

# / Bankernes nye kontrakt

**Bankernes fremtidige rolle handler ikke om konkurrence på digitale betalingsmodeller. Det handler om en dybere relation til kunderne ved at være der, når det virkelig kræves. Og en dybere relation til samfund og myndigheder ved at være en partner i udviklingen af velfærd, sikkerhed og klimaomstilling.**

Landets banker står svagere end nogensinde i den moderne Danmarkshistorie. På Christiansborg har et stort flertal af politikere i praksis slået hånden af sektoren. I medierne er ingen sag for lille til den store kritik. Og så er der de kendte truster mod selve forretningsmodellen: Negative renter og aggressive tech-virksomheder. Begge dele kvæler bankernes indtjening.

Situationen er naturligvis helt uholdbar i længden. Ikke bare for bankerne, men også for det danske samfund. Bankerne har i århundreder udgjort landets finansielle infrastruktur, og hvis ikke bankerne også i fremtiden nyder en vis anseelse og respekt i den offentlige samtale, ja så bryder samfundsøkonomien i længden sammen.

Den finansielle sektors rolle er i så henseende langt større end de trods alt simple låne- og betalingsværktøjer, der i praksis kan forankres hos rigtigt mange også nye udbydere. Banksektoren skaber de økonomiske rammer, der løfter hele det danske samfund ind i fremtiden. Bankerne skaber de økonomiske rammevilkår for alle andre sektorer. Og de er udgangspunktet for, at virksomheder og organisationer kan starte, udvide, sælge og købe.

I den offentlige samtale har bankerne i årevis været i defensiven – naturligt nok efter den ene skandalesag efter den anden. Tilsvarende har

politikere ikke forsømt ret mange anledninger til at svinge krabasken. Så hvad kan bankerne selv gøre, mens de venter på velviljen? De kan udvikle deres forretningsmodel således, at de ikke konkurrerer på de enkle, digitale værktøjer, som nye og digitale virksomheder alligevel overtager. Bankerne skal i stedet gøre sig selv relevante for både kunder og samfund ved at dyrke den grundlæggende rolle som ryggraden i det moderne samfunds finansielle infrastruktur. Sagt enkelt: En dybere relation til kunderne – ved at være der, når det virkelig kræves. Og en dybere relation til det moderne velfærdsamfund – ved at være en partner i udviklingen af velfærd, sikkerhed og klimaomstilling.



**TRE SCENARIER.**

Det er ikke raketvidenskab at konstatere, at alle banker lige nu står over for enorme udfordringer. Dem er der enkelt sagt tre af.

For det første opløsningen af pengeinstitutternes historiske forretningsidé – at låne penge billigt af nogle kunder for at låne de samme penge dyrere ud til andre kunder. De lave renter er gift for bankerne. For det andet digitaliseringen, der gør betalinger mere uafhængige af banker, reducerer kundens berøringspunkter og spreder de forskellige transaktioner på alle mulige forskellige platforme. For det tredje reguleringer og lovgivningskrav til sektoren, der bare stiger og stiger. Det øger omkostningerne kolossalt, uanset hvor berettiget reguleringen kan synes at være.

Konsekvenserne er på kort sigt en fortsættelse af den igangværende konsolidering. De seneste to-tre årtier har der været flere alvorlige kriser i sektoren, der har tvunget en konsolideringsbølge igennem. Det har barberet antallet af selvstændige banker på 219 i 1991 ned til nu omkring 70. Samtidig er filialnettet i Danmark reduceret fra 2.500 til nu omkring 700. Den udvikling vil fortsætte.

Men på længere sigt vil konsolideringen ikke være nok. Konkurrencen fra nye og digitale aktører vil være for stor. Betalinger bliver mere uafhængige af bankerne. Kontaktpunkterne til kunderne vil være færre. Indskud og udlån vil blive endnu mere spredt på forskellige platforme og reducere efterspørgslen efter traditionelle indskuds- og investeringsprodukter.

I følge en analyse fra Deloitte giver det grundlæggende tre udviklingsscenarier for nutidens banker.<sup>1</sup>

- 1. Politisk beskyttelse:**  
Myndighederne øger adgangsbarriererne for nye digitale 'disruptors' således, at bankerne kan opretholde deres primære forhold til etablerede myndigheder samfundsinstitutioner. Sagt enkelt: Bankerne får politisk hjælp til at beskytte deres forretningsmodel.
- 2. Disruption og nye bankers dominans:**  
Kunderne får skridt for skridt tillid til nye bank-tjenester med attraktive tilbud – herunder fordi de eksisterende banker undlader at implementere nye teknologier tilstrækkeligt hurtigt.
- 3. Bankernes økosystem:**  
En blandet model, hvor bankerne beholder en række særlige forretningspositioner og udvider disse med nye rådgivningsydelser, hvor de er tættere på kunderne og tættere på samfundets velfærdsudvikling, sikkerhedssystemer, politi mv. Der er samtidig plads til nye udbydere med 'enkle' betalings- og kreditsystemer.

**SÅ HVAD STILLER MAN OP?**

Det sandsynlige og ønskværdige scenarie i fx Danmark er nr. 3, det vil sige et system, hvor de klassiske banker opretholder deres virke i en sund og reguleret finansiel infrastruktur.

Der er tale om en dybere værdiskabelse for både kunder og samfund.

For kunderne handler det om 'mere' end bare betalinger og kredit. Den lille handler om at gøre en forskel med rådgivning og risiko. At hjælpe med at gøre drømme om hus, bil eller noget helt tredje til virkelighed. At skabe de rigtige løsninger for lokale virksomheder – og dermed være med til at skabe job og vækst.

For samfundet handler det om at komme tættere på den reelle udvikling af samfundets velfærds- og sikkerhedspolitikker. Det er ikke nok at se sig selv om 'finansiel institution'. Man er en del af den samlede samfundskonometri.

Globaliseringen, den teknologiske udvikling og miljøproblemerne minder os om, hvad det betyder at have en velfungerende banksektor – ikke blot tilfældige udbydere af betalingssystemer. Bankerne er en samfundspartner ved at medskabe de økonomiske rammer som en vigtig partner i håndteringen og udformningen af indsatserne i forhold til klima, ny regulering og lovgivning, finansiel kriminalitet og ændret efterspørgsel fra flere bevidste forbrugere og investorer.

De nye digitale konkurrenter vil få masser af plads. Afgørende er, at de kendte banker fastholder tilliden fra politikere, myndigheder og borgere som en af de betydende tandhjul i samfundsudviklingen.

<sup>1</sup> Deloitte, *Banking business models of the future*, 2020.