

# Als de klant ons verlaat, is het gedaan

## Interview met Peter Vandekerckhove

(Hoofd Retail & Private Banking BNP Paribas Fortis België)

Victor Dubois  
Journalist VFB

**‘De belangrijkste les** die we uit de crisis van 2008 hebben getrokken, is hoe enorm belangrijk de klantentevredenheid is voor de bank. Heel de bank is daarvan doordrongen, van beneden tot boven, van retail tot commercial banking, van de computerafdeling tot de front desk en de boekhouding. Als we iets doen, kijken we na wat de impact daarvan is op de klantentevredenheid. Want dat hebben we geleerd in 2008: als die klant ons nu verlaat, is het gedaan. Dat gevoel zit er echt wel heel diep in.’ Dat zegt Peter Vandekerckhove, lid van het Directiecomité van BNP Paribas Fortis en Hoofd Retail & Private Banking België in een gesprek met Beste Belegger.

Vandekerckhove zit daarmee op dezelfde lijn als Max Jaddot, CEO van BNP Paribas Fortis, die er op de jongste VFB-Happening op hamerde dat de klantentevredenheid bij de bank nog moet verbeteren. Vandekerckhove: ‘Dat is de context waarin je onze nieuwe initiatieven, zoals Hello Bank! of de Belgium Mobile Wallet, moet bekijken. Het gaat erover

**“Het gaat erover dat, als wij dat kunnen aanbieden en de concurrentie kan dat niet, onze klanten tevreden zullen blijven.”**

dat, als wij dat kunnen aanbieden en de concurrentie kan dat niet, onze klanten tevreden zullen blijven.’

**VFB** Bij nogal wat mensen leeft toch de idee dat er niet zoveel veranderd is in de bankwereld sinds 2008. Hoe ziet u dat?

**Peter Vandekerckhove** Bij ons is alles veranderd, of het nu betrekking

heeft op governance, risk management, kredietverlening, compliance, balansstructuur, personeelsbeleid, en noem maar op. Alles is veranderd. Alles.

Ons tier-1 kapitaal is gestegen tot bijna 15 procent. Onze balans is met twee derden gedaald. De structuur van de balans ziet er helemaal anders uit. Wij zijn eigenlijk een volledig andere bank geworden. Vrijwel het volledige management is veranderd. De mensen die er vandaag zitten, werken al bijna vijf jaar heel hard om alles recht te trekken, wat vroeger scheef gegroeid was.

En wat men vaak vergeet, is dat er een enorm verschil is tussen de situatie bij ons en die in de Angelsaksische landen, bv. naar verloning toe. In de Angelsaksische landen worden soms nog zware bonussen uitbetaald. Maar weet je wat iemand in een kantoor aan het loket krijgt als premie? 500 euro. Bruto. Per jaar. Wij noemen dat zelfs geen bonus. Ikzelf heb geen bonus. Voor sommige mensen kan de bonus wel van één tot drie maanden loon bedragen. Dat is het. Dat zijn de bonussen in de bank in België.

Dat vind ik spijtig: dat de perceptie blijft bestaan dat er in de banken niets veranderd is, dat er niets gebeurd is. Maar kijk naar het Belgische banklandschap: aan de top van de Belgische banken staan om te beginnen allemaal andere mensen. En de forse bonussen? Die zijn er gewoon niet in België. Zelfs in Frankrijk of Duitsland, waar de kapitaalmarkt toch iets groter is dan bij ons, is de toestand compleet verschillend van die in de VS of Groot-Brittannië.

**VFB** Wat bij het vroegere Fortis alleszins veranderd is, is dat jullie nu in een Franse groep zitten, die internationaal aanwezig is. Wat zijn de gevolgen daarvan?

**Vandekerckhove** De eerste opmerking die ik wil maken in dat verband is dat het de meest gelukte fusie is die ik ooit heb meegemaakt. Het is een zeer on-Frans bedrijf en een zeer internationaal bedrijf.

De strategie van de grote groep bepaal je samen, maar hoe je die strategie dan lokaal gaat implementeren, ligt voor het grootste deel in onze eigen handen. Met hoeveel kantoren of hoeveel mensen wij dat willen realiseren, dat is onze beslissing. Maar we moeten wel zien dat we voldoen aan de vooropgestelde doelstellingen, bv. op het vlak van Return on Assets of Return on Equity. En dat wij actief zijn op het vlak van kredieten en spaarboekjes - en dus bv. geen auto's maken -, is ook duidelijk. Dus 80 procent van wat we doen en hoe we dat doen, wordt in België bepaald.

Maar we zitten nu wel in een groep die in 85 landen aanwezig is. Dus alle bedrijven die in export of import zitten of andere contacten hebben met het buitenland, kunnen wij bedienen. Neem een Belgische ondernemer die in Afrika wil produceren en in Azië wil gaan verkopen. Die kan bij ons krediet krijgen, zijn risico's kunnen gedekt worden, enz. Wil



**“Bij ons is alles veranderd ... governance, risk management, kredietverlening, compliance, balansstructuur, personeelsbeleid, en noem maar op. Alles is veranderd. Alles.”**

hij daarna zijn bedrijf verkopen en zijn geld beleggen, eender waar in de wereld, dan kunnen wij daarvoor zorgen.

En ondertussen blijven we in België wel de grootste bank, met het dichtste netwerk, het meeste personeel en nu met vier merken: BNP Paribas Fortis, de Bank van de Post, Fintro en Hello Bank!. Dus wij hebben een heel breed aanbod, waar weinig andere banken in België mee kunnen concurreren.

**VFB** *Max Jadot had het op de VFB-Happening over de ‘omnikanaal’-aanpak. Hoe zien jullie dat?*

**Vandekerckhove** Binnen onze strategie hebben we twee pijlers: de menselijke pijler en de digitalisering. Sommige van onze concurrenten schakelen die menselijke pijler meer en meer uit. Wij blijven dat menselijk kanaal houden, binnen onze optiek van omnikanaal. Voor ons is dat een van de kanalen waar wij mee werken. Het is trouwens de menselijke kant die de verschillende kanalen bemant, zoals het callcenter, de kantoren, de administratieve centra, enz.

Daarnaast willen wij een heel breed gamma digitaliseren. Zo introduceren wij nu de kleine digitale kaartlezer aan een achtste van de prijs van de concurrentie. Wij waren eerst met Easy banking, de mobiele oplossing om te bankieren via smartphone of tablet. Wij zijn nu eerst met de MasterPass. Binnen een maand of zes zullen wij eerst zijn met de Belgium Mobile Wallet, in samenwerking met Belgacom. Wij hebben dus een hele reeks initiatieven om het menselijk kanaal te onder-

steunen via digitalisering. Het meest extreme voorbeeld daarvan is de Hello Bank!.

Je krijgt vandaag van je klanten vrijwel alleen nog gecombineerde vragen en daar kunnen wij op die manier op inspelen. Er zijn weinig klanten die nog tevreden zijn met één bank, waar zij de laagste tarieven en de hoogste rente en de beste hypotheek vinden. De mensen stellen zelf hun pakket samen. Wat wij dan proberen te doen, is zoveel mogelijk verschillende elementen aan te bieden, zodat we zowel kunnen voldoen aan de bestaande vragen, als de klant kunnen bedienen voor zijn latente vragen.

In de digitale wereld loopt het immers vol van de latente behoeften. Wij hebben het voordeel dat wij gezegd hebben: wij investeren zwaar in ondernemersbankieren en in private bankieren. Die twee staan op een sokkel van de retailbank. En die blijft nog altijd de grootste retailbank van België.

**VFB** *Verandert de relatie met de klant daardoor niet?*

**Vandekerckhove** Dat betekent alleszins niet dat de relatie met de klant minder be-

langrijk wordt, wel integendeel. Als je vandaag relatiebankieren zou doen, maar je zou niet aanwezig zijn op smartphone, tablet, via

**“En wat men vaak vergeet, is dat er een enorm verschil is tussen de situatie bij ons en die in de Angelsaksische landen, bv. naar verloning toe.”**

telefonische weg of via callcenters, dan is de klant niet tevreden. Relatiebankieren betekent vandaag dat je beschikbaar bent langs alle kanalen, om zo de relatie te bewaren. En daarin blijven de mensen een grote factor.

Maar wat je wel ziet, is dat het louter verichten van transacties niet meer in de kantoren zal gebeuren. Dat gaat bijna helemaal naar de directe kanalen. Het relationele en het advies zal nog lang in de kantoren blijven. Het kantoorbezoek daalt nu met pakweg tus-

sen 6 en 8 procent per jaar. In Nederland is het kantoorbezoek er met 70 procent op achteruit gegaan in een vijftal jaar. Hier gaat het nog wat trager, maar het gaat wel dezelfde richting uit.

Je zal dus minder kantoren hebben, maar die zullen beter uitgerust zijn, met mensen die beter opgeleid zijn om complexere adviezen te geven. De kantoren zullen waarschijnlijk langer open zijn en ook op andere tijdstippen dan vandaag. En de kantoren zullen volledig ondersteund worden door de omnikanaal-aanpak. Wij kiezen er dus voor de klanten langs de twee kanalen te bedienen, zowel langs de directe kanalen als langs de kantoren.

**VFB** *Daardoor is bankieren wel een heel stuk anders geworden dan vroeger?*

**Vandekerckhove** Lang geleden woog de bankier in de bancaire relatie meer door dan de klant. De jongste tien jaar is dat een stuk evenwichtiger geworden. Maar nu, door de opkomst van de tablet – en ook een beetje door de crisis – is de machtsverhouding volledig verschoven in de richting van de klant.

Die bepaalt nu zelf, op eender welk mo-

ment van de dag, hoe, met wie, via welk kanaal, voor welke periode en – tot op zekere hoogte – tegen welke prijs, hij zaken wil doen met de bank. Als zijn bank daar niet aan voldoet, zal hij naar de app van een andere bank gaan, waar hij op zijn tablet wel het advies krijgt waar hij om vraagt. Als de bank de klant daarin niet volgt, zal zij hem als klant kwijtspelen. De bank die denkt dat zij haar eigen model kan opdringen, zal verliezen.

Maar de strategieën zijn niet overal dezelfde. Wat wij met Hello Bank! in België doen, bv., is helemaal anders dan wat Hello Bank! doet in Frankrijk of in Duitsland. Het marktaandeel ligt anders in al die landen. In Frankrijk ligt het marktaandeel rond 6 procent, terwijl dat in België tussen 25 en 30 procent is. Als je weinig marktaandeel hebt en je lanceert een nieuwe bank, ben je veel agressiever dan wanneer je al een groot marktaandeel hebt. Want in dat laatste geval zou je vooral jezelf concurrentie aandoen als je agressief zou optreden.

**VFB** *Maar terwijl u fors moet investeren in die omnikanaal-aanpak, moet u ook nog besparen. Kan dat samengaan?*

**Vandekerckhove** Het is misschien wat moeilijk uit te leggen, maar als je met de omnikanaal-aanpak je klant volgt, dalen de kosten vanzelf. Doordat je je aanpast aan het dalende kantoorbezoek, wordt je netwerk minder groot. Je moet tevens zorgen voor een betere beschikbaarheid via de andere kanalen. De transacties, die het netwerk verlaten, worden dan veel efficiënter via geautomatiseerde weg behandeld. En binnen het netwerk ga je de kennis meer concentreren, maar er zullen minder mensen nodig zijn.

Voor een overschrijving komt er vandaag niemand meer naar het kantoor. Nieuwe kaarten aanvragen, documenten invullen, enz. Al die dingen verschuiven naar de machinale verwerking. Dus heb je minder volk nodig in de kantoren. En je zal in de kantoren ook schermen hebben, om specialisten in andere kantoren te raadplegen. Die evolutie verloopt bij ons zonder sociale problemen omwille van de leeftijds piramide in de bank. Wij zullen zelfs mensen moeten aanwerven.

Het beheersen van de kosten en het verbeteren van de klantentevredenheid zijn dus niet tegenstrijdig. Je moet er alleen voor zorgen dat je dat goed organiseert, dat je dicht bij de mensen blijft en goede contacten hebt in het netwerk.

**VFB** Een veel gehoorde klacht over de banken is vandaag dat het voor kmo's moeilijk is om aan krediet te komen. Hoe kijkt u daar tegenaan?

**Vandekerckhove** Vooreerst wil ik zeggen dat wij slechts 6 procent van de kredietaanvragen van kmo's weigeren. Een bank als de onze kan namelijk geen geld verdienen, als ze geen krediet geeft. Wij zijn een bank, dus wij moeten zoveel mogelijk krediet verlenen, maar wel krediet dat we terugkrijgen.

We voelen een economie die wat moeilijk zit en dus stellen we toch vast dat de aanvragen verminderen. En we voelen ook dat in de netwerken van de banken de mensen die de kredieten verlenen, wat bang geworden zijn. Het is dus niet uitgesloten dat iemand in een agentschap zijn klant al eens afraadt een krediet aan te vragen. Er zit dus al wat selectie in bij de mensen die de kredietaanvragen samen met de klant bespreken.

Maar wij proberen er alles aan te doen om binnen ons netwerk de vrees weg te nemen om het krediet te geven, binnen de regels van het spel. Wij proberen de klant te blijven mo-

tiveren om het krediet te komen vragen, want als het kan, willen wij het krediet wel geven.

Op dat vlak hebben wij trouwens een aantal concrete maatregelen genomen. Zo is

hebben we 1,5 miljard aan nieuwe kredieten toegestaan. Wij blijven constant ons netwerk ondersteunen en wij blijven onze klanten tonen dat we het menen.



Lieven Van Assche/imagodesk

**Dus wie een krediet wil weigeren, moet een collega vinden die ook denkt dat het een slecht krediet is.**

beslist dat, om een krediet te weigeren, men minstens met twee moet zijn. Dus wie een krediet wil weigeren, moet een collega vinden die ook denkt dat het een slecht krediet is. Dat is het omgekeerde van de normale situatie, waarbij twee handtekeningen nodig zijn om een krediet te geven. Daarmee willen we voorkomen dat mensen kredieten gaan afwijzen uit een soort koudwatervrees.

Daarnaast hebben we beslist dat we proberen om op 80 procent van de kredietaanvragen onder 100.000 euro binnen de 48 uur een antwoord te geven. En 60 procent van die aanvragen wordt in het kantoor beslist, zowel om de snelheid van de beslissing als het vertrouwen van de klant te verhogen.

In het begin van het jaar hebben we een heel deel van onze klanten opgebeld. Wij hebben toen tussen 60.000 en 70.000 klanten zelf opgebeld om te zeggen: 'Wat je de jongste zes maanden in kapitaal en rente terugbetaald hebt, mag je komen terughalen als nieuw krediet. Zonder vragen, enkel omdat je een goede klant bent.' Op die manier

Maar soms heb je een klant, die je al lang volgt en die door de crisis een fors slechtere balans heeft dan vroeger. Als die dan komt aankloppen voor een krediet, dan moet je dat weigeren of minstens bijkomende voorwaarden stellen. En dat is vaak moeilijk. Want wij hebben er alle belang bij de klant zo lang mogelijk te begeleiden en te zorgen dat hij zijn zaak overleefd kan houden. Anders krijgen wij ons geld niet terug.

