

De strijd om de Generale Bank

André Mommen

De overname van de Generale Bank, die aanvankelijk via een handige aandelenruil tussen de Belgisch-Nederlandse verzekeringsgroep Fortis en de Franse groep Suez-Lyonnaise des Eaux, rimpelloos beslecht leek, liep uiteindelijk uit op een gevecht tussen Fortis en de Nederlandse ABN Amro Bank. Ineens werd ook duidelijk dat er heel wat onderhuidse spanningen tussen de diverse financiële groepen leefden. Doch uiteindelijk haalde het bod van Fortis het toch nog op dat van de ABN Amro. Immers, Fortis wist zich al snel verzekerd van de overwinning omdat de dominante aandeelhouder Suez Lyonnaise des Eaux in de Generale Maatschappij achter het plan stond om met Fortis te besluiten tot een kapitaalsverhoging van 10 procent in de Generale Bank. Door deze "gifpil" moest ABN Amro uit het strijdperk treden. Dat neemt echter niet weg dat met de strijd rond de Generale Bank slechts een begin is gemaakt met de concentratiebeweging in de financiële sector. We staan aan de vooravond van een grootscheepse herstructurering van de Europese financiële sector.

Nadat Fortis met Suez-Lyonnaise des Eaux tot een akkoord was gekomen om de Generale Bank over te nemen van de Generale Maatschappij het vijandig tegenbod van de ABN Amro erg onverwachts. Een overnamestrijd ontlocken past immers niet in het "Rijnlandse kapitalismemodel" dat men in Nederland en Duitsland aanhangt. In in deze landen werkt men volgens een consensusmodel. Wie tot voor kort in deze twee landen wilde werken volgens het Amerikaanse model ("raiders" die elkaar overtroeven via de beurs) werd onmiddellijk door de collega's teruggedrukt doordat de kredietlijnen onmiddellijk werden afgesloten. Zo ontstonden gesloten fronten van grote financiële groepen die elkaar in evenwicht wilden houden. Dat lukte zolang deze consensus onder de grote financiers kon standhouden binnen de nationale kaders. Die situatie is nu met de komst van de Europese Unie (EU) en de

Economische en Monetaire Unie (EMU) veranderd. Het tegenbod van ABN Amro op dat van Fortis zou wel eens de aanzet kunnen zijn tot een strijd voor het vormen van transnationale financiële groepen. Want meteen na het bod van ABN Amro dook het gerucht op dat ook een grote Duitse bank zich in de strijd kon werpen. Immers, van de drie grote banken in Duitsland, Deutsche Bank, Commerzbank en Dresdner Bank, heeft geen enkele een werkelijk transnationale strategie uitgezet. De drie grote Duitse banken zijn vooral vastgeklonken aan de Duitse industrie. Ze ontmoeten wel andere Europese, maar dan vooral via de kapitaalmarkt voor het plaatsen van leningen en aandelen. In Luxemburg zijn ze allen aanwezig, maar als die marktplaats aan belang zal inboeten als de fiscaliteit in de EU zal zijn gelijkgetrokken, zullen de Duitse, Belgische en Nederlandse banken weer van elkaar afgesneden zijn.

De voorbije overnamestrijd om de Generale Bank heeft ook te maken met de besluiteloosheid en verdeeldheid in de Belgische financiële wereld. Vanuit de regering en de Nationale Bank werd al geruime tijd aangedrongen op de vorming van een Grote Belgische Bank door het samenvoegen van de Generale Bank, de Bank Brussel Lambert (BBL) en de Kredietbank. Die fusie zou nodig zijn om op termijn weerstand te kunnen bieden aan de Europese concurrentie op de Belgische binnenmarkt. Maar daar wilden de controlerende Belgische holdings en families niet aan. Daar was een reden voor. De controlerende Belgische groepen gunden elkaar het licht niet in de ogen, omdat ze altijd al elkaars concurrenten waren geweest binnen het befaamde “kartel der banken” dat vroeger onderlinge afspraken maakte over bij voorbeeld het plaatsen van staatsleningen bij het publiek. Dat “kartel” had als roeping om de concurrentie te bevriezen en het nieuwe toetreders tot de markt extra moeilijk te maken. Ten tweede was er in de wereld van de Belgische holdings een en ander veranderd. De ex-staalhandelaar Albert Frère had in 1982 reeds de Groep Brussel Lambert (GBL) overgenomen toen die virtueel failliet was, en daarna de familie Lambert aan de deur gezet. Frère is een tycoon die als handelaar in oud ijzer de grote man was geworden in de staalindustrie rond Charleroi. Hij behoorde dus niet tot de financiële bovenlaag in Brussel, maar tot het “canaille”. Zo bleef hij zich achteraf ook gedragen. Hij kocht en verkocht of ruilde aandelen om boekwinsten te incasseren en ging allianties aan met Franse groepen. Hij werd dus gewantrouwd en uitgesloten uit de cenakels die de beslissingen namen. Doordat hij via de GBL de BBL controleerde was hij wel een grote speler in het concert der banken en een sleutelfiguur bij de vorming van een eventuele Grote Belgische Bank. Dan was er nog de Kredietbank. Deze bank stamde uit een Antwerps nest en afficheerde zich steeds als de Vlaamse bank van hier. Het was geen echt grote speler, omdat de klanten vooral in Vlaanderen woonden en het publiek nogal kleinburgerlijk was. Restte dan de Generale Bank. Die was de klap van de overnamestrijd rond de moederholding Generale Maatschappij in 1988 nooit echt te boven gekomen. Vlak na de overname door de Franse groep Suez in 1988 waarbij de Italiaanse “raider” Carlo De Benedetti de duimen moest leggen, wilde de Generale

Bank zich van de Generale Maatschappij losmaken door een alliantie aan te gaan met de toen nog alleen opererende Amro Bank. Die fusie mislukte als gevolg van de te grote “culturele verschillen” tussen beide banken. Onder “culturele verschillen” hoorde men niet zozeer de gesprekstaal te verstaan of de kijk op het geld verdienen, maar wel wie tenslotte de baas zou worden in de nieuwe bank. Tenslotte moest men ergens een hoofdkantoor vestigen en die plaats zou doorslaggevend worden voor strategie en bemensing van de topfuncties. Dus die fusie ging niet door toen de Generale Bank vasthield aan Brussel en de grotere Amro Bank juist gokte op een Nederlandse vestiging. Meteen stonden beide banken weer alleen. De Amro Bank ging daarna samen met de ABN en na enig overnamespel in de Verenigde Staten en investeringen in Azië groeide de nieuwe combinatie uit tot een zwaargewicht op het internationale schaaqbord. Maar de ABN Amro had als zwakke plek dat de bank buiten Nederland in Europa nauwelijks enige rol van betekenis speelde. Men moest dus wel uitzien naar een overname buiten de eigen vervagende staatsgrenzen. Recente pogingen daartoe waren niet zo succesvol. Met de Generale Bank waren wel weer contacten over een eventuele innige samenwerking, maar die botsten op het project van de Grote Belgische Bank. De naaste Nederlandse concurrent ING was intussen zeer succesvol geweest met een overname van het Britse Barings en daarna, in december 1997, van de BBL. Door de verkoop van de BBL aan ING deed Frère een goede zaak en hij was meteen van het gezeur over een Grote Belgische Bank af, want inmiddels kondigde Almanij, de holding die de Kredietbank controleert, aan dat ze de financiële groep van de Boerenbond (CERA Bank en ABB-verzekeringen) zou samenbrengen met de Kredietbank in een nieuwe Grote Vlaamse Bank, nu KBL Bank geheten. Voorts liepen al geruime tijd de geruchten dat de Kredietbank te sterk verschilde van de “bedrijfscultuur” van de Brusselse banken om daar een fusie mee aan te gaan en dat daarom discrete gesprekken werden gevoerd met de Nederlandse Rabobank over een te vormen Vlaams-Nederlandse bank. Maar daarvoor moest eerst de Kredietbank enig volume verwerven. Het opslorpen van CERA en ABB was dus een must. Inmiddels had André Leysen zijn holding Gevaert al losgemaakt van het Belgische filiaal van Paribas (COBEPa) en was hij met zijn geld

ingetrokken bij de Almanij. Die broodnodige basisverbreding was er nu dus.

Inmiddels stond de Generale Bank alleen. Die positie verbeterde er niet op toen in 1997 Suez, de Franse moedermaatschappij van de Generale Maatschappij, in ademnood was geraakt en gedwongen werd om een kapitaalkrachtige fusiepartner te zoeken. Dat werd de Franse nutsholding Lyonnaise des Eaux. De aldus gevormde fusiegroep moest daarna een strategie uitzetten om enige samenhang te scheppen rond bepaalde bedrijfsonderdelen. De leiders van Lyonnaise des Eaux opteerden voor hun eigen specialisme als kernactiviteit, nl. de nutsbedrijven. Ze meenden dat financiële diensten en industriële bedrijven daar niet in pasten. Immers, door het opsorpen van Suez hadden de leiders van Lyonnaise des Eaux ook de Belgische activiteiten van de Generale Maatschappij in non-ferro metalen (Union Minière), plastics (Recticel) en vooral bankactiviteiten (de Generale Bank) in hun bezit gekregen. Van de andere kant paste de energiereus Tractebel met zijn internationale activiteiten, zijn bijna-monopolie over gas, elektriciteit en bekabeling in België weer perfect in die kernactiviteiten van Suez-Lyonnaise des Eaux. Van die te verkopen participaties was de Generale Bank uiteraard het gemakkelijkste te slijten. Recticel en vooral Union Minière zijn nu eenmaal geen grote kaskrakers waarvoor overnemers zullen opdagen. Integendeel zelfs. Vandaar dat de Parijse leiding van Suez-Lyonnaise des Eaux al snel liet weten dat men de Generale Bank wilde verkopen. Wie evenwel tegenpruttelde was de directie van de Generale Bank die meende dat de Generale Bank haar Europese roeping wel zelfstandig aankon. Vandaar dat toen begin dit jaar Maurice Lippens van Fortis AG een overname van de Generale Bank voorstelde, dat die door de leiding van de Generale Bank werd afgewezen. Maar het is uiteraard niet de directie van een bank die hierover beslist, doch wel de grote aandeelhouders. Toen uiteindelijk de directie van de Generale Bank instemde met een overnamebod door Fortis AG, gebeurde dat met de kanttekening dat de Generale Bank de spil zou worden van een bankgroep en de leiding ervan in België zou blijven.

Een belangrijk element in de geplande aandelenruil tussen Suez-Lyonnaise des Eaux was dat

door het afstoten van de aandelen Generale Bank uit de portefeuille van de Generale Maatschappij het inkopen van de uitstaande aandelen van de Generale Maatschappij door Suez-Lyonnaise des Eaux erg gemakkelijk en vooral goedkoop werd via een aandelenruil. Op die manier zou de Generale Maatschappij voor honderd procent eigendom worden van Suez-Lyonnaise des Eaux en zou de controle over Tractebel als spilholding in gas, elektra en kabel een stuk eenvoudiger worden. Men sprak zelfs naderhand van het opslokken van Electrabel door Tractebel. Dat zou de commandostructuur nog eens eenvoudiger maken. Electrabel is immers de gigant die in België de elektriciteitsproductie monopoliseert. Voorts zou het verdere overleven van de Generale Maatschappij wel eens van beperkte duur zijn. Men wilde in Parijs nog wel rekening houden met een aantal historische gevoeligheden en de Belgen niet de indruk geven dat het opdoeken van de Generale Maatschappij als tussenholding meteen de beslissingsmacht over de energiesector naar Parijs zou worden verplaatst. Dus de gebouwen aan het Koninklijk Park zullen voorlopig nog worden bezet door enige financiële en fiscale experts uit Parijs. Het is enkel nog wachten op het pensioneren van topman Etienne Davignon.

Uiteindelijk moet men de oorsprong van de voorbije overnamestrijd rond de Generale Bank situeren in de jaren tachtig toen de leiding van de Generale Maatschappij tevergeefs had gepoogd om een moderne financiële groep te vormen. Ze mislukte en daarna werd in 1988 de holding overgenomen door de Franse groep Suez. Suez heeft de Generale Bank altijd de illusie gegeven dat ze een onafhankelijk koers mocht varen op voorwaarde dat ze behoorlijke dividenden in de kassa van de Generale Maatschappij bleef storten. De Generale Bank meende dat ze op eigen kracht een bank van Europees formaat kon worden door in een cirkel van 400 km rond Brussel een grote speler te verwerven door enkele gerichte overnames van kleinere banken. In 1991 werd daarom de Franse Banque Parisienne de Crédit met zowat 120 filialen in de Franse provincie overgenomen. In 1995 verbaasde men de wereld door het Crédit Lyonnais Bank Nederland (CLBN) voor veel geld te kopen van het inmiddels kwakkelende Franse Crédit Lyonnais. Daardoor werd de Generale Bank onder eigen vlag de vierde

grootste speler op de Nederlandse markt. In België ging men daarna in zee met De Post om aan de loketten van deze laatste eenvoudige financiële diensten te verkopen aan een weinig veeleisend publiek. De formule sloeg aan. In Azië volgde een opmerkelijk expansie zodat weldra tien procent van de omzet daar werd binnengehaald. Maar sinds de Aziatische crisis rept men steeds minder over dat groeipotentieel. Vanouds was de Generale Bank in Luxemburg actief en ze bezat eveneens wat kantoren over de grens in Duitsland. Doch van een echte internationaal gerichte bank was duidelijk geen sprake. Alleen een fusie met een evenwaardige buitenlandse partner kon de Generale Bank op termijn nog redden.

Fortis zal na de overname van de Generale Bank een pijnlijke fusieoperatie moeten opleggen aan de door Fortis AG ingebrachte ASLK-Groep. De ASLK is een filiaalhouder die vooral sterk staat op de hypotheekmarkt voor particulieren. Doch omdat de ASLK alleen in België opereert, zou de fusie veel banen kosten. De vakbonden gewaagden van zeker 3.000 of meer ontslagen in vijf jaar. In Nederland zal de Generale Bank haar filialen moeten samenvoegen met die van de VSB, een spaarbank onder controle van Fortis Amev (de Nederlandse poot van Fortis). Ook hier zou dat banen kosten. Kortom, niemand stond te springen om deze fusie. Men vroeg zich daarbij af waar de zo geroemde synergieën waren en of deze dure overname door Fortis wel strategisch zo geslaagd was. Doch de familie Lippens die Fortis AG domineert, meende dat op die manier wel de Grote Belgische Bank zou ontstaan. Het zwartepunt van de groep Fortis zal door de Generale Bank naar België verschuiven en dat is speelt nu weer op termijn in de kaart van de familie Lippens.

De belangstelling van ABN Amro voor de Generale Bank moet men ook zien vanuit pure bedrijfsefficiëntie en kostenoverwegingen. Door de eventuele van de Generale Bank zou ABN Amro zijn opgeschoven naar de wereldtop en zelfs de evenknie zijn geworden van de machtige Deutsche Bank. Zo iets is dus zijn prijs wel waard. En ABN Amro was bereid die te betalen. Voorts beloofde ABN Amro om daarna het hoofdkantoor naar België te verplaatsen. Met de verklaring erbij dat door de samenvoeging van de twee banken het sociale bloedbad achterwege

mag blijven. Beide banken overlaptten elkaar geografisch nauwelijks. Het bestaande kantorennet had dan kunnen blijven bestaan. Achteraf gezien was dat verhaaltje bedoeld om de vakbonden te lijmen. Iedereen weet dat in Nederland de fusiebank ABN Amro al jaren met een overschot aan personeel zit als gevolg van de fusie en dat de komende automatiseringsronde vooral het uitvoerende personeel zal treffen.

Als gevolg van het digitale bankieren door de klanten zal men veel loketten gesloten moeten sluiten. Alleen door parmantig nieuwe financiële producten aan te bieden, konden de Nederlandse banken voorlopig nog massale ontslagrondes voorkomen. De tijd is niet zo ver meer of ook de winkelbedrijven zullen eenvoudige financiële producten aanbieden. Het wegvallen van de schotten tussen bank- en verzekeringsactiviteiten zal ervoor zorgen dat alle diensten door een groter aantal aanbieders tegelijk zal worden aangeboden. Ook moet men daar nog de afbraak van de welvaartsstaat aan toevoegen. Daardoor zullen steeds meer mensen gedwongen worden om hun sociale zekerheid te gaan kopen in plaats van door de staat van het wieg tot het graf verzorgd te worden. Dat zal de financiële sector aansporen om in deze activiteiten te stappen in de hoop op een vergrote omzet en winst. Maar omdat de automatisering veel van dat toekomstig handwerk zal overnemen, zal dat niet gepaard gaan met meer jobs. Daar komt dan nog eens de toegenomen internationale concurrentie in de financiële dienstverlening bovenop.

Die komende internationale concurrentie legt nu paradoxaal genoeg ook een hypotheek op elke onbezonnen overnamestrijd. Dure overnames kunnen de ondergang van een financiële groep inluiden. Het vroegere Suez kan daarover meepraten. Vandaar dat in de strijd om de Generale Bank de twee protagonisten zeker niet wilden overgaan tot een onbezonnen opbod. Al zag dat er wel even naar uit. Doch de overnamestrijd werd hoofdzakelijk gevoerd rond een aandelenruil. Fortis haalde zijn slag thuis doordat de belangrijkste aandeelhouder van de Generale Bank (de Generale Maatschappij, dus Lyonnaise des Eaux) er alle belang bij had de transactie met Fortis te laten doorgaan. Daarom werd besloten 10 procent nieuwe aandelen Generale Bank (de zogenaamde "gifpil") uit te geven en die aan Fortis toe te wijzen. Maar eerst moest dan wel Fortis het bod van de ABN Amro overtroeven.

Hetgeen geschiedde. ABN Amro verloor dus de strijd. Een terzijde is dat de directie van de Generale Bank eigenlijk liever wilde kiezen voor ABN Amro onder het motto dat beide banken perfect bij elkaar pasten. Het dwarsliggen van de directie tijdens de overnamestrijd zette bij Maurice Lippens veel kwaad bloed. Dus de bezem moest door de leiding van de Generale Bank. En de vakbonden? De christelijke vakbond zag ook liever aan samengaan met ABN Amro omdat hierdoor minder arbeidsplaatsen verloren zouden gaan. De socialistische vakbond hield zich eerder op de vlakte. Feit is dat de vakbeweging bij dit soort conflicten tussen financiële groepen er eerder voor spek en bonen bij zitten. En dat per saldo allicht de ene als de andere overnamekandidaat van de Generale Bank personeel wilde ontslaan. Dan komt men uiteindelijk voor de hele sector per saldo nog op de zelfde personeelsvermindering uit.

Hoe deze hele operatie nu te waarderen? Een eerste evidentie is dat de tijd van de nationale

financiële groepen met de EU verleden tijd is. Vooral kapitaalkrachtige Nederlandse groepen kopen grif over de grenzen andere bedrijven. De Franse groepen zijn op dit moment zich aan het consolideren na de financiële verliezen van de laatste jaren. De Duitse banken volgen de Duitse industrie overal en die wil zich nu ook in Amerika en Engeland nestelen. De recente fusie tussen Daimler-Benz en Chrysler is daarvan het beste bewijs. Een tweede evidentie is dat de financiële dienstverlening aan particulieren steeds belangrijker is geworden en dat de gaten die de welvaartsstaat als gevolg van de neoliberale hervormingen laat vallen, steeds meer opgevuld wordt door de privé sector. Dat heeft geleid tot een forse groei van die financiële sector en nu tot fusies. De nationale grenzen met hun nationale regelingen en beschermingsconstructies hebben echter aardverschuivingen weten te beletten. Dat alles valt vandaag weg.

MEERVOLD

Vlaams-radicaal en progressief maandblad



*"Er waart een spook door Europa:
Het spook van de euro!"*

De euro stond centraal bij de 1 mei-vieringen van de sociaal-democratie in Vlaanderen. Meervoud gaat in de tegenaanval.

Antoon Roosens stelt dat de euro een onderdeel is van een mondiaal kapitalistisch complot tegen de volkeren.

Tiny Kox (SP-Nederland) voorspelt dat je met de euro een Europa krijgt dat bikkelhard wordt.

Bernard Daelemans volgde een kritisch debat over "De prijs van de euro" in Amsterdam.

Mireille Leduc bekijkt de komst van de euro door haar eigen, cynische bril.

Vraag nu een proefnummer van Meervoud:
Drukpersstraat 20, 1000 Brussel
Tel. 02/513.98/04, fax 02/513.74.24