

## 2 Zaken doen met de bank

---

### 2.1 Inleiding

Bij het zakendoen is het verstandig zich eerst te oriënteren welke plaats de zakenpartner in de markt inneemt en hoe zijn bedrijf is georganiseerd. Zakendoen betekent dat men strategisch positie kiest om in de onderhandelingen er zo sterk mogelijk uit te komen. Ondernemers realiseren zich dikwijls niet dat de bank ook een gewone onderneming is, waar de primaire doelstelling het behalen van winst is.

In dit hoofdstuk komt de vraag aan de orde hoe het bankbedrijf in het algemeen is georganiseerd en welke basis er aan de zakelijke kredietverlening ten grondslag ligt.

We belichten vijf facetten van het bankbedrijf:

- de organieke structuur van banken;
- de solvabiliteitsplicht;
- de concurrentieverhoudingen;
- het kredietbeleid;
- bancaire normen en waarden.

Aan de gangbare bancaire normen en waarden die banken bij de kredietverlening toepassen, wordt uitgebreid aandacht besteed. Hier ligt de sleutel waarom menig ondernemer het gevoel heeft dat de bank geen 100% maar 200% zekerheid vraagt en hoe men als kredietnemer kan voorkomen dat de bank meer zekerheid wordt verschaft dan strikt noodzakelijk is voor de hoogte van het verleende krediet.

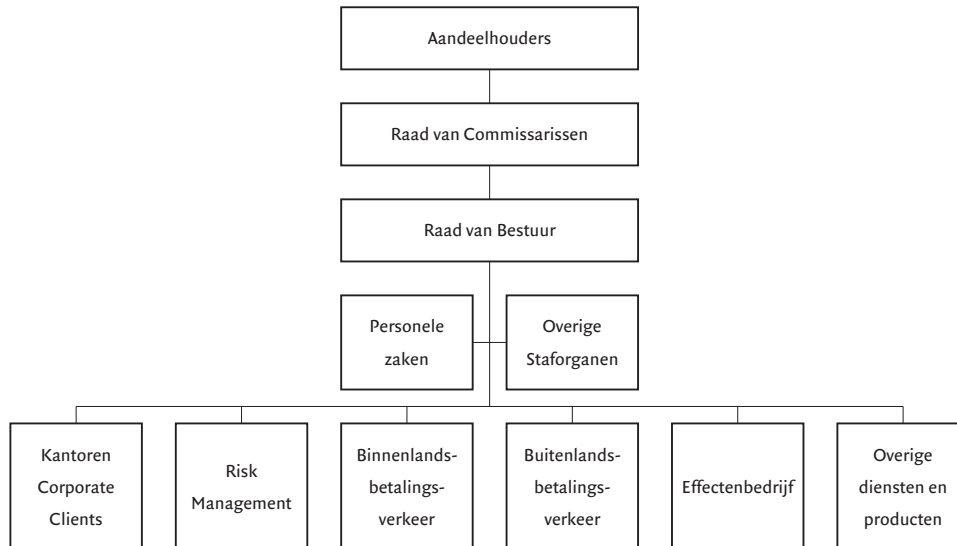
## 2.2 De organieke structuur van banken

Het bankbedrijf heeft sinds de vijftiger jaren van vorige eeuw een belangrijke commerciële ontwikkeling doorgemaakt. Was historisch gezien de voornaamste taak het verstrekken van kredieten aan het bedrijfsleven, aan het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw zette de tendens tot 'retail banking' in, dat wil zeggen: een dienstverlening gericht op de particuliere cliënt. De aanzet tot deze ontwikkeling houdt nauw verband met de welvaartstoename in die jaren: steeds meer inkomen verschoof van de bedrijfshuishoudingen naar de consumptiehuishoudingen.

Banken gingen steeds meer diensten en producten ontwikkelen met het doel zoveel mogelijk afzet per cliënt te realiseren. Dit streven staat bekend als 'cross-selling'. Voor bepaalde producten en diensten als lease, assurantiën en factoring werden meestal dochterondernemingen opgericht.

De bancaire activiteiten zijn normaliter groepsgewijs opgedeeld en ondergebracht in divisies, meestal 'directoraat' geheten.

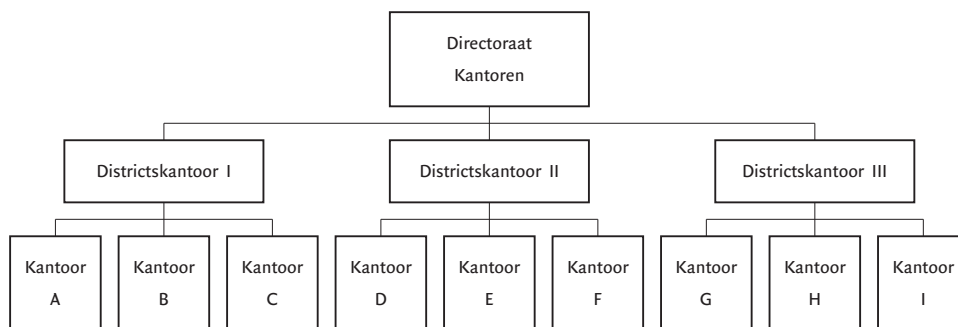
In vereenvoudigde vorm ziet de basisstructuur van een bank er aldus uit:



Figuur 1. Basisstructuur van banken

Met 'Corporate Clients' worden de zakelijke kredietrelaties bedoeld die vanuit het kantorennet van de bank worden bediend. Dit is het punt van waaruit de bank 'commercieel' opereert; daar ligt in het algemeen de afzetverantwoordelijkheid voor de diensten en producten. De andere 'sectoren' zijn te beschouwen als productondersteunend voor het kantorennet. Meestal bevinden laatstgenoemde activiteiten zich op hoofdkantoor niveau. Heeft de bankorganisatie districtskantoren, dan zien we daar vaak een deel van die productverantwoordelijkheid aan gedelegeerd. Dergelijke districtskantoren zijn veelal landelijk gespreid; zij zijn belast met de supervisie over de kredietverlening door de kantoren in de regio.

Een verdere uitsplitsing van het directoraat 'Kantoren' geeft dan het volgende beeld:



Figuur 2. Directoraat Kantoren

Onder 'kantoor' wordt de lokaal gevestigde bank verstaan. Dit is vaak het eerste aanspreekpunt voor de ondernemer en in veel gevallen is dat ook het enige aanspreekpunt. Voor zover de lokale bank hiërarchisch is of op specialistisch niveau andere personen uit de organisatie moet inschakelen komen die meestal alleen op lokaal niveau in beeld. Gaat het bijvoorbeeld om een omvangrijk krediet dan reist soms de ondernemer samen met de kantoor directeur en/of de accountmanager af naar het districtskantoor om aldaar de zaken te bespreken. Het moet al om heel belangrijke zaken gaan als dergelijke besprekingen op hoofdkantoor niveau plaatsvinden.

### 2.3 De solvabiliteitsplicht van banken

In tegenstelling tot het gewone bedrijfsleven vragen banken vrijwel altijd zekerheid voor kredieten die zij verlenen. Er zijn twee belangrijke redenen voor een bank om zekerheid te vragen. Ten eerste om het vorderingenrisico te mitigeren; als het 'fout' gaat moet de bank verhaal hebben. Gezien de omvang van de stropen die banken jaarlijks lijden, zo rond de 1,5 miljard euro, lijken zij daar nog niet geheel in te slagen. In de tweede plaats is het voor een bank van belang om binnen de solvabiliteitseisen van De Nederlandsche Bank (DNB) te kunnen blijven opereren. DNB relateert de vereiste omvang van het eigen vermogen van de bank aan de naar risicograad gewogen kredietuitzettingen. Die risicograad wordt bepaald door de kwaliteit van de dekking voor het krediet. Naarmate de zekerheid sterker is, is de solvabiliteitseis minder zwaar. Is er recht van hypotheek verleend en heeft het onderpand een ruime overwaarde dan is dat voor de bank gunstiger dan wanneer het onderpand uit verpanding van vorderingen bestaat.

Bij banken is het gebruikelijk de risicograad van het krediet te verdisconteren in het rentetarief dat zij in rekening brengen voor het verleende krediet. Naarmate de risicograad lager is, is ook het rentepercentage (fractioneel) lager. Het is echter een ongeschreven regel; wie stevig met de bank onderhandelt, kan daar zo zijn voordeel mee halen.

Niet altijd wordt voor het krediet zekerheid gevraagd. Vroeger kwamen deze zogeheten 'blanco' kredieten bij de handelsbanken veelvuldig voor; er werd eigenlijk gefinancierd op het vertrouwen in de schuldenaar. Het werd als onbehoorlijk beschouwd om zekerheden te vragen aan een te goeder naam en faam bekend staand bedrijf. Menig ondernemer weigerde zelfs inzage in de jaarrekening van zijn onderneming; de bank moest maar geloven dat het bedrijf goed voor zijn geld was. Nodig was dat destijds meestal ook niet, omdat bedrijven toen in belangrijke mate met eigen vermogen waren gefinancierd.

Tegenwoordig zijn blanco kredieten uitzondering geworden. Na de economische recessie van de zeventiger jaren van de vorige eeuw hebben de banken ontdekt dat menig van oudsher gevestigd (familie)bedrijf toch failliet ging. Het feit dat het woord 'Koninklijk' voor de naam van de onderneming staat, met andere woorden: die dus al meer dan honderd jaar bestaat, zegt tegenwoordig niet zoveel meer. Het blanco financieren beperkt zich nu tot de overheid en semi-overheid, alsmede grote concerns. Meestal spreken partijen in die situatie af dat, indien de kredietnemer overgaat tot het verstrekken van zekerheid aan derden, de bank tenminste in een gelijkwaardige positie zal worden gesteld. Deze afspraak staat bekend als de *pari-passus clause*. Dit is met name gebruikelijk

als meerdere banken als financier optreden, zoals bij grote concerns meestal het geval is.

Dreigt het bij kredieten waar geen zekerheid is gesteld toch de verkeerde kant op te gaan, dan tracht de bank in allerijl nog ‘zekerheden’ te vestigen. Dat gebeurde destijds bij OGEM en bij DAF, maar ook nu zoals bij KPNQuest en het Laurus-concern.

Zekerheid voor verleend krediet is voor banken een onmisbare beperking van het kredietrisico. De praktijk wijst telkens uit dat bedrijven in heel korte tijd in de ‘rode cijfers’ terecht kunnen komen. Zijn er geen zakelijke zekerheden voor het krediet gevestigd en gaat een onderneming failliet, zou dat inhouden dat de bank een concurrente vordering heeft. Concurrente crediteuren plegen nu eenmaal weinig of niets op hun vordering uitbetaald te krijgen. Kredietverlening zonder zekerheid is voor banken uit risico-overweging een hachelijke zaak, maar heeft als bijkomende nadelige werking, zoals gezegd, een hogere solvabiliteitsplicht bij DNB.

Banken plegen geen onbeperkt kredietrisico op één kredietnemer te accepteren. De omvang van het krediet wordt beperkt door een zeker kredietplafond per bedrijf, casu quo per groep bedrijven. Bij omvangrijke kredieten is het gebruikelijk dat verschillende banken gezamenlijk het benodigde krediet verschaffen. Dat laatste wordt een bankconsortium genoemd. Met name bij kredietverlening aan grote concerns is dat gebruikelijk, maar ook bij middelgrote ondernemingen worden af en toe kredieten door meer dan één bank verstrekt. Banken doen dat vooral om niet in conflict te komen met de voorschriften van DNB die richtlijnen kan geven dat kredieten een bepaalde omvang niet te boven gaan. Deze regel is bedoeld om banken te behoeden voor het uitzetten van teveel krediet bij één debiteur. Mocht het onverhoopt fout gaan, dan zou een eventuele strop de draagkracht van de bank wel eens te boven kunnen gaan.

Als een bank het risico per groep bedrijven, waarbij het in feite om één debiteur gaat, wenst te beperken, wordt wel het principe van ‘total one obligor’ gehanteerd, hetgeen zoveel betekent als: ‘samentelling van alle verplichtingen die aan één kredietnemer kunnen worden toegerekend’. We moeten daarbij denken aan verschillende rechtspersonen die tot een groep behoren en elk afzonderlijk krediet genieten. Niet de afzonderlijke kredieten zijn bepalend voor het risico, maar de som van de kredieten die op de groep uitstaat. Immers, de ervaring leert dat als één van de rechtspersonen in een groep ‘omvalt’ soms de hele groep in problemen komt. De oorzaken daarvan zijn in het algemeen tweërlei. In de eerste plaats wordt intern, dat wil zeggen: binnen de groep, vaak financieel support gegeven aan de minder goed florerende groepsmaatschappij(en). Moeten echter de intern verleende kredieten worden terugbetaald dan zijn daartoe

veelal geen fondsen aanwezig. In de tweede plaats hebben banken het gebruik voor kredieten die zij binnen een groep verlenen, van alle groepsmaatschappijen hoofdelijke aansprakelijkheid te verlangen, casu quo als borg te verbinden. Het gevolg daarvan is als één onderneming binnen een groep financieel in de problemen komt de anderen binnen de groep voor de verliezen opdraaien en dat gaat de draagkracht van menige gezonde(re) groepsmaatschappij te boven.

#### 2.4 Bazel II

De uitoefening van het kredietbedrijf is in Nederland bij wet geregeld en steunt op de Bankwet 1948 en de Wet toezicht kredietwezen (Wtk). De Wtk dateert van 1952 en is laatstelijk herzien in 1992. Dit toezicht richt zich op de liquiditeit en de solvabiliteit van banken. Het doel hiervan is het bewaken van de vertrouwensfunctie die banken in het maatschappelijk verkeer vervullen. Het eigen vermogen van de kredietinstelling moet voldoende zijn om de risico's, welke aan de bedrijfsuitoefening zijn verbonden, te kunnen opvangen. In het belang van hun solvabiliteit is DNB op grond van art. 20 Wtk bevoegd aan de kredietinstellingen richtlijnen te geven voor hun bedrijfsvoering. De richtlijnen kunnen onder andere inhouden:

- bepalingen inzake het eigen vermogen dat tenminste dient te worden aangehouden in verhouding tot de naar risicograad gewogen kredietuitzettingen;
- het verbod, de beperking of het aan voorschriften binden van kredietuitzettingen;
- bepalingen inzake de omvang, al dan niet in verhouding tot het eigen vermogen van de kredietuitzettingen.

De wet laat DNB ruimte om geheel of gedeeltelijk ontheffing van de richtlijnen te verlenen, mits de solvabiliteit van de kredietinstelling naar het oordeel van DNB voldoende is gewaarborgd. Zij kan aan de ontheffing beperkingen stellen en voorschriften verbinden. Er is sprake van een toetsing van het eigen vermogen aan de risicograad van de kredietuitzettingen. Dit betekent, dat naarmate de dekking voor de verleende kredieten zwakker is, de bank over meer eigen vermogen moet beschikken om het kredietrisico af te dekken. DNB gaat bij het vaststellen van de risicograad primair uit van de periodieke rapportage door de banken. Op het niveau van de Europese regelgeving staat het 'Bazelse Comité uit 1988 voor banktoezicht' (Bazel I) aan de Groep van 10-landen (G-10) zelfs toe dat de banken in de lidstaten, zij het onder strikte voorwaarden, eigen risi-

comodellen gebruiken. Bazel I, ook wel het Kapitaal Akkoord genoemd, betekende al een verschuiving in het toezicht op het kredietwezen van beoordeling van de kwaliteit van de uitzettingen, naar toezicht houden op de kwaliteit van het risicomanagement. Het toezicht van DNB laat echter de individuele verantwoordelijkheid van de banken onverlet.

Bazel II, ook wel het nieuwe Kapitaal Akkoord genoemd, is in feite een aanscherping van Bazel I.

Het kapitaal beslag van banken is hierin drastisch herzien en het is ook flexibeler dan het akkoord uit 1988. Zo is het systeem van risicogewichten nader verfijnd en is het toegestaan om op basis van door erkende rating agencies afgegeven ratings, kredietrisico's te berekenen. Daarnaast mogen banken onder voorwaarden hun interne risicomodellen gebruiken voor solvabiliteits waaraan zij moeten voldoen. Bovendien komen er naast kapitaaleisen voor het kredietrisico, kapitaaleisen voor het operationele risico. Van het management van de kredietinstellingen wordt verwacht dat het een intern kapitaalbeoordelingsproces ontwikkelt en kapitaaldoelen stelt die passen bij het risicoprofiel en de beheersomgeving van de instelling. Toezichthouders zullen de betrokken processen beoordelen en toetsen op transparantie.

Bazel II vormt de facto een integraal raamwerk voor het toezicht op de banken en steunt op drie zogenaamde 'Pillars' oftewel pijlers, die onderling samenhangen.

- 1 minimale eisen voor het kapitaalbeslag;
- 2 supervisory review;
- 3 transparantie.

In het nieuwe regiem wordt veel meer aandacht besteed dan onder Bazel I het geval was aan de effecten van onderpand, garanties en soortgelijke instrumenten, kortom meer aandacht voor de kwaliteit van de zekerheid voor het krediet. De risicogevoeligheid van de risicogewichten is verfijnd. Dit betekent bijvoorbeeld dat de vorderingen op bedrijven kunnen variëren van 20% tot 150% in plaats van de uniforme 100% risicoweging onder Bazel I. De preferentiële risicoweging van instellingen in Zone A- landen ten opzichte van Zone B-landen is vervangen door een nauwkeurige beoordeling op basis van externe kredietbeoordelingen. Door de rating agencies toegekende rating kan mede bepalend zijn voor de risicoclassificatie. Er zijn nieuwe portefeuilles en risicoklassen toegevoegd. Het aantal vaste risicoklassen is uitgebreid. Naast de klassen 0%, 10%, 20%, 50% en 100% is voor minder kredietwaardige posten de 150% risicoklasse geïntroduceerd. Daarnaast is er evenwel een risicoklasse van 35% voor hypo-

thecaire leningen en voor de retailportefeuille een risicoklasse van 75%. Bij hypothecaire leningen moet er sprake zijn van een voldoende conservatieve waardering van het onderpand. De retailportefeuille moet voldoende gediversificeerd zijn om het risicogewicht van 75% te mogen toepassen.

In de praktijk zal Bazil II naar verwachting er in resulteren dat banken meer zekerheden zullen vragen, in het bijzonder hypothecaire dekking, om een zo laag mogelijke solvabiliteitsplicht te hebben. Of banken de betere dekking voor een krediet ook zullen vertalen in een lager rentetarief moet worden afgewacht. De kredietnemer doet er verstandig aan in dit opzicht zelf de vinger aan de pols te houden en voor het verschaffen van betere zekerheid ook een gunstiger rentetarief te bedingen.

## 2.5 De concurrentieverhoudingen in het bankbedrijf

In de loop van de jaren vijftig van de vorige eeuw zijn de handelsbanken zich meer en meer gaan toeleggen op kredietverlening. Basis voor kredietverlening is het hebben van voldoende toevertrouwde middelen. De particulier werd toen steeds belangrijker voor het aantrekken van spaartegoeden om de toenemende vraag naar zakelijke kredieten te kunnen opvangen. Waar spaarbanken, met name de Rabobank, een aanzienlijk marktaandeel hadden, moesten de handelsbanken dat voetje voor voetje veroveren. Als gevolg hiervan ontbrandde de strijd om de particuliere rekeninghouder; het vormde een aanzet tot een nieuwe fusiegolf in het bankwezen.

In 1964 kwam de fusie tot stand tussen de Amsterdamsche Bank en de Rotterdamsche Bank (de Amro Bank), dat jaar nog gevolgd door die tussen De Nederlandsche Handel-Maatschappij en De Twentsche Bank (de ABN).

Door de economische groei in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw bleef ook de kredietverlening groeien. Lenen was in principe geen probleem; (bancaire) dekking zoals hypotheek op registergoederen verbeterde alleen al door waardestijgingen in de markt. De fusies tastten de concurrentieverhoudingen in de zakelijke markt niet aan. Er was eerder sprake van toename van concurrentie; de (toenmalige) NMB Bank trachtte marktaandeel te veroveren in de zakelijke kredietverlening met de slogan 'De NMB denkt met u mee'. De Rabobank trad ook meer en meer buiten de agrarische kredietverlening en was steeds vaker marktpartij, met name in het MKB.

De 'energiecrisis' van 1973 luidde de eerste teruggang van de economische bedrijvigheid in. Het rendement in het bedrijfsleven liep drastisch terug. Veel ondernemingen bleken te gemakkelijk en te zwaar te zijn gefinancierd. Een eerste golf van faillissementen kwam op gang.



De ‘echte problemen’ manifesteerden zich begin tachtiger jaren van de vorige eeuw, toen de onroerendgoedmarkt instortte. Banken die sterk op zekerheden hadden gefinancierd moesten gevoelige verliezen incasseren. Deze ontwikkeling leidde binnen het bankwezen tot een tweetal maatregelen die een verscherping van het kredietbeleid betekenden: de kredietbeslissingsprocedures werden verzaamd en het uitsluitend financieren op zekerheden bleek toch riskant, want bij uitwinning kwam de bank nog vaak fors tekort. De aandacht verschoof meer en meer naar het belang van rentabiliteit en continuïteit. Tegenwoordig ligt daar het zwaartepunt, zij het dat banken onverminderd zoveel mogelijk zekerheid blijven vragen.

Wat het MKB betreft, zullen de ontwikkelingen steeds meer in de richting gaan van standaardkredieten. De kredietwaardigheid wordt dan getoetst door middel van een sjabloon, een creditscoresysteem. Voldoet de kredietnemer daar niet aan dan valt hij bij voorbaat uit de boot. Onze verwachting is dat grote kredieten maatwerk zullen blijven, maar voor kleinere ondernemingen, zeker in geval van financiële moeilijkheden, zou deze ontwikkeling in de toekomst wel eens heel problematisch kunnen worden.

Zo langzamerhand zijn er nog vier grote marktpartijen over: ABN-AMRO Bank, ING Bank, Rabobank en Fortis Bank. Met het opgaan van de VSB Bank en de Generale Bank Nederland in Fortis Bank is laatste bank, de VSB Bank, die nog wel eens extra risico nam om in de zakelijke markt te penetreren, van het toneel verdwenen. Met name in het MKB is hier een alternatief weggevalen voor kredietnemers die met opzegging door hun huisbankier worden bedreigd. Mede door het gunstige economische klimaat sinds de tweede helft van de negentiger jaren, waardoor minder financiële moeilijkheden aan het licht kwamen, was het moeilijk vast te stellen of de bancaire kredietverlening inderdaad door de fusies negatief is beïnvloed. De verwachting lijkt ons gerechtvaardigd dat, als het economische getij keert, de minder sterke ondernemingen weer moeilijker krediet zullen krijgen.

De vier grootbanken zullen zich niet bekommeren om het verlies aan bancair inkomen, zeker niet als het om meer risicovolle kredieten gaat.

Door de afnemende concurrentie in de bankwereld is een kredietnemer nog afhankelijker van zijn bankier geworden.

Hoe verhoudt zich de macht van de bank tot die van de individuele kredietnemer?

De bank verkeert in een machtspositie ten opzichte van de schuldenaar. Desondanks voelt soms ook een bank zich wel eens onmachtig. Dat doet zich bijvoorbeeld voor bij ondernemingen in financiële moeilijkheden die erg veel van

de bank hebben geleend en de bank niet in een geriefelijke zekerheidspositie zit. Dat hebben we gezien bij KPN en bij Hagemeyer; dan wordt er, ondanks de problemen, doorgefinancierd. Als adagium geldt dan ook: bij een kleine bank-schuld heeft de kredietnemer een probleem, bij een grote schuld de bank; met andere woorden: als je geld leent, leen dan zoveel mogelijk.

Leidt een conflict tussen de bank en een kredietnemer tot een geschil in rechte, dan moeten we de machtsverhouding meer bezien vanuit de optiek van het verschil tussen organisaties en individuen. Grote organisaties hebben bij het voeren van rechtsprocessen een grote voorsprong op individuen; dat geldt evenzo voor hun advocaten. Banken hebben bovendien een voorsprong omdat zij en geld en ervaring hebben; dat vormt voor een kredietnemer in financiële moeilijkheden vrijwel altijd een groot probleem. Als die een advocaat wil inschakelen die, zoals gebruikelijk, eerst een voorschotbetaling verlangt, is de kredietnemer voor de uitvoering van die betalingsopdracht afhankelijk van zijn bankier. Als er sprake is van liquiditeitsdruk en het beschikbare krediet telkens volledig wordt benut, zal het laatste dat de bank bereid is uit te voeren, de betaling aan een advocaat zijn! Op zijn minst wordt een dergelijke betaling getraineed, zo leert de praktijk. Het is dan ook verstandig altijd ook een bankrekening bij een andere bank aan te houden, waar men geen kredietnemer is. Als dit al jaren het geval is, is er de facto geen sprake van een paulianeuse handeling<sup>2</sup>. Zo hebben meeste bedrijven naast de handelsbank waar ze krediet genieten, ook een Postbankrekening waarover wat betalingsverkeer loopt. Het is dan ook aan te bevelen niet te zwichten voor een bepaling van de bankier dat alle betalingsverkeer via de rekening bij hen moet lopen. Als de huisbankier plotseling het krediet blokkeert, is er dan geld achter de hand om de toch voor de continuïteit van de onderneming noodzakelijk te verrichten betalingen te kunnen verrichten. Het blokkeren van de bankrekening hoeft niet altijd samen te hangen met opzegging van het krediet, maar kan ook ontstaan omdat een crediteur beslag op de bankrekening legt. Op dat moment ligt ook even het uitgaande betalingsverkeer stil. Tegoeden worden tot de omvang van het beslag geblokkeerd. Bij een debetsaldo 'kleeft' het beslag niet, desondanks hebben banken wel de neiging de beschikking over het krediet op te schorten. Als kredietnemer hoeft men daar geen genoegen mee te nemen. Ook wordt wel getracht beslag te leggen op de kredietruimte die een onderneming bij zijn bank heeft. Een dergelijk beslag is naar onze mening per definitie niet mogelijk. Beslag treft het bezit, het vermogen van de onderneming, met andere woorden betreft de actiefzijde van de

2 Onder het begrip 'paulianeus' wordt benadeling verstaan; in dit geval betekent dat benadeling van de (concurrente) crediteuren.

balans en niet de schulden, de passiefzijde van de balans. Gebruikmaken van kredietruimte betekent toename van schuld. Bovendien kan een schuldeiser moeilijk de schuldenaar verplichten zijn vordering te betalen ten koste van andere schuldeisers; dit draagt een paulianeus karakter en is een doorbreking van de paritas creditorum-gedachte<sup>3</sup>. Gelukkig is er op rechtbankniveau al een uitspraak dat een dergelijk beslag niet mogelijk is. Veel banken willen daar nog niet al te veel op vertrouwen en blokkeren toch de kredietruimte. Om hiervoor genoemde redenen is een dergelijke actie van de bank als onrechtmatig te beschouwen en doet men er verstandig aan de bank direct aansprakelijk te stellen voor de schade die men als kredietnemer dientengevolge lijdt.

## 2.6 De bank als handelspartner

Bankieren is te zien als een persoonsgebonden aangelegenheid. We kunnen twee hoofdrolspelers onderkennen: het eerste aanspreekpunt, de accountmanager en de beslisser bij de bank.

De relatie met de bankier begint met de accountmanager. Het is van belang dat die interesse heeft in uw bedrijf en dat de man of vrouw u ook persoonlijk ligt. Aarzel niet een andere accountmanager te vragen als u met diegene die is toegewezen niet goed uit de voeten kunt. Van belang is verder dat de accountmanager bereid is zich sterk voor u te maken en in staat is zijn superieuren te overtuigen van uw belangen. Let wel, er zijn in de bankwereld nogal wat mooiweerspelers, die niet meer thuis geven als het minder goed gaat met uw onderneming en juist dan heeft men de bank het hardst nodig. Hij of zij moet bereid zijn zich ook in moeilijke tijden voor u in te spannen en niet de weg van de minste weerstand kiezen, door zich te gemakkelijk bij een interne afwijzing van het kredietvoorstel neer te leggen. Bekwaamheid van de accountmanager om uw onderneming en de gevraagde financiering uit te leggen aan een hoger niveau binnen de bank is essentieel. Blijkt de accountmanager er niet in te slagen de voorstellen goedgekeurd te krijgen, aarzel dan niet een onderhoud te vragen met het echelon waar de goedkeuring stagneert. De ervaring leert dat de beslisser zal trachten een dergelijk onderhoud weer af te schuiven naar de accountmanager, meestal gemotiveerd met de mededeling: 'die weet er alles van', maar men moet zich realiseren dat het uit de weg gaan van een persoonlijk gesprek niet meer en minder is dan zelfbescherming. De beslisser is namelijk door-

<sup>3</sup> Paritas creditorum betekent: gelijke behandeling van schuldeisers.

gaans beducht dat hij, staande het gesprek teveel begrip krijgt voor uw situatie en dan toch overstag gaat en teveel marge in zijn beleidsvrijheid prijsgeeft, waarop hij, als hij dat te vaak doet, door zijn superieuren er weer op wordt aangesproken. We zouden kunnen zeggen: u kiest niet zozeer een bank maar vooral ook een bankier bij die bank. Maar zoals gezegd, als men door persoonswisseling niet meer naar tevredenheid bankiert, is het tegenwoordig niet eenvoudig een andere bank te vinden, tenzij u een goudgerand bedrijf heeft. Van veel belang is onder alle omstandigheden een goede persoonlijke vertrouwensrelatie met de bankier te onderhouden.

In het MKB, worden zaken veelal niet schriftelijk vastgelegd. Het wordt al spoedig als overbodig gezien. In de zakenwereld wordt veel mondeling geregeld. Zakenlieden geven er de voorkeur aan te vertrouwen op 'iemand's woord'. Er wordt vertrouwd op normale eerlijkheid en fatsoen, zelfs als het om grote bedragen en aanzienlijke risico's gaat. Staan met de bank afspraken niet 'zwart op wit', dan ontmoet menig kredietnemer problemen. Past om de een of andere reden de gemaakte afspraak de bank niet, dan zal de bank die gewoon naast zich neerleggen. Komt het vervolgens tot een geschil in rechte, dan doen bewijsproblemen zich ten volle gelden. Getuigenbewijs blijkt in de praktijk niet of nauwelijks te werken. Hier doet het adagium opgeld: wie schrijft die blijft.

Grote ondernemingen hebben vaak zelf voldoende kennis in huis en zijn meestal administratief beter georganiseerd. Zij zijn beter ingesteld om tegen spel aan de bank te bieden en zullen zoveel mogelijk schriftelijk afhandelen. Kleinere ondernemingen doen er ook verstandig aan alle afspraken met de bank schriftelijk te bevestigen. Het beste is, als een geschil dreigt, in een vroeg stadium een advocaat in te schakelen. Bankiers zijn een ander slag 'zakenlieden', daar valt weinig mee in der minne te schikken. Macht en geld maakt het bankiers mogelijk schuldenaren op grote afstand te houden. De inschakeling van een advocaat kan helpen dat de bank wat voorzichtiger te werk gaat.

## 2.7 Het kredietbeleid

Het kredietbeleid van een bank is te zien als het kader waarbinnen het gevraagde krediet moet passen. Het is mogelijk dat de bank een onderneming in een bepaalde sector niet (meer) wil financieren omdat zij het kredietrisico van de betreffende branche te hoog vindt of uit oogpunt van risicospreiding daarin kredietuitbreiding niet meer wenselijk acht.

In tijden van economische groei neigen banken naar een soepel kredietbeleid.

Op zich is dat voor de hand liggend. Menige onderneming boekt goede resultaten en de toekomst lijkt er gunstig uit te zien. Wat dit laatste betreft hebben we de laatste jaren verrassende effecten gezien in de ICT-branche en de daarmee samenhangende 'new economy gedachte'. Banken financierden royaal; een pijnlijk voorbeeld daarvan is KPN. De 'new economy gedachte' is inmiddels al weer achterhaald door de harde natuurwet van de oude economie dat zonder winst alles stilstaat. Banken zullen opnieuw aarzelen te financieren als de kost te lang voor de baat uitgaat.

Ook grote stroppen kunnen banken ertoe aanzetten een strenger kredietbeleid te voeren. Het niet meer instaan van de moeder voor de schulden van de dochter, zoals Hagemeyer met haar dochter Ceteco deed, is door de huisbankier ING-Bank niet in dank aangenomen. De bestuursvoorzitter Van der Lugt haalde destijds flink uit naar Hagemeyer met de waarschuwing dat dit repercussies zou hebben voor de kredietverlening. Ook het Ahold-debacle in Noord- en Zuid-Amerika zal ongetwijfeld zijn invloed hebben op meer terughoudendheid van banken bij (omvangrijke) financieringen. Het behoeft geen betoog dat bedrijven waar het minder goed gaat het eerst de dupe worden van een aangescherpt kredietbeleid.

Het zou voor de hand liggen te denken dat kredietverlening een bij uitstek vaktechnische aangelegenheid is die als vanzelfsprekend tot (nagenoeg) eensluidende uitkomsten zou leiden. Dat blijkt in de praktijk toch niet het geval te zijn. Niet alleen wordt van bank tot bank over de verleenbaarheid van een krediet verschillend gedacht, ook intern lopen bij banken de meningen soms uiteen. Voor een accountmanager van een bank is het nogal frustrerend te moeten vaststellen dat een kredietvoorstel voorzien van zijn positief advies, in de hogere echelons van de besluitvorming er niet doorkomt.

De Wtk stelt wel eisen aan de deskundigheid en integriteit van personen die het dagelijks beleid van de bank bepalen, maar geeft geen voorschriften ten aanzien van de inrichting van het kredietwaardigheidsonderzoek en geen criteria voor de verleenbaarheid van krediet.

De wijze waarop het kredietbedrijf wordt uitgeoefend, anders gezegd wanneer wel en wanneer geen krediet wordt verstrekt, is geheel ter discretie van de bank. Wat dat betreft kunnen er van bank tot bank markante verschillen optreden. Door de fusies zijn de concurrentieverhoudingen dermate verengd dat kredietnemers weinig meer van marktwerking hebben te verwachten.

Het vak kredietverlening moet nog altijd in de praktijk worden geleerd. Elke bank heeft daartoe zijn eigen interne cursussen die niet voor buitenstaanders toegankelijk zijn. Dit betekent dat elke bank zijn eigen krediettheorie en toe-

passing heeft. In de tweede plaats valt het op dat de vooropleiding van de kredietfunctionaris ook mede bepalend is voor de perceptie waarin het gevraagde krediet wordt geplaatst. Een werktuigbouwkundig ingenieur (en die zijn er in de sector kredietverlening bij banken) ziet een ondernemer anders dan iemand die geschiedenis heeft gestudeerd en toen het bankvak instapte. Historisch gezien zitten er veel juristen en bedrijfseconomen in het kredietvak; tegenwoordig steeds meer bedrijfskundigen. Ieder heeft zijn benaderingswijze en legt zijn accenten.

Over het vak kredietverlening kan grondig van mening worden verschild, zonder dat objectief is vast te stellen wie het bij het rechte eind heeft. In 1984 werd op de NIBE-Jaardag al geïllustreerd hoe banken zelf de kredietverlening zien: geavanceerde cijferinformatie en krediettechnieken zijn belangrijk, maar het is uiteindelijk niet de econoom, de econometrist, de accountant of de cliënt die de grens van de kredietverlening bepaalt, maar de bankier zichzelf blijvend onder alle omstandigheden, die in alle nuchterheid het laatste woord moet hebben en met name het risico-element in voldoende mate moet kunnen inschatten. Men mag dit gezond boerenverstand, zesde zintuig of commercialiteit noemen, aldus was toen de benaderingswijze.<sup>4</sup>

Sinds 1984 is er wat dat betreft nog niets veranderd, elke bank bepaalt zelf wat zij wel of niet financiert, maar gezien het beperkte aantal marktpartijen valt van marktwerking weinig meer te verwachten.

## 2.8 Bancaire normen en waarden

Bij de vaststelling van de hoogte van de beleenbaarheid van onderpand hanteren banken een stelsel van normen en waarden. Banken belenen normaliter niet de gehele waarde van het onderpand maar slechts een bepaald percentage daarvan. Op zich is dat niet onbegrijpelijk, immers als het onderpand onverhoopt moet worden geëxecuteerd, brengt het vrijwel altijd minder op dan bij vrije verkoop. Dit economische risico tracht de bank zoveel mogelijk bij de kredietnemer te laten. Om die reden hanteren banken bepaalde normen om vast te stellen wat zij op een onderpand beleenbaar achten. Wat de zakelijke zekerheden betreft gaat het om pand en hypotheek. Onderstaand geven wij een schema van de standaardnormen en waarden waar banken in het algemeen vanuit gaan. Voor handelsvorderingen hebben wij een bandbreedte aangehouden van 60-85%. Naarmate de debiteur van betere kwaliteit is, zal een hoger percentage van toepassing zijn, waarbij 85% ongeveer het bancaire maximum is. Voor een kre-

<sup>4</sup> Advokaat, p. 44.

dietnemer die een kredietverzekering heeft afgesloten en de rechten uit de polis aan de bank heeft verpand, is het gebruikelijk 80% tot 85% als norm te hanteren.

Beleenbaarheidsnormen en waarden voor zakelijk onderpand		
Soort onderpand	Beleenbaarheidsnormen	Beleenbare waarde
Registergoederen	70 - 90 %	Executiewaarde
Duurzame productiemiddelen	50 - 60 %	Executiewaarde/boekwaarde
Inventaris / auto's	50 - 60 %	Boekwaarde
Voorraden	40 - 50 %	Boekwaarde betaalde voorraden -/- incourant
(Handels)vorderingen	60 - 85 %	Boekwaarde -/- > 90 dagen, intercompany en buitenland

Tabel 1. Beleenbaarheidsnormen en beleenbare waarden voor zakelijk onderpand

We moeten er op bedacht zijn dat ook hier geldt dat de branche, de specifieke situatie van de onderneming en diegene die de beoordeling doet, veelal de accountmanager, doorslaggevend zijn bij het bepalen van het toepasselijke percentage.

De waarde die aan een onderpand is toe te kennen, kan van geval tot geval sterk uiteen lopen en hangt primair af van de gehanteerde waarderingsgrondslag. Hier beperken we ons tot de wijze waarop banken met de waarde van een tot zekerheid verbonden goed omgaan. In beginsel hanteren banken twee soorten waarden als uitgangspunt. In de eerste plaats de door een deskundige vastgestelde taxatiewaarde van een goed en in de tweede plaats de boekwaarde zoals die uit de jaarrekening of de boekhouding van de kredietnemer blijkt.

Zowel de taxatiewaarde als de boekwaarde kennen hun eigen waarderingsgrondslagen. Zo valt de taxatiewaarde van een goed onder te verdelen in bijvoorbeeld de vrije verkoopwaarde en de executiewaarde. De boekwaarde van een goed, voor zover ontleend aan de jaarrekening, wordt geregeerd door een wettelijk stelsel dat is neergelegd in Afdeling 6, Titel 9, Boek 2 BW en in het BWA.

In de loop der jaren hebben zich in de bankwereld bepaalde gebruiken ontwikkeld. Bij registergoederen zal de bank de waarde bij voorkeur door een deskundige laten vaststellen. Naast de boekwaarde van deze goederen die uit de jaarrekening valt af te lezen, zal de bank ook geïnteresseerd zijn in zowel de vrije verkoopwaarde als de executiewaarde. Veelal worden daarvoor externe deskundigen, zoals makelaars/taxateurs ingeschakeld. De door externe deskundigen vastgestelde waarde, hoewel die soms arbitrair kan zijn<sup>5</sup>, geldt in het algemeen als een voldoende objectieve basis voor de waardebeoordeling. Uitzonderingen daargelaten, hanteren banken in de zakelijke markt bij registergoederen de executiewaarde als uitgangspunt voor de beleenbaarheid. De betekenis van het opvragen van de onderhandse verkoopwaarde beperkt zich veelal tot een controle in hoeverre de boekwaarde aansluit bij de marktwaarde en het kunnen vaststellen van eventueel aanwezige stille reserves in dit soort vast actief.

De waarde van niet-registergoederen onder de vaste activa, kapitaalgoederen als machines en dergelijke, zal de bank bij voorkeur door een externe deskundige laten vaststellen als het om relatief dure kapitaalgoederen gaat. In de praktijk gebeurt dat echter lang niet altijd. Enerzijds omdat de kosten daarvan hoog zijn, anderzijds speelt de actualiteit van gegevens een belangrijke rol. Technische staat, economische levensduur en het doorgaans veelvuldig muteren wegens vervanging, zouden haast noodzakelijk jaarlijks taxaties te laten uitvoeren. De bank zal daarom meestal bereid zijn zich op de boekwaarde te baseren.

Het niet hanteren van de vrije verkoopwaarde maar de executiewaarde betekent een aftopping van de beleenbare waarde van een onderpand. Een tweede aftopping vindt plaats door het toepassen van de betreffende beleenbaarheidsnorm. Stel dat bij taxatie van een registergoed de executiewaarde uitkomt op 85% van de vrije verkoopwaarde en de beleenbaarheidsnorm 80% bedraagt. In dat geval wordt slechts 68% van de vrije verkoopwaarde door de bank beleend, ergo de beleenbare waarde.

Wat registergoederen betreft ontstaat het beeld zoals weergegeven in figuur 3 op de volgende pagina.

Uit bovenstaande grafiek valt af te leiden dat banken alleen risico aanvaarden binnen bepaalde grenzen, namelijk binnen de beleenbare waarde. Tot frustratie van menig kredietnemer wordt het surplus dat ligt tussen de vrije verkoopwaarde van het onderpand (100%) en het maximale bedrag dat de bank er op wil financieren (68%), geheel buiten beschouwing gelaten.

<sup>5</sup> Pres. Rb. Amsterdam, 20 april 1984. Het betrof twijfels over de uitkomst van een taxatierapport op grond waarvan een bank tot verlaging van de verleende kredieten was overgegaan.