

7 X HOE DE BANKENSECTOR ER BOVENOP KAN KOMEN

21 okt 2014 | Lizanne Schipper

***Hoe valt de beschadigde relatie van de banken met hun (zakelijke) klanten te repareren?
7 gratis adviezen voor de sector.***



1

Zetten de Nederlandse banken de kredietkraan weer open? Of blijven ze net als tijdens de crisis op de centen zitten? Het is dé vraag die bepalend is voor investeringen en groei. Nog steeds verklaart 51 procent van de deelnemers aan het onderzoek voor de MT Finance dat het moeilijker is om aan krediet te komen dan 5 jaar geleden. Toch lijkt er enige beweging te zijn. 'De afgelopen twee jaar waren de banken gericht op hun balans, de komende twee jaar staat de commerciële kant weer centraal', voorspelt – en hoopt – bankenanalist Tom Muller van private bank Theodoor Gilissen. Met een schoorvoetend herstel van de economie lijkt de kredietverlening aan het bedrijfsleven enigszins aan te trekken, al klinken de verwachtingen vooralsnog mooier dan de concrete bedragen.

Dat het Nederlandse bankenlandschap met het wegvallen van Fortis versoberd is, en ook weinig groeiperspectief biedt, is een verlies. Beperkte concurrentie zet de financials niet bepaald aan tot scherpere voorwaarden. Ook serieuze kostenbesparingen komen volgens experts onvoldoende van de grond, terwijl die een must zijn voor de gezonde voorzetting van de bedrijfsvoering. Tegelijk moeten de banken investeren in ICT, een essentieel onderdeel van hun business, aldus Hugo van Wijk, directeur van adviesbureau Vallstein. 'Twee zaken vormen de basis van bankieren: kredietverlening en een goed ICT-systeem.' Betere systemen zijn mede nodig om te komen tot een eenvoudiger productaanbod. Daarmee neemt de snelheid van de dienstverlening toe, terwijl de kans op fouten slinkt. Ook die voornemens verlopen traag.

Hoe staan de banken er anno 2014 voor? Business as usual en tevreden klanten zijn nog niet binnen handbereik. Op weg naar verbetering moeten de banken ook zichzelf hervormen.⁷ adviezen:

#1. DE KREDIETVERLENING MOET HOE DAN OOK OP GANG KOMEN

De kredietverlening door Nederlandse banken slonk vanaf 2011 tot en met het eerste kwartaal van 2014 met 13 miljard euro. Ter vergelijking: de Duitse banken leenden over die periode 51 miljard euro méér uit. Weliswaar viel de vraag terug en schortte er door de economische malaise nogal eens wat aan het onderpand van behoeftige bedrijven. Maar de eisen werden ook opgeschroefd. Naar schatting 60 tot 70 procent van de kredietaanvragen kwam er niet doorheen. Volgens critici is de toegenomen striktheid niet los te zien van internationale regelgeving. Dat zegt bijvoorbeeld Hugo van Wijk van Vallstein, een internationaal adviesbureau dat bedrijven adviseert over hun onderhandelingspositie met banken. Als gevolg van de karigheid krompen immers de bankbalansen, waarmee de kapitaalratio's stegen en in no time de internationale solvabiliteitseisen onder Basel III werden gepasseerd. 'De banken schoten door en implementeerden onder maatschappelijke en politieke druk de regels veel sneller en drastischer dan opgedragen', zegt Van Wijk. Ten koste dus van de kredieten.

Stimuleringsmaatregelen van de ECB moeten er weer wat vaart in brengen. Zo wil de centrale bank MKB- en hypotheekleningen opkopen, en de banken tegen een bodemrente 400 miljard euro lenen – mits zij dat geld vervolgens aan bedrijven uitlenen. De ING en ABN Amro hebben zich gemeld, samen naar verwachting voor enkele miljarden. Staatsbank SNS Reaal wil juist minder uitlenen. Bert Bruggink van de Rabobank wees de geste af: zijn bank heeft genoeg geld, zei hij, maar er is geen vraag. 'Een bedenkelijk argument', vindt Van Wijk. 'Zonder vraag zou de rentemarge dalen, een basale economische regel.' En de rentemarge, het verschil tussen de rente die banken zelf voor hun financiering betalen en die zij bij uitgaande leningen in rekening brengen, steeg juist tijdens de crisisjaren.

De ING en ABN Amro hebben in het tweede kwartaal van 2014 al iets meer kredieten uitgezet, terwijl de instroom van probleemgevallen bij bijzonder beheer wat terugviel. NIBC, runner-up van de grote vier, kondigde onlangs aan de kraan voorzichtig open te draaien. Bankenanalist Tom Muller van private bank Theodoor Gilissen heeft goede hoop dat als de resultaten van de stresstest – waarbij de Europese toezichthouder de stabiliteit van de banken test – eind oktober

binnen zijn, de Nederlandse banken de teugels wat laten vieren. Vooral naar de asset quality review wordt met spanning uitgezien: kloppen volgens de internationale rekenmeesters de waarderingen van de assets, en daarmee de solvabiliteitsratio's?

Krijgen de banken groen licht, wat wel wordt verwacht, dan kunnen zij de scherpe eisen aan onderpanden wat versoepelen. Zoals bij voorraadfinanciering, waarvan het maximum tijdens de crisisjaren daalde van 70 procent naar gemiddeld 50 procent. Niet iedereen is echter hoopvol gestemd. Zo verwacht expert Mark de Jonge van Roland Berger Strategy Consultants voorlopig geen verbetering. Banken versterken de economische cyclus en zolang de groei hapert, zullen zij die eerder vertragen dan stimuleren, is zijn redenering. Uiteindelijk ontkomen de banken er niet aan om de middelen weer te laten vloeien, het is immers de spil van hun negotie. Grofweg driekwart van de inkomsten van de grote banken komt uit het rentebedrijf. Zonder groei in de kredietverlening staan zij stil: dat kan geen bedrijf ambiëren.

#2. KLANTEN WILLEN MEEPROFITEREN VAN DE LAGE RENTE

De ECB trakteerde de afgelopen jaren op krachtige renteverlagingen om de kredietverlening aan te jagen en investeringen aan te zwingelen. Gelijktijdig werden de solvabiliteitseisen aan de banken opgevoerd, en dat werkte contraproductief. Meer kapitaal aanhouden kost geld. Daarom gebruikten banken goedkope leningen om hun magere rentemarge op te vijzelen en niet voor meer kredieten aan het bedrijfsleven. Als gevolg daarvan zakte de rente op bedrijfskredieten nauwelijks, ondanks de veel lagere officiële rente. De verklaring van de banken: de crisis noopt hen tot een risico-opslag. Tussen 2007 en 2013 groeide de rentemarge met 0,39 procent tot 1,5 procent. Daarmee steeg de marge in Nederland sterker dan in enig ander land, en is zij een van de hoogste in Europa, zo blijkt uit onderzoek van Vallstein. Door banken in heel Europa zijn de kosten van de internationale kapitaalseisen deels afgewenteld op klanten en aandeelhouders, maar Nederland spant de kroon.

3

Dat de klanten er zo bekaaid afkwamen, kan te maken hebben met de verminderde concurrentie. Toezichthouder Autoriteit Consument & Markt (ACM) trok daarover in juni aan de bel. Met ING, ABN Amro, Rabobank en SNS Reaal hebben we hier maar vier grote spelers. Profiteerden bedrijven de afgelopen jaren nauwelijks van de forse renteverlagingen door de ECB, zodra het officiële rentetarief weer stijgt zullen klanten volgens adviseur Van Wijk wél delen in de pijn. Als de banken hen uit de wind zouden houden, zou dat tot een winstdaling bij de banken leiden aangezien nog niet genoeg in de kosten is gesneden. Dat moet dus alsnog gebeuren, vindt De Jonge van Roland Berger. Al zou een lagere rentemarge ook te compenseren zijn met meer volume, door de kredietverlening los te laten.

#3. MEER SLAGKRACHT IS MOGELIJK, MET MINDER MENSEN

Het lijkt spectaculair wat de banken de afgelopen jaren aan ontslagen hebben gedaan. Toch moeten de kostenbesparingen nog veel verder worden opgevoerd, vinden de experts. En bij extra kostenbesparingen gaat het al snel (weer) over personeel, dat 50 à 60 procent van de operationele kosten voor zijn rekening neemt. Overigens wordt ook op andere manieren bespaard. Tussen 2007 en 2013 hebben de Nederlandse banken al gemiddeld 3 procent

bespaard op de kosten per medewerker, blijkt uit het onderzoek van Vallstein. Internationaal is dat geen kwaad resultaat, al waren die kosten hier ook hoger dan in veel andere landen.

Maar om de kosten gelijk te houden aan de karige baten, moet komend jaar ofwel afgezien worden van enige loonsverhoging, of 2 procent van de mensen eruit. Dat laatste kan makkelijk, zeggen de experts. Door de voortschrijdende automatisering en standaardisering van producten is menselijke tussenkomst vaak helemaal niet meer nodig. De backoffice is daarmee overbemand geraakt. Muller van Theodoor Gilissen voorziet een verschuiving: minder backoffice en meer IT-gerichte commerciële medewerkers die de online dienstverlening verbeteren, en proactief oplossingen voor klanten aandragen.

Enige vrees dat met minder personeel de dienstverlening wordt uitgekleed, is er niet. Integendeel, minder schakels zouden wel eens tot meer slagkracht kunnen leiden. Banken zijn te complex door te veel managementlagen, vindt Van Wijk van Vallstein. Die kunnen er geleidelijk tussenuit. Als beslissingen op den duur niet meer over eindeloos veel lagen gaan, kunnen er eindelijk mensen naar de klant toe die echt wat kunnen klaarspelen, en die niet alleen boodschapper zijn. Dan zou de dienstverlening sneller en soepeler verlopen.

#4. HET ASSORTIMENT MOET WORDEN VEREENVOUDIGD

Klantvriendelijkheid is het mantra van de financiële spelers de afgelopen jaren. Maar de markt kan er kort over zijn: het zijn meer woorden dan daden. En wat moet die klantgerichtheid eigenlijk behelzen? In elk geval niet meer maatwerk, nog zo'n veelgehoorde kreet. Vaak is een goed standaardproduct praktischer dan de zoveelste afwijkende variatie. Sterker, de experts zien vereenvoudiging van het assortiment als een van de belangrijkste proeven van klantgerichtheid die een bank kan afleggen. 'Asperges in plaats van spaghetti', adviseert Van Wijk. Minder producten en simpeler procedures zorgen voor minder administratieve rompslomp en kosten voor de bank, én tevredener klanten. Dubbel prijs, dus.

Nog vaak genoeg wordt een nieuwe reeks producten gelanceerd, zonder te schrappen in het oude assortiment. Het gevolg: nog meer uitzonderingen op de standaardvoorwaarden. 'Het lijkt wel of de bankier het als zijn ambacht beschouwt om de dienstverlening zo ingewikkeld mogelijk te maken', zegt De Jonge van Roland Berger. Volgens De Jonge is klantvriendelijkheid niet zozeer doen wat de klanten vragen, maar doen wat ze nodig hebben en dat terugbrengen tot simpele producten. 'Bankiers moeten ook nee durven verkopen als klanten onzinproducten willen.' Niet alleen kosten al die producten met verschillende voorwaarden tijd en geld, ook vergroten zij de kans op fouten.

Een snel, eenvoudig, foutloos en transparant proces – de intentie is er wel, aangejaagd door toezichthouder AFM die al jaren pleit voor een vereenvoudiging van het assortiment van banken en verzekeraars. Er is echter nog niet al te veel van terecht gekomen. Er gaat wel wat gebeuren, verwachten de analisten, maar traag. Dat heeft te maken met tijdrovende ICT-aanpassingen en met de cultuur. 'Bankiers zijn ook mensen', zegt De Jonge, 'als je het echt snel anders wilt zien, moet je iedereen ontslaan en nieuwe mensen aannemen.'

#5. MET ICT EN DATA KAN MÉÉR WORDEN GEDAAN

Kosten besparen ja, maar er moet ook geïnvesteerd worden, en wel in ICT. De Nederlandse banken zijn voortvarend aan de slag gegaan met bankieren via internet en de mobiele telefoon. Zij konden ook moeilijk anders, gezien de torenhoge internetpenetratie in Nederland: 94 procent in 2013. Toch wordt over de kwaliteit van de online dienstverlening nog gemord. Door de nagestreefde Europese harmonisatie van het betalingsverkeer, waarvan de invoering van Iban-nummers onderdeel is, worden oude en nieuwe systemen aan elkaar geknoopt. Dat leidt tot vastlopers en haperingen bij het koppelen van het banksysteem aan de eigen ICT-systemen, wat weer nieuwe tussen-systemen vergt. De online klantvriendelijkheid is beneden peil, oordeelt Muller van Theodoor Gilissen. Hij schat dat 5 à 10 procent van de omzet van banken via internet binnenkomt. Een rekening openen is bijvoorbeeld nog altijd veel te omslachtig. Er moet worden geïnvesteerd in de snelheid waarmee de klant online zijn zaken kan regelen, en in interactiviteit – direct contact met een bankmedewerker via de site. 'Wie hier als eerste mee komt en de beste IT heeft, wint', aldus Muller.

Daarnaast is het hoog tijd dat de bank met betere IT-systemen slimmer van de eigen data gebruik kan maken, bijvoorbeeld om de business per klant in kaart te brengen. Volgens Van Wijk van Vallstein lukt het nu vaak niet om daarvan een volledige rapportage uit het systeem te toveren. Terwijl zowel de klant als de bank het volledige overzicht nodig hebben om hun respectievelijke onderhandelingsposities te bepalen. Voor de klant is dat handig als hij, in ruil voor meer klandizie, wil onderhandelen over scherpere voorwaarden. Investerings in systemen en technenuten betalen zich terug: uiteindelijk zijn door een betere online dienstverlening minder mensen nodig. Of het allemaal ook op stapel staat? De banken moeten wel, zeggen de experts. ICT raakt de kern van hun business. Van Wijk: 'Twee zaken vormen de basis van bankieren: kredietverlening en een goed systeem.'

5

#6. MEER FOCUS EN SAMENWERKING ZIJN GEWENST

De Nederlandse banken bouwen hun activiteiten af. De – ooit met veel tamtam binnengehaalde – verzekeraars werden weer verzelfstandigd en niet-kernactiviteiten verkocht. Deels was dat een voorwaarde van de staatsreddingen. De afgedwongen verbetering van de kapitaalspositie noopte de banken daartoe. Maar ook willen zij in onzekere tijden hun risico's verminderen en rendementen verbeteren. Vooral de internationale activiteiten moesten het ontgelden, en daarnaast specifieke diensten zoals de verkoop van eigen actieve beleggingsfondsen. Voor posities in aandelen moet 30 à 40 procent eigen vermogen worden aangehouden, versus 4 procent voor hypotheek. Om dezelfde reden bouwen ook verzekeraars hun aandelenposities af. Ook de afdeling die kapitaalmarktfinanciering regelt, zou kunnen worden afgestoten. Om dat goed te doen heb je de beste mensen én wereldschaal nodig, aldus De Jonge van Roland Berger. 'Moet je dat als Nederlandse speler wel willen? Je kunt je beter focussen op de dingen waar je wel goed en concurrerend in bent.'

Dat betekent dat de lang hooggehouden claim van one-stop-shopping – u kunt voor al uw wensen bij ons terecht – niet langer opgaat. Voor grote bedrijven is dat geen probleem. Zij hebben hun eigen financiële afdelingen en werken toch al met meerdere internationale partners, of met onipotente spelers zoals HSBC, Deutsche Bank of Citigroup.

Voor kleinere bedrijven kan de versnippering lastiger zijn. Zij zouden gebaat zijn bij intensievere samenwerking van verschillende banken. Dat zal dan ook meer en meer gaan gebeuren, verwachten de experts. Activiteiten worden uitbesteed aan partners, soms compleet met eigen mensen. Ook internationaal wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van 'correspondent banks'.

Een nadeel is volgens Van Wijk van Vallstein, naast afstemmingsproblemen, dat beide banken er wat aan willen verdienen. Lagere tarieven zitten er dan niet snel in. Nu grote klanten voor internationale diensten uitwijken naar buitenlandse banken, hebben die banken tegenover de Nederlandse spelers bovendien een betere onderhandelingspositie. De laatste voelen zich genoodzaakt scherpere financieringsvoorwaarden te bieden om hun klandizie binnen boord te houden. Dat wordt volgens Van Wijk gecompenseerd met extra hoge kosten voor de kleinere zakelijke klanten die geen keuze hebben. 'Een soort kruissubsidiëring.'

Een tarievenslag op de zakelijke markt zal zich niet snel voordoen, gezien de beperkte concurrentie in Nederland. Terwijl op de spaarmarkt voor consumenten al behoorlijk wat alternatieven opduiken, gebeurt er op zakelijk gebied nog bar weinig. Wat betreft de kredietverlening zijn de verwachtingen voor méér concurrentie dan ook niet hooggespannen. Zakelijke kredietverlening is een lastig domein voor nieuwe toetreders, omdat er een flink balanstotaal voor nodig is. Bovendien is het op dit moment geen bloeiende business, omdat het bedrijfsleven er niet al te florissant voorstaat. Analist Muller van Theodoor Gilissen verwacht dat er wel wat concurrentie kan ontstaan in diensten die provisiegedreven zijn, zoals de begeleiding van aandelen- en obligatie-emissies, fusies en andere advisering. Als de economie wat krachtiger aantrekt, zouden er nieuwe spelers kunnen opduiken, met een tarievenslag tot gevolg.

#7. OVERSTAPPEN MOET MAKKELIJKER WORDEN

Overstappen naar een andere bank valt niet mee, zeker als een krediet is geweigerd. Er wordt al gauw gevreesd voor lijken in de kast. Bovendien is het omzetten van diensten zoals zakelijk betalingsverkeer administratief en technisch bijzonder complex. 'Europa' probeert overstappen wel te vereenvoudigen, bijvoorbeeld door nummerportabiliteit te introduceren en systemen te harmoniseren. Analist Muller denkt dat een switch naar een andere bank daarmee wel iets makkelijker gaat worden. Ook de toeschietelijkheid bij banken zal toenemen, verwacht hij. 'Zij zullen toch willen groeien. Daarvoor zijn nieuwe klanten nodig.'

Overigens hebben gezonde bedrijven met een goed verhaal volgens adviseur Van Wijk nog altijd een prima onderhandelingspositie. Vaak genoeg zal een bank die wordt geconfronteerd met een zakelijk succesvolle klant die van bank wil wisselen, de klant een aantrekkelijk aanbod doen. Dan kan er volgens Van Wijk 10 tot 30 procent van het tarief af, bijvoorbeeld in ruil voor de toezegging dat de klant nog een aantal jaren aanblijft. Een nieuwe klant binnenhalen is voor een bank lastiger en duurder dan een bestaande klant paaien met een wat aantrekkelijker tarief.

Trefwoorden: [Business](#)

- delen:    

