

# Jyske Bank går på frierfødder

Antallet af danske banker kan blive halveret, og Jyske Bank vil være med i udskilningsløbet, siger bankens direktør, Anders Dam. Han er parat til at opsuge mindre banker – eller tale fusion.

## BANKER INTERVIEW

STIG ANDERSEN

Alle vil være større. Alle har ambitioner om at vinde markedsandele. Men nej, det kan ikke lade sig gøre for alle i et marked, der stagnerer eller direkte skrumper. Der vil blive et benhårdt udskilningsløb i den danske bankverden frem til 2020.

Så markant vurderer den ordførende direktør i Jyske Bank, Anders Dam, situationen i den danske bankverden, der, presset af finanskrisen, myndighedernes krav til et seriøst bankvæsen og aktionærernes krav om afkast, kan imødesee nogle turbulente år, hvor antallet af banker i Danmark efter Anders Dams opfattelse vil blive halveret.

»Det væsentligste strategiske tema i Jyske Bank lige nu er da også: Hvor er vores placering på markedspladsen i 2020. Og vi grubler«, fastslår Anders Dam.

Hvordan går grublerierne på?

»At systemet ikke er i balance. Bankmarkedet skrumper, og myndighederne lægger pres på banksektoren og dermed på bankernes indtjeningsmuligheder. Det er at sammenligne med klimaforandringerne. De, der ikke tilpasser sig, de dør«.

Hvordan takler man det i en bank?

»For os betyder det, at spillet er åbent. Lige nu er det umuligt at sige noget om, hvordan brikkerne vil falde på plads, men jeg gætter på, at der er væsentlig færre pengeinstitutter i 2020, end der er i dag. Vi taler muligvis om en halvering, altså at der forsvinder 40-50 banker«.

Men Jyske Bank vil være med til at lægge brikkerne?

»Ja, vi har ændret strategi under krisen. Fra at have satset på organisk vækst i Jyske Bank, siden vi i 1989 opkøbte Holstebro Bank, er vi nu indstillet på, at det ikke er nok«.

Hvad er det, som skal sikre Jyske Bank som en slagkraftig bank i 2020?

»Det er en række mindre pengeinstitutter, som formentlig de næste 2-3 år må lade sig opkøbe. Vi kalder dem skvulperne i banksektoren. Måske kommer det også til at omfatte større banker. Når den første bølge har lagt sig, er det umuligt at forudse, hvordan brikkerne falder ned. Og man kan ikke lave en masterplan«.

### Man kan gøre sig lækker

Hvad gør man som ambitiøs bank i den situation?

»Man kan gøre, ligesom når man skal til bal. Man kan vaske sig, se lækker ud og på alle måder shine sig op til sjov.



### FUSIONSSNAK.

Jyske Bank mødes en gang imellem til »en kop kaffe« med andre banker. Men indtil videre har det kun ført til kaffesnak. Arkivfoto: Kaare Smith

Men man kan ikke 100 procent bestemme, hvem man skal gå hjem med.

Anders Dam slår fast, at Jyske Bank i 2020 skal have en markedsandel på 10-15 procent for at være tilstrækkelig slagkraftig. I dag har banken en markedsandel på 7-8 procent. Væksten kan altså næppe opnås ved organisk vækst, men vil kræve fusioner.

»Vi skal ikke blot have en størrelse, så vi kan klare os, men også, så vi kan præstere et godt afkast. Så Jyske Bank skal være større«, fastslår Anders Dam.

»Formentlig også større, end vi kan blive ved opkøb af mindre banker. Medmindre vi får en meget stor organisk vækst«.

### Fusion med Sydbank

En rapport fra Danske Banks analyseafdeling, Danske Markets, som blev lækket til Dagbladet Børsen, fastslog for nylig, at man kan forudse en fusion mellem Jyske Bank og Sydbank.

»Jeg kan ikke afvise en fusion med nogen som helst. Vi har bare nogle betingelser for en sådan fusion. Vi vil ikke lade os opsluge. Dertil er vores selvforståelse alt for stor – i hvert fald som verden ser ud i dag«.

En analytiker kaldte en sådan fusion »et match made in heaven«?

»Jeg tror, begge banker har en stor selvforståelse og et ønske om at være selvstændige. I hvert fald lige nu. Og de banker, som har klaret sig nogenlunde under krisen og uden statsstøtte, er netop banker af Jyske Banks og Sydbanks størrelse. Vores størrelse er ikke noget problem. Det er til gengæld det tryk, som myndighederne lægger på os, og så den skrumpning af markedet, som vi forudser blive længerevarende. Det gi-

ver udfordringer«.

Så der skal flere kræfter til?

»Det er vores vurdering lige nu. Ja«.

Kan man forestille sig Jyske Bank som en del af en endnu mere slagkraftig bank, altså som en del af en bank, der matcher Danske Bank og Nordea?

»Ja, men det vil kræve en ny strategisk tænkning i banken, som vi ikke har i dag. Vi ser os selv som en fortsættende bank, altså den bank, der har førertrøjen på, og som har sit navn intakt«.

## ► BLÅ BOG

### ► ANDERS DAM



54 år.

Ordførende direktør i Danmarks tredjestørste bank, Jyske Bank.

**Uddannelse.** Cand.oecon. (1981).

**Karriere:** Tidligere cheføkonom i Håndværksrådet. Direktør i Jyske Bank siden 1995. Ordførende direktør fra 1997.

Jyske Bank, Sydbank, Nykredit Bank og Spar Nord kunne tilsammen blive en bank, der matchede de to store, Danske Bank og Nordea?

»Men dertil tror jeg selvforståelsen hos de fire er for stor«.

Bankerne kan jo ikke leve af selvforståelse?

»Nej, men selvforståelse og økonomiske resultater giver nogle frihedsgrader. Og omkring vores datasamarbejde indså vi for nogle år siden, at vi ikke kunne stå alene og søgte i havn i et større samarbejde«, siger Anders Dam.

Netop nu satser Jyske Bank med et kæmpe konverteringsprojekt på baggrund af et datasamarbejde, som de seneste måneder har beskæftiget 900 mennesker. Ikke mindst for at være klar til at kunne fusionere med andre banker.

»Det er fuldstændig korrekt. Det er for at bringe os i en position, hvor vi smertefrit kan deltage i den konsolideringsbølge, som vi tror vil præge bankverdenen i de næste 7-8 år«, siger Anders Dam.

### Der drikkes kaffe

Forhandler Jyske Bank fusion med nogen lige nu?

»Nej«.

Har I planer om det?

»Vi har sagt, at vores dør er åben. Og en gang imellem drikker vi da en kop kaffe med andre banker. Typisk nogle, der er mindre end os. Indtil nu er der ikke kommet mere ud af det end kaffesnak«.

Har I også drukket kaffe med nogen, der er større end jer?

»Det har vi ikke. Ikke endnu, nej«.

okon@pol.dk