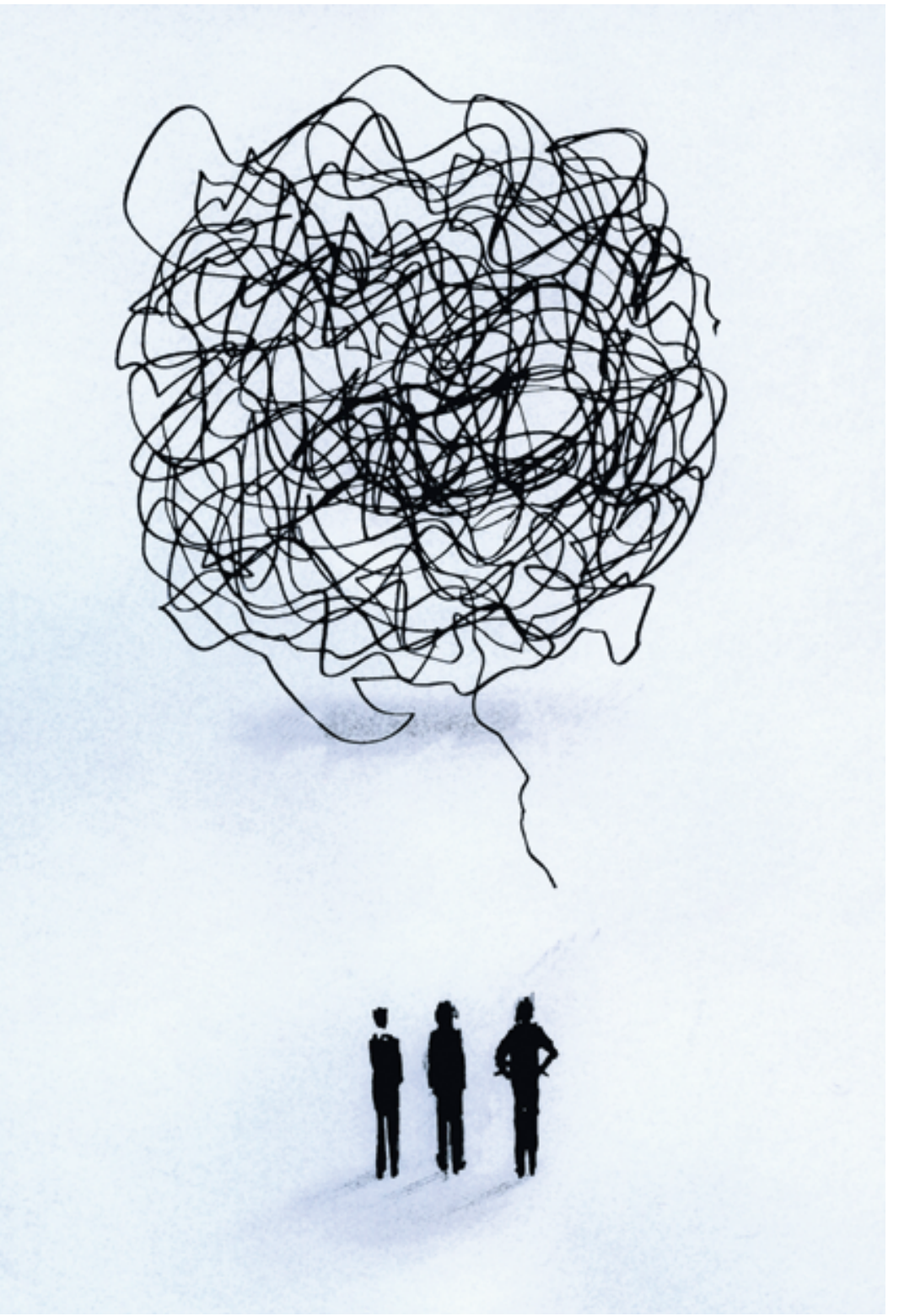
Essay De bancaire revolutie

Het toekomstige businessmodel van banken

De bankwereld wordt de komende jaren op zijn kop gezet, stelt hoogleraar financiële markten Arnoud Boot. De oude banken zullen 'lean and mean' moeten worden.

Arnoud Boot



ILLUSTRATIE: GARY WATERS/CORBIS

De banken zijn amper bekomen van de financiële crisis of een nieuwe schok verstoort hun speelveld. Informatietechnologie — big data, sociale media, in welke reïncarnatie dan ook — is een directe aanslag op hun businessmodel. De onhoudbare kostenstructuren, hoofdkantoren en overhead die niet meer bij de tijd zijn, en het verliezen van de grip op hun clientèle vragen om een nieuw businessmodel.

Aan de consumentenkant is de slag al compleet. Ja, Nederland heeft een efficiënt betalingsverkeer, en banken zijn voortvarend geweest in het uitrollen van betalingsapps voor de smartphone. Maar is er een consument van de nieuwe generatie die zich nog klant voelt bij ABN Amro of ING, of welke bank dan ook? Voor velen is de app nog het enige contact en men heeft geen idee, noch enig gevoel, wie erachter zit. Alleen bij een internetstoring gaat men op zoek naar de naam van de bank, om deze vervolgens in de sociale media af te branden.

Aan de corporate kant is het nog wel iets beter. Klantrelaties worden nog als waardevol gezien, maar er is reden voor zorg. 'Peer-to-peer lending' en 'crowdfunding' mogen abstract klinken, maar het zijn manieren om aan geld te komen waarbij banken grotendeels worden gepasseerd. Kan dit een grote vlucht nemen? Tot voor kort zag het er niet zo bedreigend uit. Juist in het mkb moet je de klant kennen voordat je er een lening aan kunt geven. Een bankrelatie is dan toch noodzakelijk: ziehier de toegevoegde waarde van banken.

Maar wat zien we meer recentelijk? Initiatieven zijn aan het ontstaan waarbij men op basis van allerlei veelal publiek beschikbare informatiebestanden, via big-data-analyses goede inschattingen kan maken van kredietwaardigheid en veranderingen hierin. Toepassingen hiervan aan de consumentenkant bestaan er al, maar ook aan de corporate kant zijn er al ontwikkelingen die erop duiden dat je hiermee zonder duur apparaat aan de weg kunt timmeren. Wat blijft er over van de bank zoals we die kennen in deze digitale revolutie?

Desaggregatie

De belangrijke vraag voor banken is: houden zij grip op de klant? Voor de consumentenkant betekenen mijn eerdere opmerkingen dat ik een soort 'free for all' zie — de nieuwe generatie klanten voelt geen binding: de app is wat zij ziet. Slimme apps, zogenaamde 'aggregators', zullen neutrale tussenpersonen worden tussen consument en aanbieders van producten. De aggregator — een soort platform — verzamelt alle financiële diensten en producten die hij of zij bij verschillende financiële dienstverleners heeft afgenomen, en vanaf zijn platform kan de consument offertes aanvragen bij verschillende aanbieders. Dit is een ultieme vorm van desaggregatie van de waardeketen. Ook het betalingsverkeer is niet zonder risico: betalingsspecialisten zoals het Apple Pay-initiatief en alternatieve valuta's zoals Bitcoin werken nu nog met het bancaire betalingsverkeer, maar wat als ze straks zonder banken kunnen?

Het doemscenario voor banken is dat ze worden omgetoverd tot productfabrieken en de klantrelatie en grip op de distributie kwijtraken. Samen met zorgplichteisen en de behoefte aan simpele en transparante producten zal er sprake zijn van structureel lagere verdiensten.

De digitalisering van processen, het wegvallen van klantrelaties en de margedruk betekenen een uitholling van banken zoals we die nu kennen. Voor ABN-Amro zal dit bijvoorbeeld betekenen, zo schat ik in, dat misschien wel twee derde van zijn werknemers aan de retailkant overbodig wordt. Hoe snel dit proces zich voltrekt is moeilijk in te schatten. Ik voorzie een transitieperiode van 5 tot 10 jaar.

Mijn inschatting is dat er behoefte blijft aan een relatiebank voor bedrijven, maar dat dit een 'lean and mean' bedrijf zal zijn waar een bank naast een paar gestandaardiseerde logistieke rollen, betreffende het betalingsverkeer en cashmanagement, die van 'trusted advisor' zal spelen. In de laatste rol staat zij ondernemingen en private-bankingklanten bij met raad en daad zonder dat het verkopen van eigen producten vooropstaat. Het verdienmodel is ingewikkeld, vandaar 'lean and mean': de gestandaardiseerde activiteit is per definitie 'low margin', en in haar rol als 'trusted advisor' zal zij alleen goede verdiensten kunnen hebben als er werkelijk sprake is van een vertrouwensrelatie. Daarnaast blijft er een rol bij grote transacties, M&A's en IPO's bijvoorbeeld, als onderdeel van 'investment banking'. Informatietechnologie zal uiteindelijk ook hier marges onder druk zetten: matching van vraag en aanbod op de kapitaalmarkt zal steeds makkelijker worden.

Drievoudige revolutie

Hoe het businessmodel van banken moet worden aangepast, is afhankelijk van een drievoudige revolutie. De eerste is, zoals we hierboven al zagen, informatietechnologie. Ik denk dat we nog niet half in de gaten hebben hoe dit de hele financiële sector op zijn kop gaat zetten. Allerlei alternatieven zullen ontstaan en de traditionele onmisbaarheid van banken zal verdwijnen.

Een tweede is: veranderingen in preferenties van consumenten. Empowerment van de consument gaat een belangrijke rol spelen. Als de Vereniging Eigen Huis collectief voor haar leden energie gaat inkopen, dan is dit een fundamentele machtsverschuiving tussen aanbieders en vragers. Ik verwacht eenzelfde ontwikkeling bij financiële producten. En ook de mondigheid van consumenten — al is het alleen maar doordat men misstanden via de sociale media meteen wereldkundig kan maken — zal alleen maar toenemen. Banken komen hiermee steeds meer in een afhankelijke relatie, en de loyaliteit van hun klanten komt verder onder druk te staan.

'Free for all'
De nieuwe generatie voelt geen binding met de bank: de app is wat zij ziet. Bankapps worden tussenpersonen

fd. Outlook circle

Op de FD Outlook Circle van 10 juni a.s. staat de toekomst van de financiële sector centraal. Kan deze méér bijdragen aan de groei van Nederland? Wat kan het toekomstige verdienmodel zijn? En hoe zou de financiële wereld eruit moeten zien als die vandaag opnieuw zou kunnen worden opgebouwd?

Woensdag 10 juni, 17.00 uur, Rembrandt Tower, Amsterdam. www.fd.nl/fdoutlookcircle

Een derde revolutie ontstaat door hoe de politieke agenda zich ontwikkelt, inclusief regulering. Alles wat bank is, zit in het verdomhoekje. Hoe gaat de regulering zich ontwikkelen en welke speelruimte krijgen banken? De financiële crisis heeft blootgelegd dat het financieel stelsel allesbehalve stabiel is. Banken kunnen omvallen, met alle gevolgen van dien voor de maatschappij. Maar ze zijn ook complex en ondoorzichtig, waardoor we niet weten hoe we ze goed moeten reguleren. De veelheid aan nieuwe eisen aan banken is misschien eerder een brevet van onvermogen dan dat het ons gerust moet stellen.

We weten het niet. Voor mij betekent dit dat er grote onzekerheid blijft rond de toekomstige inrichting van regulering en toezicht. Een grote paradox is ook het logische en terechte appel aan de dienstbaarheid van banken. Ze zijn onderhevig aan zorgeisen (doen wat goed is voor de klant). Ze moeten faciliterend en dienstbaar zijn aan de economie als geheel. En ook sturend, op basis van goede kredietbeoordelingen, bij het bepalen of sommige bedrijven wel of geen kredieten krijgen (de zogenaamde allocatierol van banken). Maar banken zijn er ook voor 'zichzelf': ze willen winst maken bijvoorbeeld. Ze hebben dus commerciële prikkels. En dat is niet alleen een middel tot ongewenste zelfverrijking, maar ook noodzakelijk voor een gezonde bedrijfsvoering. Maar waar is het evenwicht? Welke marge op producten is noodzakelijk voor een gezonde bedrijfsvoering? En wanneer is een marge een aanslag op de zorgplicht, en dus onacceptabel?

Hoe dan ook, banken moeten ervan uitgaan dat de politieke omgeving (inclusief regulering en toezicht) onzeker blijft, en dat maakt het er niet makkelijker op.

Grote veranderingen

'We ain't seen nothing yet' is meer dan ooit van toepassing. Het bancair landschap zal grote veranderingen ondergaan en banken moeten op zoek naar hun echte meerwaarde. Wat de bestaande banken paradoxaal genoeg wel goed uitkomt is dat de veelheid aan nieuwe reguleringen en toezichteisen een vorm van bescherming biedt tegen nieuwe toetreders. De compliancekosten voor een bank vragen een grote omvang, en toezichthouders zijn protectionistisch geworden en als de dood voor onvoorspelbare concurrentie van buiten. Ook nieuwe initiatieven van buiten het gereguleerde bancaire landschap zullen door toezichthouders met argwaan worden bekeken. Dit kan geeft nog enige lucht en tijd aan de bestaande spelers.

Arnoud Boot is hoogleraar in ondernemingsfinanciering en financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam.