

Risicobeperking bij banken: de rol van bijzonder beheer

Arnold van Amsterdam, Jeroen van Schaagen en Joost Impink

SAMENVATTING In dit artikel wordt de rol van Bijzonder Beheer, de afdeling bij banken voor de behandeling van cliënten die in financiële moeilijkheden zijn geraakt, beschreven alsmede de mate van succes van begeleiding (stille surseance genoemd) door Bijzonder Beheer. Doordat de stille surseance in alle vertrouwelijkheid wordt uitgevoerd door de huisbank en haar cliënt, is er weinig bekend over de resultaten. Bij het onderzoek zijn kredietdossiers bestudeerd van drie banken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen succesvolle surseances voor de maatschappij en succesvolle surseances voor de bank.

1 Inleiding

1.1 De 'huisbank'

Nederlandse banken spelen traditioneel een belangrijke rol bij de financiering van ondernemingen. Anders dan in bijvoorbeeld Engeland en de Verenigde Staten waar aandeelhouders een meer prominente rol spelen, is het in Nederland de bank die als (vreemd) vermogensverschaffer op de voorgrond treedt¹. Een ander typisch Nederlands fenomeen is de *huisbank*: de bank wenst een monopoliepositie binnen de onderneming, in die zin, dat de bank bij voorkeur alle kredietlijnen en kredietfaciliteiten voor haar rekening neemt, met uitsluiting van andere concurrerende banken. Zo streeft bij het verstrekken van een hypothecair krediet de verantwoordelijke accountmanager van de bank ernaar om tevens het Rekening Courant-

Dr. Mr. A.M. van Amsterdam RA is raadsheer bij het gerechtshof te Arnhem, Drs. H.J. van Schaagen is werkzaam bij Deloitte Accountants en Mr. Drs. J.A. Impink is docent accounting te Universiteit Nyenrode. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

krediet te verzorgen en andere kredieten, leaseproducten en verzekeringen in ruil waarvoor de onderneming aantrekkelijker financieringsvoorwaarden krijgt in de vorm van extra kredietruimte en lagere rentekosten. De mogelijkheid voor de bank om een dergelijke huisbankpositie te verwerven, beperkt zich tot het midden- en kleinbedrijf. Grotere ondernemingen hebben de mensen, kennis en omvang om de avances van de bank beter te kunnen weerstaan en desondanks aantrekkelijke condities te bedingen.

1.2 Voordelen en nadelen van de 'huisbank'

De onderlinge binding tussen huisbank en onderneming leidt tot een langdurige en wederzijdse afhankelijkheid, met zowel voor- als nadelen. Zo zorgt de betrokkenheid van de bank voor een bereidheid om snel liquiditeiten vrij te maken als de onderneming dat nodig heeft voor acquisities. En ook in minder goede tijden is de bank bereid het krediet nog even aan te houden, ondanks een overschrijding van de kredietlimiet. Nog daargelaten dat het de bank niet vrijstaat om, ook al geeft de kredietovereenkomst daartoe formeel wel de mogelijkheid, naar eigen inzicht het krediet op te zeggen. Volgens staande jurisprudentie wordt het optreden van de bank getoetst aan redelijkheid en billijkheid alsmede aan de te betrachten maatschappelijke zorgvuldigheid, waarbij de bank een afweging dient te maken tussen de belangen van de bank en die van de cliënt. Een ondernemer die van mening is dat de bank het krediet te snel opzegt, kan zich wenden tot de president in Kort Geding, om voortzetting van de kredietovereenkomst te vorderen.

Echter, de kredietverlening kan ook benauwend werken omdat de onderneming minder vrij is om kredietlijnen bij verschillende banken aan te houden en zo de banken tegen elkaar uit te spelen. Men is min of meer gebonden aan een en dezelfde bank. Om niet te zeggen: tot elkaar veroordeeld. In voorspoedige tijden

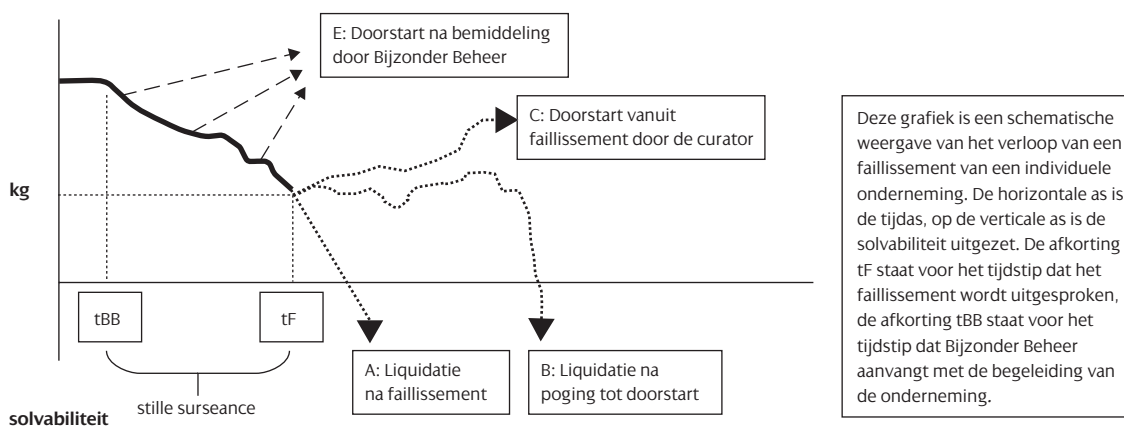
omdat de bank zal vasthouden aan haar positie van huisbank. En bij financiële problemen omdat de onderneming dan nauwelijks een andere bank zal kunnen vinden die genegen is het krediet over te nemen. Ten slotte werkt de positie van huisbank kostenverhogend voor andere leveranciers. De andere crediteuren zijn (uiteraard) op de hoogte van de sterke positie van de bank: de goede informatiepositie en de bedongen zekerheden op activa. Zodat crediteuren het hogere incassorisico dat men loopt ten opzichte van de bank, verwerken in hogere tarieven en een hogere vergoeding voor verstrekt leverancierskrediet².

1.3 De claim van de banken

Als reactie op deze vermeende contraproductieve werking laten banken niet na om te wijzen op hun positieve invloed tijdens perioden van insolventie, voorafgaande aan een mogelijk faillissement. Zodra het de bank duidelijk wordt (op moment tBB in onderstaande grafiek) dat hun cliënt in financiële moeilijkheden is geraakt, wordt de bedreigde onderneming onder de hoede genomen van de afdeling *Bijzonder Beheer* van de huisbank³. In de meerderheid van de gevallen leidt deze begeleiding, zo is althans het standpunt van de banken, tot een herstructurering en revitalisering van de onderneming en daarmee tot het afwenden van een faillissement. Alleen in uitzonderingsgevallen, als de onderneming ondanks de begeleiding door de bank geen levenskansen blijkt te hebben, glijdt de onderneming verder af en komt het (op moment tF in de grafiek) tot een daadwerkelijke faillissementsaanvraag.

De early warning, intern geregistreerd door de bank, zorgt voor een tijdige attendering op moment tBB waarna gedurende de stille surseance (periode tBB tot uiterlijk tF) gelegenheid is tot reorganisatie met de mogelijkheid van doorstart voordat eventueel op tF het faillissement wordt uitgesproken. Bedenk daarbij dat de bank een goede informatiepositie heeft op grond van het standaardbeding bij kredietverlening dat zij voortdurend op de hoogte wordt gehouden van de financiële situatie, periodiek financiële overzichten toegestuurd krijgt alsmede debiteuren- en crediteurenlijsten (mede in verband met verpanding van vorderingen). Daarnaast heeft de bank uiteraard inzicht in het verloop van de diverse aangehouden rekeningen, zodat overstanden en bijvoorbeeld weigering van incasso direct worden gesignaleerd. Op basis van deze informatie is de bank in staat om problemen vroegtijdig te signaleren. Zou de bank eerst op moment tF (dus als het faillissement is uitgesproken) met begeleiding en herstructurering beginnen, dan is de situatie dermate verslechterd en het vertrouwen van de crediteuren zodanig verdampt dat doorstart meestal illusoir is. Bij ingrijpen op een vroeg moment is de kans op herstel of doorstart optimaal, een te laat ingrijpen minimaliseert de kansen op succes. De meeste failliete ondernemingen worden dan ook geliquideerd en maken niet of nauwelijks een doorstart, uitzonderingen en 'technische faillissementen' daargelaten. Het ná de faillietverklaring geforceerd voortzetten van de onderneming, eventueel met behulp van verplichte doorfinanciering (in de visie van de banken de 'doormoddervariant') leidt slechts tot uitstel van een de facto onafwendbare liquidatie en verdere vergroting van de totale schade.

Grafiek 1. Het verloop van insolventie in de visie van de banken



Net zo belangrijk als de tijdige signalering, is de vertrouwelijkheid. De begeleiding door Bijzonder Beheer vindt zo mogelijk in alle rust plaats, door middel van een stille reorganisatie. Want zodra de onderneming al te nadrukkelijk naar buiten treedt met haar financiële problemen, kan het self-fulfilling prophecy-effect optreden dat leidt tot surseance of faillissement met in de meeste gevallen de bekende fatale afloop. De banken claimen ruim driekwart⁴ van de ondernemingen in moeilijkheden via de stille reorganisatie te behoeden voor ondergang door een tijdige signalering, werken in stilte, en expertise van de afdelingen Bijzonder Beheer, plus de omstandigheid dat er slechts één huisbank is waardoor er geen afstemmingsproblemen zijn tussen verschillende financiers.

1.4 Formele surseance en stille surseance

De formele surseance, bedoeld als adempauze voor het oplossen van de financiële problemen, blijkt in de praktijk slecht te werken en meestal uit te draaien op het alsnog uitspreken van een faillissement en aansluitende liquidatie. Als belangrijke oorzaak wordt wel aangegeven dat de surseance meestal te laat wordt aangevraagd. Echter, in het kader van bespreking van de positie van de huisbank, dient onderkend te worden dat dit te laat aanvragen van surseance in directe relatie kan staan met het optreden van de bank. Gedurende de stille surseance door de huisbank, is de bank er immers alles aan gelegen om de zaak ook daadwerkelijk 'stil' te houden. Een surseanceaanvraag verbreekt die stilte, de financiële problemen komen duidelijk naar buiten. Alsdan wordt de begeleiding lastiger: crediteuren worden gealarmeerd en stellen eisen aan voortzetting van leveranties, leverancierskrediet wordt ingetrokken, afnemers zullen eerst na levering betalen, personeel neemt ontslag of is moeilijker aan te trekken. Kortom: het self-fulfilling prophecy-effect treedt op en dat zal de bank willen voorkomen door het uitstellen van deze aanvraag voor formele surseance. Hetgeen een verklaring kan zijn voor de (te) late aanvraag van surseance. Als dan uiteindelijk de surseance toch wordt aangevraagd, heeft klaarblijkelijk de bank zijn verzet gestaakt en zijn handen van de onderneming afgetrokken vanwege de slechte perspectieven. De daarop volgende surseance (of gelijk faillissement) wordt dus uitgesproken op een moment dat de onderneming feitelijk door de huisbank is 'opgegeven' en naar wij mogen aannemen ook niet zonder (goede) reden. Ergo, op dat moment is er voor een bewindvoerder of curator ook weinig eer te behalen. Dat kan een verklaring zijn voor de huidige lage succesratio van surseances. De bewind-

voerder of curator kan hooguit nog een positieve invloed uitoefenen als de zaak juist vanwege het definitieve karakter een surseance of faillissement een eigen dynamiek verkrijgt. Omdat alsdan (andere) crediteuren de ernst van de situatie inzien, zij wellicht (eindelijk) bereid zijn om af te zien van een deel van de vorderingen. Dit legt uiteraard wel een hypotheek op de reddingspoging, die een alles-of-niets-karakter krijgt, met een navenant hoog afbreukrisico.

1.5 Onderzoek naar de rol van Bijzonder Beheer

De claim van de banken dat door de begeleiding door Bijzonder Beheer driekwart van de ondernemingen hun financiële problemen overwinnen, is niet onomstreden. Zo ervaart het management de nauwe betrokkenheid van de bank eerder als een ondercuratelestelling, dan als een positief meedenken. Zeker als dat leidt tot een beperking van de activiteiten of zelfs het liquideren van de onderneming. Daarnaast wijzen critici op het veiligstellen door de bank van haar eigen belangen tijdens de stille reorganisatie. De bank is niet een onafhankelijke begeleider maar een externe financier met een informatievoorsprong en geheel eigen belangen die niet noodzakelijkerwijs stroken met de belangen van de onderneming en/of andere participanten. Deze (kritische) terughoudendheid tegenover de banken wordt gevoed door de vertrouwelijkheid waarmee de stille reorganisatie is omgeven. Begrijpelijk, vanwege het self-fulfilling prophecy-effect, maar het verhindert daarmee wel iedere externe controle.

Met het onderhavige onderzoek wordt gepoogd in een zekere lacune te voorzien door het werk en de mate van succes van Bijzonder Beheer te meten en te beoordelen. Op basis van integrale bestudering van in totaal 111 kredietdossiers van een drietal Nederlandse banken wordt ingegaan op de werkwijze van de afdeling Bijzonder Beheer en de door hen geclaimde succesratio's teneinde inzicht te krijgen in deze wijze van herstructurering en een antwoord te formuleren op de vraag of aanpassing gewenst of zelfs noodzakelijk is. Daarbij wordt in het vervolg van dit artikel eerst aandacht besteed aan de werkwijze van Bijzonder Beheer, en wordt vervolgens de geclaimde succesratio getoetst.

2 Begeleiding door Bijzonder Beheer

Ondanks onderlinge verschillen is de aanpak en begeleiding van probleemcliënten bij de diverse banken in grote lijnen hetzelfde. Na signalering van de proble-

men wordt het dossier door het lokale kantoor overgedragen waarna door begeleiding door Bijzonder Beheer binnen afzienbare termijn (gemiddeld één jaar) uitzicht moet zijn op een succesvolle doorstart. Het krediet wordt – uitzonderingen daargelaten – niet verder uitgebreid, de financiering moet mede als teken van vertrouwen bij de eigenaren vooreerst komen uit een verhoging van het risicodragend kapitaal. Het in dit kader veiligstellen van werkgelegenheid is geen doel op zich. In tegendeel, het aan een insolvable onderneming binden van arbeidspotentieel die effectiever en efficiënter elders ingezet kan worden, is (niet alleen) in de visie van de banken juist contraproductief.

Op basis van een eerste analyse maakt Bijzonder Beheer onderscheid tussen cliënten waarbij de acute problemen nopen tot drastische en ingrijpende maatregelen (verkoop van concernonderdelen en ontslag van een groot deel van het personeel) en overige kredietrelaties waarbij wat meer tijd is voor begeleiding binnen de stille surséance (met besluiten tot herfinanciering, reorganisatie van het bedrijf of aanpassing van de product/marktcombinatie). In het laatste geval worden ook vaak externe adviseurs ingeschakeld en kan ook wisseling plaatsvinden binnen het management. Formeel gaat het in alle gevallen slechts om een *advies* van de bank, maar materieel reikt dit advies natuurlijk veel verder. Het is bepaald niet vrijblijvend omdat de bank vanwege haar positie van kredietverstrekker en door de ingeschakelde expertise een invloedrijke positie heeft. Met als meest vergaande sanctie, het beëindigen van het krediet.

Hoe dat ook zij, indien en voorzover de accountmanager van Bijzonder Beheer een oorzaak van de problemen kan duiden, wordt vaak slecht management (mede) aangevoerd. Zoals bij een goed lopend reisbureau dat te snel en onbeheersbaar groeit (zelf evenementen organiseren, als touroperator optreden) met een management dat niet op die taak berekend is. Of de evenzeer goed lopende sportschool waarbij de nieuwe 'buitensportactiviteiten' door inschattingsfouten een 'compleet debacle' geworden zijn. Slecht ondernemerschap blijkt ook uit onderlinge ruzie (gepubliceerd in een glossy blad waarvan een exemplaar in het bankdossier zit), strijd tussen vennoten ('daar is de zaak ontspoord') en onenigheid in een taxibedrijf waarbij de ene directeur de ander de toegang tot het bedrijf en de administratie ontzegt. Nog treuriger is de accountant op leeftijd die zich vanwege zijn faillissement geen accountant meer mag noemen: 'een vriendelijke, wat naïeve man met een optimistische levensbeschouwing', hetgeen ook wel blijkt uit de

post debiteuren van zeven ton (grotendeels oninbaar) op een omzet van negen ton. Of de binnenvaartschipper die vanwege drankproblemen en relationele problemen zijn binnenvaartschip moet verkopen.

In alle gevallen gaat het om een inschatting van de capaciteiten en kwaliteiten van de ondernemer of directie van de vennootschap. Deze inschatting wordt zowel gemaakt bij het aangaan van de kredietovereenkomst, als bij binnenkomst van de post bij Bijzonder Beheer. Daarbij zijn, om een indruk te geven van de aard van de kwalificaties, onder andere de navolgende opmerkingen in de dossiers genoteerd.

- Het management: 'maakt op ons een kundige indruk, maar later: 'Valt opnieuw tegen, ligt toch aan het management. Financieel is er gesaneerd. Als we dit soort negatieve verrassingen blijven zien, ontkomen we niet aan inschakeling van Bijzonder Beheer'. En nog later: 'Voorts lijkt het er op dat het management het echt niet kan en derhalve het bestaansrecht van dit bedrijf steeds ongeloofwaardiger wordt.'
- Bij een familiebedrijf: 'een ouderwetse, degelijke ondernemer. Gespeend van iedere hang naar luxe, die in het nabije verleden wellicht wat overgeïnvesteed heeft ... maar zich nu realiseert dat geconsolideerd moet worden.'
- 'Cliënt kan gekwalificeerd worden als een slechte ondernemer die daarbij dan ook nog eens niet werd geassisteerd door een goede accountant en/of een goede advocaat.'
- Goede verkoper maar: 'Heeft enigszins een laconieke houding en lijkt niet de ondernemer die wij voor ogen hadden'. Deze relatie: 'verdient het 'min of meer onder curatele gezet' te worden.'

De kwalificaties van de accountmanager laten soms aan duidelijkheid niets te wensen over. Al past daar de opmerking bij dat hierboven vooral de negatieve kwalificaties zijn genoteerd. Veel vaker is de bank (redelijk) tevreden over het management en heeft men er voldoende vertrouwen in. Het dossier vermeldt dan op dit onderdeel 'management goed' of 'directie voldoende capabel'. Uit de dossiers valt ook af te lezen dat de bank vaak positief oordeelt over de kwaliteiten van het management.

2.1 Kwaliteit van het management

Bij de advisering wordt door Bijzonder Beheer, zo blijkt uit de analyse van de bankdossiers, met nadruk gekeken naar de kwaliteit van het management en (direct daarmee samenhangend) de oorzaken van de problemen. Zo blijkt vaak de administratie – en daarmee de mate van 'interne controle' door het manage-

ment – onvoldoende. Dat blijkt ook uit de volgende citaten uit de bankdossiers: ‘Alsdan werd de omvang van de administratieve chaos duidelijk. Naar nu blijkt zijn de activiteiten in het wegtransport verlieslatend geweest in plaats van winstgevend. Tussentijdse omzet en balansgegevens hebben, naar nu blijkt, geen juiste weergave gegeven van de situatie’. Dergelijk falen hangt (uiteraard) sterk samen met de kwaliteit van het management. In de bankdossiers wordt daar dan ook zo nodig naar verwezen: ‘Voorts lijkt het erop dat het management het *echt* niet kan en derhalve het bestaansrecht van dit bedrijf steeds ongeloofwaardiger wordt’ en: ‘Cliënt is echt geen ondernemer. Hij is financieel en administratief totaal niet onderlegd. Er is echt geen vertrouwen meer in de ondernemerscapaciteit van relatie. Zijn voorstel om de zaak eens een half jaar aan te zien en dan in de tussentijd alsnog de zaak uit het slop te trekken, is niet acceptabel’.

2.2 Risicobeheersing en risicobeperking

De (inschatting van de) kwaliteit van het management blijkt voor Bijzonder Beheer een zeer belangrijke factor bij het al dan niet continueren van de kredietverlening en de wijze van herstructurering. Het primaat ligt uiteraard bij de cliënt maar in de kredietdossiers wordt duidelijk aangegeven binnen welk kader en onder welke voorwaarden de bank bereid is daarin mee te gaan: ‘Omdat wij niet verder wilden met dhr H. aan het roer, werd na veel gezeur toch een nieuwe man gepresenteerd, om de leiding en de aandelen van het bedrijf gefaseerd over te nemen’. Overigens loopt het in de meeste gevallen niet zo’n vaart en wordt in constructief overleg tussen bank en cliënt gezocht naar oplossingen en de optimale wijze van herstructurering. Vervolgens worden de afspraken vastgelegd in een reorganisatieplan waarna men periodiek contact houdt met de cliënt om de herstructurering te volgen en na te gaan of aan de voorwaarden van de bank wordt voldaan. Na enige tijd, afhankelijk van de omvang van het krediet en de ernst van de problemen, wordt de zaak definitief geëvalueerd en besluit de bank tot beëindiging van het krediet dan wel het terugsturen van het dossier van de inmiddels voldoende gesaneerde cliënt naar de lokale vestiging.

Bij de wijze van begeleiding kan de bank ervoor kiezen om vooral afstand te bewaren waarbij de accountmanager, nadat partijen het eens zijn over de te nemen maatregelen, eens per halfjaar langskomt om de resultaten met de directie door te nemen. Met als risico, een gebrek aan ‘control’. De bank kan zich ook heel nadrukkelijk en intensief met de sanering

bezighouden, zeker als de financiële belangen of de risico’s groot zijn. Met als risico dat de begeleiding in de meest extreme vorm aangemerkt kan worden als medebeleidsbepaling, al zal dat in de praktijk niet snel voorkomen. In de dagelijkse praktijk kiest de verantwoordelijke accountmanager voor een positie ergens tussen beide uitersten in. Daarbij bestaat er, zo blijkt uit de analyse van de bankdossiers, tussen de in het onderzoek betrokken banken wel een zeker verschil in cultuur en attitude, maar de mate van betrokkenheid is toch – zelfs binnen een en dezelfde bank – sterk situationeel. Afhankelijk van de specifieke omstandigheden zal de bank meer of minder participierend en handelend optreden.

3 Is begeleiding door Bijzonder Beheer effectief?

Zoals in het vooraanstaande aangegeven claimen de banken een ‘reddingspercentage’ van 75-80% van de probleemcliënten gedurende de stille surseance. Bij de toetsing van deze claim dient allereerst te worden vastgesteld wat precies onder ‘succes’ wordt verstaan, en vervolgens of er verschil bestaat tussen succes voor de bank en succes voor de maatschappij.

3.1 Succes voor de bank, of voor de maatschappij?

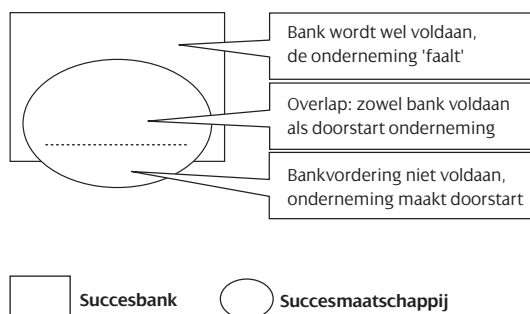
Van een ‘succesbank’ is sprake als na afronding van de stille surseance de cliënt weer teruggaat naar het lokale kantoor omdat het voldoende gesaneerd is, dan wel, als het uitstaande krediet is afgelost. Het tweede criterium wordt door banken soms wat verschillend ingevuld, zo hanteert de ene bank de eis dat het krediet integraal wordt afgelost terwijl de andere bank het ook als een succes ziet als minimaal zeventig procent wordt voldaan. Aflossing door het overnemen van het krediet door een andere bank wordt ook als succes voor Bijzonder Beheer gezien, ook al heeft de bank daarmee een cliënt verloren. Ten slotte kan de bank tot een succesvolle afronding concluderen, als het krediet niet integraal wordt afgelost maar wel voor een groter deel dan oorspronkelijk door zekerheden afgedekt. Dus als ook een deel van de ‘blanco vordering’ (dat klaarblijkelijk als risico werd aanvaard) wordt geïncasseerd.

Een ‘succes voor de maatschappij’ houdt in dat de onderneming grotendeels blijft bestaan en een zinvolle bijdrage levert aan de economische ontwikkeling. Waaronder begrepen dat gedwongen ontslagen (meer dan op beperkte schaal) uitblijven, crediteuren (voor het grootste deel) worden voldaan, leveranties aan afnemers zijn gewaarborgd en ook andere belangheb-

benden of stakeholders hun relatie met de onderneming vrijwillig en naar tevredenheid kunnen voortzetten. Verkoop van de gehele onderneming voldoet aan deze criteria en wordt derhalve gezien als een 'succes voor de maatschappij'. Ook het in alle stilte opheffen van de onderneming na afbetaling van alle schulden is maatschappelijk succesvol, maar in het kader van dit onderzoek minder goed traceerbaar, omdat dit 'in stilte afmarcheren' zich vaak onttrekt aan de waarneming van zowel bank als maatschappij.

Het ene geval sluit het andere overigens niet automatisch uit: in ongeveer tweederde van de gevallen blijkt 'succesbank' en 'succesmaatschappij' samen te vallen. Bij afwijking kan het balletje zowel naar links als naar rechts vallen. Zo kan het zijn dat de bank een groot deel van de vordering moet prijsgeven (omdat de zekerheden onvoldoende blijken), maar de onderneming desondanks blijft voortbestaan. Omgekeerd kan een succesvolle afwikkeling voor de bank desondanks (of soms zelf als gevolg daarvan) leiden tot de ondergang van de onderneming. Omdat de bank bijvoorbeeld alle zekerheden succesvol uitwint, waarna geen bedrijfsmiddelen meer resteren.

Grafiek2. Gedeeltelijke overlap van succesbank en succesmaatschappij



Interessante vraag in dit verband, indien beide situaties niet samenvallen, is of succesbank vaker zal voorkomen dan succesmaatschappij. Met als achterliggende redenering dat de goed geïnformeerde bank zijn eigen belangen optimaal in het oog zal houden, zodat een maatschappelijk succesvolle doorstart waarbij de bank gedesillusioneerd achterblijft, niet vaak zal voorkomen. Het onderzoek levert het volgende beeld op:

Tabel 1. Overzicht van de verschillende combinaties bij de in het onderzoek betrokken ondernemingen

Combinatie:		Aantallen:		Niet samenvallend:	
BANK	MAAT	Absoluut	Relatief	Absoluut	Relatief
0	0	38	37 %		
1	1	33	32 %		
0	1	5	5 %	5	16 %
1	0	27	26 %	27	84 %
Totaal		103	100 %	32	100 %

BANK staat voor 'succesbank', MAAT staat voor 'succesmaatschappij'. De code 1 staat voor succesvol, de code 0 voor niet-succesvol.

In ongeveer éénderde van de gevallen is er geen samenloop. Daarbij is in slechts vijf gevallen sprake van succesmaatschappij, de overige gevallen komen op het conto van de bank. Deze verdeling ondersteunt bovenaande veronderstelling dat de participatie van de bank in de stille surseance, in ieder geval niet in haar nadeel werkt.

3.2 Resultaten van de drie onderzochte banken

3.2.1 Resultaten eerste bank

Bij de eerste in het onderzoek betrokken bank wordt gesproken over een succes voor de bank als de cliënt terugkeert naar het lokale kantoor of als het krediet voor zeventig procent of meer wordt voldaan. Voor de criteria voor 'succes maatschappij' wordt verwezen naar bovengenoemde beschrijving. Toepassing van deze criteria leidt tot het volgende resultaat:

Tabel 2. Resultaat van de stille surseance in 1998 – eerste bank

	Succes voor de bank		Succes voor de maatschappij	
	Absoluut	Relatief	Absoluut	Relatief
Succesvol	167	81 %	130	61 %
Niet-succesvol	40	19 %	84	39 %
Totaal	207	100 %	214	100 %

Het optreden van de bank is met 81% bepaald succesvol te noemen, zeker in haar eigen belang (banksucces). Maar ook als we naar het maatschappelijk succes kijken is de interventie door Bijzonder Beheer van de bank succesvol te noemen. Deze succesratio van 61%

is weliswaar lager dan de ratio voor 'banksucces', maar méér dan de helft van de bedrijven in moeilijkheden is met deze aanpak klaarblijkelijk geholpen. Het verschil tussen beide ratio's wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door het gegeven dat een faillissement leidt tot de kwalificatie 'maatschappelijk niet-succesvol', maar niet automatisch leidt tot het door de bank als oninbaar kwantificeren van de vordering.

Het succesmaatschappijpercentage van 61% is wel wat lager dan de 80% die de banken zelf claimen. Maar daarbij dient bedacht te worden dat het hier een *minimumpositie* betreft. Zo is een aantal dossiers waarbij de afloop onvoldoende duidelijk was (bij voorbeeld als het krediet was overgenomen door een andere bank waardoor de uiteindelijke afloop niet kon worden vastgesteld) zekerheidshalve aangemerkt als niet-succesvol, terwijl succes bepaald niet valt uit te sluiten. Immers, de bank die het krediet overneemt ziet er in ieder geval voldoende perspectief.

3.2.2 Resultaten tweede bank

De tweede bank definieert succesbank (naast het terugkeren naar de lokale vestiging) als het integraal aflossen van het krediet. Daarnaast wordt gesproken van een succes voor de bank als weliswaar op het krediet moet worden afgeboekt maar een groter bedrag wordt ontvangen dan in eerste instantie afgedekt door zekerheden. In die zin verschillen beide banken wat betreft de evaluatie van de verrichtingen van Bijzonder Beheer.

Tabel 3. Resultaat van de stille surseance in 1998 – tweede bank

Resultaat:	Absoluut	Relatief	Succes voor:
Terug naar lokaal kantoor	127	48 %	Maatschappij
Krediet volledig afgelost	84	31 %	
Subtotaal	211	79 %	Bank
Niet succesvol	56	21 %	
Totaal	267	100 %	

Ondanks de enigszins andere definitie van 'succesbank' komt het gerealiseerde succespercentage van 79% nagenoeg overeen met de 80%-claim van de banken. Waarbij wederom aangetekend, dat het een minimumpositie betreft nu afboekingen (afgezien van afboekingen waarbij een deel van de blanco vordering wordt geïncasseerd) als niet-succesvol worden aangemerkt, terwijl men net als bij de eerste bank een

deels afboeken ook zou kunnen aanmerken als een succesvolle afloop.

Als 'succesmaatschappij' is aangemerkt, het terugkeren van de cliënt naar het lokale kantoor na een succesvolle herstructurering. Met ook hier de aantekening dat het een conservatieve inschatting betreft nu de aflossingsposten niet zijn meegenomen terwijl ook daar een aantal doorstarters (weliswaar bij een andere bank) tussen kunnen zitten. Hetzelfde geldt voor de afboekingen: het (deels) als oninbaar kwantificeren door de bank is niet per definitie gelijk aan het staken van de onderneming. De succesratio's voor succesmaatschappij van 48% is dan ook (wederom) een minimumpositie. Maar ook als we veiligheidshalve van deze nuancering afzien is in bijna de helft van de gevallen sprake van een succesmaatschappij.

3.2.3 Resultaten derde bank

De derde in het onderzoek betrokken bank is vooral gebruikt als 'controle groep/bank' waarbij slechts in bescheiden mate dossiers zijn ingezien en dan vooral om te beoordelen of de wijze van begeleiding door Bijzonder Beheer (in sterke mate) afwijkt van de eerdergenoemde banken. Daarvoor zijn geen aanwijzingen gevonden, maar vanwege de beperkte omvang van het aantal geanalyseerde dossiers is het niet mogelijk om verantwoorde conclusies te trekken over de bij deze bank gerealiseerde succesratio's.

4 Conclusies

De gerealiseerde succesratio's (variërend van 79% tot 81% voor 'succesbank' en 48% tot 61% voor 'succesmaatschappij') onderschrijven de stelling van de banken dat begeleiding door Bijzonder Beheer in veel gevallen samenvalt met een succesvolle doorstart.

Een causaal verband tussen de begeleiding en de doorstart is daarmee nog niet aangetoond. Echter, indien we ons realiseren dat een negatief verband niet aannemelijk is (al was het alleen al omdat de directie zich zou verzetten tegen een te snelle liquidatie, al dan niet door middel van juridische procedures en/of publiciteit) en afwezigheid van invloed evenmin denkbaar is (uit de kredietdossiers blijkt veeleer een directe en intensieve betrokkenheid), ligt het in de rede om uit te gaan van een positieve invloed. Inhoudende dat een succesvolle afloop van een periode van financiële problemen (in ieder geval deels) aan de begeleiding door Bijzonder Beheer is toe te rekenen, zodat aannemelijk is dat de bank een belangrijke stimulerende, voorwaardenscheppende, begeleidende en in die zin ook een onmisbare rol speelt. In die zin lijkt de conclusie gerechtvaardigd, dat bovenstaande

succesratio's in belangrijke mate ook aan de bank zijn toe te rekenen.

Uitgaande van bovenstaande conclusie dat de bank een belangrijke positieve rol speelt bij de herstructurering van insolvente ondernemingen, komen recente pogingen om de 'recovery rate' te verhogen in een ander daglicht te staan. Op een moment dat de banken hun begeleiding staken en daarmee de stille surseance omzetten in formele surseance of faillissement, heeft een deskundige en goed geïnformeerde crediteur er klaarblijkelijk (en naar valt aan te nemen: terecht) geen vertrouwen meer in en is het juist zaak om de onderneming snel en professioneel te liquideren. Een poging tot doorstart is dan, uitzonderingen daargelaten, het paard achter de wagen spannen en leidt slechts tot extra schade. Waarschijnlijk zitten we in Nederland al op een natuurlijk minimum aan liquidatie na faillissement, en is verdere verlaging eenvoudigweg niet mogelijk. In die zin is, terugkerend op de succesratio's, een niet-succesvolle afloop van de stille surseance in zekere zin ook een succes. Als er daarna maar een vlotte afwikkeling en liquidatie plaatsvindt van een niet-levensvatbare onderneming is dat (uiteindelijk) ook een succes voor de maatschappij. ■

Literatuur

- Amsterdam, A.M. van, (2004), *Insolventie in economisch perspectief*, dissertatie, Amsterdam.
- Boot, A.W.A. en M.F. Wijn, (1992), Onderneming en liquiditeit, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 66, nr. 5, mei, pp. 216-233.
- Franken, S., (2002), Verslag Nibe-Svv seminar: Modernisering faillissementsrecht: wat wordt de positie van de bank?, in: *Tijdschrift voor Insolventierecht*, nr. 6, pp. 336-341.
- Langendijk, H.P.A.J. en B. van Praag, (2000), Winstegalisatie: een verslag van empirisch onderzoek in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk, in: *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, jg. 104, nr. 1229, januari/februari, pp. 42-52.
- Schaagen, H.J. van, (2002), *Onderzoek naar succesvolle surseances en de voorspelbaarheid van faillissementen*, UvA doctoraal scriptie, Amsterdam.
- Vanstraelen, A., (1999), The Auditor's going concern opinion decision: a pilot study, in: *International Journal of Auditing*, vol. 3, nr. 1, pp. 41-57.
- Visser, H., (1999), De curator en de financier, in: *Tijdschrift voor Insolventierecht*, nr. 5, pp. 112-115.
- Vos, P., (2003), *Kredietopvraging en insolventierisico*, dissertatie, Leiden.

Noten

- 1 Vanstraelen, 1999, pp. 41-57; Langendijk en Van Praag, 2000; pp. 42-52 en Vos, 2003.
- 2 Vermogen wordt aldus suboptimaal aangewend, waardoor welvaartverlies optreedt: Boot en Wijn (1992).
- 3 In dit artikel wordt, ter afscherming van de werkelijke identiteit van de onderzochte banken, steeds de aanduiding Bijzonder Beheer gehanteerd, ongeacht de benaming welke de specifieke bank aan deze afdeling geeft.
- 4 Verdaas, 2001; Franken, 2002, pp. 336-341. Visser, lid van de hoofd-directie van de RABO-bank, noemt een succespercentage van 75% tot 80%: Visser, 1999, p. 113.