

De financiële sector is dood. What's next?

Sinds de crisis van 2008 zijn alle beschuldigende vingers gericht op de financiële sector. In plaats van op de 'schuldvraag' kan de focus beter worden gericht op de toekomst van de sector, constateert **Rutger Koopmans**. De oude financiële sector is dood. What's next?

Als de financiële sector niet gezond is, staat de toekomst van de economie er niet goed voor en dat is slecht nieuws voor ons allemaal. Een gezond groeiende economie heeft een gezonde financiële sector nodig. Het is een slechte optie om ons af te keren van de banken en aan 'bank bashing' te doen, want daarmee blokkeren we onze toekomst. We zullen een nieuwe dienstverlenende financiële sector moeten scheppen, die ons weer een aantal decennia van nut zal kunnen zijn. Een dienstverlenende sector die voor iedereen nuttig is – daarnaar ga ik op zoek in dit artikel.

1. Een crisis komt nooit onaangekondigd

Een crisis komt nooit onaangekondigd en dat geldt ook voor de crisis die vanaf 2008 over ons heen kwam. In de jaren daarvoor waren er al tal van incidenten ('events') in de wereld. We waren al geconfronteerd met junk bonds, we hadden ons al vergalopeerd in Rusland, het internet had ons doen geloven in een 'nieuwe economie' waarin alle oude regels lachend aan de laars werden gelapt totdat die zeepbel met een luide knal uiteenspatte. En tussendoor waren we al vaker verrast door een plotseling einde aan weer een volgende hype. We waren er kortom 'al een paar keer ingetrapt'.

Ook ten aanzien van individuele bedrijven leerden we de les dat er geen 'superbedrijven' bestaan die 'bovennormaal' weten te presteren. We lieten ons ertoe verleiden om sommige bedrijven te veel krediet te verstrekken of er goedgelovig aandelen in te kopen. Een enkeling sprong daar goed uit, maar de meerderheid bloedde. Collectief likten we onze wonden tot

de volgende golf van hebzucht zich aandienende, resulterend in een volgende catastrofe. Want we wilden allemaal zo graag rijk worden.

En toch was de crisis in 2008 anders dan voorgaande crises. Hij was heftiger, manifester, raakte méér mensen, en luidde wellicht het einde in van een werkelijkheid die soms meer leek op een sprookje. Het einde van de financiële sector zoals we die op deze schaal nog niet eerder in de geschiedenis hadden leren kennen. De motor achter de collectieve hebzucht.

2. The sky became the limit

De liberalisering van de kapitaalmarkt was het begin van een periode waarin de financiële sector een dominante plek kreeg in onze economie. Een periode waarin banken uit hun schulp kropen en naast hun traditioneel dienstverlenende ook een stuwende rol gingen spelen. Financiële diensten werden als financiële producten verkocht, cliënten werden klanten, 'uitmelken' noemde men 'cross selling' en als je rijk wilde worden moest je bij een bank of een verzekeraar gaan werken. De financiële sector vond marketing uit met een rijk aanbod van producten dat inspeelde op de grootste collectieve hobby van Nederlanders: sparen, pensioen en verzekeren.

Banken, verzekeraars en tussenpersonen verdienden geld als water. Zo werd de financiële bedrijfstak in een paar decennia van een klassieke, wat saaie en duffe sector tot een vooraanstaande sector in onze economie en een belangrijke stuwende kracht achter de ongekende welvaarts-groei in Nederland.



Rutger Koopmans (1958) werkte tussen 1982 en 2008 bij MeesPierson (v/h Bank Mees & Hope) en ING Groep. Sinds enige jaren is hij zelfstandig adviseur en partner bij Melles & Partners (vermogensbeheer) en bij Nielen Schuman (corporate finance & debt advisory).

Zoals gezegd speelde de liberalisering van de kapitaalmarkt in 1985 hierbij een belangrijke rol. Nieuwe producten, zoals swaps, commercial paper en medium term notes werden geïntroduceerd. Nieuwe, internationale partijen kregen toegang tot onze kapitaalmarkt en deden grote zaken, die tot op dat moment alleen in de financiële centra van Londen en New York plaatsvonden. De traditionele rol van 'het klaverblad', bestaande uit de vier banken die in Nederland decennialang de koek verdeelden als het om kapitaalmarkttransacties ging (ABN en AmRo, samen met hun dochters Bank Mees & Hope en Pierson Helderling & Pierson) was op slag uitgespeeld. Daarbij waren het ook nog eens jaren waarin de overheid op grote schaal haar staatsbedrijven wenste te privatiseren en waarin bedrijven op de markt aanklopten voor kapitaal om daarmee hun (internationale) expansiedrift te kunnen financieren. Gouden deals dus voor de banken.

De Amsterdamse effectenbeurs werd van een genoeglijk spel binnen een kleine kring van handelaren, hoekmannen en banken tot een nationaal familiespel waarin het grote publiek zich nadrukkelijk mengde. Nederlanders spaarden al op grote schaal en nu leerden ze ook nog eens beleggen, en men rekende al vlotjes uit dat je zo véél sneller rijk kon worden: een nieuwe hobby was geboren. Beleggen met geleend geld, beleggen met spaarpolissen, beleggen in leaseconstructies, beleggen met je hypotheek. Alles wat de financiële sector aan producten bedacht, werd ook grif afgenomen. Het werd het tijdperk van de financiële whizzkids met hun *structured products*. Slechts weinigen begrepen hun producten volledig, ook binnen de bank niet, maar de onstuimige winsten camouflleerden dat perfect. En de klanten wilden per slot van rekening meer, nóg meer en nóg meer.

3. De groeistrategie van de banken

De banken moesten strategisch inspelen op de grote veranderingen die op hen afkwamen. Omdat de 'hekjes rondom Nederland' verdwenen, werd het speelveld groot en onveilig. Schaalvergroting was volgens de consultants de oplossing, en die oplossing werd dan ook vele keren door het kopieerapparaat gehaald en – van een ander banklogo voorzien – in de bestuurskamers gepresenteerd. Dat verklaart de fusiegolf in de Nederlandse markt. De ABN Amro werd gevormd, de ING Groep werd geboren, en de droom van de bouwers van Fortis werd werkelijkheid. De van oudsher coöperatieve Rabobank bleef coöperatief maar deed binnen Nederland dapper mee in de groei van de zakelijke en particuliere markt en vond in het buitenland de winst die men in Nederland

niet meer kon maken. Nederland kreeg daarmee een aantal grote internationale financiële spelers waar we trots op waren. Daarom heen groepeerde zich een groot aantal nichespelers, nieuwe partijen werden opgericht en weer anderen volgden het fusieproces van 'the big four'.

In zo'n twintig jaar ontstond er een financiële sector in Nederland die onevenredig groot is, afgezet tegen de omvang van het Bruto Nationaal Product. 'Too big to fail', zeiden we van de grote banken toen die vanaf 2008 in gevaar kwamen. We verzonnen de term 'systeembank' en schoten ze met belastinggeld te hulp. 'Too big to rescue', moeten we ons nu realiseren. Want stel dat ook Rabo nog verder in de problemen komt, dan valt er voor Nederland op eigen kracht

// De motor achter de economie staat zonder olie en is vastgelopen //

weinig meer te redden. In dat geval zal Nederland zich met hangende pootjes tot Europa moeten wenden voor een 'bail out', en worden wij het volgende Griekenland, Cyprus of IJsland.

4. Werken bij een bank? Ja leuk!

De financiële sector had van oudsher nooit een flitsend imago bij afgestudeerden, en het waren meestal de wat conservatief ingestelde economen en juristen die er gingen werken. Een veilige werkomgeving met een redelijk salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden bood een mooi perspectief. Dat beeld wijzigde drastisch met de sterke groei van de financiële sector, want toen kregen banken ook een aanzuigende werking op ander soort talent: wie rijk wilde worden, deed er verstandig aan te solliciteren bij een bank. Bij dit 'rijk worden' past overigens wel een nuancering. Het 'grote verdienen' in de financiële sector begon in Nederland relatief laat, maar toen het begon ging het ook meteen van 'veel naar méér naar meest'. Overigens een stuk minder hard dan in de Angelsaksische landen, zoals mensen die bonus- en ontvangen ons haarfijn uitleggen. Want niets is frustrerender voor iedereen die een bonus ontvangt: de hoogte van je eigen bonus kun je met enig fatsoen al niet uitleggen, maar er is altijd wel iemand anders die nog méér krijgt.

Het vervelende gevolg is ook dat al die mensen die

jarenlang bij een bank werken en nooit hoge salarissen of bonussen hebben ontvangen zich tegenwoordig voor hun baan moeten verdedigen of verontschuldigen. Niet leuk, en ook onverdiend.

5. Het jaarverslag van de bank: wat staat daar?

In het jaarverslag van Bank Mees & Hope over 1983 prijkte een netto winst van 40 miljoen gulden, een record voor de toen al ruim 250 jaar oude bank. Als bankier-in-opleiding liep ik op dat moment stage op de commerciële afdeling van de bank, en zat ik in een zaal vol met relatiebeheerders. Met enige schroom fluisterde ik tegen mijn collega: “Weet jij wie hier op de vloer deze winst heeft gemaakt?” Om me heen kijkende had ik namelijk geen flauw idee, ik zag het eenvoudigweg niet, en ik hoopte dat mijn oudere collega mij dat wel kon uitleggen. Tot mijn grote verbazing antwoordde deze: “Dat weet ik ook niet”.

Sindsdien is mijn kennis van de jaarverslaggeving van banken behoorlijk toegenomen, maar de complexiteit van de sector is het vermogen van het menselijk brein al lang ontstegen. Jaarverslagen van banken zijn moeilijk leesbaar en zeer intransparant. We denken te begrijpen wat we lezen en we laten het erbij. Anderen stellen gelukkig ook niet te veel vragen, dus we hopen er het beste van voor de toekomst. Hoe goed het werkelijk gaat in de financiële sector weten we nooit. Winsten bij banken komen voor een groot gedeelte voort uit waarderingen en minder uit het genereren van cash flow: geld is immers het kernproduct van een bank. De boekhouders regeren dus de winst.

6. Het kostendilemma

Dit is de kern van de problematiek in de bancaire sector: banken gaan gebukt onder (te) hoge kosten. Die kosten worden enerzijds veroorzaakt door de explosieve stijging van de uitgaven ten behoeve van compliance en controle. Een andere oorzaak is het veel te grote aantal werknemers en de te hoge salarissen die in de bancaire sector worden verdiend. Ondanks alle fusies is het aantal werknemers in de sector in eerste instantie gestegen in plaats van gedaald en is de efficiency nog te laag. Anders gezegd: te weinig werknemers dragen bij aan de omzet en te veel werknemers dragen bij aan de kosten.

Er zijn dure, grote, logge instituten ontstaan met een grote mate van organisatorische anonimiteit en een dalend besef van individuele verantwoordelijkheid: ‘Ik kan er ook niets aan doen, want ik ben maar een klein radertje in een complex geheel’ – dát gevoel. De complexiteit van de organisatie overschaduw

het individu. Wie overziet alles nog? Niemand. Wie is er ‘in control’? Niemand, het systeem is vaak zelfsturend. Wie beschermt de klant? De procedures, en daarop houden externe partijen toezicht, want men vindt blijkbaar dat banken dat zelf niet geloofwaardig kunnen doen.

Om de schijn van bescherming op te houden is er de afgelopen tien jaar een lawine van compliance maatregelen over de bancaire sector uitgestort en is de AFM van waakhond uitgegroeid tot een waaklegger met een enorme omvang. Enerzijds wordt er van de banken steeds meer transparantie gevraagd, hetgeen meestal leidt tot minder inkomsten voor de banken (die mogen blijkbaar nergens aan verdienen; ‘ze verdienen al genoeg’ hoort men dan) en anderzijds wordt er steeds meer controle uitgeoefend op de banken, hetgeen hun kosten verhoogt: het ‘negatieve schaar’-effect.

We zijn opgescheept met een sector die niet levensvatbaar is in haar kerntaken. Om te overleven is zij genoodzaakt om te zoeken naar nieuwe middelen, nieuwe producten en nieuwe markten. Niet omdat klanten daarom vragen, maar omdat banken anders niet overleven. In Nederland is voor de banken geen droog brood te verdienen aan de kerntaken, en kan geen bank het zich veroorloven een echte nutsbank te zijn. De motor achter de economie staat zonder olie en is vastgelopen.

7. Het waardendilemma

Het waardendilemma is ontstaan vanuit de omvang en de logheid van de banken en – althans in de maatschappelijke perceptie – het gebrek aan aandacht en respect voor de klant. Vaak wordt gezegd dat banken hun nutsfunctie veronachtzaamd hebben. Veel erger nog is de observatie dat menigeen het nutsbesef van de bancaire sector gladweg ontkent. ‘Waar zijn banken goed voor?’ of ‘Banken zijn slechts een noodzakelijk kwaad’, hoor je nog wel eens opmerken. Niemand lijkt te beseffen dat er zonder gezonde banken geen gezonde economische groei kan plaatsvinden in een tempo zoals door menigeen gewenst.

Banken leveren welvaart op, maar dát zijn velen vergeten en dat is het echte waardendilemma: zonder waarden zijn er ook geen verdiensten. Die constatering zal de bancaire sector moeten verleiden tot andere keuzes op cruciale beleidsterreinen, zodat stap voor stap terrein kan worden teruggewonnen en men weer geld mag verdienen in de ogen van de maatschappij. Banken zullen zich niet meer moeten laten leiden door aandeelhouderswaarde (die weg loopt

dood) maar door duurzaamheid, maatschappelijk kapitaalbehoud en lange termijn economische groei.

8. Huidige bedrijfsmodel ter ziele

Bedrijfseconomisch is er geen plaats meer voor het huidige bedrijfsmodel van banken. Banken zullen hun bedrijfsmodel dus fundamenteel herzien om weer in staat te zijn om op eigen benen (lees: niet als staatsbank) te kunnen functioneren. Er zullen nog veel méér arbeidsplaatsen verdwijnen, misschien zal de sector wel halveren en de beloning zal verder omlaag gaan.

Essentieel is de keuze van het juiste business model. Wil een bank alles aanbieden of slechts één of meerdere producten of diensten? Wil een bank in Nederland actief zijn of ook daarbuiten en hoever strekt dan die internationale ambitie? Hoe groot wil een bank zijn? Wil een bank een beursnotering of een andere eigendomsstructuur? Wil een bank nog zijn eigen betalingssysteem aanbieden en onderhouden? Het wordt tijd om te gaan kiezen. Om terug naar de 'roots' te gaan of een vlucht voorwaarts te nemen of een pas op de plaats te maken. Elke keuze zal afgemeten worden aan de vraag of men in eigen land een gezond bankbedrijf kan exploiteren. Dat is belangrijk voor onze economie en daarom zullen banken de ruimte moeten krijgen om winst te maken in Nederland. Als banken dáárin slagen is een voorzichtige internationale expansie óók weer mogelijk, maar nooit als substituuat voor binnenlandse winst.

Als onze centrale €-munt door één centrale bank wordt bewaakt en als er binnen Europa ook een centraal monetair en fiscaal beleid wordt gevoerd, zal er plaats komen voor een financiële sector die op grotere Europese schaal opereert.

9. Terug naar de menselijke maat

In de tussentijd zullen diverse onafhankelijke partijen actief worden in de markt, die financiële producten en diensten aanbieden. In dat bedrijfsmodel brengt men makkelijk en efficiënt focus aan, kan complexiteit worden uitgebannen en kunnen kosten worden beheerst. En het meest belangrijke: klanten staan daarin centraal. Dat bedrijfsmodel wordt makkelijk doorzien door de klant en daarom betaalt de klant graag voor die dienst, want hij begrijpt waarvoor hij betaalt en aan wie. Deze partnerships worden door de toezichthouder geroemd om hun simpele en transparantere model. Ze zullen zich met elkaar verbinden zodat er netwerken ontstaan van elkaar vertrouwende partijen waarmee het voor klanten makkelijk en transparant werken is.

Het zou nuttig kunnen zijn om in ieder geval één staatsbank te behouden en de overige banken door marktwerking zelfstandig hun nieuwe vorm, hun nieuwe niche en hun nieuwe toekomst te laten vinden. Die staatsbank regelt bijvoorbeeld het betalingsverkeer voor iedereen en biedt in ruil voor gegarandeerde werkgelegenheid een salaris in lijn met de ambtenarennormering. Werknemers kunnen dan kiezen: werken bij de staatsbank, werken voor een andere bank maar voor een lager salaris dan voorheen, werken bij een onafhankelijke partij die een product of dienst aanbiedt óf werken in het buitenland. De tijden van risicoloos grootverdienen zijn voorbij.

Een beursgang van de ABN Amro is een veel te duur idee voor de belastingbetaler. Een scenario van krimp tot een winstgevendheid op nationaal niveau is bereikt, ligt veel méér voor de hand, met als alternatief het opknippen in kleine zelfstandige units voor diverse producten en diensten die zelfstandig kunnen bestaan.

Hoe dan ook zal de financiële sector teruggaan naar 'de menselijke maat', en dat betekent in alle gevallen kleiner, overzichtelijker en menselijker. Leuker om bij

// Nieuwe financiële sector zal kleiner, overzichtelijker en menselijker zijn //

te werken, vertrouwder om mee te werken. De mondiale ambities gaan voorlopig in de vrieskist. *Those were the days, but those days are over now.*

Bescheidenheid zal zijn herintrede doen als deugd en die ontwikkeling zal de banken weer de mogelijkheid verschaffen om vertrouwd en gerespecteerd te worden.

10. Meer bescheiden over eigen rol

In amper 25 jaar na de liberalisatie van de kapitaalmarkt heeft de financiële sector zichzelf bedrijfseconomisch opgeblazen. Dat is niet 'hun schuld', maar het is wél onze collectieve zorg om er een nieuwe sector voor in de plaats te stellen. Dat zal lukken binnen het rendabele kader zoals hierboven geschetst en het zal gepaard gaan met bescheidenheid over de eigen rol in de samenleving: commerciële dienstverleners binnen het economisch bestel. ■