

## **HET GAAT NIET MEER OM BANKEN, HET GAAT OM BANKIEREN<sup>1</sup>**

*“Banks are losing their monopoly on banking. Some bankers and analysts think that Google, Facebook, Amazon or the like will not fully enter a highly regulated, low-margin business such as banking. I disagree. What is more, I think banks that are not prepared for such new competitors face certain death”.*

Zo, met deze quote is wat mij betreft de toon gezet voor vanmorgen. De vraag is natuurlijk wel van wie deze agressieve uitspraak is. Als het Brett King is, auteur van *Breaking Banks*<sup>2</sup> en gekozen door American Banker als ‘Innovator of the year 2012’ –mocht u hem nog niet kennen, blijf zitten, over een uur zal dat niet meer zo zijn- dan is het een voorspelbare reactie.

Of is het een uitspraak van de CEO van T-Mobile USA, de onbehouwen beeldenstormer John Legere (laagèr), die een aantal malen heeft gezinspeeld op het starten van een eigen bank?

---

<sup>1</sup> Vrij naar Bill Gates

<sup>2</sup> <http://www.amazon.com/Breaking-Banks-Innovators-Strategists-Rebooting/dp/1118900146>

Nee, het is een quote <sup>3</sup> van de CEO van de Spaanse bank BBVA, Francisco González, een bron dus uit de schoot van het bankwezen zelf. BBVA is echt geen kleine bank, zij is vergelijkbaar met onze Rabobank en heeft een omvangrijk buitenlands netwerk. Deze uitspraak doet er dus toe.

Hij staat niet alleen. Ik ben een fan van visionair Peter Diamandis van de Singularity University. MIT beschouwt hem als één van de 15 invloedrijkste denkers ter wereld. Het TV-programma ‘Tegenlicht’<sup>4</sup> heeft hem onlangs een ruim podium gegeven. Zijn stelling is dat als banken zich niet aanpassen, dan bestaan ze straks niet meer. Voor Diamandis is het de technologie die de ‘driver’ van de verandering is. Dat lijkt een open deur, maar pas op, ik heb in 1983 bij AMRO bank de eerste personal computer zien binnenrijden en gezien wat een verandering technologische vernieuwing kan geven.

Ook in eigen land lijkt dat besef door te dringen. Ik moest bij de voorbereiding van deze lezing denken aan dit plaatje, dat voorkwam in een speech van CEO ING Benelux Noordaa<sup>5</sup>. En die speech was niet in 2008. <**afbeelding 1**>

---

<sup>3</sup> <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/bc70c9fe-4e1d-11e3-8fa5-00144feabdc0.html#axzz3E7OSJIYs>

<sup>4</sup> <http://tegenlicht.vpro.nl/talksinhoud/peter-diamandis.html>

<sup>5</sup> <http://www.slideshare.net/ING/reinventing-bankingh>

Ik heb dit echter vaker gehoord. Banken hebben zich altijd kunnen aanpassen aan veranderingen in de maatschappij en hebben daarbij nooit hun ogen gesloten voor technologische ontwikkelingen. Dat het echter langzaam gaat en dat banken soms onneembare en onwrikbare bastions zijn is waar, maar ook zo logisch. Geld is conservatief, dus moeten banken het ook zijn, vraag het de klant maar! Kijk maar eens naar het gebruik van chartaal geld. Al jaren roept iedereen dat contant geld gaat verdwijnen. De cijfers laten zien dat zelfs in het vooruitstrevende Nederland het gebruik van contant geld sinds 2000 ongeveer gelijk is gebleven. **<afbeelding 2>**

Ter illustratie geef ik dan altijd het voorbeeld van de Berenberg Bank uit Duitsland. Deze bank is door de crisis komen bovendrijven en daar zijn twee goede redenen voor. In de eerste plaats is de bank opgericht in 1590 en daarmee de op één oudste bank te wereld. Maar de oprichters, de familie Berenberg, zijn nog altijd de grootste aandeelhouder. Kijk eens goed naar dit plaatje van het jaarverslag over 2012 en je weet dat banken niet zomaar verdwijnen. Een lege omslag: saaiheid troef, conservatisme loont.

**<afbeelding 3>**

Maar het bestaansrecht van banken, wat Wijffels met gevoel voor dramatiek omschreef als ‘waartoe zijn wij op aarde’, staat wel degelijk ter discussie.

*Is this time different?*

Ik denk het wel en ga dat toelichten. Banken moeten zich dus weer opnieuw uitvinden. En dat gaan ze doen. Dat hebben de banken altijd gedaan. Voor sommigen van u klinkt het als bancaire archeologie, maar toen midden jaren zestig het idee rees dat ook de kleine particuliere klanten ook de beschikking moesten hebben over een rekening-courant bij de bank, tot dan voorbehouden aan een kleine groep vermogende klanten, hebben de banken die automatiserings- en mentale slag in betrekkelijke korte tijd gemaakt.

Ik hoop en verwacht dat het heruitvinden begint bij de klant. Ik kom op de tweede reden waarom de Berenberg Bank succesvol was in de crisis. De directie is altijd hoofdelijk<sup>6</sup> aansprakelijk geweest, ‘skin in the game’ zoals dat heet. Dat leidt tot daadwerkelijk ‘klantcentraal denken’. Je kijkt wel uit om grote risico’s aan te gaan voor een grote korte termijn bonus of producten te verkopen die je zelf niet snapt als de consequentie is dat je ‘huis en haard’ kwijt raakt.

---

<sup>6</sup> <http://www.berenberg.de/en/partners.html>

Berenberg Bank heeft altijd gekozen voor 'organische groei' en dat heeft zij gemeen met andere succesverhalen als BBVA, het Zweedse Handelsbanken of in Nederland de Triodos bank of, als ik zo vrij mag zijn, Alex Beleggersbank. De discussie over 'too big to fail', te geringe buffers of staatssteun gingen aan ze voorbij. Deze banken staan dicht bij de klant, hebben een verhaal te vertellen waarin de klant zich herkent en dat roept een loyaliteit op die met geen enkele marketingstrategie te kopen is.

Helaas kampen de meeste banken met een identiteitscrisis. Wat is er in het gedrag van banken en bankiers veranderd? Of is de maatschappij nu zo mondig geworden dat zij zich realiseert dat de keizer eigenlijk geen kleren aanheeft en daarvoor verklaringen eist?

Banken zijn private bedrijven en zullen er alles aan doen om de winst te maximaliseren. Daar is niets mis mee, alleen zijn het geen 'gewone' private bedrijven.

In 1985 schreef Geertsema, lid van de Raad van bestuur van ABN, dat bankiers zich van oudsher op beperkte sympathie mogen verheugen. Door de eeuwen heen is er sprake van een haat-liefde verhouding. In Dante's 'la divina commedia' zaten de bankiers nog in de hel met de geldbuidel voor eeuwig om de nek gesnoerd. Het moet voor de bankiers een hele geruststelling zijn geweest dat zij enige tijd later verplaatst werden naar het vagevuur.

Banken hebben een 'privilege' van de maatschappij gekregen, namelijk de mogelijkheid om een geldscheppende instelling te zijn. De mogelijkheid om geld uit het niets creëren en daar via de rente aan te verdienen, houdt tot op de dag van vandaag filosofen en economen in een polemische discussie.

Dit privilege wordt door de politiek beschermd door banken te laten werken in zeer beschermde en gereguleerde omgeving, waar hoge toetredingsdrempels de banken beschermen voor de aantasting van de status quo. Banken hebben een 'charter', waardoor deposito's door de overheid 'verzekerd' zijn en hebben zij toegang tot goedkope funding bij Centrale Banken, waarbij het risico uiteindelijk ligt bij de belastingbetaler.

Maar de maatschappij doet het niet voor niets. En terecht.

De maatschappij wil dat banken dan inderdaad doen waartoe zij op aarde zijn en dat wij de banken daarin kunnen vertrouwen.

Wat is die rol van de banken?

1. het omzetten van deposito's in kredieten aan bedrijven en particulieren
2. adviseur en tussenpersoon op de kapitaalmarkten
3. het verzorgen van het betalingsverkeer

Ik zit nu ruim 35 jaar in het bankwezen en kan mij niet heugen dat tegelijkertijd de drie kerntaken van de banken ter discussie staan en aangevallen worden door niet-banken. Waar je ook kijkt, overal staat het oude verdienmodel van de banken onder druk.

In het neoklassieke gedachtegoed zouden banken niet eens mogen bestaan. In perfecte markten vinden geldgever en geldnemer elkaar rechtstreeks, op de markt. Daarom worden dit *market-based* systemen genoemd. De banken werkzaam op dit terrein worden 'investment banks' genoemd en hun inkomsten bestaan vooral uit fee-inkomen.

Maar banken bestaan al vele eeuwen. De reden is risicotransformatie en looptijdtransformatie. Door het inzetten van de bankbalans kunnen banken kostenvoordelen realiseren, vandaar de naam *bank-based* systemen. Dit soort banken worden commercial/retail banken genoemd en hun inkomsten bestaan voornamelijk uit rente.

Het vermengen van de twee functies brengt risico's met zich mee. Niet voor niets was het tot 1999 in de VS, onder de Glass-Steagall Act, verboden beide activiteiten onder één noemer uit te voeren.

In Europa mochten banken beide activiteiten uitvoeren en worden dan 'universal' banks genoemd. Maar de kracht van het model was dat er tussen de verschillende onderdelen een impliciete 'balance of power' was.

Vanaf 1985 is onder invloed van de liberalisering van de markten, het belang van het market-based bankieren toegenomen.

Met gevolg dat de dominante cultuur van de 'investment bank', risico zoekend en gericht op snel financieel succes, in Europa het 'universal bank' concept, dat geënt is op het politieke Rijnlandse model, gericht op compromissen en op lange termijn relaties, heeft verdrongen.

Het heeft gezorgd voor een verschuiving van relatiegericht naar transactiegerichtheid, van het handelen met bedrijven en consumenten naar het handelen met elkaar. Van langetermijnbelang naar kortetermijnbelang. Van klantgedrevenheid naar financiële gedrevenheid.



En het meest rampzalig was dat de aanhangers van het market-based denken de beschikking kregen over de bankbalans. Het is de kat op het spek binden.

Het meest in het oog springende voorbeeld hiervan is de securitisatie van hypotheke op de bankbalans.

Hoewel securitisatie onmiskenbaar voordelen biedt, doorbrak het de langdurige één-op-één relatie tussen bank en lener en werd deze relatie vervangen door verhandelbare, anonieme producten die werden verhandeld tussen banken onderling en daarmee het domein van de 'investment banks' werden.

De bankbalansen zijn de afgelopen 30 jaar extreem opgeblazen door deze onderlinge kredietverlening van banken met als grondstof de activa, hypotheke, bedrijfsleningen of leasecontracten van de banken<sup>7</sup>.

Securitisatie is ook de weerslag van een bijna blind geloof in wiskundige modellen. Het heeft ertoe geleid dat de banken dachten met steeds minder eigen vermogen toe te kunnen.

Vlak voor 2008 was een 'leverage-ratio' van 3% geen uitzondering waardoor het rendement op eigen vermogen sterk steeg en daarmee de koersen én beloningen.

---

<sup>7</sup> [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2499343##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499343##)

Ik ben geen fan van Admati & Hellwig<sup>8</sup> die in hun bekende boek “the Bankers New Clothes” claimen dat banken weer terug moeten naar de ratio’s uit het midden van de vorige eeuw. Laten we ook niet uit het oog verliezen dat de leverage ratio al sinds 1900 daalt en niets iets van de laatste 10 jaar is.

#### <afbeelding 4>

Ik mis in hun analyse volledig waar al dat eigen vermogen vandaan moet komen.

Even een getalletje<sup>9</sup>: 30% Leverage Ratio betekent in Europa 7.000 miljard extra eigen vermogen. Dat gaat niet lukken.

De auteurs miskennen m.i. ook het grote culturele verschil tussen de Europa en Amerika met betrekking tot het beleggen in aandelen. In Europa verloopt de financiering van bedrijven veel meer via de bankbalans en veel minder via de beurs<sup>10</sup>.

2014 is een van beste jaren in de VS voor IPO’s. En het zijn niet alleen substituties van privaatgeld naar beursgeld, maar er wordt veel nieuw geld opgehaald. Wereldwijd is dit jaar voor 153 miljard dollar opgehaald en dit is zonder Alibaba!

---

<sup>8</sup> <http://bankersnewclothes.com/authors/>

<sup>9</sup> <http://www.ftm.nl/column/the-blind-eye-admati-hellwig/>

<sup>10</sup> <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/publication/774-the-changing-landscape-of-financial-markets-in-europe-the-united-states-and-japan/>

Maar de banken plengen wel degelijk krokodillentranen. Ten opzichte van de enorme groei van de debetzijde, en deze groei is een zeer weloverwogen keuze geweest om met name via hypotheekrisicoloog geld te verdienen, zijn er veel te weinig risicodragende buffers aanwezig die daadwerkelijk een verlies kunnen absorberen.

Laten we er niet omheen draaien: banken zijn gewoon hypotheekbanken geworden. **<afbeelding 5>**

Banken zijn dan inderdaad geen 'gewone' bedrijven, de strenge regelgeving, het feit dat banken de ultieme diversificatie in hun portefeuille hebben en hun bepalende rol in de groei van een economie, stelt banken natuurlijk in staat om met minder eigen vermogen dan een gewoon bedrijf te werken, maar er zijn grenzen overschreden en de schade is afgewenteld op de klant en belastingbetaler.

Het is één van de redenen, naast de vele schandalen als woekerpolissen, LIBOR, de MKB rente swap, schimmige activiteiten in belastingparadijzen, de soms perverse bonuscultuur, dat het vertrouwen van mensen in banken tot een dramatisch dieptepunt is gedaald.

Ik pleit voor een tweetraps-oplossing om de solvabiliteitsratio's te verhogen:

1. verkleinen van de debetzijde;
2. aantrekken van meer eigen vermogen, maar vooral meer 'bail-in' kapitaal.

In Europa is het afstoten van activa in volle gang. Bloomberg<sup>11</sup> schatte het bedrag op 1300 miljard euro. Dit zijn soms doodgewoon slechte leningen, vaak gerelateerd aan onroerend goed, maar ook het afstoten van niet-kern dochterbedrijven, alsmede ook hypotheek en consumentleningen.

Het gezond maken van de balansen, onder druk van de Centrale Banken, grijpt diep in op de eerste kerntaak van de banken, de transformatiefunctie en heeft daarmee gevolgen voor het verdienmodel van de banken.

Bedrijven zitten zeer ruim in het kasgeld. Ter illustratie: Europese bedrijven hebben vorig jaar weer 50 miljard toegevoegd, er is nu bijna 1.000 miljard kasgeld beschikbaar. Met andere woorden, bedrijven hebben de bankbalans niet nodig. En als met name de grote bedrijven geld nodig hebben, dan wordt er meer en meer gekozen voor de kapitaalmarkt.

---

<sup>11</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2014-08-25/europe-bank-cleanup-driving-1-72-trillion-of-asset-sales.html>

Natuurlijk kunnen de banken hier de rol van adviseur bedingen, maar hier leggen de Europese ‘universal banks’ het toch echt al jaren af tegen de Amerikaanse investment banks. In Europa heeft de politiek en de regelgever het uitvoeren van ‘proprietary trading’ effectief om zeep geholpen, al moet ik natuurlijk toegeven dat de banken het ernaar hebben gemaakt.

Maar ook de particuliere kredietverlening stukt, met name hypotheekleningen. Hier speelt vooral de regelgever de hoofdrol door steeds zwaardere voorwaarden te stellen aan de structurering van het product, met name de hoogte van de LTV en door eisen te stellen aan het type funding van de langlopende leningen.

Het zal mij niet verbazen, nee sterker, ik zou het toejuichen als hypotheekleningen, zoals vroeger weer terecht komen bij gespecialiseerde financiële instellingen, zoals hypotheekbanken, waarbij er sprake is van looptijdmatching van hypotheekleningen en funding

Al deze negatieve ontwikkelingen, hoewel je zou ze ook positief kunnen noemen, kunnen nog worden gerelateerd aan de “Lehman-crisis” van 2008.

Maar er is echt nog veel meer aan de hand. Er is m.i. sprake van een structurele erosie van de resultaten.

Er is een onderliggende trend in de financiële wereld om meer 'zelf te doen'. Het ironische is dat dit de bekende 'geest uit de fles' is. Banken hebben veel handelingen verschoven naar de klant uit kostenoverwegingen, maar worden nu geconfronteerd met veel mondiger klanten, die het bankproduct nu, door eigen ervaring en de vele vergelijkingssites, op waarde kunnen schatten.

In het vermogensbeheer is het 'point of nu return' al of bijna gepasseerd. Het zijn allang niet meer de hyperactieve kleine daghandelaartjes die het zelf willen doen en vervolgens door de hoge transactiekosten alsnog de bankkas spekken.

Nu gaan ook de lucratieve adviesklanten over die zich realiseren dat iedereen een paar wereldwijde trackers kan aankopen tegen een werkelijke fractie van de kosten. Het gaat om 100 basispunten versus 10 basispunten.

Het 'provisieverbod' dat vorig jaar is afgedwongen door de regelgever en geheime rebates tussen producenten en banken verbiedt én *en passant* de tarivering van het adviesgesprek regelt is door mij de belangrijkste verandering in 50 jaar genoemd en de gevolgen zullen de komende jaren pijnlijk duidelijk worden in de resultatenrekeningen van de banken.

En het gaat nu verder. Klanten bediscussiëren nu ook de toegevoegde waarde van een bank in haar kernactiviteiten: het sparen en lenen.

Natuurlijk, crowdfunding en Krediet Unies betekenen in absolute getallen helemaal niets, maar het is m.i. meer dan een ‘populair gespreksonderwerp’, zoals de CEO van ABN AMRO, Zalm<sup>12</sup>, onlangs zei op BNR.

Ik bang dat je dan niet helemaal door hebt wat er gaande is. Zalm richt zijn aandacht teveel op de platformen die eigen vermogen ophalen en dan ook vaak voor sociale doelen. De groei zit in vastrentende financiering: zijn kernbedrijf.

En Zalm lijkt geen zicht te hebben op de grootste groeier onder de crowdfunding-initiatieven, namelijk de markt voor consumentleningen. In de VS wordt de markt voor dit soort leningen op 2800 miljard dollar geschat.

**<afbeelding 6>**

Zalm heeft 100% gelijk als hij stelt dat kredietverlening een vak is, een ambacht. Alleen die expertise is nu in te kopen en zelfs die expertise wordt vervangen door slimme computerprogramma's. **<afbeelding 7 >**

En laten we niet vergeten, er is erg veel marge te verdelen! Niets ‘goede doelen’ of ‘social impact’. Het gaat om harde euro's. **<afbeelding 8>**

Ik geef u een privé-voorbeeld. Ik heb de lening van mijn bakker overgenomen. Deze lening had een rente van 8%. Spaargeld levert maximaal 2%. We hebben een tarief van 5% afgesproken met de bakkerij als onderpand.

---

<sup>12</sup> <https://twitter.com/BNRBarbara/status/401673615495921664>

In de VS en UK is The Lending Club zeer succesvol. Sinds haar ontstaan in 2007 heeft zij 5 miljard dollar bemiddeld. Let wel, 83% is herfinanciering van bestaande bankleningen en een default rate van vooralsnog slechts 3%.

De Lending Club, met onder andere Google als aandeelhouder, is zo succesvol dat institutionele beleggers groot inschrijven en geloof het of niet, gebruik maken van ‘High Frequency Trader technieken’ om ‘er snel bij te zijn’.

De groeicijfers in de VS en UK zijn fenomenaal. <**afbeelding 9**>

Het businessmodel voor deze peer-to-peer lening is de verdeling van de marge, maar óók het volledig via internet afhandelen van de kredietvoorstellen. Alle overbodige franje is weggesneden. <**afbeelding 10**>

We staan nog maar aan het begin. In Nederland komt de concurrentie langzaam op gang. Ik ben zelf actief op MKB leningen-platform “geld voor elkaar”<sup>13</sup> en vorige maand werd ik uitgenodigd om deel te nemen in een Nederlandse ‘Lending Club’ start-up.

Ik vermoed dat de CEO’s van de grootbanken zich nog comfortabel voelen in hun beschermende cocon, waar de toetredingsdrempels extreem hoog zijn voor nieuwkomers. Het rapport van de Autoriteit Consument & markt<sup>14</sup> was hierover meer dan helder.

---

<sup>13</sup> <http://www.geldvoorelkaar.nl/geldvoorelkaar/startpagina.aspx>

<sup>14</sup> <https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/13042/ACM-doet-aanbevelingen-om-concurrentie-in-de-bankensector-te-vergroten/>



Het is natuurlijk ook goed mogelijk dat Zalm's ABN AMRO geen interesse heeft in die 'kleine leningen', maar als ik Zalm was, zou ik er nog eens goed naar kijken.

In juli 2014 schreef Mc Kinsey<sup>15</sup> een rapport met als titel "The rise of the digital bank". Belangrijkste conclusie: Europese banken hebben 20% tot 40% van hun processen gedigitaliseerd en 90% van de Europese banken investeert slechts 1% van hun totale uitgaven in digitalisering.

Onthullend, want digitalisering in combinatie met 'zelf doen' is het 'buzz-woord'. Kijk naar de reiswereld en de modewereld.

De hamvraag is: snappen banken hun retailklanten nog?

De challenger-digitale banken lijken vooral niet-banken te zijn. Het strijdperk is de 3<sup>e</sup> rol van de banken, die van de rekening-courant en het betalen, en het gaat er hard aan toe.

---

<sup>15</sup> [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/the\\_rise\\_of\\_the\\_digital\\_bank](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_rise_of_the_digital_bank)

Retailbankieren is weer helemaal terug van weggeweest. De visie van de CEO van ING, Hamers, was luid en duidelijk. Er kan geld worden verdiend aan de particuliere klant en de ouderwetse betaalrekening lijkt de sleutel. En ouderwets is het goede woord, want wat is er eigenlijk verbeterd aan de betaalrekening sinds haar ontstaan in 1963 bij de Twentsche bank?

Weinig tot niets!

Maar kijk eens hoe 'bitcoin' werkt. De 'block-chain' werkwijze is natuurlijk het ultieme 'zelf doen'. Iedereen wordt zijn eigen bank! Het kan een paradigm-shift zijn in de wereld van banken en betalen. Maar ik durf echt op dit moment geen voorspelling te doen, daarvoor is het té experimenteel en speelt het nog te veel in de wereld van "very, very early adopters".

Maar ik zie wel de fenomenale opmars van de 'smart phone' die er voor zorgt dat de telefoon de portemonnee én de toegangspoort tot bancaire dienstverlening wordt. **<afbeelding 11>**

En dan kan het gevaar inderdaad van buiten de bankensector komen en zijn de nieuwe concurrenten Square, Pay Pal , Google, Apple, Facebook, Vodafone, T-Mobile, Moven, Western Union of VISA. **<afbeelding 12>**

Is het echt bedreigend? Ja. Vraagt u zichzelf af, wat is eigenlijk nog een bank? Vraag het uw kinderen! Mijn kinderen hebben nog nooit een bankkantoor van binnen gezien. Er is ook niets te zien.

En ik kan het niet te vaak benadrukken, wie het klantcontact heeft is de winnaar. En ik ben er van overtuigd dat klanten gaan bepalen of een dienst of product een *bank*product is, niet een toezichthouder of de banken zelf.

Banken lopen het risico het sluitstuk in de keten te worden. Want partijen als Google, Apple en T-Mobile gaan tussen de klant en bank zitten. En als zij het de klant echt gemakkelijk maken om betalingsverkeerdata te uploaden naar bijvoorbeeld Google's Money Manager of Apple's Passbook, dat wil zeggen volledig geautomatiseerd én winstgevend, dan neemt Google het klantcontact over en resteert voor de banken niet meer dan de rol van een administratiekantoor. En daar heeft Google geen vergunning voor nodig.

Ik vind het als bankier illustratief en bedreigend dat bij koffieketen Starbucks 33% van alle transacties lopen via hun eigen kaart. Daar zit dan geen bank tussen.

Ik weet het, analogieën gaan mank, maar vergelijk het met de energievoorziening. Tennet en Liander bezitten de infrastructuur, maar wij als klant hebben een relatie met Essent of Nuon en die bezitten geen kubieke meter electriciteit!

Ik ben zowel geschrokken als verrast door de houding van T-Mobile USA. Waar zijn zij met Mobile Money mee bezig<sup>16</sup>?

Kijk naar <**afbeelding 13**>, ik zie weinig verschil met het openen van een rekening-courant of deposito bij een bank. Alleen heeft ‘telecombedrijf’ T-Mobile 47 miljoen klanten, bijna evenveel als een van de grootste banken ter wereld, de Bank of America. En niet zomaar klanten, deze klanten hebben hun bank letterlijk altijd bij zich, weliswaar alleen nog maar op de ‘simkaart’, maar toch. En geld ‘uit de muur’ halen is geen probleem, T-Mobile heeft ook nog eens 42.000 ATM’s.

Voor banken moet het zeer bedreigend zijn dat zij zich in de markt zetten als prijsvechter; zie <**afbeelding 14**>.

---

<sup>16</sup> <http://thefinancialbrand.com/37341/mobile-banking-prepaid-checking-underbanked-competition/>

Achter T-Mobile staat, naast VISA, overigens wél een bank. Wie? The Bancorp Bank, opgericht in 2000. Deze bank heeft als businessmodel om alleen de rol van administratiekantoor te vervullen; zie <**afbeelding 15**>.

Hoe lang zal het duren voordat het bankrekening is vervangen door een telefoonnummer? Lost meteen het probleem van nummerportabiliteit op.

Eén kanttekening: het archaische Amerikaanse betalingsverkeersysteem is niet te vergelijken met het Europese systeem, laat staan het Nederlandse. Om die reden zal Europese consument veel minder hard staan te trappelen om via een 'telecommer' te gaan bankieren.

Hebben de telecombedrijven een op het oog ijzersterke propositie, de uitgangspositie van Apple is nog veel sterker. Zij heeft niet alleen de 'simkaart', waardoor plastic kaarten niet meer nodig zijn, maar ook de fysieke 'branch' in de vorm van de Iphone. En een 'brand-loyalty' waar je koud van wordt.

Bij Apple praat je over 800 miljoen 'klanten', waarvan 575 miljoen geregistreerde creditkaarten. Daar kunnen banken alleen maar van dromen.

En volgens techneuten heeft Apple ook nog eens een bijzonder sterke beveiligingsschil gebouwd. Maar het allerbelangrijkste is dat Apple haar ‘Apple Pay’ benadert vanuit de optiek om een probleem voor de consument op te lossen. Dat geeft haar echt een ‘edge’. En de banken zijn gedwongen mee te spelen met de Apple-spelregels!<sup>17</sup>

De nieuwe financiële dienstverleners praten niet meer over de betaalrekening of de pinpas, maar over de ‘wallet’, het digitale huishoudboekje. En in die Wallet zit meer dan geld. Loyalty-punten, bitcoins, het Starbucks-saldo, het zit er allemaal in. Het beheren én gebruiken van klantdata, the bekende Big Data, zal een bank omvormen tot een ‘digitale persoonlijke assistent’.

En het kan allemaal nog persoonlijker in de digitale relatie.

Een buitengewoon interessant nieuw concept is het Amerikaanse bedrijf “Moven”<sup>18</sup>, opgericht door Brett King<sup>19</sup>.

Zij hanteert als slogan “use Moven *just* like a bank”.

---

<sup>17</sup> <http://dealbook.nytimes.com/2014/09/11/banks-did-it-apples-way-in-payments-by-mobile/>

<sup>18</sup> <https://www.moven.com/>

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=LWPeNNUeh8k>

Ik werd enthousiast toen ik wat toepassingen zag. Een voorbeeld. Als een aankoop wordt gedaan in een winkel of webshop, krijgt klant *direct* een update van de financiële status. En dat is blijkbaar wat consumenten nog altijd het allerbelangrijkste vinden <**afbeelding 16**>

Maar Moven gaat verder. Omdat de Moven-toepassing praat met het kassasysteem geeft Moven ook informatie of de aankoop past in een vooraf ingestelde bestedingspatroon en hoeveel vergelijkbare aankopen zijn gedaan of nog gedaan kunnen worden. Dan leer je pas echt met je geld omgaan.

<**afbeelding 17**>

Banken denken nog ‘als we de transactie maar snel en foutloos verwerken, dan zijn klanten tevreden’. Natuurlijk, dat moet ook, maar dat is nu een ‘dissatisfier’ geworden.

Het slim gebruiken data, natuurlijk na toestemming, en vervolgens de klant adviseren over de financiële huishouding, door advies te geven over waar, wat te kopen met evt. korting óf juist niet te kopen, en is dat niet eigenlijk de werkelijke ‘raison d’etre’ van een financiële instelling?

Moeten de banken in paniek raken en niet onbelangrijk, hoe staan de Nederlandse banken ervoor?

Ik gaf aan dat de traditionele banken op hun drie kerntaken worden uitgedaagd en dat het gevaar van alle kanten komt. Maar ook dat de toezichthouders en de maatschappij vinden dat de banken hun beschermde positie hebben misbruikt en dat geeft ‘challengers’ voor het eerst een echte kans.

Maar ik blijf met twee benen op de grond. Banken bestaan al heel lang en hebben zich altijd weten aan te passen. Zij worden daarbij geholpen door de belastingbetaler die bereid is de funding van banken voor een deel te verzekeren.

Maar de banken staan er vooralsnog erg sterk voor; kijk eens naar <**afbeelding 18**>. De banken zijn, ondanks de ellende van vele schandalen, nog altijd sterke merken.



Een strijdtoneel waar banken het kunnen verliezen is het betalingsverkeer met naar mijn mening Apple Pay in de hoofdrol. Het kan een katalysator zijn om de banken ook op andere terreinen aan te pakken.

Ik denk dat al die start-ups en disruptors er vooral voor gaan zorgen dat inefficiënte banken zonder duidelijke focus het loodje gaan leggen.

We kijken vanuit Noord-Europa soms met enig dedain naar Zuid-Europese banken. Het zouden 'zombie-banken' zijn. Maar de Spaanse banken Santander en BBVA hebben erg lage kosten/opbrengsten verhoudingen en dat is mede te danken aan investeringen in hun 'digitale bank'.

Digitalisering geeft twee kansen. In de eerste plaats kun je via 'Big Data' analyse dichterbij je klant komen te zitten en meer waardecreatie en service bieden. En laten we niet vergeten dat banken zeer veel kostbare data in de systemen hebben zitten! Helaas gaan we er in Nederland buitengewoon krampachtig mee om, zie alle rumoer rond het plan van ING.

In de tweede plaats kan digitalisering zorg dragen voor meer volumes en dat zal essentieel zijn om de kosten per product terug te dringen. Het gevolg zal zijn dat grote banken groter worden en dat zal lopen via de internationalisatie van het retailbankieren. Ook hier geeft BBVA aan hoe het moet. Overal 'achter de schermen' dezelfde 'front- en back-office'; klantcontact zo lokaal mogelijk.

Het moet u zijn opgevallen dat het woord “bankkantoor” slechts één keer is gevallen. Nog geen 15 jaar geleden zou elke speech over het bankwezen ermee zijn begonnen. Volgens mij zijn de forse investeringen die banken hebben gedaan in hun kantorennet weggegooid geld.

Alleen die hele grote internationale banken zullen ook nog kantoren hebben, maar dit zijn ‘flagships’, net als in de modewereld.

Aan de andere kant van het spectrum is er ruimte voor kleinere gespecialiseerde banken, naar productgroep, naar klantengroep, geografisch. Het kan bijna niet anders of deze banken zijn óf 100% digitaal óf 100% ingericht op zeer persoonlijke dienstverlening.

Maar wat moeten banken die te groot zijn voor het servet maar te klein voor tafellaken? En dan moet ik zomaar denken aan ABN AMRO.

De vergelijking met Ajax, de club die ABN AMRO zo lang heeft gesponsord, ook in het jubeljaar 1995, dringt zich op. Een club met grote successen in het verleden, een naam die iedereen kent, maar die niet snel meer de Champions League zal winnen.

Het Nederlands bankwezen is meer dan elders zwaar getroffen door de '2008-crisis'. Het internationale bedrijf van ABN AMRO is feitelijk volledig verkocht en ING heeft haar retailbedrijf ING Direct onder druk van de Europese Commissie moeten verkopen.

Ten opzichte van de binnenlandse economie is het bankwezen nog steeds erg groot, ook in internationaal verband. Cijfers van DNB laten zien dat het marktaandeel van de grootbanken in Nederland groot is. Zowel in sparen, consumenten-leningen als betalen ligt het aandeel op meer dan 90%.

Het rendement heeft een flinke deuk opgelopen. Dat het rendement de laatste jaren weer oploopt komt vooral door strikte kostenbesparingsprogramma's.

### <afbeelding 19>

De vraag is of de historische rendementen weer terugkeren. Het eigen vermogen is door winstinhouding en kapitaalsinjecties van de overheid vergroot, terwijl de winstcapaciteit door veel minder leverage is verminderd.

Geen prettig plaatje. Binnenlandse groei is nauwelijks mogelijk door de economische omstandigheden en de groeimotor op de balans, hypotheekaanparticulieren en vastgoedfinanciering wordt door fundingproblemen en regelgeving aan banden gelegd.

De vier grootbanken verschillen sterk van elkaar. ING en RABO behoren nog altijd tot de top 50 banken met plaats 27 en 29<sup>20</sup>. ING is nog altijd een echte internationale bank, 75% van de opbrengsten is van buiten Nederland. De kracht van ING is dat zij niet alleen in wholesale internationaal werkt, maar nog altijd een belangrijke Europese retailbank is. RABO haalt juist 75% van haar opbrengsten uit Nederland maar de resterende 25% zijn zeer internationaal en wat men noemt 'capacity-driven'.

De strategie van ING en RABO is duidelijk, maar waar moet de focus van ABN AMRO liggen, waar moet de groei vandaan komen? ABN AMRO moet nu worden gekarakteriseerd als een pure binnenlandse bank, net als SNS.

De kurk waar ABN AMRO op drijft voor de winstgevendheid is retail, maar er zijn donkere wolken. De hypotheekgroei zal moeten stoppen, de zeer goedkope funding via de ECB zal stoppen.

---

<sup>20</sup> Bron: The Banker 2014

Het lijkt erop dat ABN AMRO toch moet inzetten op particuliere klant en dan met name de 'high net worth' klant. Dat is ook het segment waar relatief eenvoudig internationale groei kan worden behaald.

Immers, het segment 'mass retail' is vooralsnog het domein van ING, RABO en ook de 'nieuwe' SNS zoekt hier haar bestaansrecht.

Ik startte mijn carrière in 1978 bij de AMRO bank en als ik het DNA zou moeten bepalen, dan zeg ik dat het alle activiteiten zijn die samenhangen met betalen, de bank is grondlegger van SWIFT, de kapitaalmarkten, de beurzen, de clearing, het beleggen, het vermogensbeheer en de trustbusiness.

De 200 grootste vermogenbanken groeiden vorig jaar 20% naar \$ 15 triljoen, ook de opbrengsten namen ruim 10% toe, kortom een groeimarkt<sup>21</sup>.

Maar ook hier geldt dat schaalgrootte essentieel is en zelfs met haar 225 miljard dollar aan 'toevertrouwd vermogen', is ABN AMRO niet echt groot.

**<afbeelding 20>**

---

<sup>21</sup> Bron Barrons june 2014

Het is echter ook een gefragmenteerde markt en groeien via overnames is geen onmogelijke optie. Zo nam de Zwitserse vermogensbank Julius Bär onlangs alle private banking activiteiten van Bank of America buiten de VS over. In die zin is de overname door ABN AMRO van de Duitse vermogensbeheertak van Credit Suisse een verstandige zet.

De doelgroep bestaat alleen wel uit veeleisende klanten. Perfecte service en vlekkeloze afhandeling zijn essentieel. De uitdaging zal zijn om de kosten in de hand te houden en laat dat nu precies het punt zijn waar ABN AMRO ‘oude stijl’ niet in uitblonk en helaas is ook ABN AMRO ‘nieuwe stijl’ nog altijd niet zuinig genoeg. Dat zegt althans Zalm op zijn blog. Gelukkig heeft ook deze groep heeft ‘de digitale bank’ ontdekt.

### <afbeelding 21>

Het bekende “wealth-report “ van Cap Gemini<sup>22</sup> heeft nog een positieve conclusie voor ABN AMRO. Veel klanten wensen nog altijd een persoonlijk advies. De bank schermt vaak met haar rol als “trusted advisor”.

---

<sup>22</sup> <https://www.worldwealthreport.com/>

Ik ben het met de bank eens. Als het je lukt écht vertrouwen te winnen en dat betekent dat het belang van de klant *even* groot is als dat van de bank –ik geloof niet in begrippen als ‘klant centraal’ of dat ‘klant altijd eerst komt’- dan kan ABN AMRO een mooie niche voor zichzelf creëren.

Ik kom tot een afronding.

De opdracht die ik meekreeg was breed geformuleerd. Geef je visie op de toekomst van de banken en meer in het bijzonder, de ABN AMRO en je hebt een uur.

De banken hebben de afgelopen 6 jaar het nieuws gedomineerd. De val van Lehman heeft meer losgemaakt dan in de afgelopen 30 jaar. Ik trek als voornaamste conclusie dat banken van hun voetstuk zijn gevallen. Zij hebben hun bijzondere positie in de maatschappij misbruikt en krijgen daarvoor nu de rekening. Bankklanten vertrouwen de bank niet meer, erger kan het niet. En alhoewel de vertrouwenscrisis startte in het zakenbankieren, waar sowieso de klantrelatie anders wordt ingevuld, heeft ook de retailbank steken laten vallen.

Banken, toezichthouders en de politiek repareren de schade. Dat geeft veel regelgeving en betutteling, het zij zo. Banken hadden het moeten weten: “wie geschoren wordt, moet stil zitten”.

Maar dat betekent niet je mond houden. Bankiers moeten het gesprek over hun relevantie durven aangaan met alle belanghebbenden. En de kernwoorden zijn: bescheidenheid, dienstbaar, voorspelbaar en betrouwbaar. Iemand zei het zo: “De bank van de toekomst is een bank die niet opvalt”.

De crisis heeft echter onverwachte consequenties. De onaantastbare positie van banken staat ter discussie. Bedrijven uit de niet-bancaire sector zien hun kans schoon en vallen hun prooi aan op de drie kerntaken: sparen en lenen, adviseren en betalingsverkeer. Geholpen door technologische vooruitgang is het ‘ondenkbare denkbaar’ geworden. De traditionele bank moet zijn bestaansrecht aantonen!

De CEO van ABN AMRO, Zalm, zei bij de uitreiking van de Sijthof prijs in november 2013 dat hij geen wereld zonder banken ziet. Ik wil zijn uitspraak aanscherpen en heb daarom deze lezing de titel meegegeven:

“het gaat niet meer om banken, het gaat om bankieren “

Ik dank u voor uw aandacht.

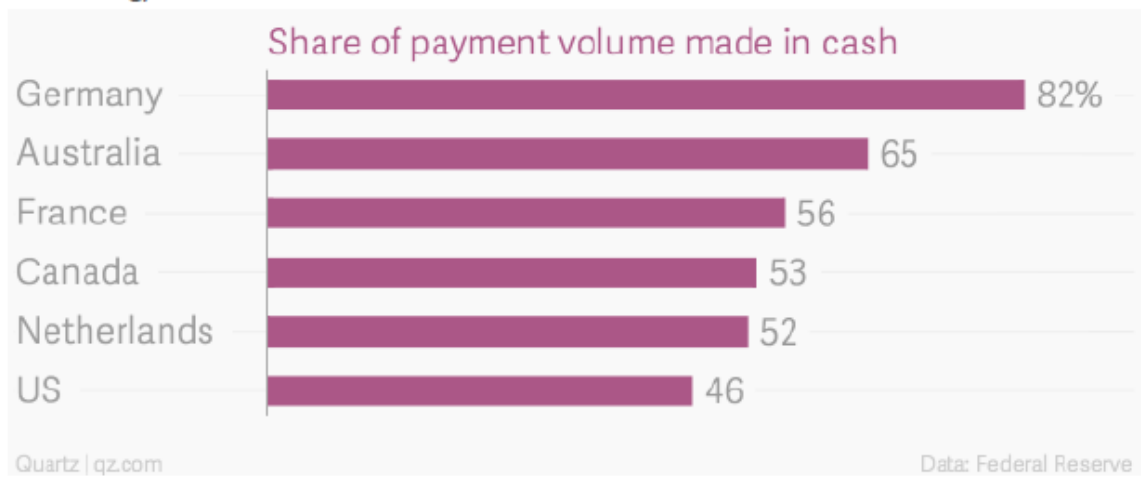


Afbeelding 1



## Afbeelding 2

### Interesting, non-essential information



<http://qz.com/262595/why-germans-pay-cash-for-almost-everything/>

---

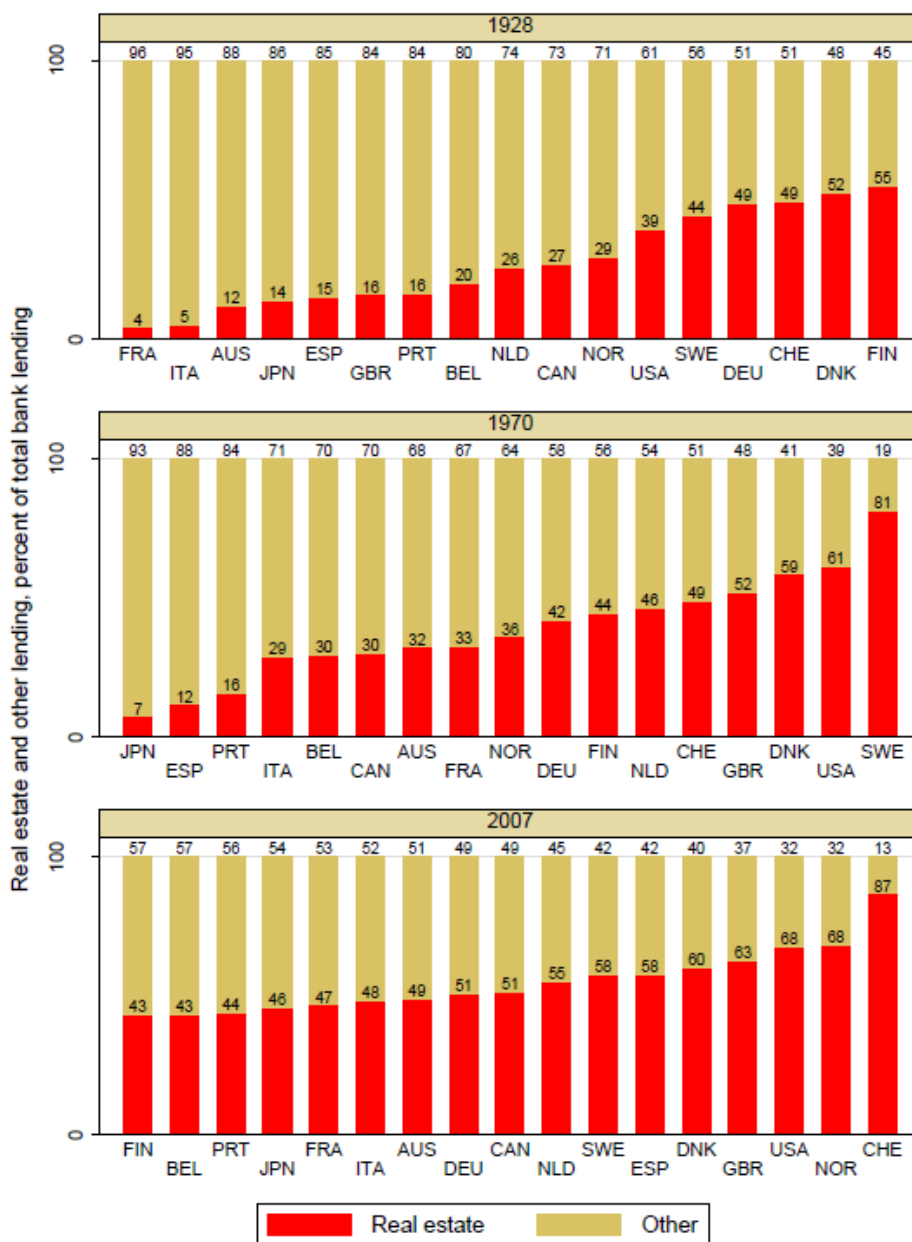
## Afbeelding 3



423-ste jaarverslag !

Afbeelding 4

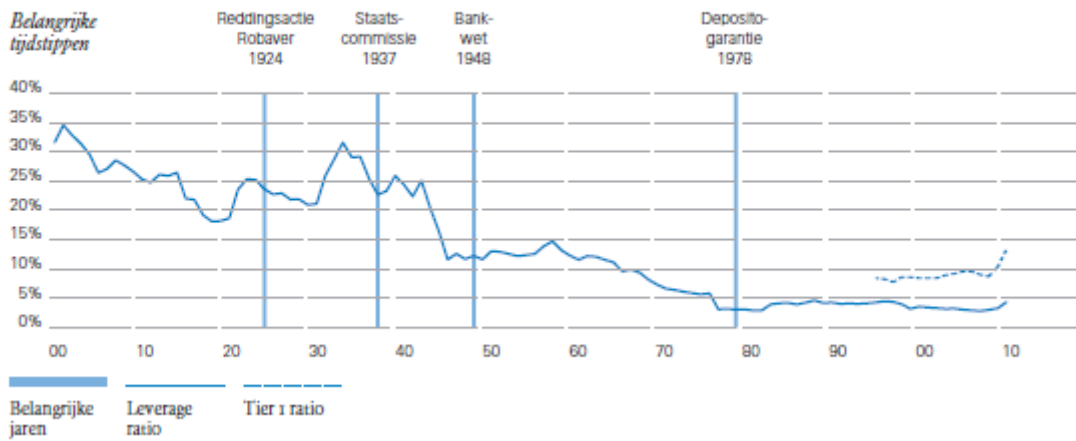
Figure 3: Three snapshots of the real estate share of bank lending: 1928, 1970, and 2007



Notes: Share of mortgage lending to total lending in 1928, 1970, and 2007 for each of the countries in the sample. See text.

## Afbeelding 5

Grafiek 1 Leverage ratio en enkele omgevingsfactoren



Afbeelding 6



Afbeelding 7

## BIG DATA CONSUMER LENDING

Kreditech is a BIG DATA infrastructure that allows for credit bureau independent acquisition, identification, scoring and retention management in consumer lending.

We provide breakthrough customer service levels in online / mobile consumer lending. Paperless consent application, real time scoring & payouts, data driven product recommendations and innovative credit cards are just the beginning for our mission to set a new service level in consumer lending.



# 5 billion

UNSCORED PEOPLE WORLDWIDE

# 1

SOLUTION: BIG DATA BASED SCORING

# 0

CREDIT BUREAUS INVOLVED



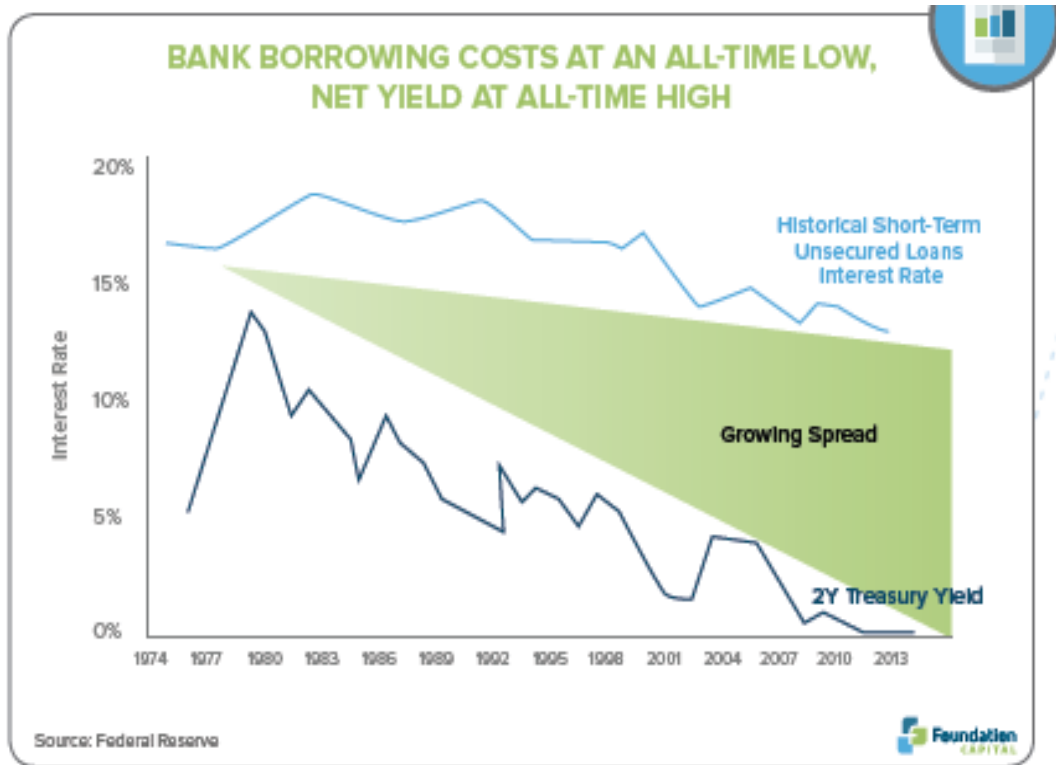
### What Kreditech is

Kreditech uses big data and complex machine-learning algorithms to serve a simple mission: make faster, better, more sustainable credit decisions. The technology is fully automated and identifies and scores individuals online in seconds - based on up to 15,000 different data points. Via its consumer platforms Kreditech24 and Zaimo, the customer completes the application process paperless in seconds. Customers apply online, mobile or via SMS and receive the funds into their bank account, credit card or

### Who Kreditech is

Founded in February 2012 by Sebastian Diemer (CEO) and Alexander Graubner-Müller (CTO), Kreditech is profitable in five of its markets. Investors have recently valued the company at USD 190m. A team of 140 passionate employees from 36 nations is working on the future in digital banking from Kreditech's headquarters in Hamburg, Germany.

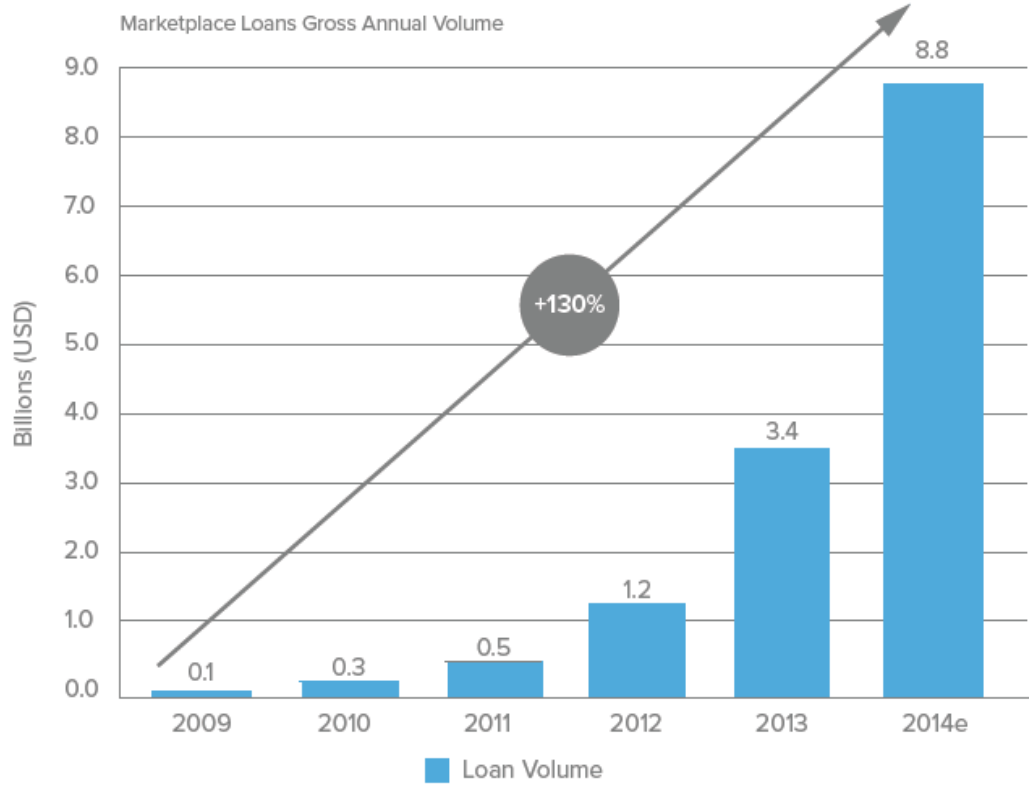
## Afbeelding 8



## Afbeelding 9

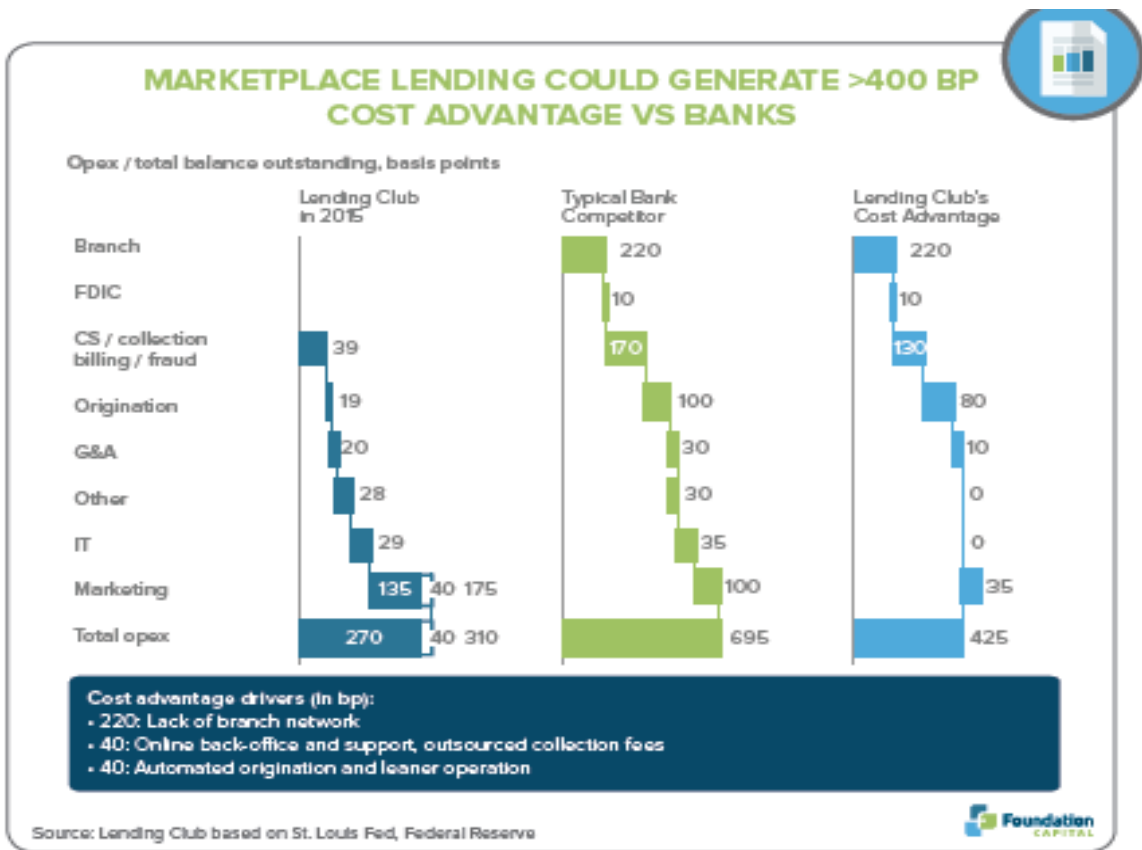


**WE EXPECT CLOSE TO \$9B IN MARKETPLACE LOANS TO BE ORIGINATED IN 2014**



Source: Lending Club, Prosper, Funding Circle, Zopa, RateSetter, Liberum

Afbeelding 10

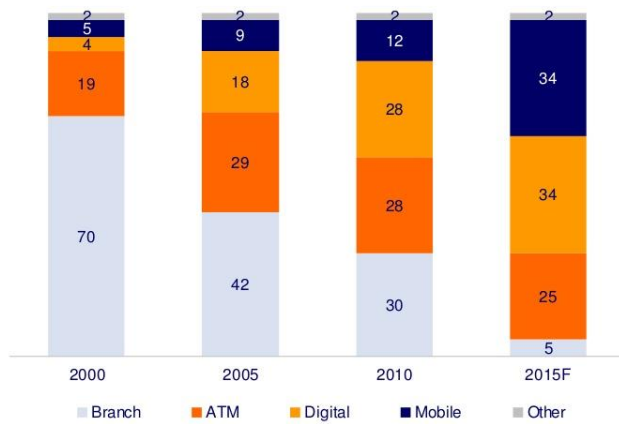


Afbeelding 11

## Technology is changing the way we interact with our customers...

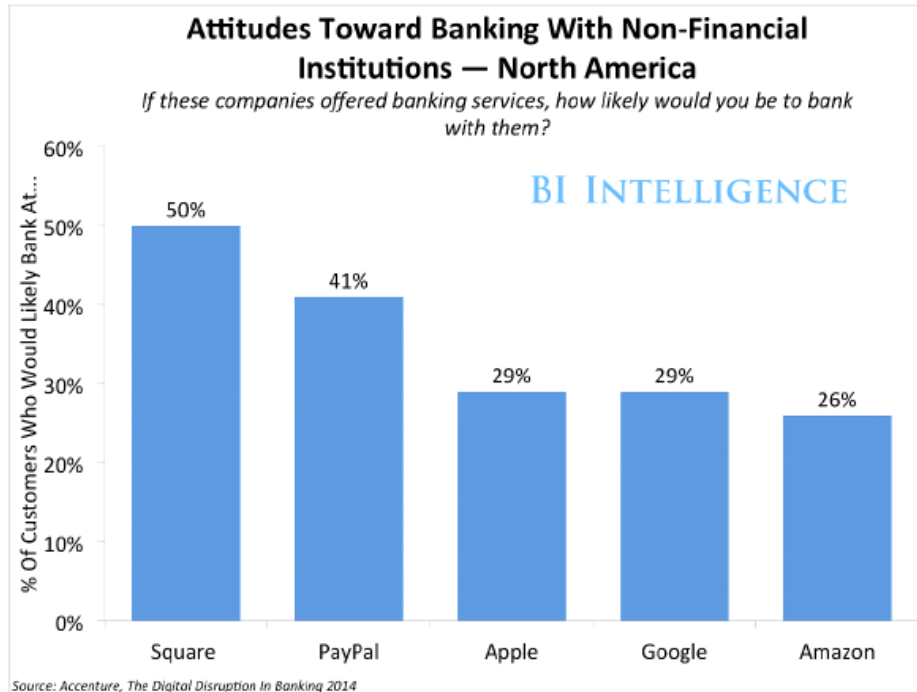
Massive shift to mobile and direct channels expected to be main channels in all European Markets

% of interactions, Europe 2010



- Online and mobile banking are fast becoming the norm: while it was once a competitive advantage, this is no longer a differentiator





Afbeelding 13

**Overview**  
Purchase, add money, activate and use

**Add Money**  
Cash, Direct deposit, Reloadit Pack and more

**Mobile Money App**


**Benefits**

- T-Mobile Wireless Customer
- Free Direct Deposit
- Tax Refund

**Activate/Register Card**  
Online or over the phone

**Use Your Card**  
Make purchases, pay bills, get cash back, and more (Registration required for certain functions)

## How it Works



**Step 1**  
Purchase a T-Mobile Visa Prepaid Card *in-store or online*.

**Step 2**  
**Add Money** to your Card Account.  
If you purchase a T-Mobile Visa Prepaid Card in-store, you can simply add money at the time of purchase. If you enroll for a card online, you will add money once you receive the card.

**Step 3**  
Activate your T-Mobile Visa Prepaid Card *online* or by calling (866) 306-9636.

**Step 4**  
**Use your card** to make purchases and shop online. Once you register your card, you can also pay bills, send money and use your card everywhere Visa debit cards are accepted and more.

**Activate/Register Card**

Get Started

**Need a card?**

Get a Card Online

**Find a Store**

Click here to find a store near you

**Quick links**

Get a Card  
Activate/Register Card  
Add Money  
Set PIN  
FAQs  
Set Up Online Access

Afbeelding 14

**Bring your money to T-Mobile, and free yourself from checking fees at the bank.**

We think it's wrong to charge you high fees to use your own money. That's why we created Mobile Money. T-Mobile customers pay \$0 for things they do every day:

- \$0 Purchase fee
- \$0 Reload fee in T-Mobile stores
- \$0 Monthly maintenance fee
- \$0 Withdrawal fees at in-network ATMs

**Keep  
your \$**

[Home](#)

[About The Bancorp](#)

[Meet the Team](#)

[Career Opportunities](#)

[Commercial Lending](#)

[Government Guaranteed Lending](#)

[Healthcare Solutions](#)

[Institutional Banking](#)

[Leasing and Fleet Management](#)

[Payment Acceptance](#)

[Payment Solutions](#)

[Account Security](#)

Our well-known combination of sophisticated technology expertise, plus our new relationships with other national financial industry leaders, means we have never been better positioned to deliver shareholder value.

- Frank Marzangola  
President



## About The Bancorp

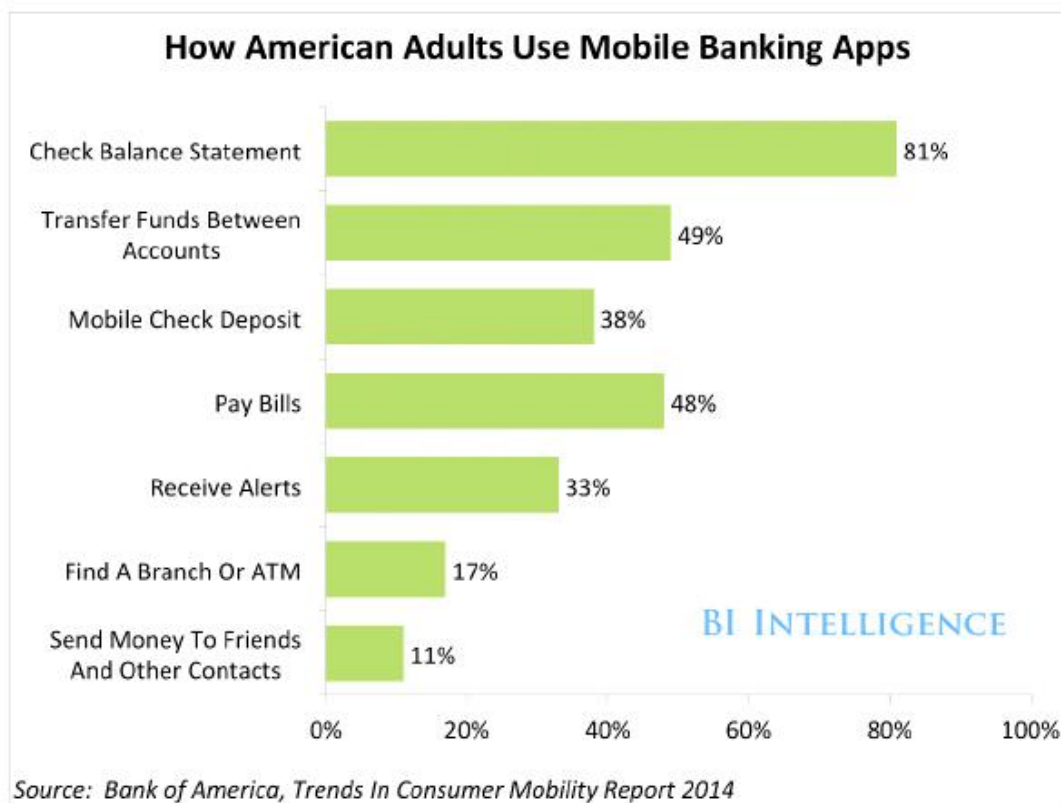
Founded in 2000, The Bancorp creates customized banks for hundreds of affinity partners, setting a new standard in financial services innovation. Today, The Bancorp remains one of the few financial service companies in the world dedicated to providing private-label banking and technology solutions for non-bank companies ranging from entrepreneurial start-ups to those on the Fortune 500.

The Bancorp's private-label programs focus on four main business segments: [Healthcare Solutions](#), [Payment Solutions](#), [Payment Acceptance](#) and [Institutional Banking](#). These "branchless banking" programs enable members, employees and customers of affinity partners to access online banking services, customized for them, under the affinity partner's brand.

In addition to these programs, The Bancorp offers a full array of lending services, including [Commercial Lending](#), [Fleet Management and Leasing](#) and [Government Guaranteed Lending](#).

Through these programs, The Bancorp builds long-lasting partnerships which can turn possibilities into reality.

Afbeelding 16



Afbeelding 17



How it Works | Re... | Nieuwsk IN - verhaa... | Nieuwsk achterla... | Moven

https://www.moven.com

Wilt u deze pagina vertalen? [Click](#)

Vertalen Nee

# Moven

The debit account that tracks your money for you, instantly

For iPhone For Android

EN 15:09 13-9-2014

How it Works | Re... | Nieuwsk IN - verhaa... | Nieuwsk achterla... | Moven

https://www.moven.com

LOGIN CONTACT

# Moven

## INSTANT IS THE NEW BLACK

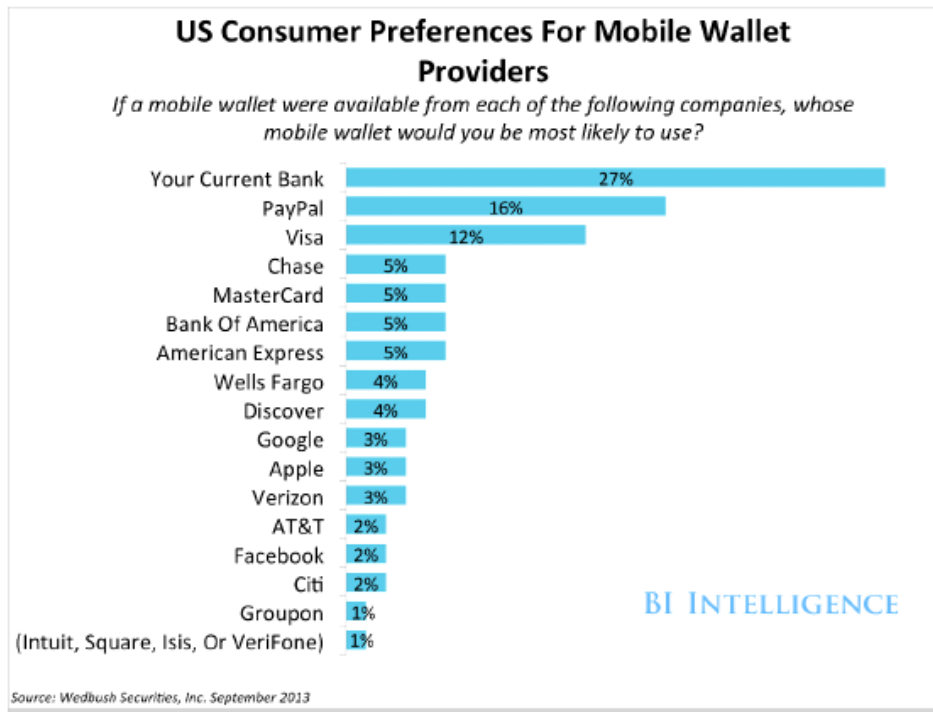
Instant notification with every transaction. That means instant budgeting. Stay on top of your spending and see how you stack up against your monthly average.

SAY YOU'VE GOT \$500. TRY BUYING SOMETHING.

- BUY COFFEE (\$5)
- BUY TICKETS (\$100)
- BUY A CAMERA (\$400)

EN 15:10 13-9-2014

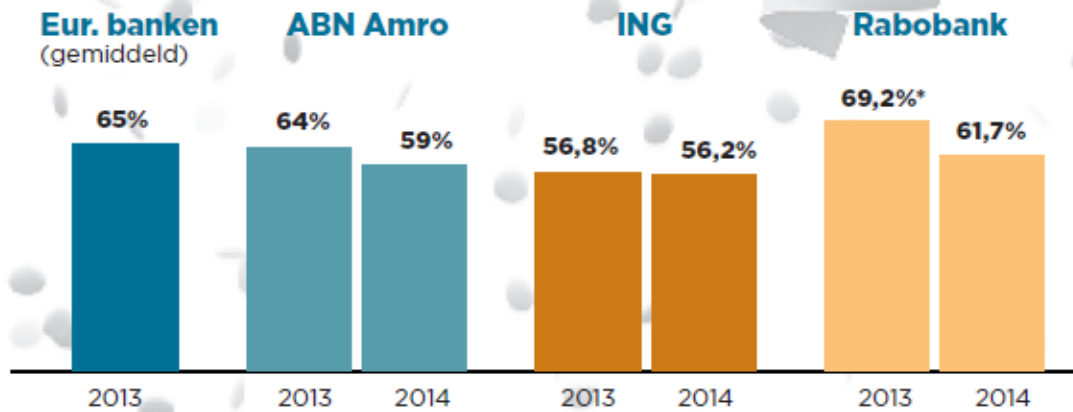
## Afbeelding 18



## Afbeelding 19

## Kosten-batenratio

Kosten ten opzichte van inkomsten



\*exclusief Libor-boete  
Bron: Reuters, FD Research

Afbeelding 20

---

## The Titans of Wealth

The globe's 10 largest private banks and wealth managers collectively oversee almost \$9 trillion for high-net-worth clients.

Global Ranking	Institution	AUM (bil)	Growth 2013
1	UBS	\$1,966.9	15.4%
2	Bank of America Merrill Lynch	1,866.6	12.5
3	Morgan Stanley	1,454.0	17.5
4	Credit Suisse	888.2	9.5
5	Royal Bank of Canada	673.2	5.6
6	BNP Paribas	395.1	11.4
7	Deutsche Bank	384.1	13.7
8	HSBC	382.0	-4.0
9	JPMorgan Chase	361.0	13.5
10	Pictet	338.1	12.0

Source: Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2014

