hele wereld die tot dan toe geen enkele reden hadden om met die NMB te werken. Ik herinner mij het geval dat ik in Amerika belde met 3M en vroeg of ik langs kon komen. Waarop gezegd werd: 'Nee mijnheer, alstublieft niet. Vorig jaar hadden we 476 banken op bezoek en we hebben er echt niet meer nodig'. Ik vroeg toen: 'Heeft u geen probleem in Argentinië, want volgens ons heeft u daar een probleem'. Waarop werd gezegd: 'Hoe laat kunt u komen?' Nou, onmiddellijk hè. Zo werkt dat. Je moet iets aan te bieden hebben en dan gaat het heel snel. Want als je nu, na al die jaren, de lijst van bedrijven ziet waar wij speciale produkten voor hebben gemaakt en aan hebben verkocht dan staat daar bijna de hele Fortune-1000 op.

*'Je moet iets aan te bieden hebben en dan gaat het heel snel'*

*Hoe komt het dat op het NMB hoofdkantoor wel die 'drive' bestond om nieuwe produkten te ontwikkelen en bij andere banken niet?*

Ik denk dat dat uit de nood geboren is. De anderen waren al gesetteld, maakten winst, hadden niet een echte 'urge' om weer wat anders te doen omdat ze



voldeden aan de rendementseisen die ze hadden. En dan heb je onze bank die zei: 'Als we hier niet iets produceren, dan zegt die Raad van Bestuur, houdt er maar mee op, want jullie maken er niets van'. Dus je moest wat en daardoor werden we steeds slimmer. Wij hebben altijd een aantal sleutelfiguren gehad die daar gevoel voor hebben.

## 'Dat zijn geen twee verschillende beesten'

*Gingen deze mensen, de wizz kids van begin jaren tachtig, niet eerder naar ABN of Amro?*

Juist die wizz kids niet. Want die moet je ruimte geven, die moet je entrepreneur laten zijn, die moet je ideeën laten ontwikkelen en daar krijg je in een gevestigde topbank minder ruimte voor dan bij een bank als de onze. Wel was het in het begin een probleem dat je die mensen niet kon krijgen. Maar naarmate de NMB succes heeft, en nu de ING, komen ze naar ons toe. Zo is het ook met de cliënten gegaan. Dezelfde cliënt in Zuid-Amerika die eerst zei van: 'Kom alsjeblieft niet' en die we eerst moesten overtuigen, die komt nu, bijvoorbeeld in Oost-Europa, naar ons toe en zegt dat zij een probleem in Polen hebben. Wij zijn nu echt geaccepteerd. Zowel door mensen die bij ons willen werken – en het zijn vaak niet de geringsten die zich aanbieden – als door cliënten die met ons willen werken in het buitenland. Juist op het creatieve probleem-oplossende vlak. En dat is buitengewoon motiverend voor de staf. Daar hebben we aan vastgehouden vanaf het begin. Dat zat er bij mijzelf in vanuit de HBU en ook vanuit de ABN. Er zijn altijd goederenstromen en dus betaalstromen en daar moeten we inzitten. Door creatieve benaderingen, maar ook door de gewoon traditionele, hele goede service behoren wij, naar men zegt, tot de vijf à tien grootste goederenfinancieringsbanken ter wereld. Daarin hebben wij een 'competitive edge'.

*Beschouwt u zichzelf als een introvert of als een extrovert type? Bij uw bezoek aan Milaan stond in de krant dat Tammes zich, in tegenstelling tot Jacobs, als een vis in het water voelde, terwijl u niet graag publiekelijk op de voorgrond treedt.*

Ik ben extrovert in de zin dat ik heel makkelijk met mensen omga, maar daarbij niet altijd alles bloot geef van wat ik allemaal denk. Als men dat met extrovert bedoelt, dan niet. Ik weet wel waar die opmerking vandaan kwam. Jacobs hield toen een presentatie en ik moest op mijn beurt wachten. We hadden ieder een tolk achter ons zitten. Die van mij heette Maria. Wij zaten dus min of meer geduldig te wachten tot hij klaar was; het moest allemaal in het Italiaans vertaald worden. En toen dacht ik, ik begin maar met een grapje en zei wat in het Italiaans. Als dan iedereen begint te lachen dan denken ze dat Tammes zich als een vis in het water voelt. Maar ik voel me inder-

daad door het vele reizen en omgaan met allerlei mensen over de hele wereld snel op mijn gemak.

*U vertoonde wel lef in Amerika door gewoon op een belle-tje te drukken en binnen te dringen, maar u bent niet het type van een lefgozer.*

Dat ben ik niet, maar ik heb wel de lef om gewoon overal op af te stappen voor de business. Mijn achtergrond, te beginnen bij de HBU, heeft toch met zich meegebracht dat ik anders denk over zaken dan de traditionele bankier. Er zijn heel veel cliënten die dat ook zeggen. Als ik rondreis en tijdens een gesprek zeg: 'Ja maar, u moet dit doen. U moet daaraan denken. Waarom doet u het niet zo?', dan zeggen ze: 'Jij bent helemaal geen bankier, je bent een zakenman'. Ik ben dan altijd verbaasd, want een bankier is toch ook een zakenman. Dat zijn geen twee verschillende beesten. Ik denk dat dat de achtergrond is van de merchant banker. Verder kreeg ik de ruimte van de NMB om dat buitenlandbedrijf eigenlijk heel zelfstandig en zonder bureaucratie op te bouwen.

*Dus in bestuursvergaderingen hield u lange tijd uw mond?*

De belangrijke dingen van mij kwamen in de rondvraag. Die stonden niet op de agenda en dan werd het even snel in de rondvraag geregeld. Aangezien we succes hadden – en een bekende uitdrukking luidt: niets heeft meer succes dan succes – kreeg je steeds meer ruimte.

*Heeft u zich nooit met het concernbeleid bemoeit?*

Natuurlijk wel. In de Raad van Bestuur moest je overal aan meedoen. Ik heb niet 100 procent van mijn tijd aan het buitenland kunnen besteden. Maar wel 80 procent. Daar concentreerde ik me ook heel erg op. Ik denk dat ik ook een zekere mate van creativiteit in transacties heb en dus een goede gesprekspartner ben voor al die creatieve wizz kids die we hebben. In het begin bemoeide ik me echt met de transacties. Nu volg ik meer de algemene lijnen. Het is zo groot geworden. Over die creativiteit kan ik dus meepraten. Ik ben heel goed, geloof ik, in het motiveren van mensen en ze de ruimte te geven om dingen te ondernemen. Vroeger reisde ik ontzettend veel. Niet alleen naar de kantoren, maar ook naar cliënten. Want je moet weten wat er in die markt gebeurt, wat ze willen en wat hun problemen zijn. Bij de meeste grote banken zijn de leden van de Raad van Bestuur niet meer in staat om dat te doen. Merkwaardigerwijs zie je dat nog het meest in Amerika. Daar staan de leden van de Raad van Bestuur dicht bij cliënten en lopen ervoor uit een vergadering. In Europa zeggen ze: 'Sorry, de Raad van Bestuur is in vergadering'. Dan kan die cliënt niet met de Raad van Bestuur praten. Als je echt wilt weten wat je doet, moet je ook zo nu en dan eens door die markt heenlopen. Dat vind ik leuk en dan houd ik ervan om met zo'n cliënt allerlei wilde ideeën op tafel te gooien. Die lukken dan waarschijnlijk niet of worden niet eens ondernomen,

maar het heeft vaak wel tot gevolg dat die man soms een jaar daarna ineens een probleem heeft en zegt: 'Laat ik die vogels van die ING Bank eens vragen, want die hadden toen zo'n 'woest' plan wat niet kon maar, wie weet, hebben ze nu een ander plan'.

*Van snel expanderende bedrijven zie je allemaal successtories in de populaire management-bladen. Wat voor een waarborg heeft u ingebouwd waardoor niet over twee jaar allerlei ellende en kommer en kwel van het buitenlandbedrijf van de ING Bank in de kranten staat?*

Ik denk dat u die niet zult lezen, omdat wij bij de risicobeoordeling en de selectie van wat wij doen heel conservatief zijn. Wel doen wij dingen waar een ander niet aan gedacht heeft en vaak worden we dan ook heel snel gekopieerd. Uiteraard kopiëren wij ook wel eens anderen. Maar wij zijn in het nemen van risico's toch zeer terughoudend. Ik ben er van overtuigd dat de gezondheid van ons buitenlandbedrijf niet ongunstig afsteekt bij welke bank in Europa dan ook. Integendeel, ik denk dat wij een heel gezond bedrijf hebben.

*Dus niet dat op een gegeven moment de wet van 'Murphy' in werking treedt? Je kunt het werk niet meer aan, je begaat slordigheden, etc.?*

Als u het persoonlijk bedoelt, dan ben ik het wel met u eens. Er komt natuurlijk een punt dat je het als eenling – alhoewel dat natuurlijk relatief is – op een gegeven moment niet meer kan volhouden, omdat het te groot wordt. Vandaar dat we nu ook een nieuwe organisatie hebben. Maar die is er ook gekomen omdat we weer voor een geweldige sprong voorwaarts staan als ING Groep en Bank. Daarom komt die reorganisatie op het juiste moment. Ik wil ook niet de indruk geven alsof wij alleen maar leven van steeds maar nieuwe en creatieve dingen. Want dat zou dan een geweldige druk op de organisatie geven. Stel je voor dat je eens een week niets zou bedenken. Onze normale bestand van business is nu zo ver – ik zei al dat we tot de grootste handelsfinancieringsbanken van de wereld behoren – dat ook al bedenken we twee jaar lang niets, we gewoon doordraaien: er is een solide basis gelegd. Met onze creativiteit proberen wij daar iets extra's aan toe te voegen, waardoor wij meer bereiken dan alleen maar meedobberen op een zekere massa van business. Je kunt proberen je marktaandeel een beetje te verhogen door het geven van goede service. Dat is een methode: hard werken en goede service verlenen. Misschien bereik je er wat mee. Maar je bereikt nog méér, en je moet niet denken dat je dat elke dag doet en met alle klanten, als je zo nu en dan bij een situatie zegt: 'Dit is moeilijk, dit kan niet, maar kunnen we het niet op een andere manier oplossen?' En als het lukt zegt die cliënt: 'Dat is een bank waar ik mee wil werken, want die hebben ook voor zo'n situatie nog een oplossing'. Het is heel makkelijk om te zeggen dat iets niet kan. Ik heb altijd geprobeerd er in te krijgen dat we zeggen: 'Het schijnt niet te kunnen, maar misschien is er nog een oplossing.' Dat is een andere benadering.



*Als een bedrijf sterk volume-driven is, gaat het vaak fout. Ook u moest toch over het eerste halfjaar verliezen nemen?*

Dat was de eerste keer. En die verliezen zijn overigens niet gerealiseerd en zullen er uiteindelijk ook niet zijn. Wat is er namelijk in alle markten in de wereld gebeurd? Iedereen zit nu naar die schulden te kijken, maar je moet eens naar de gewone obligatieportefeuilles kijken. Er was een schok in de rente. Per definitie kon die op ons geen effect hebben, omdat onze posities vrijwel allemaal floating-interest waren waarbij de rente gewoon meegaat. Maar

*'Bij Amerikanen is het vaak: wham erin en wham eruit'*

wat gebeurde er: veel hedge funds hadden miljarden belegd in gewone USD- en DEM-bonds, maar ook in het floating papier. Toen zij alles begonnen te verkopen kwamen de koersen onder druk. Dat de floating bonds te sterk in prijs waren gedaald, heb je aan de koersen kunnen zien: die zijn weer gewoon in waarde omhoog gegaan, terwijl de rentestijging is doorgegaan. Als je nu maar je posities niet overmatig hebt gemaakt en ze passen binnen de grootte van je concern, is er niets aan de hand.

*Dat is precies de vraag. Wordt er altijd voor gewaakt om bij huis te blijven?*

Ja, ik ben wel, zoals u zegt, een koopman of merchant banker maar ik ben toch ook een 'banker'. Je



kijkt naar risico's en een van de risico's is posities in de grootte van wat kán er gebeuren. Dat hebben we altijd bijgehouden: de posities laat je afwegen van de grootte van je bedrijf, van je mogelijkheden, van je mensen die er mee om moeten gaan en er verstand van moeten hebben, van de know-how die je hebt en van je ervaring. Als een markt zich begint te ontwikkelen, laten we zeggen in Russisch papier, dan gaan we niet omdat we zulke specialisten zijn, er op dezelfde schaal in als in Braziliaans papier. Dan doen we dingen kleiner om eerst de markt te leren kennen.

---

*De entree van Nationale Nederlanden, daar was u uiteraard een groot voorstander van. Dat gaf u de mogelijkheid om uw expansiedrift en uw ambities toch op grotere schaal uit te voeren?*

Ik protesteer tegen het woord expansiedrift. Ik heb nooit bij de opbouw van het buitenlandbedrijf gedacht dat het sneller en groter moet. Groter dan iemand anders? Laat het maar groeien zoals het groeit, met onze mogelijkheden. Uiteindelijk is er dan wel een indrukwekkend resultaat uitgekomen, maar niet onder een soort dwang en drift door het

## 'Dan werd het even snel in de rondvraag geregeld'

kijken naar anderen. Dat is het meest gevaarlijke. Er zijn mensen die altijd maar kijken naar volume. Daar kijk ik nooit naar. Dat gaat vanzelf en zo is het ook altijd gegaan. Wij kijken gewoon of het interessant is om een kantoor te hebben in, het laatste wat ik zag, Roemenië. En of we dat kunnen bemannen en in de klauwen kunnen houden. Dat in de klauwen houden wordt steeds makkelijker. Dat is net als bij de ABN. Omdat je een apparaat hebt, is het maar een gradueel verschil of dat apparaat nu tien of vijftien kantoren moet beheersen.

---

*Bent u dan toch niet bang dat er nu een euforie in het bedrijf heerst van 'Ach, dat kunnen en doen we wel even'?*

Dat begrijp ik wel en hoor ik wel eens meer. Ik heb zelf al de 'Alley Cats' genoemd. Je leest of hoort wel eens dat men liever met ons wil werken omdat wij 'risk takers' zijn. Inderdaad, wij zijn risk takers, maar als je het zo zegt, klinkt het bijna negatief. Je moet entrepreneur zijn. Als je geen entrepreneur bent, ga je niet vooruit. Maar je moet je grenzen kennen. Dat had de ABN toch ook wel, met name Hazelhoff. Die heeft dan ook een grote buitenlandse ervaring en daar heb ik veel van geleerd. Hij stond open voor iets nieuws, maar had daarbij, zoals alle Nederlandse bankiers, toch een hele voorzichtige opstelling. Bij Amerikanen is het vaak: wham erin en wham eruit.

---

*Jacobs zei laatst dat de Bruxelles Lambert-deal bewust is afgeschoten. Waarom was dat geen goede strategie?*

Dat was wel een goede strategie en dat is het nog steeds. Daarmee zeg ik niet dat wij nu nog achter Bank Bruxelles aanzitten. De strategie was goed, maar het moment niet. Met name omdat de aandeelhouders misschien vonden dat het allemaal te snel ging. We hadden net de fusie gehad tot NMB Postbank, een paar jaar daarna Nationale Nederlanden en er is nog geen half jaar om of we zouden alweer een vrij forse instelling acquireren. Dat werd in de koers van het aandeel niet echt gewaardeerd. Dus, achteraf gezien, is het niet doorgaan zo slecht nog niet geweest, want daardoor is de koers opgelopen en is het eigenlijk goedkoper geworden als je nog eens zoiets zou doen. De strategie op zich was niet slecht, maar die uitvoeren is heel moeilijk omdat er niet veel te koop en betaalbaar is. Wij hadden vroeger bij de NMB en later ook bij de NMB Postbank dus altijd de stelling: buitenland retail doen we niet.

---

*Toch klinken nu van die geluiden.*

Het komt er nu weer in. Wij hadden altijd kleine flexibele units; zo weinig mogelijk kapitaal investeren en geen goodwill-betalingen, zodat als het slecht gaat we de tent weer dicht kunnen doen en weggaan. Dat was globaal gezien ons buitenlandse netwerk-approach. Retail deden we niet, omdat je nooit tegen het lokale bankwezen kan opboksen. Vroeger keken we als NMB en NMB Postbank alleen naar ons buitenlandse bankennetwerk en dan was het: 'Hé jongens, geen flauwe kul met retail, dat redden we toch niet, dat kost te veel geld, daar moet je veel voor investeren. Laten we maar gewoon de flexibele units houden en grote internationale cross border-transacties doen. Dat is onze toegevoegde waarde in de strijd met een lokale bank'. Intussen zijn twee dingen veranderd. Ten eerste zijn we nu ING Groep en is een heel groot deel van ons bedrijf, namelijk de levensverzekeringen in het buitenland, retail-gericht. Ten tweede is er nu een serie landen verschenen waar het bankwezen emergent is en er is een aantal landen waar het bankwezen in de problemen is gekomen. Enkele van die landen zijn interessant. Daar kun je nu heel goedkoop inkopen. Vergelijk onze acquisitie/participatie in de Bank Śląski in Polen met Bank Bruxelles Lambert. Bank Bruxelles Lambert had waarschijnlijk enkele miljarden gekost. Tegelijkertijd investeren we nu in de tweede grootste bank van Polen, die waarschijnlijk wel de eerste zal worden, in een land dat acht keer groter is dan België. Voor honderd miljoen gulden hebben we 25,9 procent met de mogelijkheid om, als we willen, nog iets uit te breiden. Je moet die bedragen eens naast elkaar zetten. Dat soort situaties doet zich voor. Bovendien geeft dit ons de mogelijkheid in de retail sfeer ook de verzekeringen meer te ondersteunen en door die verzekeringen krijg je weer beleggingsfondsen die verkocht moeten worden. We hebben tienduizenden klanten die dan via de verzekeringen in die beleggingsfondsen zitten. Dus dat is een nieuwe ingang. En op zijn slechtst doe je een geweldige belegging, want je kunt er natuurlijk donder op zeg-

gen dat die participatie in Bank Śląski over tien jaar een fortuin waard is.

*Dus de strategie is om op basis van een verzekeringsnetwerk een bankbedrijf op te zetten in de emerging markets? Dat mag u niet helemaal zo zeggen. We denken dat het, als je probeert de leading retailbank in een grote markt te zijn – je moet niet een klein landje nemen, maar een grote markt – zeer moeilijk is. Daar zijn wij voorzichtig mee. Maar als we retail-mogelijkheden zien, dan bekijken we dat nu anders, omdat we nu ook onze verzekeringspet hebben en nagaan of wij een bank als distributiekanaal voor verzekeringsproducten kunnen gebruiken. Daarvoor hoeven we die bank niet eens te controleren. Het is natuurlijk wel wennen, want verzekeringsbedrijven beginnen altijd, dat heb ik geleerd als verzekeraar in spé, met verliezen. Ik moest er altijd aan wennen in de Raad van Bestuur dat mijn collega's uit de verzekeringshoek handenwrijvend binnenkwamen en zeiden: 'Het gaat hartstikke goed; het verlies is verdubbeld'. Dan dacht ik: 'Wat krijgen we nu?' Maar dat was goed omdat de kosten allemaal direct genomen worden en de inkomsten later komen; het wijst op een grote produktie. De zogenoemde 'embedded value' is inmiddels opgebouwd en die komt er, al zie je hem niet, geleidelijk uit. Het zijn allemaal investeringen.*

We kijken nu dus anders naar retail omdat we een groep zijn en we als groep moeten leren denken. We zijn geen bank, geen verzekeringsmaatschappij, maar een integrated financial services groep met wholesale banking, retailverzekeringen, beleggingen, etc. In onze beleggingsportefeuille van de verzekeringsmaatschappij hebben wij beleggingen in banken, gewoon als belegging. Als iemand ons dus vraagt om 25 procent van Bank Śląski te kopen, kun je dat als belegger bekijken. Zo van die participatie is over vijf jaar het dubbele waard, fantastische zaak, doen we. Maar je kan er ook naar kijken als retail serviceverlener waarbij je ineens een distributienetwerk krijgt waarmee levensverzekeringproducten en beleggingsfondsen verkocht kunnen worden; of als een investment banker en dan zeg je: We kopen nu en over drie, vier jaar gaat die participatie er weer uit. Dus omdat we nu zo'n breed geschaakte groep zijn, kunnen we het van verschillende kanten bekijken, komen er steeds nieuwe mogelijkheden en ga je ook weer met nieuwe ogen naar dingen kijken. We maken gebruik van elkaars expertise en netwerk. En daar is dan de synergie. Toegegeven, niet de synergie waar iedereen in het begin aan dacht.

*Het is eigenlijk meer puzzelen dan plannen?*

Als u vraagt of we dat allemaal hadden bedacht toen we de fusie met Nationale Nederlanden aan-

gingen, dan is het antwoord nee. Dat is niet gepland. Zover heb ik niet doorgedacht. De eerste gedachte was: verkopen, distributiekanaal in Nederland, de Postbank. Maar je ontdekt jezelf, je ontdekt welke mogelijkheden er zijn en wat zo'n groep allemaal kan. Het één leidt tot het ander. Dat is ook niet een puzzelaar die even de stukjes bij elkaar zoekt. Je gedachten ontwikkelen zich, de markt ontwikkelt zich, de wereld ontwikkelt zich. Dat is heel boeiend. En dan blijkt ook dat we die synergie, met name in het buitenland waar we aanvankelijk dachten dat die er nauwelijks was, kunnen verzilveren.

*'En dan blijkt ook dat we die synergie kunnen verzilveren'*

*Heeft u niet het gevoel van hè, nu gaan zij er met mijn boedel vandoor?*

Nee, integendeel. Ik ben heel blij en ik ben zelf een zeer groot ondersteuner geweest van deze nieuwe organisatie-structuur. Blij, omdat het een team management wordt van het geheel. Dat vind ik goed en omdat juist de zaken die uit elkaar waren, bijvoorbeeld treasury en trading die in een andere club zaten, weer terug

zijn in het buitenlandgebeuren. Ook vind ik het belangrijk dat investment banking, binnen die groep, als een aparte unit wordt georganiseerd. Volgens mij, en daarom vind ik het jammer dat ik nu met pensioen ga, gaan wij nu een geweldige sprong voorwaarts maken in investment banking.

*U bent van een kleine bank, HBU, naar een grote bank, ABN, gegaan, daarna naar een kleine bank, NMB. Nu zie je wel dat vertegenwoordigers van grote instellingen ook in hun persoonlijke bejegening de allure van hun werkgever meenemen.*

Dat is ongetwijfeld waar. Als je met een kleine bank in een internationaal gezelschap van bankiers komt, word je anders behandeld, ook al ben je dezelfde man als wanneer je in de Raad van Bestuur van een grote bank zit. Als kleine NMB gunde de chairman van de Deutsche Bank, als je die tegenkwam, je geen blik waardig. Nu komt hij naar je toe. Daar ben ik trots op. Niet voor mijzelf, maar wel voor de organisatie. Als groep, als ING Groep, stel ik het zeer op prijs dat ze ons volledig, absoluut volledig zien staan. En dat vind ik fijn omdat er eerst niets was. Dat heb ik niet allemaal alleen gedaan. Wel meegegaan en meebeleefd.

*Gelijk hebben is belangrijker dan gelijk krijgen?*

Dat is zonder meer een feit. ❖

10 november 1994

Drs. H.P. Molenkamp

Drs. J.J.M. Schipper