

# Banken op overlevingstocht

De financiële sector staat voor een ingrijpend herstructurerings- en reorganisatieproces, volgens PA Consulting Group, een Engels adviesbureau<sup>1</sup>. Op de financiële markt zijn een tweetal ontwikkelingen gaande die een dergelijke stelling zouden kunnen rechtvaardigen. Deze ontwikkelingen leiden tot een sterke toename van de concurrentie in een voorheen grotendeels oligopolistische markt.

Het opheffen van kapitaalrestricties en de Europese integratie vergroten de mogelijkheden voor banken om hun activiteiten tot buiten de landsgrenzen uit te strekken. Op de Eurovalutamarkt is al jaren sprake van een hevige concurrentie in de valuta- en obligatiehandel tussen de banken onderling en in de handel met multinationale zakelijke klanten. Door het verdwijnen van de grenzen worden ook de toetredingsbarrières lager van de lokaal georiënteerde markten voor particulieren en kleinere zakelijke klanten. De traditionele manier om deze klanten te bereiken, via een dicht net van bijkantoren, blijft voor banken echter een hindernis om de markt in een ander land te betreden. Voor het opzetten van een kantorennet zijn enorme investeringen nodig. Betere mogelijkheden om de concurrentie op een lokale markt aan te gaan zijn daarom overname of samenwerken met een lokale bank. Door de mogelijkheid tot thuisbankieren met behulp van telefoon, videoscherm en toetsenbord is het mogelijk om een distributiesysteem op te zetten dat niet afhankelijk is van een kostbaar kantorennet. Tegen aanbieders van dergelijke diensten is de markt veel moeilijker af te scherm.

Nieuwe aanbieders en nieuwe producten overspoelen de financiële dienstensector. De banken zien hun positie als intermediair tussen vragers en aanbieders van kapitaal aangetast. Goede en snelle informatietechnologie maakt het mogelijk dat financiële afdelingen van multinationale ondernemingen een groot deel van de financiële stromen tussen concernonderdelen, die vroeger via banken liep, nu zelf afhandelen. Ze handelen zonder tussenkomst van banken met de 'bijna-banken' van andere ondernemingen. Op de markt voor particuliere rekeninghouders hebben autofabrikanten kredietafdelingen opgezet die consumptief krediet bieden bij aanschaf van hun produkt. Zij zijn in staat goedkoper te werken, omdat ze niet zijn onderworpen aan solvabiliteits-eisen. Warenhuizen introduceren hun eigen credit card die het mogelijk maakt op zeer eenvoudige wijze op krediet te kopen. Ook beleggingsinstellingen bewegen zich op het terrein van banken. Zij weten spaargelden naar zich toe te trekken door rekeningen aan te bieden waar eenvoudig geld bij- en afgeschreven kan worden. Credit-cardondernemingen kunnen uitgroeien tot belangrijke concurrenten van de gevestigde bankinstellingen. Zij kunnen vergelijkbare betalings- en kredietmogelijkheden bieden en daarnaast ook nog bij voorbeeld verzekeringen verkopen, zonder daarvoor een eigen distributienetwerk in de vorm van bankfilialen te hoeven opzetten.

PA Consulting Group stelt dat de conjuncturele hausse in de jaren tachtig een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de sterke groei van de financiële dienstverlening. De toenemende concurrentie die is ontstaan, veroorzaakt druk op de marges. De banken zijn daarvoor geneigd meer risico's te nemen om toch nog een redelijke winst te behalen. Als het minder goed gaat met de economie leidt dit tot problemen, vreest het adviesbureau. Tevens zal dan de vraag naar bankdiensten

afnemen. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat de helft van de financiële instellingen verdwijnt. Zij gaan failliet, of op in een andere financiële instelling waarna een forse sanering volgt. De monetaire autoriteiten stimuleren dit proces tegen wil en dank, aldus PA. Door als reactie op het gedrag van de banken hogere solvabiliteits-eisen te stellen, zetten de monetaire autoriteiten de banken aan hun balanstotaal nog verder te vergroten. De banken zouden hierbij extra risico's durven te nemen, omdat ze zich gedekt weten door de overheid die optreedt als 'lender-of-last-resort'.

De nieuwkomers op de financiële markt stellen de rol van de overheid als toezichthouder op de financiële instellingen en op het betalingsverkeer zwaar op proef. Ondernemingen die niet traditioneel tot het bankwezen behoren, vallen niet onder de regels. Dit leidt tot oneerlijke concurrentieverhoudingen. Een autofabrikant hoeft als hij consumptief krediet verleent niet aan de solvabiliteits-eisen te voldoen die voor een bank in dezelfde situatie zou gelden. De kapitaalkosten van de autofabrikant kunnen hierdoor lager zijn dan van de bank. Het is geen oplossing om de autofabrikant aan dezelfde solvabiliteits-eisen te laten voldoen. Een zekere mate van overheidsregulering zal echter nodig blijven om het (vertrouwen in het) betalingsverkeer te waarborgen en rekeninghouders te beschermen. Deze zal dan voor alle bankachtige activiteiten van alle bedrijven en instellingen moeten gelden. Dit vereist ofwel dat bankactiviteiten strict van andere activiteiten worden gescheiden zodat toch solvabiliteits-eisen kunnen worden gesteld, ofwel dat een toezichthoudende instantie alle bankactiviteiten controleert en met dwingende aanbevelingen corrigeert. Het is echter nogal twijfelachtig of de overheden zover zullen gaan dat ze verzwakte financiële instellingen in stand gaan houden; zij kunnen een faillissement hoogstens zo ordelijk mogelijk laten verlopen. Het is dan ook niet waarschijnlijk dat banken zich door regulerend gedrag van de overheid laten verleiden tot het nemen van extra grote risico's.

Ziet de toekomst voor het bankwezen er zo somber uit als PA meent? Verkeert het bankwezen in zo'n slechte positie dat als de conjunctuur afzwakt de helft van de banken verdwijnt? Aan de ene kant is het kantorennet een zware vaste last voor de traditionele banken en is bij voorbeeld de populariteit van de geldautomaat een teken dat consumenten voor bepaalde diensten geen behoefte hebben aan persoonlijk contact. Dit vereist dat banken bijblijven op het gebied van diensten als credit cards en thuisbankieren. Aan de andere kant biedt het kantorennet mogelijkheden om de consument een op de persoonlijke situatie toegesneden totaalpakket aan financiële diensten aan te bieden; van bankdiensten tot reizen en van verzekeringen (Verenigde Spaarbank-Amev) tot beleggingsprodukten (Rabo-Robeco). Op de zakelijke markt kan de disintermediatie worden gecompenseerd door het aanbieden van financiële adviezen en financiële informatiesystemen. Maar ook op dit terrein zal veel aan produktontwikkeling moeten worden gedaan om aan de wensen van de klant te kunnen blijven voldoen. De banken hebben nog een zware tocht voor de boeg maar als ze op tijd meegaan met de markt en hun distributiekanalen goed weten uit te buiten overleeft wellicht méér dan de helft.

**D.E. Ernste**

1. PA Consulting Group, *Banking on survival*, Londen, 1990.