

Fusion mellem Sydbank og Alm. Brand Bank

(et tænkt scenarie)

Sydbank
Hvad kan vi gøre for dig

Alm
Brand

Speciale



AALBORG UNIVERSITET

HD 2. del, Finansiell Rådgivning
Aalborg Universitet
30. april 2015

Vejleder:
Jesper Raalskov

Udarbejdet af:

Casper Elefsen
Studienr.: 20137521

Morten Overbeck Larsen
Studienr.: 20137507

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	4
2. Indledning	6
2.2 Problemformulering.....	7
2.3 Metode	7
2.3.1 Peer-gruppe	9
2.4 Afgrænsning	10
3. Præsentation af Sydbank og Alm. Brand Bank	12
3.1 Sydbank	12
3.2 Alm. Brand Bank	14
3.3 Delkonklusion.....	17
4. Lovkrav	18
4.1 Solvens.....	18
4.2 Basiskapital.....	19
4.3 Risikovægtede poster.....	20
4.4 Tilsynsdiamanten.....	21
4.5 Likviditet	23
4.6 CRD IV.....	24
4.7 Delkonklusion.....	26
5. Regnskabsanalyse.....	27
5.1 Resultatanalyse	27
5.2 Balanceanalyse	29
5.3 Delkonklusion.....	32
6. Nøgletalsanalyse	33
6.1 ROE	33
6.2 ROA.....	36
6.3 ICGR.....	38
6.4 WACC	41
6.5 Nedskrivningsprocent.....	47
6.6 Indtjening pr. omkostningskrone	49
6.7 Delkonklusion.....	51
7. Kapitalforhold	52
7.1 Basiskapital og solvens.....	52
7.2 Likviditet	55
7.3 Delkonklusion.....	56
8. Fusion	57
8.1 Resultatopgørelse og balance	57
8.2 Nøgletal for fusionen	63
8.3 Kapitalforhold.....	66

8.4 Prissætning.....	68
8.5 Anbefaling	71
8.6 Delkonklusion.....	72
9. Organisatoriske overvejelser.....	74
9.1 Struktur	74
9.2 Kultur.....	77
9.3 Forandring	79
9.4 Motivation	82
9.5 Delkonklusion.....	85
10. Konklusion	86
11. Perspektivering.....	89
12. Litteraturliste.....	90
13. Figur- og tabeloversigt	93
14. Bilagsoversigt.....	94

1. Executive summary

Since the Financial Crisis began in year 2007, many financial institutions have had huge economic problems, which have resulted in a series of bankruptcies, mergers and acquisitions. Sydbank has the recent years been through a series of mergers and acquisitions, and appears as an older and more solid bank. Alm. Brand Bank is, concerning the banking part, of recent date, and should be seen as a niche bank in relation to Alm. Brand Group's other business volume. In recent years, Alm. Brand Bank has had large negative results, and they have tried and are still trying to cut of the inferior transactions.

The prime intend of this assignment is to look into the benefits of Sydbank's shareholders at a possible acquisition of Alm. Brand Bank. In relation to this, what organizationally also should be a consideration.

To reach the conclusion to these two concerns, we will approach the collected material analytically, and hold together with this we will use all of the theoretical knowledge we have acquired at The Graduate Diploma Programme HDFR (Erhvervsøkonomisk Diplomuuddannelse i Finansiell Rådgivning) in the previous seven semesters. However, we will primarily use the curriculum from 6th and 7th semester ("Management of financial companies and financial companies' products and services" as well as "Management and organization").

The assignment will be based on a presentation of the two banks, followed by a theoretical analysis of the material that is important for the further analysis. The analysis will depend on a variety of key figures, which should be the foundation of the analysis part. Afterwards we will conduct a financial analysis and look at the two banks' capital and pricing by the merger.

Before we look at the conclusion, we will incorporate the organizational considerations related to the merger, including the assessment of market areas, synergistic effects etc.

From our analysis we conclude that Alm. Brand Bank by looking at creditworthiness will have problems with introduction of the new CRD IV rules, unless the business improves significantly. On the other hand, Sydbank is well padded, and overall, the merging bank could live up to the fully phased-in requirements towards the year 2019. Sydbank's shareholders will in the long term, after acceptance of Alm. Brand Bank, achieve higher yields on the merger.

This is possible because we base the purchase price of Alm. Brand Bank on the market value. This will give Sydbank a buffer in relation to equity - as compared to the large losses for Alm. Brand Bank's case, this is estimated to be fine. Simultaneously there will be a number of synergistic effects and savings that will affect the merger positively, and the business volume will likewise increase significantly by the merger.

The analysis results in a recommendation of an acquisition of Alm. Brand Bank. Sydbank's shareholders will by the acquisition become shareholders in a larger and stronger bank with a larger scale resulting in higher expected earnings for Sydbank, and not least a higher yields to the shareholders.

2. Indledning

Inden finanskrisen gjorde sin entre i år 2007, var den danske økonomi præget af stor vækst, hvilket specielt viste sig på ejendomsmarkedet. Ejendomsmarkedet steg over en årrække så eksplosivt, at det næsten var for godt til at være sandt. Fast ejendom var pludselig blevet en af de bedste investeringer, man kunne foretage sig, og mange danskere ejede i perioden også flere ejendomme som investering. Der var ingen nervøsitet ved at stå med to ejendomme, idet at skulle man sælge sin bolig, så købte man bare inden man havde solgt med forventning om at ens bolig nok skulle blive solgt på kort tid.

Ligeledes var tiderne meget gunstige for penge- og realkreditinstitutterne, som udelukkende så muligheder i det stigende marked, hvor der desværre mange gange blev gået på kompromis med kreditgivning og sund fornuft. Indtjeningsmulighederne var uanede, og mange institutter voksede og formåede at øge indtjeningen år for år.

Nedskrivninger på udlån var nærmest ikke et tema, og på daværende tidspunkt krævede Finanstilsynet endda om tilbageførelse af hensættelser, som bankerne havde foretaget. På mange områder en helt anderledes verden, end den vi har i dag.

Nedskrivninger har siden krisens begyndelse fyldt utroligt meget i alle bankers regnskaber, og det tegner til, at det er en post som penge- og realkreditinstitutterne skal kæmpe med i mange år frem.

Specielt udlånene til landbrug kan være en tikkende bombe, da priserne på landbrugsvarer er på meget lave niveauer, indført eksportstop til Rusland og med deraf fortsat udsigter til negative regnskabstal for landets landmænd. Derfor også behov for yderligere nedskrivninger og hensættelser til tab. Denne del af udlånene er grundet volumen naturligvis markant mere risikabel end udlån til privatkunder.

Privatkunderne er heller ikke længere presset på samme måde, som erhvervskunderne, eller som da krisen indtraf. Renten er bare faldet og faldet, og mange fødevarerprodukter er faldet markant i pris.

Boligpriserne i de større byer i Danmark er steget, og flere steder er de over det niveau, som vi så i de ”gyldne tider” i årene 2006 til 2008.

Den private del af kundemassen, som har jobs eller luft i økonomien, har ikke mærket krisen, men derimod oplevet en række besparelser. Dog er kreditgivningen på privatområdet også

strammet op, og nye retningslinjer såsom, at man som mulig huskøber selv har til udbetalingen, er nu et ufravigeligt punkt.

Bankpakkerne var vejen ud af krisen, og uden bankpakkerne er det uvist, hvor vi var i dag. Bankpakkerne var medvirkende til at give kunderne ro på, og på sin vis, at genskabe tilliden til pengeinstitutterne. Selvom bankpakkerne har været dyre, har de været essentielle i eksempelvis at skaffe den nødvendige kapital. Samtidigt er krav og regler blevet skærpet markant, således pengeinstitutterne fremadrettet bliver polstret godt nok til selv at kunne klare en ny krise.

Fusioner og opkøb blev redningen for flere pengeinstitutter. På trods af de indførte bankpakker, kunne flere pengeinstitutter ikke overholde de skærpede regler og lovkrav, og andre pengeinstitutter magtede ikke selv den store administrationsbyrde, som de nye krav og regler medførte. Dertil kom også strategiske tanker og stordriftsfordele indeholdt i fusionerne. Antallet af pengeinstitutter i Danmark er faldet, og de sunde pengeinstitutter har benyttet krisen til at tage markedsandele via opkøb og fusioner.

Alm. Brand Bank har i flere år leveret dårlige regnskabstal og det er tidligere udmeldt fra Alm. Brand koncernen, at man ønsker at frasælge bankdelen indenfor Alm. Brand koncernen. Samtidig har Sydbank et ønske om at blive større på landsplan. En strategi som nemmest kan lykkes ved opkøb af konkurrenter.

Samlet set to banker, som står i vidt forskellige positioner. Derfor finder vi det aktuelt på baggrund af ovenstående, at få analyseret og belyst nedenstående problemformulering.

2.2 Problemformulering

Vil det være en fordel for aktionærene i Sydbank, at lade Sydbank opkøbe Alm. Brand Bank? I givet fald, hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig?

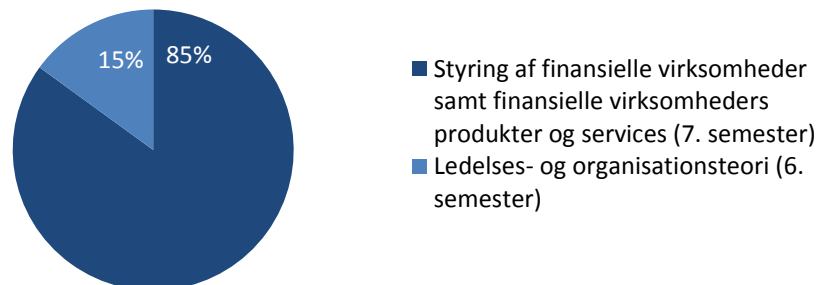
2.3 Metode

Problemformuleringen vil først og fremmest blive besvaret ud fra en analytisk tilgang den indsamlede og bearbejdede empiri. Vi vil bruge internettet til research af data, for på den måde at have det nyest tilgængelige data. Her vil vi benytte os af de sidste tre års årsrapporter,

nemlig årsrapporterne 2012, 2013 og 2014. Desuden vil vi bruge andet relevant materiale i form af artikler og lignende ligesom de valgte pengeinstitutters hjemmesider vil blive gennemgået for materiale, for på den måde at opnå den bedst mulige indsigt.

Endeligt vil vi naturligvis benytte os af den teoretiske viden fra HDFR gennem de foregående syv semestre. Vi vil primært anvende pensum fra 6. semester (Styring af finansielle virksomheder samt finansielle virksomheders produkter og services). Derudover vil vi anvende pensum fra 7. semester (Ledelses- og organisationsteori). Fordelingen vil umiddelbart blive ca. 85/15 fordeling med hovedvægten på pensum fra 6. semester.

Figur 1 – Fordeling af tværfaglighed



Kilde: Egen tilvirkning

Indledningsvis ønsker vi at give læseren en præsentation af de to pengeinstitutter, således læseren kan danne sig et indtryk af demografi, størrelsesforhold og lignende. Vi vil her bruge alt data, som vi finder relevant for at kunne sætte sig ind i de to pengeinstitutters forretninger. Dernæst finder vi det relevant, at gennemgå de regler, som den finansielle sektor er pålagt i forhold til at kunne drive bankforretninger i dagens Danmark. Dette afsnit vil specifikt bygge på en gennemgang af kravene i forhold til kapital, likviditet, solvens, og naturligvis de nyere CRD IV krav.

Den nævnte gennemgang ovenfor vil danne grundlag for selve analysedelen, som indledningsvis vil begynde med en nøgletalsanalyse af begge pengeinstitutter ud fra årsrapporterne 2012, 2013 og 2014. I nøgletalsanalysen vil vi inddrage følgende nøgletal, ROA, ROE, ICGR og WACC, som skal være grundstenene i analysen. Der vil for de tre førstnævnte nøgletal blive foretaget en ekstra analyse af den sunde del af Alm. Brand Bank, men eftersom det ved udregning af WACC er svært at skille balancen af i form af god og dårlig fremmedkapital, vil dette ikke blive beregnet for den sunde del. Foruden disse nøgletal

vil vi analysere nærmere på pengeinstitutternes nedskrivningsprocent samt indtjening pr. omkostningskrone.

Efter nøgletalsanalysen vil vi gå yderligere i dybden ved at foretage en regnskabsanalyse samt se nærmere på de respektive pengeinstitutters kapitalforhold, og ikke mindst prissætningen ved fusion.

Udover alle tallene, vil vi også belyse pengeinstitutternes aktuelle markedsområder samt synergieffekter ved en eventuel fusion.

Inden konklusionen vil vi inddrage andre organisatoriske overvejelser, som vil blive bearbejdet ud fra den viden vi har tilegnet os ved præsentationen af pengeinstitutterne. Her vil analysere forholdene omkring struktur, kultur, forandring og motivation.

Slutteligt vil vi via vores konklusion sørge for at besvare vores problemstilling ved hjælp af den bearbejdede opgave.

Sidst i opgaven er der for henholdsvis Alm. Brand Bank og Sydbank vedlagt relevant bilagsmateriale i form af udpluk fra regnskaberne samt udregninger. Herudover vedlægges samtlige regnskaber anvendt i opgaven samt udregninger på peer-grupper på CD-rom.

2.3.1 Peer-gruppe

Som nævnt ovenfor har vi valgt at arbejde med Sydbank og Alm. Brand Bank, og i analysearbejdet vil der løbende i opgaven blive brugt sammenlignelige forhold. Her tænkes især på analyse af de forskellige nøgletal, hvor det vil være naturligt at de udregnede nøgletal holdes op mod andre banker af sammenlignelige forhold. For at sammenlignelighedsgrundlaget er holdbart har vi derfor valgt at holde Sydbank og Alm. Brand Bank op mod hver sin peer-gruppe.

Sydbank er et gruppe 1 pengeinstitut efter Finanstilsynets størrelsesgruppering, hvorimod Alm. Brand Bank er et gruppe 2 pengeinstitut¹. For at sammenlignelighedsgrundlaget kan opfyldes har vi udvalgt peer-gruppe for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank². For Sydbank har vi valgt Jyske Bank, Nykredit Bank og Spar Nord Bank og er udvalgt på baggrund af deres størrelse, geografiske fordeling og generelt ligner Sydbank meget. Danske

¹ Kilde: www.finanstilsynet.dk (1)

² Se Bilag 1 – Pengeinstitutternes størrelsesgruppering 2015 (Finanstilsynet)

Bank og Nordea Bank er fravalgt, da de vurderes at være i særklasse større end de førnævnte banker herunder Sydbank.

Med hensyn til Alm. Brand er Lån og Spar Bank, Arbejdernes Landsbank og Nørresundby Bank valgt som peer-gruppe. Valget skal ses i lyset af, at Lån og Spar Bank også er et gruppe to institut og minder meget om Alm. Brand Bank hvad angår balance og geografisk fordeling. Arbejdernes landsbank er også valgt på baggrund af geografien vel vidende, at Arbejdernes Landsbank er noget større. Omvendt er Nørresundby Bank valgt som et mindre institut, som primært er beliggende i Aalborg og omegn.

2.4 Afgrænsning

For at opnå en præcis og konkret konklusion på ovenstående problemformulering, har vi valgt at afgrænse og indkredse en række forhold:

- Vi afgrænser os fra selve Sydbank-koncernen og vil alene beskæftige os med Sydbank A/S. I opgaven nævnes Sydbank A/S alene som Sydbank.
- Vi afgrænser os fra Alm. Brand koncernen og vil alene beskæftige os med Alm. Brand Bank. Vi afgrænser os ligeledes fra Alm. Brand Banks to datterselskaber, Alm. Brand Leasing og Alm. Brand Formue.
- Jf. metodeafsnittet vil vi sammenligne nøgletallene med udvalgte banker vel vidende, at det kan give et anden gennemsnit, hvis man havde valgt andre banker at sammenligne med. Vi afgrænser os derfor fra øvrige banker end de, der er anvendt i peer-grupperne.
- Vi afgrænser os fra offentliggjort regnskabsmateriale efter offentliggørelse af Sydbank og Alm. Brand Banks årsregnskab for 2014 (1. kvartalsrapporter 2015 vil derfor ikke blive behandlet her i rapporten).
- Vel vidende at aktiekapitalen i både Sydbank koncernen og Alm. Brand koncernen er på koncernniveau, anser vi aktiekapitalen for repræsentativ for alene bankdelen i Sydbank A/S og Alm. Brand Bank i forbindelse med prisfastsættelse af Alm. Brand Bank (velvidende at aktiekapitalen i Alm. Brand Bank er unoteret).
- Vi afgrænser os fra foreslået ændringer til tilsynsdiamanten for så vidt angår opgørelsen af store eksponeringer. Forslaget er sendt i offentlig høring den 24.03.2015 og udløber 24.04.2015³. Vi afgrænser os fra denne eventuelle vedtagelse af ændring.

³ Kilde: www.finanstilsynet.dk (2)

- Ved udregning af WACC er værdierne r_f , β og k_m fastsat ud fra undervisningen på HDFR, 6. semester, undervisningsdag 4 den 27.04.2014.
- Ved udregning af nøgletal analyseres der nærmere på Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter. Det vil dog ikke være tilfældet ved beregning af WACC, idet det på baggrund af Alm. Brand Banks årsrapporter ikke er muligt at skille balancen i fortsættende aktiviteter og aktiviteter under afvikling. Dette er kun tilfældet for Alm. Brand Banks resultatopgørelser.

3. Præsentation af Sydbank og Alm. Brand Bank

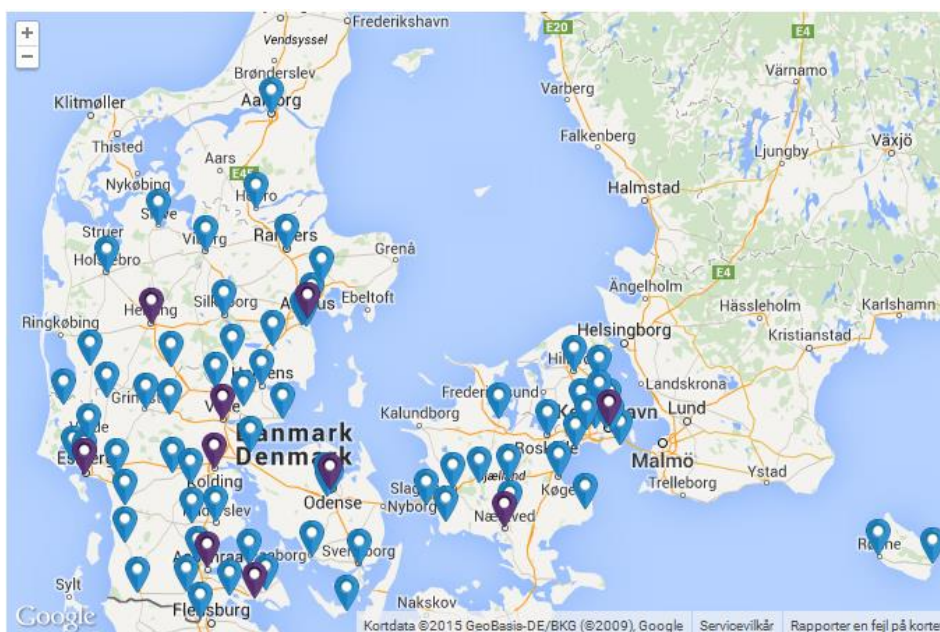
I dette afsnit vil Sydbank og Alm. Brand Bank blive præsenteret og danne grundlag for den videre analyse af begge banker.

3.1 Sydbank

Sydbank er i dag en landsdækkende bank, men starten på Sydbank var også starten på ”den sønderjyske bank”. Den 15. juli 1970 blev Sydbank stiftet på baggrund af en fusion af fire lokale banker, Den Nordslesvigske Folkebank, Graasten Bank, Folkebanken for Als og Sundeved samt Tønder Landmandsbank⁴. Ved fusionen havde man stiftet en stærk regional bank, ”Den Sønderjyske Bank”.

1970’erne var en stille periode for den nye bank, som på trods af to filialåbninger, blev årtiet brugt som indkøringsperiode og konsolidering af den nye bank. 1980’erne blev til gengæld årtiet, hvor Sydbank for alvor voksede. Med blandt andet åbning af filial i København i 1981, i 1983 fusion med Århus Bank, fusion med Fynske Bank i 1984 samt nye filialer i Flensburg, Hamburg og Vejle fik Sydbank markeret sig i det meste af landet. 80’ernes vækstår blev afsluttet med åbning af filial i Aalborg i 1989.

Figur 2 - Sydbanks filialnet (hertil kommer Sydbanks tre tyske filialer i Flensburg, Hamburg og Kiel)



Kilde: www.sydbank.dk (2)

⁴ Kilde: www.sydbank.dk (1). Pågældende kilde er anvendt i hele afsnit 3.1 Sydbank.

Væksten fortsatte i starten af 1990'erne hvor Sydbank fusionerede med Varde Bank samt Aktivbanken. I de første år af 1990'erne blev Sydbank dobbelt så stor og markerede sig dermed som et af landets største pengeinstitutter.

Efter årtusindeskiftet har Sydbank holdt fast i strategien og har siden fusioneret med flere pengeinstitutter, senest med DiBa Bank, konsolideret sig i Tyskland på Private Banking området samt fortsat åbnet nye afdelinger. Senest har Sydbank åbnet filial i Hobro, Skive og Farum.

I dag råder Sydbank over 90 filialer, hvoraf de 3 er placeret i Tyskland i byerne Flensburg, Hamburg og Kiel. Sydbanks filialnet eksklusiv de tre tyske filialer er illustreret i figur 1.

Sydbank præsenterede i april 2014 en ny plan. Planen, som har overskriften ”Forbedring af Sydbanks lønsomhed”, skal ved indgangen til 2016 sikre en forbedring af basisindtjeningen på DKK 200 mio., reduktion af basisomkostningerne på DKK 200 mio. samt faldende nedskrivninger på udlån⁵. Sydbank har derfor i dag stor fokus på lønsomheden, herunder at tilpasse omkostningerne samtidig med fokus på en bedre indtjening. Derudover er der sat fokus på en forbedret kreditkvalitet.

Derudover er Sydbank stadig interesseret i opkøbsmuligheder blandt konkurrenter for at imødekomme det interne krav om en større og bedre basisindtjening. Men jf. bilag 2⁶, er det også Sydbanks ønske at vokse indenfor deres klassiske markedsområder, ligesom i hovedstadsområdet. På trods af at der i øjeblikket ikke er nye fusionsplaner, udelukkes det ikke fra Sydbanks side, at det kan komme på tale igen, også for at imødekomme den i øjeblikket lave aktivitet på udlånsmarkedet.

Med hovedsæde i Aabenraa, er Sydbank dermed i dag et af landets største banker, og har på landsplan ved udgangen af 2014 en markedsandel på mellem 5-6% for privatkunder og 11% for erhvervs-kunder (SME). Ved udgangen af 2014, havde Sydbank 475.000 kunder og ca. 2.100 medarbejdere⁷.

Sydbank ejes af dets ca. 130.000 aktionærer, hvoraf den amerikanske investeringsfond Silchester International Investors LLP ejer mere end 10% af bankens aktiekapital⁸.

⁵ Kilde: www.borsen.dk (1)

⁶ Se Bilag 2 – Artikel: ”Frøsig: Banker på rov hos hinanden i fladt marked”.

⁷ Kilde: Sydbanks årsrapport 2014.

⁸ Kilde: www.sydbank.dk (3)

Sydbank er i dag en fuld-service bank for private- og erhvervskunder i både Danmark og udlandet, primært Tyskland. Balancen er ligeledes vokset og udgør i dag (pr. 31.12.2014) 152.839 mio DKK.

Fordelingen mellem af udlån til private og erhverv udgør henholdsvis 32,7% og 66,3%. Pr. 31.12.2014 udgør solvensprocenten 16% og det individuelle solvensbehov udgør 10,4%⁹. Sydbank kan derfor betegnes som en stærk bank, som også i fremtiden vil markere sig på det finansielle Danmarkskort.

3.2 Alm. Brand Bank

Alm. Brand koncernen har sine rødder helt tilbage til 1792, hvor Alm. Brand blev etableret ved kongelig anordning med det formål udelukkende at tegne brandforsikringer for ejendomme udenfor København¹⁰. Alm. Brand har altid haft til at opgave at sikre den almindelig dansker. En opgave som stadig er en grundlæggende opgave for Alm. Brand.

Selve Alm. Brand koncernen har siden opstarten tilbage i 1700-tallet udviklet sig markant. Forsikring er stadig ét af hovedelementerne i koncernen, men selve Alm. Brand koncernen er i dag en finansiel koncern med en række datterselskaber. Af disse selskaber er Alm. Brand Bank et af dem og organisatorisk er Alm. Brand Bank ejet af Alm. Brand A/S. Alm. Brand koncernen har en række aktiviteter indenfor skadeforsikring, liv- og pensionsforsikring, investeringsvirksomhed samt endelig bankvirksomhed.

Alm. Brand Bank er netop ét af de datterselskaber, som ligger i Alm. Brand koncernen, og tilbyder på lige fod med andre pengeinstitutter finansielle produkter.

Af de finansielle produkter tilbyder Alm. Brand Bank bankydelse og services til private kunder, leasing af biler til private og erhvervskunder samt handel med værdipapirer¹¹. Alm. Brand Bank har organisatorisk de to datterselskaber Alm. Brand Leasing og Alm. Brand Formue.

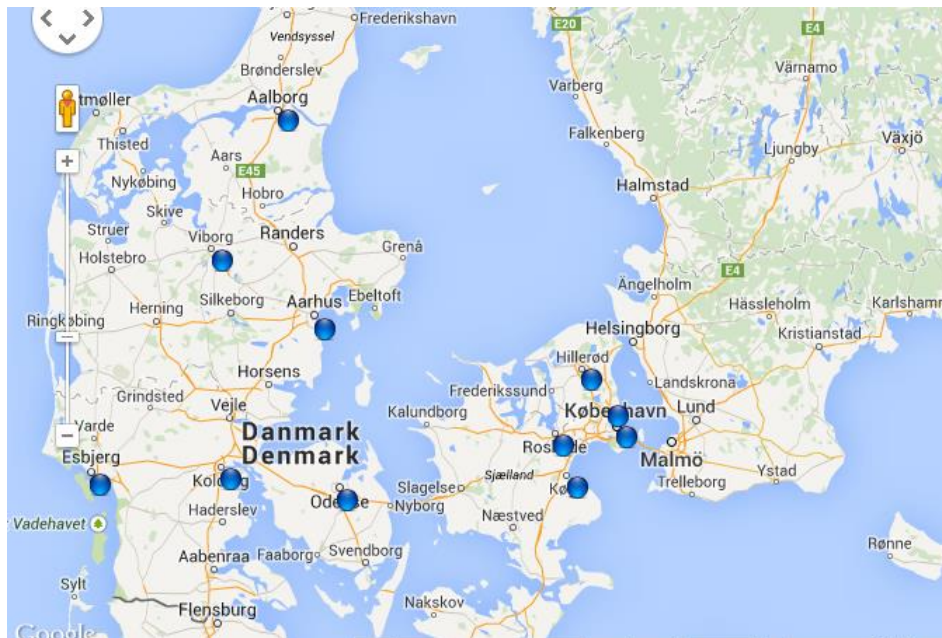
⁹ Kilde: Sydbanks årsrapport 2014.

¹⁰ Kilde: www.almbrand.dk (1)

¹¹ Kilde: www.almbrand.dk (2). Denne kilde er generelt anvendt i hele afsnit 3.2 Alm. Brand Bank.

Alm. Brand Bank har ca. 50.000 privatkunder målt på husholdninger og har i alt 11 rådgivningscentre fordelt rundt om i det meste af landet. Alm. Brand Banks filialnet fremgår herunder af figur 2.

Figur 3 - Alm. Brand Banks filialnet



Kilde: www.almbrand.dk (3)

Balancen i Alm. Brand Bank er faldet markant gennem de seneste år, da man har været nødsaget til at slanke balancen på grund af dårlige resultater. Balancen udgør i dag (pr. 31.12.2014) DKK 14.292 mio.

Fordelingen mellem af udlån til private og erhverv udgør henholdsvis 50,7% og 49,3%. Pr. 31.12.2014 udgør solvensprocenten 17,8% og det individuelle solvensbehov udgør 14,0%¹². Alm. Brand Bank har dermed en overdækning på 3,8% i forhold til det individuelle solvensbehov.

I forhold til Sydbank er Alm. Brand Bank dermed af en anden størrelse, ikke mindst kapital- og resultatmæssigt, hvor Alm. Brand Bank er presset.

Det ses også af de seneste års regnskaber, hvor Alm. Brand Bank har leveret ringe årsresultater, herunder meget store nedskrivninger.

¹² Kilde: Sydbanks årsrapport 2014.

Som det fremgår af bilag 3¹³, har Alm. Brand flere gange måttet tilføre meget store millionbeløb til Alm. Brand Bank. Senest i februar 2014 gav Alm. Brand koncernen en kapitalindsprøjtning på 400 mio DKK til Alm. Brand Bank. Men jf. artiklen er dette nu slut i håbet og troen på, at Alm. Brand Bank fremadrettet kan leverer mere tilfredsstillende resultater.

At det nu skal være slut med ringe resultater skal også ses i lyset af, at man i Alm. Brand Bank har slanket balancen og forsøger at skære de dårlige engagementer og kundegrupper fra. Alm. Brand Banks aktiviteter er delt op i fremafrettede aktiviteter og aktiviteter under afvikling. Det betyder også, at banken har en portefølje bestående af engagementer primært indenfor små og mellemstore erhvervs-kunder, landbrug og pantebreve, som er under afvikling.

Netop baggrunden for opdelingen i forsættende aktiviteter og aktiviteter under afvikling skyldes flere års dårlige regnskabstal. De dårlige resultater, er også baggrunden for at man har valgt at fokusere på tre forsættende aktiviteter; privatkunder, finansielle markeder og leasing.

Alm. Brand Bank ejes af Alm. Brand koncernen. Alm. Brand koncernen er for ca. 60% vedkommende ejet af foreningen Alm. Brand 1792, hvor medlemmerne af foreningen er kunder i Alm. Brand Forsikring. Dette ejerforhold har også været diskuteret og i høj grad kritiseret, da repræsentantskabet er blevet beskyldt for snarere at være udpeget af bestyrelsen end kunderne i Alm. Brand Forsikring. Med andre ord, så accepterer kunderne i Alm. Brand Forsikring, at der flyttes store summer over i Alm. Brand Bank for at inddække de store underskud¹⁴.

Nedskrivningerne har været, og er stadig, Alm. Brand Banks helt store udfordring. De store nedskrivninger er også den primære årsag til de store underskud, som Alm. Brand Bank har præsteret i årene efter finanskrisen og frem til i dag.

Alm. Brand Banks fokus er derfor at fokusere på de sunde forretninger, de fortsættende aktiviteter samt nedbringe og på sigt helt fjerne aktiviteterne under afvikling.

En plan som også skal lykkes, hvis moderkoncernen Alm. Brand ikke igen skal tilføre kapital til Alm. Brand Bank. Jf. førnævnte artikel, har bankeventyret frem til 2014 kostet koncernen mellem fire og fem milliarder DKK.

¹³ Kilde: Se Bilag 3 – Artikel: ”Alm. Brand: Vi er færdige med at poste penge i banken”.

¹⁴ Kilde: www.borsen.dk (2)

3.3 Delkonklusion

Som det fremgår af afsnittet, står Sydbank og Alm. Brand Bank i hvert sit udgangspunkt. Mens Sydbank leverer meget tilfredsstillende resultater og har fokus på at udvikles forretningen, har Alm. Brand Bank fokus på at overleve og slanke balancen. Sydbanks kernekompetence er bankdriften, mens det er tydeligt, at Alm. Brand koncernen er stærkest indenfor skadesforsikring fremfor bankdrift. To vidt forskellige synspunkter som også er med til at underbygge vores vinkel på opgaven, for Sydbanks vedkommende et muligt opkøb af Alm. Brand Bank.

4. Lovkrav

Med udgangspunkt i Lov om Finansiell Virksomhed (FIL) og Kapitaldækningsbekendtgørelsen, er de danske pengeinstitutter i dag styret en lang række love og ikke mindst krav¹⁵.

Overholdelse af disse love og krav er helt afgørende, og fundamentale for, at drive et pengeinstitut, og er efter finanskrisen kommet i massiv fokus med det formål at sikre indskydernes penge, en stabil og ansvarlig finansiell sektor og ikke mindst at genskabe tilliden til pengeinstitutterne. Det er Finanstilsynets opgave at kontrollere, at alle pengeinstitutter opretholder og holder sig indenfor de gældende love og regler. Her i opgaven vil vi belyse de væsentligste lovkrav, som de danske pengeinstitutter er underlagt.

4.1 Solvens

Solvens er et meget brugt ord, når medierne omtaler de forskellige pengeinstitutter. Nøgletallet er da også meget brugbart, og er et mål for forskellen mellem en banks aktiver og forpligtelser som også er illustreret via formelen nedenfor. En anden måde at sige det på kunne også være evnen til at betale, opfylde de økonomiske forpligtelser, hvor meget banken kan tåle at tabe, eller hvor meget aktiverne kan falde, før fremmedkapitalen påvirkes.

$$\text{Solvens} = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Lovens krav til solvensprocent skal jf. LFV §124 stk. 1 og 2 minimum være på 8%. Altså 8% af de risikovægtede poster, som ovenstående formel også udtrykker. Dette betyder, at for hver gang en bank udlåner DKK 100, så skal den have DKK 8 i basiskapital.

Foruden det lovmæssige solvenskrav, indførte man i år 2007 det individuelle solvensbehov som en slags tillæg til det lovmæssige solvenskrav. Det individuelle solvensbehov skulle være med til at skabe en mere risikobaseret opgørelse af kapitalkravet for den egentlige bank¹⁶. Vejledningen for solvensbehov beror altså på en 8+ tilgang. Jf. FIL § 124, stk. 4 fremgår det, at direktionen i bankerne hver især selv skal opgøre det individuelle solvensbehov som den tilstrækkelige kapital i forhold til de risikovægtede poster. Egentlig ud fra den samme formel

¹⁵ Kilde: Bankvirksomhed og risikostyring, Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning, s. 12.

¹⁶ Kilde: www.finanstilsynet.dk (3)

som ved opgørelse af det lovmæssige solvenskrav, men ved at udsætte regnskabet for en række stresstests indeholdende følgende elementer, som fremgår af figur 4.

Figur 4 – Formel på opgørelse af det lovmæssige solvenskrav

- Markedsrisiko
- Operationel risiko
- Kreditrisiko
 - + Generelt tabsniveau
 - + Kunder med finansielle problemer
 - + Store engagementer
 - + Kreditkoncentrationsrisici
 - + Nedskrivninger og hensættelser
 - + Øvrige risici

Kilde: Egen tilvirkning.

Finanstilsynet kan dog altid kræve et større individuelt solvensbehov, hvis de mener risikoprofilen for pengeinstituttet er vurderet for lav. Udgangspunktet for kapitalkravet er derfor, at basiskapitalen skal udgøre minimum 8% af de risikovægtede poster og herudover skal der opgøres et individuelt solvensbehov, som kan medføre, at det enkelte pengeinstitut har et større solvensbehov¹⁷.

4.2 Basiskapital

Basiskapitalen er et udtryk for bankens kapitalgrundlag til at opfylde det lovmæssige kapitalkrav. Ifølge FIL § 124, stk. 1 og 2 skal basiskapitalen minimum udgøre 8% af bankens risikovægtede poster og er sammensat af tre typer kapital bestående af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. På baggrund af FIL § 128¹⁸ er der nedenfor illustreret lovkravene til de forskellige kapitalgrupper og dermed lovkrav til opgørelse af basiskapital.

Tabel 1 – Lovkrav til opgørelse af basiskapital

Begreb	Lovkrav til kapitalen
Kernekapital	Min. udgøre 50% af basiskapitalen
+ Hybrid kernekapital	Maks. udgøre 50% af kernekapitalen
+ Supplerende kapital	Maks. udgøre 50% af kernekapitalen
= Basiskapital	Minimum udgøre 8% af de risikovægtede poster

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bankvirksomhed og risikostyring¹⁹

¹⁷ Kilde: Finansiell Risikostyring, Jørgen Just Andresen (2013), side 163.

¹⁸ Kilde: Bankvirksomhed og risikostyring, Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning, s. 14.

¹⁹ Kilde: Bankvirksomhed og risikostyring, Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning, s. 13.

Heraf er kernekapitalen den kapital der udgør kernen af basiskapitalen, og som illustreret ovenfor i tabel 1, skal den som minimum udgøre 50% af basiskapitalen. Det er den kapital der typisk er den mest usikre for indskydere at placere penge i, da den typisk består af aktie- eller garantkapital. Risikovillig kapital, som kan risikere at tabes hvis pengeinstituttet er nødt til at lukke og slukke.

Hybrid kernekapital er en mellemting mellem lånekapital og egenkapital og fungerer som et lån med uendelig løbetid og uden mulighed for opsigelse af långiver. Den hybride kernekapital kan indgå i kernekapitalsbegrebet, men må dog maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen, og eftersom kernekapitalen skal udgøre minimum de 50% af basiskapitalen, er det vigtigt at have en stor kernekapital. Desuden er forudsætningerne udover den uendelige løbetid også, at forrentning af gæld bortfalder, hvis banken ikke har frie reserver. Og ligeledes hvis kapitalen er efterstillet anden gæld i tilfælde af bankens konkurs.

Den supplerende kapital kan bestå af ansvarlig lånekapital eller efterstillet almindeligt indlån. Ligesom den hybride kernekapital, må den supplerende kapital også maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen.

4.3 Risikovægtede poster

Som det ses ovenfor indgår de risikovægtede poster som et helt centralt begreb både ved opgørelsen af solvensen og ved beregning af basiskapitalen. De risikovægtede poster er da også af afgørende betydning, da de risikovægtede poster jf. LFV § 142 er et mål for den samlede risiko for tab forbundet med bankens aktiviteter²⁰.

De risikovægtede poster er en samlet betegnelse for den samlede risiko af kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko.

For et pengeinstitut er kreditrisikoen som hovedregel den risikotype, som udgør mest af de risikovægtede poster. Dette skyldes, at kreditrisiko dækker over risikoen for tab på bankens udlånsportefølje. Markedsrisiko består derimod af risikoen for tab på bankens værdipapirer, herunder også risikoen ved rente- og valutaudsving. Endelig består operationel risiko af risikoen ved interne fejl i banken. Det er eksempelvis mangelfulde interne procedure, menneskelige fejl, systemfejl eller andre lignende fejl, som kan medfører tab for banken.

²⁰ Kilde: www.finanstilsynet.dk (4)

Som sagt er kreditrisikoen den mest væsentlige, idet det er her man vil få det største krav til basiskapitalen. Når man skal fastsætte kapitalkravet til udlån, altså kreditrisikoen, kan man anvende standardmetoden eller den interne ratingbaserede metode²¹.

Forskellen mellem metoderne skal ses i, hvordan vægtningen beregnes. Ved standardmetoden anvender pengeinstituttet eksterne kreditvurderinger, hvor man nedvægter efter forskellige risikoklasser. Det betyder, at alt efter hvilken udlånseksponering, der er tale om, vil kategorierne vægte forskelligt i forhold til hvilke sikkerhedsværdier, de er fastsat ud fra. Ud fra standardmetoden vil eksempelvis udlån (under 1 mio euro) til en detailkunde uden sikkerhed vægte 75%, hvorimod, til samme kunde, hvis der er sikkerhed i form af pant i fast ejendom (indenfor 80% af ejendommens værdi) vil udlånet kun vægte med 35%. Denne metode anvender langt de fleste banker i Danmark.

Derimod estimerer bankerne selv ratings ved den intern ratingsbaserede metode. Det er typisk meget store pengeinstitutter som har ressourcerne til at anvende denne metode.

4.4 Tilsynsdiamanten

Som nævnt ovenfor er der en række regler og krav som pengeinstitutterne skal efterleve og en måde at kontrollere bankernes risikopåtegning og risiciene heraf er ved hjælp af tilsynsdiamanten.

Tilsynsdiamanten er et måle- og kontrolværktøj, som Finanstilsynet har udviklet og som anvendes ved kontrolbesøg i de danske pengeinstitutter. Tilsynsdiamanten anvendes tillige og er synlig i bankernes årsregnskaber.

Figur 5 - Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter



Kilde: Finanstilsynet

²¹ Kilde: Finansiell Risikostyring, Jørgen Just Andresen (2013), side 164.

Tilsynsdiamanten tager udgangspunkt i fem grænseværdier, som bankerne bør ligge indenfor. Det er vigtigt at påpege, at grænseværdierne er vejledende og derfor er det ikke et krav, at bankerne ligger indenfor de nævnte værdier.

I tilsynsdiamanten måler man på summen af store engagementer, udlånsvækst, ejendomseksponering, stabil funding og likviditetsoverdækning. De enkelte pejlemærker er udvalgt på baggrund af den erfaring, som man har fået under og efter finanskrisen. Pejlemærkerne er altså udvalgt på den baggrund, at det var særligt på disse fem områder, at de danske pengeinstitutter fik problemer efter krisen begyndte²². Overskrides et eller flere af disse pejlemærker, kan banken risikere, efter en individuel vurdering fra Finanstilsynets side, at modtage en risikooplysning, som banken skal offentliggøre.

Summen af store engagementer < 125% er et pejlemærke for store engagementer, hvor et stort engagement defineres, når det udgør 10% eller mere af basiskapitalen. Der er den ekstra tilføjelse, at ét enkelt engagement ikke må overstige mere end 25% af basiskapitalen jf. LFV § 145.

Denne grænseværdi er med til at sprede en banks risiko, således, at ét enkelt engagement ikke kan true en banks eksistens.

Udlånsvækst < 20% er et pejlemærke for, hvor meget en banks udlån må vokse fra år til år. Værdien af udlån er efter nedskrivninger og er med til at sikre, at der sker en kontrolleret vækst af bankens udlån og altså her med et pejlemærke om, at udlånet maksimalt må vokse med 20%.

Ejendomseksponering > 25% er et branchebestemt pejlemærke, hvor man begrænser udlånet efter nedskrivninger mod brancherne fast ejendom og gennemførelse af byggeprojekter til maksimalt at udgøre 25% af bankens udlån. Det var særligt banker med store udlån mod ejendomseksponering, som ved finanskrisen fik store problemer.

Funding ratio < 1 er forholdet mellem udlån på den ene side delt med summen af bankens arbejdende kapital fratrukket obligationer med restløbetid under et år. Man måler altså på bankens fundingbehov i forhold til den stabile funding.

²² Kilde: www.finanstilsynet.dk (5)

Likviditetsoverdækning > 50% består i, at bankens overskydende likviditet ikke må komme under en grænse på 50% af lovens minimumskrav. Et forhold, som for de danske pengeinstitutter ikke er et problem. Der ses tværtimod meget store likviditetsoverdækninger i dag.

For både Sydbank og Alm. Brand Banks vedkommende har ingen af bankerne problemer med at overholde Finanstilsynets pejlemærker for de fem forhold i Tilsynsdiamanten.

I Alm. Brand Bank er man dog tæt på grænsen for så vidt angår ejendomseksponering, hvor Alm. Brand Bank har en ejendomseksponering på 19% mod grænseværdien på 25%. Vi vil senere behandle dette i afsnit 5.2 Balanceanalyse.

4.5 Likviditet

Ligesom de førnævnte forhold under lovkrav er likviditet også et vigtigt område. Under finanskrisen var likviditeten og mangel på samme et helt centralt problem, da alle pengemarkeder var frosset til. Et forhold som er helt anderledes i dag, hvor alle danske banker har store likviditetsoverskud. Problematikken er derfor en helt anden i dag.

Det ændrer dog ikke ved, at pengeinstitutter skal følge de gældende regler for likviditet, som er bestemt jf. LFV §152²³. Heri er kravet, at bankernes likviditet mindst skal udgøre:

- 15% af de gældsforpligtelser, sm det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned og
- 10% af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Til likviditeten kan jf. LFV §152 stk. 2 medregnes pengeinstituttets kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber, beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Med ovenstående krav til likviditeten sikrer man dermed bankens kortsigtede betalingsevne, som især, hvis banken vækster meget på nyudlån, kan komme under pres. Foruden betalingsevnen er kravene til likviditeten også sammenholdt med den førnævnte

²³ Kilde: Lovtidende A (2013), Finanstilsynet, Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (LFV), side 37.

Tilsynsdiamant, hvor der er udstukket pejlemærke for minimumskrav til likviditetsoverdækning.

4.6 CRD IV

Den før nævnte basiskapital er som sagt hele kapitalgrundlaget for overholdelse af det lovmæssige kapitalkrav på 8%. Kravene til selve basiskapitalen er dog i stor grad blev skærpet, hvilket i højere grad vigtiggør bankernes koncentration om deres kapitalgrundlag.

I april 2013 indførte EU på baggrund af direktiv CRD IV den mest omfattende regulering af banker til dato. En regulering som netop skærpede kravene til bankernes basiskapital (Basel III), men som også indførte yderligere reguleringer indenfor aflønning, risikostyring og lignende.

Det tidligere nævnte forhold herover mellem kapital og risikovægtede poster er stadig det samme. Solvensen skal dermed stadig beregnes mellem bankens kapital og risikovægtede poster og som minimum udgøre 8%. Med få undtagelser udregnes de risikovægtede poster på samme måde, men der hvor der er sket store ændringer er på selve kapitalen. Her er der indført en række skærpelser på, hvor meget kapital en bank skal have, hvad der kan medregnes i kapitalen, og i så fald hvor meget kapital, der må medregnes²⁴. Alle skærpelser som løbende implementeres, så de er fuldt udfaset i 2019.

CRD IV slår for alvor igennem på kapitaldelen, hvor kravene skærpes, så kapitalen skal være større og ikke mindst bedre. Det betyder, at der i endnu højere grad stilles krav til bankernes egenkapital, samt at kvaliteten af den supplerende kapital skal forbedres.

Bankernes samlede kapital, basiskapitalen, skal forsat bestå af tre elementer, nemlig egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital.

Kravet til egenkapitalen, den egentlige kernekapital, hæves fra 4% i 2014 til 4,5%²⁵. Tidligere lød kravet til egentlig kernekapital på kun 2%. Bankens egenkapital skal altså være større.

Samtidig indføres kravet om, at såfremt den egentlige kernekapital falder til under 5,125% skal der foretages konvertering af hybrid kernekapital.

Kravet til hybrid kernekapital skærpes ligeledes. Hybrid kernekapital skal kunne konverteres til aktiekapital og må ikke have begrænset løbetid. Samtidig må hybrid kernekapital

²⁴ Kilde: Deloitte, Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, side 5. www.deloitte.dk (1)

²⁵ Kilde: Deloitte, Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, side 11. www.deloitte.dk (1)

maksimalt udgøre 1,5% hvor maksimumkravet tidligere lød på 2%. Det samme gør sig gældende ved supplerende kapital, som maksimalt må medregnes til 2% mod tidligere 4%, dog 2,5% i 2014. Af figur 5 ses de nye CRD IV krav til solvens i forhold til hidtil gældende regler:

Figur 6 – CRD IV

Krav	Hidtil gældende regler	Fra 2015
Egentlig kernekapital	Min. 2% af de risikovægtede poster	Min. 4,5% af de risikovægtede poster
Kernekapital	Maks. 2% af de risikovægtede poster	Maks. 1,5% af de risikovægtede poster
Supplerende kapital	Maks. 4% af de risikovægtede poster	Maks. 2% af de risikovægtede poster
Samlet solvens	8% af de risikovægtede poster	8% af de risikovægtede poster

Kilde: Egen tilvirkning pba. materiale fra Finansielle Forretninger, 2. kursusdag, "Introduktion til CRD IV".

Det ses tydeligt af ovenstående figur 6, at de skærpede krav i høj grad handler om at øge bankernes egenkapital og at mindske den kapital, som bankerne kan optage ved siden af den egentlige kernekapital.

Ud over ovenstående skærper, indføres også en række nye buffere²⁶, som ligeledes har det formål at polstre bankerne mod fremtidige kriser. Der er tale om indførelse af to nye kapitalbuffere, kapitalbevaringsbuffer og kontracyklisk kapitalbuffer.

Kapitalbevaringsbuffer er et nyt krav på 2,5% og ses i forhold til den egentlige kernekapital. Det betyder, at overholder banken ikke kravet på 7% svarende til den egentlige kernekapital på 4,5% tillagt kapitalbevaringsbuffer på 2,5%, bliver banken begrænset i dividende og eventuelle bonusudbetalinger.

Den kontracykliske kapitalbuffer skal fungere som buffer mod konjunkturudsving og formålet er, at den skal virke modsat af den økonomiske udvikling. Som kapitalbevarings-buffere lyder den kontracykliske kapitalbuffer ligeledes på 2,5%. Dog kan den afhængig af konjunktur svinge mellem 0-2,5%. Det betyder samlet set, at når bufferne er fuldt implementeret i 2019, lyder det samlede krav på 9,5% svarende til kravet til den egentlige kernekapital på 4,5% tillagt begge buffere á hver 2,5%. Begge buffere skal opfyldes med egentlig kernekapital, hvorfor kravene hertil virkelig skærpes.

Ud over ovenstående krav til kapitalen består CRD IV også af en skærpelse af kravene til likviditeten. Krav som også er endeligt udfaset i 2019 og hvor man arbejder med to likviditetsbuffere, LCR og NSFR. Ved LCR forstås en stresstest, hvor man vurderer bankens

²⁶ Kilde: Deloitte, Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, side 10. www.deloitte.dk (1)

likviditetsbehov over en 30 dages periode. NSFR skal derimod sikre en stabil funding, hvor kravet er en stabil finansiering over ét-årig periode. Begge likviditetsbuffer er endnu ikke endeligt vedtaget, men Finanstilsynet har allerede indført lignende tiltag i form af pejlemærket for likviditetsoverdækning i den tidligere nævnte tilsynsdiamant.

4.7 Delkonklusion

Afsnittet bekræfter, at kravene til bankerne er skærpet meget igennem de seneste år. Det gælder i høj grad på kapitalområdet, hvor indførelsen af CRD IV virkelig har skærpet kravene således, at bankerne i endnu højere grad skal sørge for at besidde den rigtige egenkapital i form af egentlig egenkapital samt en bedre kvalitet af den supplerende kapital.

Kravene er allerede indført men er først endeligt implementeret i 2019. Men allerede nu er bankerne gradvist underlagt flere og flere krav, som gør bankerne mere robuste i forsøget på at undgå fremtidige bankkrak under en måske kommende krise.

Også på den mere forretningsmæssige side er kravene skærpet i form af Finanstilsynets tilsynsdiamant, som udstikker retningslinjer for udlånsvækst, ejendomseksponering, likviditet, store engagementer og bankernes funding.

5. Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil vi behandle og analysere Sydbank og Alm. Brand Banks regnskaber med vægt på bankernes resultatopgørelse og balance. Der vil i analysen især blive lagt vægt på analyse af ”maskinrummet”, altså en analyse af selve driften af bankerne, og hvordan ”maskinerne” er sammensat. Analysen vil give et billede af bankernes styrkeforhold og udvikling. Det omfatter blandt andet indtjening i forhold til omkostningssiden, men også analyse af balancen, herunder især udlånsfordelingen i begge banker.

5.1 Resultatanalyse

På trods af faldende renter i markedet og en rentemarginal, der for pengeinstitutterne er under pres, er det stadig meget interessant at se nærmere på begge bankers basisindtjening. Resultatopgørelserne er naturligt nok vidt forskellige, hvorfor analysen vil bero på nedenstående indekstal, udregnet på baggrund af tal fra årsrapporterne år 2012, 2013 og 2014. Indtjeningsevnen samt omkostningerne vil alene blive belyst, da der som nævnt analyseres på de to bankers basisindtjening, som er afgørende for den grundlæggende forretning. Nedskrivninger, kursreguleringer og skat holdes udenfor. Disse kommenteres senere i opgaven. Nedenfor i tabel 2 fremgår indekstal for udvalgte poster i resultatopgørelsen.

Tabel 2 – Indekstal for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank

Sydbank	2014	2013	2012
Indeks netto rente- og gebyrindtægter	99	95	100
Indeks driftsudgifter	106	98	100
Indeks personale og administration	105	97	100
Indeks basisindtjening	225	40	100
Indeks balance	100	94	100

Alm. Brand Bank	2014	2013	2012
Indeks netto rente- og gebyrindtægter	98	100	100
Indeks driftsudgifter	101	100	100
Indeks personale og administration	89	96	100
Indeks basisindtjening	238	96	100
Indeks balance	80	91	100

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsregnskaber 2012-2014

Overordnet set findes den primære indtægtskilde i netto rente- og gebyrindtægter. Begge banker er dog i analyseperioden fra år 2012-2014 gået tilbage fra indeks 100 til henholdsvis indeks 99 for Sydbank, og indeks 98 for Alm. Brand Bank.

For Sydbanks vedkommende findes årsagen til det i, at rentemarginalen har været under pres. Sydbank har nemlig formået at øge udlånet i et ellers stærkt og konkurrencepræget marked. Ligeledes har overtagelsen af DiBa Bank i år 2013 været medvirkende til, at Sydbank har opretholdt deres balanceniveau i indeks 100 set over analyseperioden.

Anderledes er det, når vi ser på Alm. Brand Bank, som har slanket balancen væsentligt, men opretholdt basisindtjeningen. Balancen er faldet markant fra indeks 100 i år 2012 til indeks 91 i år 2013 og til sidst indeks 80 i år 2014, og som nævnt har Alm. Brand Bank mere eller mindre opretholdt deres basisindtjening. En tydelig indikation af, at de ikke indtægtsgivende forretninger bliver skåret fra med hastige skridt år for år.

Interessant er det også at sammenligne niveauet for udviklingen i omkostningerne sat op imod den netop omtalte indtjeningsevne. Her ses det, at Sydbanks udgifter i analyseperioden fra år 2012-2014 har været stigende fra indeks 100 til indeks 105 på personale- og administrationssiden, og til indeks 106 på driftsudgifterne. Et niveau der ligger over niveauet for indtjeningen, og på trods af et tilfredsstillende resultat fra Sydbank, kan denne del stadig forbedres.

Alm. Brand Bank skal igen ses i et andet lys, da de er ved at slanke deres balance. De har også fundet besparelser på medarbejdersiden ved at afskedige en række medarbejdere i hele analyseperioden fra år 2012-2014, hvor indekset falder fra indeks 100 i år 2012 til indeks 96 i år 2013 og indeks 89 i år 2014. Den primære omkostningsdel falder altså markant mere end indtjeningsevnen, hvilket igen tyder på, at Alm. Brand Bank er ved at få bedre styr på deres forretning.

Det er dog helt afgørende, at der er harmoni mellem indtægter og udgifter, hvilket Sydbank virkelig formår at praktisere med en udvikling i basisindtjeningen i analyseperioden fra indeks 100 i år 2012 til indeks 225 i år 2014. År 2013 står udenfor med ekstraordinært store nedskrivninger.

Alm. Brand Banks basisindtjening ser ligeledes i forhold til indekstallene, rigtigt fornuftige ud i hele analyseperioden fra år 2012 til år 2014 med en ændring fra indeks 100 til indeks 238. Alm. Brand Bank har udviklet sig positivt på denne front, men desværre leverer bankdelen stadig et stort underskud i år 2014 på DKK 148 mio.

5.2 Balanceanalyse

Som det ses af ovenstående leverer Sydbank og Alm. Brand Banks ”maskinrum” vidt forskellige resultater. Grundlaget for hvad begge bankers drift er bygget op af, skal som udgangspunkt findes i bankernes balance, hvor udlånsdelen er den primære del.

Udlån er bankernes primære indtjeningskilde, men som vi senere i specialet vil analysere, så er udlånet naturligt nok også udgangspunktet for bankerne primære tab. Derfor er en nærmere analyse af udlånsfordelingen relevant. Det er i endnu højere grad relevant, når man som her i opgaven behandler Sydbanks eventuelle opkøb af Alm. Brand Bank, og dermed overtagelse af Alm. Brand Banks udlånsportefølje.

Af tabel 3 fremgår både Sydbank og Alm. Brand Banks udlånsfordeling efter branche på baggrund af bankernes årsrapport 2014.

Tabel 3 – Udlånsfordeling efter branche

Branche	Sydbank	Alm. Brand Bank
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	8,6%	11,8%
Industri og råstofindvinding	7,8%	0,1%
Energiforsyning mv.	3,3%	0,4%
Bygge og anlæg	3,3%	0,2%
Handel	12,9%	0,4%
Transport, hoteller og restauranter	3,3%	0,0%
Information og kommunikation	0,6%	0,0%
Finansiering og forsikring	14,2%	6,2%
Fast ejendom	8,3%	20,1%
Øvrige erhverv	4,0%	3,9%
I alt erhverv	66,3%	43,1%
Offentlige myndigheder	1,0%	0,0%
Private	32,7%	56,9%
I alt	100,0%	100,0%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2014.

Når man ser på de to bankers udlånsfordeling er det første at bemærke, at Sydbank har en langt større andel af udlån til erhverv i forhold til udlån til privat. Udlån til erhverv udgør to tredjedel af Sydbanks udlån, hvorimod Alm. Brand Bank har en mere ligelig fordeling med overvægt på udlån til private, som udgør knap 57%.

Til gengæld har Sydbank en langt større spredning på sin udlånsportefølje end det er tilfældet med Alm. Brand Bank. Udlånsfordelingen i Alm. Brand Bank er primært grad koncentreret om udlån til brancherne fast ejendom, landbrug og kun til dels udlån til finansiering og

forsikring samt øvrige erhverv. Men i høj grad udelukkende en koncentration mod fast ejendom og landbrug.

Udlånsfordelingen i Sydbank er for erhvervsdelen primært rettet mod finansiering og forsikring, handel, landbrug og fast ejendom. De øvrige erhvervsbrancher er repræsenteret med et gennemsnit på omkring 4%, hvorfor alle brancher er repræsenteret i Sydbanks udlånsportefølje.

Samlet set udgør udlån til fast ejendom den største erhvervsgruppe. Et forhold som man skal være opmærksom på, da især udlån til fast ejendom var en af hovedårsagerne til finanskrisens begyndelse. Det har gennem de seneste år medført store nedskrivninger til fast ejendom. Blandt andet har Sydbank nedskrevet DKK 135 mio. i første kvartal år 2014, men har dog i tredje og fjerde kvartal tilbageført nedskrivninger på i alt ca. DKK 70 mio.²⁷.

Som tidligere inddraget under afsnit 4.4 Tilsynsdiamanten, har Finanstilsynet et pejlemærke for, hvor stor en ejendomseksponering banken må have. Alm. Brand Bank har en ejendomseksponering på 19%²⁸, og nærmer sig derfor pejlemærket i Tilsynsdiamanten. Med Sydbanks ejendomseksponering på kun 8,3%, vil et opkøb fra Sydbanks side dermed være med til at summen af udlån til fast ejendom falder. Ved et opkøb vil der altså blive skabt noget mere luft op til Finanstilsynets pejlemærke om maksimalt 25%.

Handel er i modsætning til Alm. Brand Bank en stor udlånsgruppe i Sydbank med en fordeling på knap 13% hertil. Handel herunder detailhandel er fortsat under pres²⁹, og en større andel af udlån hertil kan derfor medføre problemer i form af større nedskrivninger. Også her ses det dog, at Sydbank kan tilbageføre nedskrivninger, dog på beskedne DKK 5 mio. i fjerde kvartal år 2014, hvorimod der i de første tre kvartaler i år 2014 er nedskrevet ca. DKK 95 mio.

Landbrug er repræsenteret i både Sydbank og Alm. Brand Bank, hvor udlånet hertil udgør henholdsvis knap 9% og 12% for Sydbank og Alm. Brand Banks vedkommende. Som nævnt i indledningen er landbrug en problematisk branche, som er præget af enorme nedskrivninger,

²⁷ Kilde: Sydbanks årsrapport 2014, side 12.

²⁸ Jf. udlånsfordelingen udgør fast ejendom 20,1%, men ud fra Finanstilsynets vejledning om opgørelse af værdien udgør andelen i Tilsynsdiamanten 19%.

²⁹ Kilde: www.jyllands-posten.dk (1)

ringe drift og budgetter på baggrund af faldende priser samt konflikter rundt om i verdenen såsom eksempelvis krisen i Ukraine og Ruslands stop af import af dansk svinekød.

Det skal dog bemærkes, at hverken Sydbank eller Alm. Brand Bank har alt for store udlånssummer hertil. Udlån på omkring 10% hertil må betegnes som værende acceptabelt, især for Sydbank i betragtning af deres geografiske placering i især Sønderjylland, hvor landbrug er en naturlighed.

Ud over udlån til private og erhverv har Sydbank en lille andel på 1% til offentlige myndigheder. Til gengæld har Alm. Brand Bank ikke udlån til denne branche. I forhold til egenkapitalen er udlån til offentlige myndigheder en fordel, da udlån hertil betragtes som risikofri på baggrund af en statsgaranti. Udlånet til offentlige myndigheder belaster dermed ikke egenkapitalen og dermed også solvensen, men til gengæld er rentemarginalen ofte minimal. Senere i specialet vil vi behandle Sydbank og Alm. Brand Banks solvens, men ud fra nuværende fordeling med kun 1% i Sydbank, har udlån til denne kategori ikke den store betydning.

Endelig fordeler Alm. Brand Banks udlånsportefølje sig med en overvægt til private engagementer, hvilket vi vurderer som positivt for Sydbank ved et eventuelt opkøb af Alm. Brand Bank.

Sammenholder man Alm. Brand Banks udlåns sammensætning med Sydbanks strategi 2016 om blandt andet markant faldende nedskrivninger, så vil en større andel af udlån til private være en fordel. Ved et opkøb vil Sydbanks andel af udlån til private stige. Det betyder også, at nedskrivningerne som udgangspunkt vil falde, da de større nedskrivninger som hovedregel skal findes på erhvervsudlån.

Man taler her om systematisk og usystematisk kreditrisiko³⁰. Ved systematisk risiko er der tale om risikoen for at økonomien generelt fører til kredittab. Det betyder, at i krisetider vil den systematiske risiko være stor og især på erhvervsudlån, da virksomheder som udgangspunkt er mere konjunkturfølsomme end private låntagere. Omvendt omhandler usystematisk risiko, risikoen for virksomhedsspecifikke eller personlige forhold, som kan føre til tab. Altså forhold der er svære at tage højde for.

Samlet set vil Sydbank ved et opkøb opnå en større andel af udlån til private, hvorved den systematiske risiko kan styrkes i forhold til Sydbanks nuværende udlåns sammensætning.

³⁰ Kilde: Kilde: Finansiell Risikostyring, Jørgen Just Andresen (2013), side 153.

5.3 Delkonklusion

Som det ses af ovenstående, så er ”maskinrummet” i Sydbank og Alm. Brand Bank i hver sin forfatning. For begges vedkommende formår de nogenlunde at opretholde niveauet for rente- og gebyrindtægter. Derimod er det helt anderledes med hensyn til balancen. Her har Alm. Brand Bank slanket balancen voldsomt, så denne fra år 2012 til år 2014 er faldet til indeks 80. En tydelig indikation af, at de ikke indtægtsgivende forretninger bliver skåret fra med hastige skridt år for år. Derimod er det lykkedes Sydbank at opretholde deres balanceniveau, også takket være opkøb af blandt andet DiBa Bank i år 2013.

Sydbanks driftsudgifter stiger derimod til indeks 106, i modsætning til Alm. Brand Bank, hvor den primære omkostningsdel falder markant mere end indtjeningsevnen, hvilket igen tyder på, at Alm. Brand Bank er ved at få bedre styr på deres forretning.

Afgørende er det dog, at Sydbank har haft så gunstig en udvikling i basisindtjeningen, at denne stiger til indeks 225 i år 2014. Også en gunstig udvikling i basisindtjeningen i Alm. Brand Bank, som dog igen leverer et skuffende underskud på bundlinjen.

Med hensyn til balancen, så fordeler Alm. Brand Banks udlånsportefølje sig med en overvægt til private engagementer, hvorimod Sydbank har ca. to tredjedele til erhverv. Et opkøb af Alm. Brand Bank vil for Sydbank være positivt, idet de hermed vil kunne øge andelen af udlån til private og dermed blive mindre sårbar overfor de store nedskrivninger på erhvervsengagementer. Dermed vil Sydbank kunne styrke bankens forhold i forhold til systematisk risiko.

6. Nøgletalsanalyse

I dette afsnit vil vi beregne og analysere nøgletal for både Sydbank og Alm. Brand Bank. På den baggrund kan vi sammenligne de to banker samt analysere, hvordan de to banker har performeret i analyseperioden. Det giver også mulighed for at analysere, hvor de to banker forskelliggør sig.

I nøgletalsanalysen vil vi beregne nøgletallene ROA, ROE, ICGR, WACC, samt analyse nærmere på nedskrivningsprocent samt indtjening pr. omkostningskrone, som fremgår af de enkelte regnskaber.

Udregningerne af de enkelte nøgletal fremgår af bilag 4. I Bilag 8 og bilag 9 fremgår desuden udsnit af anvendte sider (resultatopgørelse og balance) fra årsregnskabet 2012-2014 for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank. Udregningerne af nøgletallene for peer-grupperne samt de anvendte regnskaber for de enkelte banker i peer-grupperne er vedlagt på CD-rom.

6.1 ROE

Sammen med de øvrige nøgletal, er ROE et af de centrale nøgletal, som er relevant at analysere nærmere på ved Sydbanks eventuelle opkøb af Alm. Brand Bank.

ROE står for Return On Equity og dækker over egenkapitalens forrentning efter skat. Med andre ord analyserer man altså, hvordan ejerkredsens kapital forrentes i pengeinstituttet. Nøgletalsmæssigt arbejder man med årets resultat efter skat holdt op mod egenkapitalen. Formlen for ROE fremgår herunder:

$$\frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

For ejerne er egenkapitalens forrentning i høj grad relevant og er i de seneste år kommet mere og mere i fokus. Langt de fleste pengeinstitutterne har derfor også fået meget ambitiøse mål for, hvor højt egenkapitalens forrentning skal være. Fra et investeringssynspunkt bør man derfor også bruge ROE på den lange bane.

Nøgletallet ROE har derfor været brugt og bruges i høj grad stadig som et signal overfor investorerne for at gøre banken attraktiv. Ved eventuelle fusioner er ROE derfor også relevant, da det opkøbende pengeinstitut ser banken som en investering.

Udregningerne af ROE for Sydbank og Alm. Brand Bank samt peer-gruppe fremgår herunder af tabel 4.

Tabel 4 – ROE

	2014	2013	2012
Sydbank	9,30%	1,83%	4,65%
Alm. Brand Bank	- 8,49%	- 21,58%	- 30,17%

Peer-gruppe 1 (Sydbank):

Jyske Bank	11,20%	10,36%	3,80%
Nykredit	- 14,09%	0,54%	0,48%
Spar Nord Bank	8,72%	8,21%	3,75%
Gennemsnit	1,94%	6,37%	2,68%

Peer-gruppe 2 (Alm. Brand Bank):

Lån og Spar Bank	10,23%	7,71%	9,64%
Arbejdernes Landsbank	6,34%	10,77%	12,66%
Nørresundby Bank	8,98%	6,23%	5,44%
Gennemsnit	8,52%	8,24%	9,25%

Kilde: Udregnet på baggrund af de enkelte bankers årsregnskaber (se bilag 4)

Sydbank

Som det ses af tabel 4 leverer Sydbank og Alm. Brand Bank vidt forskellige resultater. Sydbank har i analyseperioden svingende resultater, men går fra en egenkapitalforrentning på 4,65% i år 2012 til 9,30% i år 2014. I år 2013 falder forrentningen dog til beskedne 1,83%.

Årsagen til faldet i år 2013 skal findes i Sydbanks årsresultat, som falder med hele 82% i forhold til årsresultatet i år 2012. Et kraftigt fald, hvor årsagen skal findes i en meget kraftig stigning i bankens nedskrivninger, som medfører et meget forringet årsresultat.

Årsagen til den flotte udvikling i hele analyseperioden skal ligeledes findes i Sydbanks resultat, idet resultatet for år 2014 viser et meget flot overskud. Et overskud som er den primære årsag til, at ROE stiger fra 4,65% til 9,30%. Dette til trods for, at egenkapitalen også har udviklet sig positivt i analyseperioden.

Sammenholder man Sydbanks ROE med Sydbanks peer-gruppe, ses det, at Sydbank leverer et meget tilfredsstillende nøgletal i forhold til gennemsnittet i peer-gruppen 1 - Sydbank. Kun i år 2013 har Sydbanks mindre overskud den betydning, at ROE falder til under gennemsnittet for peer-gruppen.

Det skal dog bemærkes, at Sydbanks egenkapitalforrentning ikke for sig selv er prangende, da man godt kan være kritisk overfor gennemsnittet i peer-gruppe 1 - Sydbank. Det ses nemlig,

at Nykredit trækker gennemsnittet voldsomt ned især i år 2014. Vurderer man udelukkende Sydbanks egenkapitalforrentning med ROE for Jyske Bank og Spar Nord Bank, er billedet nemlig det, at Sydbank præsterer i samme niveau, og endda en kende ringere end Jyske Bank.

En egenkapitalforrentning på 9,30% vurderer vi dog som tilfredsstillende set i forhold til andre investeringsalternativer, men også i forhold til peer-gruppe 1 - Sydbank.

Som investor kan man sammenligne ROE med renten på en 10-årig statsobligation, hvor man i øjeblikket kan forvente en rente på ca. 0,5³¹. En stor forskel i forhold til egenkapitalforrentningen i Sydbank, men som investor skal man også i form af et risikotillæg have et noget større afkast ved aktien fremfor obligationen.

Alm. Brand Bank

Egenkapitalforrentningen i Alm. Brand Bank er i analyseperioden langt fra tilfredsstillende. I hele analyseperioden leverer Alm. Brand Bank negative resultater. Dog ses en positiv udvikling i ROE fra – 30,17% til – 8,49% men samlet set ændrer det ikke på, at resultaterne er meget utilfredsstillende.

Sammenholdes niveauet for ROE i Alm. Brand Bank med ROE i Alm. Brand Banks peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank, understreges det også, at niveauet også er et helt andet for peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank. Her ligger gennemsnittet for egenkapitalforrentningen stabilt på omkring 9%, og dermed et langt højere og bedre niveau end det er tilfældet i Alm. Brand Bank.

Årsagen til det utilfredsstillende niveau for Alm. Brand Bank i hele analyseperioden skal findes i bankens årsresultater. Som det også er konkluderet i resultatanalysen, leverer Alm. Brand Bank store negative årsresultater i hele analyseperioden.

Negative årsresultater som dog også forbedres også i analyseperioden, hvor ROE også forbedres fra år 2012 til år 2014. Ser man nærmere på, hvor udviklingen primært finder sted, så ses det, at det er for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter, som fra at give underskud i år 2012 og år 2013, leverer et beskedent overskud i år 2014. Derudover falder underskuddet for Alm. Brand Banks aktiviteter under afvikling, som samlet er med til at forbedre ROE.

Som investor, og set fra Sydbanks vinkel om et muligt opkøb af Alm. Brand Bank, er det derfor væsentligt, at de fortsættende aktiviteter leverer positive resultater.

³¹ Kilde: www.jyskebank.dk (1).

Analysere man dybere på de fortsættende aktiviteter, ses det også at egenkapitalforretningen på disse aktiviteter leverer et helt andet niveau for ROE.

Isoleret set er egenkapitalforrentningen på de fortsættende og sunde aktiviteter i år 2014 på et beskedent niveau på 3,50%. Udviklingen for ROE på de fortsættende aktiviteter ses herunder af tabel 5.

Tabel 5 – ROE for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

	2014	2013	2012
Alm. Brand Bank	3,50%	- 5,31%	- 4,02%

Kilde: Udregnet på baggrund af Alm. Brand Banks årsregnskaber 2012-2014 (se bilag 4)

Fra Sydbanks synspunkt som mulig opkøber, er det derfor helt afgørende, at man vurderer de fortsættende aktiviteter som værende af en acceptabel kvalitet med medfølgende acceptable resultater. Kun hvis dette er tilfældet vil et muligt opkøb være holdbart.

I analyseperioden forbedres niveauet for de fortsættende aktiviteter fra – 4,02% i år 2012 til 3,50% i år 2014. Et niveau som i forhold til Alm. Brand Banks peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank er under niveau. For Sydbank skal man dog se på udviklingen og bygge et opkøb af Alm. Brand Bank på, at niveauet på sigt forbedres i endnu højere grad.

6.2 ROA

ROA er en forkortelse for Return On Assets og fortæller noget om forrentningen af aktiverne, eller sagt på en anden måde, hvor meget virksomheden er i stand til at genere af indtjening på balancen.

ROA udtrykkes ved formlen nedenfor, og nøgletallet er for pengeinstitutterne vigtigt, da dette som sagt er indtjeningen på den balance der arbejdes med, eller sagt på en anden måde, et udtryk for hvad selve motoren i pengeinstituttet generer.

$$\frac{\text{Årets resultat} * 100}{\text{Aktiver}}$$

Til sammenligning ligger ROA jf. All FDIC-Insured Institutions³² over de seneste 3 år på ca. 1%. Historiske tal fra FDIC-Insured Institutions er tidligere anvendt i undervisningen på

³² Kilde: www.fdic.gov (1)

HDFR, og viser de Amerikanske nøgletal³³, hvorfor disse er anvendt.

Af nedenstående tabel 6 ses de udregnede nøgletal for ROA for både Sydbank og Alm. Brand Bank fra år 2012 til år 2014 sammenholdt med de udregnede nøgletal for ROA for de respektive peer-grupper.

Tabel 6 – ROA

	2014	2013	2012
Sydbank	0,69%	0,13%	0,31%
Alm. Brand Bank	- 1,03%	- 2,25%	- 1,97%

Peer-gruppe 1 (Sydbank):

Jyske Bank	0,98%	0,69%	0,23%
Nykredit	- 0,77%	0,03%	0,38%
Spar Nord Bank	0,78%	0,72%	0,28%
Gennemsnit	0,33%	0,48%	0,30%

Peer-gruppe 2 (Alm. Brand Bank):

Lån og Spar Bank	0,70%	0,57%	0,73%
Arbejdernes Landsbank	0,66%	1,13%	1,24%
Nørresundby Bank	1,51%	0,97%	0,78%
Gennemsnit	0,96%	0,89%	0,92%

Kilde: Udregnet på baggrund af de enkelte bankers årsregnskaber (se bilag 4)

Sydbank:

Sydbank viser en flot udvikling i analyseperioden, idet de mere end fordobler ROA fra 0,31% i år 2012 til 0,69% i år 2014. I år 2013 præges ROA af faldende renteindtægter, sammen med at nedskrivningerne stiger, hvilket medfører et dårligere årsresultat.

Overordnet set formår Sydbank på trods af en stigende balance i analyseperioden, at hæve ROA til et højere niveau, da Sydbank formår at øge indtjeningen markant mere.

Set i forhold til gennemsnittet af Peer-gruppe 1 – Sydbank, klarer Sydbank sig i analyseperioden ganske fornuftigt med klar fokus på år 2014, hvor de er over dobbelt så gode som gennemsnittet. Det er dog vigtigt at bemærke, at Nykredit trækker gennemsnittet ned i peer-gruppen.

³³ Kilde: Udleveret dias fra undervisning på 6. semester, Styring af finansielle virksomheder samt finansielle virksomheders produkter og services, underviser Hans Peter Christensen, undervisningsdag 4, den 27.04.2014.

Alm. Brand Bank:

Alm. Brand Bank viser ligeledes en positiv udvikling i analyseperioden, men da Alm. Brand Bank har opereret med store negative resultater i hele analyseperioden fra år 2012 til år 2014 er niveauet for ROA langt fra tilfredsstillende.

Alm. Brand Banks positive udvikling skal ses i lyset af henholdsvis en kontinuerligt slanket balance samt forbedrede resultater i analyseperioden.

Set i forhold til gennemsnittet af Peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank, klarer Alm. Brand Bank sig meget dårligt. Grundet de dårlige resultater i hele analyseperioden, er niveauet for Alm. Brand Bank langt under gennemsnittet for Peer-Gruppe 2 – Alm. Brand Bank, dog ses der som nævnt en positiv udvikling.

Tabel 2 – ROA for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

	2014	2013	2012
Alm. Brand Bank	0,49%	- 0,78%	- 0,38%

Kilde: Udregnet på baggrund af Alm. Brand Banks årsregnskaber 2012-2014 (se bilag 4)

Alene set i forhold til den sunde del af Alm. Brand Bank, viser der sig et helt anderledes godt billede set over analyseperioden. Her formår man at udvikle sig fra -0,38% i år 2012 til 0,49% i år 2014, hvilket alene skyldes en forbedring i årets resultat, der i år 2014 blev positivt for den sunde del.

Hvis Alm. Brand Bank kan fortsætte samme udvikling, vil Alm. Brand Bank nærme sig gennemsnittet for pengeinstitutterne i Peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank.

6.3 ICGR

ICGR står for Internal Capital Generation Rate og viser bankens evne til at forøge egenkapitalen ved egen virkning. Med andre ord analyserer man, hvor meget ekstern kapital som er nødvendig for at supplere bankens egen evne til at øge eller reducere kapitalen.

ICGR udregnes på baggrund af årets resultat, fratrukket udbytte og holdt op mod egenkapitalen. Formlen for ICGR fremgår herunder:

$$\frac{(\text{Nettoresultat} - \text{udbytte}) * 100}{\text{Egenkapital}}$$

Nøgletallet ICGR er dermed også et nøgletal, som viser hvor meget banken må øge sin udlånsvækst med, ved samtidig at opretholde den samme risikospredning, og en fastholdelse af bankens solvensprocent. Efter finanskrisen er ICGR dermed også kommet meget i fokus på baggrund af de førnævnte CRD IV regler, men også samfundets generelle udvikling, hvor vi i øjeblikket ser store udlånsfald blandt de danske pengeinstitutter.

For en banks vækstmuligheder er ICGR derfor helt centralt for samtidig at kunne opretholde, eller måske forbedre bankens nøgletal indenfor solvens.

Af tabel 8 ses ICGR udregnet for Sydbank og Alm. Brand Bank i analyseperioden fra år 2012 til år 2014. Det bemærkes, at ICGR er lig den tidligere udregnet ROE for Alm. Brand Bank i hele perioden og for Sydbanks vedkommende i perioden fra år 2012 til år 2013. Årsagen hertil er, at der i perioden ikke er udbetalt udbytte til bankernes aktionærer. Der er kun udbetalt udbytte til Sydbanks aktionærer i 2014, hvorfor dette ene tal alene afviger i forhold til ROE.

Tabel 8 – ICGR

	2014	2013	2012
Sydbank	4,65%	1,83%	4,65%
Alm. Brand Bank	- 8,49%	- 21,58%	- 30,17%

Peer-gruppe 1 (Sydbank):

Jyske Bank	11,20%	10,36%	3,80%
Nykredit	- 14,09%	0,54%	0,48%
Spar Nord Bank	5,87%	6,29%	3,75%
Gennemsnit	0,99%	5,73%	2,68%

Peer-gruppe 2 (Alm. Brand Bank):

Lån og Spar Bank	8,04%	5,67%	7,38%
Arbejdernes Landsbank	5,27%	9,25%	9,75%
Nørresundby Bank	8,98%	4,63%	4,76%
Gennemsnit	7,43%	6,52%	7,30%

Kilde: Udregnet på baggrund af de enkelte bankers årsregnskaber (se bilag 4)

Sydbank

På grund af, at Sydbank alene har udbetalt udbytte i år 2014, afviger dette tal som nævnt ovenfor i tabel 8. Det ændrer dog ikke ved, at Sydbank i analyseperioden ligger stabilt på 4,65% med undtagelse af år 2012, hvor ICGR falder på grund af ringere årsresultat.

Det giver Sydbank mulighed for at øge udlånet uden at Sydbanks solvens påvirkes. En positiv udvikling, især ved tale om eventuel overtagelse af Alm. Brand Bank, samt et generelt ønske om at vækste på det danske bankmarked.

Omvendt vil Sydbank kunne forbedre sin solvens, såfremt udlånet ikke vækster med mere end 4,65% svarende til Sydbanks ICGR.

I forhold til Sydbanks peer-gruppe 1 - Sydbank, ligger niveauet for Sydbanks ICGR over gennemsnittet. Men det skal igen ses i lyset af, at Nykredit trækker gennemsnittet en del ned. Ser man alene på Jyske Bank og Spar Nord Bank, så er niveauet for ICGR i Sydbank lavere og dermed ringere end de to pågældende konkurrenter. Et forhold som har været gældende i hele analyseperioden på nær år 2012. Set i det lys er Sydbanks niveau for ICGR ikke tilfredsstillende og især ikke med det ønske om at vækste på det danske bankmarked herunder et eventuelt opkøb. Det skal dog nævnes, at Sydbank har udbetalt et rekordstort udbytte i regnskabsåret 2014, hvilket påvirker ICGR negativt. Ser man bort fra det store udbytte, vil ICGR ligge på 9,30% og dermed kun være en smule under niveauet for peer-gruppens bedste ICGR.

Alm. Brand Bank

Som det ses ved tidligere beregnede nøgletal er billedet ved ICGR også et helt andet ved Alm. Brand Bank i forhold til Sydbank.

Udviklingen er den samme som ved udregning af ROE på grund af manglende udbyttebetaling, hvorfor udviklingen i hele analyseperioden også her kan betragtes som værende utilfredsstillende.

Niveauet bestående af negative værdier for ICGR har den betydning, at Alm. Brand Bank skal slanke balancen eller tilføre mere kapital, såfremt bankens solvens skal opretholdes på samme niveau.

Ser man på Alm. Brand Banks regnskaber, ses det dog også, at Alm. Brand Bank gennem de seneste år har slanket balancen. En udvikling som skal ses i forhold til bankens strategi, hvor man har delt sine aktiviteter op i fortsættende aktiviteter, og i aktiviteter under afvikling. På den måde forsøger Alm. Brand Bank at sortere de dårlige forretninger fra og via en slanket balance at opretholde solvensen på nuværende samme niveau.

Strategien lykkedes til dels også, idet ICGR forbedres i hele analyseperioden og den negative ICGR er, på trods af fortsat negativ ICGR, mere end halveret fra år 2012 til år 2014.

På grund af, at Alm. Brand Bank i analyseperioden ikke har udbetalt udbytte, er ICGR for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter også lig med tidligere udregnet ROE for de fortsættende aktiviteter, hvilket også fremgår herunder af tabel 9.

Tabel 9 – ICGR for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

	2014	2013	2012
Alm. Brand Bank	3,50%	- 5,31%	- 4,02%

Kilde: Udregnet på baggrund af Alm. Brand Banks årsregnskaber 2012-2014 (se bilag 4)

Set fra Sydbanks vinkel, så skal et eventuelt opkøb ses i lyset af ICGR i forhold til Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter, idet det er disse aktiviteter, som i fremtiden vil udgøre bankens drift. At ICGR dermed forbedres og den negative ICGR i år 2012 og år 2013 vendes til positiv ICGR i år 2014 skal betragtes som værende meget positivt.

Det betyder også, at hvis man isoleret ser på driften af Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter, så er der plads til at øge udlånet, og stadig opretholde samme niveau for solvensen. Set fra Sydbanks side betyder det, at der er plads til at øge forretningsomfanget indenfor de fortsættende aktiviteter, hvilket er med til at underbygge, at et eventuelt opkøb kan være en forretningsmæssigt god strategi.

6.4 WACC

WACC er en forkortelse for Weighted Average Cost of Capital, og er et udtryk for, ”den vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning”. Hvad betales der for fremmedkapital, og hvordan er omkostnings- og fundingstrukturen i pengeinstituttet.

WACC kan også bruges som et godt sammenligningsværktøj pengeinstitutterne imellem, da det fortæller meget om de enkelte pengeinstitutters muligheder for at være konkurrencedygtige på prisen. Herunder også, om udviklingen i WACC har gjort det billigere eller dyrere for pengeinstituttet af fonde sig.

WACC er givet ved følgende formel, og er opdelt i to dele. Første led står for omkostninger til kapitalen, og andet led står for omkostninger til egenkapitalen.

$$k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L)$$

Første led ($k_d(1 - T)L$)

K_d viser omkostningen på de rentebærende passiver, hvor egenkapitalen og eventuelle puljemidler er fratrukket. K_d ganges herefter op med $(1 - T)$ for at komme frem til tallet efter skat. T udtrykker skattesatsen.

$$K_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{(\text{Balancen} - \text{egenkapitalen} - \text{evt. puljer} + \text{garantkapital})}$$

L udtrykker Ratio of Liabilities to Assets, eller på dansk – forholdet mellem gældsforpligtelserne og aktiverne.

$$L = \frac{(\text{Passiver} - \text{egenkapital} - \text{evt. puljer})}{\text{Balance}}$$

Andet led ($k_e(1 - L)$)

K_e er kendt som CAPM-modellen og ganges op med $(1 - L)$. CAPM-modellen siger noget om investors krav til egenkapitalen, og er givet ved følgende formel:

$$K_e = rf + \beta(km - rf)$$

- rf = den risikofrie rente
 β = beta er den systematisk risiko som ikke kan diversificeres bort igennem større risikospredning
 km = det forventede markedsafrkast

Jf. afgrænsningen, er ovennævnte værdier angivet som følger:

- rf = den risikofrie rente er angivet til 4%
 β = beta er angivet til 1, da vi ikke kan argumentere for, at den skal være over/under
 km = det forventede markedsafrkast på lang sigt er angivet til 8%

Når beta er angivet til 1, vil K_e og K_m altid være det samme.

Af tabel 10 fremgår den udregnede WACC for både Sydbank og Alm. Brand Bank. Ligeledes fremgår udregnet WACC for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Banks respektive peer-grupper.

Tabel 10 - WACC

	2014	2013	2012
Sydbank	0,95%	1,46%	1,45%
Alm. Brand Bank	2,10%	2,31%	2,44%

Peer-gruppe 1 (Sydbank):

Jyske Bank	1,00%	1,10%	1,20%
Nykredit	0,73%	0,88%	1,01%
Spar Nord Bank	1,33%	2,25%	1,84%
Gennemsnit	1,02%	1,41%	1,35%

Peer-gruppe 2 (Alm. Brand Bank):

Lån og Spar Bank	1,26%	1,36%	1,43%
Arbejdernes Landsbank	1,44%	1,58%	1,60%
Nørresundby Bank	1,92%	2,54%	2,57%
Gennemsnit	1,54%	1,83%	1,87%

Kilde: Udregnet på baggrund af de enkelte bankers årsregnskaber (se bilag 4)

Overordnet set har både Sydbank og Alm. Brand Banks WACC jf. tabel 10 udviklet sig flot i analyseperioden fra år 2012 til år 2014. Sydbank har i analyseperioden formået at forbedre sig fra 1,45% til 0,95%, hvor Alm. Brand Bank har formået at forbedre sig i analyseperioden fra 2,44% til 2,10%.

Tallene giver en indikation af, at begge banker har opnået en billigere finansiering af deres kapital, med væsentlige forbedringer for begge banker fra år 2013 til år 2014.

Tabel 11 – Pengemarkedsrente

	2014	2013	2012
Pengemarkedsrente	0,0870%	0,0720%	0,0024%

Kilde: Danmarks Nationalbank³⁴

Tidligere har man kunnet sammenligne WACC med pengemarkedsrenten, som ses af tabel 11. Pengemarkedsrenten skal gerne ligge over niveauet for WACC, men sådan som tiderne har ændret sig, vil det ikke være sammenligneligt at holde WACC op mod det ekstremt lave pengemarkedsrente niveau som findes i dag.

³⁴ Kilde: www.nationalbanken.dk (1)

I stedet for at sammenligne med pengemarkedsrenten, sammenlignes der i stedet for med de udvalgte Peer-grupper, hvor Sydbank set i forhold til Peer-gruppe 1 – Sydbank klarer sig fornuftigt i hele analyseperioden, og har endda udviklet sig over årene til at være en kende bedre end gennemsnittet for Peer-gruppe 1 - Sydbank.

Alm Brand Bank derimod klarer sig i hele analyseperioden rigtigt skidt set i forhold til gennemsnittet for Peer-gruppe 2 – Alm. Brand Bank, men viser trods alt forbedringer i perioden, ligesom tendensen er for Peer-grupperne.

Første led

Første led af WACC er som nævnt tidligere et udtryk for omkostningerne til kapitalen, altså prisen for fremmedkapitalen. Af det venstre led fremgår det af tabel 12 tydeligt, at Sydbank formår at finansiere sin fremmedkapital markant billigere end Alm. Brand Bank. Fremmedkapitalen består af følgende:

- Gæld til kreditinstitutter mv.
- Indlån og anden gæld
- Udstedte obligationer
- Efterstillede kapitalindskud

Nedenfor fremgår første led i WACC for både Sydbank og Alm. Brand Bank.

Tabel 12 – WACC, første led

	2014	2013	2012
Sydbank	0,32%	0,33%	0,41%
Alm. Brand Bank	1,13%	1,48%	1,91%

Kilde: Udregnet på baggrund af Alm. Brand Banks årsregnskaber 2012-2014 (se bilag 4)

De to pengeinstitutter ligger på et vidt forskelligt niveau i forhold til prisen for fremmedkapitalen med Sydbank klart i front. Sydbank betaler under en tredjedel af hvad Alm. Brand Bank betaler, og Sydbank udvikler sig alligevel flot i analyseperioden fra 0,41% i år 2012 til 0,32% i år 2014. Alm. Brand Bank viser ligeledes en flot udvikling fra 1,91% i år 2012 til 1,13% i år 2014.

Af tabel 13 nedenfor, er sammensætning af fremmedkapitalen for begge pengeinstitutter angivet, ligesom der for begge pengeinstitutter er anført procentvis, hvor meget andelen af de enkelte poster udgør af den samlede fremmedkapital.

Tabel 13 – Sammensætning af fremmedkapital

Sydbank (DKK 1.000)	2014	2013	2012
Gæld til kreditinstitutter mv.	32.100.000	31.000.000	38.600.000
Indlån og anden gæld	73.900.000	70.000.000	65.700.000
Udstedte obligationer	3.700.000	6.500.000	4.000.000
Efterstillede kapitalindskud	1.400.000	1.800.000	1.400.000
I alt	111.100.000	109.300.000	109.700.000
Sydbank (i procent)	2014	2013	2012
Gæld til kreditinstitutter mv.	28,89%	28,36%	35,19%
Indlån og anden gæld	66,52%	64,00%	59,89%
Udstedte obligationer	3,33%	5,95%	3,65%
Efterstillede kapitalindskud	1,26%	1,65%	1,28%
I alt	100,00%	100,00%	100,00%

Alm. Brand Bank (DKK 1.000)	2014	2013	2012
Gæld til kreditinstitutter mv.	1.199.258	2.297.066	1.396.914
Indlån og anden gæld	11.097.443	10.936.444	11.324.932
Udstedte obligationer	0	0	2.000.000
Efterstillede kapitalindskud	175.000	700.949	1.430.108
I alt	12.471.701	13.934.459	16.151.954
Alm. Brand Bank (i procent)	2014	2013	2012
Gæld til kreditinstitutter mv.	9,62%	16,49%	8,65%
Indlån og anden gæld	88,98%	78,49%	70,12%
Udstedte obligationer	0,00%	0,00%	12,38%
Efterstillede kapitalindskud	1,40%	5,00%	8,85%
I alt	100,00%	100,00%	100,00%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2014.

Her er det interessant at se nærmere på fordelingen af fremmedkapitalen, da prisen for indlån og anden gæld alt andet lige er lavere end gælden til kreditinstitutter mv. Størstedelen af fremmedkapitalen er da også placeret som indlån og anden gæld, og begge banker viser en flot udvikling i alle årene i analyseperioden, hvilket stemmer meget godt overens med tendensen i markedet med øget indlån, og kunder der sparer op. Alm. Brand Bank har en noget højere andel af indlån og anden gæld end Sydbank, nemlig 88,98% i år 2014 sat op imod 66,52% i år 2014. Ligeledes udgør Alm. Brand Banks andel af gæld til kreditinstitutter mv. også kun 9,62% i år 2014 mod Sydbanks 28,89% i år 2014. Over hele analyseperioden har Alm. Brand Bank dog hævet denne andel, mens Sydbank har formået at sænke den.

Procentmæssigt ligger Sydbank på de efterstillede kapitalindskud også noget lavere end Alm. Brand Bank, som dog har minimeret denne post i hele analyseperioden. I år 2014 ligger Sydbank på 1,26% mens Alm. Brand Bank ligger på 1,40%, hvilket er meget tæt på hinanden. Sydbank har i hele analyseperioden ligget meget stabilt, mens Alm. Brand Bank i år 2012 og år 2013 har haft brug for store efterstillede kapitalindskud. Samtidigt har både Sydbank og Alm. Brand Bank reduceret de udstedte obligationer, hvor Sydbank dog i år 2013 udstedte en større post, ligesom Alm. Brand Bank gjorde i år 2012. Sydbank udstedte disse obligationer i forbindelse med det nye kapitalkravsdirektiv, og Alm. Brand Bank udstedte dem i forbindelse med indfrielse af tidligere udstedte obligationer.

Sydbank har i analyseperioden formået at hæve sin fremmedkapital, primært fra DKK 109.300 mio. i år 2013 til DKK 111.100 mio. i år 2014, hvilket skal ses i lyset at overtagelsen af DiBa Bank. Alm. Brand Bank derimod har over hele analyseperioden slanket sin fremmedkapital fra DKK 16.152 mio. i år 2012 til DKK 12.472 mio. i år 2014, hvilket skyldes bankens store afviklingsplan af dårlige engagementer.

Til sidst er det interessant at gå ind og se på fordelingen af renteudgifterne, som fremgår nedenfor, hvor betalingen for indlån og anden gæld samt den efterstillede kapital vil blive analyseret nærmere.

Tabel 14 – Fordeling af renteudgifter 2014

Renteudgifter	(DKK 1.000)	Sydbank	Alm. Brand Bank
Repo med kreditindtutter mv.		10.000	0
Kreditinstitutter mv.		50.000	1.153
Repo-indlån		1.000	0
Indlån og anden gæld		433.000	195.115
Udstedte obligationer		75.000	0
Efterstillede kapitalindskud		27.000	19.074
Øvrige renteudgifter		1.000	721
Renteudgifter i alt		597.000	216.063

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsregnskaber 2014.

Hvad angår indlån og anden gæld for år 2014 betalte henholdsvis Sydbank sine kunder 0,59%³⁵ og Alm. Brand Bank betalte sine kunder 1,76%³⁶. Altså betalte Alm. Brand Bank en væsentlig større gennemsnitlig rente til sine kunder, end Sydbank.

³⁵ Renteudgifter på indlån og anden gæld – Sydbank = $\frac{433.000}{73.900.000} * 100 = 0,59\%$

³⁶ Renteudgifter på indlån og anden gæld – Alm. Brand Bank = $\frac{195.115}{11.097.443} * 100 = 1,76\%$

Ligeledes er det vigtigt at se på forskellen i de væsentligt højere forrentede efterstillede kapitalindskud, hvor Sydbank har en andel der er DKK 1.225 mio.³⁷ større end Alm. Brand Banks i år 2014. Renteudgifterne forbundet med den efterstillede kapital er for Sydbanks vedkommende på DKK 27 mio. sat op imod Alm. Brand Banks på DKK 19 mio., hvilket taget den store forskel i den efterstillede kapital i betragtning, en dyr betaling Alm. Brand Bank har for deres efterstillede kapital.

Andet led

Højre led derimod er udtryk for omkostninger til egenkapitalen, og her ses en direkte modsætning i udviklingen for de to pengeinstitutter.

Sydbank har i både år 2012 og år 2013 haft dyrere omkostninger forbundet med egenkapitalen end Alm. Brand Bank har, nemlig henholdsvis 1,04% i år 2012 og 1,14% i år 2013 sat op imod Alm. Brand Banks på henholdsvis 0,52% i år 2012 og 0,83% i år 2013.

Tablet 15 – WACC, andet led

	2014	2013	2012
Sydbank	0,64%	1,14%	1,04%
Alm. Brand Bank	0,97%	0,83%	0,52%

Kilde: Udregnet på baggrund af de enkelte bankers årsregnskaber (se bilag 4)

År 2014 viser pludselig en helt omvendt tendens, hvor Sydbanks omkostninger til egenkapitalen ligger på 0,64%, og Alm. Brand Banks ligger på 0,97%. Udviklingen skal ses i lyset af Alm. Brand Banks dårligere resultater, og Sydbanks enestående resultat i år 2014.

For den sunde del af Alm. Brand Bank er WACC ikke udregnet, da der i regnskabet ikke findes en opdeling af, hvor omkostningerne til henholdsvis kapitalen og egenkapitalen er placeret. Men det er klart, at i og med Alm. Brand Bank får skåret flere og flere af de dårlige engagementet væk, jo mindre kapital vil der skulle stilles til rådighed for udlånsmassen.

6.5 Nedskrivningsprocent

Før finanskrisen var en banks nedskrivninger tæt på en ubetydelig størrelse, men det ændrede sig markant efter krisens indtog, og i dag er nedskrivningerne for mange banker en voldsom stor post, og en udfordring for at drive et pengeinstitut og levere tilfredsstillende resultater.

³⁷ Forskel på efterstillet kapitalindskud år 2014 = kr. 1.400.000.000 – kr. 175.000.000 = kr. 1.225.000.000.

Når man arbejder med nedskrivningsprocent er det helt konkret et udtryk for, hvor stor en procentdel af bankens udlån, man har reserveret til nedskrivning, med forventning om tab. Nedskrivningsprocenten beregnes på baggrund af følgende formel:

$$\frac{\text{Årets nedskrivninger} \times 100}{\text{Udlån} + \text{garantier} + \text{nedskrivninger}}$$

Nedskrivningerne påvirker direkte en banks indtjening i resultatopgørelsen og påvirker dermed også direkte bankens resultat. Det betyder ydermere også, at mange af nøgletallene er direkte påvirket af nedskrivningerne.

Ved planer om et eventuelt opkøb af et andet institut er nedskrivningerne derfor relevant men i høj grad også, da nedskrivningerne giver et direkte billede af bankens bonitet af udlånsporteføljen.

Tabel 16 - Nedskrivningsprocent

	2014	2013	2012
Sydbank	0,7%	2,3%	2,0%
Alm. Brand Bank	2,1%	2,1%	2,8%

Kilde: Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2012-2014.

Sydbank

Når man ser på Sydbank nedskrivningsprocent er det først og fremmest udviklingen i niveauet for nedskrivningsprocenten, som er det fremtrædende. I analyseperioden falder nedskrivningsprocenten i Sydbank fra 2,0% i år 2012 til 0,7% i år 2014. En tilfredsstillende udvikling, især efter at nedskrivningsprocenten topper i år 2013 med hele 2,3%. Den store nedskrivningsprocent i år 2013 skyldes påbud fra Finanstilsynet om yderligere nedskrivninger på hele DKK 600 mio. efter at have gennemgået 150 af Sydbanks større udlån og nærmere gennemgået de engagementer, som Sydbank har overtaget fra Tønder Bank³⁸.

Sammenholdt med branchens gennemsnit³⁹ for nedskrivninger udgjorde den i år 2013 0,8% og dermed er Sydbank over branchens gennemsnit for nedskrivningsprocent. Dog vender Sydbank udviklingen i år 2014, hvor nedskrivningsprocenten falder til 0,7%, hvilket må vurderes som et acceptabelt niveau.

³⁸ Kilde: www.business.dk (1)

³⁹ Kilde: Finanstilsynets Markedsudvikling 2013 (offentliggjort maj 2014), side 8.

Alm. Brand Bank

Alm. Brand Banks niveau for nedskrivningsprocent er i hele analyseperioden fra år 2012-2014 på et utilfredsstillende niveau, idet nedskrivningsprocenten i hele perioden ligger mellem 2,8% og 2,1%. Dog falder nedskrivningsprocenten i perioden med 0,7%-point, men et niveau på 2,1% er meget højt, og vidner om Alm. Brand Banks situation med engagementer, som tynger banken voldsomt.

Den ringe boniteten af Alm. Brand Banks udlånsportefølje tydeliggøres derved af nedskrivningsprocenten, og når nedskrivningsprocenten ikke kan nedbringes mere i perioden vidner dette også om, at boniteten er ringe. Derimod viser Sydbank, at de bedre er i stand til at skabe en mere mærkbar forbedring af nedskrivningsprocenten. Et forhold som også er med til at underbygge, at Sydbank i større grad formår at arbejde med kreditsiden. En gunstig situation ved et eventuelt opkøb fra Sydbanks side af Alm. Brand Bank.

6.6 Indtjening pr. omkostningskrone

Når man arbejder med nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone, arbejder man med bankens evne til at skabe en indtjening på baggrund af omkostningssiden. Det betyder også, at man får et billede af bankens evne til at tilpasse sine omkostninger i forhold til indtjeningssiden. Nøgletallet giver dermed et billede af bankens balance mellem indtjening i forhold til omkostninger.

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone indeholder bankens samlede indtjening i forhold til bankens omkostninger, hvoraf nedskrivninger og kurreguleringer også er indeholdt. Formlen for indtjening pr. omkostningskrone er defineret herunder:

$$\frac{\text{Indtjening}}{\text{Omkostninger}} = \text{Indtjening pr. omkostningskrone}$$

Det er selvfølgelig givet, at for at drive en sund forretning, så skal den samlede indtjeningsside være større end den samlede omkostningsside indeholdende bankens nedskrivninger og kursreguleringer. Det er derfor en selvfølge, at nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone skal være over DKK 1.

Tabel 16 – Indtjening pr. omkostningskrone

	2014	2013	2012
Sydbank	1,39	1,04	1,14
Alm. Brand Bank	0,56	0,38	0,42

Kilde: Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2012-2014.

Indtjening pr. omkostningskrone er et vigtigt nøgletal, og det er både let overskueligt og interessant at kigge på, hvor meget man får ud af forretningen, hver gang man bruger DKK 1.

Sydbank

For Sydbanks vedkommende drives der på baggrund af dette nøgletal, en god forretning. Sydbank har i analyseperiode fra år 2012 til år 2014 formået at hæve sin indtjenings pr. omkostningskrone fra DKK 1,14 i år 2012 til DKK 1,39 i år 2014.

Sydbank har ganske enkelt i den samlede analyseperiode formået at tjene flere penge, men i år 2013 faldt indtjening pr. omkostningskrone en smule fra DKK 1,14 til DKK 1,04, hvilket skyldes ekstraordinære store nedskrivninger i 4. kvartal, ligesom overtagelsen af DiBa Bank udgjorde en omkostning i overtagelsesåret.

År 2014 derimod skiller sig markant ud med DKK 1,39 i indtjening hver gang der bliver brugt DKK 1. Den markante stigning skal ses i lyset af en bedre basisindtjening, lavere nedskrivninger samt synergieffekter ved overtagelsen af DiBa Bank.

Alm. Brand Bank

I nøgletallet, indtjening pr. omkostningskrone ses det klart, at Alm. Brand Bank har sine udfordringer med i det hele taget at skabe et resultat. I analyseperioden fra år 2012 til år 2014 har de dog udviklet sig positivt fra DKK 0,42 til DKK 0,56, hvilket indikerer at de blot taber færre penge pr. brugt omkostningskrone end tidligere.

I hele analyseperioden har nøgletallet været under DKK 1, hvilket er meget ringe, og de dårlige resultater skyldes primært de meget store nedskrivninger på de aktiviteter, som Alm. Brand Bank er i gang med at afvikle.

Ledelsen i Alm. Brand Bank har en plan om, at indtjeningen pr. omkostningskrone skal forbedres til DKK 1,10 allerede i år 2016, hvilket skal lykkedes ved en stigende basisindtjening samt en kraftig reduktion i nedskrivninger og fundingomkostninger.

6.7 Delkonklusion

Af nøgletalsanalysen fremgår klart styrker og svagheder for henholdsvis Alm. Brand Bank og Sydbank. Begge banker har i analyseperioden fra år 2012-2014 været inde i en god udvikling, men kommer fra vidt forskellige niveauer. Alm. Brand Bank har stadig udfordringer med negative resultater, mens Sydbank i stor stil fortsætter med gode resultater.

Alm. Brand Banks forrentning af egenkapitalen er negativ, grundet de dårlige resultater. Sydbank derimod markerer sig med en god forrentning af egenkapitalen, ligeledes set i forhold til markedet. ROE for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter er dog positiv i år 2014. Et afgørende signal i forhold til Sydbanks eventuelle opkøb.

Forrentningen af aktiverne er for Alm. Brand Bank også negativ, mens Sydbank udviser en god forrentning af aktiverne, også set i forhold til markedet. Isoleret set på Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter, gør Alm. Brand Bank det ligeledes positivt i år 2014.

ICGR udtrykker som nævnt, evnen til at øge egenkapitalen ved egen virkning, og her ses samme udvikling som i ROA for Alm. Brand Bank, men da Sydbank har udbetalt udbytte, forringes deres nøgletal hvad angår ICGR.

Betalingen for fremmedkapitalen udtrykkes ved udregningen af WACC, og her har Alm. Brand Bank en markant dyrere betaling for fremmedkapitalen, end både Sydbank og markedet i øvrigt. Sydbank ligger på niveau med markedet, og gør det også på denne front ganske godt.

Nedskrivningsprocenten er for begge banker faldende, og der ses her en klar tendens til, at der er kommet mere fokus og styr på dette område.

Endeligt markerer Alm. Brand Bank sig qua dårligere resultater negativt på indtjening pr. omkostningskrone, men har over analyseperioden forbedret sig, ligesom på de øvrige nøgletal. Dette nøgletal skal over DKK 1, ligesom Sydbank i hele analyseperioden opererer med, og faktisk tjener DKK 1,39 hver gang der bruges DKK 1.

Alt i alt udvikler begge pengeinstitutter sig godt i analyseperioden, men der er ingen tvivl om, at Sydbank er et markant større og mere velpolstret pengeinstitut end Alm. Brand Bank, som kæmper for at opnå et positivt resultat indenfor overkommelig fremtid.

7. Kapitalforhold

Skærpede krav til kapitalforhold via nye direktiver har sat stor fokus på sammensætning af basiskapital og solvens for hele landets pengeinstitutter, hvilket også er gennemgået tidligere i opgaven under afsnit 4.6 CRD IV. Krav til kapitalforhold som skærpes yderligere de kommende år.

7.1 Basiskapital og solvens

Ved et eventuelt opkøb fra Sydbanks side af Alm. Brand Bank, er det yderst relevant at se på de to bankers kapitalforhold. For begge banker er det selvfølgelig afgørende, at de begge kan overholde de skærpede krav, som allerede er indført, men skærpes yderligere i de kommende år. For Sydbanks vedkommende handler det derudover om, hvor godt rustet de er kapitalmæssigt i forhold til at påtage sig et opkøb af Alm. Brand Bank. Det påvirker naturligvis også Sydbank, hvor godt rustet Alm. Brand Bank er, hvis opkøbet bliver en realitet.

Nedenfor af tabel 17 er Sydbanks kapitalforhold udregnet⁴⁰.

Tabel 17 – Basiskapital og solvens for Sydbank

Kapitalforhold (DKK 1.000)	2014	2013	2012
Basiskapital	11.596.000	11.430.000	11.305.000
Egentlig kernekapital	10.101.000	9.722.000	9.854.000
Hybrid kernekapital	1.108.000	1.547.000	1.387.000
Supplerende kapital	112.000	125.000	0
Kernekapital	11.321.000	11.394.000	11.241.000
Risikovægtede poster	72.467.000	72.749.000	71.170.000
Kernekapitalsprocent	15,62%	15,66%	15,79%
Egentlig kernekapitalsprocent	13,94%	13,36%	13,85%
Solvensprocent	16,00%	15,71%	15,88%
Individuel solvensopgørelse	10,40%	10,00%	8,90%
Over-/underdækning	5,60%	5,71%	6,98%

Kilde: Egen tilvirkning pba. beregninger – se bilag5

Sydbank opererer i hele analyseperioden med en god solvensoverdækning, men fra år 2012 til år 2013 ses et stort fald i solvensoverdækningen, hvilket blandt andet skyldes store nedskrivninger samt overtagelse af DiBa Bank. Fra år 2013 til år 2014 ses en minimal

⁴⁰ Se bilag 5 for udregninger af Sydbanks kapitalforhold.

ændring, og Sydbank formår altså at opretholde en flot solvensoverdækning, selvom der år for år stilles større krav til den individuelle solvensopgørelse for Sydbank.

Sydbanks kernekapital består hovedsageligt af egentlig kernekapital, suppleret af en mindre del hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Den egentlige kernekapital udgør hele 87,11% af basiskapitalen. Da der som tidligere nævnt stilles større og større krav til kvaliteten af kapitalen, hvor egentlig kernekapital i langt større grad skal være den bærende kapital for pengeinstitutterne, er Sydbank rigtigt godt stillet, og lever fuldt op til kravene.

Af tabel 17 fremgår det klart, at Sydbank i hele analyseperioden fra år 2012 til år 2014 formår at ligge klart over de lovmæssige krav ifølge CRD IV på 4,5% + de to buffere på 5%, altså i alt 9,5% for den egentlige kernekapitalsprocent. Her ligger Sydbank i hele analyseperioden på niveauet 13,90% og er dermed klar til de fremtidige stramninger.

Hvis det individuelle solvenskrav i år 2014 på 10,40% samtidig tillægges 5%, giver det et samlet solvenskrav ved den fulde udfasning af CRD IV på 15,40%. Sydbank vil på baggrund af år 2014 tallene stadig have en overdækning på 0,60%.

Der skal dog tages højde for, at den hybride kernekapital, hvor der er incitament for at indfri lånet, ikke kan medregnes længere end til udgangen af år 2017. Derved vil Sydbanks solvens falde set i forhold til år 2014 tal, men ud fra nuværende indtjening, vil en konsolidering i de fremtidige år medvirke positivt til en øget egentlig kernekapital.

Nedenfor af tabel 18 er Alm. Brand Banks kapitalforhold udregnet⁴¹.

Tabel 18 – Basiskapital og solvens for Alm. Brand Bank

Kapitalforhold (DKK 1.000)	2014	2013	2012
Basiskapital	1.543.143	1.757.146	1.972.014
Egentlig kernekapital	1.433.068	1.360.181	648.386
Hybrid kernekapital	175.000	400.949	1.030.108
Supplerende kapital	0	300.000	400.000
Kernekapital	1.608.068	2.061.130	2.078.494
Risikovægtede poster	8.677.366	9.564.520	10.646.727
Kernekapitalsprocent	18,53%	21,55%	19,52%
Egentlig kernekapitalsprocent	16,52%	14,22%	6,09%
Solvensprocent	17,78%	18,37%	18,52%
Individuel solvensopgørelse	14,40%	14,20%	15,70%
Over-/underdækning	3,38%	4,17%	2,82%

Kilde: Egen tilvirkning pba. beregninger – se bilag5

Alm. Brand har valgt at gøre brug af det såkaldte FICOD II⁴² direktiv om finansielle konglomerater, som ligesom CRD IV er et direktiv der skal være med til at udelukke og forebygge risici for den finansielle sektor.

Alm. Brand er et finansielt konglomerat, hvilket betyder at der er tale om en koncern med aktiviteter inden for minimum to finansielle sektorer, hvor den ene aktivitet skal være på forsikringsområdet. Direktivet skal være med til at sikre, at finansielle konglomerater som Alm. Brand, er underlagt samme krav og tilsyn, og at eventuelle huller i tilsynet, som utilsigtet er opstået med tidligere ændringer i sektorspecifikke direktiver, lukkes. Mere specifikt prøver man med direktivet at fjerne de potentielle risici der kan opstå. Det kan blandt andet være risici for regnskabsmæssig anvendelse af samme kapital flere gange, nemlig koncernrisici, forvaltningskompleksitet og interessekonflikter, som kan opstå når man kombinerer flere enheder indenfor samme koncern.

Alm. Brand Bank har sammenlignet med Sydbank, en markant mindre solvensoverdækning. I analyseperioden er selve solvensprocenten faldet fra 18,52% i år 2012 til 17,78% i år 2014, mens solvensoverdækningen er steget fra 2,82% i år 2012 til 3,38% i år 2014. Dette skyldes at Alm. Brand Bank har formået at slanke deres balance, og derfor er deres krav i forhold til den individuelle solvensopgørelse også faldet i analyseperioden.

⁴¹ Kilde: Se bilag 5 for udregninger af Alm. Brand Banks kapitalforhold.

⁴² Kilde: www.oim.dk (Økonomi- og Indenrigsministeriet) (1)

Ligesom for Sydbank, består Alm. Brand Banks kernekapital ligeledes af egentlig kernekapital, suppleret af en mindre del hybrid kernekapital. Alm. Brand Bank har i år 2014 ingen supplerende kapital, og har indfriet en stor del af deres hybride kernekapital, hvorfor den egentlige kernekapital udgør hele 92,87% af basiskapitalen. Kapitalmæssigt har Alm. Brand Bank udviklet sig særdeles positivt i analyseperioden, hvilket kun har kunnet lade sig gøre via store indskud fra Alm. Brand koncernen. Senest har koncernen i februar år 2014 indskudt DKK mio. 400⁴³. Alm. Brand Bank lever derfor ligesom Sydbank, fuldt op til kravene på de 9,5% for den egentlige kernekapitalsprocent med hele 16,52% i år 2014.

Her tillægges det individuelle solvensbehov på 14,40% i år 2014 ligeledes 5%, hvilket giver 19,40% sat op i mod Alm. Brand Banks solvensprocent på 17,78%. Dette giver en solvensmæssig underdækning på 1,62%, og hvilket skyldes det høje individuelle solvensbehov.

7.2 Likviditet

Som nævnt i afsnit 4.4 Tilsynsdiamanten, er likviditeten et af de centrale områder i forhold til de krav, som stilles til de danske pengeinstitutter. Af tilsynsdiamanten fremgår kravene til likviditet, hvor bankerne skal have en likviditetsoverdækning på over 50%.

Af nedenstående tabel 19 fremgår likviditetsoverdækningerne for både Sydbank og Alm. Brand Bank, hvor der er taget højde for kravet på 50%, således tabellen udelukkende viser selve overdækningen.

Tabel 19 – Likviditetsoverdækning

	2014	2013	2012
Sydbank	142,20%	179,80%	127,40%
Alm. Brand Bank	322,00%	201,60%	248,70%

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2014.

Begge banker må siges at have en fin likviditetsoverdækning i hele analyseperioden fra år 2012 til år 2014. Alm. Brand Bank har fra år 2012 til år 2013 et lille fald fra 248,70% til 201,60%, men stiger til hele 322,00% i år 2014. Sydbank derimod stiger fra år 2012 fra 127,40% til 179,80% i år 2013, for til sidst at falde til 142,20% i år 2014.

Ud fra disse niveauer med overdækninger på henholdsvis 142,20% for Sydbank, og 322,00% for Alm. Brand Bank, vil de to banker ikke få problemer med likviditeten.

⁴³ Kilde, Alm. Brand Bank årsrapport 2014 side 20

Som tidligere nævnt i afsnit 4.4 Tilsynsdiamanten, er likviditetsproblemer dog heller ikke længere en problemstilling blandt de danske banker. Tværtimod ses der i øjeblikket meget store likviditetsoverdækninger for langt de fleste pengeinstitutter.

Likviditet og likviditetsoverdækningen vil derfor ikke blive behandlet nærmere her i specialet.

7.3 Delkonklusion

Både Alm. Brand Bank og Sydbank viser i hele analyseperioden tilfredsstillende og gode tal for henholdsvis kapital- og likviditetsforhold.

Det skal dog for Alm. Brand Banks vedkommende tages med et gran salt, da selve Alm. Brand Koncernen har indskudt store summer penge i banken, for at redde de ringe resultater.

Som sagt klarer begge banker sig godt i analyseperioden, og viser solide overdækninger solvensmæssigt, og likviditetsmæssigt. Men hvis der tages forbehold for det nye CRD IV direktiv, og de stramninger der følger med, så vil Alm. Brand Bank ud fra nuværende niveau tillagt stramningerne, ikke kunne leve op til de solvensmæssige krav.

Sydbank derimod ligger med så solid en overdækning, at de ved den samme opgørelse, stadig ud fra nuværende niveau vil have en lille solvensmæssig overdækning ved den fulde indfasning af CRD IV kravene.

Likviditetsmæssigt er overdækningerne så store, at der overhovedet ikke vil være tale om problemer på dette område, som tingene ser ud på nuværende tidspunkt.

8. Fusion

På baggrund af de forrige afsnit, kan vi på nuværende tidspunkt konkludere, at Sydbank og Alm. Brand Bank står i to vidt forskellige situationer og med hver deres udfordringer.

Det gælder både økonomisk men også med hensyn til, hvilke visioner og mål, som Sydbank og Alm. Brand Bank har for fremtiden på kort og lang sigt.

Sydbank har gennem flere årtier markeret sig med en række opkøb, og markerer sig med baggrund i de seneste år med fornuftige økonomiske nøgletal. Sydbank står stærkt økonomisk herunder driftsmæssigt og solvensmæssigt, og har med baggrund i visionen indtil år 2016 den plan, at driften yderligere skal forbedres markant.

Derimod er Alm. Brand Bank i en helt anden situation, hvor der er stor fokus på driften, som er rettet i to vinkler, nemlig med fortsættende aktiviteter og aktiviteter under afvikling.

Det udmærker sig også i, som det fremgår af ovenstående afsnit, at Alm. Brand Bank ikke leverer tilfredsstillende nøgletal. Det gælder både med hensyn til driften men også solvensmæssigt.

Ved et eventuelt opkøb af Alm. Brand Bank vil Sydbank være det fortsættende pengeinstitut. Selve opkøbet vil medføre en række nye forhold, men vil også skabe synergieffekter, som direkte vil påvirke driften af Sydbank efter et eventuelt opkøb.

På baggrund af ovenstående analyse vil vi opstille men også måle de synergieffekter, som Sydbank har mulighed for at opnå ved et eventuelt opkøb af Alm. Brand Bank. Synergieffekterne vil munde ud i en ny fiktiv resultatopgørelse og balance, som igen vil påvirke Sydbanks solvensmæssige situation efter det eventuelle opkøb.

På baggrund heraf vil vi komme med vores anbefaling af, hvorvidt det for Sydbanks aktionærer vil være fordelagtigt at opkøbe Alm. Brand Bank.

8.1 Resultatopgørelse og balance

På baggrund af analysen indtil videre, er det muligt at udarbejde en ny resultatopgørelse, hvoraf det er muligt at analysere konsekvenserne af et opkøb af Alm. Brand Bank.

Nedenfor fremgår Sydbank og Alm. Brand Banks nuværende resultatopgørelser for år 2014. ”Ren fusion” i kolonne tre dækker over, hvis man slår de to bankers resultatopgørelser direkte

sammen. Denne opgørelse anvendes ikke yderligere i analysen, men fungerer udelukkende som mellemed til den endelige resultatopgørelse efter opkøbet.

Derimod udgør ”fusion” i kolonne fire den nye resultatopgørelse, som er udarbejdet på baggrund af en række overvejelser og nærmere analyse på baggrund af de forrige afsnit. Resultatopgørelsen i ”fusion” bygger altså på de førnævnte synergieffekter, som er uddybet under nedenstående tabel 20 i de efterfølgende noter. Ved de poster, hvor der ikke fremgår noter, antages det, at niveauet fra ren fusion er retvisende og derfor også anvendt under ”fusion”.

Tabel 20 – Resultatopgørelse ved fusion

Resultatopgørelse (DKK 1.000)	Sydbank 2014*	Alm. Brand Bank 2014*	Ren fusion	Fusion	Note
Renteindtægter	3.345.000	450.453	3.795.453	3.795.453	1
Renteudgifter	597.000	216.063	813.063	805.861	2
Nettorenteindtægter	2.748.000	234.390	2.982.390	2.989.592	
Udbytte af aktier mv.	42.000	1.117	43.117	43.117	
Gebyrer og provisionsindtægter	1.750.000	174.224	1.924.224	1.924.224	3
Afgivne gebyrer og provisioner	238.000	23.579	261.579	261.579	
Netto rente- og gebyrindtægter	4.302.000	386.152	4.688.152	4.695.354	
Kursreguleringer	391.000	- 162.333	228.667	350.000	4
Andre driftsindtægter	31.000	143.865	174.865	174.865	
Udgifter til personale og adm.	2.505.000	395.720	2.900.720	2.725.867	5
Af- og nedskrivninger	95.000	91.342	186.342	186.342	
Andre driftsudgifter	120.000	36.168	156.168	156.168	
Nedskrivninger	692.000	140.742	832.742	542.986	6
Resultat af kapitalandele	7.000	4.017	11.017	11.017	
Resultat før skat	1.319.000	- 292.271	1.026.729	1.619.873	
Skat	267.000	- 144.210	122.790	300.000	7
Resultat efter skat	1.052.000	- 148.061	903.939	1.319.873	

*Kilde: Egen tilvirkning (*jf. årsregnskaber 2014)*

Note 1 – Renteindtægter

Der kan flyttes rundt blandt bankens indlån, hvorved der kan opnås en økonomisk optimering. Her tænkes på, at der kan flyttes rundt mellem kassebeholdning og obligationer til dagsværdi. Der er dog tale om en eventuel minimal optimering, hvorfor der i den nye resultatopgørelse er medtaget de samlede renteindtægter fra både Sydbank og Alm. Brand Bank uden medtagen af den eventuelle gevinst herved.

Note 2 – Renteudgifter

Ved renteudgifterne medregnes en besparelse på DKK 7.201.650. Denne besparelse hænger sammen med Alm. Brand Banks hybridkapital. Alm. Brand Bank har, som tidligere nævnt her

i specialet, i foråret år 2014 indfriet den sidste statslige hybride kernekapital, som blev udstedt af Bankpakke II. Ud over bankens egenkapital er kapitalgrundlaget suppleret af hybridkapital, som oprindeligt har lydt på DKK 175 mio., men pr. 31.12.2014 udgjorde DKK 123 mio.⁴⁴. Den hybride kernekapital blev optaget i oktober år 2006, og hvor rentesatsen for den hybride kernekapital i de første ti år lyder på 5,855%⁴⁵.

Ved Sydbanks opkøb af Alm. Brand Bank antager vi, at Sydbank ”rydder op” og dermed indfrier den hybride kernekapital. Dette til dels ud fra, at der opnås en rentebesparelse men til dels også ud fra, at den hybride kernekapital jf. CRD IV kun kan medregnes frem til udgangen af år 2016.

Ved indfrielse af den hybride kernekapital opnås en rentebesparelse på DKK 7.201.650 svarende til 5,855% af DKK 123 mio.

Note 3 – Gebyrer og provisionsindtægter

Niveauet for gebyrer og provisionsindtægter ved ren fusion medregnes uændret ved fusion. Når man ser på niveauet for gebyrer og provisionsindtægter for Sydbank og Alm. Brand Bank, formår begge banker nogenlunde at inddrive samme niveau. I forhold til netto gebyr- og renteindtægter udgør gebyrer og provisionsindtægter for Sydbank og Alm. Brand Bank henholdsvis ca. 40% og ca. 45%. Niveauet ved ren fusion er derfor videreført til fusion.

Note 4 – Kursreguleringer

I forbindelse med kursreguleringer ses det tydeligt af årsrapporterne 2014 for begge banker, at Sydbank og Alm. Brand Bank har hver sin strategi.

Sydbank har i år 2014 et større plus for kursreguleringer, som skyldes, at Sydbank har en større beholdning i obligationer, hvilket også indgår i Sydbanks likviditetsberedskab⁴⁶. Det er primært obligationsbeholdningen, som er med til at give positive kursreguleringer, men Sydbanks aktiebeholdning er også medvirkende til at bidrage positivt hertil.

Alm. Brand Bank har et større minus som følge af tab på bankens obligationsbeholdning, hvor en stor del har været placeret i obligationer med høj kuponrente, og som følge af løbetidsforkortelser har det medført negative kursreguleringer. Derudover har Alm. Brand Bank haft tab på rentekontrakter såsom terminsforretninger, optioner og renteswaps⁴⁷.

⁴⁴ Kilde: Alm. Brand Bank, Risikorapport 2014, side 12.

⁴⁵ Kilde: Alm. Brand Bank, Årsrapport 2014, side 61.

⁴⁶ Kilde: Sydbank, Årsrapport 2014, side 58.

⁴⁷ Kilde: Alm. Brand Bank, Årsrapport 2014, side 13, 49 og 75.

Ved Sydbanks opkøb antager vi, at det bliver Sydbanks nuværende strategi, som også fremadrettet efter opkøber, bliver den dominerende. Derfor antager vi, at kursreguleringer udgør DKK 350 mio., hvilket er en smule under Sydbanks kursreguleringer for år 2014. Dette skyldes hensynet til, at Sydbank ved opkøb af Alm. Brand Bank overtager rentekontrakterne.

Note 5 – Udgifter til personale og administration

Udgifter til personale og administration er en af de helt store poster, hvor Sydbank ved opkøb af Alm. Brand Bank kan opnå store synergieffekter. Det betyder, at der netop her kan opnås store økonomiske gevinster og dermed forbedre driften.

Ved Sydbanks opkøb af Alm. Brand Bank ses det ved præsentation af Sydbank og Alm. Brand Bank, at Alm. Brand Bank har filialer i præcis samme byer som Sydbank. Med den antagelse, at man samler personalet fra Alm. Brand Bank i Sydbanks eksisterende filialer, vil det primært være rådgivere, som skal flyttes med over, og til dels kundemedarbejdere. Sydbank har i forvejen en velfungerende ”motor” i form af produktionscenter, primært beliggende i Aabenraa og sekundært i servicecentre fordelt rundt om i landet.

Det er derfor vores vurdering, at Sydbank i forvejen er gearret til at håndtere en stor del af de opgaver, som følger med opkøbet.

Derudover håndteres Alm. Brand Banks afviklingsportefølje af ca. 25 medarbejdere⁴⁸. Når planen er, at engagementerne skal afvikles, kan disse med fordel samles i Sydbanks hovedkreditafdeling i Aabenraa og eventuelt suppleres med en lille del af den nuværende medarbejderstab, som håndterer engagementerne. Sydbank har med baggrund i deres regnskaber og med Vision 2016 vist, at de har kompetencerne til at kunne håndtere og optimere kredithåndtering. Som med produktionen har Sydbank også på kreditområdet ”kroppen” til at kunne håndtere og stille ressourcer til rådighed.

Der kan derfor argumenteres for at der skal ske afskedigelser. Ser man på andre opkøb og fusioner, så ligger procentsatsen for afskedigelser i niveauet 10-20%. Ved fusionen til starten på Jutlander Bank blev der afskediget personale svarende til 10%⁴⁹, og ved Nordjyske Banks opkøb af Nørresundby Bank er der planer om afskedigelse af 50 mand svarende til lidt mere end 20% af Nørresundby Banks personale⁵⁰.

⁴⁸ Kilde: Alm. Brand Bank, Årsrapport 2014, side 9.

⁴⁹ Kilde: www.business.dk (2)

⁵⁰ Kilde: www.finansforbundet.dk (1)

På den baggrund samt at alle Alm. Brand Banks afdelinger ligger ind under Sydbanks nuværende filialnet, afviklingsporteføljen centraliseres i Sydbanks hovedkontor og at Sydbank har motoren i form af velfungerende produktion, antager vi at der skal afskediges 25% af Alm. Brand Banks nuværende personale.

Jf. Alm. Brand Banks årsrapport 2014 har Alm. Brand Bank 258 ansatte og personaleudgifterne udgjorde DKK 191.410.000. Uden nærmere hensynstagen til løntrin og lignende men med udgangspunkt i en generel besparelse på 25% vil besparelsen på personaleudgifter udgøre DKK 47.853.000 svarende til ca. 65 ansatte.

Herudover antages det, at der ved Sydbanks opkøb sker synergieffekter på direktions- og bestyrelsesniveau. Her udgør udgifterne til lønninger henholdsvis DKK 3.308.000 og DKK 1.280.000. Vi antager at Sydbank ved opkøbet ikke udvider direktionen eller bestyrelsen, da det med udgangspunkt i Sydbanks nuværende størrelse ikke er en nødvendighed. Af hensyn til muligheden for at nuværende direktion fortsætter i andre stillinger efter opkøbet, antager vi en besparelse hertil på DKK 2.000.000.

På personalesiden er der dermed store synergieffekter at hente ved opkøb af Alm. Brand Bank. En anden stor synergieffekt under personale og administration er udgifterne til Alm. Brand Banks filialnet.

Som nævnt ovenfor har Sydbank filialer i samme byer som Alm. Brand Bank. Sydbank har som hovedregel større afdelinger, hvorfor det antages, at Alm. Brand Banks nuværende filialer lukkes og lægges ind under Sydbanks eksisterende filialer. På den måde vil Sydbank opnå stor synergieffekt og driftsbesparelse på udgiften til husleje.

Alm. Brand Banks filialer er alle baseret på lejemål, hvor udlejer er Alm. Brand Ejendomsinvest A/S⁵¹. Ses der bort fra eventuelle langtidskontrakter, vil der kunne opnås betydelige driftsbesparelser ved at huslejen falder bort.

Jf. Alm. Brand Banks årsrapport 2014 udgør øvrige administrationsudgifter herunder blandt andet husleje DKK 200 mio. Anslået at huslejen samt andre udgifter forbundet med filialnettet udgør ca. halvdelen, opnås en driftsbesparelse på DKK 100 mio. ved synergieffekter på filialnettet.

⁵¹ Kilde: Alm. Brand Bank, Årsrapport 2014 og www.tinglysning.dk (1) (tingbogstræk på filialernes adresser).

Af de DKK 200 mio under øvrige administrationsudgifter er en større del af beløbet forbundet med bankens datacentral. Ser man på Sydbanks udgifter til IT, udgør disse næsten 25% af de øvrige administrationsudgifter.

Sydbank og Alm. Brand Bank anvender begge Bankdata som IT-leverandør⁵². Ved filialsammenlægning vil der kunne opnås en besparelse vel vidende, at udgifter til IT til dels vil stige tilsvarende i Sydbanks eksisterende afdelinger, hvor der sker sammenlægning og hvor flere ansatte samles. Der opnås derfor kun en delvis besparelse. Ud fra at IT i Sydbanks regnskab udgør 25% af de øvrige administrationsudgifter, anslår vi derfor en delvis besparelse til IT, herunder til Bankdata, på DKK 25 mio svarende til 12,5% af Alm. Brand Banks nuværende udgifter til øvrige administrationsudgifter.

Samlet set opnås der på personale og administration synergieffekter og driftsmæssige besparelser på DKK 174.853.000, fordelt med DKK 147.853.000 på personale og administration herunder også på udgifter til filialnet, DKK 2.000.000 på direktion og bestyrelse samt DKK 25.000.000 på IT-området herunder også samarbejdet med Bankdata.

Note 6 – Nedskrivninger

Nedskrivninger er som før nævnt et meget stort fokusområde for både Sydbank og Alm. Brand Bank. Sydbank arbejder ud fra deres Vision 2016, hvoraf det fremgår at et af målene er faldende nedskrivninger. Det er også målet for Alm. Brand Bank, men hvor de omvendt kæmper med engagementerne under afvikling.

Med Sydbank som det fortsættende pengeinstitut er det uden tvivl Sydbanks Vision 2016, som stadig skal føres ud i livet. Samtidig har Alm. Brand Bank nedskrevet meget store summer igennem de seneste år. Med en klar strategi om faldende nedskrivninger, antager vi, at Sydbank fortsætter den flotte udvikling på nedskrivningsprocenten. Sydbanks nedskrivningsprocent er som før nævnt udviklet sig fra niveauet omkring 2% til et niveau på 0,7% i år 2014. Med overtagelse af Alm. Brand Bank antager vi, at udviklingen fortsætter, dog i et mere beskedent omfang, hvorfor vi antager nedskrivningsprocenten udgør 0,6% efter opkøbet.

⁵² Kilde: www.bankdata.dk (1)

Den nye nedskrivningsprocent er udregnet efter udlånsporteføljen i den nye balance, som vil fremgår herunder. Med en ny nedskrivningsprocent på 0,6% vil nedskrivningerne udgøre DKK 542.986.000⁵³. Et niveau som er lidt under Sydbanks nedskrivninger for år 2014.

Note 8 – Skat

Skat er anslået til DKK 300 mio., idet vi antager et nogenlunde samme forhold mellem Sydbanks resultat før skat og selve skatten for år 2014. At vi ikke antager, at skatten skal stige mere begrundes også med, at Alm. Brand Bank i form af negative resultater ikke i samme omfang betaler skat. Endeligt falder selskabsskatten til 23,5% i år 2015, hvorfor skat ved den endeligt fiktive resultatopgørelse er anslået til DKK 300 mio.

Samlet set opnår Sydbank efter opkøbet af Alm. Brand Bank et resultat på DKK 1.320 mio. mod et resultat på DKK 1.052 for Sydbank i år 2014.

Det er primært de store synergieffekter på personale og administration herunder også filialnettet, som bidrager til det øgede resultat. Derudover er fastholdelsen og troen på Sydbanks Vision 2016 med til at bidrage i form af en stadig faldende nedskrivningsprocent.

For Sydbanks nye resultatopgørelse efter opkøbet af Alm. Brand Bank, vurderer vi resultatet som værende tilfredsstillende.

I bilag 6 – Balance (efter fusion), ses den nye balance ved Sydbanks opkøb af Alm. Brand Bank. Den nye balance er tilpasset efter de ændringer, som vi tidligere har behandlet. Det drejer sig blandt andet om indfrielse af hybrid kapital i Alm. Brand Bank men også med overførsel af det førnævnte overskud, som vi er kommet frem til inklusiv udbytte heraf.

8.2 Nøgletal for fusionen

Netop på baggrund af den nye balance for Sydbank, men også den førnævnte udarbejde resultatopgørelse, er det muligt at beregne nye nøgletal, og hvor det ud fra disse nøgletal er muligt nærmere at vurdere, om opkøbet af Alm. Brand Bank vil være fordelagtigt for Sydbanks aktionærer.

Som ved analysen af henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank isoleret set hver for sig, så anvendes igen de samme nøgletal ved analysen for fusionen. Det vil sige, at analysen bygger

⁵³ Udregnet på baggrund af den nye balance (se bilag 6). Nedskrivningsprocent 0,6% af samlet udlån og tilgodehavender.

på nøgletallene ROE, ROA, ICGR, WACC, nedskrivningsprocent samt indtjening pr. omkostningskrone.

Nedenfor ses de nye udregnede tal for fusionen. Samtidig ses de tidligere beregnede nøgletal for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank. Desuden fremgår beregnede nøgletal for ”ren fusion” for på den måde at have det optimale sammenligningsgrundlag i forhold til ”fusion”, hvor der tages højde for synergieffekter herunder også vores vurderinger og forbehold. De enkelte udregninger ses af bilag 7 – Beregning af nøgletal for fusion.

Tabel 21 – Nøgletal for fusion

Nøgletal for fusion	Sydbank (2014)	Alm. Brand Bank (2014)	Ren fusion	Fusion
ROE	9,30%	-8,49%	6,92%	9,54%
ROA	0,69%	-1,03%	0,54%	0,79%
ICGR	4,65%	-8,49%	2,82%	4,68%
Første led, WACC	0,32%	1,13%	0,39%	0,39%
Andet led, WACC	0,64%	0,97%	0,67%	0,71%
WACC	0,95%	2,10%	1,06%	1,10%
Nedskrivningsprocent	0,70	2,10	0,92%	0,60%
Indtjening pr. omk.krone	1,39	0,56	1,25	1,45%

Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag 7

Som det ses af ovenstående udregninger for ”fusion” i tabel 21, så vil et opkøb af Alm. Brand Bank påvirke de nye nøgletal. Da det er Sydbank, der er opkøber, er det naturligt at sammenholde nøgletallene for fusion med nøgletallene for Sydbank før opkøbet.

Dette skyldes også, at som aktionær i Sydbank, skal opkøbet kunne påvirke nøgletallene positivt og hvis ikke, så skal der som minimum være udsigt til, at et opkøb på længere sigt vil være indtjeningsgivende.

ROE samt ROA vil blive påvirket marginalt positivt i form af beskedne stigninger i nøgletallene. Den beskedne stigning skyldes et forbedret resultat i fusion i forhold til Sydbanks resultat i år 2014. Det forbedrede resultat skyldes igen, at synergieffekterne slår igennem primært på omkostningssiden, men også strategien om faldende nedskrivninger, er med til at påvirke fusionens resultat i positiv retning. Forhold som samlet set er med til at påvirke ROE og ROA.

Som aktionær i Sydbank, kan man dog være kritisk overfor, at ROE og ROA ikke stiger mere ved et opkøb, idet Sydbank i forvejen har en klar strategi om at nedskrivningerne skal

nedbringes markant indtil år 2016. Ved et opkøb af Alm. Brand Bank vil man overtage nye og store nedskrivninger. Opkøber man ikke Alm. Brand Bank, er det klart, at Sydbank i langt højere grad opfylder sin strategi i forhold til nedskrivninger. Ved et opkøb med overtagne nedskrivninger, vil disse påvirke strategien og fungere som en mindre ”stopklods”. Med andre ord vil Sydbank uden opkøb være i stand til i fremtiden at forbedre nøgletallene hurtigere, såfremt strategien frem til år 2016 holder, end man er i stand til ved et opkøb af Alm. Brand Bank. Omvendt vil et opkøb være med til at øge balancen og dermed indtjeningsgrundlaget, hvorved man ved et fortsat stort arbejde for at nedbringe nedskrivninger for fremtiden vil kunne øge nøgletallene markant. Dette også på grundlag af de nævnte synergieffekter, som et opkøb vil medføre.

ICGR forbedres ligeledes en smule i forhold til ICGR for Sydbank i år 2014. At ICGR stiger skyldes igen et forbedret resultat. Dog skal den beskedne stigning ses i lyset af vores antagelser med hensyn til udbytte. Jf. Bilag 6 – Balance (efter fusion), gør vi rede vores antagelser omkring udbyttepolitikken efter et opkøb. Idet Sydbank, naturligt som opkøber, bliver det fortsættende pengeinstitut, er det vores vurdering, at Sydbanks udbyttepolitik for år 2014 videreføres. Vi har derfor antaget at samme udbytteprocent er gældende ved fusion. På grund af et større resultat ved fusion er udbytte derfor tilsvarende også større, hvorfor ICGR påvirkes. Som ved ROE og ROA, er det væsentligt, at ICGR påvirkes i positiv retning ved et opkøb, for at Sydbank kan matche de bedste nøgletal i peer-gruppe 1 - Sydbank. Netop ved ICGR ligger Sydbank i år 2014 under niveau i forhold til Jyske Bank, hvor en stigning er positivt, selvom stigningen er beskedne.

Med hensyn til WACC i ”fusion” så stiger nøgletallet i forhold til Sydbanks WACC i 2014. Det gælder både første og andet led og dermed selvfølgelig også den samlede WACC. Stigningen skyldes primært, at Alm. Brand Bank har haft en dyrere betaling for deres fremmedkapital, end det er tilfældet for Sydbank.

Som følge af vores antagelse af, at Sydbank kan fortsætte strategien for år 2016 om blandt andet markant faldende nedskrivninger, falder nedskrivningsprocenten ligeledes. Faldet i nedskrivningsprocenten vil dog ikke falde i tilsvarende fart som Sydbanks aktionærer formentlig vil forvente i forhold til Sydbanks strategi, men igen skal opkøbet ses i lyset af de synergieffekter samt forretningsomfang, som man vil opnå ved et opkøb. At det så

alligevel lykkes at opnå en faldende nedskrivningsprocent vurderer vi som værende meget tilfredsstillende set i lyset af Alm. Brand Bank meget store nedskrivningsprocent.

Som aktionær i Sydbank skal man derfor se opbremsningen i nedskrivningsprocenten som en investering i et større forretningsomfang samt medfølgende synergieffekter. På længere sigt og med en fortsat arbejde på at nedbringe nedskrivningerne i forhold til strategien, vil opkøbet medføre større og bedre værdier for nøgletallene.

Det større forretningsomfang og resultat i fusion sammenholdt med synergieffekterne herunder primært faldende omkostninger, så er det naturligt at indtjeningen pr. omkostningskrone ligeledes forbedres ved et opkøb af Alm. Brand Bank.

Det er dog også helt afgørende for opkøbet, at Sydbank overfor dets aktionærer kan fremvise en forbedret indtjening pr. omkostningskrone for at understrege opkøbets bæredygtighed.

8.3 Kapitalforhold

Som vi tidligere har behandlet og analyseret for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank, er kapitalforholdene i begge banker et meget vigtigt område. Derfor er kapitalforholdene efter Sydbanks opkøb af Alm. Brand Bank også et helt centralt område, når man skal vurdere, hvorvidt et opkøb vil være en fordel for Sydbanks aktionærer.

Det omfatter både Sydbanks nye solvensprocent ved et opkøb af Alm. Brand Bank men også hvorvidt Sydbank herefter er stillet med hensyn til at opfylde det individuelle solvenskrav og de indførte CRD IV krav.

Tabel 21 – Basiskapital og solvens for fusion

Kapitalforhold (DKK 1.000)	Sydbank (2014)	Alm. Brand Bank (2014)	Fusion
Basiskapital	11.596.000	1.543.143	13.139.143
Egentlig kernekapital	10.101.000	1.433.068	11.534.068
Hybrid kernekapital	1.108.000	175.000	1.283.000
Supplerende kapital	112.000	0	112.000
Kernekapital	11.321.000	1.608.068	12.752.143
Risikovægtede poster	72.467.000	8.677.366	81.144.366
Kernekapitalsprocent	15,62	17,78%	15,87%
Egentlig kernekapitalsprocent	13,94%	16,52%	14,23%
Solvensprocent	16,00%	17,78%	16,20%
Individuel solvensopgørelse	10,40%	14,40%	10,83%
Over-/underdækning	5,60%	3,38%	5,38%

Kilde: Egen tilvirkning pba. beregninger – se bilag 7

I tabel 21 fremgår de udregnede kapitalforhold for ”fusion” sammenholdt med de tidligere beregnede kapitalforhold for Sydbank og Alm. Brand Bank for år 2014.

For Alm. Brand og Sydbank har der naturligvis været forskel på, hvad kravet til den individuelle solvensopgørelse har været, hvor Alm. Brand Bank i år 2014 havde et individuelt solvenskrav på 14,40%, og Sydbank havde et krav på 10,40%.

Der er i ovenstående tabel lavet et vægtet gennemsnit af de netop nævnte individuelle solvenskrav sat op imod, hvor store risikovægtede poster begge banker har. Dette giver i stedet for et individuelt behov ved fusionen på 10,83%.

Ved fusionen findes henholdsvis solvensen på 16,20% i henhold til overdækningen på 5,38% meget acceptabel, og Sydbank bliver på den solvensmæssige del ikke belastet ret meget ved overtagelsen af Alm. Brand Bank.

Når kapitalerne sammenlægges, får vi samme billede som tidligere, da de to banker her ligner meget hinanden. Kernekapitalen består altså hovedsageligt af egentlig kernekapital. Den egentlig kernekapital udgør hele 87,78% af basiskapitalen, og Sydbank vil altså få en minimalt større egentlig kernekapital i forhold til basiskapitalen end før. Ligeledes forbedres den egentlige kernekapitalprocent, som nu jf. ovenstående tabel udgør 14,23% sat op imod de samlede CRD IV krav på i alt 9,5%.

Hvis det individuelle solvenskrav ved fusion på 10,83% tillægges 5%, giver det et samlet solvenskrav ved den fulde indfasning af CRD IV på 15,87%. Der vil altså stadig være en mindre overdækning på nuværende tidspunkt på 16,20% fratrukket 15,87% svarende til en overdækning på 0,33%.

Dertil kommer, at kravene indfases således, at kravene er endeligt indfaset i år 2019. Ud fra den opstillede resultatopgørelse for fusion, opnås et større årsresultat. Dette er endda med forbehold for større nedskrivninger. Såfremt Sydbank formår at opfylde deres strategi for år 2016 om blandt andet markant faldende nedskrivninger, vil resultatet kun blive større. Kapitalmæssigt betyder det, at Sydbank indtil år 2019 vil øge egenkapitalen og dermed påvirke solvensen yderligere.

Samlet set vil kapitalforholdene derfor stadig være acceptable for Sydbank ved et eventuelt opkøb af Alm. Brand Bank. Et vigtigt punkt for Sydbanks aktionærer for at tillade et opkøb af Alm. Brand Bank. Men generelt også en vigtig delkonklusion på, at Sydbank både med og

uden et opkøb af Alm. Brand Bank står godt rustet i forhold til de indførte CRD IV krav, hvor kravene yderligere skærpes i de kommende år.

8.4 Prissætning

Prissætningen af Alm. Brand Bank er et helt centralt og også meget afgørende punkt ved Sydbanks eventuelle opkøb af Alm. Brand Bank.

Derudover er prisfastsættelsen en kompleks størrelse, som afhænger af mange forhold. Det drejer sig eksempelvis om selve markedsværdien for Alm. Brand Bank men det afhænger også af konjunkturforskel, fremtidsudsigter samt interne forhold i banken.

Idet der er tale om et opkøb fra Sydbanks side af Alm. Brand Bank er det prisfastsættelsen af Alm. Brand Bank, som vil blive behandlet her i afsnittet.

Nedenfor er opstillet en oversigt over Sydbank og Alm. Brand Banks markedsværdi baseret på bankernes årsrapporter for år 2014.

Tabel 22 – Markedsværdi pr. 31.12.2014

	Børskus pr. 31.12.2014	Antal aktier (stk.)	Markedsværdi (DKK)	Andel af markedsværdi i procent	Egenkapital (DKK)	K/I
Sydbank	190,20	73.100.000	13.903.620.000	93,16%	11.311.000.000	1,23
Alm. Brand Bank	1.000,00	1.021.000	1.021.000.000	6,84%	1.743.740.000	0,59
Ialt	-	-	14.924.620.000	100,00%	13.054.740.000	-

Kilde: Egen tilvirkning pba. Sydbank og Alm. Brand Banks årsrapporter 2014.

Som det ses af tabel 22, er der stor forskel i markedsværdien mellem Sydbank og Alm. Brand Bank, hvilket er naturligt grundet deres repræsentative størrelser.

I et normalt aktiemarked og med forbehold for at aktien for banken er likvid, så vil et normalt marked automatisk vise markedsværdien. Sydbanks aktie er på baggrund af aktieomsætningens størrelse likvid. Derimod er det mere specielt med aktien i Alm. Brand Bank.

Jf. præsentationen af Alm. Brand Bank, ejes Alm. Brand Bank af Alm. Brand koncernen, hvorfor aktien på Alm. Brand Bank ikke er direkte børsnoteret. Alm. Brand koncernens børsnoterede aktie relaterer sig til Alm. Brand koncernens børsnoterede holdingselskab, som tidligere nævnt ejer en række datterselskaber herunder Alm. Brand Bank.

Jf. Alm. Brand Banks årsrapport for år 2014 ses det, at aktiekapitalen består af 1.021.000 aktier a nominelt DKK 1.000 og som er fuldt indbetalt⁵⁴. Det ses dog ligeledes, at for at opretholde den nominelle aktiekapital på DKK 1.021.000.000 har man i år 2008 og år 2009 udført en række kapitaludvidelser.

Ud fra regnskabet og tabel 22, er børskursen for Alm. Brand Bank dermed ikke retvisende i sammen omfang som aktien i Sydbank. Markedsværdien viser altså alene den nominelle værdi pr. aktie ganget op med antallet af aktier og er derfor ikke påvirket af interne og eksterne hændelser, som er med til at påvirke kursen. Et fuldt ud modsætningsforhold til Sydbank og dets aktiekurs, som på baggrund af omsætningen på aktien er påvirket af naturlige markedsvilkår.

Markedsværdien for Sydbank svinger dermed op og ned i takt med aktiekursen, hvorimod markedsværdien for Alm. Brand Bank er status quo.

Ser man derimod på egenkapitalen er det interessante, at Sydbanks egenkapital er mindre end markedsværdien, hvorfor det også betyder, at kurs/indre værdi er over én. Kurs/indre værdi for Sydbanks aktie udgør pr. ultimo år 2014 1,23, hvilket betyder at man som aktionær betaler DKK 1,23 for DKK 1 i egenkapital.

Ud fra ovenstående tabel er det derimod omvendt ved Alm. Brand Bank, hvor kurs/indre værdi udgør 0,59 og dermed er under én. Dette forhold skal man dog være kritisk overfor, idet der ikke er tale om en likvid aktie, som handles på børsen på normale vilkår, som det er tilfældet med aktien i Sydbank. Det er derfor mere relevant at vurdere en prisfastsættelse ud fra egenkapitalen.

Set fra Sydbanks vinkel som opkøber, kan man dog argumentere for, at kurs/indre værdi også skal være grundlag for prisfastsættelse på et opkøb af Alm. Brand Bank.

Som nævnt i indledningen til dette afsnit, så er der en række forhold, som spiller en rolle og dermed har en betydning for prisfastsættelsen af banken.

Alm. Brand Bank har i en årrække leveret store underskud, som er inddækket af Alm. Brand koncernen, senest i februar år 2014 på DKK 400 mio. Én ud af blot mange kapitalindsprøjtninger, som Alm. Brand koncernen har måttet foretage for at inddække Alm. Brand Banks ringe drift og deraf ringe resultater.

⁵⁴ Kilde. Alm. Brand Banks årsrapport 2014, side 61.

Herudover er der, jf. præsentationen af Alm. Brand Bank, det særlige forhold omkring koncernen, hvor kunderne i Alm. Brand Forsikring oplever, at de overskud, som de er med til at indtjene, flyttes over i det andet datterselskab Alm. Brand Bank. Et udskældt forhold, idet forsikringskunderne dermed er med til at finansiere underskuddene for Alm. Brand Banks bankkunder.

Samlet set er der derfor interne forhold i Alm. Brand koncernen som gør, at det kan være hensigtsmæssigt at frasælge bankdelen, Alm. Brand Bank, til andre. På den måde vil man bibeholde de forretningsområder, som er med til at generer overskud. Med andre ord, så vil Alm. Brand koncernen ved frasalg af Alm. Brand Bank, koncentrere sig om de aktiviteter, som de er gode til og skiller sig af med de forretningsområder, som de er knap så gode til. Ud fra specialet ses det, at Sydbank i alle parametre er bedre til at drive bank end Alm. Brand Bank. Det gælder både med hensyn til nøgletal, indtjening, drift og lignende.

Ved et fra Sydbanks side opkøb af Alm. Brand Bank, overtager Sydbank dermed også de forretningsområder, hvor der beviseligt er problemer. Det gælder primært store nedskrivninger og dermed forretningsområder og engagementer, som ikke er gunstige.

Omvendt får Sydbank del i et forretningsområde i form af nye overtagne kunder, nye forretningsmuligheder samt synergieffekter, som er med til at styrke driften.

Man kan derfor argumentere for, at Alm. Brand koncernen har deres argumenter for at frasælge bankdelen, mens Sydbank har deres grunde for at opkøbe Alm. Brand Bank, selvom Sydbank må acceptere, at dele af forretningen er forbundet med store nedskrivninger.

På det grundlag vurderer vi, at en prisfastsættelse svarende til markedsværdien vil være passende. Ud fra et køb svarende til markedsprisen, vil Sydbank få ca. DKK 700 mio "ekstra" svarende til forskellen mellem markedsværdien og egenkapital. En stor forskel, men det skal også ses i lyset af, at Sydbank må overtage nedskrivninger og ikke mindst fremtidige nedskrivninger, som er større end det niveau, som Sydbank selv har en strategi om.

Sydbank får dermed ekstra kapital, som er med til at opveje de ringe engagementer og dertilhørende nedskrivninger, som igen er med til at forringe købet.

Såfremt købet kan gennemføres til markedsværdien, vil det også være et gunstigt køb for Sydbanks aktionærer.

8.5 Anbefaling

På baggrund af de beregnede nøgletal, den opstillede resultatopgørelse og balance, vil der for aktionærerne i Sydbank være potentiale ved at opkøbe Alm. Brand Bank.

Som det ses af resultatopgørelsen vil et opkøb give Sydbank en række synergieffekter, som igen vil medføre en række besparelser. Det er primært på udgifter til lokaler og personale, hvor langt de største synergieffekter og dermed også de største besparelser opnås. På den måde vil opkøbet af Alm. Brand Bank primært være et opkøb af Alm. Brand Banks kunder og dermed forretningsområder.

Samtidig er det vores vurdering, at Sydbank kan formå at nedbringe de store nedskrivninger, som et opkøb vil medføre herunder også at kunne håndtere de engagementer i Alm. Brand Bank, som er svage og visse under afvikling. I specialet er det tidligere påvist, at Sydbank netop har rigtig gode kompetencer på dette område.

Ud fra de beregnede nøgletal er det overordnede billede, at et opkøb vil kunne forbedre nøgletallene i forhold til Sydbanks nøgletal for år 2014. Et bedre resultat for fusion jf. den før opstillede resultatopgørelse er den primære årsag til at nøgletal såsom ROE og ROA forbedres en smule. Nedskrivningerne falder knap så meget, som Sydbank forventer i forhold til deres strategi for år 2016, men ved yderligere nedbringelse af nedskrivningerne, er der fundament for, at Sydbank i de fremtidige år vil kunne forbedre nøgletallene yderligere. Dette også ud fra at et opkøb vil medføre et større forretningsomfang.

Netop det større forretningsomfang og deraf større indtjening vil i forhold til de store synergieffekter og deraf besparelser medføre, at indtjeningen pr. omkostningskrone forbedres. Et vigtigt incitament for Sydbanks aktionærer og endnu et parametre for, at opkøbet er bæredygtigt.

Kapitalmæssigt vil Sydbank efter et opkøb stadig have et acceptabelt kapitalgrundlag. Kernekapitalen vil fortsat bestå af hovedsageligt egentlig kernekapital, hvilket er vigtigt i forhold til de nye CRD IV krav.

På nuværende tidspunkt vil Sydbank ved et opkøb af Alm. Brand Bank stadig have en mindre overdækning i forhold til, når kravene er fuldt indfaset i år 2019. Det giver tilmed stadig nogle år, hvor Sydbank kan oparbejde positive årsresultater og dermed yderligere forbedre solvensen.

Prismæssigt finder vi en prisfastsættelse svarende til markedsværdien som værende acceptabel for Sydbanks aktionærer. Markedsværdien er en del under den bogførte egenkapital men som aktionær i Sydbank skal man dog også tage hensyn til de overtagne engagementer og dertilhørende større nedskrivninger. Set fra den vinkel, giver forskellen mellem markedsværdien og den bogførte egenkapital en kapital, som Sydbank kan ”tære” på, primært i forhold til engagementerne under afvikling, som følger med ved et opkøb.

8.6 Delkonklusion

På baggrund af ovenstående konklusion, kan det hermed delkonkluderes, at Sydbank ud fra en række forhold, vil have fordel ved at overtage Alm. Brand Bank.

Når man ser på den nye resultatopgørelse for fusion, vil man se, hvordan de forskellige synergieffekter og besparelser bidrager til en forbedret drift og deraf også forbedret resultat.

Det er primært på udgiftssiden til personale og administration, hvor Sydbank opnår den primære besparelse. Besparelsen opnås som følge af afskedigelser af ca. 25% af Alm. Brand Banks personale samt, at Alm. Brand Banks nuværende filialer i lejede lokaler indlægges under Sydbanks nuværende afdelingsnet. Herudover forudsætter vi, at Alm. Brand Banks hybridkapital indfries ved opkøbet, hvorved der opnås en besparelse på renteudgifterne. Idet både Alm. Brand Bank og Sydbank anvender Bankdata forudsættes det tillige, at der opnås besparelser i form af stordriftsfordele på IT-området.

Ved en fastholdelse af Sydbanks vision for år 2016 om markant faldende nedskrivninger, vurderer vi, at nedskrivninger ikke vil falde i samme omfang, som Sydbank tidligere har formået. Vi det forventes, at Sydbank stadig kan fortsætte udviklingen om faldende nedskrivninger om end det ikke er i samme tempo som følge af overtagelse af nedskrivninger fra Alm. Brand Bank. Ud fra de forskellige besparelser og synergieffekter opnås i resultatopgørelsen i fusion et overskud på DKK 1.320 mio.

Ud fra den udarbejdede balance ses det, at Sydbank efter fusion vil forbedre en række nøgletal. ROE, ROA og ICGR vil i forhold til Sydbanks nuværende nøgletal blive forbedret ved opkøb af Alm. Brand Bank. Dog er der tale om beskedne forbedringer, som alene sker som følge af besparelser og synergieffekter. Det samme gør sig gældende ved nedskrivningsprocent og indtjening pr. omkostningskrone. Til gengæld stiger WACC, idet Alm. Brand Banks fremmedkapital er dyrere end det er tilfældet i Sydbank.

Ved fusion vil kernekapitalen fortsat primært bestå af egentlig kernekapital. Sydbanks kapitalforhold vil overholde CRD IV kravene, selv når kravene er endeligt indfaset. Her vil Sydbank opnå en overdækning på 0,33%. En meget beskedne overdækning, men som vil blive påvirket af en øget egenkapital i de kommende år ud fra en forventning om fremtidige overskud.

I forhold til prissætning af Alm. Brand Bank vurderes det, at en prisfastsættelse svarende til markedsværdien er passende. Denne ligger under den egentlige egenkapital, men i forhold til, at Sydbank overtage en større portefølje af ringe engagementer og tilhørende store nedskrivninger, vil den ”ekstra” kapital svarende til forskellen mellem markedsværdi og egenkapital være passende.

9. Organisatoriske overvejelser

Vi har nu gennemgået de økonomiske aspekter ved et fra Sydbanks side opkøb af Alm. Brand Bank. Det er dog vigtigt, at man ved en fusion ligeledes har fokus på de organisatoriske aspekter.

De organisatoriske aspekter omhandler de forskellige overvejelser, som en fusion mellem Sydbank og Alm. Brand Bank vil medføre. Det er blandt andet overvejelser omkring organisationen ved opkøbet men også kulturen, hvor kulturen i ét institut skal fusioneres sammen i en anden kultur.

Vi vil i dette afsnit behandle og overvejelser om struktur, kultur, forandring samt motivation, som alle er forhold, som medfølger et eventuelt opkøb fra Sydbanks side af Alm. Brand Bank.

9.1 Struktur

Ved Sydbanks eventuelle opkøb af Alm. Brand Bank er strukturen i organisationen helt afgørende for at fusionen kan gennemføres. Organisationsstrukturen er ligeledes ryggraden for fusionen og dermed også af afgørende betydning for, at Sydbank efter fusionen i fremtiden kan drives på en effektiv og struktureret måde.

Vigtigheden ved organisationsstrukturen er, at det er hele fundamentet for og den bestemmende faktor for adfærden i organisationen. Organisationsstrukturen danner dermed rammen om hele banken, hvorfor fokus på strukturen er så vigtig ved den pågældende fusion. Når man behandler organisationsstruktur, arbejder man som udgangspunkt med to former for organisationstyper, nemlig funktion- og produktorganisation⁵⁵.

Ved funktionsorganisation er organisationen inddelt i efter faglige kriterier, hvor afdelingerne er klart adskilt og rummer hver sin ekspertise. En organisationsform som giver stort overblik i form af klare linjer, giver stor faglig viden og identitet i hver enkelt funktion, men til gengæld skabes der også forskelle og afstande mellem funktionerne og det kan være svært at lokalisere ansvaret.

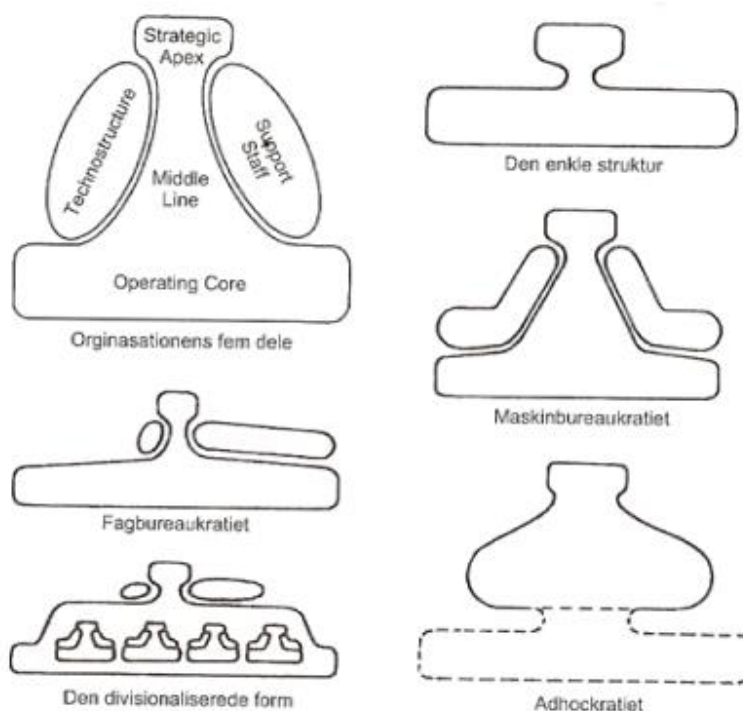
Ved produktorganisation er organisationen derimod opdelt efter produkter, tjenester og lignende. Det giver en klarhed omkring ansvaret, forenkler koordineringen mellem funktionerne og kan dermed være med til at optimere processerne. Til gengæld forringer man funktionernes faglighed, der kan opstå en form for dobbeltarbejde og det kan give en negativ konkurrence mellem de enkelte produktfunktioner.

⁵⁵ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, side 57.

I Sydbank og Alm. Brand Banks tilfælde anvender de begge i langt overvejende grad funktionsorganisation⁵⁶. Dette ses ved, at begge banker har inddelt deres organisation efter funktion såsom afdelingsnet inkluderet rådgivning, liniefunktioner såsom økonomi, revision, HR, marketing, IT og lignende. Altså en klar funktionsadskillelse, som for øvrigt anvendes for langt de fleste banker i Danmark.

Dette underbygges også ved anvendelse af Mintzbergs organisationsformer⁵⁷, hvor man arbejder med de fem organisationsformer, enkel struktur, maskinbureaukratiet, fagbureaukratiet, adhokrati og den divisionaliserede form.

Figur 7 - Mintzbergs organisationsformer



Kilde: Bakka & Fivelsdal

Både Sydbank og Alm. Brand Bank anvender i overvejende grad maskinbureaukratiet, idet begge banker har flere funktioner indenfor technostructure og support staff, som er med til at understøtte organisationen.

I begge banker ses det, at man har en række funktioner indenfor analyse og planlægning. Afdelinger der derfor indgår som technostructure og blandt andet omfatter afdelinger som risikostyring, økonomi (analyse og planlægning heraf), forretningsudvikling og lignende.

⁵⁶ Kilde: www.sydbank.dk (4) og www.almbrand.dk (4)

⁵⁷ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, side 90.

På den anden side har begge banker også en række afdelinger, som til sammen vil danne support staff. Det drejer sig blandt andet om HR, kredit, produktionscentre og lignende.

Disse funktioner er med at sikre driften af medarbejderne og fungerer dermed som support staff.

Ligesom med funktionsorganisation er maskinbureaukratiet den udprægede organisationsform blandt danske banker.

Den overvejende anvendelse af funktionsorganisation og maskinbureaukratiet i begge institutter gør det enklere, men ikke let, at fusionere Alm. Brand Banks afdelinger ind under Sydbanks eksisterende afdelingsnet, som vi forudsætter jf. afsnit 8 omkring fusion.

For at få fusionen til at falde på plads bedst muligt og få integreret Alm. Brand Bank i Sydbanks eksisterende organisation, er det helt afgørende at der er fuld klarhed over opgaven. Det betyder også, at det vil være nødvendigt, at Sydbank fører en klar centralisering, hvis man anvender Childs teori⁵⁸ om centralisering og decentralisering.

Sydbank som det fortsættende pengeinstitut vil ved en klar centralisering opnå en centralisering af beslutningsmyndigheden. Det betyder, at Sydbank som det pengeinstitut, som overtager Alm. Brand Bank, vil være fuldt beslutningsdygtig ved koordinering af fusionen. Det giver Sydbanks øverste ledelse en mulighed for at holde fusionen ”på sporet”.

Den klare centralisering kan også give besparelser typisk på stabsniveau, hvilket vi også kom frem til i vores analyse i afsnit 8, hvor de primære besparelser skete indenfor stabene produktion og kredit.

Centraliseringen ved fusionen har den ulempe, at de afdelinger, som skal være med til at integrere tidligere ansatte ved Alm. Brand Bank vil opleve, at deres tidligere decentralisering fjernes. Det må formodes, at afdelingerne både i Sydbank og Alm. Brand Bank inden fusionen i nogen grad har haft en decentralisering, som har givet afdelingerne beslutningsdygtighed. De ansatte vil ved fusionen risikere, at beslutningerne træffes ”over hovedet” og de ikke længere involveres i afdelingens drift og lignende.

Det kan give manglende motivation for medarbejderne, idet de ikke i samme grad har mulighed for at påvirke deres arbejdssituation. Et forhold og overvejelser omkring motivations, som vi vil behandle i efterfølgende afsnit.

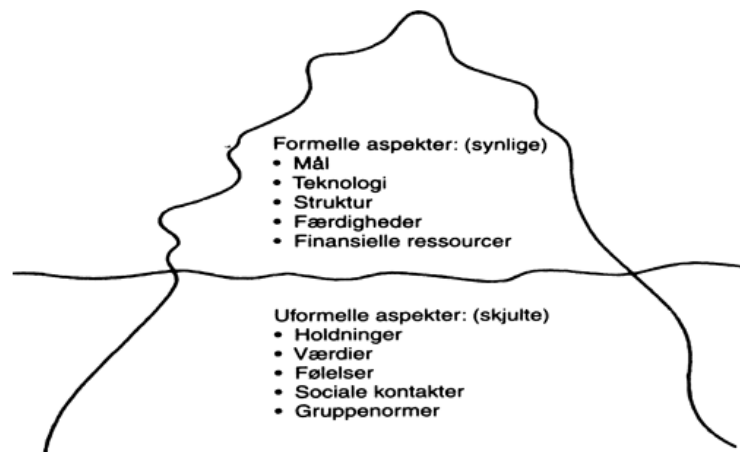
⁵⁸ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, side 60.

9.2 Kultur

Kulturelle overvejelser og udfordringer kan være en sjov størrelse af arbejde med, men der er utrolig stor forskel på, hvordan man agerer i forskellige pengeinstitutter med forskellige kulturer, selvom man opererer på samme marked. Måske vil man ikke mene, at der er stor forskel på det ene pengeinstitut frem for det andet, men hvis ikke man har tænkt over det, vil man ofte blive ret overrasket over de kulturelle forskelle.

French & Bells⁵⁹ model nedenfor illustrerer meget godt, hvilke aspekter der berøres, når der tales om kulturer.

Figur 8- Det organisatoriske isbjerg



Kilde: French & Bell, Det organisatoriske isbjerg

Først og fremmest symboliserer isbjerget, at det ikke er alle aspekter man kan forholde sig til ved en fusion mellem to pengeinstitutter. Der er både nogle formelle og uformelle aspekter at forholde sig til.

De formelle aspekter er de synlige som, mål, teknologi, struktur, færdigheder og finansielle ressourcer. De uformelle aspekter er de skjulte som, holdninger, værdier, følelser, sociale kontakter og gruppenormer.

De formelle aspekter vil vi ikke komme yderligere ind på, da dette er en meget lille del af dagligdagen. Organisationsdiagrammer, mål og lignende er ikke direkte udfordringer i dagligdagen. Desuden er det de synlige aspekter, som stikker op over vandoverfladen.

Det er de skjulte aspekter, der er de vigtige at fokusere på i sådan en situation og repræsenteres som de aspekter, der er "under vandet".

⁵⁹ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 139 figur 5-1.

Sydbank skal altså formå at overtage Alm. Brand Bank uden de store forskelle, hvilket kan hjælpes på vej ved, at kunderne eksempelvis fortsat, og så vidt muligt, er tilknyttet den rådgiver, de plejer at tale med. At kunderne dermed oplever den samme behandling, som de er vant til, men ud fra en ny kultur.

Følelser, holdninger og værdier er svære ord at forholde sig til, og her skal både Sydbank og Alm. Brand Bank lære at forstå og leve med hinanden. Eftersom der er lagt op til, at Sydbank overtager Alm. Brand Bank, vil det i høj grad være Sydbanks kultur, som videreføres. Ligeledes er der i vores bearbejdelse af en eventuel fusion lagt op til en afskedigelse af 25% af den overtagne medarbejderstab, hvilket uden tvivl vil skabe utryghed på arbejdspladsen. Følelser og holdninger vil her komme til udtryk, og vil sandsynligvis skabe negative rører. Fremadrettet vil to kulturer skulle arbejde under samme tag, hvorfor holdninger og værdier kan risikere at blive en udfordring i hverdagen, hvis der fra ledelsens side ikke er opstillet nogen klare retningslinjer. Positivt er det dog, at Sydbank har været igennem dette flere gange og har erfaringen med at få indkørt flere kulturer under samme tag.

Edgar Schein beskriver også i sin figur ”Kulturniveauer og deres indbyrdes sammenhæng”⁶⁰ en række kulturelementer, der er vigtige at forholde sig til. Modellen fortæller noget om den sammenhæng, vigtighed og forståelse, der er i følgende tre punkter:

- Artefakterne
- Værdier og normer
- Grundlæggende antagelser

Artefakterne, altså hvordan de fysiske omgivelser er, kan være en vigtigere del end først antaget. Hvis Sydbank overtager Alm. Brand Bank, er der lagt op til, at Alm. Brand Bank skal køres ind under Sydbanks eksisterende afdelinger, hvorfor Alm. Brand Bank vil få en stor omvæltning i Sydbanks måde at indrette sig på. Ligeledes kan der være forskel på, hvordan man har været vant til at klæde sig, og igen vil Alm. Brand Bank skulle indordne sig under Sydbanks regler på dette område. Kommunikation kolleger imellem vil umiddelbart blive den største udfordring, da man igen fra Alm. Brand Banks side, skal lære en helt ny kultur at lære, og måske en anderledes måde at arbejde på. Kommunikation blandt medarbejdere og kunder bør ikke give udfordringer, da de største kulturforskelle vil være at finde internt og ikke eksternt.

⁶⁰ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 143 figur 5-2.

Det er vigtigt at gøre sig tanker om, hvilke værdier og normer man ønsker at besidde. Alm. Brand Bank og Sydbank vil som sådan ikke skille sig ud produktmæssigt, da de begge kan tilbyde hele paletten, men det er her vigtigt, at kunderne stadig oplever en rådgivning, der ikke er langt væk fra det, som kunderne er vant til, hvilket vil kunne sikres ved i stor grad at fastholde kunderne ved de rådgivere, de plejer at tale med som tidligere nævnt.

De grundlæggende antagelser er typisk dem vi tager for givet, men det er her vigtigt at lave en klar plan for at få indkørt det eventuelt ”nye” personale efter den kultur og forretningsgang, der findes i Sydbank, således der kommer en ensrettethed og fælles fornemmelse af at være ansat i den samme bank.

9.3 Forandring

Modstand mod forandring er svær at undgå, og kan både ses negativ og positiv. Ved en eventuel overtagelse af Alm. Brand Bank, vil Sydbank uden tvivl opleve modstand, og Alm. Brand Bank vil opleve forandringer, som i det store hele typisk vil opfattes negativt. Støtte og samarbejde vil dog kunne opleves positivt, og motivationen for at opnå et nyt fælles mål skal være kilden til succes. De to teoretikere, henholdsvis Moss Kanter⁶¹ og Judson⁶² har hver deres teori, Moss Kanters om ændringsprocessens roller, og Judsons om mulig adfærd i en ændringssituation.

De fleste forandringer skaber en eller anden form for modstand for den enkelte medarbejder, hvilket kan være i form af rigtig mange ting såsom manglende engagement, ny afdeling, nye kolleger, tryghed i de gamle rammer, hvor usikkerheden i ændringer ikke kan overskues, osv. osv. Moss Kanter opererer her med strategen, implementatorerne og modtagerne, hvor strategen groft sagt står for målsætningen, implementatorerne står for igangsætning og implementering, og modtagerne skal i sidste led gerne tilegne sig forandringerne.

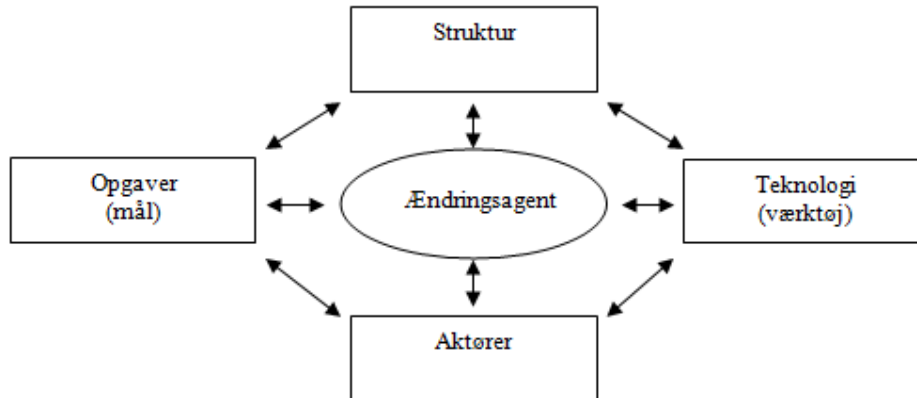
Ændringssituationen kan ifølge Judsons teori om mulig adfærd i ændringssituationer opfattes meget forskelligt, da der vil være stor forskel på hvordan modtagerne tager imod forandringerne. Hvis vi skal se på de to yderligheder, kan de enten acceptere ændringerne, og udvise stort samarbejde og støtte hinanden, eller også kan de yde aktiv modstand, og bevidst ødelægge og sabotere de ønskede ændringer. Judsons teori vil live behandlet nærmere i afsnit 9.4 motivation.

⁶¹ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 331 figur 11-7a.

⁶² Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 332 figur 11-7b.

For at analysere dybere og vurdere, hvordan denne modstand håndteres, gøres der brug af Leavitts systemmodel.

Figur 9 – Leavitts systemmodel



Kilde: Egen tilvirkning pba. H.J. Leavitts, Leavitts systemmodel⁶³

Leavitts systemmodel består af fire komponenter, nemlig opgaver, struktur, teknologi og aktører. Alle fire komponenter har en slags sammenhæng, men for at kunne anvende modellen optimalt, skal der placeres en ændringsagent midt mellem de fire komponenter. Opgaven består for forandringsagenten i at styre forandringsprocessen mellem de fire komponenter og ikke mindst at sørge for, at forandringerne gennemføres som planlagt.

Strukturen bliver for ændringsagenten vigtig at få fremført på en god og ordentlig måde, da der for en stor gruppe medarbejdere vil være en form for nyt hierarki at forholde sig til. Måske er det ikke længere den samme leder, der skal refereres til, og gør man tingene på den samme måde som før. Skal bevillinger eksempelvis igennem en længere kommunikationsvej, eller kan der træffes beslutninger i de enkelte afdelinger. Hvordan arbejdes der i øvrigt med tingene, hvor meget videregives til kundemedarbejdere og lignende. Det kan også være, at der på de eksisterende lederposter skal skiftes ud.

I forhold til arbejdsopgaver, vil der også her være nye forhold at tage stilling til, for sendes alle opgaver som nævnt videre, eller skal den enkelte rådgiver selv sørge for udarbejdelse af dokumenter. Dette vil være en proces, der hurtigt vil være indkørt, da der i forhold til kunderne, kun vil være en række nye produkter at forholde sig til. Produkterne er de samme men kan være "pakket ind" på en anden måde, nye navne og lignende.

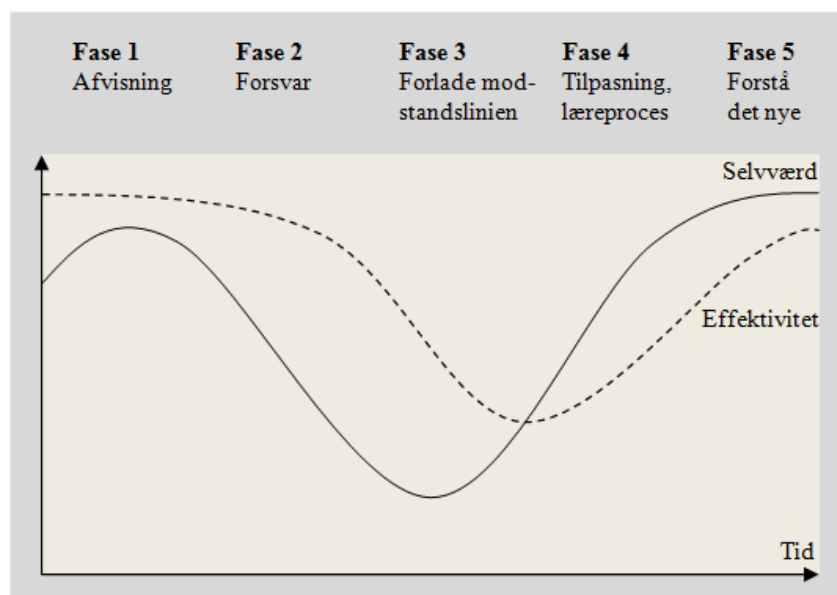
⁶³ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 317 figur 11-3.

Alm. Brand Bank og Sydbank er begge tilknyttet Bankdata som IT-leverandør, hvorfor dette vil lette processen en hel del. Dog vil der stadig være en indkøringsfase, hvor kunderne vil skulle sammensmeltes med det fortsættende pengeinstitut. Kendskab til systemerne er en stor fordel, da der ellers skulle bruges store ressourcer på oplæring i diverse systemer.

Aktørerne vil fremstå som noget at det vigtigste, således der bliver sammentømret et godt hold med stor motivation og glæde for det arbejde, der skal udføres. Hvis der kan skabes glæde og motivation på arbejdspladsen, vil ændringsagenten også have en nemmere opgave i at få alle faktorer til at spille optimalt sammen. Ændringsagenten er her den helt klare faktor i at opnå succes med fusionen.

Forandrings-/udviklingsfacen fortæller ligeledes noget om dette, da man med glæde og tilfredse medarbejdere automatisk øger effektiviteten. Og fokus på dette del skal være helt central, hvoraf mange af de andre ting nok skal komme mere eller mindre af sig selv. Af figur 10 nedenfor fremgår processen i modstand mod forandring, og den skal man hurtigst muligt få gennemført, før Sydbanks opkøb kan betragtes som en succes.

Figur 10 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Egen tilvirkning pba. Carnall, Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne⁶⁴

⁶⁴ Kilde: Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010), side 333 figur 11-8.

9.4 Motivation

For at fusionen kan gennemføres på en optimal måde, er det helt afgørende for Sydbank, at de formår at bibeholde medarbejdernes motivation. Det gælder både Sydbanks nuværende medarbejdere men i høj grad også medarbejderne fra Alm. Brand Bank, som følger med over i Sydbank.

Jf. afsnit 8 omkring fusionen, så indebærer vores forudsætninger, at der skal afskediges ca. 25% af Alm. Brand Banks nuværende medarbejderstab. Afskedigelser vil alt andet lige give utryghed og de ansatte vil blive følelsesmæssigt berørt. Faktorer som også vil opstå for de øvrige medarbejdere, som godt nok bliver flyttet med over i Sydbanks eksisterende afdelinger, men som alligevel skal forholde sig til en ny kultur og hverdag.

Utrygheden vil påvirke medarbejderne i negativ grad og kan have den konsekvens, at motivationen falder eller måske endda helt forsvinder. En konsekvens som er usund for driften af Sydbank og dermed også for bankens aktionærer.

Det er derfor helt afgørende for Sydbanks succes ved opkøb af Alm. Brand Bank, at medarbejdermotivationen bibeholdes blandt alle medarbejdere.

Når man behandler medarbejdermotivation er Herzbergs to-faktor teori helt central⁶⁵. Heri arbejder Herzberg med to slags faktorer, nemlig hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer.

Figur 11 – Herzbergs to-faktor teori

Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
Påvirker graden af utilfredshed, men kan ikke udløse motivation.	Påvirker graden af tilfredshed, og udløser motivation.
Firmapolitik og administration	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Mellemmenneskelige relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Avancement

Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal

Ovenfor ses Herzbergs to-faktor teori med henholdsvis hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Ved Hygiejnefaktorer forstås de faktorer, som har en forebyggende effekt men de vil ikke direkte skabe motivation for medarbejderne. Det vil sige, at så længe disse faktorer

⁶⁵ Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, side 201.

såsom arbejdsforhold, løn og ledelses er optimale, så vil de ansatte ikke være utilfredse men omvendt vil man heller ikke opnå motivation. Derimod vil motivationsfaktorerne såsom anerkendelse, ansvar og selve arbejdet skabe motivation for medarbejderne.

I forhold til Sydbanks opkøb af Alm. Brand Bank er det derfor helt afgørende, at Sydbank formår at stille optimale arbejdsomgivelser til rådighed, så hygiejnefaktorerne ikke danner grundlag for utilfredshed blandt medarbejderne. Eksempelvis arbejdsforholdene og ledelsen skal derfor være på plads. Det betyder også, at de afdelingsledere, som får tidligere Alm. Brand Bank ansatte til afdelingen har en helt afgørende opgave bestående i, at arbejdsomgivelserne i forhold til ovenstående hygiejnefaktorer er helt på plads.

Men helt afgørende for at Sydbank vil få succes med opkøbet er, at motivationsfaktorerne bliver plejet, så medarbejderne ikke bliver berørt af fusionen i negativ grad. Alle medarbejdere men især de tidligere medarbejdere i Alm. Brand Bank skal have tildelt ansvar i den nye Sydbank koncern, hvor de derigennem vil have mulighed for at finde motivation for arbejdet i Sydbank. Derudover skal de mødes med anerkendelse og få mulighed for at skabe deres egne præstationer. Endeligt er det også vigtigt, at et antal medarbejdere får centrale roller i Sydbank, således at det er synligt, at også tidligere Alm. Brand Bank ansatte har mulighed for advancement i Sydbank. På den måde får man også bedre sammensmeltet kulturen i de to banker jf. tidligere afsnit 9.2. Alle faktorer som er med til at påvirke medarbejdernes tilfredshed og skabe motivation til glæde for medarbejderne selv, for banken og for Sydbanks aktionærer.

Det er derfor også vigtigt, at Sydbanks ledelse viser tillid til alle nuværende medarbejdere og de medarbejdere, som følger med fra Alm. Brand Bank. Med udgangspunkt i McGregors X- og Y-teori⁶⁶, vil Sydbanks ledelse opnå accept af opkøbet fra alle ansatte, hvis de rette omstændigheder med tillid, ansvar og lignende stilles til rådighed. Det vil jf. McGregor også have den effekt, at medarbejdere herefter vil søge et ansvar for deres arbejde og dermed også for Sydbank, hvilket igen vil skabe motivation jf. Herzbergs to-faktor teori.

På trods af, at Sydbank jf. tidligere i en vis grad er nødsaget til at gennemføre opkøbet med en grad af centralisering og dermed en vis grad af topstyring, så skal den daglige ledelse stadig bestå af tillid til de ansatte og dermed bygge adfærden på McGregors Y-teori. Bygges den derimod på McGregors X-teori, så vil ledelsen bestå af mistillid til de ansatte, kontrol af medarbejderne og manglende uddeling af ansvar. Faktorer som ikke vil skabe motivation.

⁶⁶ Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, side 229.

Ved et opkøb vil Sydbank i en periode opleve, at organisationen er præget af uro, hvilket vil påvirke motivationen blandt de ansatte. Herzbergs to-faktor teori og McGregors X- og Y-teori er meget relevante, men Sydbank skal stadig indstille sig på, at et opkøb vil give nogen ”bølgeskulp” indtil ”holdet” er sat og der igen er ro på organisationen.

Der er derfor risiko for, at motivationen er påvirket i negativ grad omkring opkøbstidspunktet som følge af utryghed, stress over forandringer og lignende. Først når dagligdagen er på plads igen vil det være realistisk, at motivationen er for nogen er genskabt, så den er til stede blandt alle ansatte.

Såfremt det for Sydbank alligevel ikke lykkes at skabe motivationen, så er der risiko for, at de ansatte vil reagere med en adfærd jf. Judson, som kort blev nævnt i afsnit 9.3 omkring forandring.

I Judsons teori arbejder man med fire former for adfærd, nemlig accept, ligegyldighed, passiv modstand og aktiv modstand. Ved accept er medarbejderens adfærd præget af entusiasme men som gradvist går over i passiv resignation ved ligegyldighed, umoden adfærd, manglende indlæring ved passiv modstand samt protester, bevist lavt arbejdstempo, personlig tilbagetrækning til endeligt bevidst sabotage ved aktiv modstand.

Især for de ansatte fra Alm. Brand Bank vil der være en risiko for at de reagerer med modstand eller ligegyldighed, hvorimod accept i Judsons skala ikke vil være den udprægede adfærd blandt de nye medarbejdere. En risiko som vil give manglende motivation og som kan påvirke hele organisationen og dermed også selve driften af Sydbank.

For at imødekomme denne overgang, hvor Sydbank kan opleve en manglende motivation, er det helt afgørende, at Sydbank kommunikerer klart til medarbejderne. Det betyder, at alle medarbejdere skal kende den overordnede målsætning med opkøbet af Alm. Brand Bank, så hele visionen er på plads og kendt for alle. Det vil fjerne en del af den utryghed, som vil opstå ved opkøbet. For at understøtte den klare kommunikation, er en anvendelse og en synliggørelse af SMART-modellen i høj grad relevant.

Ved SMART modellen arbejder man med opkøbet som et mål, som skal være Specifikt, Målbart, Ambitiøst, Realistisk og Tidsbestemt. Ved anvendelse af SMART-modellen får medarbejderne dermed en klarhed men også overblik over opkøbets facetter, hvilket vil give ro og er med til at mindske den negative påvirkning på medarbejdernes motivation.

9.5 Delkonklusion

Som det ses af ovenstående afsnit, har de organisatoriske overvejelser en central rolle i forhold til, at Sydbank får succes med det eventuelle opkøb af Alm. Brand Bank.

Både Sydbank og Alm. Brand Bank anvender i overvejende grad funktionsorganisation og Mintzbergs maskinbureaukrati som organisationsform, hvorved en integrering af Alm. Brand Banks organisation i Sydbanks eksisterende vil blive mindre problematisk.

For at opkøbet mest effektivt bliver en realitet kan Sydbank være nødsaget til i overvejende grad af føre en centralisering af beslutningsmyndigheden hvilket kan påvirke motivationen negativt.

I forhold til kultur, vil et opkøb resultere i, at to bankers kulturer skal smelte sammen til én. Idet det er Sydbank, som opkøber Alm. Brand Bank, vil det primært være Sydbanks kultur, som bliver den dominerende. Her er det vigtigt at Sydbanks ledelse har fokus på de usynlige aspekter i en kultur for at minimere den utryghed, som et opkøb kan medføre.

I forhold til forandring, kan flere medarbejdere have en modstand mod den forandring, som et opkøb vil medføre. Det gælder primært for medarbejdere, hvor Sydbank skal have stor fokus på at få medarbejderne igennem processen og på den måde få medarbejderne over i en fase bestående af accept og forståelse for det nye.

Endeligt er det helt centralt, at Sydbank viser tillid til de nye men også nuværende medarbejdere for på den måde at sikre motivation blandt medarbejderne. Hertil kommer, at Sydbank er åben og har en klar kommunikation, så alle medarbejdere har fuldt kendskab til opkøbets mål. Det vil også kunne mindske utrygheden, som igen vil kunne påvirke medarbejderens motivation. Kun hvis medarbejdernes motivation opretholdes, vil Sydbanks opkøb kunne blive en succes.

10. Konklusion

Ud fra ovenstående afsnit, er det tydeligt, at Sydbank og Alm. Brand Bank isoleret set, er to banker i vidt forskellig forfatning, situation og med vidt forskellig økonomiske grundlag.

Det gælder både det økonomiske, men lige så meget i forhold til visioner og mål for fremtiden. Sydbank er i god gænge med fokus på drift, indtjening og nedbringelse af nedskrivninger. Det fremstår derfor klart, at Sydbanks kerneområde ligger på bankdriften, hvorimod det for Alm. Brand Banks vedkommende ligger i Forsikring, Liv og Pension. Dette skyldes, at Alm. Brand Bank derimod er i den situation, at man har opdelt sine aktiviteter i fortsættende aktiviteter og aktiviteter under afvikling. Derudover har Alm. Brand Bank forsøgt at slanke balancen i forhold til deres dårligere forretninger.

Kravene til bankerne er jf. CRD IV direktivet allerede skærpet en del, og skærpes yderligere i de kommende år med fuld indfasning af kravene i år 2019. Der stilles herudfra markant større krav til den egentlige kernekapital, og ligeledes en bedre kvalitet af den supplerende kapital. Set ud fra analyseperioden fra år 2012-2014 udvikler begge banker sig i positiv retning, men der er forskel på hvilke niveauer bankerne bevæger sig fra, og Sydbank fremstår som den klart bedst konsoliderede bank af de to. Dog skal det siges, at bankerne lever fuldt op til kapitalkravene, selvom det for Alm. Brand Bank skal ses i lyset af en stor kapitalindsprøjtning fra Alm. Brand Koncernen.

I analysedelen har vi sammenlignet Sydbank og Alm. Brand Bank, og desuden sammenlignet dem med det øvrige marked, hvor vi i opgaven har benyttet os af Peer-gruppe 1 og 2, som skal ses som sammenligningsgrundlag for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank. Sydbank markerer sig i analysedelen, overordnet med bedre nøgletal hele vejen rundt end Alm. Brand Bank. Alm. Brand Bank skiller sig først og fremmest ud på nøgletallene ROE, ROA og ICGR, da de i hele analyseperioden opererer med negative resultater, hvilket direkte smitter af på de nævnte nøgletal. De negative resultater kan henføres til store nedskrivninger. Sydbank udvikler sig omvendt i positiv retning, og kan i år 2014 være stolte af det bedste resultat i bankens historie.

Dette afspejler sig også direkte i de næste nøgletal, nemlig nedskrivningsprocenten samt indtjening pr. omkostningskrone. Begge pengeinstitutter udvikler sig igen positivt i hele analyseperioden, men Alm. Brand Bank har stadig en høj nedskrivningsprocent, og en

indtjening pr. omkostningskrone der ligger markant under DKK 1. Sydbank udvikler sig til at have en lav nedskrivningsprocent, og ligeledes tjener de DKK 1,39 hver gang der bruges DKK 1 på omkostningssiden.

Som tidligere nævnt, har begge banker udviklet sig positivt på alle nøgletallene i analyseperioden fra år 2012-2014, men der ses stadig en stor forskel i betalingen for fremmedkapitalen. Når vi ser på opsplitningen af WACC i forhold til fremmed- og egenkapital, kan det konkluderes, at Sydbank skiller sig særdeles positivt ud i forhold til Alm. Brand Bank, og klarer sig også flot i forhold til den sammensatte Peer-gruppe 1 – Sydbank. Alm. Brand Bank derimod har større udfordringer på WACC'en, da de betaler en markant større pris for fremmedkapitalen, ikke bare i forhold til Sydbank, men også set i forhold til Peer-gruppe 2- Alm. Brand Bank. Alm. Brand Bank har altså højere omkostninger forbundet med deres egenkapital end Sydbank. Dette skyldes, at egenkapitalen grundet investors afkastkrav, er en dyrere kapital end fremmedkapitalen.

Hvis der analyseres nærmere på bankernes kapitalforhold, kan det som tidligere nævnt konkluderes, at der på nuværende tidspunkt ikke er nogle problemer med at opfylde de forskellige lovkrav. I forbindelse med indfasningen af CRD IV kravene, vil Alm. Brand Bank dog få udfordringer på den solvensmæssige del. Her vil deres kapital ikke på nuværende tidspunkt være stærk nok til at opretholde en solvensmæssig overdækning, som det er tilfældet i dag.

Et opkøb fra Sydbanks side af Alm. Brand Bank vil ud, fra de opstillede forudsætninger, gøre Sydbank til et større og stærkere pengeinstitut. Set ud fra den opstillede fusionsplan i opgaven, vil fusionen for Sydbanks aktionærer være en klar fordel, hvis ikke også for Alm. Brand Banks, da de hidtil har oplevet, at Alm. Brand Bank sætter mange penge til hvert år. Fusionen giver en række synergieffekter som vil kunne optimere indtjeningen for Sydbank, ligesom balancen automatisk vil øges, og indtjeningsgrundlagt.

Ligeledes vil der i første omgang ikke være nogen organisatoriske hindringer i fusionen mellem de to banker, da de på mange områder kan gå ind og overtage forretningen på kort tid. Strukturen ligner hinandens, og samtidig benytter bankerne sig af den samme datacentral. Der vil naturligvis være udfordringer forbundet med kultur, forandring og motivation, da Alm.

Brand Bank bliver underlagt Sydbanks forretning og forretningsmodel. Der vil være en række opgaver at løse, men det hele vil være opgaver der kan løses.

Ud fra den bearbejdede opgave, herunder den foretagne analysedel, de opstillede forudsætninger samt de organisatoriske overvejelser, som ikke giver anledning til usikkerhed, da Sydbank flere gange har prøvet at fusionere, kan vi slutteligt konkludere følgende; Det vil være en fordel for Sydbanks aktionærer at købe Alm. Brand Bank, og på den måde fremstå som et endnu stærkere pengeinstitut i fremtiden. Dette skal ses i lyset af, at Sydbank vil kunne optimere forretningen ved at tage Alm. Brand Bank ind under sig, da deres kerneområde er at drive bankforretninger. Omvendt vil det for Alm. Brand Bank være en fordel at få solgt bankdelen fra, som er hæmskoen i Alm. Brand koncernen.

11. Perspektivering

Efter det kan konkluderes, at det for aktionærene i Sydbank på flere områder vil være en fordel at opkøbe Alm. Brand Bank, vil næste skridt for Sydbank være, hvordan banken får opkøbet gennemført. Der er ingen tvivl om, at et opkøb af Alm. Brand Bank vil være en stor opgave for Sydbank, hvorfor forhold som projektplan, projektstrategier og lignende kommer i spil. Vigtigheden af, at opkøbet gennemføres på den rigtige måde hænger i høj grad sammen med at opkøbsprojektet vil strække sig over en længere periode og påvirke de fleste elementer i organisationen. Derfor er en projektplan helt afgørende for, at opkøbet forløber så problemfrit som muligt.

Ved en projektplan forstås en helt række planlægningspunkter i projektforløbet, hvor projektets parter er involveret. Man arbejder generelt på to niveauer, nemlig som helhedsplanlægning og som detaljeret planlægning. Ved helhedsplanlægning formes projektet, afgrænses og fremgangsmåden for hver enkelt fase og milepæl tilrettelægges. Det er også her at ressourcer og økonomi fordeles og planlægges, både for hele forløbet, men også for de enkelte faser indtil de fastsatte milepæle.

Ved den detaljeret planlægning arbejder man mere præcist forstået på den måde, at man her planlægger den ugentlige og måske daglige planlægning. Det er også her, hvor der sker detaljeret opfølgning af projektet. Med andre ord er det her, projektstyringen finder sted.

Ved hjælp af en projektplan, har Sydbank en helt klar drejebog for, hvordan opkøbet skal gennemføres og hvornår de enkelte opgaver skal finde sted.

I en projektplan er det også helt naturligt og afgørende at der foretages en analyse af selve projektet. Det kan for eksempel være en analyse af projektets interessenter. I dette tilfælde vil det dreje sig om kunder, medarbejdere, aktionærer, ejere, samarbejdspartnere og lignende i både Sydbank og Alm. Brand Bank. Men også analyse af projektets mål, omgivelser og lignende vil være optimalt og afgørende for en god projektopgave at få analyseret.

Til dette kan man anvende 5x5 modellen, hvor der analyseres på projektopgaven, projektledelse, interessenter, omgivelser og ressourcer. Ved at få disse fem elementer belyst, er det muligt at løse et projekt på en optimal måde. På samme måde er 5x5 modellen fundamentet for planlægning, organisering, ledelse samt styring af projektet.

12. Litteraturliste

Følgende litteratur er anvendt i specialet (materialet fremgår i alfabetisk orden efter litteraturform):

Bøger:

- Finansiell risikostyring, Jørgen Just Andresen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag (2013).
- Organisationsteori, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag (2010).

Anden litteratur:

- Bankvirksomhed og risikostyring, Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning.
- Finanstilsynets Markedsudvikling 2013 (offentliggjort maj 2014)
https://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2014/Markedsudvikling/Markedsudvikling_PI_2013_final.ashx
- Lovtidende A
(https://www.finanstilsynet.dk/Indberetning/~media/Regler-og-praksis/2013/LBK_-948_2juli2013.ashx)
- Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, Deloitte
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf>

Sekundær litteratur:

- Majken Schultz, professor, CBS (Organisation og Ledelse). Artikler fra Majken Schultz' hjemmeside er anvendt som inspiration til afsnit 9.
<http://www.majkenschultz.com/articles/>
- Grundbog i projektledelse, Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis, Prodevo ApS (2011). (Anvendt som inspiration til afsnit 11. perspektivering).

Avisartikler:

- ”Frøsig: Banker på rov hos hinanden i fladt marked”
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6954856.ece> (15.03.2015 kl. 12.43)
- ”Alm. Brand/CEO: Vi er færdige med at poste penge i banken”
<http://jyllands-posten.dk/eceRedirect?articleId=6959224> (04.02.2015 kl. 18.10)

Regnskaber:

- Alm. Brand Bank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Arbejdernes Landsbank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Jyske Bank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Lån & Spar Bank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Nykredit, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Nørresundby Bank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Spar Nord, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.
- Sydbank, årsregnskaber 2012, 2013 og 2014.

Internet:**- www.almbrand.dk**

- (1) <http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Omkoncernen/index.htm> (10.02.2015, kl. 12.19)
- (2) <http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Omkoncernen/index.htm>. (10.02.2015, kl. 12.56)
- (3) <http://www.almbrand.dk/abdk/Kontakt/Finddinafdeling/Bank-/index.htm> (15.02.2015, kl. 18.30)
- (4) <http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Omkoncernen/Koncernstruktur/index.htm> (16.04.2015, kl. 21.34)

- www.bankdata.dk

- (1) <https://www.bankdata.dk/da/om/kunder> (18.03.2015, kl. 12.03)

- www.borsen.dk

- (1) <http://top1000.borsen.dk/nyheder/sydbank-soesaetter-ny-plan-til-forbedring-af-loensomhed> (15.03.2015, kl. 12.43)
- (2) http://finans.borsen.dk/artikel/1/256708/alm_brands_ejerstruktur_under_beskydning.html (05.03.2015, kl. 20.21)

- www.business.dk

- (1) <http://www.business.dk/finans/finanstilsynet-tvinger-sydbank-til-kaempenedskrivning> (06.04.2015, kl. 21.34)
- (2) <http://www.business.dk/finans/jutlander-bank-skaerer-40-job-vaek> (18.03.2015, kl. 11.01)

- www.deloitte.dk

- (1) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til- pengeinstitutter.pdf> (05.04.2015 kl. 23.28)

- www.fdic.gov

- (1) https://www.fdic.gov/bank/analytical/quarterly/2014_vol8_4/FDIC_Quarterly_Vol8N04.pdf (31.03.2015)

- www.finansforbundet.dk

- (1) <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Medarbejderefrygterfyringerefterfusion.aspx> (28.03.2015 kl. 21.27)

- www.finanstilsynet.dk

- (1) <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx> (16.03.2015, kl. 21.01)
- (2) <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx> (05.04.2015 kl. 13.16)
- (3) https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Solvens/Forsikringsområdet.aspx?sc_lang=da (20.03.2015, kl. 14.43)
- (4) https://www.finanstilsynet.dk/upload/Finanstilsynet/Mediafiles/newmedia/solvens/Regler/FIL_kapitel10.pdf (21.03.2015, kl. 09.07)
- (5) https://www.finanstilsynet.dk/upload/Finanstilsynet/Mediafiles/newmedia/solvens/Regler/FIL_kapitel10.pdf (08.03.2015, kl. 12.32)

- **www.jyllands-posten.dk**

- (1) <http://www.jyllands-posten.dk/protected/premium/erhverv/ECE6743020/Mange+tabere+og+f%C3%A5+vindere+i+presset+detailhandel/> (05.04.2015, kl. 12.57)

- **www.jyskebank.dk**

- (1) <http://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/aed7003-e75c-400e-9859-06ec17dba30a/Renteprogno+se+marts+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=aed7003-e75c-400e-9859-06ec17dba30a> (12.03.2015, kl. 17.58)

- **www.nationalbanken.dk**

- (1) <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98219> (25.02.2015, kl. 13.56)

- **www.oim.dk**

- (1) http://oim.dk/media/668979/International_Oekonomisk_Analyse_nr_1.pdf (04.03.2015, kl. 20.45)

- **www.sydbank.dk**

- (1) <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie>
(2) <http://www.sydbank.dk/omsydbank/kontakt/afdelinger> (10.02.2015, kl. 08.30)
(3) <http://www.sydbank.dk/omsydbank/investor/service/fakta/> (15.03.2015, kl. 13.04)
(4) <http://www.sydbank.dk/omsydbank/organisation/> (16.04.2015, kl. 21.32)

- **www.tinglysning.dk**

- (1) <http://tinglysning.dk> (tingbogstræk på Alm. Brand Banks ejendomme, 18.03.2015, kl. 10.00)

13. Figur- og tabeloversigt

Følgende figurer og tabeller er anvendt i specialet (listen er opstillet efter kronologisk rækkefølge):

Figurer:

Figur 1 – Fordeling af tværfaglighed

Figur 2 – Sydbanks filialnet (hertil kommer Sydbanks tre tyske filialer i Flensburg, Hamburg og Kiel)

Figur 3 – Alm. Brand Banks filialnet

Figur 4 – Formel på opgørelse af det lovmæssige solvenskrav

Figur 5 – Tilsynsdiamanten

Figur 6 – CRD IV

Figur 7 – Mintzbergs organisationsformer

Figur 8 – Det organisatoriske isbjerg

Figur 9 – Leavitts systemmodel

Figur 10 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne

Figur 11 – Herzbergs to-faktor teori

Tabeller:

Tabel 1 – Lovkrav til opgørelse af basiskapital

Tabel 2 – Indekstal for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank

Tabel 3 – Udlånsfordeling efter branche

Tabel 4 – ROE

Tabel 5 – ROE for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

Tabel 6 – ROA

Tabel 7 – ROA for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

Tabel 8 – ICGR

Tabel 9 – ICGR for Alm. Brand Banks fortsættende aktiviteter

Tabel 10 – WACC

Tabel 11 – Pengemarkedsrente

Tabel 12 – WACC, første led

Tabel 13 – Sammensætning af fremmedkapital

Tabel 14 – Fordeling af renteudgifter 2014

Tabel 15 – WACC, andet led

Tabel 16 – Indtjening pr. omkostningskrone

Tabel 17 – Basiskapital og solvens for Sydbank

Tabel 18 – Basiskapital og solvens for Alm. Brand Bank

Tabel 19 – Likviditetsoverdækning

Tabel 20 – Resultatopgørelse ved fusion

Tabel 21 – Basiskapital og solvens for fusion

Tabel 22 – Markedsværdi pr. 31.12.2014

14. Bilagsoversigt

I specialet er der henvist til en række bilag. De nævnte bilag fremgår herunder:

Følgende bilag indgår i dette speciale og fremgår herefter i følgende rækkefølge:

Bilag 1 – Pengeinstitutternes størrelsesgruppering 2015 (Finanstilsynet).

Bilag 2 – Artikel: ”Frøsig: Banker på rov hos hinanden i fladt marked”.

Bilag 3 – Artikel: ”Alm. Brand: Vi er færdige med at poste penge i banken”.

Bilag 4 – Beregning af nøgletal

Bilag 5 – Beregning af kapitalforhold

Bilag 6 – Balance (efter fusion).

Bilag 7 – Beregning af nøgletal for fusion

Bilag 8 – Sydbank, resultatopgørelse og balance 2012, 2013 og 2014.

Bilag 9 – Alm. Brand Bank, resultatopgørelse og balance 2012, 2013 og 2014.

Følgende bilag er vedlagt den fysiske opgave på CD-rom:

Bilag – Jyske Bank, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Nykredit, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Spar Nord Bank, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Arbejdernes Landsbank, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Lån & Spar Bank, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Nørresundby Bank, årsrapport 2012, 2013 og 2014.

Bilag – Beregning af nøgletal for hver enkelte pengeinstitut i peer-grupper (excel-ark).

Bilag – Oversigt over nøgletal for peer-grupper (excelark).

Bilag 1 – Pengeinstitutternes størrelsesgruppering 2015 (Finanstilsynet)



Pengeinstitutternes størrelsesgruppering 2015

Gruppe 1 - Arb. kapital over 65 mia. kr.

3000 Danske Bank A/S
2222 Nordea Bank Danmark A/S
7858 Jyske Bank A/S
8079 Sydbank A/S
8117 Nykredit Bank A/S

Gruppe 2 - Arb. kapital over 12 mia. kr.

9380 Spar Nord Bank A/S
5301 Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab
7730 Vestjysk Bank A/S
1149 Saxo Bank A/S
7670 Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab
10001 FIH Erhvervsbank A/S
9335 Kronjylland, Sparekassen
9686 Den Jyske Sparekasse
522 Sjælland, Sparekassen
9217 Jutlander Bank A/S
400 Lån og Spar Bank A/S
7681 Alm. Brand Bank A/S
9070 Sparekassen Vendsyssel

Gruppe 3 - Arb. kapital over 500 mio. kr.

5999 Danske Andelskassers Bank A/S
7440 Nørresundby Bank A/S
8099 Nordjyske Bank A/S
6771 Lægernes Pensionsbank A/S
7320 Djurslands Bank A/S
6482 BRFKredit Bank a/s
755 Middelfart Sparekasse
9740 Frøs Herreds Sparekasse

Ovenfor ses Finanstilsynets størrelsesgruppering⁶⁷ pr. 20.01.2015. Peer-grupperne er markeret med blå og rød for henholdsvis Sydbank og Alm. Brand Bank.

⁶⁷ Kilde: www.finanstilsynet.dk (1)

Bilag 2 – Artikel: ”Frøsig: Banker på rov hos hinanden i fladt marked”

Frøsig: Banker på rov hos hinanden i fladt marked

Offentliggjort 20.08.14 kl. 11:35

Ligesom flere af sine konkurrenter kan Sydbank melde om fremgang på top linjen i andet kvartal, og det er vel at mærke ikke blot, fordi at banken har købt sjællandske Diba.



Foto: Sydbank

Men man skal ikke se fremgangen i bankernes indtjening som et tegn på generel fremgang i økonomien, advarer Sydbanks administrerende direktør Karen Frøsig.

"Vi har jo ikke en samfundsøkonomi, hvor folk bare låner. Så der er en kage, vi skal dele, og den er ikke blevet ret meget større," siger Karen Frøsig.

"Særligt blandt visse pengeinstitutter har vi set, at man tager fra realkredit. Hen over krisen har realkreditinstitutterne taget mange milliarder med bankernes velvilje. Og det er måske noget af det, der er på vej tilbage. For fordelene ved realkreditlån er, at de er billige, men til gengæld mangler de noget på fleksibiliteten. Og der er renterne i bankerne måske også blevet så lav, at folk gerne vil have fleksibiliteten," siger Karen Frøsig. Især Jyske Bank har på det seneste markedsført sine prioritetslån som et alternativ til realkreditlån, men Sydbank har også produktet på hylderne, og Karen Frøsig regner med, at det vil bidrage til væksten.

Også fra større erhvervs kunder venter Sydbank et vækstbidrag.

"Vi har selvfølgelig fået nye kunder på bøgerne både i første og andet kvartal, men der går jo et stykke tid fra, at man indgår en aftale med kunderne, til de udnytter faciliteterne," siger Frøsig.

Sydbank er fortsat interesseret i at vokse både inden for sine klassiske markedsområder og i hovedstadsområdet, og banken gør også meget ud af private banking-segmentet. Men yderligere opkøb er der ikke planer om lige nu, fastslår topchefen.

/ritzau/

Kilde: [www.finanswatch.dk \(http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6954856.ece\)](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6954856.ece), 15.03.2015 kl. 12.43. Artiklen har også været bragt via Ritzau.

Bilag 3 – Artikel: ”Alm. Brand: Vi er færdige med at poste penge i banken”

Alm. Brand/CEO: Vi er færdige med at poste penge i banken

Ritzau Finans | 21.08.2014 | Side | 412 ord | Artikel-id: e48ac0d3

For andet kvartal i træk kan Alm. Brand fejre et overskud i sin ellers stærkt problemramte bank. Ganske vist kun i den del af banken, som koncernen betragter som "fremadrettede aktiviteter", men sammenlignet med tidligere kvartalers blødende bundlinjer er et plus på 22 mio. kr. i andet kvartal efter et tilsvarende plus i første kvartal bestemt noget, ledelsen glæder sig over.

Og mens Alm. Brand fortsat arbejder på at skille sig af med de underskudsgivende forretninger i afviklingsdelen, så er ambitionen vækst for den fortsættende del, lyder det fra Alm. Brands topchef Søren Boe Mortensen, der kan notere sig en fremgang fra 7500 kunder, der havde banken som primær bankforbindelse for to år siden, til nu 10.000 kunder.

- Vi er stadigvæk ikke nogen stor bank, der gungrer. Men det er klart ambitionen, at den fortsættende bank skal op i et højere niveau i antallet af kunder, der har hele forretningen hos os, så vi skal ud og have markedsandele, lyder det fra direktøren.

Udlånet i de fremadrettede aktiviteter er faldet til 2436 mio. kr. i andet kvartal fra 2583 mio. kr. i samme periode sidste år.

- Det er svært at få væksten i gang. Vi får rigtig meget nyudlån ind, men de eksisterende kunder betaler deres lån tilbage, forklarer Søren Boe Mortensen.

Alm. Brand har siden finanskrisen gentagne gange tilført sin bank store millionbeløb. Senest i februar i år, hvor banken fik 400 mio. kr. fra sin moderkoncern. I alt har bankeventyret kostet Alm. Brand mellem 4 og 5 mia. kr.. Men der er ikke flere kapitaltilførsler i vente, forsikrer Søren Boe Mortensen nu.

- Nej. Det er simpelthen slut. Den er så stabil og velkørende nu, så alle vores fremskrivninger viser, at banken har kapital til at køre videre, siger direktøren.

Afviklingsbankens udlån er faldet til 4414 mio. kr. fra 5255 mio. kr. i andet kvartal sidste år, og det er helt i tråd med hensigten.

- Afviklingsbanken bliver mindre og mindre, og det er dejligt at se, at den kører i den rigtige retning. Nedskrivningerne er stadig høje og der er stadig underskud, men de bliver mindre og mindre, konstaterer Søren Boe Mortensen.

- Vi ser en fortsat stabil reduktion i udlånsporteføljen, samtidig med, at tabene bliver mere og mere stabile og mere og mere forudsigelige. Det understreges af, at Finanstilsynet har været forbi og ikke har haft nogen kommentarer, tilføjer han.

/ritzau/FINANS

Sine Schack Vestergaard +45 33 30 03 35 Ritzau Finans, E-mail: finans@ritzau.dk ,
www.ritzaufinans.dk

Kilde: www.jyllands-posten.dk (<http://jyllands-posten.dk/eceRedirect?articleId=6959224>) 04.02.2015 kl. 18.10.

Artiklen kan også hentes via

<http://apps.infomedia.dk.zorac.aub.aau.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e48ac0d3>

og har været bragt via Ritzau.

Bilag 4 – Beregning af nøgletal

	A	B	C	D
1	Nøgletalsanalyse (DKK 1.000)			
2				
3	Alm. Brand Bank	2014	2013	2012
4	Nettoresultat	-148061	-366066	-352523
5	Egenkapital	1743740	1695946	1168636
6	Aktiver	14410645	16295985	17902640
7	Udbytte	0	0	0
8				
9	Sydbank	2014	2013	2012
10	Nettoresultat	1052000	187000	467000
11	Egenkapital	11311000	10237000	10033000
12	Aktiver	152839000	143763000	152911000
13	Udbytte	526000	0	0
14				
15				
16	ROE			
17	(nettoresultat/egenkapitalen*100)			
18		2014	2013	2012
19	Alm. Brand Bank	=B4/B5*100	=C4/C5*100	=D4/D5*100
20		-8,49	-21,58	-30,17
21	Sydbank	=B10/B11*100	=C10/C11*100	=D10/D11*100
22		9,3	1,83	4,65
23				
24	ROA			
25	(nettoresultatet/aktiverne*100)			
26		2014	2013	2012
27	Alm. Brand Bank	=B4/B6*100	=C4/C6*100	=D4/D6*100
28		-1,03	-2,25	-1,97
29	Sydbank	=B10/B12*100	=C10/C12*100	=D10/D12*100
30		0,69	0,13	0,31
31				
32	ICGR			
33	((nettoresultat-udbytte)/egenkap.*100)			
34		2014	2013	2012
35	Alm. Brand Bank	=(B4-B7)/B5*100	=(C4-C7)/C5*100	=(D4-D7)/D5*100
36		-8,49	-21,58	-30,17
37	Sydbank	=(B10-B13)/B11*100	=(C10-C13)/C11*100	=(D10-D13)/D11*100
38		4,65	1,83	4,65
39				
40	Alm. Brand Bank(fortsættende aktiviteter)	2014	2013	2012
41	Nettoresultat(forudsætning = ingen skattebet.	61000	-90000	-47000
42	Egenkapital	1744000	1696000	1169000
43	Aktiver	12342000	=16296000-4772000	=17903000-5642000
44	Udbytte	0	0	0
45				
46	ROE	=B41/B42*100	=C41/C42*100	=D41/D42*100
47		3,5	-5,31	-4,02
48	ROA	=B41/B43*100	=C41/C43*100	=D41/D43*100
49		0,49	-0,78	-0,38
50	ICGR	=(B41-B44)/B42*100	=(C41-C44)/C42*100	=(D41-D44)/D42*100
51		3,5	-5,31	-4,02
52				

	A	B	C	D
1	WACC, Sydbank			
2		2014	2013	2012
3	Nettoresultat	1052000	187000	467000
4	Egenkapital	11311000	10237000	10033000
5	Aktiver	152316000	143763000	152911000
6	Udbytte	526000	0	0
7	Renteudgifter	597000	623000	842000
8	Balance	152839000	=C5	=D5
9	Puljer	10790000	10162000	9799000
10				
11				
12				
13	Skattesats T (falder i 2014 til 24,5%)	0,245	0,25	0,25
14	Ke	0,08	0,08	0,08
15				
16				
17	WACC			
18				
19				
20	Først beregnes Kd			
21		2014	2013	2012
22	Sydbank	=B7/(B8-B4-B9+B10)	=(C7)/(C8-C4-C9+C10)	=(D7)/(D8-D4-D9+D10)
23		0,0046	0,0051	0,0063
24	Herefter beregnes L			
25		2014	2013	2012
26	Sydbank	=(B8-B4-B9)/(B8-B9)	=(C8-C4-C9)/C8	=(D8-D4-D9)/D8
27		0,9204	0,8581	0,8703
28	1. led			
29	(Kd*(1-T)*L)			
30		2014	2013	2012
31	Sydbank	=(B22)*(1-B13)*B26	=(C22)*(1-C13)*C26	=(D22)*(1-D13)*D26
32		0,0032	0,0033	0,0041
33	2. led			
34	(Ke*(1-L))			
35		2014	2013	2012
36	Sydbank	=(B14)*(1-B26)	=(C14)*(1-C26)	=(D14)*(1-D26)
37		0,0064	0,0114	0,0104
38				
39	WACC			
40		2014	2013	2012
41	Sydbank	=B31+B36	=C31+C36	=D31+D36
42		0,0095	0,0146	0,0145
43	Pengemarkedet	0,000865	0,000719	0,000024
44				
45				

	A	B	C	D
1	WACC, Alm. Brand Bank			
2				
3	Alm. Brand Bank	2014	2013	2012
4	Nettoresultat	-148061	-366066	-352523
5	Egenkapital	1743740	1695946	1168636
6	Aktiver	14410645	16295985	17902640
7	Udbytte	0	0	0
8	Renteudgifter	216063	320653	456620
9	Balance	14410645	16295985	17902640
10	Puljer	0	0	0
11				
12				
13				
14	Skattesats T (falder i 2014 til 24,5%)	0,245	0,25	0,25
15	Ke	0,08	0,08	0,08
16				
17				
18				
19	WACC			
20	Først beregnes Kd			
21		2014	2013	2012
22	Alm. Brand Bank	$=(B8)/(B9-B5-B10+B11)$	$=(C8)/(C9-C5-C10+C11)$	$=(D8)/(D9-D5-D10+D11)$
23		0,0171	0,022	0,0273
24	Herefter beregnes L			
25		2014	2013	2012
26	Alm. Brand Bank	$=(B9-B5-B10)/(B9-B10)$	$=(C9-C5-C10)/C9$	$=(D9-D5-D10)/D9$
27		0,879	0,8959	0,9347
28	1. led			
29	$(Kd*(1-T)*L)$			
30		2014	2013	2012
31	Alm. Brand Bank	$=(B22)*(1-B14)*B26$	$=(C22)*(1-C14)*C26$	$=(D22)*(1-D14)*D26$
32		0,0113	0,0148	0,0191
33	2. led			
34	$(Ke*(1-L))$			
35		2014	2013	2012
36	Alm. Brand Bank	$=(B15)*(1-B26)$	$=(C15)*(1-C26)$	$=(D15)*(1-D26)$
37		0,0097	0,0083	0,0052
38				
39	WACC	2014	2013	2012
40	Alm. Brand Bank	$=B31+B36$	$=C31+C36$	$=D31+D36$
41		0,021	0,0231	0,0244
42	Pengemarkedet	0,000865	0,000719	0,000024
43				
44				
45				

Bilag 5 – Beregning af kapitalkrav

	A	B	C	D
1				DKK
2	Sydbank	2014	2013	2012
3	Basiskapital:	11596000000	11430000000	11305000000
4	Egentlig kernekapital:	10101000000	9722000000	9854000000
5	Hybrid kernekapital:	1108000000	1547000000	1387000000
6	Supplerende kapital:	112000000	125000000	0
7	Kernekapital	=SUM(B4:B6)	=C4+C5+C6	=D4+D5+D6
8		11321000000	11394000000	11241000000
9				
10	Risikovægtede poster:	72467000000	72749000000	71170000000
11				
12	Egentlig kernekapital:			
13	2 % af de risikovægtede poster	=2*B10/100	=2*C10/100	=2*D10/100
14		1449340000	1454980000	1423400000
15	4,5 % af de risikovægtede poster	=4,5*B10/100	=4,5*C10/100	=4,5*D10/100
16		3261015000	3273705000	3202650000
17				
18		=B4/B10	=C4/C10	=D4/D10
19	<i>Egentlig kernekapitalprocent 4,5 %</i>	=B4/B10	=C4/C10	=D4/D10
20		0,1394	0,1336	0,1385
21				
22	Overdækning gl. regler	=B18/2*100	=C18/2*100	=D18/2*100
23		6,97	6,68	6,92
24	Overdækning nye regler	=B19/4,5*100	=C19/4,5*100	=D19/4,5*100
25		3,1	2,97	3,08
26				
27	Kernekapital:			
28	Kernekapitalsprocent	=B7/B10	=C7/C10	=D7/D10
29		0,1562	0,1566	0,1579
30	1,5 % af de risikovægtede poster	=1,5*B10/100	=1,5*C10/100	=1,5*D10/100
31		1087005000	1091235000	1067550000
32	<i>Kernekapitalprocent 1,5 %</i>	=B5/B10	=C5/C10	=D5/D10
33		0,0153	0,0213	0,0195
34				
35				
36	Solvensprocent	=B3/B10	=C3/C10	=D3/D10
37		0,16	0,1571	0,1588
38	Individuel solvensopgørelse	0,104	0,1	0,089
39	Over-/underdækning	=B36-B38	=C36-C38	=D36-D38
40		0,056	0,0571	0,0698
41				
42				
43				
44				
45				

	A	B	C	D
1				DKK
2	Alm. Brand Bank	2014	2013	2012
3	Basiskapital:	1543143000	1757146000	1972014000
4	Egentlig kernekapital:	1433068000	=1695946000-335765000	=1168636000-520250000
5	Hybrid kernekapital:	175000000	400949000	1030108000
6	Supplerende kapital:	0	300000000	400000000
7	Kernekapital	=B4+B5+B6	=C4+C5+C6	=D4+D5+D6
8		1608068000	2061130000	2078494000
9				
10	Risikovægtede poster:	8677366000	9564520000	10646727000
11				
12	Egentlig kernekapital:			
13	2 % af de risikovægtede poster	=2*B10/100	=2*C10/100	=2*D10/100
14		173547320	191290400	212934540
15	4,5 % af de risikovægtede poster	=4,5*B10/100	=4,5*C10/100	=4,5*D10/100
16		390481470	430403400	479102715
17				
18		=B4/B10*100	=C4/C10*100	=D4/D10*100
19	Egentlig Kernekapitalprocent 4,5 %	=B4/B10*100	=C4/C10*100	=D4/D10*100
20		16,52	14,22	6,09
21				
22	Overdækning gl. regler	=B18/2	=C18/2	=D18/2
23		8,26	7,11	3,05
24	Overdækning nye regler	=B19/4,5	=C19/4,5	=D19/4,5
25		3,67	3,16	1,35
26				
27	Kernekapital:			
28	Kernekapitalsprocent	=B7/B10	=C7/C10	=D7/D10
29		0,1853	0,2155	0,1952
30	1,5 % af de risikovægtede poster	=1,5*B10/100	=1,5*C10/100	=1,5*D10/100
31		130160490	143467800	159700905
32	Kernekapitalprocent 1,5 %	=B5/B10*100	=C5/C10*100	=D5/D10*100
33		2,02	4,19	9,68
34				
35				
36	Solvensprocent	=B3/B10	=C3/C10	=D3/D10
37		0,1778	0,1837	0,1852
38	Individuel solvensopgørelse	0,144	0,142	0,157
39	Over-/underdækning	=B36-B38	=C36-C38	=D36-D38
40		3,38	4,17	2,82
41				
42				
43				
44				
45				

Bilag 6 – Balance (efter fusion)

Balance, aktiver (DKK 1.000)	Sydbank 2014*	Alm. Brand Bank 2014*	Ren fusion	Fusion	Note
Kassebeholdning og anfor.tilgodeh.	629.000	198.496	827.496	827.496	
Tilgodehavender hos kreditinst.	9.575.000	756.639	10.331.639	10.331.639	
Udlån til dagsværdi	6.891.000	306.640	7.197.640	7.197.640	
Udlån til amortiseret kostpris	68.621.000	4.347.422	72.968.422	72.968.422	
Obligationer til dagsværdi	36.132.000	7.200.622	43.332.622	43.332.622	
Aktier mv.	1.593.000	236.294	1.829.294	1.829.294	
Kapitalandele i ass. virksomheder	168.000	44.224	212.224	212.224	
Kapitalandele i tilkn. virksomheder	646.000	1.000	647.000	647.000	
Aktiver tilknyttet puljeordninger	10.790.000	0	10.790.000	10.790.000	
Immaterielle aktiver	334.000	0	334.000	334.000	
Investering- og domicilejendomme	887.000	160.081	1.047.081	1.047.081	
Øvrige materielle aktiver	73.000	508.946	581.946	581.946	
Aktuelle skatteaktiver	48.000	150.069	198.069	198.069	
Udskudte skatteaktiver	17.000	299.712	316.712	316.712	
Aktiver i midlertidig besiddelse	8.000	30.165	38.165	38.165	
Andre aktiver	16.372.000	163.103	16.535.103	16.535.103	
Periodeafgrænsningsposter	55.000	7.232	62.232	62.232	
Aktiver i alt	152.839.000	14.410.645	167.249.645	167.249.645	

Balance, passiver (DKK 1.000)	Sydbank 2014*	Alm. Brand Bank 2014*	Ren fusion	Fusion	Note
Gæld til kreditinst. og centralbank	32.268.000	1.199.258	33.467.258	32.858.385	1
Indlån og anden gæld	74.224.000	11.076.443	85.300.443	85.300.443	
Indlån i puljeordninger	10.796.000	0	10.796.000	10.796.000	
Midlertidigt overtagne forpligtelser	0	624	624	624	
Udstedte obl. til amort. kostpris	3.741.000	0	3.741.000	3.741.000	
Andre passiver	18.839.000	202.803	19.041.803	19.041.803	
Periodeafgrænsningsposter	4.000	1	4.001	4.001	
Gæld i alt	139.872.000	12.479.129	152.351.129	151.742.256	
Hensatte forpligtelser	271.000	12.776	283.776	283.776	
Efterstillet kapitalindskud	1.385.000	175.000	1.550.000	1.385.000	2
Aktiekapital	742.000	1.21.000	1.763.000	1.763.000	
Opskrivningshenlæggelser	90.000	0	90.000	90.000	
Vedtægtsmæssige reserver	425.000	0	425.000	425.000	
Reserve for net.opskr. (indre værdi)	10.000	0	10.000	10.000	
Overført overskud	9.508.000	722.740	10.230.740	10.878.138	3
Foreslået udbytte	536.000	0	536.000	672.475	4
Egenkapital i alt	11.311.000	1.743.740	13.054.740	13.838.613	
Passiver i alt	152.839.000	14.410.645	167.249.645	167.249.645	

Kilde: Egen tilvirkning (*jf. årsregnskaber 2014)

Note 1 – Gæld til kreditinstitutter og centralbanker

Denne post er brugt som ”buffer”, så den nye balance stemmer med aktivsiden. Posten gæld til kreditinstitutter og centralbanker er derfor tilpasset de øvrige noter, som er uddybet herunder.

Note 2 – Efterstillet kapitalindskud

Som nævnt under afsnit 8.1 Resultatopgørelse og balance ved fusion, indfries den hybride kapital i Alm. Brand Bank på DKK 175 mio., hvorfor kapitalen i den nye balance er trukket ud.

Note 3 – Overført overskud

Resultatet efter skat i Sydbanks nye resultatopgørelse op DKK 1.320 mio. er tillagt overført overskud. Foreslået udbytte, som uddybes i note 4, er fratrukket.

Note 4 – Foreslået udbytte

Sydbank har for regnskabsåret 2014 udbetalt udbytte svarende til 0,5095% af årets resultat efter skat. Vi antager at samme niveau fastholdes efter opkøbet, hvorfor foreslået udbytte udgør DKK 672.475.

Bilag 7 – Beregning af nøgletal for fusion

	A	B	C	D	E	F
1	Resultatopgørelse i 1.000 DKK	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Ren fusion	Fusion	Note
2	Renteindtægter	3.345.000	450.453	3.795.453	3.795.453	1
3	Renteudgifter	597.000	216.063	813.063	805.861	2
4	Nettorenteindtægter	2.748.000	234.390	2.982.390	2.989.592	
5						
6	Udbytte af aktier mv.	42.000	1.117	43.117	43.117	
7	Gebyrer og provisionsindtægter	1.750.000	174.224	1.924.224	1.924.224	3
8	Afgivne gebyrer og provisioner	238.000	23.579	261.579	261.579	
9	Netto rente- og gebyrindtægter	4.302.000	386.152	4.688.152	4.695.354	
10						
11	Kursreguleringer	391.000	-162.333	228.667	350.000	4
12	Andre driftsindtægter	31.000	143.865	174.865	174.865	
13	Udgifter til personale og administraion	2.505.000	395.720	2.900.720	2.725.867	5
14	Af- og nedskrivninger	95.000	91.342	186.342	186.342	
15	Andre driftsudgifter	120.000	36.168	156.168	156.168	
16	Nedskrivninger	692.000	140.742	832.742	542.986	6
17	Resultat af kapitalandele	7.000	4.017	11.017	11.017	
18	Resultat før skat	1.319.000	-292.271	1.026.729	1.619.873	
19	Skat	267.000	-144.210	122.790	300.000	7
20	Resultat efter skat	1.052.000	-148.061	903.939	1.319.873	
21						
22						
23	Balance i 1.000 DKK					
24	Aktiver	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Ren fusion	Fusion	Note
25	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender	629.000	198.496	827.496	827.496	
26	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og cent.	9.575.000	756.639	10.331.639	10.331.639	
27	Udlån til dagsværdi	6.891.000	306.640	7.197.640	7.197.640	
28	Udlån til amortiseret kostpris	68.621.000	4.347.422	72.968.422	72.968.422	
29	Obligationer til dagsværdi	36.132.000	7.200.622	43.332.622	43.332.622	
30	Aktier mv.	1.593.000	236.294	1.829.294	1.829.294	
31	Kapitalandele i associerede virksomheder	168.000	44.224	212.224	212.224	
32	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	646.000	1.000	647.000	647.000	
33	Aktiver tilknyttet puljeordninger	10.790.000	-	10.790.000	10.790.000	
34	Immatrielle aktiver	334.000	-	334.000	334.000	
35	Investerings- og domicilejendomme	887.000	160.081	1.047.081	1.047.081	
36	Øvrige materielle aktiver	73.000	508.946	581.946	581.946	
37	Aktuelle skatteaktiver	48.000	150.069	198.069	198.069	
38	Udskudte skatteaktiver	17.000	299.712	316.712	316.712	
39	Aktiver i midlertidig besiddelse	8.000	30.165	38.165	38.165	
40	Andre aktiver	16.372.000	163.103	16.535.103	16.535.103	
41	Periodeafgrænsningsposter	55.000	7.232	62.232	62.232	
42	Aktiver i alt	152.839.000	14.410.645	167.249.645	167.249.645	
43						

	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Ren fusion	Fusion		
44	Passiver					
45	Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	32.268.000	1.199.258	33.467.258	32.858.385	1
46	Indlån og anden gæld	74.224.000	11.076.443	85.300.443	85.300.443	
47	Indlån i puljeordninger	10.796.000	-	10.796.000	10.796.000	
48	Midlertidigt overtagne forpligtelser	-	624	624	624	
49	Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	3.741.000	-	3.741.000	3.741.000	
50	Andre passiver	18.839.000	202.803	19.041.803	19.041.803	
51	Periodeafgrænsningsposter	4.000	1	4.001	4.001	
52	Gæld i alt	139.872.000	12.479.129	152.351.129	151.742.256	
53	Hensatte forpligtelser	271.000	12.776	283.776	283.776	
54	Efterstillet kapitalindskud	1.385.000	175.000	1.560.000	1.385.000	2
55	Egenkapital					
56	Aktiekapital	742.000	1.021.000	1.763.000	1.763.000	
57	Opskrivningshenlæggelser	90.000	-	90.000	90.000	
58	Vedtægtsmæssige reserver	425.000	-	425.000	425.000	
59	Reserve for nettoopskrivning (indre værdi)	10.000	-	10.000	10.000	
60	Overført overskud	9.508.000	722.740	10.230.740	10.878.138	3
61	Foreslået udbytte	536.000	-	536.000	672.475	4
62	Egenkapital i alt	11.311.000	1.743.740	13.054.740	13.838.613	
63	Passiver i alt	152.839.000	14.410.645	167.249.645	167.249.645	
64						
65						

	A	B	C	D	E	
66						
67	Forudsætninger for beregning af nøgletal:					
68	Skattesats I (falder i 2014 fra 25% til 24,5%)	0,245	0,245	0,245	0,245	
69	Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	
70						
71	Mellemregninger:	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Ren fusion	Fusion	
72	Kd	=(B3)/(B42-B62-B47)	=(C3)/(C42-C62-C47)	=(D3)/(D42-D62-D47)	=(E3)/(E42-E62-E47)	
73		0,0046	0,0171	0,0057	0,0057	
74	L	=(B42-B62-B47)/(B42-B47)	=(C42-C62-C47)/(C42-C47)	=(D42-D62-D47)/(D42-D47)	=(E42-E62-E47)/(E42-E47)	
75		0,9204	0,879	0,9166	0,9115	
76						
77	Nøgletal "Fusion"	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Ren fusion	Fusion	
78	ROE	=B20/B62*100	=C20/C62*100	=D20/D62*100	=E20/E62*100	
79		9,3	-8,49	6,92	9,34	
80	ROA	=B20/B42*100	=C20/C42*100	=D20/D42*100	=E20/E42*100	
81		0,69	-1,03	0,54	0,79	
82	ICGR	=(B20-B61)/B62*100	=(C20-C61)/C62*100	=(D20-D61)/D62*100	=(E20-E61)/E62*100	
83		4,56	-8,49	2,82	4,68	
84	OBS: ICGR for Sydbank er reelt 4,65 - skyldes at balancen heri arket medtager udbytte på DKK 10 mio, foreslået anvendt til andet formål jf. Sydbanks regnskab 2014.					
85						
86	Venstresiden WACC	=(B72)*(1-B68)*B74	=(C72)*(1-C68)*C74	=(D72)*(1-D68)*D74	=(E72)*(1-E68)*E74	
87		0,0032	0,0113	0,0039	0,0039	
88	Højresiden WACC	=(B69)*(1-B74)	=(C69)*(1-C74)	=(D69)*(1-D74)	=(E69)*(1-E74)	
89		0,0064	0,0097	0,0067	0,0071	
90	WACC	=B86+B88	=C86+C88	=D86+D88	=E86+E88	
91		0,0095	0,021	0,0106	0,011	
92	Nedskrivningsprocent	0,007	0,021	0,0092	0,006	
93						
94	Indtjening pr. omkostningskrone	=(B9+B11-B12+B17)/(B13+B14+B15+B16)	=(C9+C11+C12+C17)/(C13+C14+C15+C16)	=(D9+D11+D12+D17)/(D13+D14+D15+D16)	=(E9+E11+E12+E17)/(E13+E14+E15+E16)	
95		1,39	0,56	1,25	1,45	

96				
97	Basiskapital fusion i 1.000 DKK	Sydbank 2014	Alm. Brand Bank 2014	Fusion
98	Egenkapital	11.311.000	1.743.740	13.054.740
99	Opskrivningshænlæggelser	-	-	-
100	Foreslået udbytte	526.000	-	526.000
101	Fradrag for ejerandel i finansieringsinstitutter	-	3.106	3.106
102	Udsudte skatteaktiver	373.000	299.712	672.712
103	Forsigtig værdiansættelse	-	7.854	7.854
104	Væsentlige investeringer i den finansielle sektor	301.000	-	301.000
105	= Egentlig kernekapital	10.111.000	1.433.068	11.544.068
106	Hybrid kernekapital	1.108.000	175.000	1.283.000
107	Reduktion hybrid kernekapital	-	52.500	52.500
108	- Fradrag i kernekapital	-	12.425	12.425
109	= Kernekapital	11.219.000	1.543.143	12.762.143
110	Supplerende kapital	112.000	-	112.000
111	Opskrivningshænlæggelser	-	-	-
112	Forskel mellem forventede tab og nedskrivninger	275.000	-	275.000
113	= Basiskapital før fradrag	11.606.000	1.543.143	13.149.143
114	Fradrag i basiskapital	-	-	-
115	Basiskapital	11.606.000	1.543.143	13.149.143
116				
117	Risikovægtede aktiver	72.467.000	8.677.366	81.144.366
118				

119		2014	2013	2012	
120	Kernekapitalprocent	=(B109+B110)/B117	=(C109+C110)/C117	=(D109+D110)/D117	
121		0,1564	0,1778	0,1587	
122	Egentlig kernekapitalprocent	=B105/B117	=C105/C117	=D105/D117	
123		0,1395	0,1652	0,1423	
124	Solvensprocent	=B115/B117	=C115/C117	=D115/D117	
125		0,1602	0,1778	0,162	
126	Individuel solvensprocent	0,104	0,144	=(B117/D117)*B126+((C117/D117)*C126)	(*)
127		0,104	0,144	0,1083	
128	Over-/underdækning	=B124-B126	=C124-C126	=D124-D126	
129		5,62	3,38	5,38	
130					
131		(*) Her er der lavet en vægtet gennemsnit i forhold til de risikovægtede poster.			
132		Sydbanks kapitaltal afviger marginalt pga. udbytte til andet			
133		Der henvises til særskilt udregning af Sydbanks kernekapita			
134					

Bilag 8 – Sydbank, resultatopgørelse og balance 2012, 2013 og 2014

Nedenfor fremgår resultatopgørelse og balance fra Sydbanks årsrapport 2012, 2013 og 2014, som er anvendt i specialet.

Resultatopgørelse og balancer fremgår i nævnte rækkefølge 2014 til 2012.

Resultatopgørelse

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2014	2013	2014	2013
Renteindtægter	5	3.341	3.487	3.345	3.483
Renteudgifter	6	599	625	597	623
Netto renteindtægter		2.742	2.862	2.748	2.860
Udbytte af aktier	7	43	40	42	40
Gebyrer og provisionsindtægter	8	1.750	1.481	1.750	1.478
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	8	238	218	238	218
Netto rente- og gebyrindtægter		4.297	4.165	4.302	4.160
Kursreguleringer	9	391	474	391	474
Andre driftsindtægter	10	31	26	31	26
Udgifter til personale og administration	11	2.497	2.314	2.505	2.316
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		96	99	95	100
Andre driftsudgifter		114	222	120	121
Nedskrivninger på udlån mv.	12	692	1.861	692	1.861
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	13	9	2	7	-69
Resultat før skat		1.329	171	1.319	193
Skat	14	277	-16	267	6
Årets resultat		1.052	187	1.052	187
Fordeling af årets resultat					
Årets resultat				1.052	187
I alt til disposition				1.052	187
Foreslået udbytte				526	-
Foreslået anvendt til andre formål				10	4
Henlagt til egenkapital				516	183
I alt anvendt				1.052	187
Årets resultat pr. aktie (kr.)*		14,3	2,5	14,3	2,5
Årets resultat pr. aktie udvandet (kr.)*		14,3	2,5	14,3	2,5
Foreslået udbytte pr. aktie (kr.)		7,08	-	7,08	-

* Beregnet ud fra gennemsnitligt antal aktier i omløb, jf. side 16.

Totalindkomstopgørelse

Årets resultat	1.052	187	1.052	187
Anden totalindkomst				
Poster der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen:				
Omregning af udenlandske virksomheder	4	-3	4	-3
Hedge af udenlandske virksomheder	-4	3	-4	3
Ejendomsopskrivninger	13	-20	13	-20
Anden totalindkomst efter skat	13	-20	13	-20
Årets totalindkomst	1.065	167	1.065	167

Balance

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2014	2013	2014	2013
Aktiver					
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		629	2.850	629	2.391
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	15	9.594	8.800	9.575	8.748
Udlån til dagsværdi	16	6.891	4.885	6.891	4.885
Udlån til amortiseret kostpris	16	68.451	66.592	68.621	64.462
Obligationer til dagsværdi	17	36.132	38.819	36.132	37.495
Aktier mv.	18	1.593	1.669	1.593	1.601
Kapitalandele i associerede virksomheder mv.	19	168	162	168	162
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	20	-	-	646	487
Aktiver tilknyttet puljeordninger	21	10.790	10.162	10.790	10.162
Immaterielle aktiver	22	334	355	334	232
Grunde og bygninger i alt		1.071	1.122	887	804
heraf investeringsejendomme	23	2	20	2	16
heraf domicilejendomme	24	1.069	1.102	885	788
Øvrige materielle aktiver	25	73	86	73	84
Aktuelle skatteaktiver		47	182	48	182
Udskudte skatteaktiver		97	79	17	10
Aktiver i midlertidig besiddelse		15	19	8	6
Andre aktiver	26	16.376	12.049	16.372	11.998
Periodeafgrænsningsposter		55	61	55	54
Aktiver i alt		152.316	147.892	152.839	143.763
Passiver					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	27	32.051	31.019	32.268	31.188
Indlån og anden gæld	28	73.922	70.027	74.224	66.158
Indlån i puljeordninger		10.796	10.167	10.796	10.167
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	29	3.741	6.462	3.741	6.456
Aktuelle skatteforpligtelser		-	5	-	72
Andre passiver	30	18.840	18.022	18.839	17.933
Periodeafgrænsningsposter		4	6	4	5
Gæld i alt		139.354	135.708	139.872	131.979
Hensatte forpligtelser	31	266	150	271	161
Efterstillede kapitalindskud	32	1.385	1.797	1.385	1.386
Egenkapital:					
Aktiekapital		742	742	742	742
Opskrivningshenlæggelser		90	77	90	77
Andre reserver:					
Vedtægtsmæssige reserver		425	425	425	425
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		10	3	10	3
Overført overskud		9.508	8.986	9.508	8.986
Foreslået udbytte mv.		536	4	536	4
Egenkapital i alt		11.311	10.237	11.311	10.237
Passiver i alt		152.316	147.892	152.839	143.763

Resultatopgørelse

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2013	2012	2013	2012
Renteindtægter	5	3.487	3.949	3.483	3.950
Renteudgifter	6	625	841	623	842
Netto renteindtægter		2.862	3.108	2.860	3.108
Udbytte af aktier	7	40	23	40	23
Gebyrer og provisionsindtægter	8	1.481	1.443	1.478	1.440
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	8	218	213	218	210
Netto rente- og gebyrindtægter		4.165	4.361	4.160	4.361
Kursreguleringer	9	474	558	474	557
Andre driftsindtægter	10	26	14	26	22
Udgifter til personale og administration	11	2.314	2.379	2.316	2.390
Af- og nedskrivninger på immaterielle- og materielle aktiver		99	108	100	102
Andre driftsudgifter		222	84	121	84
Nedskrivninger på udlån mv.	12	1.861	1.748	1.861	1.745
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	13	2	10	-69	4
Resultat før skat		171	624	193	623
Skat	14	-16	157	6	156
Årets resultat		187	467	187	467

Fordeling af årets resultat

Årets resultat	187	467
I alt til disposition	187	467

Foreslået udbytte	-	-
Foreslået anvendt til andre formål	4	7
Henlagt til egenkapital	183	460
I alt anvendt	187	467

Årets resultat pr. aktie (kr.)*	2,5	6,4	2,5	6,4
Årets resultat pr. aktie udvandet (kr.)*	2,5	6,4	2,5	6,4
Foreslået udbytte pr. aktie (kr.)	-	-	-	-

* Beregnet ud fra gennemsnitligt antal aktier i omløb, jf. side 14.

Totalindkomstopgørelse

Årets resultat	187	467	187	467
Anden totalindkomst				
Poster der kan blive reklassificeret til resultatopgørelsen:				
Omregning af udenlandske virksomheder	-3	2	-3	2
Hedge af udenlandske virksomheder	3	-2	3	-2
Ejendomsopskrivninger	-20	2	-20	2
Anden totalindkomst efter skat	-20	2	-20	2
Årets totalindkomst	167	469	167	469

Balance

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2013	2012	2013	2012
Aktiver					
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		2.850	1.375	2.391	1.375
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	15	8.800	7.006	8.748	6.994
Udlån til dagsværdi	16	4.885	6.082	4.885	6.082
Udlån til amortiseret kostpris	16	66.592	68.163	64.462	68.328
Obligationer til dagsværdi	17	38.819	38.087	37.495	38.087
Aktier mv.	18	1.669	1.392	1.601	1.392
Kapitalandele i associerede virksomheder mv.	19	162	160	162	160
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	20	-	-	487	240
Aktiver tilknyttet puljeordninger	21	10.162	9.799	10.162	9.799
Immaterielle aktiver	22	355	66	232	66
Grunde og bygninger i alt		1.122	1.061	804	875
heraf investeringsejendomme	23	20	28	16	28
heraf domicilejendomme	24	1.102	1.033	788	847
Øvrige materielle aktiver	25	86	89	84	89
Aktuelle skatteaktiver		182	-	182	-
Udsudte skatteaktiver		79	9	10	9
Aktiver i midlertidig besiddelse		19	9	6	9
Andre aktiver	26	12.049	19.365	11.998	19.356
Periodeafgrænsningsposter		61	50	54	50
Aktiver i alt		147.892	152.713	143.763	152.911
Passiver					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	27	31.019	38.592	31.188	38.801
Indlån og anden gæld	28	70.027	65.662	66.158	65.662
Indlån i puljeordninger		10.167	9.804	10.167	9.804
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	29	6.462	3.986	6.456	3.986
Aktuelle skatteforpligtelser		5	16	72	15
Andre passiver	30	18.022	23.035	17.933	23.031
Periodeafgrænsningsposter		6	7	5	7
Gæld i alt		135.708	141.102	131.979	141.306
Hensatte forpligtelser	31	150	191	161	185
Efterstillede kapitalindskud	32	1.797	1.387	1.386	1.387
Egenkapital:					
Aktiekapital		742	742	742	742
Opskrivningshenlæggelser		77	97	77	97
Andre reserver:					
Vedtægtsmæssige reserver		425	425	425	425
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		3	2	3	2
Overført overskud		8.986	8.760	8.986	8.760
Foreslået udbytte mv.		4	7	4	7
Egenkapital i alt		10.237	10.033	10.237	10.033
Passiver i alt		147.892	152.713	143.763	152.911

Resultatopgørelse

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2012	2011	2012	2011
Renteindtægter	5	3.949	4.363	3.950	4.352
Renteudgifter	6	841	1.235	842	1.236
Netto renteindtægter		3.108	3.128	3.108	3.116
Udbytte af aktier	7	23	28	23	28
Gebyrer og provisionsindtægter	8	1.443	1.304	1.440	1.279
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	8	213	219	210	221
Netto rente- og gebyrindtægter		4.361	4.241	4.361	4.202
Kursreguleringer	9	558	-26	557	-33
Andre driftsindtægter	10	14	48	22	23
Udgifter til personale og administration	11	2.379	2.463	2.390	2.380
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		108	122	102	100
Andre driftsudgifter		84	102	84	101
Nedskrivninger på udlån mv.	12	1.748	1.198	1.745	1.195
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	13	10	-77	4	-120
Resultat før skat		624	301	623	296
Skat	14	157	113	156	108
Årets resultat		467	188	467	188

Fordeling af årets resultat

Årets resultat			467	188
I alt til disposition			467	188
Foreslået udbytte			-	-
Foreslået anvendt til andre formål			7	7
Henlagt til egenkapital			460	181
I alt anvendt			467	188
Årets resultat pr. aktie (kr.)*			6,4	2,6
Årets resultat pr. aktie udvandet (kr.)*			6,4	2,6
Foreslået udbytte pr. aktie (kr.)			-	-

* Beregnet ud fra gennemsnitligt antal aktier i omløb, jf. side 12.

Totalindkomstopgørelse

Årets resultat	467	188	467	188
Anden totalindkomst				
Omregning af udenlandske virksomheder	2	6	2	6
Hedge af udenlandske virksomheder	-2	-6	-2	-6
Ejendomsopskrivninger	2	-13	2	-13
Anden totalindkomst efter skat	2	-13	2	-13
Årets totalindkomst	469	175	469	175

Balance

Mio. kr.	Note	Sydbank-koncernen		Sydbank A/S	
		2012	2011	2012	2011
Aktiver					
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		1.375	939	1.375	921
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	15	7.006	8.526	6.994	8.808
Udlån til dagsværdi	16	6.082	7.658	6.082	7.658
Udlån til amortiseret kostpris	16	68.163	68.847	68.328	68.169
Obligationer til dagsværdi	17	38.087	38.622	38.087	38.621
Aktier mv.	18	1.392	1.281	1.392	1.281
Kapitalandele i associerede virksomheder mv.	19	160	192	160	192
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	20	-	-	240	229
Aktiver tilknyttet puljeordninger	21	9.799	8.553	9.799	8.553
Immaterielle aktiver	22	66	12	66	12
Grunde og bygninger i alt		1.061	1.015	875	826
heraf investeringsejendomme	23	28	-	28	-
heraf domicilejendomme	24	1.033	1.015	847	826
Øvrige materielle aktiver	25	89	85	89	85
Aktuelle skatteaktiver		-	13	-	14
Udsudte skatteaktiver		9	5	9	5
Aktiver i midlertidig besiddelse		9	1	9	1
Andre aktiver	26	19.365	17.641	19.356	17.614
Periodeafgrænsningsposter		50	51	50	50
Aktiver i alt		152.713	153.441	152.911	153.039
Passiver					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	27	38.592	38.767	38.801	39.132
Indlån og anden gæld	28	65.662	66.724	65.662	66.010
Indlån i puljeordninger		9.804	8.557	9.804	8.557
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	29	3.986	7.500	3.986	7.500
Aktuelle skatteforpligtelser		16	-	15	-
Andre passiver	30	23.035	19.911	23.031	19.878
Periodeafgrænsningsposter		7	6	7	6
Gæld i alt		141.102	141.465	141.306	141.083
Hensatte forpligtelser	31	191	256	185	236
Efterstillede kapitalindskud	32	1.387	2.125	1.387	2.125
Egenkapital:					
Aktiekapital		742	742	742	742
Opskrivningshenlæggelser		97	95	97	95
Andre reserver:					
Vedtægtsmæssige reserver		425	425	425	425
Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		2	26	2	26
Overført overskud		8.760	8.300	8.760	8.300
Foreslået udbytte mv.		7	7	7	7
Egenkapital i alt		10.033	9.595	10.033	9.595
Passiver i alt		152.713	153.441	152.911	153.039

Bilag 9 – Alm. Brand Bank, resultatopgørelse og balance 2012, 2013 og 2014

Nedenfor fremgår resultatopgørelse og balance fra Alm. Brand Banks årsrapport 2012, 2013 og 2014, som er anvendt i specialet.

Resultatopgørelse og balancer fremgår i nævnte rækkefølge 2014 til 2012.

2014:

<i>Resultat- og totalindkomstopgørelse</i>					
1.000 kr.	Note	Morderselskab		Koncern	
		2014	2013	2014	2013
Renteindtægter	1	452.386	534.487	450.453	539.332
Renteudgifter	2	217.520	312.994	216.063	312.991
Netto renteindtægter		234.866	221.493	234.390	226.341
Udbytte af aktier mv.		1.117	886	1.117	885
Gebyrer og provisionsindtægter	3	168.758	187.315	174.224	195.337
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		25.601	27.317	23.579	27.321
Netto rente- og gebyrindtægter		379.140	382.377	386.152	395.242
Kursreguleringer	4	-165.133	-225.022	-162.333	-225.022
Andre driftsindtægter		6.003	5.097	143.865	78.070
Resultat før omkostninger		220.010	162.452	367.684	248.290
Udgifter til personale og administration	5	355.962	387.904	395.720	419.894
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		36	132	91.342	52.356
Andre driftsudgifter		35.142	43.281	36.168	43.815
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	6	141.432	196.419	140.742	196.316
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	7	24.265	-16.778	4.017	315
Resultat før skat af fortsættende aktiviteter		-288.297	-482.062	-292.271	-463.776
Skat af fortsættende aktiviteter	8	-112.208	-96.794	-116.182	-78.507
Resultat, fortsættende aktiviteter		-176.089	-385.268	-176.089	-385.269
Resultat, ophørende aktiviteter	9	16.917	-6.439	28.028	19.203
Årets resultat		-159.172	-391.707	-148.061	-366.066
Poster, som kan blive omklassificeret til resultatet		-	-	-	-
Poster, som ikke kan blive omklassificeret til resultatet		-	-	-	-
Årets totalindkomst i alt		-159.172	-391.707	-148.061	-366.066
FORDELING AF ÅRETSRESULTAT OG TOTALINDKOMST					
Overført til Overført resultat		-159.172	-391.707	-159.172	-391.707
Overført til Minoritetsinteresser		-	-	11.111	25.641
Overført til Egen kapital i alt		-159.172	-391.707	-148.061	-366.066

2014:

<i>Balance</i>					
1.000 kr.	Note	Morderselskab		Koncern	
		2014	2013	2014	2013
AKTIVER					
Kassebeholdning og anfordrings-tilgodehavender hos centralbanker		198.496	323.267	198.496	323.267
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	10	756.639	610.854	756.639	610.854
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	11	306.640	2.497.207	306.640	2.497.207
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	12	4.938.918	5.603.333	4.347.422	4.842.335
Obligationer til dagsværdi	13	7.200.622	5.232.616	7.200.622	5.955.401
Aktier mv.	14	236.294	273.064	236.294	606.167
Kapitalandele i associerede virksomheder	15	44.224	42.467	44.224	42.467
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	16	85.941	214.573	1.000	-
Investeringsejendomme	17	22.581	36.960	160.081	36.960
Øvrige materielle aktiver	18	-	442	508.946	301.088
Aktuelle skatteaktiver	19	98.508	183.768	150.069	166.114
Udskudte skatteaktiver	20	214.419	202.884	299.712	335.765
Aktiver i midlertidig besiddelse	21	20.874	52.366	30.165	204.971
Andre aktiver	22	160.444	334.730	163.103	367.043
Periodeafgrænsningsposter		7.232	6.335	7.232	6.346
Aktiver i alt		14.291.832	15.614.866	14.410.645	16.295.985

1.000 kr.	Note	Moterselskab		Koncern	
		2014	2013	2014	2013
PASSIVER					
Gæld					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	23	1.106.677	1.880.440	1.199.258	2.197.066
Indlån og anden gæld	24	11.076.443	10.937.376	11.076.443	10.936.444
Midlertidigt overtagne forpligtelser		624	16.116	624	165.878
Andre passiver	25	176.571	566.901	202.803	589.530
Periodeafgrænsningsposter		1	610	1	610
Gæld i alt		12.360.316	13.401.443	12.479.129	13.889.528
Hensatte forpligtelser					
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	26	1.760	1.412	1.760	1.412
Hensættelser til tab på garantier	27	11.016	8.150	11.016	8.150
Hensatte forpligtelser i alt		12.776	9.562	12.776	9.562
Efterstillede kapitalindskud					
Supplerende kapital	28	-	300.000	-	300.000
Hybrid kernekapital	28	175.000	400.949	175.000	400.949
Efterstillede kapitalindskud i alt		175.000	700.949	175.000	700.949
Egen kapital					
Aktiekapital	29	1.021.000	1.021.000	1.021.000	1.021.000
Andre reserver		81.941	61.641	-	-
Overført resultat		640.799	420.271	722.740	481.912
Minoritetsinteresser		-	-	-	193.034
Egen kapital i alt		1.743.740	1.502.912	1.743.740	1.695.946
Passiver i alt		14.291.832	15.614.866	14.410.645	16.295.985

2013:

Resultat- og totalindkomstopgørelse

1.000 kr.	Note	Moterselskab		Koncern	
		2013	2012	2013	2012
Renteindtægter	1	547.758	702.373	571.526	727.497
Renteudgifter	2	312.994	447.448	320.653	456.620
Netto renteindtægter		234.764	254.925	250.873	270.877
Udbytte af aktier mv.		886	694	6.876	6.168
Gebyrer og provisionsindtægter	3	193.814	149.815	195.337	149.533
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		27.317	31.338	27.418	31.435
Netto rente- og gebyrindtægter		402.147	374.096	425.668	395.143
Kursreguleringer	4	-272.682	-165.476	-232.074	-96.125
Andre driftsindtægter		5.097	5.952	78.070	50.485
Resultat før omkostninger		134.562	214.572	271.664	349.503
Udgifter til personale og administration	5	387.904	409.912	423.201	442.560
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		132	354	52.356	32.638
Andre driftsudgifter		43.281	42.557	43.815	42.773
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	6	196.419	309.657	196.316	309.120
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	7	4.673	28.776	315	-2.345
Resultat før skat		-488.501	-519.132	-443.709	-479.933
Skat	8	-96.794	-127.939	-77.643	-127.410
Årets resultat		-391.707	-391.193	-366.066	-352.523
Poster, som kan blive omklassificeret til resultatet		-	-	-	-
Poster, som ikke kan blive omklassificeret til resultatet		-	-	-	-
Årets totalindkomst i alt		-391.707	-391.193	-366.066	-352.523
FORDELING AF ÅRETS RESULTAT OG TOTALINDKOMST					
Overført til Overført resultat		-391.707	-391.193	-391.707	-391.193
Overført til Minoritetsinteresser		-	-	25.641	38.670
Overført til Egenkapital i alt		-391.707	-391.193	-366.066	-352.523

2013:**Balance**

1.000 kr.	Note	Moterselskab		Koncern	
		2013	2012	2013	2012
AKTIVER					
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		323.267	304.623	323.267	304.623
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	9	610.854	554.086	610.854	554.086
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	10	2.497.207	2.930.050	2.497.207	2.930.050
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11	5.603.333	6.213.956	4.842.335	5.465.944
Obligationer til dagsværdi	12	5.232.616	5.785.654	5.955.401	6.643.258
Aktier mv.	13	273.064	247.873	606.167	539.356
Kapitalandele i associerede virksomheder	14	42.467	43.748	42.467	43.748
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	15	214.573	223.090	-	-
Investeringsejendomme	16	36.960	-	36.960	-
Øvrige materielle aktiver	17	442	1.322	301.088	158.000
Aktuelle skatteaktiver	18	183.768	299.314	166.114	286.009
Udsudte skatteaktiver	19	202.884	286.736	335.765	420.250
Aktiver i midlertidig besiddelse	20	52.366	117.461	204.971	136.455
Andre aktiver	21	334.730	392.411	367.043	414.480
Periodeafgrænsningsposter		6.335	6.370	6.346	6.381
Aktiver i alt		15.614.866	17.406.694	16.295.985	17.902.640

1.000 kr.	Note	Morderselskab		Koncern	
		2013	2012	2013	2012
PASSIVER					
Gæld					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	22	1.880.440	1.105.289	2.197.066	1.396.914
Indlån og anden gæld	23	10.937.376	11.324.932	10.936.444	11.324.932
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	24	-	2.000.000	-	2.000.000
Midlertidigt overtagne forpligtelser		16.116	19.214	165.878	36.899
Andre passiver	25	566.901	522.040	589.530	535.480
Periodeafgrænsningsposter		610	1.216	610	1.216
Gæld i alt		13.401.443	14.972.691	13.889.528	15.295.441
Hensatte forpligtelser					
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	26	1.412	1.361	1.412	1.361
Hensættelser til tab på garantier	27	8.150	7.094	8.150	7.094
Hensatte forpligtelser i alt		9.562	8.455	9.562	8.455
Efterstillede kapitalindskud					
Supplerende kapital	28	300.000	400.000	300.000	400.000
Hybrid kernekapital	28	400.949	1.030.108	400.949	1.030.108
Efterstillede kapitalindskud i alt		700.949	1.430.108	700.949	1.430.108
Egenkapital					
Aktiekapital	29	1.021.000	1.021.000	1.021.000	1.021.000
Andre reserver		61.641	78.734	-	-
Overført resultat		420.271	-104.294	481.912	-25.560
Minoritetsinteresser		-	-	193.034	173.196
Egenkapital i alt		1.502.912	995.440	1.695.946	1.168.636
Passiver i alt		15.614.866	17.406.694	16.295.985	17.902.640

2012:

Resultat- og totalindkomstopgørelse

1.000 kr.	Note	Morderselskab		Koncern	
		2012	2011	2012	2011
Renteindtægter	1	702.373	842.701	727.497	876.906
Renteudgifter	2	447.448	499.611	456.620	512.721
Netto renteindtægter		254.925	343.090	270.877	364.185
Udbytte af aktier mv.		694	5.358	6.168	10.570
Gebyrer og provisionsindtægter	3	149.815	163.172	149.533	163.079
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter		31.338	42.423	31.435	42.536
Netto rente- og gebyrindtægter		374.096	469.197	395.143	495.298
Kursreguleringer	4	-165.476	-374.181	-96.125	-430.684
Andre driftsindtægter		5.952	8.385	50.485	35.877
Resultat før omkostninger		214.572	103.401	349.503	100.491
Udgifter til personale og administration	5	409.912	426.952	442.560	459.569
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver		354	802	32.638	17.792
Andre driftsudgifter		42.557	38.954	42.773	40.405
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	6	309.657	766.625	309.120	768.450
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	7	28.776	-24.548	-2.345	385
Resultat før skat		-519.132	-1.154.480	-479.933	-1.185.340
Skat	8	-127.939	-236.261	-127.410	-235.136
Årets resultat		-391.193	-918.219	-352.523	-950.204
Anden totalindkomst				-	-
Totalindkomst i alt				-352.523	-950.204
FORDELING AF ÅRETS RESULTAT OG TOTALINDKOMST					
Overført til Overført resultat		-391.193	-918.219	-391.193	-918.219
Overført til Minoritetsinteresser		-	-	38.670	-31.985
Overført til Egenkapital i alt		-391.193	-918.219	-352.523	-950.204

2012:

Balance

1.000 kr.	Note	Morderselskab		Koncern	
		2012	2011	2012	2011
AKTIVER					
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker		304.623	128.919	304.623	128.919
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	9	554.086	887.798	554.086	887.798
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	10	2.930.050	3.154.339	2.930.050	3.154.339
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	11	6.213.956	7.366.863	5.465.944	7.062.678
Obligationer til dagsværdi	12	5.785.654	7.417.198	6.643.258	8.049.699
Aktier mv.	13	247.873	275.517	539.356	549.014
Kapitalandele i associerede virksomheder	14	43.748	51.469	43.748	51.469
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	15	223.090	350.917	-	1.273
Øvrige materielle aktiver	16	1.322	2.466	158.000	97.768
Aktuelle skatteaktiver	17	299.314	169.095	286.009	155.685
Udskudte skatteaktiver	18	286.736	459.259	420.250	579.203
Aktiver i midlertidig besiddelse	19	117.461	135.863	136.455	155.675
Andre aktiver	20	392.411	488.869	414.480	512.717
Periodeafgrænsningsposter		6.370	6.621	6.381	6.632
Aktiver i alt		17.406.694	20.895.193	17.902.640	21.392.869

Balance

1.000 kr.	Note	Moderselskab		Koncern	
		2012	2011	2012	2011
PASSIVER					
Gæld					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	21	1.105.289	3.832.105	1.396.914	4.158.730
Indlån og anden gæld	22	11.324.932	7.994.746	11.324.932	7.994.698
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	23	2.000.000	6.000.000	2.000.000	6.000.000
Midlertidigt overtagne forpligtelser		19.214	31.409	36.899	50.209
Andre passiver	24	522.040	503.549	535.480	515.009
Periodeafgrænsningsposter		1.216	1.851	1.216	1.851
Gæld i alt		14.972.691	18.363.660	15.295.441	18.720.497
Hensatte forpligtelser					
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	25	1.361	2.072	1.361	2.072
Hensættelser til tab på garantier	26	7.094	7.009	7.094	7.009
Hensatte forpligtelser i alt		8.455	9.081	8.455	9.081
Efterstillede kapitalindskud					
Supplerende kapital	27	400.000	400.000	400.000	400.000
Hybrid kernekapital	27	1.030.108	1.029.591	1.030.108	1.029.591
Efterstillede kapitalindskud i alt		1.430.108	1.429.591	1.430.108	1.429.591
Egenkapital					
Aktiekapital	28	1.021.000	1.021.000	1.021.000	1.021.000
Andre reserver		78.734	1.456	-	-
Overført resultat		-104.294	70.405	-25.560	71.861
Minoritetsinteresser		-	-	173.196	140.839
Egenkapital i alt		995.440	1.092.861	1.168.636	1.233.700
Passiver i alt		17.406.694	20.895.193	17.902.640	21.392.869



AALBERG UNIVERSITET

Sydbank
Hvad kan vi gøre for dig

Alm
Brand