

INTERVIEW IR. G.A.M.J. DAENINCK MSC

ROBERT GUNTHER EN JAN SCHIPPER

From buying to building

Eind volgend jaar viert het Rotterdams Beleggers Consortium zijn 75-jarig bestaan. Als het aan zijn huidige CEO Géry Daeninck ligt wordt dit sober gevierd. Hoewel uit Bourgondische streken afkomstig, etaleert deze pas zesde voorman in Robeco's geschiedenis zich al net zo wars van opsmuk als zijn oer-Hollandse voorgangers.

U hebt nogal Belgisch aandoende namen.

> Dat is niet vreemd voor een Belg. Ik ben in een dorp nabij Gent geboren.

Zowel het technische als het ondernemende van huis uit meegekregen?

> Ach. Wat mij altijd intrigeert is hoe iets werkt. Ik ben redelijk technisch van aanleg. Daar heb ik in mijn beroepsleven veel profijt van gehad.

U bent Werktuigkundig Ingenieur. Gebruikt u de titel ook?

> Neen. Robeco is een internationaal bedrijf en het is meer en meer gebruikelijk om titulaatuur niet te gebruiken. Ik heb zes jaar in Nederland gewoond en heb gemerkt dat Nederlanders hier veel meer aan zijn gehecht. In België is men dat minder gewoon.

U doet thuis meer dan de lampjes indraaien?

> Op dit moment niet veel meer dan dat. Mijn gezin denkt wel dat ik meer kan.

Dat denkt u zelf ook?

> Jazeker, maar dat is een illusie natuurlijk. Ik heb een hele tijd als management consultant gewerkt. Ik heb nooit echt als technicus gewerkt, maar ben eerst operations research gaan doen, wat in die periode erg in zwang was. Ik ben eigenlijk vanzelf aan de managementkant terechtgekomen. De studie aan de business school in Amerika heeft hier natuurlijk ook aan bijgedragen.

Waarom overigens wetenschappelijk medewerker aan het Waalse Louvain-la-Neuve?

> O, dat is heel Belgisch. Opdat je in België in het bedrijfsleven goed terecht komt, is het heel nuttig om beide landstalen goed te spreken. En ook omdat de Franstalige tak juist op dat vakgebied een heel goede reputatie had.

Via McKinsey New York bent u in Amsterdam terechtgekomen. Daar zat toen ene Van Rossum. Toen die McKinsey Brussel ging inrichten ging u mee?

> Van Rossum en Friberg. Ik was eigenlijk de derde firmant die naar Brussel verhuisde, allemaal min of meer op hetzelfde moment. We hebben daar op heel veel projecten samengewerkt, de Belgische textielindustrie onder andere. Vanuit McKinsey, waar ik dertien jaar heb gewerkt, ben ik via een groot turn around-project bij Sabena, daar voor een managementfunctie gevraagd.

Dus precies zoals van Rossum bij Fortis terecht is gekomen.

> Zeer vergelijkbaar.

Uw voorgangers Korteweg, Scholten en Brouwer waren alle drie zelden geprononceerd in het nieuws. Is dat een cultuur die u wilt voortzetten?

> Ik weet niet of dat toeval is, maar dat spreekt mij zeer aan. Als ik Robeco op een positieve manier in het nieuws kan brengen, prima natuurlijk, maar ikzelf heb daar verder geen behoefte aan. En dat is niet omdat het nu in de mode is om dat te roepen, het is gewoon niet mijn stijl.



GÉRY DAENINCK

Chief Executive Officer van Robeco Groep N.V.
(sinds 1 januari 2002).

Sinds 1997	Lid van de Raad van Bestuur van Robeco Groep, Chief Finance en Operations Officer.
1991-1996	Achtereenvolgens Executive Vice President, Corporate Development, Strategy and Subsidiaries en Chief Financial Officer bij luchtvaartmaatschappij Sabena N.V.
1978-1991	Management consultant en Firmant bij McKinsey and Company, Inc., New York en Amsterdam.
1976-1978	Master of Science in Management, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Verenigde Staten.
1974-1975	Onderzoeksassistent niet-lineaire netwerken, Center for Operations Research and Econometrics, Universit� Catholique de Louvain, België.
1969-1975	Respectievelijk Werktuigbouwkundig ingenieur aan de Universiteit van Gent en Ingenieur Industrieel Management aan de Universit� Catholique de Louvain, België.

Nevenfuncties: lid van de directie van de Belgian American Educational Foundation, lid van de directie van Universitaire Stichting te Brussel en lid van de directie van de Filharmonische Vereniging Brussel.

Je zou je mascotte-achtig kunnen profileren.

> Dat zou kunnen. Dat is typisch Amerikaans.

Van 's werelds grootste beleggingsinstelling, Fidelity, vind je op internet geen cijfers.

> Er zijn tegenwoordig wel cijfers te vinden over Fidelity International, maar over Fidelity America is helemaal niets gepubliceerd. Het is een familiebedrijf. De familie Johnson heeft meer dan de helft van Fidelity, de rest zit bij het personeel.

Robeco is 100 miljard euro groot, Fidelity een 750 miljard dollar.

> Niet dat ik daar nu van wakker lig, maar het is wel veel groter. Fidelity is in twintig jaar tijd buiten de US nu net zo groot als wij in totaal. Dat geeft toch weer een ander beeld van verhoudingen.

Kijken jullie naar hun methodiek?

> Je analyseert altijd het succes van anderen. Daar kijken we naar, zeer zeker. Ik vind dat je in het Fidelity-model een aantal dingen kunt terugvinden die ons zeer aanspreken. Het feit ook dat het een zelfstandige, volstrekt autonome company is.

Als je op de Robeco-site surft raak je snel het spoor bijster. En op de wand hier beneden in de hal ook: al die namen van al die fondsen.

> Al die fondsen publiceren jaarverslagen waar alles netjes in staat! Volstrekt transparant. Er is inderdaad een periode geweest waarin het aantal producten vrij fors is uitgebreid. Dat zijn we nu een beetje aan het inkrimpen. Verder zijn zowel Robeco Direct als de Rabobank heel actief bezig met het bundelen van de commerciële inspanning in de vorm van serviceconcepten. Bij onze afdeling Rabo BeleggingsAdvies zijn dat er vijf, in functie van het belegbaar vermogen van de klant en in functie van een paar segmenttypische kenmerken. Daarbinnen zijn we heel nadrukkelijk dingen aan het voorverpakken, omdat men anders door de bomen het bos niet meer ziet.

Beleggen moet net zo gewoon worden als sparen?

> Net zo toegankelijk. De concepten die we momenteel ontwikkelen worden alle ondersteund door automatisering. De systemen gaan we nu op grote schaal uitrollen.

Wat zegt Jaap van Duijn daarvan? Want die wil gewoon lekker beleggen?

> Dat is een andere dimensie. Jaap van Duijn is beheerder van het fonds Robeco en is Chief Investment Officer van het hele beleggingsproces hier in Rotterdam. Het een bijt het ander niet. Jaap zorgt ervoor dat onze producten een goede performance laten zien.

Zorgplicht, is dat een zelfstandige reden om het voor de klant niet al te ingewikkeld te maken?

> Vanuit de notie dat een mens moet begrijpen wat hij koopt, zeker.

**'MIJN AMBITIE
IS DAT WE IN
EUROPA
TERUG ZIJN
NAAR WAT WE
GEWEEST ZIJN'**



Er lag bij DNB lang een Wet toezicht beleggingsinstellingen en nu wil de AFM daar Nadere Regelingen aan verbinden. Is dat ingrijpend voor uw organisatie?

> Niet wezenlijk, omdat we eigenlijk al voor 99 procent voldoen aan wat er verlangd wordt. Voor wat de inhoud betreft van risicobeheersing en dat soort aangelegenheden, compliance, voel ik me heel sterk. Naar de vorm toe, hoe ze het willen hebben, in wat voor vakjes het allemaal gegoten moet worden, dat verschilt ook per land. Maar weer niet in de manier waarop je dat soort dingen beleeft. Je moet het uiteindelijk hebben van de attitude van je mensen. Integriteit is de kurk waarop wij drijven.

Rules-based of principles-based?

> Ik ben helemaal van de principles-based kant.

Zo'n AFM wil natuurlijk een counterpart; je moet tenslotte met iemand kunnen praten.

> Nederland was tot nu toe het enige land waar een vereniging ontbrak. Voor Nederland deed Robeco mee aan de besprekingen van de Europese fondsmanagersfederatie. Dit komt omdat Robeco van oudsher een grote partij in de Nederlandse markt was, met uitstekende relaties in Den Haag.

**'HET CONCEPT VAN AMSTERDAM ALS
FINANCIËEL CENTRUM VAN EEN JAAR OF TIEN
GELEDEN IS GOEDDEELS VERLOREN GEGAAN:
EEN GEMISTE KANS'**

Zijn jullie dan zoveel groter dan andere Nederlandse beleggingsinstellingen?

> We waren historisch zo'n beetje de hele Nederlandse beleggingsmarkt. Toen de Europese Federatie opgericht is, waren er een aantal nationale federaties aangesloten en één onderneming; Robeco.

U bent voorzitter geworden van de Dutch Fund Association.

> Ja, die is dit jaar opgericht. Alle grote partijen doen daar aan mee, ik schat dat 90 procent van de markt meedoet. We hadden gisteren onze tweede DUFVA-vergadering. Wat bleek sterk te leven? Nederland als vestigingsplaats voor beleggingsfondsen. Dat heeft te maken met fiscale en juridische aspecten en met kosten. Met die drie zaken loopt Nederland de laatste jaren achter op plaatsen als Luxemburg en Dublin. Er heeft een enorme uittocht van fondsen plaatsgevonden. Het concept van Amsterdam als financieel centrum van een jaar of tien geleden is goeddeels verloren gegaan: een gemiste kans. Wat nu in Luxemburg zit zal wel niet terugkomen, maar waar het nu op aankomt is dat er geen behoefte meer is om voor nieuwe fondsen ook naar Luxemburg te gaan.

Het fonds Robeco is 6 of 7 miljard euro. Dat is toch niet zo geweldig groot.

> Tot een paar jaar geleden was het het grootste niet-Amerikaanse fonds van de wereld. Begin tachtiger jaren was Robeco zelfs nog groter dan het grootste fonds van Fidelity. Nu zijn er in Europa een paar fondsen groter dan

**'PROFESSIONALS
VOELEN ZICH
MEER
AANGETROKKEN
TOT DE KWALITEIT
VAN EEN
ORGANISATIE
DAN DOOR DE
ABSOLUTE
OMVANG'**

Robeco. Maar het blijft een van de grootste fondsen van de wereld. Ons tweede fonds, Rorento, is ruim 4 miljard nu. Als je in de lijstjes van de Wall Street Journal naar de rentefondsen kijkt, zie je Lux-o-rente met een kleine 2 miljard, de volgende met een paar honderd miljoen. We zijn historisch in continentaal Europa een van de oudste en meest gereputeerde fondsen.

Is dat een reden om met van die rare gelegenheidsfondsen te komen?

> Dat zou ik anders noemen. Er was een periode dat vernieuwing en verbreding van het fondsenpalet in Nederland een belangrijk thema was. Je moet blijven differentiëren. Dat zie je nu ook met wat we aan het doen zijn met alternative investments. Daarvan durf ik gerust te stellen dat we in Europa en zeker in de Benelux een voorloper zijn. Als je kijkt naar hoe we gezien worden door grote tegenpartijen, dan staan we echt in de kopgroep. Zo'n positie is belangrijk om mee te kunnen doen en nieuwe initiatieven te kunnen nemen.

Wat voor dingen dan?

> De beste mensen, de beste risicomangementmentssystemen, de beste automatiseringssystemen, altijd aan tafel zitten. Professionals voelen zich meer aangetrokken tot de kwaliteit van een organisatie dan door de absolute omvang. Je ziet het ook aan de mensen die we bedienen. De CEO's van bedrijven komen hier naar ons toe om hun bedrijf te verkopen, maar ook de CEO's van de investment bankers en de brokers komen hier langs. Waarom? Wel, omdat Robeco een heel belangrijke speler is in de asset-managementmarkt.

ING heeft drie keer zo veel voor derden beheerd vermogen, UBS wel tien keer.

> We zijn een middelgrote speler. Maar als u vraagt aan mensen waar ze het liefste zouden willen werken, dan is het antwoord in negen van de tien gevallen: bij Robeco. Omdat ze hier het vak kunnen leren. Daarnaast speelt in met name het institutionele circuit de kwaliteit van je ondersteuning zwaar mee. Mensen zeggen dan: de performance is voor een bepaald fonds op een gegeven moment wat minder, maar qua service, systemen, rapportages zijn jullie echt zo ver boven het gemiddelde; dat maakt het goed.

Vorig jaar hebben jullie in Amerika drie institutionele beleggers gekocht. Twee van die drie zitten in de alternative market, de ander is een value manager. Zoekt u heel gericht?

> Daar is heel gericht naar gezocht ja. In dit huis, Coolsingel 120, is één beleggingsstijl in aandelen volstrekt dominant. Dit geldt overigens voor de gehele Nederlandse fondsenmarkt. In de loop van de jaren is gebleken dat die weinig ruimte liet om andere dingen te gaan doen.

Onder een eik groeit geen struik.

> Inderdaad. En verder een bruggenhoofd naar Amerika, waar het toch met grote Amerikaanse klanten aantrekkelijk is om daar een graantje van mee te pikken. En zeker in tijden zoals nu komt de vernieuwing in de financiële sector met name uit het westen. Veertig procent van het aan ons ter beschikking gestelde vermogen wordt nu al in de VS beheerd.

U zoekt nog meer dochters?

> Nee. We gaan nu 'from buying to building'. We hebben de dingen bij elkaar gebracht die we nodig hebben om een voldoende breed productenpallet te hebben, met verschillende beleggingsstijlen en een redelijk zwaar accent op het ontwikkelingspotentieel van alternatives. Daarmee hebben we nu in huis wat we nodig hebben. Dat willen we vanuit die kern verder uitbreiden. Wij zijn dus niet actief op zoek.

Dan de strategie van de intermediatie door derden.

> Vorig jaar stond daar in het jaarverslag een heel hoofdstuk over en dit jaar weer. De slagzin 'Tailor-made reporting and monitoring tools to support advisers': dat is precies wat we doen bij Rabo BeleggingsAdvies, precies wat we doen via Robeco Direct. En IRIS is de operationele feed daarvoor. Als onderscheidende factor leveren we geen kaal product, maar ook de systemen er omheen, met name de adviseringsmethoden en ondersteunende tools.

U gaat dat uitrollen over Europa?

> Ja. De retail doen we direct in onze thuismarkt, naast Nederland is dat België en Frankrijk. En elders doen we het via derden. In feite is de cirkel weer rond. Robeco was marktleider in Europa voordat het fenomeen huisfondsen ontstond. Inmiddels zie je dat in navolging van de trend in Amerika klanten uit meer willen kiezen dan huisfondsen alleen. Organisaties als Mor-

**'IN DIT HUIS
IS ÉÉN
BELEGGINGS-
STIJL IN AAN-
DELEN
VOLSTREKT
DOMINANT'**

ningstar en Micropal zorgen voor transparantie in de markt. Met onze grote reputatie, ons onafhankelijk beleggingsbeleid en onze ondersteunende tools zie ik veel mogelijkheden dat de Europese banken – en dus ook de Nederlandse banken – ons steeds meer op het schap gaan leggen. We hebben wat dat betreft het tij weer mee.

Geen tweede thuisland?

> Dat soort dingen is niet te koop, dat kan alleen met een tweede aandeelhouder. Ik wil toegang tot grote, fijnmazige distributienetwerken en die zijn in handen van de grote lokale spelers: banken.

U bent net tweeënvijftig geworden. Hoe ziet het bedrijf er tegen uw pensioen uit?

> Mijn ambitie is dat we dan in Europa terug zijn naar wat we geweest zijn. Vijftien procent marktaandeel van de totale Europese markt is absoluut niet haalbaar, zo bedoel ik het niet. Maar dat we de reputatie die we historisch opgebouwd hebben, dan ook onderbouwd hebben met een feitelijke aanwezigheid. Vandaar nu de fase dat we de homebase breder willen trekken.

Dan bent u vast stiekem blij dat de oververhitting het peloton tot bedaren heeft gebracht.

> Dat is heel ambivalent. Wij leven van de assets under management. Het is minder prettig als die krimpen.

U bent in 1997 hier bij Robeco toch gekomen als opvolger van Leenaars voor met name de operationele aangelegenheden?

> Ja, maar ook voor de financiële kant. Ik heb bij McKinsey overwegend in de financiële sector gewerkt en daarvan redelijk veel in Nederland, met name voor een grote bancaire klant in het Utrechtse.

In datzelfde jaar 1997 verkreeg Rabo hier een participatie van 50 procent. Heeft dat er iets mee te maken?

> Achteraf gezien wel, maar op een indirecte manier. Toen Rabo ging participeren is de portefeuillevreiding van de Raad van Bestuur gewijzigd. Kortweg besloot om de portefeuille Commercie op te splitsen in Retail en Institutioneel. Leenaars, die tot op dat moment Operations had, Financiën en Systemen zoals dat toen heette, ging de Marketing Retail doen.

Een perfecte fit zei Leenaars ons: 'de een had geen effectenapparaat, de ander geen distributie'.

> Ja, het is een echte text book case van synergie.

Nu Rabo 100% aandeelhouder is, zal het temeer handig zijn dat u die organisatie zo goed kent.

> Het is altijd handig als je je aandeelhouder goed kent. Daarnaast is Rabo ook onze grootste klant. Rabo zelf, als distributiekanaal, maar ook via Interpolis. Die is namelijk onze grootste institutionele klant.

In het jaarverslag gebruikt u het woord 'independently'. In welke mate bent u dat?

> In goede verhoudingen komt dit niet aan de orde. Toen Robeco onderdeel werd van de Rabogroep zijn enkele zaken goed gewaarborgd om er voor te zorgen dat de Robeco-klanten weten dat wij een dedicated asset manager zijn. We hebben een onafhankelijk beleggingsbeleid en in de governance structuur zitten een paar bepalingen die ons een grote ruimte geven. Het zit vooral in de beleving van dit bedrijf als een autonoom gerunde onderneming. In de loop der jaren is het buitengewoon waardevol gebleken, dat je als vermogensbeheerder zelfstandig naar de markt kunt optreden. En tegelijkertijd is ook bekend dat wij een aandeelhouder hebben die zeer solide is. Je combineert zo twee heel aantrekkelijke kenmerken.

Is dat ook de reden waarom IRIS hier zit?

> Dat is eigenlijk historisch zo gegroeid, maar daarmee staat het wel los van Rabo Securities en Rabobank International, die als investment banker optreden op de markt. Op het moment van intrede van Rabo in het kapitaal van Robeco is de sellside research naar Rabo Securities gegaan in Amsterdam.

Tegen Kick van der Pol van Interpolis kunt u eenvoudig zeggen: hier kunnen we het echt niet meer voor doen, er zal toch een paar procent bij moeten.

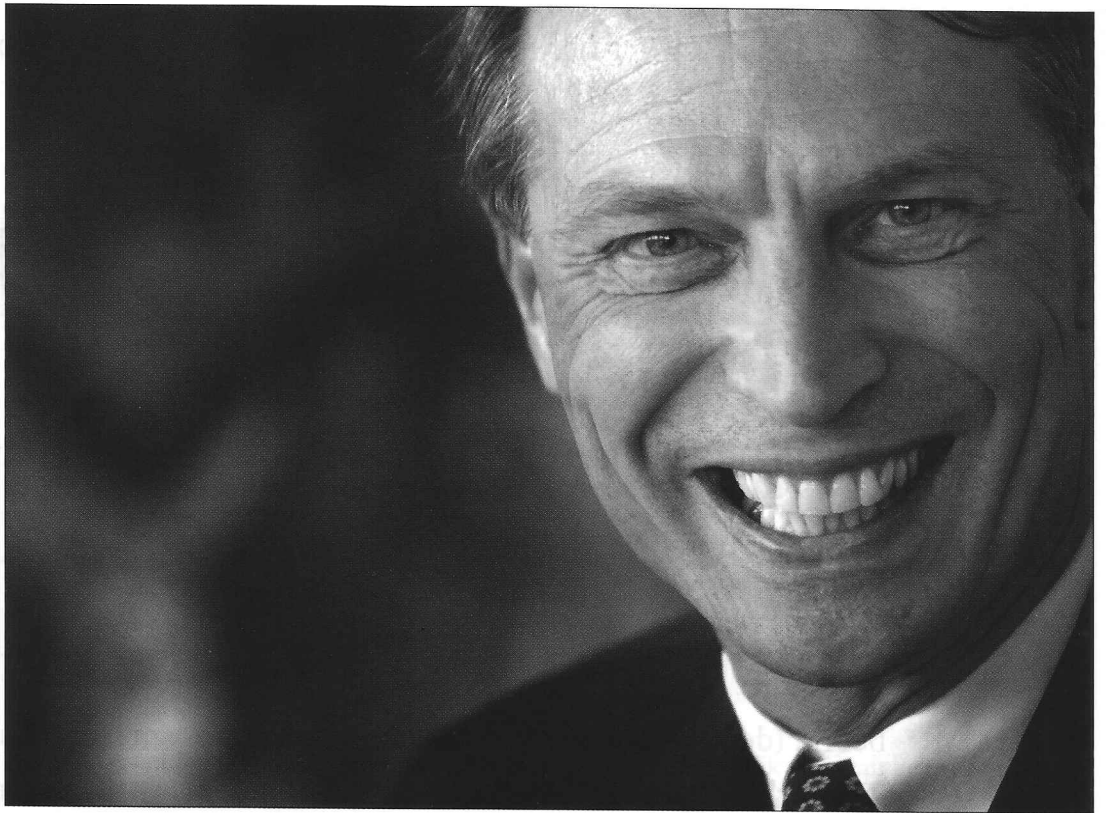
> Als dat nodig is, dan zeggen we dat ook. We gaan zakelijk met elkaar om.

Maar mijnheer Heemskerk zit met al die aangesloten banken.

> Dat doen we ook marktconform. Anders kan je toch niet leven? Zeker niet met lokale banken met ieder een eigen verlies en winstrekening en die dus ook voor het overige zelfstandig naar de markt optreden. De aangesloten banken

¹ Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA vertrok in 2000 naar de SNS-Reaalgroep. Wij spraken met hem in Bank- en Effectenbedrijf van juni 2001. De heer Leenaars is thans lid van de Raad van bestuur van de Bank Nederlandse Gemeenten

'ROBECO WAS
MARKTLEIDER
IN EUROPA
VOORDAT HET
FENOMEEN
HUISFONDSEN
ONTSTOND'



vormen het voornaamste distributiekanaal voor de Robeco Groep. Marktconformiteit is het enige hanteerbare uitgangspunt.

De aandeelhouder kan andere strategische belangen hebben.

> Rabobank Nederland treedt voor dat soort dingen op als de gatekeeper, de onderhandelaar, voor de lokale banken. Maar als er een resultaat zou uitkomen dat niet marktconform verdedigbaar is, zou je na verloop van tijd constateren dat die lokale banken niet op de juiste manier geïnteresseerd zijn om onze fondsen te verkopen. Dat is deel van het normale krachtenspel. Rabobank Nederland heeft daar een rol in te vervullen.

Lokale banken zullen geen gedwongen winkelnering accepteren. Ontwikkelen jullie ook concrete dingen om op de balie te zetten?

> Absoluut, folders en brochures en boekjes. Ze zijn vrij, en ook altijd vrij geweest, om te kiezen. In de praktijk is het toch wel zo dat het overgrote volume komt via Robeco-producten.

Moeten ze voor de marketingondersteuning betalen?

> Er zitten twee kanten aan. Voor de opleidingspakketten en het promotiemateriaal wordt gewoon betaald. Voor de dingen die je kunt kopen, zeg maar. Voor het overige is het onderdeel van een globaal contract dat niet op stuksbasis gaat.

Laatst zei u in de krant dat de groei van Robeco op drie manieren kan plaatsvinden: acquisities, autonome groei én een aandeelhoudende derde. Hebt u inderdaad zelf ook de ambitie om met een grote minderheidsaandeelhouder te werken? U wint dan weliswaar aan vrijheid, maar levert anderzijds bij het voornaamste distributiekanaal familiegevoel in.

> Er zit een hele grote synergie in die fusie met de Rabobank, de synergie van productie en distributie. Rabo heeft onze strategie gesteund, acquisities gefinancierd, ons alle mogelijkheden gegeven die we konden bedenken. Dat heeft de mogelijkheid gecreëerd om internationaal te expanderen. Dat is nogal wat. Daar bovenop nog een bestuurlijke structuur die een hele grote mate van feitelijke autonomie garandeert en het mogelijk maakt jezelf naar de markt toe te blijven positioneren als een autonoom gerunde business.

Sluit u een tweede aandeelhouder inmiddels uit?

> Als zo'n tweede aandeelhouder een distributieapparaat heeft dat niet concurreert met dat van Rabo, is het echt niet zo ingewikkeld. Dan win je natuurlijk op alle fronten.

Rabo heeft Robeco nodig als alternatieve productlijn. Die zit natuurlijk te sturen tussen spaargelden en beleggingsprovisies. Dat is hun dilemma.

> In de praktijk laat de consument zich niet zo sturen.

Rotterdam 1 april 2003