
'BANKIERS ZIJN NET LEMMINGEN'

DIRECTEUR PRIVATE BANK TEN CATE

EGBERT TEN CATE



Foto's: Sebastian Westerweel

Private banker Egbert ten Cate verbaast zich weleens over zijn collega's. Bankiers kunnen niet strategisch denken, zijn soms dom en lijden aan groothedswaanzin. Het zijn lemmingen.

AAN HET EIND VAN het interview pakt Egbert ten Cate zijn briefje met aantekeningen van tafel. "Hier hebben we het nog niet over gehad", zegt de directeur en hoofdaandeelhouder van de Amsterdamse Bank ten Cate & Cie terwijl hij zich over het A4'tje buigt. "Banken zijn slecht in strategische kwesties", leest hij op. Het zijn net lemmingen, vindt de bankier die claimt de laatste 'onafhankelijke' private bank van Nederland te leiden.

"Bankiers hebben de neiging op alles te springen wat winstgevend is, zonder zich af te vragen of ze de mensen of kennis ervoor hebben." Banken hebben grote moeite zich te specialiseren, verklaart de 63-jarige bankier op zijn aan de Herengracht gelegen hoofdkantoor. Zijn bank is gespecialiseerd. Vermogensbeheer voor rijke cliënten staat voorop. Vermogend staat voor: meer dan een half miljoen euro.

Met verbazing heeft Ten Cate gekeken naar de perikelen van ABN Amro. "Onbegrijpelijk", zegt hij. "Hoe is het mogelijk dat er om de twee jaar een nieuwe strategie wordt bedacht terwijl de achterliggende informatiesystemen die het moesten meten er niet waren?" De focus lag te veel op groot worden. "De mode van dat moment. Ik zeg: probeer niet alles te doen. Specialiseer je. Zo'n ING die een enorme private-bankingoperatie in het Verre Oosten heeft. Waarom? Moet een ING op zoveel markten tegelijk zitten? Nee, heeft Jan Hommen nu gesteld", aldus Ten Cate.

De kredietcrisis heeft Nederland een harde les geleerd, meent hij. "De crisis heeft ons doen beseffen dat er een bepaalde verhouding moet zijn tussen de omvang van de financiële sector en de economie. In IJsland ging het mis. Nederland stond qua omvang ook hoog op dat ranglijstje. Daar waren we trots op. We hadden ABN Amro, ING en Rabo. We realiseren ons nu dat a) die sector in de problemen kan komen, en b) die te groot is voor onze economie."

Nederland liep langs de

afgrond, vindt hij. Toen Lehman september vorig jaar omviel, speelde de bankier met de gedachte de miljoenen eigen vermogen die bij een grote Nederlandse bank zijn geplaatst, weg te halen. Hij deed het toch niet, na de reddende ingreep van minister Bos.

Groot worden. Een verlokkelijke gedachte. Ten Cate kende ook die honger naar meer. In 2002, toen de economische varkenscyclus op de mesthoop van de geschiedenis werd gegooid, had Ten Cate's private bank ambities. Het ingelegde vermogen van een half miljard euro moest in vijf jaar worden verdubbeld. Die operatie lukte niet, geeft de bankier nu eerlijk toe. Het vermogen schomelt nog steeds rond de half miljard, dook tijdens de kredietcrisis er zelfs onder. Het is erg moeilijk om nieuwe cliënten binnen te halen, merkt Ten Cate. Veelverdieners zijn honkvast. De concurrentie op de private-bankingmarkt is hard. Zo hard dat menig concurrent neerbuigend doet over de Bank ten Cate & Cie.

In FEM verklaarde Van Lanschot-directeur Floris Deckers ooit dat Ten Cate nauwelijks een rol speelt. U zou te klein zijn.

"Zei Deckers dat? Heb ik helaas gemist. Hij heeft op zichzelf gelijk. Ten opzichte van de markt (50-100 miljard) zijn we een kleintje."

Vindt u het niet erg als een collegabankier dat zegt?

"Nee hoor. Ik gun meneer Deckers zijn eigen problemen niet. Van Lanschot is te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken."

U claimt de laatste onafhankelijke private bankier te zijn. Bent u daar trots op?"

"Ja, zeer zelfs."

Uw nettowinst in de afgelopen jaren was marginaal. Het lijkt wel alsof uw bank een soort speeltje is voor de vermogende familie Ten Cate? Of heb ik u nu beledigd?

"U heeft mij niet beledigd. Uw opmerking is valide. Onze winst was in 2007 redelijk, in 2008 was het eigenlijk nul. Vinden wij dat als aandeelhouders erg? Nee, we zijn bezig met een 40-jarenplan" (de aandeelhouders kregen in 2008 wel een dividend van een paar ton uitgekeerd, red.).

Daarvan heeft u vijftien jaar achter de rug. Hoe oud bent u? Ooit moet u met pensioen?

"63. Ooit ja."

Heeft u al een opvolger uit de familie?

"Nee. De directie doen we nu met zijn tweeën. Mijn collega Dennis Raithel is jonger. Mijn opvolger hoeft geen familie te zijn. Sterker nog, er is alles voor te zeggen om aandeelhouderschap en leiding gescheiden te houden. Heel vaak is de familie niet het beste management. ▶▶

EGBERT TEN CATE (63)

OPLEIDING

1963: rechtenstudie UvA

1971: MBA-studie Columbia University

1972-74: corporate finance Londense effectenbank Hambros

LOOPBAAN

1974-1977: leiding Friese jachtwerf, eindigt in faillissement

1977-1982: management

consultant

1982-1987: overname effectenkantoor; oprichting participatiemaatschappij

1994: oprichting effectenbank Ten Cate & Cie. Brengt Nyloplast naar de beurs, is er aandeelhouder en president-commissaris. Beursintroductie De Vries Robbé mislukt. Ten Cate wordt vermogensbeheerder.

CV





'DE BANK KEEK WELEENS NAAR HYPOTHEEK-OBLIGATIES'

Ik kom zelf uit een familiebedrijf (Koninklijke Ten Cate) en het is een reuze gewring om kinderen zover te krijgen. Meestal lukt dat niet echt."

Niemand die zich warmloopt langs de zijlijn?
"Nee."

U bent waarschijnlijk de laatste Ten Cate van deze bank?
"Nou, misschien gebeurt dat in de toekomst ooit nog een keer."

Waarom een 40-jarenplan?
"Het is een willekeurig getal. Je kunt beter spreken over de lange termijn."

In 2002 wilde u fors groeien. Het beheerde vermogen moest met 300 procent stijgen. Is die ambitie ingehaald door de tijd?
"Natuurlijk is in 2008 het vermogen gedaald, maar we hebben nog steeds de ambitie de meest vooraanstaande private banker van Nederland te worden."

Iedereen wil de beste zijn. Hoe gaat u dat doen?
"Dat doe je door een consequente strategie te hebben. We zijn onafhankelijk, kleinschalig, degelijk en verlenen een uitstekende service."

Hoelang blijven de accountmanagers bij dezelfde klanten? Of wisselen ze om de drie jaar?
"Ze blijven in principe bij dezelfde cliënten. Ze hebben hier veel vrijheid. Je moet alleen geen hiërarchische ambities hebben."

Krijgen ze een bonus?
"Ze krijgen een vast salaris en een kleine bonus. Als we goede jaren hebben, verdelen we een deel van de winst over alle medewerkers. Sommige medewerkers hebben een kleine bonus die gerelateerd is aan het aantal klanten."

Hoe is de verhouding vast-variabel?
"80-20 procent."

U krijgt geen bonus?
"Ik krijg een dividend."

Hoe kijkt u aan tegen de huidige bonusdiscussie? Is het een heksenjacht of een terechte discussie?
"Beide. Het is met de bonussen in de bankwereld uit de hand gelopen. Waarom? Omdat de nadruk lag op de kortetermijnwinst. De medewerkers die daaraan konden bijdragen, werden naar voren gehaald. En met al die *toxic* producten was het ook mogelijk mooie winsten te genereren. Deutsche Bank vertelde vol trots dat ze een rendement van 25 procent op het eigen vermogen had. 25 Procent! De raad van ABN Amro had ook zo'n norm. Dat kon alleen door veel winst te maken. Door verkopers enorm te motiveren met een bonus. Maar bonussen zijn van alle tijden. Vroeger kregen encyclopedieverkopers die aan de deur kwamen ook een bonus."

Zijn er klanten bij u in paniek geraakt door de crisis? Boos geworden?
"Nee, enkelen zijn gestopt met beleggen. Klachten waren er niet. We gaan voorzichtig met het geld van een klant om. Het is hun geld, niet ons geld. We vragen of ze nerveus worden van een krach, of ze wel of geen hypotheek hebben. Welk beleggingsportefeuille past bij de klant? Dat is belangrijk."

Heeft een kleine bank de kennis om vermogens te beheren, geld te beleggen? U hebt slechts vijftien accountmanagers.
"Het zijn ervaren mensen. Je kunt een heleboel uit databases halen. In Bloomberg staat waanzinnig veel informatie. We krijgen research van andere partijen. We beleggen niet in CDO's (*collateralized debt obligations*, red.) die een hogere rente geven, maar ook meer risico's bevatten. De bank keek weleens naar zo'n hypotheekobligatie. Hebben we bewust geen geld in gestoken. We kennen de risico's."

Nederlandse bankiers hebben wel belegd in CDO's of Alt A's (alternative A-papers, red.). Wat vindt u van deze bankiers?
"Dom."

Zegt u dat weleens tegen hen?
"Ik zeg niets. Dat is een dode discussie."

Deze maand vergadert de G20 in Pittsburgh over de toekomst van de financiële sector. Wat moet daaruit komen?
"Beter toezicht. Liefst wereldwijd, zeker op Europees niveau."

Bent u niet bang dat over enkele jaren weer dezelfde fouten worden gemaakt?
"Nee. Niet dezelfde fouten, wel andere."

[WALTER.DEVENIJS@REEDBUSINESS.NL]