

Je moet er wat van maken

Ook als je de koerspagina's weglaat, heb je met een maand knipsels over de beurs toch wel een centimeter of tien. Zelfs in deze relatief rustige fase van na de fusie tot Euronext en de inlijving van Liffe. In house-matching en het pad van integratie – horizontaal of verticaal – van de afhandeling en bewaring waren dit voorjaar koppenvullend. Maar al bladerend hoorden we zeggen: 'ze plachten een trechter te zijn voor investeringen, maar zijn een piramidespel voor speculanten geworden'. Het uurtje dat George Möller voor ons vrij had weten te maken dus toch maar besteed aan de essentials.

Woonde u toen u in Groningen studeerde nog thuis in Haren?

> Nee, toen ik ging studeren had ik er twee jaar diensttijd opzitten en woonde ik in de stad Groningen. Mijn vader was een Tukker, mijn moeder een Stadjer. Pa was directeur van Koninklijke Scholten, zat dus in de derivaten, zetmeelderivaten.

Waarom bedrijfseconomie?

> Omdat ik absoluut niet iets wilde doen wat mijn vader deed. Mijn vader was een chemicus. Dat gezeur over moleculen en chemische reacties had ik helemaal gehad. Ik was zeer geïnteresseerd in het bedrijfsleven, ook in het financiële bedrijfsleven. Beursplein 5 stond bij ons altijd aan op de radio. Er werd geen dag overgeslagen.

Groningen is de stad van Pen met zijn geldsluier en van Korteweg en Keesing met hun ruil- en rekenfunctie.

> Ja, maar ook van Bouma en Meij. Ik ben bedrijfseconoom, heb bedrijfseconomie gedaan en bedrijfsfinanciering in het bijzonder. Maar wees gerust, ik heb ook monetaire vakken gedaan. Ik vond bedrijfseconomie interessanter. Het is praktisch en toepasbaar, je kunt er wat mee. Ik vond algemene economie iets meer filosoferen.

Amro was toen een logische keuze?

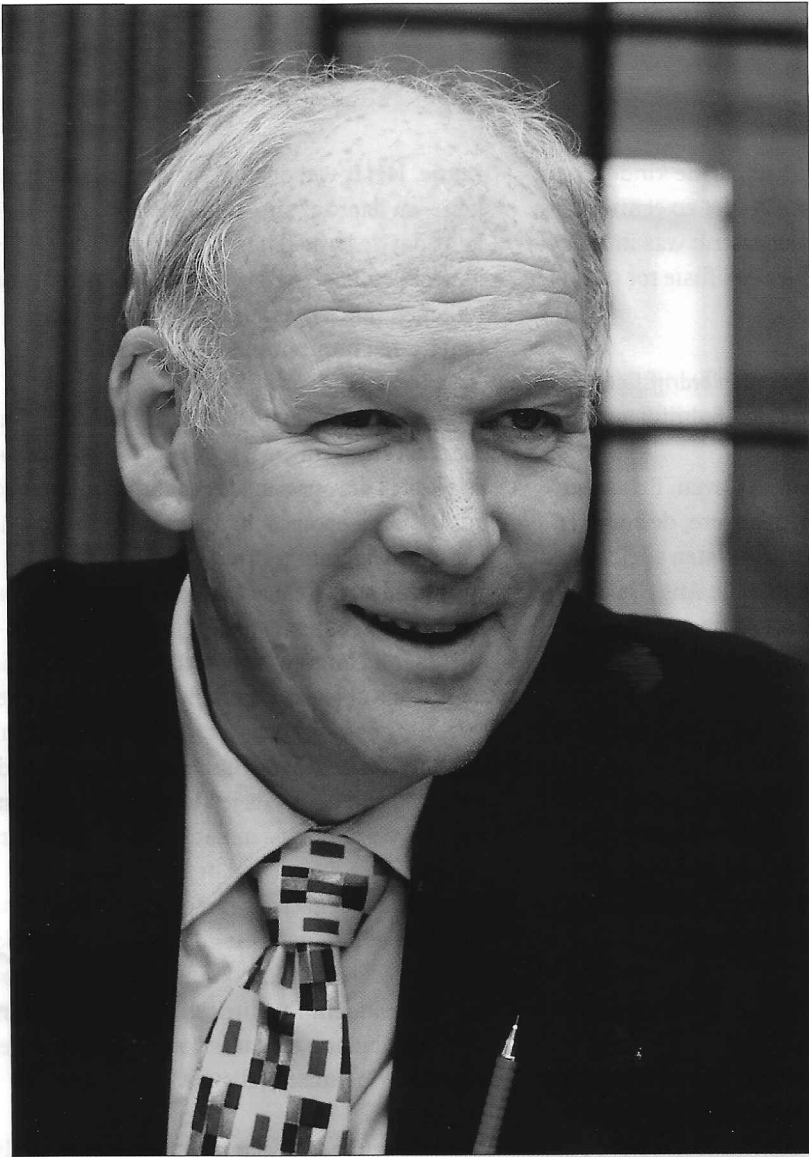
> Inderdaad ben ik naar de bank toegegaan voor het fenomeen van bedrijfsfinanciering. Ik ben daar destijds begonnen bij de afdeling Financial Planning. Die afdeling was bezig met het ontwikkelen van producten waarmee je bedrijven financiële planningstools aanreikt. Later is het Treasury Management daaruit voortgekomen. Daar heb ik een tijdje bij gezeten, maar dat product liep van geen kanten. Toen ben ik heel snel naar het kredietbedrijf toegegaan. Ik heb overigens nooit een kantooropleiding gedaan, dat wilde ik ook per se niet.

Waarom via Deli terug, nu naar Pierson?

> Ik heb zes jaar bij de Deli-Maatschappij gezeten, met heel veel plezier. Ik heb er veel geleerd en ontzettend leuke dingen gedaan, over de hele wereld gereisd, financieringsproblematiek opgelost in Brazilië en de Dominicaanse Republiek. Alleen, ik wilde toen voor mezelf een tijdje echt in het buitenland zitten.

Uw vrouw wilde mee?

> Jazeker. We hebben negen jaar in Engeland gewoond, onze beide dochters zijn er opgegroeid. Ik wilde managementervaring opdoen in het buitenland. En dat bleek binnen Deli



GEORGE A. MÖLLER

- 1974 Doctoraal bedrijfseconomie in Groningen
- 1974 AMRO-bank, waar hij verschillende functies heeft vervuld
- 1982 tot 1987 Corporate Treasurer van N.V. Deli-Maatschappij, toen nog een beursgenoteerd fonds
- 1987 tot 1996 Algemeen Directeur van MeesPierson in Engeland, een groep van bedrijven met circa 430 medewerkers. Möller startte in London in 1987 met Pierson ICS Ltd een zogenaamde Clearing Agent voor Market Makers op de toenmalige Londense optiebeurs.
- 1992 benoemd tot lid van de Board van LIFFE.
- 1996 benoemd tot Algemeen Directeur van de EOE-Optiebeurs, om vervolgens na de succesvolle fusie tussen de Amsterdamse Effectenbeurs en EOE-Optiebeurs, per 1 januari 1997 tot President-directeur van Amsterdam Exchanges N.V. te worden benoemd.

Na de fusie van Amsterdam Exchanges met Brussels Exchanges en Paris-Bourse SA in september 2000, werd de heer Möller benoemd tot Chief Operating Officer (COO) van Euronext.

George Möller is 53 jaar oud, getrouwd en heeft twee dochters.

'HET VOLSTREKT JUISTE CV'

gewoon niet mogelijk. Toen kwam Pierson met een verhaal voor een clearingbedrijf voor market makers in Londen. Dat was nog heel pril, maar het zou allemaal heel groot worden. Het was overigens een redelijk wild verhaal, maar ik vond het wel heel leuk. Ik zat er nog maar drie maanden toen de oktobercrash kwam. Voor hetzelfde geld was het helemaal weggevaagd, dat had niet veel gescheeld. Uiteindelijk is er toch een heel mooi bedrijf uit gegroeid.

U heeft ook bij Liffe gezeten.

> Wij waren destijds samen met enkele andere partijen zeer bezorgd over de optiebeurs in Londen. Die liep niet, van geen kanten. Die zat zo onder de vleugels van de London Stock Exchange en die deden er helemaal niets aan. Toen hebben wij met een aantal gebruikers gezegd dat het afgelopen moest zijn, want dat het gewoon verkeerd zou gaan. Wij hebben daarom min of meer geforceerd dat wat toen nog LROM heette, de London Trade Option Market, zou worden overgenomen door Liffe. Ik ben vervolgens in de Board van Liffe gekozen, als non-executive.

Hoe hard trok vervolgens Amsterdam?

> Van Wensveen ging weg bij MeesPierson en Joost Kuiper werd benoemd als voorzitter van de directie, waardoor een vacature bij de Optiebeurs ontstond. Ik had toen eerlijk gezegd wel verwacht dat ze op mijn deur zouden kloppen, omdat ik op dat moment het volstrekt juiste cv had en ook de juiste ervaring.

Zó ijdel ziet u er nu ook weer niet uit.

> Ach kijk, als je een hoofd zoekt voor de EOE-optiebeurs en er zit in Engeland iemand die in het bestuur zit van Liffe, wat op dat moment een veel grotere beurs was, en je wilt vernieuwing in Amsterdam en je bent headhunter, dan zou je wel heel slecht zijn als mijn naam niet op het lijstje stond. Dat heeft niets met ijdelheid te maken, en ik moet u zeggen dat ik er nog lang over gedubd heb.

Waar heeft u lang over nagedacht?

> Voor de optiebeurs alléén zou ik niet gekomen zijn. Ik woonde en werkte in Londen, wat

toch het Financieel Centrum is; de kinderen waren er geaard, je gaat dat niet zo eentweedrie opgeven. Maar wat er aan vastzat was in feite toch de uitdaging om hier een fusie tot stand te brengen.

Van jongsaf was u geïnteresseerd in bedrijfsfinanciering. Wat heeft een optiebeurs met bedrijfsfinanciering te maken?

> Er zijn twee dingen in het leven. Een is een planmatige aanpak van je carrière, de ander is dat je het lot ook zijn rol moet laten spelen. Ik wilde dus graag een tijdje in een Angelsaksische omgeving leven en werken en op een moment doet zich iets voor dat past in je ervaringsgebied.

De combinatie effectenbeurs en bedrijfsfinanciering lijkt inderdaad logischer.

> Die fusie realiseren, daar zat de grote uitdaging in en dat is de reden geweest dat ik besloten heb het te doen. Ik weet niet of ik teruggekomen zou zijn alleen voor de effectenbeurs, zonder uitzicht op veranderingen.

En er is veel veranderd, de vereniging met nutsfunctie werd een nv met winstdoelstelling.

> De taak die een beurs vervult, heeft belangrijke nutskenmerken. Maar dat hebben de NS en Albert Heyn ook, de banken trouwens ook, zomede Koninklijke Olie. Heel veel bedrijven hebben een belangrijke taak in de voorziening van consumenten, maar tegelijkertijd zullen die bedrijven volgens economische maatstaven moeten worden gedreven. Als je dat niet doet, komt het verstrekken van die nutsvoorzieningen in gevaar.

In deze discussie gaat het altijd om de mix van doel en middelen. En wat betreft de banken zie je dat de overheid van alles probeert om daar meer 'nut' in te hangen.

> Dat de externe toezichthouder zo nu en dan de nutsfunctie versterkt door middel van regelgeving is heel begrijpelijk. Maar er zijn heel veel instellingen die in feite producten leveren met een hoge nutswaarde.

Dat staat buiten kijf, maar een Opta schrijft ook de tarieven voor en bij de spoorwegen heeft Verkeer en Waterstaat daarover zeggenschap.

> Ik denk dat als wij de tarieven morgen zouden verdubbelen, de toezichthouder op de financiële markt ook zou ingrijpen. Bovendien leven wij wel degelijk onder druk van concurr-

rentie. Het is wel degelijk in het verleden gebleken – en daarom zijn we ook veranderd – dat de kans dat de handel naar het buitenland zou weglekken heel erg groot was. Niemand moet nu tegen mij zeggen: je hebt een nutsfunctie die in feite een monopolie is. Integendeel.

Blijft er toch een spanning bestaan in dat aandeelhouderschap. Het is een groot verschil of je je aandeelhouders hebt in de vorm van orderaanbrengers, de banken, dan wel dat je openbaar bent, dus gedwongen om naar winstmaximalisatie te streven.

> Ahold streeft naar winstmaximalisatie, maar dat kan alleen maar via de weg van de happy clients. Met andere woorden, winstmaximalisatie is iets wat je doet binnen bepaalde parameters. Er is ook wel eens gezegd dat de beurs alle soorten van bedrijven binnensleept en of ze daar wel goed aan doet. Als je kijkt naar de opbrengsten die we hebben aan het houden van noteringen, dan zijn die relatief beperkt. Het is wel degelijk zo dat als er incidenten plaatsvinden, zoals die er ook geweest zijn, er ook schade kan zijn voor je bedrijfsuitvoering. Je kunt niet zomaar alles doen. Kwaliteit is dus voor ons van wezenlijk belang en dat is niet strijdig met het idee van winstmaximalisatie.

Waarschuwen voor lekkage en tamboereren op kwaliteit is het stellen van de Existenzfrage.

> Een beurs is een van de weinige financiële instituties die opereert vanuit een concept van single capacity: we doen maar één ding. Beursen zorgen voor een infrastructuur waarop koop- en verkooporders met elkaar in aanraking kunnen komen op een neutrale marktplaats. Bovendien zorgt ze voor een stuk regelgeving waarin dat kan plaatshebben op een manier die fair en orderly is. Dat is van wezenlijk belang voor het functioneren van de kapitaalmarkt. Heb je dat niet, dan is het zeer de vraag of de kapitaalmarkt wel goed kan functioneren en of de belangen van beleggers daarmee zijn gediend.

Beleggersbelangen worden ook in Frankfurt of Stockholm gediend. In de Nederlandse taal maken we terecht verschil tussen beleggen en investeren. Nog niet zo lang geleden maakte de Beurs videofilms met heipalen en scheepswerven. Het wezen is toch het trechteren van financieel kapitaal?

> Er is ooit een artikel in Elsevier verschenen waarin stond dat de beurs zogenaamd geen taak

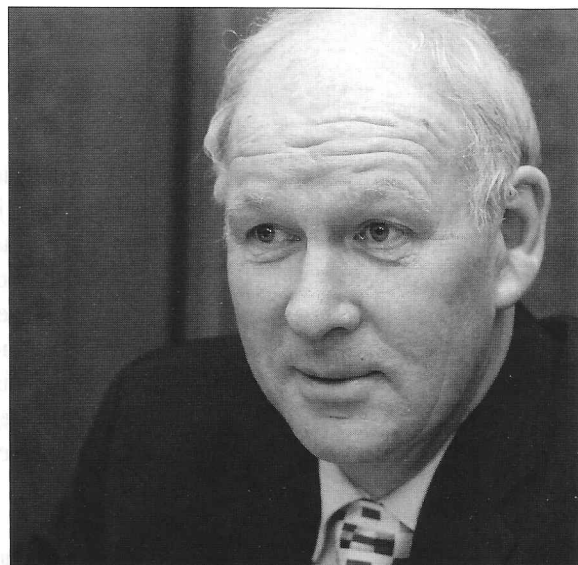
meer zou hebben omdat het niet meer gebruikt werd voor het aantrekken van vreemd vermogen. Dat is niet zo, er wordt heel veel aan nieuw vermogen uitgegeven, heel veel secondary issues. Dat is heel belangrijk. Bovendien moet je je realiseren dat heel veel Nederlandse bedrijven weinig dividend uitkeren, die houden de winst allemaal in. Een keer in de zes jaar gaan ze hun aandelen splitsen. Dat is economisch gezien precies hetzelfde. Na de splitsing heb je twee keer zoveel aandelen, feitelijk gewoon een emissie via de achterdeur. Plotseling zeggen veel economen dat dat geen beroep op de kapitaalmarkt is. Dat is het wel degelijk. Een bedrijf kan dat alleen maar doen omdat die beleggers genoeg nemen met ingehouden winsten: het aandeel wordt intrinsiek steeds meer waard, gesplitst en daarna gaan ze gewoon verkopen. Die markt heeft daar dus een hele belangrijke functie. Als dr. Lindeboom in het FD zich afvraagt of de beurs over twee jaar nog bestaat, zeg ik absolute kletsboek! Het verhaal dat hij schreef is kwalitatief wel heel erg dun. Die vraag is de afgelopen tweehonderd jaar elke twee jaar gesteld. Als je kijkt naar de volumeontwikkeling in de afgelopen tien jaar, dan zie je een enorme toename.

Die trackers en die warrants en al die beleggingsfondsen, dat geld gaat maar rond in die molen.

> Daar ben ik het absoluut niet mee eens. De beurs is een organisatie geworden waarbij de belegger, bijna waar ook ter wereld, binnen tien seconden een order kan inleggen en uitgevoerd kan krijgen. Liquiditeit is cruciaal voor de financieringsmogelijkheid van bedrijven. Als mijn koers-winstverhouding 20 is en die van mijn concurrent 18, kan ik hem overnemen. Een bedrijf dat liquiditeit heeft, is interessant voor beleggers. Je ziet ook dat die bedrijven waar de liquiditeit feitelijk onvoldoende is, soms omdat ze te klein zijn, soms omdat ze voor negentig procent in handen zijn van vaste beleggers, moeite hebben met de toegang tot de kapitaalmarkt. Het lijkt misschien aan de buitenkant dat het niets te maken heeft met het financieren van ondernemingen, maar het is key. Waarom willen bedrijven een index? Omdat het key is tot de toegang tot de kapitaalmarkt.

Dat is weinig meer dan marketing.

> Het is daarmee nog wel realiteit. Beleggers willen alleen fondsen hebben die in de index

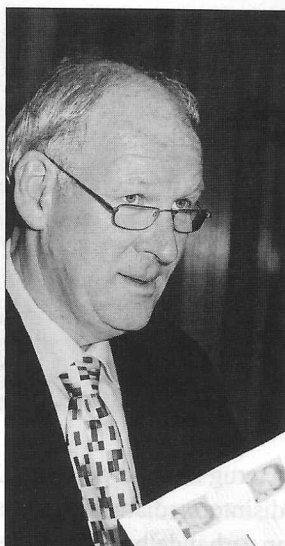


zitten. En nog even terug naar die trackers. Daar zit ook een stukje disintermediatie in. Trackers zijn niks anders dan verhandelbare investment funds. Waar vroeger de belegger zelf aandelen moest kopen of een portefeuille moest opbouwen of laten doen door een professional, kan hij nu zijn portefeuille als portefeuille verhandelen. Daarmee creëer je een stukje disintermediatie en wordt de markt efficiënter. Tegenwoordig heeft elke belegger een pc en kan achter zijn pc kopen en verkopen: beleggers worden handelaren.

'TRACKERS ZIJN NIKS ANDERS DAN VERHANDELBARE INVESTMENT FUNDS'

Nog even en u pleit weer voor beursdwang.

> Nou nee, ik ben voor concurreren op basis van gelijkwaardigheid. Als wij voor beursdwang waren en alle orders zouden naar Euronext Amsterdam moeten, zouden wij een heel makkelijk leven hebben en dat willen we helemaal niet. Maar in het kader van concurrentie op basis van gelijkwaardigheid zeggen wij wel, dat als wij als beurs een neutraal platform zijn, geen belang hebben met een eigen positie, geen adviezen geven aan bedrijven of beleggers, geen rechtstreeks contact hebben met beleggers, maar een volstrekt single capacity-positie bekleeden en alleen maar een neutraal platform zijn voor kopers en verkopers van effecten, dat dat zo'n groot goed is dat je ons in een marktordening niet gelijk kunt stellen aan een bank die wel al die conflicts of interest heeft. En die zou toch hetzelfde kunnen doen als wij?



**'WE ZIJN NOG
STEEDS EEN
NEDERLANDSE
BEURS'**

Goed toezicht houden kan ook bij in house-matching

> O ja? Moet je eens aan SEC vragen hoeveel toezicht ze houden bij Merrill Lynch. Je mag niet door het rode licht heenlopen, en toch gebeurt het overal. Voor een deel kun je dat structureren met toezicht, voor een deel moet je zorgen dat je functiescheidingen hebt. Je ziet in Amerika een tegenstroom op gang komen waarin men weer gaat naar een scheiding van functies.

Grote eenheden, grote brokken. Waarom moet de schaal steeds groter?

> Het is nu eenmaal een schaalbusiness.

Zit 'm dat in de IT, of in de snelheid, of in de liquiditeit?

> De beleggers beleggen mondiaal, en ook de bedrijven die bij ons genoteerd zijn en onze beurs gebruiken voor het aantrekken van risicodragend vermogen, willen het betrekken op een mondiale beurs.

Al die mid- en smallcaps, die zijn het kind van de rekening.

> Veel mid- en smallcaps zijn internationaal actief. Bedrijven willen van de beurs dat ie in de wereld staat en gezien wordt. Anders bied je geen goede infrastructuur meer. Dat betekent dat je moet groeien buiten je eigen nationale landsgrenzen. Bovendien hebben we sinds kort de euro en als beursdirectie heb je de verantwoordelijkheid om aan zulke processen mee te werken én het gestalte te geven op een manier die bij ons past: dat je verankerd blijft in de Nederlandse samenleving. We zijn nog steeds een Nederlandse beurs.

Men zegt dat u persoonlijk buitengewoon goed met meneer Théodore kunt opschieten, is dat zo?

> Ja, daar ga ik nu geen nee op zeggen.

Anders: met Fransen is zakelijk niet samen te werken, die werken altijd voor de glorie van Frankrijk.

> Ik vind het over het algemeen leuk om met buitenlanders samen te werken. Dat heeft iets verrijkends. In het kader van de Europeanisering is dat een uitdaging die je aan moet gaan.

Je kon ook zeggen: we vormen een lokale, regionale beurs in Noordwest Europa voor het Nederlandse bedrijfsleven.

> Welk Nederlands bedrijfsleven?

Die small- en midcaps. Het is natuurlijk minder uitdagend, maar het kan wel.

> Ja, maar dan word je, met alle respect, het Kopenhagen van Europa. Dan moet je iemand anders inhuren. Dat was niet de opdracht die men mij heeft meegegeven. Als ik met dat verhaal kom bij ABN AMRO of bij Koninklijke Olie of Unilever, dan denk ik dat ze heel snel voorstellen om een andere directeur te zoeken.

De vlucht naar voren dus, tussen Londen en Frankfurt in.

> Het is een stap naar voren, geen vlucht. Wij hebben éérst Euronext aangekondigd, voordat de Duitsers en de Engelsen met hun iX kwamen, niet andersom. Théodore en ik hebben wel gezegd dat als het gaat gebeuren, dan kan het in de vorm van allianties, wij denken echter dat dat tot niets leidt. Als je die conclusie trekt, is het beter om te gaan fuseren. Dat is dan de stap die je moet maken. Dan kun je twijfelen over de partner en vinden dat je dat met de Duitsers of de Engelsen had moeten doen, maar als ik die beoordeling maak, ben ik met de keuze voor de Fransen nog steeds redelijk tevreden.

Omdat je daar meer evenwicht in de verhoudingen hebt?

> Ja, dat ook. Fransen doen dingen anders dan wij ze doen, er zijn ook absoluut cultuurverschillen. Maar er is bij de Fransen een groter besef dat je het gezamenlijk moet doen dan bij de Duitsers en Engelsen het geval zou zijn.

Wat is het belang van de Fransen?

> Dat ze zich realiseren dat in Europa ook zij gemarginaliseerd zouden kunnen worden als ze niks doen.

De lamme helpt de blinde oversteken?

> Nee, nummer 3 en 4 die gezamenlijk weer nummer 1 worden. .

Hadden ze Amsterdam nodig om het Angelsaksisme te kunnen accepteren?

> Ik denk het wel. De deal met Liffe had Amsterdam nooit alleen kunnen doen en Frankrijk evenmin. Gezamenlijk kon het wel. Dat maakt duidelijk dat 1 plus 1 absoluut 3 is.

Bent u zo'n jongleur?

> Ik kan goed werken in een niet-gestructureerde omgeving.

Snel van geest en snel van hart?

> Er zijn mensen die heel goed kunnen werken in een gestructureerde omgeving, daarbuiten raken ze op tilt. Ik heb daar geen problemen mee. Als er geen structuren zijn en veel niet-gestructureerde problemen kan ik daar relatief gezien makkelijk mee omgaan.

Opportunistent?

> Pragmaticus. Fransen zijn ook niet altijd gestructureerd. Voor mij valt het misschien lichter met bijvoorbeeld Théodore om te gaan dan met mensen die heel erg zijn voorgeprogrammeerd.

Is Amsterdam dan loopjongen of trekpaard?

> We zijn denk ik een heel mooie katalysator. Het is zeker een van de meest geslaagde beurzenfusies van de wereld. Maar naarmate de coördinatie groter wordt, gaat je eigen rol natuurlijk iets achteruit, dat spreekt vanzelf.

Juist als je geen brede borst kunt opzetten, moet je wel mooie kleren aantrekken. Had Théodore wellicht behoefte aan de Nederlandse compliance?

> Grappig, u zegt dat iets Nederlands is en vervolgens gebruikt u een Engels woord. Dus compliance is helemaal niet Nederlands. Compliance en DSI-concepten komen uit de Angelsaksische wereld. Ik denk wel dat wij het in Nederland eerder hebben opgepakt dan de Fransen en daardoor een heel stuk Angelsaksisme in de beoordeling van de effectenhandel hebben gebracht. Je zal Théodore ook niet ervan moeten overtuigen dat het Nederlands is en dus goed, maar je moet hem ervan overtuigen dat het iets is wat de wereldstandaard wordt en waar we dus met zijn allen zo snel mogelijk naartoe moeten. Daar is hij gevoelig voor.

Genoeg geld verdiend, leuke vrouw, schatten van dochters, mooi huis, waarom in 2004 nog CEO van Euronext worden?

> Op een zeker moment moet je nemen wat op je weg komt. Als je het fysiek aankunt, moet je het doen. Het blijven positioneren van Amsterdam in dat geheel is denk ik van heel groot belang.

U bent kosmopoliet, waarom zou u Amsterdam willen positioneren?

> Je zorgt ervoor dat er een gezond gehalte aan multiculturele elementen in die organisatie

blijft. Als ik daarvoor geroepen word, ben ik beschikbaar. En het zou een prachtige afsluiting van een hele mooie carrière zijn. Als het komt, komt het. En komt het niet, dan komt het niet. Als het gepaard zou gaan met dat ik een appartementje zou moeten nemen in Parijs of Londen en daar samen met mijn vrouw naartoe zou gaan, dan zie ik dat niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk als een enorme verrijking.

'FRANSEN ZIJN OOK NIET ALTIJD GESTRUCTUREERD'

Uw vrouw is nu schuldhulpverlener. Moeten al die slachtoffers van leaseconstructies straks op de blaren blijven zitten?

> Mijn echtgenote heeft dit vak voor het eerst gedaan in Engeland. Ze kent dus die ambivalente gevoelens nog vanuit Guildford, Surrey. Ze vindt het enig om naar Parijs of Londen te gaan. Je moet wat van je leven maken. Als je vijftientig jaar bent en je zit in een kamertje achter de geraniums, moet je het gevoel hebben dat je het leven zoals het kwam ook volledig hebt benut. Dat geldt zowel professioneel als privé.

Het gaat om de reis, niet de bestemming?

> Nee, beide. Persoonlijk ben ik uitermate trots op wat we, jullie van NIBE hebben ook het nodige bijgedragen, hebben neergezet in het DSI-gebeuren. We hadden laatst een bestuursvergadering en dan besef ik me dat het toch maar is neergezet. Dus het is ook belangrijk wat je na afloop gerealiseerd hebt. Als Euronext over dertig jaar een van de grootste beurzen van de wereld is, dan is het heel erg leuk dat je daaraan hebt bijgedragen.

Amsterdam, 6 mei 2002

'IK BEN TROTS
OP WAT
WE HEBBEN
NEERGEZET
IN HET DSI-
GEBEUREN'