

7 Overnames zijn een belangrijk onderdeel van de strategie. Naar wat voor soort bedrijven kijkt u?

“Daarbij gaat het met name om *private wealth managers* en private banks in Nederland en België. Dat zijn bijvoorbeeld partijen die tot de conclusie komen dat het met hun omvang lastig is om hun klanten te blijven bedienen. Ook zien we veel eigenaren richting de pensioengerechtigde leeftijd gaan. Zij zien in ons een organisatie die een goede prijs biedt voor hun onderneming, maar die ook hun klanten goed onderbrengt. De omvang van die partijen ligt tussen de één en de vijf miljard euro aan beheerd vermogen. We hebben eerder Hof Hoorneman overgenomen en natuurlijk Mercier Vanderlinden. Dat is de categorie waar we naar kijken.”

8 Wat voor risico's loopt Van Lanschot Kempen bij dit soort overnames?

“Het grootste risico is dat we medewerkers en klanten verliezen, doordat de bedrijfsculturen niet goed aansluiten. Het segment waarin wij opereren draait echt om mensenwerk. In het voortraject kijken we daarom heel goed of de nieuwe collega's bij ons passen. Als dat zo is, dan zit het vaak met de klanten ook wel goed. We houden dan de medewerkers aan boord en de klanten blijven dan ook.”

9 U beheert bijna zeventig miljard voor institutionele klanten zoals pensioenfondsen. De marges zijn daar relatief klein. Is dat wel een interessante activiteit?

“Zeker. We zijn sterk gegroeid in het institutionele segment en we passen veel kennis die we daar opdoen, toe op de private markt. Veel van de beleggingsoplossingen die we daar ontwikkelen zijn interessant op beide markten. Om een voorbeeld te geven: we hebben een fonds voor duurzaam



‘DE COMBINATIE ROBECO EN EVI MOET VANAF 2026 POSITIEF BIJDRAGEN AAN DE WINST’

me landbouwgrond gelanceerd. Dat startte in de institutionele markt, maar later zagen we ook interesse van private clients. We moeten zorgen dat we competitief blijven in de institutionele markt. Als onze schaal groter is, kunnen we automatisch meer oplossingen introduceren.”

10 Het doel van de bank is dat de kosten maximaal 70 procent van de inkomsten bedragen. Vorig jaar werd dat niet gehaald en stegen de kosten met 7 procent. Gaat dit de goede kant op?

“Die toename kwam voor een deel door inflatie en voor een deel door investeringen die we doen in de groei in IT en mensen. We hebben bijvoorbeeld net de overname van een nieuw team in Groningen aangekondigd. Het duurt dan

een tijd voordat we daar ook klanten hebben. De bedoeling is dat de omzet harder stijgt dan de kosten. Of de groei echt komt nadat we hebben geïnvesteerd, is iets om in de gaten te houden.”

11 Dit jaar wilt u 2 euro per aandeel extra kapitaal uitkeren aan aandeelhouders. De Nederlandsche Bank moet dit goedkeuren. Komt die toestemming er?

“Wij verwachten geen bijzonderheden met de aanvraag. De afgelopen jaren hebben we dit meerdere malen gedaan en ik heb geen enkele reden om te denken dat het nu anders zal gaan. Wat betreft de toekomst: als onze kernkapitaalratio boven de 17,5 procent blijft, zullen we dat extra kapitaal in principe ook weer uitkeren aan de aandeelhouders. We zijn dan