

MR J.J. VAN RIJN
 VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
 INTERNATIONALE NEDERLANDEN GROEP

Van Rijn bouwt huizen als kastelen

'Dan was er de kans dat de Postbank met NMB haar eigen koers ging varen als intermediair in verzekeringen, een voor de markt schadelijke koers'. Met deze veelzeggende formulering licht Mr J.J. van Rijn, Voorzitter van de Raad van Bestuur van Internationale Nederlanden Groep een tipje van de sluier op van het veel grotere strategische spel dat Nationale-Nederlanden speelt. Meer daarover leest u in dit interview.

Voor dat Nationale-Nederlanden de leeuw van de Postbank strikte, filosofeerde Van Rijn ook met andere bankiers over: Wat na het Structuurbeleid? Het hield hem bezig - voor de zekerheid was Nationale-Nederlanden met Nationale-Nederlanden Financiële Diensten al bezig met een algemene bankinschrijving in het register van DNB - en wat hem betrof, mocht het Structuurbeleid blijven. Ook had hij een zwak voor ABN, die in zijn overpeinzingen eerst als bruid voor ogen zweefde. Maar Nationale-Nederlanden nestelde zich in de burcht van NMB. Dat was de vogel die Van Rijn - zelf een vroege, om half acht zit hij altijd al op kantoor - en zijn teamleden in de Raad van Bestuur op basis van nuchtere analyses in de vlucht pakte. Zuinigheid met vlijt bouwt huizen als kastelen.

Sinds kort werkt u veel met bankiers samen. Is er een wereld van verschil?

Enigszins gechargeerd zou je kunnen stellen dat je bij bankiers nog steeds verwachtte dat de klanten altijd naar de bank komen. Verzekeraars zijn vanouds anders, dat zijn zakenhalers. Die zijn van oudsher agressiever met hun organisatie. Mijn indruk is wel dat de huidige generatie bankiers duidelijker is veranderd. Ook zij komen wel degelijk uit de stoel om klanten te werven.

'Verzekeraars zijn vanouds anders, dat zijn zakenhalers'

U ging zaken halen op de Amsterdamse Poort. Was u meteen welkom? NMB was nog bezig de kaantjes uit het vet van de Postbank te braden.

Het is inderdaad lastig om zo snel na elkaar fusies tot stand te brengen. De eerste reactie van de fusie tussen NMB en Postbank Groep was dan ook: liever niet. Maar liever koekjes worden niet gebakken: het moment deed zich voor en dat heeft de NMB Postbank Groep niet zelf gezocht. Wel wist iedereen dat de fusie tussen NMB en Postbank niet het einde

was, maar een stap op een langere weg waarbij men zou samengaan met een buitenlandse bank, een buitenlandse verzekeraar of een Nederlandse verzekeraar.

Waarom had u zoveel haast als NMB Postbank Groep er nog niet aan toe was?

Misschien was het moment voor NMB Postbank Groep niet daar, maar in het leven doen zich nu eenmaal 'availabilities' voor. Vogels vliegen maar één keer laag voorbij en dan moet je ze pakken.

Nationale-Nederlanden heeft afgelopen jaren toch telkens ontkend dat ze uit was op een fusie. Altijd was het: Nationale-Nederlanden kan op eigen kracht verder.

Nationale-Nederlanden had niet primair de behoefte aan een fusie met een binnenlandse verzekeraar om te groeien. Nationale-Nederlanden had en heeft gezien haar marktaandeel in Nederland geen behoefte aan een fusie met een Nederlandse collega, al sloten wij die nooit uit. Het was echter geen prioriteit. Waar wij wel naar streefden was een samengaan met een buitenlandse composite verzekeraar, niet omdat dat nodig was, maar op den duur vonden we dat net een slag beter dan allèen verder door het leven gaan. Samengaan met een Nederlandse bank was onmogelijk en ook niet noodzakelijk. Doch samengaan hebben we evenwel nimmer uitgesloten en toen het Structuurbeleid werd geliberaliseerd, werd - om de overal uitgedragen motieven - fusie met een bank de eerste prioriteit. Bij wijziging van de omgevingsfactoren moet ook een groot concern als Nationale-Nederlanden flexibiliteit in strategisch beleid weten op te brengen. En zo geschiedde. Zoals gezegd waren wij al eerder in gesprek met buitenlanders.

Een verzekeraar?

Ja en niet de eerste de beste, maar een evenwaardige partner. Daarmee hebben wij vele maanden gesprekken gevoerd en dan niet alleen met de Voorzitter van de Raad van Bestuur bij de borrel, maar diepgaand, dus met werkgroepen, stuurgroepen etc. aan weerszijden.



Mr Jacob Jacobse van Rijn,
 geboren 12 oktober 1929 te Katwijk, gehuwd, vier kinderen, deed gymnasium A. Na zijn doctoraal Nederlands Recht te Leiden ging hij in militaire dienst, waar hij het bracht tot Reserve Kapitein Garde Jagers. In 1956 trad hij als trainee in dienst bij De Nederlanden van NV Fatum ('1845'), in 1964 werd hij directeur NV Fatum. In 1970 werd Van Rijn lid respectievelijk voorzitter van Nationale-Nederlanden Schadeverzekeringenmaatschappij NV, in 1974 lid RvB Nationale-Nederlanden en in 1986 vicevoorzitter. In 1989 volgde de benoeming tot voorzitter. Na de fusie met NMB Postbank Groep werd hij voorzitter RvB Internationale Nederlanden Groep. Van Rijn is o.a. commissaris bij Verenigde Heijmans Bedrijven BV, bij Grolsch Bierbrouwerij BV en bij de Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij.

Leidde het afschaffen van het Structuurbeleid tot het verbreken van die besprekingen?

Nee, die besprekingen zijn - met medeweten van beide partijen - zelfs gewoon doorgegaan toen we met de NMB Postbank Groep spraken. Dat Structuurbeleid in Nederland heeft overigens altijd met mijn zegen bestaan. Ik vond het helemaal - en dat kwam ook regelmatig terug in ons jaarverslag - zo slecht nog niet. Als je dan ineens ziet dat het Structuurbeleid mogelijk wordt geliberaliseerd dan ga je natuurlijk niet van de daken schreeuwen: wij zoeken een bank. Onze scenario's gaven dat, zoals gezegd, wel aan. De volgende vraag is dan: welke? Voor dat antwoord hebben we alle banken geanalyseerd op hun fit voor Nationale-Nederlanden. Toen kwamen we uit op NMB Postbank Groep.

Bestond de combinatie NMB Postbank Groep al toen u de analyses maakte?

Toen wij de analyses maakten, waren ze reeds gefuseerd. Daarbij hebben we ABN, AMRO, RABO (probleem: andere rechtsvorm), NMB en Postbank bekeken. Niks ten nadele van die andere banken, die kunnen in sommige opzichten groter of beter zijn, maar het ging om de fit in Nederland met elkaar. Met de bewuste keuze in mijn zak ben ik, uiteraard met de zegen van mijn collega's, formeel naar Scherpenhuijsen Rom gegaan.

Op dat moment wist Scherpenhuijsen Rom dus waarvoor u kwam?

Nou nee. We zien elkaar wel eens en er zijn ook wel eens andere zaken om te bespreken. Dat eerste gesprek heeft ook niet onmiddellijk een vervolg gehad. Dat was filosoferen in het zonnetje op het dak, van hoe ziet de toekomst eruit zonder dat je tegen elkaar zegt: goh we zouden best eens samen kunnen gaan. Zo filosofeerde ik ook met enkele andere banken-voorzitters.

Hoe gaat zo iets dan verder?

Ik heb er geen dagboek van bijgehouden. Dat was ik oorspronkelijk wel van plan, ik had er alleen geen tijd voor. Maar er lagen maanden, soms vele maanden tussen de gesprekken voordat je zei, nou gaan we wat dieper praten. Pas op het moment dat je alle twee weet waar je ongeveer heen wil, dan ga je iets organiseren van een overleg.

Qua persoon ligt U dichter bij Hazelhoff en die zei ook altijd dat ABN geen behoefte had aan partners.

ABN zou op zichzelf, qua sfeer en alles, een zeer goede partner zijn geweest. Tussen de ABN en Nationale-Nederlanden lagen vele persoonlijke banden. Ook qua cultuur lijken de ondernemingen sterk op elkaar. Daarnaast hebben we op allerlei manieren

altijd hele plezierige, zakelijke banden gehad. En uiteraard heb ik en passant wel eens met Hazelhoff gesproken, maar niet gepraat op basis van een concrete propositie. Dat was echt brainstormend, waarbij wij niet tot de conclusie kwamen van samengaan. Ik persoonlijk vond dat aanvankelijk vervelend. Ik had gehoopt dat onze analyse in de Vijzelstraat uitkwam. Maar dat deed ie nou net niet. Puur zakelijk, keihard rationeel, kwam je uit bij de NMB Postbank Groep. Intussen kennen wij de mensen van de NMB Postbank hartstikke goed en het klikt fantastisch. Dus die gevoelens verdwijnen.

Waarom liet u zich eigenlijk opjagen. NMB Postbank Groep was toch nog niet rijp voor een nieuwe fusie?

Ik vind het woord opjagen te sterk. Als Nationale-Nederlanden niet aan die burcht had geklopt, dan had NMB Postbank Groep ongetwijfeld nog een aantal jaren rustig om zich heen gekeken. De benadering van Nationale-Nederlanden heeft gewerkt als een katalysator. En waarom zeggen ze daar ja tegen? Omdat je het nooit weet. Want als je Nationale-Nederlanden de deur wijst of een tijdje de zaken met haar opschort, dan zou Nationale-Nederlanden natuurlijk wel doorgaan met het uitvoeren van zijn eigen strategie. NMB Postbank Groep wist trouwens dat we op hetzelfde moment met een buitenlandse verzekeraar in bespreking waren. Dat heb ik tegen hen, maar ook tegen die buitenlandse verzekeraar gezegd. Dus beide kunnen gedacht hebben: als ik afhaak, wat gaat Nationale-Nederlanden dan doen?

'De benadering van Nationale-Nederlanden heeft gewerkt als een katalysator'

Waarom ging Nationale-Nederlanden überhaupt rondkijken voor een fusiepartner?

Ik heb altijd uitgedragen dat Nationale-Nederlanden uitstekend op eigen kracht de wereld in kan. Ook na de eenwording van Europa. Dat zeggen analisten ook. De omvang van het bedrijf - nummer 6 in Europa van de verzekeraars - is goed, het bedrijf is gezond, mooi vertakt, goed winstgevend, voldoende gekapitaliseerd en we konden vanuit een zeer sterke positie in Nederland expanderen. Maar het kan natuurlijk altijd beter. Een van onze strategieën om het beter te doen dachten we te vinden door via een samengaan met een buitenlandse verzekeraar een tweede thuisland te creëren. Overlappende delen van de buitenlandse bedrijven zou je dan kunnen samenvoegen en witte plekken invullen. Zo'n fusie zou ook leiden tot een concern met een financieel nog krachtiger basis van waaruit grotere acquisities gepleegd kunnen worden. Dat was dus een van onze strategieën en wel onze eerste keuze aanvankelijk.

Welke waren de andere strategieën?

In totaal hadden we vier strategieën. Een daarvan was samengaan met een buitenlandse verzekeraar. Maar onze eerste voorkeur lag, indien het Structuurbeleid zou worden geliberaliseerd, bij het binnenlandse bankbedrijf. Dat laatste kon via een fusie met een bank of het stichten van een eigen bank. Maar wat de strategie betreft laat je natuurlijk nooit het achterste van je tong zien. We hebben ons ook niet afhankelijk gemaakt van wat er met het Structuurbeleid zou gebeuren. Met het oog daarop draaiden we een dubbelscenario: al jaren zat er latent binnen Nationale-Nederlanden een bank. Een fusie met een buitenlandse verzekeraar sloten wij niet uit, maar dat stond onder aan de lijst van strategische prioriteiten.

Wat drijft iemand van 62 om nog zulke inspannende dingen te doen?

Dat doe ik niet alleen, dat doe je met het hele team, de hele Raad van Bestuur.

U hebt nooit gedacht: 't zal mijn tijd wel duren?

Nee, dat komt bij mij nooit op. Ik ben gewoon een plichtmens, ik sta 's morgens om zes uur, kwart over zes op, rond 7 uur vertrek ik en om half acht begin ik aan mijn werk.

De meesten beginnen later.

Dat kan wel zijn, maar niet bij Nationale-Nederlanden en anders kom ik niet klaar. Vanaf 9 uur half 10 heb ik vergaderingen etc. Tot aan die tijd praat ik met mijn secretaresse, ik loop naar een collega toe, ik praat met mijn naaste medewerkers, deel elke ochtend zelf post uit etc. En 's morgens vroeg kun je nog eens iemand bellen en gebeld worden.

En 's avonds bent u ook niet de eerste die naar huis gaat.

Dat klopt, maar hetzelfde geldt voor mijn collega's en de naaste medewerkers. Het is gewoon heel leuk om dit bedrijf te leiden. Dat wil echter niet zeggen dat het af en toe wel eens te veel van het goede is. Ik verlang ook wel eens naar een vrij weekend. De avonden zijn ook bijna nooit vrij. Van de ochtend tot de avond loop je te sjezen. Ik doe het met veel plezier en als ik er geen plezier in had, dan deed ik het nog, omdat ik vind dat voor het salaris dat ik krijg, ik wel wat moet doen.

Laten we teruggaan naar de leeuw die u heeft gestrikt.

Prachtig hè, al die leeuwen in dit gebouw hebben zo'n oranje strikje om.

Hecht u eraan dat die oranje kleur in het logo van ING terugkomt?

Voor mij heeft die kleur wel een symbolische betekenis. Ik gebruik het woord oranje wel om de cultuur aan te geven.



Wat is de oranje-cultuur?

Dat is de cultuur van Nationale-Nederlanden, de bedrijfscultuur. Voor mij is het een symbool van de goede sfeer, waarbij de integriteit van het bedrijf en van de mensen nummer één is. Respect voor de mensen in deze onderneming, dat is het belangrijkste wat er is.

Bij samenwerking tussen een bank en een verzekeraar kan er synergie optreden in kosten, distributie, funding, produktvernieuwing, beleggingen etc. Wat was uw motief?

Niet zozeer in de kosten. Bij twee gelijksoortige bedrijven - zoals ABN AMRO of bijvoorbeeld Nationale-Nederlanden en AEGON - zou je een aantal functies kunnen integreren. Dus daar zoek je het dan wel vooral in de kostensynergie. Dat gaat niet op voor een fusie tussen ongelijksoortige bedrijven als Nationale-Nederlanden en NMB Postbank Groep zijn.

Uw collega Peters zei eens: de synergie zit hem in het brede spectrum van het actief en het passief. Had Nationale-Nederlanden in de funding behoefte aan kort geld?

Als je met een klant bezig bent, dan kunnen wij aan het lange stuk, ook in het risicodragende aandelenkapitaal, van alles doen. Wat bij ons nog ontbreekt, is het korte geld. Vanuit de nieuwe combinatie, kun je nu via een goed samenspel, maar dan moet de organisatie er goed op ingesteld worden, met een heel pakket van mogelijkheden naar je klant toe. Dat geldt zowel voor Nationale-Nederlanden als NMB Postbank Groep.

De samenwerking met MBO op het gebied van vastgoedbeleggingen zou ook synergie op moeten leveren?

Dat klopt. Niet alleen MBO, maar ook wij hebben een gigantische vastgoedportefeuille. Wij doen net als MBO ook aan vastgoedontwikkeling, maar wel binnen zekere risicogrenzen. Eigenlijk nemen wij, we blijven verzekeraar, geen echte risico's op het gebied van beleggen. Op dit moment werken we al zeer nauw samen in het IJ-Oeverproject. Ook bij tunnelfinancieringen, die public private enterprise-toestanden, werken we samen. Financieel kom je dan een heel eind verder dan ieder in zijn eentje kan. We hebben nu dikwijls bijna niemand meer naast ons nodig.

In welke deelbalans komen die activiteiten, in die van de verzekeringsgroep of van de bankgroep?

Dat hangt er van af. De WUH en de VOLA-activiteiten, die komen allemaal aan de bankkant. Maar in het geval dat je als geldverschaffers samen op een vastgoed-project zit, zouden ze ook wel eens gescheiden kunnen zijn. We hebben hier natuurlijk te maken met beleggingen en dus met de Verzekeringskamer. Het hangt dus van de omstandigheden af. Beleggingen moeten valutair en anderszins worden gematched en toegewezen aan de werkmaatschappijen. Dan funding. Nationale-Nederlanden heeft geen behoefte aan funding. NMB Postbank Groep wil graag vanuit het NN-huis mogelijkheden van funding. Die zullen er zijn, maar daar is natuurlijk wel een grens. Een verzekeraar moet prudent beleggen en zet dus niet alles op één kaart.

'Eigenlijk nemen wij geen echte risico's op het gebied van beleggen'

Staan de toezichthouders toe dat die beleggingscircuits worden geïntegreerd?

De verantwoordelijkheden blijven verschillend liggen omdat de toezichtsystemen terecht verschillend zijn. Maar er is een grijs gebied waarin een stukje vrijheid is van weerskanten. Een tweede reden om niet al te snel aan integratie te denken, is dat wij toegezegd hebben dat wij de eerste paar jaar geen integratie of reorganisatie van betekenis zullen doorvoeren. Dat is beloofd, omdat zowel Nationale-Nederlanden als de NMB Postbank Groep hier en daar nog met integraties bezig waren. Bij Nationale-Nederlanden zijn deze omvangrijke integraties - ook al hebt u er nooit wat van in de krant gelezen - op een oor na gevuld. We hebben zes werkmaatschappijen geïntegreerd tot drie.

Dus vooralsnog geen synergie door combi-produkten?

Er bestaan wel degelijk al combi-produkten. Denk bijvoorbeeld aan de levenhypotheek. Echt nieuwe combi-produkten - die door de bank en verzekeraar samen zijn ontwikkeld - zijn er nu nog niet. Die komen volgend jaar.

'Het is gewoon een kwestie van kosten toerekenen'

Dat dacht AEGON ook toen ze FGH overnam. Maar van de synergie in de hypothekensfeer is niets terechtgekomen.

U moet die synergie toch breder zien. Wij hebben WUH destijds niet alleen overgenomen omdat het de regering heel dierbaar was en daarvoor in het algemeen belang wilde dokken, maar ook omdat WUH als hypotheekbank via Daueremission geld uit de markt kon halen. Nog een overweging was dat WUH haar eigen verkoopkanalen had, die wat verzekeringen met zich meebrachten. Tot slot kon WUH met haar kennis van zaken Nationale-Nederlanden laten penetreren in de markt voor de zakelijke hypotheekverstrekking. Nationale-Nederlanden had immers vooral particuliere hypotheek. Via WUH is Nationale-Nederlanden ook doorgedrongen tot andere interessante markten, bijvoorbeeld vliegtuigfinanciering. Dus synergie zit niet alleen in nieuwe produkten, maar ook in de distributiekkanalen.

Nationale-Nederlanden hanteert verschillende distributiekkanalen. De Postbank verkoopt onder het Postbanklabel eenvoudige verzekeringsprodukten, U hebt assurantië tussenpersonen, de NMB heeft naast de kantoren de NMS-agenten, U heeft met NNFD een algemene bank in huis. Het is tamelijk onoverzichtelijk.

In de gesprekken met de NMB Postbank Groep wist je niet helemaal zeker of je de fusie zou halen. Wij hebben daarom gewoon parallel aan die fusie een eigen bank ontwikkeld. Dat is de NNFD. Daarin moesten de krenten uit de pap van de financiële dienstverlening worden ondergebracht. We konden

daarmee vanuit eigen huis alle kanten uit, VOLA uitbouwen, WUH uitbouwen, in combinatie uitbouwen, een stuk effecten en leningen erbij doen, vermogensbeheer etc. Dus voor NNFD werden eigen produkten ontwikkeld en dat kon naast de fusiebesprekingen geen kwaad. Daarnaast heeft NN nog een geweldig groot hypotheekorgaan, een stuk vermogensbeheer, beleggingsprodukten. Het is nogal divers. Dat heeft echt zijn aantrekkelijke kanten. Wij zullen overigens ook wel meer gaan segmenteren. Ik denk dat we het laatste zullen gaan doen, zodat naar het assurantie-intermediair toe een outlet ontstaat onder de oranje kleur. Daarnaast houd je vanuit de bankkant de eigen bankkantoren die rechtstreeks bankprodukten verkopen aan het publiek en de NMS, als een aparte outlet met een stukje binding. Alle ingrediënten zijn en waren dus aanwezig om er een prachtige succesvolle 'winkel' van te maken. NNFD heeft bijvoorbeeld onder eigen naam een spaarrekening op de markt gezet. De administratie daarvan wordt echter uitgevoerd op die van VOLA.

Mogen NMS-agenten, die uw tussenpersonen zijn, dat produkt brengen?

De NMS-agenten kiezen toch zelf. Ze kiezen of voor een binding in de NMS, of ze doen het niet. Indien ze dat niet doen, dan hebben ze de zegeningen van het andere kanaal. Niet alle NMS-agenten hebben hetzelfde contract.

Had u de scherpe reactie van de tussenpersoonorganisaties ingecalculleerd?

Ja natuurlijk, zij het tot op zekere hoogte. We kennen deze bedrijfstak als onze broekzak. Waar het in het leven immers om gaat, zijn de distributiekkanalen. De rest, dat koop je of maak je.

Wordt er binnen ING al gesteggeld over kosten- en winsttoerekeningsvraagstukken, relatieve marges e.d.?

Het is altijd een probleem waar je wat laat vallen. Maar het is gewoon een kwestie van kosten toerekenen. Dat doen we met onze werkmaatschappijen in het verzekeringsbedrijf al heel lang. Leven moet apart van schade etc. En een bestuur is er om ervoor te zorgen dat werkmaatschappijen daarover niet onderling gaan steggelen. Einde discussie.

Laat u dit interview, als u akkoord bent, eerst nog aan Scherpenhuijsen Rom lezen?

Dit? Waarom? Nee.

Volgens Nationale-Nederlanden-aandeelhouders zou de sterke vermogenspositie van Nationale-Nederlanden aanvankelijk onvoldoende tot uitdrukking zijn gekomen bij het bepalen van de omwisselingsverhouding. Zaten er in de NMB Postbank Groep toch meer stille reserves dan de markt dacht?

Ja, dat klopt. Iedereen dacht, zo'n bankie, dat kan nooit zoveel meer hebben dan ze laten zien, zeker niet in verhouding tot die Nationale-Nederlanden. En dat leidde dus tot ongenoegen bij veel Nationale-Nederlanden-aandeelhouders.

NMB Postbank kan met Nationale-Nederlanden als kapitaalcrachtige partner twee kanten op: de global banking en de All-Finanzkant. Is er al gekozen?

Ik weet niet of die tegenstelling wel zo scherp is. Kijk, het All-Finanz ligt meer voor de hand waar je het land goed bedekt. Dus in Nederland opteren we meer voor het All-Finanzconcept, waarbij we niet de behoefte hebben om op bedrijven te acquireren. De Nederlandse tak moet dus autonoom organisch groeien, waarbij ik natuurlijk niet uitsluit dat we op een gegeven moment nog eens wat overnemen. Wat betreft het buitenland kijkt de combinatie primair in Europa naar een mooie, gezonde retailbank die ook nog verzekeringen kan verkopen. Indien dat lieverkoekje niet wordt gevonden, dan blijven we in Europa zoeken naar een ander soort bank. Dus Europa is concentratiegebied nr 1 en wel voor banken. Deze strategie volgen we niet - zoals wel eens geschreven - om een evenwichtiger opbouw van het concern te hebben, maar omdat het bankbedrijf in de toekomst echt meer buitenlandactiviteiten nodig heeft dan het nu heeft. Dankzij de fusie is er nu meer geld voor beschikbaar.

Kiest u voor het bankbedrijf Europa omdat de wetgeving in de VS ING belet het bankbedrijf aldaar uit te bouwen?

We zullen het bankbedrijf in de VS nooit opgeven. Dat hoeft ook niet omdat we een uitstelperiode hebben en aan het eind daarvan sluit ik niet uit dat in Amerika is/wordt geliberaliseerd. U ziet hoe voorzichtig ik ben. En indien dat niet het geval is, dan hebben we nu al wettelijke mogelijkheden die leiden tot een 'financial institution, not being a real bank', maar die vrijwel hetzelfde kan doen als een bank en daarnaast een paar andere dingen die banken niet mogen doen. We liggen dus niet wakker van de wetgeving in de VS, dat risico is gering. En waarom Europa? Omdat dat vanuit de bankhoek net even aantrekkelijker is dan Amerika in het volgen van relaties, en in het volgen van goederen en kapitaalstromen.

Qua balansstructuur zou ING ook het banque d'affaires-systeem kunnen beoefenen. Ziet u dat concept als een logische ontwikkeling van het Nederlandse financiële bestel?

Ik sluit dat niet uit. Maar natuurlijk blijft de klant wel koning. Als die het allemaal niet zo leuk vindt, dan zal hij zich wel van je afwenden. Het is ook juist dat de combinatie ING nogal wat participaties heeft in ondernemingen. Nationale-Nederlanden heeft daar ook grote verzekeringscontracten. Daarom zullen we ons erg hoeden voor wat je zou kunnen noemen het gebruik maken van macht. Want die macht is natuurlijk gauw weg wanneer je de klant niet als koning blijft behandelen.

Wat vindt u in dit verband van een participatie door bevriende grote beleggers als een vorm van beschermingsconstructie?

Wij zitten in een wat ambivalente positie. Enerzijds zijn wij groot- aandeelhouder in alle grote vennootschappen. Dan zou je zeggen: Nationale-Nederlanden heeft als aandeelhouder belang bij niet te veel beschermingsconstructies. Maar wij zien het toch niet zo, wij zijn echte beleggers. Wij hoeven geen in-

vloed uit te oefenen, maar zullen, als de belegging niet goed is, òf verdwijnen òf via de goede kanalen proberen het bestuur te overtuigen dat het beleid niet goed is.

'Wij zijn wel in beginsel bestuursvriendelijk'

Is dat een taak voor een institutionele belegger?

Zelf vinden we van niet, maar ik sluit het ook niet uit. We beschouwen ons primair als een belegger die niet altijd passief is. Wij zijn wel, en daar maak ik geen geheim van, in beginsel bestuursvriendelijk. Als een pakket aandelen bij Nationale-Nederlanden zit, dan weet het bestuur van de onderneming dat wij niet lichtvaardig omgaan met het bezit van dat pakket.

Nationale-Nederlanden zal, zoals Robeco wel deed bij de fusie tussen Nationale-Nederlanden en NMB Postbank Groep, nooit aandeelhoudersgroepen bij elkaar brengen?

Ik heb geen kritiek op anderen, maar ik zou er zelf nooit aan meedoen.

Reageerde AEGON met haar actie rond de jaarwisseling als een afgewezen bruid? Of bruidegom.

Over die actie praat ik al heel lang niet meer. Na alle sousa heeft men mij uitgelegd, dat AEGON echt als belegger bezig was en geen andere motieven had. Dus dat geloof ik dan.

AEGON en Nationale-Nederlanden hadden volgens analisten in de kostensfeer ontzettend veel synergie kunnen bereiken.

Ik denk dat ze daar geen ongelijk in hebben. Maar daar stond tegenover dat het marktaandeel van de combinatie in sommige markten, o.a. in de levensmarkt, erg groot zou zijn geweest. Op zijn beurt zou dat tot een verlies van zaken hebben kunnen leiden. Vergeet niet dat we beide het leeuwedeel van onze zaken verkopen via de vrije tussenpersonen.

Gaf dat de doorslag?

Dat was een overweging. U hoorde mij AEGON niet weggooien. Maar de berekeningen die wij met onze modellen hebben gemaakt, wezen niet uit dat dit duidelijk de nummer één strategie was. Pas onder punt 4 stond altijd samengaan met een binnenlandse verzekeraar. Vroeger kon je dan nog aan AMEV denken, maar nu zou je natuurlijk aan AEGON denken

Waarom was die optie nummer vier?

Samengaan met als eerste keus een binnenlandse verzekeraar plaatste je voor een aantal vragen. Op de eerste plaats, als je nu samengaat met een binnenlandse verzekeraar kun je dan nog met een buitenlandse samengaan? Op welke termijn kan dat

dan? En hoe wendbaar ben je dan nog naar het Nederlandse bankbedrijf toe? Al die zaken hebben we meegewogen. Daarom was dat nummer vier. Het was dus niet een non-existent optie.

De analyse zonder fusie, hoe zag die er uit?

Dan was er de zekerheid dat de Postbank met NMB haar eigen koers ging varen als intermediair in verzekeringen met een mijns inziens voor de markt schadelijke werking. Daar moet je ook mee leven als je actief en offensief die fusie wilt verwezenlijken. Ook moet je je afvragen, als ik het niet doe en zij doen het ook niet met een ander, wat gebeurt er dan? Respectievelijk als ik het niet doe en zij doen het wel met een ander? Dat zijn defensieve scenario's die we allemaal geanalyseerd hebben, naast de offensieve motieven die er vanzelfsprekend ook zijn en door ons in het prospectus nauwkeurig zijn beschreven.

En toen belde Peters: bedankt Jaap, want anders had ik dat moeten doen?

Nee hoor, alleen dat zou een hele grappige reactie zijn geweest. Het is niet alleen een defensieve maar ook een offensieve overweging, zoals ik al zei. We denken namelijk - zeker nu de vrede met het intermediair gelukkig weer is getekend - dat we nu met een multisales channel kunnen opereren.

Wat moet AEGON nu?

Oh maar AEGON kan prima op eigen houtje zo doorgaan. Misschien kijken zij naar een buitenlandse verzekeraar, maar vraag hen dat zelf!

Wat u had met de ABN, heeft Peters met AMRO.

Dat had AEGON altijd al, dat is niet nieuw. Historisch waren die verhoudingen zo gegroeid.

AEGON valt nu qua balans en machtsverhoudingen sinds de fusie in het niet bij de kolos ABN AMRO. Kan zo iets een fusie in de weg staan?

Ja, tenzij de andere partij bereid is, wat wij bij NMB Postbank Groep gedaan hebben, bestuurlijk die consequentie niet te trekken. Maar al weer: vraag het aan de betrokkenen zelf!

Wat vindt u van Amsterdam Financieel Centrum? Is Amsterdam te klein, te arrogant, te provinciaals, te kruidentierderig?

Ik zelf vind van niet. Ik heb die artikelen in het Financieele Dagblad ook gelezen. Ik vind het jammer dat zaken op deze sterke wijze naar buiten komen, want dan heb je kans dat dat toch beschadigend werkt. Wij hebben met ons hoofdkantoor heel bewust gekozen voor Amsterdam, ondanks het feit dat het niet meteen logisch was dat je daar ging zitten. Daar moest je een argument voor hebben. Want vergeet niet dat bestuurlijke gelijkwaardigheid en dat soort zaken dan wel meetellen. Want waarom moet die veel grotere Nationale-Nederlanden met zijn hoofdkantoor in

Den Haag, als het hoofdkantoor van ING Groep van de bankpoot al in Amsterdam zit, zonodig met het hoofdkantoor naar Amsterdam? Of de vraag, wat blijft daar in Amsterdam met al die banken van de Nationale-Nederlanden-cultuur over? Toch zaken waar je over na moet denken. Wat voor ons de doorslag heeft gegeven, eerlijk en oprecht, dat was niet een kwestie van fusieverhaaltjes, van jij geeft dit en ik geef dat. Van onze kant is het een daad geweest om aan te geven dat wij wel geloven dat Amsterdam het kan maken. En hoe belachelijk zou AFC zijn gemaakt als wij als grootste financiële instelling in Nederland voor Den Haag hadden gekozen?

De bestuursleden van Van Ittersum denken ook met AFC mee, maar hun achterban gaat achterlangs. U bent ook marktpartij. Komt u dat dilemma ook tegen?

Het is bij ons wel zo dat we ons niet verplicht voelen om als het echt geld gaat kosten, Amsterdam altijd te laten domineren. ING wil wel graag AFC werkelijk waarmaken. Dat betekent natuurlijk niet dat je je met handen en voeten moet uitleveren aan dat ene centrum. Dat zou niet redelijk zijn. Maar wij willen heel positief 'Amsterdam' steunen.

'Eén CAO zie ik niet'

Ziet u op termijn een samensmelting van bedrijfstakorganisaties, van werkgeversvereniging en CAO in bank- en verzekeringsbedrijf?

Eén CAO zie ik niet. Ook de samenwerking van bedrijfstakken vind ik nog wel even een probleem. Kijk, je houdt natuurlijk pure banken en pure verzekeraars. Aan de verzekeraarskant heb je ook nog, meer dan bij banken, ontzettend veel soorten, typische brandverzekeraars, typische leven, typische auto enz. Die hebben zich allemaal wel kunnen vinden in een wat ingewikkelde branchestructuur. Op een gegeven moment zal bij de gemengde financiële bedrijven een eigensoortige behoefte ontstaan. Ik sluit niet uit dat daarbij via een samenspraak van een aantal ondernemingen iets meer van afstemming zal ontstaan en op de langere duur ook iets meer - bijvoorbeeld een federatief verband - tussen de bedrijfstakken in hun geheel. Voorzover enigerlei marktorde en het bevorderen van een gezondere concurrentie blijft toegestaan, zal een passend eigensoortig contact tussen de zogenaamde algemeen gemengde financiële concerns voor een aantal belangrijke onderwerpen van belang zijn.

12 september 1991

drs J.L. Gerards

drs J.J.M. Schipper