

Coup van Belgische bankiers

De Generale Bank wil flink betalen voor een inferieur kantorennet in Nederland, maar zal er geen spijt van krijgen.

Door Remko Nods

Het moet even slikken zijn geweest voor topman Willem van Driel van Credit Lyonnais Bank Nederland (CLBN). In april nog verzekerde hij de Nederlandse pers dat Frankrijk de garantie had gegeven dat CLBN niet te koop was. Hij voelde zich daartoe geropen na de openlijke avances van Fred Chaffart, directievoorzitter van de Belgische Generale Bank, die een maand eerder 'geruchten' had vernomen en onmiddellijk bij Crédit Lyonnais in Frankrijk op de stoep stond.

Een paar weken later bleek Van Driel slecht geïnformeerd — een doodzonde in bancaire kringen. Zelfs de beleggers leken beter geïnformeerd, getuige de formidabele koersstijging van CLBN in april.

CLBN stond officieel in de etalage en Van Driel met zijn mond vol tanden. Hij voelde de hete adem van Chaffart al in zijn nek. Van Driel, de oud-Amro-bankier, die bij de fusie met ABN de toegang tot de tjokvolle Raad van Bestuur geblokkeerd zag, en daarom uitweek naar de top van CLBN, ziet nu het akelige perspectief van het tweede of derde echelon opdoemen als de Generale Bank haar bod van 1,1 miljard gulden op CLBN gestand doet.

Fons van der Stee, de voorzitter van de raad van commissarissen van CLBN, deed nog een poging het carrière-perspectief van zijn protégé te redden, door openlijk zijn voorkeur voor een Nederlandse overnemer, in casu Fortis-Amev, uit te spreken. In het Fortis-concern had Van Driel een aanzienlijk grotere kans op een zetel in de Raad van Bestuur, met bijbehorend salaris.

Het was een zeer ongebruikelijke move voor een voorzitter van een raad van commissarissen, om zo snel openlijk zijn voorkeur uit te spreken. In zulke gevallen moet een commissaris de belangen van alle belanghebbenden dienen.

Volgens de vakbonden zou het belang van het CLBN-personeel beter gediend zijn met een Nederlandse moeder als Fortis-Amev. Herplaatsing van overtollige medewerkers gaat in Nederland gemakkelijker. „Je kunt moeilijk 500 mensen vragen of ze naar België willen verhu-

zen”, vat een vakbondsbestuurder samen. De top van CLBN heeft de afgelopen jaren echter laten blijken dat het belang van de medewerkers geen al te hoge prioriteit heeft. Topman Van Driel ontpopte zich als een spijkerharde saneerder.

Bij nader inzien woog bij Van der Stee zijn eigen belang, het belang van Van Driel en het belang van de grote Nederlandse banken om de Generale Bank van hun thuismarkt te weren, zwaarder dan het belang van de Franse aandeelhouder van CLBN, die vooral een maximale opbrengst voor de Nederlandse dochter nastreeft. In Nederland sneeuwt het aandeelhoudersbelang wel vaker onder.

Voor de in financiële problemen verkerende moederbank Crédit Lyonnais is alles ondergeschikt aan een maximale opbrengst. De staatsbank, die begin jaren tachtig met Slavenburg's Bank een geweldige kat in de zak kocht, voelt er begrijpelijk weinig voor haar omgedoopte dochter na een miljarden sanering weer voor een appel en een ei te verkopen aan, nota bene, een Nederlandse financiële instelling. De Nederlandse financiële gemeenschap, inclusief de centrale bank, heeft indertijd immers gniffelend toegekeken hoe de rotte appel van het bankwezen in de schoot van de Franse staatsbank belandde. Het onvermijdelijke faillissement van Slavenburg's

Bank had de Nederlandse banken namelijk een miljardenstrop bezorgd via de garantieregeling voor particuliere rekeninghouders.

Topman Chaffart van de Generale Bank is ook niet vrij van emoties als Fortis het toneel betreedt. Chaffart, een man die zijn degelijke karakter ontwikkelde in de Belgische cementindustrie en zijn agressieve karaktertrekken vervolgens bij Procter & Gamble ontplooidde, heeft Fortis tweemaal in zijn dossiers aange troffen. De eerste keer, toen hij nog maar net aangetreden was bij de Generale Bank, torpedeerde hij een poging van Fortis om haar minderheidsbelang van bijna vijftien procent in de Generale Bank uit te baten door haar te pressen om exclusief verzekeringsprodukten voor Fortis af te zetten via het netwerk van de grootste Belgische bank. Enkele jaren later troefde Fortis Chaffart af in een felle strijd om de geprivatiseerde Belgische spaarbank ASLK.

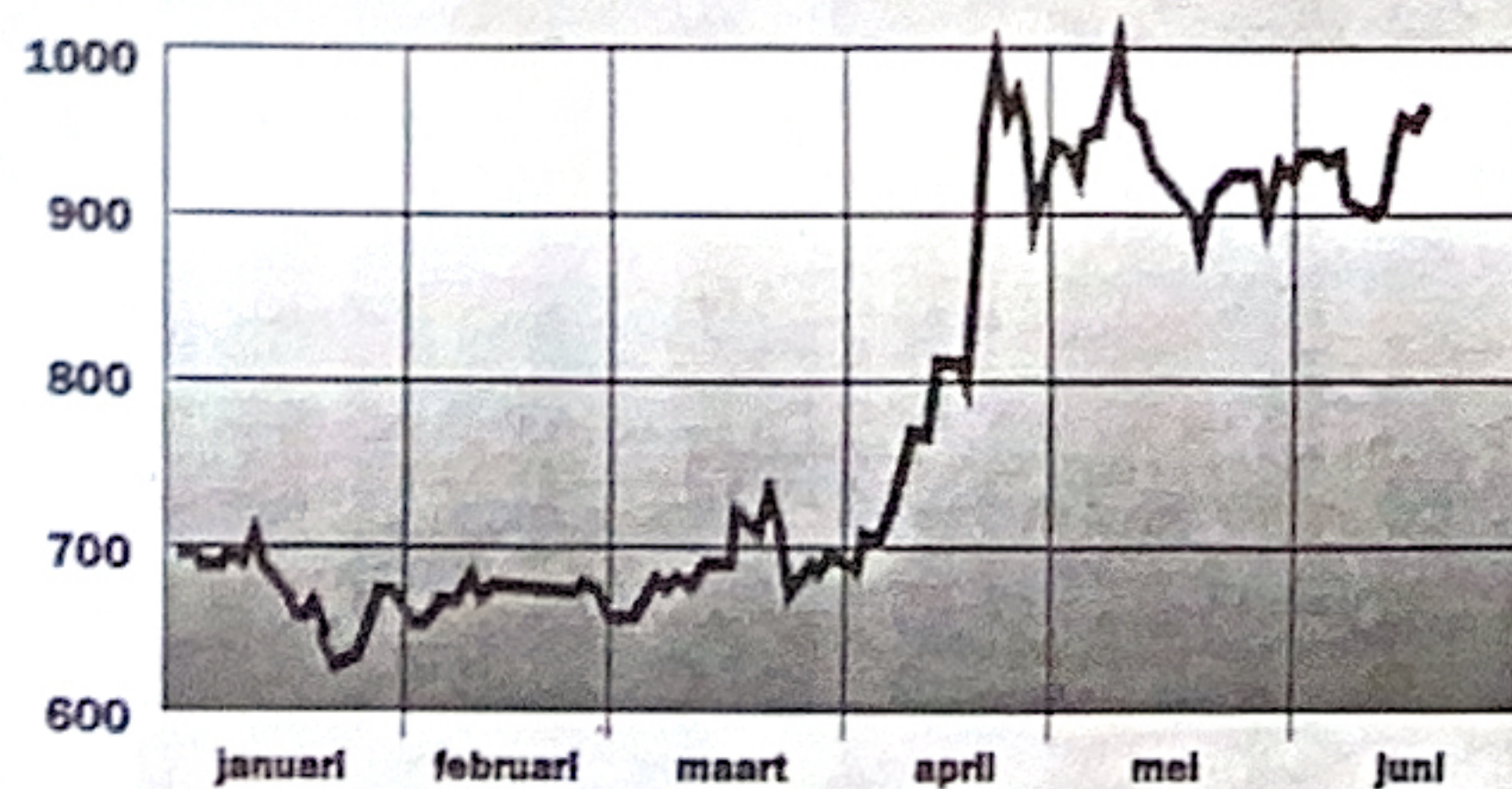
Fortis moest nu dus afhaken in de race om CLBN, na het macho-bod van 1,1 miljard gulden van de Generale. Naar verluidt was dit bijna een half miljard meer dan Fortis bereid was te betalen. In België leidde de coup van Chaffart tot een euforische stemming onder commentatoren, ook al vroegen financiële analisten zich vertwijfeld af hoe twee financiële instellingen tot zulke verschillende waardeningen kunnen komen.

Exacte cijfers hebben de onderhandelaars overigens officieel niet prijsgegeven. Het bedrag van 1,1 miljard gulden kwam uit de koker van vakbondsbestuurder T. de Leeuw Den Bouter van het CNV. „Ik heb het uit een betrouwbare en vertrouwelijke bron, en die blijft vertrouwelijk. Maar de cijfers kloppen”, zegt De Leeuw Den Bouter. Hij erkent dat het 'uiteraard een indicatief bod is' van de Generale Bank. Volgens hem kan het bod aangepast worden als er bij het *due diligence*-onderzoek 'lijken uit de kast rollen'.

Die kans is niet zo groot, omdat de meeste lijken al naar de Franse moederbank zijn overgeheveld, waar ze inmiddels aan de Franse belastingbetaler gepresenteerd zijn.

KOERS EXPLODEERDE NA FUSIEGERUCHTEN

Beurswaarde Credit Lyonnais Bank Nederland, in f miljoen



Bron: NRC Handelsblad

Direct nadat topman Willem van Driel beweerde dat Credit Lyonnais Bank Nederland *niet* te koop was, spoot de koers omhoog. De beleggers waren kennelijk beter geïnformeerd.

Het enorme strategische belang van het CLBN-netwerk voor de Generale Bank heeft Chaffart verleid tot een *knock-out*-bod. CLBN levert in één klap een stevige basis op de Nederlandse markt, die de komende jaren grote veranderingen zal ondergaan. Elektronisch bankieren staat nog in de kinderschoenen, en dat is precies de speerpunt van zowel Generale Bank als CLBN. Chaffart begreep dat zo'n kans zich nog maar één keer zou aandienen.

Dat gold uiteraard ook voor Fortis, dat zijn bankpoot — de Verenigde Spaarbanken (VSB) — graag op de zakelijke bankenmarkt wilde positioneren. Maar de Fortis-top weigert af te wijken van haar strakke rentabiliteitsnorm voor acquisities. Die moeten minimaal twaalf procent op het geïnvesteerde eigen vermogen opleveren, en dat haalt CLBN op dit moment bij lange na niet. Met die norm zou Fortis CLBN zelfs niet hoger dan een half miljard gulden kunnen waarderen.

Fortis heeft ongetwijfeld ook de ontwikkeling van de beurskoers van CLBN bestudeerd. In oktober vorig jaar bedroeg de beurswaarde nog maar 435 miljoen gulden. Pas toen de geruchten over de mogelijke verkoop in april sterker werden, explodeerde de koers en steeg de beurswaarde naar een miljard gulden. Al te veel betekenis kan aan de beurswaarde evenwel niet toegekend worden, omdat slechts 5,7 procent van de CLBN-aandelen ter beurze rouleert.

Het huidige winstniveau — circa 43 miljoen gulden netto — en vooral de toekomstige winstcapaciteit bieden een beter handvat voor de waardebeoordeling. Dan blijkt het bod van de Generale Bank helemaal niet zo extreem hoog. CLBN heeft een winstdoelstelling van 130 miljoen voor 1996.

De bank wil dat onder meer bereiken door inkrimping van het personeelsbestand met ruim vijfhonderd medewerkers. Volgens vakbondsbestuurder De Leeuw Den Bouter kan dat een structurele kostenbesparing van vijftig miljoen gulden op jaarbasis opleveren.

De kernvraag is hoe realistisch het winstdoel van 130 miljoen is. Als het haalbaar en te handhaven is, zou zelfs een bod op CLBN van bijna twee miljard gulden nog te rechtvaardigen zijn. In Europa en de Verenigde Staten wordt gemiddeld vijftien keer de winst voor een bank met een redelijk sterke marktpositie betaald. Nu is CLBN nummer vier in Nederland, maar de bank moet wel opboksen tegen drie giganten: ABN Amro, Rabo en ING. CLBN heeft het afgelopen decennium op haar tenen moeten lopen om haar marktpositie te handhaven. Expansie bleek alleen mogelijk door riskantere segmenten van de zakelijke markt

te bedienen, en door een agressief prijsbeleid, met onder meer 'klimsparrekeningen' op de particuliere markt.

Op de theoretische waarde van twee miljard valt natuurlijk meer af te dingen. Het netwerk van tachtig kantoren is verre van optimaal. Veel kantoren hebben een verkeerde lokatie of omvang. Aanpassing vergt een grote investering, waarvoor de bank volgens vakbondsbestuurder De Leeuw Den Bouter al maanden op een fiat uit Frankrijk wachtte.

De Generale Bank betreft echter ook in de beschouwing dat het zelf opbouwen van een bancaire netwerk in de Nederlandse markt 'zeer traag' verloopt. De grootste bank van België heeft nu vier kantoren in Nederland — een vijfde kantoor opent binnenkort in Rotterdam — die zeer bescheiden aan de winst bijdragen, wat niet verwonderlijk is met minder dan vijfhonderd zakelijke cliënten.

De Generale Bank heeft ook in Frankrijk en Duitsland (Aken en Keulen) geprobeerd voet aan de grond te krijgen, maar het succes is ook daar bescheiden. De bank heeft meer plezier beleefd aan het overnemen van het bestaande Franse netwerk van Banque Parisienne de Crédit (BPC). De Generale betaalde in 1990 circa 315 miljoen gulden. Dat kwam toen overeen met ruim vijftien keer de winst van BPC, wat analisten overbetaald noemden. De Generale Bank heeft van de overname nog geen moment spijt gehad.

In ontwikkelde markten met oligopolisti-

Agressie loont

- ✓ Generale Bank troeft Fortis af.
- ✓ Nederlandse grootbanken moeten indringer dulden.
- ✓ G-bank betaalt geen extreem bedrag voor CLBN.
- ✓ Autonome groei zou duurder uitpakken.

sche kenmerken zoals de Nederlandse en de Franse, is autonoom groeien voor buitenstaanders een zaak van zeer lange adem. De drie grote banken in Nederland, die zelf hun thuismarkt allang ontgroeid zijn, zullen begrijpelijk alles in het werk stellen om een kapitaalcrachtige buitenlandse bank als de Generale op alle fronten het leven zuur te maken.

Toen de Generale Bank de Nederlandse markt wilde penetreren via de overname van Van Lanschot Bankiers sneden de Nederlandse banken De bank van België doeltreffend de pas af. Dat lijkt ze nu minder makkelijk af te gaan. Ze zullen moeten leren leven met een krachtige horzel in hun pels, en bovendien op het terrein van het innovatieve, elektronische bankieren kennis maken met de wet van de remmende voorsprong. Nederlandse bedrijven en particulieren kunnen hier alleen maar baat bij hebben.

Wat is de Generale Bank?

Waarschijnlijk de bekwaamste'. Met deze slogan en een heel degelijk beleid probeert de Generale Bank in België haar cliëntenportefeuille te breiden. De bank, die haar bestaan dankt aan koning Willem I en nu Koning Albert tot haar klanten rekent, is met een balanstotaal van 220 miljard gulden en 25.000 werknemers nu al de grootste bank van België, wat net als bij ABN Amro in Nederland, eerder als een probleem dan een zegen wordt ervaren. Ze is ongeveer even groot als ING, iets kleiner dus dan de Rabobank en nog niet half zo groot als ABN Amro. Ze opereert net als de Nederlandse banken op een verdringingsmarkt. Verder groeien op de thuismarkt is vrijwel onmogelijk, dus zoekt de bank expansie binnen een cirkel van 400 kilometer rond Brussel: noord-Frankrijk, Duitsland, Luxemburg, en nu ook Nederland, inclusief de Randstad. De Generale Bank mist een duidelijk profiel. Zij heeft comfortabele marktaandelen van 15 tot 20 procent in alle belangrijke segmenten van de bancaire dienstverlening. Hoewel het blad *Euro-money* haar als beste niet-Amerikaanse bank ter wereld kwalificeerde, is de Generale geen spraakmakende partij in de internationale financiële wereld. Geen huzarenstukjes op de internationale kapitaalmarkt. Wel een image van gedegen, respectabel en redelijk winstgevend, wat ook tot uitdrukking komt in de credit-rating van Moody's: Aa2. Dat is lager dan de zeldzame triple-A-rating van de Rabobank, doch vergelijkbaar met ABN Amro.

INDEX ADVERTENTIES

Chrysler	64
Digital	13
MeesPierson	24
PTT Telecom	32,33
Swissair	45