



Kravene til bankbestyrelser

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Mange ting er usikre i mit liv. Men én ting er sikker: Når nytåret nærmer sig, når året rinder ud, så hører jeg fra min bank. Så er det tid til det store årlige serviceeftersyn, dvs. det store årlige salgsfremstød. Så telefonerer, e-mailer og sms'er bankrådgiveren til mig. Så "skal vi finde en tid, hvor jeg lige kommer forbi". Der er kaffe, småkager, stearinlys, vand og en god stemning. Ingen alkohol – det vil være for meget af det gode. Men måske en lille beskeden julegave. Og velkommen – det er man. Man er ventet. Bankrådgiveren – ja, måske er der flere, for man har hidkaldt én eller flere andre personer med indblik i kundens særlige behov – det handler nemlig om kunden. Kunden er altid i centrum, men i særlig grad her op mod jul. Man er velkommen i banken denne dag. Normalt vil banken ikke gerne bruge tid, mennesketid, på kunden; det koster nemlig at bruge tid på kunderne, så det gør man nødt til – og selvfølgelig i særlig grad ikke, hvis det er ret små og uinteressante kunder. Men her op mod jul vil man hellere end gerne bruge tid – og om nødvendigt og relevant også gerne flere personers tid – på kunden. Det ligger der klare overvejelser bag. Alt i banken er nøje overvejet.

Så man ankommer som kunde til mødet. Man véd godt, at det er et salgsmøde, men man er jo kun et menneske, og man lader sig derfor let forføre ind i en stemning af, at det – og i hvert fald lige nu – handler om kunden som kunde, dvs. det er kundens interesser og situation, der er i centrum. Bankfolkene har forberedt sig; de har papirer,

kontoudskrifter, oversigter, statistikker, kurver mm. med. Måske også information om ny skatte-lovgivning. I det hele taget: De har guf med fra bankens stabe af specialister, guf, som er lige til at omsætte til handler imellem bank og kunde. Bankfolkene er forberedte. Deres egen viden må nødvendigvis være begrænset, men der er folk i banken, som de kan ringe til og få opklaret særlige tekniske spørgsmål og eventuelle uklarheder. Det hele virker gennemtænkt – hvad det måske er. Bankfolkene er kampklare. De har lært og véd, at der skal være og skabes en god stemning. Det er de trænede i. Det er altid godt, hvis de kan komme til at sige noget positivt om kunden – uden at det kommer til at virke for voldsomt. "Ja, det går jo godt, Steen; det var godt, at vi traf denne eller hin beslutning sidste år, Steen. Det er jo gået godt; ja, det er en fin økonomi, du har, Steen. Hvordan bærer du dig af med...?" Kunden er i centrum. Det handler om kunden, og kunden føler sig efterhånden rigtig godt tilpas. Kaffe, kager, et par vittigheder, rosende bemærkninger om ens adfærd, evner, økonomi mm. Jo, det hele bidrager til en rigtig god stemning.

Siden sidst har banken måske fået lavet nye lokaler til disse intime møder; der er både computer og en stor fladskærm i rummet, så man kan vise forskellige grafer, statistikker, kurver, fladpandede, dvs. pædagogiske Anders And-illustrationer af, hvordan simple økonomiske sammenhænge ser ud og virker. Måske kommer der plancher frem, hvor kundens eget navn og tal er med. Firkanter og cirkler, linier og farver, taleksempler og nøglelæt, procentsatser mm., der skal føre bankkunden ind i den finansielle verdens mysterier og sammenhænge. Nu er man koncentreret; alle pander er rynkede; alle er alvorlige. Der er nu gået lidt tid, og som kunde er man måske faldet ind i en (helt forkert) opfattelse af, at der er masser af tid, at man bare kan fordybe sig, lytte og spørge. Det kan man også, men nu skal der snart ske noget. Så nu begynder bankfolkene – der er måske to nu, at se på hinanden, sende små indforståede blikke og signaler, og begynder på den måde at sætte små, men sikre og velgennemtænkte angreb ind. "Mon ikke det var en god ide at...? Er du opmærksom på, at...? Skulle vi ikke gøre det samme, som sidste år...? Om jeg har tænkt over....? Rådgivningssituationen skifter nu helt klart karakter og bliver til egentligt salg, men uden at kunden måske rigtig bliver klar over det. For selvfølgelig – det hele er i kundens interesse. Det hele for kundens skyld. Banken er her for dig.

Du skal være glad og tilfreds. Det er dig, det handler om. Tiden er nu ved at være gået. Bankfolkene kaster diskrete blikke på det ur, der er placeret i rummet, så man kan holde øje med, hvor lang tid man bruger på den ene mere fjollede kunde efter den anden. Næste kundeaftale nærmer sig. "Men er vi så enige om, Steen, at du indsætter, flytter rundt, investerer, køber, omlægger, bestiller", eller hvad det nu er, man er blevet enige om. Og på bedste salgskursus-manér sørger sælgeren (rådgiveren) for at nævne kundens (køberens) fornavn så ofte som tilladelig. Det virker. Mødet er forbi. Kunden har købt og besluttet. Bankfolkene noterer ned - og føjer dermed vigtige points til deres personlige regnskaber og performanceprogrammer i banken.

Det, der er sket, kalder vi en vinde-vinde-situation. Banken har vundet; kunden har vundet. Kunden har en god fornemmelse. Kunden er fortsat en smule forført og emotionelt påvirket, så kunden forlader banken med en god fornemmelse. Systemerne og aftalerne er skruet sådan sammen, at banken næsten altid vinder, i særlig grad, når det er små kunder. For store kunder er forholdet altid mere kompliceret. Men banken tager sig betalt for det hele. Banken er en virksomhed. Rådgiveren er primært sælger. Rådgiveren bliver belønnet for at sælge, ikke for at rådgive. Kunden skal selvfølgelig ikke føle sig direkte snydt eller ført bag lyset. Det er ordentlige mennesker og ordentlige værdier, så det går ordentligt til. Måske er systemerne oven i købet skruet sådan sammen, at sælgeren, dvs. rådgiveren, på eget initiativ, i en stemning af fortrolighed og gensidighed, kan give køberen, dvs. kunden, en særlig rabat, en særlig rentesats, et særligt lavt gebyr, eller - helt enormt positivt, kan gennemføre en handel eller noget andet gebyrfrit - uden gebyr til banken! Kunden bliver helt opløftet - for det svarer til, at man får lov til at købe noget helt gratis, dvs. at man ikke skal betale oven i for at få lov at købe! Hvilken storhed! Hvilken imødekommenhed! Kan bankens egen økonomi mon tåle dette storsind; er bankrådgiveren i virkeligheden ved at skifte side, ved at være ovre på kundens side? Er bankrådgiveren og kunden i virkeligheden ved at være et par, ved at være venner - så vi næsten er i færd med at snyde banken lidt for et gebyr, et stort gebyr måske, som banken ellers var i sin fulde ret til at opkræve fra kunderne? Banken skal jo leve og overleve. Bankrådgiveren skal jo trods alt også have løn! Det er jo ikke gratis det her! "Banken er jo en virksomhed. Men i dette særlige tilfælde, Steen, kan jeg gå så langt som til at halvere gebyret, se bort fra en bestemmelse. Du er - for at sige det rent ud, Steen, en kunde, som vi er glade for. Det betyder meget for os, at du er tilfreds. Er

der mere, vi lige nu kan gøre for dig, Steen?" Steen: Der er en forudsigelig og ikke tilfældig dosering af Steen i samtalen. Vi er venner. Vi skal i fællesskab få det bedst mulige ud af det - for dig Steen. Og for banken. Det er systemerne snedigt og behændigt udformet til. Hvad ellers? Det er forretning.

Selvfølgelig er en bank en forretning. Og selvfølgelig er en kunde ikke én, man rådgiver på den måde, som man normalt vil opfatte begrebet og fænomenet rådgivning på. Det er også derfor, mange kunder bliver overrasket, når de lige havde vænnet sig til at føle sig rådgivet og så opdager, at rådgiveren er en habitklædt røver, der absolut ikke påtager sig noget som helst ansvar for de givne råd, ja end ikke erindrer de givne råd, hvis de pludselig ser ud til - ikke bare ikke at være til kundens direkte fordel, men er ved at eller allerede har påført kunden betydelige tab. Så er rådgiveren væk. Det hele er glemt. Kunden bliver også ofte overrasket, når han glimtvis får et indblik i, hvilke satser, gebyrer mm., som banken reelt indkasserer på sine mellemværender med kunden. Hvilken anden forretning end en bank tager et særligt gebyr for at gennemføre én i forvejen god handel?

Når det er jul, er det sikkert, at min bank er der. Når jeg kommer i banken i juledagene, så mærker jeg klart, at banken har travlt, at bankrådgiveren har travlt, men som de siger: "Der er selvfølgelig tid til kunden". Hvad ellers? Det mangler da bare". Ja, sådan siger de. Men når der er problemer, når der ikke skal tjenes penge og sælges produkter, når kunden dybest set mest af alt har behov for hjælp og råd, - har bankrådgiveren så tid? Ringer bankrådgiveren, ens ven, i banken så og byder på kaffe og kage - selv om det er en presset og travl tid? Nej, det gør banken ikke. Banken er tavs. Så er banken optaget af at redde sit - ikke af at hjælpe kunden og redde, hvad reddes kan for kunden. Jeg kan sige som en grov beskrivelse: Hvis jeg havde fulgt de råd, som min bank har givet mig, direkte og indirekte gennem brochurer prospekter mm, gennem de sidste tre år, så havde jeg været blanket af. Jeg gik mine gene veje. Jeg traf mine egne beslutninger - baseret på indsigt, forsigtighed og sund fornuft. Og jeg er ikke blanket af.

Jeg er glad for min bank. Jeg betragter min bank som en forretning. Det er et børsnoteret aktieselskab. Og der gælder helt særlige regler for banker. Banker er underkastet en særlig banklovgivning, så banken kan ikke bare gøre, som enhver anden virksomhed. Den kan gøre som en forretning, for hvilken der gælder særlige regler, en særlig lovgivning. Denne særlige lovgivning og

den særlige aura, der har været om banker i al almindelighed og måske om danske banker i særdeleshed, har givet os en enorm tillid til banker og bankansatte, en enorm tillid til selve bank-systemet og det finansielle system i det hele taget. Sig ordet "bankgaranti", og enhver er rolig! Vi kan fortsat have tillid – en vis tillid. Vi har fortsat en lovgivning – en vis lovgivning. Vi har fortsat nogle systemer – visse systemer. Men der er nogle grænser, og det er disse grænser, vi oplever (nogle af) i disse måneder. Det er sundt; det er for mange smertefuldt. Men det sker, og vi skal nok alle sammen lære af det, der sker. Kunden skal lære; bankrådgiveren skal lære; bankdirektøren og bankbestyrelsen skal lære.

Den lille bankkunde, manden på gaden, der har læst aviser og set TV de sidste måneder, forstår ikke, hvad der berettes om. Lad være, at det ikke er hele sandheden, der står at læse i avisen, så har vi dog fået indsigter i bankernes verden og beslutninger, der i én eller anden simpel forstand er sande. F.eks. at banker uhæmmet har rådgivet kunder til at købe aktier i egen bank, har presset kunderne til at købe aktier i egen bank, og videre har presset og lånt kunderne penge til at købe aktier i egen bank. Mange kunder har følt disse pres, har lånt disse penge og har købt aktier – i deres egen bank. Offentligheden har fået et indblik i en enorm grådighed – ikke bare, at den almindelige bankkunde var grådig, nej hele banken og hele banksystemet var gearret til grådighed. Man troede som kunde – for det havde man hørt tusinde gange, at en bank først og sidst kræver og sikrer sig sikkerhed. En bank er sikkerhed, kauti-on, sikkerhedsstillelse, underskrifter, vitterlighed – alle disse ord er i den almindelige borgers bevidsthed. Og man tror, at sådan er det i virkeligheden. Og man har tillid. Man har hatten i hånden, når man går ind i en bank.

Men læser og hører man ikke nu – i aviser og TV – at de selv samme banker, de banker, der altid har krævet kauti-on og sikkerhed – selv for ret små beløb, ser man ikke, at disse banker har udlånt buler af penge til de værste stratenrøvere, som er berygtede i enhver dansk by og avis for deres tidligere aktiviteter, konkurser, vellevned, letsindighed, kriminelle eller nær-kriminelle adfærd? Jo, det er lige præcis det, man gør. Det er just det, de gør og gjorde. Man forstår intet. Er det ikke sådan, at store lånesager (alt er relativt) er spørgsmål, der skal forelægges til afgørelse i bankens bestyrelse? Er bestyrelsen ikke 'inde over sådan noget'? Svaret er: Jo. Er bankens bestyrelsesmedlemmer og –formænd, ikke dygtige, kompetente, agtværdige og samvittighedsfulde mennesker? På dette sidste – omfattende – spørgsmål ser der ud

til at være to klare svar: Ja og Nej. Vi har vidst det, men nu ser det ud til at være dokumenteret, illustreret og tydeliggjort: Danske bankbestyrelser og deres medlemmer, formænd og næstformænd skal vi ikke have automatisk respekt for og tillid til. Det ser ud, som om det er et højst skrøbeligt ud-snit af den danske befolkning, der på uransagelig vis har fundet vej ind i den store gruppe af mennesker, som er de øverste og ansvarlige, eller såkaldt ansvarlige, ledelser for og af hele den danske banksektor under ét. I stedet for at rette skytset mod den lille bankrådgiver – som jeg også har gjort det her – skulle man måske sætte det helt kraftige lys på de hundredvis af danskere, som udgør bankernes bestyrelser, og så rejse det simple og alvorlige spørgsmål: Hvilke forudsætninger har de for det? Og hvilke særlige forudsætninger skal de have? Jeg kan ikke besvare spørgsmålene, men jeg kan sige: Jeg tror, at mange bestyrelser har alt for ringe forudsætninger og alt for vage kompetencer til at varetage deres opgaver, og jeg mener, at vi skal til at stille ikke bare krav, men skrappe krav til danske bestyrelser i almindelighed og til bankbestyrelser i særdeleshed.

Det er ikke banksystemet, der er noget i vejen med. Det er banksystemets mennesker. Danske banker har store opgaver foran sig. En stor opgave består i at genoprette – ikke tilliden til banksystemet, men tilliden til banksystemets mennesker. Tilliden til de mennesker, der leder danske banker, har lidt et meget stort knæk gennem det sidste år. Det skete, da befolkningen så ind i bankernes inderste, så derind, hvor de store ledere træffer de store beslutninger. Det, vi så, var ikke smukt og tillid værdig. Vi så inkompetence, grådighed, uansvarlighed, uetisk adfærd, forsimplet købmandstænkning. Tilliden skal genoprettes, og det er muligt. For hvad vi ikke så, var alle de dybt seriøse, kompetente og ansvarlige mennesker, der også er der, og som nu skal træde i karakter for at løfte hele banksystemet op på et nyt niveau. Det kræver en bevidst, synlig og langsigtet indsats. Man bør begynde øverst oppe. Med bestyrelserne. Man skal sikre sig kompetente, ansvarlige og handleduelige bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer. Dernæst skal man sikre sig gode ledere og god ledelse i bankernes øverste daglig ledelser, og fortsætte sådan ned gennem systemerne. Det handler nemlig om mennesker meget mere, end det handler om systemer og bygninger. Det tager tid, men der er faktisk ikke andre veje for danske banker.