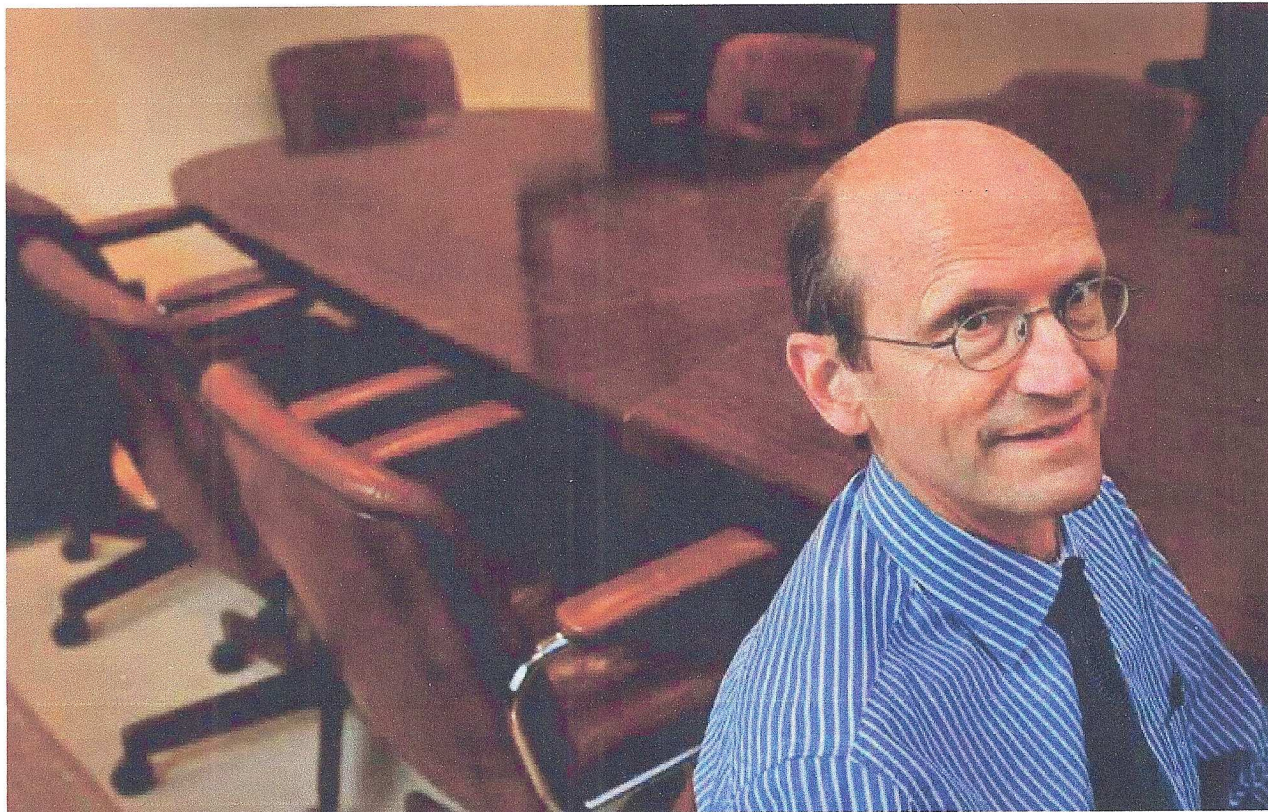


INTERVIEW

ERIC DE KEULENEER OVER DE ELLENDE BIJ DE GROTE BENELUXBANKEN

'De fusiegolf bij de Beneluxbanken is een van de hoofdoorzaken van de besmetting van het banksysteem hier. We moeten terug naar kleinere banken en er moet iets gedaan worden aan bedrijfsleiders die liegen.'

'We moeten terug naar kleinere banken'



Professor Eric De Keuleneer: 'De fusies tussen banken en verzekeraars hebben niet de voordelen gebracht die door de propaganda beloofd waren.' © Bart Dewaele

VAN ONZE REDACTEUR
PASCAL DENDOOVEN
BRUSSEL | Dat zegt financieel specialist Eric De Keuleneer, professor aan de Solvay Brussels School of Economics, in een gesprek met de krant.

In de Benelux wordt veel gespaard, spaarders zijn trouw aan hun bank, en de vastgoedmarkt is er stabiel gebleven. Waarom zijn de Beneluxbanken dan zo hard getroffen door de financiële crisis, zelfs meer dan veel andere Europese banken?

'Banken in de Beneluxlanden hebben vooral in de jaren negentig voor fusies gekozen, zowel met andere banken als met verzekeringsmaatschappijen. Daar werden verschillende operationele redenen voor aangehaald. De intensieve communicatie daarover leek soms bijna op propaganda. Grote banken zouden genieten van schaalvoordelen, een consolidatie was onvermijdelijk, en het was beter koper te zijn dan gekocht te worden. Fusies en overnames zouden dus altijd goed zijn, zo luidde de theorie.'

'Daarnaast werd aangehaald dat publieke eigendom of coöperatieve structuren niet goed zijn voor banken. Financiële instellingen zouden efficiënter zijn wanneer zij volgens de regels van de particuliere sector geleid zouden worden. Coöperatieve en publieke banken konden niet genoeg acquisities doen, heette het, wat dan weer de groei in de weg stond. Als ze niet groot genoeg waren, zouden ze schaalvoordelen mislopen en zouden ze kapotgaan. Ten derde werd aangehaald dat banken en verzekeringsmaatschappijen zouden kunnen genieten van marketingnergieën. Ze zouden ook gemakkelijker innovatieve producten kunnen lanceren. Hun risico's zouden gevarieerder zijn en dus betekende zo'n fusie risicodiversificatie.'

Als u zegt dat dit propaganda was, wat waren dan de echte redenen voor die fusie- en overnamegolf bij de Beneluxbanken?

'Je had daar wel wat verborgen agenda's. Bij velen speelden de klassieke ambities van bedrijfsleiders die liever een groter stuk

speelgoed in handen kregen. Soms waren er ook aandeelhoudersproblemen, of paranoia over vijandelijke overnames, of beide. Bij de ASLK en het Gemeentekrediet speelde ook een combinatie van lobbyïng door de financiële sector, politieke dogma's en persoonlijke ambities van toplui.'

'Maar bij veel overnames zag je vooral puur financiële redenen: verzekeringsmaatschappijen hadden hogere koers-winstverhoudingen dan de banken en dat maakte overnames van banken door verzekeringsmaatschappijen financieel aantrekkelijk op korte termijn. De oprichting van bankverzekeraars als ING (de verzeke-

'Er moet iets gedaan worden aan al die bedrijfsleiders die liegen over de oorsprong van hun winsten en hun overnamebeleid'

ren, hebben die grotere groepen na veel jaren sukkelen hun rendabiliteit kunnen verhogen. Dat is meestal ten koste van hun klanten en werknemers gegaan. Na acquisities daalt meestal zowel de werkgelegenheid als de kwaliteit van de dienstverlening. Omdat er minder concurrentie is, kan die dienstverlening gereduceerd worden. De aandeelhouders hadden pech. De superwinsten werden dikwijls verspild door te dure acquisities. Dat de financiële markten niet overtuigd waren van de schaalvoordelen en het bank-verzekeringsmodel woog op de beurskoersen. Daardoor bleef de bedrijfsleiding nog altijd bezorgd voor vijandige overnames en werd nog meer op groei gemikt via meer overnames en/of lancering van "innovatieve producten" om grotere worden met de hoop "too big to be taken over" te worden. KBC Bank was daarop een uitzondering, met een gematigter beleid ondanks kritiek op hun "gebrek aan ambities".

Als de fusies niet het verhoopte resultaat gaven, vanwaar kwamen dan al die recordwinsten?

'Door de concurrentie te reduce-

ren, hebben die grotere groepen na veel jaren sukkelen hun rendabiliteit kunnen verhogen. Dat is meestal ten koste van hun klanten en werknemers gegaan. Na acquisities daalt meestal zowel de werkgelegenheid als de kwaliteit van de dienstverlening. Omdat er minder concurrentie is, kan die dienstverlening gereduceerd worden. De aandeelhouders hadden pech. De superwinsten werden dikwijls verspild door te dure acquisities. Dat de financiële markten niet overtuigd waren van de schaalvoordelen en het bank-verzekeringsmodel woog op de beurskoersen. Daardoor bleef de bedrijfsleiding nog altijd bezorgd voor vijandige overnames en werd nog meer op groei gemikt via meer overnames en/of lancering van "innovatieve producten" om grotere worden met de hoop "too big to be taken over" te worden. KBC Bank was daarop een uitzondering, met een gematigter beleid ondanks kritiek op hun "gebrek aan ambities".

U hebt het dus vooral over Fortis, ABN Amro en Dexia?

'Die groepen geloofden absoluut dat overnames noodzakelijk waren. Dergelijke domme dogma's worden gepromoot door zakenbankiers die vette commissies innen bij fusies en overnames. Ook topbankiers waren voorstanders van een dergelijke strategie. Dat was goed voor hun eigen remuneratie en hun macht. Het belang van hun bedrijven, en nog minder dat van de markteconomie, stond niet voorop.'

'Hoe groter het bedrijf, hoe hoger het salaris van de topmanager. Er is een duidelijke link tussen beide. Die link is bijzonder ongelukkig: het is een gevaarlijke aanmoediging tot domme fusies en overnames.'

Sommigen wijzen ook op zwakke controlesystemen bij de grootbanken.

'Het risico en de uitdaging om goed te controleren stijgen meer dan proportioneel met de omvang van een instelling. Door de omvang van de banken is het niet verbaazend dat de grootbanken in de Benelux zo getroffen zijn door het fenomeen van slechte risicocontrole. In sommige gevallen kun je je afvragen of hun interne controlesystemen wel in staat waren om een goed zicht te hebben op de risico's die ze liepen.'

'Kijk maar wat er gebeurd is met de toxische producten zoals CDO's en subprime-kredieten bij Fortis, bijvoorbeeld. Enkele mensen, die met het oog op het binnenhalen van vette bonussen de regels omgedraaid hebben, zijn in staat geweest om de bank abnormale risico's te doen lopen, wat waarschijnlijk nooit gebeurd zou zijn bij de goede oude Generale Bank, die veel beter stand-alone was gebleven in 1998. Maar dat is natuurlijk een ander verhaal.'

Welke lessen trekt u hieruit?

'De lessen voor de toekomst zijn talrijk, en iedereen kan zijn eigen lessen trekken. Voor mij zijn de belangrijkste dat de meeste overnames slecht zijn voor de economie en voor de bedrijven zelf, wegens concurrentievervalsing, en dat men in ons land in de toekomst veeleer kleinere banken dan grotere banken kan gebruiken. Dat hoge salarissen, bonussen en opties niet alleen nutteloos, maar ook gevaarlijk zijn.'

Ten slotte moeten we iets doen met al die mensen die zo gemakkelijk openlijk liegen en daarmee wegkomen. Dat lobbyisten en zakenbankiers liegen, weten we, maar ook bedrijfsleiders blijken te liegen over hun overnames en over de oorsprong van hun winsten.'