

VAN LANSCHOT SPECIALISEERT ZICH IN SUCCESVOLLE VERMOGENDE ONDERNEMERS

'PRIVÉ EN ZAKELIJK MOET JE NIET SCHEIDEN'

NA EEN ZEER TURBULENT JAAR VOOR DE BANKENSECTOR HEROVERT VAN LANSCHOT IN *INCOMPANY 100* HAAR EERSTE PLAATS ALS ZAKENBANK. EN OOK PRIVATE BANKING-KLANTEN ZIJN JUIST DIT JAAR OPVALLEND TEVREDEN. DE BANK IS ERIN GESLAAGD OM IN MOEILIJKE TIJDEN DICHTER BIJ KLANTEN TE KOMEN EN HUN RESPECT TE OOGSTEN. AAD SMITS: "ONZE FOCUS OP ÉÉN STRAK GEDEFINIEERDE DOELGROEP BETAALT ZICH OP DIVERSE MANIEREN UIT."

"De eerste golf van de crisis heeft ons nauwelijks geraakt," zegt Joost Rietvelt, directeur Private Banking van Van Lanschot Bankiers. "Dat komt omdat we geen belangen hadden in Amerikaanse hypotheek en onze ceo Floris Deckers al in februari 2008 aangaf dat we moesten afbouwen met uitzettingen bij grote zakenbanken. Dat is een gouden greep geweest. We hebben daardoor onze loketten voor financieringen veel langer kunnen openhouden, wat ongetwijfeld meespeelt in de huidige goede klanttevredenheid."

Pas toen de beurzen kelderden en de effecten in het vierde kwartaal oversloegen naar de reële economie, kregen ook wij last van de crisis." Aad Smits, conerndirecteur Business Banking Nederland van Van Lanschot Bankiers, vult zijn collega-bestuurder aan: "Dat wij in staat waren om kredieten te blijven verstrekken, komt ook door onze strategie. Kredietverlening op zich is geen doel voor Van Lanschot; het gaat ons niet om volumemaximalisatie. We bieden vele vormen van dienstverlening, maar alleen aan de doelgroep waarop we ons richten. Dat is veel selectiever. Dit zorgt ervoor dat we langer in staat zijn om kredieten te blijven verstrekken aan onze kerndoelgroep – de rest

financieren we niet – en tegelijkertijd heeft dat een positief effect op ons risicoprofiel. Wij kennen klanten aan wie we kredieten verlenen immers al tien of twintig jaar, zowel zakelijk als vanuit private banking."

WISSELWERKING Rietvelt schetst de achtergronden van deze filosofie: "Van Lanschot richt zich voor een belangrijk deel op succesvolle ondernemers met een vermogensbelang. Onze dienstverlening is precies ingestoken op de behoeften van die doelgroep. Aad helpt ze met de zakenbank, wij als private bankers nemen het vermogensstuk voor onze rekening. Onze kracht komt voort uit de wisselwerking tussen die twee. En voor de bank betekent dit een voordeel in crisistijden, om-

dat we de mensen en de bedrijven waarmee we zakendoen dus beter kennen. We verstrekken een bedrijf geen krediet als daar op termijn geen goede totaalrelatie in zit." Smits knikt: "We houden ons bijvoorbeeld niet bezig met het servicen van onbekende (niet-doelgroep) bedrijven die rondshoppen voor het goedkoopste krediet. Dat deden we vijf jaar geleden niet en dat doen we nu niet. Waarom zou-

den we zakendoen met ondernemingen die niet in ons portfolio passen? We hoeven niet zo nodig; groei is geen doel op zich. Bovenaan staat ons verlangen om vaste klanten van dienst te zijn, daarna komen nieuwe klanten die bij ons passen en daarbuiten doen we niets. We willen toegevoegde waarde leveren, geen producten slijten."



Zeker in de crisis is deze aanpak een zegen in de ogen van Smits. “Daardoor hebben we op dit moment een gezonde kredietportefeuille. Dat is een mooi neveneffect van onze strategie. Ook bij ons zie je natuurlijk wel bedrijven die het moeilijk hebben. Maar veelal doen we al decennia zaken met elkaar en kennen we zo’n ondernemer als iemand die zijn woord nakomt. We kunnen het risico beter inschatten, doen ook zijn privévermogen en regelmatig zijn de kinderen ook al in beeld. Zo’n relatie wordt niet één, twee, drie verstoord door een kredietcrisis. Wij kunnen het ons permitteren om meer tijd te nemen als een klant in de problemen komt.”

RESULTAAT De selectiviteit in de keuze voor met wie Van Lanschot zakendoet, heeft de bank dus geholpen. “Als een van de weinige financiële instellingen waren wij hierdoor in staat om ook op de donkerste uren van de crisis door te gaan met kredietverlening,” stelt Smits. “Dat kan invloed hebben op de scores in het *Incompany 100*-onderzoek. Voor klanten die in de problemen zitten, is een kredietlijn immers van levensbelang.” Smits is content met de herovering van zijn eerste plaats in de sector business finance. “Nadat we in 2007 hadden gewonnen, was het natuurlijk jammer dat we vorig jaar net naast de prijzen grepen. Het is prachtig om juist in dit jaar weer de lof van klanten te krijgen. Een mooi compliment.”

Niet alleen de *business bank* excelleert, ook Van Lanschot Private Banking wint veel terrein. Rietvelt filosofeert over de mogelijke achtergronden van die winst. “We zijn blijven communiceren met klanten en hebben goede adviezen uitgebracht. Klanten die onze advisering hebben gevolgd, hebben dit jaar de markt met twee tot zes procent *outperformed*. De eerste klap op de aandelenmarkten in de nazomer

Aad Smits: ‘Je moet de taal van een ondernemer spreken, die is anders dan die van een bestuurder in loondienst’

Joost Rietvelt: ‘Onze kracht komt voort uit de wisselwerking tussen de private bankers en de specialisten van de zakenbank’

van 2008 was voor iedereen een verrassing, ook voor ons. In het laatste kwartaal, toen veel van onze klanten om goede redenen in cash zaten, hebben we geadviseerd om een draai te maken naar staatsobligaties. Dit jaar hebben we ook ingezet op bedrijfsobligaties en *high yield*-effecten. En inmiddels hebben veel van onze klanten een rit naar boven gemaakt op de aandelenmarkten. Sinds januari hebben ze, afhankelijk van de mate van risico in hun portefeuille, gemiddeld acht tot twintig procent rendement gemaakt. Ik denk dat een deel van die waardering uit het onderzoek ook daar vandaan komt.”

Rietvelt denkt dat de flink opgelopen rapportcijfers daarnaast te maken hebben met de intensieve communicatie. “Zeker in deze tijden is er veel contact geweest. Waardering draait om de relatie die klanten hebben met relatiebeheerders en specialisten. We vinden dat je de behoeften van klanten centraal moet stellen en niet vanuit een productoriëntatie moet adviseren. Dat is een wezenlijk verschil, waarin wij van oudsher sterk zijn. Beleggen is bijvoorbeeld een middel, geen doel op zich. In een jaar zoals dit komen die verschillen duidelijk aan de oppervlakte.”

SPECIALISATIE Tijdens het gesprek overheerst de stringente focus van Van Lanschot op één klantensegment. “We doen geen corporates, geen retail, alleen voor succesvolle ondernemers met een vermogensbelang staat onze deur open,” benadrukt Smits. “We doen dit omdat we zo de beste service kunnen bieden. Het privéstuk en zakelijke stuk van deze ondernemers willen we vanuit één visie en filosofie behandelen. Dat is onze kracht. Daarop hebben we alles ingericht en daarin zijn we goed. Privé en zakelijk moet je niet scheiden.” Hij geeft een voorbeeld: “Onze dienstverlening wint aan kracht als we bij zakelijke transacties, zoals

een bedrijf *recappen* of een structured finance-deal arrangeren, in samenwerking met de private bank ook het privédeel meenemen. Dat we die werelden fiscaal en vanuit strategisch oogpunt samenvoegen, daar draait het om. Ook bij fusies en overnames die we begeleiden of financieren, speelt die wisselwerking een grote rol. Op deze cruciale momenten moet alles kloppen. Je wilt achteraf geen problemen krijgen met de fiscus of erachter komen dat je het in privé anders had moeten structureren.”

TAAL Omdat Van Lanschot zich op maar één doelgroep richt, verloopt de communicatie volgens Smits vlotter. “Je moet de taal van een ondernemer spreken, die is anders dan die van een bestuurder in loondienst.” Rietvelt glimlacht: “Ik zie precies hetzelfde. Ook als het over vermogensopbouw of het beheer daarvan gaat, zie je verschillen tussen oud geld en ondernemers. De groep waarop wij ons richten heeft vanuit hun bedrijf bijvoorbeeld een andere ervaring met risico’s en de perceptie daarvan. Ook vinden ondernemers snelheid en besluitvaardigheid net wat belangrijker. Maar bovenal is de inhoudelijke thematiek anders dan bij iemand die puur belegger of private banking-klant is. Daarbij spelen de dwarsverbanden met het zakelijke deel immers niet, wat toch een andere dynamiek en problematiek geeft. Hoe structureer je bijvoorbeeld een vermogen na de verkoop van je bedrijf? Je moet daarmee allang bezig zijn vóór dat moment suprême. Dat is precies iets waarvoor wij al vroeg aan de bel trekken.” Smits geeft een voorbeeld: “Wat je vaak ziet is dat een bedrijf uitstekend rendeert, maar dat het vermogen in de activa van dat bedrijf vastzit. Wat wij dan vaak doen, is zo’n bedrijf herstructureren of *recappen* om ondernemers al eerder gefaseerd te laten uitstappen.” Juist



Aad Smits (links) en Joost Rietvelt

voor dit soort constructies heeft Van Lanschot haar *business bank*. “We financieren dan een deel van de toekomstige winst, zodat de ondernemer met behulp van onze private banking-specialisten alvast aan de slag kan om alles goed te structureren. Denk dan aan het rekenen houden met de volgende generatie en een fiscale optimalisatie.” Rietvelt beschrijft zo’n traject vanuit de private bank: “De samenstelling van ons team dat zo’n transactie begeleidt, kan heel divers zijn. We schakelen diverse specialisten in, maar gaan niet op de stoel van de fiscalist zitten. Het komt aan op een goede samenwerking tussen een klant, zijn adviseurs en onze *business bank* en private bank. Onze

kracht zit erin dat we het gehele bancaire stuk als één geheel zien. Ook met de implementatie van de gekozen strategie heb je daarbij flink baat; we kunnen dan razendsnel en foutloos schakelen. Wist je trouwens dat we ongeveer als enige in Nederland een eigen trustbedrijf hebben voor klanten?”

TRUSTKANTOOR Van Lanschot is volgens Rietvelt de laatste bank die haar klanten ‘in huis’ kan helpen met complexe diensten voor vermogensstructurering. “Dat doen we vanuit hetzelfde perspectief als dat van de *business bank*,” zegt hij. “Voor veel klanten is dit interessant. We willen alles aanbieden wat voor onze klanten in het traject van

vermogensvorming, -overdracht en -beheer toegevoegde waarde biedt. Ons trustbedrijf richt zich overigens puur op onze klanten als privépersoon. De meeste trustbedrijven die in de voorbije jaren het nieuws haalden, waren corporate trustbedrijven. Dat is een ander verhaal. Ons trustbedrijf behandelt de belangen van individuen. Dat is helder, compleet legaal en volledig geaccepteerd door de fiscus. Met een corporate trust wist je juist niet met wie je vandoen had. Dan heb je het over de bekende postbusbedrijven op de Kaaiman-eilanden, zoals met Parmalat.”

Smits kan glimlachen om de vergelijking met zijn *business bank*. “Je ziet wederom dat we onze diensten structureren rondom de behoefte van succesvolle ondernemers met een vermogensbelang. Dat geldt ook voor ons participatiebedrijf, onze structured finance-diensten en ga zo maar door. Die zetten we alleen in om bestaande klanten vooruit te helpen. Ons trustkantoor is daarvan dus inderdaad ook een mooi voorbeeld. Klanten maken daarmee optimaal gebruik van financiële regelgeving.”

Rietvelt wil wel nog een tipje van de sluier oplichten om te laten zien wat klanten met de trustdiensten kunnen bereiken. “Denk aan het efficiënt overdragen van aandelen of het fiscaal gunstig overbrengen van vermogen dat uit je bedrijfsverkoop komt. Daarnaast heb je klanten die deze constructie vanuit privacyoverwegingen prettig vinden. Mensen zeggen vaak: ‘Ik hoef zo nodig niet in de *Quote 500* te staan.’ Dat begrijp ik wel. Ook voor hen is dit dus een mooie route. Je blijft volledig anoniem en het is ook veilig.” Smits concludeert: “Al deze diensten laten zien dat we alleen meerwaarde willen creëren voor onze klanten en dan precies op de plekken waar ze dat nodig hebben. De samengang tussen al deze diensten maakt ons bijzonder. Daarin schuilt onze kracht.”