Bankstrategie en bankcultuur

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Colorscan, Voorhout
Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 90 5629 290 0
© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2003

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j.o. het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Bankstrategie en bankcultuur

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt
van Bijzonder hoogleraar Financiële Instellingen
aan de Universiteit van Amsterdam
op dinsdag 20 mei 2003

door

R.G.C. van den Brink

Vossiuspers UvA

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Mijn voorganger Dick van Wensveen heeft zich, in de dertien jaar dat hij de leerstoel Financiële Instellingen bekleedde, vooral gericht op de ontwikkelingen in het Europese Bankwezen. Zijn oratie, alhier gehouden op 4 april 1989, droeg de titel: *Het Europese bankwezen op weg naar 1992*. Bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Financiële instellingen aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam, sprak hij een rede uit met de titel: *Het Europese bankwezen op weg naar de Europese Monetaire Unie*. In beide redes stond hij stil bij de toen actuele situatie en gaf een analyse van mogelijke ontwikkelingen. Beide redes zijn zeer de moeite waard: de overwegingen erin zijn in veel gevallen nog steeds actueel. Wel blijkt de weerbarstigheid van de praktijk. Zo wordt bijvoorbeeld gewag gemaakt van de internationale expansie van het Japanse bankwezen, vooral in het licht van haar fenomenale kapitaalkracht. Vermeld wordt dat de grootste Japanse banken in 1988, acht à negen maal meer waard zijn dan de grootste Europese banken. De Amerikaanse banken daarentegen hebben grote problemen en blijven achter bij de Europeanen. Het kan dus verkeren.[1] Net als mijn voorganger ben ook ik een praktijkeconoom, die zich nooit met de pure wetenschap heeft beziggehouden. Het ligt daarom voor de hand de leerstoel een praktische invulling te blijven geven. In die context is het logisch ook in de nabije toekomst ontwikkelingen in het Europese bankwezen als hoofdthema te handhaven. De uitdagingen voor het Europese bankwezen zijn met zijn vele onopgeloste vraagstukken onverminderd groot. Zowel in theorie als in de praktijk moet er nog erg veel gebeuren. Voor een praktijkman met een wetenschappelijke interesse een waar walhalla.

1. Financiële intermediatie

Mijn voorganger heeft zich ook zeer verdienstelijk gemaakt op het terrein van de theorie over de financiële intermediatie. Deze lijn zal ik tevens doortrekken, zij het met andere invalshoeken. Een van deze invalshoeken stel ik vandaag aan de orde.

Over financiële intermediatie wordt al heel lang nagedacht. Zo beschrijft John Locke in 1691 in zijn *Some considerations of the consequences of the lowering of interest and raising the value of money* hoe bankiers geld doorschuiven en tot vaststelling van de juiste rentemarge komen.[2] Banken bestaan al vele eeuwen en geven derhalve aanleiding stil te staan bij de essentie van de financiële intermediatie. Dit begint meer systematisch te gebeuren vanaf de negentiende eeuw. De meest gehanteerde theorieën worden gebaseerd op het neoklassieke gedachtegoed van Marshall en Walras en theorieën vinden een basis in het paradigma van de perfecte markt. Dit uitgangspunt wordt niet alleen gehanteerd in de analyse van concurrentie en groei, maar ook van de essentie van financiële intermediatie. Het Arrow-Debreumodel inzake een perfecte markt is gebaseerd op non-convexities in vraag- en aanbodfuncties, homogeniteit van producten, gelijke voorwaarden voor iedereen, volledige transparantie et cetera. Arbitrage in de geld- en kapitaalmarkt zal dan leiden tot evenwicht tussen vraag en aanbod van geld, zonder de noodzaak van financiële intermediatie van banken. Alle partijen zullen elkaar onmiddellijk kunnen vinden zonder de tussenkomst van banken.

De praktijk is uiteraard anders en op basis daarvan zijn banken wel degelijk nodig. In de context van het neoklassieke denken zijn banken van belang voorzover er marktimperfecties zijn. Deze worden vooral veroorzaakt door het feit dat er informatie-asymmetrieën bestaan. In de praktijk is er geen transparantie. Daarnaast zijn er in werkelijkheid wel degelijk verschillen in voorwaarden voor geldgevers en -nemers. Deze worden onder andere veroorzaakt door *economies of scale and scope*. Het zijn vooral de transactiekosten die worden beïnvloed door *economies of scale* en banken in de praktijk een gelegenheid geven concurrerend te zijn ten opzichte van de open markt.

Wanneer de betreffende imperfecties afnemen, zal volgens de neoklassieke gedachtegang het bestaansrecht van banken verminderen. Indien iedereen over de juiste en zelfde informatie beschikt, kunnen geldgevers en -nemers elkaar rechtstreeks op-

zoeken, zonder tussenkomst van een bankbalans. En dat is precies wat er aan de hand is. Deregulering, liberalisering en informatietechnologie hebben ertoe geleid dat geld in toenemende mate rechtstreeks van gever naar lener wordt getransfereerd.

In deze context wordt gesproken van een *market-based*-systeem tegenover een *bank-based*-systeem. Dit laatste systeem zou gaandeweg door het eerste uit de markt worden gedrukt. Door ICT wordt de markt transparanter, wordt informatie gemakkelijker en algemener toegankelijk en nemen de transactiekosten af – allemaal redenen om de bankbalans te omzeilen om een zo optimaal mogelijke interactie tussen de geldeconomie en de reële economie te verwezenlijken.

Scholtens en Van Wensveen[3] komen echter tot de conclusie dat door het *market-based*-systeem de rol van de bankier niet afneemt. Integendeel. Voor hen ligt de essentie van bankieren niet in het tackelen van de informatie-asymmetrieën of verlagen van transactiekosten, maar in het omgaan met risico. En dit kan gebeuren via de bankbalans maar ook daarbuiten. Het feit dat marktpartijen altijd met risico's worden geconfronteerd, of het nu gaat om de ontwikkeling van rente, valuta, prijzen van vermogenstitels of het gedrag van tegenpartijen, betekent dat er een permanente behoefte is om deze risico's te managen. Banken kunnen dat door hun balans te gebruiken en geldgevers een ander risico aan te bieden dan geldnemers kunnen, maar ook door *off-balance*-producten te verschaffen. Scholtens en Van Wensveen brengen dit allemaal samen onder de titel 'waardecreatie'. De essentie van bankieren ligt in de permanente *drive* bij banken nieuwe waarde te ontwikkelen, waarbij risico het onderliggende probleem is.

Banken hebben altijd met risico's te maken gehad, al vanaf het moment dat de geldwisselaars op de Campo in Sienna de banco (stenen plaat) in de Middeleeuwen gebruikten om valsmunterij te ontmaskeren, door de munt tegen deze stenen plaat te tikken. Eeuwenlang hebben ze daarbij een belangrijke rol gespeeld in het ontwikkelen van een geldeconomie. Terugkijkend werd deze rol vooral via de bankbalans gespeeld. Gaandeweg is deze balansintermediatie overigens wel van karakter veranderd. Aanvankelijk bestond de bankbalans overwegend uit een kort bedrijf (bezittingen en schulden met een korte looptijd), vooral gericht op ondernemingen en vermogende particulieren.[4] Deze twee klantengroepen hingen in hoge mate met elkaar samen. In de loop van de twintigste eeuw wijzigde deze situatie zich echter

en kwam er een nieuwe en grote groep particulieren opzetten die geld inbracht en vroeg. Dit hing vooral samen met de sterke economische groei en verdeling van de welvaart na de Tweede Wereldoorlog. Daarnaast veranderde de vraag naar geld van ondernemingen. De grote economische groei vergde hogere investeringen, die in toenemende mate door de banken werden gefinancierd. Hierdoor ontwikkelde het bankwezen een lang bedrijf, enerzijds door langlopende leningen aan het bedrijfsleven te verstrekken (naast hypothecaire leningen aan particulieren) en anderzijds door langlopend geld aan te trekken. Dit laatste werd voornamelijk verschaft door particulieren via spaarrekeningen, maar ook door institutionele beleggers via de aankoop van obligatieleningen die werden uitgegeven door banken. Al met al heeft dit tot een explosie van de bankbalansen geleid en daarmee het belang van het *bank-based*-systeem vergroot.

Banken zijn van oudsher evenzeer betrokken bij de geld- en kapitaalmarkt, maar doorgaans in bescheiden mate. Al eeuwen brengen ze partijen bij elkaar zonder hun bankbalans te gebruiken. Meestal hebben ze een emissiebedrijf en faciliteren ze de secundaire handel in vermogenstitels. Ook deze structuur wijzigt zich in de twintigste eeuw. In de jaren dertig gaan veel banken failliet omdat in het effectenbedrijf te grote risico's zijn genomen. Dit leidt in de Verenigde Staten tot de invoering van de zogenaamde Glass-Steagle Act, waardoor het *on-balance*-bedrijf en het effectenbedrijf worden gescheiden. Tot ver in de jaren negentig van de vorige eeuw mogen banken in de Verenigde Staten zich niet met het effectenbedrijf bezighouden. Hierdoor ontstaan aparte *investment banks*, die zich specialiseren in intermediatie op de effectenmarkt. Zoals de *commercial banks* in de Verenigde Staten tot voor kort geen effectenbedrijf hebben, houden *investment banks* zich niet bezig met *on-balance*-intermediatie.[5] Beide vormen van intermediatie zijn strikt gescheiden. In Europa speelt deze strikte afsplitsing in mindere mate, maar ook hier wordt in sommige landen een en ander enigszins uit elkaar gehouden. Dit leidt ertoe dat het *market-based*-systeem in de Verenigde Staten een aparte focus krijgt en zich daartoe sneller ontwikkelt dan in Europa.

Zoals reeds vermeld, hebben de ontwikkelingen na deTweede Wereldoorlog het *bank-based*-systeem in Europa sterk gestimuleerd. Aanvankelijk stijgt het totaal van bankactiva in relatie tot het nationaal inkomen aanzienlijk. Dit gebeurt in een sterk gereguleerde omgeving. Na de Tweede Wereldoorlog zijn de geldeconomieën in

hoge mate ontwricht. De toezichthouders ontwikkelen een strak regime voor het bankwezen, waarbij vele transacties toestemming en registratie vergen. Tijdens het laatste kwart van de vorige eeuw werd de bancaire markt echter in toenemende mate geliberaliseerd. Gaandeweg is er een fijnmazig systeem van checks en balances ontstaan, welke het bankwezen en de kapitaalmarkt meer vrijheid geeft zich te ontwikkelen en te opereren. Dit speelt het *market-based*-systeem in de kaart. De fenomenale ontwikkeling van de communicatie- en informatietechnologie, de opkomst van *rating agencies*, de toenemende liquiditeit van secundaire markten et cetera, leidt dan ook tot een explosieve ontwikkeling van het *market-based*-systeem.

Statistisch onderzoek, uitgevoerd door economen als Demirgüe-Kunt, Levine, Goldsmith en vele anderen, leert dat de *assets* van niet-bancaire financiële partijen[6] sinds de jaren tachtig harder groeien dan die van de banken.[7] Deze laatste dalen overigens niet maar blijven relatief achter. Dit alles wordt uiteraard sterk beïnvloed door het feit dat gedurende de betreffende periode de langstdurende *bull-market* van de vorige eeuw heeft plaatsgevonden.

De beschreven ontwikkelingen in het financiële intermediatieproces heeft ook de samenstelling van de verlies- en winstrekening van banken veranderd. Het belang van het van de bankbalans afgeleide rentebedrijf is verminderd ten gunste van het commissie- en feebedrijf, zowel in de Verenigde Staten als in Europa. In Europa beginnen de banken in de jaren tachtig van de vorige eeuw een *investment bank*-tak op te bouwen. Dit leidt ertoe dat de daarmee samenhangende fee- en commissieinkomsten sterk stijgen. In de tweede helft van de jaren negentig zijn ook de Amerikaanse banken steeds actiever geworden in het effectenbedrijf. Veranderingen van de wetgeving hebben ervoor gezorgd dat ook de *commercial banks* nu vrij zijn het effectenbedrijf uit te oefenen. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van *universal banks,*[8] banken die zowel actief zijn in de *on-balance*- als in de *off-balance*-intermediatie. En in beide takken van sport wordt, zoals Scholtens en Van Wensveen stellen, permanent gestreefd naar waardecreatie voor klanten. Zoals Schumpeter reeds aan het begin van de vorige eeuw beschreef, wordt voortdurend gezocht naar nieuwe waarde voor klanten, waarbij oude methoden worden vervangen door nieuwe. Het gaat hierbij om *financial services. Bank-based*- en *market-based*-concepten lopen, zoals Merton[9] stelt, door elkaar heen. De gespecialiseerde *investment banks* blijven zich echter concentreren op de *off-balance*-intermediatie. Deze zijn vooral door de situa-

tie in de Verenigde Staten zó groot en sterk geworden dat ze geduchte concurrenten blijven van de *universal banks*. Sterker nog, de sterke groei van *investment bank*-activiteiten bij *commercial banks* heeft niet kunnen voorkomen dat de grote gespecialiseerde *investment banks* marktleider zijn geworden in verschillende *investment bank*-markten.

2. Bankstrategie en bankcultuur

Hiermee arriveren wij bij het eigenlijke onderwerp van deze oratie, namelijk bankstrategie en bankcultuur. Strategie is uiteraard een weids begrip met vele definities en omschrijvingen. Hetzelfde geldt voor cultuur. Voor het gemak hanteer ik een heel eenvoudige omschrijving van het begrip strategie: het geheel van plannen met betrekking tot de wijze waarop middelen worden gebruikt teneinde bepaalde doeleinden na te streven. Bij cultuur denk ik aan het geheel van normen, waarden, gedragingen, gewoonten, veronderstellingen, uiterlijkheden et cetera die verschillende groepen mensen van elkaar onderscheiden.[10] Bij strategie kan een verschil worden gemaakt tussen een impliciete en een expliciete strategie. Wanneer wij het over een strategie hebben, bedoelen we daar meestal een expliciete strategie mee.[11] Gedacht kan worden aan een document met uitgewerkte analyses en plannen. In de praktijk is er echter vaak sprake van een impliciete strategie. Deze wordt in hoge mate gedreven door de cultuur. In het verleden hebben veel bedrijven zich ontwikkeld zonder een expliciete strategie. Vaak groeiden deze op opportunistische wijze, waarbij op een Darwiniaanse manier werd gezocht naar profijtelijke investeringen. Het succes bepaalde in hoge mate de cultuur, en de cultuur op haar beurt het succes. In de loop der decennia hebben bedrijven op deze manier imperia opgebouwd, zonder dat er een overall expliciete strategie werd toegepast. Het succes versterkte de cultuur van het bedrijf, waarbij mensen werden geselecteerd of zichzelf terugtrokken op basis van affinititeit respectievelijk gebrek aan affinitieit met de aanwezige cultuur. Deze gang van zaken versterkte deze cultuur op haar beurt, en dat leidde dan weer tot een versteviging van de impliciete strategie.

Zo hebben vele banken de laatste decennia de ontwikkeling van hun *universal bank* aangepakt, dus zonder een uitgewerkte expliciete strategie. De liberalisering van de markten noodzaakte de banken het productassortiment te vergroten. De concur-

rentie werd heviger zowel binnen het bankwezen als met niet-bancaire financiële partijen. Het proces naar dis-intermediatie werd hierdoor versneld, zonder dat de banken hier expliciet bij stilstonden. In de jaren tachtig kwamen vele banken tot de conclusie dat men alleen al om defensieve redenen actief moest worden in *investment banking*. De klanten begonnen immers steeds meer naar wegen te zoeken om hun financiering rechtstreeks in de kapitaalmarkt te regelen. Teneinde derhalve de relatie met klanten te blijven behouden, moeten deze ook op dit terrein kunnen worden bediend. Daarnaast begint *investment banking* weer een profijtelijke activiteit te worden. Nadat in de jaren zeventig vele banken hun effectenbedrijf tot een minimum hebben afgebouwd, maakt de omslag in de markt vanaf begin tachtig investeringen in deze tak van sport weer aantrekkelijk. Een en ander betekent dat de *commercial bank-investment bank*-activiteiten gaan opbouwen, deels door bestaande *investment banks* te acquireren, deels door *investment bankers* bij andere banken weg te halen. In de jaren tachtig veroorzaakte dit een explosieve groei van deze onderdelen. Aanvankelijk was ook hier de cultuur een drijvende kracht, die in hoge mate het tempo van deze uitbouw bepaalde. Vooral banken met grote klanten, iets wat sterk cultureel bepaald is, hebben de behoefte ook waarde te creëren in het *market-based*-systeem, veelal echter zonder expliciete strategie. Het gebeurt gewoon, stap voor stap. Soms worden grote stappen genomen, zoals bijvoorbeeld in het geval van Deutsche Bank met haar acquisitie van Morgan Grenfell in de jaren tachtig en van Bankers Trust in de jaren negentig. Maar in het algemeen gaat het geleidelijk waarbij de oorspronkelijke cultuur van de *commercial bank* vooralsnog leidend blijft.

In de jaren negentig treedt een fundamentele verandering op in deze ontwikkeling. De enorme vlucht van het *market-based*-systeem noodzaakt vele banken voor het eerst duidelijke keuzes te maken. De deregulering, liberalisering en globalisering van het bankwezen veroorzaken een versnelling van het consolidatieproces dat al decennialang aan de gang is. Deze consolidatie richt zich in eerste instantie op het *commercial-banking* bedrijf. Er vinden vele binnenlandse fusies plaats, waardoor vooral op lokaal niveau grote corporate en retailbanken ontstaan. In de tweede helft van de jaren negentig versnelt de consolidatie, omdat vele *commercial banks* in versneld tempo, mede door acquisities, substantiële *investment bank*-takken beginnen op te zetten. Vooral deze groei van *investment bank*-activiteiten noodzaakt tot strategiewijziging en wel van een impliciete naar een expliciete.

Het opbouwen van een *investment bank* vergt veel kapitaal, enerzijds omdat bij overnames aanzienlijke goodwill wordt betaald, anderzijds omdat het organisch op-

bouwen hoge aanloopverliezen veroorzaakt. *Investment*-bankieren, zeker in internationaal perspectief, vraagt om een zekere schaal, niet zozeer om de gemiddelde kosten te kunnen drukken, maar om voldoende service aan de klanten te kunnen bieden. De grotere bedrijven en particulieren hebben behoefte aan een netwerk en een breed productenassortiment . Vooral de handel, oftewel *trading,* vereist een behoorlijke kritische massa. In de opbouw daarnaartoe worden verhoogde risico's genomen, temeer omdat de organisatie een *learning curve* moet doormaken. In dit proces van vallen en opstaan worden vaak aanzienlijke verliezen geleden. Dit alles heeft ertoe geleid dat *universal banks* in opbouw er gaandeweg toe gedwongen zijn een expliciete strategie uit te zetten. Het kapitaalbeslag van het *investment*-bankieren noopt tot het maken van keuzen. Deze expliciete strategie wordt echter zelden gedreven en gedragen door de bestaande cultuur. Integendeel: de cultuur van de betreffende organisatie blijkt haaks te staan op de cultuur van de nieuwkomers. Waarom?

3. Cultuurverschillen

Hiermee komen we tot de kern van mijn betoog. Het *ón-balance*-bankieren creëert een hele andere cultuur dan het *óff-balance*-bankieren. Men zou bijna kunnen zeggen dat het van een andere planeet komt. *On-balance*-bankiers zijn in de loop der tijden door schade en schande wijs geworden. Al eeuwen beheren zij de bankmiddelen alsof het hun eigen geld is (en soms is dat ook zo). Dit heeft een behoudende mentaliteit tot gevolg. Hoewel *adverse selection*[12] in de literatuur als een van de negatieve bijverschijnselen van de bancaire intermediatie wordt gezien, wordt er door bankiers in het algemeen naar gestreefd risico's zoveel mogelijk te beperken. Het bedienen van klanten aan de debetzijde van de balans heeft risico's tot gevolg: dat is onvermijdelijk. Het risico wordt echter niet gezocht, maar onder voorwaarden geaccepteerd. Uiteindelijk verdient een bank hieraan, tenminste als er een positieve marge is tussen de risicopremie en het feitelijke risico plus kosten. Hierbij staat voorop dat een bepaalde dienst aan de klant wordt geleverd. Kredietverlening vervult daarbij een ankerfunctie, waardoor de relatie met de klant wordt geïntensiveerd en mogelijkheden ontstaan om ook andere diensten aan te bieden. Kredietverlening, maar ook het ontwikkelen van een creditrenteconstructie, gaat veelal samen met het leveren van betalingsverkeerdiensten, hetgeen allemaal past in een

langeretermijnrelatie. *On-balance*-bankiers streven naar een langdurige relatie met de klant. In de loop der tijden verandert er uiteraard wel iets. Klanten zijn er in het nabije verleden naar gaan streven de afname van producten te 'ontbundelen'. De toenemende concurrentie tussen banken leidt ertoe dat klanten kunnen 'shoppen'. Dit was in het verleden niet gebruikelijk: het bankbedrijf is van oudsher een verkopersmarkt geweest en klanten mochten blij zijn als ze werden geholpen. Tot ver in de jaren zeventig waren er vele bankiers die het 'not done' vonden klanten van concurrenten over te nemen. De laatste vijfentwintig jaar is dat drastisch veranderd. Deregulering en liberalisering hebben aangezet tot toenemende concurrentie. Dit heeft tot gevolg gehad dat bankiers in toenemende mate bereid zijn c.q. ernaar streven ook kredieten te verschaffen aan klanten van concurrenten. Maar ook hierbij geldt de mentaliteit dat risico's zoveel mogelijk beperkt dienen te worden. Indien deze te groot worden, gaat de premie niet omhoog, maar wordt de zaak simpelweg niet gedaan. Natuurlijk zijn er in de praktijk te hoge risico's geaccepteerd, maar dat is een constatering achteraf. Vooraf wordt in het algemeen niet naar verhoogde risico's gezocht, uitzonderingen zoals bij Slavenburgs Bank in het begin van de jaren tachtig daargelaten. Dergelijke uitzonderingen leren overigens dat deze aanpak altijd slecht afloopt. Het bewust zoeken naar verhoogde risico's leidt bij het *on-balance*-bankieren vroeg of laat tot rampen.

Het voorafgaande zegt alles over de cultuur welke in het traditionele bankbedrijf is ontwikkeld. Bankiers zijn van oudsher:

- gericht op een langdurige relatie met de klant
- behoudend
- risicomijdend
- behept met lage *loss-tolerance*
- loyaal aan werkgever
- gericht op belangen van de gehele bank

De cultuur binnen *investment banking* is geheel anders. Daar is een cultuur ontstaan, waarbij risico's bewust worden opgezocht.

De relatie met de tegenpartij is vaak secundair. Dikwijls worden zaken gedaan met concurrenten. De relatie hiermee verschilt uiteraard fundamenteel ten opzichte van die met een klant, maar ook bij deze laatste staat de deal voorop. Een en ander leidt ertoe dat de karakterstructuur, de persoonlijkheid van de functionarissen

binnen een *investment bank* (al dan niet onderdeel van een *universal bank*) sterk verschillen van die in het traditionele bankbedrijf. Een *investment banker* (inclusief de functionarissen in de *dealing room*) is:

- gericht op de deal/transactie
- gericht op verandering
- creatief, innovatief
- risico zoekend
- in het bezit van een hoge *loss-tolerance*
- beperkt loyaal aan de werkgever
- minder gericht op de belangen van het geheel

Zoals eerder gesteld, worden bedrijfsculturen in de loop der tijden sterker en dominanter. Hoe langer een bedrijf bestaat, hoe sterker de cultuur en vice versa. De ontwikkelingen in het *investment*-bankieren, vooral gedreven door de afsplitsing in de Verenigde Staten sinds de jaren dertig, heeft tot een zeer dominante cultuur geleid. De gang van zaken in de jaren negentig van de vorige eeuw was hiervan het beste voorbeeld. De dominantie van deze cultuur werd gaandeweg zelfs min of meer karakteristiek voor de dominantie van de Angelsaksische cultuur, die sinds eind jaren tachtig versneld de wereld verovert. En het succes creëert haar eigen momentum. De agressie van de *investment banks* stimuleerde de *bull-market*, die op zijn beurt de *investment*-bankcultuur dominanter maakte.

4. Spagaat

Het voorafgaande nu beschrijft de spagaat waarin het bankbedrijf terecht is gekomen. De lange voorgeschiedenis van banken bouwt een dominante *on-balance*-cultuur op. Deze drijft de impliciete strategie van de banken, welke op haar beurt deze cultuur versterkt. De ontwikkelingen van de laatste twintig jaar hebben echter een nieuw element ingebracht. De opkomst van het *market-based*-systeem werd aanvankelijk gedreven door een impliciete strategie, maar veroorzaakte uiteindelijk de noodzaak over te gaan op een expliciete strategie. Die niet wordt gedreven door de traditionele cultuur, maar er ongeveer haaks op staat. De cultuur bij het *investment*-bankieren (*off-balance*-bankieren) is volstrekt verschillend van die bij de traditionele (*on-balance*) banken. Naast de reeds gememoreerde verschillen, ligt een van de be-

langrijke verschillen in het feit dat in de *investment bank* sterk wordt geselecteerd op specialistische talenten. Het vak vraagt om zeer specifieke bankiers en specifieke vaardigheden. Bij traditionele banken wordt veel meer naar een brede achtergrond gekeken. Het betreffende selectieproces leidt ertoe dat *investment bank*-medewerkers sterk zijn gefocust op een specialisme terwijl *commercial bank*-medewerkers vaak veel breder zijn georiënteerd. Daarbij komt dat de langdurige *bull-market* het gevoel van eigenwaarde bij *investment bankers* tot grote hoogte heeft opgedreven. Dat maakt deze minder coöperatief. Het respect voor andere takken van sport is vaak wat dun, allemaal een logische consequentie van de omgeving waarin wordt gewerkt. In de *bank-based*-wereld wordt gezocht naar zekerheid en langetermijnrelaties. Zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, loyaliteit et cetera staan hoog in het vaandel. Dit schept geen grote aandrang continue veranderingen toe te passen. In het *market-based*-systeem is verandering bijna een doel op zichzelf: de markten veranderen voortdurend, soms per seconde. Dat heeft een flexibele, veranderingsgezinde en veelal opportunistische houding tot gevolg.

De voorafgaande verschillen in cultuur maken het niet gemakkelijk samen te werken. Sommige karakteristieken van de betreffende culturen staan niet alleen haaks op elkaar, maar zijn zelfs conflicterend. Bij de *investment bank* wordt samenwerken met andere afdelingen van de *universal bank* vaak als improductief en als tijdsverspilling gezien. De gememoreerde focus verdraagt geen afleiding. Een van de afwijkende karakteristieken ligt in het beloningsbeleid. Bij *investment banking* is grote nadruk komen te liggen op de individuele beloning. Net als in topsport zijn werknemers met talent zich steeds bewuster geworden van hun marktwaarde. Dit heeft een welhaast overmatige aandacht voor de compensatie tot gevolg. Bij het traditionele bankieren staat wederzijdse loyaliteit voorop; compensatie is daar minder belangrijk. Dit veroorzaakt grote verschillen in mentaliteit. Een *investment banker* zal doorgaans samenwerken wanneer één en ander tot direct aanwijsbare voordelen leidt. En voorzover deze voordelen er duidelijk zijn, zal veel aandacht worden besteed aan de juiste verdeling van deze voordelen. Onenigheid hierover komt veelvuldig voor en leidt tot langdurige discussies en gevechten. Al met al is het vaak onduidelijk of samenwerking binnen de universele bank per saldo voor de groep voordelig is.

De grote vraag is dus of hier de cultuur de strategie bevordert of hindert. Het antwoord lijkt voor de hand te liggen. De expliciete strategie van banken om zowel

bank- als *market-based* te opereren, wordt niet gedreven door de traditionele cultuur. Integendeel: een dominante *on-balance*-cultuur zal weinig ruimte geven aan *investment bankers*. Dit heeft tot gevolg dat toptalenten vertrekken of niet bereid zijn toe te treden, waardoor een mismatch ontstaat tussen het niveau van de *commercial bank* en dat van de *investment bank*. Dit kan leiden tot klantenverlies in zowel de *investment* als de *commercial bank*-tak.

Het omgekeerde is echter ook mogelijk. Een dominante positie van de *investment bank* tegenover de *commercial bank* kan onevenwichtigheden veroorzaken in de uitvoering van de strategie. *Investment bankers* hebben doorgaans weinig affiniteit met *retail banking*. Dit kan de belangen van de retailbank schaden. Onvoldoende aandacht, prioriteit en begrip kunnen fnuikend zijn. Dit wordt versterkt door de volgende ontwikkeling. Een *investment bank* kent een volstrekt andere organisatie-opzet dan de traditionele bank. De organisatie is betrekkelijk plat, met veel functionarissen op het hoogste niveau. Management heeft een andere prioriteit dan in de traditionele bank, waar de organisatie-opbouw veelal lijkt op die van een piramide. Wat dat betreft kunnen *investment*-banken vergeleken worden met organisaties als accountant- en advocatenkantoren. De top kent een brede (partner)structuur, in eerste instantie ingericht op dealmaking. Dit alles heeft als gevolg dat in een *universal bank* gewoon door de werking van het getal veel functionarissen in de top een *investment bank*-achtergrond hebben. Wanneer we naar de top drie echelons bij bijvoorbeeld ABN-AMRO kijken, blijkt meer dan tweederde van deze groep uit de *investment banking*-tak te komen. Het totaal aantal *investment bankers* bij deze bank overschrijdt de 10% van de totale hoeveelheid employees echter niet. Hierdoor wordt een hoofdzakelijk retailbank sterk beïnvloed door een *investment bank*-mentaliteit.

5. Synergie

Het is onduidelijk of het samengaan van *on*- en *off-balance*-bankieren leidt tot synergie. Dit is doorgaans de veronderstelling in de expliciete strategie van *universal banks*. Statistisch onderzoek geeft geen eenduidig inzicht in scale- en scopevoordelen bij *universal banks.*[13] Probleem hierbij is onder meer dat de data op basis waarvan deze analyses worden uitgevoerd erg instabiel zijn. Veel data zijn vervuild, niet te vergelijken en in de loop der tijd veranderd. Er is evenwel aanleiding ook zonder

statistisch onderzoek te veronderstellen dat de synergie binnen een *universal bank* nauwelijks tot niet aanwezig is. Interne conflicten, gevechten en discussies zouden zelfs kunnen leiden tot negatieve synergie of zelfs entropie.

Waar praten we eigenlijk over, wanneer we het hebben over synergie in de *universal bank*? Ik onderscheid drie soorten synergie:

- complementaire service aan de klant
- *knowledge management*
- *economies of scale* in de operationele processen

De eerste vorm van synergie is cruciaal. De *commercial* en *investment bank* moeten samen optrekken, teneinde de klant volledig tot dienst te kunnen zijn. Deze diensten zijn complementair, maar vergen veel coördinatie. Soms zijn de producten niet alleen complementair, maar versterken ze elkaar als combinatie. Zo kan de *off-balance*-kant in voorkomende gevallen zeer worden geholpen door het aanbieden van een *on-balance*-product, zoals kredietverlening. Wanneer deze synergie niet tot stand komt, is er geen enkele reden om de betreffende onderdelen bij elkaar te houden. Deze synergie zal overigens maar een deel van de *commercial bank* betreffen. Het gaat hierbij om de grotere bedrijven en vermogende particulieren. Het zogenaamde retailbedrijf valt hier buiten. Deze klanten worden niet door de *investment bank* bediend. Recent zijn verschillende banken ertoe overgegaan *corporate banking* en *investment banking* te combineren. Vaak wordt deze bundeling aangeduid als *wholesale*. Het is nog niet evident dat de betreffende combinatie optimaal werkt. Voor de grotere banken is het echter alleen al om defensieve redenen van levensbelang de duidelijke synergiepotentie uit te baten.

De tweede synergie, *knowledge management*, is ook belangrijk maar moeilijker te bereiken. Hierbij speelt cultuur een nog grotere rol. Het uitwisselen van informatie inzake marketing know-how, productontwikkeling, distributietechniek et cetera. vergt wederzijds vertrouwen en respect, en dat is er niet automatisch. Vaak wordt door partijen betwijfeld of informatie-uitwisseling enig nut heeft. Sterker, dikwijls wordt het delen van kennis als een ballast gezien, die alleen energie en geld kost, terwijl kennis in belangrijke mate de *core competence* van een bank is. Het ontwikkelen en verbeteren van kennis is een kostbare aangelegenheid en moet worden gezien als een investering. Het breed gebruiken van kennis creëert derhalve een schaal-

voordeel. Het is denkbaar dat een goed georganiseerd *knowledge management* alle onderdelen van de bank kan versterken.

De derde synergie wordt ook niet gemakkelijk bereikt, al lijken de mogelijkheden tot synergie legio. In zowel de *commercial* als in de *investment bank* is sprake van grootschalige activiteiten op het gebied van transactieverwerking. Deze activiteiten vergen zeer omvangrijke investeringen in Information Technology. Gezamenlijke platformen kunnen dan tot grote besparingen leiden. Ook op het gebied van infrastructuur, variërend van computercentrales tot gebouwen, zijn *economies of scale* ruim voorhanden, en uiteraard zijn er kostenbesparingen te bereiken door gezamenlijke inkoop van kantoorinrichting tot inkoop van PC's en datacommunicatie. Dit lijkt allemaal erg voor de hand te liggen, maar blijkt in de praktijk nog niet zo gemakkelijk te verwezenlijken. De hoofdoorzaak van de weerstand om gezamenlijk op te trekken, hangt samen met de overweging – vooral aan de *investment bank*-kant – dat hierdoor flexibiliteit wordt ingeleverd. In een omgeving waar markten snel veranderen, is reactiesnelheid een belangrijke doelstelling. Vooral in een sterke *bull-market* heeft flexibiliteit een hogere prioriteit dan lagere kosten. In normale marktomstandigheden zullen kostenbesparingen echter veel belangrijker worden. De aandacht voor deze vorm van synergie zou op dit moment dus duidelijk moeten toenemen.

6. Expliciete strategie Universal Banks

Waarom hebben de meeste grotere banken in de wereld de expliciete strategie in beide takken van sport actief te willen zijn? Het eerste antwoord is dat men veelal om defensieve redenen gedwongen is de totale range aan producten aan klanten aan te bieden. Banken met veel aantrekkelijke klanten zouden deze anders kwijt kunnen raken. Een tweede reden ligt in het feit dat *investment banking* onder bepaalde marktomstandigheden een zeer winstgevende activiteit kan zijn. Vooral in de jaren negentig is hiermee zeer veel geld verdiend. De grote vraag is echter of men op langere termijn kan concurreren met gespecialiseerde spelers. In het bijzonder het *international investment* bankieren lijkt een duidelijke *scale game* te worden als dat het niet al is. De *universal bank* dient ten opzichte van de pure *investment banks* dus iets extra's te bieden.[14] Een derde reden is daarom wellicht dat de betreffende banken impliciet

geloven dat de gememoreerde cultuurverschillen overbrugbaar zijn en in de toekomst kunnen worden omgezet in positieve synergie. Niet alleen door *corporate* en *investment banking* samen te brengen, maar ook door *wholesale* en *retail banking* onder één dak te houden.

De literatuur inzake bankculturen is merkwaardig schaars. Er is vrijwel geen uitgewerkte analyse te vinden, terwijl er wel talloze publicaties zijn verschenen over bedrijfsculturen in het algemeen. Vele auteurs, zoals Schein, Hofstede, De Geus, Hamel, Trompenaars, Hampden-Turner, Kets de Vries en Van der Erve, analyseren bedrijfsculturen vanuit verschillende invalshoeken, maar zelden wordt de/een bankcultuur aan de orde gesteld.[15] Dit is op zichzelf al merkwaardig omdat banken een grote bedrijfstak vormen. Het is temeer opvallend omdat bankcultuur – bestaande uit vele dominante subculturen – een bij uitstek interessant onderwerp lijkt te zijn voor wetenschappelijke analyse. Quod non. Een en ander hangt wellicht samen met het feit dat ook de belangstelling binnen de banken zelf in het algemeen mager is. Veelal worden er met enige regelmaat workshops over het betreffende onderwerp georganiseerd, maar daar blijft het meestal bij. Het onderwerp staat in het algemeen niet hoog op de agenda van het topmanagement. Dikwijls wordt het als een 'soft' probleem gezien, net zoals *human resources management (HRM)* in het algemeen. Dit blijkt vaak uit de plaatsing in de organisatie. Zelden wordt HRM gepositioneerd onder de CEO. Men ziet het als een interessant onderwerp maar niet cruciaal voor het succes van een strategie. En voorzover men zegt dat het cruciaal is, handelt men er niet naar. Dikwijls wordt er louter lip-service verleend aan het onderwerp.

Ik ben van mening dat het slagen van een strategie valt of staat met de wijze waarop deze strategie aansluit bij de cultuur van de organisatie. Of omgekeerd: een strategie kan alleen slagen indien de cultuur haar ondersteunt. Dit schept derhalve een aparte problematiek indien de strategie wordt gewijzigd en niet meer aansluit bij de bestaande cultuur. En dit nu is aan de orde. Vele traditionele banken zijn in de jaren tachtig en vooral negentig van de vorige eeuw in *investment banking* gestapt – in vele gevallen door het doen van acquisities – en bijna altijd heeft dit tot grote spanningen geleid. Bekende voorbeelden zijn Barclays en National Westminster met de *investment bank*-poten BZW respectievelijk County Nat West, Deutsche Bank met Morgan Grenfell en later Bankers Trust en dichterbij ING met Barings. De twee Britse

banken hebben hun *investment bank*-activiteiten grotendeels afgebouwd, waarbij National Westminster zo is gedestabiliseerd dat zij haar zelfstandigheid heeft verloren. Bij Deutsche Bank woedt nog steeds een stammenstrijd, welke vooralsnog beslecht lijkt te zijn in het voordeel van de *investment bank*. Ook hier lijkt echter geen positieve synergie tussen de bankonderdelen te worden bereikt, en ook bij ING kan niet worden volgehouden dat de toenmalige nieuwe parel een in alle opzichten geslaagde acquisitie is geweest. Vooralsnog zijn er geen duidelijke voorbeelden van banken waar de twee takken van sport elkaar aanwijsbaar versterken. Dus wederom de vraag: waarom proberen de meeste grootbanken op beide terreinen een materiële en vaak substantiële positie op te bouwen?

7. Belang cultuur

Ik denk dat het antwoord ligt in het feit dat het voorafgaande in het algemeen niet wordt herkend en erkend als een wezenlijk probleem. Banken houden de opties open en gaan er gemakshalve van uit dat de onderdelen elkaar versterken of elkaar in ieder geval niet voor de voeten lopen. Zoals al eerder gesteld, worden cultuurissues als interessant beoordeeld, maar in de praktijk niet als topissue behandeld. Een van de oorzaken hierbij is dat, zoals eerder gesteld, de CEO voorop, en daarnaast de belangrijkste topfunctionarissen, onvoldoende tijd investeren in de problematiek. De relatieve tijd gespendeerd aan zaken zoals budgetten, business cases, acquisities et cetera waarbij cijfers een grote rol spelen, is veel groter dan de tijd welke werkelijk aan cultuurproblemen wordt besteed. Een dieper liggende oorzaak zou kunnen liggen in het feit dat cultuur een veel ongrijpbaarder en complexer onderwerp is dan cijfers. Het vergt ook een zekere vorm van spiritualiteit om bepaalde elementen te kunnen overzien en bevatten. Spiritualiteit is een eigenschap, die niet erg hoog scoort in de carrière van bankiers. Het begint al in het onderwijs. Veel business-gerichte opleidingen behandelen strategie als een technisch onderwerp. Er is niet veel ruimte voor filosoferen over culturele implicaties. Vervolgens worden jonge bankiers nauwelijks meer getrained in de primaire processen. De lange traineeperiodes van weleer (bij de ABN Bank duurde de zogenaamde concernopleiding bijna twee jaar) zijn vervangen door (circa 3 maanden durende) basisopleidingen met een veelal cognitieve inhoud. Er moet zo snel mogelijk geld worden verdiend, een houding die in hoge mate gedreven wordt door een bonuscultuur die in de jaren

negentig vanuit de *investment bank* het gehele bankbedrijf in haar greep begon te krijgen. Een en ander leidt ertoe dat (bank)managers nog minder dan in het verleden geneigd zijn cultuurissues te identificeren en aan te pakken. Sterker nog, zij hebben veelal geen idee en een bijkomend probleem is dat de noodzakelijke rust en het geduld dat dit alles vergt, niet (meer) aanwezig is. Het tempo van verandering wordt steeds hoger, waarbij (top)management meer en meer is geneigd zijn prioriteiten regelmatig aan te passen. Als cultuur al een prioriteit is, dan is dat nooit voor lang.

8. Bonuscultuur

In het voorafgaande heb ik al enige malen gewezen op de welhaast obsessieve aandacht in de *investment bank*-wereld voor de materiële compensatie. In de Angelsaksische wereld is de focus voor geldelijk gewin veel groter dan in de continentaal-europese. De *investment bank*-cultuur is zeer Angelsaksisch en loopt in oriëntatie op compensatie voorop. De arbeidsmarkt van *investment bankers* is overzichtelijk en transparant geworden en lijkt in veel opzichten op die van topsporters. De individuen zijn zich zeer bewust geworden van hun marktwaarde en wensen dienovereenkomstig te worden gehonoreerd. Met toenemend gemak wisselt men van werkgever, gericht op de hoogstmogelijke honorering. Bonussen van vele miljoenen dollars of euro's zijn allang geen uitzondering meer. Dit alles geeft spanningen binnen een *universal bank*. Ook in de *commercial bank* werken vele zeer getalenteerde en hardwerkende mensen, die vaak fracties verdienen van hun *investment bank*-collega's. Dit creëert vaak negatieve synergie. Het is derhalve van groot belang dat men zich bewust wordt van dit probleem en er echt iets aan probeert te doen, enerzijds door excessieve compensatie te voorkomen met acceptatie van het feit dat de grootste talenten dan wellicht vertrekken, en anderzijds door binnen de *commercial bank* meer prestatiegebonden te honoreren. Er dient gestreefd te worden naar convergentie in beloningniveaus. Er moet in ieder geval voorkomen worden dat er geen duidelijke koppeling is tussen prestatie en beloning. *Sign-on*-bonussen en riante vertrekregelingen na een kort verblijf zijn uit den boze. Daarnaast zouden bonussen en dergelijke moeten worden verbonden aan langjarige prestaties. Bij eerder vertrek en/of performanceverslechtering dient de variabele beloning weg te vallen c.q. te verminderen.

9. Conclusie

De grote uitdaging voor het bankwezen ligt de komende jaren vooral in het bereiken van werkelijke en wezenlijke synergie tussen *commercial* en *investment banking*. Zoniet, dan zullen vele *universal* banken serieus moeten overwegen zich op te splitsen, dan wel een van de twee activiteiten substantieel af te bouwen. Voor het zover zou komen, kan er echter nog veel worden ondernomen. In de context van deze oratie kijk ik dan naar de cultuurachtergrond. Samenwerking en synergie aan de voor- en achterkant van de banken noopt tot cultuuraanpassing. De betreffende subculturen in de *commercial* en *investment bank* zijn door de beschreven historische ontwikkelingen echter niet automatisch geneigd tot samenwerking. Vaak is zelfs sprake van het tegendeel. Het is dus noodzakelijk dat hier actief aan wordt gewerkt. Dit houdt in dat in de eerste plaats het probleem moet worden onderkend. Als een en ander niet als een probleem wordt gezien, kan het uiteraard ook niet worden opgelost. Maar in de tweede plaats dienen er ook oplossingen worden gezocht voor het probleem. De top van de bank dient het probleem niet alleen te onderkennen, maar er ook daadwerkelijk iets aan te willen doen, en dat betekent veel meer dan het organiseren van enkele workshops. In het kader van de moderne beloningsstructuur moeten concrete doelstellingen worden geformuleerd met de daaraan gekoppelde beloning, for better and for worse. Nog belangrijker is wellicht het voorbeeldgedrag van deze top. Men dient echt te geloven in synergie en dat ook uit te stralen. Want de noodzakelijke samenwerking zal veel weerstand ontmoeten en zeker in het begin door velen als weinig productief en zelfs vaak als negatieve afleiding worden gezien. Daarom is het van belang te constateren dat op dit moment ook de toezichthouders van de top nauwelijks met deze problematiek worstelen. De Raad van Commissarissen houdt zich in het algemeen bezig met cijfermatig toezicht. Vooral de recente gebeurtenissen in de Verenigde Staten hebben de belangstelling voor en prioriteit van *financial audit* enorm vergroot. Overwogen dient echter te worden of een *cultural audit* niet minstens zo belangrijk is. De remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen zou hiertoe kunnen worden opgerekt tot een *people and culture* commissie en een veel bredere verantwoordelijkheid kunnen en moeten krijgen om ook de toezichthouders van de bank bij het cultuurvraagstuk te betrekken. Dit vergt veel voorbereiding door de *corporate human resources*-afdeling van de bank. Er dienen technieken en methoden te worden ingezet om cultuurontwikkelingen en cultuurverschillen door de tijd te meten. Hierdoor moet

een gestructureerde dialoog ontstaan tussen de toezichthouders en de top van het bedrijf. Hiermee kan onder andere ook voorkomen worden dat een en ander tot fraude leidt.[16]

In de appendix wordt een case uitgewerkt, waarin wordt geanalyseerd hoe de mij zeer vertrouwde ABN-AMRO Bank met de betreffende problematiek omgaat.

Er wordt gebruikgemaakt van de beproefde aanpak van Trompenaars en Hampden-Turner. Deze werken met een systematiek waarbij de cultuurverschillen in dilemma's worden uitgedrukt. Op deze manier wordt goed duidelijk gemaakt hoe de cultuurverschillen in de praktijk uitwerken. Het leidt tot een beter begrip voor elkaars achtergrond en benadering en geeft een raamwerk om de betreffende verschillen te overbruggen, opdat de culturen elkaar kunnen verrijken.

Het is niet de bedoeling de ene cultuur de andere te laten overnemen. Het gaat erom de sterke kanten van de verschillende subculturen uit te vergroten en dienstbaar te maken aan het geheel. Deze subculturen dienen elkaar te versterken binnen een totaalcultuur van respect en samenwerking. Of dit uiteindelijk mogelijk is, zal nog moeten blijken. De oplossing van dit vraagstuk is, naar mijn stellige overtuiging, van groot belang voor de toekomst van het bankwezen. Vooral in Europa zullen de implicaties verrijkend zijn. Falen van het *universal bank*-concept zal onvermijdelijk leiden tot een hegemonie van Amerikaanse *investment banks*, hetgeen niet in het belang is van het Europese bankwezen. Alles bij elkaar biedt dit stof te over voor een wetenschapper uit de praktijk om de ontwikkelingen in de komende jaren nauwlettend te volgen en te analyseren.

Woorden van dank

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

Gaarne wil ik mijn dank betuigen aan het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam, het Bestuur van de Faculteit der Economische Wetenschappen en de Curatoren van de leerstoel NIBE-SVV voor het in mij gestelde vertrouwen. Het is mij een grote eer deze leerstoel te bekleden als opvolger van Dick van Wensveen.

Hooggeleerde Van Wensveen, beste Dick. Toen jij mij enkele jaren geleden benaderde als mogelijke opvolger, was ik me net aan het beraden over een nieuwe fase in mijn leven. Het uitzicht op deze activiteit heeft een grote rol gespeeld in mijn afwegingen. Ik hoop het goede voorbeeld van jou te kunnen volgen en een grote prioriteit aan deze verantwoordelijkheid te geven. Ook zal ik jouw centrale thema, namelijk ontwikkelingen in het Europese bankwezen, doortrekken.

Ik hoop de relatie met het NIBE-SVV die teruggaat tot de NIBE-examens, welke ik heb mogen behalen in de jaren zeventig, verder uit te bouwen. In de loop van de jaren tachtig heb ik onder andere door de publicatie van mijn boekje *Bankkrediet* in de serie bank- en effectenbedrijf van het NIBE en door mijn voorzitterschap in de periode 1997-2000, een intensieve relatie opgebouwd. Deze wordt dus tot mijn grote vreugde gecontinueerd.

Met de faculteit gaat mijn relatie terug tot mijn studietijd in de jaren zestig, mijn bestuurslidmaatschap van de SEF en mijn promotie in de jaren zeventig. Hierbij hebben de wetenschap, maar ook bestuurlijke aangelegenheden, mij zeer geboeid. En ook hier verheug ik mij in een continuering van deze relatie, zowel in het onderwijs als in betrokkenheid bij bestuurlijke zaken.

Lieve familie en vrienden, ook vandaag tel ik weer mijn vele zegeningen en ook vandaag besef ik hoe belangrijk het is zovele dierbaren om mij heen te hebben. Dat geldt uiteraard speciaal voor Antoinetty, onze kinderen en ons kleinkind. Zonder hen zou mijn leven geen enkele betekenis hebben.

Tot slot een enkel woord aan mijn ouders. Het verheugt mij zeer dat mijn moeder hier aanwezig is. Met haar eer ik ook mijn vader, inmiddels alweer meer dan zes jaar niet meer onder ons. Zonder zijn soms wel erg dwingende adviezen had ik hier vandaag niet gestaan.

Ik heb gezegd.

Noten

1. Zie D.M.N. van Wensveen. *Het Europese bankwezen op weg naar 1992*. Nederlands Instituut voor het bank- en effectenbedrijf, Amsterdam 1989.
2. Zie John Locke. *Some considerations of the consequences of the lowering of interest and raising the value of money. In a letter sent to a Member of Parliament*. Printed for Gunsham Churcill, London 1691.
3. Bert Scholtens en Dick van Wensveen. *The theory of financial intermediation: An essay on what it does (not) explain*. SUERF 2003.
4. In de achttiende en negentiende eeuw is door sommige banken ook lang kapitaal verstrekt. Het ging hierbij om zeer solvabele banken (solvabiliteitsratio's van enkele tientallen procenten), veelal onderdeel van een familievermogen.
5. *Commercial banks* is doorgaans het verzamelwoord voor algemene banken. Deze omvatten een retailbedrijf (bankdiensten voor kleine en middelgrote bedrijven en niet-vermogende particulieren), een corporate bedrijf (bankdiensten aan grote bedrijven) en een *private banking* bedrijf (bankdiensten aan vermogende particulieren). *Commercial* banken hebben buiten de Verenigde Staten veelal van oudsher een bescheiden *investment* banktak, doorgaans als optelsom van Mergers en Aquisitions activiteiten, effectenbedrijf en treasury. *Investment banks* hebben deze laatste activiteiten gebundeld. Ze houden zich niet bezig met het retailbedrijf en *on-balance corporate* bedrijf.
6. Hierbij moet worden gedacht aan pensioenfondsen, verzekeraars en beleggingsfondsen.
7. Demirgüc-Kurt and Levine. *Bank-based and market-based financial systems*. Policy research workingpaper no. 2143, Washington Worldbank 1999.
   Goldsmith. *Financial structure and development*. Yale University Press New Haven/London 1969.
8. In de jaren negentig ontstaan *universal banks*. Dit zijn *commercial banks* die substantieel investeren in *investment* bankactiviteiten. Deze banken zijn derhalve van alle markten thuis.
9. Merton R.C. (1995). Financial innovation and the management and regulation of financial institutions, *Journal of Banking and Finance* 19, pp. 461-481.
10. Ook hier zijn er veel definities van cultuur. Hofstede geeft bijvoorbeeld een vergelijkbare definitie: 'Culture is de collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.'
    Shein onderscheidt de expliciete cultuur, zoals producten als kunst, voedsel en architectuur. Daaronder schuilt de impliciete cultuur van normen en waarden. In de diepste laag bevinden zich de absolute vooronderstellingen: onze 'geloofsovertuiging'. Ed Schein, *Organisational culture and leadership*, Jossey Bass, Publishers, San Francisco 1997.
11. Mintzberg onderscheidt de 'grand designed strategy', de 'emerging strategy' en de 'crafting strategy'. *The rise and fall of strategic planning*. FT Prentice Hall 2000.

12. *Adverse selection* is het verschijnsel dat banken het feitelijk risico op uitzettingen onvoldoende meewegen bij de beslissing een bepaald krediet te verstrekken. De hogere marge op riskante kredieten kan er dan toe leiden dat banken bewust naar riskantere uitzettingen zoeken.
13. Cavallo L. en Ross S.P.S. Scale and scope economies in the European banking systems, *Journal of multinational financial management* 11, pp. 515-531, 2001.
    Boot A.W.A. *Consolidation and strategic positioning in banking. Topics in corporate finance,* Amsterdam Center of corporate finance pp. 39-69, 1999.
    Daarnaast hebben o.a. Wagenvoort, De Korte, Milbouer en Schweitz hierover gepubliceerd.
14. Zie *'Concepten voor waardecreatie in de financiële dienstverlening'*, hoofdstuk 'Universal banking: Een antwoord op uitdagingen in de financiële sector', R.G.C. van den Brink, Pre-adviezen NIBE-Jaardag 1998.
15. Zie o.a. Edgar Schein. *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass Publisher, San Francisco 1997; Gary Hamel. *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston 2000; Arie de Geus. *The living company*, Harvard Business Press, Boston 1997; Marc van der Erve. *The darwin circle*. Scriptuur Schiedam 1997.
16. Een methode hiertoe is uitgewerkt door Bueno de Mesquita in 'Managing Risk: The DII fraud risk assessment model' levert hij een model waarbij sinds 1981 bedrijven worden gerated op fraudegevoeligheid. Decisions Insights Inc. New York.
17. Voorbeeld van een dilemma:
    Universal Rules----------Particular Exceptions
    'Despite the fact that exceptions presuppose rules, cultures tend to privilege either rules over exceptions or exceptions over rules. Rarely are these valued equally. There tends to be an over-emphasis either on the extent to which people and things are the same and can be generalized, or the extent to which they are different and unique.
    Cultures high in universalism, like the USA, tend to "make the rules" by which the rest of the world is expected to live. These rules may be legal, moral, scientific, industrial, financial or normative. Attempts by those high in universalism to "go native" rarely succeed. Yet the creative intermixing of diverse norms can have high innovative potentials.
    Standardized objects of different varieties are capable of being configured in unique ways, so that the objects are universal yet their rearrangements are particular. We all have in our heads a store or words, ideas, visual models, techniques etc. Most of these are highly standardised. Yet the sheer number and diversity of these allows us to make combinations that are particular to us and unique.' (Trompenaars).

Appendix

In 1990 zijn ABN Bank N.V. en AMRO Bank N.V. gefuseerd. Op dat moment ontstond een zeer omvangrijke *global ban*k, naar balanstotaal nummer 14 van de wereld. Op het gebied van *commercial banking* werd ABN AMRO Bank N.V. in één klap een van de grootste internationale spelers met vestigingen in meer dan 55 landen. In de Verenigde Staten was ABN AMRO op dat moment zelfs de grootste niet-Amerikaanse bank. Op het gebied van *investment banking* was de internationale positie echter veel bescheidener. Van de totale staf werkte circa 30% in het buitenland, binnen de *investment bank* betrof dit nog geen 2%. De *investment bank* was in Nederland een grote speler, maar buiten Nederland nauwelijks aanwezig. Zoals vele andere grote *commercial* banken begon ABN AMRO met gezwinde spoed een internationale *investment bank* op te bouwen, zonder echter een expliciete strategie. De verschillende onderdelen van de *investment bank* ontwikkelden vanaf 1991 en gaandeweg langetermijnstrategieën, maar het duurde tot 1994 voordat de bank begon te werken aan een alles omvattende strategie voor de *investment bank*. Het duurde echter tot 1996 dat de bank voor het geheel een langetermijnstrategie begon op te zetten. Tot dat moment was de strategie in wezen niet expliciet. De bank en haar voorgangers bleken zeer goed in staat te zijn geweest met een impliciete strategie gaandeweg een zeer winstgevende en omvangrijke internationale *universal bank* op te bouwen. Hierbij manoeuvreerde de bank zeer slagvaardig van opportunity naar opportunity. In 1996 bleek echter dat er grenzen begonnen te komen aan de ongebreidelde groei. De vele acquisities na de fusie hadden het in 1990 zeer aanzienlijke solvabiliteitsoverschot aardig doen inkrimpen. Daarnaast vergden de investeringen in ICT, mede in het licht van de naderende euro en het jaar 2000, zeer omvangrijke bedragen. De noodzaak om een langetermijnstrategie op te zetten, werd daarom manifest. Daarbij kwam dat de internationale *investment* banktak haar kritische massa in belangrijke onderdelen had bereikt en zeer winstgevend was geworden. De vraag diende zich echter aan of in een steeds sneller consoliderende omgeving, in deelgebieden voldoende kritische massa kon worden behouden. Voor het eerst in haar bestaan werd de bank geconfronteerd met de noodzaak strategische keuzes te onderkennen. Keuzes die de langetermijnrichting van de bank duidelijk zouden kunnen veranderen. Moest het zwaartepunt van de bank komen te liggen bij *commercial banking* of bij *investment banking,* of diende te worden gestreefd naar een gelijkwaardige combinatie? Aanvankelijk werd gekozen voor het laatste. In 1998 be-

stempelde de bank haar strategie als die van een *universal bank*. In de tussentijd was het karakter van de bank drastisch veranderd. Sinds 1990 was het totale personeelsbestand verdubbeld, waarvan inmiddels circa tweederde in het buitenland werkte. Het personeelsbestand van de *investment bank* was echter vervijfvoudigd, met 80% van de staf in het buitenland. De invloed van de relatief sterkere groei van de *investment bank* wordt, zoals hierboven reeds is gememoreerd, evenwel aanzienlijk geleveraged door een onevenredige groei van het aantal *investment bankers* in de top. In 1999 had meer dan tweederde van de top-200-functionarissen een *investment bank* achtergrond.

In 2000 komt de bank tot de conclusie dat er gefocust moet worden. Het onderscheid tussen *commercial banking* en *investment banking* wordt gemodificeerd, waarbij *corporate banking* (onderdeel van *commercial banking*) wordt samengebracht met *investment banking* tot *wholesale banking*. De rest van de bank wordt opgesplitst in de strategische business units (SBU) 'Commercial and Consumer Clients' (C&CC) en 'Private Clients and Asset Management' (PCAM). Er wordt afgestapt van focus op geografie. In 2000 wordt tevens besloten dat het zwaartepunt komt te liggen bij de SBU 'Wholesale'. Het gaat hierbij om een relatief zwaartepunt, want tevens wordt besloten dat de twee andere SBU's ook verder dienen te worden uitgebouwd. Een belangrijke overweging daarbij is dat de bank op de betreffende drie gebieden een belangrijke rol wil blijven spelen. Impliciet en expliciet betekent dit dat de samenhang overeind moet blijven.

De focus op drie expliciete terreinen maakt het niet gemakkelijk de onderlinge samenhang te verbeteren. Integendeel. Mede door de positionering van een *corporate center*, welke geacht wordt zo weinig mogelijk te interfereren met de SBU's, beginnen de SBU's eerder uit elkaar te drijven. Allereerst wordt gefocust op de samenhang binnen de SBU's. Dit is al moeilijk genoeg, omdat alle drie SBU's samenvoegingen betreffen van onderdelen van de bank, die voor 2000 anders waren gepositioneerd. In 2001 komt de bank tot de conclusie dat het relatieve zwaartepunt van de bank dient te schuiven naar *asset gathering*. Dit betekent weliswaar een nauwere samenwerking tussen C&CC en PCAM, maar geenszins een afbouw van Wholesale. Impliciet en expliciet wil dit zeggen dat er gestructureerder gezocht dient te worden naar synergieën tussen de SBU's. En daarbij wordt het in mijn oratie beschreven cultuurprobleem meer manifest. De noodzakelijke focus waar in 2000 voor is gekozen, heeft de subculturen verder versterkt.

Current	ABN Total	Inv. Bank
Quality of the company	1.2	0.3
Culture of the organization	2.0	1.5
Image of the organization	3.3	3.0
Qualtiy of your Boss	4.6	3.4
Personal Empowerment	3.9	3.4
Personal Development	3.5	3.1
Benefits and Rewards	2.8	2.5
Total	**3.4**	**2.5**

Desired	ABN Total	Inv. Bank
Quality of the company	8.1	8.6
Culture of the organization	7.6	7.7
Image of the organization	7.1	6.8
Qualtiy of your Boss	8.2	8.4
Personal Empowerment	7.8	7.8
Personal Development	7.0	6.9
Benefits and Rewards	6.9	6.5
Total	**7.6**	**7.5**

MM Gap Index	ABN Total	Inv. Bank
Quality of the company	55	70
Culture of the organization	38	44
Image of the organization	23	24
Qualtiy of your Boss	22	32
Personal Empowerment	19	24
Personal Development	20	17
Benefits and Rewards	14	24
Total	**24**	**34**

Dat deze subculturen er zijn, blijkt uit een analyse die is georganiseerd door de Meyer Monitor in 2000. De Meyer Monitor registreert hoe mensen in organisaties aankijken tegen een aantal cultuurbepalende factoren. De methodiek is een groep

(potentieel) belangrijke functionarissen via een schriftelijk interview te vragen naar hun oordeel over de betreffende factoren. Per factor wordt een zestal vragen gesteld, waarbij men zijn oordeel moet geven op een schaal tussen -10 en +10 over het huidige niveau van het onderwerp en over het gewenste niveau. Het verschil tussen de beide uitkomsten wordt 'gap' genoemd. Deze wijze van registreren is reeds bij vele bedrijven op identieke wijze uitgevoerd. Hierdoor heeft men op basis van het geregistreerde gemiddelde een corporate index opgezet. Tabel 1 toont de verschillen tussen dat wat gewenst is en wat de realiteit is voor de totale bank en de *investment bank*. Hoe hoger de gapindex, hoe groter het te overbruggen verschil tussen het gewenste en de werkelijkheid.

Er blijkt dus een verschil te bestaan tussen het oordeel binnen de verschillende onderdelen van de bank. De *investment bank*-functionarissen stellen duidelijk hogere eisen aan de kwaliteit van het bedrijf, de kwaliteit van de baas en de cultuur van de organisatie. Ten aanzien van de cultuur is er duidelijk meer bezorgdheid over zaken als:

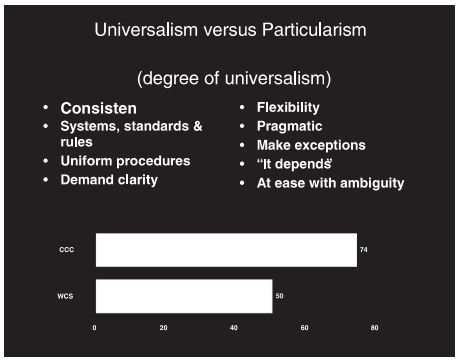
- gebrek aan resultaatgerichtheid
- gebrek aan mogelijkheden om gecompenseerd en gepromoveerd te worden op basis van feitelijke verdiensten
- managementstijl; deze geeft onvoldoende ruimte aan coaching en persoonlijke ondersteuning
- de focus op waardecreatie voor werknemers

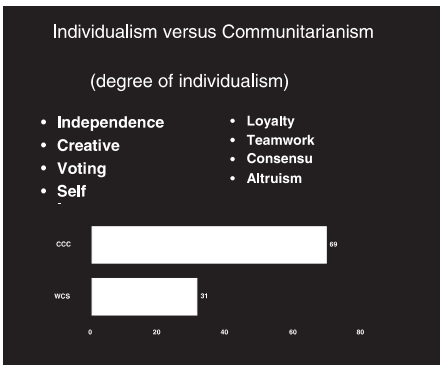
Er wordt dus verschillend gedacht over prioriteiten. Zoals te verwachten was, is de behoefte aan verandering binnen de *investment bank* het grootst.

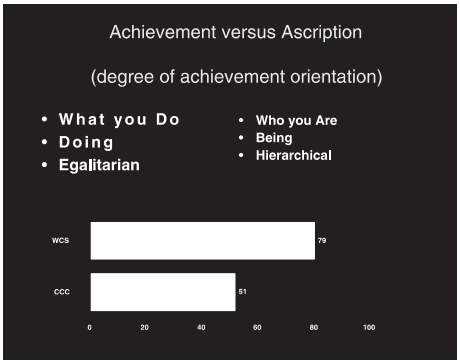
In 2001 wordt een nieuw managementinstrument geïmplementeerd, het 'managing for value' (MFV). Hierbij wordt een methodiek geïntroduceerd om de werkelijke resultaten van de onderdelen van de bank inzichtelijker te maken. Begrippen als 'economic value' komen op tafel om de echte winstgevendheid na aftrek van risico en kapitaalkosten te beoordelen. Deze methode is nieuw en vergt nogal wat gewenning. 2001 was tevens het jaar waarin Insead professor Philippe Haspeslagh werd benoemd tot MFV-professor in het kader van een ABN AMRO professorship. Haspeslagh komt in een artikel in *Harvard Business Review* tot de conclusie dat MFV alleen werkt indien ook gewerkt wordt aan de bedrijfscultuur. In 2002 betrekt *De Bank* Fons Trompenaars bij de problematiek. Trompenaars heeft met zijn collega Charles Hampden-Turner

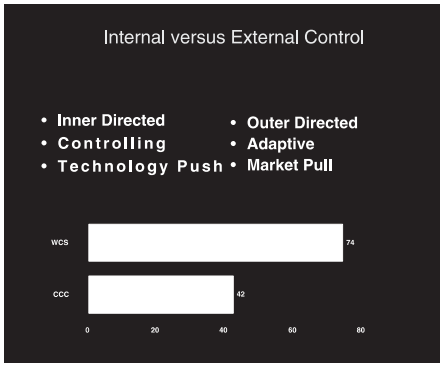
een aanpak ontwikkeld om cultuurissues aan de orde te stellen via dilemma's. Deze dilemma's confronteren de medewerkers met het feit dat er zeer verschillend tegen belangrijke onderwerpen en vraagstukken kan worden aangekeken. Door deze dilemma's bespreekbaar te maken, krijgt men over en weer een beter inzicht in elkaars karakteristieken en opvattingen. Het gaat bij deze dilemma's niet over goed of fout, maar over verschillende manieren waarop men naar een bepaalde problematiek kan kijken. De doelstelling van een en ander is de tegenstellingen te verzoenen, zonder elkaars karakter fundamenteel te willen veranderen.

Trompenaars en Hampden-Turner hebben de dilemma's gegroepeerd binnen een framework, ontleend aan het fundamentele werk van Strodbeck, Kluckhohn en Parsons.









Trompenaars en zijn team hebben de afgelopen vijf jaar circa 450 medewerkers aan een gevalideerde vragenlijst onderworpen. Deze vragenlijst meet de verschillen op een zevental culturele dimensies. Op vier van deze dimensies zijn significante verschillen gevonden tussen de cultuur in *retailbanking* (C&CC) en *investment banking* (WCS). De bovenstaande tabellen geven grafisch weer dat retail duidelijk universeler, individualistisch en extern georiënteerd is.[17] Daarnaast blijkt bij *retail*-bankieren status eerder te worden toegeschreven dan verworven. *Investment banking* daarentegen wordt gekarakteriseerd door opportunisme (het zoeken naar unieke kansen), een hecht teamverband (hetgeen samenwerking tussen verschillende teams kan bemoeilijken) en een sterk geloof in eigen kunnen (interne oriëntatie). Daarnaast is de *investment banker* significant meer prestatiegericht. Voor het creëren van synergieën, essentieel in een *universal bank*-concept, zullen deze verschillende karakteristieken met elkaar moeten worden verzoend, niet door de tegenstellingen en dilemma's ongedaan te maken, maar door elkaar de voor- en nadelen uit te leggen. Zo zou hang naar regels, die *retailbanking* karakteriseert, ten dienste moeten worden gesteld aan het zoeken naar uitzonderlijke oplossingen bij *investment banking*. Daarnaast zou het geloof in eigen kunnen van *investment bankers*, de klantgerichtheid van retailers kunnen vergroten, van pull naar push. Bovendien dient te worden gezocht naar de overeenkomsten, die de partijen met elkaar verbinden. Wanneer dit allebei lukt, kan constructief aan een samenwerking worden gebouwd, die extra waarde creëert. ABN-AMRO heeft hiertoe een aanzet gegeven. Essentieel is echter dat dit gezien wordt als een langetermijnproject, waarbij de prioriteit vóór en aandacht ván de top onverminderd groot dienen te blijven.