

In twintig jaar van tien miljard naar duizend

Eind mei ging de nu 60-jarige Godfried van der Lugt met pensioen. Twee jaar is hij de bestuursvoorzitter geweest van een financieel wereldconcern. Tussenpauze werd hij genoemd. Maar ook wel teamplayer, trekpaard, lieveheersbeestje en grijze muis. Intrigerend, dat iemand die 35 jaar een leidende rol in het bankwezen heeft gespeeld, waarvan 15 jaar een richtingbepalende voor de hele branche, niet eenduidig wordt gekwalificeerd. Is een interview met een scheidende CEO veeleer corvee dan iets om naar uit te kijken - alle doopceel is al gelicht en over hun graf regeren doen ze toch niet - het gesprek met Van der Lugt was zeer geanimeerd: levendig, ontspannen, openhartig. En interessant door de vele petites histoires van deze fusie- en overnamespecialist, die als bestuurder startte met tien miljard op de balans en eindigde met meer dan duizend. Leidraad voor het gesprek was de reeks mannen die zijn carrière richting gaven.

Uw vader was ook bankier. Wat heeft u van hem meegekregen?

Mijn vader was een man die op relatief late leeftijd getrouwd is met een jonge vrouw. Hij was zeer gedisciplineerd, zeer gelovig, streng maar rechtvaardig. Hij heeft ook veel zorgen in zijn leven gehad. Zeven kinderen grootbrengen is niet niks. Hij ging iedere ochtend naar de kerk, en als je me vraagt wat ik nou van de man heb meegekregen, dan is dat in de eerste plaats de discipline. Al zeg ik het zelf, ik ben erg gedisciplineerd: werken is werken, je begint aan iets en dan maak je het dus ook af. Ik heb van hem geleerd dat wat je van de 'Lieve Heer' gekregen hebt, je niet alleen in je dagelijks werk moet aanwenden, maar ook in sociaal-maatschappelijke functies. Als bankier wist hij alles van balansen. Hij heeft mij ook de eerste kredietlessen gegeven.

Had hij niet liever gehad dat u priester geworden was?

Nee, want dat was een broer al. Eén Jezuïet in de familie, waar hij overigens heel trots op was, leek hem wel genoeg.

Ik heb al wel tien keer ergens gelezen dat u op het Ignatius het gymnasium niet aankon.

Klopt. En er stond nooit bij waarom. Dan was het waarschijnlijk niet geschreven. Ik heb in mijn jeugd last gehad van mijn stofwisseling. Dan ging hij te snel, dan weer te langzaam. Dat is naderhand helemaal goed gekomen en op mijn achttiende was ik er vanaf. Dat is wel een van de redenen waarom ik afgekeurd ben voor militaire dienst.

Delsing. Die heeft u het bankieren geleerd?

Ja, van hem heb ik heel veel geleerd. Mijn vader heeft me de weg naar het bankwezen, en Delsing heeft me de

weg in het bankwezen gewezen. Ik ben getrouwd in 1963, ben toen even uit het bankwezen gegaan. Ik ben met een Duitse vrouw getrouwd, die ik in Genève heb ontmoet. Toen ben ik naar mijn schoonvader gegaan, die geen opvolger had voor zijn im- en exportbedrijf, en heb het daar nauwelijks één jaar uitgehouden. Ik was als een kind zo blij dat ik weer naar het bankwezen terugkon.

'Werken is werken, je begint aan iets en dan maak je het dus ook af'

Of naar Nederland?

Nee, nee hoor. Ik zou morgen nog in Duitsland kunnen wonen, dat was het punt helemaal niet. Toen heb ik inderdaad een gesprek gehad met Delsing en ben stagiaire geworden bij de Nederlandse Credietbank voor een habbekrats. Mijn vader was intussen weg. Als stagiaire kwam je in de opleiding voor kantoordirecteur. Nou, dat heb ik geweten, want ik heb een paar maanden in het hoofdkantoor rondgelopen, hetgeen ik een ramp vond. Van bureau tot bureau, het was allemaal nog niet zo gestructureerd als het nu is. Op een dag was er een kantoordirecteur in Emmen die plotseling wegging. Ik werd op de vrijdag voor Pinksteren bij Delsing geroepen en die zei: 'Ik had graag dat jij dinsdag in Emmen de boel overneemt.' Toen zei ik: 'U stuurt me naar het land van de turfjenever en de achterdocht?' Hij keek me aan, en ik zag in die oogjes zoiets als: als je nu geen 'ja' zegt, heb je het voor je hele leven verziekt! Hij zei: 'Je kunt toch zwemmen?'. 'Jazeker, ik heb diploma A, B en zelfs C.' 'Mooi', zei hij, 'dinsdag bel je me vanuit Emmen.' Nou, moest ik in

1964 aan een jonge Duitse vrouw die net in Nederland was, uitleggen waar Emmen ligt. Eenmaal in Emmen hebben we ons daar met plezier doorheen geslagen, mijn zoon is er geboren.

Tweede man, opvolger van uw vader, bij de Nederlandse Credietbank was destijds dr. H.C. van Straaten. Die zei laatst dat hij Karsten in diens 'collegiale competitie' bij AMRO met Van den Brink nooit begrepen had, want 'ik zat bij Delsing en ik heb nooit enige aanvechting gehad om die man naar de kroon te steken'. Hoe komt dat?

Delsing was een hele charmante man, met heel veel commerciële aanleg en een groot charisma. Een man die vertrouwen aan personen kon schenken. Hij corrigeerde je als je iets niet goed deed, maar op zo'n manier dat je er blij mee was dat je gecorrigeerd werd. Hij stelde heel veel vertrouwen in personen. Bij de Tilburgsche Hypotheekbank is hem dat helaas opgebrosen.

Was voor Delsing de bank te klein?

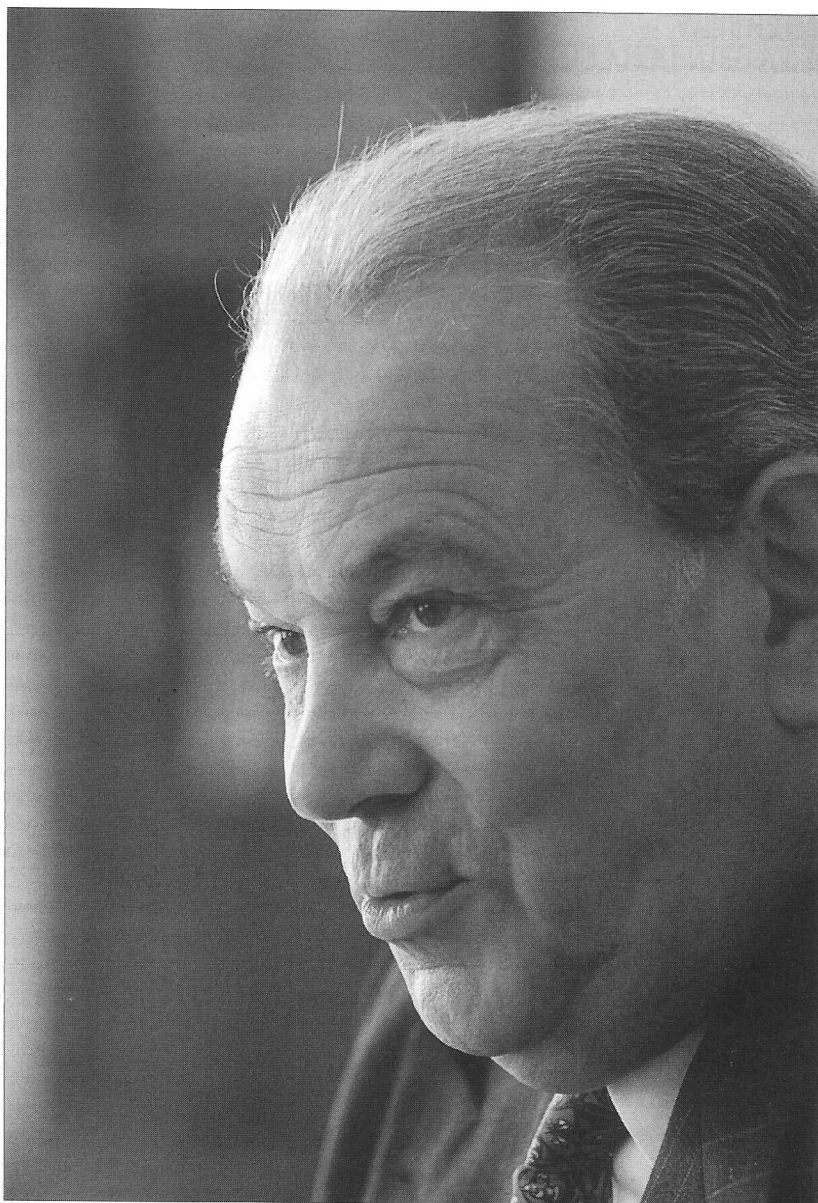
Nee. Zijn ambitie was om de zelfstandige, relatief kleine NCB voort te laten bestaan. Hij was heel trots op de samenwerking met Chase Manhattan, dat was in 1961. Het is begonnen met dat Chase en Pierson samen een participatie in de NCB namen. Het was ooit de bedoeling dat de NCB en Pierson, Heldring en Pierson zouden fuseren, in elkaar op zouden gaan. Dat is naderhand gewijzigd, toen kwam Thyssen-Bornemisza erbij via de Bank van Handel en Scheepvaart in Rotterdam. Die had de NCB toen overgenomen, waardoor Thyssen een participatie kreeg. Op een gegeven moment was het zo dat Chase 30% had, AMEV en 't Hooge Huys hadden ieder geloof ik 10% en Thyssen had ook zoiets van 25%.

Waarom kon de NCB niet zelfstandig overleven als middelgrote niche player?

De oorsprong lag daarin dat een van de drie toenmalige grootaandeelhouders, Thyssen, van het pakket af wilde. Toen is de zaak gaan schuiven en heeft Chase een bod gedaan: 100% van alle aandelen NCB. Dat was eind 1983. Naderhand heeft Chase de policy gewijzigd en is uit Europa weggegaan en heeft zij al haar deelnemingen verkocht, de NCB zoals bekend aan Credit Lyonnais Bank Nederland.

Toen was u daar al weg. Waarom bent u er eigenlijk weggegaan?

Ik ben in 1986 naar de Postbank gegaan. Toen die overname gedaan werd in 1983, heeft Chase gevraagd of ik een contract wilde tekenen van drie jaar: 1984 tot en met 1986. Ik heb daar 'ja' tegen gezegd, want ik vond dat ik dat natuurlijk allemaal keurig moest doen. Maar in 1984 ging men praten over mijn volgende *assignment*, waarbij ze over Brazilië begonnen. Daar hadden ze een grote retailonderneming waar ze iemand nodig hadden om de boel te saneren, en of ik toch niet een paar jaar daar naartoe wilde gaan. Dat was voor mij een verrassing, omdat ik helemaal niet van plan was uit Nederland weg te gaan. Toen ben ik eigenlijk voor



FOTOS: CAPITAL PRESS

de eerste keer eens goed gaan nadenken wat ik in mijn leven wilde. Intussen werd ik in 1985 benaderd voor de Postbank door Onno Ruding als minister van Financiën en Piet Korteweg als Thesaurier-Generaal. Ik heb gezegd dat het me speet, dat ik er best over had willen praten, maar dat ik een driejarig contract had. Duisenberg, destijds President van DNB, heeft me toen gezegd dat iedereen er veel begrip voor had dat ik mij zo netjes gedroeg, maar dat ik toch tenminste kon zeggen of ik na die drie jaar wilde overwegen om daar naartoe te gaan. Ik heb toen nog eens goed nagedacht en heb in september '85, eerst nog met Wim Duisenberg gesproken hebbend, gezegd dat als mijn contract erop zat, ik wel wilde komen. Toen is Ruding naar de hoogste baas van Chase gegaan; en dat is nou typisch Amerikaans, als een minister van Financiën belt uit een land waar jij actief bent, meteen zeggen: 'natuurlijk helpen we u.' En zodoende mocht ik in november '85 zeggen dat ik *available* kwam voor de Postbank, zij het met valuta 1 september 1986. Er moest eerst nog een opvolger worden gevonden, dat is uiteindelijk Hielkema geworden.

Had u moeite om Henjo over te halen?

Ik heb hem niet overgehaald, dat heeft de headhunter gedaan. En Chase. Ik heb wel met hem gesproken, gewoon verteld hoe NCB in elkaar zat.

Curriculum Vitae

Godfried van der Lugt (1940) begon zijn carrière als stagiaire bij banken in Duitsland, Zwitserland en Engeland. In 1964 keerde hij terug naar Nederland, alwaar hij ging werken bij de Nederlandse Credietbank. Hier werd hij in 1980 lid en in 1983 voorzitter van de Raad van Bestuur. In 1986 maakte hij de overstap naar de Postbank, waar hij eveneens voorzitter werd van de Raad van Bestuur. Hij was direct betrokken bij de fusies van Postbank met NMB tot ING Bank en later met Nationale-Nederlanden tot ING Groep. Hier was hij vanaf 1992 vice-voorzitter en vanaf 1998 tot 1 juni 2000 voorzitter van de Raad van Bestuur.

Waarom kwam Ruding eigenlijk bij u uit? Hij had, net als die headhunter van Chase, toch ook in de Directeuren-Generaal-club van ABN of AMRO kunnen kijken?
Wie zegt dat ze dat niet gedaan hebben? Ik weet het natuurlijk niet, maar ... Op de eerste plaats moest, als je een man naar de Postbank haalde, het iemand zijn die in ieder geval ervaring had, het liefst op de hoogste stoel van een onderneming. Hij moest verder de Nederlandse bankiersverhoudingen kennen. En ik denk dat je zo'n man, in die dagen, je moet teruggaan naar 1985, niet snel bij de toenmalige Algemene Bank Nederland of de toenmalige AMRO vandaan zou peuteren. Het was natuurlijk ook een politieke zaak.

U kon n t, de NCB kon n t?
Het kon net, en ik moet zeggen dat ik heel warm ontvangen ben. Eerlijk is eerlijk.

'Ik hoor een bekende bankier nog zeggen: 'En jij gaat naar die amorfe troep!''

Nooit gedacht van 'straks krijg ik ze allemaal over me heen'?

Ja, maar dat zal me een biet zijn. Ik was 38 toen ik bij de NCB lid werd van de Raad van Bestuur, ik was 43 toen ik voorzitter werd. Als je dan intussen 45 bent, ach. Waar ik wel heel lang over nagedacht heb was of ik het wel kon maken richting de NCB en de mensen die daar werkten. Daar heb ik nou van wakker gelegen. Maar ik heb ni t wakker gelegen van wat de voorzitters van ABN, Amro of NMB er allemaal van vonden. Dat doe je niet als je 45 bent. Je kent die verhoudingen: zij spraken en jij hield bij de Nederlandse Bankiersvereniging je mond. Of ze het deserteren vonden? Ik zal je vertellen van de vergadering waar ik het bekend maakte. Voorzitter was Scherpenhuijsen Rom en om één minuut voor twee heb ik hem ervan in kennis gesteld. Hij vroeg of ik daar dan mee wilde beginnen. Ik ben ermee begonnen en moest meteen het veld ruimen. Daar was ik helemaal op ingesteld. Ik hoor het secretariaat nog vragen of ik alle stukken in wilde leveren. Ik zei dat ik dat inmiddels bij mijn opvolger in de NVB, mijn collega de heer Nouwen, had gedaan. Onze secretaresses deelden de kamer, de stukken bleven gewoon in dezelfde kast. Ik werd in het begin zeker een beetje met de nek aangekeken. Maar: ook stijl van de NVB, want we hebben op dezelfde wijze als iedereen die wegging bij het bestuur uitgegeten. Om 19.00 uur onder de oude klok van Het Amstel de foto. Keurig netjes. De weerstand begrijp ik: als je tien jaar vecht om iets niet te laten komen en het is er plotseling w l. En dan gaat nog een soort Judas, die naam kreeg ik letterlijk toegevoegd, uit j uw midden naar de Postbank, dan begrijp ik wel dat er wat weerstand is. Maar het heeft eerlijk gezegd heel kort geduurd.

Wat ze dwars zat was de deelname van het Rijk in de Postbank, zodat het een Staatsbank leek.

Ja, ik zie nog Scherpenhuijsen Rom toen ik hem dat een paar minuten v or twee meldde. Hij zei dat het vervelend was, maar één ding: dat ze de Postbank altijd graag hadden willen hebben.

Ruding is een nogal steile man, hij vroeg u recht voor zijn raap?

Nee, eerst Pieter Korteweg, toen Onno Ruding, toen Wim Duisenberg. Als je me vraagt wie me eigenlijk over de streep heeft gehaald, is dat Wim Duisenberg geweest. Je moet niet vergeten dat ik uit een generatie kom die is opgegroeid met De Nederlandsche Bank, Het Ministerie van Financiën, De Minister, De Thesaurier-Generaal. En als De President van DNB in die dagen zegt: Godfried, doe dat nou maar, jij kunt het en ik heb mede jouw naam op die lijst gezet, dan weet je dat je door hem ook gesteund wordt als er een keer iets mis gaat. En iemand moest het ten slotte doen.

Hij zei: we hebben je nodig?

Nee, zo is Wim Duisenberg niet. Die zegt dat niet. Die gebruikt precies die woorden dat de ijdelheid die je hebt, ook gestreeld wordt.

Zojuist zei u dat de Postbankers u heel warm ontvangen hebben.

Precies. Ik zie me daar nog binnenkomen in Den Haag, het kantoor van de PTT. Je gaat er toch wat onbevangen naar toe. Achteraf ben ik daar best blij om, want het was met de vakorganisaties, de dienstencommissies, de trekkers van de Postbank: de Schotsmannen, de Verkorens, de Scholtes. En ze waren opgelucht. Verkoren heeft me dat naderhand wel eens uitgelegd. Ze waren als de dood dat daar een hoge ambtenaar gedropt zou worden. Ik zag de gezichten opklaren, ze waren als een kind zo blij dat er een vent van 45 kwam. Ik heb vanaf dag   n van al die mensen daar heel veel steun gehad. Ze hadden me gewaarschuwd, ik hoor een bekende bankier nog zeggen: 'En jij gaat naar die amorfe troep!' Want zo spraken ze in die tijd. En: 'de bananenschillen liggen voor je deur' en 'je moet een jaar met niemand praten'. Nou, ik ben er maar onbevangen ingegaan en ik heb van al die mensen heel veel steun gehad.

In het boekje 'Veertig jaar NBV'¹ staat de bankiersoversie van het verhaal. Ze wisten ogenblikkelijk na die rede van toen nog minister Duisenberg dat het enige wat ze konden doen rekken, rekken, rekken en traineren was.

Maar hun verhaal is natuurlijk ook waar. Het rekken is ze gelukt. Wat ze ook gelukt is, is dat er eigenlijk een ongelukkig kindje op de wereld is gekomen, dat is gewoon zo. Ik draai in de Bankiersvereniging mee sinds Delsing weg is, maar het jaar daarvoor had hij het al overgedragen. En al die tijd hoorde je de grote bankiers praten in termen als 'dat stelletje ambtenaren' en 'die leeuw die deugt niet'. Als je die bombarie tien jaar hoort, dan ga je denken: dan is dat gezell-

schap in Den Haag wél sterk! Een beetje sympathie had ik er al voor. En dat ze hebben getraineed is juist. Als je die statuten zag! Je kon op zijn Amsterdams gezegd je kont niet keren of je had een landsadvocaat op je dak. Het was natuurlijk politiek toch een tijdbom, over onze fouten werden meteen kamervragen gesteld. De President heeft erg geholpen, maar wat het meeste geholpen heeft is gewoon de spirit in die groep. We zijn een strategisch plan gaan maken, met Pinksteren 1987 is het afgekomen, daar hebben we met een fantastische ploeg inclusief Schotsman aan gewerkt. We hebben het vervolgens aan de commissarissen gepresenteerd. Een prima Raad, waar ik altijd veel steun van heb gekregen. Toen was de kogel door de kerk: we konden niet zelfstandig doorgaan, we moesten gaan praten. Dit hebben we meen ik nooit naar buiten uitgedragen.

Wilde, mocht of durfde u dat niet eerder?

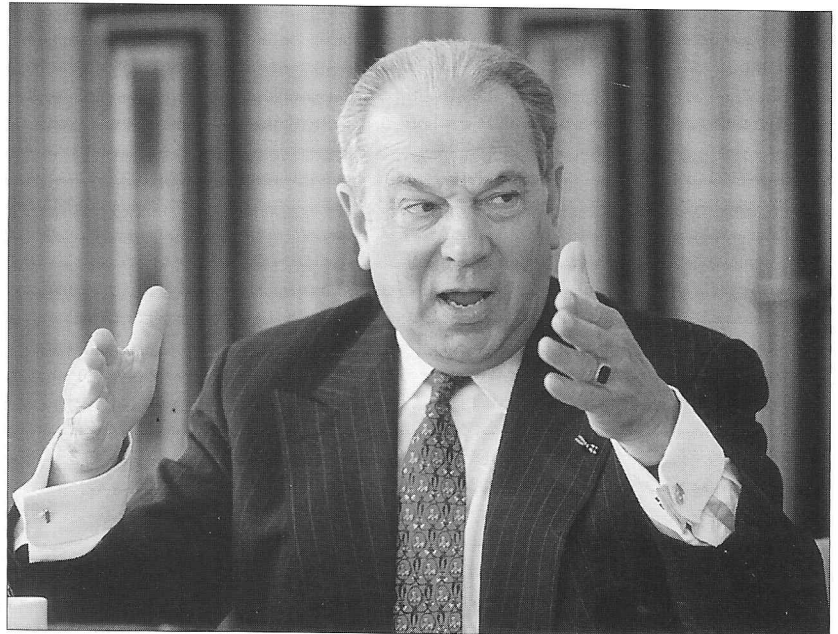
Het enige wat zin had, was zo snel mogelijk een fusie aangaan met een andere bank. Want de Postbank is op 1 januari wel 1986 verzelfstandigd, maar niet geprivatiseerd. Je mocht dus niet in effecten, niet in assurantiën, geen vreemde valuta, geen buitenlandse kredieten, je mocht helemaal niets, alleen maar recht-toe rechtaan. En dan hielp een fusie of een overname door een ander ons, want dan werd je meteen geprivatiseerd. De minister had geld nodig en wilde daar wel aan meehelpen. Toen hebben we het plan gepresenteerd en zijn we aan de praat gegaan, met een lijstje van een, twee en drie. Nummer twee was de NMB. We hebben het lijstje gewoon heel netjes afgewerkt. Bij nummer een langs, bij nummer twee. In 1989 is het huwelijk gesloten.

Een perfecte fit?

Strategisch een fantastische fit. De een had alle *assets*, de ander had alle *liabilities*. Ik heb alleen aan die beginperiode van die fusie nou niet de leukste herinneringen. En misschien heb ik ook zelf wel dingen te snel gedaan.

Scherpenhuijsen Rom was zelf toch ook een middelgrote bankier.

Er is heel lang gesproken over of dit een fusie op basis van gelijkwaardigheid was. De minister wilde persé dat de Postbank er iets zwaarder uitkwam in de financiële ruilverhouding. Dat is allemaal waar, het was keurig geregeld: de naam, het logo, de leeuwing mee. Maar ik beweer nu, en dat heb ik ook recent beweerd toen ik mijn laudatium moest houden voor de 'Banker of the Year', dat een fusie op basis van gelijkwaardigheid niet bestaat. Je kunt het op papier allemaal wel zo regelen, en ik denk ook dat beide partijen de intentie hebben gehad om het zo te doen, maar eigenlijk bestaat die niet. Zowel bij de medewerkers als in de media neemt een van de twee de ander over. Dat gevoel leefde bij NMB heel sterk. Toen zijn ook de cultuurclashes gekomen, ook in de Raad van Bestuur, daar mag geen misverstand over zijn. Het karakter van de Postbankers heeft men toen onderschat. Het was een beetje de cowboys versus de



ambtenaren. Achteraf gezien vind ik dat ik niet zo snel van de Haarlemmerweg had moeten weggaan, dat ik niet zo snel akkoord had moeten gaan met het nieuwe hoofdkantoor. Het was *obvious*, we hadden daar een oud gebouw dat echt aan renovatie toe was, en dat prachtige kantoor, dus ga nou niet tijdens de gesprekken een issue maken van wáár het hoofdkantoor nu eigenlijk is. Maar toch had ik er harder in moeten zijn. Ikzelf had niet zo snel moeten verhuizen naar Zuid-Oost.

'Een fusie op basis van gelijkwaardigheid bestaat niet'

Waren de Postbankgelederen geslotener dan die van de NMB?

Per definitie. Postbank heeft jarenlang gevochten om zelfstandig te worden, die hadden een heel nadrukkelijke cultuur, helemaal niet de ambtenarencultuur waar iedereen altijd aan dacht. Het was een hartstikke innovatief bedrijf, marketeers waren het. Wie heeft de eerste pinpassen uitgegeven, wie hadden de eerste geldautomaten, de eerste betaalautomaten? Het was een zeer innovatief bedrijf dat hecht in elkaar zat. En dat had geleerd te vechten. Ik heb bewondering voor mannen als Verkoren en Scholtes, die toch op zeer jeugdige leeftijd geloofd hebben in dat ideaal en al die jaren dat bedrijf trouw gebleven zijn. Nou, dat was bij de NMB niet het geval. Dat bestond uit een binnenlandbedrijf, een volstrekt los daarvan staand buitenlandbedrijf en een aantal helemaal losse dochterondernemingen. Dat was een klein conglomeraatje, allemaal afzonderlijke bedrijven.

Heeft u wel eens last van leedvermaak? Of heeft vader dat er al uitgemept?

Leedvermaak heb ik niet. Wat een ander overkomt, kan mij morgen ook overkomen, dus leedvermaak heb ik nooit gekend. IJdel ben ik ook niet, gelukkig maar. Als je uit een gezin van zeven kinderen komt, dan is er weinig kans dat je ijdel wordt. Je timmert elkaar het hoofd wel in.

Het debet van leedvermaak is mededogen.

Ja.

Scherpenhuijsen Rom staat ook op mijn lijstje.

Ik heb met Scherpenhuijsen Rom als mens nooit enig probleem gehad, met de persoon Scherpenhuijsen Rom heb ik altijd heel goed kunnen samenwerken. Voor het slagen van een fusie is bepalend of de twee die het moeten tekenen, het al dan niet met elkaar eens zijn. We hebben wel eens met de vuist op tafel geslagen in die tijd, maar op zichzelf heb ik het met Scherpenhuijsen Rom heel goed kunnen vinden. Ik heb het ook altijd heel goed kunnen vinden met Tammes, die ken ik sinds jaar en dag en dat gaat prima.

Scherpenhuijsen Rom was overnight weg. Pressie van omstanders?

Nee hoor, er is geen enkele pressie uitgeoefend. Maar Scherpenhuijsen Rom heeft zelf een proces gehad van afwegen, en hij vond dat reputatie boven alles moest staan en is daarom afgetreden. Punt.

Bewondert u dat?

Ik hecht zeer aan de reputatie van de onderneming en van de personen die daar werkzaam zijn. Ik kan de casus *as such* niet beoordelen, ik ben er ook niet bij betrokken geweest, maar ik vind dat als jouw reputatie ter discussie staat, de onderneming vóór moet gaan.

De eerste groepsvoorzitter van ING was natuurlijk Van Rijn. Die zei ons eens dat er van alles bekeken was en dat hij toch zo vreselijk graag op de Vijzelstraat had willen uitkomen. 'Maar hoe ik het ook wendde of keerde, we kwamen bij de NMB-Postbank uit'. Waarom dan nu Jan Kalffe een blauwtje geven?

Dat heb ik helemaal niet gedaan. Ik heb een hoop kranten gelezen en wij gaan daar gewoon niet op in. Het enige wat ik daarover wil zeggen is dat ik al die krantenberichten gewoon niet erg logisch vind. Als je in Nederland drie grote banken hebt en die hebben meer dan 80 procent van de markt, dat dan journalisten schrijven dat het toch verstandig zou zijn als de ABN AMRO en ING samen zouden gaan, want dan krijg je marktaandeel in dit kleine kikkerland van meer dan 50 procent. Dat lijkt mij gewoon niet gewenst voor de markt zelve.

Van meneer Schilder mag het.

Ik zeg ook niet dat het niet zou mogen, want alles mag onder bepaalde omstandigheden. Ik denk niet dat de

autoriteiten, en dan praat ik over alle autoriteiten, inclusief Brussel, een fusie tussen ABN AMRO en ING waarbij beide ondernemingen inclusief alle dochterondernemingen volledig in elkaar op gaan, zouden toestaan. Het is niet aan de orde. Het is niet de strategie van ING en al het andere moet u maar aan de overkant vragen.

'Ik denk niet dat de autoriteiten ... een fusie tussen ABN AMRO en ING zouden toestaan'

Was u ook zo opgelucht dat Deutsche-Dresdner niet doorging?

Nee, helemaal niet. Ik vind dat heel slecht. U weet dat wij in dit huis altijd een bepaald standpunt hebben ingenomen over de consolidatie in Europa. Nederland is Europa voorgegaan, sinds '91 of '92 is in dit land alles geconsolideerd en dan heb je een paar grote marktpartijen, die sterk zijn op de thuisbasis en daarvoor internationaal kunnen expanderen.

Maar de thuismarkt is klein.

Dus moet je de expansie buiten zoeken. Ik vind dat er in Duitsland en Frankrijk veel meer had moeten gebeuren. Ik vind dat Europa daardoor ook een achterstand krijgt, want over een jaar of tien, vijftien zijn er nog maar een paar grote spelers in het financiële vlak over in de wereld. En daar horen ook een paar grote Europese spelers bij.

En daarvan twee Nederlandse?

Nee, wij dragen uit dat wij groeien op een aantal manieren: door autonome groei, door aquisities, door joint ventures en doordat wij een toekomstige fusie op basis van gelijkwaardigheid in Europa, met een partner die ook onze strategie volgt, niet uitsluiten. Ik zeg dat, en iedere keer staat het weer in de krant als nieuws omdat men het blijkbaar niet hoort. Ik heb het in Frankfurt vorige week nog gezegd: dat is onze strategie. Dan geef je iets op als Nederland, dat is waar, maar je wint iets als Europa.

Zoals u daarstraks zei is er bij een zogenaamde gelijkwaardige fusie eigenlijk altijd sprake van een overname. Zelfs kan het zijn dat het eerst lijkt alsof de ene partij de overnemende is, en later blijkt dat het andersom te zijn. Maar gelijkwaardigheid, dat is zo'n toevalstreffer, dat bestaat haast niet. Als een binnenlandse fusie al zo lastig is, lijkt mij een gelijkwaardige buitenlandse welhaast onmogelijk.

Dat klopt. Je moet compromissen sluiten. Kijk, bij een fusie gaat het om drie dingen: wat wordt de naam, waar komt het hoofdkantoor, en hoe worden aan de top de functies verdeeld. Ik denk dat de problematiek zoals ik die zojuist geschetst heb tussen NMB en Post-

bank, overigens een problematiek is die we niet meer gekend hebben sinds 1991 als ING. Als je me vraagt wat de grootste zegen is geweest, dan is het dat Nationale-Nederlanden erbij gekomen is. Dat heeft evenwicht gebracht, dat heeft de cultuurverschillen geminimaliseerd. Want de cultuur van Nationale-Nederlanden was sterker dan de culturen van de twee vechterpartijen. En dat heeft enorm veel rust en vrede gebracht. En de persoon Jaap van Rijn heeft daar heel veel toe bijgedragen, laat ik dat duidelijk zeggen.

U was bezig over gelijkwaardigheid bij Europese fusies.

Ten eerste, als je nu samen zou gaan met een buitenlandse partner met een zelfde strategie, denk dan niet dat het hoofdkantoor van die nieuwe onderneming in Nederland is. Verwacht ook niet een, twee, drie dat het in het land van je partner is. We gaan allemaal op zoek naar iets neutraals. Dan worden dat financiële centra, dan wordt dat Londen of Frankfurt, ik noem maar wat. Dat helpt enorm om die cultuurverschillen te overbruggen. Mensen zullen dan ook moeten verhuizen. Het is niet meer zo dat de een bij de ander in huis kruipt. Niemand hoeft dan op een tweederangs plekje aan te schuiven. Ten tweede betekent het dat je je positie in je thuismarkten wel houdt, en daar is helemaal niet sprake van een cultuurverschil. Het cultuurverschil zal blijken uit de culturen die we nu eenmaal in Europa hebben. Ik vind dat wij in de huidige generatie met mensen te maken hebben die zich er bewust van moeten zijn dat er cultuurverschillen zijn, ook tussen nationaliteiten, maar die er toch mee moeten kunnen omgaan. Autoriteit, landsbelangen, ze werken zeer remmend op een grensoverschrijdende fusie. Stel dat ING samengaat met een bedrijf uit land X en wordt gevestigd in land Y. Dan is ING geen Nederlandse onderneming meer. Ik denk dat daar nog heel lang over nagedacht moet worden. Corporate governance bij een grensoverschrijdende fusie, daar heeft nog niemand goed over nagedacht.

Gaat wat u betreft de naam mee, de leeuw of het oranjegevoel?

Als wij erin zouden slagen de leeuw én de oranje kleur mee te nemen, en de naam in combinatie met de partner, dan denk ik dat we een heel eind zijn. De leeuw, daar zijn we allemaal erg trots op.

U zei daarnet dat het beste wat NMB-Postbank kon overkomen, de interventie van Jaap van Rijn was. Hij had zoveel enthousiasme, hij heeft de stammenstrijd tot bedaren gekregen. Het tweede wat het enthousiasme in de ING Groep gebracht heeft, en het zelfs sublimeerde, was Barings?

We zijn ons daar toen niet van bewust geweest. Dege-
nen die in Londen zaten, en dat weekend zat de hele Raad van Bestuur er, zijn zich dat gevoel van triomf, van Europees kampioen of winnaar van de Elfstedentocht, nooit bewust geweest. Wij hadden in 1994 de strategie van de ING Groep nog een keer herijkt. Toen vonden we dat we op twee punten versterking moesten zoeken. Dat hebben we in oktober gecommuniceerd, we hebben onze organisatiestructuur er zelfs voor aangepast. Dat waren asset management en



investment banking. We hebben toen, in samenwerking met externe consultants, een lijstje opgesteld hoe we konden acquireren om dat te bereiken. In november zijn we toen langs Barings geweest. Die waren gewoon helemaal niet te koop, en eigenlijk een beetje boos dat we daarvoor een afspraak hadden gemaakt. Toen in februari gebeurde wat er gebeurd is, lag het dossier hier klaar. Wij wisten van Barings veel meer door die omstandigheden af, we hadden hele studies achter de rug. Dus toen dat weekend is Cees Maas naar kantoor gegaan, heeft daar het dossier weggehaald en is naar Londen gegaan. Ik was toen op vakantie en ben spoorslags teruggekomen. We hebben woensdag met de Raad van Commissarissen gesproken en donderdag zijn Jacobs, Van der Lugt, Maas en Lindenbergh naar Londen gegaan. We hebben die dagen 24 uur met elkaar geleefd: je slaapt niet of nauwelijks, laat staan dat je tv kijkt. Je bent alleen maar bezig met die transactie, de buitenwereld is ver weg. Een soort Big Brother-huis, waar je alles met elkaar meemaakt. En die wereld daar omheen, die heb ik pas later op videobanden gezien. Ja, we waren in één keer wereldberoemd, tot in Australië.

De lengte van de gemiddelde ING medewerker steeg tien centimeter in dat weekend!

Achteraf weet ik dat ook. Als je het had moeten verzinnen was je er nooit opgekomen.

Twee of drie jaar is het kommer en kwel geweest. Toch niet goed gekeken?

We zijn ons niet bewust geweest, achteraf, van dat begrip bonussen en alles wat daarmee samenhangt. Ellende of een keer een minder goede zaak doen, is geen ramp. Maar waar we in de Raad van Bestuur het meest over gesproken hebben en waar we ook moeite hadden het te accepteren, was dat de aandeelhouders eigenlijk als een soort afleg beschouwd werden en dat alle winst naar de bonussen moest gaan. Dat wás de

cultuur. Die is nu over, maar dat was de cultuur bij Barings. Een bepaald bedrag moest naar de foundation gaan, als dividend, opdat ze dus de charity konden financieren, maar de rest ging weg aan bonussen. Dat heeft in de Raad van Bestuur bij ons allemaal sporen achtergelaten, en dat heeft wel eens tot verhitte discussies geleid. Ik heb eens een keer een verhaal moeten houden over wat mijn grootste zorgen waren. Dat was in 1997. Ik heb dat toen als volgt omschreven: het grootste gevaar dat deze onderneming toen liep was dat we op die posities mensen hadden die nooit een crisis hadden meegemaakt, alleen maar een opgaande economie, de bomen groeiden tot in de hemel. En als je dan tijdens een bijeenkomst iets riep: 'Wie van jullie heeft Teixeira of Herstatt meegemaakt?', dan ging er geen vingertje meer in de hoogte. Een daling op de beurs in New York, dat was na een weekje wel weer over. Daar heb ik me wel zorgen om gemaakt. Achteraf gezien ben ik best blij met 1998. Het heeft ons een miljard euro gekost, en dat is een hele hoge prijs, maar iedereen is wel weer binnen een paar weken met de voetjes op de aarde terechtgekomen. Dat betekent dat reputatie, risk management en alles wat daarmee samenhangt, plotseling weer die waarde kreeg die het moest krijgen.

Maar het heeft toch meer dan een miljard gekost?

Ja, maar je weet niet wat je verloren zou hebben als je Barings niet gehad zou hebben. En het was niet Barings alleen. Als je vraagt waarop we de verliezen geleden hebben, waren dat activiteiten van ING. Het waren niet de activiteiten van Barings, die had het vermogen niet eens. Dacht je dat de verliezen in Rusland door Barings kwamen? Dat die ooit een positie hadden gehad in Rusland? In Rusland nul, dat was allemaal emerging markets ING. Dus je moet oppassen: de stroppen hadden we ook gehad zonder Barings, alleen de cultuurverschillen waren nu groter, dat is waar.

Passen jullie nu op één kussen?

Dat kussen hebben we gemaakt, geborduurd eigenlijk. Het heeft veel tijd en moeite gekost.

De bijdrage van de verzekeringsgroep in de winst is 60 procent en van de banken dus 40. Ik kom de verzekeringsgroep bijna nooit tegen in de organigrammen en de naam van de voorzitter van Nationale-Nederlanden, Richaers, staat zelfs niet in het jaarverslag van de groep. Is die verzekeringsgroep wel geïntegreerd in het bedrijf?

Het is volledig geïntegreerd. Bert Richaers is lid van het bestuur Nederland, maar van de 90.000 man staat Richaers niet in het jaarverslag van ING Groep, want daar staan de leden van de Raad van Bestuur in. Wel in het jaarverslag van Nationale-Nederlanden uiteraard, als zijnde de voorzitter. Naarmate de onderneming groeit voelende bestaande bedrijven zich relatief kleiner worden. En dat is ook zo. Ik herinner mij nog heel goed dat toen de NMB en de Postbank samen gingen, de voorzitter van de directie van de Crediet- en Effectenbank in Utrecht zei: 'Mijnheer, waar ben ik gebleven?' En ineens had iedereen het gevoel de

helpt kleiner te zijn geworden, duidelijk minder belangrijk. Maar daarin zit hem de vergissing: ze zijn helemaal niet minder belangrijk geworden, maar in de totaliteit van het aantal mensen in de groep, ja! We hebben er nu 90.000, waarvan nog maar 30.000 in Nederland, dus 60.000 van onze zieltjes zitten in het buitenland. En dat is nadrukkelijk het beleid. Maar NN is helemaal niet minder belangrijk geworden, integendeel, NN ontwikkelt zich prima.

Barings: 'Alle winst moest naar de bonussen gaan'

Er is veel gesuggereerd dat de fusie met die Franse CCF niet doorging vanwege de positie in de Raad van Bestuur die de Franse voorzitter wilde. De meerderheid van de Nederlanders zou daarmee teloor gaan. Is zulks een overweging?

Ik zou zeggen dat men dan de klok heeft horen luiden, maar niet weet waar de klepel hangt. Natuurlijk is het zo dat als wij aangeboden zouden hebben dat een lid van de Raad van Bestuur, zijnde de voorzitter Charles de Croisset, lid zou kunnen worden van de Raad van Bestuur van ING, dat we daarmee de waarschijnlijkheid van het doorgaan van de overname vergroot zouden hebben. Dat heeft niets met nationaliteit te maken, maar wel iets met dat deze onderneming met 90.000 man in 66 landen toch iets anders is dan het leiden van een Frans bedrijf in Parijs. En op de tweede plaats moet er in deze onderneming een evenwicht zijn in de samenstelling van de Raad van Bestuur qua expertise, en dan heb ik het over de expertise van verzekeren, bankieren en asset management. Dat heeft niets te maken met buitenlander, niets met paspoorten, maar alles met je background. En nóg een bankier erbij in het evenwicht van deze groep zou niet altijd begrepen worden door de eigen onderneming. Je moet niet vergeten dat hier een Management Development (MD)-cultuur heerst: veel mensen willen graag promotie maken, en terecht, dat stimuleren wij. Door opleiden, door ze te verplaatsen. Dus als je mensen van buiten dropt, dan gaat er iets van de bestaande carrièreplanning niet door. Dat hebben we meegemaakt met Michel Tilmant; we hadden toen in de Raad van Bestuur bancaire kennis nodig. En met Fred Hubbell; we hadden internationale verzekeringsexpertise nodig, dat heeft iedereen geaccepteerd. Je moet wel oppassen dat als het een bestaande vacature is, je het uit kunt leggen. Maar bij een niet-bestaande vacature kun je dat heel moeilijk aan de eigen mensen uitleggen. En wie zijn mij nou liever, mensen die erbij komen of mijn eigen mensen?

Jacobs was een echte belegger?

Ja, maar ook een zakenman, niet alleen belegger. Jacobs heeft een enorm zakelijk instinct, is afkomstig van de beleggerskant, maar zou zó een investment banker kunnen zijn.

Wat heeft u van hem opgestoken?

We hebben al die jaren heel prettig samengewerkt, met wederzijds respect. Ik heb van hem goed geleerd hoe je in het bedrijfsleven om moet gaan met ruilverhoudingen, kapitalisatie, welke financieringsvormen van het eigen vermogen, daar was die man fantastisch in. In de samenwerking hebben we, denk ik, heel veel van elkaar over en weer geleerd. De karakters waren verschillend, en die kunnen dus erg aanvullend zijn, wat heel prettig samenwerkt.

'Achteraf gezien ben ik best blij met 1998'

Waarom gaat u nu al weg?

Op de eerste plaats heb ik dat op mijn dertigste aan mijn vrouw beloofd, dus ik blijf daar maar bij. Ik ken mezelf, en helaas is een van mijn zwakheden dat ik niet de balans kan vinden tussen privé, dus afstand nemen, en werken. Ik heb de afgelopen jaren nauwelijks een weekend gehad. Dat vind ik niet erg, ik kan er goed tegen, ik heb gelukkig een hele goede fysieke conditie en ben nooit ziek. Maar al die fusies en overnames betekenen dat je nergens meer aan toekomt. Ik laat het nu achter. Ik ben ook heel relaxed, sta daar een beetje versteld van zelfs.

Er staat nog een naam op mijn lijstje. Minderhoud, goede vriend en bondgenoot van het eerste uur.

Er gebeurde iets in deze onderneming wat het hele bedrijf *overnight* in een ander daglicht stelde. Dan respecteer en waardeer ik het als iemand zegt: ik aanvaard hiervoor de ministeriële verantwoordelijkheid.

Dat was toch niet gebruikelijk in Nederland?

Ik denk dat Rinus die discussie vóór wilde zijn. Ik denk dat hij wijs was, en natuurlijk hebben we het er samen over gehad. Maar nog steeds bondgenoot en vriend, we komen bij elkaar aan huis. Het is een moeilijk moment voor hem geweest, maar ik heb bewondering voor het feit dat hij de verantwoordelijkheid wilde aanvaarden.

Is dat in dezelfde orde als het vertrek van Scherpenhuijsen Rom, of is dat een heel andere casus?

Dat is een heel andere casus. Het één is privé, het ander gewoon de onderneming. Scherpenhuijsen Rom is om privé-redenen weggegaan, Minderhoud omdat hij de ministeriële verantwoordelijkheid aanvaardde.

Om af te ronden, reageert u eens op de termen tussenpaus, trekpaard en teamplayer.

Dat woord tussenpaus had ik verwacht, maar ik heb me er nooit iets van aangetrokken en ik heb het gevoel dat de mensen in de onderneming daar niet



over praten. En dat is het enige wat mij interesseert. Teamplayer mag je als een compliment beschouwen. En trekpaard heeft iets te maken met mijn karakter, dat klopt ook wel. Ja, ik gaf druk.

Ik ken wat mensen die u verwenst hebben. 'Nota bene op Koninginnedag, sta je met je kinderen klaar voor de vrijmarkt om 9.00 uur, belde hij weer!'

We hadden het net even over het Ignatius College en dat ik toen, ondanks dat ik een andere opleiding ben gaan doen, dagelijks bij de Jezuïeten langsging. Daar werd je iets geleerd van faalangst. Dat heeft te maken met evenwicht. Ik wilde nooit fouten maken. Fouten maken mag, maar liever niet, dus je probeert het altijd te vermijden. En dat gaat wel eens gepaard met heel veel werk, ja. Maar ik ben er wel gezond bij gebleven, want van werken is nog nooit iemand gestorven, laten we dat voorop stellen. ♦

Noot

¹ Nakaarten met dr. A. Batenburg, dr. J.R.M. van den Brink, J.C. van Lanschot en mr. O. Vogelenzang in *Veertig jaar Bankiersvereniging 1949-1989*, red. drs. J.J.M. Schipper, dr. R.J. Schotsman en drs. C.A.M. Wijtvliet.

*Amsterdam,
9 mei 2000
drs. J.J.M. Schipper
drs. C.M.A. Spoorenberg*

VERBATIM

FD 5/7/1990

'Ik denk niet dat de autoriteiten, en dan praat ik over alle autoriteiten, inclusief Brussel, een fusie tussen ABN Amro en ING, waarbij beide ondernemingen inclusief alle dochterondernemingen volledig in elkaar op gaan, zouden toestaan.'

Oud-bestuursvoorzitter van de ING Groep Godfried van der Lugt in het blad Bank- en Effectenbedrijf.