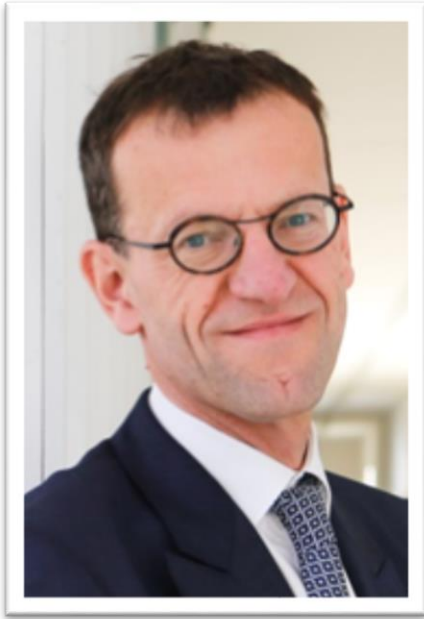


Het geheim van een succesvolle nichebankier – enkel voor ondernemers en vrije beroepen



Dirk Wouters, voorzitter van het Directiecomité Bank J.Van Breda & C°

Kleine banken zijn gedoemd om overgenomen te worden. Kleine banken missen schaalvoordelen, hebben achterstand in de digitalisering, zijn onvoldoende rendabel en missen een toekomstvisie. Herkent u de clichés? Bank J.Van Breda & C° bewijst nochtans jaar na jaar dat het wel degelijk mogelijk is om als gespecialiseerde bank goede resultaten neer te zetten. Consistent, duurzaam en met een mooi toekomstperspectief. We zetten de belangrijkste sleutels voor dit succes voor u op een rij.

1. Strategy first

Alles begon voor onze bank in 1989. Van Breda was toen niet meer dan een lokale spaarbank, sterk in hoogrentende spaarboekjes en efficiënt in financieringen en leasing voor auto's, een activiteit die binnen de divisie Van Breda Car Finance ook vandaag nog succesvol wordt uitgebouwd.

De komst van de Europese eenheidsmarkt zette dit model echter fors onder druk. De toekomst scheen niet langer gegarandeerd. Na een strategische oefening werd ervoor gekozen om het radicaal over een andere boeg te gooien en te kiezen voor een nichestrategie. De bank werd opnieuw in de markt gezet als doelgroepspecialist: enkel voor ondernemers en vrije beroepen.

Wat toen een gedurfde keuze was, is intussen het recept gebleken voor een succesvolle, onderscheidende positionering. Doorgedreven specialisatie is vandaag onze sterkste troef.

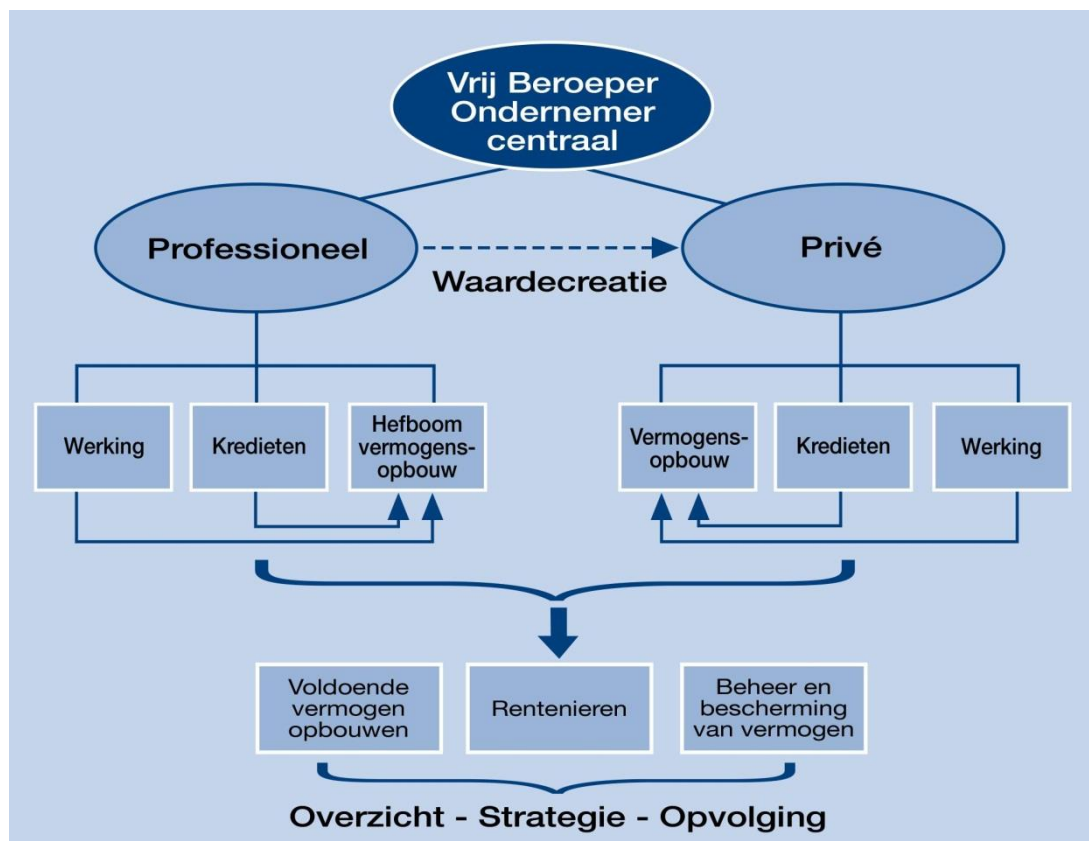
We hebben een sterk merk en een reputatie binnen ons marktsegment. We doen dan ook letterlijk niets anders dan omgaan met prospecten en cliënten binnen onze niche.

2. Purpose vanuit cliëntenoogpunt

Onze doelgroep mag strikt omschreven zijn; maar wat hebben we hen te bieden? Onze interne formulering luidt als volgt: “We willen de beste, cliëntgerichte adviesbank zijn bij de systematische opbouw, het beheer en de bescherming van hun vermogen, door onze gespecialiseerde, persoonlijke, proactieve begeleiding zowel privé als professioneel, hun leven lang.

Al onze cliënten zijn zelfstandig. Ze weten dat ze zelf moeten instaan voor hun latere pensioen. Als ze niets ondernemen, worden ze geconfronteerd met een inkomensbreuk en kunnen ze onmogelijk hun huidige levensstijl verderzetten. Daarom profileren wij ons als “vermogensbegeleider”. Vanuit de ervaring dat onze propositie aanslaat, bieden we onze diensten op dit vlak ook aan particulieren aan via de divisie ABK bank.

Onze aanpak is echter ruimer dan enkel beleggingen. Een startende apotheker heeft een krediet nodig om zijn officina over te nemen. Een arts-specialist of een ondernemer doen een beroep op ons voor hun betalingen. Cliënten vragen ons advies over alle financiële uitdagingen die ze tegenkomen op hun pad: van start tot overdracht. We beantwoorden dit met een holistische aanpak en een volledig product- en dienstenassortiment, waarbij waardecreatie voor de cliënt centraal staat.





Onze purpose, verwoord vanuit het standpunt van de cliënt, klinkt als volgt: “We analyseren uw situatie, bepalen samen doelstellingen op lange termijn en adviseren bij financiële vraagstukken. Dit creëert inzicht en helpt u juiste financiële keuzes te maken. Zo kan u met gemoedsrust focussen op uw echte ambities.”

Ondernemers of vrije beroepen hebben geen nood aan een bankier of adviseur die hen betuttelt of bij het handje houdt. Integendeel: ze zoeken een vertrouwenspersoon als expert, adviseur en klankbord. De juiste keuzes maken ze daarna wel zelf.

3. Implementatie tot in de kleinste vezel

Een strategie en een cliëntgerichte omschrijving van de purpose staan mooi op papier. Zonder ijzersterke implementatie blijven het woorden in de wind. Daarom is executie altijd cruciaal gebleken in ons model. Iets is pas goed als het werkt en consequent wordt toegepast op elk niveau en elk deelaspect van de organisatie.

Enkele voorbeelden?

- Een nichestrategie en hyperspecialisatie vergt “de kunst van het neen-zeggen”. We hebben geen jeugdwerking, geen aanbod voor particulieren, geen beste tarief op Batibouw, geen geldautomaten, geen kantoren op elke hoek van de straat, geen sport- of cultuursponsoring, geen prijs- of productpromoties.
- Binnen een nationaal uitgebouwd commercieel net hebben we een 35-tal kantoren met een duidelijke centrumfunctie. In elk ervan zijn er enerzijds account managers die zich uitsluitend richten tot ondernemers, anderzijds account managers die zich louter focussen op vrije beroepen. Dat geeft ons kennis van de leefwereld en expertise. Dit maakt dat we vandaag marktleider zijn bij bijv. apothekers en toonaangevend bij artsen. Groot in kleine niches.
- Ook op onze zetel trekken we deze specialisatie door. We hebben geen product- maar wel segmentverantwoordelijken: specialisten die zich op diverse domeinen focussen op wat leeft binnen de doelgroep. Dat geeft extra aandacht voor o.a. opvolging en overname, successie, fiscaliteit voor vennootschappen, kredietformules voor gemengd privé- en professioneel gebruik. Maatwerk, kortom.
- Ons productengamma is in de breedte vergelijkbaar met dat van de grootbanken. We bieden kredieten aan, zorgen voor beleggingen en ondersteunen cliënten bij hun dagelijkse werking. One stop shopping is mogelijk. Bij velen zijn wij de enige bankier. In de diepte is ons assortiment echter beperkt. We kiezen bewust voor eenvoud en maken het ook voor onze cliënten makkelijk. We zien geen nood aan honderden beleggingsfondsen of complexe tariefformules. Keep it simple. Dit helpt ons om maximaal personeel te laten focussen op cliëntencontact.



4. Interne bedrijfscultuur

Voor we het over tevreden cliënten hebben, moeten we eerst stilstaan bij het belang van gelukkige collega's. Die twee hebben met elkaar te maken. Wie zijn werk graag doet, gaat dat ook goed doen en straalt dat uit. Daarom hechten we zoveel belang aan onze bedrijfscultuur. Dat begint bij ons rekruteringsbeleid, opleiding en ontwikkeling, autonomie of zelf initiatief te nemen, samenwerking, ethiek en waarden.

Elke 2 jaar doen we actief mee aan "Great place to work". Deze bevraging houdt ons een spiegel voor en vergelijkt onze prestaties met de "best in class". Op de finale stelling "Algemeen gesproken, kan ik zeggen dat dit een heel goede organisatie is om voor te werken." antwoordde 94% van de collega's in 2016 positief. Zeker geen slecht cijfer.

5. Echte cliëntengerichtheid

In een verzadigde markt is mond-tot-mond vandaag cruciaal. Daarom hechten we zoveel belang aan de net promotor score bij cliënten. Tevredenheidsscores op zich zijn vaag. Waar het op aankomt is wat cliënten anderen zeggen over de bank en haar dienstverlening. Op de vraag "In welke mate zou u Bank Van Breda aanraden bij andere ondernemers of vrije beroepen?" geeft 58% ons op een tienpuntenschaal een score van 9 of 10 ("promotors"), 35% geeft 7 of 8 ("passives") en 7% een score van 6 of minder ("detractors"). 37% geeft ons een 10 top 10. De strenge berekeningswijze van de NPS resulteert in een zeer mooie NPS van 51 (promotors minus detractors). Dit is één van de beste cijfers in de Belgische banksector.

Denken vanuit de schoenen van de cliënt: het klinkt goed maar is aartsmoeilijk. Zeker als je het tot bij elke collega wil brengen. Administratief of commercieel, op de zetel of in het net is van geen tel: een reputatie is maar zo sterk al het gevoel van de cliënt bij het laatste contact.



6. Digital first

Informatica is bij ons altijd een ‘helper’ geweest. Een ‘enabler’ die in dienst staat van persoonlijke verkoop, cliëntenservice en administratieve efficiëntie. Maar zijn we voldoende gewapend tegen de fintechs en de digitale disruptie die op ons afkomt?

In 2008 stelden we ons de vraag naar de toekomst van ons IT-platform. Kozen we voor de aankoop van externe pakketten? Hoeveer moesten we die aanpassen met het oog op de specifieke wensen van onze doelgroep? En hoe combineerden we de verschillende programma’s die historisch in de bank aanwezig waren? Finaal kozen we voor een nieuw, volledig intern ontwikkeld eigen platform. Tussen 2009 en 2015 werd dit in verschillende releases systematisch uitgerold. In time en on budget.

In 2009 waren we de eerste bank in België die rekeningen kon openen of beleggingsfondsen verkopen bij de cliënt. Thuis of op de zaak. Ondertekend op het scherm van een tablet (de iPad bestond nog niet). 100% geïntegreerd en webbased. De volgende jaren werden daar systematisch nieuwe functies aan toegevoegd tot we finaal de stekker konden trekken uit de oude mainframe. Bye bye zwarte schermen met groene lettertjes.

Vandaag geeft dit ons een perfecte basis voor de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden, zowel intern als voor de cliënt. VanBredaOnline en de eigen app worden systematisch verder uitgebouwd en versterken onze propositie: cliënten inzicht bieden om juiste keuzes te maken, rompslomp wegnemen en het leven vereenvoudigen, zodat ze zich kunnen toespitsen op hun echte passie – wat voor hen echt telt. Als gespecialiseerde bank voorzien we hierbij heel wat specifieke features die uitgerekend ondernemers en vrije beroepen naar waarde schatten.

7. Pragmatiek, efficiëntie, risicobeheersing

Bank J. Van Breda & C° is commercieel succesvol. Dat laat ons toe om te investeren met het oog op de toekomst. We hebben geen overschot aan administratieve medewerkers op de zetel. We hoeven geen kantorennet af te slanken. Rendabiliteit, kostenefficiëntie en eigen vermogen scoren sterk. We investeren volop in mensen. In 2000 telden we 60 accountmanagers, vandaag zijn dat er meer dan 140 en we werven aan. We investeren in de renovatie of nieuwbouw van moderne, stijlvolle centraal gelegen kantoren. Tussen 2011 en 2013 realiseerden we een upgrade voor 9 kantoren, tussen 2014 en 2016 waren dat er opnieuw 6. We openden nieuwe kantoren in Ukkel en Charleroi. We blijven ook investeren in IT. Vandaag is 1 op de 8 collega’s een informaticus. De bank werkt bijna zonder papier. We denken digital first.

Rest nog één vraag: hoe komt het dat Bank J. Van Breda & C° niet getroffen werd tijdens de bankencrisis? Wat verklaart dat we nooit een beroep moesten doen op staatssteun? Integendeel: zowel in 2007, 2008 als 2009 bleef de bank op elk moment rendabel. Duurzaam bankieren heeft voor ons in de eerste plaats met risicobeheersing te maken. We zijn een klassieke bank met een eenvoudig bedrijfsmodel: we trekken spaargeld en beleggingen aan bij ondernemers en vrije beroepen en geven

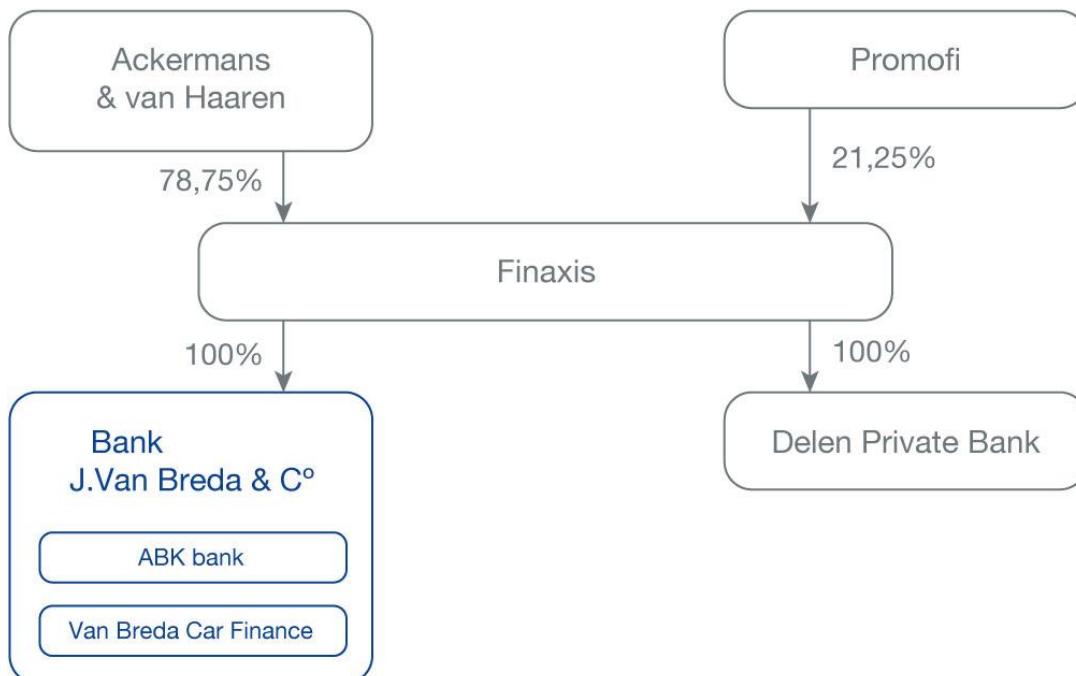
die in de vorm van kredieten ook terug aan dezelfde ondernemers en vrije beroepen. Dat biedt een uitstekende spreiding bij cliënten die we echt persoonlijk kennen. Onze afschrijvingen op slechte kredieten zijn al jaren zeer beperkt. De eigen bankportefeuille is breed gespreid, belegt bijna uitsluitend in overheidsobligaties en vermijdt obligaties van probleemlanden. De bomen groeien hier niet tot in de hemel, maar het gras is fris en groen aan deze kant van de heuvel.

Bank J.Van Breda & C°: een gespecialiseerde bank

Bank J.Van Breda & C° is een gespecialiseerde adviesbank die zich uitsluitend richt tot ondernemers en vrije beroepen.

De bank is gesticht door Jos Van Breda in 1930 in Lier en heeft sindsdien steeds haar eigenheid bewaard. Sinds 1998 zijn de aandelen van de bank verankerd in de holding Finaxis, net zoals deze van Bank Delen, één van de grootste onafhankelijke Vlaamse vermogensbeheerders. Dankzij intense samenwerking biedt Bank J.Van Breda & C° haar cliënteel ook de professionele diensten van dit gereputeerde huis aan.

Vandaag bezit Ackermans & van Haaren als referentie-aandeelhouder 78,75% van de aandelen van Finaxis. Promofi participeert voor 21,25% in het kapitaal.

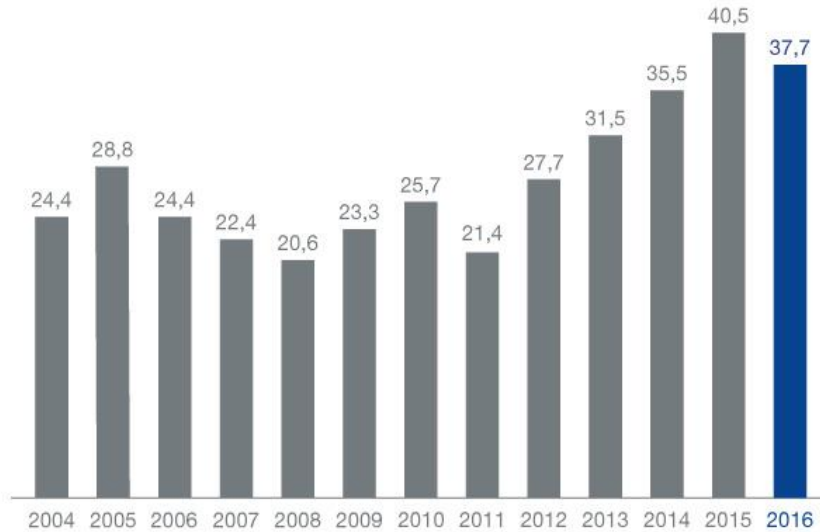




Kerncijfers Bank J.Van Breda & C° geconsolideerd

	2012	2013	2014	2015	2016
Personeel	465	466	459	465	470
Resultaten (in miljoenen euro)					
Winst over de verslagperiode toe te rekenen aan de aandeelhouders	27,7	31,5	35,5	40,5	37,7
Balansgegevens (in miljoenen euro)					
Totaal belegd door cliënten	8.010	9.018	10.018	11.134	12.449
Clïëntendeposito's	3.424	3.683	3.815	3.969	4.246
Buitenbalansproducten	4.586	5.335	6.203	7.165	8.203
Kredietverlening aan cliënten	3.306	3.455	3.639	3.932	4.223
Eigen vermogen deel groep	427	448	475	502	518
Ratio's					
Efficiëntieratio (cost income)	58%	59%	60%	56%	59%
Rendement op het gemiddelde eigen vermogen (ROE)	7%	7%	8%	8%	7%
Rendement op activa (ROA)	0,69%	0,72%	0,79%	0,86%	0,76%
Waardeverminderingen op kredieten	0,08%	0,04%	0,01%	0,01%	0,01%
Solvabiliteit (eigen vermogen op activa) (1)	10,7%	10,2%	9,5%	9,5%	9,8%
Kernkapitaalratio (common equity tier 1) (1)	14,2%	13,7%	14,9%	14,5%	14,8%
Risicogewogen solvabiliteitsratio (RAR) (1)	16,4%	15,6%	16,8%	15,9%	15,8%

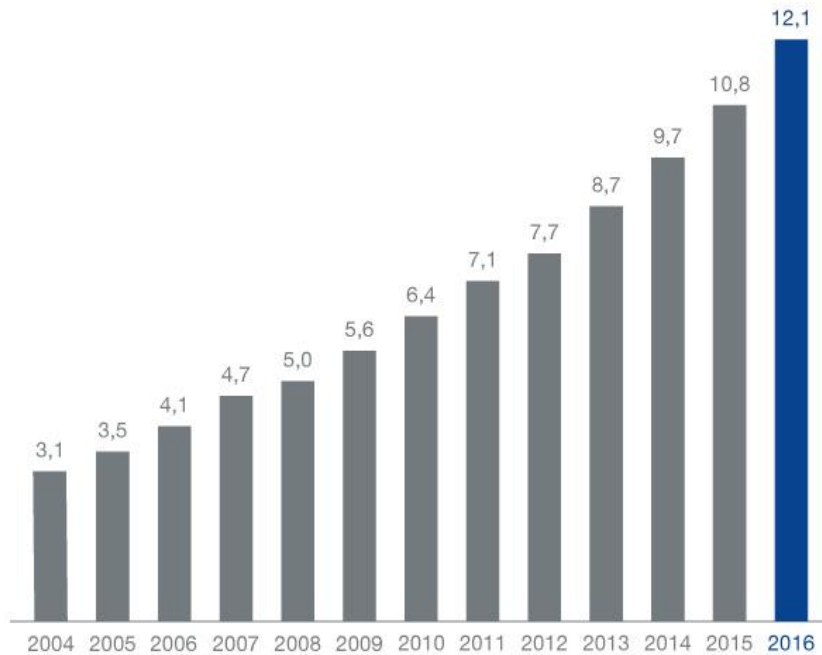
Gegevens telkens op 31.12, financiële informatie in miljoen EUR



Nettowinst na belastingen

(Bank J.Van Breda & C° geconsolideerd, in miljoen euro)

* Nettowinst 2011 exclusief de winstbijdrage als gevolg van de overname van ABK bank voor een bedrag van 33,476 miljoen euro.



Totaal belegd door ondernemers en vrije beroepen

Bank J.Van Breda & C° (in miljard euro)