

A.F. BARON VAN LIJNDEN  
LID DIRECTIE H. ALBERT DE BARY & CO. NV

# 'Ik voel me puur Baryaan'

'Wij waren de grootste onbekende bank van Nederland', stelt de heer A.F. Baron van Lijnden, terwijl hij nog een trekje aan zijn pijp neemt. 'Wij adverteren ook niet zoals andere banken en de groei van onze activiteiten lees je ook niet direct af uit de balans'.

**H.** Albert de Bary & Co. NV, als handelshuis annex bank opgericht met kapitaal van Duitse banken en inmiddels gefuseerd met Deutsche Bank, is gevestigd in een aantal stijlvolle panden aan de Herengracht te Amsterdam. Vanaf de oprichting behoorden vooral bedrijven met een Duitse achtergrond en handelaren in goederen tot de clientèle. Velen waren afkomstig uit Joodse kring. Later is de vermogende particulier daar aan toegevoegd en sinds kort ook het grote bedrijfsleven en de institutionele belegger. De naam Van Lijnden - uit te spreken als Van Linden - was tot de vorige generatie vooral terug te vinden in de diplomatieke dienst. 'Maar van mijn generatie zitten er ook nogal wat bij banken', vertelt de heer Van Lijnden, die zijn rechtenstudie niet afmaakte. 'Ik had vlak voor mijn doctoraal moeite om me te conformeren aan de in boeken of door de hoogleraar aangedragen juridische oplossingen. Ik had namelijk nogal eens de neiging om op andere wijze tot hetzelfde antwoord te komen. Ook had ik er moeite mee om toch de goede volgorde steeds in mijn hoofd te stampen'. Toen dacht hij: 'Ik neem daar afstand van. Ik ga werken en daarnaast of aansluitend maak ik de studie nog wel af. Maar daar is het nooit meer van gekomen'.

*Hebt u er geen spijt van?*

Nee. Ik heb er ook geen hinder van ondervonden.

*U bent meteen bij De Bary begonnen?*

Ja, ik heb mijn hele leven, vanaf 1 november 1969, bij De Bary gewerkt. Daar ben ik begonnen als beleggingsanalist/beleggingsadviseur. Ik voel me hier echt thuis.

*Maar de studie leidde daar toch niet toe?*

Nee, maar ik deed een vrije studierichting met economie als één van de hoofdvakken. Daarnaast had ik de laatste jaren van mijn studie een paar klantjes waar ik vermogensadviesdiensten aan verleende, onder andere bij een cliënt van deze bank. En zo ben ik hier terechtgekomen.

*Is die belangstelling voor het effectenbedrijf er nog wel? In de balans zijn maar weinig kapitaalmarktachtige trekjes te vinden. Het is een kort bedrijf, echte handelsfinanciering.*

Ik denk dat u twee dingen aan elkaar plakt die niet aan elkaar horen. De Bary heeft altijd cliënten gehad die effectenportefeuilles hebben en die weleens debet en wel eens credit staan. Dat vind je in de balans

wel terug bij voorschotten tegen effecten en crediteuren. Verder zie je er niks van. Daarentegen heb je voor het verlenen van beleggingsadviesdiensten, wat we veel doen, als bank geen effectenposities nodig voor eigen handel. In die zin ontplooiden we dus geen investment-activiteiten, tenminste als je dat definieert als een bank die voor eigen rekening en risico een serieuze partij is in de markt.

*Welke activiteiten ontplooiden De Bary nog meer toen Amro Bank en Deutsche Bank elk 50 procent van de aandelen hadden?*

Je zou de bank van toen kunnen schetsen als een algemene bank zonder retail-bedrijf, maar met verder wel een betrekkelijk breed dienstenpakket. Dat dienstenpakket ging overigens niet erg diep. De Bary had en heeft bijvoorbeeld wel 3 soorten spaarrekeningen, maar niet 15 verschillende soorten voor allerlei doelgroepen. We verkopen ook geen reizen, maar voor de rest: Eurocard, kasverkeer, kortom eigenlijk alles.

*Heeft u Jan Modaal ook als particuliere cliënt?*

Nee, we hebben ze al heel weinig en we jagen er helemaal niet op. Een woning van twee ton financieren we niet, tenzij de man in kwestie een beduidend effectendepot heeft en hij het om privé-redenen prettiger vindt om toch zijn woning bij ons gefinancierd te krijgen.

*De brug naar de particuliere cliënt is dus het effectenbedrijf?*

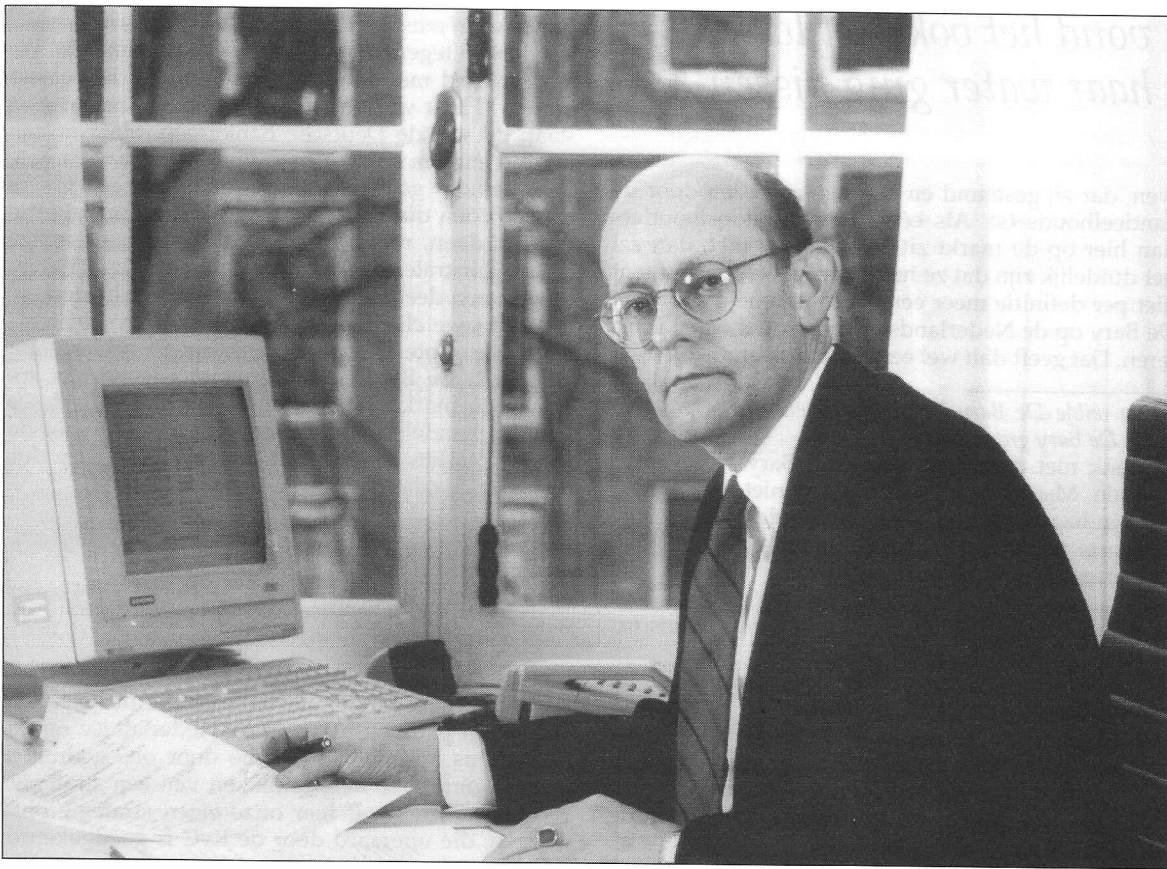
De motor van het particuliere bedrijf was het effectenbedrijf. Maar we zijn dat produkt geleidelijk aan aan het verbreden. We bieden particulieren dus meer diensten aan, zij het dat we daarmee nog wel in de voorbereidingsfase zijn. Te denken valt aan deposito's, valuta, algemene financiële-adviesdiensten etc.

*Gaat u voor de groepen vermogenden en hoge-inkomens-trekkers ook actief marketen?*

Als u bedoelt dat wij mensen gaan benaderen die wij graag als cliënt zouden zien, dan is het antwoord ja. Maar dat hoeft niet te betekenen dat we op tv verschijnen of in de krant met grote advertenties. Wij zijn die niche aan het ontwikkelen. Daarbij is het niet onaardig om op te merken dat wij daarvoor al een tweede micro-bank in huis hebben die ook nu al rekeningen heeft van zeer vermogende particulieren, dat is De Bary & Co's Administratiemaatschappij CV. Deze bank heeft een eigen registerinschrijving bij DNB en heeft zich als klein en daarom zeer persoonlijk bankje van oudsher al gericht op de behandeling van zeer vermogende particulieren. Voor het verder uitbouwen van die activiteiten staan nog produkten op de rails. Er wordt onder andere gewerkt aan vermogensbeheerconstructies, persoonlijk financieel advies etc. Maar we zullen daar pas echt mee naar buiten komen als dat allemaal zijn definitieve vorm heeft gekregen.

*Het zakelijk bedrijf bestaat dat uitsluitend uit handelsfinanciering?*

In dit huis geven we daarop als antwoord: ja, een contaminatie van ja en nein. We hebben eigenlijk altijd twee niches gehad en die hebben we nog steeds.



**Curriculum vitae**  
 De heer Alexander Frederik Baron van Lijnden, gehuwd, twee kinderen, is geboren op 12 juni 1944. Na zijn eindexamen Gymnasium-b studeerde hij rechten aan de Rijksuniversiteit van Utrecht. In november 1969 trad Baron van Lijnden als beleggingsanalist/-adviseur in dienst van H. Albert de Bary & Co. NV. Na een jaar stage lopen bij verschillende afdelingen binnen de bank werd hij in 1972 Account Manager Relaties. In 1985 werd hij lid van het Bestuurscollege, in 1987 Statutair Directeur en op 1 januari 1989 Algemeen Directeur. Daarnaast is de heer Baron van Lijnden President Commissaris van Groot Lemmer BV, lid van de Stichting Ziekenhuis Amstelveen en President Kerkvoogd Bloemendaal, Overveen, Aerdenhout.

Dat zijn handelsfinancieringen - tenslotte is de bank als handelsmaatschappij opgericht - en daarnaast hebben we altijd veel cliënten, zowel Nederlandse als Duitse cliënten in de boeken gehad, die een band hebben met het Duitse achterland. Die niches hebben we de laatste jaren uitgebouwd en daarnaast hebben we altijd al gewone middelgrote Nederlandse bedrijven, die noch onder de ene noch onder de ander doelgroep vallen, als cliënt gehad.

*Maar U doet weinig middellange financieringen.*  
 Wij doen het alleen als een cliënt van ons dat nodig heeft en als wij dat vanuit onze optiek verantwoord vinden.

*Zijn er wel eens cliënten geweest die de bank de rug hebben toegekeerd vanwege de verwantschap met Deutsche Bank?*  
 U doelt op de periode na WO II? Misschien wekt het wel verwondering, maar ook toen zijn cliënten uit Joodse kringen ons toch trouw gebleven. De Duitse bezetters dachten kennelijk tijdens de oorlog: De Bary is Duits, dus ze zullen zich wel heel keurig aan de regels houden. En die gedachte stelde de toenmalige directie hier in staat om veel Joods vermogen buiten de greep van de bezetter te houden. Daardoor is deze bank, ondanks zijn Duitse achtergrond, de goodwill van die cliënten nooit kwijtgeraakt.

*Was dat na de oorlog, toen Deutsche Bank weer groot-aandeelhouder werd, ook een reden om de naam De Bary te handhaven?*  
 Daar de naam De Bary een positieve klank in de markt had, was een naamswijziging niet aan de orde.

*De Bary is nu sinds 2 jaar weer een volledige dochter van Deutsche Bank. Daarvòòr was er gedurende lange periode een dubbel moederschap. Wat was de reden van de deelnamewijziging?*  
 Ondergeschikte redenen zullen zeker een rol gespeeld hebben, maar de belangrijkste was dat Deutsche Bank in het kader van haar globale strategie in het algemeen en de Europastrategie in het bijzonder

besloten had op alle grote Europese markten duidelijk aanwezig te willen zijn. En dat wou ze niet doen in de vorm van joint-ventures. Daarom heeft Deutsche Bank gezegd: wij zijn al in Nederland voor 50% bij De Bary betrokken, wat is er dan logischer om er een 100%-dochter van te maken?

*Maar er was ook een verkopende partij, Amro Bank. Waarom zou die zo'n grote Europese bank als Deutsche Bank is een vliegende start laten maken in Amsterdam? Die zal toch gedacht hebben: we hebben een concurrent minder als we de Deutsche Bank hier vanaf niks een dochter laten oprichten.*

Daar heeft u zeker gelijk in. Maar ik denk dat Amro ook rekening zal hebben gehouden met het feit dat als deze mogelijkheid door de Amro zou zijn geblokkeerd, Deutsche Bank wel eens had kunnen besluiten om geheel zelfstandig in Nederland te beginnen. Daarnaast zal de prijs hebben geteld. Nederlanders zijn nog altijd handelslieden.

*Was dat moeilijk, bankieren met twee grote moeders als aandeelhouder?*

In de periode vòòr die twee hadden we vijf aandeelhouders. Toen probeerden alle aandeelhouders om de echt interessante dingen naar een hele goede correspondent te sturen en de wat minder interessante zaken dumpden ze op de tafel van de consortiumbank. In die situatie was er bij De Bary wel sterk het gevoel dat dat binnen de bestaande structuur van de financiële markt geen goede basis was. De jaren daarna waren wat dat betreft een grote vooruitgang.

*U wilt zeggen dat zowel Deutsche Bank als Amro De Bary als een onderdeel van het eigen bedrijf beschouwde?*  
 Nee. Wat ik wil zeggen is dat de Deutsche Bank vanaf het moment dat ze hier 50% had, De Bary beschouwde als haar Nederlandse vestiging. We hadden dus toen een aanzienlijk prettiger situatie dan daarvoor. Maar het is natuurlijk ook van belang voor solvabiliteitsnormen, de groei van de markt en alles wat hoort bij plannen om de bank uit te bou-

## 'Maar Amro vond het ook niet leuk als De Bary in haar water ging vissen'

wen, dat zij gesteund en gedragen worden door de aandeelhouder(s). Als één van de aandeelhouders dan hier op de markt zit en de ander niet, dan zal het duidelijk zijn dat ze het op een gegeven moment niet per definitie meer eens hoeven te zijn over wat De Bary op de Nederlandse markt zou moeten presenteren. Dat geeft dan wel eens spanningen.

*Amro wilde De Bary klein houden en Deutsche Bank wilde De Bary groot maken?*

Ik denk niet dat Amro persé De Bary klein wilde houden. Maar Amro vond het ook niet leuk als De Bary in haar water ging vissen. Als de Bary groeide ten koste van anderen dan zou ze er geen enkel bezwaar tegen hebben gehad.

*Bent u gelukkig met het moederschap van Deutsche Bank?*

Ja. Naar mijn stellige overtuiging is het één van de krachtigste financiële instellingen die de wereld kent. Als je daarnaast moet constateren dat in de huidige financiële wereld geen zelfstandige plaats is voor een bank van het formaat van De Bary, dan zijn wij ervan overtuigd dat Deutsche Bank een van de allerbeste is om je bij aan te sluiten.

*Pronkt u wel eens met de grootheid van Deutsche Bank?*

We hebben tegenwoordig een twee-sporenbeleid. We komen altijd met de naam van Deutsche Bank naar buiten. U zult van ons niets meer zien waar niet bij staat: lid van de Deutsche Bankgroep. Maar er zijn wel accentverschillen. Bij traditionele Baryklanten, die hier zijn gaan bankieren omdat ze een kleine bank wilden die toch groot genoeg was om alles te kunnen doen, moet je het middelgrote-bank-image blijven uitstralen. Een ander deel van de cliëntengroep - een deel van de bestaande, maar in sterkere mate nieuwe cliënten waar we ons nu op richten - vindt die grote Deutsche Bank op de achtergrond juist leuk. De Bary zegt internationaal nog niet zoveel in die markt. Vandaar dat we Deutsche Bank-De Bary als handelsnaam hebben gedeponereerd voor de kapitaalmarkttransacties. Daarin treedt De Bary dus op onder de naam Deutsche-Bank De Bary.

*Bent u in de visie van Deutsche Bank een belegging, een correspondent of een werkmaatschappij?*

Als ik moet kiezen, dan is het antwoord werkmaatschappij.

*U bent commercieel zelfstandig?*

Ja. Wij hebben een aandeelhouder die in hetzelfde vak zit en plannen heeft op de Nederlandse markt die bij ons bekend zijn en die door ons gedragen worden omdat ze deel uitmaken van een strategie. Wij hebben dus zelf hier onze eigen strategie ontworpen, die uiteraard door de RvC is goedgekeurd

NIBE-Bankhistorische Reeks nr. 8

### Briefwisseling van Nicolaas Gerard Pierson 1839-1909, deel 1: 1851-1884

*Uitg. door dr J. G. S. J. van Maarseveen; Uitgave: De Nederlandsche Bank NV*

Nicolaas Gerard Pierson was een veelzijdig en getalenteerd man. Als man van de wetenschap droeg hij veel bij aan de verbreiding van de kennis van de economie in Nederland. Zijn 'Leerboek der Staathuishoudkunde' uit 1884 gold jarenlang als een standaardwerk en laat zich dankzij een zeer toegankelijke schrijfstijl ook nu nog goed lezen. Als minister van Financiën diende hij in twee kabinetten (1891-1894 en 1897-1901). In het laatste kabinet fungeerde hij tevens als minister-president. Als politicus en staatsman bejverde hij zich in het bijzonder voor belastinghervorming. Ook is N.G. Pierson 23 jaar werkzaam geweest bij De Nederlandsche Bank (1868-1891), eerst als directeur en daarna als president. Pierson startte zijn bancaire loopbaan overigens als hoofddirecteur van de Surinaamsche Bank.

In zijn lange, actieve leven correspondeerde Pierson met talloze vooraanstaande geleerden, bankiers en politici uit binnen- en buitenland, zoals Bruyn Kops, Vissering, Heldring, Van den Berg, Jevons, Böhm Bawerk en Marshall. In totaal zijn 2800 brieven verzameld, waarvan ongeveer de helft gepubliceerd zal worden. De bronnenpublicatie geeft een beeld van de ontwikkeling van N.G. Pierson als persoon, econoom, bankier en staatsman. In de brieven komen naast meer algemene onderwerpen - zoals theoretische economie, bankwezen en monetaire vraagstukken - ook meer specifieke onderwerpen ter sprake zoals belastinghervorming, het bijzonder onderwijs, het kiesrecht en de koloniale politiek.

In het eerste deel, dat de periode 1851-1884 omspannt, zijn vooral brieven opgenomen die een beeld geven van de ontwikkeling van N.G. Pierson tot vooraanstaand bankier en hoogleraar. Verder is een biografische schets opgenomen, waarin de voornaamste contouren van Piersons leven en

werk worden getekend. Deel II van de bronnenpublicatie - dat naar verwachting over 2 á 3 jaar verschijnt - heeft betrekking op de jaren 1885-1909. De nadruk ligt dan op Pierson als bankpresident en politicus.

De 'Briefwisseling van Nicolaas Gerard Pierson' is samengesteld voor iedereen met een warme historische belangstelling in het algemeen en voor hen die meer willen weten over de ontwikkeling van het economisch en bancair denken in Nederland. U kunt het ruim 800 pagina's tellende boek bestellen bij het NIBE via de bestelbon of bij de boekhandel. De kosten bedragen f 120,- (excl. verzendkosten). De bestelbon dient u zonder postzegel te zenden aan:

NIBE  
Antwoordnummer 7922  
1000 RA Amsterdam

Bestelbon (invullen in blok- of typeletters s.v.p.)

Naam \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Woonplaats \_\_\_\_\_

- bestelt ... ex. van  
'Briefwisseling van Nicolaas Gerard Pierson  
1839-1909, deel I: 1851-1884'  
à f 120,- (excl. verzendkosten)

Datum \_\_\_\_\_

Handtekening \_\_\_\_\_



en besproken met Deutsche Bank. Het is dus niet zo dat in Frankfurt één of meer mensen achter bureaus zitten te bedenken hoe het in Nederland zou moeten en dat vervolgens met een leuk briefje aan ons meedelen. Zo is het absoluut niet.

*Maakt u gebruik van het apparaat van Deutsche Bank?*

Heel veel. Wij hebben hier bijvoorbeeld geen perfect inzicht in de landenrisico's. Dus als hier landenrisico's opduiken dan nemen wij wel de beslissing, maar wij laten ons altijd adviseren door de stafafdeling in Frankfurt. Bij investment-activiteiten vindt ook heel veel uitwisseling plaats.

*Is er ook personele uitwisseling?*

In beperkte mate. Regelmatig komen hier mensen van Deutsche Bank die hier een aantal jaren meelopen. Omgekeerd gebeurt dat veel minder. Dat bevreunen wij. Dat zou meer moeten gebeuren.

*Zijn het trainees die hier komen om het Nederlandse bankwezen te leren kennen of zijn het vooral doorgewinterde bankiers die hier hun stempel op de bank drukken?*

Allerlei. Van de drie algemeen-directeuren die we hier hebben is er één afkomstig van Deutsche Bank. Van de afdelings-directeuren zijn er twee Duits. Aan de bovenkant zijn er dus een paar echte bankiers; aan de onderkant loopt het door tot stagiaires. Ze komen hier dus niet om het beleid van Deutsche Bank door te drukken, maar om internationale ervaring op te doen. Zij beschikken daarnaast over vaardigheden en technieken die wij hier nog niet beheersen. Dat kan te maken hebben met bepaalde financiële technieken, met Duitse balansvoorschriften etc.

*U rapporteert aan Deutsche Bank én aan De Nederlandse Bank?*

Sinds twee jaar worden we geconsolideerd bij Deutsche Bank en daarnaast rapporteren we aan DNB. Dat laatste zou waarschijnlijk niet hoeven als de moederbank een formele garantie geeft voor haar dochter. Zo'n formele garantie heeft Deutsche Bank niet afgegeven. In haar jaarverslag heeft Deutsche Bank voor alle financiële deelnemingen die ze heeft - dus niet andere - wel een statement opgenomen die behelst dat zij achter deze dochters staat, een soort sterkmakingsverklaring.

*Vlak nadat Deutsche Bank De Bary voor 100% had overgenomen, kwam het guldensboek van Deutsche Bank bij De Bary. Wat houdt dat in?*

Dat betekent dat De Bary vanaf dat moment de enige vestiging binnen Deutsche Bank is die een eigen handelspositie in Nederlandse guldensobligaties heeft. Dat heeft ertoe geleid dat filialen van Deutsche Bank, waar ook in de wereld gevestigd, die iets doen in guldensobligaties voor cliënten, bij ons een notering vragen, uit ons boek een prijs krijgen en dan uit ons boek die zaak doen.

*Is dat een aardige omzet?*

Ja, heel aardig. Maar het is absoluut onjuist om te denken dat dat de enige omzet is die wij hebben. Deze activiteit en nog een paar andere hebben we namelijk gestart op bijna dezelfde dag dat Deutsche Bank enig aandeelhouder werd en sindsdien zijn we bij de obligatiehandel erin geslaagd tot één van de groten in de markt te behoren. Eerder deden we maar een paar transacties met uitsluitend buitenlandse banken en waren er ook nauwelijks contacten met institutionele beleggers.

*U begon als beleggingsanalist bij de bank. Wat heeft u nu nog meer in portefeuille?*

We wisselen in de directie wel eens van portefeuille, maar op dit moment heb ik personeelszaken, opleidingen, het kredietbureau - dat zijn de mensen die niet met de cliënten in contact staan -, juridische zaken, betalingsverkeer, private banking, assurantiebemiddeling en onze dochtermaatschappijen.

*Wij hoorden van plannen om tot een nieuw commercieel élan te komen. Kunt u daar iets van vertellen?*

Nog niet alles. Er zijn dingen waarover ik nu nog niet kan praten, maar die zullen er niet toe leiden dat De Bary ineens een andere bank wordt. Wel is het zo dat Deutsche Bank ons de mogelijkheden biedt om vrij breed te groeien. Deutsche Bank heeft ons ten slotte niet voor niets f 50 miljoen extra eigen vermogen gegeven. Zo'n kapitaalvergroting gaat overigens vrij snel op als je expandeert. Dat is met financiering van commoditytrading, een typisch Nederlandse specialiteit die Deutsche Bank nergens anders heeft, het geval. Maar ook met de entree op de markt voor grote bedrijven. Ook die markt, die we vroeger niet ambieerden, gaan we nu bedienen. Daar praten we niet over financieringen alleen, maar ook over, laten we zeggen het bekende produktenpakket van die specialisten in investment-banking, renteswaps etc. Dat zijn produkten die weliswaar niet leiden tot leningen, maar wel tot risico. Private-banking krijgt ook meer aandacht, evenals de verdere uitbouw van het contact met institutionele beleggers.

## 'Er zijn dingen waarover ik nu nog niet kan praten'

*Gaat u de grote bedrijven als tussenpersoon van Deutsche Bank bedienen of als zelfstandig bankier?*

Zowel het een als het ander. Als een groot Nederlands bedrijf in Nederland kredietbehoefte heeft, dan loopt dat via ons. Maar het is ook voorstelbaar dat dat Nederlandse bedrijf bijvoorbeeld in Duitsland of Engeland een financiering zoekt voor de vestiging daar. Het zal duidelijk zijn dat wij dan daar zo'n Nederlands bedrijf introduceren bij onze zuster in het desbetreffende land.

*Doet Deutsche Bank dan de financiering of komt die op uw balans terecht?*

Dat hangt ervan af. Als het om echt grote bedragen gaat dan kan De Bary dat niet aan, want wij hebben de Nederlandsche Bank die de solvabiliteit in de gaten houdt. Daarnaast hebben wij natuurlijk onze rendementseisen. Het heeft weinig zin om ons kapitaal met f 100 miljoen uit te breiden als er voor die f 100 miljoen geen aanwending is of geen marge van enige importantie is te maken. Dus normaal gesproken zal een deel van die kredieten hier komen, en als ze heel groot zijn dan wordt een deel via Deutsche Bank ergens overgenomen.

*Speelt de fusie ABN/Amro u in de kaart, in die zin dat bedrijven nu ook zaken willen doen met een kleintje?*

Wij merken dat een aantal bedrijven het niet zo leuk vindt dat ze één van hun banken zien verdwijnen. Een zekere oriëntatievreugde is ook wel te bespeuren.

*De Bary heeft een eigen opleidingsplan. Streeft u naar een andersoortige bemanning dan drie jaar geleden?*

Wij verwachten dat de kwaliteit van de technische know-how die in het bankvak nodig is in de toe-

komst alleen maar zal toenemen. Dat betekent dat je daar tijdig op moet inspelen. Jongere mensen moet je daarom als het even kan, ook al komen ze later op een bepaalde plek terecht, toch een brede bankoriëntatie geven. Ze kunnen dan later gemakkelijker bepaalde verbanden leggen en bij verandering van functie makkelijker inspelen op wat er op die ander afdeling gebeurt. De grote banken hebben daarvoor een soort intern opleidingsinstituut. Kleine banken hebben dat traditioneel niet. En voorzover ze dat al doen, heeft dat voor de mensen die een opleiding volgen bijna altijd een subjectief vaag iets in zich. Afhankelijk van de omstandigheden krijgt de één een programma zus en de ander een programma zo. Wij hebben dat gestandaardiseerd. De mensen die onze opleiding hebben afgerond, voldoen allemaal aan bepaalde objectieve normen, waarbij ik me zelfs kan voorstellen dat dat kan helpen als iemand op een gegeven moment zou willen overstappen naar een andere bank. Personeelsafdelingen van andere banken beginnen langzamerhand ook te begrijpen dat ze een serieus papiertje meenemen.

*Wat is dan het essentiële verschil tussen uw opleidingsstramien en dat van andere banken?*

Bij andere banken is het traineeship ingericht voor het toekomstige hogere kader. Bij De Bary is het traineeship zowel voor het middenkader ingericht als voor binnenkomende academici. Bij ons heet de opleiding voor de eerste groep de Opleiding Middenkader Bankbedrijf. Daarbij krijgt het toekomstige middenkader één dag per week volledig klassikaal onderwijs.

*Is dat het Duitse opleidingsmodel?*

Ja. We hebben het niet overgenomen, maar er is een geautoriseerde versie van gemaakt. Het examen wordt afgenomen onder verantwoordelijkheid van de Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel. De mensen krijgen daarna het diploma Duitse Banklehre met een officiële handtekening. Ze kunnen daar nog een vaardigheidsbewijs in het Duits bij halen, dan geldt het als officieel diploma in Duitsland. Dat kan in het kader van de EG en de groeiende aandacht voor het leerlingensysteem in Nederland misschien ook in Nederland van pas komen. Het is dus niet een Bary-specifieke, maar een objectieve opleiding.

*Leidt u al het personeel zelf op, of recruteert u ook elders?*

Ons obligatieteam hebben we natuurlijk niet zelf opgeleid, want anders waren we nu pas begonnen. Maar voor andere dingen nemen we het liefst mensen die al bij ons in huis zijn of min of meer al rond mensen van andere banken. Die laten wij dan in de Deutsche-Bankgroep rouleren. We laten ze seminars volgen, stage lopen etc. om het vak in de groep te leren. Je hebt immers een aantal deelspecialisaties waar elke bank zijn eigen liedje zingt. Dan is het erg nuttig om mensen te hebben die alle contacten hebben. Die moeten precies weten hoe de groep dat produkt behandelt. Zoiets maakt het telefonische overleg over een zaak veel gemakkelijker dan wanneer je iemand van buiten haalt die het vak net wat anders heeft geleerd.

*Uw resultatenrekening laat zien dat een groot deel van de brutowinst aan de VAR wordt toegevoegd. Waar hebt*

*u dat voor nodig?*

Nodig hebben is een groot woord. Maar wij hebben ons intern zekere normen gesteld over hoe de VAR zich zou moeten ontwikkelen, parallel met de ontwikkeling van zekere balansposten. Dus als de bedrijfsactiviteit verder groeit, kan de toevoeging aan de VAR de komende jaren nog best omvangrijk worden.

*Is die dotatie dan fiscaal ingegeven of is De Bary een binnenvetter?*

Wat heet een binnenvetter? Laat ik het zo zeggen: DNB heeft geen kritiek op het niveau van onze VAR. Fiscaal ingegeven is het zeker niet. Wij hebben namelijk niet het systeem, zoals sommige grootbanken hebben, waarbij ongeacht de werkelijke verliezen een percentage van de debiteurenportefeuille fiscaal mag worden toegevoegd. Bij ons worden de echte verliezen ten laste van het fiscale resultaat gebracht en wij moeten wel belasting over die VAR-toevoeging betalen.

*Is uw resultatenrekening door de grote omvang van de goederenfinancieringen niet erg conjunctuurgevoelig?*

Dat is zeker zo. Wij zijn in onze resultatenrekening daarom ook zeker niet blij met een lage dollar. Een groot deel van de goederenfinancieringen loopt namelijk in dollars, omdat goederen in dollars genoteerd worden. Bij een dalende dollar en lage goedereprijszakken dan automatisch onze provisies en interestbaten in. Maar gelukkig komt het zelden voor dat alle produkten tegelijk structureel in prijs dalen. Dat komt alleen voor bij een echte crisissituatie. Meestal heb je divergerende prijsbewegingen. Als bijvoorbeeld metaalprijsen allemaal aan het dalen zijn, kan het best zijn dat tegelijkertijd de prijzen voor vruchtensapconcentraten stijgen. Dus daar zit wel een belangrijke egalisatie in.

*Zijn die risico's dan aanleiding om ook andersoortige activiteiten te entameren?*

Nee. Absoluut niet. Het is wel aanleiding om te zorgen, overigens ook om krediettechnische redenen, voor een goede spreiding. Je weet namelijk nooit wat de gevolgschade voor de andere partners in een branche zal zijn als er zich een groot faillissement in een branche voordoet. Daarom proberen we een redelijke spreiding over de verschillende produkten te hebben.

*Wat doet u als de waarde van de zekerheden door een prijsdaling van de onderliggende goederen door de vereiste dekking heen zakt?*

Dat hangt er van af. Als het onverkochte goederen zijn, dan wordt er met de klant gepraat. Als de klant dan geen andere dekkingsmogelijkheden heeft dan zal die klant toch moeten uitleggen waarom hij het niet verstandig vindt om die voorraden maar te verkopen. Maar de meeste cliënten hebben toch verkochte voorraden, dus in werkelijkheid financier je uitgestelde vorderingen op afnemers. Natuurlijk is het daarbij wel belangrijk dat de voorraad verkocht is tegen een prijs die hoger is dan de gedaalde prijs op de markt.

*Het is dus gèen risicovolle aangelegenheid?*

Dat is het zonder meer wel, maar door goede sturingsinstrumenten, goede dekkingsinstrumenten te hanteren is het risico zeer hanteerbaar voor de mensen die weten hoe het moet.

*Hoe maakt u dat risico dan beheersbaar?*

Bij echte goederenklanten houden wij een aantal zaken heel precies bij. Bij zo'n klant brengen wij bijvoorbeeld niet een guldenbedrag in de computer, maar splitsen we de post debiteuren uit naar valuta, zodat we weten wat het valutarisico is. Evenzo split-

*'Wij hebben met Mees ook een hele reeks klanten gemeenschappelijk'*

sen we de voorraden van zo'n klant uit naar verkocht/niet verkocht. Van de niet verkochte voorraden wordt, voorzover de produkten zich daartoe lenen, regelmatig de prijs bijgesteld. Die prijs van de voorraad halen we niet uit het aankoopboek van de klanten, maar die halen we via eigen vaststelling uit de markt. Dus we weten op elk moment precies wat de waarde van het produkt is. Daarnaast, en dat houd je zeker bij scherp gefinancierde cliënten goed in de gaten, kun je via betalingsopdrachten zien of er goederen zijn uitgeleverd. Zo kun je dus je voorraaddekking bijwerken en op elk moment vrijwel exact weten hoe een cliënt ervoor staat.

*Financiert u ook barter-trade?*

Vroeger vrij veel, maar het komt steeds minder voor. Volgens onze klanten worden die barters nog wel gesloten, maar men is tegenwoordig wat losser over de betaling over en weer. Daarvoor is niet meer persé een bank nodig om dat te regelen. Dus dan zijn het twee bedrijven of organisaties die dat dan onderling regelen.

*Haar niches overziende, lijkt Albert de Bary veel op Bank Mees & Hope.*

Dat is juist, afgezien van het hele belangrijke verschil dat wij geen lease-activiteiten vertonen die bij Mees na de consolidatie een zeer belangrijk deel uitmaken. Wij hebben met Mees ook een hele reeks klanten gemeenschappelijk. Soms zijn dat kredietfaciliteiten die geheel los van elkaar staan, waarbij we alleen van elkaar weten hoe ze eruit zien en dat ze bestaan. Maar er zijn ook faciliteiten met een metaconstructie, dus dat we echt samen een overeenkomst hebben waarop de cliënt bij beide banken kan trekken. Juist met Mees hebben we heel veel individueel per cliënt opgetrokken samenwerkingsconstructies.

*Mees en Pierson hangen nu nog onder ABN/Amro. Is bij Deutsche Bank wel eens het idee geopperd om leuke dingen met Mees te doen in een vergroot Europa?*

Ik denk dat het voor Deutsche bank, hoe machtig ze tenslotte ook mag zijn en kijkend naar asset allocation, niet voor de hand liggend is om op de toch be-

trekkelijk kleine Nederlandse markt zoveel appeltjes samen te voegen. Kijk, Deutsche Bank zit nog steeds met een grote onvervulde wens en die vergt nog veel meer vermogen, namelijk een bank in Frankrijk. Als dat gerealiseerd wordt, dan praten we over een majeur bedrag.

*U bent nu ruim 20 jaar in dienst van een kleine bank als De Bary is. Zou u een overstap naar een grote bank ambiëren? Heeft u die wel eens overwogen?*

Nee, niet echt. Ik ben heel bewust hier gekomen omdat het een kleine overzichtelijke organisatie was, maar wel groot genoeg om iets leuks te kunnen zijn. Het is hier gewoon een zelfstandige eenheid waar je je als werknemer thuis kunt voelen.

*U voelt zich niet een werkgever? De baas?*

Laten we wel wezen, een bank is, voorzover je er niet de aandeelhouder van bent, een bedrijf dat niet van je zelf is. Dus je bent toch een gehuurde manager. Als manager kun je natuurlijk wel doen of je werkgever en de baas bent. Dan krijg je een zeer patriarchaal systeem. En de leidingstijl die wij hier in de bank proberen uit te stralen, is zeker niet patriarchaal. Ook niet hiërarchisch Duits. 't Is een beetje Engels, een collegiale stijl waar overigens wel de lijnen duidelijk blijven. We gooien niet alles in de groep. Het is wel degelijk zo dat er leiding gegeven wordt.

*Stel nu dat u een heel fraai aanbod krijgt. Zou u dan overwegen om het bedrijf te verlaten?*

Ik kan me zo vlug niet een aanbod voorstellen dat ik zo aardig zou vinden dat ik dat zou doen. Ik ben zeer aan deze bank gehecht. Ik zou zeer veel drempels bij mijzelf moeten overwinnen voor dat ik daar al serieus over zou nadenken. Ik ben echt met overtuiging Baryaan.

Drs J.L. Gerards  
Drs J.J.M. Schipper  
14 november 1990

## Uitsprakenblad gaat frequenter verschijnen

Op geschillen- en klachteninstanties wordt in toenemende mate een beroep gedaan. Daardoor neemt het aanbod van kopy voor Uitsprakenblad evenredig toe. Om het karakter van praktisch naslagwerk te behouden - Uitsprakenblad mag geen 'pil' worden - en om het ontstaan van achterstanden te voorkomen, is als service naar de lezer toe besloten om Uitsprakenblad met ingang van 01-01-1991 acht maal per jaar te laten verschijnen. Voorheen verscheen Uitsprakenblad zes maal per jaar.

Onlangs verscheen Uitsprakenblad 1990-6. Daarin opgenomen zijn uitspraken van de Geschillencommissie Bankbedrijf (15), de Klachtencommissie Optiebeurs (14) en van de Klachtencommissie Effectenbedrijf (9). In Uitsprakenblad worden alle daartoe door de geschillencommissies vrijgegeven geschillen geanonimiseerd en integraal weergegeven. Naast geschillen, voorgelegd aan bovengenoemde klachtencommissies betreft het in beginsel geschillen, beslecht door de Commissie van Toezicht VFN, de Geschillencommissie Bankzaken van de Postbank en de Raad van Toezicht NVG.

Bestelbon (invullen in blok - of typeletters s.v.p.)

Naam \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Woonplaats \_\_\_\_\_

- bestelt Uitsprakenblad nr...  
 abonneert zich op Uitsprakenblad vanaf nr...

Datum \_\_\_\_\_

Handtekening \_\_\_\_\_



Met deze brede vertegenwoordiging van klachtencommissies is Uitsprakenblad voor juristen, maar ook voor iedere andere geïnteresseerde, een handig en wellicht zelfs onmisbaar naslagwerk. Losse nummers van Uitsprakenblad kosten f 31,25, excl. verzendkosten. Voor abonnees geldt een korting van 20%. Ook betalen zij geen verzendkosten. Zowel voor bestellingen van losse nummers als voor het opgeven van abonnementen dient u gebruik te maken van nevenstaande bon en deze (zonder postzegel) te zenden aan:

NIBE  
Antwoordnummer 7922  
1000 RA Amsterdam