

DRS. J. PETERS
VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN AEGON

Peters, een atletisch en Atlantisch verzekeraar

'Waarvoor hebben we dat nodig? Laten we in hemelsnaam aan ons werk blijven als verzekeraar en proberen dat goed te doen. Als ik met de Verzekeringkamer praat, weten die waar het over gaat. Neem zo'n hele kwestie als herverzekeringsprotectie en dan met name die voor catastrofes. Dat is een ingewikkeld vraagstuk. Ik moet er niet aan denken dat ik dat voortaan met een andere toezichthouder zou moeten bespreken.' Dit vertelt drs. Jaap Peters met veel vuur, als we met hem het thema financiële conglomeraten aansnijden.

Peters begon in 1950 aan de studie bedrijfseconomie in Amsterdam en in 1952 ging hij onder de wapenen. 'Dat was vanwege dat na-Korea-gedoe', vertelt Peters. 'In 1952 werd mijn studieverlof, zoals zoveel andere studieverloven ingetrokken. In dienst was de huidige professor Van Dam van ontwikkelingseconomie nog mijn slapie. Op de Veluwe zaten toen grote aantallen studenten in de kazernes. Je mocht toen ook maar eens in de zoveel weekenden naar huis. Met een aantal studenten hebben we toen maar een studiegroepje geformeerd.'

Werden er ook tentamens gedaan?

Daar kan ik nog wel een aardige anecdote over vertellen. Een groepje economen wilde voor een NATO-oefening nog even een tentamen doen. Toen wij de professor vroegen om het tentamen te mogen doen, liep hij naar de kast, haalde daar het academisch statuut uit en zei: 'Wat vervelend toch voor u. Het kan helemaal niet want het academisch jaar is nog niet geopend.'

Waar bent u uw carrière begonnen?

Na mijn doctoraal eind '57 had ik twee sollicitaties lopen, één was bij Shell en daarnaast had Van der Schroeff mij in contact gebracht met professor Engelfriet, hoogleraar in het actuariaat, van Nillmij. Het gesprek dat daarna met hem, Engelfriet, volgde boeide me vanaf het eerste moment. En zo ben ik verzeild geraakt in de systematische beleggingsanalyse.

Dus u komt eigenlijk uit de beleggingshoek?

Ja. Maar ik werd vandaaruit al na korte tijd uitgeleend aan de Twentse Textiel. Nillmij had namelijk een soort industriepoot. Ter Kuile, Ten Hope en Electrologica behoorden daar o.a. toe. Tot mijn 34-ste heb ik in zo'n mobiele functie gezeten waarbij ik van tijd tot tijd bij bedrijven werd ingezet. Daarna ben ik een poosje de beleggingskant opgegaan.

Wat hield die industriepoot van Nillmij precies in?

Nillmij, de Nederlands-Indische Levensverzekering- en Lijfrentemaatschappij met het hoofdkantoor in Batavia, sloeg destijds op een aantal terreinen nieuwe paden in. Daartoe had de maatschappij zich in Nederland verzelfstandigd. En om snel aanzien en wortels te krijgen in de Nederlandse markt, werd er een industrieparticipatiemaatschappij opgericht. Deze had o.a. zo'n 40% van de aandelen in Ter Kuile-Nicolientje en Koala-ondergoed. Die bedrijven hadden het, zoals de meeste Twentse industrieën in die tijd, moeilijk. Bij die bedrijven heb ik gewerkt.

Als problem-solver van nauwelijks dertig?

Nee. Engelfriet stuurde mij er naar toe met de opdracht om te rapporteren over die bedrijven. Zo deed ik werkervaring op in verschillende situaties.

Gedroeg Nillmij zich nu als belegger of als participant?

Beide. Bij een participatie ben je aanzienlijk actiever betrokken. Dat geldt zeker als er strategische besluiten moeten worden genomen. Je moet dan je bijdrage leveren. Ik moet overigens wel stellen dat die mate van activiteit van land tot land verschilt. In Frankrijk en Italië beginnen beleggers zich als bij een 10% deelname in het aandelenkapitaal met het bedrijf te bemoeien. Bij ons ligt de grens waarbij je betrokken raakt, op dit moment bij eerder 25%.

Verschilt banque d'affaires daar wezenlijk van?

Banque d'affaires is heel iets anders. Daar ben je de hele dag aan het metselen en aan het verbouwen. Je bent dan actief betrokken. Wij zijn een actieve belegger. Het is alleen jammer dat iedereen altijd denkt dat een belegger een passief wezen is die gewoon op zijn centen zit. Maar ik zeg, en dan doel ik met name op situaties waarin participaties groter worden, dat je als belegger je bijdragen kan leveren. Dat kan zijn op het punt van financiële planning, het maken van strategische keuzes, het voorbereiden van besluitvorming etc.

Hebt u in uw loopbaan veel profijt gehad van de periode bij die participaties?

Enorm. Je leerde er niet alleen omgaan met ondernemers, maar ook met de onderneming in z'n totaliteit en de spanningen die daar bij horen. Je krijgt te maken met afzetmarkten, met technische problemen, met sociale problemen etc. Ik had mij weinig vergewist van de spanningen die er in Twente heersten. Maar de hele textielbranche had het verschrikkelijk moeilijk. Dat voelde ik heel goed aan toen we in een of ander krakkemikkig hotelletje in Neede met de Herstelbank in de ene hoek en de accountants in de andere aan het onderhandelen waren en onderwijl sliep iedereen tussen z'n dossiers. En dat alles omdat ervan gemaakt moest worden wat ervan te maken viel.

U groeide op met systematische beleggingsleer en werd ondernemer. Wat is het verschil?

Als een belegger werkelijk actief is, zit hij heel dicht tegen het ondernemen aan. Een professionele belegger wel te verstaan. Het werkelijk actieve beheer van een beleggingsportefeuille betekent dat je je geweldig moet verdiepen in de strategieën, in de gang van zaken en in de keuzes die de ondernemingen maken. Beleggen is geen boekhoudkundige aangelegenheid. Je hebt te maken met diverse invalshoeken. Je begint met een totale portefeuille en diept dat vervolgens uit naar wat tegenwoordig heet Asset & Liability-management. Daarbij moet je natuurlijk afwegingen maken tussen meer en minder risicovolle categorieën in je portefeuille. Als je daarbij niet een soort ondernemersachtige instelling hebt dan degradeer je het tot sommenmaken. Ik denk dat je dan verkeerd bezig bent. Als je immers met stock-picking begint, dan moet je je goed realiseren wat die ondernemingen doen. Daarom moet je op roadshows opsnuiven wat er in zo'n onderneming gebeurt. Daar moet je gevoel voor krijgen.

Onderschrijft u de stelling dat een succesvol ondernemer per definitie de bekwaamheden en eigenschappen van een goed belegger moet hebben, maar dat het omgekeerde niet noodzakelijkerwijs het geval hoeft te zijn?

Daar zit veel in.

U vocht de ruilverhouding bij de ING-fusie aan. Een andere belegger is nu Voorzitter van de RvB van ING. Hebt u wel eens Schadenfreude?

Dat zijn op zichzelf een beetje valse gevoelens. Het woord Schadenfreude zou ik ook niet zo willen gebruiken. Wanneer je eens gezegd hebt 'daar beginnen we niet aan' of 'dat achten we niet juist', dan kan je eerder ingenomen standpunt hoogstens bevestigd worden door de uitkomst van het proces. Dat noem ik dan geen Schadevreude.

Waarom vindt u bancassurance een niet na te streven iets?

Een nog steeds groot misverstand is, dat wij ten tijde van de totstandkoming van de ING het assurantiebankieren zouden hebben aangevochten. Dat is onjuist, want dat hebben we aan anderen overgelaten. Het enige dat wij als actieve belegger hebben aangevochten, is de ruilverhouding. Wij hebben, en daar kunt u alle stukken op nazien, een duidelijke scheiding aangebracht tussen de discussie over de ruilverhouding en de discussie over assurantiebankieren. Bancassurance is een heel ander onderwerp. Wij vinden nog steeds dat een onderneming waarin wij aandelen hebben, het recht heeft een afgewogen eigen strategische keuze te maken. Vervolgens kun je als belegger de keuze juist, minder of niet juist vinden. Als u mij vraagt naar de portefeuillestrategie van AEGON, dan breng ik ook altijd een aantal nuanceringen aan, want de ene markt is de andere niet. Hoedt u dus voor generalisering, ook ten aanzien van bancassu-



FOTOGRAFIE: MAX KOOT

rance. Maar als je je eens werkelijk verdiept in marktaandelen en distributievormen, waarin de een sterker staat dan de ander, dan hebben hebben wij, om een aantal redenen, ervoor gekozen om een internationale verzekeraar te zijn.

U denkt niet eens aan flirten met (Nederlandse) banken?
Wij hebben steeds gezegd dat wij voor partiële samenwerkingen op deelgebieden open zijn. In de VS doen we dat al volop. Dus onze strategie is helder, eenvoudig en heel kort: samenwerken op deelgebieden.

Toch zult u wel eens knarsetandend hebben gedacht: wat jammer dat ABN AMRO zo'n groot bankbedrijf in Amerika heeft. Die strategische alliantie is weg.

Het spijt me, maar het antwoord is nee. De twee belangrijkste redenen waarom wij, AEGON, tegen zijn, is dat er kijkend naar je afzet, naar je producten en allerlei andere zaken maar heel weinig overlap is. Moet je dan terwille van zo'n geringe overlap een complete fusie aangaan? Kijk nu eens voor de aardigheid wat assurantiebemiddeling nou uitmaakt van de totale omzet van ABN AMRO. Dat is toch fractioneel. Naast deze reden heb ik serieuze twijfels of je zo'n zaak goed effectief kunt managen. Ik geloof erg in hands-on-management van de opperste laag en helemaal niet in Raden van Bestuur die vanuit een ivoren toren met een aantal heel intelligente stafmedewerkers zeggen: ik bestuur het concern. Ik denk dat je geen hands-on-management kunnen houden bij zo'n differentiatie

Curriculum vitae

Jacobus (Jaap) F.M. Peters werd geboren in 1931 te Amsterdam. Na zijn dienstitijd en na het behalen van het doctoraal examen economie aan de Universiteit van Amsterdam, trad hij in 1958 in dienst bij de Nillmij. Na de fusie tussen de Eerste Nederlandsche en de Nillmij in 1969 werd hij benoemd tot Directeur Financiële Zaken van Ennia BV. In 1979 werd hij lid en in 1983 voorzitter van de Raad van Bestuur van Ennia. Na de fusie tussen Ago en Ennia in november 1983 werd hij vice-voorzitter en in 1984 voorzitter van AEGON NV. Tot zijn nevenfuncties behoren lidmaatschappen van de Raad van Advies van ABN AMRO Holding NV, de Raad van Commissarissen van de Amsterdamse Maatschappij tot Stadsherstel, de Raad van Commissarissen van DAF NV en het Bestuur van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging.

in produkten. Als ik door de negenmaandscijfers loop, dan heb ik nog het gevoel dat het aardig is dat ik weet hoe het bedrijf in elkaar zit, hoe het werkt, welke gezichten achter welke cijfers staan enz. Als een ander een andere strategie heeft, dan moet hij dat doen.

Bij optredens met Meys keken jullie altijd zo verliefd naar elkaar.

Ik vertel u wat AEGON ervan vindt.

Zou u wel distributieovereenkomsten wensen met ABN AMRO voor beleggingsprodukten?

Dat hangt ervan af. Wij hebben ons primaire distributiekanaal, de tussenpersonen en daar varen we wel mee. Die tussenpersonen worden via een proces van professionalisering in de gebieden waar AEGON actief is, sterker. Daar komt bij, dat u moet goed bedenken, dat verkopen één kant van onze zaak is, maar dat het in stand houden van je 'book of business' nog veel wezenlijker is. Iedereen onderschat dat laatste.

Professor De Jong zei eens tijdens een Amsterdamse Economendag: 'beoogde synergie of kostenreductie tussen fusiepartners is onzin, doel is alleen het uitschakelen van een prijsbederver.' Deelt u die mening?

Een professor mag op een lustrumdag best wat alternatieve taal uitslaan. Er is natuurlijk een groot aantal fusies die niet hebben opgebracht wat iedereen ervan verwachtte. Maar er zijn ook vele fusies geweest die wel geslaagd zijn. Ik vond het allemaal wel wat makkelijk gezegd.

Toen Van Rijn een paar jaar geleden hardop dacht, zei hij: 'Het werd tijd om de Postbank met zijn assurantieambities richting direct writer onder controle te brengen. Als wij het niet hadden gedaan, had Peters het wellicht moeten doen.'

Het is een misverstand, dat wij dat zouden hebben moeten doen. Het succes dat je met direct writing behaalt, is namelijk niet alleen afhankelijk van de markt die je gaat bedienen, maar ook van leeftijden en de wil van potentiële cliënten om tijd te besteden aan het uitzoeken van iets. Daarom slaat direct writing wel aan in de sfeer van de ziektekosten in Nederland. Een nota van een ziekenhuis doorsturen kan een verzekerde wel. Bij een auto- of een eenvoudig risicoverzekering ligt dat al anders. En bij ingewikkelde pensioenprodukten heb je onherroepelijk een deskundig advies nodig. Dus het is zonneklaar dat direct writing in een aantal gevallen een aandeel in die markt veroverd en dat de Postbank daarvoor een kanaal is. Maar dat het geen eenvoudige zaak is, blijkt wel uit wat er gebeurd is met de American Express. AE had ook een hele goede consumer-database, en begon ook met direct writing, en toch hebben wij nu een deel van de levenportefuille van American Express in Amerika gekocht. En waarom: omdat ze er verlies op leden! Hoe het

de Postbank vergaat, weet ik niet. Ik zie alleen dat ze voorlopig, mede onder druk van de tussenpersonen, hebben ingehouden. Voor de rest wachten we eerst gewoon af.

'Het aantal instituten dat de rug recht houdt, is nog niet zo groot'

U was zo overtuigd dat de fusie door zou gaan, dat u op de skipiste rustig de beleggerskant kon kiezen?

Het was helemaal niet zonneklaar dat de fusie door zou gaan. We hebben natuurlijk wel – dat heeft Van Rijn mij na afloop ook gevraagd – vanaf het begin rekening gehouden met de mogelijkheid dat deze door zou gaan om de eenvoudige reden dat het toch een ploeg was, die als die iets in zijn hoofd heeft, doorzet. Daarnaast gold dat Nederland nog niet helemaal rijp was om daartegen in het geweer te komen. Het aantal instituten dat de rug recht houdt, is nog niet zo groot.

Is AEGON met Spaarbeleg niet een prijsbederver?

Daar begrijp ik helemaal niks van. Wat is het criterium voor een marktbederver? Dat is iemand die beneden kostprijs offreert. En dat doen wij helemaal niet. Spaarbeleg is winstgevend en wij zijn gewoon vernieuwend bezig op die markt.

Wordt u vanuit bancaire kring wel eens aangewreven dat de rentezetting van Spaarbeleg riekt naar prijsbederf?

Ja. Maar dan vertel ik ze meteen wat ik in 1985 op de NIBE-Jaardag heb gezegd. Toen zei ik: 'jullie verhalen teveel de kosten op de spaardeposito's en dat breekt je vroeg of laat op. Je moet je kosten meer verhalen aan de kredietverleningskant.' Een bankier die de ogen open heeft, weet wat Amerikaanse banken is overkomen.

Daar stonden organisaties op die zich niets aantrokken van de gangbare aanpak van doorberekening van doorsneekosten – hetzelfde doet zich voor in het verzekeringsvak – en die creëerden een kostenstructuur die precies toegesneden was op een stukje van de depositomarkt. Zo'n nieuwe aanbieder werkte helemaal niet beneden de kostprijs, maar pakte wel een mooie winst. En waarom? Omdat die goedkoper was dan de anderen.

AEGON's strategische keuze is een internationaal groot verzekeringsbedrijf?

Onze keuze is niet alleen een internationaal groot verzekeringsbedrijf, maar ook het focussen op een beperkt aantal produkten. Wij doen bijvoorbeeld schadeverzekering alleen in Europa en niet in

Amerika. En in Europa doen we het zelfs in een beperkt aantal landen. Wij hebben geen zin in markten die doodziek zijn.

Wat is dan de richting van uw strategie om nog internationaler te worden?

Wij gaan door met acquireren en hebben daarnaast een hoge autonome groei die dik boven de 10% ligt. Als je die twee dingen combineert, leidt dat al tot iets. Toen we de fusie deden in 1983, draaide Amerika 600 miljoen dollar aan omzet; in '95 komen we uit op \$ 4 miljard.

Is hands-on-management één van de criteria die de snelheid voor de internationalisering bepaalt?

Niet alleen voor die internationalisering, maar op alle mogelijke terreinen, dus ook daar waar het gaat om resultatenverbetering, kostencontroles, effectiviteit in de markt etc.

Hoe voert u het hands-on-management uit?

Niet door 's morgens voor negen uur te beginnen, maar door regelmatig over de gang te lopen en met mensen over allerlei zaken te praten. Dat vind ik leerzaam.

Wordt u getutoyeerd in het bedrijf?

Daar hebben we een heel eenvoudige regel voor. Vanaf adjunct-directeur spreken we elkaar aan bij de voornaam. Die regel hebben we meteen bij de fusie ingevoerd omdat dat in de Amerikaanse cultuur een grote rol speelt. Van de 18.000 medewerkers die AEGON telt zijn er tenslotte maar 5.000 Nederlander.

Bij uw acquisitie van de FGH meende Van der Lugt dat Van Haften, de effectenpoot van FGH, aan de Postbank toekwam.

Van der Lugt weet wel beter. Toen AEGON in FGH stapte, heeft zij een optieregeling bedongen en gekregen. De Postbank had zo'n regeling niet. Toen iedereen vond dat het een 100% dochter moest worden, heeft AEGON haar optieregeling gebruikt.

Hebben de monetaire autoriteiten pressie uitgeoefend op AEGON om de FGH in te lijven?

Nee hoor. De Nederlandsche Bank heeft dat nooit zo gezegd. Een goede thuishaven voor de FGH stelde ze wel op prijs.

De besprekingen zijn uiteindelijk toch gevoerd op het Frederiksplein.

De besprekingen stonden onder leiding van DNB. Maar over hoe we FGH zouden verdelen en afrekenen is in dit huis en bij de Postbank aan de Haarlemmerweg onderhandeld.

Was FGH zelf ook gesprekspartner?

Het ging om het afrekenen tussen twee grote aandeelhouders. Daar had de FGH zelf geen bemoeienis mee.

Vindt u dat bij overnames meteen de bezem door de stal moet?

Dat is geen wet van Meden en Perzen. Wij stellen maar één voorwaarde en dat is dat het management goed moet zijn en goed moet communiceren.

'Ik wil geen gedwongen winkelnering'

Laat u beleggingszaken nu helemaal via Van Haften lopen?

Ons Nederlandse verzekeringsbedrijf is een zusterinstelling, dus die moet dat op commerciële basis doen met Van Haften. Dat zoeken die twee zelf maar uit. Ik wil geen gedwongen winkelnering. Dat lijkt mij heel onverstandig.

Wilt u in dit kader reageren op het McKinsey-rapport aangaande de concurrentiepositie van de Amsterdamse Effectenbeurs?

U moet van ons niet verwachten dat we die hele discussie nog eens over gaan doen. Maar het zit aan alle kanten vast en je zal toch iets moeten doen om er wat van over te houden.

Wilt u er werkelijk iets van overhouden of maakt het u als grote institutionele belegger niets uit?

Wij vervullen hier twee rollen, namelijk die van institutionele belegger en die van in Amsterdam genoteerd fonds. De vraag is natuurlijk: in welke mate is het feit dat Amsterdam je thuismarkt is een plus of een min? Een min is bijvoorbeeld de koers/winst-verhouding. Om één of andere onduidelijke reden zijn de K/W's in Nederland lager dan elders. Naar mijn mening heeft dat in hoge mate te maken met de aanbod- en vraagverhoudingen op de Amsterdamse beurs en niet met beschermingsconstructies, want die zijn elders in de wereld ook royaal aanwezig, zelfs in de VS. Met vergelijkbare ondernemingen in de wereld wordt AEGON daarvoor toch twee, drie P/E-punten lager genoteerd zijn. Zoiets scheelt je toch in je cost of capital. Voor mij als ondernemer heeft Amsterdam als thuismarkt dus een enkel plusje, maar ook minnen.

Kunt u de K/W's niet sturen door uw notering in Amerika leidend te maken via het daar organiseren van roadshows in plaats van in Nederland?

Bij roadshows leggen wij Amerikanen uit dat ons bedrijf voor ongeveer de helft Amerikaans is en dat de winstbijdrage uit de VS ongeveer in verhouding

staat tot de omzetbijdrage daar. Daarnaast vertellen we natuurlijk dat de belegger voor een vergelijkbaar Amerikaanse fonds 13 of 14 keer de winst betaalt en voor ons slechts acht à negen keer. Om de vraagkant daar belangrijk op te rekken voeren we een actief 'investor relations'-programma. Er zijn bijvoorbeeld maar weinig ondernemingen die via roadshows de beleggers 'one to one' benaderen. Dat is reuze arbeidsintensief, maar het werkt. Onze doelstelling om 20 tot 25% van de floating aandelen in Amerika te krijgen, begint heel aardig te lukken. In Amsterdam gaat het allemaal wat moeizamer, dus een beetje opporren kan geen kwaad.

Is er een verschil tussen het omhoog brengen van de K/W van een zuivere verzekeraar en van een bancassurance?

Ik denk dat de beurs die hybride fondsen wat anders bekijkt. Feit is altijd geweest dat banken de laatste jaren een lagere K/W-verhouding hebben dan verzekeraars. Je moet er dus voor oppassen, dat je door het vermengen van de twee het niveau van K/W-verhouding trekt naar dat van de banken.

Helpt de introductie van het begrip 'embedded value' bij het verbeteren van die K/W?

In ons geval wel, omdat AEGON daar iets moois te bieden heeft. Wij kunnen niet alleen een stevige embedded value tonen, maar, en dat vind ik nog veel wezenlijker, wij kunnen aangeven dat de groei in die embedded value groter is dan de getoonde winst volgens de normale accounting principles. Er zijn niet veel verzekeraars die dat ook kunnen.

hoe onze kostenstructuur per unit lag en hoe die bij andere bedrijven lag. Iedereen weet natuurlijk dat een kostenvoordeel zich op termijn vertaalt in meer mogelijkheden in de markt en in betere winstgevendheid, waardoor je weer een betere toegang tot de kapitaalmarkt hebt en dus ook een betere beurskoers voor je aandeel. Alle medewerkers hadden hier optierechten, dus die hebben dat ook allemaal in privé mogen ervaren. Iedereen begreep dat dit verhaal consistent was en heeft op basis daarvan gewerkt.

Heeft u dat proces van overtuigen zelf uitgevoerd?

Dat moet je zelf doen en voor elke markt afzonderlijk. Dus in Spanje ten opzichte van de Spaanse verzekeraars, in Amerika, in Nederland etc. Dat is een continu proces, waarbij de grote dingen in de jaren '86, '87, '88 hebben plaatsgevonden.

Onze nationale spaarquote is hoog en niettemin hebben we geen betere kapitaalvoorziening dan ons omringende landen, maar wel hele lage koers/winstverhouding.

De kern van dat probleem ligt bij de financiering van het overheidstekort. Als dat tekort inderdaad teruggaat naar een aanvaardbaar percentage of nul, dan komt dat geld wel beschikbaar voor productieve dingen. Dat gaat nu komen en dan krijg je ook een betere infrastructuur, want dat vrijkomende geld wordt wel besteed.

Minister Andriessen heeft de financiële sector opgeroepen te komen praten over industriebeleid. Spreekt die uitnodiging u aan?

De hamvraag is: is er behoefte aan een nieuwe faciliteit naast de bestaande. Daarnaast moet je je afvragen of er voor alles wat op lange termijn levensvatbaar en goed is, voldoende geld is.

Moet de overheid een industriepolitieke sturing geven aan de economie of moet dat aan maatschappelijke kracht worden overgelaten?

Mevrouw Kroes heeft gezegd: 'we worden hier Jutland'. Je moet je als Nederland dus afvragen waar je plaats in die Europese economie straks is. In dit 'Jutland' wonen toch 15 miljoen mensen en die moeten ook in 2015 allemaal te eten en te drinken moeten hebben. Voor die toekomst kijk je natuurlijk niet alleen naar de kansen en bedreigingen voor de industrie, maar ook naar toeleveranciers, het onderwijs, technische hogescholen etc. Als er immers op een aantal terreinen geen basisresearch plaatsvindt in Nederland, wat heeft het dan voor zin om dat te studeren? Om daarna je koffers te pakken om in het buitenland te gaan werken? Voor dergelijke vraagstukken krijgt de Nederlandse politiek nu gelukkig iets meer belangstelling en dan komt automatisch de gedachte dat een stukje industrie op die en die terreinen zou niet zo gek zijn, aan de orde. Met het geven van dat antwoord is minister Andriessen

'Toen wij stelden dat de fusie 25% productiviteit moest opleveren, begon iedereen hardop te lachen'

Andere concerns laten toch ook een flinke winstgroei zien.

Maar die tappen uit het aardgas onder de grond en wij voegen nog jaarlijks toe. Daarmee bedoel ik dat er een hoop polissen worden verkocht die de ondernemers op termijn verlies en geen winst brengen. In dit huis zal dat niet zo gauw gebeuren. Wij hebben de ontwikkeling van de doorlopende kosten per kosteneenheid namelijk als één van de weinigen nu heel goed in de hand. Dat is iets heel wezenlijks. Vergeet niet dat, toen wij stelden dat de fusie 25% productiviteitsverhoging moest opleveren, iedereen hardop begon te lachen. Maar in een aantal onderdelen is het wel 70 en 80% geworden.

Is dat bereikt door het stellen van duidelijke criteria aan afdelingen en werkmaatschappijen?

We hebben dia's gemaakt waarop we lieten zien

druk bezig. Naast deze infrastructurele voorwaarden kun je – rekening houdend met wat omringende landen ook doen – nog eens wat stimuleren in de sfeer van ontwikkelingskosten enz.

Denkt u wat dat laatste betreft bijvoorbeeld aan DAF?

Zo'n industriefonds is er niet voor DAF of Hoogovens. Bij DAF ben ik commissaris, dus daar kan ik niet zoveel over zeggen. Maar als DAF voldoende heeft gereorganiseerd, kun je je afvragen in welke mate je daar tot een soort ondersteuning moet komen als iets dat structureel zijn betekenis heeft. We hebben in Nederland toch een aantal mooie industrieën. Ik kan me heel goed voorstellen dat de minister van Economische Zaken zich tot taak rekent om te zeggen: 'daar let ik wel op, daar schep ik de omstandigheden voor'.

Waar ligt de grens met ondersteuning? Iedereen herinnert zich toch RSV.

DAF en Hoogovens ligt fundamenteel anders dan RSV. Bij RSV was alleen maar sprake van rust kopen en werkgelegenheidsbeleid en geen industriebeleid. Echt industriebeleid werd in '47-'48 gevoerd onder Jan van den Brink en nu komt het af en toe weer eens boven. We gaan RSV niet meer achterna. Het leggen van die link zou geen recht doen aan de discussie die Andriessen op gang probeert te brengen.

'De financiële sector is geen maatschappij voor het nut van het algemeen'

Vindt u dat de sector financiële instellingen voor de continuïteit van 's lands economie meer maatschappelijke zorgplicht heeft dan een willekeurig andere bedrijfstak?

Maatschappelijke zorgplicht? De financiële sector is geen maatschappij voor het nut van het algemeen. Wij moeten alleen rendabele projecten aanpakken. Al het geld wat je anders uitgeeft, dat haal je uit de zakken van je klanten. Natuurlijk kijken we bij dat aanpakken wel naar het geheel. Want als het geheel niet functioneert dan is het voor ons ook moeilijk functioneren. Nederland is immers een prachtige thuismarkt. Dus als het met Nederland niet goed zou gaan, zou het voor AEGON in Nederland ook moeilijker gaan.

De bankwereld is – gegeven de relatief lage kostenstructuur – redelijk zeker van zijn thuismarkt. Hoe is de stemming in de verzekeringswereld?

Ik denk dat het gros van de verzekeraars momenteel de handen vol heeft om een beetje aardig te draaien. Dus die hebben het te druk met andere dingen. Ook

bij ons gaat het – en misschien nog meer dan bij de banken – om thuismarkten. Je kunt Europa wel harmoniseren, maar daarmee is alle wetgeving op inkomstenbelastinggebied, aansprakelijkheidsgebied en op verkeersrechtgebied nog niet geharmoniseerd. Dat moet allemaal nog komen.

Vinden de Fransen dan meer uitdaging in Europa? Het verzekeringsconcern UAP is buitengaats toch tamelijk agressief bezig.

De Fransen hebben een aantal kernbedrijfstakken die ze reusachtig promoten en daar horen financiële diensten bij. Daardoor kunnen banken en verzekeraars daar hun cost of capital laag houden. Daar kun je niks tegen doen, ook de Nederlandse overheid niet.

U heeft verschillende, soms wat merkwaardige nevenfuncties. U bent o.a lid van de Raad van Advies van ABN AMRO. Wat houdt dat in?

Nelissen heeft me daarvoor destijds gevraagd. Als lid van de die Raad van Advies praat je van tijd tot tijd met een groep mensen, waaronder de Raad van Bestuur van ABN AMRO, over de economie, over bedrijfstakken, over rollen etc. Dat gebeurt in een vrij besloten, openhartige sfeer en de bank vindt dat plezierig. Vroeger bleef je tot je 70-ste lid van de Raad, nu is het een vereiste dat je in een bepaalde actieve fase van je leven zit. Dat vind ik terecht. Het is een actief groepje. Die gedachtenwisseling met mannen en vrouwen uit heel andere bedrijfstakken vind ik waardevol. Ik sla het niet gauw over.

Bij zo'n pet in de Raad van Advies niet met een commissariaat bij DAF? U bent tenslotte ook nog institutioneel belegger.

Op het moment dat het echt knelt, moet je eruit stappen.

Vindt u dat een gunstige ontwikkeling?

Ja. Iedereen is er feller op, ook al omdat nieuws tegenwoordig wat meer op straat ligt.

U juicht grotere openheid toe?

Ja. De wereld wordt door verbeterde communicatie ook opener. Openheid is ook een beetje onderdeel van onze stijl. Dus verstandige openheid prima, maar het gebeurt maar al te vaak dat onderwerpen al op straat liggen voordat je er met elkaar over hebt kunnen praten. Dat vind ik onverstandige openheid.

Er is intern en extern gerichte openheid. Soms lijkt het hemd nader dan de rok, bijvoorbeeld het aanprijzen van een aandeel DAF door een adviesafdeling van een bank.

De bankanalist die destijds het rapport van DAF heeft geschreven was er echt van overtuigd dat het zo ging. Dat weet ik nou toevallig. Dat rapport heeft hij in volle eerlijkheid geschreven. Of bij zoiets ooit

ergens beïnvloeding plaatsvindt, weet ik niet. Amerikaanse huizen zitten met precies dezelfde worsteling, het kan soms ongelukkig vallen.

Als institutioneel belegger zult u ook ondervonden hebben dat nieuw geëmitteerde aandelen veelal qua koers maar één richting uitgingen.

Tja. De laatste tijd is dat zo gegaan. Ik denk dat je de oorzaak moet zoeken in de kwaliteit van het prospectus. Die zul je verder moeten opvoeren.

Juristen discussiëren over de aansprakelijkheid van de emittent voor het samenstellen van de prospectus. Vindt u de Amerikaanse weg beter?

Die weg heeft ook zijn nadelen omdat iedereen zich dan druk gaat maken over aansprakelijkheid en het voorkomen daarvan. Dat leidt tot een vager prospectus. Ik zoek het liever in het verhogen van de kwaliteit van het prospectus: waarover moet geïnformeerd worden, wat moet er gezegd worden etc. Als een bankier die de emissie heeft verzorgd naar best vermogen heeft gehandeld, ja dan houdt het ook een keer op.

Maar hoe definieer je die criteria?

Die gaan natuurlijk nogal heel gauw over toekomstverwachtingen, de opbrengst van de emissie, het beleid van de onderneming zelf etc. Bij DAF bijvoorbeeld had iedereen kunnen zien dat zoveel procent van de omzet afkomstig was van de Engelse markt. Als die markt tot een derde terugvalt, dan is dat niet iets waar je een emittent voor kunt aanspreken. Daarom meen ik dat je met het opvoeren van de kwaliteit, goed je hersens moet gebruiken en na een goed stuk beleggingsanalyse een heel eind komt.

U bent bestuurslid van de Stichting Ondersteuning Nederlandse Bachvereniging?

Ik ga al sinds mijn studententijd naar de uitvoeringen ervan in Naarden. Ik ben een geweldige Bachliefhebber. Vroeger had ik alleen een iets goedkope-re kaart dan nu.

Wat doet u bij Stadsherstel Amsterdam?

Dat is een bijzondere instelling. We zijn toegelaten woningbouwinstelling, dus als zodanig door het ministerie van WVC erkend. Maar toegelaten alleen op basis van aandelen. Wij kopen pandjes in de Amsterdamse binnenstad, restaureren die en het gros ervan krijgt daarna een woonbestemming.

Hoe brengt u uw vrije tijd door? U golft ook?

Ik sport ontzettend graag, maar ik heb niet zo'n gevoel voor balletjes. Ik roei en zit heel graag op de racefiets. Maar beide sporten moet je overdag doen en kosten nogal wat tijd. Daarom ben ik overgestapt op hardlopen. Dat doe ik 's morgens vroeg. Het

grote voordeel van deze sport is dat je je schoenen mee kunt nemen op reis. Dat doe ik dan ook altijd.

Is AEGON met die hoge embedded value niet een mooie overnamekandidaat? Of blijft AEGON zelfstandig?

Als u naar onze winstontwikkeling kijkt, dan doen wij het goed en onze koers/winst-verhouding is nog steeds acht à negen. Dus wat dat betreft zijn we aantrekkelijk. Alleen, we zijn niet te koop.

Over het toezicht op financiële conglomeraten verschillen de meningen. Hoe kijkt u tegen de discussie aan?

Ik vind het heel jammer dat DNB begonnen is die zaak in het publiek te bespreken. Als je zo'n probleem hebt, dan vind ik dat je daar eerst met elkaar over praat voordat je publiekelijk een bepaalde stelling inneemt. Stelling 2 is: er zijn mensen die vinden het een werkgelegenheidsproject van DNB is. Ik vind dat wat al te boud uitgedrukt. Wat ik veel wezenlijker vind, is dat velen het volslagen verschil in karakter onderschat van het toezicht en van de wijze waarop dat toezicht moet worden uitgeoefend. Heel simpel uitgedrukt kijkt de één naar debetzijde van de bank en de ander naar de creditzijde. Het andere grote verschil is dat DNB en bedrijfseconomisch toezicht uitoefent en monetair toezicht, waardoor ze ook invloed uitoefent op de partijen. De Verzekeringskamer heeft een heel andere attitude. Ik vind haar voorstel verstandig. Van het DNB-voorstel zie ik het hele nut en de noodzaak niet. Daarom is het voor mij een vraag waarom dat zo plotseling in het openbaar gebracht moest worden. Het is ook niet door Brussel ingegeven, want die denken helemaal niet in die richting. Ik heb er zelf met Brittan over gepraat en die zei: 'nee, wij willen wat aanvullende informatie over de holdings'. Nou daar zal best over te praten zijn.

Zijn de bedrijfstakken dermate verschillend dat gescheiden toezicht wenselijk blijft?

Ja. Ik heb daar een interne notitie over gemaakt samen met onze opper-actuaris. Daarin hebben we op anderhalve pagina aangegeven hoe fundamenteel dat verschil is. Ik denk dat velen die verschillen volslagen uit het oog verliezen.

Een samensmelten van de het Verbond met de NVB en één CAO ziet u ook niet zitten?

Aan dat laatste moeten we überhaupt al niet beginnen, want bankiers hebben de functieclassificatie en dat beschouwen wij een achterhaalde methodiek. Ik meen dat in volle ernst. Daar beginnen we onder geen voorwaarde aan. Het leidt tot inflexibiliteit in je organisatie in een tijd dat we juist meer richting aanpassing en verandering streven. Dus we beginnen er helemaal niet aan en ik wil er ook niet over praten ook.

Drs. J.L. Gerards

Drs. J.J.M. Schipper