

Når banker producerer og bruger historie

Danske Bank i 150 år

Hansen, Per H.

Document Version
Final published version

Published in:
Finans/Invest

Publication date:
2021

License
Unspecified

Citation for published version (APA):
Hansen, P. H. (2021). Når banker producerer og bruger historie: Danske Bank i 150 år. *Finans/Invest*, (5), 5-13.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 06. Aug. 2024



Når banker producerer og bruger historie: Danske Bank i 150 år

Historie handler ikke om gamle dage men om nutiden og fremtiden. Hvis organisationer ikke studerer og arbejder med deres historie, er der en overhængende risiko for, at traditionen kommer til at dominere. I første del af denne artikel diskuterer jeg histories relevans for banker og andre organisationer i forhold til samfundsmæssig legitimitet og forankring, organisationskultur, identitet og branding samt strategi, lærings- og forandringsprocesser. I anden del viser jeg, hvordan banker og organisationer kan institutionalisere og bruge deres historie. Endelig diskuterer jeg, om og hvordan Danske Bank har brugt eller ikke brugt sin 150-årige historie, og jeg giver nogle bud på, hvordan virksomheder kan drage fordel af i højere grad at beskæftige sig aktivt med deres historie.

AF FORFATTER



Per H. Hansen

Professor
Copenhagen Business School
E-mail: phh.mpp@cbs.dk

Per H. Hansen er professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved Copenhagen Business School, hvor han forsker i økonomisk historie med fokus på banksektoren.

Note: Denne og en kommende artikel er første forsøg på at indkredse spørgsmål og temaer for en bog om Danske Bank og danskerne gennem 150 år, som jeg påbegynder i 2022. Kommentarer er velkomne og kan sendes til phh.mpp@cbs.dk. En anonym referee takkes for kommentarer til en tidligere version af denne artikel.

Danske Bank blev stiftet den 5. oktober 1871 under navnet Den Danske Landmandsbank, Hypothek- og Vekselbank, eller Landmandsbanken i folkemunde. Danske Bank fylder altså 150 år i 2021, og det kan være en vigtig anledning for banken til at reflektere ikke bare over de senere års fortrædeligheder, men også om og hvordan banken kan bruge sin historie til at komme tilbage på sporet.

Nogle vil måske tænke, at fortiden er irrelevant for virksomheder. Handler det måske ikke om at se fremad, ikke mindst for en bank som Danske Bank, der har fået så mange omdømmetæsk i de senere år? Måske, men hvad nu hvis Danske Banks historie har betydning for de problemer, den har rodet sig ud i? Og kan banken bruge sin historie til at komme på rette spor igen?

Det er emnet for denne artikel, hvor jeg først beskriver, hvad historiebrug er, og hvordan historie bliver brugt og kan bruges af organisationer. Dernæst diskuterer jeg, hvordan Danske Bank hidtil har brugt sin 150-årige historie udadtil, og jeg kommer med nogle bud på, hvorfor og hvordan banken kan arbejde med sin historie fremover. I en artikel i næste nummer af *Finans/Invest* fortæller jeg om nogle afgørende begivenheder i Danske Banks historie og dens skiftende rolle i dansk bankvæsen siden stiftelsen i 1871.

Historie og historiebrug

Alle mennesker og organisationer har en historie. Det er ikke noget, man kan vælge til eller fra, men man kan være mere eller mindre bevidst om det. Men betyder historien noget for nutiden og den fremtid, vi alle med god ret er så optagede af? Hvad er

relationen mellem historie, fortid, nutid og fremtid? Og hvad betyder det for Danske Bank og dens 150-årige historie?

I bogen *Leviathan* fra 1950, skrev forfatteren Martin A. Hansen, at "Traditionen er den skæbnsvangre skikkelse historien har, når man ikke studerer den. Vi møder ikke nær så megen historie i historiebøgerne som udenfor" (Hansen, 1950, s. 110). Organisationsforskeren Karl Weick har en lignende pointe, når han skriver, at medlemmer af organisationer over tid udvikler "a trained incapacity to see the world differently" (Weick, 2001, s. 20)

Begge citater peger i retning af, at tid og tradition former den måde, vi ser verden på. Det kan skabe blinde pletter i en organisation. Martin A. Hansens pointe er netop, at historie er allestedsnærværende. Derfor er det kun ved at studere den, vi kan blive bevidste om, hvordan historien påvirker eller "framer" vores måde at se verden på, vore beslutninger, praksisser og handlinger.

Hvis en organisation som Danske Bank ikke er bevidst om sin historie, agerer den (historien) altså så at sige bag om ryggen på én i form af tradition. Derfor er det interessant at undersøge, om og hvordan organisationer aktiverer og bruger deres historie; eller om de lader traditionen dominere tænke- og handle-måder. Den bærende idé i denne artikel er, at en organisations historie har betydning for de beslutninger, der bliver truffet, og at historie både kan være en ressource og en begrænsning. Man ignorerer altså historien på eget ansvar.

Det er på sin plads at forklare begreberne fortid, historie og historiebrug. Fortid og historie ikke er det samme. Fortiden er netop fortid, og den kommer ikke tilbage, og den kan ikke genskabes. Historie er derimod det, vi skriver og fortæller om fortiden. Historie kommer til os i form af fortællinger, som kan bruges af forskellige grupper med forskellige interesser og formål (Wadhvani, m.fl., 2018, s. 1664).

Vores forståelse af fortiden og forventninger til fremtiden skabes i høj grad af fortællinger, der skaber sammenhæng og orden i vores opfattelse af verden. Vi bruger historie, når vi (organisationer, banker, nationer etc.) bruger historiske fortællinger til en række forskellige interne eller eksterne formål, f.eks. til at legitimere en bestemt forståelse og marginalisere en anden, eller til at konstruere identitet eller præge en kultur på en bestemt måde. Historiebrug er derfor knyttet til interesser og ultimativt til magt, f.eks. hvem der har magten til at gøre en bestemt historisk fortælling dominerende.

De fortællinger, der cirkulerer om f.eks. Danske Bank og

dens historie kan også være forskellige, både i det offentlige rum og internt i banken. Historiske fortællinger er vigtige, fordi de bidrager til en organisations erindring og er afgørende for, hvad der bliver husket. Men de skaber også tavsheder og blinde pletter; noget i organisationens historie, man ikke er opmærksom på, fordi det ikke er del af fortællingen (Hansen, 2012a; 2014; Linde, 2009; Mordhorst og Schwarzkopf, 2017). Dermed bidrager fortællinger til at forme den sociale virkelighed og den måde, vi ser og agerer i verden på (Akerlof og Shiller, 2009; Shiller, 2017; 2019; Hansen, 2012b)

En udbredt måde at bruge historiske fortællinger på er gennem forestillingen om, at man kan lære f.eks. af tidligere økonomiske og finansielle kriser til at designe bedre regulering og undgå at gentage tidligere fejl (Törnqvist, 2018; Chambers og Dimson, 2016; Bechmann, 2018). Det var sådan historie blev brugt under og efter finanskrisen i 2008, hvor referencer til depressionen i 1930'erne var udbredte (Eichengreen, 2015; Schenk, 2021; Bordo og James, 2010).

Det sker også, når Finanstilsynets direktør Jesper Berg siger om tilsynet, at ”vi skal være Danmarks finansielle hukommelse” (Berg, 2018, s. 3), eller da Ben Bernanke ved Milton Friedmans 90-års fødselsdag fortalte ham og Anna Schwartz, at ”regarding the Great Depression. You’re right, we did it. We’re very sorry. But thanks to you, we won’t do it again” (Bernanke, 2015; Friedman og Schwartz, 1963).

Historie kan også bruges på mikroniveaue, som når Bank of Americas CEO Brian Moynihan lader bankens ledere gennemgå et kursus om læren fra finanskrisen ”to remind ourselves that the mistakes that were made were made by very smart people that thought they were doing the right thing” (Noonan og Armstrong, 2020).

Der ligger en implicit forestilling i de nævnte eksempler om, at man kan lære at undgå fremtidige kriser ved at studere tidligere kriser. Det kan dog uden videre slås fast, at det ikke er gået så godt hidtil. Alligevel gav daværende CEO i Danske Bank og formand for Finansrådet, Peter Straarup, udtryk for den tankegang i 2006, da han fremhævede de ”mindre håndgribelige – men ikke mindre væsentlige – resultater af krisen” i 1990'ernes begyndelse. Straarup forventede, at

”... begivenhederne [har] sat sig varige spor i holdningen til bankdrift for så vidt angår den generation af bankfolk, der har oplevet krisen. ... Jeg er ... helt overbevist om, at den vigtigste lektie stadig sidder mellem ørerne på den generation af bankfolk, der i dag står ved roret i banker og sparekasser. ... Vi står allerede nu med en generation af dygtige bankfolk, som ikke selv har oplevet krisen i 90erne. Det er derfor vigtigt, at de tilegner sig forståelsen og betydningen af en højt udviklet ”kreditkultur”, og at denne udmønter sig i egentlige kreditpolitikker og -holdninger, som alle i pengeinstituttet kan identificere sig med.” (Straarup, 2006)

Spørgsmålet, om og hvordan man kan lære af historien, er ikke desto mindre komplekst, hvad de nævnte eksempler vel også viser. At lære af historien forudsætter bl.a., at der kun er én mulig forståelse af en begivenhed, men som nævnt ovenfor er der ofte konkurrerende fortællinger og interesser i spil. Der står kamp om historien, noget bliver husket, andet glemte. Hvad er læren så, og hvem bestemmer det?

På trods af kompleksiteten har mange beslutningstagere over årene brugt historie, når de skal træffe beslutninger. Det kan være som mere eller mindre direkte handlingsanvisninger baseret på en tidligere begivenhed som i eksemplerne med Bank of America og bankkrisen i 1990'erne, men det kan også være i form af historiske analogier, der bruges til at belyse og forstå en nutidig situation (Abelshauer, 2009; Eichengreen, 2012; 2015; Schenk, 2021) Og ikke sjældent er det måske det bedste, man har.

Banker og historiebrug

Det er naturligvis ikke overraskende, at en historiker hævder, at hans fag er vigtigt for at forstå finanssektoren og i det her tilfælde Danske Bank. Der findes selvfølgelig andre og langt mere udbredte tilgange, der tager udgangspunkt i mere overordnede, ofte økonomiske, teoridannelser. Det ser f.eks. ud til at være tilfældet med Danske Banks og Kraka Advisory's samarbejde, hvor konsulentfirmaet skal levere samfundsvidenskabelige analyser, der kan belyse finanssektorens bidrag til samfundet (Kraka Advisory, 2021).

Formålet med samarbejdet er klart at give en presset sektor og bank legitimitet, og den nyligt udgivne bog *Fakta og Formomme om finanssektoren* kan ses som en tilsvarende bestræbelse på baggrund af økonomisk og finansiell teori (Møller og Nielsen, 2021). Begge bidrag udelader delvis de mange problemer, der har været i finanssektoren, og som også har sat sig spor i f.eks. *Journal of Finance* (Zingales, 2015).

De ignorerer også, at banksektoren og Danske Bank er historiske enheder, og at deres historie og den skiftende kontekst, de har været en del af, har betydning for deres virkemåde og for befolkningens holdning til dem. Men hvis vi forlader det teoretiske udgangspunkt med forestillinger om ligevægt, rationelle aktører, kalkulerbar risiko og fuld information til fordel for en historisk og stadigt foranderlig verden fyldt med ”radical uncertainty”, bliver historie og tid og rum vigtige for, hvordan aktører ser verden og træffer beslutninger (Beckert og Bronk, 2018; Bucheli og Wadhvani, 2014).

I den verden bliver historie brugt til at skabe sammenhæng og organisatorisk og samfundsmæssig legitimitet og forankring. Det gør banker verden over faktisk. Bare sjældent i Danmark, hvor kun de færreste banker har arbejdet seriøst med deres historie. Det kan der være mange grunde til, men det er tankevækkende, når store banker i en lang række lande inklusive Norge og Sverige, UK, Tyskland, Holland og Frankrig har udgivet bøger om deres historie inden for de senere år.

Det gælder f.eks. Deutsche Bank, der i 2020 udgav en 750 sider lang bog om sin historie i forbindelse med bankens 150-års jubilæum (Plumpe m.fl., 2020). Det må være sket i erkendelse af, at hver generation skriver sin egen historie, for det var kun 25 år siden, at Deutsche Bank sidst havde fejret jubilæum med en mindst lige så tyk bog skrevet af velrenommerede tyske og amerikanske historikere (Gall m.fl., 1995).

Deutsche Bank har i det hele taget en lang tradition for at arbejde med sin historie, også de mørke sider under Nazi-tiden (James, 2004). Banken driver desuden et ”Historical Institute of Deutsche Bank”.¹

1. Se <https://www.db.com/who-we-are/history/historical-institute> (tilgået 26. juli 2021).

Der synes altså at være en anden historisk bevidsthed i Deutsche Bank end i Danske Bank, der i hvert fald udadtil har holdt sig langt væk fra sin historie, siden Landmandsbankens sammenbrud i 1922. Deutsche Bank har som nævnt valgt bl.a. at knytte sin historiebrug til akademisk historie, men det kan også gøres anderledes.

I 2019 kunne Goldman Sachs f.eks. fejre sit 150-års jubilæum. Indtil da ledte man forgæves efter oplysninger om bankens historie på dens hjemmeside. Det blev der lavet om på, da banken i forbindelse med jubilæet gik all in og brugte, hvad der må have været betydelige ressourcer på at få dokumentarfilminstruktøren Ric Burns til at producere en film i ti afsnit om investeringsbankens historie. Der er i alt væsentligt tale om et sammenlagt 157 minutter langt helteportræt af banken og dens ledere.²

Det er interessant, at mens Deutsche Bank og Goldman Sachs ligesom Danske Bank har haft betydelige omdømmeproblemer siden finanskrisen, har det ikke afholdt dem fra at beskæftige sig med deres historier. Måske har kriserne ligefrem bidraget til beslutningen. Da begge banker hylder princippet om ”shareholder value”, må der være en grund til, at de vælger at bruge ressourcer på at arbejde med deres historie. Det står naturligvis enhver bank og andre private virksomheder aldeles frit for, om de vil arbejde med deres historie både internt og eksternt. Men når nu mange af verdens største banker faktisk gør det, er det værd at overveje, hvorfor de gør det.

For det første kan det, som antydtes ovenfor, give legitimitet og samfundsmæssig forankring, at en bank får skrevet – eller filmet – sin historie. Ingen bank er kommet gennem 150 års historie uden at have været til gavn for samfundet, og det kan – alle negative sider og skandaler til trods – vises på en sammenhængende måde i en historisk fremstilling, der også kan inddrage den skiftende samfundsmæssige kontekst, der skal til for at forstå bankens virkemåde og samfundsmæssige betydning.

For det andet kan historie bruges til branding og omdømmepleje eksternt og til opbygning af organisationskultur og identitet internt i banken. Når Deutsche Bank-historien f.eks. har undertitlen ”The Global Hausbank”, er det med klare referencer til bankens lange historie som en såkaldt ”relationship bank” i Tyskland snarere end en transaktionsbaseret global bank. Alene undertitlen antyder således bankens forsøg på at præsentere sig selv som en bank, der både har et ben i det lokale tyske marked og et andet i den globale finansverden.

Goldman Sachs har som nævnt valgt en anden tilgang. For det første ved at bruge et andet medie men også gennem en markant mere poleret og styret fortælling, hvor intet er overladt til tilfældigheder endsige uafhængige historikere. Der er således markant forskel på, hvordan de to banker bruger historie, når den ene hyrer fremtrædende økonomiske historikere og giver dem frie hænder og arkivadgang til at skrive bankens historie, mens den anden bruger en kendt filmskaber, som næppe har haft frie hænder til noget som helst.

De to bankers forskellige tilgange til at producere og bruge historie eksternt har potentielt forskellige konsekvenser. Deutsche Banks brug af anerkendte akademiske historikere giver

umiddelbart en højere grad af legitimitet og troværdighed end Goldman Sachs’ historiebrug. Det betyder ikke, at Goldman Sachs’ filmen ikke er en ”acceptabel” måde at bruge historie på både internt og eksternt. Men det er en anden genre med et andet formål end en akademisk historie.

Mens der vil være og er modfortællinger til begge bankers bud på deres historie, risikerer Goldman Sachs i højere grad, at der kan opstå en konflikt mellem bankens version af historien og andre mere udbredte og accepterede versioner (Zundel m.fl., 2016, 230; Cohan, 2019)

For det tredje kan banker – og andre organisationer – bruge historie i deres strategiske arbejde og i arbejdet med lærings- og forandringsprocesser. Bernanke- og Straarup-eksemplerne hører f.eks. til her. Det er nok den væsentligste men også mest komplicerede form for historiebrug (Suddaby m.fl., 2020; Hansen, 2007). Det er ikke mindst her, at en banks historie kan være både en ressource og en forhindring.

Det handler om, hvordan en banks historie direkte påvirker dens måde at være bank på, dens måde at se verden og sig selv på, dens beslutninger, praksisser og strategier. Det sker gennem de fortællinger, som cirkulerer i og udenfor banken, og som nogle gange kan være nødvendige at omskrive, før det er muligt at ændre bankens kultur, identitet og virkemåde (Suddaby m.fl., 2010; Hansen, 2007).

”Depression babies” og ”superstar CEOs”

Adfærdsøkonomer har i de senere år peget på, at bankers adfærd og beslutninger påvirkes af historie. Udtrykket ”depression babies” stammer fra en artikel, der påviser, hvordan aktørers makroøkonomiske erfaringer har betydning for deres risikovillighed. Deres risikopræferencer er altså ikke stabile og uafhængige af deres erfaringer (Malmendier og Nagel, 2011).

Det gælder også for banker. Bouwman og Malmendier finder således, at makroøkonomiske og bankspecifikke chok påvirker en banks risikotagning og gearing, idet “... experiences propagate into the future and generate some form of institutional memory” (Bouwman og Malmendier, 2015, s. 1, 5; Malmendier og Nagel, 2011).

Den citerede sætning er afgørende. Hvordan bliver erfaring egentlig ”propagated into the future”, og hvem gør den til institutionel erindring, som kobler fortid, nutid og fremtid? Og hvordan kan man undersøge processen? Bouwman og Malmendier efterlader spørgsmålet som en sort boks og fremsætter blot den ikke overraskende hypotese, at en bankledelses erfaring er afgørende for bankens institutionelle erindring (Bouwman og Malmendier, 2015, s. 2, 5).

Det er et område, forskere har brugt mange kræfter på (Froughi m.fl., 2020). Ifølge økonomen Barry Eichengreen bliver sammenhængen mellem fortid, nutid og fremtid skabt gennem et eksplicit arbejde med historie (Eichengreen, 2012, s. 299). Det er dette arbejde, der gør erfaringen til erindring, men det betyder også, at erfaringen ikke sætter spor, hvis der ikke foregår et bevidst arbejde med at institutionalisere den, f.eks. gennem intern eller eksternt historieskrivning.

Der er imidlertid et potentielt problem her. Bouwman og Malmendier peger nemlig på, at “... bankers who see other banks fail but their own bank survive build on this (relatively) good experience to take on more risk and hold less capital” (Bouwman og Malmendier, 2015, s. 2).

2. Se www.goldmansachs.com/our-firm/history/goldman-sachs-at-150 (tilgået den 26. juli 2021).

Her kan erfaringen altså være et problem og føre til ”overconfidence” og overoptimisme, hvis en succes bliver del af den institutionelle erindring hos såkaldte ”superstar CEOs” (Malmendier og Tate, 2009; 2015).

Historisk erfaring og bevidsthed er altså ikke nødvendigvis et aktiv for en bank, med mindre banken er i stand til aktivt at bearbejde sin historie og reflektere over, hvornår den er en ledetråd, og hvornår den er et advarselssignal. I modsætning til fortiden er arbejdet med historien aldrig afsluttet. Det er en løbende proces. Linguisten Charlotte Linde udtrykker det meget præcist, at organisationer og ansatte ”... use narrative to remember. And in remembering ... they work and rework, present and represent the past for the purposes of the present and the projection of a future.” (Linde, 2009, s. 3)

Det er altså gennem historiske fortællinger, at organisationer kan skabe sammenhæng mellem det, den tyske historiker Reinhart Koselleck har kaldt erfaringsrum og forventningshorisont (Koselleck, 2004). Det sker konstant, lige her i nutiden, hvor aktører skaber mening ved at forbinde deres erfaringer med forventninger til fremtiden.

Med historiebrugs- og fortællingsbegreberne kan vi analysere og forstå de processer, hvor ”... experiences propagate into the future and generate some form of institutional memory”. Det er udgangspunktet for, hvordan og hvorfor historie kan være et vigtigt element i bankers og andre organisationers strategier, beslutninger og praksisser.

Det fører mig til spørgsmålet, om Danske Bank bruger sin historie, eller om den lader traditionen råde?

Danske Bank og historiebrug

Hvordan finder man ud af, om og hvordan Danske Bank eventuelt interesserer sig for og bruger sin historie? Man kunne jo spørge banken. Det gjorde journalist på Dagbladet Børsen Thomas Zigler i september 2019, da han bemærkede, at ”vores historie”-sektionen på bankens hjemmeside var noget kortfattet og f.eks. ikke omtalte Landmandsbankens sammenbrud i 1922 og såmænd heller ikke finanskrisen i 2008. Da Zigler spurgte Danske Banks kommunikationschef Kim Larsen, lød svaret, at

”Formålet med vores historiske overblik på hjemmesiden har været at give et indblik i, hvordan Danske Bank gennem opkøb, fusioner og innovative tiltag har udviklet sig til den bank, vi er i dag. En tidslinje over en virksomhed med lige knap 150 års historie vil aldrig være komplet. Men vi er helt enige i, at tidslinjen bør indeholde mere om vores rolle i samfundet, og at de begivenheder, du nævner, formentlig bør være med. Vi er i gang med at kigge på den historiske gennemgang på hjemmesiden, og der vil dette indgå” (Zigler 2019).

Bankens eksterne kommunikation om dens historie handler om de to første måder at bruge historie på, som er nævnt ovenfor. Citatet illustrerer udmærket, at enhver fortælling – eller tidslinje – både husker og glemmer. Mens Danske Bank sørgede for at huske pondusspærebøssen, glemte den de to voldsomste kriser, den har været igennem i sin lange historie.

Det er for så vidt legitimt nok al den stund, at banken har ønsket at understrege innovation og vækst som konstituerende for, hvad Danske Bank er i dag. Men Børsens henvendelse fik

det resultat, at banken først tog web-siden helt ned, så der slet ingen oplysninger var om dens historie. Efter nogle måneder havde banken bearbejdet sin historie og nu med tre tidslinjer over markante hændelser i bankens historie samt om hhv. bankens direktører og innovationer gennem tiden.³

I dag er bankens livstruende krise i 1922 medtaget, og det næste nedslag er i 1928, hvor det fremhæves, at A.P. Møller blev ny formand for bankens bestyrelse. Det nævnes dog ikke, at det skete, samtidig med at banken blev rekonstrueret for tredje gang, og at Landmandsbanken i samme ombæring blev helt og fuldt statsjet (Hansen 1996; Hansen og Mørch 1997).

Uden at trampe yderligere rundt i det, er det vist fair at konstatere, at Danske Banks kommunikation udadtil ikke peger på nogen større interesse for at bruge bankens historie. Det betyder naturligvis ikke, at banken ikke arbejder bevidst med sin historie internt. Med en stor andel af bankens nuværende ledelse rekrutteret udefra kan der nok være brug for det, fordi det kan hjælpe bankens ledelse til at forstå og udvikle bankens identitet og organisationskultur. Bankens historie kan også bruges i strategi, lærings- og forandringsprocesser, men det fordrer, at ledelsen kender og bruger bankens historie.

Historie kan både være en ressource og en begrænsning, men den kan kun bruges som en ressource, hvis man arbejder med den. Og der er tegn på, at Danske Bank er ved at blive mere bevidst om sin historie. Opdateringen af hjemmesiden er ét tegn, men bankens historiker Bettina Fornitz oplyser også, at bankens forestående jubilæum vil blive brugt både internt og eksternt til at fortælle om bankens historie og på den måde ”binde bankens fortid, nutid og fremtid sammen” (e-mail til Per H. Hansen, den 3. september 2021). Det er et interessant brud på traditionen siden 1920'erne.

Danske Banks jubilæer

Den 5. oktober 1896 blev Landmandsbanken 25 år. Isak Glückstadt var bankens direktør fra 1872 og frem til sin død i 1910. Siden 1875 var han gået gennem porten til Holmens Kanal 12 og op ad trappen til første sal, hvor bankens direktion stadig har til huse, indtil banken flytter til det nye hovedsæde i 2023. 25-års jubilæet var et godt tidspunkt at gøre status, men banken selv gjorde ikke meget ud af det udadtil; det klarede aviserne udmærket.

Landmandsbankens jubilæum var dagens forsidehistorie i *Politiken*, hvor dens stadige vækst og finansielle innovationer, som f.eks. kassekredit og oprettelsen af filialer blev understreget. Isak Glückstadt selv blev fremhævet som

”... bankier par excellence. Det er næppe for meget sagt, at han er den første egentlige bankchef, vi har. Al hans tanke drejer sig om banken, og af udenomsforretninger har han så få, som vel muligt. I modsætning til Tietgen, der kastede sig ind i utallige store aktieforetager, og for hvem Privatbanken nu og da syntes at være en biting, dyrkede Glückstadt med en trofast og aldrig træt ihærdighed sin bank og drev den dermed til den imponerende magtstilling, den i øjeblikket indtager” (n/a, 1896).

3. Se <https://danskebank.com/da/om-os/vores-historie> (tilgæet den 11. august 2021).

Politikens historie om Landmandsbankens første 25 år er en fortælling om uafbrudt fremgang drevet af en fokuseret og ambitiøs direktør. Den vidner om, at dyrkningen af superstar CEOs ikke er noget nyt fænomen, men i Isak Glückstadts tilfælde førte det efter alt at dømme ikke til overdreven risikotagning, som forudset i adfærdsøkonomisk forskning (Malmendier og Tate, 2009; 2015).

Det gik godt for banken, og i anledning af jubilæet sørgede bestyrelsen for, at der blev udført en buste af Isak Glückstadt som tak for hans indsats. Den står stadig i bankens stueetage, og sammen med direktørkontorets ofte fotograferede kamin med ur og lysestager fremstår den som et materielt, men formentlig noget upåagtet, vidnesbyrd om bankens lange historie (Hansen, 2018).

Da Isak Glückstadt døde i 1910, stod han og Landmandsbanken på magtens finansielle tinde, og sønnen Emil Glückstadt var klar til at tage over. Landmandsbanken var gået ud af bankkrisen i 1908 som den ubestridte vinder og landets største bank. Emil Glückstadt og omstændighederne tog Landmandsbanken til nye højder gennem en voldsom udvidelse af aktiviteterne i både ind- og udland. Efter første verdenskrigs afslutning var banken ikke bare skandinaviens største bank; den forekom også uovervindelig.

Derfor var det ikke overraskende, at banken lod sig hylde, da den fyldte 50 år i 1921. Det skete med et bestilt jubilæumsskrift på 439 sider skrevet af genrens mester, den ordrige økonom og Kgl. Børskommisær Julius Schovelin. De første 411 sider handlede om banken under Isak Glückstadt, mens det tydeligt og fornuftigt nok var for tæt på at skrive om de seneste år under Emil Glückstadts ledelse. I stedet lod Schovelin tallene tale for sig selv og konstaterede, at Landmandsbankens balance under Emil Glückstadt var steget fra 312 mio. kr. i 1910 til næsten 1,5 mia. kr. i 1920, ikke mindst som følge af en voldsom inflation under og efter første verdenskrig (Schovelin, 1921, s. 417).

Schovelin kunne dog ikke komme uden om, at netop Landmandsbankens størrelse i stigende grad førte til kritik. Kritikken skyldtes dels, at bankens vækst bl.a. var et resultat af en række overtagelser af mindre banker dels, at banken og Emil Glückstadt blev anset for alt for magtfuld (Hansen, 2011; 2012b; Mørch, 1986).

Det gav Schovelin nu ikke meget for. Han pegede på, at koncentration i banksektoren var en international tendens, som selvfølgelig også måtte komme til Danmark. Han slog også fast, at Landmandsbanken havde taget fat på næste fase i 1911 og 1912 og oprettet datterselskaber i Paris og London i samarbejde med en svensk og en norsk bank. Kritikken af bankens magt tilbageviste han ved at slå fast, at

”... en storbank har først og fremmest en samfundsopgave – den skal være tjener og ikke herre. Forstås dette, vil en Bank som nu Landmandsbanken utvivlsomt gå en ny æra i møde. Det er under vanskelige tider, dens 50 års jubilæum oprinder, de hårdeste for dansk erhvervsliv, som er gennemlevet i over et århundrede. Vi står over for langt mere skæbnsvangre samfundsafgørelser end i den store landbrugskrise i tyverne af forrige århundrede ... men nu, da vi engang sidder i misøren, gælder det for vore bankinstitutter om ikke blot at have til ledestjerne det ene: at redde sig selv ... Landmandsbanken har på en påskønnelsesværdig måde vist, at den anerkender sine forpligtelser til at bjærge, hvad der af sunde og

samfundsnyttige foretagender lader sig bjærge ved omsigt, tålmod, tillid til fremtiden – og tro på de gode tiders atterkomst” (Schovelin, 1921, s. 432–33).

Det var en fremtidsvision, som snart blev indhentet af nutiden. Den voldsomme internationale deflationskrise fra 1920 til 1921 blev afløst af en ikke mindre alvorlig bankkrise i 1920'erne, hvor banker krakkede for et godt ord (Hansen, 1996; Törnqvist, 2018). Landmandsbanken måtte søge i statslig havn med statsgaranti for sine gældsforpligtelser og i 1928 med en statslig overtagelse. Det var en finansiell og samfundsmæssig skandale af dimensioner.

Den glemte historie

Udgivelsen af Landmandsbankens 50 års jubilæumsskrift var nok blandt de dårligst timede jubilæumsbegivenheder nogensinde. I hvert fald har banken ikke givet sig i kast med et tilsvarende projekt siden. Mest oplagt ville det nok have været at bruge 100-års jubilæet i 1971 som en anledning til at få skrevet bankens historie af en eller flere historikere.

I stedet blev det til nogle sider i personalebladet *Advis* og bogen ”Kreditmarkedet og industriens ekspansion” skrevet af professor i finansiering Carl Iversen på anmodning af banken. Bogen blev givet til samtlige ansatte og formentlig også forretningsforbindelser. Den eneste antydning af historie var det medfølgende kort med teksten ”Ethundrede år”. Nogen historie var der altså ikke tale om, måske snarere et forsøg på at glemme og undgå at skulle tale om den problematiske krise, der havde rystet bankens eksistens 50 år tidligere.

På tærsklen til den anden store økonomiske krise i det 20. århundrede, 1970'ernes stagflationskrise, kunne banken ellers nok have draget fordel af en historisk fremstilling af krisen i mellemkrigstiden. Historien kunne være brugt i bankens direktion- og bestyrelseslokaler som analogi til at tænke over mulige scenarier. Nu er det selvfølgelig ikke til at vide, om bankens ledelse rent faktisk brugte historie i sine interne diskussioner, men hverken den manglende interesse for at få skrevet bankens historie eller samtaler med tidligere CEOs, Knud Sørensen og Peter Straarup, peger i den retning (samtale med Per H. Hansen hhv. den 20/1 og 29/1 2020).

Næste chance kom med bankens 125-års jubilæum i 1996. Verden var en anden, end den havde været 25 år tidligere. I 1976 havde banken skiftet det misvisende navn Landmandsbanken ud med det mere tidssvarende og ikke helt forkerte Den Danske Bank, og det blev den bank, der gik ind i en periode med deregulering, globalisering og finansielle supermarkeder. I 1980 overtog Tage Andersen positionen som ordførende direktør efter S.O. Sørensen, og sammen med Knud Sørensen, der tog over i 1990, førte han banken frem til dens absolut ledende position som landets største, mest succesrige og konservative bank.

Som Landmandsbanken og Isak Glückstadt i 1908 havde klaret bankkrisen overlegent, kunne Den Danske Bank i 1990'ernes begyndelse dårligt ses som andet end sejrherren i 1990'ernes bankkrise. Mens Unibank og Handelsbanken var i vanskeligheder, så det anderledes ud for Den Danske Bank. Tiåret begyndte med fusionen med – mange ville sige overtagelsen af – Handelsbanken og Provinsbanken, og den 23. marts 1993 kunne Børsens lederskribent erklære ”Den Danske Bank

eller kaos”. Dagen før havde forsiden med store bogstaver med-delt ”Finansdanmark i panik”.

Vist var der kritik af banken, som der også havde været det i 1910’erne. Denne gang var det de såkaldte prikkerunder, Færøbank-sagen og sagen med Hafnia, Baltica og ”den danske løsning”, der satte tydelige spor i medierne. Alligevel var der vel nok grund til at fejre 125-års jubilæet i 1996, og det gjorde banken også. Bare ikke med fokus på dens egen historie. I stedet støttede banken udstillingen ”Dansk skulptur i 125 år”, ligesom den udgav en i øvrigt flot lille bog om bankens prægtige bygninger i Holmens Kanal, som den som tidligere nævnt snart forlader (Pedersen, 1996; Dyrberg og Centervall, 1996).

Hvorfor fik banken ikke skrevet sin historie? Ifølge Peter Straarup, der på det tidspunkt var Knud Sørensen’s andenmand, skyldtes det bl.a. overtagelsen af Handelsbanken og Provinsbanken, der havde ført til problemer i organisationskulturen. Det var ikke nogen hemmelighed, at ansatte fra de tre banker Den Danske Bank (de røde), Handelsbanken (de blå) og Provinsbanken (de grønne) havde forskellige syn på den fortsættende bank, hvor de røde angiveligt havde sat sig på alle betydende poster i organisationen. Det blev også Den Danske Banks konservative, hierarkiske og til tider autoritære ledelsesstil og kultur, der kom til at dominere.

Ifølge Peter Straarup mente bankens ledelse ikke, at en bog om Den Danske Banks historie ville bidrage til at forene de tre grupperinger i banken (samtale med Per H. Hansen, den 29/1 2020). Den tankegang stemmer godt overens med vores viden om historiebrug og histories rolle i organisationer. Historie virker, og hvis Den Danske Bank havde fået skrevet en historie, hvor de røde var dominerende og fremstod som sejrherrene, kunne det meget vel have gravet grøfterne dybere.

Men historie kan skrives på mange måder. Noget fremhæves, mens andet nedtones. Måske havde 125-års jubilæet netop været en mulighed for at fortælle historien på en måde, der imødekom de nyligt overtagne kollegers forståelse af situationen. F.eks. kunne man fortælle en historie om Den Danske Bank som et resultat af en endeløs række af overtagelser, der netop havde bidraget til at gøre banken til den bank, den er i dag.

Det ville være at bruge historien til at ændre og styrke bankens identitet og kultur. Og det ville være rigtigt. Så rigtigt faktisk, at man kan diskutere, om Danske Bank i virkeligheden fylder 211 år eller måske bare 175 år i stedet for 150 år i 2021. I hvert fald blev Danmarks første sparekasse, Sparekassen Holsteinsborg fra 1810 en del af Danske Bank, da den overtog Bikuben (BG Bank) i 2000. Og sammen med overtagelsen af Provinsbanken i 1990 blev Danmarks første bank, Fyens Disconto Kasse fra 1846, også en del af Danske Bank. Hvor gammel er Danske Bank egentlig?

Selv om banken ikke i synderlig grad har brugt historie eksplicit, er der næppe tvivl om, at banken på nogle måder har brugt historie strategisk og som læringsproces. Det er nok ikke tilfældigt, at Danske Bank over årene siden det fatale sammenbrud i 1920’erne udviklede den konservative stil med stærkt fokus på kreditvurdering og kreditpolitik. Det var en organisationskultur og strategi, der voksede direkte ud af krisen og satte sig i den nye generation af bankledere, som førte banken ud af statsejer-skab og massive omdømmeproblemer.

Økonomen Poul Nyboe Andersen skrev i 1947 om mellemkrigstidens bankkrise, at den gjorde en ny generation af bankle-

dere mere forsigtige, fordi de ”... havde tjent deres sporer ved arbejdet med rekonstruktioner og likvidationer under bankkriserne” (Nyboe Andersen, 1947, s. 210–11).

Den generation af bankledere, som Nyboe Andersen skrev om, ledede Den Danske Bank helt frem til 1980, da S.O. Sørensen gik på pension og Tage Andersen tog over. S.O. Sørensen blev ansat i 1930, og både Tage Andersen og Knud Sørensen havde arbejdet ikke blot under ham, men også under Poul Ing-holt, der havde taget turen med under Landmandsbankens krise i 1922. Hvis erfaringer rækker ind i fremtiden og bliver til institutionel erindring, som Bouwman og Malmendier skriver, er Den Danske Bank et godt eksempel på, hvorfor man kun kan forstå den proces ved at forstå banken og organisationer gene-relt som et historisk fænomen.

Det var imidlertid også en generation af bankledere, der virkede under helt andre institutionelle rammer end banker både før og siden. Indtil begyndelsen af 1990’erne var finansielle markeder stramt reguleret i et omfang, som mange økonomer har kaldt ”financial repression”. Det påvirkede bankernes virkemåde og bidrog til finansiell stabilitet, men førte efter mange økonomers opfattelse til en ineffektiv finansiell sektor (Bordo, 2018).

Neo-liberalismens indtog ændrede ikke blot de institutionel-le rammer men satte nye betingelser for bankernes strategier, praksisser og verdenssyn, som det også var sket i 1930’erne. Måske kunne bankens lange historiske erindring om krakket i 1922 og den forsigtighed, den førte til, stå i vejen for, at Den Danske Bank kunne bevare sin position fremover?

Det var i den tid, at Peter Straarup i 1998 tog over som CEO i Den Danske Bank. Han havde været i banken siden 1968, og under hans ledelse fortsatte banken sin fremmarch, nu også med international ekspansion. Straarup blev hurtigt gjort til en ”superstar CEO” (Mikkelsen, 2007).

Kan Danske Bank bruge sin historie?

I 1996 valgte banken altså tilsyneladende bevidst at lade fortid være fortid ved ikke at arbejde med sin historie, f.eks. gennem et jubilæumsskrift. Som et plaster på såret valgte min kollega Søren Mørch og jeg selv at skrive en bog om bankens historie. Vi bad banken om arkivadgang, men fik et venligt afslag fra Knud Sørensen med henvisning til, at ”det er et grundlæggende princip for enhver bank og enhver bankmand, at de oplysninger, man professionelt kommer i besiddelse af, er forbeholdt banken” (Hansen og Mørch, 1997).

Det er naturligvis helt legitimt. Men der er som anført mange andre måder at bruge historie på end at fejre et jubilæum. Historie kan bruges både internt og eksternt, og organisationer der ignorerer deres historie lader en strategisk og kulturel ressource ligge ubrugt hen (Hansen, 2007, 2012a, Schultz og Hernes, 2013; Hatch og Schultz, 2017). At Danske Banks storaktionær Mærsk er blevet bevidst om det, ses af et opslag på LinkedIn i forbindelse med købet af otte nye tankskibe.⁴

Peter Straarups reference i 2006 til finanskrisen i 1990’ernes begyndelse som en historisk analogi peger også i den retning.

4. Se https://www.linkedin.com/posts/maersk-tankers_maersktankers-shipping-solutions-activity-6836296453183291392-t24g/.

Han fremhævede netop, at erindringen om den reducerede risikoen for en ny krise. Han understregede også, at den nye generation af bankfolk kun kunne bruge erfaringen, hvis den også blev videreført i bankernes kreditkultur, -politikker og holdninger.

Det handler om, hvordan banker kan institutionalisere erindringen og bruge den til at navigere i en uvis fremtid vha. bestemte praksisser. Institutionaliseringsen er nødvendig for, at erindringen – f.eks. den der gjorde Den Danske Bank til en konservativ bank i en lang årrække fra 1920'erne – kan overføres mellem generationer, fra dem, der selv har oplevet finanskrisen, til dem, der ikke selv var til stede. Det kræver, at banker arbejder med historiebrug gennem fortællinger, der aktiverer organisationens historiske erfaring og muliggør læring og eventuel forandring af praksisser og politikker, f.eks. i forbindelse med kreditkultur og strategisk arbejde.

Noget tyder på, at en række banker, inklusive Danske Bank, ikke vedligeholdt erindringen om finanskrisen i 1990'erne i tilstrækkelig grad; eller også brugte de den forkert. Der kom trods alt en voldsom finanskrisen i 2008, kun to år efter at Straarup havde holdt sit foredrag på Finanstilsynets konference om finanskriser.

For Danske Bank rejser det to spørgsmål vedr. brugen af historie som analogier i forbindelse med beslutninger. Det første spørgsmål er, om Peter Straarup for Den Danske Banks vedkommende brugte en problematisk analogi, da han trak på erfaringen fra 1990'erne? Den Danske Bank gik jo ud af 1990'ernes bankkrise som sejrherren, så der er ingen grund til at tro, at den historiske fortælling, der var blevet til institutionaliseret erindring i banken var en krisefortælling. Tværtimod kunne Danske Banks dominerende historie fra krisen i 1990'erne meget vel tænkes at være en fortælling om, hvordan den stod tilbage på toppen, mens Unibank og Handelsbanken, de to historiske konkurrenter siden det 19. århundrede, havde tabt.

Den anden pointe er, at der også er en analogi til Danske Banks egen historie, nemlig bankkrisen i 1908, hvor Landmandsbanken også gik styrket ud af miseren, og hvor den nye direktør fra 1910, Emil Glückstadt, forstærkede bankens ekspansion i ind- og udland. Der er yderligere den lighed, at de internationale finansielle markeder i begge perioder var præget af en frihed, som lå langt fra efterkrigstidens stærkt regulerede finansmarkeder.

Uden sammenligning i øvrigt, det ville være en forkert og upassende analogi, havde Straarup og Emil Glückstadt det tilfælles, at de begge kom til bankens øverste post med den historiske erfaring, at det meste kunne lykkes, og at ekspansion ikke bare var vejen frem, men måske den eneste vej.

I stedet for referencen til 1990'ernes bankkrise, havde Landmandsbankens krise i 1920'erne måske være en bedre analogi? Det havde også muliggjort en diskussion om, hvad der sker i en hierarkisk og konservativ organisationskultur med en relativt svag bestyrelse vis a vis en stærk "superstar CEO".

Disse overvejelser rejser en sidste pointe om historiebrug, nemlig den fremtidsrettede. Finansieringsteori har over tid marginaliseret økonomen Frank Knights vigtige pointe om forskellen på risiko, der kan beregnes, og uvished (uncertainty), som ikke kan beregnes (Knight, 1921; Brine og Poovey, 2017).

I situationer med uvished, hvilket vil sige det meste af tiden, men navnlig i økonomiske eller politiske kriseperioder,

kan organisationer bruge historiske fortællinger til sammen med allehånde økonomiske modeller at navigere en uvis fremtid (Beckert og Bronk, 2018). For Danske Banks vedkommende kunne bankens historie være brugt sammen med et indgående historisk kendskab til de omskiftelige historiske institutionelle rammer, banken har virket i, til at opstille mulige fremtidsscenerier i forbindelse med vigtige beslutninger om overtagelser, ekspansion etc.

Historiebrug giver naturligvis ingen garanti for succes eller for værn mod fremtidige kriser. Men Danske Banks ledelse i hhv 1910'erne og 2000-årene kunne have brugt historie til at diskutere, om de foregående års lange række af succeser nødvendigvis ville fortsætte, når de institutionelle rammer var markant anderledes.

Betingelserne for bankdrift ændrede sig radikalt fra Isak til Emil Glückstadt og fra Tage Andersen og Knud Sørensen til Peter Straarup. Glückstadt og Straarup var begge dygtige bankmænd, men de var kommet op i banken baseret på erfaringer fra ét institutionelt regime, og overtog ledelsen i et helt nyt regime. Måske det, igen uden sammenligning i øvrigt, blev deres skæbne?

Konklusion

Som allerede afsløret, forlyder det, at Danske Bank i modsætning til 1996 vil bruge sin historie aktivt til at fejre 150-års jubilæet både internt og eksternt. Det tror jeg er en fornuftig beslutning. Måske er det begyndelsen på et langvarigt venskab mellem bank og historie. Mon ikke det netop er, når man har mistet fodfæstet, og der bliver rejst tvivl om, hvad for en slags organisation man egentlig er, at historien er allermest nyttig og brugbar til at genvinde balancen?

I denne artikel har jeg forsøgt for det første at vise, hvorfor historie er relevant eller måske endda uomgængelig for enhver organisations topledelse. Historie handler ikke om gamle dage men om nutiden og fremtiden. Hvis organisationer ikke studerer deres historie, er der en overhængende risiko for, at traditionen kommer til at dominere.

For det andet har jeg forsøgt at bidrage til litteraturen om, hvordan historie påvirker finansielle beslutninger. Jeg har argumenteret for, at den institutionelle erindring og forbindelsen mellem fortid, nutid og fremtid kan forstås som resultat af historiske fortællinger, der påvirker beslutningsprocesser og praksisser.

For det tredje har jeg diskuteret, om og hvordan Danske Bank – primært eksternt – har brugt eller ikke brugt sin historie, ligesom jeg har givet nogle få bud på, hvordan Danske Bank, og alle andre virksomheder, kunne have fordel af i højere grad at beskæftige sig aktivt med deres historie. Det gælder måske ikke mindst i forbindelse med kriser, hvor det ikke er kalkulerbar risiko, men "uncertainty" der er problemet. I kriser kommer modeller ofte til kort, og i stedet bliver historisk viden og analogier nødvendige redskaber og en vigtig del af læringsprocessen, efter at krisen er overstået.

Jeg er spændt på 150-års jubilæet den 5. oktober.

Litteratur

- Abelshausen, Werner, 2009: Aus Wirtschaftskrisen Lernen - Aber Wie? Krisenszenarien Im Vergleich, *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, 57, s. 467–83.

- Akerlof, George og Robert J. Shiller, 2009: *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press.
- Bechmann, Ken L., 2018: Bankhistorie og Finansiell Stabilitet, *Finans/Invest*, 3/18, s. 2–5.
- Beckert, Jens og Richard Bronk (eds.), 2018: *Uncertain Futures. Imaginaries, Narratives, and Calculation in the Economy*. Oxford University Press.
- Berg, Jesper, 2018: *Jesper Bergs oplæg, Finans Danmark - Direktørkonference*. <https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2018/FiDa-03-09-2018.pdf?la=da>.
- Bernanke, Ben S., 2015: *The Courage to Act: A Memoir of a Crisis and Its Aftermath*. W.W. Norton.
- Bordo, Michael D., 2018: An Historical Perspective on the Quest for Financial Stability and the Monetary Policy Regime. *Journal of Economic History*, 78, s. 319–57.
- Bordo, Michael D. og Harold James, 2010: The Great Depression Analogy. *Financial History Review*, 17, s. 127–40.
- Bouwman, Christa H.S. og Ulrike Malmendier, 2015: Does a Bank's History Affect Its Risk Taking? *American Economic Review*, 105, s. 321–25.
- Brine, Kevin R. og Mary Poovey, 2017: *Finance in America: An Unfinished Story*. University of Chicago Press.
- Bucheli, Marcelo og R. Daniel Wadhvani (eds.), 2014: *Organizations in Time. History, Theory, Methods*. Oxford University Press.
- Chambers, David og Elroy Dimson (eds.), 2016: *Financial Market History. Reflections on the Past for Investors Today*. CFA Institute Research Foundation/University of Cambridge.
- Cohan, William D., 2019: For its 150th birthday, Goldman Sachs has given itself a 150-minute Ric Burns miniseries, *Vanity Fair*. <https://www.vanityfair.com/news/2019/06/for-its-150th-birthday-goldman-sachs-has-given-itself-a-150-minute-miniseries>.
- Dyrberg, Gunnar og Kai Centervall, 1996: *Holmens Kanal - Fra vandvej til pengestrøm*. Den Danske Bank.
- Eichengreen, Barry, 2012: Economic History and Economic Policy. *The Journal of Economic History*, 72, s. 289–307.
- Eichengreen, Barry, 2015: *Hall of Mirrors. The Great Depression, The Great Recession and the Uses - and Misuses - of History*. Oxford University Press.
- Foroughi, Hamid, Diego M. Coraiola, Jukka Rintamäki, Sébastien Mena og William Milton Foster, 2020: Organizational Memory Studies. *Organization Studies*, 41, s. 1725–1748.
- Friedman, Milton og Anna J Schwartz, 1963: *A Monetary History of the United States, 1867-1960*. Princeton University Press.
- Gall, Lothar, Gerald D. Feldman, Harold James, Carl-Ludwig Holtfrerich og Hans E. Büschgen, 1995: *The Deutsche Bank, 1870-1995*. Weidenfeld & Nicolson.
- Hansen, Martin A., 1950: *Leviathan*. Wivels Forlag.
- Hansen, Per H., 1996: *På glidebanen til den bitre ende. Dansk bankvæsen i krise, 1920-1933*. Odense Universitetsforlag.
- Hansen, Per H., 2007: Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990. *Enterprise & Society*, 8, s. 920–53.
- Hansen, Per H., 2011: Finansernes Napoleon: Emil Glückstadt (1875-1923), *Trangen til Vækst*. Edited by Per H. Hansen og Kurt Jacobsen, s. 111–29, Syddansk Universitetsforlag.
- Hansen, Per H., 2012a: Business History: A Cultural and Narrative Approach. *Business History Review*, 86, s. 693–717.
- Hansen, Per H., 2012b: Making Sense of Financial Crisis and Scandal: A Danish Bank Failure in the First Era of Finance Capitalism. *Enterprise and Society*, 13, s. 672-706.
- Hansen, Per H., 2014: From Finance Capitalism to Financialization: A Cultural and Narrative Perspective on 150 Years of Financial History. *Enterprise & Society*, 15, s. 605–42.
- Hansen, Per H., 2018: Overtræk i banken. *Weekendavisen*, July, 1.
- Hansen, Per H. og Søren Mørch, 1997: *Den Danske Bank*. Forlaget Centrum.
- Hatch, Mary Jo og Majken Schultz, 2017: Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62, s. 657–97.
- James, Harold, 2004: *The Nazi Dictatorship and the Deutsche Bank*. Cambridge University Press.
- Knight, Frank H., 1921: *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, NY.
- Koselleck, Reinhart, 2004: *Futures Past. On the Semantics of Historical Time*. Columbia University Press.
- Kraka Advisory, 2021: *Kraka Advisory-Analyse for Danske Bank: Den finansielle sektors betydning for samfundet – En samfundspartner?*
- Linde, Charlotte, 2009: *Working the Past. Narrative and Institutional Memory*. Oxford University Press.
- Malmendier, Ulrike og Stefan Nagel, 2011: Depression Babies: Do Macroeconomic Experiences Affect Risk Taking? *Quarterly Journal of Economics*, 126, s. 373–416.
- Malmendier, Ulrike og Geoffrey Tate, 2009: Superstar CEOs. *The Quarterly Journal of Economics*, 124, s. 1593–1638.
- Malmendier, Ulrike og Geoffrey Tate, 2015: Behavioral CEOs: The Role of Managerial Overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, 29, s. 37–60.
- Mikkelsen, Ole, 2007: *Straarup: Et portræt*. Gyldendal.
- Møller, Michael og Niels Chr. Nielsen, 2021: *Fakta og fordomme om finanssektoren*. Samfundslitteratur.
- Mørch, Søren, 1986: *Det store bankkrak*. Gyldendal.
- Mordhorst, Mads og Stefan Schwarzkopf, 2017: Theorising Narrative in Business History. *Business History*, 59, s. 1155–75.
- n/a, 1896, Landmandsbankens jubilæum. *Politiken*, 1896.
- Noonan, Laura, og Robert Armstrong, 2020: *Brian Moynihan: Focused on Remembering the Financial Crisis*. January 19, <https://www.ft.com/content/a1a25664-38ff-11ea-a6d3-9a26f8c3cba4>.
- Nyboe Andersen, Poul, 1947: *Laanerenten: En teoretisk og historisk undersøgelse med særligt henblik paa renteudviklingen i Danmark*. København.
- Pedersen, Erik Nørager (ed.), 1996: *Dansk skulptur i 125 år*. Aarhus Kunstmuseum og Den Danske Bank.
- Plumpe, Werner, Alexander Nützenadel og Catherine Schenk, 2020: *Deutsche Bank: The Global Hausbank, 1870-2020*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Schenk, Catherine R., 2021: *Anticipating Financial Crisis in the 1960s and 1980s: Using the Past to Plan for the 'Apocalypse'*. Oxford Economic and Social History Working Papers.

- Schovelin, Julius, 1921: *Den Danske Landmandsbank, Hypothek- og Vekselbank, 1871-1921*. København.
- Schultz, Majken og Tor Hernes, 2013: A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24, s. 1–21.
- Shiller, Robert J., 2017: Narrative Economics. *American Economic Review*, 107, s. 967–1004.
- Shiller, Robert J., 2019: *Narrative Economics: How Stories Go Viral & Drive Major Economic Events*. Princeton University Press.
- Straarup, Peter, 2006: *Finansielle kriser. Hvad har den finansielle sektor lært af 90'erne*. <https://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os/Taler-og-artikler/Andet/Konference-12-september-2006-Finansielle.aspx>.
- Suddaby, Roy, Diego Coraiola, Charles Harvey og William Foster, 2020: “History and the Micro-foundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 41, s. 530–56.
- Suddaby, Roy, William M. Foster og Chris Quinn Trank, 2010: Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. I Joel A C Baum og Joseph Lampel (eds.): *The Globalization of Strategy Research*, 27, s. 147–73.
- Törnqvist, Per, 2018: Bankkrak – en svingende historie. *Finans/Invest*, 3/18, s. 6–23.
- Wadhvani, R. Daniel, Roy Suddaby, Mads Mordhorst og Andrew Popp, 2018: History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies. *Organization Studies*, 39, s. 1663–1683.
- Weick, Karl, 2001: Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. I Karl Weick, *Making Sense of the Organization*, s. 3–31, Blackwell Publishing.
- Zigler, Thomas, 2019: *Hov! Danske Bank: I har vist glemt 1922 og 2008*. <https://borsenpro.dk/finans/nyheder/hov-danske-bank-i-har-vist-glemt-1922-og-2008>.
- Zingales, Luigi, 2015: Presidential Address: Does Finance Benefit Society? *Journal of Finance*, 70, s. 1327–63.
- Zundel, Mike, Robin Holt og Andrew Popp, 2016: Using History in the Creation of Organizational Identity. *Management & Organizational History*, 11, s. 211–35. ■

Beregn, analysér og risikovurder alle danske obligationer med RIO!

RIO er markedets førende obligationsanalyzesystem og giver dig adgang til samtlige beregningsmodeller for alle danske realkreditobligationer.

Skal det være endnu mere bekvemt? Så anvend vores brugervenlige **Excel add-in**. Det giver dig på én gang både RIO's avancerede funktionalitet og opdaterede benchmarkmodeller samt Excels velkendte interface.

Kontakt os i dag og hør nærmere om dine muligheder!

+45 86 205 210
info@scanrate.dk
www.scanrate.dk

SCANRATE