

De overname van de private banking tak van Delta Lloyd door Bank ten Cate & Cie

Verslag van een succesvolle bankenfusie

Terwijl de meeste private banks nog altijd aan het bijkomen zijn van de ellende op de beurs en zich voorbereiden op veranderende regelgeving, is Bank ten Cate & Cie op overnamejacht. In de zomer van 2010 nam de bank de private banking-tak van Delta Lloyd over. Goede voorbereidingen hebben uiteindelijk voor een soepele implementatie gezorgd. Directeur Dennis Raithel, Bank ten Cate & Cie: "Probeer het eenvoudig te maken. Je kunt niet overal rekening mee houden."

De private banking-markt staat onder druk. De crisis heeft zijn werk gedaan, in negatieve zin. De opgebouwde rendementen van beleggers verdampen als sneeuw voor de zon, hetgeen logischerwijs tot de nodige onvrede onder cliënten heeft geleid. Bovendien heeft het imago van de financiële sector als geheel een dreun gekregen. Al met al zijn er nog altijd veel meer private banking-cliënten ontevreden dan vijf jaar geleden. Los daarvan heeft begin deze eeuw een grote consolidatieslag plaatsgevonden in private banking. Veel kleine banken zijn opgegaan in grote, vaak ook buitenlandse financiële instellingen, waardoor de markt er totaal anders uit is komen te zien. Hoewel het de laatste jaren iets rustiger was, verwachten zowel economen als bedrijven in de branche dat er een nieuwe consolidatieslag aan zit te komen.

Groei in beheerd vermogen

De onafhankelijke private bank Bank ten Cate & Cie heeft een gezonde groeiambitie. De bank is op zoek naar groei in beheerd vermogen en in 2010 deed zich een mooie kans voor om die ambitie te verwezenlijken. Bankverzekeraar Delta

Lloyd wilde haar private banking-activiteiten afstoten, omdat die niet (meer) goed pasten bij de rest van het productportfolio. Het management wilde de afdeling echter goed achterlaten. Gesprekken met Bank ten Cate & Cie hebben geleid tot een transactie waar beide partijen erg gelukkig mee zijn. Daarmee groeide Bank ten Cate & Cie met 30 procent aan beheerd vermogen.

"De bankers van Delta Lloyd hadden dezelfde mentaliteit en hun profiel was gelijk", zegt Dennis Raithel, directeur van Bank ten Cate & Cie. "Het gaat om bankers die al twintig jaar in het vak zitten en echt gevoel hebben voor de cliënten en hun wensen. Dat is erg belangrijk." De match was er voor Raithel ook op andere vlakken dan enkel het type medewerker. Zo hanteerde Delta Lloyd eenzelfde beleggingsbeleid: niet beleggen in gestructureerde producten en fondsen maar enkel in individuele aandelen en obligaties. Bovendien werkten de bankers onafhankelijk. In hun portefeuilles zaten geen huisfondsen of andere Delta Lloyd-producten. Tot slot was de organisatie net als Bank ten Cate gevestigd in Amsterdam. Dat laatste was essentieel, want het was de bedoeling dat alle bankers van Delta

DOOR DENNIS MENSINK

Lloyd meegingen en in het kantoor van Bank ten Cate & Cie kwamen te werken.

Implementatie

Kortom: de goden leken goedgezind. Het was aan de implementatie om het geheel tot een succes te maken. Een anekdote van directeur Egbert ten Cate omschrijft de manier en de snelheid waarmee die is uitgevoerd nog het beste. "Begin augustus 2010 was ik aan de praat met Frans van Lanschot, directeur van ABN Amro MeesPierson. Hij vertelde met enige trots over het fusieproces van ABN Amro Private Banking en MeesPierson. De namen van het eerste en tweede echelon waren vastgesteld en de kantoren waren samengevoegd, maar nog niet geïntegreerd. De ingebruikname van het IT-systeem gebeurde gefaseerd. Begin 2012 zou de implementatie van de fusie gereed zijn, tot tevredenheid van de bank. Toen vroeg Van Lanschot mij: 'Hoe gaat het bij jullie?' Net daarvoor hadden wij immers de overname officieel gedaan. Ik antwoordde: 'We zijn al klaar.' Qua omvang van de organisaties is het natuurlijk niet te vergelijken, maar dat typeert wel de snelheid waarmee ons proces is verlopen." Ten Cate en Raithel zijn zeer te spreken over hoe de implementatie is gegaan en vooral tevreden over hoe zij het voortraject hebben aangepakt. Raithel: "Het is allemaal een kwestie van voorbereiding. Je kunt niet overal rekening mee houden, dus probeer het eenvoudig te maken."

Vertrouwelijke gegevens

De closing van de deal was op vrijdag 9 juli, zes weken nadat beide partijen overeenstemming bereik-



Dennis Raithel (I)
en Egbert ten Cate

ten. Het weekend dat daarop volgde is maximaal benut voor de integratie, onder meer op ICT-gebied. Niet alleen de klantgegevens moesten over, maar vooral ook de effecten en de liquiditeiten. Dat is geen eenvoudige klus, want als bank heb je bijvoorbeeld ook te maken met buitenlandse (dollar)rekeningen, een complicerende factor. "Het moest in één keer goed gaan:", benadrukt Raithel. "Wij wilden de data al eerder hebben. Probleem was echter dat het allemaal vertrouwelijke gegevens zijn die je als bank niet

"VEEL PARTIJEN WILLEN NIET INTEGREREN; DAN HOUDT HET OP"

mag delen met anderen. Daar hield Delta Lloyd zich keurig aan. Zolang er niet getekend was, kregen wij ze niet." Het hoofd van de Back-office van Ten Cate bedacht een plan. Raithel: "We spraken van tevoren af in welke formats we de data zouden krijgen en hoe zij alles zo goed mogelijk konden aanleveren." Daardoor lukte de feitelijke implementatie in een weekend en werkte de volledige organisatie vanaf dag één met één systeem. "Maandag om 9.00 uur za-

ten alle cliënten en portefeuilles in het systeem", zegt Raithel. "Twee dagen later kregen alle nieuwe cliënten op ons briefpapier hun eerste fonds-overzicht toegestuurd. Daar hebben we geen enkele negatieve reactie op gekregen." Zolang hun bankier meeverhuist, hebben cliënten vrede met de nieuwe situatie. In de periode die volgde, hebben de bankers die waren overgekomen van Delta Lloyd al hun klanten bezocht met documentatie van Bank ten Cate & Cie.

Arbeidsvoorwaarden obstakel

De integratie van de bankers van Delta Lloyd was eveneens een belangrijk aandachtspunt; wanneer mensen zich thuis voelen is een integratie ook makkelijker te verwezenlijken. Arbeidsvoorwaarden vormden overigens wel een obstakel tijdens de overname. Zaken als pensioenregelingen en vrije dagen waren bij de twee organisaties verschillend geregeld. In het heetst van de strijd bluste een brandoefening – waarbij de onderhandelsteams verzocht werden vanaf de 29e etage per trap naar beneden te lopen en het pand te verlaten – letterlijk een pittige discussie over pensioenregelingen. "Een belangrijk deel van de voorbereidingstijd is erin gaan zitten om daar harmonie in te krijgen. Wij zijn onze nieuwe collega's op veel punten tegemoet gekomen", aldus ten Cate. Zowel de bankers als het management zijn tevreden met hoe het gaat. "De medewerkers

en cliënten van Delta Lloyd dragen goed bij aan de bedrijfsactiviteiten."

Efficiënt georganiseerd

Veel private banken en vermogensbeheerders laten zich betalen op basis van provisie (selling fee) door de maker van het product. Cliënten betalen ook wel een (procentuele) vergoeding over het beheerde vermogen. De wetgever wil van het eerste honoreringsmodel af. De voorgenomen wetswijziging zal Bank ten Cate & Cie niet negatief raken. Ten Cate: "Wij vinden het een goede maatregel. Fees kunnen leiden tot een verkeerde impuls. Onze opbrengsten komen uit de vermogensbeheerfee." Volgens Ten Cate is de tijd aangebroken dat private banken en vermogensbeheerders structureel nadenken over hun verdienmodel. Veel 'ouderwetse' spelers krijgen het lastig. Dat wil echter niet zeggen dat zich allerlei interessante overnamekansen voordoen voor Bank ten Cate. "Alleen echt onafhankelijke vermogensbeheerders zijn voor ons interessant. Banken en vermogensbeheerders die selling fees ontvingen zijn vaak niet efficiënt ingericht.", zegt Ten Cate. Het vinden van een geschikte overnamekandidaat is ook om een andere reden niet eenvoudig. "Veel partijen willen niet integreren. Dan houdt het ook op, want alleen dan kun je tot de gewenste efficiencyoordelen komen."