

In gesprek met de heer J.C. van Lanschot

Jan Kees, zoals ook de portier hem noemt, houdt niet erg van interviews. Voor hem hoeft het niet zo nodig. 'Ik ben niet zo interessant; soms wordt het verhaal niet eens afgedrukt'. Nog een paar indrukken vooraf. Iemand die J.C. al een tijdje zijdelings kent: 'hij is zo wijs zich niet slimmer voor te doen dan hij is'. Buiten de zaal tijdens de NIBE-jaardag 1983. Preadviseur Le Blanc, toen net ex-directeur generaal van de rijksbegroting en lid van de Raad van Bestuur van F. van Lanschot: 'Jan Kees, ze willen er niet aan, wat vind jij dat ik straks moet zeggen?'

Hoe lang bent u al aan F. van Lanschot verbonden?

Vanaf mijn geboorte. Ik bedoel dan niet in juridische of financiële zin, maar in emotioneel opzicht. Zeven generaties in rechte lijn gingen mij vooraf. Het belang van de bank, die gedachte, is mij met de

paplepel ingegoten. Zelf ben ik in het midden van 1954 firmant geworden, naast mijn vader en een verre neef.

U was toen 25 jaar. Wat hebt u daarvoor gedaan?

Ik heb de HBS gedaan en ik wilde wel

gaan studeren. Maar mijn vader was meer een voorstander van praktijkervaring. Ik ben daarom in 1947 in dienst gekomen bij de Nederlandsche Handelsmaatschappij, eerst in Hongkong en daarna in Bombay en in New York.

Zo zonder vakopleiding?

Ja, dat ging toen zo. Ik had het voordeel dat het bankiersvak mij, zoals ik al zei, met de paplepel is ingegoten. Het was daar in Hongkong trouwens wel een merkwaardige ervaring. Er zaten daar al elf Nederlanders en ik werd binnen die groep echt de jongste bediende. Verder bestond het personeel uit Macao-Portugezen voor de commerciële functies en Chinezen voor het kassierswerk. Ik heb het altijd raar gevonden dat ik op mijn achttiende als jongste bediende van de

Nederlanders toch beschouwd werd tot de leiding te behoren.

Was die zeven jaar Handelmaatschappij voldoende om in 1954 als firmant toe te treden?

Het was toen allemaal veel makkelijker en overzichtelijker dan nu. Wij hadden toen alleen maar het kantoor hier in Den Bosch en wij hadden maar 35 mensen in dienst. Het was nog een echt familiebedrijf en er waren nog twee firmanten. Het leven was nog eenvoudig.

Het lijkt wel of u zich een beetje geneert voor wat u bereikt hebt.

Generen is beslist geen goed woord. Ik ben er heel trots op dat het oude familiebedrijf nu floreert als een zelfstandige middelgrote algemene bank. Als ik terugkijk, ben ik er zelfs verbaasd over dat het allemaal gelukt is.

Ik bedoel uw eigen rol en uw eigen positie.

Nu verwar ik zelf de bank en mijzelf. Het overkomt mij zo vaak dat iemand tegen mij zegt: 'bent u Van Lanschot zelf?' Ik weet dan nooit goed wat ik moet zeggen. Maar wat uw vraag betreft, die heeft twee kanten. Ik ben mij er goed van bewust, dat ik vermoedelijk niet de voorzitter van de Raad van Bestuur van een middelgrote bank geworden zou zijn, als ik niet toevallig in dat gezin geboren was. Anderzijds heb ik van huis uit wel vrij precies die dingen mee gekregen, die je kennelijk nodig hebt om met enig succes zo'n voorzitter te kunnen zijn. Ik bedoel, ik heb niet een bank meegekregen of een positie, maar een pakket eigenaardigheden die achteraf gezien goed van pas komen.

Noemt u eens zo'n eigenaardigheid.

De belangrijkste is misschien wel het besef dat je in je eentje absoluut nergens komt. Als aanvoerder moet je soms wel in je eentje beslissingen nemen, maar als het even kan, moet je dat met je team doen. Je moet je op de eerste plaats in dienst van het team stellen en niet je eigen glorie najagen. Dat idee heb ik van huis uit meegekregen. Ik ben dan ook nooit gebukt gegaan onder die verterende persoonlijke ambitie, waardoor soms een heel bedrijf de afgrond in verdwijnt. Dat komt voor zoals u weet.

U bent nu 57, nog steeds veerkrachtig, maar niet meer topfit. Wacht u op een

Tweehonderdvijftig jaar Van Lanschots

Aanleiding voor het vraaggesprek met J.C. van Lanschot is het feit dat 1987 voor hem een jubileumjaar is. In 1737 begon zijn uit West-Brabant afkomstige voorvader Cornelis van Lanschot in 's-Hertogenbosch nl. een klein- en groothandel in koloniale waren, waaruit in de jaren dertig van de vorige eeuw het huidige bankiershuis is voortgekomen. Dat was onder Franciscus van Lanschot – de F. zit nog steeds in de naam – die zich meer op de kassiers- en bankzaken richtte, omdat – of zodat – de goederenhandel terugliep.

De heer J.C. van Lanschot – in 1954 begonnen als firmant – is nu voorzitter van de Raad van Bestuur van F. van Lanschot Bankiers NV. Hoewel de personeelslijst vier Van Lanschots telt, is de bank al sinds 1969 geen familiebedrijf meer. In dat jaar traden ook niet-familieleden toe. In 1973 nam de Britse National Westminster Bank voor 25% een participatie. In 1978 werd de bank een naamloze vennootschap, tegelijk met de participatie van eveneens 25% door Rabobank Nederland. Thans bezitten de grootaandeelhouders ieder 40%. Voorts heeft Delta Lloyd een belang van 5,4%. De rest van het kapitaal is nog in handen van de familie.

Het opengaan hangt uiteraard met de groei van de bank samen. Enkele cijfers:

| | | |
|-------------|--------------------------|-------------|
| 1962 | aantal personeelsleden | 150 |
| | balanstotaal | f 200,5 mln |
| | zichtbaar eigen vermogen | f 20 mln |

| | | |
|-------------|--------------------------|-----------|
| 1972 | aantal personeelsleden | 683 |
| | balanstotaal | f 1,9 mrd |
| | zichtbaar eigen vermogen | f 60 mln |

| | | |
|-------------|--------------------------|-------------|
| 1977 | aantal personeelsleden | 881 |
| | balanstotaal | f 3,2 mrd |
| | zichtbaar eigen vermogen | f 106,5 mln |

| | | |
|-------------|--------------------------|-----------|
| 1985 | aantal personeelsleden | 800 |
| | balanstotaal | f 5,9 mrd |
| | zichtbaar eigen vermogen | f 165 mln |

De jubileumviering is op 30 januari gestart met een feestelijke bijeenkomst in het Amsterdamse Concertgebouw. Er staat nog veel meer op het programma, maar dat moet deels een verrassing blijven. Het personeel wordt in ieder geval

van uw vier kinderen?

Helemaal niet. Dat kan in deze tijd niet meer en daar is de bank ook te groot voor.

Na 250 en nog wat jaar geen Van Lanschot meer aan het roer, doet dat geen pijn?

Het doet er niet toe of dat pijn doet. Als dat een overweging was, zou ik voor mijn vak niet deugen. Dat heb ik net geprobeerd uit te leggen. Natuurlijk zou ik blij zijn als een van mijn kinderen te zijner tijd in de bank zou komen, maar ik zal daartoe geen enkele invloed uitoefenen. In nepotisme heb ik nooit geloofd. Misschien hebben mijn kinderen wel een pakket eigenaardigheden meegekregen dat ergens anders beter tot zijn recht komt. Als vader ben ik wel de laatste van de bank die dat kan beoordelen.

Was een van uw eigen eigenaardigheden wellicht de positie van het geslacht Van Lanschot in het katholieke Brabant?

Ik kan niet goed begrijpen waarom dat idee nog steeds voortleeft. Er zijn in Nederland in de loop der jaren tientallen provinciale familiebanken verdwenen.

Dat is dus geen succesvolle formule gebleken. Wij hebben toevallig ons hoofdkantoor in Den Bosch, maar wij zijn toch een gewone middelgrote, landelijk actieve, algemene bank. Ons succes is beslist niet naam- of plaatsgebonden. Wij beseffen heel goed dat het de Randstad is waar het economische en financiële hart van Nederland klopt. Daar richten wij ons in belangrijke mate op. Nog in 1987 zullen wij een nevenvestiging openen in het Rotterdamse World Trade Center. Wij zien overigens geen reden om het hoofdkantoor te verplaatsen. Wij hebben onze kennis sterk hier in Den Bosch geconcentreerd. Van de 800 medewerkers zitten er zo'n 600 op het hoofdkantoor.

De banken die nu groot of middelgroot genoemd worden, zijn dat op de eerste plaats geworden door fusies en overnames. Wie heeft F. van Lanschot Bankiers allemaal ingelijfd?

Dat zijn er maar drie geweest, een hele kleine uit Roosendaal, Luykx Bank, en verder Staal en Vermeer. Staal hebben wij later weer verkocht. Zij wilden zich liever niet in onze bank integreren en wij konden een goede prijs maken. Vermeer

niet vergeten.

Het geslacht en het huis Van Lanschot waren in 1972 het onderwerp van een academisch proefschrift. De promovendus, Dr. F.G.G. Govers, kenschetst in een van zijn afsluitende alinea's als volgt: 'De diepgewortelde kracht en de daarmee tot stand gekomen opbouw, verricht door vorige generaties van het geslacht Van Lanschot, werden in de omstreeks de eeuwwisseling optredende Van Lanschots geconsolideerd. De familie heeft een reeks evenwichtige persoonlijkheden voortgebracht in wie intelligentie, werkkraft en verfijning van het gemoedsleven harmonieus verbonden waren'.

Hoewel Govers nogal bombastisch formuleert en een gesprek van een paar uur eigenlijk te kort is, zou Govers m.i. voor zijn laatst geciteerde woord ook wel de tegenwoordige tijd hebben kunnen gebruiken. Bijvoorbeeld noteerde het Financieele Dagblad op 15 maart 1985 de uitspraak van J.C.: 'Ik hoop dat ik u duidelijk heb gemaakt dat het hier geen one-man show is'.

J.S.

is intussen volledig geïntegreerd.

Bent u verder nooit op het overnamepad geweest?

Jawel, ik kan zo een flink aantal namen noemen waar wij aan geroken hebben, maar die vonden wij te duur. Van een aantal is achteraf gebleken, dat zij inderdaad te duur waren. Maar dat is natuurlijk grotendeels wisdom after the event.

Buiten Den Bosch heeft u maar 16 kantoren. Uw groei komt dus ook niet uit het retailbedrijf.

In huis zeggen wij altijd dat wij een semi-retailbedrijf voeren. Wij doen alle diensten, maar voor vele – en velen – is lokale aanwezigheid niet echt nodig. Wij hebben natuurlijk wel eens onze twijfels gehad, maar achteraf zijn wij er niet rouwig om dat wij geen groot kantorennet hebben opgebouwd. Dat is dus ook wisdom after the event. Maar om op uw vraag terug te komen, wij hebben nooit een snelle groei nagejaagd, maar wel gestreefd naar een gestage en evenwichtige groei. Ik geloof dat je wel kunt zeggen dat onze balans evenwichtig is opgebouwd en wij hebben ook een goede

spreiding in de cliëntenkring. Wij vormen gewoon meer het type van de langeafstandloper dan van de sprinter. En dan moet je wel zo verstandig zijn je niet door de sprinters van de wijs te laten brengen.

Grote multinationals zult u niet kunnen bedienen en ook voor grote interbankzaken zult u te klein zijn.

Wij doen regelmatig grote maatwerkzaken. Het krijgen van vreemd vermogen is voor ons geen probleem. Mede door onze grootaandeelhouders hebben wij een prima status. Alleen voor traditionele, balansgebonden activiteiten is er een volumegrens. Maar het is eerder zo, dat onze interne rendementsdoelstelling ons verhindert groots uit te pakken. Wij hebben in ieder geval genoeg deskundigheid in huis.

Hoe luidt dat interne rendementscriterium?

Dat bestaat uit een aantal onderdelen. De minimumnorm is een rendement dat tenminste 3% boven dat op staatsleningen ligt. Verder willen wij dat onze aandeelhouders iets op ons verdienen – wij willen voor hen een aantrekkelijke belegging zijn – en dat houdt voor ons in het streven naar een hoger rendement dan zij in hun bedrijf zelf maken. Het komt er dus op neer, dat je voorliggende transacties toetst op hun *relatieve* winstbijdrage en ze soms laat lopen, ook al zijn ze risicoloos.

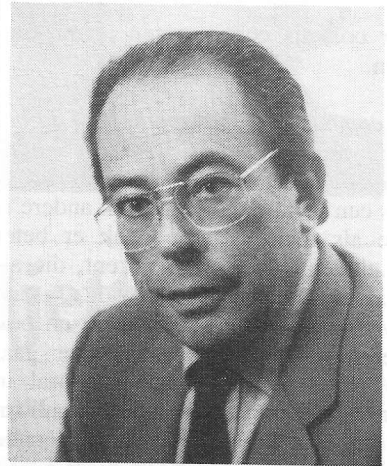
Uw markt mensen zullen dan wel eens tandenknarsen. Hoe houdt u het span in het gareel?

Door dicht bij hen te staan en hen voortdurend voor te houden dat voor iedere balansverlenging op den duur eigen vermogen nodig is en dat voor meer eigen vermogen evenredig veel meer winst nodig is, wil je tenminste je rendement op peil houden. Ze zullen mij wel eens een zeur vinden, maar aan dat uitgangspunt houd ik toch vast. Wij hebben nu een beter dan gemiddelde solvabiliteit en een beter dan gemiddeld rendement en dat moet zo blijven.

Heb ik goed begrepen dat de grootaandeelhouders u als belegging beschouwen en niet als werkmaatschappij?

In commercieel opzicht zijn wij volkomen zelfstandig. Zij zijn natuurlijk niet onze grootste vijanden. Dat betekent dat je uiteraard wel samenwerkt, maar dat je

Curriculum vitae



Naam: J.C. van Lanschot
 Geboortedatum: 25 juni 1929
 Geboorteplaats: 's-Hertogenbosch
 Huidig beroep: Voorzitter Raad van Bestuur F. van Lanschot Bankiers NV
 Zakelijk adres: Hooge Steenweg 29, 5211 JN 's-Hertogenbosch
 Opleiding: HBS-B
 Ervaring in het bankwezen:
 – Algemene Bank Nederland 1948-1950
 Hong Kong
 1950-1951 Bombay
 1951-1954 New York
 – Firmant F. van Lanschot 1954-1977
 – Voorzitter Raad van Bestuur F. van Lanschot Bankiers NV vanaf 1978
 Bankgelieerde nevenactiviteiten:
 – Bestuurslid van de Nederlandse Bankiersvereniging
 – Lid College van Overleg van de Gezamenlijke Banken
 – Commissaris van De Nationale Investeringsbank NV
 – Lid Rijkscommissie voor Export-, Import- en Investeringsgaranties
 – Voorzitter Stichting Fonds voor de Geld- en Effectenhandel
 – Lid Institut International d'Etudes Bancaires
 – Bestuurslid van de Vereniging voor de Effectenhandel (t/m 1986)
 – Voorzitter van de Vereniging voor de Geld- en Effectenhandel in Noord-Brabant (t/m 1986)
 – Plv. lid van de Centrale Beleggingsraad (t/m 1985)
 Verdere nevenactiviteiten:
 Commissaris Zuid Ooster Autobusdiensten BV
 Maatschappelijke functies los van beroep:
 – Bestuurslid Vereniging Sociëteit Casino te 's-Hertogenbosch
 – Bestuurslid 's-Hertogenbosse Monumentenzorg
 – Rentmeester Illustre Lieve Vrouwe Broederschap
 Onderscheiding: Officier in de Orde van Oranje Nassau

elkaar ook als concurrenten tegen kunt komen.

Is de commerciële zelfstandigheid de belangrijkste reden om zo strikt vast te houden aan de interne rendementscriteria?

Het is een van de redenen. Een andere is dat je als toch kleinere bank er beter moet uitzien dan een concurrent, die alleen al door zijn lengte opvalt. Je ziet trouwens ook bij andere banken en ook in het buitenland, dat men meer gaat letten op de capital ratio's. Vooral in Amerika hebben de banken te lang alleen maar oog gehad voor het eerstvolgende kwartaalresultaat. Dat moest maar groeien en groeien, met intussen de nodige gevolgen van dien.

U hanteert intern hoge normen aan kapitalisatie en rendement. Desondanks is het balanstotaal nu zo'n f 6,5 mrd. Krijgt u zoveel vraag dat u selectief kunt zijn en hoe genereert u die vraag?

Dat weet ik zelf ook niet precies. De ene winkel loopt nu eenmaal beter dan de andere, zonder dat je precies kunt zeggen waar dat aan ligt. Een van de elementen is, dat wij één van de eersten waren met een spaarbedrijf. Wij hebben daarvoor ooit een groot netwerk van agentschappen gehad. Nu loopt nog maar 10% van het spaargeld via spaaragenten. Misschien bieden wij wel wat meer spaarrente dan anderen, maar toen het woord direktbankieren werd uitgevonden zeiden wij tegen elkaar 'heet dat zo? Dat doen wij al jaren'. En zo komen we ook aan onze deposito's en crediteuren. Behalve voor spaargeld geven wij trouwens geen hogere rente. Wij hebben klanten uit het hele land en uit alle kringen. Ik denk dat wij wel een goede naam hebben. Als wij eens wat organiseren, slagen wij er tenminste altijd wel in hoge politici en grote ondernemers als spreker te krijgen.

Is het verhaal juist, dat u de sombere jaren van begin tachtig zo goed bent doorgekomen omdat u de kredietportefeuille en de kredietadministratie aan het eind van de jaren zeventig al had gesaneerd?

Ja, dat klopt. Laten wij het maar een geluk bij een ongeluk noemen dat wij in '77-'78 enkele kredietproblemen kregen. Wij hebben de zaak toen goed doorgelopen en de klanten die wij niet meer wilden, konden toen nog zo bij de concurrentie terecht.

U hebt nogal wat bestuursfuncties; zoals bijv. bij de Bankiersvereniging.

Inderdaad, en ook van het College van Overleg en tot voor kort van het bestuur van de Beurs. Al met al gaat daar heel wat tijd in zitten.

'Wie het zwaarst is, zal het zwaarst wegen', zei de heer Scherpenhuijsen Rom in Bank- en Effectenbedrijf van vorig jaar maart. Kunt u in die colleges wel voldoende tot uw recht komen?

Zo zit de wereld nu eenmaal in elkaar. Ik stel daar dan tegenover dat verstand niet evenredig groeit met de balanstelling. Maar Scherpenhuijsen Rom zei ook dat er wel degelijk goed wordt geluisterd naar de kleinere banken. Dat is ook zo. En ik heb ook het voordeel dat ik thuis de zaken op orde heb en dat ik zowel naar leeftijd als naar lidmaatschapsjaren – ik zit vanaf 1969 in het bestuur van de Bankiersvereniging – de meeste ervaring heb. Ik speel wel eens de belhamel, maar dat is dan om de boel op gang te krijgen.

De anderen zitten allemaal veel korter in het bestuur. Dat zal dan wel de reden zijn waarom Scherpenhuijsen Rom meent dat de voorzitter altijd afkomstig is van een van de grote drie. Het is wel zo, dat het voorzitterschap rouleert, maar wij hebben toch echt nooit méér afgesproken. Vroeger hebben wij wel voorzitters gehad vanuit kleinere banken.

Tot slot, wat zijn de kwaliteitseisen van de bankier?

Dat is niet zo gemakkelijk te zeggen, want het is een vak waarbij je van alles nodig hebt, economisch, juridisch en fiscaal inzicht, managementkwaliteiten, politiek benul, oog voor de psychologie en ga zo maar door. In ieder geval moet hij fatsoenlijk, evenwichtig en alert zijn. Verder moet hij zich vooral niet blindstaren op de korte termijn. Het gaat op de eerste plaats om continuïteit. Dat is het wezenlijke van een bank. ■

drs. J.J.M. Schipper

VEB-cursus 'Omgaan met effecten'



In 1984 is een 2-jarige cursus 'Omgaan met effecten' van start gegaan. Inmiddels hebben hieraan meer dan 600 personen in diverse steden in Nederland deelgenomen. 'Omgaan met effecten' bestaat uit 8 mondelinge lessen per jaar van elk 2 uur. Elke les heeft een eigen onderwerp, zodat het mogelijk is per jaar in te schrijven. In de afgelopen jaren werd gebruik gemaakt van een syllabus. Deze syllabus wordt op dit ogenblik geheel herschreven.

Het cursusprogramma voor 1987 ziet er voorlopig als volgt uit:

Amsterdam – De Roode Leeuw: elke 2e donderdag

Arnhem – Haarhuis: elke 2e woensdag

Den Haag – Bel Air: elke 2e dinsdag

Den Haag – Bel Air: elke 3e donderdag

Eindhoven – De Vest: elke 3e maandag
Goes – Terminus: elke 2e woensdag
Rotterdam – Engels: elke 2e maandag
Utrecht – Hoog Brabant: elke 3e dinsdag
Zierikzee – Mondragon: elke 3e donderdag

Afhankelijk van de belangstelling zijn mogelijk:

– avondcursussen van 20.00 - 22.00 uur en/of

– middagcursussen van 14.00 - 16.00 uur.

De zittingen vinden plaats in de volgende maanden: januari t/m mei en september t/m november.

De deelnemersprijs voor 1987 is voor VEB-leden f 295,-.

Niet-leden betalen f 350,-. Inlichtingen: 070-262051.