

PROF. DR. D.M.N. VAN WENSVEEN  
DIRECTIEVOORZITTER  
MEESPIERSON

## 'De bank is nog niet af'

Afgelopen maart nam Dick van Wensveen afscheid van MeesPierson. Meer dan twintig jaar zat hij in de top van een bank die bij tijd en wijle lastig op koers te houden was. Van Wensveen flirtte met de spaarbanken, loodste Mees door onverwerkte fusies en hield ondertussen de aandeelhouder ABN – later ABN AMRO – op afstand. De laatste fusie, de vorming van MeesPierson, kenschetst hij als het belangrijkste besluit uit zijn carrière. 'Kleiterp en ik hadden afgesproken dat we alle essentiële zaken van tevoren zouden regelen. Niets erna. Toen we de fusie bekendmaakten, hadden we dan ook de naam voor de nieuwe bank, we wisten wie de voorzittershamer het eerste zou hanteren en er lag een strategienota. We konden zo van start.'

*Toen de fusie van ABN en Amro in 1990 bekend werd, belde u toen gelijk uw collega Kleiterp van Pierson op met het voorstel om ook te gaan praten?*

De fusie ABN AMRO betekende een aardverschuiving in bankenland, vooral toen daar ook nog eens de fusie van de NMB Postbank en Nationale-Nederlanden overheen kwam. Toch dachten we niet gelijk aan een fusie. Pierson vond het het meest logisch dat ze verkocht zouden worden. Dat gold eigenlijk ook voor ons. Twee zelfstandige dochters binnen ABN AMRO was in ieders ogen iets te veel van het goede.

*In hoeverre vertoonden de activiteiten van Mees en Pierson overeenkomsten?*

We waren wel wat verschillend. Pierson was al eerder omgebouwd tot merchant bank en had in het buitenland een sterke positie, vooral in het trustbedrijf. Ik was met Mees op weg een merchant bank te worden. We hadden toen nog het karakter van een gewone bank, gericht op de zakelijke kredietverlening. Er was sprake van een goede 'fit'. Daarom was ik vrij snel voorstander van een fusie tussen Mees en Pierson. Dat wil niet zeggen dat ik gelijk naar de telefoon greep om Kleiterp te bellen. Je gaat eerst intern bij je eigen mensen te rade en vervolgens praat je er eens over met de Raad van Commissarissen.

### 'Het vrat me helemaal op'

*Hakte ABN AMRO uiteindelijk de knoop door?*

Zo is het niet gegaan. De moeder heeft zich aanvankelijk afzijdig gehouden. Dat was chique. Die had het natuurlijk ook te druk met haar eigen fusie. Kleiterp en ik zijn vervolgens aan de praat geraakt. We zagen elkaar collegiaal veel en we lagen elkaar erg goed. Op een gegeven moment hebben we tegen de moeder gezegd: 'als je ons niet wil verkopen, willen wij wel samengaan'. ABN AMRO heeft toen inder-

daad vastgesteld dat ze geen van de dochters kwijt wilde. Elke optie in die richting was in haar ogen onvoordelig. Toen hebben we het groene licht gekregen om verder te praten.

*Ging het om de synergie of om de kosten?*

Ook om de kosten, maar de synergie stond bovenaan. We zijn juist over het commerciële concept in die voortijd diepgaand aan de praat geweest. We zagen ook mogelijkheden voor verdere kostenbesparingen in beide organisaties.

*Hoe lang duurde het voordat er overeenstemming was?*

Nadat het licht van de moeder op groen stond, zijn we nog een aantal maanden bezig geweest. Daarbij waren overigens weinig mensen betrokken. Kleiterp had het goed in zijn hoofd zitten en ik ook.

*Als u in zo'n proces zit, kunt u dat dan naast u neerleggen als u thuiskomt?*

Nee, het vrat me helemaal op. Ik lag er niet letterlijk wakker van, maar het was voor mij het besluit uit mijn carrière.

*De naamgeving MeesPierson klinkt lekker. Geeft die volgorde toch enige rangorde in zeggenschap of prominentie aan?*

Niet in zeggenschap. Toen ik eenmaal die fusie zag zitten, wou ik ook dat ie er kwam. Als je de jaarverslagen van toen naast elkaar zou leggen, dan zie je dat het Mees-bedrijf anderhalf maal zo groot was als het Pierson-bedrijf. Maar ik wist dat voor deze fusie een basis van gelijkwaardigheid noodzakelijk was. De naam is vervolgens resultante van de besprekingen. Je praat over alles en daar komt dan een mooi 'tableau' uit. Kleiterp en ik hadden afgesproken dat we alle essentiële zaken van tevoren zouden regelen. Niets erna. Toen we de fusie bekendmaakten, hadden we dan ook de naam voor de nieuwe bank, we wisten wie de voorzittershamer het eerste zou hanteren en er lag een strategienota. We konden zo van start.

---

*U betrok er maar weinig mensen bij. Hoe groot moet ik me dan zo'n strategienota voorstellen?*

Toch wel zo'n pagina of tien.

---

*Kleiterp werd als eerste voorzitter.*

*Was u dat niet liever geworden, dan had u wat eerder met pensioen gekund?*

Dat voorzitterschap was onderdeel van het hele pakket. Kleiterp en ik waren even oud, dus dat was een complicatie.

De aandeelhouder en ik vonden het een goede zaak dat Kleiterp zo'n anderhalf jaar als eerste voorzitter zou optreden en dat ik daar dus nog twee jaar achteraan zou komen. Ik had het zelf ietsje korter gewild, maar de aandeelhouder wilde toch wel graag dat ik nog wat langer doorging. Dus heb ik voor een jaar bijgetekend. Dat is bij de fusie al afgesproken.

---

*Afgelopen maart nam u afscheid van MeesPierson. Bent u al een beetje gewend aan de nieuw verworven vrijheid?*

Er is nog een heel palet van activiteiten overgebleven. Dat vind ik ook leuk. Ik heb altijd naar variëteit in mijn werk gestreefd. Zo vervul ik een vijftal commissariaten en ben ik voorzitter van het Amsterdam Institute of Finance. Dat loopt overigens goed. Ik ben van plan daar meer energie in te gaan stoppen. Aan de andere kant is het prettig om van de spanning en verantwoordelijkheid af te zijn die het directievoorzitterschap met zich meebracht.

---

*Verder bent u sinds 1989 bijzonder hoogleraar Financiële Instellingen, een leerstoel die het NIBE sponsort. Daar krijgt u nu dus meer tijd voor?*

Ik heb inderdaad beloofd dat ik daar wat meer tijd aan ga besteden.

---

*Heeft de aanvaarding van zo'n leerstoel ook met ijdelheid te maken?*

Ik vind het professoraat erg leuk, en een stukje ijdelheid zit er ongetwijfeld ook in. Ik heb veel belangstelling voor het vak en heb een analytisch ingestelde natuur. Ik beschouw graag dingen en ontwikkelingen. Daarbij kan ik bogen op praktijkervaring.

---

*Was uw promotieonderwerp ook al monetair getint?*

Nee, ik ben na mijn studie algemene economie in Rotterdam gepromoveerd op het onderwerp 'de kapitaalcoëfficiënt van de Verenigde Staten'. Mijn afstudeerrichting was meer algemeen economisch getint met vooral de conjunctuurleer en algemene economische politiek als aandachtsgebieden. Bepalend voor mijn studiekeuze was vooral de wijze waarop Witteveen college gaf. Zijn werkcolleges waren uitermate boeiend. Witteveen heeft ook later nog wel enige malen mijn pad gekruist, eerst als promotor en later heeft hij mij in 1965 naar het ministerie van Financiën gehaald.



FOTO'S: STUDIO KRIMP

---

*Dat was niet uw eerste baan?*

Dat klopt. Ik ben bij Shell begonnen, maar daar heb ik maar een jaar gezeten. Dat beviel mij niet zo erg goed. De organisatie was me te groot. Ik ben toen gevraagd secretaris van het Trustfonds van de toen nog Nederlandse Economische Hoogeschool te worden. Daar kreeg ik ook de gelegenheid om een dag in de week aan mijn proefschrift te werken.

---

*Na uw promotie kwam u bij Financiën terecht.*

Dat was een prachttijd. Ik werd daar aangenomen door Witteveen die net minister was geworden. Hij merkte dat de toenmalige Thesaurier-Generaal Van Lennep eigenlijk helemaal geen assistentie had voor zijn werkzaamheden in het internationale veld: het IMF, de OESO en het Monetair Comité van de EEG. Ik mocht toen de afdeling Internationale Monetaire Zaken opzetten.

De eerste medewerker die ik heb uitgezocht, was Ruding. Hij wilde graag een proefschrift schrijven over de liberalisatie van het kapitaalverkeer. Ik zei toen: 'Joh, kom dat bij mij doen, want het werk voor het Monetair Comité kun je daar prima mee combineren'. De tweede medewerker was Van Ittersum. Zo heb ik er nog drie mensen bijgezocht. Het was een fantastisch team. We werkten zeer onambtelijk en Van Lennep was een zeer inspirerende leermeester.

---

*Vanwaar de overstap naar Bank Mees & Hope in 1969?*

Omdat ik natuurlijk wel zag dat je op het ministerie niet al te lang moest zitten. Toen Van Lennep wegging om Secretaris-Generaal van de OESO te worden, vreesde ik – en merkte ik ook – dat de mogelijkheden op het ministerie zouden verslechteren.

#### Curriculum vitae

Prof. dr. D.M.N. van Wensveen (1933) studeerde economie aan de voormalige Nederlandsche Economische Hoogeschool in Rotterdam, waar hij in 1957 het doctoraal examen behaalde. Na functies vervuld te hebben bij Shell en de Nederlandsche Economische Hoogeschool, trad hij in 1965 in dienst van het ministerie van Financiën als hoofd van de afdeling Internationale Monetaire Zaken. In 1969 ging hij naar Bank Mees & Hope, waar hij in 1971 werd benoemd tot lid van de Hoofddirectie. In 1975 werd hij Voorzitter van de hoofddirectie. Na de fusie van Bank Mees & Hope met Pierson, Heldring & Pierson was de heer Van Wensveen sinds april 1993 Plaatsvervangend Voorzitter. Vervolgens was hij van mei 1994 tot maart 1996 Voorzitter van de Directie van MeesPierson. In 1989 werd hij benoemd tot bijzonder hoogleraar Financiële Instellingen namens het NIBE aan de Universiteit van Amsterdam. De heer Van Wensveen is verder voorzitter van het Curatorium van het Amsterdam Institute of Finance. Tevens vervult hij een vijftal commissariaten.

---

*Stroomde er al bankiersbloed door uw aderen?*

Niet bepaald. Ik kom uit een Rotterdams middenstandsgezin. Mijn vader had een slagerijbedrijf in Hillegersberg. Daar ben ik ook opgegroeid. Dat was in die tijd trouwens nog net wat anders dan de stad Rotterdam.

---

*Is de zaak nog steeds in de familie?*

Nee, alle zoons zijn een andere kant opgegaan. Tot ongenoegen van mijn vader en met enig schuldgevoel van mijzelf is het bedrijf daardoor verkocht. Dat was niet zo plezierig, vooral omdat mijn vader door ziekte vervroegd moest stoppen.

## *'Maar uiteindelijk kreeg hij bij ABN de mooiste sigaar'*

---

*Hoe heeft u bij Mees het bankoak geleerd?*

Ik ben in een soort trainee-ship begonnen. Ik was 36 jaar en wist nog weinig van bankieren. Toen heb ik in anderhalf jaar tijd een aantal afdelingen doorlopen in Rotterdam: vooral de Kredietafdeling en de afdeling Buitenland. Ik hield me toen ook bezig met de samenwerkingsplannen met de spaarbanken. Zonder dat ik nu direct een toezegging kreeg, lag



---

het in de lijn der verwachtingen dat ik een plaats in de directie zou krijgen. Dat is ook zo uitgekomen. In januari 1971 ben ik in de hoofddirectie opgenomen.

---

*Die flirts met de spaarbankwereld begin jaren zeventig, dat ging om het spaargeld?*

Absoluut. Mees & Hope zat in het zakelijke segment en de retailkant leek ons een perfecte aanvulling, juist wat betreft de passiva. De spaarbanken hadden complementaire motieven. Zij zochten een niet te grote partner die sterk was in het zakelijk bedrijf. Niet te groot, omdat een grote machtige bank hen wellicht onder de voet zou lopen. We zijn in eerste instantie een associatie met de Bank der Bonds-spaarbanken aangegaan via een flinke kapitaalparticipatie en de afspraak dat wij de directie en de verdere know-how zouden leveren. Onze strategie was om op termijn een fusie aan te gaan met de spaarbanken en zo in contact te komen met dat hele grote kantorennet.

---

*Maar dat lukte dus niet?*

De tijd bleek er niet rijp voor te zijn. Als dat was doorgegaan, hadden we ons in Nederland duidelijk op de kaart gezet en waren we een macht geworden à la de Rabobank.

---

*Op papier toch een ideaal verstandshuwelijk.*

De spaarbankwereld bleek te verdeeld te zijn. Enkele grote spaarbanken zagen het uiteindelijk best zitten, maar een aantal andere spaarbanken heeft het toen tegengehouden. De rivaliteit binnen de spaarbankwereld was groot in die tijd. Het was ook een heel ander type mensen waarmee je aan tafel zat. Dat heb ik persoonlijk ervaren. In de praktijk was het zogeheten cultuurverschil – dat woord gebruikte je toen nog niet – erg groot.

---

*Mees & Hope was dus weer terug bij af. Hoe is de bank uit die impasse gekomen?*

Dat heeft even geduurd. We hadden namelijk ook nog last van een niet verwerkte fusie. Enerzijds nog steeds de twee oude firma's Mees en Hope en anderzijds de integratie met de Nederlandse Overzeebank die er in 1968 bij was gekomen. Dat was een smeltkroes van zeer verschillende bedrijven. Die fusies zijn pas verwerkt toen we in 1975 overgenomen werden door de ABN. Toen schrok iedereen zich rot en werden de gelederen gesloten om een eenheid te vormen in het gezicht van de ABN.

---

*Uw voorganger Grapperhaus is in 1975 vertrokken. Bent u meteen zijn opvolger geworden?*

Nee, in eerste instantie werd een interim-management gevoerd door gedelegeerd commissaris Brouwer. Hij was één van de vice-voorzitters van de Raad van Commissarissen van Mees & Hope. Met Brouwer heeft de ABN ook de deal gedaan. In augustus 1975 trad ik aan als voorzitter. Batenburg omschreef mijn taak als die van 'operationeel eind-

verantwoordelijke'. De gedachte was namelijk dat Mees & Hope binnen de kortste keren – net als de Hollandsche Bank-Unie – vergaand binnen de ABN-structuur zou worden opgehangen.

*Waarom u een divisie zou worden van ABN?*

Precies. En daar hadden wij als directie van Mees & Hope andere gedachten over. Wij wilden niet dat Mees een divisie zou worden. Wij meenden dat Mees & Hope het beste tot zijn recht zou komen – en bovendien ook de strategie van de ABN het beste zou dienen – wanneer we als een volledig zelfstandige dochter zouden opereren. Daarbij is ook de invloed van de eerste twee commissarissen van ABN, Haentjes Dekker en Visser, van belang geweest. Die hebben óók tegen Batenburg gezegd: 'Je moet de hoofddirectie van Mees & Hope zijn gang laten gaan. Wij beperken ons tot het houden van toezicht'. In de daaropvolgende zeventien jaar hebben wij bewezen onze zelfstandigheid aan te kunnen.

*Amro had net Pierson overgenomen. Was het puur kinesinne van Batenburg om als antwoord hierop Mees & Hope in te lijven?*

Ik denk dat de 'ranking' zeker een rol speelde. Overigens is Brouwer niet alleen bij de ABN langs geweest. Hij is ook bij Morgan geweest. Die had al een belang van 15 procent en wilde graag meer. Maar dat wilde de Nederlandsche Bank niet. Ook met andere Nederlandse bankiers heeft hij gepraat, maar uiteindelijk kreeg hij bij ABN de mooiste sigaar.

*De timing was perfect, maar was de nood zo hoog dat Brouwer moest gaan leuren?*

Neen, zeker niet wat de solvabiliteit betreft. Door de transactie met de Overzeebank zaten we zelfs ruim in het jasje. Maar we hadden door de onverwerkte fusie uit 1968 en de afloop van het spaarbankavontuur een managementprobleem; we waren de kluts kwijt.

## 'We waren de kluts kwijt'

*De flatteringsbevoegdheid van de grote kredieten bleef dus bij de directie van Bank Mees & Hope zelf?*

Alle kredieten werden door de kredietcommissie gefiatteerd. Vanzelfsprekend werden boven een zeker niveau kredieten ook aan commissarissen voorgelegd.

*Wat voor marktafspraken werden er gemaakt?*

Die waren er niet. En dat is buitengewoon verstandig geweest, voor beide organisaties. Het hield ons op de tenen.



*Waarom was Mees & Hope sterk in die periode?*

Onder meer in de goederenfinanciering. Dit is gelukkig ook nu een van de 'specialties' van MeesPierson. Daarnaast was en is de positie in de Rotterdamse haven heel sterk. Wij hadden in de jaren zeventig in Rotterdam een groter marktaandeel dan de ABN. De Amro zag daar één concurrent en dat was Mees. Verder zaten en zitten we goed in de energiesector. Ook het particuliere bedrijf met de vermogende particulieren is altijd een van de speerpunten van Mees en nu van MeesPierson geweest.

*Zo rond 1990 rendeerd Mees niet bijster sterk.*

Dat wil zeggen: tot en met 1989 ging het uitstekend. We hadden een oplopend rendement tot boven de 13%. Begin jaren negentig werd het minder. Wij hadden een kostenprobleem, waarbij je bemerkte dat de servet/tafelaken-problematiek ging spelen. De overhead van Mees en ook andere kostenonderdelen waren relatief hoog ten opzichte van het zakenvolume. En verder waren we bezig met de opbouw van activiteiten in het buitenland, met name in Londen. In combinatie met een minder gunstige rentemarge liep het resultaat hierdoor terug.

*Had u in slechte tijden de ABN wel eens nodig?*

Dat is gelukkig nooit nodig geweest. Niet in de begin jaren tachtig, toen de kredietverliezen opliepen, en niet in de begin jaren negentig, toen onze rentabiliteit terugliep. Maar ik moet wel zeggen dat het in de begin jaren tachtig een groot voordeel was dat we een sterke aandeelhouder konden tonen.

*Was u begin negentig niet te traag geweest in de kostenbeheersing. Maakte het vangnet van moeder ABN u wellicht wat minder alert?*

We hebben wel degelijk op tijd ingegrepen. We waren al terug van 2.000 naar 1.800 personeelsleden en met behulp van McKinsey zijn we vervolgens van 1.800 naar 1.400 gegaan. Zo'n operatie was in die tijd nog door geen enkele bank gedaan.

## 'Dan waren we een macht à la de Rabobank geworden'

*Speelde toch weer de dreiging van integratie in de ABN-organisatie?*

ABN heeft ons nooit opgelegd te saneren, dat heb ik zelf beslist. Er is ook geen moment geweest dat Hazelhoff aanbelde met de boodschap om er maar één of meer divisies van de ABN van te maken. De hele organisatie bij Mees was zeer gemotiveerd om er zelf voor te zorgen dat we weer rendabel zouden worden. Daarom hebben we er McKinsey bijgehaald. Die zag dat we inderdaad een kostenprobleem hadden. Daarnaast waren ze zeer onder de indruk van onze klantenbasis. Met hen hebben we de commerciële strategie en het kostenbewustzijn aangescherpt. Die McKinsey-drive heeft zeer motiverend gewerkt. Als er nog ergens de mare leeft dat McKinsey alleen maar op een bord een organisatie-schema zet waarop wat wordt aangevuld en weggestreept, 'forget about it'. Zij weten niet alleen het topmanagement te activeren, maar duiken juist ook op operationeel niveau de organisatie in. Er werden werkgroepen geformeerd met je eigen mensen, onder leiding van een McKinsey-man. Die ging er dan met de zweep overheen. McKinsey werkt heel geïmmiteerd in het veranderingsproces en ook de eigen mensen committerend. Met een zekere nostalgie wordt nog door onze mensen op die tijd teruggekeken. Daar hebben we zeer veel van geleerd.

*Die zelfstandigheid van de bank staat ook na de vorming van MeesPierson niet ter discussie, maar wel pakt de moeder af en toe een speeltje af, zoals is gebeurd met het goed renderende Leaseplan.*

Leaseplan is naar ABN AMRO overgegaan omdat dat bedrijf niet meer in ons commerciële profiel paste; alhoewel het een welkome bron van inkomsten was voor Mees & Hope. Wij hebben dit onderdeel opgekweekt en vervolgens zijn we tot de conclusie gekomen dat zo'n soort bedrijf veel beter dichterbij ABN AMRO aangezet kon worden. Dit vanwege de commerciële aanrakingspunten van het leasebedrijf met het grote kantorennet. Het is dus volkomen logisch dat Leaseplan als een homogene organisatie is overgegaan naar de moeder. Voor de moeder kwam het goed uit, want die had nog enkele andere dochters op lease-gebied. Leaseplan is het grootste en ook 'by far' best geleide leasebedrijf in Nederland.

*Welke zaken passen wel in MeesPiersons commerciële profiel?*

Vorig jaar hebben we de commerciële strategie aangescherpt. Toen is een viertal activiteiten geformuleerd die wij tot de core-business rekenen. Ten eerste de advisering van, het uitvoeren van de kapitaalmarktoperaties voor, en het verstrekken van specialistische financieringen aan het nationale en internationale middelgrote en grote bedrijfsleven. Daar valt ook de goederenfinanciering onder. Het tweede blok is private banking, zowel nationaal als internationaal. Dit wordt ondersteund door het trust-bedrijf; dat is een hele goede aanvoertroute voor de vermogensadviesing en het vermogensbeheer van de vermogende particulier. De derde route is capital management: het vermogensbeheer voor de institutionele beleggers. Ten vierde hebben we onze Asset Information Services. Deze dienst voorziet institutionele beleggers van alle informatie die ze nodig hebben rondom hun vermogensbeheer en hun kapitaalmarkttransacties, alsmede de clearing van derivaten en cash management. Deze vier 'avenues', daar paste Leaseplan niet in. Dat geldt ook voor het hypotheekbedrijf dat zeer recent is overgegaan naar de moeder. Overigens betrof deze transactie niet het hele hypotheekbedrijf. Het hypotheekbedrijf voor onze eigen vermogende particuliere cliënten blijven we zelf doen. Overgegaan is de hypotheekportefeuille aangebracht door verzekeringsmaatschappijen en tussenpersonen. Nee, van speeltjes afpakken is geen sprake. Het is onze eigen bewuste strategie. Bovendien is het zo dat een merchant bank geen grote balans hoeft te hebben. Dus laat die balans maar een beetje kleiner worden. De 'return on assets' wordt dan ook beter.

## 'Die ging er dan met de zweep overheen'

*Ook het rendement op het eigen vermogen wordt dan een stuk beter.*

Ja, inderdaad. Mijn opvolger Kuiper heeft onlangs bij de presentatie van de jaarcijfers nog eens benadrukt dat voor de activiteiten van MeesPierson een groot vermogen niet nodig is.

*MeesPierson wil 13% rendement op haar vermogen maken. Leg je die doelstelling neer om dynamiek in het bedrijf te krijgen en te houden?*

Ja, we houden dat de medewerkers voor en rekenen precies uit hoeveel gulden wij nog verwijderd zijn van die 13%. Het is natuurlijk ook de leidraad bij de jaarlijkse begroting.

*Bij de fusie heeft u zich ook als doel gesteld dé Europese zakenbank worden. Hoe ver bent u daar mee?*

Op de vier terreinen die ik u net noemde, is goede

voortgang geboekt. In Londen, Duitsland en Zwitserland gaat het de goede kant op. Ook in Oost-Europa profileren we ons goed. We hebben daarnaast wel gemerkt dat de wereld veel groter is dan Europa. Wat betreft private banking, trade and commodity finance en capital management hebben we daarom onze expansie veel meer wereldwijd gefocust: óók op de Verenigde Staten en vooral ook op Azië. Azië zien we als een zeer belangrijk gebied voor trade and commodity finance en private banking. Het interessante is dat wij daar worden gezien als een, niet-Londense, continentale Europese merchant bank.

## 'Van speeltjes afpakken is geen sprake'

*Wat is dan het verschil met Amerikaanse investment banks en Londense merchant banks?*

Het type mensen is anders. De stijl van zaken doen is anders. Het is minder 'hit and run' dan bij de Amerikanen. Waar het om gaat is het koesteren en het uitbouwen van je klantenbasis op langere termijn. In Azië is dat een van onze sterke punten. Aziaten hechten belang aan langdurig opgebouwde persoonlijke relaties.

*Maar er bestaat geen bouwtekening van een Continentale zakenbank?*

Dat is juist. Het is ook meer een manier van werken en een andere stijl. We zijn daarnaast meer verweven met de kapitaalmarkt zaken en de gespecialiseerde kredietverlening op het continent dan de Londense banken.

*Hoe lang heeft MeesPierson nog nodig om inderdaad het sjabloon te kunnen zijn voor die Europese zakenbank?*

Dat is een heel geleidelijk proces en dat is ook nog niet voltooid. De bank is dus nog niet af, maar we komen ieder jaar verder.

*Is een bemanning van 4.000 mensen voor een Europese zakenbank niet wat aan de ruime kant?*

Bijna alle merchant banks hebben ongeveer 4.000 medewerkers. Behalve de grote Amerikaanse investment banks. Die hebben een verkoopleger van effectenverkopers. Het is zowel de maximum- als min of meer de minimumomvang van een merchant bank.

*Hoe lang heeft u nodig gehad om Kuiper bereid te vinden om uw opvolger te worden?*

Dat heeft maar kort geduurd, want hij vond het leuk. Hij zei er wel bij dat we eigenlijk iets te vroeg waren omdat hij naar zijn eigen gevoel zijn taak bij de EOE-Optiebeurs nog niet had voltooid. Maar ja, het schip vaart maar één keer voorbij.



*Heeft u de opvolging zelf geregeld?*

Dat is in nauwe samenwerking met de moeder gebeurd. De directievoorzitter wordt benoemd door de aandeelhouder. Een kleine commissie heeft de voorbereidende stappen gezet. Die opvolging was natuurlijk al langere tijd punt van aandacht. We zijn er goed en op tijd uitgekomen en daar ben ik erg blij mee.

*U zei zoëven dat de bank nog niet af is. Hoe ziet voor u de ideaaltypische ontwikkeling van MeesPierson eruit in de komende jaren?*

Daarbij zijn twee zaken van belang: het aandeelhouderschap van ABN AMRO en de wijze waarop de groei bewerkstelligd moet worden. Een natuurlijke en geleidelijke groei van de vier genoemde kernactiviteiten ligt voor de hand. Wat het aandeelhouderschap betreft, zou ik de voorkeur geven aan meer dan één aandeelhouder. Het zou mooi zijn als één of meerdere institutionele beleggers een minderheidsaandeel zouden krijgen. Dat zou goed zijn voor de presentatie van MeesPierson in de markt. Maar nu ben ik over mijn eigen graf aan het regeren. Dat mag niet. Ik moet de bank nu loslaten. ❖

*Drs. J.J.M. Schipper  
Drs. E.J. Snijders*