

*Staalbankiers wil alleen nog maar de beste private banker worden*

# SUBTOPPER IN DEGRADATIENOOD

***Achmea-dochter Staalbankiers ambieerde een marktpositie direct onder de grote banken. Maar de gedroomde groei bleef uit en de miljoeneninvesteringen in back- en frontoffice-voorzieningen werden niet terugverdiend. Enkele illusies, elf regiokantoren en 250 personeelsleden armer, likt het gereputeerde bankiershuis na een forse reorganisatie zijn wonden. Erik van de Merwe en Peter de Ruijter leggen uit hoe Staalbankiers zich als private banker uit de rode cijfers gaat werken.***

Volgens de persberichten van Staalbankiers waren het ‘de marktomstandigheden’ die hun ambities de das om hebben gedaan. Terwijl private banking en vastgoedfinanciering wel rendabel waren, bleek het opbouwen van een rendabele kredietportefeuille met business banking activiteiten niet haalbaar. Inmiddels waren wel vele tientallen miljoenen geïnvesteerd in de aankoop en herinrichting van veertien statige kantoorpanden en nieuwe backoffice- en ict-systemen. Een jaar geleden werd het besluit genomen om in zes maanden tijd een ingrijpende herstructurering door te voeren. En zo geschiedde. Business banking en vastgoedfinanciering werden als activiteiten afgestoten. Elf van de zeventien kantoren – waarvan sommige nog maar net open – werden gesloten, 250 van de 450 medewerkers moesten vertrekken. Een derde van hen kreeg een baan bij ict-dienstverlener Ordina, als onderdeel van een meerjarige overeenkomst voor de outsourcing van de gehele backoffice voor betalingsverkeer, effecten en ict-diensten. De overigen werden via een sociaal plan begeleid bij het vinden van een andere baan of werden financieel gecompenseerd voor hun gedwongen ontslag. Keurig geregeld zou je zeggen.

**KEES DE RIJK**

*Toen was daar ineens het novemnummer van zakenblad Quote, dat onder de kop ‘Sterfhuis Staal’ de leiding van de bank betichtte van een jarenlange traditie van slecht beleid, foute beslissingen en kapitale blunders. Eigen schuld dikke bult dus?*

Erik van de Merwe, voorzitter van de raad van commissarissen en als voorzitter van de directie ad interim verantwoordelijk voor de reorganisatie: ‘Er is in het verleden het een en ander gebeurd, een journalist heeft dat uitgezocht. Wij geven daar verder geen commentaar meer op.’

*Het zijn behoorlijke aantijgingen die worden gedaan. Heeft u geen behoefte aan een weerwoord?*

Van de Merwe: ‘Nee. We gaan geen ouwe koeien uit de sloot halen. Het artikel gaat over zaken die in het verleden zijn gebeurd. Quote is er maanden mee bezig geweest. Ze hebben iedereen gebeld die ook maar ooit iets met ons te maken heeft gehad. De meesten hebben geweigerd commentaar te geven, sommigen hebben wel gepraat. Enkele voormalige bestuurders hebben zich kritisch over ons uitgelaten. Jammer, maar het zij zo. Er zijn onmisken-



baar dingen misgegaan, dat ontkennen we ook niet. Maar we hebben vorig jaar hard ingegrepen. Er hebben inmiddels een strategische heroriëntatie en een reorganisatie plaatsgevonden. Wij zijn bezig met de toekomst. Daarom reageren we niet op dit artikel.

Peter de Ruijter, de in december aangetreden nieuwe directievoorzitter, vult aan: 'Het artikel is mosterd na de maaltijd. Er is enorm veel veranderd in het afgelopen jaar. Er is in feite een compleet nieuwe organisatie neergezet. Als we blijven reageren op zaken uit het verleden, komen we niet verder.'

*Er zijn in elk geval wel conclusies getrokken uit het verleden. Wat zijn de voornaamste ingrepen geweest?*

Van de Merwe: 'Het Staalbankiers van de laatste jaren werd gekenmerkt door een focus op uitbreiding: uitbreiding van activiteiten op het terrein van business banking, een groeiend kantorennet en een steeds duurder wordende it-organisatie. Met uitbreidingsambities loop je altijd risico's. In ons geval hebben we die investeringen niet kunnen terugverdienen. Dan moet je durven vaststellen dat die ambities te hoog gegrepen waren en fors ingrijpen. Dat hebben we gedaan. Het nieuwe Staalbankiers loopt veel

minder risico, door geen leningen meer te verstrekken aan bedrijven of commercieel vastgoed te financieren. De kosten zijn gevariabiliseerd, door de backoffice, ict, marketing en research te outsourcen. Daarmee denken we uiteindelijk onze kosten te kunnen reduceren. Dat is in een notendop de strategie voor de komende jaren. Aan de inkomstenkant richten we ons vanaf heden exclusief op private banking. We mikken op het hogere segment van de markt. Daarbij hoort geen absoluut vermogensgetal, maar een verhouding tussen inkomsten en uitgaven. Iemand die nog niets heeft maar de komende jaren miljoenen gaat verdienen, hebben we graag in de boeken. Omgekeerd kunnen we niet zoveel betekenen voor iemand die miljoenen verdient en nog meer uitgeeft.'

*Hoe gaat Staalbankiers zich als private banker in de markt onderscheiden?*

'Dat doen we al. Wij hebben veel persoonlijke aandacht voor onze klanten, investeren veel in onze relatienetwerken en organiseren cliëntenbijeenkomsten. Die aandacht wordt op prijs gesteld en dat praat zich vervolgens voort. De combinatie van kwaliteit en flexibiliteit onderscheidt ons van de andere banken. Korte lijnen en weinig

**'Met uitbreidingsambities loop je altijd risico's. In ons geval hebben we die investeringen niet kunnen terugverdienen. Dan moet je durven vaststellen dat die ambities te hoog gegrepen waren en fors ingrijpen. Dat hebben we gedaan.'**, Aldus Erik van de Merwe (rechts). Links van hem staat Peter de Ruijter.

bureaucratie, dat verwachten klanten van een private banker. Onze organisatie is rond onze cliënten gebouwd: liefst zeventig procent van onze medewerkers, inclusief directie en raad van commissarissen, heeft vrijwel dagelijks directe cliëntcontacten. En zo hoort het ook. Wij willen ook niet de grootste private bank worden, maar wel de beste. Daarvoor moet je als organisatie leren kwalitatief te denken en niet

kwantitatief. Hoeveel klanten of omzet een accountmanager heeft, of hoeveel producten hij heeft verkocht, is niet van belang. Het gaat erom dat hij goed luistert naar wat de klant wil, en daar zijn advies en handelen op afstemt.'

*Is dat onderscheidend genoeg om uit de rode cijfers te komen?*

'De hele herstructurering is in 125 werkdagen uit-

---

## **'Wij gaan ons niet meer te buiten aan exotische leningen'**

---

gevoerd, vier maanden sneller dan we gedacht hadden. Die tijdwinst hebben we goed gebruikt. We hebben enorm veel cliëntbijeenkomsten georganiseerd, waar we het hoe en waarom van de herstructurering nog eens goed hebben uitgelegd. Daardoor is de schade beperkt gebleven. Tijdens die periode zijn ook maar enkele cliënten bij ons vertrokken, terwijl er inmiddels alweer meer zijn bijgekomen.

Welbeschouwd hadden onze cliënten een paar jaar geleden meer te klagen dan op dit moment. Ga maar na: alle risicovolle activiteiten zijn afgebouwd of overgedragen en onze solvabiliteit is met 16 procent nog nooit hoger geweest. We zitten weliswaar nog in de rode cijfers, maar we hebben de risico's uitgesloten en de kosten teruggebracht. Daarmee zijn de vooruitzichten gunstig. Staalbankiers is weer

Advertentie

**logicaCMG**



## Payments & SEPA: maar wie wordt de

De Europese Commissie wordt bedankt. SEPA is een feit. Het betalingsverkeer binnen de EU gaat nu veel minder opbrengen voor banken. Uw betalingssysteem is plotseling inefficiënt geworden. Het moet dus goedkoper en als het even kan transparanter. Klinkt simpel, maar een betalingssysteem aanpassen of vervangen is geen sinecure. Het hart van de bank wordt er bij wijze van spreken even uitgetild en vervangen door een nieuw exemplaar. Het lot van de verantwoordelijke directeur - en dat van de bank - ligt dan in handen van de door hem of haar gekozen specialist. LogicaCMG is zo'n specialist. Meer dan 22 landen gebruiken onze

een ouderwetse private bank geworden. Wij gaan ons niet meer te buiten aan exotische leningen of het streven naar zo veel mogelijk transacties van cliënten. Degelijkheid staat hoog in het vaandel. We gaan voor de langere termijn. Die boodschap hebben wij kennelijk goed aan onze cliënten weten te communiceren.'

*Jullie zijn niet meer de Staalbankiers die Achmea destijds heeft ingelijfd. Wat betekent jullie nieuwe status voor Achmea?*

'De reorganisatie is uitgevoerd met volledige instemming en ondersteuning van Achmea. Staalbankiers was één van de vijf banken in de bankholding van Achmea, met Europabank, Eduard de Graaf, Banque Colbert Luxembourg en Hypotheekbank. Tijdens de reorganisatiefase zijn twee

---

***'Voldoende aandacht voor de klant. Dat klinkt vanzelfsprekender dan het is'***

---

van die banken, Europabank en Eduard de Graaf, verkocht en zijn Hypotheekbank en Staalbankiers lossen van elkaar geplaatst. Wij hebben ons met instemming van Achmea mogen profileren als exclusieve private bank. In die ontwikkeling zal Achmea ons de komende jaren voluit steunen.'

*Staalbankiers heeft eerdere ambitieuze plannen moeten bekopen. Zijn de ambities van het nieuwe Staal bescheidener?*

De Ruijter: 'Niet bescheidener, wel meer gefocust. Niet de grootste, wel de beste. Wij richten ons op de lange termijn. Een kwaliteitsbank met dienstverlening op het hoogste niveau voor meer vermogenden. Terug naar de roots van private banking. Die strategie spreekt mij bijzonder aan en heeft meegeteld in mijn afweging om de functie van directievoorzitter te ambiëren. De beste willen

de harttransplantatie staat gepland, specialist?

systemen voor hun nationale betalingsinfrastructuur. LogicaCMG is de enige system integrator die alle facetten in de volle breedte beheerst om een operatie van oud naar nieuw te laten slagen. Liquidity Management, Revenue & Fee Management, Card Management of andere payments-oplossingen zijn aan ons besteed. Zoekt u een specialist die de eindverantwoordelijkheid graag met u deelt? Neem dan contact op met LogicaCMG. Leverancier van bewezen diensten. Bel 020 5033 000 en vraag naar Bob de Jonge, Directeur Sales & Marketing Financial Services, of kijk op [www.logicacmg.nl](http://www.logicacmg.nl).

**SOLUTIONS THAT MATTER**

zijn betekent ook dat we met de kwaliteit van onze dienstverlening het Nederlandse niveau willen overstijgen. We blijven een Nederlandse bank, we hebben geen ambities om te internationaliseren. Maar wel een Nederlandse bank met internationale uitstraling, naar Zwitsers model. Ik heb meer dan twintig jaar ervaring op het gebied van private banking en trust services, onder andere in Singapore, Curaçao, De Kaaiman Eilanden en de Bahamas. Die internationale ervaring, in combinatie met een degelijke achtergrond als registeraccountant, past goed bij de nieuwe ambities van Staalbankiers.'

*Een private bank met internationale allure. Hoe gaan jullie die status bereiken?*

'Voldoende aandacht voor de klant. Dat klinkt vanzelfsprekender dan het is. De kwaliteit van producten is uiteraard belangrijk. Toch blijkt gebrek aan aandacht meestal de aanleiding om naar een andere bank te vertrekken. Een relatie opbouwen met een klant kost tijd, en tijd kost geld, dat weten we. Maar onze tarieven zijn zonder meer concurrerend. Wij mikken ook niet op snelle winst. Wij varen een andere koers. Als je de behoeften van klanten leert kennen, kun je daar steeds beter op inspelen en op termijn de dienstverlening per klant

verbreden en verdiepen. Wij zijn ervan overtuigd dat we ook op die manier onze omzetten kunnen halen. Het is een langere weg, maar ook een zekerder weg. Natuurlijk beweert elke bank dat de cliënt centraal staat. Maar wij hebben onze organisatie zo ingericht – door zo veel mogelijk managementlagen er tussenuit te halen – dat we die toezegging ook waar kunnen maken.'

*Hoe onderscheidend zijn de producten die jullie aanbieden?*

Van de Merwe: 'Wij ontwikkelen zelf geen financiële producten maar bieden wel een heel palet aan producten van over de hele wereld. Daar hebben we bewust voor gekozen. Uit kostenoverwegingen – productontwikkeling kost immers veel geld – maar vooral omdat wij vinden dat

een private banker onafhankelijk moet zijn. Je moet doen wat het beste is voor de klant, niet wat het beste is voor de bank. Ook dat klinkt weer wat obligaat – iedereen beweert immers onafhankelijk te zijn. Het enige dat ik daarop kan zeggen is dat wij serieus werk maken van onderzoek naar de voors en tegens van de financiële producten die in omloop zijn. Onze taak is om voor onze klanten het kaf van het koren te scheiden. Daarbij zoeken we het wederom in de degelijkheid. Al te ingewikkelde of offensieve producten zullen wij onze klanten niet adviseren. Ook dat sluit aan bij de teneur te kiezen voor degelijkheid en de lange termijn.'

*Het thema wel of niet outsourcen van vitale bedrijfsprocessen is actueel. In eigen huis houden is duur, ook*

*omdat het noodzakelijk is om 'state of the art' te zijn. Hoe hebben jullie een en ander in het contract met Ordina geborgd?*

'De Service Level Agreement met Ordina telt 700 pagina's met afspraken. Een belangrijke afspraak is een jaarlijkse benchmark, met de verplichting om wijzigingen of aanvullingen door te voeren. Besef dat het ook voor Ordina van groot belang is om state of the art te blijven. Zij willen deze dienst ook aan andere financiële instellingen gaan leveren. Ik ben ervan overtuigd dat er meer zullen volgen. In Amerika is die tendens al tien jaar

geleden ingezet. Deze samenwerking met Ordina is win-win: voor ons heeft zelf doen geen toegevoegde waarde, wij zijn goedkoper uit en spelen managementaandacht vrij voor belangrijker zaken. Ordina kreeg de kans om met onze hard- en software en 85 van onze backoffice-medewerkers een nieuwe dochter te beginnen. We hebben er beide belang bij om dit een succes te laten worden.'

*Hoe gaan jullie het nieuwe Staalbankiers publicitair neerzetten?*

'Niet grootschalig of expliciet. Zoals gezegd hebben we veel aandacht besteed aan klanten en prospects. Maar we adverteren niet en geven slechts heel beperkt interviews. Wij gaan niet de publiciteit zoeken. Dat past bij een integere private bank. Wij blijven liever op de achtergrond.'

---

**'Niet bescheidener,  
wel meer gefocust.  
Niet de grootste,  
wel de beste. Wij  
richten ons op de  
lange termijn'**

---