

7 redenen waarom de Postbank moest verdwijnen

Begin 2009 verdween het giroblauw uit het Nederlandse straatbeeld. De klanten hadden al jaren daarvoor afscheid moeten nemen van het 'gratis' van de Postbank en van het wat tegendraadse en innovatieve karakter van deze bank ontstaan uit Rijkspostspaarbank, de Postcheque en Girodienst en de Gemeentegiro Amsterdam. Het verdwijnen van de Postbank, waar zoveel mensen al sinds hun jeugd 'lid van zijn', is niet alleen het einde van het blauw, maar ook van het ruim honderd-jarige begrip 'giro'.

En waarom? Niet vanwege bedrijfs-economische cijfers die de ING aanvoerde. Lees meer over de werkelijke redenen van het verdwijnen van de Postbank.

Reden 1: De Postbank is niet langer exclusief thuisbank

Voor het publiek zijn de Postbank en het begrip 'giro' onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alleen bij de Postbank kun je een girorekening hebben; de banken bieden allemaal een betaalrekening.

In de jaren tachtig gebruikt de Postbank dit unieke element steeds meer: de begrippen 'girofoon', 'gironet', 'giromaat' raken ingeburgerd. Daarnaast introduceert de Postgiro/Rijkspostspaarbank het begrip 'thuisbankieren'. De doe-het-zelf vorm van bankieren: niet meer naar het loket, maar zelf alles thuis doen via het giroboekje, de telefoon en later de computer. Tegenwoordig is iedereen gewend aan (mobiele) telefoon en internet en hebben andere banken uit kosten oogpunt het doe-het-zelf bankieren overgenomen. De Postbank is niet langer exclusief meer.

Reden 2: Het minderwaardigheidscomplex

De Postbank is opgericht door de vrije-markt-voorvechters minister Ruding en staatssecretaris Smit-Kroes. Maar de Postbank mocht geen echte concurrent worden. Bij de start werd de stevige solvabiliteit op dezelfde hoogte van de banken gebracht door het flink afkomen van het eigen vermogen. Tevens mocht de Postbank zich niet op de zakelijke markt begeven, geen aandelenhandel aanbieden, en ook geen verzekeringen verkopen. De Postbank ging de vrij markt op met gebonden handen.

Hier hield de Postbank een echte vechtersmentaliteit aan over, maar ook een stevig minderwaardigheidscomplex. De Postbank wilde zo graag een 'echte' bank zijn.

Opvallend is de verwoording van een centrale vraag tijdens een managementdag in 2002: 'Hoe zorg je ervoor dat een welgestelde Postbanker, die op zoek is naar een echte bank, de ING Bank uitkiest?'

Reden 3: Betalen en sparen zijn niet sexy

In de financiële wereld geldt een duidelijke pikorde. Betalingsverkeer, sparen en leningen voor 'gewone' klanten staan helemaal onderaan de statusladder. Helemaal bovenaan staan de snelle jongens die deals regelen voor de grote internationale bedrijven: Grote hoeveelheden geld in een razend tempo over de wereld laten vliegen, complexe aandelenconstructies met veel toeters en bellen en het adviseren bij fusies, overnames en verkoop van bedrijfsonderdelen.

De Postbank is eerder een administratiefabriek. Hoeveel winst de Postbank ook maakt, het bedrijf draagt niet bij aan de status van de bestuursleden. Een positie als fabriek binnen de ING ligt veel meer voor de hand.

Reden 4: Groot, groter, grootst

Wat is het toch dat alles steeds groter moet? Zelfs de directeur van de Nederlandse Bank, Nout Wellink, is ervan overtuigd dat een nieuwe kredietcrisis alleen voorkomen kan worden door de financiële instellingen nog groter te laten worden.

Als zelfstandig bedrijf was de Postbank een grote Nederlandse bank, die flink in de melk te brokkelen had. Veel energie ging zitten in het uitbreiden van de dienstverlening. Pas na de fusie met de Nederlandsche Middenstandsbank (NMB) sloeg het grootheidsgedachte toe. De Postbank wordt onderdeel van ING en de buitenlandse expansie neemt snel toe. Om het internationale karakter te onderstrepen komen er steeds meer niet-Nederlandse bestuurders. Waar de Postbank ooit klein was, maar over haar eigen lot kon beschikken, is zij begin deze eeuw nog slechts een klein onderdeel van een groot concern. De Postbank wordt een spaarpot en een winstmotor, maar de invloed neemt af.

Reden 5: Van 15 miljoen naar klantsegmentatie

Bank van 15 miljoen mensen. De HEMA onder de banken. Voor iedereen. Dat was de Postbank.

Maar sommige klanten leveren meer op dan andere. Dit kan positief worden benaderd door vooral aandacht te besteden aan een groep klanten van wie je verwacht dat ze meer in het laatje zullen brengen. Bijvoorbeeld de 'young potentials' die later veel geld gaan opleveren.

Je kunt ook overstappen op servicedifferentiatie. Dat betekent dat niet elke klant evenveel service krijgt aangeboden. Zo'n acht jaar geleden speelde de Postbank met de gedachte om de minder vermogende klant langer in de telefonische wachtrij te laten staan, dan de rijke klant.

Met het verdwijnen van het merk Postbank, is de ING gelijk af van het oude staatsimago dat de Postbank er voor iedereen is.

Reden 6: 12% winstgroei

De Rijkspostspaarbank en de Postcheque en Girodienst zijn ooit opgericht om het sparen voor de 'gewone man' mogelijk te maken en het betalingsverkeer in Nederland beter te laten verlopen. Dat zijn doelstellingen waar de ING weinig boodschap aan heeft. De winst moet omhoog: om de koers van het aandeel omhoog te krijgen en om de buitenlandse expansie te betalen. Elk jaar opnieuw moet er twaalf procent méér winst gemaakt worden. Dat is lastig in een volle markt. De Nederlandse bevolking groeit nauwelijks, de rijkdom neemt toe, maar niet met 12% per jaar, en iedereen heeft al een spaarrekening, een betaalrekening en een hypotheek. Kortom: de winstgroei moet komen van het weggapen van klanten bij andere banken, het verlagen van de kosten of het verhogen van de prijs die de klanten betalen. Het eerste is peperduur. Kostenverlagen is bij een al ver geautomatiseerd bedrijf slechts beperkt mogelijk, dus kiest de Postbank voor het verhogen van de prijs. Waar de Postbank ooit reclame maakte met 'gratis', zijn de tarieven ondertussen 'marktconform'. Het maakt nauwelijks uit bij welke bank je bankiert: een klant betaalt overal evenveel.

Het laatste restje van het idee van veel Postbankklanten dat bankdiensten gratis kunnen zijn, verdwijnt door de naamsverandering snel.

Reden 7: Speeltuingedrag

Bestuursvoorzitter Kist begint al in 2000 de discussie over merknamen. In verschillende landen zijn nieuw gekochte onderdelen hernoemd in ING. Kist stelt een stuurgroep Branding in en vraagt aan de directeur van de Postbank: "Wanneer gaan jullie nou ING heten?"

De Postbank stribbelt tegen en een vurig pleidooi van Heineken-man Vuursteen zorgen ervoor dat de Postbank tot het vertrek van Kist in 2004 geen last heeft van de brandingdiscussie. In 2002 wordt wel het 'endorsement' ingevoerd. Onder elke uiting van de Postbank staat: 'Onderdeel van ING'.

In 2006 gaat ING voor honderden miljoenen de Formule 1 autoraces sponsoren: het merk ING moet internationaal aanslaan.

De nieuwe bestuursvoorzitter Tilmant is afkomstig van de Belgische BBL. Deze bank heeft een paar jaar daarvoor de naam veranderd in ING. Hoewel bezworen wordt dat het verdwijnen van een merknaam 'no big deal' is, blijft rondzingen dat veel BBL'ers nostalgisch terugkijken op hun oude bank. Naarmate de Raad van Bestuur internationaler wordt, met een minder grote inbreng van Nederlanders, neemt de ruimte toe voor sentimenten als 'Waarom moesten wij onze naam veranderen, en zij niet?' Of, zoals een bestuurslid in de wandelgangen verklaarde, 'allemaal kinnesine'.

Hoewel marketingdeskundigen spreken over de 'marketingblunder van de eeuw', blijkt dat de ING het sentiment onder de klanten goed heeft ingeschat. Enkele klanten zullen misschien opstappen, maar uiteindelijk zal men aan de nieuwe situatie wennen. Veel klanten zal de ING niet verliezen. Zoals een ex-directeur het verwoordde: "er zijn wel andere banken, maar er is geen tweede Postbank."

