

LOKALT ERHVERV

- MULIGHED ELLER RISIKO?



INDHOLDS- FORTEGNELSE

3	FORORD: ÅBN DØREN FOR 85% AF VIRKSOMHEDERNE
4	FORMÅLET MED PUBLIKATIONEN
6	ANTROPOLOGERNES SAMMENDRAG
10	HVEM ER DE LOKALE VIRKSOMHEDSEJERE?
16	VIRKSOMHEDENS TRE FASER
20	SÆRLIGT OM "DE HVIDE KITLER"
24	TILLIDSKONTOEN – EN KONTO BANKEN HAR HOS KUNDEN
34	RELATION GIVER IND TJENING
40	GØR DET MULIGT
46	STÅ SAMMEN MED KUNDEN
54	EFTERORD: TILLID OG RELATION



ÅBN DØREN FOR 85% AF VIRKSOMHEDERNE

- ET FORORD

85% af danske virksomheder består i dag af lokale virksomhedsejere med under 10 ansatte – også kaldet mikrovirksomheder.

Tallene viser, at cirka 50% af alle nystartede virksomheder lukker indenfor de første fem regnskabsår. På den ene side udgør gruppen dermed en risiko for banken, men på den anden side også en mulighed for fremadrettet forretning.

Som nystartet mikrovirksomhed lander gruppen ofte mellem to stole, for er de privatkunder eller erhvervskunder?

På FU har vi udviklet en ny uddannelse "Fra privat til erhverv", der introducerer privatrådgivere til rådgivning af lokalt erhverv. I den anledning har vi bedt antropologerne fra MADE Design om at undersøge, hvad der kendetegner netop denne kundegruppe, og hvordan den opfatter banken og rådgivningen.

Formålet er at se relationen fra kundernes perspektiv, og det resulterer i en række interessante indsigter, som du kan læse mere om i denne publikation.

Undersøgelsen viser, hvordan virksomhedsejerne ofte oplever relationen til banken som en kamp – og ikke som en hjælp. Og selvom der naturligvis er to perspektiver, og bankerne har gode bevæggrunde for at gøre, som de gør, så kan det være sundt at høre kundens perspektiv – rått for usødet.

Jeg håber, du vil bruge publikationen som en vej til at se på virksomhedsejerne i et nyt perspektiv og dermed åbne for nye samarbejds- og indtjeningsmuligheder.

God fornøjelse!

De bedste hilsner

Søren Laursen
Administrerende direktør
Finanssektorens Uddannelsescenter



FORMÅLET MED PUBLIKATIONEN

Formålet med publikationen er at undersøge, hvordan den lokale virksomhedsejer oplever mødet med banken, og at bringe denne indsigt i spil i vores undervisning.

Publikationen bringer uredigeret en række citater fra virksomhedsejerne, der med egne ord fortæller om deres syn på banken. En sag har altid to sider, men denne undersøgelse og publikation belyser kun kundens perspektiv.



Dels fordi det er kundens perspektiv, som afgør kundens købsbeslutning, dels fordi kundeperspektivet inspirerer til at tænke ude-fra-ind.

De indsatte løsningsforslag er ment som inspiration for at imødekomme virksomhedsejernes behov og give dem en bedre oplevelse med banken.

ANTROPOLOGERNES SAMMENDRAG

Behovet for banken ændres radikalt i løbet af virksomhedens udvikling. En af publikationens vigtige pointer er, at når først virksomheden er blevet det, bankerne normalt betragter som "gode kunder", er de meget svære at rekruttere. De har simpelthen ikke længere behov for banken på samme måde som i opstartsfasen. Når virksomhederne har nået dette punkt, har de nemt ved at finde finansiering. De har selv godt styr på økonomien og meget af den viden og rådgivning, banken kan tilbyde, oplever virksomhederne nu at kunne få hos for eksempel en revisor.

Gode kunder skal rekrutteres, før de bliver gode.

En ting er selve det at have kunden, noget andet er, hvor hårdt bank og rådgiver løbende skal kæmpe for at beholde kunden. Her spiller "tillidskontoen" en afgørende rolle. Tillidskontoen er et billede på den konto, som banken har

hos kunden. Jo mere tillid kunden har, jo højere er indeståendet.

Er der for lidt tillid på kontoen, tjekker kunden konkurrerende banker inden kundemødet og forhandler gebyrer og fordelsprogrammer. Her er det hårdt arbejde at være rådgiver. Er der derimod høj tillid, taler man mere åbent om behov, drømme, mål og om kundens familie og fremtiden, for eksempel nyt sommerhus, firmabil m.v.

Når der er tillid, betyder rente og øvrige vilkår væsentligt mindre.

Endnu en pointe i publikationen er, at relation giver mer-indtjening til banken. Det har været overraskende, hvor konkret det skal forstås i virkeligheden. Når virksomhedsejere blev spurgt, hvor langt kassekreditrenten skulle ned, hvis de kunne lokkes til at skifte bank, svarede de typisk, at der skulle 3-4% til. Flere virksomheder ville endda beholde den

nuværende rådgiver, selvom de blev tilbudt en kassekredit til 0%.

Relation er – helt bogstaveligt talt – guld værd.

Den vigtigste enkeltfaktor i tillidsfulde rådgiverrelationer er rådgiverens evne til at realisere kundens drømme. Både virksomhedernes bedste og værste bankoplevelser handler om de drømme, de har som kunder. Forskellen er kun, om drømmene bliver opfyldt. Rådgivere, der "gør det muligt", er derfor i høj kurs. Virksomhedsejerne er med på, at ikke alt kan lade sig gøre lige nu. Men de vil meget hellere have at vide, hvornår og hvordan det så kan lade sig gøre, end de vil have et blankt afslag.

Rådgiverens evne til at kommunikere bedre er måske det allerbedste råd.







Det allerfineste, en rådgiver kan, er at stå sammen med kunden. I dette perspektiv er renter og gebyrer ligegyldige. For virksomhedsejerne er det mere vigtigt, at de kan stole på deres rådgiver, og at rådgiveren vil hjælpe dem, hvis de kommer i problemer. Hvis du som rådgiver evner at stå der, når det hele brænder på, har du fået dig en kunde for livet. Tilsvarende kan rådgiveren skræmme mange kunder væk ved at understrege, at det er ren business, at overtræk skal betales nu, og at bankens egne bekymringer er vigtigere end virksomhedens. Kommunikation er igen i centrum – sammen med evnen til at vise empati.

Hvordan banken kan levere på alt det, uden at kreditchefen behøver at ligge vågen om natten, bringer publikationen flere forslag til.

Sådan er undersøgelsen lavet

Undersøgelsen er baseret på dybdeinterviews med 25 erhvervskunder om, hvordan de som små lokale virksomheder opfatter banken.

Rekrutteringen af erhvervskunderne som respondenter til undersøgelsen har fundet sted i hele landet for at afdekke eventuelle geografiske forskelle. Undersøgelsen påviser dog ikke nogen geografiske forskelle. Uanset om erhvervskunderne befinder sig i Jylland

eller på Sjælland, er bekymringerne og udfordringerne de samme.

For at komme hele vejen rundt om kundegruppen, er der blandt de 25 respondenter tre virksomheder, som i dag har vokset sig udover mikrovirksomhedstadiet. Derudover er der en enkelt mellemstor revisionsvirksomhed, som specialiserer sig i rådgivning af "hvidkittede" mikrovirksomheder (se side 20), samt en 36-årig tidligere ejerleder, som har solgt sin virksomhed. De resterende 20 var selv mikrovirksomheder på interviewtidspunktet.

Alle er interviewet om, hvordan de som mikrovirksomhed ser banken.

Interviewene er foretaget fra november 2015 til januar 2016. Alle interviews er blevet gennemført som dybdegående enkeltinterviews ude hos erhvervskunderne i deres virksomheder. De 25 deltagende erhvervskunder udgør ca. 75% af de oprindeligt adspurgte emner. Den svarprocent er høj nok til, at eventuel bias i udvælgelsen er begrænset.

Rekrutteringen af respondenterne er foretaget ud fra et ønske om at tale med kunder fra små, mellemstore og store banker for at gengive den banksammensætning, som det danske bankmarked består af.

Af hensyn til deltagernes anonymitet er navnene på de adspurgte fiktive. Navne og virksomheder er Finanssektorens Uddannelsescenter bekendt.



HVEM ER DE LOKALE VIRKSOMHEDSEJERE?

85% af danske virksomheder har under 10 ansatte, men 18% af Danmarks samlede omsætning, og 23,5% af alle danske virksomheders samlede overskud ligger i denne kundegruppe.¹

Det typiske for den gruppe er, at de er helt almindelige mennesker, som står op hver dag og driver deres egen forretning. Det er de lokale virksomhedsejere og iværksættere, også kaldet hverdagens helte². De er med til at holde hjulene i gang – ofte med deres egen eksistensgrundlag som indsats.

Det kan være den 44-årige konsulent, som i 2010 startede som selvstændig med 19% i rente på kassekrediten efter at have været kunde i banken i 23 år. Hun har i dag skiftet bank³ og har 22 ansatte. Hun siger nu: "Jeg forstår ikke, at vi blev så længe."

Det kan også være den start-up-iværksætter, som fik 1 mio. kr. og et års løn af en venture-fond, og som skulle flytte til København for at lede projektet. Han kunne ikke låne til depositum til en

lejlighed og fortæller:

"Når lånet er væk, flytter jeg bank lige så snart, vi begynder at tjene penge."

Og det kan være den rådgivende ingeniør, som bruger én bank til firmaet og en anden til holdingselskabet, fordi det er praktisk, at konvolutterne har forskellige farver...

Ejerlederne er en blandet flok, som lige nu passer dårligt til bankerne, og derfor får bankerne måske for lidt ud af det mulige forretningspotentiale, de også kan være.

Fra to forskellige verdener

Hverdagens helte er mennesker, som har valgt at satse deres tid, energi og formue på én virksomhed. De er mennesker, som typisk nyder selv at kunne bestemme, og som vil kæmpe hårdt for den frihed. De er mennesker, som tror på deres egen forretningsidé og satser på at få succes i fremtiden.

Over for dem sidder en pæn og ordentlig

kunderådgiver, som – set med kundernes øjne – prioriterer faste aftaler og stabil gældsafvikling. Kunderådgivere som ønsker kontrol med ind- og udbetalinger, og som planlægger ud fra fortidens regnskaber. De synes at kigge mere bagud end fremad.

De to parter har tilsyneladende helt grundlæggende forskellige måder at se verden på.

Den selvstændige søger frihed og fleksibilitet, har ét skud i bøssen og én virksomhed, der skal lykkes. Kunderådgiveren synes at søge aftaler og stabilitet og har andre virksomheder i porteføljen, som måske er mere sikre investeringer.

Hvis man stiller de to verdenssyn op mod hinanden, bliver det tydeligt, hvordan de to verdener er hinandens modsætninger (se side 12-13).

Hvad de forskellige verdenssyn konkret betyder, og hvordan banker rent praktisk kan få mere ud af både møder og kunder, bliver belyst i de næste kapitler.



¹ Alle nævnte tal er fra Danmarks Statistik: "Generel firmastatistik efter enhed, branche (DB07 19-grp), tid og firmastørrelse (fuldtidsansatte) 2013" – de nyeste tilgængelige tal pr. 14/1-2016. Virksomheder med 0 ansatte er frasorteret, da en stor del af dem deler ejerskab og dermed bankforbindelse med de

"rigtige" virksomheder.

² Udtrykket "hverdagens helte" bruges fra tid til anden om selvstændige og iværksættere, blandt andet i Berlingske Business den 5. august 2015 i artiklen "Iværksættere er hverdagens helte".

³ Termen "bank" bruges gennem publikationen som synonym for banker, sparekasser og andre pengeinstitutter, da det er den term, kundegruppen bruger.

DEN SELVSTÆNDIGES VERDEN

Frihed

Drømme

Fleksibilitet

Tillid

Ordrer og salgsmøder

Fremtidsargumenter

Én mulighed (egen virksomhed)

Selvstændig

Selv beslutte



BANKVERDEN

Aftaler

Rating

Stabilitet

Bevis

Afsluttede regnskaber og budgetter

Fortidsargumenter

Flere muligheder (andre kunder)

Kontrol

Råd og sparring

Forskellig tidsregning

Den enkeltfaktor, som stikker mest ud i sammenligningen af de to verdener, er tiden – eller tidsregningen, om man vil.

Det, at banker og selvstændige bruger forskellig tidsregning, er ret konkret. De kigger på forskellige regnskabsår og er som følge deraf dybt uenige om, hvordan det går med virksomheden.

Flere af kunderne opfatter det sådan, at banken kigger på regnskaber for de seneste tre regnskabsår, og den selvstændige synes at kigge på ordrebog og salgspipeline for indeværende og næste år.

Hvis regnskaberne er ens år efter år, gør det ikke noget, men hvis virksomheden enten vokster eller taber omsætning, kan bankerne synes overraskende langt bagefter virksomhedsejeren.

Når man tænker på, hvor opmærksomme andre dele af sektoren er på at få data i realtime, virker håndteringen af de mindre virksomheder næsten forældet.

I januar 2016 møder antropologerne en murermester, som har omsat for hhv. 0,8, 0,9 og 3,4 mio. kr. i 2013-15. Han forventer at få Gazelle-prisen første gang for 2016, men banken kigger på 2014-tal, når de bevilger kassekredit.

Virksomheden er omsætningsmæssigt vokset med 250% i løbet af de sidste par år, men banken kigger slet ikke på de tal. Så mens mureren kigger fremad og har bekymringer i forhold til håndtering af en vækstvirksomhed, oplever han, at banken stadig behandler ham, som om han er et enmandsforetagende. Når banken en gang i maj 2016 har fået 2015-tallene, forventer mureren at have fundet finansiering andre steder.

En bivirkning af tidsforskellen er, at banker meget sjældent finansierer reel vækst. Selv relativt langsom, organisk vækst er typisk finansieret enten af virksomhederne selv eller af den eksisterende kassekredit.



VIRKSOMHEDENS TRE FASER

Små virksomheder er forskellige – de opfører sig forskelligt, har forskellige behov og har vidt forskelligt forretningspotentiale for banken. Heldigvis er der et mønster i forskelligheden, og mønstret er virksomhedens behovsfaser.

Alle virksomheder starter i en opstarts- og vækstfase, hvor det hele er nyt og ukendt, hvor ingen kender resultatet, og hvor virksomheden har et stort behov for bankens goodwill. Nogle fortsætter med at udvikle sig og bliver levedygtige, og andre må lukke.

Men overlever denne type virksomheder de første år, finder de fleste på et tidspunkt et stabilt leje, hvor både udgifter og indtægter er til at forudse, og hvor bank og virksomhed forstår hinanden.

Endelig ender en del mindre virksomheder endda som solide små overskudsforretninger, hvor investering og fornuftig kapitalanbringelse er de største bekymringer, og hvor banken har mere brug for virksomheden, end virksomheden har for banken.

Mød Poul...

Poul har et konsulentfirma, som rådgiver nogle af de store kunder i olie- og gasbranchen. Han startede med 50.000 kr., som han selv havde stående, og skulle dengang bruge 125.000 kr. til et ApS. Banken ville gerne låne Poul resten af pengene, men krævede pant i firmaet. Det nægtede Poul og truede med at flytte som privatkunde, så han fik sit lån alligevel. Han fik en erhvervsrådgiver med det samme, og så kom der en investeringsrådgiver på, som begyndte at ringe, da banken kunne se, at det gik godt.

"Jeg har bedt banken om ikke at kontakte mig med alt deres lort – det er noget knald de sælger. I 2007 blev jeg ringet op, fordi jeg havde et par millioner i egenkapital. De kaldte mig til møde og spurgte, om ikke jeg skulle låne 1 mio. kr. i schweizerfranc, fordi kursen var god. Jeg foreslog at låne dem i dollars. Det endte med, at de var fire rådgivere inde på kontoret, som syntes, at jeg skulle låne den million i schweizerfranc, for det gjorde alle andre. Det skulle være inden klokken 12, og de gik ud og hentede kontrakten

og smed den foran mig. Men jeg skrev ikke under. Det var de samme, som inden krisen sagde til os, at vi var dårlige kunder, fordi vi ikke lånte penge."

Poul er stadig kunde i banken, men har i dag også en anden af de store banker. Dels for at være bedre sikret mod bankkrak, dels fordi det er praktisk for ham, at breve til henholdsvis virksomheden og det bagvedliggende holdingselskab kommer i forskelligt farvede konvolutter... Under interviewet siger Poul dog, at han kun er blevet som kunde, fordi han ikke har haft tid til at skifte endnu, og at han vil få det ordnet pr. 1. januar 2016.

Kunden husker...

En af pointerne i Pouls historie er, at han kan huske, hvordan banken behandlede ham i starten, og nu betaler han den mistro tilbage, som han selv blev mødt med i tidernes morgen. Banken tog et slagsmål om en kassekredit på 75.000 kr. på trods af, at manden var ingeniør og hans hustru læge. Og banken fortsatte i lang tid med at fortælle ham, at han efter deres opfattelse var en usikker kunde.



En særlig egenskab ved de små erhvervsdrivende er, at de hurtigt kan gå fra dårlige til gode kunder (og omvendt), og at banken derfor let risikerer at have givet fremtidige gode kunder dårlige oplevelser. Og det husker de – længe.

Kapitalkunder er svære salg

Pouls virksomhed er nu i vækst og tjener gode penge. En anden pointe er, at salget til Poul nu af samme årsag er svært. Han har penge nok og har ligesom næsten alle selvstændige rigelig risiko i hverdagen. Derfor er investeringsprodukter ikke nødvendigvis attraktive for virksomhedsejere. Poul har også både råd og adgang til konkurrerende rådgivning hos revisor og privat formuerådgiver, og med sin erfaring har han efterhånden selv ret god forstand på penge.

Når du som selvstændig først er kommet hertil, hvor Poul er, og samtidigt har ret lav tillid til din bank, er det op ad bakke at sælge til ham. Og det hjælper ikke at sætte fire rådgivere på – snarere tværtimod. Salget og relationen til Poul skulle have været grundlagt langt tidligere.

Mere overordnet kan man sige, at virksomhedernes udvikling foregår i 3 faser,

og kunderelationen baseret på tillid opbygges nemmest i den første fase.

Som en virksomhedsejer siger:

"I starten er det jo utroligt sårbart. Økonomien er det, som holder én vågen om natten som selvstændig. Det er jo ikke for sjov, at man står der i banken og blotter sig. Det synes jeg godt, de kunne være bedre til at forstå."

Kunsten er at bygge mest mulig af denne tillid og med mindst mulig risiko. Hvordan banken præcist kan gøre det, bliver beskrevet i løsningsafsnittet.

Fase 1: Opstarts- og vækstvirksomheden

Vækstvirksomheder er ustabile. Uanset om det er, fordi virksomheden er ny, fordi den vokser hurtigt, eller fordi der er store udsving i driften, bliver samtalen med banken hurtigt lidt anstrengt.

Virksomhedsejeren tror på fremtiden, men har ikke de historiske data, som banken gerne vil have, og banken tror typisk væsentligt mindre på virksomheden, end ejeren gør.

Det er præcis her, hvor virksomheden falder uden for regnearket, at muligheden for at bygge både tillid og relationer til kunderne er allerstørst.

Det er de ting, banken gør og ikke gør i denne fase, som definerer kundeforholdet i lang tid fremover. Det er her, man kan dyrke den gratis tillid, sætte ind på tillidskontoen og bygge relationen mellem kunde og rådgiver på en måde, så kunderne ikke tænker over renter og alternative banker. Og det er helt klart her, man som bank kan sætte ind på den mest enkle og omkostningseffektive måde.

Simpelthen fordi virksomheden i denne fase har langt mere brug for banken, end banken har for virksomheden.

Fase 2: Den stabile virksomhed

Hvis virksomheden er nogenlunde stabil, kan de to verdener sagtens mødes. De sidste 3 års regnskaber passer med en rimelig fremskrivning til næste års budget. Virksomhedens solide historik gør, at nye aftaler er mulige, og begge parter har lært hinandens forventninger at kende.

Så længe virksomheden ikke udvikler sig væsentligt i positiv eller negativ retning, og så længe virksomhedsejeren forstår bankens perspektiv, er forholdet som regel nogenlunde.

Både virksomhed og bank har god gavn af hinanden i denne fase. Men allerede her er virksomheden mere opmærksom på sin egen værdi, og salget er væsentligt sværere.

Fase 3: Kapitalforvaltning

Rigtig mange mikro-virksomheder kan – selvom de forbliver mikro-virksomheder og aldrig får over 10 ansatte – give rigtig fine afkast til deres ejere. Efter en årrække kan disse virksomheder blive attraktive privatkunder og private banking-kunder.

Her oplever kunden, at banken rigtig gerne vil have en relation til dem.

Udfordringen med disse kunder er, at når først virksomhederne er kommet i denne fase, er det meget svært som bank at gøre sig attraktiv for kunderne.

Har kunden været tilfreds med banken under en af de to første faser, skifter hun gerne bank. Har virksomhedsejerne derimod været tilfredse med banken, er det svært for andre banker at få dem som nye kunder. I denne fase, er det i bankens interesse at kunne bevare kunderelationen – eller få kunder, som allerede er kommet igennem de to første faser.

I denne fase kan interesseforholdet være ændret, så banken har mere brug for virksomheden, end virksomheden har for banken.



RISIKO		LIKVIDITETSBEHOV	EGENKAPITAL	KUNDENS FINANSIELLE VIDEN	ANDRE RÅDGIVERE	RELATION	RELATIONSBYGNING	BANKENS NUVÆRENDE INDSATS
HØJ	FASE 1 OPSTART/ VÆKSTFASEN	Stort	Lille/ingen	Lille	Ingen	Kunden har brug for banken	Nemt	Næsten negativ
MELLEM	FASE 2 DEN STABILE FASE	Lille	Større	Større	Få	Begge har brug for hinanden	Sværere	Lille
LAV	FASE 3 KAPITALFOR- VALTNINGS- FASEN	Meget lille eller intet	Stor	Stor	Mange	Banken har brug for kunden	Sværest	Stor

SÆRLIGT OM "DE HVIDE KITLER"

En særlig kategori af virksomheder er dem med (næsten) garanteret indtægt, og som har en fast kundekreds. Det er typisk behandlere som tandlæger, læger, kiropraktorer og så videre.

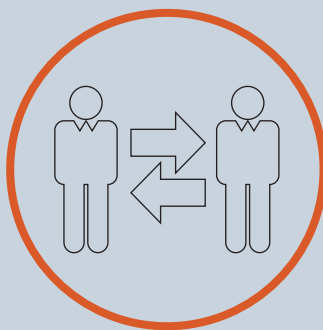
Typemæssigt minder denne kategori om højt-lønnede lønmodtagere med en fast årlig indtægt, som kan beregnes mange år frem i tiden. I forhold til de andre typer af virksomheder bliver "de hvide kitler" meget hurtigt



kapitalforvaltningsvirksomheder. De har muligvis ikke kapitalen endnu, men de har en stabil og statsgaranteret omsætning, kendte omkostninger og en let kalkulerbar positiv økonomisk fremtid. Og de får hurtigt gode tilbud fra konkurrerende banker og pensionskasser.

Banken har altså meget kort tid til at bygge en god relation til denne type virksomheder.

LØSNINGS- FORSLAG

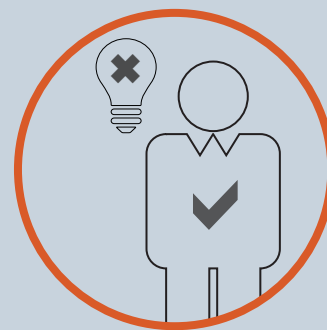


Byg relationen tidligt

Ideelt set bør man sørge for at sætte ind på tillidskontoen, mens kunderne har behovet. Dels for overhovedet at beholde kunderne og dels for at sikre, at de spørger væsentligt mindre til renter og gebyrer, når de er blevet kapitalforvaltningskunder.

Her er løsningsforslag til at bygge tillid i opstartsfasen.

Det åbenbare løsningsforslag er at investere i kunden, mens kunden har behov for banken. Magten skifter undervejs i kundeforholdet, så brug den rigtigt, når du har den. Mere konkrete løsningsforslag til at bygge relationen tidligt præsenteres i de kommende kapitler.



Vurdér personen – ikke idéen

Små opstartsvirksomheder er meget svære at vurdere korrekt. De har ingen historik, og finansiell viden og markedstrends siger ikke meget om, hvorvidt det er en god idé at starte et mekanikerværksted eller en frisørsalon. Undlad derfor at vurdere virksomheden – den er alligevel ikke noget værd endnu. I stedet for at vurdere idéen, så vurder personen bag. Ros i givet fald kunden for at være startet som selvstændig, giv en kassekredit baseret på kundens privatøkonomi, og det du ved, kunden kan betale tilbage, hvis hun ikke havde virksomheden.



Tilknyt mentorer

Er forretningsideen kompleks, kan det være en ide at indgå et samarbejde med et mentorkorps, som knyttes til virksomheden, for eksempel igennem væksthuse eller lokale erhvervscentre. Herved opnår banken tre ting: For det første en vurdering af forretningspotentialet, for det andet at stå som initiativtager til værdifuld og uvildig sparring for ejerlederen og for det tredje at skabe grobund for vækst i virksomheden og derved reducere risici.



Den store privatkunde

De færreste mindre virksomheder ser deres erhvervsøkonomi frakoblet privatøkonomien, og få opstartsvirksomheder har værdier af betydning. Mange selvstændige kan dog blive rigtig gode privatkunder. Betragt derfor små virksomheder som store privatkunder i stedet for erhvervskunder og lad dem beholde privatrådgiveren, når de starter virksomhed. Det giver samtidig bedre adgang til skatteoptimering mellem erhverv og privat.

Gør det også helt tydeligt for kunden, hvad forskellen er på at blive vurderet som henholdsvis privatkunde (ud fra privatøkonomien) og erhvervskunde (uden resultater endnu).

TILLIDSKONTOEN

– EN KONTO BANKEN HAR HOS KUNDEN

Nogle kundemøder handler mest om renter og gebyrer, andre handler mest om fremtid og drømme.

Jo mere banken formår at løfte dialogen på kundemødet til en snak om behov, fremtid og drømme, jo mere tillid får kunden til banken. Man kan sige, at banken har en "tillidskonto" hos kunderne, og at indeståendet på den konto bestemmer, hvad der tales om til kundemødet.

Når det lykkes banken at flytte snakken fra renter og gebyrer over til, hvad kunden virkelig ønsker og har brug for, vil banken i det lange løb tjene mere – for så opleves renter og gebyrer ikke så væsentlige for kunden.

Billedligt set kan man tale om, at tillidskontoen kan stå i minus eller plus, eller den kan have et lavt eller højt indestående. Det er op til kunderådgiveren at få sat noget ind på kontoen. Og hvis indeståendet er lavt, kan rådgiveren tale ind i toppen af tillidskontoen – netop for at få et højere indestående.

Man er helt i bunden af tillidskontoen, hvis banken har overtrukket tillidskontoen, og kunden bare venter på at komme væk.

Er indeståendet lavt på tillidskontoen, tales der om priser, renter og gebyrer. Det er her, hvor kunden for eksempel tjekker MyBanker inden kundemødet for at se, om der er en lavere rente på boliglån i en anden bank. Det er her, hvor rådgiveren skal matche bilfinansieringen med tilbud, kunden allerede har hentet på nettet. Og det er her, hvor kunden tjekker, om kassekreditten kan forøges eller forrentes bedre i konkurrerende banker. I bunden af tillidskontoen er konkurrencen hård.

Er indeståendet på tillidskontoen derimod højt, tales der om fremtiden. Hvilke planer kunden har for firmaet, hvilken firmabil kunden skal have, og hvor hendes nye sommerhus skal ligge. Der kan også tales om alvorlige ting, som hvordan kunden kommer videre efter skilsmissen, eller om det er ved at være på tide at komme af med virksomheden og lade andre overtage. Men der tales meget lidt om gebyrer, renter og procentsatser. Her er konkurrencen væsentligt mindre.

Når kunden har tillid til, at bankens tilbud er fornuftige og nyder at handle med banken, er de præcise procentsatser mindre vigtige. Banken og kunden nyder at tjene penge sammen.

På interviewtidspunktet har 12% af virksomhederne i studiet så lidt tillid til deres bank, at de har besluttet sig for at skifte, men de har også besluttet at vente med skiftet til, de er blevet "gode kunder".

Yderligere 31% har tidligere skiftet bank på grund af mistillid til den gamle bank. Til sammenligning har ingen af de interviewede virksomheder skiftet på grund af renten.

Med andre ord er den personlige relation til rådgiveren mere afgørende for loyaliteten, end de konditioner banken tilbyder kunden. Tillid er ikke noget banken får – det er noget, den gør sig fortjent til.

Dette kapitel handler om, hvordan banken skaber plus på tillidskontoen, og hvordan den vedligeholder kontoen, indtil kunden får en interessant egenkapital.



tilid





Mød Søren...

Søren ejer på 6. år sin virksomhed, som udvikler interaktive kort. Søren har været i kontakt med banken, fordi han skulle bruge en kassekredit på 50.000 kr. Senere steg behovet til 100.000 kr. og så til 300.000 kr.

Da Søren skulle have hævet sin kassekredit sidste gang, følte han, at banken var meget efter ham. Banken stillede nogle ret hårde krav for at ville give ham kassekredit: Søren's kone skulle hæfte for lånet, Søren skulle tegne en lånesikring, virksomheden skulle slankes medarbejdermæssigt, og renten på kassekredit blev sat op til 10%.

Søren syntes, at det var nogle strenge krav. Han kunne dog godt se nødvendigheden i, at lønbudgettet skulle bringes ned, men det var ikke rart, at hans kone også blev nødt til at hæfte. På det tidspunkt havde han dog ikke noget valg.

Da papirerne kom, viste det sig, at kassekredit var på 250.000 kr. i stedet for de lovede 300.000 kr. Søren konfronterede rådgiveren med det, men rådgiveren fejede det af bordet ved at sige, at det var bankens standard. Det samme gjorde sig

gældende, da Søren spurgte til, om de 10% på kassekredit ikke kunne komme lidt ned. 10% var bankens standard.

Søren betragter sig selv som en god kunde, men føler sig bestemt ikke behandlet som én, fordi:

"Jeg tror, jeg har betalt 16.000 kr. i renter i år. Det er mange penge, så jeg er jo en god kunde for banken. Så min rådgiver burde være lidt flinkere ved mig. I slutningen af hvert møde, spørger han altid ind til forsikringer, og hvor vi har dem. Nu sidder jeg her og har opfyldt alle dine krav til punkt og prikke, og alligevel skal du presse citronen. Først troede jeg, at det var et krav, at jeg snakkede med en forsikringsmand for at få min kassekredit hævet, men det var det ikke. Det var bare mersalg."

Søren har for nylig været inde på MyBanker, for at se, hvad andre banker kan tilbyde, og der er nogle, som kan gøre det langt bedre. Søren har fundet to mindre banker med en grøn profil, som kunne være interessante for ham:

"Jeg har besluttet mig for, at når min kassekredit er kommet ned, så skifter jeg."

Tillid og mangel på samme huskes længe

Når du tager springet som selvstændig, er alt på spil: Din månedlige indkomst, som du selv skal stå for at levere, dine drømme for din forretning og frygten for, at det ikke går. Især den første tid som selvstændig, hvor alt er usikkert, og hvor du har brug for banken, er følsom.

Den første kassekredit er selvfølgelig den ultimative tillidsmåler, og både størrelsen og hvor let man får den, spiller en stor rolle. Da selve kassekredit er afgørende for virksomhedens eksistens, er renten mindre vigtig – især i starten.

Størrelsen og lethed er vigtig, og bankens handlinger sættes her ind på tillidskontoen og kan trække renter meget længe.

Et eksempel er fotografen Peter, som her fortæller, hvad en dårlig bankoplevelse har betydet for ham:

"Den dårlige oplevelse, jeg havde i 1988, da banken pludselig skiftede mening og ikke ville give mig den kassekredit på 10.000 kr., som jeg var blevet lovet, sidder stadig dybt i mig. Jeg stoler ikke på banken, selvom den bank, jeg har nu, ikke har gjort noget galt. Efter den oplevelse besluttede jeg mig for, at jeg aldrig skulle være afhængig af banken i forhold til min forretning. De skal ikke sidde med magten til at kunne lukke mig."

Man kan sige, at i Peters tilfælde bæres tillidsbruddet med helt over i andre banker næsten 30 år senere. Andre eksempler er mindre ekstreme, men udvist tillid og tillidsbrud kan påvirke relationen i meget lang tid.

Payback-kunder

Ca. 10% af kunderne ser frem til at skifte bank lige så snart, det er muligt for dem. Ca. 30% af dem, der har skiftet, udtrykker nærmest glæde over, at de kan skifte bank, når først deres virksomhed er lykkedes. Andelen af nystartede, som ønsker at skifte bank efter de første år som selvstændig, er meget høj. Det er en

omsætning, som er relativ nem at plukke for konkurrerende banker.

Michael ejer et autoværksted og har købt flere ejendomme, som han nu har masser af friværldi i. Han fortæller, at han ikke føler, at han får den rådgivning, han behøver, og at banken ikke hjælper ham:

"Jeg vil køre min virksomhed, som går rigtig godt, videre et par år, til jeg har fået nedbragt kassekredit. Og så giver jeg banken fingeren og finder en anden, som er nemmere at samarbejde med."

I den anden ende på tillidsskalaen finder vi Jonas, som har en entreprenørvirksomhed, og hans tillidskonto er i et stort plus. Han ved, at når han går ind i banken, ser de muligheder frem for begrænsninger, uanset hvad det er, han spørger ind til. Denne tilgang til ham som kunde skaber tillid, og Jonas føler, at det er banken, der har lige så meget brug for ham, som det er ham, der har brug for den.

Banken har fra dag ét sat plusser ind på Jonas' tillidskonto. Kontoen er nu i så stort et plus, at han stoler 100% på banken og på ingen måde har interesse i at skifte.

For meget overtræk i starten

Næsten alle iværksættere oplever, at rådgiveren overtrækker på tillidskontoen i starten – de er nemme at "plukke" for andre banker på et senere tidspunkt

Dette studie har vist, at der er overraskende mange, hvis tillidskonti er overtrukket, og som ønsker at komme væk fra deres bank. De venter blot på at få nedbragt deres kassekredit, inden de søger andre græsgange.

De kunder, som sidder med de overtrukne tillidskonti, er lette at "plukke" for konkurrenterne. Kunderne har allerede gjort op med sig selv, at de ønsker en anden bank og kigger sig omkring efter mulige kandidater. Det, der holder dem tilbage, er at de gerne vil se mest muligt attraktive ud for en bank ved at have en lav kassekredit. Som Tanja, indehaver af en tøjbutik siger:

"Jeg skylder 90.000 kr. på min kassekredit, og ligeså snart den er betalt mere ned, skifter jeg bank. Det bliver her en gang i 2016."

"Gratis" tillid fungerer næsten lige så godt som finansiell tillid

Relation mellem kunde og rådgiver opbygges ikke kun gennem finansiell tillid, hvor der gennem lån, kassekreditter og



gebyrfritagelse udvises tro på kundens evner som selvstændig. Gratis tillid, der opbygges gennem udvist tro på, at kunden evner at opbygge sin virksomhed til en god forretning, kan være ligeså værdifuld for kunden. Den gratis tillid kan komme til udtryk ved, at rådgiveren ikke blot afviser kundens ønsker om for eksempel et lån, men altid forklarer hvordan banken eventuelt kan imødekomme lånet senere.

Det er afgørende, at rådgiveren giver kunden et godt billede af, hvorfor de ikke kan låne, og hvordan kunden kan få lånet senere.

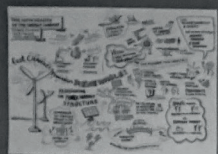
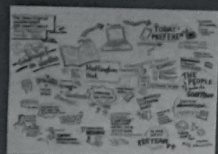
Den gratis tillid fungerer lige så godt i forhold til relationsopbygningen som at vise tillid gennem finansiering. Jonas har denne oplevelse i sin bank:

"Uanset, hvad man spørger ind til, så har de ja-hatten på og er positive, og jeg er helt overbevist om, at de tror på mig. Jeg stoler 100% på min bank, de har skabt tillid."

Selvom banken måske ikke kan imødekomme Jonas' ønsker med det samme, føler han ikke, at de bliver afvist. I stedet

oplever han, at banken altid forholder sig positivt til hans ønsker, og så får de sig en god snak om, hvordan det kan lade sig gøre. Den positive tilgang giver dermed Jonas masser af tillid til, at banken er der for ham og vil hjælpe ham.

Bankens dilemma må derfor være, om den skal hjælpe startup-virksomheder i gang, eller om den skal plukke dem lidt mere modne. Men evner banken at hjælpe de 'rigtige' via fair vilkår og en tillids-skabende rådgiver, får banken loyale kunder for livet.



Vi gör os



LØSNINGS- FORSLAG



Sæt ind på tillidskontoen

Tillid kræver energi at opbygge og kan hurtigt ødelægges. Det er noget, banken gør sig fortjent til, og noget kunderåd-giveren skal være meget bevidst om.

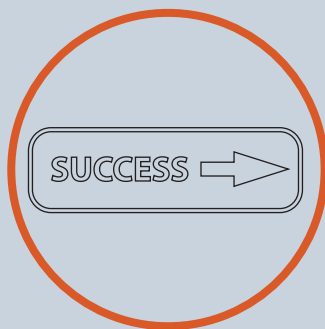
Her er tre forslag til, hvordan kunderåd-giveren kan sætte mere ind på tillids-kontoen.



Vis tillid

Det mest enkle råd, når man ikke kan se 30 år ud i fremtiden, er generelt at behandle sine kunder godt og vise dem tillid – især i starten. Hvis du tror på kunden, så gør det nemt at få den første kassekredit. Den skal måske være lille, men det skal være nemt at få den. Sørg bagefter for at trække så lidt på tillidskontoen som muligt. Lad tilliden stå og trække renter, så fremtidige kundemøder bliver nemmere. Hvis kunden går hen og bliver en attraktiv kunde, er det en fantastisk investering – hvis ikke, gør det under alle omstændigheder det fremtidige samarbejde lettere.

Tillid behøver ikke være risikable kredit-tilsagn. Det kan sagtens være så enkelt som at vise større empati, og det at have evnen til at forklare kunderne, hvorfor vilkårene er, som de er.



Tal om fremtiden

For at sætte ind på kundens tillidskonto kan man tale med kunden om visionen, om hvilken bil kunden skal have næste gang, om hvor sommerhuset skal ligge, eller om hvornår kunden kan gå på pension med den formue, hun har. Vis kunden, at du tror på hende. Snak gerne om alvorlige fremtidsemner, og snak kun renter og gebyrer, hvis kunden selv lægger op til det.



Vis interesse

Studiet har vist, at der sidder mange kunder med overtrukne tillidskonti. Disse kunder vil være lette for andre banker at "plukke", da de sidder med et ønske om at komme væk fra deres bank. Ring rundt til de virksomheder, som har leveret deres første årsregnskab. Hvis de er utilfredse med deres bank, vil det være relativt nemt at få dem til at skifte, og de vil føle sig værdsatte, fordi der er en bank, som er interesseret i dem. Allerede der, vil der være sat point ind på tillidskontoen.

RELATION GIVER INDTJENING

Relationer er vigtige, det er der ingen tvivl om. Men hvor vigtige er de egentlig, og hvor stor en betydning kan de have for bankens indtjening på kunden?

Studiet viser, at en god relation resulterer i merindtjening til banken samtidig med, at det giver øget kundetilfredshed og loyalitet hos kunden.

Ved en god relation er kunden villig til at betale 3-4% højere renter, end hvad konkurrenterne tilbyder.

Den gode relation er helt bogstaveligt guld værd.

Mød Bente...

Bente er stifter af en konsulentvirksomhed, som tilbyder konsulentytelser inden for socialrådgiverområdet. Virksomheden er i 2015 vokset fra 8 medarbejdere til 22, så der er fart på. Når man beder Bente svare på, hvad hun tænker, når man siger bank, siger hun: "Pyha, lige nu er det fedt nok."

Bente startede ud med at være kunde i en middelstor bank, hvor hun havde

været kunde i rigtig mange år. Hun gik ned i banken for at præsentere dem for sin forretningsidé og for at få en kassekredit til hjælp i perioder, hvor det kunne være nødvendigt. Banken forstod slet ikke hendes forretningsidé og ville ikke give hende en kassekredit, så hun kom i stedet til at betale 19% i overtræksrente på sin konto. Bente har brug for en kassekredit, fordi hun ofte opererer med lange offentlige projekter, hvor kunden først betaler, når projektet er afsluttet. Men hendes medarbejdere skal jo stadig have løn hver måned.

Selvom Bentes virksomhed har en millionomsætning, og overtrækket altid har været holdt under 200.000 kr., kunne hun ikke få en fast kassekredit. Hun har prøvet både at bede om en kassekredit på 75.000 kr. og en på 200.000 kr., men banken ville ikke give hende det. Hun har altid skullet sende fakturaer hver måned som sikkerhed, og hun har altid betalt overtræksrenten på de 19%.

Oven i store dokumentationskrav og en tårnhøj rente lukkede banken for kreditten tre gange. En af gangene kunne de ikke åbne den igen på grund af ferie. Og for nylig har Bente betalt en gammel

skatteregning, som banken fejlagtigt havde stoppet.

Bente har nu skiftet bank til en mindre sparekasse, hvor hun kender direktøren gennem noget netværk. Hun har fået en bank, som tror på hende og hendes virksomhed, og som viser en anelse risikovillighed. Hun betaler nu 6% på kassekreditten. Vi spørger Bente, om en lavere rente vil kunne få hende til at skifte igen, men ikke en gang 0% kan få hende til at skifte bank, fordi, som hun siger: "Vi risikerer at få sådan nogle røvhuller igen."

For Bente er den tillid, hun har opbygget til banken vigtigere end renter og gebyrer. Så længe Bente føler sig godt behandlet og taget seriøst af banken, er hun også villig til at betale mere for det. I dette tilfælde altså mindst 6% mere.

Relationen bor hos rådgiveren

Når de erhvervsdrivende taler om bank, er det rådgiverrelationen, som er i fokus. For eksempel at Ole bare er supergod, for han får tingene til at ske, eller at Dennis er helt uduelig, fordi han ikke kan træffe en beslutning, og så giver det ikke mening at have en rådgiver. Historierne om banken



er oftest hængt op på rådgiveren.

Det er ikke banken, som er god eller dårlig – det er rådgiveren.

Selvfølgelig har rådgiverrelationen en afsmittende effekt på bankens image, men relationen bor hos rådgiveren, og det er rådgiveren, ikke banken, som sætter ind på tillidskontoen.

Mange gode relationer mistes ved rådgiverskift

Den gode relation er som sagt yderst personafhængig. Derfor mister banken ofte den gode relation, når rådgiveren flytter til en anden afdeling eller stilling. Den nye rådgiver kan komme til at stå i skyggen af den gamle, som kunden har svært ved at slippe.

Simon (mureren fra tidligere) fortæller om skiftet af rådgiver:

"Vores tidligere rådgiver havde bare styr på tingene. Hun var kanondygtig og skulle desværre videre op i systemet. Sådan er det jo, når man er god. Ham den nye har jeg et noget an-

strengt forhold til. Han er lige vippet ud af skolen og har ingen erfaring!"

Den erstatning, Simon har fået for sin tidligere rådgiver, matcher slet ikke de forventninger og erfaringer, han har med fra den gamle rådgiver. Simons relation til banken er blevet svækket, og han har været ude at kigge efter en ny bank. Den eneste grund til, at han er blevet, er, at hans kæreste mente, at de skulle blive, fordi ham den unge rådgiver skulle have en chance, og fordi hendes forældre er gode kunder i banken. Desuden følte de heller ikke helt, at kemien var der med den rådgiver, de talte med i den anden bank, som de havde fået et tilbud fra. Kemi betyder meget for Simon, og særligt for hans kæreste. Og så er det trods alt bedre at blive der, hvor man ved, hvad man har fremfor at skifte over til noget helt nyt og ukendt.

Kunder søger lange relationer

Kunderne vægter den lange relation til en rådgiver meget tungt, mens det ikke virker, som om banken prioriterer de lange relationer mellem kunde og rådgiver. Mange af de erhvervsdrivende har

oplevet flere rådgiverskift, og nogle gange har de ikke engang nået at møde den nye rådgiver, før den næste har taget over.

Tandlægen Mogens, fortæller:

"Så fik jeg brev om, at jeg havde fået en ny rådgiver, som jeg kunne komme ned i banken og hilse på. Da jeg så gjorde det, var hun allerede stoppet igen, så der var faktisk slet ikke nogen, jeg kunne hilse på. Der har været rigtig stor udskiftning af rådgivere. Den rådgiver jeg har nu, har jeg aldrig mødt, men jeg får nok snart en anden."

Uden relation og med lavt indestående på tillidskontoen giver Mogens ikke banken meget snor:

"Jeg er stadig kunde, fordi det er nemt, når jeg går og cykler forbi hver eneste dag. Men de skal kunne rykke hurtigt, når jeg ringer og spørger om noget. Hvis ikke de kan svare inden for 5 minutter, er jeg nødt til at køre ned og kigge dem i øjnene og sige, at så har vi ikke mere at snakke om."

Flere rådgivere er ikke et kvalitetsstempel – tværtimod

Flere rådgivere er lig flere tillidskonti. Når tilliden er tyndere smurt ud, bliver den, alt andet lige, mindre. Flere rådgivere med hver sit ekspertiseområde er altså ikke at foretrække.

Michael (mekanikeren fra tidligere) fik at vide af sin bank, at hans privatrådgiver ville blive skiftet ud med en erhvervsrådgiver, som kunne varetage både erhvervs- og privatrådgivningen. Tidligere var det privatrådgiveren, som tog sig af det hele, hvilket passede Michael fint, for de havde en god kemi. Kemi'en med den nye rådgiver er der ikke rigtigt, og Michael er træt af, at han var tvunget til at skifte rådgiver.

I stedet for en kendt relation, som virker, og hvor der er sat ind på tillidskontoen, får Michael en ny relation, og banken skal til at bygge tilliden op forfra igen.

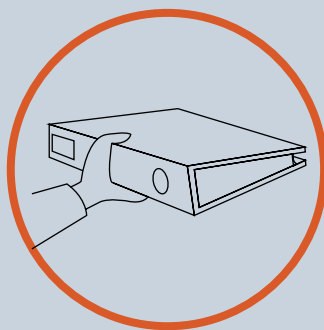
Set med bankens briller giver flere, specialiserede rådgivere en mere kompetent rådgivning. Det er bare ikke det, som kunden oplever, og det er heller ikke helt det, som kunden efterspørger.

Kunden vil hellere have relation end kompetence. Kunden vil have én ansvarlig person at gå til med sin økonomi.



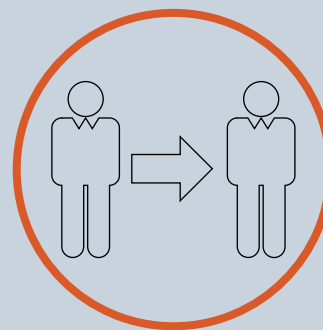


LØSNINGS- FORSLAG



Den gode overlevering

Når der kommer et rådgiverskifte, så sørg for, at der bliver en god overlevering mellem kunden og den nye rådgiver. Tag gerne et møde, hvor den gamle rådgiver giver kunden videre til den nye rådgiver. På mødet kan I snakke kundens økonomi igennem for at skabe sikkerhed hos kunden om, at den nye rådgiver har styr på det. Hvis kunden er vigtig, kan den gamle rådgiver eventuelt efterfølgende spørge kunden ind til kemien med den nye rådgiver. Hvad tænker han? Det kan godt være, det bliver omstændeligt for banken, men det vil have stor værdi for kunden at få denne medbestemmelse og at blive hørt.



Defensive rådgiverskift

At relationen bor hos rådgiveren kan også bruges defensivt overfor utilfredse kunder. Hvis man ønsker at holde på en utilfreds kunde, som truer med at skifte bank, kan et internt rådgiverbytte i banken måske være med til at løse problemet. Netop fordi relationen primært bor hos rådgiveren og ikke banken, bliver den negative relation nulstillet, og den oprindelige, dårlige relation opfattes som den gamle rådgivers fejl – ikke bankens.



Dyrk relationen

Når relation giver indtjening, giver det selvfølgelig også mening at investere lidt i den. Det kan være fødselsdagskort eller personlige – gerne håndskrevne – hilsner, så kunden kan se, at det er lavet særligt til ham eller hende. Kunden får indtrykket af at være vigtig og ikke bare et nummer i rækken.



Erhvervsøkonomi er privatøkonomi – én rådgiver

Fordi privat- og erhvervsøkonomi er så tæt forbundet, er det en idé at give de kunder, som ønsker det, én rådgiver. En rådgiver, som har det samlede overblik og derfor kan snakke "hele" kunden i rådgivningen, hvor der ikke skal være et skarpt skel mellem erhvervs- og privatøkonomi. Uddan derfor rådgivere, som kan dække begge områder, og som fremfor alt er dygtige på relation og adfærd.



Bevar relationen – trods ændringer

Lad så vidt muligt rådgivere beholde potentielt gode kunder ved forfremmelser og stillingsskift internt i banken. Det giver i sig selv både bedre og længere kunderelationer og gør samtidigt rådgiverne interesserede i at investere langsigtet i deres kunder.

GØR DET MULIGT

Hvad er banken for et sted? Et oplagt svar er, at det er stedet, man går hen for at få den finansiering, man ikke selv har til at indfri sine drømme og mål.

Alligevel kan det være angstprovokerende for erhvervsdrivende at gå i banken for at bede om penge til at starte eller videreføre deres virksomhedsdrømme. For de erhvervsdrivende er der meget på spil. Et nej til finansieringen kan have store konsekvenser og betyde, at man ikke tager springet som selvstændig, eller at man må lukke det, man har bygget op. Som iværksætter gør man ting mulige, så det forventer man også, at banken gør.

Dette kapitel handler om vigtigheden af at gøre kundens planer og drømme mulige. Et nej huskes længe af kunden og er stærkt nedbrydende for relationen. Kan man i stedet forklare, hvornår og hvordan drømmen kan lade sig gøre, kan det være direkte relationsskabende.

Mød Torben...

Torben startede som selvstændig landmand, hvor han drev et større landbrug og var med til at stifte en forening, som fik ukrainske landbrugsmedarbejdere til Danmark. Det har givet Torben et

kæmpe netværk i Østeuropa, som han nu trækker på i sin nye virksomhed, der sælger bio-massekedler til produktionsvirksomheder. Kedlerne er populære i Østeuropa, både fordi de er en pålidelig strømforsyning og gør virksomhederne uafhængige af den ustabile offentlige elforsyning, og fordi de har en tilbagebetalingstid på mellem 18 og 48 måneder. Torben har fem ansatte i firmaet og en russisk finansieringspartner. Finansieringspartneren har en årlig omsætning på 60 mio. \$ og et overskud på 8 mio. \$. Torbens omsætning har været svingende, men hans firma er i kraftig vækst.

Torben er ikke synderlig imponeret over de danske banker. De har ingen risikovilje, og da slet ikke når det kommer til at lave forretning i Østeuropa. Lige så snart han nævner Østeuropa, er der ikke noget at gøre, og det er uafhængigt af budget og dokumenteret overskud. Selv helt små kassekreditter på 30-50.000 kr. har han oplevet at få nej til, og en måned med lidt overtræk er helt umulig. Derfor bruger Torben aldrig banken til projekter. Noget af det værste, Torben har prøvet, var, da han ville låne 25.000 kr., hvilket han fik nej til med en besked om, at han jo havde en rig partner, som kunne

låne ham de penge:

"Der satte banken mig i en rigtig dårlig position overfor min partner og viste tydeligt, at de ikke havde nogen forretningsmæssig sans. Samtidig sagde de også nej til et meget lille beløb, som ville have været en stor hjælp for mig."

Torben kan ikke finde finansiering i Danmark, men bruger russiske, spanske og tyske banker til sine projekter. De synes, i modsætning til de danske banker, at Torben og hans virksomhed er interessant, og de tjener rigtig godt på ham.

Aldrig nej – altid hvornår og hvordan

Den vigtigste enkeltfaktor i gode relationer er at muliggøre kundens drømme. Når man som erhvervsdrivende mødes af et nej til de drømme og ønsker, man kommer med i troen på, at banken vil hjælpe en, så husker man det. Banker bliver husket for ikke at være der, da man havde brug for den, og for at besværliggøre processen til at opnå målet. Iværksætteren gør handlinger mulige, om det er med eller uden banken.



Tøjbutiksindehaveren, Tanja har oplevet, hvordan hendes bank ikke har villet hjælpe hende med at øge hendes kassekredit, når hun skulle købe nye varer ind.

"Når jeg har ringet og bedt om, at min kassekredit blev øget med 20.000 kr., som de ville få igen 8-10 dage senere, var der intet at give af. Så hver gang jeg har brug for lidt elastik, sætter jeg varer ned eller bruger mine leverandører som bank – med nogle meget høje renter."

Tanjas relation til banken er ikke god, fordi hun gang på gang har oplevet, at der er blevet sagt nej, selv til helt små beløb, og selvom hendes forretning hvert år kan fremvise en hæderlig rentabilitet. Banken bliver mere en modspiller, som hun har et langt tovtækkeri med, end en samarbejdspartner. Når hun kan vise banken, at hun sagtens kan klare sig uden den, fryder hun sig:

"Det har frydet mig, at når jeg har ligget på mine grædende knæ og bedt om noget, og de har sagt nej, at jeg så har kunnet vise dem, at jeg har klaret det selv – uden dem. Men det burde jo være et samarbejde

og ikke en kamp."

Kunden som mulighed eller risiko?

Både de mindre erhvervsdrivende og de fleste andre virksomheder ser kunder som en mulighed for at tjene penge og skabe omsætning. Banken ser tilsyneladende primært kunden som en risiko. Det har måske sin naturlige forklaring, men det virker paradoksalt på mange kunder.

Interviewene med de erhvervsdrivende viser, at kunder oplever god rådgivning, når banken ser muligheder og ikke bare siger nej. Ofte står kunder, som har fået et nej til et mindre beløb uforstående over for dette. Kunderne oplever, at de og deres virksomhed bliver anskuet som en risiko fremfor en mulighed.

Stine, som har sin egen frisørsalon fik et nej til en kassekredit på 50.000 kr., som skulle bruges til at starte hendes salon op:

"Min bank ville ikke give mig en kassekredit. De gad faktisk ikke engang kigge det igennem, som jeg havde sendt til dem. De sagde, at de ikke støttede forretninger som min. Så tog

jeg kontakt til to andre banker, hvor min nuværende bank var hurtig til at sætte et møde op og give mig kassekreditten."

Mange af de erhvervsdrivende, som har deltaget i undersøgelsen, har oplevet at få et nej i banken til selv helt små lån, som i deres øjne og med den forretning, de har, ikke burde være et problem at få. De sidder dermed med en følelse af, at banken ikke vil hjælpe dem – ikke engang selvom risikoen er meget lille. Når rådgiveren endelig giver en kassekredit eller et lån, er banken til gengæld eksperter i at dække sig selv ind med forsikringer, der dækker bankens eventuelle tab.

Giv rådgiveren lov til at gøre det muligt

Flere af de erhvervsdrivende har fortalt, hvordan deres rådgiver ikke har kunnet træffe beslutninger, men har skullet spørge om lov. Det er et meget svagt signal at sende til en selvstændig erhvervsdrivende, som er vant til selv både at skulle og kunne træffe vigtige beslutninger.

Tanja fortæller om en sådan oplevelse:

"Jeg har fået en ny ung rådgiver. Han er sød og rar, men han kan ikke tage nogen beslutninger selv. Han skal hele tiden ringe og spørge opad. Det er beslutninger om 20.000 kr., han ikke selv kan tage stilling til. Det, jeg skal bruge min erhvervsrådgiver til, kan jeg ikke bruge ham til, fordi han ikke kan tage beslutninger selv. Hvorfor sidder der en rådgiver, som ikke kan tage beslutninger? Det virker amatøragtigt."

Hele pointen med at have en rådgiver forsvinder, når rådgiveren ikke kan træffe en beslutning om de ønsker, kunden kommer med. At rådgiveren ikke selv kan træffe en beslutning bliver betragtet som et svaghedstegn af de erhvervsdrivende, da de færdes i en verden, hvor det at træffe beslutninger og handle er nødvendigt og hverdagskost.

Hvis banken ikke engang selv har tillid til rådgiveren, hvorfor skulle kunden så have det?

Flere af de adspurgte sætter pris på, at det er filialdirektøren, som er deres rådgiver, for så ved de, at den rådgivning, de får, følger bankens linje. De føler sig dermed sikre på, at der ikke kommer nogen ubehagelige overraskelser om, at noget aftalt ikke kan overholdes alligevel.

Peter, som er fotograf, finder stor tryghed i, at det er filialdirektøren, som tager sig af ham som kunde:

"Qua mine tidligere dårlige bankoplevelser, hvor aftaler er blevet trukket tilbage, betyder det noget, at det er chefen, vi har som rådgiver. Jeg er sikker på, at der ikke kommer noget uventet oppefra, fordi det er ham, som bestemmer og lægger linjen."

Dyrk den gratis tillid

Selvom tillid er godt, og selvom gode kunderelationer er det, banken lever af, er der selvfølgelig en grænse for, hvor langt man kan strække den rent finansielle tillid.

Uanset hvor gerne man vil have en relation til en kunde, og uanset hvor gerne

man vil sætte ind på tillidskontoen, er der masser af tilfælde, hvor det ud fra et bankfagligt perspektiv ikke giver mening at strække kreditten yderligere.

Men der er en type af tillid, som altid giver mening at udvise: Den gratis tillid. Den gratis tillid er alle de gange, hvor kunden oplever rådgiveren udvise tillid, uden at det koster banken penge eller risiko.



LØSNINGS- FORSLAG



Giv rådgiveren bemyndigelse

Stil krav til rådgiverens kompetencer og giv derigennem tilladelse til at træffe beslutninger indenfor en fornuftig ramme. Sørg alternativt for at afstemme inden kundemødet, så kunden får et konkret og begrundet svar allerede på mødet. Når rådgiveren udviser beslutningskompetence, indgyder det respekt og professionalisme, og øger såvel kundetilfredshed som loyalitet.



Sig aldrig bare nej

Sig aldrig nej til kunden, men forklar i stedet hvordan og hvornår. Lav en plan for, hvordan kunden opnår det ønskede mål, og hvad tidshorisonten er. På denne måde føler kunden ikke, at drømme eller ønsker bliver knust af en overdommer i banken. Planen er samtidig et godt ankerpunkt for den gode relation – I arbejder sammen om at opfylde kundens mål og drømme.



Omregn gevinster til konkrete mål

Hvis kundens aktier er steget, hvis kunden har fået frigivet noget likviditet ved en låneomlægning, eller hvis kunden på anden måde har fået en gevinst, så omregn gevinsten til et mål, kunden er interesseret i. For eksempel kan kunden lige have tjent en halv skiferie, en kvart Tesla eller være blevet i stand til at trække sig tilbage et halvt år før end planlagt.

STÅ SAMMEN MED KUNDEN

Livet som selvstændig er risikofyldt, og det som for alvor kan holde den selvstændige vågen om natten, er tanken om, hvad der sker, hvis banken smækker kassen i. Alle elsker en iværksætter med succes, men når det går ned ad bakke, står iværksætteren alene, og har brug for kredit – både i økonomisk og menneskelig forstand. Der er derfor én ting, som tæller langt mere for kunderne end renter og gebyrer, og det er følelsen af, at banken "står sammen" med dem – også i udfordrende perioder.

Dette kapitel handler om styrken i at stå (lidt) tættere sammen med kunden.

Mød Marianne...

Marianne er oprindeligt uddannet sygeplejerske, men drev fra 1995-98 tre 7-eleven butikker i København, tog så en HD og drev fra 2002-14 et sygeplejevikarbureau, hvor hun sammen med en partner havde 3-4.000 deltidsvikarer i databasen og omsatte for 65 mio. kr. årligt. På grund af en juridisk tvist med partneren, trådte hun ud af firmaet uden det store økonomiske udbytte. For et par år siden startede hun en catering-virksomhed, som nu har 2 kokke, 5 foodtrucks og i alt 10 ansatte.

Efter hun har startet sin nye virksomhed, har hun set nogle helt andre sider af banken.

Hun har tidligere altid haft styr på økonomien og har altid kunnet gøre, hvad hun havde lyst til. Hun har gennem de sidste 20 år startet, drevet og vækstet virksomheder. I dag oplever hun, at bankrådgiveren ringer og skælder ud, hvis der er 1.000 kr. i overtræk, og at hendes mand er nødt til at sende lønsedler ind for at kunne lease en bil til sit nye (højere betalte) direktørjob. Hun oplever, at al den kredit og troværdighed, som hun har bygget op over 20 års virksomhedsdrift, er forsvundet.

Som et konkret eksempel, har Marianne selv fået finansiering af Vækstfonden, som vil give hende 67%, men banken kan ikke sætte hende i forbindelse med nogen, som kan lægge de sidste 33%.

Marianne er forvirret og ærgerlig over banken. Hun forstår ikke, hvad de vil, hun ved ikke, hvor hun har dem, og hun føler ikke, at banken "står sammen med hende". Meget af hendes frustration kan koges ned til rådgiverens valg af rolle.

Rådgiverens roller

Rådgiveren har flere roller til kundemødet og kan have mange kasketter på samtidigt. Rådgiveren er både sparringspartner, dommer og sælger på samme tid. I dette afsnit vil vi se på, hvordan de forskellige roller giver værdi for kunden, og hvordan der kan være værdi i en fjerde rolle: Rådgiveren der står sammen med kunden.

Rådgiveren som sparringspartner

Flere af de adspurgte oplever, at den helt klassiske rådgiverforståelse eller rådgiverens selvforståelse er, at man skal være kundens forretningsmæssige sparringspartner. Man snakker markedstrends, kommenterer på de seneste udviklinger i C20-indekset, og giver kunden et par gode, velmente råd om, hvordan man driver virksomhed.

Det er der næsten ingen af de kunder, vi har talt med, som er interesserede i.

Dels mener kunden selv at vide mere om sin virksomhed og branche end bankrådgiveren, og dels kan rollen som sparringspartner være meget svær at skille fra de andre roller. Synes rådgiveren for eksempel, at det er en dårlig idé, at kunden udvider sin forretning, fordi



det reelt set er en dårlig idé, eller fordi han gerne vil have, at kunden betaler sin kassekredit tilbage hurtigere?

Poul, som driver en rådgivende ingeniørvirksomhed, har ingen interesse i, at banken skal involvere sig i hans forretningsudvikling:

"Min bank spurgte, om de ikke skulle med i bestyrelsen, for de kunne optimere driften, mente de. Det skal de ikke! De har slet ikke de kompetencer, vi skal bruge."



For flere af de erhvervsdrivende kan det næsten virke provokerende, at en rådgiver, som sidder dagen lang bag en skærm, vil rådgive dem om deres forretning.

Finansiell sparring og interesse for virksomheden er rigtig fint, men at rådgive kunden omkring forretningen skal man som rådgiver være forsigtig med.

Simon, som ejer en murerforretning, siger følgende om rådgiverens kommentarer på virksomhedens regnskab: "Han beder stadig om balancer, selvom min omsæt-

ning er steget så meget. Han føler også, at han skal kommentere på det – jeg kan slet ikke ha' det. Det er ikke hans opgave at kommentere på mit regnskab, det har jeg min revisor til. Jeg tænker, så hold dog din kæft, og sig tak for mailen, og at det ser fint ud."

Med til historien hører også, at Simon fortæller, at rådgiveren lige er vippet ud af skolen, bor i en lejlighed i Aarhus og har en Toyota Aygo, hvilket ikke giver meget respekt hos Simon, som selv driver en virksomhed med succes, har hus og en "rigtig" bil. Hvorfor skulle rådgiveren kunne rådgive om noget, han aldrig selv har haft erfaring med?

Rådgiveren som dommer

Uanset om man vil det eller ej, vil rådgiveren, især i starten, blive betragtet som en "dommer" af virksomheden. Det er i sidste ende rådgiveren, som giver og lukker kassekredit, og det er man som virksomhedsejer smerteligt bevidst om.

Selve det, at rådgiveren er dommer, er ikke et problem for virksomhederne. De er med på, at man skal have overskud for at kunne eksistere, og at man bliver lukket, hvis man har for stort underskud

for længe. Men de kunne godt tænke sig mere konsistens og tydelighed i de krav og betingelser, de bliver bedømt ud fra, og de vil rigtig gerne vide, hvor de egentlig har banken.

Kunderne har svært ved at gennemskue, hvornår de kommer i "bad standing" i banken. De kender ikke bankens rating af dem og ved for eksempel ikke, om banken er glad for at tjene penge på en kassekredit, eller om kredittens størrelse gør dem til en usikker kunde. De har svært ved at vurdere, hvornår virksomhedens økonomi sætter dem i et dårligt lys i banken.

Fotografen Peter, oplever det således: "Hvis der var mere transparens i forhold til, hvilke kriterier man skal opfylde, vil det skabe noget tryghed. Nu føler man, at det er et lotteri, om man kan få et lån. Hvornår man kommer i bad standing i banken lader til at være en dyb hemmelighed eller meget subjektivt vurderet ud fra rådgiverens syn på én. Det er ligesom at gå på is, der knager – hvornår falder man igennem?"

Det er svært for kunderne at gennemskue, om banken er der



for dem og hvor længe. Derfor vil man helst ikke være afhængig af banken og dens vurdering af virksomheden.

Rådgiver som sælger

De erhvervsdrivende har en fin forståelse for, at banken skal tjene penge på dem. De tjener selv penge på deres kunder og har ikke noget imod at betale rente på kassekreditter og lån. Men det skal ske på en fair og åben måde, og uden kunden bruger for meget tid på det.

Som Preben, der har et lille elektronik-firma, siger: "Hvis jeg skulle bruge mere tid på [møder med] banken, skal jeg kunne få nogle fordele for min forretning. For den tid, jeg bruger på banken, ryger jo fra min virksomhed. Jeg er ikke sikker på, at den ekstra tid, jeg eventuelt skulle bruge, vil være det værd i forhold til, hvad jeg ville få ud af at passe min virksomhed."

Giv kunderne nogle produkter med reel værdi – for eksempel den livsforsikring, som de ikke lige selv havde husket, at de skulle have. Vær nysgerrig på at forstå kundens perspektiv og tilbyd herudfra løsningen. Forklar dem, hvorfor produk-

tet er vigtigt – for eksempel at kundens familie kan blive siddende i huset i tilfælde af død eller kritisk sygdom. Lad være med at forklare, hvorfor jeres produkt er bedre end konkurrenternes. Du står sammen med kunden, så selvfølgelig sælger du nogle ordentlige produkter.

Rådgiveren der står sammen med kunden

I praksis vil kunden altid være mere "committed" end banken. Det er kunden, som har virksomhed og levebrød på spil, og det er kunden, som vil kæmpe til det sidste for sin virksomhed. Banken er selvfølgelig involveret i den udstrækning, engagementet tillader det, men kommer aldrig rigtigt i klemme med de små erhvervskunder, og vil altid have flere kunder at vælge imellem.

Hvis samarbejdet ophører, er det et irritationsmoment for banken, men en katastrofe for kunden.

Derfor er bankrådgivere, som giver kunden oplevelsen af "at stå sammen" i ekstremt høj kurs, blandt de erhvervsdrivende.

Peter, som er en tømrermester med 8-10 ansatte, oplevede på et tidspunkt, at en kunde ikke ville betale for en udført entreprise. Selvom firmaet gik relativt godt, ville de 1,4 mio. kr., som kunden skyldte, hurtigt kunne slå bunden ud af både kassekredit og årsregnskab.

"Jeg ringede og snakkede med vores rådgiver – den gamle erhvervschef, og det der med han sagde "ro på, vi skal nok finde ud af det" betød utroligt meget for mig. Det endte jo med, at vi røg i retten og fik pengene, så vi fik aldrig brug for banken. Men det der med, at han var der for mig lige der, det var sgu' rart, det glemmer jeg ham ikke lige for."

Peter har haft banken lige siden.

LØSNINGS- FORSLAG



Kom ud i virkeligheden

Det fineste, en rådgiver kan gøre, er at stå sammen med kunden, når det virkelig brænder på. Særligt de små erhvervsdrivende har ofte meget få andre, der er der for dem. Hvis man som rådgiver kan gøre det, får man sig en kunde for livet.

Alt, hvad der kan trække i retning af, "at vi står sammen" uden væsentlige risici, vil være et plus for det fremadrettede kundeforhold.

Tag ud og besøg kunden og spørg interesseret ind til virksomheden samt til drømme og mål. Besøgene vil danne et bedre grundlag for fremtidig rådgivning, fordi kunden vil føle, at rådgiveren ved, hvad det er, virksomheden laver, og hvor den er. Udover at være en glimrende platform for mersalg af ny finansiering, er besøget også en meget konkret måde at stå sammen med kunden på og vise sin loyalitet.



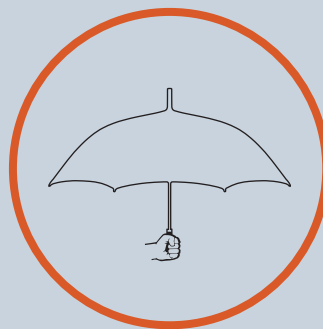
Mere åbenhed omkring kunderating

Del bankens principper for kunderating med kunden, og del den konkrete rating af kunden – det skaber gennemsigtighed og forståelse. Dyrk den fælles interesse i, at ratingen bliver bedre sammen med kunden. Læg en plan for, hvordan kunden kan øge sin rating og fortæl, hvad dette vil betyde for kunden.



Tips til bedre cashflow

Kom med tips til, hvordan kunden kan forbedre sit cashflow. Eksempelvis omkring betalingsbetingelser, tab på debitorer, delfakturerings med videre. Herved viser man kunden, at man står sammen, supplerer revisoren (og derved sparer kunden penge), og at man også rådgiver på ikke-salgsområder.



Dæk kunden (og banken) med forsikringer

Forsikring er et oplagt rådgivningsfelt for den selvstændige. For eksempel er livsforsikringer, tab af erhvervsevne, og ansvarsforsikring gode måder at sikre sig mod tab for både kunde og bank. Hvis de bliver formidlet rigtigt, viser forsikringerne, at banken bekymrer sig om kunden og prøver at dække kunden, hvis der skulle opstå problemer.



Ros, ros, ros...

Ros de erhvervsdrivende. Især, hvis de lige er startet op. Ros dem for at have modet til at springe ud som selvstændige. Ros dem, når der er gået ét år, og de har fået gang i virksomheden. Fortæl dem, at det er godt gået, og at de er blandt de selvstændige, som klarer sig igennem det første år. Al ros viser den erhvervsdrivende, at banken anerkender dem og den virksomhed, de har bygget.



Bliv kundens kunde

Den ultimative opbakning. Brug dine kunder, hvor det er muligt, og forhandl nogle aftaler med dem. Det kan være hele filialen, der får rabat hos frisøren, køber blomster hos "vores" blomsterhandler, holder møder på den lokale kro, eller er loyale overfor "vores" håndværkere. En meget konkret gestus, som viser, at I står bag kunden og er interesserede i, at det går kunden godt.



TILLID OG RELATION

– ET EFTERORD

Der er altid flere sider af samme sag, og undersøgelsen giver os kundernes vinkel. Ifølge de adspurgte små erhvervskunder og iværksættere er der en tendens til, at de oplever relationen til banken som en kamp i stedet for en hjælp.

Det kan skyldes, at de små erhvervs-kunder og iværksættere tilhører en risikabel gruppe. Det er dog også en gruppe med stort potentiale og mange muligheder. Gruppen kan også godt forstå, at svaret nogle gange er nej, hvis risikoen er for stor for banken. Men det er op til banken at kommunikere det på en måde, så relationen og tilliden bevares.

For hver gang kunden møder en ny rådgiver, skal tilliden bygges op. Derfor er det en fordel, at kunden kun møder én rådgiver, som kan dække både privat- og erhvervsområdet. Hvis relationen er dårlig mellem rådgiver og kunde, går det ud over kundens

relation til banken. Derfor skal rådgiveren dyrke, pleje og beskytte denne relation. Så kunderne føler, at banken til enhver tid står sammen med dem om at nå deres mål og drømme.

For bankerne handler det om at se det langsigtede potentiale i alle kunder – også selvom deres opstartsfasen som selvstændige er usikker for dem. Hvis banken er der, når kunden har mest brug for det, skaber den nemlig loyalitet og sætter vigtige point ind på tillidskontoen imellem bank og kunde. En tillid som svækker betydningen af renter og øvrige vilkår – og det kommer banken til gode, når og hvis virksomheden bliver en succes.

Kunsten er at bygge denne tillid op med lavest mulig risiko for banken. Det giver denne publikation nogle svar på.
