



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Banken: back to core business

Boot, A.W.A.

**Publication date**  
1998

**Published in**  
Bank- en Effectenbedrijf

[Link to publication](#)

#### **Citation for published version (APA):**

Boot, A. W. A. (1998). Banken: back to core business. *Bank- en Effectenbedrijf*, 47.

#### **General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### **Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## **Banken: back to core business?**

Arnoud W.A. Boot

Universiteit van Amsterdam

De strijd afgelopen weken om de Generale Bank trok grote aandacht. Dag in dag uit hielden vetgedrukte krantekoppen ons op de hoogte van het laatste nieuws. Een droom voor journalisten, twee grote banken, ABN AMRO en Fortis in gevecht over België' s grootste bank. Spannend was het. Wie zou winnen? Wat dacht het Belgische establishment? Zou Nederlands grootste bank, ABN AMRO, überhaupt een kans maken? Een overheersing door Nederland dreigde. Het leek wel of de Belgische onafhankelijkheid - pas verkregen in 1830 - op het spel stond. De media speelde er graag op in. Maar dan de ontknoping: het Belgisch-Nederlandse conglomeraat Fortis trok aan het langste eind. Het mediageweld was over: de bankenstrijd maakte prompt ruimte voor het WK voetbal. Maar waar gaat het met het bankwezen naar toe? Geen week gaat voorbij zonder weer een nieuwe aankondiging van een fusie. De laatste betreft een megafusie tussen Wells Fargo en Norwest in de VS. Waar gaat het naar toe? Wat staat ons te wachten?

De fusiegolf lijkt niet te remmen. Wij zien niet alleen een drang tot schaalvergroting, maar tegelijkertijd ook *verbreding* van activiteiten (scope). Banken willen verzekeraars worden, en een zichzelf respecterende bank wil ook investmentbank zijn (al kost dat vaak erg veel geld!). Is dit machtspolitiek van de banken? Groot maakt ongrijpbaar? Of zijn de banken angstig? Grotere concentratie en open grenzen maken de wereld minder voorspelbaar. Zijn banken op zoek naar de voorspelbaarheid van weleer? En zien zij in grootschalige fusies en overnames een middel dit doel te bereiken? Of is het gewoon optimaal en wenselijk wat er gebeurt? Zorgen de fusies voor de gewenste rationalisatie van de vaak nog door overcapaciteit gekenmerkte financiële sector? En is het ook niet zo dat informatie-technologische ontwikkelingen en de Europese integratie een fijnmazig en uitgestrekt - over de grenzen - distributienetwerk mogelijk maken? Is distributiecapaciteit niet één van de key succesfactoren aan het worden?

Er bestaan geen eenduidige antwoorden op al deze vragen. Alle genoemde motieven - al of niet duidend op efficiëntie - zijn zeker van enig belang. Als we om ons heen kijken zien we voorbeelden van fusies die de verschillende motieven ondersteunen. Een fusie tussen ABN AMRO en Generale Bank zou de thuismarkt vergroot hebben, en daarmee de distributiecapaciteit van ABN AMRO. Nu plukt Fortis mogelijk deze vruchten. Tevens zal er - mits de Belgische politieke verhoudingen dit

toelaten - een rationalisatie plaatsvinden van het mogelijk niet al te efficiënte kantorennet van Generale Bank.

De Verenigde Staten laten op dit moment zien hoe belangrijk rationalisatie en distributiecapaciteit zijn als verklaring voor de huidige fusiegolf. De fusies tussen de regionale powerhouses BankOne en NBD-First Chicago, en ook die tussen NationsBank en BankAmerica duiden op een voortgaande regionale expansie met rationalisatie en distributiecapaciteit als drijvende krachten. Europa heeft nog een lange weg te gaan. Het belang van nationale identiteit en cultuurverschillen staan een echte regionale expansie in de weg. De vraag is hoe lang nog?

Hoe complex deze materie ook mag zijn, het antwoord is eenvoudig. Een eerste *echte* cross-border fusie die uitstijgt boven de Benelux zal prompt gevolgd worden door een mogelijke stroom van andere fusies. Een fusie tussen een bank uit Nederland en een uit Duitsland of mogelijk ook Engeland of Zwitserland behoort in de nabije toekomst tot de mogelijkheden. Andere zullen dan moeten volgen, al is het alleen maar omdat het risico van niet fuseren geheel onvoorspelbaar is. Het kuddegedrag zal hoogtij vieren met als motto “beter te groot dan te klein”. In een wat technischer terminologie “de foutkans is asymmetrisch”: wie te klein is kan opgegeten worden, en dit is beangstigend. Banken weten niet welke grootte in de toekomst van belang is: een fout aan de kleine kant is regelrechte zelfmoord, een fout aan de grote kant leidt hoogstens tot een opsplitsing later. Wat kiest u? Uiteraard, fuseren. Het risico van te klein blijven is niet acceptabel.

Hoe plausibel deze voorspelling ook is, veel inzichten kunnen er niet aan ontleend worden. Is er een fundamentele reden voor de vergroting van *scale* en *scope* in banking? In een recente studie samen met Todd Millbourn van de London Business School en Anjan Thakor van de University of Michigan Business School ontwikkel ik een verklaring voor de fusiegolf in de financiële sector. De studie is getiteld “Expansion of banking scale and scope:: don’t banks know the value of focus?” Ons antwoord is: ja zeker. Banken weten wel degelijk wat focus is. Ook zijn banken gevoelig voor de nadruk op “back to core business” die in zoveel andere bedrijfstakken zo dominant lijkt. Waarom doen veel banken dan het tegenovergestelde? Laten we voorop stellen dat sommige banken ook heel “focused” zijn. Citicorp volgde - althans vóór haar fusie met Travelers Group (een allegaartje van alles en nog wat) - een tamelijk scherpe strategie met een centrale rol voor een “global retail concept”. Bankers Trust koos al in de jaren tachtig voor corporate banking en zei retail vaarwel. Dergelijke voorbeelden zijn moeilijker te ontdekken in Europa. Wat kan het gebrek aan focus verklaren?

Ons antwoord is dat banken onderhevig zijn aan grote onzekerheden over hun toekomstige bestaansredenen. Zij worstelen met de vraag met welke activiteiten zij “morgen” (dit is in de nabije toekomst) een toegevoegde waarde kunnen leveren. Het definiëren van een “core business” lijkt bijna

onmogelijk. Het kiezen van een brede strategie waarmee je “een voet tussen de deur hebt” in een veelheid aan activiteiten lijkt dan optimaal, mits het te veroorloven valt. De “core business” van morgen zit hier waarschijnlijk tussen. Met de brede strategie is er morgen een “first mover advantage”, en tegelijkertijd heb je ook al wat broodnodige ervaring opgedaan. Dit klinkt misschien aardig, maar geldt dit niet voor elke bedrijfstak? Ons antwoord hierop is tweërlei. Enerzijds schatten wij het niveau van onzekerheid in de financiële sector *grosso modo* hoger in, anderzijds moeten de concurrentie-verhoudingen een brede strategie toelaten. Met dit laatste bedoel ik dat een brede strategie verspillend is (“verwatering van focus”) en onhoudbaar in een erg concurrerende omgeving. Dit verklaart waarom banken bescherming zoeken in hun thuismarkt, en deze door middel van verdere fusies proberen te beschermen. Alleen dan kunnen zij zich een bredere strategie veroorloven. De fusiegolf van vandaag heeft dus als doel een optimale positionering voor de wereld van morgen te bewerkstelligen: schaalvergroting om tijdelijk (vooral via “market power”) marges veilig te stellen, deze zijn noodzakelijk om een brede strategie te bekostigen die een “first mover advantage” in de core business van morgen waarschijnlijk(er) maakt.

De financiële wereld staat slechts aan het begin van een grote revolutie. De schaalvergroting en activiteitenverbreding van vandaag zullen worden gevolgd door een ontdekking van de werkelijke core business. De bank van morgen zal verrassend “focused” zijn. De verbreding van vandaag is een voorbode van de splitsingen van morgen.

Arnoud W.A. Boot

Hoogleraar ondernemingsfinanciering en  
Financiële Markten  
aan de Universiteit van Amsterdam