DRS. A. VAN ROSSUM
CEO FORTIS

ERNST GEVAERTS EN JAN SCHIPPER

Cultuur moet je koesteren

Bij Fortis, opgebouwd uit vier verzekeraars en zeven banken, is veel meervoud: binationaal, drie thuislanden, viertalig, bankieren-verzekeren-beleggen, multi-channel en multi-label. Maar er is een ongedeelde Board en één CEO: Anton van Rossum.

U heeft in Rotterdam nog wel algemene en bedrijfseconomie gestudeerd, maar u bent al van huis uit een bedrijvenman?

> Ik vond zes jaar studeren wel genoeg. Mijn vader had samen met zijn broer in Papendrecht een importbedrijf van motoren voor schepen, machines, pompen etc. Een neef van mij werkt er thans nog voor. Zelf wilde ik naar het grotere bedrijfsleven.

Na de dienstplicht meteen naar Shell

> Ja, maar dat was niet helemaal de bedoeling. De bedoeling was om naar McKinsey te gaan. Maar ik was 24 en dat vonden ze een beetje te jong en bovendien had ik geen Business School gedaan en nog geen bedrijfservaring. Na ruim twee jaar Shell in Londen kwam McKinsey langs met de vraag of ik nu naar hen wilde komen in Amsterdam. Dat heb ik toen gedaan.

Niek Hoek van Delta Lloyd had het vorige maand over dat Shell-gevoel. Wat is dat toch?

> Het is moeilijk te omschrijven, maar heel duidelijk voor degenen die het kennen. Het is een cumulatie van het Nederlandse internationaal koopmansschap, met een heel sterke eigenheid die een beetje lijkt op een diplomatieke cultuur. Dat gekoppeld aan ondernemerschap en je hebt ongeveer Shell.

'NEDERLAND IS KLEIN HOOR, EN BELGIË OOK'

U zult zich daar thuis hebben gevoeld. Waarom toch naar McKinsey?

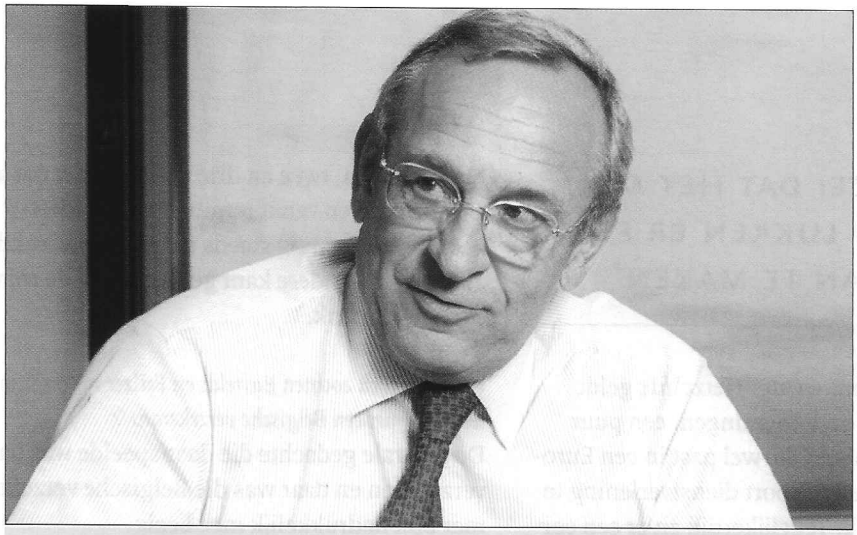
> Omdat het internationaal was, nog veel meer dan Shell: je werkt met internationale teams in verschillende situaties in verschillende landen. En je bent bezig met strategie en organisatie op een heel hoog niveau: topmanagement consulting. Het is een unieke kans voor een jong mens om met problemen bezig te zijn waar de meeste mensen pas veel later mee te maken krijgen. Daar leer je geweldig veel van.

U zag het als een investering?

> Ja, want je leert er ontzettend veel: kennis, inzicht, ervaring. Ik ben er 28 jaar gebleven, hoogst interessante mensen ontmoet.

Meestentijds zult u wel onderweg zijn. Bent u voor de rest meer in Brussel of in Utrecht?

> Als ik in Nederland ben moet ik mijn tijd verdelen. In Rotterdam zit het hoofdkantoor van het verzekeringsbedrijf, het hoofdkantoor van de bank, en ook corporate banking. In Amsterdam zijn het onderdeel private banking en een stuk effectenbedrijf gevestigd.
Met andere woorden: in Nederland moet ik mijn tijd verdelen tussen drie steden, terwijl in België zich bijna alles in Brussel afspeelt. Dus ben ik meer in België of Nederland? Ik denk fiftyfifty, of 60/40, zoiets zal het wel zijn. Ik woon in Ukkel en ik vind dat we het niet zo gek moeten vinden om te reizen. Iemand die in New York werkt en in Long Island woont, vindt het heel normaal dat hij twee keer per dag anderhalf uur in de auto of de trein zit. Die zegt dat hij werkt



Anton van Rossum (1945)

Master's in Economie en Bedrijfsbeheer aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

2000 Voorzitter (CEO) van het Executive Committee van Fortis, verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de groep, alsook voor het formuleren van strategische voorstellen voor bespreking en beslissing in de Raad van Bestuur van Fortis.
Naast zijn mandaat in de Fortis Board is hij ook voorzitter van de Raden van Bestuur van Fortis Bank, Fortis Verzekeringen en Fortis, Inc.

1972 McKinsey & Company, Inc. Bekleedde 28 jaar lang allerlei functies in Nederland, Scandinavië en België. Sinds zijn verkiezing als Principal en later als Director van de onderneming leidde hij een groot aantal adviesopdrachten, waarbij hij zich vooral toelegde op bankieren en verzekeringen. Hij was medeoprichter van het Brusselse kantoor van McKinsey en lid van verscheidene internationale comités en Europese praktijkgroepen.

1969 International Sales divisie van de Royal Dutch Shell groep in Londen.

1968 Militaire dienst als stafofficier van de Kwartiermeester-Generaal.

Daarnaast is hij lid van de International Advisory Council van de American European Community Association en van de adviesraad van de Solvay Business School in Brussel.

De heer Van Rossum is getrouwd met een Française en heeft drie kinderen. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en woont sinds 1981 in Brussel.

en woont in New York. Nederland is klein hoor, en België ook. Bij elkaar is het natuurlijk wel een hele interessante markt, die Benelux, met zijn 25 miljoen mensen: een hele rijke, interessante markt met veel schakeringen, veel segmenten, veel verschillende gradaties en culturen. Maar we moeten toch echt leren dat Europa bestaat.

U was 55 toen u de roeping kreeg ...

> Nou nee, ik werd geroepen.

'IK HEB DE BABY FORTIS MEE GEBOREN ZIEN WORDEN'

Wat drijft iemand met een leeftijd waarop anderen er juist uitstappen, nog zo'n zware klus aan te pakken?

> Het is inderdaad wel zwaar. Ik was als consultant verbonden met en aan Fortis. Ik heb de baby Fortis in 1990 mee geboren zien worden. Er waren eigenlijk twee ontwikkelingen. De eerste was dat het een grensoverschrijdende fusie was, dat was toen echt iets nieuws. De tweede was dat banken en verzekeraars bij elkaar kwamen in een groep.

Cultuurverschillen in het kwadraat. Dat is de ultieme uitdaging?

> Ik moet u hier een beetje een lang antwoord op geven. Dat België/Nederland-verhaal is namelijk niet zo interessant. Het zijn wel verschillende culturen, maar ...

Dan ga ik het anders vragen. Als ik de naam Rabo hoor, zie ik dat logo met die man in die cirkel voor me, bij ABN AMRO dat groengele schild, bij ING een oranje leeuw. Bij Fortis zie ik een hele hoop losse vlekken.

> Ik ben het totaal niet met u eens en ik kom straks graag op het logo terug. Toen ik bij Fortis kwam zei iedereen dat het me nooit zou lukken om er een eenheid van te maken. Intussen is er sinds maart 2001 juridisch een Fortis Bank die bestaat uit een retailbank, een corporate- en investment bank, een private bank, een asset manager en support services. Die is er.

Die is van karakter overwegend Belgisch.

> Wat u zou moeten zeggen is dat van de 40 duizend mensen er 10 duizend in Nederland werken en 30 duizend in België. Er zijn meer cultuurverschillen tussen Amsterdam en Rotterdam dan tussen Fortis Bank in Nederland en Fortis Bank in België. De cultuurverschillen tussen Mees en Pierson waren eertijds groter dan die tussen VSB en Credit Lyonnais Nederland, die bij ons via Generale Bank Nederland zijn binnengekomen. Een retailbank maken is een lokale activiteit. Dat Nederlandse retailbedrijf heeft eigenlijk niets met België te maken: een keurig retailbedrijf, gebaseerd op VSB Bank-Generale Bank Nederland en dat

'IEDEREEN ZEI DAT HET ME NOOIT ZOU LUKKEN ER EEN EENHEID VAN TE MAKEN'

draait goed, een runner-up. Hetzelfde geldt voor middelgrote ondernemingen: een puur lokale aangelegenheid die wel past in een Europees net, met dezelfde soort dienstverlening in België en Frankrijk. Tegelijkertijd zit er een corporate- en investment bank in die wel degelijk Europees is qua karakter, wel cross border moet zijn. Trade finance zit in Brussel en aan de Coolsingel in Rotterdam, met verschillende focussen op verschillende soorten van commodities. Private banking is een compleet geïntegreerde organisatie in de Benelux en Zwitserland. Dat is een heel interessante activiteit, want we kunnen wel zeggen dat we in Nederland de grootste private bank zijn, maar dat heeft geen toegevoegde waarde aangezien private banking duidelijk Europees aan het worden is. Of al is. Asset management: zelfde verhaal. Employee benefits, pensioenen: zelfde verhaal. Information banking: daarmee zijn we leider in de Benelux. Dat is mooi, maar we moeten eigenlijk door naar een Europese rol daarin. Die culturen zijn soms dus grensoverschrijdend, soms zijn ze lokaal. Mijn punt is dat het creëren van eenheid in de verschillende deelstukken van het bedrijf a. belangrijk is, maar dat b. elk zijn eigen bij de activiteit passende cultuur moet hebben, met elk zijn eigen graad van grensoverschrijdend geïntegreerd zijn en c. in dat hele verhaal je met multinationale teams moet werken. Dat is vele malen interessanter dan een bedrijf dat een product heeft en toevallig een grens overgaat. De cultuurverschillen tussen die bedrijven moet je creëren, aanzetten en uitnutten.

In het verzekerstuk is weinig grensoverschrijdends uit te nutten.

> Groepsverzekeringen is wel iets wat je steeds meer cross border zal doen. AMEV was de nummer vier in Nederland toen ik bij Fortis kwam. Nummer vijf was Stad-Rotterdam, zo'n beetje de laatste grote, niet gebonden verzekeraar. Samen met AMEV kon je daar de nummer twee verzekeraar binnen het Nederlands intermediair van maken.. Die integratie gebeurt nu en duurt een jaar of drie. Die mogelijkheid bestond op het bancaire vlak in Nederland niet. Nummer een, twee en drie zijn zó groot dat als we alle banken vanaf nummer vijf zouden acquireren, we nog steeds nummer vier zouden zijn. Aan de andere kant geeft ons dat de rol van runner-up bank.

Waarom toch zochten Bartelds en Feilzer in '90 samenwerking met een Belgische verzekeraar[1]?

De centrale gedachte die daar speelde was bankverzekeren en daar was die Belgische verzekeraar ook nadrukkelijk mee bezig.

Op dat moment, herfst 1989, hadden ze in Utrecht al zeven werkgroepen voor de integratie van AMEV en VSB op allerlei gebied. Maar behalve in beleggersmacht is er nog nauwelijks synergie. Is bankverzekeren niet een misvatting?

> Er zitten een aantal aspecten aan. Asset gathering is er een. Maar waar zit het grootste volumekanaal voor de verkoop van hypothecair krediet? Bij de verzekeraars. Daar zit liefst 48 procent van het volume op de hypotheekmarkt.

Niettemin leeft de assurantietussenpersoon voor 95 procent van polisverkopen. En daarvan is driekwart ook nog een schadepolis.

> Maar de echte commerciëlen onder hen hebben ontdekt dat als je twee producten verkoopt, je twee keer zoveel verdient. En bij drie producten heb je de klant aan je gebonden, vanaf drie gaat ie niet meer bij je weg. Wij zitten gemiddeld op drie, en bij drie is er altijd een verzekeringsproduct bij.

Hielkema zei ons dat het wel een generatie duurt voordat die cross-sector selling tussen de oren zit[2].

> Ja, in Nederland is dat ook zo. Maar voordat we conclusies trekken moeten we eerst wat verder naar de feiten kijken. Hoeveel levenpremie wordt er in Nederland verkocht via het bancaire kanaal en via het intermediaire kanaal? Een verhouding van 30/70. In België is het 50/50, in Frankrijk is het 40/60. In Spanje zijn de vier grootste banken de grootste verzekeraars in premietermen. Je mag best zeggen dat dat geen bankverzekeren is, het maakt mij niet uit, maar het gebeurt wel.

Wanneer is een geheel méér dan de som der delen?

> Het logo van Fortis is geen onsamenhangend geheel. Het zijn allemaal elementen als in een dorp; Engelsen noemen zoiets een inspired

1. Bartelds: Het wezen is het passief. Interview met J.L.M. Bartelds R.A. en B.J.H.S. Feilzer in *Bank- en Effectenbedrijf*, oktober 1989.
2. Tussen de oren van Hielkema. Interview met H. J. Hielkema in *Bank- en Effectenbedrijf*, december 1997.

'BIJ DRIE PRODUCTEN HEB JE DE KLANT AAN JE GEBONDEN'

community. Niet in de zin van een community van werkmaatschappijen, maar van de diversiteit van de markten waarop we ons begeven. Er zit dus net zo'n identiteit in als bij ABN AMRO of Rabo. Het verschil is wel dat die identiteit grensoverschrijdend is en soms een breder pakket aan dienstverlening omvat.

Waar ligt nu de meerwaarde van de som der delen?

> Bij de klant. Die wenst financiële producten aan te schaffen, variërend van levensverzekeringsproducten en spaarproducten tot betaalproducten. Het is toch inefficiënt dat de klant voor sommige producten naar het ene kanaal moet en voor andere producten naar een ander kanaal.

Maar zelf zijn jullie multi-channel.

> Precies, wij kunnen de klant bedienen zoals die dat wil. Dat kan via een kanaal of via twee kanalen, dat mag allebei. In België valt de markt in twee gelijke delen uiteen. In beide spelen we een leidinggevende rol: in de ene als een bank, in de andere als een verzekeraar. Waarom zouden we dat niet doen? Twee interessante markten, je kunt er geld mee verdienen en in beide kun je de klant prima bedienen.
Het tweede voordeel: door de combinatie van de twee kun je met minder economisch kapitaal het geheel besturen. Je kunt met 5 tot 15 procent minder kapitaal toe; het operationele risico is immers meer gespreid. Op een totaal kapitaal van 17 miljard is dat een aanmerkelijk voordeel. Het derde voordeel: je leert meer van de behoeften van de klant kennen en kunt andere systemen bouwen, hetzij in de vorm van internetkanalen, straight through processing door de tussenpersoon heen, zodat je die sneller en efficiënter kunt bedienen.

Doelt u nu op de ICT-kosten of op de marketing?

> De hele keten. In Nederland hadden wij vijf verschillende hypotheekadministraties. We zijn die nu aan het integreren. Er waren in de Benelux negen back-offices. Dat wordt er uiteindelijk één. Daarmee kun je ook aan de kostenkant bepaalde voordelen realiseren. De loyaliteit in Nederland aan een instelling is laag. Of anders gezegd: het aantal instellingen per gezin is nogal hoog, anders dan in een heleboel andere landen. Als je in Nederland in staat bent om twee, drie producten te verkopen in een gezin, dan heb je daarmee een hele goede kans op een vaste relatie.

In welke mate hecht u aan de Benelux als thuismarkten?

> Je moet tegenwoordig heel selectief zijn. In Australië waren we als vijfde niet-leven verzekeraar te klein, dat hebben we verkocht. Onze strategie is drieledig: ten eerste thuismarkten bewerken met een volledig dienstenpakket, met name gericht op retail, maar ook op middelgrote ondernemingen, en niet zo zeer op corporates, ten tweede in groter Europa groeiplatforms inrichten voor asset gathering en de derde doelstelling is gericht op selectieve marktsegmenten in de Verenigde Staten en in Azië. Het nu verguisde investment banken komt natuurlijk ook een keer terug. Moet je dat niet complementair hebben voor je corporates? Daarom hebben we het wel, maar niet in grote mate; we verdienen er tenminste nog geld mee en in Nederland zijn er niet veel die dat kunnen zeggen. Het is een onderdeel van de basisstrategie voor de thuismarkt. Want het hoofd van een middelgrote onderneming is ook klant bij de private bank. En wil misschien ook wel zijn levenverzekering bij ons afsluiten. Die cross-selling bestaat ook.

Bent u er klaar voor als straks die Europese consolidatie begint?

> De bank opereert als eenheid in zijn verschillende metiers en over de grenzen heen. Als je vraagt aan de klanten wat zij denken van Fortis Bank, dan stijgt de naamsbekendheid uit boven elk van de afzonderlijke labels die er ooit

waren. Verder leidt de integratie tot synergieën aan zowel de opbrengsten- (275 miljoen euro) als kostenkant (400 miljoen euro): de kosten bij het Bankbedrijf daalden met 8% in de eerste drie kwartalen van 2002, vergeleken met dezelfde periode in 2001.

Ik doel eigenlijk op alertheid, slagkracht, fantasie, creativiteit.

> We zijn aardig lean en mean. Er is geen andere bank die een kosten-inkomenratio heeft in de Benelux van circa 60 procent. Er zijn er die zich uit de 70 vechten en dat lukt niet eens. Aan de verzekeringskant gaan we aan de slag om de kosten ten opzichte van het premievolume van bijna 30 procent naar 14 procent te krijgen. Dat is dus een verlaging van meer dan de helft in een periode van acht jaar. We zijn daar meer dan eenderde mee onderweg.
En nu naar de consolidatie toe: deze is zonder enige twijfel al begonnen. Jarenlang gebeurt er niets en dan ineens: allemaal achter elkaar. Het is de kunst om te weten, indien je mee wilt doen, op welke wagon je wilt springen. Proactief consolideren betekent dat je van tevoren de keus maakt. In mijn vroegere baan, als consultant, heb ik eens een speech moeten houden over de Europese consolidatie en toen was de betreffende board het helemaal eens met mijn stelling: de Europese consolidatie komt eraan. Ze waren het er zó mee eens dat ik dacht dat ik het verkeerd had uitgelegd. Wat ze dachten was echter: die anderen gaan consolideren, maar wij dus niet, want wij zijn zo goed, zo mooi, zo sterk. Zij waren de eerste die opgepakt werden.

'WE ZIJN AARDIG LEAN EN MEAN'

De Engelsen zijn nog veel leaner and meaner. LloydsTSB heeft 43 procent kostenratio.

> Een prachtig cijfer. Maar u moet ook even kijken hoe het komt. Als de marges heel hoog zijn, krijg je vanaf die kant een lagere kostenratio. Als je in Engeland de marges van Nederland toepast, zult u zien dat ze een hogere kostenstructuur hebben dan de meeste Nederlandse banken. Ze hebben wel nog het voordeel van de lage lonen in hun retailnet. Dat ze goed zijn in hun vak geloof ik wel. Maar zeg niet dat ze efficiënter zijn, want dat zijn ze nu juist niet.

U blijft zich op de Benelux concentreren?

> Nee, ik was nog niet klaar met mijn verhaal. Benelux is de thuismarkt. Maar er zijn sommige metiers waarin we Europees moeten, kunnen of willen worden. Private banking heb ik genoemd, asset management, pensioenen zou er een kunnen zijn, information banking, waaronder activiteiten op het gebied van clearing, settlement en stocklending. En daarbij dan de bijdrage van onze Amerikaanse activiteiten, waar we net zoveel mensen hebben als in Nederland, en het Verre Oosten, waar we er tweeduizend hebben. We werken dus aan een hele gerichte internationale ontwikkeling buiten de Benelux, waarbij, als we zouden gaan consolideren, de gedachte tweeledig is:

a. kunnen we waar we Europeser in willen zijn een zetje geven? en
b. is er ook een thuismarkt buiten de Benelux waar we het spel van bankverzekeren nog een keer kunnen spelen?

Is het in de consolidatieslag een voordeel dat Fortis 'slechts' een conglomeraat is? Het lijkt althans wel op een kwartettenspel met in- en uitvlechten van activiteiten en cliëntengroepen.

> Het woord conglomeraat suggereert dat het om niet met elkaar verbonden onderdelen gaat. We zijn een groep die duidelijke een focus heeft. Is Unilever een conglomoraat omdat ze in wasmiddelen, soep en margarines doen?
Dat in- en outsourcen speelt er wel doorheen,

maar je moet het toch anders zien. Als je op de Amerikaanse markt praat over consolidatie, dan praat je toch veelal over acquisities. Dan koop je dit of dat. Mijn voorgangers zijn gegaan van 3,5 miljard naar bijna 40. Van niks naar een 8e of 9e positie in Europa. Toen zijn we in marktkapitalisatie verdubbeld, maar in de ranking naar de 17e plaats gegleden. Dat is de consolidatie waar we het over hebben.

Iedereen is maar bezig met stofzuigen, een zo groot mogelijk deel van het geld dat rondgaat af te tappen. En wat doe je daar dan mee?

> Opbouwen, beheren, beschermen, en waar mogelijk laten groeien.

Onder de kerstboom dringt zich dan de gedachte op, dat de financiële wereld zich vooral onledig houdt met zeepbellen blazen, huisjesmelkers spekken, zakken vullen en corrupte regimes in stand houden.

> Ik heb altijd heel andere kerstgedachten. De goede gedachte die ik u meegeef voor uw kerstnummer is dat de financiële markten zullen terugkeren naar de rol en taak die ze hebben en dat ze hun waardebepaling in de hele aandelenhandel weer zullen baseren op de economische prestaties van de maatschappijen op middellange termijn en niet voor het volgende kwartaal. We willen de connectie herstellen tussen de reële economie en de financiële markten.

'PRO-ACTIEF CONSOLIDEREN BETEKENT DAT JE VAN TEVOREN DE KEUS MAAKT'

Met mijn vraag wilde ik eigenlijk naar maatschappelijk verantwoord bankieren toe. Waar praten jullie over in de European Round Table?

> Het is een soort denktank, vooral in de richting van de eenwording van de Europese financiële dienstenmarkt. De Europese Commissie is hard bezig met zijn integratieplan en daar zitten talloze aspecten aan: toezichtaspecten, de beursorganisatie, noem maar op.

Dus puur voor tegenspel voor de Europese regelgeving.

> Ja, het is een discussiegroep die op hoog niveau bepaalde position papers neerlegt; laatstelijk over het Europese pensioensysteem bijvoorbeeld. Hoe we dat moeten ontwikkelen, bijvoorbeeld wat met een deftig woord de portability heet van pensioenen. Kun je van het ene land naar het andere land verhuizen en je pensioen meenemen? Nou, je moet het eens proberen! Zo is er een hele reeks van onderwerpen die een zekere visie vragen.

Dat soort dingen kun je toch wel aan lagere goden overlaten?

> Ja, die zijn er ook. Er zijn talloze apparaten en werkgroepen. Daarboven is het een kwestie van de strategie, de beleidsaspecten. De Commissie wil niets liever dan spelers die wat te zeggen hebben: het interessante bij dit soort discussies is niet wát je moet doen, maar vooral hóe en wanneer.

De grote oliemaatschappijen hebben zorg voor de energievoorziening van de wereld, jullie voor het financiële systeem. Maar daar zijn jullie in de round table nog niet aan toegekomen , begrijp ik?

> Nee, we hebben verantwoordelijkheid voor de vijftien instellingen die daar bij elkaar zitten. We hebben een paar weken terug wel met een andere groep van vijftien, namelijk de CEO's van de belangrijkste verzekeraars in Europa, bij elkaar gezeten. Die hadden samen 232 miljard euro in tien maanden in rook zien opgaan. Die op-en-neerbewegingen zijn zo gigantisch, dat heeft niets meer met reële economie te maken.

Utrecht
7 november 2002