

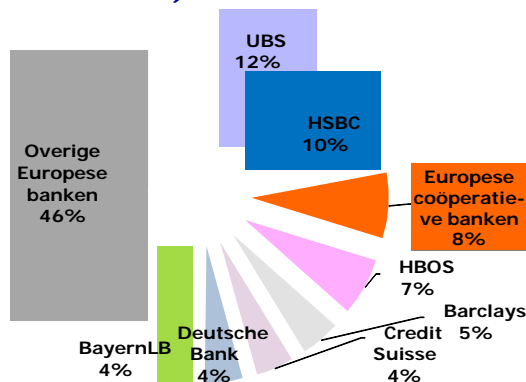


Rabobank

## Sterke Europese coöperatieve banken

*De financiële perikelen voor landen en banken zijn nog niet voorbij. Wel is nu duidelijk dat Europese coöperatieve banken de initiële kredietcrisis van 2007-2008 relatief goed hebben doorstaan. Alle coöperatieve banken samen zijn namelijk verantwoordelijk voor 8% van alle directe verliezen en afschrijvingen van het hele Europese bankwezen door de kredietcrisis. In miljarden euro's is dit zonder meer fors, maar afgezet tegen hun eigen vermogen, totale activa of marktaandeel is dit een relatief gering percentage. In dit Themabericht staat de vraag centraal hoe het komt dat coöperatieve banken relatief ongeschonden uit de initiële kredietcrisis zijn gekomen.<sup>1</sup>*

**Figuur 1: Directe verliezen en afschrijvingen van Europese banken als gevolg van de kredietcrisis (periode juli 2007-juli 2009; in % van het totaal)**



Bron: Eigen berekeningen op basis van jaarverslagen, persberichten en Bloombergdata.

### Historie

De geschiedenis van coöperatieve banken gaat terug tot de uitsluiting van grote delen van de bevolking van financiële dienstverlening in het Europa van de negentiende eeuw. Banken richtten zich toen vooral op de rijke burgers en grote ondernemingen in stedelijke gebieden. De plattelandsbevolking, in het bijzonder boeren, kleine bedrijven en de gemeenschappen waar

<sup>1</sup> Voor een uitgebreide behandeling van de historie van coöperatieve banken en hun positie en prestaties wordt verwezen naar het boek "Een eigen koers", onder redactie van J. Mooij en W.W. Boonstra uit 2009.

zij woonden, waren effectief uitgesloten van financiële dienstverlening tegen redelijke voorwaarden. De meeste coöperatieve banken zijn opgezet volgens de ideeën van Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) en Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) om dit marktfalen te corrigeren. Kredietcoöperaties waren daartoe in staat, omdat hun leden en klanten de instellingen financierden en betrokken waren in het besluitvormingsproces van hun lokale bank. In de kleine lokale gemeenschappen garandeerde de kennis over elkaars kredietwaardigheid en betrouwbaarheid dat leningen alleen werden verstrekt aan personen en bedrijven die deze vrijwel zeker zouden afbetalen.

De oorspronkelijke bestaansgronden van coöperatieve banken zijn anno 2010 in West-Europa minder valide dan vroeger. In de westerse wereld heeft nu vrijwel iedereen toegang tot bancaire producten en diensten. Ook zijn coöperatieve banken niet meer in dezelfde mate afhankelijk van financiering door leden. Zij hebben nu in de meeste gevallen toegang tot de openbare kapitaalmarkten. Zij moeten daardoor ook voldoen aan de vereisten van rating bureaus. Verder zijn de potentiële verliezen voor leden sterk beperkt door onderlinge garantie-regelingen binnen coöperatieve bankengroepen.

### Evolutie

Het is zeker niet zo dat alle coöperatieve banken de tand des tijds succesvol hebben doorstaan. Nogal wat coöperatieve banken hebben zich niet aan de veranderende marktomstandigheden kunnen aanpassen en zijn verdwenen of leiden nog slechts een marginaal bestaan. Ook zijn er landen waar nooit sprake is geweest van een coöperatieve bankensector van enige betekenis, omdat de coöperatieve ideeën daar niet aansloegen.

Dan zijn er daarnaast coöperatieve banken die er zelf voor hebben gekozen om door andere

banken te worden overgenomen of om een commerciële bank te worden.

De meeste Europese coöperatieve banken zijn in de loop der tijd geëvolueerd van lokale kredietcoöperaties via nationale (netwerk-) organisaties naar internationaal opererende bankengroepen. Deze ontwikkelingen waren deels ingegeven door wettelijke vereisten of de vanuit concurrentieoptiek noodzakelijke realisatie van schaalvoordelen en hogere efficiëntieniveaus. In hun thuismarkt zijn coöperatieve banken actief geweest op het gebied van consolidatie, diversificatie, binnenlandse acquisities en de introductie van nieuwe distributieconcepten. De internationale expansie was doorgaans ingegeven door een beperkte binnenlandse groeipotentie en het hogere groeipotentieel in het buitenland. Tevens heeft de internationalisatie van klanten een rol gespeeld bij het opzetten van grensoverschrijdende activiteiten.

### Coöperatieve banken en de kredietcrisis

Hoewel de traditionele bestaansgronden van coöperatieve banken vandaag de dag in de Westerse wereld minder valide zijn, kunnen hun historische wortels en de daarbij behorende onderscheidende kenmerken de geringe averij als gevolg van de initiële kredietcrisis grotendeels verklaren. Hierbij heeft de specifieke corporate governance met ledeninvloed een dominante rol gespeeld. Op dit punt wijkt het bestuursmodel van coöperatieve banken namelijk fundamenteel af van dat van commerciële –beursgenoteerde– banken, waar aandeelhouders formeel ‘de baas’ zijn. Leden, die ook klanten zijn, bezitten de hele organisatie en zijn in staat om de besluitvorming te beïnvloeden. Dit ledeneigendom leidt tot een scherpe focus op het klantbelang en een consensusgeoriënteerde insteek. Via klankbordgroepen of ledenadviescommissies is aandacht voor veel belanghebbenden gegarandeerd. Dit coöperatieve wezenskenmerk gaat gepaard met een lange-termijnnoriëntatie en een gematigde risicohouding, die zich in een conservatief bankmodel gericht op het retailsegment vertalen.

Op grond van hun herkomst en bedieningsmodel opereren coöperatieve banken met uitgebreide distributienetwerken. Dit ‘dichtbijconcept’ zorgt voor een belangrijk comparatief voordeel. Verwacht wordt dat coöperatieve banken hiermee de komende tijd een belangrijke troef in handen hebben bij de verscherping van de concurrentie op de retailmarkten als gevolg van de terugkeer naar het traditionele bankieren door veel andere banken. Tastbare kantoren en nabijheid hebben de afgelopen jaren in ieder geval hun waarde bewezen voor het aantrekken en behouden van deposito’s. Een ander voordeel van de dichte netwerken is dat coöperatieve banken goed geëquipeerd zijn om de kredietwaardigheid en risico’s van klanten op lokaal niveau in te schatten. Naarmate virtueel bankieren toeneemt zal het voordeel van een uitgebreid netwerk echter beperkter worden.

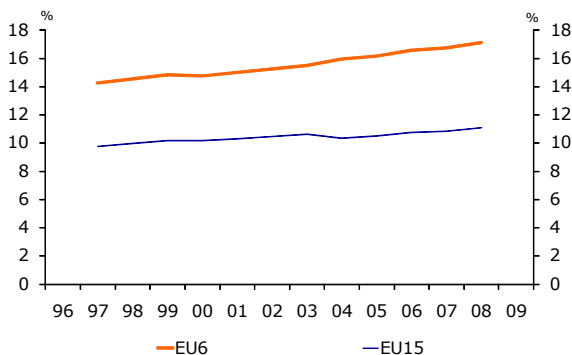
Coöperatieve banken streven niet naar kortetermijn winstmaximalisatie, maar een gezonde winstontwikkeling vormt voor coöperatieve banken wel een belangrijke randvoorwaarde voor continuïteit en verdere groei. Van oudsher voegen coöperatieve banken het grootste deel van hun winsten aan de reserves toe. Door deze interne kapitaalaccumulatie hebben coöperatieve bankengroepen in vele decennia een stevige kapitaalbuffer aangelegd. De hoeveelheid eigen vermogen ten opzichte van de risicogewogen activa, ofwel de Tier-1 ratio, lag hierdoor op een relatief hoog niveau voor het uitbarsten van de kredietcrisis. Coöperatieve banken hebben ook een hoge kapitalisatie nodig omdat zij in tijden van nood minder snel hun reserves kunnen vergroten via bijvoorbeeld aandelenemissies.

Daarnaast is een groot eigen vermogen vereist met het oog op de sterke oriëntatie van coöperatieve banken op het retailbedrijf, waarvoor relatief veel solvabiliteit nodig is.<sup>2</sup> De erkenning

<sup>2</sup> Om de kapitaalflexibiliteit te vergroten, hebben sommige coöperatieve banken geopteerd voor een gedeeltelijke beursgang, terwijl andere ervoor hebben gekozen om hybride schuldpapieren uit te geven.

dat het aanwezige hoogwaardige kapitaal niet zo gemakkelijk kan worden vervangen door hoogwaardig extern kapitaal na aanzienlijke verliezen vormt bovendien een prikkel voor bestuurders van coöperatieve bankengroepen om een gematigd risicoprofiel na te streven. Hoewel coöperatieve banken niet naar winst-maximalisatie maar klantwaardemaximalisatie streven, weerk het rendement op activa van coöperatieve banken sinds 2002 overigens nauwelijks af van dat van hun concurrenten.

**Figuur 2: Leden van Europese coöperatieve banken als percentage van de totale bevolking**



Bron: Eigen berekeningen op basis van EACB-gegevens. De EU6 omvat zes landen met een grote coöperatieve bankensector (Duitsland, Finland, Frankrijk, Italië, Nederland en Oostenrijk). De EU15 omvat de EU6-landen plus de negen andere oorspronkelijke landen van de Europese Unie (België, Denemarken, Griekenland, Ierland, Luxemburg, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Zweden).

Aangezien coöperatieve banken over een relatief groot aandeel kwalitatief hoogwaardig kapitaal beschikken, krijgen zij doorgaans ook relatief hoge kredietwaardigheidsbeoordelingen van de internationale ratingbureaus. De financiële soliditeit van coöperatieve banken wordt ook ondersteund door interne garantieregelingen die in verschillende landen aanwezig zijn. Als aangesloten lokale coöperatieve banken in de problemen komen dan worden zij gesteund door andere banken uit het netwerk. Al deze factoren stellen coöperatieve banken in staat om tegen relatief gunstige voorwaarden funding op de professionele geld- en kapitaalmarkten aan te trekken.

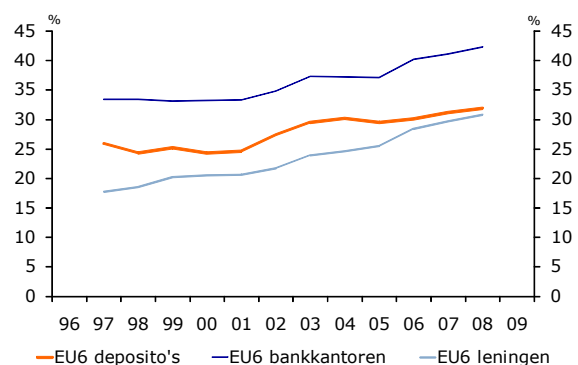
## Positie en prestaties

De coöperatieve bankensector heeft een sterke positie in het Europese bankwezen. In 2008 bedroeg het totale aantal klanten en leden 150 miljoen respectievelijk 43 miljoen. Maar het succes en de populariteit van het coöperatieve bankenmodel zijn uiteindelijk vooral zichtbaar in de ontwikkeling van de verhouding tussen het aantal leden en de totale bevolking en van de marktaandelen.

De leden-bevolkingratio is sinds 1997 voortdurend gestegen (figuur 2). Ook in 2008 toen de financiële crisis de wereld in haar greep had. In zes Europese landen (EU6) met een grote coöperatieve bankensector steeg dit percentage met ruim 3 procentpunten tot 17,5 in 2008. In de vijftien oorspronkelijke landen van de EU (EU15) was de stijging ongeveer 1,5 procentpunt. Hierbij moet erop worden gewezen dat het lidmaatschap meestal al lang niet meer verplicht is voor het verkrijgen van een lening of krediet van een coöperatieve bank. Deze positieve trend is ook terug te zien in de ontwikkeling van binnenlandse marktaandelen voor leningen, deposito's en bankkantoren van coöperatieve bankengroepen.

Sinds 1997 is de marktpositie van de coöperatieve bankensector versterkt door zowel autonome groei als overnames van financiële instellingen. In de kredietcrisisjaren 2007 en 2008

**Figuur 3: Binnenlandse marktaandelen van Europese coöperatieve bankengroepen**



Bron: Eigen berekeningen op basis van gegevens van de Europese Centrale Bank en de EACB. Toelichting: zie figuur 2.

hebben coöperatieve banken hun marktaandeel op eigen kracht vergroot. Voor het leningenmarktaandeel kan hierbij gelden dat coöperatieve banken door hun goede kapitalisatie minder solvabiliteitsbeperkingen hebben ondervonden voor de groei van het kredietbedrijf dan andere banken. Het gestegen depositomarktaandeel heeft deels te maken met de voorkeur van spaarders voor solide banken in onzekere tijden. Ook illustreert de grafiek dat coöperatieve banken met dichte kantorennetten opereren. Dit is in overeenstemming met hun historische wortels en specifieke bedrijfsmodel. Toch leidden het dure distributie- en bedieningsconcept en de geringere winsteis bij coöperatieve banken niet tot een inefficiënte bedrijfsvoering. Sterker, de gemiddelde kosten-batenverhouding van Europese coöperatieve bankengroepen lag in de periode 2002-2008 met circa 63 ongeveer 3 procentpunt lager dan de gemiddelde kosten-batenratio in nationale banksystemen. Coöperatieve bankengroepen voelen de druk om efficiënt te opereren, omdat zij anders onvoldoende klantwaarde leveren en door andere spelers worden weggevaagd.

#### **Coöperatieve bankmodel is niet feilloos**

De coöperatieve organisatievorm is geen absolute garantie voor succes. Door de toegenomen complexiteit van coöperatieve bankengroepen is voor de leden van de coöperatie veel moeilijker geworden om toezicht op de organisatie te houden. Hierdoor kunnen besluitvormingsprocessen, innovatie of aanpassingen aan nieuwe omstandigheden worden vertraagd of belemmerd. Daarnaast is de verkoop van sommige financiële producten in de afgelopen decennia verschoven van dure fysieke naar goedkopere virtuele distributiekanaal. Natuurlijk hebben ook coöperatieve banken goedkopere virtuele distributiekanaal geïntroduceerd en het gebruik daarvan gestimuleerd, maar dat maakt het tevens moeilijker om aan de coöperatieve merkwaarde 'dichtbij' voor leden en klanten invulling te geven. Tot slot hebben Europese coöperatieve banken via verschillende kanaal de negatieve gevolgen van de kredietcrisis

ondervonden. Als uitvloeisel van de kredietcrisis worden coöperatieve banken, net als alle andere banken, met verliezen op de kredietportefeuille door de economische crisis, hogere fundingkosten en strengere toezichtseisen geconfronteerd.

#### **Impact op stabiliteit en concurrentie**

Met hun specifieke en afwijkende bedrijfsmodel en de daarmee samenhangende goede prestaties in de recente turbulente jaren hebben Europese coöperatieve banken een lange tijd miskende, maar nu aantoonbare bijdrage aan de noodzakelijke bio-diversiteit in nationale financiële systemen geleverd.<sup>3</sup> Zij zijn belangrijke steunpilaren voor nationale financiële systemen gebleken en hebben door hun aanwezigheid een positieve invloed op de concurrentieverhoudingen.<sup>4</sup>

#### **Tot besluit**

*Een les uit de kredietcrisis voor coöperatieve banken is dat zij moeten doorgaan met het varen van een stabiele koers en dicht bij hun kernwaarden én het traditionele retailbankieren moeten blijven. Een andere les voor coöperatieve banken is dat zij hun eigenheid doeltreffend en overtuigend bij beleidsmakers, toezichthouders en academici onder de aandacht moeten brengen. Op grond van hun bijzondere bedrijfsmodel en hun bijdrage aan de stabiliteit aan nationale financiële systemen mogen coöperatieve banken bij de vormgeving van nieuwe toezichtkaders namelijk niet over een kam met commerciële of zakenbanken worden geschoren.*

oktober 2010

Hans Groeneveld (030 – 2131400)

J.M.Groeneveld@rn.rabobank.nl

[www.rabobank.com/kennisbank](http://www.rabobank.com/kennisbank)

<sup>3</sup> CEPS (2010), 'Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks', Brussel.

<sup>4</sup> Hesse, H. en Čihák, M. (2007), 'Cooperative Banks and Financial Stability', IMF Working Paper.