

Commissie Structuur Nederlandse Banken

Samenvatting en conclusies Interviews met het grootzakelijke Nederlandse bedrijfsleven - versie 2.0
(februari - april 2013)

Inleiding en scope

1. In het eerste kwartaal van 2013 hebben leden van de Commissie gesprekken gevoerd met in totaal 15 in Nederland gevestigde bedrijven, teneinde in kaart te brengen wat hun behoeften zijn op het gebied van bancaire dienstverlening, en te inventariseren in welke mate de structuur van het Nederlandse bancaire landschap hierop aansluit, of zou kunnen aansluiten.

De bedrijven kunnen worden gekarakteriseerd als het grootzakelijke segment. Daar waar relevant voor dit onderzoek valt het segment in drie delen uiteen: 6 grote bedrijven (meer dan 10 000 werknemers, actief in meer dan 20 landen, omzet > €10 miljard), 6 middelgrote bedrijven (FTE tussen 5 000 en 10 000, omzet tussen €1 en €5 miljard, actief in meer dan 10 landen) en 3 kleine bedrijven (omzet onder 500 miljoen, maximaal 3000 werknemers, actief in enkele landen buiten Nederland).

Criteria voor selectie van banken

2. Het begrip 'huisbankier' is zo goed als afwezig. De meeste bedrijven werken met meer dan één voorkeursbank; het begrip huisbankier heeft hiermee plaatsgemaakt voor een syndicaat/groep van relatiebanken. Wel is dit dan doorgaans een beperkte groep banken (drie à vier, maar dit kan oplopen tot 10 à 15 bij de grotere bedrijven), die zij ook het eerst benaderen met problemen of financieringsvraagstukken. Het zijn ook de frontrunners van de kredietfaciliteiten. Bij deze kleinere groep primaire banken draait, vanuit het perspectief van het bedrijf, alles om de kwaliteit van de relatie. Deze relatie kenmerkt zich door een spel van geven en nemen; cross-selling (naast financiering en betalingsverkeer ook derivaten, valuta transacties, soms emissies) is alom aanwezig, waarbij de treasurers er goed op letten dat zij hun business fair verdelen over de in aanmerking komende banken.

Daarbuiten is een bredere groep samengesteld met banken waarmee de relatie minder intensief is (bijvoorbeeld alleen het lokale betalingsverkeer). Doorgaans tekent men dit als een pyramide-structuur, waarbij de onderste banken het talrijkst zijn maar minder diensten (kunnen) verlenen.

In het algemeen ziet men de trend dat bedrijven het aantal banken in toenemende mate beperkt willen houden, uit overwegingen van efficiency. Een enkeling gaat hier tegenin en wil juist de risico's spreiden.

3. In het kleine en middelgrote deelsegment geeft vrijwel iedereen de voorkeur aan het hebben van een Nederlandse bank in de kopgroep van voorkeursbanken. Het uitgangspunt is een lange-termijnrelatie met een bank die de kredietnemer goed begrijpt, die er is in goede én slechte tijden, en die bereid is mee te denken met het bedrijf als het erop aankomt. Het hangt ook samen met de beursnotering aan de Amsterdamse beurs. Nederlandse banken zijn niet strikt noodzakelijk voor deze grootzakelijke klanten (ze hebben genoeg buitenlandse alternatieven), maar de meesten hechten nog wel waarde aan een Nederlandse bank in de groep van

relatiebanken, gewoonweg omdat daarmee van oudsher een vertrouwensband bestaat.

In de grote categorie is het beeld gemengd. De echt grote bedrijven (AEGON, CEVA, AkzoNobel) vinden de nationaliteit niet meer doorslaggevend.

4. Voorts zijn selectiecriteria de creditrating van de bank (ook van belang bij het afdekken van tegenpartijrisico bij derivaten), kennis van de markt waarin het bedrijf zich bevindt, en de portefeuille van producten. Doorgaans wordt een beauty contest gehouden.

Men staat erop om één vast contactpersoon ("one-stop shop") te hebben bij de bank voor alle producten, en moedigt aan dat banken zich op die manier beter organiseren. Verbeteringen zijn hier bepaald mogelijk; er zijn veel wisselingen opgetreden bij de banken, met bijbehorend kennisverlies..

Geografische spreiding

5. De geografische spreiding van het bankennetwerk is sterk veranderd sinds 2008. Banken hebben zich manifest teruggetrokken op hun thuismarkten. Het verlies van het kantorennetwerk van ABN-AMRO wordt alom breed gevoeld; men mist de situatie van vroeger. Veel klanten gingen over naar RBS maar troffen daar niet dezelfde dienstverlening aan of - als zij te klein werden beschouwd - merkten dat RBS zich uit de markt prijsde en derhalve afscheid nam.

Internationaal heeft het terugtrekken van ABN-AMRO geleid tot de inschakeling van andere, internationale, banken, vooral in Azië (Citi, HSBC)

Bedrijfsfinanciering / kredietverlening

6. Met betrekking tot de financiering valt op dat vrijwel alle bedrijven aangaven dit 'goed voor elkaar' te hebben. Dikwijls was er recent geherfinancierd en bezaten bedrijven daarnaast voldoende ruimte om in geval van behoefte extra middelen aan te kunnen trekken. De meesten constateren echter wel dat zij in de markt zien dat kleinere bedrijven, en ook bepaalde sectoren (bouw, vastgoed) zich steeds moeilijker konden financieren. De geïnterviewde (grotere) bedrijven hebben hier doorgaans zelf juist baat bij gehad.

Familiebedrijven onderstrepen in dit verband hun onafhankelijkheid van bankfinanciering.

Bedrijven geven veel meer aandacht dan vroeger aan de kredietstatus van de bank zelf en houden dit nauwgezet bij.

7. Bij de kredietverlening valt op dat de discussies met de banken formeler en gereguleerder zijn geworden. Waar vroeger een krediet snel verleend of verlengd kon worden, gaat dit tegenwoordig veel langzamer omdat er zoveel interne checks moeten plaatsvinden. De interne besluitvorming duurt veel langer. Compliance, regulering (Basel III) - en als gevolg daarvan balansverkorting en opbouw van kapitaalbuffers - zijn hier de oorzaak van, en de relaties tussen kredietnemer en kredietverlener zijn daarmee afstandelijker geworden. Het gevoel bestaat dat de banken meer met zichzelf bezig zijn dan voor de klant. Banken zijn risico averser geworden, minder ondernemend, minder klantgericht en ook duurder. Het beter inprijzen van de risico's vertaalt zich ook terug in hogere marges voor de banken. Men ziet hier een zekere mate van doorschieten: vroeger was kapitaal te goedkoop en was dat niet houdbaar, nu is het te duur. Echter, net als vroeger sturen de banken op kruissubsidiëring aan.

Bedrijfsfinanciering / andere instrumenten

8. De grotere bedrijven hebben goed toegang tot de publieke obligatiemarkt. Bij de middelgrote bedrijven is dit niet zo, terwijl er wel behoefte aan is; deze markt zou verder ontwikkeld moeten worden in Nederland. Er is ook behoefte aan non-bancair krediet. Middelgrote bedrijven zijn buiten de banken om gaan zoeken, bijvoorbeeld US private placements van m.n. Amerikaanse Pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. De onderhandse Amerikaanse markt is op dit punt veel beter ontwikkeld dan de Nederlandse, waar nog veel meer diversificatie nodig is. "Asset based loans are the name of the game", zeggen sommigen. Banken bieden minder producten aan dan vroeger, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed: sale/leaseback constructies zijn bijna niet meer te realiseren, en hetzelfde geldt voor hypothecaire leningen op bedrijfsonroerend goed. Een enkel bedrijf maakt gebruik van factoring, maar voor de meesten is dat nu te duur (het heeft, volgens sommigen, ook ten onrechte een slechte naam in Nederland). Er is een verwachting dat in de PPP-sfeer obligaties worden uitgegeven om de uitval van banken te compenseren. Aandelenemissies staan (nog) niet op de rol (behalve bij KPN).

M&A

9. Met betrekking tot M&A activiteiten is het beeld gemengd. Soms (6 gevallen) wordt een zakenbank ingeschakeld die (juist) niet een kredietverlener is. Dit speelt vooral maar niet uitsluitend bij de grootste bedrijven. In enkele gevallen is de aandeelhouder een private equity partij, die derhalve alle kennis in huis heeft. Vaker komt voor dat men de business gunt aan een van de banken uit de kleine kring. Dit speelt ook omdat het M&A traject dan in een groter financieringsplan kan worden ingepast.

Betalingsverkeer

10. Het betalingsverkeer loopt meestal via vele lokale banken in alle verschillende landen naar een of enkele centrale punten, voor *central netting* en *zero balancing* van de kasstromen. Vroeger deed Citi (en ABN-AMRO tot op zekere hoogte) de hele wereld, nu is alles regionaal. Dikwijls zijn er shared service centres per land. De grotere bedrijven gaven aan hierin zelf een voortrekkersrol te spelen. Sinds 2008 worden de systemen geoptimaliseerd, met een streven naar minder banken en minder bankrekeningen. Cash wordt actief gevolgd en beheerd. Transacties (ook rente - en valuta-afdekkingen) lopen in toenemende mate via *virtual trading platforms*. De kleinere bedrijven maken weinig gebruik van risico-afdekkingsinstrumenten; de grotere bedrijven wel en houden de regie in eigen hand.

11. Op IT-gebied waren de meeste sprekers redelijk tevreden, al ziet men ook de grote kwetsbaarheid van het systeem voor cybercrime. Gesignaleerd minpunt is wel dat Nederlandse banken moeite hebben met slecht voorspelbare kasstromen. *E-invoicing* begint te komen. Men blijft wel voortdurend alert op verbeteringen, zoals bv SEPA. Omgeving en toezicht stellen hoge eisen; dit drijft ook de kosten voor de banken op. Er is behoefte aan systemen tegelijk met de bank mee te ontwikkelen. In Nederland heeft elke bank zijn eigen applicatie; in België is dat beter geregeld met 1 IT platform ("Isabel").

Structuur van het bankwezen

12. T.a.v. de toekomstige structuur van het Nederlandse bankwezen waren de meeste sprekers indifferent.

Opgetekende uitspraken:

- Banken dienen te bemiddelen tussen spaargeld en het uitzetten van kredieten, eventueel aangevuld met dienstverlening zoals M&A maar niet zelf meer risico's opzoeken.
- De banken zoeken kruissubsidiëring maar bedrijven kunnen sommige diensten (bv renteswaps of adviesdiensten bij M&A of private placement) evengoed apart inkopen. Transaction banking is *sticky*; zakenbankieren niet.
- Scheiding zou alleen maar leiden tot kennisverlies en hogere operationele kosten. Niet doen.
- Rendementsdoelstellingen van banken zouden naar 6% moeten; in het verleden hebben de veel hogere doelstellingen geleid tot complexe transacties en riskante uitzettingen.
- De Commissie zou kunnen stimuleren dat banken het bedrijfsleven ruimer financieren
- Nederland moet geen regels stellen die afwijken van wat er elders in Europa gebeurt.
- Financiering en betalingsverkeer moeten in één hand blijven; adviseren bij transacties en op eigen boek handelen zouden wel apart kunnen staan.
- Advies om DGS af te schaffen: "Nederlandse bevolking moet wennen aan de gedachte dat je je geld kunt kwijtraken" [NB dit was vóór Cyprus].
- Op Europees niveau is standaardisatie nodig; dit is een publieke taak
- Er is een thema rond de bank als speculant; proprietary trading moet beperkt worden, of in ieder geval apart worden gezet, met interne financiering (afgeschermd deel van het kapitaal).
- Internet kan helpen de toetredingsdrempels te verlagen, bv Alex.

14 april 2013

Lijst van geïnterviewde bedrijven

1. AEGON
2. Akzo Nobel
3. ASML
4. BAM Groep
5. Beter Bed
6. CEVA Logistics
7. CSM
8. De Heus Beheer
9. DESSO
10. Friesland Campina
11. Hurks
12. KPN
13. Nutreco
14. USG People
15. Middelgroot familiebedrijf