

Besked til Totalkredit-direktør midt om natten:

»Gid, at du må dø i din shitstorm«

REALKREDIT: Troels Bülow-Olsen stopper som øverste chef i Totalkredit. Han var i den grad med til at disrupte finanssektoren i begyndelsen af 1990'erne, og han giver i dette eksklusive afskedsinterview gode råd til nutidens iværksættere.

CLAUS IVERSEN

Claus.iversen@finans.dk

Det var midt om natten. Han havde glemt at slå lyden på sin mobil fra, så hvis der tikkede beskeder ind, fulgte et bip med. Og pludselig var den der, beskeden, med ordlyden: »Gid, at du må dø i din shitstorm.«

Modtageren var Troels Bülow-Olsen, manden som for 29 år siden var med til at stable realkreditselskabet Totalkredit på benene for en række lokal- og regionalbanker. Beskeden tikkede ind på telefonen i perioden umiddelbart efter februar 2016, da Totalkredit hævede prisen – den såkaldte bidragsats – på kundernes realkreditlån markant.

»Det er klart, at det ryster én at få sådan en besked, når man ligger i sin seng. Jeg fik ikke sovet mere den nat,« siger Troels Bülow-Olsen, adm. direktør i Totalkredit frem til den 20. april, hvor han stopper og overlader depechen til den nuværende nr. 2 i Totalkredit, Camilla Holm.

De ubehagelige oplevelser foregik ikke kun i den digitale verden, men også i den virkelige – f.eks. på Langelandsfestivalen samme år, hvor Troels Bülow-Olsen befandt sig sammen med sin familie og nogle venner.

Totalkredit-direktøren var sulten – og havde brug for lidt ørenlyd. Han gik derfor ud af koncertpladsen og sad alene ved et bord uden for et spisetelt, da fire mennesker over for ham pludselig henvendte sig højlødt med ordene: »Dig kender vi – du er en gebyrgrib.«

De havde genkendt Troels Bülow-Olsen. Han var for dem et ansigt på den grådighed, som de syntes, finanssektoren var gennemsyret af.

»De var dog til at tale med, og det endte faktisk med, at vi fik en sjov aften efterfølgende,« siger Troels Bülow-Olsen.

Disruptede markedet

Jyllands-Posten har sat den afgående direktør stævne for at blive klogere på, hvad mr. Totalkredit – det bliver han kaldt af flere af bankdirektørerne i Totalkredit-samarbejdet – har lært i og af den virksomhed, som han var med til at starte i 1990, og som med tiden blev Danmarks største realkredit-

selskab med 750.000 kunder og en markedsandel på 40 pct.

Troels Bülow-Olsen er på en måde *front-runner* for de mange fintech-virksomheder, som skyder op som paddehatte rundt om i Danmark og resten af verden. De fleste af dem ønsker at disrupte finanssektoren, og Troels Bülow-Olsen kigger med stor interesse på de mange iværksættere og deres mange idéer, fordi han selv har stået lige netop dér, hvor det handlede om at få en idé til at blomstre i den virkelige verden.

»Vi tænkte ikke så meget over det, men i dag ville man jo sige, at vi disruptede realkreditmarkedet. Ordet fandtes bare ikke dengang,« siger Troels Bülow-Olsen om perioden i begyndelsen af 1990'erne, da de lokale og regionale pengeinstitutter herhjemme var gået sammen om at stable et realkreditselskab på benene for at være i stand til at konkurrere med de stadig større finansielle supermarkeder med Nykredit og Unibank i spidsen.

I begyndelsen var Provinsbanken primus motor på projektet, men da banken fusionerede med Danske Bank i 1990, tog Jyske Bank over i rollen som trækhest.

Nemmere at konvertere

Fødslen var svær. De første otte måneder var der ingen kunder i butikken, som i øvrigt slet ikke hed Totalkredit, men Provinsbankernes Reallånefond. Navnet Totalkredit ejedes af en driftig ejendomsmægler på Møn, som ikke havde tænkt sig at afgive navnet uden kamp – eller rettere – kompensation. Den fik han i august 1990 efter flere måneders forhandlinger. Ejendomsmægleren modtog en check med fem cifre, og Provinsbankernes Reallånefond fik lov til at tage ønskenavnet Totalkredit. Godt en måned senere landede selskabet sin første kunde.

»Det er en boligejer i Hvalsø på Sjælland, som bliver vores første kunde. Det var virkelig svært at få foden indenfor på realkreditmarkedet, og sådan forblev det i de følgende år. Man skal huske på, at de danske bolig-ejeres nationalsport nr. 1 – konvertering – ikke eksisterede dengang,« siger Troels Bülow-Olsen.

I begyndelsen af 1990'erne foregik boligfinansieringen næsten altid gennem ejendomsmægleren, som havde boligen til salg. Denne mægler tilbød den potentielle boligkøber et realkreditlån i det realkreditinstitut, som man havde et samarbejde med.



Troels Bülow-Olsen, adm. direktør i Totalkredit frem til den 20. april. Han var med til at køre selskabet

Det var en udfordring for landets små og mellemstore banker, fordi de dermed ikke fik deres andel af de lukrative bolighandlere, og det skulle Totalkredit lave om på.

»Vi fik dog først rigtig hul på bylden i midten af 90'erne, da vi gennem påvirkning fik politikerne til at acceptere, at realkreditlån i den samme bolig ikke skulle stemples igen og igen, hvilket gjorde det væsentligt billigere at konvertere. Vi fik derudover udviklet et it- og rådgivningssystem, der gjorde det nemmere for bankerne i Totalkreditsamarbejdet at rådgive om realkreditlån,« siger Troels Bülow-Olsen.

Det hedder ikke Udkantsdanmark

Hvis han skal give nutidens *firstmovers* og iværksættere et godt råd, er der især én ting, som han peger på som værende et must, hvis man skal have succes med sin forretning.

»Du er nødt til at kunne samarbejde med andre. Du er nødt til at gå sammen med andre og lytte til, hvad de har af input. På den måde bliver produktet med garanti bedre, end hvis du putter med det selv. Det kan også være en fordel at tage fat i egentlige konkurrenter for at samarbejde med dem. Hvis det lykkes, er der større sandsynlighed for, at du kan få to og to til at blive fem og ikke kun fire,« siger Troels Bülow-Olsen.

Og så handler det også om ikke at snobbe

”

Jeg lytter lige så gerne til direktør Mogens Christensen fra Borbjerg Sparekasse som de stærke i klassen – tidligere Anders Dam fra Jyske Bank og i dag Karen Frøsig i Sydbank.

Troels Bülow-Olsen, adm. direktør i Totalkredit

opad. Eller indad mod byerne. Det er ikke kun de store virksomheder med hovedsæde i København, der kan få gode idéer. De kan faktisk også opstå ude i det, som Troels Bülow-Olsen ikke vil være med til at kalde Udkantsdanmark, men Danmark uden for storbyerne.

Det er også sådan, han har forsøgt at lede Totalkredit.

»Alle har en stemme, og alle skal fremstå som vindere. Det betyder, at selv det mindste pengeinstitut har en stemme i princippet på lige fod med den største bank i samarbejdet. Jeg lytter lige så gerne til direktør



abst i gang i 1990. I dag er det Danmarks største. Foto: Gregers Tycho

Mogens Christensen fra Borbjerg Sparekasse som de stærke i klassen – tidligere Anders Dam fra Jyske Bank og i dag Karen Frøsig i Sydbank. På den måde kan det lykkes at få konkurrenter til at samarbejde, og det er her – i mødet mellem forskellige mennesker – at det bedste produkt opstår,« siger Troels Bülow-Olsen.

En vel nærmest umulig konstruktion

I 2003 købte Nykredit Totalkredit efter et par hektiske år, hvor Jyske Bank, Amagerbanken og Spar Nord havde fået fundamenteret under den nye dreng i realkreditklassen til at revne, fordi de var begyndt at sælge realkreditlån i Nykredit og ikke kun i Totalkredit til deres respektive kunder.

Nykredit har siden opkøbet af Totalkredit for 7,15 mia. kr. forsøgt at balancere på to ben – sit eget "blå" Nykredit-ben, som både indeholder en bank- og en realkreditforretning, samt det "gule" Totalkredit-ben, hvor parterne – de lokale og regionale banker – er konkurrenter til Nykredit.

Det er en konstruktion, som på papiret ser konfliktfyldt ud – vel nærmest umulig. Det erkender Troels Bülow, der fylder 60 år den 14. april, da også.

»Vi har et fællesskab, hvor ejeren Nykredit også skal have plads, samtidig med at alle i Totalkredit-samarbejdet skal fremstå som vindere. Som en bankdirektør udtrykte

det engang, så er det næsten lige så svært som at opnå varig fred i Israel. For det er rigtigt, at Totalkredit ikke burde kunne lade sig gøre med Nykredit som ejer, men fordi Nykredit lod Totalkredit køre videre som en selvstændig virksomhed, kunne det så alligevel lade sig gøre,« siger Troels Bülow-Olsen.

Opgør med Anders Dam

En af de værste perioder for ham var, da Totalkredits største partner, Jyske Bank, købte BRFkredit, og dermed forlod – eller rettere blev smidt ud af – Totalkredit-samarbejdet.

Jyske Banks øverste chef, Anders Dam, var irriteret over Totalkredits forsøg på at forhindre ham i at tilbyde sine kunder det populære F1-lån med indførelsen af den såkaldte tolagsbelåning, hvor man tvang kunderne til at afdrage på den yderste del af lånet.

Det fik Anders Dam til, for det første, at begynde at lange sine egne bankboliglån over disken og, for det andet, til i sidste ende at købe BRFkredit.

Troels Bülow-Olsen havde på fornemmelsen, at Anders Dam ville tage det ilde op, hvis ikke Totalkredit fjøede ham, og han var da også ked af, at han ikke kunne tilbyde sine partnere alle de produkter, som de efterspurgte.

»Der har været situationer, hvor jeg har

”

Jeg blev engang fortalt, at det er godt med en crazy dream. Det har jeg taget til mig.

Troels Bülow-Olsen, adm. direktør i Totalkredit

været splittet, for jeg er jo i høj grad et talerør for fællesskabet ind i Nykredit. Og når jeg kører rundt og taler med bankdirektørerne rundt omkring, lytter jeg jo ikke bare, men fornemmer også, hvordan forskellige ting bliver modtaget. Men logikken dengang var, at tolagsbelåningen var nødvendig, hvis vi skulle have realkreditsystemet til at overleve, som vi kender det i dag, så det var en bunden opgave,« siger Troels Bülow-Olsen.

Han og Anders Dam skulle i øvrigt til den samme herrefrokost godt et år efter bruddet mellem Jyske Bank og Totalkredit, og det var

BLÅ BOG

Troels Bülow-Olsen

2007-2018: Adm. direktør i Totalkredit
1990-2007: It-direktør i Totalkredit
1988-1989: Konsulent i PWC
1987-1988: Underdirektør i Realdato Ejendomssystemer
1984-1987: Områdedirektør i BRFkredit
1980-1984: Projektmanager i Værdipapircentralen
1976-1980: Bankassistent og konsulent i Danske Bank

TOTALKREDIT

- Blev oprettet i 1990
- Hed til at begynde med Provinsbankernes Reallånefond
- Leverer realkreditlån til en række store som små banker
- Blev i 2003 solgt til Nykredit
- Leverer i dag realkreditlån til 60 banker og sparekasser
- Har 750.000 kunder og et udlån på 628 mia. kr.

første gang siden episoden, at de to skulle mødes. Troels Bülow-Olsen ankom som den første, og da Anders Dam trådte ind i lokalet, stoppede al samtale mellem gæsterne – man kunne høre en knappenål falde til jorden.

»Alle vidste jo godt, at vi ikke havde talt sammen i et år og var spændte på, hvordan mødet mellem os ville forløbe, men da Anders nåede hen til mig, slog han ud med armene, og vi gav hinanden et kram. Han havde jo bare truffet en forretningsmæssig beslutning og ikke en personlig,« siger Troels Bülow-Olsen.

Det er godt med en crazy dream

Han er gået i gang med en bestyrelsesuddannelse og er for nylig trådt ind i Skjern Banks bestyrelse. For selv om han stopper i Totalkredit, er det ikke et farvel til karrieren. Den skifter blot ham.

»Jeg blev engang fortalt, at det er godt med en crazy dream. Det har jeg taget til mig, og min er, at jeg gerne vil tage de gode ting fra det danske realkreditsystem og forsøge at overføre dem til udlandet. Vi har faktisk en rigtig god og billig boligfinansiering herhjemme, og den kunne andre – måske nye demokratier – få gavn af,« siger Troels Bülow-Olsen, der allerede har forsøgt at føre sin crazy dream ud i livet i Mexico – dog uden succes.

»Vi troede, at vi skulle kopiere og implementere det danske realkreditsystem 1:1 i Mexico, men det går ikke. Man skal tage de gode dele, som passer til den enkelte nation og tage udgangspunkt i det. Hvis vi gør det, er jeg sikker på, at vi kan hjælpe andre lande til at tilbyde deres befolkninger bedre og billigere boliglån,« siger Troels Bülow-Olsen, der på falderebet har følgende råd til andre direktører.

»Selv om du sidder i toppen, skal du altid have for øje, hvordan dine produkter mødes af kunderne og lytte til dem og forstå, hvad de siger. Jeg fik for nylig en mail fra Poul, der bor syd for Ringsted. Han har privatøkonomiske problemer. Jeg kørte derfor ned og besøgte ham for at se, om vi på nogen måde kunne hjælpe ham igennem den hårde periode, og jeg tror, at vi kommer i mål. På den måde får, i dette tilfælde, Totalkredit et menneskeligt ansigt, og denne form for ordentlighed hos direktionens medlemmer, tror jeg, er en kæmpe fordel for alle virksomheder,« siger Troels Bülow-Olsen.