

Bankfusie

Geheel onverwacht bereikte de Europese fusiegolf vorige week het Nederlandse bankwezen. In navolging van vele industriële ondernemingen maakten de ABN en de Amro Bank hun voornemen bekend om een fusie te onderzoeken. In tegenstelling tot de industrie, waar vooral internationale samenwerking wordt gezocht, lijkt het bankwezen zich eerst te willen beperken tot sterke nationale samenwerkingsverbanden alvorens op de internationale toer te gaan. De fusie van de NMB en de Postbank past in dit beeld. Gelijksoortige ontwikkelingen deden zich voor in het Spaanse, Zweedse en Deense bankwezen.

Aanleiding tot het fusievoorstel is ongetwijfeld de concurrentiepositie waarin de banken verzeild zijn geraakt. Op de particuliere markt zijn de banken in een zeer kostbare concurrentieslag gewikkeld om met nieuwe producten in de gunst van de cliënt te komen. Op de zakelijke markt worden de banken voor iedere tiende van een procent tegen elkaar uit gespeeld en hebben zij moeite de internationale expansie van de kredietnemers te volgen. Bovendien komen in Europees verband maatregelen op de banken af die tot één Europese bankmarkt moeten leiden, zodat ook vanuit het buitenland toenevende concurrentie valt te verwachten.

In de particuliere markt biedt een fusie voor ABN en Amro veel perspectief. Al jaren wordt fors geïnvesteerd in grootschalige automatiseringsprojecten. Betaalautomaten vormen daar slechts een voorbeeld van. Door samenwerking kunnen interessante schaalvoordelen behaald worden. Tevens zal de nieuwe combinatie op de thuismarkt een veel sterkere uitgangspositie verwerven, terwijl tegelijkertijd de marktverhoudingen nauwelijks veranderen. Het marktaandeel van de nieuwe combinatie zal ongeveer gelijk zijn aan dat van de Rabobank en dat van de NMB/Postbank. De markt zal in de toekomst dus niet meer door de 'grote vier', maar door de 'grote drie' beheerst worden. Voor de concurrentieverhoudingen maakt dat niet veel verschil. De markt zal haar oligopolistische karakter behouden en zelfs iets versterken.

Op de zakelijke markt worden de kaarten anders geschud. De banken delen hier niet zelf de lakens uit, maar laten zich leiden door de activiteiten van de bedrijven. De fusie wordt in dit verband dan ook als een soort volstrategie verklaard. De banken willen niet achterblijven bij hun cliënten, die zich voorbereiden op de gemeenschappelijke Europese markt. Vooral tegenover internationaal opererende ondernemingen wil de aanstaande bankcombinatie zich sterk kunnen opstellen door een volledig dienstenpakket aan te blijven bieden. De fusie zal daar zeker een bijdrage aan leveren. De banken zullen niet alleen van schaalvergroting profiteren, maar kunnen ook gebruik maken van elkaars sterke kanten. De Amro heeft een sterke positie opgebouwd in het effectenbedrijf en in de kredietverlening aan industriële ondernemingen en de ABN kan bogen op een uitgebreid buitenlands kantorennet. Op de zakelijke markt betekent de voorgenomen fusie wel een opvallende verandering in de concurrentieverhoudingen. In tegenstelling tot de particuliere markt waar de algemene banken zich vrijwel volledig op dezelfde doelgroep richten, is op de zakelijke markt een duidelijke afbakening zichtbaar. De Rabobank is traditioneel sterk vertegenwoordigd bij kleine zelfstandigen, de NMB/Postbank rekent veel midden- en kleinbedrijven tot haar cliëntèle, maar zowel ABN als Amro richten zich vooral op grote ondernemingen. De fusie zal de concurrentie die de twee voorheen veroorzaakten opheffen.

Tegenover de afnemende concurrentie vanuit de binnenlandse markt staat echter een te verwachten toename

van internationale concurrentie. In Europees verband zal het bankwezen binnenkort geconfronteerd worden met een vrij toegankelijke Europese markt. Binnen de lidstaten wordt het kapitaalverkeer volledig vrij en de banken kunnen zich naar believen gaan bewegen op buitenlandse markten. Op de Nederlandse markt zullen buitenlandse concurrenten toetreden. De voorgenomen fusie kan de positie van ABN en Amro op de binnenlandse markt beschermen, maar om internationaal een rol van betekenis te kunnen spelen zal deze fusie waarschijnlijk toch onvoldoende perspectief bieden. Daarvoor is verdergaande internationale samenwerking noodzakelijk. Van een dergelijke samenwerking lijkt na het avontuur van de Amro met de Belgische Generale Bank op korte termijn nog geen sprake. Er waren te veel juridische, fiscale en cultuurproblemen. Maar ook op deze terreinen zal in het kader van de Europese eenwording harmonisatie plaatsvinden. Daarom is een fusie met een buitenlandse bankinstelling zeker niet uitgesloten.

Daarnaast kan men zich afvragen hoe lang zal het nog duren voordat samenwerking met verzekeringsbedrijven tot stand komt, nu het structuurbeleid is opgeheven. Wanneer de partners eerst hun eigen positie verstevigd hebben, lijkt de kans niet denkbeeldig dat de eerstvolgende stap gezet wordt in de richting van verzekeringsbedrijven, die van nature met kapitaaloverschotten werken, terwijl banken naar goedkope middelen zoeken. De verzekeringsbedrijven zouden gebruik kunnen maken van het interessante distributienetwerk van de bank. Andere banken hebben al stappen in deze richting gezet.

De voorgenomen fusie is goed ontvangen. Door minister van Financiën Kok, DNB-president Duisenberg en vanuit EG-kringen is instemmend op het plan gereageerd. Toch zullen tijdens de studie die nu in gang is gezet ongetwijfeld de nodige voetangels en klemmen te voorschijn komen. Voor de werkgelegenheid bij voorbeeld zijn de consequenties van de fusie niet bepaald florissant. Al jaren kampen de banken met overtollig personeel in de kantoren. Door de voorgenomen fusie zal het substitutieproces van mensen door informatiesystemen versneld worden, waardoor de behoefte aan personeel nog sterker zal afnemen. De integratie van de afzonderlijke kantorennetten zal eveneens een groot aantal arbeidsplaatsen kosten. Zal het personeel dit gelaten aanvaarden? Verder kan men zich afvragen of de overlap die de banken in het zakelijk bedrijf kennen bij samenvoeging niet tot verlies van marktaandeel zal leiden. Bedrijven die met beide banken relaties onderhouden zullen om niet te afhankelijk te worden gaan zoeken naar een tweede bank. En ten slotte zouden cultuurverschillen de uitvoering van ingrijpende reorganisatie-maatregelen ernstig kunnen belemmeren. Om deze reden is al menig fusieplan gestrand.

Daar staat tegenover dat de belangen van de partners bij het welslagen van de fusie zeer groot zijn. De toenevende internationale concurrentie als gevolg van de Europese eenwording dwingt tot een herbezinning van de strategische positie en in ieder geval bescherming van de thuismarkt. Voor ABN en Amro die zich als internationale bank willen profileren, biedt een fusie slechts een voorlopige oplossing voor hun strategische problemen. Zowel met verzekeringsbedrijven als met andere internationale bankinstellingen zal naar samenwerking gezocht worden, om aldus de positie op de Europese markt te versterken. De fusiegolf is nog niet voorbij.

T.P. van Walderveen