

**Rabobank**

Het veranderende Nederlandse bankenlandschap

Ruim twee jaar na het uitbreken van de kredietcrisis krabbelen banken weer op. Het lukt steeds beter om zonder staatsgarantie nieuw kapitaal en langlopende financiering aan te trekken. Daarnaast lossen banken vervroegd staatssteun af. In combinatie met enkele voorzichtige tekenen van economisch herstel duidt dit erop dat de 'koorts' is gezakt en dat het vertrouwen in de economie en de banken terugkeert. Intussen neemt de overheid maatregelen om de kans op een nieuwe kredietcrisis te voorkomen. Hoe vergaat het tegen deze achtergrond de Nederlandse top 5-banken en wat betekent de crisis voor de concurrentieverhoudingen in het bankenlandschap?

De sporen van de kredietcrisis 2007-2009

Solvabiliteits- en liquiditeitsproblemen

De kredietcrisis, die medio 2007 uitbrak, heeft wereldwijd diepe sporen in het financiële systeem getrokken. Veel banken raakten door de omvangrijke verliezen in problemen. Ook droogde de funding van banken op door het wegvallen van de geld- en kapitaalmarkt en de interbancaire markt. Dat het financiële systeem niet vastliep was te danken aan tijdige en omvangrijke steunmaatregelen van de centrale banken en naderhand de overheden. Deze vonden op velerlei terrein plaats: aanvankelijk via massale liquiditeitssteun, later ook op het gebied van kapitaalversterking, garanties, ingrepen in het risicomanagement van banken en zelfs nationalisaties. Een gevolg is dat sindsdien het belang van spaargeld voor alle banken sterk is toegenomen als een stabiele en relatief goedkope bron van funding. In de huidige marktomstandigheden vraagt de kapitaalmarkt immers een hoge risicopremie aan banken, zeker aan de banken met een hoog risicoprofiel en een dito lagere rating. Maar ook banken met een hoge rating weten spaargeld op waarde te schatten.

Verliezen door de recessie

De negatieve effecten van de kredietcrisis hebben zich vertaald in een diepe economische recessie, die voor nieuwe verliezen voor banken zorgt. Banken hebben hun risicobeleid en de prijsstelling van hun kredietverlening aangepast vanwege hogere fundingskosten en opgelopen risico's. Bovendien loopt de kredietvraag door het economisch zware weer terug. Dit vraagt om gepaste steun van de overheid. Zij kan ondernemingen die in de kern gezond zijn helpen met kredietverzekeringen en -garanties (Borgstellingkrediet, Garantie Onderneming Financiering, exportkredietverzekering). Deze zijn recentelijk door de overheid verruimd. Verder is eerder al de woningmarkt ondersteund met een verhoging van de nationale hypotheekgarantie.

Slecht imago banken door de crisis

Doordat de schuld van de kredietcrisis in belangrijke mate bij banken/bankiers wordt neergelegd, heeft het imago van de financiële sector een zware deuk opgelopen. Banken worden onverantwoorde financieringen verweeten, een tekortschietend risicomanagement en een excessief bonusbeleid. Het bonusbeleid wordt nu op internationaal niveau door overheden aan banden gelegd, met voorstellen (soms zijn het alleen nog plannen) voor maximering van bonussen en meer beloning naar prestatie op lange termijn.¹ In ons land heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) een commissie ingesteld, de Commissie Maas, en daarna een Code Banken opgesteld met verbetervoorstellen en richtlijnen, om zo een bijdrage te leveren aan het herstel van vertrouwen. Het zal nu op de implementatie van de zelfregulering aankomen. De eerste

¹ In dit kader kan het zogenoemde Herenakkoord (NVB en minister van Financiën, maart 2009) en De Principes voor een beheerst beloningsbeleid (DNB/de AFM, mei 2009) worden genoemd.

signalen (jaarverslagen en bijvoorbeeld persstatements van bestuurders) wijzen erop dat de banken de Code serieus nemen.

Falende regelgeving (Bazelse akkoorden)

Voorals gevolg van de kredietcrisis is gebleken dat er tekortkomingen zijn in de regelgeving. Zo zijn de kapitaaleisen voor producten die een bank in bezit heeft met het doel deze te verhandelen (ondermeer effecten en derivaten) te laag vastgesteld. Ook stellen de akkoorden geen beperkingen aan de verhouding tussen het eigen en vreemd vermogen (de leverage). Dit nodigt banken uit om hun posities in dit soort producten uit te bouwen. Verder is gebleken dat de interne risicomangementssystemen de complexe risico's van innovatieve financiële producten, zoals het opknippen en verhandelen van kredieten, onvoldoende weergeven. Ten slotte werd duidelijk dat de kapitaaleisen de conjunctuurbeweging versterken (procyclisch: dus lage kapitaaleisen in goede tijden en hoge in slechte tijden), wat ongewenst is.

Herstructurering van banken met staatssteun

Banken die staatssteun hebben ontvangen moeten van de mededingautoriteiten kunnen aantonen dat ze op termijn zonder staatssteun levensvatbaar zijn. Financiële conglomeraten worden daarbij opgedeeld in eenheden met een transparante en beheersbare risicestructuur. Onderdeel van deze maatregel is bijvoorbeeld de afsplitsing van de bank- en verzekeringsactiviteiten bij het ING-concern.

Deposito Garantiestelsel achterhaald

Door het debacle van het IJslandse IceSave (inclusief het 'faillissement' van IJsland als land) staat verder het depositogarantiestelsel (dgs) ter discussie. Overheid, financiële autoriteiten en de sector studeren dan ook op een ex ante stelsel (DNB, het Ministerie van Financiën en de NVB, juni 2009). Het huidige systeem kent uitsluitend een betaling achteraf op basis van omslag naar rato van marktaandeel. Het treedt dus pas na faillissement

van een bank in werking. Daarbij bestaat er bij het vaststellen van de bijdragen geen risicoweging. Alle banken betalen simpelweg naar rato van hun marktaandeel in de spaarmarkt op basis van de gedekte tegoeden, terwijl de failliete bank niet aan de kosten bijdraagt. Dat werkt niet stimulerend om risico's voor de collectiviteit van het dgs te beperken, integendeel. De contouren van een nieuw en beter stelsel zullen de komende maanden zichtbaar worden.

Vernieuwing van het financieel systeem

In de komende periode moeten financiële instellingen aan strengere regelgeving gaan voldoen op het gebied van onder meer kapitaalvereisten, risicobeheer en toezicht (Bazel II). De zorgplicht voor klanten en transparantie staan centraal in de dienstverlening. Het kabinet heeft een 'hands on' sectorbeleid aangekondigd waarbij maatvoering en beheersbaarheid van risico's centraal staan.² Naast het op orde brengen van zaken als gevolg van de verliezen van de kredietcrisis en economische recessie moeten banken extra inspanningen verrichten om aan strengere voorwaarden in het toezicht te voldoen. Deze uitdaging is voor beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde (coöperatieve banken) verschillend van aard. De eerste categorie banken heeft in het recente verleden veel meer een korte termijn oriëntatie, waarbij aandeelhouderswaarde voorop stond, getoond. Nu wordt meer gefocust op de klant en andere stakeholders. Het businessmodel van coöperatieve banken gaat hier oorspronkelijk al vanuit. Het sluit daarmee nauw aan op de eisen van het nieuwe financiële systeem. De hoofdkenmerken van het coöperatieve businessmodel zijn een sterke focus op klanten en leden, een karakteristieke kapitaalstructuur (grotendeels zelffinanciering door winstreservering), eigen governance structuur, prudent risicobeleid en een lange termijn oriëntatie.

² "Kabinetsvisie toekomst financiële sector", ministerie van Financiën, 10 juli 2009.

Banken moeten meebewegen

Financiële dienstverleners moeten als gevolg van de veranderingen van het financiële systeem en de onzekere marktsituatie hun strategische prioriteiten herformuleren en hun verdienmodel aanpassen. Grootbanken die staatssteun hebben ontvangen, concentreren zich op de kerntaken en moeten hun internationale groeiambitie bijstellen. Zij richten zich daarbij op retailbankieren en de thuismarkt, terwijl klanten in de dienstverlening centraal worden gesteld. Activiteiten met een hoge risicofactor of die niet tot de core business behoren, worden afgestoten om de zwakke kapitaalpositie en het risicoprofiel van de bank te verbeteren. De tijden van zeer hoge 'leverages' (vreemd vermogen ten opzichte van eigen vermogen) zijn voor financiële instellingen voorbij. Klanten zullen dit merken doordat banken minder geneigd zijn risico's te nemen. Voor veel banken worden rente-inkomsten ten koste van provisie-inkomsten relatief gezien belangrijker.

Ontwikkelingen Nederlandse grootbanken

De uitgangspositie van de grootbanken en hun vooruitzichten zijn verschillend van aard. Hieronder enkele observaties over de Nederlandse top 5-banken.

ABN AMRO-NL (AA-NL) en Fortis-NL

AA-NL wordt binnenkort uit de RBS-boedel ontvlochten, en de onderdelen HBU, twee Corporate Clients kantoren en dertien MKB-kantoren worden aan de Deutsche Bank (DB) verkocht. De staat beoogt uit AA-NL en Fortis-NL een aantrekkelijke retailbank voor Nederlandse particulieren en het MKB te maken en daarna hopelijk winstgevend te verkopen of naar de beurs te brengen. Deze bank zal

opereren onder de naam ABN AMRO, terwijl de merknaam Fortis van de markt zal verdwijnen. Het balanstotaal van de fusiebank bedraagt circa € 400 miljard. Hierdoor wordt het de derde bank van Nederland.

Volgens de recente stresstest van de DNB zullen waarschijnlijk zowel AA-NL als Fortis-NL additionele staatssteun nodig hebben.

Inmiddels heeft de overheid circa € 4,4 miljard extra aan kapitaalsteun verleend in verband met onder meer de verkoop van HBU en de integratiekosten van AA-NL en Fortis-NL. De omvangrijke staatssteun aan AA-NL/Fortis-NL heeft echter een verhogend effect op de intrinsieke waarde van de fusiebank, terwijl de inverdiencapaciteit door de focus op de sterk concurrerende en kleine thuismarkt relatief beperkt is. De vraag rijst dan ook of de Staat de fusiebank op termijn met winst zal kunnen verkopen.

ING Groep

ING heeft in april 2009 haar missie, strategie en businessmodel opnieuw gedefinieerd en grondige reorganisaties aangekondigd. ING wil een Europese bank worden met de Benelux als thuismarkt. De bank stelt in de vernieuwde missie de klant voorop en zoekt de dialoog op met klanten en maatschappelijk groeperingen. De bank wil het vertrouwen van klanten terugwinnen door meer transparantie te bieden met eenvoud in haar dienstverlening.

Het verzekeringsbedrijf (inclusief de vermogensbeheeractiviteiten) wordt volledig van het bankbedrijf gescheiden en op termijn verkocht, dan wel naar de beurs gebracht. Het eindresultaat van deze omvangrijke reorganisatie bekend staat onder de slogan 'Terug naar de basis'. De totale 'operatie' betekent volgens de bank een krimp van het balanstotaal met circa

	ING	ABN AMRO	Fortis	SNS-Reaal	Rabobank
Aantal klanten	8.900.000	4.500.000	2.100.000	n.b.	7.500.000
Aantal klanten internet absoluut	4.000.000	3.000.000	884.000	n.b.	3.000.000
Aantal kantoren	835	561	156	152	1.100
Aantal zakelijke advieskantoren	13	78	23	-	-
Balanstotaal (mrd euro)	1.270	205	200	124	615
Aantal medewerkers	72.000	24.000 (NL-bank)	9.500	7.500	60.000

Bron: Jaarverslagen 2008, Kwartaalverslagen en persberichten 2009,

Tweede Kamerstukken Ministerie van Financiën

45% tot ongeveer € 760 miljard. De bank gaat er echter van uit dat haar balanstotaal gemiddeld met 5% per jaar zal groeien, zodat dit eind 2013 circa € 970 miljard zal bedragen. Ook vindt de Europese Commissie dat ING € 1,3 miljard te veel aan staatssteun heeft ontvangen (is concurrentievervalsend), die moet additioneel worden terugbetaald. De bank heeft eind 2009 met succes een claimemissie van € 7,5 miljard geplaatst. Hiervan wordt de helft van de staatssteun van € 10 miljard afgelost.

SNS REAAL (SNS)

SNS is met een balanstotaal van circa € 77 miljard de vierde bank van Nederland. Het businessmodel van SNS leunt qua netto winst vooral op de verzekeringsactiviteiten (47% in het derde kwartaal van 2009) en in mindere mate op de retailactiviteiten (31%) en vastgoedfinanciering (22%). De bankverzekeraar heeft door de kredietcrisis naast een kapitaalinjectie (€ 750 miljoen) van de staat gebruik gemaakt van de garantieregeling voor de uitgifte van obligaties (€ 2 miljard) en liquiditeitsondersteuning (€ 2,1 miljard) van de Europese Centrale Bank. SNS heeft onlangs op eigen kracht een claimemissie van € 135 miljoen met succes geplaatst. De bank lost hiermee ook een deel van de staatssteun af. De Europese Commissie moet overigens de gehele staatssteun aan SNS nog goedkeuren.

Rabobank Groep

Anders dan beursgenoteerde banken is de Rabobank op coöperatieve leest geschoeid. In Nederland is de bank een Allfinanz-dienstverlener en wereldwijd een leidende food en agribusinessbank. De Rabobank is net als andere financiële instellingen, zij het in mindere mate, geraakt door de kredietcrisis en de economische recessie. Als gevolg van de slechte economische omstandigheden daalt het activiteitsniveau en nemen de waardeveranderingen toe. De Rabobank heeft kort na het uitbreken van de kredietcrisis in 2007 dan ook haar strategie geactualiseerd. Daarbij is de

focus op kernactiviteiten versterkt, is kritisch gekeken welke toegevoegde waarde dochterbedrijven hebben voor de klanten van de lokale Rabobanken, en is prioriteit gegeven aan behoud van de hoge kredietwaardigheid. Daarnaast wordt strak gestuurd op marges en kostenbesparing. Het eindresultaat is dat ondanks de kredietcrisis en de slechte economische situatie de Rabobank Groep een winstgevende en zelfstandige bank is gebleven met een sterke vermogenspositie.

Conclusie

Het ergste van de kredietcrisis is achter de rug en er begint enige normalisatie zichtbaar te worden op de geld- en kapitaalmarkten. Banken kunnen beter dan in 2008 en de eerste helft van 2009 zelf in hun kapitaal- en fundingbehoefte voorzien. Het beroep op de overheid neemt iets af en partijen betalen waar mogelijk al de steun terug. Voor het bancaire speelveld heeft de crisis behoorlijke gevolgen gehad, en ook zijn er flinke effecten op toezicht en regelgeving. Daarnaast is duidelijk dat de Nederlandse top 5 van banken er nu verschillend voor staan (zie ook tabel). Met name zijn de door de staat gesteunde banken volop bezig met reorganisaties en heroriëntatie. Met elkaar gemeen hebben de banken de sterke focus op de Nederlandse markt. Hierdoor zal de concurrentie in de Nederlandse bancaire markt verscherpen. Om de kosten te drukken, is te verwachten dat producten en diensten nog verder gestandaardiseerd zullen worden en dat het fysieke en virtuele distributiekanaal met elkaar geïntegreerd zullen worden. Banken zullen in 2010 verder gerichte campagnes voeren om het vertrouwen van klanten terug te winnen. Ze hebben immers de belofte gedaan om meer aandacht en waarde aan klanten in plaats van aandeelhouderswaarde te leveren. Dit is wellicht de belangrijkste positieve boodschap uit de crisis.

januari 2010

August Sjauw-Koen-Fa (030 2131406)

A.R.Sjauw@rn.rabobank.nl

www.rabobank.com/kennisbank