

scenario

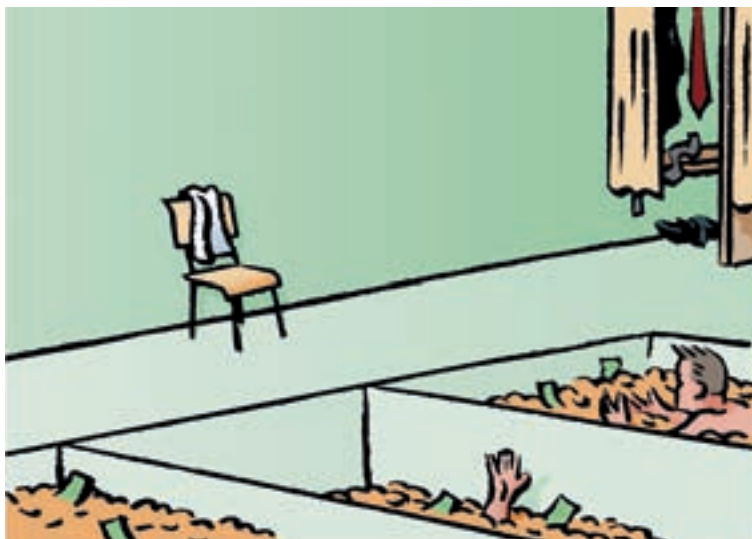


De kredietcrisis lokt scherper toezicht uit. Worden er hogere financiële buffers geëist, of juist interne schotten tussen de bankactiviteiten? Elk scenario heeft grote gevolgen voor de strategie van banken. Vier mogelijke toekomsten.



.....
Arnoud W.A. Boot is hoogleraar corporate finance en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam en coauteur van het binnenkort te verschijnen boek *Corporate Finance, Financial Intermediation and Banking*, Elsevier 2008.

Bankieren tussen



Laissez faire: autoriteiten houden zich koest

I Geen wezenlijke verandering in de regelgeving, maar wel grotere harmonisatie en verdere versterking van de toegang tot de thuismarkten. Concurrentie neemt toe. Banken krijgen de kans om zelf orde op zaken te stellen. Of dit niet gewoon wachten is op de volgende crisis laat ik in het midden. Risico's en onzekerheden over de toekomst blijven groot. De les uit de huidige crisis zou moeten zijn dat er geen *free lunch* bestaat. Banken zullen op zoek moeten naar een echt concurrentievoordeel. Anders kunnen ze alleen veel geld

verdienen met het nemen van buitensporige risico's, wat gelijk staat aan toeval.

De meeste banken zullen daarom flink moeten investeren in hun thuismarkt. Het begrip 'ken je klant' en een diepe marktpenetratie zijn essentiële kenmerken van succes. Activiteiten op de financiële markten (*investment banking*) zouden voor de meeste banken geen doel op zichzelf mogen zijn, maar uitsluitend een verlengstuk van deze klantgeoriënteerde strategie (*commercial banking*).

Laissez faire is het meest competitieve scenario. Het zal banken dwingen te fo-

schotten en buffers

DOOR ARNOUD BOOT



2 Buffers: meer kapitaal in reserve houden

In dit scenario zullen de toezichhouders eisen dat een bank veel meer kapitaal (en liquiditeit) in reserve houdt, ongeacht het risicoprofiel van zijn activiteiten (want het risicoprofiel van een bank is in een handomdraai te veranderen). Dit vereist een mentaliteitswijziging in het bankwezen. Hoge buffers aan kapitaal lijken nadelig voor de aandeelhouders. Hun rendement zal immers teruglopen.

Toch is dit grotendeels een drogreden. Hogere kapitaalbuffers verminderen ook het risico van dat kapitaal, en dus de vergoeding die aandeelhouders er voor

eisen. Meer kapitaal maakt kapitaal dus goedkoper! Banken die een hoge reputatie koesteren, moeten dus niet in zo'n drogreden trappen. Ze moeten onderkennen dat extra buffers in hun belang zijn en juist bescherming bieden tegen *fly by night*-operators (banken die de kantjes ervan aflopen en niet om hun reputatie geven). De extra buffers zorgen dat deze banken juist worden ontmoedigd.

Dit scenario zou uiteindelijk kunnen leiden tot een gezondere concurrentie in het bankwezen. De keuze voor een focus op de thuismarkt (scenario 1) komt nog veel nadrukkelijker tot zijn recht.



Illustratie: Erik Varekamp

3 Schotten: bank moet activiteiten scheiden

Nog strengere toezichhouders. De bancaire sector wordt in essentie 'gecompartmenteerd'. Maar niet zoals men gewend is. De oude scheiding tussen investment banking en commercial banking bleek niet meer houdbaar. Klanten willen producten die gerelateerd zijn aan zowel de financiële als de niet-financiële markt. Wel zijn scheidingen mogelijk tussen verschillende activiteiten. Kiezen toezichhouders voor sterke compartimentering, dan zullen banken met een brede, geïntegreerde dienstverlening tot meer focus worden gedwongen. In ieder geval zal *proprietary trading* (effectenhandel met geld van de bank) worden afgescheiden van het traditionele commercial banking.

Dit lijkt geen nadeel. Mogelijk is het zelfs een welkome vorm van discipline voor banken die uit eigen beweging hadden moeten wegblijven uit die activiteit. De focus op de klant zal dan verbeteren.

Scheidingen zullen banken meer gevoelig maken voor meer gespecialiseerde toetreders. Dit betekent een fundamentele aanslag op de houdbaarheid van *all purpose* financiële instellingen. Een gevaar in dit scenario is dat de schotten worden gebruikt om nationale markten af te schermen van concurrentie. Het is dus de vraag of toezichhouders in staat zijn om verstandige schotten in te bouwen, die innovatie en vernieuwing niet onnodig zullen afremmen.

4 Terug in het hok: autoriteiten grijpen hard in

Toezichhouders nemen volledig 'bezet' van de financiële sector. Schotten en hoge buffers kunnen een grote aanslag zijn op dynamiek van de sector. De nadelen zijn mogelijk minder extreem dan het lijkt. De hogere buffers (zie scenario 2) kunnen gezonde concurrentie ten goede komen. Het aanbrengen van schotten kan een vergelijkbaar effect hebben als dit nieuwe toetreding vergemakkelijkt (zie scenario 3).

Maar het scenario met zowel buffers als schotten kent ook onzekerheden. Kunnen

we ervan uitgaan dat toezichhouders verstandige schotten inbouwen? Analyse van scenario 3 is hier geheel van toepassing.

Banken kunnen op dit scenario anticiperen door hun verschillende activiteiten veel meer doorzichtig te maken. Hoe zinvol een geïntegreerd risicomanagement ook mag zijn, het apart beoordelen en kapitaliseren van activiteiten biedt meer inzicht en grotere duidelijkheid over de toegevoegde waarde van elk van die activiteiten. Dit 'terug in het hok'-scenario ontmoedigt het bouwen op een reputatie als breed conglomeraat (zie scenario 1).

cussen op activiteiten waar ze werkelijk goed in zijn. Die liggen hoofdzakelijk op hun eigen lokale markt. In markten waar dit 'thuisvoordeel' niet aanwezig is, kunnen ze alleen sterk gefocuste activiteiten ontplooiën. Maar of banken deze discipline werkelijk zullen opbrengen, is de vraag. De neiging om te veel te doen is groot. Daarbij wordt de naamsbekendheid in bestaande activiteiten gebruikt voor het lanceren van nieuwe activiteiten.