

Klant betaalt rekening als bank reorganiseert

AMSTERDAM/UTRECHT — 'Hoe meer "outsourcing", hoe meer callcenters, hoe rotter de service.' Rabobank-bestuurder Hans ten Cate is er ondubbelzinnig over. Banken die kosten willen besparen door activiteiten uit te besteden, kunnen volgens hem niet tegelijk het niveau van de dienstverlening op peil houden. De Rabobank-bestuurder geeft er een steek mee onder water richting de concurrentie. De coöperatieve bank houdt de meeste ondersteunende activiteiten in eigen huis, terwijl ABN Amro en ING zijn begonnen onderdelen uit te besteden.

Ondanks de resolute afwijzing sluit Ten Cate echter niet uit dat Rabobank ooit hetzelfde zal doen. 'Als wij niet kunnen meekomen in de kosten, komen ook wij voor de keuze te staan.' De hoop van Ten Cate is erop gevestigd dat uitbesteding niet nodig zal zijn, omdat Rabobank voldoende schaalgroottes heeft.

Het doorvoeren van ingrijpende reorganisaties is een terugkerend dilemma in de bestuurskamers van financiële instellingen. Banken moeten zich door de snelle technologische ontwikkelingen en strengere eisen van toezichthouders doorlopend aanpassen. Maar vrijwel elke wijziging, of het nu gaat om outsourcing, de aanpassing van een IT-systeem of een nieuwe strategische indeling van de organisatie, heeft gevolgen voor de klanttevredenheid. Als is het maar op de korte termijn.

Uit de enquête Bank van het Jaar, die is uitgevoerd door de Erasmus Universiteit in opdracht van Het Financieel Dagblad en adviesbureau Vallstein, blijkt dat alle banken die het afgelopen jaar ingrijpende wij-

'Hoe meer outsourcing, hoe meer callcenters, hoe rotter de service'

zigen doorvoerden, een lagere waardering van hun klanten hebben gekregen. ABN Amro, die niet alleen activiteiten uitbesteedde naar IBM en India, maar ook de interne organisatie opnieuw indeelde, daalde van een 6,6 vorig jaar naar een 6,3 dit jaar. De bank eindigde daarmee als laatste van de vier grote Nederlandse banken. Bij de drie eerdere keren dat de enquête onder bedrijven met een omzet van minstens €10 mln is gehouden, eindigde de bank ook op die plaats. De stellingen in de enquête variëren van 'de bank is altijd bereid om prijs te concurreren' tot 'als er wat fout gaat, wordt het meteen adequaat opgelost'.

Ook ING zag zijn waardering onder druk staan. Het zakelijke bedrijf, ING wholesale banking, merkte de gevolgen van de invoering van nieuwe IT-systemen, terwijl de organisatie tevens werd opgeschuud door de aankondiging van een aantal outsourcingstrategieën door te voeren. De waardering zakte van een 7,3 tot een 6,8. ING eindigde, net als afgelopen jaren, op een derde plaats.

Ook Rabobank, de winnaar van vorig jaar, moest terrein prijsgeven. De bank heeft weliswaar geen outsourcingprogramma lopen, maar werkt wel aan een interne reorganisatie. De lokale banken zijn onderling aan het fuseren, waarbij de afdelingen die het grootbedrijf bedienen, opnieuw zijn geformeerd en ingericht. Ten Cate: 'Het is niet dramatisch, maar het blijft een reorganisatie.' De waardering van de bank daalde van een 7,7 tot een 7,3.

De enige bank die in de enquête een verbetering laat zien, is Fortis. De kleinste van de grote vier stijgt van een 7,3 naar een 7,8 en staat daarmee op de eerste plaats. Veelzeggend is dat Fortis het afgelopen jaar niet of nauwelijks ingrijpende veranderingen heeft doorgevoerd.

Volgens Fortis-directeur commercial banking Nederland Willem Ledeboer wordt de waardering van een bank voornamelijk bepaald door de kwaliteit van basisdiensten als betalingsverkeer en de manier waarop problemen worden opgelost. Ledeboer: 'De "business support" maakt het verschil. Dat moet goed zijn. Het is de basis voor de relatie met de klant.'

De overige banken delen de zienswijze, maar Fortis weet zich toch te onderscheiden, doordat de bank al enkele jaren geen majeure wijzigingen meer heeft doorgevoerd. In 2003 werd een tweejarige integratie van de 'back office'-systemen van VSB, MeesPierson en Generale Bank afgerond. Sindsdien zijn er verdeeld over Nederland vijf business support-centra die volgens Ledeboer met 'militaire precisie' worden geleid.

Hoe lang Fortis zijn voorsprong de komende jaren op dit vlak kan behouden, is sterk afhankelijk van de plannen die de bank-verzekeraar heeft aangekondigd om de nationale systemen nu op groepsniveau te gaan integreren. Voor de bedrijvendivisie gebeurt dat in 2007 en 2008.

De ingreep lijkt een garantie voor een lagere klanttevredenheid in de komende jaren, maar Ledeboer verwacht dat dit mee zal vallen. De integratie in Nederland is volgens hem soepel verlopen, doordat de wijzigingen gefaseerd zijn doorgevoerd. 'Het belangrijkste is dat de organisatie het tempo moet kunnen bijbenen. Dat hebben we toen gedaan en zullen we nu ook doen.' Ook benadrukt Ledeboer dat klanten makkelijk toegang krijgen tot de bankmede-

Rapportcijfers

Waardering die bedrijven geven aan hun bank

Willem Ledeboer (Fortis)

'De business support maakt het verschil. Dat moet goed zijn.'



Hans ten Cate (Rabobank)

'Met de lokale banken zijn nieuwe spelregels afgesproken.'



Rutger Koopmans (ING)

'Smijten met hele goedkope tarieven levert geen langdurige relatie.'



Wietze Reehoorn (ABN Amro)

'Bij outsourcing loop je soms tegen problemen aan.'



FD-Vallstein Bank van het jaar-enquête 2006

Het Financieel Dagblad heeft dit jaar voor de vierde keer in samenwerking met adviesbureau Vallstein een enquête gehouden onder bedrijven over de kwaliteit van hun huisbank(en). Het enquêteformulier bestaat uit zeventien stellingen als 'er gaat zelden iets fout' en 'de contactpersoon is altijd bereikbaar'. De mogelijke antwoorden variëren van (zeer) mee oneens, neutraal, tot (zeer) mee eens.

De enquêtes zijn verwerkt door de Erasmus Universiteit Rotterdam onder verantwoording van hoogleraar toegepaste econometrie Philip Franses en universitair docent Alex Koning. Beiden zijn verbonden aan het Economisch Instituut van de Rotterdamse universiteit. Omgerekend naar een schaal van 1 tot 10 kreeg Fortis dit jaar de hoogste waardering met gemiddeld 7,8 punten.

Rabobank, de winnaar van vorig jaar, werd tweede met 7,3 punten. Beide banken zijn nu twee keer als eerste en twee keer als tweede geëindigd. ING werd met een 6,8 voor de vierde keer derde en ABN Amro met een 6,3 voor de vierde keer vierde.

De respons op de enquête die is verstuurd aan vijftienduizend ondernemingen met een omzet van €10 mln of meer was anoniem. Er kwamen onge-

veer 250 ingevulde formulieren terug, waarvan een kleine 200 bruikbaar. Er is gevraagd naar omzet, branche en functienschrijving van de geënquêteerde ondernemingen en de frequentie van het bankcontact. Het bestand met bedrijfsgegevens werd geleverd door adviesbureau voor bedrijfsfinanciering Graydon. De respons is volgens de Erasmus Universiteit voldoende om een statistisch verant-

Uitslag enquête

Gemiddelde waardering die bedrijven geven aan hun huisbank(en)

	'06	'05	'04
ABN Amro	6,3	6,6	5,8
Fortis	7,8	7,3	7,1
ING	6,8	7,3	6,6
Rabobank	7,3	7,7	6,8

Oordeel van bedrijven over de stelling dat er bij hun bank zelden iets fout gaat

	'06	'05	'04
ABN Amro	6,1	6,6	5,5
Fortis	7,8	7,8	6,8
ING	7,0	7,4	6,7
Rabobank	7,4	7,8	6,8

Oordeel over de stelling dat als er iets fout gaat, het meteen adequaat wordt opgelost

	'06	'05	'04
ABN Amro	6,3	6,7	5,8
Fortis	8,2	7,7	7,4
ING	6,9	7,7	7,1
Rabobank	7,6	7,4	6,7

Oordeel over de stelling dat de bank bereid is de tarifiering voor individuele producten afhankelijk te maken van de hele relatie met de onderneming

	'06	'05	'04*
ABN Amro	6,4	6,5	
Fortis	7,5	7,5	
ING	6,8	7,2	
Rabobank	7,2	7,7	

Oordeel over de stelling dat de documentatievereisten helder zijn en begrijpelijk

	'06	'05	'04*
ABN Amro	6,0	6,6	
Fortis	7,2	6,8	
ING	6,7	7,2	
Rabobank	7,1	7,6	

* geen cijfers per bank afzonderlijk

Foto's: Roger Dohmen © Het Financieel Dagblad/HS

werkers. 'Dat geldt van de accountmanager tot de ceo.' Fortis heeft daarbij het voordeel dat de bank relatief klein is.

Bij ABN Amro is de rust al enkele jaren ver te zoeken. De bank voerde in 2001 de omvangrijke reorganisatie Zonder Omwegen door. Dit leidde tot zoveel interne veranderingen, dat de bank zich in de waarderingcijfers pas vorig jaar duidelijk wist te herstellen. Inmiddels is alweer een nieuw kostenbesparingsprogramma ingezet. Dit keer onder de vlag van Group Shared Services. De reorganisatie werd in 2004 aangekondigd, maar kwam pas eind vorig jaar op stoom met de verhuizing van tweeduizend werknemers naar IBM en TCS. Dit jaar verdwijnen 2400 banen, waarvan er 900 terugkomen in India.

Daarbovenop is begin dit jaar nog de wijziging van de groepsstructuur gekomen. De bank heeft het middensegment van de markt tot zijn belangrijkste doelgroep uitgeroepen. Daarbij is onder andere de groetbedrijvendivisie wholesale uit elkaar gehaald en voor een belangrijk deel ondergebracht bij de landelijke organisaties.

Wietze Reehoorn, directielid ABN Amro Nederland en verantwoordelijk voor de zakelijke markt, erkent dat de veranderingen hun weerslag hebben gehad op de organisatie. 'Met outsourcing proberen we schaalvoordelen te behalen en de klanttevredenheid te verbeteren, maar bij het opzetten daarvan loop je soms tegen problemen aan'. Reehoorn benadrukt dat de meeste projecten geruisloos verlopen.

ABN Amro zegt in eigen klanttevredenheidsonderzoeken geen terugval in de waardering te zien. Bij de groep grote bedrijven steeg de tevredenheid van 98% naar 99%. Onder mkb'ers is de tevredenheid gelijk gebleven op 91%.

Toch erkent Reehoorn dat er op afzonderlijke punten wel sprake is van een achteruitgang. 'De kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening, zoals betalingsverkeer en "after sales", moet omhoog.' Oorzaak is volgens hem dat de bank het mkb op het-

zelfde betalingssysteem heeft aangesloten als het grootzakelijk bedrijf. Ook dit moet uiteindelijk resulteren in een lagere kostprijs en een hogere klanttevredenheid.

Ook bij ING wordt de winkel verbouwd, terwijl de verkoop doorgaat. Directeur wholesale Rutger Koopmans: 'We maken een verbeteringslag en dat heeft soms zijn weerslag op de tevredenheid, omdat klanten de resultaten nog niet zien.' De bank werkt in navolging van ABN Amro aan een product waarmee bedrijven via internet betalingen kunnen verrichten. Ook wordt aan het systeem voor kredietaanvragen gesleuteld, waardoor de doorlooptijd omlaaggaat van weken naar dagen.

Druk op kredietmarges is er vooral als nieuwe klanten worden gewonnen

Koopmans wijst erop dat sommige wijzigingen nodig zijn, omdat toezichthouders dat vragen. 'Door de zorgplicht moeten we steeds meer klantgegevens controleren.' Ook dit leidt tot systeemwijzigingen waar klanten hinder van kunnen ondervinden.

Terwijl wijzigingen hun stempel drukken op de klanttevredenheid, neemt de concurrentie in de markt toe. De kredietmarges zijn volgens betrokken bankiers verder geslonken. Reehoorn: 'Voor ons is het soms niet meer te volgen wat er in de markt wordt geboden.' Zijn collega's laten zich in vergelijkbare beoordelingen uit. Koopmans: 'Smijten met hele goedkope tarieven, levert geen langdurige relatie op.'

Volgens Hugo van Wijk van Vallstein valt de prijsdruk mee. 'Er zijn wel klanten die scherpe marges krijgen, maar als het gemiddeld vijftig basispunten boven Euribor is,

kun je daar goed van leven'. Per bedrijf kan de marge overigens sterk verschillen, doordat de kredietrisico's niet gelijk zijn. Globaal varieert het volgens Van Wijk van 30 tot 175 basispunten boven Euribor.

De margedruk laat zich vooral voelen als nieuwe klanten worden binnengehaald. Reehoorn: 'Bij bestaande klanten gaan we wel mee. Dan is het een kwestie van geven en nemen. Maar nieuwe klanten laten we door de margedruk soms schieten.'

De manier waarop Rabobank zich in de markt opstelt, wordt door de andere banken soms met verbazing gadeslagen. Ledeboer: 'Lokale Rabobanken hebben soms een onvoorspelbaar karakter.' Door hun zelfstandige positie gaan de banken soms verder dan de centraal geleide concurrenten om een klant binnen te halen of te behouden. Ook als dit onrendabel is.'

Ten Cate beaamt dat dit soms gebeurt. Maar hij voegt eraan toe dat de tegels zijn aangehaald. 'Het moet zowel voor ons als de klant interessant blijven.' Rabobank heeft begin dit jaar tien landelijke teams opgezet die vanuit Rabobank Nederland alle bedrijven bedienen met een omzet van €10 mln en meer. Ten Cate: 'De discussie over de herinrichting liep al drie jaar. Begin dit jaar zijn de spelregels met de lokale banken vastgesteld.'

Het is deze herinrichting die een negatief effect heeft gehad op de waardering van klanten. Bedrijven die eerst door een lokale bank werden bediend, krijgen nu te maken met een van de landelijke teams. In de overgangsfase gaat dit gepaard met onzekerheden. Over de nieuwe taakverdeling is binnen Rabo overigens zo lang gesproken, doordat lokale banken in de nieuwe situatie de zeggenschap over de landelijke teams moeten delen met Rabobank Nederland. Voorheen vielen de landelijke teams onder hun exclusieve verantwoordelijkheid.

De grootbanken proberen te voorkomen dat de kredietmarges verder onder druk komen. Maar volgens Ten Cate is er een

externe oorzaak nodig om dit te laten gebeuren. 'In de regel zijn er kredietverliezen nodig om iedereen een stap terug te laten doen.' Alternatieven zijn volgens hem een hogere rente of een gebrek aan kapitaal om nieuwe kredieten te financieren. Dat laatste laat zich volgens de Rabobankbestuurder vooralsnog niet gelden. 'We hebben nog een hele ruime solvabiliteit.' Maar dat kan volgens hem veranderen naarmate er meer overnames worden gedaan. Door de aankoop van Bouwfonds zijn de vrije reserves al gedaald.

De kredietverliezen zijn volgens de banken min of meer gelijk gebleven. Dat is opvallend, omdat vooral Rabobank er een jaar geleden rekening mee hield dat sommige bedrijven konden omvallen. Dit had vooral te maken met de zwakke economie en de supermarktoorlog. Ten Cate: 'Boeren, tuinders en supermarkten hebben een enorme veerkracht. Er wordt harder gewerkt om omzetverliezen te compenseren.' Nu de economische groei aantrekt, zijn de meeste uit de gevarezone.

Volgens Koopmans nemen de voorzieningen voor kredietverliezen niet toe doordat banken hun risicomanagement steeds beter onder controle krijgen. Banken kunnen beter inschatten hoe gezond een bedrijf is, waardoor de kredietlijnen niet onbepert open blijven staan als er gevaar dreigt voor omvallen.

Met een gezonde economie ziet het er naar uit dat de druk op de kredietmarges voorlopig zal aanhouden. Daar komt bij dat het aantal concurrenten alleen maar toeneemt. Niet alleen worden de vier grootbanken scherp gehouden door kleine partijen als SNS, Van Lanschot en Friesland. Ook laten steeds meer buitenlandse banken van zich horen. Doordat de economie opleeft, worden regelmatig hele teams bijeen gekocht die zich vervolgens in de markt moeten bevinden. Het gaat om grote namen als Deutsche Bank, maar ook om relatief onbekende partijen als de IJslandse Landsbanki.

