

MR. J. A. DE GIER
VICE CHAIRMAN BOARD OF DIRECTORS UBS AG

ROBERT GUNTHER EN JAN SCHIPPER

Dealmaker, maar ook relationist

In *investment banking* heeft hij zijn carrière gemaakt, thans zit hij in de top van 's werelds grootste *private bank*. Zoon van een geschiedenisleraar, geworteld in Londen.

Je zou hem de *universele bankier* willen noemen, maar sinds jaar en dag predikt hij de kwel van *universal banking*. En over *assurantiebanciers* heeft hij zo zijn twijfels.

Na het gymnasium ging u in Amsterdam rechten studeren.

> Ja, dat leek me de aantrekkelijkste stad. Mijn oorspronkelijke ambitie was om biochemie te gaan doen. Ik heb een dagje in Leiden rondgelopen en kwam toen tot de conclusie dat ik daar niet slim genoeg voor was. En vroeger was het simpel zo dat je met rechten alle kanten uit kon.

Zelf bent u vele kanten opgegaan. Met 25 jaar naar ABN Curaçao. Jurist, bankier of avonturier?

> Alledrie een beetje. Ik wilde graag naar het buitenland. En dat is een beetje moeilijk voor een jurist zonder dat je in de *expat-branch*e gaat, en daar had ik geen zin in. Daarom was Curaçao eigenlijk de enige optie, want daar was nog Nederlands recht. Maar ik had al vrij snel bedacht dat ik geen jurist wilde worden. En zeker geen advocaat.

Terug naar Nederland voor Amro?

> Nee, ik ben naar Nederland teruggegaan omdat ik dus geen deel wilde worden van het buitenlandse circuit. Ik kon in Rotterdam bij Jan Kalff hoofd zakelijke relaties worden. Ik had – en heb – groot respect voor Kalff, maar ik wilde toch meer de emissiekant op en corporate finance, waar ik die drie jaar in Curaçao een beetje naar had kunnen kijken. En vreemd genoeg was Amro daar in die tijd veel groter in. Ik heb er een fantastische tijd gehad met Hoogendijk, en Ruding als de onderbaas, maar ik was

toch op een gegeven moment uitgekeken in Nederland. Ik ben in Londen terechtgekomen omdat ik probeerde ene Max van den Beugel naar Amro te krijgen en die zei: waarom kom jij niet hier?

Uw vrouw wilde iedere keer mee?

> Ja, die was erg voor het avontuur.

U voelt zich meer *investment banker* dan *private banker*?

> Ja, ik ben nooit een *private banker* geweest. De UBS, waar ik nu, zeg maar even, *vice-president commissaris* ben, heeft twee grote poten en een kleinere poot. De twee grote poten zijn *private banking* en *investment banking* en de iets kleinere poot is *asset management*. Dus ik ken het wel.

Je zou toch denken, als je zo'n grote *private banker* bent, dat je *asset management* veel groter moet zijn.

> Waarom zou het veel groter moeten zijn?

UBS heeft 1700 mrd euro beheerd vermogen. Waarom wordt er met *asset management* dan maar een paar honderd miljoen verdiend?

> Dat is een interessante vraag. Dit is overigens niet alleen bij ons zo. Het is bij alle institutionele *asset managers* zo. De winstgevendheid als percentage van het totaal belegde vermogen is heel klein en is nog sterk naar beneden gelopen ook.



HANS DE GIER (1944)

Studie Rechtsgeleerdheid (Universiteit van Amsterdam)

- 1970 Jurist Trustbedrijf ABN Nederland Curaçaco, Nederlandse Antillen
- 1975 Divisiemanager Capital Markets van de Amro Bank Amsterdam
- 1978 Plaatsvervangend hoofd International Finance, Amro Bank Amsterdam
- 1979 Executive Director Corporate Finance, Orion Bank, Londen
- 1980 Executive Director Corporate Finance van de Swiss Bank Corporation Investment Banking Inc. (SBCI) Londen
- 1987 Managing Director en Chief Executive Officer SBCI
- 1991 Member of the Executive Board, Swiss Bank Corporation (SBC)
- 1995 Deputy Group Chief Executive van SBC; Member van de Group Executive Committee.
- Mei 1996 Chairman en Chief Executive Officer SBC Warburg; Member van de Group Executive Committee van SBC
- Juni 1998 Chairman en Chief Executive van Warburg Dillon Read en Member van de Group Executive Board van de Union Bank of Switzerland
- t/m mei 1999 (UBS AG)
- April 2001 Vice Chairman van de Board of Directors UBS AG

Daarnaast is de heer De Gier Chairman van Global Asset Management (GAM, een vermogensbeheerder met meer dan USD 17 miljard beheerd vermogen), Vice-Chairman van het Centre for Economic Policy Research in Londen, lid van de Raad van Commissarissen van SHV Holdings N.V., lid van de Raad van Commissarissen van Groupe Lhoist, (een producent van ongebluste kalk en dolomiet) te Limelette, België, Director van Prospect (een Engels politiek en cultureel tijdschrift) en Trustee van de Fitzwilliam Museum Trust in Cambridge. Zijn hobby's zijn wildlife, muziek en kunst. Hij is getrouwd en heeft twee kinderen.

De revenuen van dat private banking, waar slaan die dan neer?

> Dat valt bij UBS Switzerland. UBS Switzerland bestaat in feite uit twee stukken. De eerste is het retailbedrijf en de middenmarkt en de andere is private banking. Die twee zijn totaal verbonden, omdat ze operationeel niet uit elkaar te halen zijn.

Nu we toch het jaarverslag in de hand hebben, wat precies behelst uw Executive Vice Chairmanship?

> In Zwitserland ligt de Raad van Commissarissen meer in de buurt van Frankrijk en België, waar je de conseil d'administration hebt, waarbij sommige leden van de conseil fulltime commissaris zijn. Dus zo'n beetje gedelegeerd commissaris.

Dus de baas bij UBS is uw vriend Ospel?

> Ja, Marcel Ospel is de laatst verantwoordelijke en zeker de verantwoordelijke voor de strategie en dat soort zaken.

Dat is voor hem een fulltime baan?

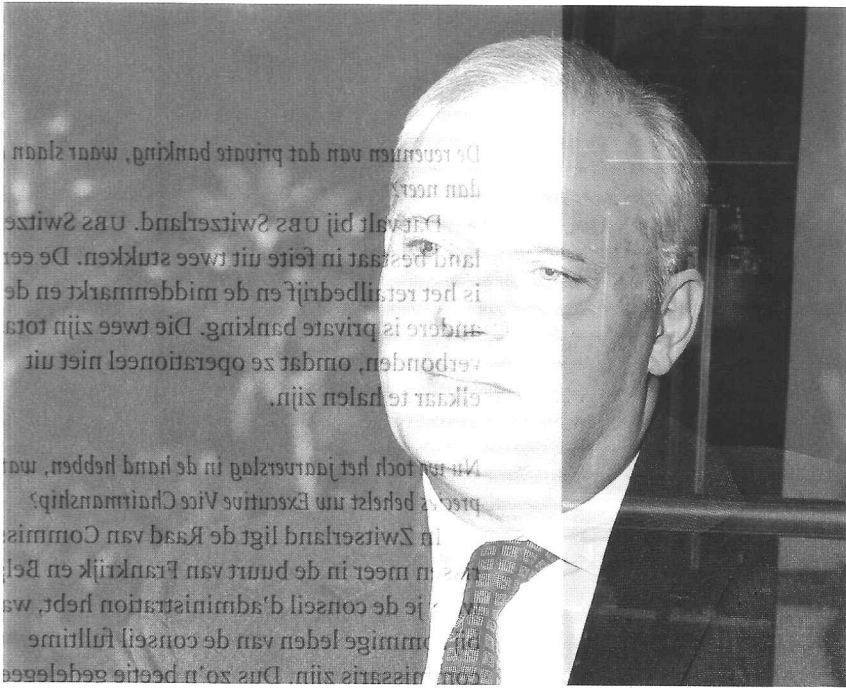
> En voor mij nagenoeg ook, en idem voor Alberto Togni. Wij drie vormen samen de Chairman's Office.

En meneer Wuffli dan?

> Die is de Chief Executive, die heeft de dagelijkse uitvoering.

Het huidige UBS is een fusieproduct van de oude Zürcher UBS en de Bazelse SBC. U kwam van SBC en bent dus ingelijfd?

> Het is maar hoe je ertegenaan kijkt. Swiss Bank Corporation was de kleinste van de drie grote Zwitserse banken – Credit Suisse is de derde naam – en het minst kapitaalkrachtig van de drie. SBC heeft een heel moeilijke periode gehad, met name in het kredietbedrijf. Omdat ze door een heel moeilijke periode gingen, hebben ze zich helemaal moeten herstructureren, niet alleen in het traditionele bankbedrijf, maar ook internationaal. We hebben ons vervolgens geconcentreerd op waar we dachten goed in te zijn. Dat waren private banking, investment banking en asset management. Toen hebben we Warburg gekocht. Dat was een ideale fusie voor ons, een echte fit. En als u dan vraagt, is dat ook leuk om te doen, dan zeg ik: natuurlijk geeft het ook een hoop hoofdpijn en een hoop ellende als



'DAT WORDT NIET GEDREVEN DOOR TESTOSTERON, HOOF'

Godfried van der Lugt zei dat fusieren op basis van gelijkwaardigheid een illusie is. Eén van de twee is de baas, en dan gaat het om drie dingen: de naam, de eerst-leidinggevende en de vestigingsplaats. In uw geval werd het UBS, Zürich en ...

> ...het werd Three Keys UBS, niet te vergeten. Het lijkt heel kinderachtig, maar het logo van Bankverein was drie sleutels, en nu zie je nog steeds drie sleutels.

UBS is de naam en het werd Zürich ...

> ...het werd Zurich én Bazel.

En UBS leverde de eerste man.

Nou ja, de hele raad van bestuur, op 70 procent was van Bankverein.

En nu, vier jaar later, valt er wat te zeggen over de deal. Dat was toen al zo heftig. Eén van de drie investment bank werd gedomineerd door de oude SBC, Warburg. Verder was de private bank gerund worden door een van-man, de Zwitserse commerciële en retailbank door een UBS-man en de assetmanagementkant weer door een SBC-man. Dat was de deal.

En toen kwam het geluk bij het ongeluk van de Azië-crisis, de Rusland-crisis en de LTCM. Dat waren probleemkinderen van de oude USB.

> Maar daar is de wereld niet in geïnteresseerd. Intern was het zo dat we wisten dat UBS vrij grote exposures had daar. Je komt er natuurlijk nooit achter, hoeveel due diligence je ook doet, hoe die zaken precies in elkaar steken. Maar toen moest gewoon alle hens aan dek. En of je nu aan je aandeelhouders gaat vertellen of aan de pers of aan de analisten: 'het was oud-UBS', daar is niemand in geïnteresseerd.

Het moet slopend geweest zijn, want u bent in 1999 eruit gestapt om, zo schreef het FD, te gaan nadenken.

> Ik was een groot voorstander van de fusie, vanwege de critical mass. Maar ik heb tegelijkertijd gezegd, dat is de laatste die ik doe. Ik heb Warburg gedaan, ik heb zo veel fusies gedaan, ik ben uitgefuseerd.

je een bedrijf overneemt, en je moet herstructureren, maar het is fantastisch om iets op te bouwen. Maar Warburg of geen Warburg en Dillon Read of geen Dillon Read en O'Connors of geen O'Connors, we waren nog steeds slechts de derde bank in Zwitserland.

Is dat het antwoord?

> Grootorn op het toef is niet belangrijk, maar je moet – ik geloof dat Pindar dat zei – in de concurrentie bij de top zitten. Dat wordt niet gedreven door testosteron hoor, het wordt gedreven door economies of scale.

Meent u dat nou echt?

> Absoluut. Als je kijkt naar waar je wilt concurreren, of het nu private banking is, de grootste wealth manager van de wereld zijn, of je kijkt naar retailbanking, waar je in Zwitserland de nummer één moet zijn, of je kijkt naar investment banking, waar we nog steeds niet bij de top drie horen, maar waar we onmiddellijk daaronder zitten, dat konden we alleen maar doen door met UBS, of met een ander, samen te gaan.

Het was vast minder leuk dan de overname van Warburg.

> Ik denk dat je vrijwel niemand zult spreken van ex-UBS of ex-SBC, die zegt dat het eerste jaar een aardig jaar is geweest. Het is hoogst frustrerend en erg pijnlijk en in zekere zin had ik natuurlijk twee petten op, want ik was de baas van investment banking, maar ik was ook lid van de Raad van Bestuur van de UBS.

'TOEN HEBBEN WE WARBURG GEKOCHT. EEN IDEALE FUSIE'

'IK HEB ZO
VEEL FUSIES
GEDAAN,
IK BEN UIT-
GEFUSEERD'

Was u gewoon moe?

> Ja. Ik had ooit mezelf de target gesteld dat ik wilde ophouden op mijn vijftigste. Dat is niet erg gelukt. Toen dacht ik, ik hou ermee op als ik 55 ben en dat komt zo'n beetje goed uit: ik zorg ervoor dat voor wat de investment bank betreft die fusie compleet is en dat ik mijn baas in de ogen kan kijken.

Dus dat was onafhankelijk van de echecs van oud-UBS?

> Het was van tevoren al geregeld. In zekere zin heeft de misère met oud UBS het nog wat langer gemaakt, want ik moest natuurlijk wel zorgen dat de zaak opgeruimd was.

Hoe doet u dat? Met de vuist op tafel? Schelden en tieren?

> Nee, cool en clinical, want dat is de enige manier. Het heeft geen zin om met je vuist op tafel te slaan. We waren het ook niet oneens over iets, er viel niks eens of oneens te zijn. We hadden gewoon een groot probleem in Azië, in Rusland en LTCM en het enige dat je kunt doen is het oplossen.

Bij investment banking moet je een zekere schaal hebben. Is dat bij private banking ook zo?

> Offshore private banking van het soort dat in Zwitserland bestaat, bestaat verder nergens. Dus als je dat groter wilt maken, dan moet je dat wel in Zwitserland zoeken.

Wat maakt Zwitsers private banking zo anders?

> Er zijn twee formules die tot op heden gewerkt hebben. De ene is Zwitserse private banking en de andere formule is de Amerikaanse, en dat is in feite stockbrokingachtige wealth management. Dat zijn de twee established formules. Dus Merrill Lynch, Paine Webber, Morgan Stanley Dean Witter, dat zijn de formules in Amerika. High nett worth stockbroking is precies wat Paine Webber doet. Daarom hebben we ze ook overgenomen. De traditionele Zwitserse private banking behelst: alles. Dat is zorgen voor het totaal, ook wat tegenwoordig heet concierge services en al die dingen meer. In continentaal Europa of in Japan of in Londen is er nog weinig consistent. Iedereen probeert het in zijn eigen land. Deutsche Bank probeert het in Duitsland, ABN AMRO probeert het in Nederland, maar er is nog geen pan-Europese formule. Niemand weet nog waar het heen gaat.

'ZWITSERSE EN AMERIKAANSE PRIVATE BANKING ZIJN DE ESTABLISHED FORMULES'

Er zijn daarbij twee invalshoeken. De een is traditie en kwaliteit, de ander is de schaal waarop. Moet het, zoals u tegen Hans Smits van Rabo zei, inderdaad grootschalig of kun je niche-playen?

> Je kunt absoluut nicheplayer zijn, maar dan moet je wel klein willen blijven. U ziet nu al die fusies in Zwitserland. Dat gaat nog verder door, omdat ze in feite te groot zijn om klein te blijven en te klein om groot te worden. Als je heel klein bent en zegt: ik ga me totaal specialiseren, dan is er zeker toekomst, maar je zou je kunnen afvragen of je dan überhaupt een public company moet zijn.

Het kapitaalbeslag is gering.

> Maar er zijn ook alternatieven. We hebben het in feite niet over wealth management, we hebben het over asset gathering. Je hebt allerlei structuren waarmee je assets krijgt. Private banking is er een, stockbroking is er een, life insurance is er een. Het is absoluut nog niet duidelijk hoe de grote stofzuiger in Europa gaat werken.

De Amerikaanse formule kan ik me voorstellen, die zijn erg rendementsgedreven. Wat is het geheim van de Zwitserse formule? Is dat de wetgeving of de traditie of de mentaliteit van de Zwitser?

> Natuurlijk heeft het bankgeheim een belangrijke rol gespeeld. Maar het is heel interessant te zien, nu meneer Berlusconi in feite tax amnesty heeft toegepast, hoeveel geld van Italianen níét naar Italië verdwijnt en bij ons blijft. Omdat ze vinden dat wij een betere job doen dan hun Italiaanse banken. Natuurlijk is het een belangrijk element, maar het is absoluut niet het enige. Het heeft ook te maken met de kwaliteit van de service, met custody, met de credit rating van de bank, het heeft te maken met lange relaties.

Na 11 september liggen een heleboel privacyregels onder vuur en staat het internationale trustbedrijf ter discussie.

'HET IS ABSOLUUT NOG NIET DUIDELIJK HOE DE GROTE STOFZUIGER IN EUROPA GAAT WERKEN'

> Ik ben niet helemaal gekwalificeerd om daar alle details over te kunnen geven, maar de Amerikanen zullen zeggen dat de Zwitserse banken vooraan staan in het samenwerken met anti-criminal investigations, vooraan staan met meewerken aan het opsporen van criminele vermogens, veel meer dan in een hele hoop Europese landen. Natuurlijk, banking secrecy is een issue is, maar het is een absolute pillar van de Zwitserse wetgeving. Het is deeply felt in Zwitserland dat dat niet alleen iets is voor buitenlanders, maar ook voor de Zwitsers zelf. Het heeft te maken met het recht van het individu. Het is dan aan de overheid om te zeggen: wij hebben het vermoeden dat hier onoorbare zaken aan de gang zijn. De bewijslast ligt bij de overheid, niet bij de burger.

De toekomst van het Europese bankwezen. Komt die nieuwe consolidatiegolf?

> Nodig is het zeker. Natuurlijk is er in Europa ruimte voor een heleboel kleine bankjes, maar als je kijkt naar de trend in Amerika, dan wijst die richting consolideren. De investeringen die gedaan moeten worden, in ICT, in marketing, zijn zo ongelooflijk groot: economies of scale zijn absoluut belangrijk. Maar het tempo waarin en de wijze waarop is zeer verschillend. Retail is heel wat anders dan wholesale. Retail is een veel moeilijker markt om in te breken, zo'n brand is niet gebouwd in tien of vijftien jaar. In investment banking is het al ongelooflijk moeilijk, zoals iedereen nu aan het merken is, om onder eigen naam een nieuwe investment bank op te bouwen. Retail duurt tientallen jaren! Maar je hoeft niet morgen al bij de top drie te horen, zo snel gaat het allemaal niet. Wij zijn thans de grootste retailbank in Zwitserland. Is dat een longterm strategy voor retail voor UBS? Natuurlijk niet. Zwitserland is een veel te klein landje om te denken dat wij een grote factor zullen worden in de consolidatie van retail. Maar moeten we ons in Zwitserland bang maken voor de grote retailbanken? No way!

Als de huidige recessie verwerkt is en de krachtsverhoudingen duidelijk zijn, gaat alles toch weer sneller? Maarten van den Bergh schatte dat het binnen twee jaar van start gaat.

> Er valt nog zo veel te winnen op nationaal niveau. Van den Bergh zit met zijn LloydsTSB nou toevallig in een land waar de consolidatie bijna voorbij is, net zoals in Nederland en

Spanje. Maar in Frankrijk, in Duitsland, in Italië moet nog het een en ander gebeuren. We hebben het dus echt niet over morgen.

Van cross border naar cross sector. In Nederland proberen we het bank-assurantiemodel. Ligt de verbinding van consumer banking en private banking niet méér in de rede?

> Het ligt er aan over welk segment van private banking je het hebt. Als je het over high net worth individuals hebt, geloof ik het niet zo erg. Daar is het Zwitserse model belangrijker. Maar als je een treedje naar beneden gaat en je gaat naar affluent banking, het bankieren van welgestelden, dan denk ik dat u gelijk heeft. Behalve in Zwitserland zit asset gathering in alle landen totaal opgesloten in die grote structuren, in levensverzekering of in wat vroeger universal banking heette. Universal banking is een concept waar ik nooit in geloofd heb, behalve op een nationaal niveau. Nu zijn ze druk bezig om die universal banks te ontmantelen. Grote twijfels heb ik over het bank-assurantiemodel. Ik denk dat het samenbrengen van consumer banking en asset management inderdaad meer voor de hand ligt. Maar dat betekent wel dat je stukken uit die dinosaurussen van universal banks moet halen.

De assurantiebankiers tonen zich toch meestal wel tevreden.

> Dan heb je het over conglomerates, niet over synergie maar over risicospreiding. Als je vraagt aan de beste financiële analisten in de wereld, de top vijftien of twintig, of ze geloven in bankverzekeren of in Allfinanz, dan denk ik dat u er niet veel zult vinden.

Dan heb je nog het Citibank-model van wholesale- en investment banking

> Citibank is ook een financial conglomerate. Ze zijn heel clever in een paar dingen: buy low, saneer en sell high. Maar dat heeft niks met synergie te maken.

Daar bent u ook heel goed in, toch?

> Daar ben ik ook redelijk goed in, maar mijn oogmerk lag anders. Ik kom uit de investment banking en ik heb het alleen gedaan omdat wij investment banks aan elkaar geplakt hebben en je de overlaps eruit moet halen.

'GROTE TWIJFELS HEB IK OVER HET BANK-ASSURANTIE-MODEL'

'HET IS GEEN
TOEVAL DAT DE
ZWITSERS ZO
CLOSE ZIJN
MET AMERIKA'

En Zwitsers kunnen dat wel waarderen?

> De Zwitsers zijn wat dat betreft veel harder, veel meer value conscious, dan Nederlandse polderdenken, veel meer de focus op shareholder value. De aandeelhouder in Zwitserland heeft altijd veel te vertellen gehad. Het is geen toeval dat de Zwitsers zo close zijn met Amerika. En ook redelijk thuis zijn in de City en niet zo thuis zijn in Frankrijk, Duitsland of Italië.

Jullie private bankieren en investment bankieren is méér dan de conglomerate?

> In feite is de private-banking asset gathering en investment banking is een productontwikkelmachine. Er zijn marktbevingen, maar het allerbelangrijkste voor een goede private bank is om goede producten te hebben. Dat is onze filosofie. Private cliënten worden allemaal veel meer sophisticated, hebben allemaal direct toegang tot het scherm en weten precies wie investeert in nieuwe producten. Wij zien hier echt synergie in.

Wat staat de Nederlandse banken te doen?

> De Nederlandse markt is nu redelijk georganiseerd en verdeeld. Maar de vraag is hoe profijtelijk de Nederlandse markt is. De marges in retailbedrijven in Nederland zijn niet zo geweldig vergeleken met die in Spanje of Engeland. Het is niet zo slecht als in Duitsland, maar toch...

Dat zit ook aan de kostenkant. Lloyds TSB heeft een efficiency ratio van 43. Jullie van 80, maar zijn natuurlijk wezenlijk anders. De Nederlandse banken zitten tussen de 60 en 70, de Duitsers tussen de 80 en 90. Er is aan beide zijden dus nog wel enige ruimte.

> Okay, dat accepteer ik. Maar ik denk niet dat het alleen een kwestie van kosten is. Ik denk dat ook de commissies te mager zijn in Nederland. En dat heeft weer met service te maken: ze moeten zowel betere diensten verlenen naar mijn mening als de kosten naar beneden halen, wat in zekere zin een contradictie is. Het echte probleem is overigens dat de Nederlandse banken middelgroot zijn.

In tien jaar zijn ze allemaal opgeslokt door buitenlanders?

> Dat wil ik zeker niet zeggen. Maar ze zijn te klein om zelf te acquireren en te groot voor de premie van een vijandig bod. Niemand gaat op die basis banken overnemen, dat zou krank-



jorum zijn. Ik denk dat de Nederlandse banken rustig eerder zelf gaan bedenken of en waar en hoe ze het beste in passen. Grote buitenlandse deals zie ik zo gauw niet plaatsvinden.

Het is wel een voordeel dat het tegenwoordig gebruik is dat ook de grote ego's zo tegen hun vijfenvijftigste eruit stappen.

> Is dat slecht? De ironie is dat dat in Europa veel meer gebeurt dan in Amerika.

Waarom bent u weer actief geworden?

> Dat is een heel persoonlijke reden geweest. Met Marcel Ospel heb ik altijd een buitengewoon goede relatie gehad, we hebben altijd alles samen gedaan. Hij vroeg mij of ik, als hij ooit chairman zou worden, terug zou komen. Denkend dat dat nog wel vijf jaar weg zou zijn, heb ik 'Natuurlijk, als je me dan nog wilt' geantwoord.

U vindt het nog steeds leuk om zo actief te blijven?

> Ik zal u een heel eerlijk antwoord geven. Ik heb een paar commissariaten, maar ik ben niet een beroepscommissaris die aan iedereen loopt te vertellen dat hij het nog veel drukker heeft dan vroeger. Als ik ermee breek, zal ik waarschijnlijk iets heel anders gaan doen. Ik doe in Engeland veel op het gebied van cultuur en ik ben verder in allerlei opzichten geïnteresseerd in wildlife, met name ook door in Zuid-Afrika een reservaat te onderhouden.

Schiphol, 21 juni 2002

'HET ECHE
PROBLEEM IS
DAT DE
NEDERLANDSE
BANKEN
MIDDELGROOT
ZIJN.'