

Panelverslag - “Toekomst middelgrote banken hangt af van toegevoegde waarde, nabijheid en duurzaamheid”¹



Frank Lierman

Voorzitter redactiecomité Bank- en Financiewezenen/Revue bancaire et financière

Het panel was samengesteld door Leen Van den Neste, Directeur-generaal VDK Bank, Muriel Van Gompel, Director Retail Banking Triodos Bank, Dirk Wouters, Voorzitter directiecomité Bank J. Van Breda & Cie, Filip De Campenaere, Bestuurder-directeur Crelan. Moderator was Stefaan Michielsens, Journalist De Tijd.

Stefaan Michielsens (SM): De opmars van digitalisering en de er aan verbonden noodzakelijke investeringen dreigen serieuze disruptie te veroorzaken in de banksector. Businessmodellen moeten worden bijgestuurd. In dat kader wat is de toekomst van het kantorennet, dat trouwens sinds 2000 reeds flink is afgeslankt onder meer door fusies?

Filip De Campenaere (FDC): Crelan investeert in digitalisering. Op termijn zullen beleggingen online kunnen gebeuren en midden volgend jaar ook consumptiekredieten, net als het openen en beheer van rekeningen. Toch blijven wij geloven in de dialoog tussen de agenten en de cliënten, zeker voor de milestones zoals bijvoorbeeld eerste woning, successie, echtscheiding. Sinds begin dit jaar is het aantal agenten met 35 eenheden gedaald ingevolge spontane fusies om schaalvergroting te realiseren. Wij overwegen geenszins een afslankingsplan zoals bij AXA en staan zelfs open om andere agenten over te nemen van andere banken indien ze passen in onze strategie en distributiemodel.

¹ Verslag van panelgesprek, Belgisch Financieel Forum, Brussel, 9 oktober 2017.



Leen Van den Neste (LVDN): vdk bank is een van de weinige banken die nog kantoren opent. Een uitbreiding in Vlaams-Brabant, zoals op de as Mechelen – Leuven wordt bekeken. De meeste van onze kantoren zijn bemand met bedienden. Daarnaast hebben we toch ook nog 20 zelfstandigen. Wij geloven in het “en- en” verhaal. Wij willen de cliënt begrijpen en met hem een verhaal opbouwen. Een eerste contact omtrent een woonkrediet kan gemakkelijk anderhalf uur duren. Soms vissen we achter het net, maar komt het wel tot een akkoord dan is de vertrouwensband zeer groot. De cliënt wordt met zijn voornaam aangesproken. Daarnaast beschikken wij ook reeds lange tijd over een app voor courante bankverrichtingen, maar inzake IT zijn we geen voorloper, veeleer een volger. De bedoeling blijft de productie per medewerker te verhogen.

Muriel Van Gompel (MVG): Triodos beschouwt de digitalisering als een middel, geenszins als een doel. De klemtoon blijft liggen op dialoog, informatie, communicatie. Wij hebben recent ook een kantoor geopend.

SM: Hoe ver wil de aandeelhouder gaan in jullie proces qua digitalisering en kantorennet?

Dirk Wouters (DW): Van Breda stelt vertrouwen centraal in zo verre dat KMO krediet en beleggingsadvies best via een gesprek tussen de relatiebeheerder en de cliënt verlopen. Wij zijn pro digitalisering maar dan vooral voor de administratie, de documenten, in de hoop de volume groei per medewerker te verhogen. Onze aandeelhouder steunt ons in die aanpak. Uiteraard wenst de aandeelhouder een mooie return, die kan gerealiseerd worden in samenwerking met Bank Delen.

MVG: Triodos heeft slechts 1 aandeelhouder: Stichting Aandeelhouderskantoor Triodos. Om kapitaal op te halen worden certificaten geplaatst bij particulieren en institutionelen. Degelijk certificaat biedt een jaarlijks rendement, schommelend tussen 3 en 5%.

SM: Hoe is de situatie bij de coöperatieve banken?

FDC: 40% van de cliënten van Crelan zijn coöperant. Er is dus nog kapitaalgroei mogelijk via dat kanaal. Crelan heeft zoals andere banken een herstelplan moeten opstellen in opdracht van de NBB. Wij hebben een engagement genomen om minimum 6% rendement te genereren, een goede liquiditeit te behalen en een hoge solvabiliteit na te streven. De overnames van Keytrade Bank, die ondertussen reeds is verkocht, en van Centea werden gefinancierd via een kapitaalverhoging.

LVDN: vdk bank is een NV in haar opzet en werking nauw aanleunend bij het coöperatief model. De bank werd destijds opgericht door de arbeidersbeweging en enkele Gentse families. Recent verwelkomden we een nieuwe Gentse familie als nieuwe aandeelhouder. De aandeelhouders hebben een langetermijnvisie en zijn zeer trouw. Zij wensen dat vdk bank een toegankelijke bank blijft, zowel online als via de kantoren.

SM: Het IMF stelt dat middelgrote banken een return on equity van minimum 8% moeten halen om te kunnen overleven. Hoe zien jullie dat?



FDC: Crelan is een buitenbeentje in ons land. In Nederland is er uiteraard Rabobank als grote coöperatieve bank, terwijl er in Frankrijk ook enkele coöperatieve banken zijn. Digitalisering is niet gratis en vereist dus kapitaal. Wij rekenen op onze coöperanten om ons de nodige middelen te verschaffen. Daarenboven nemen we ook zeer weinig risico bij de kredietverstrekking. Onze contacten met de NBB en het IMF verlopen zeer goed en wij hebben geen signalen opgevangen dat zij onze aanpak niet zouden geloven.

SM: Er wordt beweerd dat een consolidatie tussen middelgrote banken onvermijdelijk wordt in ons land. Wat is jullie visie daaromtrent?

LVDN: De Gentse eigenwijsheid ligt aan de basis van het vrij gevochten statuut van vdk bank. We hebben ons niet willen aansluiten bij BACOB in de jaren 90, noch bij Dexia Bank België in de jaren 2000. Onze aandeelhouders hebben een langetermijnvisie en geloven dat wij op eigen kracht kunnen groeien.

SM: Kosten moeten in toom worden gehouden. Er wordt gerekend op bijkomende inkomsten via onder meer fee business. Iedereen hoopt zijn marktaandeel te verhogen. Diversificatie van producten en diensten wordt gepromoot. Is dat allemaal wel verzoenbaar?

DW: Wij gaan ervan uit dat de markt kan groeien, zij het dat de marktgroei trager is in vergelijking met de opgetelde groeiambities van de individuele banken. Wij moeten op het terrein het verschil maken. Meer toegevoegde waarde creëren voor cliënten kan via een nichepolitiek of via het overnemen van cliënten van andere banken. Ten slotte is ons marktaandeel toch vrij beperkt. Elke lichte stijging in marktaandeel biedt voor een bank van onze omvang onmiddellijk uitzicht op een mooi verhaal qua volumegroei.

MVG: wij hebben overnames overwogen, maar hebben uiteindelijk gekozen voor autonome groei om zo onze eigenheid te behouden. Wij groeien zowat 10 à 15% per jaar, wat veel is maar best beheersbaar blijft.

SM: Duurzaamheid is cruciaal voor Triodos, vdk bank, alsook voor de bank in wording NewB. Waarom in gespreide slagorde opereren en niet kiezen voor samenwerking?

MVG: Wij werken elkaar geenszins tegen. Er is een duidelijke maatschappelijke trend qua duurzaamheid. Er is ruimte genoeg voor iedereen om zich te kunnen profileren.

SM: Volgens Luc Coene, gewezen gouverneur van de NBB, zijn er in België te veel banken. Toch zijn er geen echte fusies. Bovendien staat het verdienmodel onder zware druk. Quid de tarifiering van de dienstverlening?

DW: België is te goedkoop voor veel diensten. Betalingen leveren geen inkomsten meer op. Er is dus nood aan nieuwe inkomsten. In het verleden toen de ECB-rente zowat 4% en de vergoeding voor de spaarrekening 1,5% bedroegen was het aantrekkelijk om een eventueel te veel aan deposito's te hebben.



Wij denken dat we evolueren naar een “pay per use” model waarbij de echte kostprijs wordt aangerekend. Het is niet duidelijk wie het initiatief hiertoe zal durven nemen. Zeker is dat de cliënten, alsook de media dit in eerste instantie niet zullen verwelkomen. Uiteraard is het ook belangrijk om de eventuele verliesposten op kredieten te beperken waardoor ook kan worden bijgedragen tot een aanvaardbare rendabiliteit.

FDC: Wij zien onze rente gelinkte inkomsten slinken en evolueren dus ook meer in de richting van fee business. Wij hebben recente nieuwe tarieven gelanceerd voor verschillende dienstenpakketten (rekeningen, kaarten, betalingen, ...). Wij onderzoeken of het haalbaar is om een forfait van bijvoorbeeld 200 euro per jaar aan te rekenen dat dan recht geeft op x aantal gespecialiseerde adviesgesprekken (fiscaliteit, successieplanning, ...).

SM: Welke lessen zijn er getrokken uit de financiële crisis?

LVDN: vdk bank heeft in haar 91-jarig bestaan elk jaar winst gemaakt en nooit staatssteun ontvangen. Maar onze bank heeft geen problemen met de nieuwe strengere aanpak als die proportioneel is. De belangrijkste les is dat iedereen goed moet begrijpen waarmee men bezig is. Het herbekijken van de leverage ratio is normaal wat natuurlijk leidt tot hogere kapitaalbuffers.

SM: De nieuwe regels kunnen gemakkelijker worden nageleefd door de grote banken. Hoe doen de middelgrote banken dat? Is er geen probleem qua level playing field?

DW: Er zit heel wat beweging in de context waarbij door hogere kapitaalvereisten en een minimum leverage worden gevraagd. Hierdoor is er veeleer sprake van een hogere level playing field. Daarnaast is er de groeiende complexiteit, denk maar aan het herstelplan met hun impact op de kapitaalbuffer en de achtergestelde schuld. De proportionaliteit wordt niet echt in rekening genomen. Feit is dat de regel “one size fits all” onhoudbaar is. Ten slotte mag de uitdaging om alles te verwerken niet worden onderschat. Veel hangt af van de complexiteit van de bank. Hoe complexer, hoe moeilijker. Vermits de middelgrote banken veelal een eenvoudiger businessmodel hebben, is de implementatie van de strengere regels op een aantal domeinen nog best doenbaar.

SM: Diversificatie wordt dikwijls beschouwd als een voordeel, maar kan evenzeer een bekommernis zijn. Hoe zien jullie dat?

FDC: Wij opteren voor interne groei. De aankoop van Keytrade Bank was een uitzondering, in zoverre dat wij die bank recentelijk ook terug verkocht hebben. Onze strategie is gefocust op land- en tuinbouw, hoewel wij een volwaardige retail bank zijn. Bij de introductie van IFRS 9 is gebleken dat wij geen overdreven risicoconcentratie hebben. Natuurlijk zijn wij gevoelig voor bijvoorbeeld de melkprijscapriolen, de slachthuisperikelen, de eieren crisis.

SM: De nieuwe bankenwet beoogt onder meer het in ere herstellen van de traditionele spaarbanken. Hoe verloopt dat?



LVDN: De term spaarbank hebben wij vervangen door de term bank onder druk van de cliënten, in onder meer West-Vlaanderen, die meer duidelijkheid wensten. Trouwens, het vdk aanbod is zeer ruim: sparen, beleggen, kredieten, fondsen. Is de spaarbank as such voorbijgestreefd? Neen, maar we moeten transparant zijn qua gebruik van de spaargelden die de gewone burgers ons toevertrouwen.

SM: Er wordt veel geklaagd over de hoge bankentaksen, die er gekomen zijn na de redding van de grote banken. Maar alle banken moeten die betalen. Wat is de impact op de rendabiliteit?

MVG: Er moesten geen spaarbanken worden gered. De banktaksen zijn disproportioneel. Wij laten alle certificaathouders delen in de winst als die stijgt, maar wij vragen ook alle certificaathouders om deel te nemen in de hogere lasten. Meer bankentaksen impliceert een lagere return on equity, geen loonsverhoging voor de directie, nood aan meer efficiëntie en een minimum van 0,11% voor de spaarrekeningrente.

FDC: Het proportionaliteitsbeginsel dat de ECB verdedigt, is in ons land niet van toepassing. Acht middelgrote banken hebben zich gegroepeerd om de wet te laten bijsturen, maar dat heeft niet geholpen. De lobbykracht van de grote banken is vrij nefast gebleken. Gelukkig bemiddelt Febelfin.

SM: Zal jullie bank nog als zelfstandige bank bestaan binnen 10 jaar?

DW: De cliënt zal beslissen of hij van bank x, y, z, ... voldoende toegevoegde waarde krijgt. Elke dag moeten wij hieraan werken. Op basis van de periodieke analyse van de cliëntentevredenheid ben ik hoopvol voor Bank van Breda.

MVG: Als we binnen 10 jaar niet meer nodig zijn zou ik heel blij zijn.

LDVN: Wij vierden onlangs onze 90^{ste} verjaardag. Ik geloof dat wij 100 jaar zullen worden dankzij onze dienstverlening, nabijheid, meedenken met de cliënt en duurzaamheid.

FDC: Wij zijn 80 jaar oud en geloven rotsvast in een stand alone bank. Wel sluit ik niet uit dat we evolueren naar een gezamenlijke backoffice waarbij dan white labelling te pas zal komen.

Zaal: Is blockchain al dan niet een bedreiging?

DW: Blockchain kan betalingen en verrichtingen zoals documentaire kredieten efficiënter laten verlopen. Maar blockchain is minder relevant voor de opbouw van de vertrouwensrelatie tussen adviseur en cliënt of voor het toekennen van een langetermijnkrediet aan een KMO. Wij doen reeds aan maximale outsourcing qua backoffice.

Zaal: Mifid II legt de klemtoon op transparantie qua kosten. Hoe verlopen de voorbereidingen?

FDC: De twee fondsenaanbieders (Econopolis en Amundi) waarmee wij samenwerken, ontwikkelen een model om betere ondersteuning en rapportering te leveren. Crelan kiest dus voor "Qualitative Enhancement", d.w.z. een continue verbetering van de aangeleverde dienstverlening.



DW: Meer transparantie is een goede zaak. Heel belangrijk is een zicht te krijgen op de totale kostenstructuur. Hoe veel is er voor de beheerder, voor de distributeur, voor de fiscus.

Zaal: Innovaties zijn onontbeerlijk om te overleven, klopt dat?

MVG: Wij innoveren uiteraard maar steeds in functie van de duurzaamheid, ook van de fondsen. Wij werken samen indien mogelijk. Het is zinloos om het warm water terug uit te vinden. Zo hebben wij onlangs als eerste Belgische bank via crowdfunding voor particulieren een windmolenpark in Frankrijk gedeeltelijk kunnen financieren.

DW: Een kleinere bank dient heel gericht innoveren. Onze adviseurs beschikken sinds 2009 over een tablet om van bij de klant thuis te kunnen werken. Wij hebben ook een app waarmee ondernemers de betalingen die hun medewerkers hebben ingebracht met een vingerafdruk kunnen valideren. Al bij al moeten keuzes worden gemaakt in functie van de doelgroep van cliënten.