

# Inside Business

## Indhold

|  |       |   |       |
|--|-------|---|-------|
| <b>1/</b> Leder  | s. 1  | <b>6/</b> Ugens Insider – Garvet bankdirektør advarer. Ny gyser rammer mindre banker                              | s. 25 |
| <b>2/</b> InsideStory – Michael Rasmussen vil udvide og omkalfatre Totalkredit-samarbejde. Mere agilitet afgørende | s. 3  | <b>7/</b> InsideStory – Finanstilsynet til presede banker: I klarer jer, hvis I dropper udbyttebetalinger         | s. 29 |
| InsideStory – ”Direktionsvognen og huset er solgt, og vinen er væk.” Nykredit-topchef sætter ny retning            | s. 7  | <b>8/</b> InsideStory – Bankdirektører og finanslobbyister fanget mellem to onder. Presede banker risikerer livet | s. 31 |
| <b>3/</b> Ugens vindere og tabere  | s. 11 | <b>9/</b> Kultur – ’Modern Family’ og ’Arvingerne’ går til scenen   | s. 34 |
| <b>4/</b> InsideStory – Medlemsdysten ved magtens tinde spidser til: Sværvægtene siver fra DI                      | s. 15 | <b>10/</b> Kultur – Salg: ’Rapport’ – 5-punktsplan til bedre salg   | s. 37 |
| <b>5/</b> InsideStory – Kæmpe kaos i Coop  | s. 22 |   |       |

## 1/ Velkommen til InsideBusiness #8, 2017

*Danmarks største banksamarbejde, Totalkredit, står over for markante forandringer i de kommende år, hvis man skal stå distancen over for en mere og mere agil omverden.*

InsideBusiness har det første store strategiinterview med Nykredits topchef, Michael Rasmussen, siden dennes tiltrædelsen for tre år siden. Hør om hans udfordringer med børsnoteringen, om Nykredit skal købe banker og de kommende års retning for den 160-årige Nykredit/Totalkredit-koncern.

Også i dansk erhvervslivs to store interesseorganisationer, Dansk Industri og Dansk Erhverv, går bølgerne højt. Man strider om medlemmernes gunst, og ikke alle er tilfredse med DI. Hvem vinder slaget? Læs Leonora Becks InsideStory.



Denne ugens vindere og tabere er også en bemærkning værd. For i InsideBusiness rådgiver vi gerne headhuntere i de rigtige valg til erhvervslivets topposter. Vi foreslog i hvert fald danske Frank Vang-Jensen til kriseramte Nordea, da Handelsbanken fyrede ham som topchef, og nu tiltræder han som Nordeas stærke mand i Danmark. Også Arla-direktør Peter Tuborgh er en vinder, mens Nets' Bo Nilsson og Stadil-familien er ugens tabere.

I Coop er der uro omkring økonomistyring og direktørudskiftninger. Og det er alvorligere end som så, skriver Morten Johnsen.

Så skal vi en tur omkring de svage af landets lokalbanker. For det er i opgangstider, at der skal ryddes op i bankverdenen. Sådan tænker man i hvert fald hos Finanstilsynet, der nu er ved at rulle en streng oprydningspakke ud over de mindre banker. Det kan blive rigtig svært at leve op til de nye kapitalkrav og en ny bankkrise blandt mindre banker kan blive konsekvensen.

Denne uges Lifestyle/Kultur handler om en nyopsætning på Det Kongelige Teater, som Maja Holtze anmelder. Vi har også en boganmeldelse af 'Salg: 'Rapport' – 5-punktsplan til bedre salg'.

God læselyst!

Peter Nyholm & Morten Johnsen



FOTO: JEPPE CARLSEN

PETER NYHOLM

MORTEN JOHNSEN

## 2/ Inside Story



# Michael Rasmussen vil udvide Totalkreditsamarbejde. Mere agilitet afgørende

*Direktionsbilen er væk, hovedsædet er solgt, og vinen er væk. Oprydningen har været stor og er langtfra tilendebragt under Michael Rasmussen i Nykredit, der til InsideBusiness giver sit første store strategiinterview efter tre omskiftelige år på posten.*

*Danmarks største banksamarbejde, Totalkredit, skal udvides til nye områder. Intet er helligt, lyder det fra Nykredits topchef, Michael Rasmussen. Han er klar til at sammenlægge datacentraler og udvide samarbejdet til investeringsforeninger og kapitalmarkedsplatforme.*

AF PETER NYHOLM [NYHOLM@IB.DK](mailto:NYHOLM@IB.DK)

Der skal helt nye områder ind i Danmarks største og mest toneangivende banksamarbejde, Totalkredit, hvor 60 banker og sparekasser sælger realkreditlån for Nykredit. Det kan betyde store omvæltninger, som er nødvendige for at sikre stærk udviklingskraft og matche konkurrenterne, Danske Bank, Nordea og Jyske Bank/BRFKredit.



Sådan lyder meldingen fra Nykredits topchef, Michael Rasmussen, i det første store strategiinterview siden dennes tiltrædelse for tre år siden. Især det seneste år har været et begivenhedsrigt år for realkreditkoncernen, der imagemæssigt har fået én på begge sider af hovedet på grund af børsnotering og bidragssatsstigninger.

Men nu er det på tide at udvikle Totalkredit-samarbejdet i helt nye retninger:

”Det er afgørende for os, at vi sikrer effektivitet og udviklingskraft i fremtiden. I Totalkredit-samarbejdet har vi tre datacentre, fem-seks investeringsforeninger og tre-fire kapitalmarkedsplatforme. Jeg mener, at det er oplagt at se på, om det er omkostningseffektivt og agilt nok til fremtiden. Det er naturligvis vigtigt, at nye samarbejder sker på en måde, hvor alle kan se sig selv i det. Derfor skal det også være frivilligt. Men jeg vil understrege fra vores hus, at der ikke findes det område, som vi ikke er klar til at kigge på,” siger Michael Rasmussen med slet skjult henvisning til den innovationskraft, som især Danske Bank lægger for dagen med udviklingen af MobilePay, investeringsuniverset June, boligportalen Sunday og mere til.

Nykredit-direktøren ser nemlig Totalkredit-samarbejdet som et hele med 40 procent af det danske bank- og realkreditmarked over for Danske Bank, Nordea og Jyske Bank/BRFKredit, som sidder på henholdsvis 30, 20 og 10 procent af markedet.

Denne enhedstanke er dog lettere at tale om end at gennemføre i praksis. For Totalkredit-samarbejdet er præget af 60 vidt forskellige små og større pengeinstitutter med hver deres bankdirektør, som indbyrdes slås om kunderne. Men Nykredit og samarbejdsbankerne risikerer at blive tabere, hvis de ikke styrker udviklingskraften og udvider rammerne for samarbejdet, siger Michal Rasmussen og fortsætter:

”Vi har en lang række ting, vi skal have til at spille sammen, og det tager tid og er dyrt, mens de andre kun har én investeringsforening, én datacentral og én kapitalmarkedsplatform, de skal udvikle på. Det synes jeg, vi bør drøfte. Og gerne nu. For det tager lang tid at ændre systemerne.”

## **ET GIGANTISK IT-PROJEKT VISER SVAGHEDERNE**

I disse dage er temaet yderst relevant for Totalkredit. For som afsløret i InsideBusiness er Totalkredit i gang med udviklingen



af en helt ny rådgivningsplatform sammen med datacentralerne BEC, Bankdata og SDC. Det er et gigantisk it-projekt, der skal blive til en helt ny og topmoderne rådgivningsplatform inden for realkreditlån med udpræget mulighed for selvbetjening til kunderne. Det skal gerne give en markant effektiviseringsgevinst for alle bankrådgiverne i samarbejdet, hver gang der skal regnes på, omlægges eller oprettes et nyt realkreditlån. Det bliver et årelangt projekt, hvor Michael Rasmussen erkender, at det kan blive en udfordring at integrere tre forskellige datacentralers it-systemer:

”Store it-projekter tager år, og det kan også gå galt, selv hvis man kun har en leverandør (eksempelvis KMD, red.). Men vi er meget glade for den aftale om den nye platform. Vi har løst nogle governancemæssige problemstillinger. Men spørger du mig direkte, om det havde været nemmere med en eller to datacentraler i stedet for tre? Så er svaret naturligvis ja.”

Mens man i Danske Bank i stor stil satser på at disrupte sig selv med en stor gruppe af anderledes tænkende it-folk i en anden bygning, der tænker innovative tanker, så tror Michael Rasmussen ikke på den idé for Nykredits vedkommende.

”Vi kan da godt sætte 70 mand ud i en bygning på Nørrebro. Jeg tror bare ikke på, at de finder frem til de problemstillinger, som Nykredit har brug for at løse. Vi har selvfølgelig en digitaliseringsenhed, som refererer direkte til mig, men vi tror først og fremmest på, at en væsentlig del af fremtidens udvikling ligger i partnerskaber.”

I forvejen samarbejder Nykredit allerede med Lunar Way om udviklingen af en app til at styre kundernes personlige forbrug, men man har også et samarbejde med Jyske Banks JN Data, mens den primære leverandør af it er BEC. Herudover har Nykredit sammen med Sydbank, Arbejdernes Landsbank og Spar Nord lavet boligprisportalen Bolighed.

## **INVITERER TIL SAMARBEJDE UDEN FOR TOTALKREDIT**

Men Michael Rasmussen udelukker ikke, at det fremover kan blive nødvendigt med nye samarbejdspartnere. Og her skal der ikke lægges begrænsninger på mulighederne, understreger han:

”I al beskedenhed må vi sige, at Nykredit har tradition for gode samarbejder på tværs af sektoren. Og vi sætter naturlig-



vis partnerbankerne i Totalkredit-samarbejdet højest. Men vi er åbne for alle muligheder, hvor vores partnere også kan blive inviteret med. Jeg tror, at partnerskaber bliver en væsentlig del af udviklingen af fremtidens finanssektor. Det føler jeg meget for.”

Selv om sammenlægninger af de tre danske bankdatacentre, som Michael Rasmussen plæderer for, før er blevet skudt ned, så tror Michael Rasmussen alligevel på, at det kan lykkes.

”Jeg ved ikke hvornår. Men det giver mening, og det gode er jo, at vi kender hinanden fra Totalkredit. Det er os, der sidder med i de datacentre, og det er os, der i fællesskab har mulighed for at ændre tingene.”

Og det er helt afgørende, at der kommer en øget evne til at reagere hurtigt på nye tiltag fra Totalkredit/Nykredits side, mener Michael Rasmussen. Ellers svækkes konkurrencekraften. Og udfordringen kan sagtens komme fra en uventet kant, mener han:

”Se bare på 2016. De ændringer, vi har set også geopolitisk, har jo været fuldstændig uforudsigelige. Hvem havde forudset det ændrede verdensbillede, da vi stod nytårsaften i 2015?” ■

# ”Direktionsvognen, huset er solgt, og vinen er væk.” Nykredit-topchef sætter ny retning

*Der bliver ingen opkøb af banker. Kun skarpt fokus på at spare omkostninger og gøre Nykredit mere kundeorienteret og indtjeningsfokuseret. Nykredits topchef, Michael Rasmussen, sætter ny retning for Nykredit i dette første store strategiinterview siden sin tiltrædelse.*

AF PETER NYHOLM [NYHOLM@IB.DK](mailto:NYHOLM@IB.DK)

Nykredits topchef ligner en mand, der har ryddet op. Her i hjørnekontoret med panoramaudsigt over Islands Brygge, Amager og Øresund i horisonten er den bløde lysebrune Børge Mogensen-sofagrube skiftet ud med et arbejdsbord med seks stole.

I dagens anledning serveres der endda en let anretning på kontoret. Ikke i de fine tilstødende direktionslokaler, hvor man før blev bispist med tre retter akkompagneret af flere glas vin af særdeles rimelig kvalitet.

”Det hele er væk. Direktionsvognen og huset er solgt, og vinen er væk. Det var også nødvendigt. Vi har været inde i hver en afkrog af Nykredit og set på processer og besparelsesmuligheder.”

Det er det første strategiinterview, som Michael Rasmussen har givet i sin tid som topchef for Nykredit gennem tre år. Det har været en stor omgang og et opgør med den gamle realkreditgigant, som ved tiltrædelsen fik tilnavnet 'kolos på lerbødder', i en artikelserie i Berlingske, som undertegnede var en af



*Innovationskraften er for langsom i Nykredit og i de 60 banker i Totalkredit-samarbejdet, mener Nykredits topchef, Michael Rasmussen. Han er klar til at udvide samarbejdet til andre områder.*



skribenterne til. En artikel har tydeligvis gjort stor indtryk på Michael Rasmussen. For han har printet den ud og gennemgår trin for trin de udfordringer, som Nykredit før hans tiltrædelse stod over for.

”Det var en rigtig fin artikel, men det, du ikke kunne se udefra, var den kolossale kulturforandring, der var behov for i Nykredit. Og som egentlig var den største udfordring. Man var lidt ingeniøragtig i sin tilgang, man var vant til stort fokus på produkter og den slags, man var nok lidt for selvtilfreds, og det var måske præget af et lidt adstadigt tempo. Det har været en større opgave, end jeg havde troet, og vi er stadig i gang.”

For Michael Rasmussen betyder det mere markant ledelse på alle niveauer. Et helt ledelseslag er fjernet i organisationen. Antallet af ledere er faldet fra 572 til 371, medarbejderantallet er faldet med 10 procent. Antallet af kundecentre er faldet med 17 procent, og i det hele taget føler Michael Rasmussen, at man er kommet langt i strategien 'Winning The Double'. Det handler om at gøre forretningen mere kundevendt, skabe vilje til forandring, kampgejst og eksekvering.

”Vi har markant forbedret resultaterne de seneste år. I 2016 alene har vi forøget resultatet af kerneforretningen med 4 procent og netto fået 18.000 flere kunder i Totalkredit, ligesom vi netto har fået 12.000 flere boligejere, der har valgt at placere hele deres økonomi i Nykredit Bank. Det var aldrig lykkedes at skabe fremgang på begge parametre uden denne kulturændring i organisationen.”

## **MEDARBEJDERNE MÅ IKKE GÅ I STÅ**

Strategien indebærer fortsat hårdt arbejde og ledelsesudvikling, hvor Michael Rasmussen afholder kurser for alle ledere, hvor han selv deltager.

I 2017 står man over for at få skabt den nye Totalkredit-plattform, for implementeringen af det nye system, KundeKroner, og en større it-udvikling med samarbejdspartneren BEC.

'Winning The Double'-strategien fortsætter altså, og den er først og fremmest et spørgsmål om at holde kadencen og eksekveringsevnen i hele organisationen. Det er vigtigt, at man ikke går i stå nu, mener Michael Rasmussen:

”Selv om vi når et rimeligt afkastniveau, så må man ikke gå rundt og finde det tilstrækkeligt rundtomkring i organisati-





onen. Det er vigtigt, at vi fastholder fokus på eksekvering og udvikling af forretningen.”

## **RATINGBUREAUER VENDTE TOMMELFINGEREN NEDAD**

Da Michael Rasmussen tiltrådte, stod Nykredit over for en lang række store udfordringer.

Kreditvurderingsbureauerne havde vendt tommelfingeren nedad til Nykredits forretningsmodel, og man stod over for endnu en ydmygende og kostbar nedgradering. Men det er nu lykkedes at få Nykredit op på såkaldt stable outlook, blandt andet ved at kunderne har skiftet fra F1-lån til F3-, F5- og fastforrentede lån.

Nykredit tjente heller ikke penge nok. Og det er der nu til dels rettet op på gennem kraftige prisstigninger, hvad Nykredit fik megen kritik for i det forgange år.

”Vi havde forudset, at der ville komme en reaktion på de prisstigninger. Men vi havde ikke forventet, at det via de sociale medier ville blive så stor en kundemobilisering, som vi nok aldrig før har set herhjemme. Det var hårdt, men det havde vi også forventet, at det ville blive.”

Omvendt viste stigningerne i bidragssatserne, at Nykredit har pricing power, ligesom den forøgede indtjening viste investorer og børsmarkedet, at Nykredit er klar til den forestående børsnotering, som ventes at blive gennemført i begyndelsen af 2018. Vi så, at Danske Bank og Nordea straks fulgte med op på priserne, ligesom Jyske Bank/BRF så småt åbner for det samme. Dog var det en grim omgang politisk set, da en storm rejste sig mod konkurrencesituationen i realkreditsektoren. Vi har endnu ikke set de politiske resultater heraf endnu.

Rollen som pristrykker behøver Nykredit ikke længere. Nu handler det om at få indført begrebet 'KundeKroner' og i stedet bruge det koncept til at være konkurrencedygtig med.

## **AFVISER OPKØBSPLANER**

Et andet tema, som har domineret den til tider intense debat om Nykredits rolle over for kunderne, har været, at børsnoteringen dækker over et skjult ønske om at gennemføre aktiebytte for på den måde at købe sig til pengeinstitutter, der kan styrke forretningen for Nykredit Bank, der i årevis har været dårligt kørende:



"Jeg kan fuldstændig afvise, at Nykredit skal overtage pengeinstitutter. Det har aldrig været tema i hverken bestyrelsen eller i repræsentantskabet. Vi har alt for store opgaver internt, og vi har slet ikke råd til at gennemføre opkøb nu. Det er slet ikke på vores dagsorden."

Børsnoteringen skal løse et af de temaer, som Nykredit ikke selv har været i stand til at løse med Michael Rasmussen i spidsen: manglen på kapital. Eller snarere manglen på kapitaladgang. Ifølge Michael Rasmussen har udfordringen især stået klart siden en dag i foråret 2015, da Nykredits bestyrelse var til et møde i Finanstilsynet, hvor man fik læst og påskrevet om udfordringerne ved at drive et stort og særdeles systemisk vigtigt realkreditinstitut i Danmark uden kapitaladgang:

"Det er klart, at det er et stort problem, når vi som det næstmest systemiske institut ikke har kapitaladgang, hvis der sker noget alvorligt, for eksempel en skarp nedtur i boligpriserne. Som det er nu, kunne Nykredit måske være nødt til at skære udlånene ned i en sådan situation. En sådan stop and go-kreditpolitik kan en 160 år gammel foreningsaktør som Nykredit ikke leve med."

Boligpriserne i Danmark går p.t. opad. Og det styrker alle kreditinstitutters kapitalstyrke, når kunderne får en bedre kreditværdighed. Men går det pludselig den anden vej, kan det blive nødvendigt for en aktør som Nykredit at udstede dyrgæld (junior covered bonds) for at fastholde kreditværdigheden.

Samtidig risikerer man ifølge Michael Rasmussen at blive ramt af ny og streng regulering på finansområdet, hvilket igen taler for mere egenkapital og mindre lånekapital:

"Det hele går mere i retning af, at man skal have mere rigtig egenkapital, og vi har faktisk allerede på nuværende tidspunkt stort set udfyldt de muligheder, der var for lånekapital. Det er tvingende nødvendigt for Nykredit at have denne kapitaladgang. Under den sidste finanskrise havde vi heldigvis 10-15 milliarder kroner i overkapital. Det gjorde, at vi lånte ud, mens bankerne reducerede udlånene. Jeg ville nødig se konsekvenserne for en lille åben økonomi som den danske, hvis vi ikke havde kunnet låne ud."

### **SKROTTEDE INNOVATIVT LÅNEKONCEPT**

Men realkreditkoncernen forsøgte faktisk at løse problemet med den manglende kapitalstyrke allerede før Michael



Rasmussens tiltrædelse. Det gjorde man ved at indføre den tolagsbelåning, hvor kunderne får to pantebreve i stedet for et. En løsningsmodel, som blev stærkt kritiseret af Totalkredit-bankerne, indtil den blev skrottet af Michael Rasmussen:

”Tolagsbelåning var på mange måder den rigtige tekniske løsning. Men det kunne bare ikke sælges. Derfor fik vi det stoppet, og tolagsbelåning gælder i dag kun for nogle erhvervskunder.”

Men på et andet parameter er Nykredit fortsat ikke i mål. Det gælder den langvarige dialog med Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, der siden opkøbet af Totalkredit i 2003 har holdt realkreditgiganten i kort snor. Det betyder også, at man er i den særegne situation, at Nykredit ikke må hæve priserne på de blå Nykredit-lån, mens de gule Totalkredit-lån ikke er underlagt begrænsningerne. Derfor har Nykredit ikke udstedt nye Nykredit-lån i flere år, og mange kunder er derfor gået over til Totalkredit-lånene.

”Vi er løbende i dialog med Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, og det kan jeg ikke sige så meget om. Men jeg kan dog sige, at vi gerne ser samme prissætning på både gule og blå realkreditlån, og det synes jeg er både rimeligt og naturligt.”

Også Totalkredit-samarbejdet var tidligere under pres, tydeligt illustreret ved Jyske Banks exit fra samarbejdet, da denne opkøbte BRFKredit. Og det efterfølgende tovtrækkeri om kunder og provisioner. Men det er siden lykkedes Michael Rasmussen at få styr på folden af 60 banker og sparekasser. Og nu er en ny stor innovations- og udviklingsopgave under Totalkredit i gang:

”Du kan måske sige, at Totalkredit-samarbejdet var rustent. Men alle undtagen Jyske Bank er jo blevet hos os, og det var før min tid, at de tog den beslutning. Nu står vi over for at skulle øge agiliteten i det samarbejde.” ■

## 3/ Ugens vindere og tabere

*Peter Nyholm og Morten Johnsen giver dig et overblik over ugens vindere og tabere i dansk erhvervsliv.*

AF MORTEN JOHNSEN & PETER NYHOLM

### Vinder



#### **Frank Vang-Jensen rykker til Nordea**

I InsideBusiness giver vi gerne gratis støtte til landets førende headhuntere. Derfor var det glædeligt, da Nordea offentliggjorde, at tidligere mangeårige direktør for Handelsbanken Frank Vang-Jensen bliver den nye stærke mand i Nordea Danmark, hvor han løser Peter Lybecker.

Vi skrev nemlig allerede i august følgende anbefaling af den konservative bankmand Frank Vang-Jensen, da han blev fyret på gråt papir fra stillingen som topchef i Svenske Handelsbanken i Stockholm:

”Måske er der et job til Frank Vang-Jensen hos Nordea. De kunne godt bruge en stabil og lidt kedelig bankmand i en topstilling efter så megen uro i banken, der engang var så god til at fremhæve egne konservative kvaliteter.”

Her på InsideBusiness fastholder vi anbefalingen af Frank Vang-Jensen. For Nordea har brug for at finde en konservativ og stabil udvikling som den, Peter Schütze leverede så fornemt under finanskrisen.

Til gengæld lidt ærgerligt for Nordeas Peter Lybecker, der som en af de få danskere formåede at give modspil til den svenske topledelse, som i stigende grad synes at have glemt kundefokus og udvikling af forretningen, mens aktører som Danske Bank rykker i nye geværgreb som June, MobilePay og mere til.

### Vinder



#### **Arla-boss tror på fremtiden**

Umiddelbart må det ikke være let at være Arla-direktør Peter Tuborgh. Priserne på mælk og andre mejeriprodukter rasler ned, og den danske mejerigigant har nu i både 2015 og 2016 haft faldende topline.

Ikke desto mindre holder topchefen fast i målsætningen om, at man vil have en omsætning på 100 milliarder kroner i 2020.



En optimistisk melding fra mælkedirektøren, der blandt andet sætter sin lid til, at nye vækstmarkeder i blandt andet Asien kan hjælpe Arla med at opnå sine ambitiøse mål.

Tuborgh kan læne sig op ad, at koncernen trods en presset omsætning fortsat tjener penge og dermed har masser af likviditet til at investere yderligere i netop at få endnu bedre fat på eksempelvis det vigtige kinesiske marked.

## Ugens tabere



### **Nets og Bo Nilsson. Farvel til monopol og goddag til priskrig**

Man forestiller sig levende et dybt suk fra Nets' direktionslokaler ude i Ballerup. For tidligt onsdag morgen tikkede en pressemeddelelse ind fra MobilePay: Nu bliver prisen på brugen af MobilePay i butikkerne sat ned. Det skal ikke nødvendigvis tolkes som et signal om Danske Banks styrke, snarere et udtryk for, at udrulningen i detailhandlen har det hårdt i konkurrence med dankortet. Så nu griber man til priskrig som et godt og gammelkendt våben.

Danske Bank og de nye partnerbanker i MobilePay har dog foreløbig én styrke i konkurrencen: Man kan lave konto til konto-overførsler, som gør det langt billigere at drive MobilePay. For de mindre og mellemstore erhvervsdrivende er der tale om besparelser på op til 85 procent, praler man stolt fra MobilePays side. Samtidig bebuder man nye og forbedrede løsninger til erhvervskunder.

På InsideBusiness føler vi (kun lidt) sympati for forgyldte Nets-direktør Bo Nilsson og de hårdtprøvede aktionærer i Nets, når ulykkerne bliver ved at vælte ind over dem. Men vi føler trods alt mere sympati for detailhandlen og i sidste end for brugerne, som endelig oplever, at der kommer rigtig konkurrence på betalinger i butikkerne og på nettet i Danmark. Det var så sandelig også på tide.

## Ugens tabere



### **Stadil-familie kaster med mudder efter mangeårig direktør**

Den ellers så succesfulde direktør i Stadil-familiens tøjfirma Hummel har forsøgt at snyde selskabet for mange millioner.

Sådan lød anklagen onsdag aften fra Thor Stadil og hans advokat, der mener, at Hummels nu tidligere direktør Søren Schriver



har forsøgt at unddrage selskabet for et tocifret millionbeløb via et selskab i Tyrkiet.

Hvorfor en succesfuld og vellønnet direktør skulle finde på sådan et optrin kort før sin pensionering, melder Stadil indtil videre ikke noget om, og det kan undre, at den velpolstrede erhvervsfamilie har et så udtalt behov for at kaste mudder mod en mand, der har skabt enorme værdier i Hummel og samtidig ikke har mange muligheder for at forsvare sig.

Det sidste punktum i denne sag er endnu ikke sat. ■

4/ *Inside Story*

# Medlemsdysten ved magtens tinde spidser til: Sværvægtere siver fra DI

*Dansk Industri har oplevet, at store virksomheder har trukket sig fra medlemskabet. TDC er det fjerde store selskab i rækken, som inden for de seneste fire år har valgt at sige farvel til Danmarks absolut største erhvervsorganisation, DI, for i stedet at træde ind i varmen hos den rivaliserende lillesøster, Dansk Erhverv. Telenor forlod skuden i 2013, og GN Store Nord og Falck smuttede i 2015.*

*For et årti siden erklærede Dansk Erhverv åben krig mod DI, og nu kommer de første store erobringer. Overilede beslutninger, modstridende interesser, erhvervslivets største primadonnaer og organisationernes indædte kamp om medlemmer viser, hvor lidt der skal til for at pirre selskaber til at skifte banehalvdel.*

AF LEONORA BECK

**D**yb ærgrelse. Sådan beskriver vicedirektør Bjarne Palstrøm følelsen, da et af DI's største medlemmer, TDC, i slutningen af januar annoncerede, at teleselskabet skifter til ærkerivalen Dansk Erhverv.



TDC er det fjerde store selskab i rækken, som inden for de seneste fire år har valgt at sige farvel til Danmarks absolut største erhvervsorganisation, DI, for i stedet at træde ind i varmen hos den rivaliserende lillesøster, Dansk Erhverv. Telenor forlod skuden i 2013, og GN Store Nord og Falck smuttede i 2015.

”En lang række årsager” er baggrunden for, at TDC skifter erhvervsorganisation, mens Falck sagde, at skiftet var ”et tilvalg, ikke et fravalg”. Telenor vil heller ikke give en forklaring. Hvad de egentlige årsager til, at disse koncerner fravalgte DI, forbliver usagt over for offentligheden. Og over for DI.

”Vi har ikke som sådan fået en forklaring på, hvorfor de valgte at skifte. I forhold til TDC er det, du kan læse i medierne, næsten det samme, vi har fået at vide. Tilsvarende har virksomheder også vidt forskellige overvejelser, når de skifter den anden vej,” siger Bjarne Palstrøm.

Så hvad er det præcis, der foregår på lobbyhøjborgens bonede gulve?

## **NYE MEDLEMMER STRØMMER TIL**

Faktisk stiger antallet af medlemmer, der vælger at træde ind i DI's fold. Organisationen får 400-500 flere medlemmer om året, og medlemsskaren er samlet set vokset hvert år siden 2012. De fleste nytilkomne er udenlandske datterselskaber, kapitalfondsejede selskaber eller nogle, der ikke tidligere har været medlem af en erhvervsorganisation.

Til sammenligning henter Dansk Erhverv 300-400 nye medlemmer ind i folden om året. Antallet af medlemmer ligger på omkring 17.000, men skaren består primært af mindre virksomheder, som betaler mindre i kontingent end hos DI.

Tilbage i medie billedet står fortællingen om en stribe store koncerner, som trasker ud af DI's nyopførte og lyslevende glasmosaik ved Rådhuspladsen i København og ind i Christian IV's historiske børsbygning med det ikoniske dragespir. Ud over koncernernes exit valgte Danske Service, en forening af over 100 rengøringsselskaber, også at melde sig under Dansk Erhvervs faner i 2015, da de skulle vælge imellem DI og Dansk Erhverv.

Selv om de fire store virksomheder, der senest har forladt DI – TDC, Telenor, GN Store Nord og Falck – kun udgør en brøkdel





af DI's over 10.000 medlemmer, så har deres exit gjort et indhug i finanserne hos DI, der som følge af skiftene har oplevet en faldende lønsum.

Virksomhedernes skifte til Dansk Erhverv kan tyde på, at den ellers så robuste erhvervsorganisationsstruktur endelig slår revner – hvilket Dansk Erhverv har håbet på siden sin dramatiske fødsel for lidt over ti år siden.

## HÅRDT MOD HÅRDT

I 2006 indledte det nyfusionerede Dansk Erhverv sin gang på jorden med en krigserklæring mod DI. Handelskammeret HTSI og Dansk Handel og Service havde slået sig sammen for at stå stærkere og slå hårdere i bordet, når der skulle pirkes til den politiske dagsorden, og for at drage i væbnet medlemskamp mod DI. Daværende formand for Dansk Erhvervs dengang 20.000 medlemmer, Poul Erik Pedersen, trak fronterne hårdt op ved at erklære organisatorisk krig mellem de to.

”Tanken bag Dansk Erhverv er milevidt og fundamentalt fra Dansk Industris meget gammeldags industrielle tankegang om, at alle er ens og skal behandles ens ved eksempelvis overenskomster og konflikter,” sagde han dengang til erhvervsportalen Idag.dk.

Poul Erik Pedersens forventning var dengang, at Dansk Erhverv ti år senere – i 2016 – ville være Danmarks klart største erhvervsorganisation. Dansk Erhverv ville blive talerøret for de sektorer, som bærer alle de nye arbejdspladser og fremgangen i det danske samfund.

Trods et hårdnakket forsøg på at få det ønske opfyldt, er det endnu ikke lykkedes. DI er klubben for de tunge drenge og fortsat tre gange så stor som Dansk Erhverv målt på lønsum.

Oprindeligt var DI stedet for den klassiske industri, men med tiden er erhvervsorganisationen vokset sig til samlingspunkt for Danmarks største virksomheder – uanset om de er en del af den gamle industri eller ej. Faktisk har DI forsøgt at gøre sig til førstevalg for de nye sektorer, som Dansk Erhverv slog sig op på at være talerør for ved fusionen. Det er også fortsat DI, der anfører tropperne, når overenskomsterne i fællesskab forhandles.

Det betyder ikke, at Poul Erik Pedersens kamplystne kald er falmet. Blandt medarbejderne hos både DI og Dansk Erhverv



er der et indædt fokus på at kapre medlemmer fra hinanden, fortæller flere insidere i organisationerne. Men Dansk Erhverv er ikke den eneste organisation, der har succes med sin medlemshugst. I 2016 lykkedes det DI at fralokke Dansk Erhverv både svensk-finske Telia og kinesiske Huawei. Samlet set ser det dog ud til, at DI de seneste år har været taberen i konkurrencen om at fange konkurrentens allerstørste fisk.

### **MAGTENS SKISMA**

En tilbagevendende kritik af både DI og Dansk Erhverv er, at organisationerne favner for bredt og har svært ved at rumme alle holdninger og størrelser. Det er ikke altid lige nemt at tilgodese de gamle danske industrivirksomheder, samtidig med at de forsøger at vinde de nyeste sektorer, og så oven i købet varetage de mindste virksomheders interesser. Både Vestas med sine miljørigtige vindmøller og Aalborg Portland, der udleder massive CO<sub>2</sub>-mængder, forventer som DI-medlemmer, at deres interesser bliver italesat.

DI kæmper især med en voksende afstand mellem små og store virksomheder i organisationen. Direktøren for plastikproducenten Dan Hill Plast, Peder Madsen, har flere gange i Dagbladet Børsen været ude med riven og opfordret til at smide administrerende direktør i DI Karsten Dybvad på porten.

”DI er blevet for selvfyldt i forhold til at gøre noget for de små og mindre virksomheder,” sagde han og pegede på, at virksomheden har overvejet at melde sig ud af erhvervsorganisationen.

Direktøren for dyneproducent Dykon, Peter Høgh Petersen, krydsede klinger med DI, da han offentligt bebrejdede DI for ikke at gøre nok for at hjælpe de små og mellemstore virksomheder med at blive digitaliseret. Den kritik har DI sidenhen taget til sig og gjort noget ved.

”Det er en stor skude at vende, men der er rettet fuldstændig op. Der er sat en masse spændende initiativer i søen,” siger Peter Høgh Petersen i dag.

### **RIVE GULDMEALDEN AF EN OLYMPISK MESTER**

I flere tilfælde har virksomheder sagt farvel til DI på grund af beslutninger, der blev taget uden rådslagning, og som trådte medlemmerne over tærerne. Det gælder for eksempel GN Store



Nord. Høreapparatvirksomheden smækkede med døren, da DI suspendede en produktpris, som GN havde modtaget. Årsagen til suspensionen var, at konkurrenten Oticon med magtfulde Niels Jacobsen i spidsen havde anlagt en patentsag mod produktet, som GN havde vundet prisen for.

”Det er ligesom at rive guldmedaljen af en olympisk mester uden først at have skyggen af dokumentation for brug af doping,” siger Anders Hedegaard, administrerende direktør for GN Hearing, og fortsætter:

”Vores udmeldelse gav stor opmærksomhed både i pressen og i industrielle netværk; i den forbindelse fik vi et utal af sympatitilkendegivelser på grund af den ringe behandling, vi havde fået i DI.”

Ifølge Anders Hedegaard har Dansk Erhverv givet GN Store Nord mere opmærksomhed og et bedre serviceniveau, end DI kunne tilbyde.

### **NATURLIGVIS, SIGER DI**

”DI er tre gange større end Dansk Erhverv, og naturligvis oplever sådan en stor virksomhed, at den får relativt mere opmærksomhed i en mindre organisation. Men når man forholder sig til medlemservice og muligheder for reel indflydelse på det politiske, er mange virksomheder mere optagede af den værdi, de får i kraft af DI’s tyngde og medlemsbase,” svarer Bjarne Palstrøm fra DI.

Sidste år droppede Danmarks næststørste taxaselskab, 4x48 TaxiNord, ligeledes DI i protest mod en beslutning, som de opfatter som en rød klud for taxachaufførernes øjne. Årsagen var, at DI valgte at optage Ubers udviklingsselskab i medlemskaren, selv om kørselstjenesten var politianmeldt og et stort antal af Uber-chauffører sigtet.

Og så affyrede en anden del af den gamle industri endnu en bredside mod DI i 2015. Topchef og ejer Niels Aage Kjær, som står i spidsen for milliardvirksomheden AVK, der producere ventilatorer, var ude at kritisere DI for at være ligeglad med familievirksomheder. Han blev bakket op af Peter Foss, formand for den familieejede fødevareanalysevirksomhed Foss.

At en erhvervsorganisation rummer både store og små virksomheder, er en styrke, mener man i DI. På den måde er DI talerør for en hel branche. De mange brancher, på hvis vegne

DI taler, er heller ikke et problem. Det handler om at gå i dialog om det, man er fælles om, fortæller Bjarne Palstrøm.

”Det er rigtigt, at vi har mange brancher, men det har også noget med den udvikling, der har været, at gøre. Det, der samler vores medlemmer langt hen ad vejen, er, at de er udsat for international konkurrence,” siger han.

Både Dansk Erhverv og DI vil gerne have fingrene i de nye og populære industrier, og det er kørselstjenesten Uber et godt eksempel på. Uber har skabt røre i store dele af verden ved at vende op og ned på den fastlåste taxaindustri, men er også et eksempel på deleøkonomi, digitalisering og nytænkning.

Hvem vinder på den lange bane? Det nye moderne Uber eller den gamle støvede taxaindustri?

### NØDT TIL AT BØJE ENDERNE

Men valget af Ubers udviklingselskab blev fravalget af 4x48 TaxiNord. Det er risikoen for store erhvervsorganisationer, hvor det er et vilkår, at man jonglerer med adskillige interesser på en gang og tilgodeser behovene fra erhvervslivets topfigurer.

”Hvis man reelt vil flytte noget, nytter det ikke, at man bare holder på sin egen ret. Det er der er en god forståelse for hos medlemmerne i organisationen. En gang imellem er man nødt til at bøje enderne og dermed få en politik, der får noget gennemslagskraft og bid derude,” siger Bjarne Palstrøm.

Det var måske en større ende, der skulle bøjes, da DI i efteråret talte for, at roamingafgifterne i EU skal afskaffes – TDC frygter, at det vil give telegiganten bragende underskud på roamingforretningen. Dansk Erhverv havde i alle tilfælde et tilbud, der passede bedre til TDC's behov. Derudover har TDC og Dansk Erhverv flettet fingre i over et årti med en samarbejdsaftale, der giver medlemmer af Dansk Erhverv rabat på telefoni og bredbånd. Hvis ikke det var utilfredshed med DI, var det et tilbud, telekoncernen ikke kunne afslå, der gjorde udslaget.

”Kontingenter er selvfølgelig til forhandling, hvis man er stor og magtfuld nok,” fortæller en insider.

Et er sikkert: Erhvervsorganisationernes dyst om hinandens storvægttere er næppe ovre. ■

## KAMPEN OM MEDLEMMERNE

### TIDSLINJE

**2017:** TDC melder sig ud af DI og ind i Dansk Erhverv

**2016:** Telia melder sig ud af Dansk Erhverv og ind i DI

**2016:** Huawei melder sig ud af Dansk Erhverv og ind i DI

**2016:** 4x48 TaxiNord melder sig ud af DI, efter at Uber har meldt sig ind

**2016:** Aleris skifter fra DI til Dansk Erhverv

**2015:** GN Store Nord melder sig ud af DI og ind i Dansk Erhverv

**2015:** Falck melder sig ud af DI og ind i Dansk Erhverv

**2015:** Danske Service, en medlemsorganisation for mere end 100 rengøringselskaber, vælger at slå sig sammen med Dansk Erhverv frem for DI

**2015:** De store virksomheder AVK og Foss kritiserer DI for at være ligeglad med familievirksomheder

**2014:** Danske Ark, en arkitektforening af mere end 800 virksomheder, vælger at komme ind under DI's vinger frem for Dansk Erhverv

**2013:** Telenor melder sig ud af DI og ind i Dansk Erhverv

**2008:** Foreningen af Rådgivende Ingeniører vælger at gå sammen med DI frem for Dansk Erhverv

**2008:** MT Højgaard skifter fra Dansk Byggeri til DI

**2006:** Handelskammeret og Dansk Handel & Service fusionerer og bliver til Dansk Erhverv

# En gave siger mere end ord

– det gør en firmajulegave også

---



- Sæt pris på gode medarbejdere med god kvalitet
- Forcør en gave med historie og værdier som ledelsen står inde for
- Signaler ledelsens gode smag med julegaver i internationale prisbelønnede designs til medarbejderne

Kontakt Mathilde Ring på [mar@stelton.dk](mailto:mar@stelton.dk) for mere information

STOCKHOLM Aquatic – design: Bernadotte Kylberg

[www.stelton.dk](http://www.stelton.dk)

[@stellondesign](https://www.instagram.com/stellondesign)

[f /stelton](https://www.facebook.com/stelton)

**stelton**

## 5/ *Inside Story*



Stemningen er alt andet end rolig på de indre linjer i Coop. Der er behov for oprydning i økonomistyringen.

# Kæmpe kaos i Coop

*Detailkæmpen Coop kæmper med store interne it- og økonomiproblemer, der indtil videre har forsinket selskabets årsrapport med flere uger. Finansdirektør Per Toelstang stoppede brat for kort tid siden, men ingen i koncernen kender endnu det egentlige omfang af problemet.*

AF MORTEN JOHNSEN [MJO@IB.DK](mailto:MJO@IB.DK)

**U**middelbart er det ikke til at se på overfladen hos Coops mange hundrede butikker, men på de interne linjer hersker der i skrivende stund en tilstand, der bedst kan beskrives som kaos.

Finansdirektør Per Toelstang har netop forladt koncernen, hvilket udadtil er blevet begrundet med, at direktøren ville søge nye udfordringer.



InsideBusiness erfarer dog, at det langt fra er den fulde sandhed. Coop kæmper nemlig netop nu med store problemer med den vidt forgrenede koncerns it- og økonomiafdeling, der indtil videre har gjort det særdeles vanskeligt for detailgiganten at få lavet årsregnskabet for 2016 færdigt til tiden.

Seneste melding i Coop lyder, at man forhåbentlig har tallene klar i begyndelsen af april, men indtil videre hersker der stor usikkerhed om, hvor omfattende problemerne egentlig er.

”Der hersker kaos internt, og Per Toelstangs exit skal ses som en direkte forlængelse af de problemer, man lige nu kæmper med. Det handler både om selskabets it og økonomi, og problemet er så omfattende, at det opleves helt ude i de enkelte butikker,” siger en kilde med indgående kendskab til forløbet til InsideBusiness.

Indtil videre forsøger Coop at få sit årlige regnskab færdig til den 6 april, ligesom det forventes at bestyrelsesmedlem Jørgen Clausen som en midlertidig løsning overtager den tidligere økonomidirektørs arbejdsopgaver.

Jørgen Clausen har en fortid som direktør i DT Group, ligesom han tidligere var en del af ledelsen i Coop.

## **PROBLEMFYLDT OUTSOURCING**

Coop, der blandt andet står bag Irma og SuperBrugsen og årligt omsætter for omkring 40 milliarder kroner, udflyttede tilbage i 2013 en række it- og økonomiopgaver til Indien, hvilket medførte en del kritik fra kædens egne butikker. Siden måtte detailkoncernen trække en del af it-opgaverne tilbage, da man simpelthen ikke fik de ønskede besparelser ud af sine anstrengelser. Samtidig var der langt flere fejl, i forbindelse med at bogholderiet blev lavet i Asien, og Coop har ligeledes måttet trække flere økonomiopgaver tilbage til Danmark.

Det har dog langt fra løst problemerne, for selv om der er kommet bedre styr på tingene i Indien, så er det nu herhjemme, der hersker kaos.

Det isolerede forløb gav allerede dengang løftede øjenbryn helt oppe i Coop-bestyrelsen og især hos formand Lasse Bolander, der ifølge InsideBusiness' oplysninger var personligt involveret i de mange drøftelser om Coops it- og økonomiudfordringer.



Modstanden var også stor blandt kædens mange selvstændige brugsforeninger, og det er ifølge InsideBusiness' oplysninger også netop blandt dem, at der i skrivende stund hersker voldsom utilfredshed med de interne it- og økonomiproblemer i Coop.

## SVÆRT SYSTEM

Coop lancerede for et par år siden planer om at udrulle et omfattende SAP-system, der skulle implementeres blandt alle kædens næsten 40.000 ansatte med henblik på at ruste koncernen til en ny digital virkelighed. Problemet er dog, at det er en særdeles kompliceret øvelse for en koncern med så mange led som den danske detailgigant.

SAP-systemet beskrives af mange som et noget firkantet system, der kan være yderst vanskeligt at presse ned over en så stor koncern. Især ude blandt de lidt over 400 selvstændige brugsforeninger, der ifølge InsideBusiness' oplysninger har store udfordringer med at få rapporteret korrekt til selve koncernen, ligesom man i det daglige er frustreret over de mange fejl i systemet.

Coops nu tidligere økonomidirektør Per Toelstang udtalte for nylig, at hans brud med Coop var hans eget valg, og at det skete efter dialog med topchef Peter Høgsted.

"Det er helt udramatisk og noget, jeg har snakket med Peter Høgsted om i den seneste tid. Efter seks et halvt år synes jeg, at det er på tide at søge nye udfordringer," lød det fra Per Toelstang til Dansk Handelsblad.

InsideBusiness har forgæves forsøgt at få en kommentar fra Coop-formand Lasse Bolander. ■

## LÆS MERE

[MobilePay taber til Nets og de nye dankort](#)

[Fremadstormende onlinekomet og ukendt guldæg sat til salg](#)

[Lego-familie taber formue på krise i detailklenodie](#)

[Stor kapitalfond klar til dansk comeback](#)



## 6/ Ugens Insider



# Garvet bank- direktør advarer. Ny gyser rammer mindre banker

AF PETER NYHOLM [NYHOLM@IB.DK](mailto:NYHOLM@IB.DK)

*Massivt forøgede udgifter til kapital, ringere lånemuligheder i udkantsområder og mere pres på i forvejen pressede mindre banker bliver konsekvensen af et nyt og strammere myndighedstiltag, advarer Danmarks mest erfarne bankdirektør, som også langer ud efter nationalbankdirektør Lars Rohde.*

**E**n ny bølge af dårligdomme kommer til at regne ned over Danmarks mindre banker. I forvejen har de tilbageværende små og lidt større lokale banker det relativt sværere i forhold til større pengeinstitutter, især på grund af store lån til det kriseramte landbrug. Men problemerne stikker dybere.

*Det er alvor i de mindre banker, hvis en ny pakke for oprydning i krakkede banker går igennem. For ifølge Kurt Jensen fra Frøs Sparekasse kan det betyde en voldsom forøgelse af kapitalkravet. Også alternativet er skidt.*



Man kan tale om en politisk hetz mod lokalbankerne fra både Nationalbanken og Finanstilsynets side, mener landets mest erfarne bankdirektør, Kurt Jensen fra Frøs Sparekasse. Han har med sine 37 år som bankdirektør mere erfaring end de fleste; han har også med jævne mellemrum blandet sig i samfundsdebatten og sagt hertil og ikke længere, når politikere på Christiansborg og EU er gået for langt.

Engang var det Danske Banks planer om SDO-prioritetsslån og en fundamental ændring af realkreditlånesystemet, som Kurt Jensen fik forpurret. Denne gang bliver bankerne ramt af de nye såkaldte NEP-krav, der skal sikre, at fremtidens danske bankkriser ordnes uden tab for almindelige bankkunder med mere end 750.000 kroner i indeståender, som vi så det med Amagerbankens krak. Det handler om at sikre en retfærdig spilleplade mellem de store systemisk vigtige banker og de helt små spillere. Men konsekvensen er foreløbig, at de små banker skal holde en væsentlig højere kapitalstyrke.

”Det her kan betyde meget store nye kapitalkrav for os. I forvejen har vi en kapitalstyrke på 16 procent. Vi risikerer at skulle op på over 20 procent på grund af det her. Vi må have politikerne på banen. Ellers frygter jeg, at det dræber væksten. Der er mange banker og sparekasser, der nu skal ud at skaffe ekstra kapital.”

### **DYR ANSVARLIG KAPITAL SKAL SKAFFES**

Pengene skal garantsparekassen Frøs ud at låne i ansvarlig kapital. Ifølge Kurt Jensen er resultatet, at det bliver dyrt. For sparekassen skal ud at finde ny ansvarlig kapital, som typisk koster ca. 6 procent i rente, mens man skal betale 0,65 procent i rente for at placere selv samme penge i Nationalbanken.

Ifølge Kurt Jensen bliver større banker ikke nær så hårdt ramt af det nye tiltag, blandt andet fordi de har avancerede modeller til beregning af kreditrisici. Småbankerne benytter standardmetoden – og det stiller alt andet lige småbankerne ringere i det nye regime. Der er også væsentlige forskelle i bankernes kapitalstrukturer, som gør, at nogle lettere kan kapere de nye krav.

”Finanstilsynet burde gennemføre en lempeligere implementering af de her krav. Man skal lade være med at stille de store krav. Man har allerede stillet øgede krav siden finanskrisen. Nu kommer de urimelig højt op.”



Igen er der ifølge Kurt Jensen tale om tiltag, der presser de mindre banker unødigt.

”Storbankerne benytter sig af de avancerede modeller, så de bliver ikke ramt så hårdt. Det var de samme avancerede modeller, der gjorde, at de kunne nedvægte lån i stor stil før finanskrisen. Det kan forvride konkurrencen, for så kan du køre en større balance med mindre kapital.”

Kurt Jensen vil ikke gisne om, hvorvidt der er banker, der kommer til at gå ned på grund af den nye regulering.

”Der er nogle banker, der får svært ved at skaffe sig den kapital, og det bliver dyrt. Det får konsekvenser for væksten. De små lokale banker er jo netop dem, der låner ud til lokale projekter og iværksættere og holder lidt gang i lokalsamfundene.”

Som tidligere beskrevet er der fortsat mindre og lidt større banker, der har problemer – [først og fremmest som følge af problemerne med for høj gældsætning i landbruget](#).

Få dage før årsskiftet meddelte Danmarks niend største bank, Vestjysk Bank, at man ikke længere lever op til myndighedernes kapitalkrav. Nu skal banken foreløbig indsende en kapitalbevaringsplan til Finanstilsynet i håb om at klare skærene selv.

Også Østjysk Bank meddelte før årsskiftet, at man er på kant med kapitalkravene.

## LOBBYISTERNE HAR MUNDKURV PÅ

Indtil videre forholder finanssektorens lobbyorganisationer sig tavse i forhold til et såkaldt diskussionspapir med kravene, som Finanstilsynet har sendt i høring, og finanslobbyister hos Lokale Pengeinstitutter og Finansdanmark sidder nu og sveder over et svar.

Kurt Jensen har i sin karriere været vidne til en dramatisk tid, hvor masser af banker har måttet dreje nøglen om, siden han begyndte som bankdirektør i 1980. Dengang var der 300 banker og sparekasser i Danmark. Nu er antallet faldet til 75. Samtidig har han styret banken igennem en finanskriser og øget bankens indlån fra 75 millioner kroner i 1980 til knap 5 milliarder kroner i dag.

Men selv om Frøs er en temmelig solid bank, så er det også hårde tider, når indlånsoverskuddet placeres i Nationalbanken, hvor banken skal betale for at have det stående.



## BLÅ BOG

Kurt Jensen har været direktør for Frøs Sparekasse siden 1980.

Under hans ledelse er Frøs vokset fra 2 til 11 afdelinger. Medarbejderantallet er steget fra 20 til 144, mens indlånene er steget fra 75 millioner kroner til 4,8 milliarder kroner.

Nu går landets mest erfarne bankdirektør på pension med udgangen af marts. Den ivrige 66-årige maratonløber vil bruge sit otium på forhåbentlig flere bestyrelsesposter.



Det er nok et eksempel på, at nationalbankdirektør Lars Rohde går for vidt i sin håndtering af de mindre banker, mener Kurt Jensen. Selv samme Lars Rohde har flere gange påtalt, at de mindre banker har ringere udlånskvalitet end de større banker.

### **LARS ROHDE HAR ET HORN I SIDEN PÅ SMÅ BANKER**

”Lars Rohde er efter de små banker. Det er urimeligt – de små banker opfører sig lige så ordentligt som de store. Vi skal også kunne være her. Det er de helt store banker, han burde være nervøs for. Ikke de helt små.”

Kurt Jensen står ikke alene med sin kritik af de nye myndighedstiltag. Også formanden for Danske Andelskassers Bank og Foreningen Danmark på Vippen, Jakob Fastrup, mener, at Finanstilsynet går for vidt.

”Nu forhøjer man igen solvenskravene oven på flere forhøjelser af solvenskravene. Det har først og fremmest den konsekvens, at det bliver dyrere at låne. Vi har kun et sted at sende den regning hen, og det er til kunderne.”

Det rammer især væksten ude i lokalsamfundene, lyder det fra Jakob Fastrup, som også repræsenterer Danmark på Vippen.

”Det er små og mellemstore banker i Det Lokale Danmark, der holder mange lokalsamfund kørende, og det er disse banker, der i tidens løb har lånt penge ud til iværksættere med gode ideer, hvis virksomheder senere har vokset sig store. Det kræver ofte et lokalt kendskab for at kunne se den gode idé og tro på personerne bag, og det kendskab har de store banker bare ikke,” siger Jakob Fastrup.

Lars Rohde har ikke ønsket at forholde sig til kritikken fra Kurt Jensen. ■

### **LÆS MERE**

[Bankdirektører og finanslobbyister fanget mellem to onder](#)

[Finanstilsynet til pressede banker. I klarer jer, hvis I dropper udbyttebetalinger](#)

[Her er Danmarks stærkeste og svageste banker](#)

[Garvet bankdirektør advarer. Ny gyser rammer mindre banker](#)

[Småbanker er farligt land for store bankkunder](#)

## 7/ *Inside Story*

# Finanstilsynet til pressede banker: I klarer jer, hvis I dropper udbytte- betalinger

*Det er nødvendigt med strammere kapitalkrav, og "stort set" alle banker kan klare dem, hvis de holder igen med udbytte i fem år, lyder det fra Finanstilsynets vicedirektør, Birgitte Søgaard Holm, om de strammere NEP-krav.*

AF PETER NYHOLM [NYHOLM@IB.DK](mailto:NYHOLM@IB.DK)

**H**vad er jeres overvejelser – er der små banker, som ikke kan skaffe de penge, der skal til for at opfylde kravene?

"I vores diskussionspapir har vi vurderet, at mere end halvdelen af de mindre og mellemstore institutter allerede i dag vil kunne leve op til de skitserede NEP-krav, og stort set alle vil kunne gøre det, hvis de i en overgangsperiode på fem år tilbageholder indtjening i stedet for at udbetale udbytte," siger Finanstilsynets vicedirektør, Birgitte Søgaard Holm

*Forfordeling af mindre banker. Er der pengeinstitutter med standardmodellen, som bliver ringere stillet end større banker, der bruger avancerede metoder?*

"For de store SIFI-banker er NEP-kravet 'dobbelt op' i forhold til kapitalkravet, fordi SIFI'erne skal kunne rekonstrueres og



sendes tilbage på markedet i sin helhed. NEP-kravene til de mindre og mellemstore institutter behøver ikke være lige så store som til SIFI'erne, fordi afviklingsmodellen er at frasælge de sunde dele og videreføre resten i regi af Finansiell Stabilitet. Modellen i vores diskussionspapir tager derfor højde for, at institutterne har forskellig størrelse.”

**B**ankdirektører påpeger, at det her er nok en vækstdræber, som kan ramme væksten i randområder, hvor en stærk lokalbank kan være med til at holde liv i lokalsamfund og lokale virksomheder/iværksættere?

”Den bedste vej til at bevare kreditmulighederne i yderområderne er efter vores mening netop at sørge for, at der er nogle velkapitaliserede institutter ude i landet, som også er i stand til at yde kredit i økonomiske nedgangsperioder. Alternativet til et NEP-krav er en afviklingsmodel, hvor mindre pengeinstitutter går konkurs. Det må forventes at have negative konsekvenser, fordi bankforretninger i et vist omfang vil blive forskudt fra de mindre institutter over mod SIFI-bankerne,” lyder det fra Finanstilsynets vicedirektør, Birgitte Søgaard Holm, som understreger, at man endnu ikke har fået tilbagemeldinger på diskussionspapiret fra pengeinstitutternes brancheorganisationer.

Der er deadline den 28. februar. ■

## 8/ Redaktørens analyse

# Bankdirektører og finanslobbyister fanget mellem to onder. Pressede banker risikerer livet

AF PETER NYHOLM [NYHOLM@IB.DK](mailto:NYHOLM@IB.DK)

*Bankerne står over for et valg mellem to onder. Enten risikerer man at miste indlån til storbanker. Eller også må man acceptere højere kapitalkrav, som i stor stil vil ramme de mest pressede banker.*

**N**u kommer der nok en runde, hvor Danmarks mest pressede banker får skubbet yderligere til deres problemer. Det kan synes paradoksalt så mange år efter finanskrisen, men oprydningen fortsætter ufortrødent.

Det seneste tiltag er de såkaldte NEP-krav, hvis [konsekvenser InsideBusiness beskrev allerede tilbage i juni med Finansielt Stabilitets direktør, Henrik Bjerre-Nielsen, som kilde](#). Udfordringen for Finanstilsynet og Nationalbanken er at få klarlagt, hvad der skal ske, næste gang en mindre bank går ned.

Under finanskrisen så vi i sager som Amagerbankens krak, at indlånere med indeståender ud over Indskydergarantifondens



**PETER NYHOLM**

*Chefredaktør og medstifter*

Mere end 10 års erfaring med erhvervsjournalistik. Fire år som finansredaktør på Berlingske. Før det seks år som erhvervsjournalist på Jyllands-Posten. Uddannet journalist fra DJH og dagbladet Børsen. Kaptajn af reserven og bilentusiast af hjertet.

[nyholm@ib.dk](mailto:nyholm@ib.dk)



(nu Garantiformuen) grænse på 100.000 euro tabte penge, fordi der ikke var likvider i boet til at dække af for tabet. Den samme situation kommer til at gøre sig gældende ved et bankkrak nu, men i mellemtiden er der sket det, at dette problem er løst for de største systemisk vigtige banker, som har staten i ryggen.

Derfor vil der uvægerlig ske det, at store indlån vil søge mod de største banker, hvor de er mest sikre. Og hvis der ikke gøres noget, giver det en skævvridning af konkurrencesituationen mellem de store og de små banker.

Løsningen er at pålægge de mindre banker et ekstra kapitalkrav. Og det er ikke småpenge, der er tale om. Ifølge Kurt Jensen fra Frøs Sparekasse kommer det til at betyde en forøgelse af kapitalkravet fra 16 procent i solvens til over 20 procent. Det er rigtig mange penge, som sparekasserne skal ud at skaffe ekstra.

Hvor kapitalkravet præcis ender henne, har vi til gode at se.

### **FINANSTILSYNET NEDDYSSER PROBLEMET**

Finanstilsynet prøver i [InsideBusiness](#) at dysse tallene ned ved at sige, at man kan spare pengene op ved at tilbageholde udbytte i fem år. Men selv ikke dette drastiske tiltag er nok til at løse problemerne for alle banker, kan man tolke af myndighedernes svar.

Problemet for en mindre bank, der i forvejen er presset, er, at ny ansvarlig lånekapital er dyr at forrente. Det betyder, at en i forvejen presset driftssituation bliver endnu mere udfordret. Man er således fanget i en ond spiral, hvor det bliver dyrere at drive banken, samtidig med at man rammes på andre fronter. Det kan godt blive grimt.

Som seniorrådgiver og bankeksperter Lars Krull fra Aalborg Universitet beskriver det, skal de velpolstrede mindre banker nok klare sig, men der er stadig en underskov af pressede aktører. Som tidligere beskrevet i [InsideBusiness](#) har for eksempel Danske Andelskassers Bank, Vestjysk Bank, Den Jyske Sparekasse og Østjysk Bank i forvejen svært ved at få tingene til at hænge sammen.

### **BALANCERER PÅ EN KNIVSÆG**

For brancheorganisationen Lokale Pengeinstitutter er det som at balancere på en knivsæg. På den ene side har man solide





aktører som Jutlander Bank, Ringkjøbing Landbobank, Middelfart Sparekasse og andre dukse med styr på kreditbøgerne. På den anden side har man også en gruppe af trætte lokalbanker, som ikke har godt af at blive pålagt nok en byrde at bære.

Man kan argumentere, at myndigheder som Nationalbanken og Finanstilsynet er for hårde ved lokalbankerne. Og man kan også argumentere, at mange lokalbanker har en reel berettigelse for at fastholde lokalsamfundene.

Omvendt må man også sige, at der fortsat er behov for at få ryddet op blandt de mest pressede banker. Denne øvelse klarer banksektoren ikke selv naturligt med opkøb af de pressede banker. Det har vi set med Vestjysk Bank, hvor der trods årelange meldinger om opkøbslyst ikke er nogen, der bider på.

Spørgsmålet er, om denne nye pakke kan blive det sidste skridt, som får de mest pressede banker til at kaste håndklædet i ringen? ■

9/ *Inside* Kultur

"Sex sælger vel, ikke sandt? Ja, og med rette. Så tag i teatret i stedet for at tryk fspil næste afsnit af 'Modern Family' på Netflix. Spids ørerne for de gæve replikker, og få rørt lattermusklerne til gensynet med hverdagens små vanvittige påfund, der sættes på spidsen i 'Stjernefamilien,'" skriver Inside-Business' kulturanmelder, Maja Holtze.

Foto: Pressefoto, Det Kongelige Teater

## 'Modern Family' og 'Arvingerne' går til scenen

*Det ville ellers ikke være dårligt, vel? De to serier, der er af henholdsvis humoristisk og dramatisk karakter, hitter i de fleste hjem landet over med deres skæve familiekonstruktioner og scenarierne, der deraf opstår i hverdagen. Af en eller anden grund er det bare enormt tilfredsstillende at være vidne til andres dysfunktionelle slægtsforhold – også selv om de er sovset ind i klicheer og unødigt teatralitet. Så trøster man sig lidt med, at det hele nok skal gå i egen køkkenhave.*

AF MAJA HOLTZE

**D**en trend indskriver Det Kongelige Teater sig også i. For selv om det ikke helt er 'Modern Family', der er kommet på de skrå brædder, som titlen her ellers antyder (beklager), har de



med Nikoline Werdelins nye drama, 'Stjernefamilien', taget fat i noget væsentligt: familiemønstre – og mangel på samme.

Og det er klassisk teaterguf. Selveste William Shakespeare har denne inspirationskilde at tilegne sin succes! Og tænk på de gamle græske tragediers omdrejningspunkt: Hvor stort et kompleks mon Ødipus havde haft uden sit biologiske bånd til Iokaste?

Men hvor Det Kongelige Teater har lavet produktioner og reproduktioner i utallige variationer af klassiske teaterstykker såsom sidste sæsons storhittende 'Ødipus og Antigone' og Shakespeares 'Helligtrekongersaften eller Hvad I vil', er 'Stjernefamilien' splinterny dramatik.

## WERDELINSK TRAGIKOMIK

Seriestribernes kronede dronning, som har tegnet og skrevet for publikationer som Politiken, Alt for Damerne og Søndag, kan andet end at sætte ord på papir. Nikoline Werdelin formår også at give liv til ordene, så de runger ud over publikum, der har sat sig til rette i den stuvende fulde Mellemgulvet-scene i Skuespilhuset. Her er 'Stjernefamilien' nemlig stjernen på plakaten. Et tragikomisk drama om en tragikomisk familie.

Protagonisten er den følsomme unge mand Harald, spillet af Peter Christoffersen. Hans liv med job som kustode på Thorvalsens Museum, violinspil som hobby og en helt og aldeles afholdenhed fra internettet er delvist kontrolleret og vaniljefarvet.

Dette vendes der dog hurtigt op og ned på, da han forelsker sig i sin nye violinlærerinde. Som indleder et hemmeligt forhold til hans eksstedefar. Mens hans fraværende mor springer ud som bekvemmelighedslesbisk, da hun forelsker sig i hans fysioterapeut. Og halvsøsteren farer rundt og afpresser forretningsmænd med lækage af hemmelig facetimesexoptagelser mod donationer af iPads til flygtninge i Tyrkiet.

Med andre ord går der ikke længe, før hypersensitive Harald bliver eksponeret for den moderne verdens udfordringer. Og det sker i skarpe teksttunge sekvenser, der flygtigt opstår på den skrånende scene – en udmærket metafor for tilværelsens fundament i det 21. århundrede – et fundament, der bestemt ikke er i vater.

## TEATER

### Stjernefamilien

Iscenesættelse: Nikoline Werdelin

Scenografi og kostumer: Karin Betz

Lysdesign: Clement Irbil

Komponist og musiklærer: John von Daler

Skuespilhuset, Mellemgulvet

Sankt Annæ Plads 36

1250 København K

Spiller indtil 25. marts 2017

[www.kglteater.dk](http://www.kglteater.dk)



## SEX, SEX, SEX ... OG INTERNET

Til tider bliver det Nynnes Dagbog-klingende hyperkomiske sprog for kringlet til at nå ud over scenekanten, men overordnet set tager det kegler hos det lattermilde publikum, der flere gange undervejs bryder ud i spontane klapsalver.

Det er dog blandingen af ord og gestik, der får mest direkte respons – som da Jeanne, Harald mor, spillet af 64-årige Karen Lise Mynster, finder en fluorescerende pinkfarvet vibrator frem og trækker bukserne ned om anklerne, klar til at gå i krig ... "Nej, nej, nej," lyder det lamslået fra de bageste rækker. Heldigvis bliver hun afbrudt i tide. Jeg tror ikke, Det Kongelige Teaters målgruppe er helt klar til at se naturalismens teater i fuldt flor i denne produktion.

Sex fylder dog i det werdelinske univers. Eller måske bare i universet i det hele taget. Og hvis det er aktuelt teater, man er kommet for at se, får man det også serveret uden omsvøb.

Violinlærerinden Neda og eksstedefaderen Mads-George får humpet løs på bagscenen, mens stedsøsteren Julie afklæder sig for webcamet på forscenen. Stakkels Harald er det eneste familiemedlem uden held i sprøjten, der må nøjes med reklamer og spam for "liderlige kvinder i området", når han endelig vover sig ud i det store ingenting: på det store internet – hvor kattevideoer, doodles og porno flourer i det uendelige.

## TEATER ON DEMAND

Lyder det appellerende? Sex sælger vel, ikke sandt? Ja og med rette. Så tag i teatret i stedet for at trykke afspil næste afsnit af 'Modern Family' på Netflix. Spids ørerne for de gæve replikker, og få rørt lattermusklerne til gensynet med hverdagens små vanvittige påfund, der sættes på spidsen i 'Stjernefamilien'. ■

### LÆS MERE

[Her er forårets bedste teateroplevelser](#)

[Bog anmeldelse: House of Cards på Frederiksberg](#)

10/*Inside* Kultur

# Salg: 'Rapport' - 5-punktsplan til bedre salg

*Der er en fordobling af salget i de fleste virksomheder at hente ved at optimere salgsfunktionen, skriver forfatter af en ny bog om salg.*

AF NIKOLAS BAKKE, MANAGEMENTKONSULENT EKSTERN, HILDEBRANDT & BRANDI, [NB@HILDEBRANDTBRANDI.COM](mailto:NB@HILDEBRANDTBRANDI.COM)

**S**alg er en af menneskehedens ældste discipliner. Disciplinen burde være professionaliseret til perfektion, men det modsatte er ofte tilfældet. Det typiske salg udføres ikke af dedikerede og uddannede salgsmedarbejdere, og især i mindre virksomheder er der ofte slet ingen salgsfunktion.

Sådan slår Jørn Martin Bank tonen an i en ny bog, der søger at professionalisere tilgangen til salg. Bogen er en tankesamling af praktiske værktøjer, hvis målgruppe inkluderer:

- Den nye i salgsjobbet
- Den ledende salgsdirektør, der skal lede et salgsteam
- Den erfarne sælger, der søger ny inspiration

I bogen præsenteres en 5-punktsplan, omkring hvilken kapitlerne er bygget op.

Første kapitel slår tonen an ved at problematisere en generel manglende forståelse for salg. Problematikken opstår, når man i virksomheder i ringe grad forstår, hvad salg er, og hvordan det påvirker resten af virksomhedens funktioner. Den grundlæggende tese er, at man i mange virksomheder går glip af en potentiel fordobling af omsætningen grundet mangel på proaktiv, prioriteret, fokuseret og dybdegående salg samt opfølgning herpå.

## BOGANMELDELSE



### Salg: 'Rapport' - 5-punktsplan til bedre salg

Jørn Martin Bank  
Erhvervslitteratur (2016)  
Bank Forlag  
236 sider  
På dansk  
Pris: 199 kroner  
ISBN-13 9788799681815



I andet kapitel beskrives forskellige tilgange til organisatoriske strukturer for salg, herunder hvordan salg forankres med afsæt i en overordnet strategi, og hvordan det brydes ned i konkrete mål og opgaver. Man får som læser således et godt indblik i salgsfunktionens organisatoriske udviklingsveje, samtidig med at der skabes en forståelse for vigtigheden af det rette opdrag.

Salgsjobbet pakkes ud i tredje kapitel, der er bogens tungeste afsnit, hvor forfatterens mangeårige erfaringer bliver bredt ud gennem en bred vifte af perspektiver. Det omhandler således både sikring af rette produktsortiment, strukturerede kundekartoteker, effektfulde salgsbudgetter, tilgange til prissætning, holistiske salgsprocesser og betydningen af marketing.

Ydermere uddybes det centrale udtryk 'rapport', der fokuserer på, at sælgeren spejler kunden, hvilket er afgørende for succes. Vigtigheden af opfølgning, evaluering og forbedring glemmes ofte. Forfatteren kommer derfor afslutningsvis med flere relevante perspektiver på, hvordan budgetter, planer og systematisk opfølgning bidrager til at øge salgseffekten.

Tilgangen til performance og aflønning er anderledes for salg end i andre funktioner. I fjerde kapitel beskrives forskellige perspektiver på konkrete tilgange. Disse suppleres med en række konkrete eksempler, hvilket gør tilgangene brugbare i praksis.

Der er få formelle uddannelser i salg, men behovet for opkvalificering er højt. I sidste kapitel kommer forfatteren med fornuftige bud på fremtidige fokuspunkter, der vil fylde mere i salgsjobbet. Fremtidige fokuspunkter er blandt andet salgsp psykologi, forretningsforståelse og et øget fokus på værdiskabelse.

Hvor mange nutidige bøger om salg fokuserer på at 'sælge' nye discipliner og tendenser inden for salg, så bærer bogen i høj grad præg af en praktisk og traditionel tilgang til salg. En ulempe forbundet hermed er manglen på de referencer og kilder, som bogens indhold har afsæt i. Det er således ærgerligt, at man som læser ikke får overblik over emnets relevante litteratur, og hvilke kilder bogen baserer sig på.

Som læser savner man ligeledes dybere perspektiver på en række nyere relevante emner, eksempelvis digitalisering, sociale medier, customer experience management og value selling.

Bogens bidrag til den eksisterende litteratur er således minimal, men den formår at samle mange centrale elementer i et letlæseligt format med flere gode eksempler og cases til læseren.

---