

# Bankselectie verdient hogere prioriteit

Sinds de ondergang van Lehman Brothers in september 2008 is er sprake van een bankencrisis, waarvan het einde nog niet in zicht is. Dit wordt geïllustreerd door de recente oproep van IMF-topvrouw Lagarde voor een steunoperatie van de banken en de groeiende omvang van de liquide middelen die de banken bij de ECB stallen omdat ze de interbancaire markt niet vertrouwen. Tegelijkertijd is het Nederlandse bankenlandschap ingrijpend gewijzigd door de opsplitsing van ABN Amro en ondergang van Fortis.

Door **drs. Susanne Jung** en **ir. Rolf Michon MFE**, zij zijn actief in de financieringspraktijk van Orchard Finance Consultants.

In deze context hebben wij een onderzoek verricht naar het bankselectie en -relatie management van grote Nederlandse ondernemingen. Het blijkt dat veel ondernemingen geen formeel bankrelatiebeleid hebben. Als er wel een formeel beleid is, kent dit veelal een hoog abstractie niveau. Uit het onder-

zoek komen duidelijke verschillen tussen beursgenoteerde en niet-genoteerde ondernemingen naar voren qua samenstellingen van en rollen binnen de bankengroep. Ook opvallend is de prominente positie, die RBS nog steeds inneemt als huisbank voor veel Nederlandse ondernemingen. ING (inclusief Bank Mendes Gans) wordt gezien als de belangrijkste cash management bank.

In dit artikel beschrijven wij kort de opzet van ons onderzoek en de belangrijkste bevindingen. De bevindingen zijn ingedeeld naar de samenstelling van de bankengroep, het bankrelatiebeleid, de selectie criteria voor financierings- en cash management banken.

## Opzet van het onderzoek

Om meer inzicht te krijgen in de samenstelling van de bankengroep en de onderliggende selectie criteria zijn er vragenlijsten gestuurd naar CFO's en treasurers van 168 beurs- en niet-beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen met een omzet van tenminste 400 mln. Vijfenveertig bedrijven hebben de vragenlijst beantwoord, 23 hiervan zijn beursgenoteerde ondernemingen.

Figuur 1 geeft een beeld van de samenstelling van de ondernemingen die de vragenlijst hebben beantwoord. De omzet mediaan van beursgenoteerde ondernemingen is €1,56 mld tegenover €0,69 mld van niet-beursgenoteerde ondernemingen. De mediaan van het balanstotaal is €1,66 mld bij beursgenoteerde ondernemingen tegenover €0,48 mld bij niet-genoteerde ondernemingen. Het resultaat van beursgenoteerde



ondernemingen is €23,1 mln tegenover €21,0 mln van niet-beursgenoteerde ondernemingen.

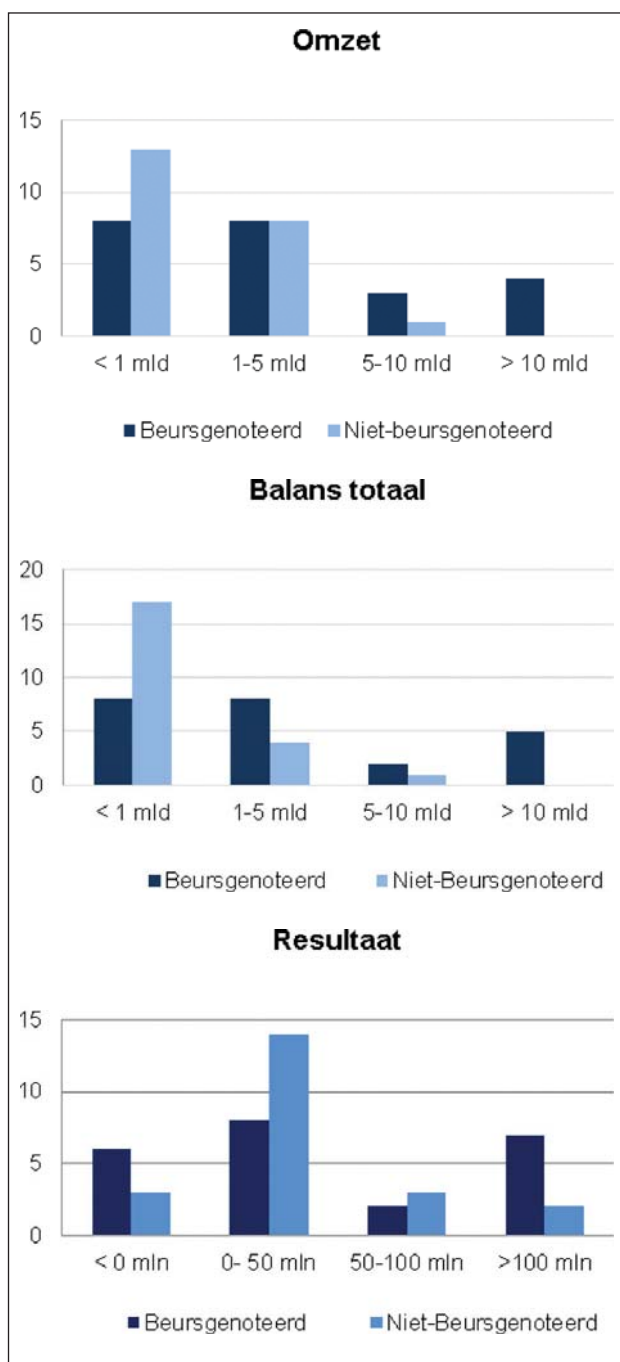
De vragenlijst maakt een onderscheid tussen de bankselectie voor financierings- en cash managementdoeleinden. Voor beide selecties zijn negen criteria gedefinieerd: technologie, kwaliteit van diensten, reputatie, prijs, compensatie voor andere diensten, locatie, kredietwaardigheid, relatie en informatie. Technologie is de mogelijkheden die een bank biedt ten aanzien van cash management en financiering. Kwaliteit van diensten wordt gezien als hoe goed de dienst van de bank voldoet aan de verwachtingen van de onderneming. Reputatie is de mening die een bedrijf heeft over een bank; prijs gaat over bankkosten zoals rente maar ook provisies. Met locatie wordt bedoeld het land waarin de bank opereert. Kredietwaardigheid is de rating van de bank; relatie de mate van interactie tussen bank en onderneming en informatie gaat over de specifieke kennis die een bank heeft van de onderneming. Aan de ondernemingen is gevraagd om aan te geven wat de vijf belangrijkste criteria zijn en deze te voorzien van een score om te mate van belangrijkheid aan te geven. De maximum score is 1, de minimum score is 5.

**Conclusie 1: Beursgenoteerde bedrijven hebben een aanzienlijk grotere bankgroep in verhouding tot niet-genoteerde ondernemingen, ook geven zij vaker voorgedefinieerde rollen aan banken binnen de bankgroep.**

Ongeveer 70 procent van de beursgenoteerde ondernemingen heeft meer dan tien banken. De bankgroep van de niet-genoteerde ondernemingen is significant kleiner. Figuur 2 laat zien dat er twee groepen kunnen worden onderscheiden bij niet-genoteerde ondernemingen. Namelijk grotere niet-genoteerde ondernemingen, die vaak meer dan tien banken hebben en kleinere niet-genoteerde ondernemingen, die een gemiddelde bankgroep hebben van vier tot vijf banken. Figuur 3 laat de samenstelling van de bankgroep zien. Beursgenoteerde ondernemingen hebben vijf huisbanken ten opzichte van drie huisbanken per niet-genoteerde onderneming. Daarnaast is het verschil in banken ook te zien in het aantal cash management- en financieringsbanken, beursgenoteerde ondernemingen hebben zeven financieringsbanken en vier cash management banken tegenover niet-genoteerde ondernemingen, die vier financieringsbanken en drie cash management banken hebben.

Naast financiering en cash management, zijn er andere rollen toegewezen binnen de bankgroep. Bijna 20 procent van de beursgenoteerde ondernemingen heeft een of meer specifieke bank(en) voor kapitaalmarkttransacties. Verder geeft ongeveer 60 procent

**Figuur 1 Omzet, balanstotaal en resultaat**



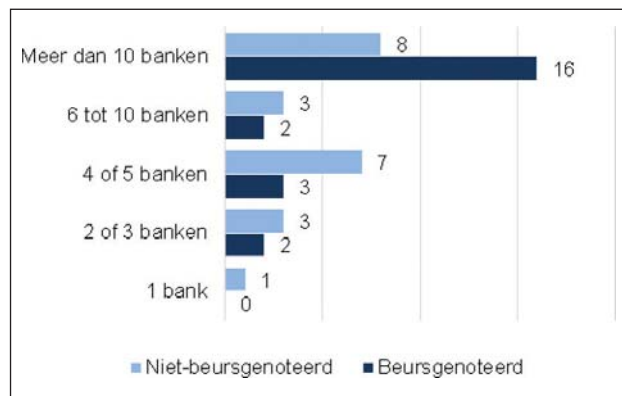
van de beursgenoteerde ondernemingen aan een bank als fusie en overname adviseur te hebben, voor de niet-genoteerde ondernemingen ligt dit percentage op 40 procent.

Nederlandse banken en RBS hebben een dominante positie op de markt, echter, nieuwe toetreders zoals BNP en Deutsche Bank versterken hun positie.

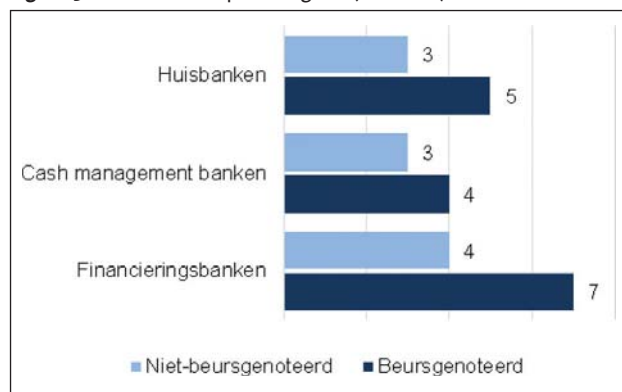
De meest genoemde financieringsbanken voor beursgenoteerde ondernemingen zijn ING, RBS en ABN Amro. Sterke volgers zijn (in volgorde van meest ge- >>

# TREASURY EN FINANCIËLE MARKTEN

**Figuur 2** Aantal bankrelaties (mediaan)



**Figuur 3** Aantal banken per categorie (mediaan)



noemd) Rabobank, BNP, Deutsche Bank, Bank of America en Citibank. De bankengroep bestaat verder uit Angelsaksische investeringsbanken zoals JP Morgan, Barclays en Morgan Stanley.

Niet-genoteerde ondernemingen noemen Rabobank als primaire financieringsbank, op de voet gevolgd door ING en ABN Amro. Andere genoemde financieringsbanken zijn RBS en BNP.

De meest genoemde cash management banken van beursgenoteerde bedrijven zijn ING (incl. Bank Mendes Gans) en RBS. Andere genoemde cash management banken zijn Rabobank, Citibank en ABN Amro. Niet-genoteerde ondernemingen noemen ING (incl. Bank Mendes Gans) ook als belangrijkste cash management bank. Andere belangrijke cash management banken zijn RBS, ABN Amro en Rabobank.

**Conclusie 2: slechts 40% van de bedrijven heeft een formeel bankrelatiebeleid.**

40 procent van de bedrijven (18 van de 45) geeft aan een formeel bankrelatiebeleid te hebben, waarin de belangrijkste selectiecriteria zijn vastgelegd. Dit percentage bedraagt ongeveer 43 procent voor beursgeno-

teerde ondernemingen en 36 procent voor niet-genoteerde ondernemingen.

De respondenten geven aan dat banken moeten participeren in de financiering van een bedrijf, voordat ze worden overwogen als huisbank. Vaak is de classificatie als huisbank nodig om in aanmerking te komen voor andere dienstverlening.

Behalve het onderscheid tussen huisbanken en andere banken brengt een derde van de bedrijven nog een nadere rangorde aan in hun bankengroep. Bijvoorbeeld door de banken in drie groepen te verdelen: tier 1, tier 2 en tier 3. Tier 1 banken zijn huisbanken. Tier 2 banken hebben de potentie om in de toekomst een huisbank te worden als ze voldoende presteren. Tier 3 banken zijn normaal gesproken de banken die participeren in een syndicaatslening, maar die naast financiering geen verdere rol meer hebben in het bedrijf.

Voor de verdeling van andere dienstverlening gebruiken sommige bedrijven *wallet sizing*. Normaal concentreert deze methode zich op het verdelen van de omzet (rente en provisies) over de bankengroep, zo dat elke bank haar rechtmatige deel krijgt. Sommige bedrijven hebben deze methode verfijnd door het risicoprofiel van de producten mee te wegen. De dienstverlening wordt dan zodanig verdeeld, dat de banken een vergelijkbaar risico gewogen rendement over hun kapitaal behalen (raroc).

Het onderzoek toont aan dat het formuleren van een bankrelatiebeleid meestal op een hoog abstractie niveau gebeurt. Het beleid behandelt de criteria meestal niet specifiek en in detail. Daarom blijft een van de hoofdvragen, hoe wordt een bank geselecteerd? Om meer inzicht te verkrijgen in bankselectie en hebben we in de vragenlijst gevraagd naar de onderliggende criteria in de selectie van financierings- en cash management banken.

**Conclusie 3: financieringsbanken worden vooral geselecteerd op prijs. Niet-genoteerde bedrijven vinden de relatie tussen bank en bedrijf en informatie over het bedrijf belangrijker bij het selecteren van een financieringsbank dan beursgenoteerde bedrijven.**

Beursgenoteerde bedrijven hebben unaniem prijs van de financiering als belangrijkste criterium gekozen voor het selecteren van een financieringsbank. Figuur 4 laat zien dat dit criterium de hoogst mogelijke score van 1 heeft. Het tweede belangrijke criterium is relatie (score van 3). Kredietwaardigheid, reputatie en kwaliteit zijn de andere criteria in de top vijf van beursgenoteerde bedrijven. Als er wordt gekeken naar de bijbehorende scores van 4 en 5 is het duidelijk dat er minder waarde wordt gehecht aan deze criteria.

**Figuur 4** Top vijf selectie criteria voor financieringsbanken<sup>1</sup>

Beursgenoteerde ondernemingen	Niet-beursgenoteerde ondernemingen
1. Prijs (1)	1. Prijs (2)
2. Relatie (3)	2. Relatie (3)
3. Kredietwaardigheid (4)	3. Informatie (3)
4. Reputatie (5)	4. Kredietwaardigheid (4)
5. Kwaliteit (5)	5. Reputatie (4,5)

Niet-genoteerde bedrijven hebben prijs ook als belangrijkste selectie criterium aangewezen voor financieringsbanken. Het valt op dat deze factor minder wordt benadrukt in vergelijking tot beursgenoteerde bedrijven (een score van 2 tegenover een score van 1 voor beursgenoteerde bedrijven). Relatie en informatie (bijvoorbeeld bedrijfsspecifieke kennis) zijn belangrijke criteria voor niet-genoteerde bedrijven. Kennis en informatie over het bedrijf lijken belangrijker voor niet-genoteerde ondernemingen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat beursgenoteerde ondernemingen in het algemeen transparanter zijn door de openbaarmakingseisen, waardoor beursgenoteerde partijen informatie als criterium minder belangrijk vinden.

Een andere verklaring kan zijn gelegen zijn in de toegang tot financiering en de hieraan verbonden onderhandelingsmacht. Uit figuur 1 blijkt dat beursgenoteerde ondernemingen veel meer dan niet-genoteerde onderneming de schaal hebben, die nodig is om toegang te hebben tot de kapitaalmarkt. Ondernemingen met een goede toegang tot financiering, zullen meer waarde hechten aan de prijs.

**Conclusie 4: de selectie criteria voor cash management banken zijn significant anders dan de criteria voor financieringsbanken. Belangrijke criteria zijn kwaliteit van aangeboden diensten en participatie in financiering.**

De twee belangrijke selectie criteria van zowel beursgenoteerde, als niet-genoteerde ondernemingen zijn kwaliteit en participatie in financiering (zie figuur 5). Deze twee criteria krijgen een score van 2 van beursgenoteerde ondernemingen (1 is de hoogst mogelijke score). Niet-genoteerde ondernemingen kiezen deze criteria ook als nummer 1 en 2, maar benadrukken deze minder (score van 3).

**Conclusie 5: prijs blijft belangrijk voor beursgenoteerde ondernemingen, terwijl niet-beursgenoteerde ondernemingen relatie en kredietwaardigheid belangrijk vinden.**

**Figuur 5** Top vijf selectie criteria voor cash management banken

Beursgenoteerde ondernemingen	Niet-beursgenoteerde ondernemingen
1. Kwaliteit (2)	1. Kwaliteit (3)
2. Verstrekken financiering (2)	2. Verstrekken financiering (3)
3. Prijs (3)	3. Relatie (4)
4. Relatie (4)	4. Kredietwaardigheid (4,5)
5. Informatie (5)	5. Prijs (5)

Een ander significant verschil is de mate van belang van prijs voor beursgenoteerde bedrijven. Prijs is derde in de rangorde, gevolgd door relatie. Voor niet-genoteerde ondernemingen is relatie belangrijker, gevolgd door kredietwaardigheid. Dit kan worden verklaard door een verschil in onderhandelingsmacht tussen beursgenoteerde en niet-genoteerde bedrijven. Een andere reden is dat niet-beursgenoteerde ondernemingen minder cash management banken gebruiken waardoor de kredietwaardigheid van de bank belangrijker wordt.

#### Tot slot

De moeilijke economische situatie, gepaard met de staatsschuldencrisis in de zuidelijke Europese landen en de introductie van Basel III met een significante verhoging in kapitaalseisen, omgeven de beschikbaarheid van bankenfinanciering voor ondernemingen met onzekerheid. Dit geldt vooral voor kleinere, niet-beursgenoteerde bedrijven zonder toegang tot de kapitaalmarkt.

In ons onderzoek geeft slechts 40 procent van de bedrijven aan een formeel bankrelatiebeleid te hebben. Gegeven de onzekere positie van banken is dit opvallend laag. Wij verwachten dan ook dat bankselectie de komende tijd een hogere prioriteit zal krijgen van CFO's en corporate treasurers.

Belangrijke thema's zullen hierbij zijn de samenstelling en diversificatie van de bankengroep en de toegang tot verschillende financieringsbronnen (naast banken zijn dit openbare en onderhandse kapitaalmarkten en activa financiers). ■

#### Noot

1. Per bedrijf werd er een top vijf gemaakt van de meest belangrijke criteria (1: meest belangrijk, 5: minst belangrijk), andere niet geselecteerde criteria (die niet in de top vijf staan) krijgen een score van 6. Tussen haakjes staat de mediaan score voor elke categorie.