



Fremtidige vækststrategier for Spar Nord

(En tænkt situation)

Udarbejdet af:

Mikkel Grønning, studienr. 20043180

Claus Sondrup, studienr. 20137523

Carsten W. Østergaard, studienr. 20000519

Vejleder:

Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

1. Kapitel - English/Executive summary.....	3
2.1 Indledning.....	4
2.2 Problemformulering	5
2.3 Metode.....	5
2.4 Afgrænsning	6
3. Kapitel - Præsentation af Spar Nord	7
3.1 Spar Nords organisation	13
3.2 Spar Nords interessenter.....	15
4. Kapitel - Lovgrundlag for Spar Nord og Spar Nords kapitalforhold	20
4.1 Baselreglerne og søjlemodellen	21
4.2 Kapitalkrav Spar Nord 2015 - 2019	29
5. Kapitel - Analyse af Spar Nords årsrapporter 2010 - 2014.....	31
5.1 Indtjeningsevne	31
5.2 Kreditrisiko.....	40
6. Kapitel - Vækst strategier for Spar Nord	44
6.1 Teoretisk tilgang til vækst.....	44
6.2 Vækst strategier for Spar Nord.....	53
7. Kapitel - Præsentation og analyse af fusionspartneren Sydbank	63
7.1 Præsentation af Sydbank	63
7.2 Analyse af Sydbanks årsrapport	65
8. Kapitel - Den Nye Bank	73
8.1. Synergieffekter og besparelser	73
8.2 Tilsynsdiamant og muligheder for Den Nye Bank.....	76
8.3 Prissætning af aktier	80
8.4 Den Nye Banks fremtidige indtjening og balance	83
8.5 Den Nye Banks organisatoriske udfordringer	87
9. Kapitel – Konklusion	101
9.1 Perspektivering.....	102
Bilag, litteraturliste, internetsider, figurer, tabeller og kildekritik	103

1. Kapitel - English/Executive summary

In this project we have chosen to explore growth opportunities for Spar Nord.

In our project, we dealt with the following main topics:

- Presentation of Spar Nord - including their organization and their stakeholders
The legal framework for Spar Nord and Spar Nords capital structure including Basel Rules
- Analysis of Spar Nord's accounts including profitability and credit risk
- Growth Strategies for Spar Nord
- Presentation of the fusion partner
- Considerations about the New Bank, including synergies and future earnings and balance sheet conditions

Organisational challenges is the execution of a merger. Initially, we have described Spar Nord, where we studied their organization and their stakeholders. We have also examined the legal requirements imposed on Spar Nord.

Subsequently, we made an analysis that Spar Nord's accounts where we have focused on the development of relevant financial ratios 2010-2014.

We have assessed the Spar Nord's opportunities for growth. In this context, we have focused on organic growth, acquisitions of other banks and the possibility of a merger.

In connection with the merger, we have identified Sydbank as a merger partner. Sydbank's history is described in the project. Moreover, we have made a financial analysis at Sydbank. We have calculated the economic consequences of merging the two banks, as well as the organizational challenges, a merger is associated with. Finally, in the project we have given our assessment of the strategy. Spar Nord should choose to merge Sydbank.

2. Kapitel - Indledning

2.1 Indledning

Banksektoren har siden 2008 gennemgået en stor forandring. Antallet af pengeinstitutter er faldet markant. Nogle pengeinstitutter er lukket som en direkte følge af finanskrisen. Andre er købt op eller fusioneret til større enheder for bedre at kunne imødekomme den øgede regulering og de skærpede kapitalkrav, som pengeinstitutterne bliver mødt med.

Pengeinstitutterne i Danmark er af Finanstilsynet inddelt i grupper fra 1 til 4. I gruppe 1 har vi de største pengeinstitutter¹. Inddelingen sker på baggrund af størrelsen på den arbejdende kapital. I gruppe 1 er der ikke sket ændringer i sammensætningen.

Ser vi på gruppe 3 og 4 institutterne, så har vi set flere mindre og lokale pengeinstitutter gå sammen for at danne et nyt og større lokalt pengeinstitut.

Vi har bl.a. set Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmeland gå sammen til Jutlander Bank. Vi har set Svendborg Sparekasse og Vestfyns Bank gå sammen til Fynske Bank. Aktuelt ser vi, at Nordjyske Bank og Nørresundby Bank har fusioneret. En udvikling der viser, at flere af pengeinstitutterne vælger en position og accept af at være et mindre lokalt pengeinstitut.

Andre institutter i gruppe 3 og 4 vælger at drive et niche pengeinstitut, som eksempelvis Andelskassen Merkur og Coop Bank.

Ser vi på gruppe 1 og de største gruppe 2 pengeinstitutter, går udviklingen mod endnu større enheder, som typisk sker ved fusion, opkøb eller organisk vækst.

Jyske Bank har købt Sparekassen Lolland og har senest fusioneret med BRF Kredit. Nordea købte op efter Rosilde Bank. Arbejdernes Landsbank købte op efter den gamle Roskilde Bank og de har købt de bedste dele af Østjysk Banks filialer. Spar Nord har købt afdelinger af den gamle Roskilde Bank, fusioneret med Sparbank, købt kunder fra Basisbank og FIH og senest har de haft et bud ude på Nørresundby Bank.

I gruppe 2 finder vi Spar Nord særlig interessant. Spar Nord ligger som det suverænt største pengeinstitut i gruppe 2.

Spar Nord har som nævnt udnyttet nogle af de opkøbsmuligheder, der opstod i kølvandet på finanskrisen i Danmark og af den vej vækstet deres forretningsomfang.

¹ 1. Finanstilsynets opgørelse inddeling af pengeinstitutter fra gruppe 1 til 4.

Spar Nords vision er, at de vil skabe Danmarks mest attraktive bankkæde. Ifølge deres strategiplan² ønsker de en fortsat kundevækst og en vækst i forretningsomfanget, nedskrivningsprocenter i den bedste tredjedel, en omkostningsprocent på 55% og en egenkapitalforrentning på 10% efter skat.

Hvad er sandsynligheden for, at Spar Nord lykkes med denne strategi? I dag har Spar Nord en markedsandel på 28% på privatkunder og 20% på erhvervs-kunder i Nordjylland. Når vi kommer uden for Nordjylland, ser billedet anderledes ud. Uden for Nordjylland er markedsandelen 3,6% for såvel erhvervs- som privatkunder²

2.2 Problemformulering

Vi vil lave en analyse af Spar Nord med henblik på at vurdere, hvorvidt banken skal fortage opkøb, vækste organisk eller fusionere for at opnå den ønskede målsætning om vækst. Endvidere vil vi undersøge, hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen bør fokusere på i forhold til bankens ønske om vækst.

2.3 Metode

Nærværende opgave er udarbejdet udelukkende på baggrund af offentligt tilgængeligt materiale. Vi har ikke kendskab til om Spar Nord overvejer fusion eller opkøb.

I vores opgave vil vi gøre følgende:

- Præsentation af Spar Nord
- Redegøre kort for lovgrundlag gældende for Spar Nord
- Analyse af Spar Nords årsrapport
- Redegøre for vækststrategier for Spar Nord
 - Opkøb af andre pengeinstitutter
 - Organisk vækst
 - Fusion med andet pengeinstitut

² Spar Nord årsrapport 2014, side 2

Vi vil indlede opgaven med at præsentere Spar Nord, hvor vi vil sætte fokus på deres historie, særligt fra 2002. Vi vil redegøre for deres vision og deres strategiplan. Herudover vil vi beskrive deres markedsområde, kunder, organisationen samt deres ledelse og bestyrelse.

Vi vil redegøre for det regel grundlag, som regulerer Spar Nords kapitalforhold. Med regel grundlag tænker vi på Basel og CRD 4 reglerne. Her gennemgår vi bestanddelene i Spar Nords kapitalforhold.

Dernæst vil vi lave en regnskabsanalyse dækkende årene 2010-2014. I vores regnskabsanalyse vil vi fokusere på følgende:

- Indtjeningsevnen
- Kreditrisikoen
- Beregning af relevante nøgletal for indtjeningsevnen og kreditrisikoen

Vi vil undersøge de muligheder, som Spar Nord har for at kunne vækste og opnå deres målsætning om en egenkapitalforrentning på 10% efter skat og en omkostningsprocent på 55%³.

Vi vil vurdere på, hvilke af de følgende tre retninger: Opkøb, organisk vækst og fusion, som vi vurderer som værende mest hensigtsmæssig. Vi vil pege på en konkret fusionspartner.

I løsningen af opgaven vil vi tage udgangspunkt i relevante love og artikler samt de teorier og lærebøger, som vi har anvendt på HDFR studiet.

Vi indsætter relevante referencer som fodnoter. Fodnoterne vil indgå i litteraturlisten, der sidder til sidst i projektet sammen med figur-, tabel- og bilagsoversigt.

2.4 Afgrænsning

Vi har ikke været i dialog med Spar Nord. Under gennemgangen af Spar Nords kapitalforhold, vil vi ikke komme ind på detaljer omkring indholdet af bankpakkerne.

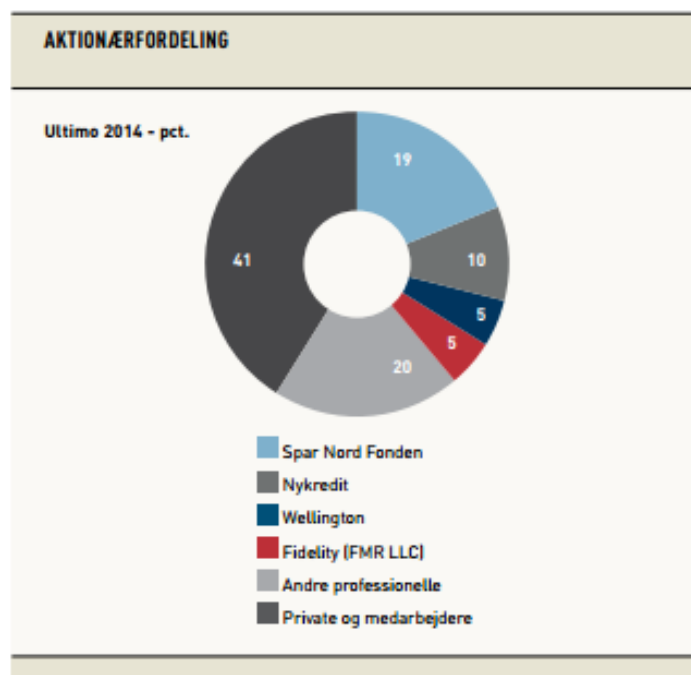
Der beregnes ikke ROA, da der ikke findes sammenligningstal for relevant pengeinstitut gruppe. I forbindelse med etablering af 2. prioritetsfinansiering har vi afgrænset os fra at beregne merindtjening på følgeforretninger.

³ Spar Nord årsrapport 2014, side 2

3. Kapitel - Præsentation af Spar Nord

Spar Nord har rødder tilbage til 1824, hvor sparekassen Aalborg Bys og Omegns Sparekasse blev etableret. I 1967 fusionerede Aalborg Bys og Omegns Sparekasse med Landbosparekassen og Sparekassen Nordjylland opstod. Sparekassen Nordjylland blev i 1990 omdannet til en bank og et aktieselskab. Navnet Spar Nord kommer til i år 2000.

Spar Nord har i dag en aktiekapital på nominelt DKK 1.255.299.180 med en styk størrelse på DKK 10. Banken har jf. deres årsrapport fra 2014 i alt 120.000 aktionærer. Aktiekapitalen er fordelt som følger af figur 1⁴:



Kilde: Spar Nord årsrapport 2014

Spar Nord har jf. deres årsrapport fra 2014 385.000 kunder. Disse kunder betjenes af 1.507 medarbejdere.

Spar Nord har hovedkontor i Aalborg. Ledelsen og alle stabsafdelinger er placeret på Skelagervej i Aalborg.

Bankens bestyrelse består af 10 medlemmer. 3 af bestyrelsesmedlemmerne er medarbejdervalgte og 7 er aktionærvælgte.

⁴ Spar Nord årsrapport 2014 side 31

Bestyrelsen evaluerer egne kompetencer i forhold til, hvor bestyrelsen ser, hvilke kompetencer, der er vigtige for banken. På stort set alle kompetence områder, vurderer bestyrelsen, at de har tilstrækkeligt med viden. Tidligere manglede der et bestyrelsesmedlem med indsigt i landbrug. Det blev løst med valg af administrerende direktør Kjeld Johannesen, Danish Crown.

Det generelle krav til, at mindst et bestyrelsesmedlem har særlig brancheindsigt og ledelseserfaring fra finansiell virksomhed, er opfyldt af administrerende direktør Laila Mortensen, Industriens Pension.

Banken ledes af administrerende direktør Lasse Nyby, samt direktørerne John Lundsgaard, Lars Møller og Bent Jensen.

Administrerende direktør Lasse Nyby er ansat i 1986. Han er bankuddannet og har en HD i regnskab. Han indtrådte i direktionen i 1995 og blev udnævnt til administrerende direktør i 2000.

John Lundsgaard er ansat i 1986 og indtrådte i direktionen i 2000. John Lundsgaard er bankuddannet og har en MBA.

Lars Møller er ansat i 1984 og indtrådte i direktionen i 2000. Lars Møller er bankuddannet.

Den sidste direktør er Bent Jensen. Han er ansat i 2012 og indtrådte samtidigt i direktionen. Bent Jensen har en HD i afsætning. Bent Jensen var tidligere administrerende direktør i Sparbank.

I 2001 har Spar Nord vedtaget en strategi. Strategien er kendt som "lokalbankstrategien". Lokalbankstrategien går på, ønsket om, at etablere en landsdækkende kæde af lokale banker. Lokalbankstrategien medførte, at banken begyndte at fokusere mere uden for Nordjylland og etablerede sig i byer med over 25.000 indbyggere.

Denne strategi er på Spar Nords hjemmeside⁵ i 2015 beskrevet som "*En nærværende bank: Det er således Spar Nords ambition at kombinere den lokale banks fysiske og mentale nærvær med de stordriftsfordele, som er forbundet med at være en landsdækkende kæde. Og med dette udgangspunkt at udvide bankens markedsandel inden for de definerede målgrupper*".

⁵ 2. Spar Nord hjemmeside 2015

I forlængelse af lokalbankstrategiens vedtagelse har Spar Nord forøget deres tilstedeværelse flere steder i Danmark.

I 2001 overtager Spar Nord Aars Bank.

I 2002 etableres den første af en række af nye lokale banker uden for Nordjylland. Den første, der etableres er banken i Herning.

I 2006 fusionerer Spar Nord med Sparekassen Midt-Vest. Denne fusion er den sidste Spar Nord deltager i før finanskrisen rammer Danmark.

Et af de første større pengeinstitutter, der blev ramt af finanskrisen var Roskilde Bank. Spar Nord opkøbte i 2008 7 filialer fra den gamle Roskilde Bank og fik derved øget sin tilstedeværelse på den midt og vestlige del af Sjælland.

I 2011 frasælger Spar Nord deres leasingaktiviteter i form af Finans Nord A/S til Jyske Bank. Frasalget sker med baggrund i Spar Nords fundingsituation. Finans Nord A/S funding var tilvejebragt af Spar Nord. Samtidigt havde Spar Nord statsgaranterede udstedelser af obligationer, der forfaldt i denne periode. Indfrielse af obligationerne skete med den funding, der blev frigjort fra Finans Nord A/S.

Et andet pengeinstitut, der var påvirket af finanskrisen var Sparbank i Skive. Spar Nord fusionerede med Sparbank i 2012. Denne fusion var den største fusion Spar Nord hidtil har deltaget i.

I 2014 har Spar Nord købt kundeporteføljer fra Basisbank og fra FIH.

Leasing aktiviteterne, der var en ophørende aktivitet, blev i kvartalsrapporten for 3. kvartal 2014 ændret til en fortsættende aktivitet.

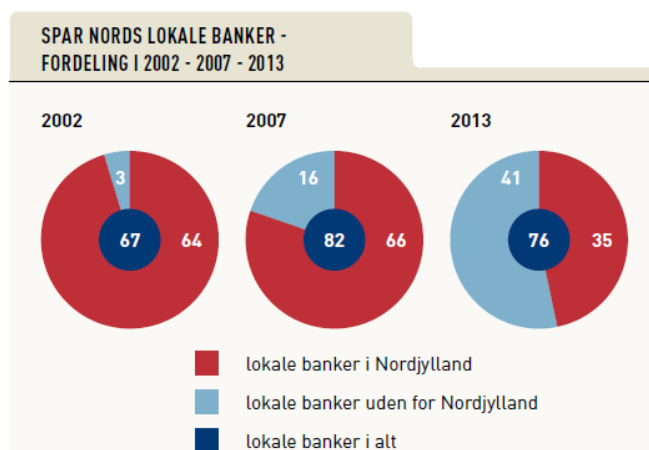
I 2014 fremsætter Spar Nord tilbud på køb af Nørresundby Bank, hvor de i forvejen er hovedaktionær. Handlen falder til jorden på baggrund af modstand fra Nørresundby Banks ledelse og bestyrelse.

Ser vi Spar Nords markedsandel⁶ i dag, så har de i Nordjylland en position, præget af det oprindelige udgangspunkt i Nordjylland, som markedsleder.

⁶ Spar Nord årsrapport 2013 side 2

Rollen uden for Nordjylland er mere beskedent. Her er Spar Nord udfordrer til de øvrige pengeinstitutter med en markedsandel på 3,6% på både privat og erhverv.

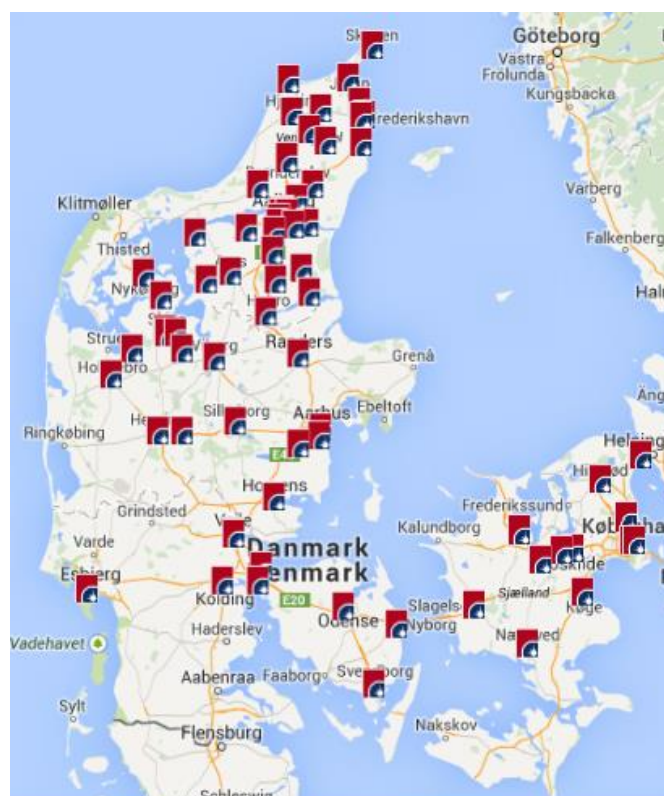
I 2013 blev der lukket og sammenlagt i alt 14 lokale banker i Nordjylland samt øvrige steder med overlap efter fusionen med Sparbank. Grafisk er denne udvikling illustreret herunder Figur 2⁷:



Den geografiske tilstedeværelse på filial niveau i 2015 ser ud som følger figur 3⁸:

⁷ Spar Nord årsrapport 2013 side 18

⁸ 3. Fra Sparnord.dk



Spar Nord har en ambition om at drive en enkel retailbank⁹, hvor der fokuseres på almindelige privatkunder og lokalbankernes små og mellemstore erhvervs-kunder. Det betyder også fravalg af store kunder, komplekse forretningsaktiviteter og produktudvikling.

Derfor har Spar Nord også indgået samarbejde med en lang række af forskellige leverandører fremfor selv at udvikle produkter og løsninger in-house.

Spar Nord bruger i øjeblikket SDC som bankplatform, men har i 2014 indgået aftale om flytning til BEC's platform med forventet overgang fra 2016. Denne overgang til BEC skal ses i lyset af forventninger om en besparelse på it omkostninger i størrelsesordenen 55 mio. kr. fra år 2017 og i årene fremover.

Ud over it leverandører, som SDC og BEC, er der en omfattende liste af leverandører – under et defineret som samarbejdspartnere. Den aktuelle liste fremgår af nedenstående oversigt figur 4¹⁰:

⁹ 4. Fra Sparnord.dk

¹⁰ 5. Fra Sparnord.dk

Spar Nords samarbejdspartnere

BankInvest

Bluegarden

Clearwater International Aps

DLR Kredit A/S

Husets Web

Letpension

Maj Invest

Nets

Nykredit

Nykredit Invest

PFA Pension

Plusinvest

Privatsikring

Sparinvest

Sydinvest

Totalkredit A/S

ValueInvest

Spar Nords holdning er, at den mere enkle bank, er fundamentet til at lykkes med deres vision om, at Spar Nord gennem frihedsgrader i de lokale banker kan skabe Danmarks mest attraktive bankkæde.

3.1 Spar Nords organisation

Beskrivelse af Spar Nords organisation

Figur 5¹¹



Spar Nord har i dag en ledelse med en bestyrelse og en direktion. Bestyrelsen tager beslutning om de overordnede rammer og sætter dagsorden for mål, visioner, strategier og politikker. Det er herefter direktionens opgave at drive Spar Nord efter de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt.

Af ovenstående organisationsdiagram fremgår det, at Spar Nord er organiseret som en funktionsorganisation.

I en funktionsorganisation grupperes arbejdsopgaverne og de ansatte efter deres kompetencer. Afdelingerne holdes adskilte og i de enkelte afdelinger opbygges der en stor ekspertise inden for det pågældende område.

Dette er også kendetegnende for Spar Nord jf. organisationsdiagrammet ovenfor.

¹¹ Spar Nord årsrapport 2014 side 26

Spar Nord står på 3 ”ben”. Bankområdet, som er det absolut største, består af 34 bankområder med 71 lokalbanker samt leasing og SparXpres. Til at supportere de lokale banker har de et handels- og udlandsområde samt forretningsupport.

Funktioner som jura, økonomi, kreditkontor og direktionssekretariat er forankret som stabsfunktioner under direktionen.

Fordelene ved at organisere sig på denne måde er, at der oparbejdes en høj grad af ekspertise i de enkelte afdelinger. Dette giver et højt fagligt niveau, som muliggør videreudvikling af forretningen. I de enkelte afdelinger vil der blive en kulturel homogenitet, idet de ansatte som oftest vil have samme faglige baggrund og tankegang. Foranstående giver tilsammen mulighed for at optimere forretningen og udnytte stordriftsfordelene.¹²

Ulemperne ved denne organisationsform er, at de forskellige faggrupper skiller sig ud og ikke altid forstår hinanden. Det kan give nogle konflikter. Der kan nemt opstå en manglende forståelse for helheden, da hver afdeling/område synes de er de vigtigste. I denne organisationsform er det derfor meget vigtigt, at man sørger for, at der er en god koordinering af enkelte områder imellem, så man sikrer, at der ikke sker en suboptimering i de enkelte områder.¹³

I Spar Nord opererer de i deres opbygning af organisationen med begrebet ”udefra-og-ind”¹⁴. Herved skal forstås, at det er kunderne og lokalbankerne, som sætter kravene til de øvrige 2 forretningsben.

Spar Nords bankområder og lokal banker er meget decentraliserede, hvilket er meget særegent i forhold til den øvrige finansielle sektor. De lokale banker ledes af en lokal bankdirektør, som har stor indflydelse på, hvordan han vil drifte sit område. Han/hun bestemmer selv forretningsprofilen, markedsbearbejdning og medarbejderforhold. Kreditpolitikken er dog givet. De enkelte bankdirektører referer direkte til direktionen.

Fordelene ved decentralisering er mange. Den store frihed til selv at træffe beslutninger giver en stor arbejdsglæde og motivation. Opstår der problemer, kan de som oftest løses bedst af dem, som er tæt på. Der er mulighed for at tage hurtige beslutninger, hvilket er en styrke i kunderådgivningen. Den øverste ledelse i Spar Nord – direktionen – kan derfor koncentrere

¹² Bakka & Fivelsdal, 2010 side 59

¹³ Bakka & Fivelsdal, 2010 side 59

¹⁴ Spar Nord årsrapport 2014 side 26

sig omkring strategisk ledelse, da ledelsesopgaver af driftsmæssig karakter er udelegeret til den lokale bankdirektør.

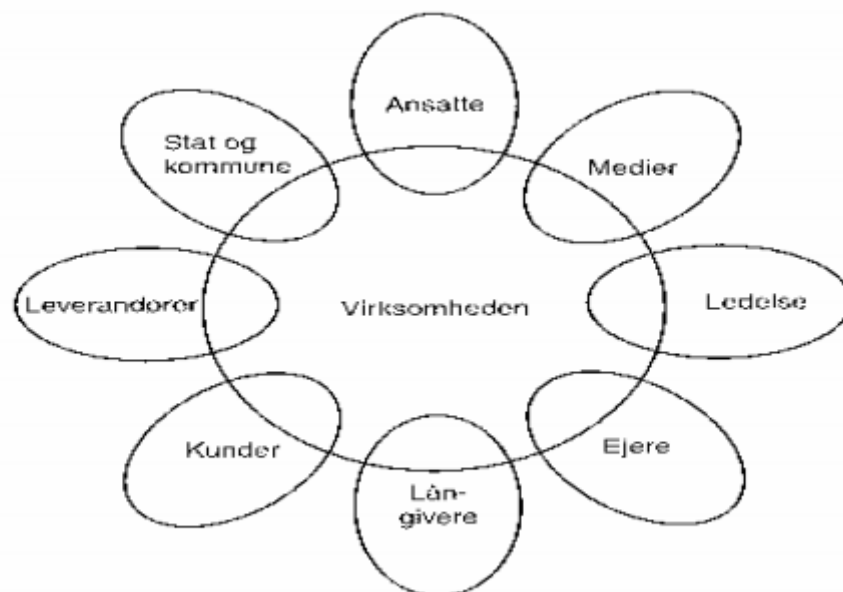
Risikoen ved decentralisering er, at der træffes beslutninger, som er i uoverensstemmelse med strategier og kreditpolitikker. Endvidere vil kunderne opleve, at der vil være forskel på den måde, hvorpå de bliver behandlet i de forskellige bankområder.

Afslutningsvis omkring Spar Nords organisation kan det konkluderes, at de er organiseret som en funktionsorganisation. Det er Bankområdet, som er den største magtfaktor, idet det er dem og bankens kunder, som de 2 andre områder skal servicere jf. begrebet ”udefra-og-ind”. Samtidigt er organisationen i høj grad præget af decentralisering.

3.2 Spar Nords interesser

Interessentmodellen

Figur 6¹⁵:



Interessentmodellen er en pluralistisk model, der på en overskuelige måde beskriver det miljø/omgivelser, som en given virksomhed opererer i. Modellen består af virksomheden i

¹⁵ Bakka & Fivelsdal, 2010 side 19

midten samt de grupper = interessenter, som på en eller anden måde har en betydning for eller påvirkning af virksomheden. Interessenterne kan opdeles i interne og eksterne interessenter. Ovenstående figur giver et bud på hvem, der kunne være interessenter. Figuren er på ingen måde udtømmende.

Interessenter behøver nødvendigvis ikke at have den samme målsætning. Ofte vil flere af interessenterne konflikte. Ejerne vil som oftest have et krav om størst muligt afkast til dem selv. De ansatte ønsker bedre arbejdsvilkår og gerne højre løn. Inden for samme interessentgruppe kan der også være forskellige grupper.

Der kan også opleves konflikter inden for samme interessent gruppe. Blandt de ansatte findes flere grupperinger. Ofte ses det, at generalister og specialister konflikter.

Nogle interessenter har også mere magt end andre. Det siger sig selv, at ejerne har større magt end de ansatte og at lovgivningen også har en høj magt faktor.

Det er ledelsens opgave at få alle interessenter til at arbejde sammen og give dem en opfattelse af et fælles mål.

Interessentmodellen på Spar Nord

I det efterfølgende vil vi lave en interessentmodel på Spar Nord. Vi vil endvidere give de enkelte interessenter en score fra 0-10 afhængig af, hvor stor en indflydelse og magt de tillægges.

Interne interessenter:

Som det fremgår af figur 5 - organisationsdiagrammet for Spar Nord - er der flere forskellige afdelinger og områder i Spar Nord. Hver afdeling har sikkert en mening om, hvordan Spar Nords forretningsstrategi skal føres ud i livet. Der vil derfor blandt gruppen af medarbejderne være meget forskellige interesser og holdninger.

Ledelsen:

Ledelsen i Spar Nord består af adm. direktør Lasse Nyby, bankdirektør Bent Jensen, bankdirektør John Lundsgaard og bankdirektør Lars Møller. Over direktionen har vi Spar Nords bestyrelse, som består af 10 personer. Bestyrelsen og ledelsen udgør til sammen Spar Nords øverste ledelse. Vi scorer ledelsens indflydelse og magt til 9. Dette begrundes vi med, at det er den øverste ledelse, der udstikker visioner, forretningsstrategier og retningslinjer.

Medarbejderne:

I Spar Nord er der ansat 1.507 medarbejdere ultimo 2014¹⁶. Medarbejderne er Spar Nords vigtigste aktiv. Det er med baggrund i medarbejderne og deres kompetencer, at forretningsplanerne skal realiseres.

Frem til 2008 var finanssektoren en meget sikker arbejdsplads, og der var en stor konkurrence mellem bankerne om at headhunte de bedste medarbejdere. I forbindelse med finanskrisen vender billedet 180 grader. Sektoren har siden da, været præget af markante rationaliseringer, hvilket har betydet mange afskedigelser.

Vi vil fremadrettet fortsat se pres på at nedbringe omkostningerne i sektoren, hvilket vil betyde, at der fortsat vil ske tilpasninger af medarbejder antallet i nedadgående retning. Vi vurderer derfor, at medarbejdernes score på indflydelse og magt bliver 5.

Medarbejderne imellem:

I Spar Nord er der mange afdelinger og områder, som vil konflikte med hinanden og forsøge at udnytte deres magt position.

Spar Nord har, som vi tidligere har beskrevet en holdning til, at banken skal drives "udefra-og-ind". Det betyder, at det er Spar Nords lokaler banker, som efterspørger ydelser hos Handels- og udlandsområdet og Forretningssupport. Alle 3 "ben" er uundværlige. Uden et handelsområde vil der ikke kunne handles værdipapirer og valuta. Uden forretningssupport vil det være umuligt at drive forretningen. Magtfordelingen mellem disse 3 "ben" vurderes til være jævnbyrdig.

¹⁶ Spar Nord årsrapport 2014 side 9

Spar Nords ejere:

Spar Nords aktionærfordeling fremgår af figur 1.

Spar Nord havde ultimo 2014 ca. 120.000 aktionærer. 59% af kapitalen ejes af professionelle og institutionelle investorer, heraf ca. 20% udenlandske, mens 41% af kapitalen kan henføres til private aktionærer og medarbejdere¹⁷.

Banken har 4 aktionærer, som besidder mere end 5% af aktiekapitalen. Det er Spar Nord Fonden med 18,5%. Derefter kommer Nykredit med ca. 10% af kapitalen. Wellington Management Company LLP, MA og FMR LLC, Boston, MA har hver ca. 5% af aktiekapitalen¹⁸.

Aktionærerne har naturligvis en høj magtfaktor, idet det er generalforsamlingen, der vælger bestyrelsen. Aktionærerne er fokuseret på at skabe mest muligt afkast på kort og lang sigt.

Vi vurderer aktionærernes indflydelse og magt til 10.

Eksterne interessenter:

Kunderne:

Spar Nords kunder er privat kunder og mindre og mellemstore erhvervs-kunder. Det er kunderne, der skaber indtjeningen for Spar Nord. Er kunderne der ikke, er der heller ingen bank. Kunderne er i dag væsentlig mere krævende end tidligere og efterspørger finansielle løsninger, som skal være skræddersyede. Samtidig er kunderne blevet væsentlig mere oplyste end tidligere. Vi scorer kundernes indflydelse og magt til 10. Denne høje score skal ses i lyset af, at det er essentielt, at kunderne er tilfredse med rådgivningen og priserne.

¹⁷ Spar Nord årsrapport 2014 side 31

¹⁸ Spar Nord årsrapport 2014 side 31

Myndighederne:

Banksektoren er underlagt en omfattende lovgivning. Myndighederne, dvs. EU, Folketinget og Finanstilsynet sætter rammerne for, hvordan banksektoren skal drives. Finanstilsynet skal sikre, at bankerne overholder de gældende regler.

Banksektoren er i de seneste år blevet underlagt mere regulering. Kapitalkravene er blevet strammet markant og vil fortsat blive strammet i årene, der kommer.

Vi vurderer myndighederne indflydelse og magt til 10.

Leverandører:

Spar Nord har mange leverandører. Vi mener ikke de enkelte leverandører er vigtige, da de kan skiftes ud. På dataområdet er leverandøren vigtig. Spar Nord bruger p.t. SDC. Et skifte til BEC er en større proces, som tager lang tid. Spar Nord er ved at skifte til BEC. BEC vil fremadrettet blive en vigtig leverandør. Vi vurderer indflydelse og magt for leverandørerne til 5.

Medier:

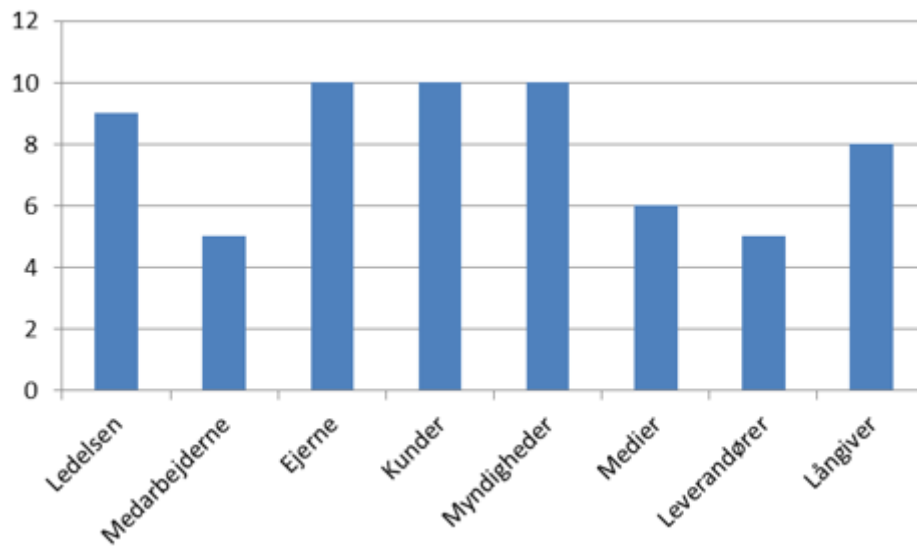
Medierne har en stor påvirkning på kundernes valg af finansiel leverandør. Det er derfor ekstremt vigtigt at undgå dårlig omtale. Vi vurderer mediernes indflydelse og magt til 6.

Långivere:

Långivere består af indlånskunder og store institutionelle investorer. Disse interessenter er meget vigtige for, at Spar Nord kan opretholde deres funding og kapitalkrav. Det er vigtigt for Spar Nord, at de kan afsætte hybrid kernekapital. Vi vurderer långivere til 8. Når vi ikke vurderer dem højere, skyldes det, at Spar Nord p.t. ikke har det store behov for at udstede hybrid kernekapital. Seneste marts 2015 netop indfriet DKK 350.000.000 i hybrid kernekapital.

Nedenfor har vi samlet et overblik over den magtfordeling, som vi vurderer de enkelte interessenter har.

Samlet interessent score 0-10. Figur 8:



Kilde: Egen tilvirkning

4. Kapitel - Lovgrundlag for Spar Nord og Spar Nord's kapitalforhold

Pengeinstitutterne i Danmark er underlagt en række love og regler, der skal være med til at sikre, at pengeinstitutterne drives på ordentlig og forsvarlig vis.

De regler, vi berører her i kapitlet er:

- Lov om finansiel virksomhed, solvenskrav – LFV
- Kapitaldækningsbekendtgørelsen - KDB
- Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter +8
- CRD 4 og Baselkomiteen

Licens til pengeinstitut drift, solvensregler og kapitalkrav

For at drive pengeinstitut skal Spar Nord opfylde reglerne i LFV kapitel 3. Dette kapitel omhandler tilladelse, eneret m.v.. LFV §7 i kapitel 3 fastslår, at pengeinstitutterne skal have erhvervet en tilladelse fra Finanstilsynet og have den fornødne egenkapital på minimum EUR 5 mio.. Af LFV § 14 fremgår det, hvilke krav, der skal være opfyldt for, at pengeinstitutter kan få tildelt en licens.

I LFV kapitel 10, der omhandler generelle regler om solvens, fremgår det af § 124, stk. 1, at pengeinstituttet skal sikre et tilstrækkeligt kapitalgrundlag. Samtidigt skal der være interne procedurer til løbende vurdering og opretholdelse af kapitalgrundlaget. Denne opgave påhviler bestyrelsen og ledelsen af pengeinstituttet. Reglerne omkring det tilstrækkelige kapitalgrundlag kan beskrives via søjlemodellen.

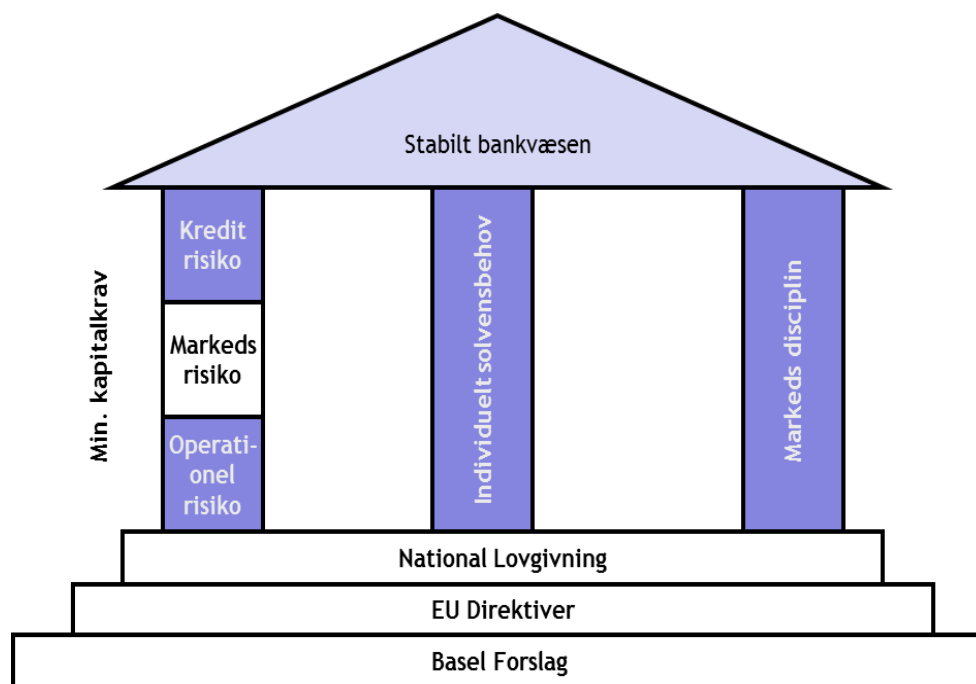
4.1 Baselreglerne og søjlemodellen

For at forklare myndighedernes krav til pengeinstitutternes kapitalgrundlag, vil vi beskrive, det vi kender som søjlemodellen. Søjlemodellen skal rent billedligt illustrere pengeinstitutterne som et hus. Pengeinstituttet hviler på et fundament, som består af:

- Baselforslag
- EU direktiver
- National lovgivning – herunder Finanstilsynet

Oven på fundamentet, har vi de bærende elementer, som er søjlerne 1, 2 og 3. Målet med, at pengeinstitutterne følger modellen, er at sikre et stabilt bankvæsen, som skrevet i den øverste del af modellen¹⁹:

¹⁹ Side 314 Finansiell Risikostyring af Jørgen Just Andresen, 2013, 1. udgave



Fundamentet - Basel komiteen og lovgivning

Det nederste lag i modellens fundament er Basel forslagene. Basel forslagene er udarbejdet af Basel Komiteen. Basel Komiteen²⁰ er en global organisation etableret i 1975. Basel Komiteens formål er at forbedre det globale tilsyn og overvågning af finansielle institutter, for at styrke den globale finansielle stabilitet.

I komiteen er der repræsentanter fra forskellige landes centralbanker og tilsynsmyndigheder. De lande, der er repræsenteret i komiteen, er lande, der har en banksektor af en størrelse, der har tilpas betydning for den globale finansielle stabilitet.

Basel komiteen har ikke nogen direkte indflydelse på pengeinstitutterne. Deres opgave er alene at sætte standarder, som sikrer den finansielle stabilitet.

De standarder Basel komiteen har udarbejdet, kommer til udtryk, som direktiver eller forordninger for så vidt gælder EU.

Direktiver udstedt af EU kræver vedtagelse i nationale parlamenter modsat forordninger, som er generelle og bindende for medlemslandene. I daglig tale benævnes reglerne som Basel reglerne.

²⁰ 6. Fakta om Basel Komiteen fra bis.org.

Basel reglerne er kendt under Basel 1, 2 og 3. Basel 1 standarden kom i 1988. Basel 1 standarden fokuserede på en inddeling og vægtning af aktiverne. Det er også fra Basel 1 standarden, at kravet til en basiskapital(solvens) på 8% af institutterne risikovægtede aktiver kommer fra. Til opgørelse af de risikovægtede aktiver var metoden dengang alene standardmetoden²¹, med ens risikovægte på alle forretninger – uanset instituttet størrelse og sammensætning.

Basel 2 standarden blev færdig i 2004, men standarderne bruges først fra 2007. Basel 2 definerede standarder for krav til rapportering til offentligheden omkring risici og modeller. Basel 2 gav også mulighed for, at de største pengeinstitutter kunne vælge at lave individuelle modeller. Det er pengeinstitutternes egenudviklede modeller til vægtning af risiko, som gør at pengeinstituttet bliver et avanceret institut. Ved at bruge avancerede modeller vil der typisk ske en nedvægtning af pengeinstituttets risikovægtede poster og derved frigøre kapital, som gør det muligt at øge pengeinstituttets forretningsomfang. Da vi havde Basel 1 var kapitalkravet det samme uagtet, hvilken kunde pengeinstituttet havde engagement med. Spar Nord bruger i dag en standardmodel for opgørelsen af de risikovægtede poster.

Basel 3 kom til i starten af 2009. Det var i en periode, efter at finanskrisen var brudt ud. Basel 3 indeholder krav om højere minimumskapital og kvaliteten af denne. Formålet med disse øgede krav var at sikre den finansielle sektor var bedre polstret til at imødegå økonomisk og finansiell uro. Det var også Basel 3, der pegede på, at landene skal udvælge systemiske vigtige institutter – kaldet SIFI institutter. SIFI institutterne er institutter, der er udpeget som værende særligt vigtige for et land. Hvis et institut bliver udpeget til SIFI institut, så skal instituttet opfylde et ekstra kapitalkrav.

Basel 3 standarden er implementeret igennem indførelsen af reglerne i CRD 4. CRD 4 er et direktiv. Da CRD 4 er et direktiv, skal dette implementeres i dansk lovgivning via Lov om finansiell virksomhed (FIL). Indholdet af CRD 4 og kravet til minimumskapital og kvalitet vender vi tilbage til.

²¹ Se bilag nr. 1

De bærende søjler

Søjle 1 består af det foran beskrevne basiskrav og kendt som minimumskapitalkravet. Pengeinstitutterne skal for hvert af risikoområderne kredit-, markeds- og operationel risiko beregne, hvor meget kapital, der kræves. Kravet er minimum 8% af de risikovægtede poster. De risikovægtede poster kan opgøres efter flere forskellige metoder. Spar Nord anvender den simple metode. Den model, som Spar Nord anvender i dag kaldes 8+ modellen. Modellen er anvist af Finanstilsynet. Denne model betyder, at det antages, at normale tab kan dækkes af 8% kravet. Metoden til at beregne de risikovægtede poster er beskrevet i LFV § 142. Et tilstrækkeligt kapitalgrundlag er defineret som en basiskapital svarende til mindst 8% af de risikovægtede poster. De risikovægtede poster er en vægtning af pengeinstituttets aktiver, som tildeles en vægtning afhængigt af risikoen for tab. 8% kravet kaldes også minimumskapitalkravet og beregnes som følger:

$$\frac{\text{Basiskapital} * 100}{\text{Risikovægtede poster}} = \text{min 8\%}$$

Satsen for, hvordan de forskellige forretningstyper skal medtages, fremgår af bilag 1²². Solvensprocenten er et mål for pengeinstituttets styrke til at imødegå uforudsete tab. Solvensprocenten angiver, hvor stor en del pengeinstituttet kan tåle at tabe på deres risikovægtede poster. Tabes der ud over solvensprocenten, vil dette tab skulle dækkes af fremmedkapitalen.

De risikovægtede poster består af kredit-, markeds-, og operationelrisiko.

Kreditrisikoen: Ved kreditrisiko forstås risikoen for de tab, som kan opstå på pengeinstituttets udlånsportefølje og garantier.

Markedsrisikoen: Ved markedsrisikoen forstås de risici, som hidrører fra renter, råvarepriser, aktie- og valutakurser. Disse ændringer påvirker banken og kundernes finansielle positioner.

Operationel risiko: Den operationelle risiko dækker over de menneskelige og systemmæssige fejl, der kan opstå.

²² Se bilag 1

De ovennævnte risiko kategorier betyder, at pengeinstitutterne jf. KDB § 9, skal opdele udlånene i forskellige kategorier. KDB § 9, stk. 2 fastslår, hvilken risikovægtning de forskellige kategorier har ved opgørelsen af de risikovægtede poster. Vægtningen går fra 0 til 150%.

Vi vil senere beskrive konsekvenserne ved at anvende den avancerede metode.

Søjle 2: dækker over det individuelle solvensbehov. Her skal pengeinstitutterne vurdere, om de har nogle særlige risici ud over dem, som er dækket af de 8%, som gør, at kapitalkravet skal forhøjes ud over de 8%. Denne forhøjelse kaldes som nævnt det individuelle solvensbehov. Det individuelle solvens behov fastsættes som udgangspunkt af bankens bestyrelse og direktion, men kan også dikteres af Finanstilsynet. I Spar Nord, er det individuelle solvensbehov fastsat til 1,7% jf. risikorapporten for 2014. Reglerne omkring de individuelle solvensbehov tager afsæt i LFV § 124, stk. 2.

Søjle 3 fastlægger kravene til pengeinstitutternes offentliggørelse af detaljer omkring risikostyringspolitik, kapitalgrundlaget, kreditpolitik, markedsrisiko og operationel risici, aflønningspolitik og endelige solvensbehovets størrelse. Offentliggørelsen af disse oplysninger udmønter sig i udgivelsen af pengeinstitutternes risikorapporter. Det er hensigten med søjle 3, at pengeinstitutterne har en høj oplysningsgrad. Formålet med den høje oplysningsgrad er, at investorer og kreditvurderingsbureauer har lettere ved at vurdere pengeinstitutternes risikoprofil og kapitalbehov.

CRD 4

Vi vil i dette afsnit beskrive CRD 4 reglerne nærmere. CRD 4 implementerer Basel 3 standarderne, der blev udarbejdet i 2009. CRD 4 medfører skærpede krav til pengeinstitutternes kapital.

Basiskapitalen består af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

- Egentlig kernekapital er identisk med egenkapitalen. Det er typisk garant- eller aktiekapital. For Spar Nord's vedkommende er det aktiekapital.
- Hybrid kernekapital er en krydsning af aktiekapital og lånekapital. Der er krav til, hvor meget af den hybride kernekapital, der kan medregnes til kernekapitalen.

Herudover er der særlige indfrielsesvilkår. Typisk er hybrid kernekapital obligations udstedelser.

- Supplerende kapital er efterstillet gæld, der supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital.

Fra 2014 er kravet til kvaliteten og bestanddelene af basiskapitalen blevet skærpet. Se figur nr. 8:

8 pct. kravet	Tidligere regler	Fra 1. januar 2014
Egentlig kernekapital	2% af de risikovægtede poster	4,5% af de risikovægtede poster
Kernekapital	4% af de risikovægtede poster	6% af de risikovægtede poster
Samlet solvens	8% af de risikovægtede poster	8% af de risikovægtede poster

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af CRD 4 reglerne

Tidligere dvs. før 1. januar 2014 skulle den egentlige kernekapital = egenkapital være minimum 2% af de risikovægtede poster. Fra 1. januar 2014 er dette krav øget til 4,5%.

Samtidigt er kravet til den samlede kernekapital øget til 6%. Det efterlader en mulighed for hybrid kernekapital på 1,5% mod tidligere 2,0%.

Muligheden for at bruge supplerende kapital er således faldet fra 4% til 2%.

Det grundlæggende kapitalkrav er uændret på fortsat 8%, men ovenstående skærper har forøget kvaliteten af kernekapitalen.

Nye krav til vilkårene bag basiskapitalen med CRD 4

Ud over at kravet til andelen af egentlig kernekapital er skærpet fremadrettet, vil kravene til hybrid kernekapital og supplerende kapital også blive skærpet. Det betyder, at fremtidige udstedelser af kapital skal iagttage nedenstående.

Hybrid Kernekapital:

- Hybrid kernekapital må ikke indeholde incitamentet til en førtidig indfrielse
- Institutterne skal have mulighed for frit at annullere rentebetalinger på hybrid kernekapital for en ubegrænset periode og uden kompensation til ejerne af kapitalen

- Den hybride kernekapital skal kunne nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, det vil sige konverteres til aktier eller garantkapital, hvis instituttets egentlige kernekapitalsprocent falder til under 5,125%

Supplerende kapital

- Supplerende kapital må heller ikke indeholde incitamenter til førtidig indfrielse. Den supplerende kapital, som består af ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser og hybrid kernekapital, som ikke medregnes til instituttets kernekapital, må heller ikke indeholde incitamenter til førtidig indfrielse. Allerede udstedt kapital med incitamenter til førtidig indfrielse, vil være omfattet af overgangsregler.

Med CRD 4 kommer der flere overgangsregler. Eksempelvis vil statslig hybrid kernekapital alene kunne medregnes som hybrid kernekapital frem til og med 31.12.2017. Derfor er der også et incitament for institutterne til at indfri eller omlægge hybrider, der ikke kan medregnes fuldt ud til kapitalen. Spar Nord indfrie i 2014 for 1,265 mia. DKK²³. Det samme er sket i marts 2015, hvor de har indfriet for DKK 350 mio. hybrid kernekapital²⁴.

Nye kapitalbuffere under CRD 4

Ud over de hidtil gældende krav til basiskapitalen på 8% og det individuelle solvensbehov i form af søjle 2 tillægget, er der kommet 3 nye kapitalbuffere, når CRD 4 er fuldt implementeret i 2019. De nye kapitalbuffere er kapitalbevaringsbufferen, konjunkturbufferen og SIFI bufferen.

De 3 nye kapitalbuffere har følgende kendetegn:

- A. Bevaringsbufferen er en permanent buffer, der skal udgøre 2,5% af instituttets risikovægtede poster, når vi er fremme ved år 2019. Bufferen skal bestå af egentlig kernekapital. Kan instituttet ikke opfylde kravet, vil det være begrænset i sine anvendelsesmuligheder af pengeinstituttets overskud. Det kan medføre, at de ikke må

²³ 7. Sparnord.dk

²⁴ 8. Sparnord.dk

udlodde udbytter til aktionærer og bonus til ansatte. Samtidigt medfører det et forbud mod, at instituttet betaler renter på den hybride kernekapital.

- B. Konjunkturbufferens formål er at tvinge instituttet til at polstre sig i perioder med højkonjunktur, så de kan klare sig gennem perioder med lavkonjunktur. Bufferen aktiveres derfor også kun i perioder med overnormal udlånsvækst. Bufferen kan ligge mellem 0-2,5% af instituttets risikovægtede poster. Størrelsen af konjunkturbufferen fastsættes af myndighederne. Konjunkturbufferen skal bestå af egentlig kernekapital.

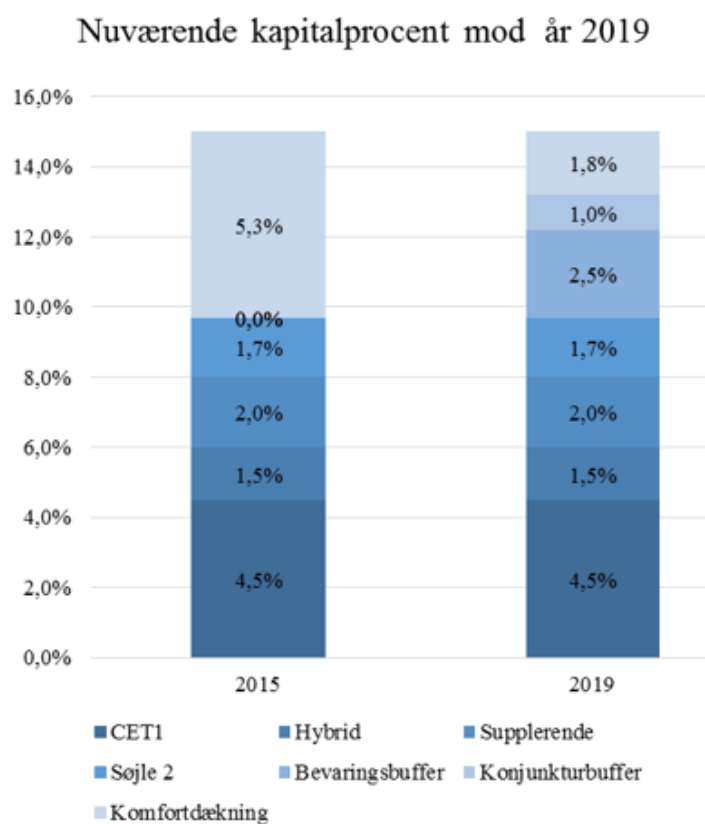
- C. SIFI-buffere – systemiske vigtige institutter skal have mindst 1% af de risikovægtede aktiver i yderligere buffer. SIFI tillægget er ikke maksimeret til et bestemt niveau. Hvilke institutter, der udpeges som SIFI institut afgøres af finanstilsynet jf. Lov om finansiel virksomhed § 308, stk. 1 og 2. Spar Nord overskrider ikke en af de 3 gældende indikatorer for at være SIFI institut, som er: Instituttets balance udgør mere end 6,5% af Danmarks bruttonationalprodukt, instituttets udlån i Danmark udgør mere end 5% af de danske penge- og realkreditinstitutters samlede udlån i Danmark eller instituttets indlån i Danmark udgør mere end 5% af de danske pengeinstitutters samlede indlån i Danmark.

4.2 Kapitalkrav Spar Nord 2015 - 2019

Af Spar Nords risikorapport 2014²⁵ fremgår det, at banken har et individuelt solvensbehov i 2014 på 9,7%. Samtidigt kan vi aflæse, at banken har en samlet kapitalprocent på 15,0%, svarende til en aktuel overdækning på 5,3%.

I nedenstående figur har vi illustreret, hvordan kapitalkravet vil blive forøget frem mod 2019. Vi forudsætter, at Spar Nords solvensbehov på søjle 2 tillæg fortsat er på 1,7%. Samtidigt har vi forudsat, at Spar Nords basiskapital lever op til kravene i figur 8.

Figur 9:



Kilde: Egen tilvirkning pba. Spar Nords risikorapport for 2014 og egne forudsætninger

Ud over bevaringsbufferen er fuldt indfaset på 2,5% i 2019, har vi også forudsat, at konjunkturbufferen er aktiveret med 1,0%. Som det ses medfører indførelse af CRD 4 en stramning af kravene til basiskapitalen. Er vores antagelse omkring konjunkturbufferen korrekt, så er Spar Nord kapitalkrav i 2019 steget til 13,2% mod 9,7% i 2015. Spar Nord har

²⁵ Spar Nord risikorapport 2014, side 13

med den aktuelle kapitalprocent fortsat tilstrækkeligt med kapital. Komfortdækning eller overdækningen er dog reduceret fra 5,3% til 1,8%. Den lille overdækning, som der vil være tale om i 2019, vurderer vi som værende spinkel, også i relation til koncernens egen kapitalmålsætning, der siger, at kapitalprocenten skal 3 procent point over det individuelle solvensbehov. Det er derfor vores konklusion, at Spar Nord bør styrke deres fremtidige kapitalgrundlag, for at sikre banken har de nødvendige frihedsgrader.

Hvordan kan Spar Nord forøge deres solvensprocent frem mod 2019?

En løsning er at udvide kapitalbasen. En anden vej er at undersøge, om Spar Nord kan opnå en fordel ved at overgå til IRB institut. Kraka har udarbejdet en rapport²⁶, der konkluderer, at pengeinstitutterne i Danmark, der overgår til en IRB metode, har oplevet relativt store fald i deres risikovægtede poster og dermed en stor styrkelse af solvensprocenten. Rapporten viser, at Sydbanks risikovægtede poster faldt til 80% af størrelsen opgjort efter standardmetoden. Det skal bemærkes, at Sydbank er det pengeinstitut, der oplevede det mindste fald i de risikovægtede poster ved overgang til IRB pengeinstitut. Kan Spar Nord opnå et fald på samme niveau, som Sydbank gjorde ved overgang til IRB, så vil deres kapitalprocent stige til 18,7%, eller en forbedring med 3,7% point:

$$\frac{7366,2 * 100}{49004,5 * 0,80} = 18,7\%$$

Spar Nord har tidligere haft et internt IRB projekt, som blev lukket igen. Officielt fordi Spar Nord vurderede, at der ikke var nogen større gevinst ved overgang til IRB.

²⁶ 9. Krakas Finanskrisekommissionen.dk

5. Kapitel - Analyse af Spar Nords årsrapporter 2010 - 2014

Den finansielle sektor i Danmark er af Finanstilsynet opdelt i grupper efter størrelsen på deres arbejdskapital. Spar Nord er det største institut i gruppe 2, hvor banker med arbejdskapital større end kr. 12 mia. fremgår. De steder i den fremadrettede regnskabsanalyse, hvor der skal benchmarkes mod andet pengeinstitut har vi valgt Sydbank som modpart. Valget af Sydbank er foretaget da netop Sydbank er det mindste pengeinstitut i Gruppe 1 og idet vi forudser, at Spar Nord inden for den nærmeste fremtid vil bevæge sig op i Gruppe 1, da banken er meget tæt på grænsen på DKK 65 mia. i arbejdskapital. De steder det er relevant vil vi endvidere sammenligne med gennemsnitstallene for Gruppe 1 pengeinstitutterne.

Analysen vil tage udgangspunkt i 2 følgende hovedoverskrifter:

- Indtjeningsevne
- Kreditrisiko

5.1 Indtjeningsevne

Indtjeningsevnen i et pengeinstitut er grundlaget for instituttets videre eksistens, på samme måde som i en hvilken som helst anden erhvervsvirksomhed. Derfor er det meget relevant at se på, hvorledes Spar Nord har klaret sig over de sidste 5 år. For at analysere deres performance, foretager vi en sammenligning, som anført ovenfor.

Nedenfor har vi opstillet en oversigt over Spar Nords vigtigste nøgletal i resultatopgørelsen. Vi har beregnet indekstal for at kunne se udviklingen igennem den 5 årige periode, som vi analyserer på.

Tabel 1 - Spar Nord indekstal på resultatopgørelsen:

Spar Nord i DKK mio	2010	2011	2012	2013	2014
Nettorenteindtægter	1607,9	1676,1	1676,8	1849,4	1799,5
Indeks	100,0	104,2	104,3	115,0	111,9
Netto gebyrindtægter	505,6	483,3	561,6	722,6	863,3
Indeks	100,0	95,6	111,1	142,9	170,7
Kursreguleringer	268,3	130,1	243,8	200,8	379,5
Indeks	100,0	48,5	90,9	74,8	141,4
Basisindtægter	2575,3	2548,3	2710,9	2938,4	3201,9
Indeks	100,0	99,0	105,3	114,1	124,3
Omkostninger	1517,1	1521,9	1521,4	1643,1	1850,9
Indeks	100,0	100,3	100,3	108,3	122,0
Nedskrivninger	125,2	215,4	153,5	98,3	71,5
Indeks	100	172,04	122,60	78,51	57,11
Årets resultat	105	274,8	223,8	536,1	613,6
Indeks	100	161,7	113,1	410,6	584,4

Kilde: Egen tilvirkning - på baggrund af årsrapporten for 2014

Ovenstående oversigt over Spar Nords indtægter og udgifter giver et godt billede af, hvordan forretningen har udviklet sig over de seneste 5 år. Spar Nords nettorenteindtægter har haft en stigende udvikling fra 2010-2013 og et tilbagefald i 2014. Nettorenteindtægterne er indtægterne fra udlånsmassen fratrukket udgifter til indlånet. Stigningen i perioden fra 2010-2013 skyldes, at indtægterne fra udlånet er steget forholdsvis mere end udgifterne til indlånet. Faldet i 2014 skyldes, at renten er faldet på udlånet og ikke tilsvarende på indlånet. Dette vil alt andet lige medføre negative renter på kundernes indlån, hvilket allerede ses hos flere banker.

Det ses endvidere af tabellen, at Spar Nord har haft en flot udvikling på gebyr siden. Over perioden 2010-2014 har banken vist en flot stigning på 71%. Dette sammenholdt med en stigning på kun 22% over perioden 2010-2014 på omkostningssiden, er det medvirkende til, at banken udviser en flot udvikling på bundlinjen. I hele perioden 2010-2014 viser årets resultat en stigning på hele 584%. Stigningen i gebyrindtægterne er et udtryk for stigende aktivitet samt forhøjede gebyrer. Vigtigt for bundlinjen er endvidere nedskrivningerne. Over perioden 2010-2014 har banken oplevet en stigning i nedskrivningerne på 9%, hvilket vurderes som tilfredsstillende set ud fra det perspektiv, at vi har gennemgået Finanskrisen i analyseperioden.

Tabel 2 - Spar Nord – udvikling i renteindtægter og –udgifter:

Spar Nord i DKK mio.	2010	2011	2012	2013	2014
Udlån	39051,1	37572,4	37240,8	36786,7	35344,5
Indeks	100,0	96,2	95,4	94,2	90,5
Renteindtægter	2063,7	2122,4	2106,0	2597,8	2304,9
Indeks	100,0	102,8	102,0	125,9	111,7
Gns. Udlånsrente i %	5,3	5,6	5,7	7,1	6,5
Indlån ex. Pulje	25542,6	24775,0	35335,8	33460,3	32541,6
Indeks	100,0	97,0	138,3	131,0	127,4
Renteudgifter	624,9	650,0	557,3	588,4	467,3
Indeks	100,0	104,0	89,2	94,2	74,8
Gns. Indlånerente i %	2,4	2,6	1,6	1,8	1,4
Gns. Rentemarginal i %	2,8	3,0	4,1	5,3	5,1

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2014, 2013, 2011

Spar Nord's udlån er over perioden 2010-2014 faldet med 9%. Banken har trods udlånsfaldet formået at øge indtægterne fra udlånet. Årsagen til, at indtægterne fra udlånet øges trods faldende udlån, er en stigning i marginalerne. Det er vores vurdering, at marginal forhøjelserne primært har været rettet mod erhvervskunderne.

Indlån er over perioden 2010-2014 steget med 27%, men banken har været dygtig til ikke at betale for meget for indlånet, da man over perioden 2010-2014 kan se et fald i udgiften til indlånet på hele 25%. Den øgede placering af indlån kan have sin årsag i, at Spar Nord har været "sikker havn" for mange indlånskunder modsat andre mindre og mere usikre banker. Der ses en stigende rentemarginal i perioden 2010-2013. I denne periode har konkurrencesituationen ikke været så kraftig da finanskrisen stadig har haft indvirkning på flere engagementer specielt inden for erhverv. Rentemarginalen falder lidt tilbage i 2014, hvilket sandsynligvis skyldes en øget konkurrence på udlån, da alle pengeinstitutter tørster efter mere udlån, hvorfor marginalen sandsynligvis har været under pres.

Generelt har Spar Nord den samme udfordring som mange andre pengeinstitutter også har – faldende udlån. Med det renteniveau, som Danmark har i øjeblikket er der store udfordringer med at skabe en fornuftig forretning på indlånet, da der ikke kan placeres indlån i Nationalbanken eller i andre sikre værdipapirer, der kan skabe en stabil og sikker indtjeningsmarginal. Derfor er det udlånet, der skal sikre indtjeningen sammen med

gebyrindtægterne. Spar Nord har udvist en flot udvikling på gebyrindtægterne, som gerne skal fortsætte ind i 2015 og derudover skal banken arbejde hen imod en udlånsvækst for at skabe en endnu bedre bundlinje.

ROE (Return om equity)

For at underbygge foranstående analyse af indtjeningen i Spar Nord kan man vælge at se på nøgletallet ROE. Nøgletallet beskriver, hvor meget den investerede kapital kaster af sig – altså bankens evne til at forrente de værdier, som aktionærene har bundet i virksomheden.

Når ROE skal vurderes, bør man sammenligne med alternative investeringer. Det er vores vurdering, at ROE som minimum bør ligge på niveau med det gennemsnitlige forventede løbende aktieafkast, som vi har fastsat til 5,32% p.a. Vores forventede aktieafkast, har vi fastsat som 2 * den gennemsnitlige 10 årige Statsrente – se bilag 2.

For at benchmarke Spar Nord's ROE har vi valgt, at sammenligne den med niveauet for gruppe 1 pengeinstitutterne, da det er dem, som Spar Nord minder mest størrelsesmæssigt.

Nøgletallet beregnes således: Årets resultat efter skat * 100/(Egenkapitalen primo + ultimo/2).

Tabel 3 – Spar Nord ROE:

Spar Nord i DKK mio.	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Egenkapital	4143	4347	4627	5975	6533	7033
Årets resultat		105	274,8	223,8	536,1	613,6
ROE (i %)		2,47%	6,12%	4,22%	8,57%	9,05%
ROE gennemsnit gr. 1		5,76	3,23	3,5	5,68	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne for 2014, 2009, www.finanstilsynet.dk og bilag 3

Tabellen viser en flot udvikling i Spar Nord's tal set i forhold til gennemsnittet for gruppe 1 pengeinstitutterne, hvor Spar Nord's ROE specielt i 2013 og 2014 ligger over niveauet for det forventede aktie afkast på 5,32% p.a.. Sammenlignet med gruppe 1 pengeinstitutterne ligger Spar Nord over i alle årene på nær 2011, hvor kun Nordea lå over Spar Nord's niveau.

Det er Spar Nord's mål for 2015 at nå en ROE på 10% og bankens langsigtede mål er at nå en omkostningsprocent på 55%.

Indtjening pr. omkostningskrone er også kendt som I/O. Ovenstående nøgletal udtrykker pengeinstituttets evne til at drive en omkostningseffektiv forretning.

Indtjening pr. omkostningskrone beregnes således: Basisindtjeningen/Omkostningerne

Som formelen viser, bør nøgletallet således give en værdi, der er større end 1 – ellers har man et pengeinstitut, der giver et negativt resultat. Med krav til en omkostningsprocent på 55%, så svarer det til en I/O på 1,82 eller derover

$$\frac{\text{Indtjening}}{\text{Omkostninger}} = \frac{100}{55} = 1,82$$

Nøgletallet for Spar Nord vil i lighed med nøgletallet for ROE blive sammenholdt med gennemsnittet for gruppe 1 pengeinstitutterne, som er anført i tabel 4 nedenfor. Der sammenlignes over perioden 2010-2013, da nøgletallene for gruppe 1 pengeinstitutterne endnu ikke er offentlige for 2014.

Tabel 4 – Spar Nord Indtjening pr. omkostningskrone:

Spar Nord DKK mio	2010	2011	2012	2013	2014
Indtjening	2575,3	2548,3	2710,9	2938,4	3201,9
Omkostninger	1642,3	1737,3	1674,9	1741,4	1922,4
I/O	1,57	1,47	1,62	1,69	1,67
I/O for gruppe 1 pengeinstitutter (gns)	1,19	1,15	1,13	1,27	

Kilde: Egen tilvirkning Spar Nords årsrapport 2014, www.finanstilsynet.dk og bilag 4

Spar Nord ligger i hele sammenligningsperioden 2010-2013 på et flot niveau over gennemsnittet for gruppe 1 pengeinstitutterne. Det er tidligere i tabel 1 konstateret, at Spar Nord har præsteret, at basisindtægterne er steget forholdsmæssigt mere end omkostningerne, hvilket alt andet lige bekræfter, at Spar Nord har haft fokus på forholdet mellem indtægter og omkostninger. Det kan konstateres, at Spar Nord har været dygtigere end sammenlignings pengeinstitutterne jf. tabel 4 til at holde fokus på indtægterne i forhold til omkostningerne.

WACC

WACC (Weighted Average Cost og Capital) beskriver Spar Nords gennemsnitlige omkostning til kapital, der indeholder aktionærernes afkastkrav, samt prisen på fremmedkapitalen.

WACC beregnes således: $k_w = k_d(1 - T)L + k_e(1-L)$

$k_d = (\text{renteudgifter/rentebærende passiver}) \times 100$

T = Selskabsskattesats (25%). Der er anvendt denne skattesats i alle årene selvom selskabsskatten er ændret i 2014 til 24,5%.

$L = (\text{passiver} - \text{egenkapital}) / \text{aktiver}$

$k_e = \text{CAPM} = r_f + \text{Beta}(k_m - r_f) = \text{aktiemarkedets afkastkrav}$

Beregningen af WACC er opdelt i 2 led. Det første led $k_d(1 - T)L$ klarlægger omkostningerne til fremmedkapitalen korrigeret for skattefradraget. k_d beregnes ved at sætte renteudgifterne i forhold til den samlede gældsbyrde (minus puljeordningerne). k_d multipliceres efterfølgende med $(1 - T)$ for at korrigere for rentefradraget. Til sidst multipliceres foranstående med L, hvor egenkapitalen fratrækkes, således man får et billede af de forholdsmæssige omkostninger til fremmedkapitalen.

Andet led $k_e(1 - L)$ beskriver Spar Nords omkostning til egenkapitalen. Til brug for beregning af aktiemarkedets afkastkrav anvendes Capital Asset Pricing Modellen (CAPM). Denne model arbejder med den risikofrie rente (r_f) tillagt risiko tillæg ($\text{Beta}(k_m - r_f)$). Risikotillægget er opbygget således: $\text{Beta} * \text{med det forventede gennemsnitlige fremtidige aktieafkast } (k_m)$ minus den risiko frie rente (r_f). $K_e * \text{med } (1 - L)$ for at få prisen på egenkapitalen i forhold til aktiverne for derigennem at beregne den forholdsmæssige omkostning på egenkapitalen.

Den risikofrie rente, er den rente, som Spar Nord kan placere deres penge til risikofrit. Vi har valgt at lave en gennemsnits betragtning over 10 år på den 10 årige statsrente, som parameter for den risikofrie rente, da den aktuelle 10 årige Statsrente er rekord lav. Vi anvender derfor en rente på 2,66% - se bilag 2.

Risikotillægget udregnes ved hjælp af beta. Beta er som nøgletal et udtryk for markedsrisikoen. Beta udtrykker den systematiske risiko, der ikke kan diversificeres bort. Tallet for beta kan enten være 1 eller over/under 1. Såfremt beta er 1 svarer det til, at aktien svinger i takt med markedsindekset. Er beta over 1 vil aktiens udsving være større end markedsindekset. Er beta værdien mindre end 1 vil det have den modsatte konsekvens. I beregningerne har vi anvendt en beta værdi på 1 for overskuelighedens skyld.

Det forventede gennemsnitlige aktieafkast afhænger naturligvis af den risikoaversion, som investor har. I opgangstider er der tendens til at investere med højere risiko end i nedgangstider. Udviklingen i den risikofrie rente og udviklingen i det forventede markedsafkast er begge afhængige af udviklingen i nationaløkonomien.

WACC anvendes af pengeinstitutterne til at bestemme om det pågældende institut har en optimal situation omkring sin kapitalfremskaffelse. WACC er endvidere et udtryk for hvad et pengeinstitut, som minimum bør udlåne til.

For at WACC er optimal for et pengeinstitut, bør det ligge under niveauet for CIBOR3 renten. Alternativet for pengeinstituttet til at drive bankforretning er at indfri alt gæld og sælge aktiverne og således leve af at forrente egenkapitalen til markedsrenten, idet det i teorien ikke kan svare sig at drive bankforretning, hvis CIBOR3 renten er højere end pengeinstituttets gennemsnitlige omkostning til kapitalfremskaffelse.

Se nedenstående tabel for opgørelse af Spar Nords WACC

Tabel 5 – Spar Nords WACC:

Spar Nord WACC DKK mio.					
Udregning af Kd	2010	2011	2012	2013	2014
Balance	67435,7	70081,4	79145,7	74604,9	78825,4
Aktiver vedr. pulje	5678,5	6327,1	7001,5	9052,3	10853,8
Balance ex pulje	61757,2	63754,3	72144,2	65552,6	67971,6
Egenkapital	4374,4	4627,3	5975,3	6532,7	7033,0
Fremmedkapital (ex pulje)	57382,8	59127,0	66168,9	59019,9	60938,6
Renteudgifter	624,7	649,9	557,0	578,0	453,3
Kd	0,0109	0,0110	0,0084	0,0098	0,0074
Kd (efter skat)	0,7587	0,7645	0,5790	0,6613	0,5002
Udregning af Ke	2010	2011	2012	2013	2014
Risikofri rente	0,0266	0,0266	0,0266	0,0266	0,0266
Beta	1	1	1	1	1
Afkastkrav markedet	0,0532	0,0532	0,0532	0,0532	0,0532
Ke	0,3768	0,3861	0,4406	0,5302	0,5505
L	0,9292	0,9274	0,9172	0,9003	0,8965
WACC - Spar Nord	1,1355	1,1507	1,0197	1,1915	1,0506
CIBOR3	1,21	1	0,28	0,26	0,3

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporterne 2011, 2013 og 2014. Cibor 3 fra www.finansraadet.dk

Ifølge ovenstående figur ses, at WACC er højere end cibor3 renten i alle årene på nær 2010. Det betyder, at Spar Nords funding har været dyrere end markedet i alle årene med undtagelse af 2010. Det skal dog her anføres, at det store fald i cibor3 renten primært skyldes store rentenedsættelser fra Nationalbanken, hvor denne via sit ”rentevåben” forsøger at sætte gang i væksten.

Den bedst tænkelige situation for Spar Nord er som anført en lav WACC. WACC kan forbedres ved både at justere på højre og venstre side af formlen. Overordnet set kan en mindre WACC fremmes ved at opnå en lavere rente på bankens lån eller at sænke omkostningerne til egenkapitalen.

Lavere omkostninger til egenkapitalen (højre side af formlen) gør WACC bedre. Dette kan foretages ved at tage overskuddet og placere dette i aktiverne i stedet for egenkapitalen. En reduktion af omkostningerne til fremmedkapitalen (venstre side af formelen) kræver at der kan opnås en billigere funding.

For Spar Nord er den bedste måde at mindske WACC på at få en stigning i udlånsmassen. Det er der jf. ICGR beregningerne i kapitel 5.2 mulighed for, da banken har mulighed for at øge udlånsmassen uden påvirkning af solvensen.

Konklusion indtjeningsevnen

Isoleret set har Spar Nord klaret sig flot set over perioden 2010-2014. På trods af at udlånet er faldet med 9% over perioden har banken alligevel kunne fastholde en flot stigning i nettorenteindtægterne. I 2014 er Spar Nords resultat positivt påvirket med en engangsindtægt på DKK 175 mio. fra salget af aktierne i NETS.

Banken har formået at hæve nettorenteindtægterne med 12% og nettogebyrindtægterne med 71%. Det virker endvidere som om, Spar Nord har fået styr på nedskrivningerne. Over perioden 2010-2014 stiger nedskrivningerne med 9%.

Med hensyn til egenkapitalforrentningen er banken godt på vej. Banken ligger pænt over sammenligningsbankerne og målet i 2015 på 10% virker ikke urealistisk. Forholdet mellem indtjeningen og omkostningerne (I/O nøgletallet) udvikler sig ligeledes fornuftigt over perioden, hvor nøgletallet ligeledes har en stigende udvikling over perioden.

Samlet set performer banken godt over analyseperioden, herunder udviklingen i årets resultat over perioden, der stiger til indeks 584 i 2014.

5.2 Kreditrisiko

Vi vil under dette punkt analysere på Spar Nords kreditrisiko. Vi vil se nærmere på nedskrivningsprocenten og udlån fordelt på brancher. Endvidere vil vi vurdere på nøgletallet ICGR. Dette nøgletal viser, hvor meget banken kan udvide sit udlån uden, at det belaster solvensen.

Nedskrivningsprocenter

Nedskrivningerne er med til at give et billede af, hvordan Spar Nords fremtidige tab på kunder ser ud og er samtidig med til at danne et grundlag for den risiko, der er på bankens lånebog. Den årlige nedskrivningsprocent fortæller, om de forventede tab i det pågældende år, og det skal understreges, at der ikke på baggrund af nedskrivningen er foretaget et konkret tab endnu.

For at kunne vurdere Spar Nords niveau, har vi valgt at sammenligne med gennemsnittet for gruppe 1 pengeinstitutterne.

Nedskrivningerne beregnes således:

Årets nedskrivninger * 100/ Udlån + garantier + nedskrivninger

Tabel 6 - Spar Nord nedskrivningsprocenter mod gennemsnittet af gruppe 1 pengeinstitutter:

Spar Nord i mio DKK	2010	2011	2012	2013	2014
Udlån og garantier	45089	42540	44825	43028	46188
Nedskrivninger	454	475	662	405	493
Årets nedskrivningsprocent	1,01	1,12	1,48	0,94	1,07
Gr. 1 pengeinstitutter (gennemsnit)	1,21	0,88	1,14	0,86	

Kilde: Egen tilvirkning - jf. årsrapporten 2014 samt finanstillsynet.dk

Ser man på analyseperioden i dette tilfælde 2010-2013, 2014 tallene for gruppe 1 pengeinstitutterne er ikke offentlige endnu, kan det konstateres, at Spar Nord har haft styr på nedskrivningerne. I 2010 havde banken en nedskrivningsprocent på 1,01%, som over perioden faldt til 0,94% i 2013, hvilket bekræfter, at banken har godt styr på sine nedskrivninger. Spar Nord ligger dog lidt over gennemsnittet for gruppe 1 pengeinstitutterne.

Tabel 7 – Spar Nord fordeling af udlånsporteføljen:

Spar Nord i pct	2010	2011	2012	2013	2014
Privat	33	32	37	36	42
Landbrug	12	12	11	8	9
Ejendomme	10	11	12	10	11
Øvrigt erhverv	45	45	40	54	38

Kilde: Egen tilvirkning - Årsrapporterne 2010-2014

Set ud fra en kreditmæssig vinkel fremgår der af tabellen en flot udvikling. Andelen af privatengagementerne er steget over perioden 2010-2014 med ca. 9% point. Særligt bemærkelsesværdigt er, at Spar Nord har reduceret engagementet med landbrugssektoren over perioden. Netop landbrugssektoren oplever i øjeblikket en del turbolens. Landbrugssektoren er kreditmæssigt en af de mest risikofyldte brancher for pengeinstitutsektoren. Det skyldes typisk en meget høj gældsprocent med baggrund i de faldende jordpriser. Samtidig har branchen været ramt af faldende afregningspriser.

Spar Nord er meget stabilt eksponeret i fast ejendom og ligger i analyseperioden 2010-2014 på ca. samme niveau. Banken er, i forhold til fast ejendom, under pejlemærket i tilsynsdiamanten, der tillader op til 25% af den samlede udlånsmasse i fast ejendom.

ICGR

Nøgletallet ICGR fremviser Spar Nord's muligheder for at udvide deres balance, uden at bankens solvens bliver belastet.

Spar Nord's solvens vil stige, hvis banken kan øge indtjeningen uden at udvide balancen. Nøgletallet kan derfor anvendes som en indikator for, om banken skal tjene penge uden at udvide sin balance, ved eksempelvis salg af investeringsprodukter, realkreditlån m.v. konsolidere sig eller øge balancen med f.eks. udlånsvækst.

Formlen for ICGR ser således ud:

$$\frac{1}{\text{Egenkapital/aktiverne}} * \frac{\text{årets resultat efter skat}}{\text{aktiverne}} * \frac{\text{årets resultat efter skat} - \text{udbytter}}{\text{årets resultat efter skat}}$$

Som anført ovenfor er ICGR nøgletallet opdelt i 3 led. 1. led beskriver, hvor meget egenkapitalen udgør af de samlede aktiver. 2. led beskriver, hvor meget banken tjener på aktiverne og 3. led viser, hvor stor en del af Spar Nords resultat, der er tilbage efter udbetaling af udbytte.

Tabel 8 – Spar Nord ICGR:

Spar Nord i DKK mio.	2010	2011	2012	2013	2014
Egenkapital	4.374	4.627	5.975	6.533	7.033
Aktiver	67.436	70.081	79.146	74.605	78.825
Resultat efter skat	105	275	224	536	614
Udbytte	0,00	0,00	0,00	125,50	200,80
1. led	15,42	15,15	13,25	11,42	11,21
2. led	0,00156	0,00392	0,00283	0,00719	0,00778
3. led	1,00000	1,00000	1,00000	0,76590	0,67275
ICGR værdi	2,40%	5,94%	3,75%	6,29%	5,87%

Kilde: Årsrapporterne 2014, 2013 og 2011

Ser vi på nøgletallet ICGR over hele analyseperioden 2010-2014 oplever vi en bank, der har vækst muligheder. Når vi ser på ICGR nøgletallet, er det vigtigt, at nøgletallet er stabilt over en periode, da det sagtens kan forekomme højt i et år og efterfølgende falde tilbage. For at man kan planlægge sin vækst af balancen er det essentielt, at nøgletallet ligger på et stabilt højt niveau over en længere periode. Ser man på 2013 og 2014 nøgletallene har Spar Nord et pænt niveau for ICGR på ca. 6%. Kan dette niveau fortsætte vil det give banken en god mulighed for udlånsvækst uden påvirkning af solvensen, forudsat en uændret sammensætning af de risikovægtede poster.

Konklusion kreditrisikoen

En analyse af kreditrisikoen for Spar Nord viser en bank, der generelt har godt styr på kredithåndværket.

Skal der dryppes lidt malurt i bægeret kan det konstateres, at banken på sine nedskrivningsprocenter ligger over niveauet for sammenligningsbankerne. På trods af det – kan det konstateres, at niveauet for nedskrivningerne ligger nogenlunde stabilt, hvilket bekræfter, at der er styr på nedskrivningerne – bortset fra et lille udsving i 2012.

Af tabel 7 fordeling af udlån, kan det konstateres, at banken har en meget lav eksponering mod fast ejendom, der af Finanstilsynet betragtes som risikofyldt. Banken ligger her langt under tilsynsdiamantens grænseværdi på maksimalt 25% af balancen. Landbrugssegmentet, der ligeledes anses som risikofyldt erhverv, er over perioden nedbragt fra en eksponering på 12% i 2010 til 9% i 2014, hvilket igen peger på, at banken har fokus på nedbringelse af risikofyldte segmenter. I takt med nedbringelse af landbrugssegmentet har banken øget sin eksponering på privatområdet fra 33% i 2010 til 42% i 2014. En af årsagerne til stigningen på privatområdet er blandt andet, at størstedelen af de kunder, som banken har købt, er privatkunder, hvor man har købt gode kundeporteføljer til Spar Nord og typisk undladt at få de ”dårlige” kunder med over. De ”dårlige” kunder har her oftest været landbrugskunder og andre erhvervskunder.

Spar Nord har gode vækst muligheder. Som ICGR nøgletallet viser, er der gode muligheder for at øge balancen uden at ændre på solvensen.

Den samlede konklusion er, at forholdene omkring kreditrisikoen ser tilfredsstillende ud, dog kan landbrugsengagementerne overraske negativt.

6. Kapitel - Vækst strategier for Spar Nord

6.1 Teoretisk tilgang til vækst

Veje til vækst

I Spar Nords årsrapport for 2014 fremgår deres overordnede strategiplan på side 2. Heraf fremgår det, at de ønsker at vækste deres bank på såvel kunder som forretningsvolumen. Endvidere er det målet, at O/I nøglen skal ned på 0,55, ROE skal være på 10% og Spar Nords nedskrivningsprocent skal ligge i den bedste tredjedel blandet de konkurrenter, som de sammenligner sig med.

Hvor står Spar Nord nu?

For 2014 realiserede Spar Nord en ROE på 9,0%²⁷. Deres O/I-nøgle for 2014 er på:

$1922,4/3201,9 = 0,60$, jf. tabel 4.

I løbet af 2014 er antallet af kunder øget med 8.000²⁸. Det samlede forretningsomfang er i 2014 vokset med 7% svarende til DKK 13,2 mia.²⁹. Spar Nords nedskrivningsprocent på udlån blev i 2014 1%³⁰.

Spar Nord er i henhold til ovenstående godt på vej til at nå sine strategiske mål. Hvordan sikrer Spar Nord sig, at de når at komme helt i mål og ikke mindst forbliver på de ovenstående succeskriterier?

Teoretisk tilgang til vækst

En teoretisk tilgang hertil, er at tage udgangspunkt i Ansoffs vækst matrice. Ansoff angiver 4 veje til at skabe vækst. Som det fremgår af figur 10, har matricen 2 dimensioner. Produkt og marked.

²⁷ Spar Nord årsrapport 2014, side 5

²⁸ Spar Nord årsrapport 2014, side 5

²⁹ Spar Nord årsrapport 2014, side 6

³⁰ Spar Nord årsrapport 2014, side 9

Figur 10 - Ansoffs vækstmatrice³¹:

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering <ul style="list-style-type: none"> - Øget salg til nuværende kunder - Større markedsandele - Flere forbrugere fra målgruppen vælger produktet 	Produktudvikling <ul style="list-style-type: none"> - Nye produkter til nuværende kunder - Produktforbedringer og udvikling af nyere generationer af produkterne
Nye markeder	Markedsudvikling <ul style="list-style-type: none"> - Salg til nye kundegrupper (segmenter) - Geografisk spredning 	Diversifikation <ul style="list-style-type: none"> - Udvikling af nye produkter til helt nye kundegrupper - Opkøb af virksomhed i en anden branche

Ønsker Spar Nord at tage afsæt i nuværende produkter eller ønsker de at udvikle nye?

Hvilke markeder vil Spar Nord operere på? Nuværende eller nye markeder?

På baggrund af disse parametre opstiller Ansoff 4 forskellige vækst strategier. Strategierne er kendetegnet ved, at der er forskellige udfordringer ved dem.

Markedspenetrering: Er en strategi, hvor man forsøger at øge sit salg til nuværende kunder. Herudover kan man bearbejde markedet og forsøge at øge sin markedsandel ved at tage noget af konkurrentens forretningsomfang.

Markedsudvikling: Er en strategi, hvor man forsøger at øge sit forretningsomfang på nye geografiske markeder og kundegrupper.

Produktudvikling: Er en strategi, hvor man forsøger at øge sit forretningsomfang ved at sælge et nyt produkt til nuværende kunder og forædle sine nuværende produkter.

Diversifikation: Er en strategi, hvor man forsøger at øge salget af nye produkter på nye markeder.

Når vi vurderer vækst potentialet i de 4 strategier er det i **diversifikation**, at de største muligheder ligger, men absolut også de største udfordringer og risici. Dernæst kommer **markedsudvikling** og **produktudvikling**. **Markedspenetrering** er den strategi, som har det mindste vækstpotentiale, men også den mindste risiko.

³¹ Ansoffs vækst matrice – 10. finansiering.systime.dk

Bygges der videre på Ansoffs vækstmatrice, kommer forfatterne frem til 3 grupper af vækststrategier, som er angivet i figur 11³²:

Intensivering	Integration	Diversifikation
Omfatter strategierne markedsindtrængning, markedsudvikling og produktudvikling i henhold til Ansoffs vækstmatrice.	Omfatter opkøb af leverandørvirksomhed, kundevirksomhed eller konkurrerende virksomhed. Der tales i den forbindelse om henholdsvis vertikal og horisontal integration.	Omfatter oprettelse af nye SBUer i virksomheden. Forkortelsen står for Strategic Business Unit, dvs. strategisk forretningsenhed.

I gruppen Intensivering ligger 3 af Ansoffs strategier. Kendetegnet for denne strategi er, at der er tale om organisk vækst. Væksten er rolig og kontrolleret.

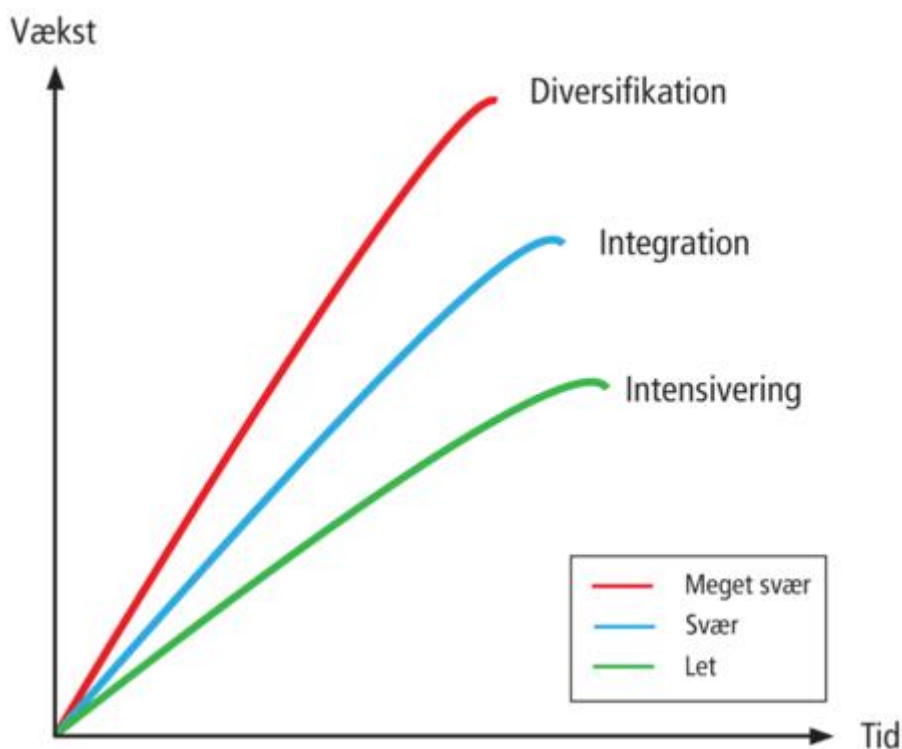
Integration er en strategi, hvor man skaber vækst ved at foretage opkøb eller indgå i fusioner. Denne fremgangsmåde er på ingen måde problemfri, idet der vil opstå mange integrationsproblemer.

Diversifikation er en måde at opnå vækst på, når der ikke kan opnås yderligere vækst ved organisk vækst eller opkøb/fusioner. Væksten opnås ved at der etableres nye forretningsområder.

Meget simplificeret kan det konkluderes, at organisk vækst er den mest tidskrævende og samtidigt den mindst risikofyldte strategi af de 3. Opkøb /fusion vil kunne øge væksten betragteligt, hvis opkøbet/fusionen lykkedes. Diversifikation vil kunne øge væksten signifikant, men risikoen er væsentlig større og implementeringen er mere krævende, idet der er tale om helt nye forretningsområder. Se figur 12 for en grafisk illustration af tiden i de 3 strategier.

³² 11. Knud Erik Bang, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, Virksomhedsøkonomi www.virksomhedb.systeme.dk

Figur 12 – vækststrategier versus tid³³:



I forbindelse med, at Spar Nord skal efterleve deres vækststrategier kan de vælge at tage afsæt i en eller flere af ovenstående strategier.

Set i et historisk perspektiv har Spar Nord benyttet sig af samtlige 3 strategier.

De har brugt intensiveringsstrategien ved at vækste organisk gennem lokalbank strategien. Herudover har de opkøbt andre finansielle institutter senest Sparbank og dele af FIH m.fl. som beskrevet tidligere. De har også benyttet sig af diversifikationsstrategien, idet de tidligere har haft et leasingselskab. Dette selskab blev dog solgt til Jyske Bank i 2011, da det var nødvendigt for Spar Nord at slanke balancen. Efterfølgende har Spar Nord meddelt, at de opstarter deres leasingaktiviteter igen.

I det efterfølgende vil vi beskrive de organisatoriske udfordringer og problemstillinger, der i forbindelse med de 3 vækststrategier.

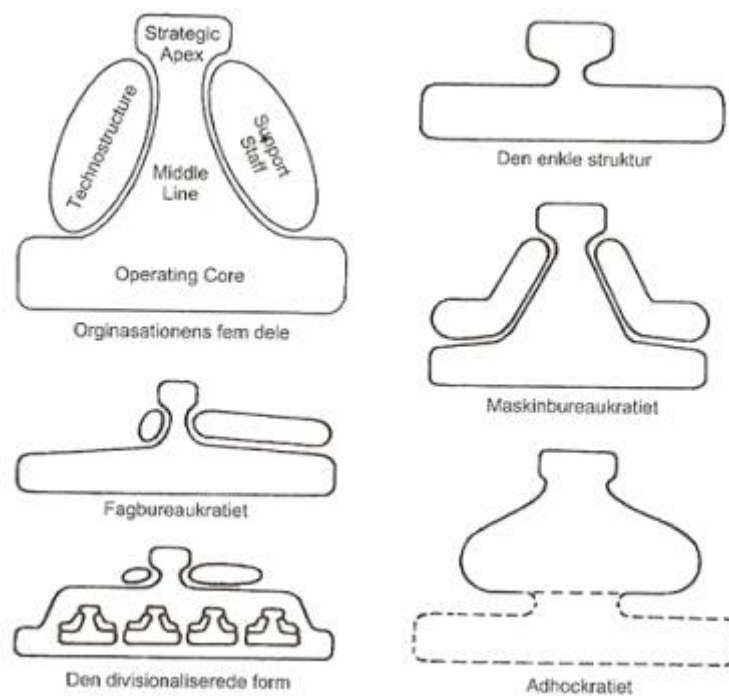
³³ 12. Knud Erik Bang, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, Virksomhedsøkonomi www.virksomhedb.systeme.dk

Organisk vækst/Intensiveringsstrategi

Vækstpotentialet og væksttempoet er forholdsvis begrænset. Det betyder, at der ikke ligger noget væsentligt pres på organisationen.

Mintzberg har udarbejdet nedenstående model, der beskriver forskellige organisationsformer. Vi har tidligere i opgaven beskrevet Spar Nords organisation. Spar Nord kan også siges at være karakteriseret ved et "Maskinbureaukrati" jf. Mintzberg.

Figur 13 Mintzberg organisationsformer³⁴:



Typisk er større banker karakteriseret ved, at de bruger maskinbureaukratiet. Her ses ofte, en stor gruppe af mellemledere samt at Support og Technostructure er lige store.

Organisk vækst stiller ikke de helt store krav til organisationen, da væksten sker inden for rammerne af den nuværende organisation. Med samme "maskinrum" forsøger virksomheden at øge salget til nuværende kunder ved at tage markedsandele fra konkurrenterne. Muligvis forsøger man også at udvide salget til nye kundegrupper og på nye geografiske markeder.

³⁴ Bakka & Fivelsdal side 90

Endvidere udvikler/forædler man nye produkter til nuværende kunder. Strategien vil formentlig betyde, at der skal ansættes nogle flere medarbejdere, men disse vil meget naturligt blive en integreret del af Spar Nord.

Mange af de udfordringer, der vil være i forbindelse med opkøb/fusioner og nye forretningsområder vil ikke komme i spil ved organisk vækst, idet det foregår i et roligt og kontrolleret tempo. Organisationen har tid til at udvikle sig i takt med, at der opstår behov herfor.

Integrationsstrategi – Opkøb/fusion

Denne strategi indebærer, at man opkøber andre virksomheder og/eller indgår i en fusion. Denne form for vækst strategi er ikke uden udfordringer. Udsigten til at købe eller fusionere sig til hurtig vækst, har ofte en høj pris, idet organisationen, som oftest vil blive presset til det yderste.

Ved en fusion eller opkøb opstår der som oftest mange udfordringer, som skal overvindes inden man på den lange bane kan profitere af de synergier, som man har brugt megen tid og resurser på at vurdere inden opkøbet eller fusionen. Undersøgelser foretaget af Michael Porter har vist, at ca. 53% af de virksomheder³⁵, som fusionerede i USA i perioden 1950 til 1980 har skilt sig af med dem igen.

Nogle af de væsentligste udfordringer ved en fusion/opkøb er:

- Organisationerne, som skal smeltes sammen er på forskelligt udviklingsniveau
- Kulturerne i fusionerede/opkøbte virksomheder er forskellige
- Modstand mod forandringer hos medarbejderne

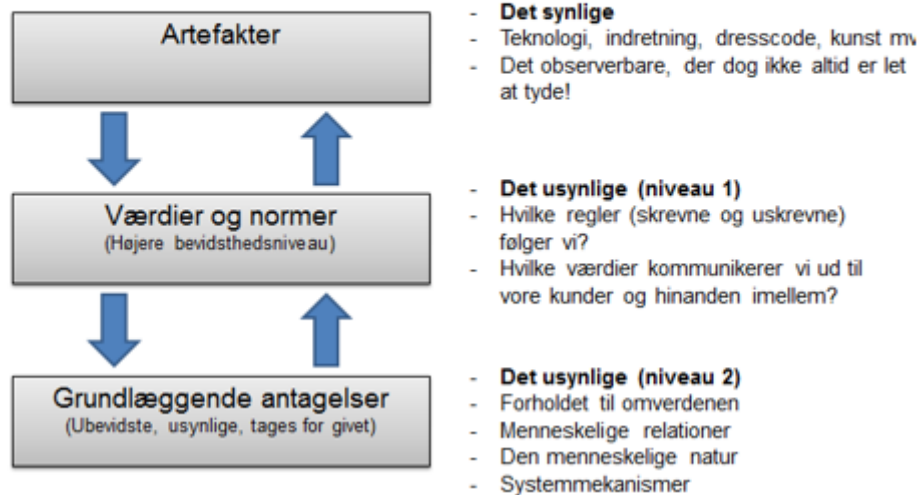
For at en fusion/opkøb lykkes, er det derfor essentielt, at ledelsen er meget fokuseret på processen. Det er vigtigt at få forklaret organisationen baggrunden for opkøbet/fusionen, og have en meget klar og ærlig strategi for, hvordan man får sammenlagt organisationen. Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på de kulturforskelle, som de sammensmeltede organisationer kommer med. I den forbindelse kan ledelsen med fordel tage afsæt i Scheins kulturmodel.

³⁵ 13. www.ankershus.dk

Figur 14 Scheins kulturmodel³⁶:

SYNLIGE OG USYNLIGE KULTURELEMENTER

SCHEINS KULTURMODEL (EDGAR SCHEIN)



Schein's kultur model fastslår, at der i en virksomhedskultur er 3 elementer.

Det synlige er det, som vi kan se. Det synlige er for eksempel måden, hvorpå vi klæder os og den teknologi vi bruger, vores omgivelser og måden vi taler til hinanden på. Forestiller vi os det tænkte eksempel, at Dansk Bank opkøbte eller fusionerede med Spar Nord, vil der på det synlige plan være mange forskelle. Antallet af mørke habitter pr. medarbejder vil med høj sandsynlighed være størst i Danske Bank.

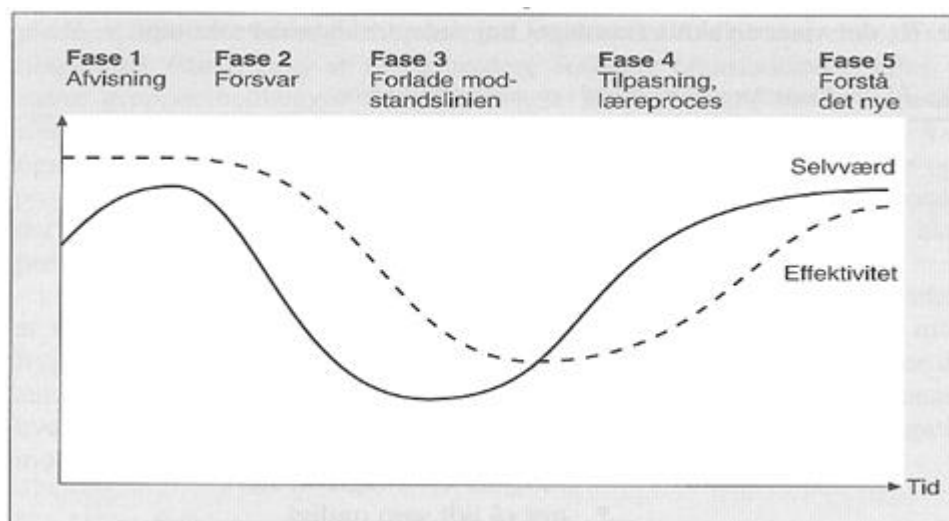
Det usynlige niveau, er den historie og det værdisæt, som man kommer med i det nye fællesskab. Den vil oftest være forskellig. Der vil være nogle skrevne og uskrevne regler og normer. Kender man ikke disse, vil der meget nemt opstå konflikter. Det er vigtigt, at ledelsen i den nye organisation er bevidst om begge usynlige niveauer. Det synlige niveau bør ikke give anledning til nogle problemer, idet det er åbenbart og kan bearbejdes. Sværere er det med de usynlige niveauer. Derfor er det vigtigt, at der straks fastsættes nogle klare forretningsgange og tydelige mål.

³⁶ Planche udleveret på lektion 1, tilvirket pba. Bakka og Fivesdal, 2010 side 143

Ved fusion eller opkøb vil der med stor sandsynlighed opstå modstand mod forandring. Det er vigtigt for ledelsen at forstå, at medarbejderne vil opleve, at deres arbejdsplads undergår en radikal forandring og kan i den forbindelse blive bekymrede for at miste deres job, hvilket set i et historisk perspektiv ikke er ubegrundet. Der vil derfor opstå en vis modstand mod de forandringer, der sker. Derfor er det vigtigt, at ledelsen hurtigt får etableret en vision og strategi for den nye virksomhed. Kommunikation af strategien er vigtigt. Vigtigt at kommunikationen gøres enkelt og meget konkret.

Et typisk mønster, der ses i forbindelse med modstand mod forandringer er godt illustreret af Carnall.

Figur 15 – Carnall modstand mod forandring³⁷:



Carnall beskriver modstand mod forandringer som et faseforløb, hvor han fokuserer på udviklingen i selvværd og effektivitet. I starten vil medarbejderen afvise den nye organisation og gå i forsvar på, at måden, som vi gjorde tingene på tidligere var bedre. På et tidspunkt vil medarbejderen anerkende den nye organisation og tillære sig eventuel ny viden/færdigheder og til sidst blive en del af den nye organisation og derfor performe optimalt.

Der kan ikke siges noget generelt om tidsfaktoren i ovenstående. Ledelsen kan utvivlsomt afkorte denne periode, hvis der meget hurtigt bliver kommunikeret en klar strategi og vision for den nye organisation, så medarbejderen får en forståelse og accept af opkøbet/fusionen.

³⁷ Bakka og Fivelsdal, 2010 Side 333

At indgå i en fusion eller foretage et opkøb er som ovenfor beskrevet ikke uden problemer. Det forventede vækstpotentiale, som en fusion eller et opkøb kan medføre kan nemt blive kraftigt reduceret, såfremt at det ikke lykkedes, inden for en rimelig tid, at få den nye organisation til at samarbejde.

Diversifikation – nye forretningsmuligheder

En tredje måde at skabe vækst på, er at inddrage nye forretningsområder i den nuværende organisation.

Denne måde at skabe vækst på ligger ikke så meget pres på den nuværende organisation. Muligvis skal der ansættes noget nyt ekspertise og yderligere medarbejdere for at drifte det nye forretningsområde. Vi har set Spar Nord gøre det tidligere med leasingaktiviteter, som dog blev solgt på grund af kapitalbelastningen og senere genåbnet igen.

Diversifikationsstrategien kan være forbundet med store økonomiske konsekvenser. Oftest vil en diversifikationsstrategi indebære betydelige investeringer og ansættelse af nye medarbejdere. Lykkes diversifikationsstrategien ikke, er der afholdt forgæves omkostninger.

6.2 Vækst strategier for Spar Nord

Vi har tidligere i projektet beskrevet 3 muligheder for vækststrategier. Intensivering, integration og diversifikation. Vi vil vurdere på, hvilke af disse strategier, Spar Nord bør benytte sig af, for at nå deres succeskriterier.

Intensivering – åbning af nye lokale banker

Spar Nord har besluttet, at de vil etablere sig i byer med minimum 25.000 indbyggere, hvis de vil etablere sig uden for Nordjylland.

Vi har screenet Danmarks kortet for byer med mere end 25.000 indbyggere og er kommet frem til følgende byer uden for Nordjylland, hvor Spar Nord p.t. ikke er repræsenteret. Det er Sønderborg, Taastrup og Hørsholm.

Såfremt Spar Nord ønsker at trænge ind på disse 3 byer kan de benytte sig af deres lokalbank strategi, dvs. etablere helt ny filialer i de pågældende byer via organisk vækst. Ved tidligere etableringer i andre byer har Spar Nord ansat en direktør med stort lokalkendskab og et stærkt netværk. Det har været og er fortsat meget påkrævet, at man får ansat de rigtige ledere af de nye afdelinger, da de er nøglepersoner, som skal skaffe afdelingerne øvrige kvalificerede medarbejdere og ikke mindst kunne tiltrække en kundeportefølje.

Integration – opkøb af lokalbanker

Alternativet til at etablere sig i ovenstående 3 byer er at opkøbe mindre lokale pengeinstitutter, som opererer i ovenstående områder. Vi har undersøgt, hvilke banker, der er i ovenstående 3 byer. Det er typisk gruppe 1 pengeinstitutter samt Arbejdernes Landsbank. Opkøb vurderes derfor ikke at være en mulighed, da vi vurderer at Arbejdernes Landsbank eller gruppe 1 pengeinstitutterne, ikke vil være interesseret i, at sælge deres filialer i de nævnte byer.

Det er vores vurdering, at potentialet for opkøb og etablering af nye banker i henhold til lokalbankstrategien efterlader et meget beskedent vækstpotentiale. Vores overblik over byer med mere end 25.000 indbyggere viser, at Spar Nord er lykkedes ganske godt med deres lokalbankstrategi, da de er til stede i stort set alle byer med mere end 25.000 indbyggere. Se i øvrigt kapitel 3, hvor vi har indlagt et Danmarks kort med overblik over Spar Nord's filialer.

Når man ser på dette kort er dækningen i Syd- og Vestjylland tynd. Det skal ses i lyset af, at der ikke findes byer med indbyggertal med over 25.000, dog med undtagelse af Sønderborg.

Diversifikation

Ved denne vækststrategi etableres der nye forretningsområder, som kan bidrage til bankens vækst.

Spar Nord følger allerede en diversifikationsstrategi. Efter at have solgt deres leasing aktiviteter i 2011 er leasing aktiviteterne nu genetableret. Andre nye forretningsområder kunne tænkes ind. Vi har i den forbindelse set på muligheden for etablering af en ny forretningsmodel med fokus 2. prioritets udlån til erhvervsejendomme, hvor vi ser et potentiale for ny udlån. Denne nye forretningsmodel har vi analyseret på nedenfor.

Ejendomsfinansiering med fokus på 2. prioritets belåning i erhvervsejendomme

Bankerne er gennem finanskrisen blevet påført tab på finansiering af erhvervsejendomme. Bankerne er nu ved at komme sig, og har taget størstedelen af de tab, som erhvervsejendomme har påført pengeinstitutterne. Erfaringer fra Colliers International viser, at mulighederne for at opnå finansiering, er meget geografisk differentieret.

Vi oplever, at kunderne uofficielt er opdelt i 3 kategorier. Den første kategori er kendetegnet ved en økonomisk styrke, der gør kreditrisikoen for banken minimal og stort set ikke eksisterende. Det er kunder, hvor alle finansielle institutter ønsker at give kredittilsagn. Den midterste kategori er kendetegnet ved, at bankerne godt vil tage en dialog og foretage kreditgivning, men det er til marginaler, der er højere end i et normalt marked. I modsætning til tidligere skal der ligeledes stilles sikkerhed og der skal arbejdes med en høj grad af egenkapital. Den laveste kategori er kendetegnet ved, at bankerne oftest siger nej – denne gruppe er den største og naturligvis ikke økonomisk ligeså stærk som de 2 øvrige grupper. Samtlige 3 kunde grupper bør i et normalt marked kunne optage finansiering.

Ud over kunde segmenteringen er markederne ligeledes geografisk opdelt. Markederne er opdelt i 3 områder:

- 1) København, Århus, Odense og Aalborg
- 2) Byer med 10.000 indbyggere og opefter
- 3) Byer under 10.000 indbyggere samt udkants Danmark

Velbeliggende ejendomme i de 4 største byer i Danmark er forholdsvis ukomplicerede at opnå finansiering af. Forudsat at kunden er segmenteret i de 2 bedste kunde kategorier jf. ovenfor. Fordelen ved de 4 største byer er, at disse byer også gennem finanskrisen er blevet betegnet som ”sikker havn” hos investorerne, hvorfor værdierne ikke er blevet reduceret kraftigt, som i de mindre byer - område 2 og 3.

I dag er byer i område 2 ikke umulige at opnå finansiering i, men det er stadig en udfordring. Den finansiering, der evt. stilles til rådighed, er som oftest på lidt andre vilkår end når erhvervsejendommene ligger i de 4 største byer. Kunderne bliver ofte præsenteret for forholdsvis høje bidragssatser, lave belåningsgrader (under 80% for bolig) og højere etableringsomkostninger.

I byer, der er kategoriseret som område 3 byer, er det meget vanskelig og stort set umuligt at opnå finansiering. Det hænger naturligvis sammen med, at kreditforeningerne og pengeinstitutterne i disse områder har tabt mange penge under finanskrisen.

Det der er sket efter finanskrisen er, at markedet er blevet differentieret. Priserne på erhvervsejendomme i de bedste områder er løbet fra priserne i de sekundære områder og den udvikling ser ud til at fortsætte.

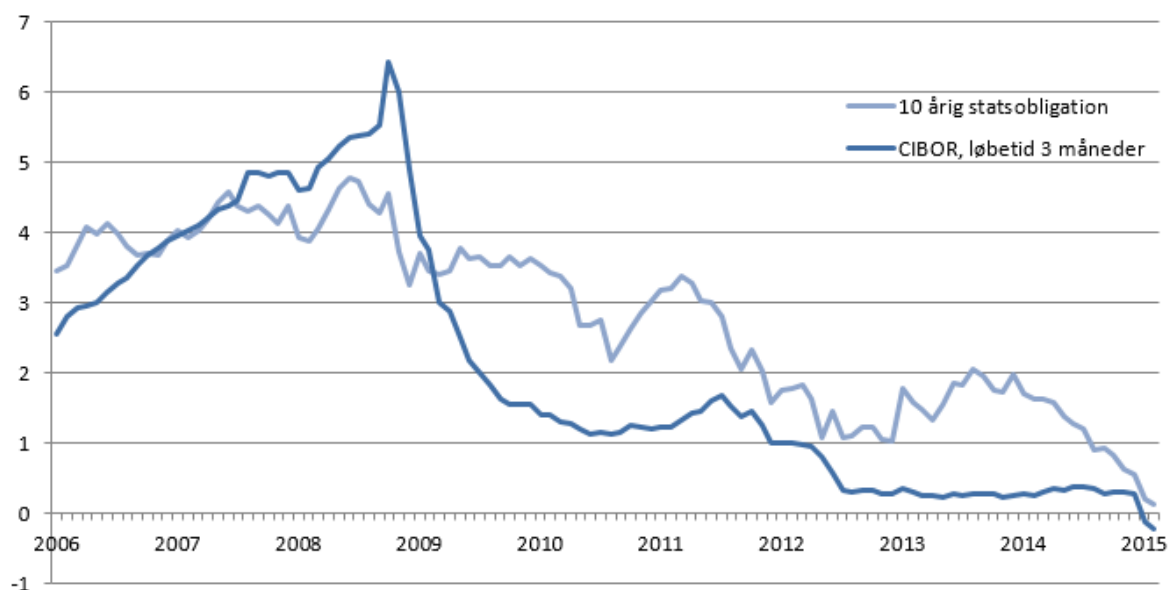
Hvad er anderledes i dag?

I tiden før finanskrisen oplevede vi en større lyst til at finansiere erhvervsejendomme på det danske marked. Realkreditinstitutterne og pengeinstitutterne var mindre kritiske med flere forhold – herunder bla. likviditeten i ejendommene og de sikkerheder (kautioner), som kunden skulle stille. De finansielle institutter finansierede ejendomme med negativt cashflow og typisk i selskaber med begrænset hæftelse.

I dag opleves der en helt anden tilgang til det kreditmæssige håndværk. Det er sjældent, at der sammensættes en finansieringspakke, der ikke indeholder et element af sikkerhed – typisk i form af kaution fra moderselskab. Derudover sker det næsten altid, at der i modsætning til tiden før finanskrisen, skal præsteres en udbetaling i form af et egenkapitalindskud på mellem 15-30%.

Set i et makroøkonomisk perspektiv, er finansieringsrenten ligeledes på et helt anderledes niveau i dag end i tiden før finanskrisen.

Figur 16 – Udvikling i cibor 3 og 10 årig statsobligation:



Kilde: Egen tilvirkning pba. Danmarks Statistik, Statistikbanken, DNRENTM og MPK3

Den nuværende rentesituation er medvirkende til, at de fleste erhvervsjendomme i dag erhverves og finansieres med positivt cash flow på baggrund af fast rente, hvilket er med til at skabe mere sikkerhed for, at ejendommen ikke bliver nødlidende. Dette element sammenholdt med, at kravet til egenkapital ved handel med erhvervsjendommene er strengere, gør selve ejendomsinvesteringen meget mere sikker for både kunder og pengeinstituttet.

Spar Nords potentielle indtjeningsmuligheder

Spar Nord er jf. årsrapporten for 2014, eksponeret i fast ejendom med ca. 9% af bankens samlede udlån. Reglerne omkring tilsynsdiamanten fastlægger, at et pengeinstitut maksimalt må være eksponeret med 25% af balancen i fast ejendom. Der er således et uudnyttet potentiale i forhold til tilsynsdiamantens grænse, som Spar Nord med fordel kan udnytte til et nyt forretningsområde.

Som anført ovenfor, er det stadig vanskeligt at opnå finansiering af erhvervsejendomme. Nedenfor vil vi komme med et forslag til, hvordan man kunne håndtere en yderligere ejendomseksponering med begrænset risiko.

Først skal det klarlægges, hvilke aktiver, der strategisk vil være klogest at finansiere for at mindske sin risikoeksponering. For at fastlægge dette, skal der fokuseres på følgende:

- Beliggenhed
- Ejendomstype
- Dygtige folk
- Positivt cashflow på investerings ejendommene

Spar Nord skal tilgå dette nye koncept med størst mulig forsigtighed. Det vil være vores anbefaling, at man starter med at se på 2. prioritetsfinansiering i de 4 største byer i Danmark og langsomt udvider til de 10 største byer. Spar Nord bør starte med de 4 største byer, idet risikoen for tab er minimal der. De 4 store byer har haft de mindste prisfald henover finanskrisen, og vurderes til at være prisstabile, idet vi i dag næsten ser samme værdier på erhvervsejendommene, som vi så lige inden finanskrisen.

Banken bør primært fokusere på finansiering af boligudlejningsejendomme samt butiksejendomme. I Århus og København kan kontorejendomme ligeledes finansieres. Ejendomme i de byer er mindst risikofyldte, da det er nemt at finde nye lejere hertil, hvis ejendommene skulle blive tomme. Disse ejendomstyperne er dem, der har holdt prisen bedst gennem krisen modsat lager- og industrijendomme.

Det er endvidere vigtigt at have kompetente medarbejdere ansat til at arbejde med dette nye fokusområde. Det er vigtigt, at de ansatte er specialister i de byer, der er fokus på. Noget af det, der gik galt under finanskrisen var, at medarbejderne, der fokuserede på belåning af fast ejendom desværre ikke havde den fornødne forstand på områderne samt værdierne på de aktiver, der blev belånt. Det kreditmæssige skal, som en forudsætning, være på plads. Endvidere skal der være fokus på, at ejendommene, der belånes har positivt cashflow.

Nedenfor er der anført en konsekvensberegning for udlån på DKK 2 mia. til dette område, hvor vi har estimeret et indtjeningspotentiale samt en påvirkning af solvensen

Forhøjelsen af de risikovægtede poster med DKK 2 mia. i nyt udlån, giver en ny solvensprocent på:

$$\text{Ny solvens procent ved ny udlån 2 mia. til 2. prioritetslån} = \frac{7.366,2 \times 100}{51.000} = 14,4$$

For at vurdere de økonomiske konsekvenser, vil vi beregne RAROC. RAROC - risk adjusted return on capital. RAROC kan anvendes til at sætte indtægterne fra et forretningsområde i forhold til den økonomiske kapital for derved at udregne det risikjusterede afkast på forretningen. Formlen for RAROC ser ud som følger:

$$\frac{\text{Indtægter - udgifter + rente på økonomisk kapital - forventede tab}}{\text{Økonomisk kapital}}$$

RAROC for det nye forretningsområde:

$$\text{RAROC} = \frac{(100.000.000 - 6.000.000 + 40.000.000 - 40.000.000)}{2.000.000.000 * 100} = 4,70 \text{ pct.}$$

I beregningen har vi antaget følgende forudsætninger:

- DKK 2 mia. udlånsvækst.
- Basiskapitalen ændres ikke i 2014 – men løbende når effekten af udlånet slår igennem.
- Det forudsættes, at marginalen (indtjeningen) svarer til minimum 5%, som er det niveau, som rentemarginalen ligger på i 2014.
- Forudsætter uhindret adgang til likviditet
- Belåningsinterval 60-80% af ejendommens markedsværdi

Som det fremgår er RAROC på ca. det ½ af Spar Nords krav ROE.

Er dette tiltag en god ide?

Med baggrund i niveauet for RAROC, er tiltaget isoleret set ikke en god ide. Kan Spar Nord lave stille krav om følgefretninger, kan det give mening. Vi ser blandt andet følgende muligheder:

- Henvisning til DLR på 1. prioritets belåning – indtjening som ikke kapital belaster
- Rådgivning omkring gældspleje – mulighed for at sælge finansielle instrumenter (renteswaps, swaptioner og renteloft), hvor det ”kun” den finansielle ramme, der belaster

- Henvisning til forsikring – indtjening som ikke kapitalbelaster
- Øvrige forretninger: Udlån, investering, valuta, cashmanagement, trade finance, leasing
- Nye private kunder med heraf følgende forretningsmuligheder: udlån, indlån, pension, forsikring, investering etc.

Som beskrevet i afgrænsningen, har vi ikke beregnet økonomiske beregninger på følgeforretningerne.

Delkonklusion – vækststrategier organisk vækst og opkøb

Hvilke vækst strategier skal Spar Nord følge? Spar Nord bør følge samtlige 3 vækststrategier.

De bør fortsætte med *intensiveringsstrategien*, dvs. fastholde deres lokalbankstrategi og optimere deres nuværende forretning særligt ved at øge bankens udlån. De bør fokusere på at gøre danmarkskortet komplet ved at etablere sig på de 3 lokationer, hvor de endnu ikke er til stede.

Denne øvelse, med at øge udlånet, har indtil nu været svær for Spar Nord, som vi konkluderede i vores regnskabsanalyse.

Dette forhold er også beskrevet i en artikel fra Finanswatch³⁸ medio februar 2015, hvor Finanswatch vurderer på de pengeinstitut årsrapporter, der er offentliggjort år til dato. Finanswatch peger på, som vi også gør i projektet, at Spar Nord modsat flere andre pengeinstitutter ikke er lykkedes med at vækste deres nettorenteindtægter og deres udlån. Det viser os, at det er svært for Spar Nord med deres nuværende set-up at vækste deres forretning organisk, med mindre de kan opdyrke nye forretningsområder, som tidligere beskrevet omkring diversifikationsstrategier.

Vi har tidligere beskrevet et eksempel på et nyt forretningsområde for Spar Nord med 2. prioritetsfinansiering af erhvervsejendomme. Vi noterer os, at dette forretningsområde og andre nye forretningsområder eksempelvis nye investeringsprodukter, kan have svært ved at harmonere med kernen i Spar Nords forretningsmodel og strategi, hvor ambitionen er at drive en enkel bank.

³⁸ 14. fra Finanswatch.dk

Opkøbsmuligheder

Alternativet til at vækste organisk, kan også være opkøb. Opkøb, hvor Spar Nord helt eller delvist køber en anden bank. Det har tidligere været brugt. Senest i 2014 ved køb af kunder og porteføljer fra blandt andet Danske Andelskassers Bank, Basisbank og FIH. Opkøb, der har været mulig med baggrund i, at sælger har ønsket eller været nødsaget til at sælge. De pengeinstitutter, som for øjeblikket selv viser ”til salg” skiltet, er tydeligvis ikke interessante opkøbsemner. Vi tænker her på Vestjydsk Bank og Østjydsk Bank.

En anden opkøbsmulighed kan være et fjendtligt opkøb, hvor budet fremsættes direkte til ejerne uden om bestyrelse og ledelsen af det pågældende pengeinstitut. Fjendtligt opkøb har senest med Spar Nords bud på Nørresundby Bank vist sig meget svært, hvis selvstændighedstrangen fortsat er stærk hos ejerne og selvfølgelig bestyrelse og ledelse.

Det er derfor vores vurdering, at Spar Nord har brugt de umiddelbare opkøbs muligheder der ligger. Vejen med organisk vækst sammenholdt med ambitionen om den enkle bank er en længere varende og mere tidskrævende proces jf. figur 12

6.3 Fusionsmuligheder

Vi vil undersøge om der findes relevante fusionspartnere for Spar Nord. Der har igennem flere år i pressen været bud på, hvem Spar Nord kunne tænkes at indgå i en fusion med. Nykredit har været nævnt adskillige gange. I september 2012, laver Danske Markets³⁹ en analyse, der peger på mulige konsolideringer i den danske banksektor. Her udpeger de Nykredit, som køber af Spar Nord. I oktober 2014⁴⁰ ser vi Berlingske Business pege på den samme konstellation. Vi ser dog Spar Nord og Nykredit som værende meget forskellige institutter. Spar Nord er et klassisk retail pengeinstitut, hvor Nykredit er meget fokuseret mod fast ejendom og ejerboliger, baseret på deres meget store andel af realkreditmarkedet gennem Nykredit og Totalkredit. Denne fokusering hos Nykredit er senest forstærket med deres introduktion af deres boligbank⁴¹.

Det er vores vurdering, at der er størst rationale i, at Spar Nord fusionerer med et pengeinstitut, som mere ligner dem selv. Hvem gør så det?

Vi ser Sydbank som et oplagt emne. Sydbank har dog gentagne gange i medierne været nævnt som mulig fusionspartner med Jyske Bank. Denne konstellation bliver dog kategorisk afvist af bankens bestyrelsesformand Torben Nielsen⁴².

I samme medie⁴³ og i samme uge udtaler Torben Nielsen sig som er bestyrelsesformand i Sydbank, at Sydbank skal være større og er åben for, at det skal ske igennem en fusion. Torben Nielsen vurderer samtidigt, at det skal ske inden for de nærmeste 3 år.

Her ser vi Spar Nord, som et godt match, når vi ser på det indsatte kort i kapitel 3 over Spar Nord's filialer sammenholdt med Sydbank placeringer herunder.

³⁹ Se analyse fra Danish Banks, fra Danske Markets, 2012

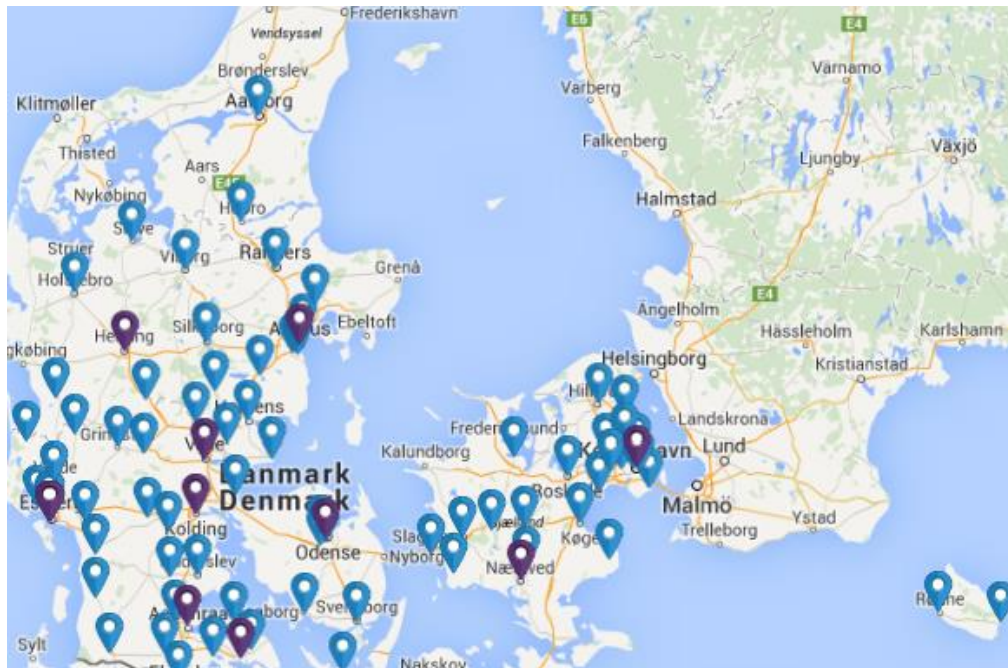
⁴⁰ 15. Fra www.business.

⁴¹ 16. Fra www.boligbank.dk

⁴² 17. Fra www.finanswatch.dk

⁴³ 18. Fra www.finanswatch.dk

Kortet over Spar Nords lokalbanker i figur 3 og nedenstående kort viser tydeligt, hvor de to banker, har haft deres oprindelige afsæt. Figur 17:



Kilde: Sydbanks hjemmeside.

Vi vil undersøge om Sydbank, kan være en attraktiv fusionspartner. Vi vil derfor i det efterfølgende analysere Sydbank med henblik på at vurdere om en fusion er oplagt.

7. Kapitel - Præsentation og analyse af fusionspartneren Sydbank

7.1 Præsentation af Sydbank

Sydbank har rødder tilbage til 1970⁴⁴, hvor banken opstod ved en sammenlægning af 4 lokale sønderjyske pengeinstitutter. Tilbage i 70'erne havde Sydbank en markedsandel på 0,8%.

Banken lever stille og roligt op igennem 70'erne og etablerer en filial i Haderslev.

I 80'erne får banken mere fart på. Der åbnes filial på Kongens Nytorv i København. I 1983 fusionerer banken med Århus Bank og i 1984 med Fynske Bank. I 1984 etableres der filial i Flensborg samt datterselskabet SBK-Finans. I 1985 etableres filialer i Vejle og Hamborg. Sydbank får deres egen investeringsforening Syd Invest i 1987. I 1987 overtager Sydbank 6. Juli Banken og etablerer sig samtidigt i Randers. I 1989 købte Sydbank DMK-Holdning, et selskab med aktivitet inden for anpartsprojekter, der siden er solgt igen. De etablerer sig samme år i Aalborg. Ved udgang af 80'erne var der ansat 1.400 medarbejdere fordelt i 70 filialer, som sad på ca. 2% af bankmarkedet.

I 1990 fusionerede Sydbank med Sparekassen Sønderjylland. Op igennem 90'erne voksede Sydbank markant. Specielt i 1994, hvor Varde Bank og Aktivbanken bliver en del af Sydbank. Det øger filialnettet med yderligere 70 filialer.

Væksten er fortsat efter årtusindeskiftet. Egnsbank Fyn er blevet købt, Bank Trelleborg på Sjælland er blevet overtaget og flere filialer er åbnet rundt omkring i Danmark.

Senest har Sydbank overtaget dele af Tønder Bank og Diba Bank.

Set i historisk perspektiv må det konkluderes, at Sydbank har benyttet sig af flere forskellige vækststrategier. De har brugt intensiveringsstrategi (organisk vækst) ved at åbne egne filialer. Integrationsstrategi (opkøb/fusioner) har også været meget anvendt. Diversifikationsstrategi er taget i anvendelse, idet de har etableret egen investeringsforening, har haft et datterselskab, som har været specialiseret inden for anpartsprojekter.

I dag er Sydbank Danmarks 5. største bank med ca. 2.100 medarbejdere⁴⁵ og må siges at være landsdækkende. Ud over filialer i Danmark er der 3 filialer i Tyskland. Banken har en markedsandel på 5-6% på privatkunder og 11% på erhvervskunder⁴⁶. I alt 475.000 kunder

⁴⁴ 19. www.sydbanks.dk

⁴⁵ Årsrapport 2014 side 8

⁴⁶ Årsrapport 2014 side 7

med et samlet bankudlån på DKK 68,5 mia.⁴⁷. Af foranstående danmarkskort fremgår det, at det er lykkedes Sydbank ganske godt at få spredt banken ud på hele danmarkskortet, dog med undtagelse af Nordjylland, hvor Spar Nord er stærkt repræsenteret.

Sydbank er kommet ud af 2014 med det bedste resultat siden 2007⁴⁸ og har leveret en ROE på 9,8%. Regnskabsanalyse på Sydbank er foretaget i afsnit 7.2.

Sydbanks værdigrundlag, som Sydbank kalder den ”blå tråd” består af 3 nøgleord: Dygtighed, Relationer og Værdi. Bag ordene ligger der en forventning om, at ved at være den dygtigste inden for alle relevante felter og samtidig have nogle tætte relationer til kunderne, skabes den største værdi for kunderne og banken, samtidig med at medarbejderne har en stor arbejdsglæde. Sydbanks værdigrundlag må siges at tage afsæt i teorien om stakeholder value fremfor shareholder value, idet Sydbanks holdning er, at det bedste langsigtede afkast til aktionærerne skabes ved, at øvrige interessenter i form af kunder og medarbejdere har en høj grad af tilfredshed.

Sydbank ledes af 3 bankdirektører. Karen Frøsig, som har været medlem af direktionen siden 2008 og administrerende direktør siden 2010. Jan Svarrer, medlem af direktionen siden 2013 og Bjarne Larsen, medlem af direktionen siden 2013. Bestyrelsesformand er som tidligere nævnt Torben Nielsen, der er forhenværende nationalbankdirektør. Torben Nielsen har været medlem af bestyrelsen siden 2013 og netop valgt til bestyrelsesformand.

Sydbanks ejere er bankens aktionærer. Der er ca. 130.000 aktionærer i Sydbank ved udgangen af år 2014. Sydbank har kun en stor aktionær ifølge årsrapporten for 2014. Storaktionæren er Silchester International Investors LLP, som ejer over 10 pct. af Sydbanks aktiekapital⁴⁹. Aktiekapitalen består af nominelt DKK 742.500.000 med en styk størrelse på DKK 10.

Sydbank har ifølge deres vedtægter en stemmerets begrænsning, som betyder, at en aktionær maksimalt kan have 5.000 stemmer uanset antallet af aktier.

I det næste afsnit vil udarbejde en regnskabsanalyse på Sydbank for at afdække Sydbanks økonomiske forhold.

⁴⁷ Årsrapport 2014 side 6

⁴⁸ Årsrapport 2014 side 7

⁴⁹ Årsrapport 2014 side 88

7.2 Analyse af Sydbanks årsrapport

Analysen vil tage udgangspunkt i 2 følgende hovedoverskrifter:

- Indtjeningsvnen
- Kreditrisikoen

Der er tidligere i nærværende projekt udarbejdet en specifik gennemgang af Spar Nords nøgletal. Nedenfor vil Sydbanks nøgletal blive gennemgået.

Indtjeningsvnen

Nedenfor har vi opstillet en tabel over de vigtigste poster i resultatopgørelsen, der giver et billede af indtjeningsvnen i Sydbank.

Tabel 9 – Sydbank indeks på resultatopgørelsen:

Sydbank i DKK mio	2010	2011	2012	2013	2014
Nettorenteindtægter	3218	3128	3108	2862	2742
Indeks	100,0	97,2	96,6	88,9	85,2
Netto gebyrindtægter	1146	1085	1230	1263	1512
Indeks	100,0	94,7	107,3	110,2	131,9
Kursreguleringer	420	-26	558	474	391
Indeks	100,0	-6,2	132,9	112,9	93,1
Basisindtægter	4594	4247	4552	4287	4515
Indeks	100,0	92,4	99,1	93,3	98,3
Omkostninger	2353	2463	2379	2314	2497
Indeks	100,0	104,7	101,1	98,3	106,1
Nedskrivninger	1556	1195	1748	1861	692
Indeks	100	76,80	112,34	119,60	44,47
Årets resultat	411	188	467	187	1052
Indeks	100	45,7	113,6	45,5	256,0

Kilde: Egen tilvirkning - på baggrund af årsrapporten for 2014

Ser man på nettoebyr indtægterne udmærker Spar Nord sig ved over perioden 2010-2014 at opnå indeks 171 mod Sydbanks indeks 132. Sydbanks basisindtjening falder endvidere til indeks 98 i 2014 samtidigt med, at omkostningerne i samme år stiger til indeks 106. Denne kombination med faldende indtjening og stigende omkostninger er ikke langtidsholdbar og efter vores vurdering en af årsagerne til, at banken annoncerer, at de er åbne for at deltage i

sektorens konsolideringer. Den altoverskyggende årsag til, at Sydbank laver et rigtig flot resultat på bundlinjen i 2014 er, at nedskrivningerne falder markant fra 2013 til 2014.

Desuden stiger basisindtægterne i samme periode med ca. 5%, hvilket skyldes en stigning på ca. 21% fra 2013 til 2014 i nettoebyrindtægterne.

Nedenstående tabel giver et overblik over, hvordan Sydbank udvikler sig på ind- og udlånet og indtjeningen.

Tabel 10 – Sydbank udvikling i renteindtægter og marginal:

Sydbank i DKK. Mio.	2010	2011	2012	2013	2014
Udlån (mio. kr.)	83752,0	76505,0	74245,0	71477,0	75342,0
Indeks	100,0	91,3	88,6	85,3	90,0
Renteindtægter	4189,0	4363,0	3949,0	3487,0	3341,0
Indeks	100,0	104,2	94,3	83,2	79,8
Gns. Udlånsrente i %	5,0	5,7	5,3	4,9	4,4
Indlån ex. Pulje	56238,0	58167,0	55858,0	59860,0	63126,0
Indeks	100,0	103,4	99,3	106,4	112,2
Renteudgifter	971,0	1235,0	841,0	625,0	599,0
Indeks	100,0	127,2	86,6	64,4	61,7
Gns. Indlånerente i %	1,7	2,1	1,5	1,0	0,9
Gns. Rentemarginal i %	3,3	3,6	3,8	3,8	3,5

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2014, 2013, 2011

Som man kan se på indekstallene for udlånet over perioden 2010 til 2014 har begge institutter en faldende tendens, se kapitel 5.1 for Spar Nord, dog har Sydbank en stigning på ca. 5% på deres udlån fra 2013 til 2014. Dette ændrer ikke ved, at såvel Spar Nord som Sydbank er på udkig efter konsolideringsmuligheder, da de begge samlet set over analyseperioden har en faldende udvikling på udlånet. Spar Nord har senest været med i kapløbet om Nørresundby Bank og Sydbank har medio marts 2015 offentliggjort, at bestyrelsesformanden har 3 år til at udvide bankens aktiviteter⁵⁰. På trods af det faldende udlån har Spar Nord formået at hæve renteindtægterne, hvorimod Sydbanks renteindtægter over perioden 2010 til 2014 er faldet til

⁵⁰ 18. Fra www.finanswatch.dk

indeks 80 mod Spar Nord udvikling til indeks 112. Sydbank har modsat Spar Nord ikke været dygtige nok til at fastholde deres udlånsmarginale i et marked, hvor der er stor konkurrence på udlånsforøgelse. Sydbank har i lighed med Spar Nord over perioden 2010 til 2014 haft et stigende indlån på 12%, mod Spar Nord på 27%. Sydbank har været dygtige til ikke at betale for meget for indlån, hvor renteudgifterne er faldet med ca. 39% over perioden 2010 til 2014. Det øgede indlån i forhold til Spar Nord, skyldes alt andet lige, at Sydbank opfattes som en sikker havn for indlån, grundet Sydbanks status som systemisk vigtigt pengeinstitut - SIFI - pengeinstitut. Samme tendens som hos Spar Nord ser man hos Sydbank, hvor rentemarginalen falder tilbage i 2014. Det skyldes den forøgede konkurrence på etablering af nyt udlån, hvor marginalen på nye forretninger sandsynligvis har været under hårdt pres.

ROE (Return on equity)

Teorien og benchmark niveauer for dette nøgletal er gennemgået tidligere i dette projekt. Sydbank ligger i alle årene fra 2010 til 2013 under niveau for det gennemsnitlige forventede løbende aktieafkast på 5,66% p.a.. Sydbank ligger dog næsten tilfredsstillende for 2014 med en ROE på 9,3% p.a. jf. nedenstående.

Tabel 11 - Sydbank ROE:

Sydbank i DKK mio.	2010	2010	2011	2012	2013	2014
Egenkapital	9118	9554	9595	10033	10237	11311
Årets resultat		411	188	467	187	1052
ROE (i %)		4,40%	1,96%	4,76%	1,85%	9,76%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2014, 2009

Det er Sydbanks mål for 2015, at opnå en ROE på 10% efter skat jf. årsberetningen.

Indtjening pr. omkostningskrone (I/O)

I/O nøgletallet er et af de steder, hvor Sydbank markerer sig stærkere end Spar Nord. De ligger på næsten samme niveau i 2013 til 2014, hvorimod Sydbank har performet marginalt bedre i 2010, 2011 og 2012 jf. nedenstående tabel.

Tabel 12 – Sydbank indtjening pr. omkostningskrone:

Sydbank DKK mio.	2010	2011	2012	2013	2014
Indtjening	4594	4247	4552	4287	4515
Omkostninger	2479	2463	2482	2514	2619
I/O	1,85	1,72	1,83	1,71	1,72

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2014 samt www.finanstilsynet.dk

WACC

Teorien om WACC nøgletallet er beskrevet tidligere under regnskabsanalysen for Spar Nord.

I nedenstående tabel fremgår beregning af WACC nøgletallet for Sydbank.

Tabel 13 – Sydbank WACC:

Sydbank WACC DKK mio.					
Udregning af Kd	2010	2011	2012	2013	2014
Balance	150843	153441	152713	147892	152316
Aktiver vedr. pulje	7923	8557	9804	10167	10796
Balance ex pulje	142920	144884	142909	137725	141520
Egenkapital	9554,0	9595,0	10033,0	10237,0	11311,0
Fremmedkapital (ex pulje)	133366	135289	132876	127488	130209
Renteudgifter	971	1235	841	625	599
Kd	0,0073	0,0091	0,0063	0,0049	0,0046
Kd (efter skat)	0,5096	0,6393	0,4414	0,3404	0,3174
Udregning af Ke	2010	2011	2012	2013	2014
Risikofri rente	0,0266	0,0266	0,0266	0,0266	0,0266
Beta	1	1	1	1	1
Afkastkrav markedet	0,0532	0,0532	0,0532	0,0532	0,0532
Ke	0,3556	0,3523	0,3735	0,3954	0,4252
L	0,9332	0,9338	0,9298	0,9257	0,9201
WACC - Sydbank	0,8652	0,9916	0,8149	0,7358	0,7426
CIBOR3	1,21	1	0,28	0,26	0,3

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporterne 2011, 2013 og 2014. CIBOR3 er hente på www.finansrådet.dk

Sammenligner man Spar Nord med Sydbank over perioden 2010-2014 på WACC nøgletallet, ligger Sydbank lavere. Sydbank har således været dygtigere end Spar Nord til at opnå en billigere funding af sine lån og har ligeledes lavere omkostninger til egenkapitalen.

Konklusion Indtjeningsevnen

Sydbank søger officielt en samarbejdspartner ved fusion eller opkøb, hvilket der kan være flere årsager til. Banken har en faldende indtjening, hvis man ser isoleret på nettorenteindtægterne. Basisindtægterne falder og omkostningerne stiger, hvilket på sigt naturligvis ikke er en holdbar udvikling.

Det positive er, at nedskrivningerne går i den rigtige retning specielt i 2014.

Årets resultat er godt for 2014, men har været mindre tilfredsstillende i perioden 2010 til 2013. Årsagen til årsresultatet i 2014, er som tidligere anført en forbedring i nedskrivningerne. Samtidigt påvirkes Sydbanks resultat positivt med DKK 147 mio. med engangsindtægter fra salget af aktierne i NETS. Dette flotte resultat står i kontrast til det faldende udlån set over hele perioden, samt den faldende basisindtjening og de stigende omkostninger.

Kreditrisiko

Analysen af kreditrisikoen er med til at skabe et overblik over, om der er styr på det kreditmæssige håndværk og om banken har mulighed for at øge sit udlån. Ligeledes giver analysen et billede af, om banken har en risikofyldt sammensætning af sin udlånsportefølje fordelt på brancher.

Nedskrivningsprocenter

Nedskrivningsprocenterne er hentet direkte fra Sydbanks årsrapport for 2014 og fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 14 – Sydbank nedskrivningsprocenter:

Sydbank i pct	2010	2011	2012	2013	2014
Årets nedskrivningsprocent	1,70	1,50	2,00	2,20	0,70

Kilde: Egen tilvirkning - jf. årsrapporten 2014 note 41 (hovedtal/nøgletal)

Sammenligner man nedskrivningsprocenterne for de 2 banker giver det et billede af, at Spar Nord har bedre styr på kreditgivningen end Sydbank. Samme billede gør sig gældende, hvis man sammenligner Sydbank med de øvrige gruppe 1 pengeinstitutter jf. tidligere

sammenligning med Spar Nord, hvor Sydbank fra 2010 til og med 2013 ligger som det pengeinstitut, der har den højeste nedskrivningsprocent. Det vidner om, at Sydbank skal styrke sin medarbejderstab på det kreditmæssige enten via uddannelse eller nye kompetencer udefra.

Fordeling udlånsportefølje

Nedenfor fremgår Sydbanks fordeling af deres udlånsportefølje.

Tabel 15 – Sydbank fordeling af udlånsporteføljen:

Sydbank i pct.	2010	2011	2012	2013	2014
Privat	32	33	32	31	32
Landbrug	10	10	9	9	9
Ejendomme	12	11	12	12	10
Øvrigt erhverv	46	46	47	48	49

Kilde: Egen tilvirkning - Årsrapporterne 2010-2014

Af tabellen fremgår en meget stabil fordeling af Sydbanks lånebog set over hele perioden 2010-2014. Sydbank og Spar Nord ligger meget lige i fordeling af de 2 mest risikofyldte brancher – ejendomme og landbrug.

ICGR

ICGR nøgletallet, der er beskrevet tidligere i projektet fortæller, hvor meget et pengeinstitut kan udvide sit udlån med uden påvirkning af solvensen forudsat uændret sammensætning af de risikovægtede poster.

I nedenstående tabel fremgår ICGR værdierne for Sydbank.

Tabel 16 – Sydbank ICGR:

Sydbank i mio DKK	2010	2011	2012	2013	2014
Egenkapital	9.554	9.595	10.033	10.237	11.311
Aktiver	150.843	153.441	152.713	147.892	152.316
Resultat efter skat	411	188	467	187	1.052
Udbytte	74,00	0,00	0,00	0,00	526,00
1. led	15,79	15,99	15,22	14,45	13,47
2. led	0,00272	0,00123	0,00306	0,00126	0,00691
3. led	0,81995	1,00000	1,00000	1,00000	0,50000
ICGR værdi	3,53%	1,96%	4,65%	1,83%	4,65%

Kilde: Årsrapportene 2014, 2013 og 2011

ICGR nøgletallet for Sydbank er ikke stabilt over perioden 2010 til 2014. Det er med til at gøre en langtidspanlægning af en vækststrategi vanskelig, da man med stor sandsynlighed ikke ved om banken ikke kan udvide sit udlån på grund af solvensen. Holder 2014 niveauet for både Spar Nord og Sydbank i fremtiden, er der mulighed for en udvidelse af udlånet for begge pengeinstitutter på +4% fremadrettet.

Konklusion Kreditrisikoen

Udfordringen for Sydbank og alle andre banker er at få øget udlån. Det fremgår, at banken, såfremt udviklingen i ICGR forsætter de kommende år, har basis for forøgelse af udlånsmassen uden at det påvirker solvensen. Udfordringen er, at udlånsaktiviteten generelt er meget lav.

Nedskrivningsprocenterne har i Sydbank været for høje, men holder den udvikling som bankens har vist i 2014, er der god mulighed for, at banken kan komme til at levere flotte resultater fremover.

Konklusion – Sydbank

Ud fra vores analyse af ovenstående nøgletal, oplever vi en bank, der har en tendens til på enkelte af nøgletallene at udvikle sig i den forkerte retning. Indtjeningen falder og omkostninger stiger. Herudover udvikler udlånet sig til indeks 90 i 2014. Udfordringen for Sydbank og andre banker er at få øget udlånet. Det fremgår dog, at banken såfremt udviklingen i ICGR forsætter de kommende år, har mulighed for at øge udlånsmassen uden det påvirker solvensen. Udfordringen er, at udlånsaktiviteten generelt er meget lav.

For at banken kan vende udviklingen, ser vi to muligheder. Enten skal banken foretage en stor omkostningsreduktion eller indtræde i en fusion, der medfører positive synergieffekter.

8. Kapitel - Den Nye Bank

Den Nye Bank

I dette kapitel vil vi vurdere på, hvilke synergieffekter, der vil opstå ved en fusion af Spar Nord og Sydbank. Vi vil lave en konkret beregning på, den forventede besparelse samt foretage en vurdering af de udfordringer og risici, der opstår i forbindelse med fusionen såvel økonomisk som organisatorisk. Afslutningsvis vil vi komme med en vurdering på om fusionen skal gennemføres.

Den første udfordring vil blive hvem, der skal deponere sin banklicens. Vi antager, at det bliver Sydbanks banklicens, der kører videre efter en eventuel fusion. Sydbank er den største af de to banker og er et SIFI institut.

8.1. Synergieffekter og besparelser

Ved at sammenlægge de 2 banker, vil det på sigt give store besparelser. Der er i banksektoren meget fokus på omkostninger og det vil formentlig ikke aftage over de kommende år - tværtimod. Vi har siden 2008 set mange sammenlægninger/opkøb i sektoren. Oftest som følge af kapitalmæssige og kreditmæssige udfordringer. Det har været tvingende nødvendigt at få forbedret kapitalgrundlaget i mange banker. For nærværende ser det ud til, at vi har lagt den værste oprydning bag os. Fremadrettet forventer vi, at konkurrencen bankerne imellem vil blive skærpet og der vil komme pres på marginalerne. Det tvinger bankerne til øget effektivisering og omkostningsfokus. I den forbindelse forventer vi derfor, at vi vil komme til at se fusionsaktivitet, hvor fokus vil være på synergieffekter og ikke mindst omkostningsoptimering.

Den største besparelse ved en fusion mellem Spar Nord og Sydbank skal naturligvis komme fra en reduktion af personalestaben og nedlukning af filialer i de byer, hvor både Spar Nord og Sydbank er repræsenteret. Der vil også komme væsentlig besparelse fra drift af filialer og hovedsæder. Herudover vil der være nogle besparelser på rapporteringer til diverse myndigheder.

Bliver fusionen en realitet, vil det samlede udlån udgøre DKK 110 mia. og gøre Den Nye Bank til Danmarks 4. største bank.

I forbindelse med fusionen vil det være relevant at se på, hvor Den Nye Banks hovedsæde skal ligge. I den forbindelse peger vi på en model, hvor nogle funktioner fortsætter i Aalborg og andre i Åbenrå. Det vil være hensigtsmæssigt, at handelsaktiviteter og udlandsområdet fortsætter i Åbenrå. Her er der tale om meget specialiseret arbejdskraft, som vil være vanskeligt at erstatte, hvis funktionerne flyttes til en anden landsdel. Handelsaktiviteterne i Spar Nord, ser vi fremadrettet placeret i Åbenrå.

Øvrige hovedsæde funktioner ser vi sammen med bankens direktion placeret i Aalborg. Det vil komme til at betyde markante reduktioner i medarbejderstaben i såvel Aalborg som Åbenrå. Endvidere vil en fusion give mulighed for at frasælge eller udleje nogle af hovedsæde kontorerne samt filialer, hvor der er overlap.

I det efterfølgende vil vi komme med vores bud på en besparelse ved fusion af de 2 banker.

Besparelse på facility management

Vi antager, at omkostningerne ved at drifte en filial er DKK 1 mio. Vi antager, antallet af filialer kan reduceres med 1/3 idet Sydbank og Spar Nord mange steder begge er repræsenteret. Tabel 17 – Filialer før og efter:

Bank	Antal filialer nu	Filialer efter fusion
Sydbank	85	57
Spar Nord	71	47
Samlet antal	156	104
Besparelse		DKK 52 mio

På hovedsædebygningerne antager vi, at der kan spares DKK 10 mio. Samlet besparelse på facility management bliver årligt DKK 62 mio.

Medarbejderreduktion

Vi estimerer, at den samlede medarbejderstab vil kunne reduceres med 15%. Reduktion vil primært komme i stabsfunktioner. Omkostning pr. medarbejder er sat til DKK 1 mio. Tabel 18 – Medarbejdere før og efter:

Bank	Antal medarbejdere før	Antal medarbejdere efter
Sydbank	2101	1785
Spar Nord	1507	1280
Samlet antal	3608	3065
Besparelse		DKK 543 mio

Reduktion i medarbejder antallet vil give en besparelse på DKK 543 mio.

Bestyrelse og direktion

Tabel 19 – Nuværende omkostninger til bestyrelse og direktion⁵¹:

Bank	Direktion	Bestyrelse
Sydbank	12,0	4,0
Spar Nord	13,5	3,0
Samlet omkostning	25,5	7,0

Egen tilvirkning pba årsrapporter 2014 i DKK mio

Vi anslår, at ovenstående kan reduceres med DKK 10 mio.

I forbindelse med fusionen vil der være nogle engangsomkostninger, som vil skulle afholdes. Udgifter til eksterne rådgivere, skifte af datacentral, ombygninger, fraflytninger og fratrædelsesordninger anslår vi til DKK 400 mio..

Tabel 20 – Omkostningsreduktion 2015 og 2016:

Omkostningsbesparelse	År 2015	År 2016
Facilty management	52	52
Hovedsæde	10	10
Personalereduktion	543	543
Bestyrelse og ledelse	10	10
Engangsomkostninger	-400	
Omkostningsbesparelse total	215	615

Egen tilvirkning i DKK mio

De samlede besparelse år 1 vil blive DKK 615 mio. – DKK 400 mio. = 215 mio. År 2 vil den fulde besparelse slå igennem.

⁵¹ Årsrapport 2014 for Sydbank og Spar Nord

8.2 Tilsynsdiamant og muligheder for Den Nye Bank

Tilsynsdiamanten

Efter Finanskrisen i 2008 oplevede de fleste pengeinstitutter store tab og nedskrivninger, hvilket medførte indtjeningsnedgange samt konkurser i flere pengeinstitutter.

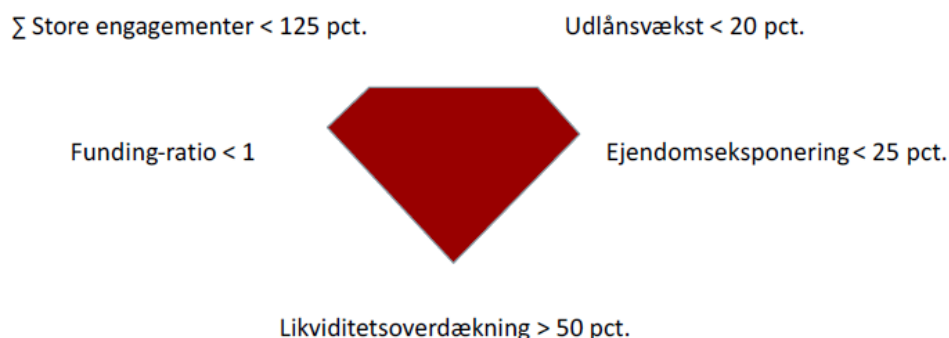
Finanstilsynet reagerede på bankernes nedtur og i 2010 blev der lavet et nyt tiltag, hvor man etablerede tilsynsdiamanten⁵².

Tilsynsdiamanten er udformet som en rettesnor for pengeinstitutternes risikoeksponering. Specifikt angiver tilsynsdiamanten nogle grænseværdier, som definerer, hvad det vil sige at være et pengeinstitut med høj risiko.

Efter indførelsen af tilsynsdiamanten i 2010 har de danske pengeinstitutter haft en indkøringsperiode på 2 år. Indkøringsperioden blev indført, da Finanstilsynet vurderede, at flere pengeinstitutter ville have vanskeligt ved at opfylde kravene i 2010. Fra 2012 og fremefter igangsatte Finanstilsynet en kontrolleret overvågning af pengeinstitutterne. Formålet med tilsynsdiamanten og overvågningen er, at Finanstilsynet på forkant har mulighed for at sætte ind over for et pengeinstitut, der er ved at nærme sig grænseværdierne.

Finanstilsynet har ændret på modellen løbende og modellen er gengivet nedenfor i sin nuværende form. Figur 18:

Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter



Kilde: www.finanstilsynet.dk

⁵² 20. Fra www.finanstilsynet.dk

I det følgende vil tilsynsdiamantens 5 pejlemærker blive gennemgået.

Ejendomseksponeringen må ikke udgøre mere end maksimalt 25% af det samlede udlån (før nedskrivninger)

Udlånsvæksten må ikke overstige 20% pr. år (efter nedskrivninger).

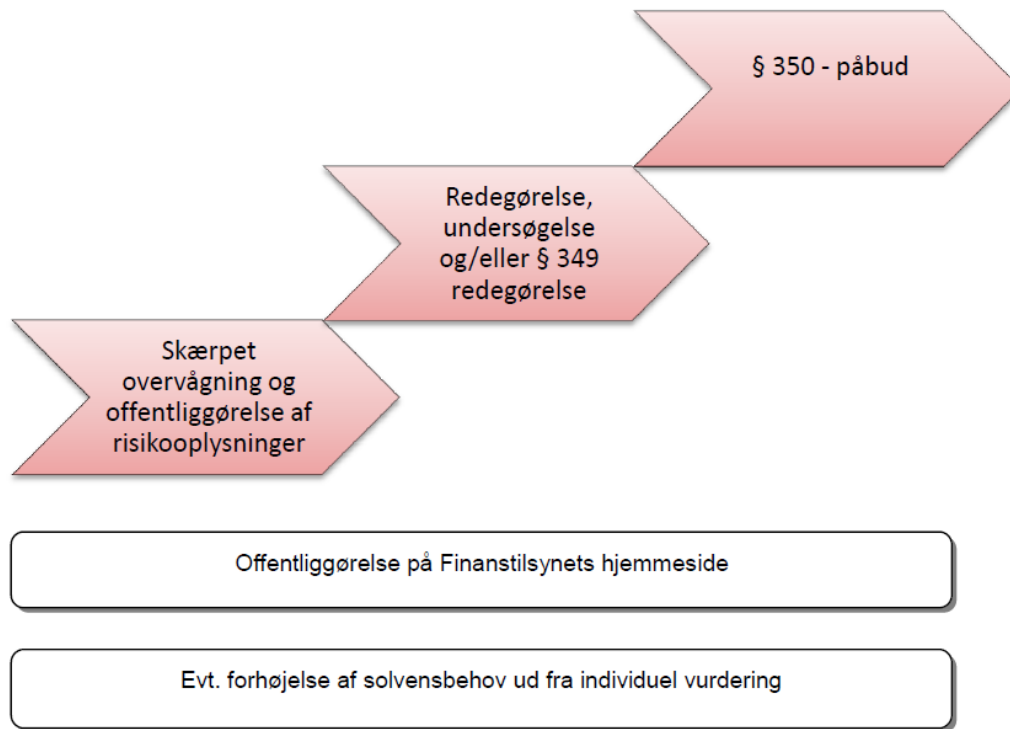
Summen af store engagementer må ikke overstige 125% af basiskapitalen. Et stort engagement er konstateret, når engagementet udgør 10% eller mere af basiskapitalen.

Funding Ratio. Værdien skal være under 1. Funding Ratio angiver forholdet mellem udlån og den arbejdende kapital minus obligationer med løbetid på mindre end 1 år. Den arbejdende kapital er defineret som indlån, udstedte obligationer, efterstillet kapitalindskud og ren egenkapital. Formålet med dette nøgletal er at skabe stabil funding på længere sigt.

Likviditetsoverdækningen. Jf. lov om finansiel virksomhed § 152 er lovens minimumskrav 15% af de gældsforpligtelser, som 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. Som tillæg til ovenstående skal der være en likviditetsoverdækning på 50%.

Når et pengeinstitut overskrider et eller flere af pejlemærkerne vil Finanstilsynet påbegynde en dialog med det pågældende institut. Finanstilsynet kan kræve forhøjet solvenskrav og offentliggøre overtrædelserne på deres hjemmeside og ved gentagne overskridelser har Finanstilsynet muligheder for at anvende ”Tilsynsstigen” jf. vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter (note). Tilsynsstigen er illustreret nedenfor.

Figur 19:



Kilde: www.finanstilsynet.dk

Reaktionsmuligheder

Bevæger man sig ud på ”stigen” er første trin en skærpet overvågning og en offentliggørelse af risikoplysninger. Det skærpede tilsyn opfatter hyppig rapportering til Finanstilsynet og en løbende dialog med Finanstilsynet om, hvordan det pågældende institut kommer i bedring. Finanstilsynet har 2 muligheder ved overskridelse af grænseværdierne. Der sondres mellem skærpet tilsyn og skærpet overvågning. Tilsynet er den lidt hårdere udgave, hvor der iværksættes en undersøgelse, hvorimod skærpet overvågning, er en situation, hvor det pågældende institut selv indberetter til Finanstilsynet.

Trin 2 på stigen – redegørelse og undersøgelse er lidt mere alvorlig. Her vil Finanstilsynet typisk foretage en individuel og konkret vurdering af, om omverdenen skal have risikoplysninger om det pågældende pengeinstitut omfattende det forhold, hvor instituttet overtræder grænseværdierne i tilsynsdiamanten. Oplysningerne skal forelægges af hensyn til eventuelle fusioner, opkøb samt af konkurrencemæssige årsager. Finanstilsynet kan endvidere bede det pågældende pengeinstitut om at udarbejde en redegørelse for, hvordan de

fremadrettet kan udgå at overskride grænseværdierne. Finanstilsynet kan endvidere anmode direktionen om at udforme en økonomisk rapport, der beskriver instituttets fremtidige udsigter. Denne rapport er med til at give Finanstilsynet et billede af, om banken har en fremtidig berettigelse. Rapporten skal naturligvis gennemgås kritisk af Finanstilsynet.

Trin 3 på ”stigen” - §350 påbud er der, hvor det begynder at blive meget alvorligt.

Finanstilsynet kan udstede et påbud, der skal være baseret på en konkret og individuel vurdering. Påbuddet kan udstedes i de situationer, hvor f.eks. instituttets situation er så kritisk, at der er fare for, at aktionærernes og andre investorers interesser er i fare eller, at der er risiko for at det pågældende institut ligeledes er i fare for at miste sin tilladelse til at drive virksomheden.

Største engagementer

Lov om finansiel virksomhed (LFV) §145 sætter nogle begrænsninger for størrelsen på store engagementer. Loven begrænser pengeinstitutterne til at måtte udlåne maksimalt 25% af basiskapitalen ud til et engagement.

Nedenfor har vi anført størst muligt enkelt engagementer for henholdsvis Spar Nord, Sydbank og Den Nye Bank

Tabel 21- Største engagementer:

Mio. kr.	Basiskapital	Største engagementer
Spar Nord	7.366	1.842
Sydbank	11.596	2.899
Den Nye Bank	18.962	4.741

Kilde: Egen tilvirkning pba. risikorapporterne 2014 i Sydbank og Spar Nord

Jf. tilsynsdiamanten betragtes et engagement som stort, når det udgør mere end 10% af basiskapitalen. Finanstilsynet fortolker dette punkt i tilsynsdiamanten således, at et engagement skal kunne flyttes problemfrit og engagements sikkerheder skal kunne realiseres indenfor 30 dage. Kan hele eller dele af engagementet ikke flyttes problemfrit, så vægtes engagementet med faktor 4, hvorfor det virker som et minimumskrav til basiskapitalen. For at

komme frem til størrelsen af det største engagement, som Den Nye Bank har mulighed for at etablere kan der anvendes følgende formel:

$$\frac{\text{Nødvendig basiskapital (8\%)} \times \text{Risikovægtede aktiver}}{\text{Faktor 4}} = \frac{0,08 \times 111.703}{\text{Faktor 4}} = 2.234 \text{ mio.}$$

Ovenstående beregningsmodel gør, at man som pengeinstitut bør være opmærksom på, at de engagementer der indgås, bør have en status som flytbar. Er dette ikke tilfældet vil der blive foretaget en nedvægtning, i muligheden for at overtage store engagementer. Er det bankens strategi at undgå store engagementer, skal banken blot have fokus på at undgå engagementer, der er større end 10% af basiskapitalen.

Som anført i tabel 21 kan Den Nye Bank klare et engagement på DKK 4.741 mio.

Ovenstående beregning af den nedvægtede engagementsstørrelse, foretages typisk for at være foran en evt. fremtidig kategorisering af, det pågældende engagement som værende ikke flytbar. Beregningen foretages derfor som anført ovenfor, således engagementet kan rummes i de 8%.

Den Nye Bank bør anvende ovenstående beregningsmetode på store engagementer. Det er et godt signal til omverdenen og internt i banken om, at man begrænser sine risici. Det signal sender Den Nye Bank, ved at tage et maksimalt engagement på DKK 2.234 mio. i stedet for DKK. 4.741 mio.

8.3 Prissætning af aktier

Vi peger på, at Sydbank skal være den fortsættende bank. Det gør vi med baggrund i følgende betragtninger:

- Bankens størrelse
- Stærkt handelsområde
- Stærkt brand på kapitalforvaltning med Syd Invest
- Den mindste af bankerne skal flytte IT platform
- Sydbank er kendte i Tyskland

Det betyder, at vi skal have prissat bankerne, for at finde frem til, hvilken pris Spar Nords aktionærer skal tilbydes. Prissætningen af en bank vil normalt ske på baggrund af en due diligence. Vores due diligence har begrænset sig til en analyse af de to banker, som beskrevet tidligere i dette projekt.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i, at prissætningen og dermed ombytningen af aktier skal ske, så Spar Nords aktionærer skal have ombyttet deres aktier til en kurs indre værdi svarende til Sydbanks kurs indre værdi. Ved at anvende kurs indre værdi, så bliver egenkapitalen prifsatsat ens. Vi vurderer, at de to banker er et godt match og en ens prifsættelse af egenkapitalen er derfor fair, da vi i vores regnskabsanalyse ikke har fundet forhold, der gør, at vi mener, at der skal justeres for egenkapitalens størrelse i de to banker. Vi kan hos de to banker heller ikke finde signaler fra Finanstilsynet, der indikerer, at den bogførte egenkapital ikke er korrekt.

Vi har taget udgangspunkt i børskurserne for de to banker pr. den 20/3-2015,

Tabel 22 – Beregning kurs indre værdi:

Bankerne	Børskurs 20/3-2015	Aktiestørrelse	Antal	K/I	Egenkapital	Markedsværdi
Spar Nord	67,5	10	125.529.918	1,20	kr. 7.033.000.000	kr. 8.473.269.465
Sydbank	206,4	10	74.250.000	1,35	kr. 11.311.000.000	kr. 15.325.200.000
Samlet			199.779.918		kr. 18.344.000.000	kr. 23.798.469.465

Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i årsregnskabet 2014 + børskurs pr. 20/3

Som det fremgår af ovenstående har Spar Nord en kurs indre værdi på 1,20 mod Sydbanks på 1,35.

For at finde frem til, hvor mange nye Sydbank aktier, der skal udstedes, gør vi følgende:

Spar Nords markedsværdi * (K/I Sydbank / K/I Spar Nord) / Sydbank børskurs

8.473.269465 * (1,35 / 1,20) / 206,4 = 46.167.470 nye Sydbank aktier.

Det nye antal Sydbank aktier betyder, at vi kan udregne et ombytningsforhold ved at:

Spar Nord antal aktier / nye Sydbank aktier

125.529.918 / 46.167.470 = 2,72

Det betyder, at en Spar Nord aktionær for hver 2,72 Spar Nord aktier får ombyttet til 1 ny Sydbank aktie. Da vi har forudsat, at Spar Nords aktionærer skal have ombyttet deres aktier til

en pris, der svarer til den samme kurs indre værdi som Sydbank, betyder det, at vi kan finde frem til den kurs, Spar Nords aktionærer skal have ved ombytning:

Nye Sydbank aktier * (Sydbank børskurs / Spar Nord antal aktier)

46.167.470 * (206,4 * 125.529.918) = kurs 75,91 for Spar Nord ved ombytning

Procentuelt betyder det en overkurs på:

75,91 - 67,50 / (67,50) *100 = 12,5%

Vi antager, at dette ombytningsforhold er mulig i praksis. Det vil det betyde, at vi kan tage Den Nye Banks nye antal aktier og gange med den anvendte børs kurs for Sydbank, som også er den fortsættende bank. Herved kan vi finde frem til Den Nye Banks markedsværdi:

Tabel 23 – Beregning af markedsværdi Den Nye Bank:

Bank	Kurs	Aktiestørrelse	Antal	K/I	Egenkapital	Markedsværdi
Den Nye Bank	206,4	10	120417470	1,35	kr. 18.344.000.000	kr. 24.854.165.750

Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i årsregnskabet 2014 + børskurs pr. 20/3

Som det fremgår af ovenstående tabel, stiger markedsværdien på Den Nye Bank. Stigningen skyldes den merpris, som Spar Nords aktionærer bliver betalt for Spar Nords egenkapital, ved anvendelse af samme kurs indre værdi som Sydbank.

Ovenstående bytteforhold betyder, at der skal minimum 3 Spar Nord aktier til for at kunne modtage 1 Sydbank aktie og et kontant beløb.

Tabel 24 - Bytteforhold:

Antal aktier Spar Nord	3,00
Beregnet ombytningsforhold	2,72
Andel der afregnes kontant	0,28
Antal Sydbank aktier pr. 3 stk Spar Nord Aktier	1,00
Kontant andel * afregningskurs Spar Nord i DKK	21,33

Kilde: Egen tilvirkning

Antallet af Spar Nord aktier hos den enkelte Spar Nord aktionær kan nu deles med ombytningsforholdet 2,72 for at finde frem til antal Sydbank aktier henholdsvis kontantandel der skal afregnes.

8.4 Den Nye Banks fremtidige indtjening og balance

Vi har i nærværende afsnit udarbejdet en opgørelse over resultatet for 2014 og et resultatbudget for Den Nye Bank fra 2015 og frem til og med 2016.

For samme perioder har vi udarbejdet en opgørelse på udvalgte balanceposter. For Den Nye Bank, har vi anvendt nedenstående forudsætninger.

Resultatbudget – forudsætninger:

- Renteindtægter en stigning på 1% årligt, baseret på begge institutter forventer en mindre udlånsfremgang
- Renteudgifter, uændret da der stadig forventes et lavt renteniveau grundet ECB QE
- Gebyrer og provisionsindtægter – en stigning på 4%
- Afgivne gebyrer og provisionsindtægter - en stigning på 4%
- Udbytte af aktier mv. - uændret niveau
- Kursreguleringer - uændret niveau
- Andre driftsindtægter mv. - uændret niveau
- Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder – uændret niveau
- Udgifter til personale og adm. – falder med DKK 615 mio. jf. tidligere opgørelse
- Andre driftsudgifter – påvirkes ekstraordinært med DKK 400 mio. i fusionsomkostninger i 2015 jf. tidligere opgørelse
- Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver – uændret niveau
- Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.- uændret niveau
- Skat - 24,5% i 2014 og 23,5% i 2015 og 22% i 2016 baseret på nuværende og fremtidige satser
- Udbytte til aktionærer - Der kalkuleres ikke med udbytte i 2015, i 2016 udloddes 30% af resultatet

Balancebudget:

- Udlån – mindre stigning på 0,25% med baggrund i øget udlån

- Indlån – uændret
- Indlån i puljeordninger – uændret
- Egenkapital - ultimo 2014, tillagt resultat for 2015 + resultat 2016 - udbytte på 30%
- Balance - Reguleret for årets resultat efter udbytte
- Kernekapital - Spar Nord indfrier hybrid kernekapital Dkk. 350 i marts 2015
- Basiskapital efter fradrag - Supplerende kapital i 2015 Dkk. 850 mio. + Hybrid kernekapital nedvægtes DKK 132 mio. nedvægtes med 10% i 2015 og yderligere 10% i 2016
- Risikovægtede aktiver – Spar Nords risikovægtede aktiver er nedskrevet til 80% idet de overgår til IRB på Sydbanks model. Yderligere synergier ved IRB kan ikke udelukkes

Der er foretaget en sammenlægning af de 2 bankers resultatopgørelse og balance for 2015.

For 2015 og 2016 har vi sat forudsætninger op for udviklingen i de forskellige årsrapportsposter jf. ovenstående.

Med baggrund i de beskrevne forudsætninger, har vi opstillet nedenstående tabeller over hhv. resultater og udvalgte balanceposter:

Tabel 25 – Resultatbudget for Den Nye Bank:

Tal i DKK. Mio	Spar Nord	Sydbank	Den Nye Bank	
	2014	2014	2015	2016
RESULTATOPGØRELSE				
Renteindtægter	2.361	3.341	5.759	5.817
Renteudgifter	453	599	1.052	1.052
Netto renteindtægter	1.908	2.742	4.707	4.765
Gebyrer og provisionsindtægter	930	1.750	2.787	2.899
Afgivne gebyrer og provisionsindtægter	67	238	317	330
Netto gebyrindtægter	863	1.512	2.470	2.569
Udbytte af aktier mv.	39	43	82	82
Kursreguleringer	363	391	754	754
Andre driftsindtægter mv.	50	31	81	81
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	104	9	113	113
Basisindtægter	3.327	4.728	8.207	8.363
Udgifter til personale og adm.	1.838	2.497	3.720	3.720
Andre driftsudgifter	110	114	562	162
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	72	96	168	168
Omkostninger	2.020	2.707	4.450	4.050
Basisindtjening før nedskrivninger	1.307	2.021	3.757	4.313
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	603	692	1.295	1.295
Basisindtjening	704	1.329	2.462	3.018
Bidrag til sektorløsninger	0	0	0	0
Resultat før skat	704	1.329	2.462	3.018
Skat	91	277	579	664
Resultat efter skat	613	1.052	1.883	2.354
Udbytte til aktionærer	-200	-526	0	-706
Til egenkapitalen	413	526	1.883	1.648

Tabel 26 – Udvalgte balanceposter og nøgletal for Den Nye Bank:

Tal i DKK. Mio	Spar Nord	Sydbank	Den Nye Bank	
	2014	2014	2015	2016
Udlån (mio. DKK)	35.947	75.342	111.573	111.852
Indlån excl. Puljeordninger (mio. DKK)	42.235	73.922	116.157	116.157
Indlån i puljeordninger (mio. DKK)	10.853	10.796	21.649	21.649
Efterstillet kapital (mio. DKK)	1.708	1.547	3.255	3.255
Egenkapital (mio. DKK)	7.033	11.311	19.501	21.149
Balance (mio. DKK)	78.825	152.316	233.024	234.672
Kernekapital	6.383	11.209	19.230	20.878
Basiskapital efter fradrag (mio. DKK)	7.365	11.596	20.305	21.560
Risikovægtede aktiver (mio. DKK)	49.004	72.500	111.703	111.703
Kernekapital %	13,0	15,5	17,2	18,7
Solvens %	15,0	16,0	18,2	19,3

Der er foretaget en sammenlægning af de 2 bankers resultatopgørelse og balance og i 2015, som vi har justeret for de beskrevne forudsætninger og derved udgør Den Nye Bank i 2015. 2016 er ligeledes justeret for de angivne forudsætninger. De fører os frem til, at har udregnet nedenstående centrale nøgletal, som vi kommenterer på i det efterfølgende.

Tal i pct.	Spar Nord	Sydbank	Den Nye Bank	
	2014	2014	2015	2016
WACC	1,05%	0,74%	0,87%	0,91%
ROE	9,04%	9,76%	9,95%	11,58%
ROE vægtet 2014	9,48%			
ICGR	5,86%	4,65%	9,66%	7,79%
I/O	1,65	1,75	1,84	2,07

Det fremgår af tallene, at Den Nye Bank opnår en ROE på 11,58% i 2016, når de forventede fusionsgevinster slår igennem. Herved opnår fusionsbankerne, at leve op til deres målsætning omkring en ROE på + 10%, samtidigt med, at der udloddes udbytte på 30% af årsresultat i 2016.

Prisen på kapitalfremskaffelsen målt på WACC ændrer sig ikke nævneværdigt ved fusionen. Der opleves en marginalt stigende WACC i Den Nye Bank fra 2015-2016 på grund af stigende egenkapital.

Nøgletallet ICGR viser de muligheder, Den Nye Bank har for at udvide deres balance, uden at bankens solvens bliver belastet, dette er dog forudsat, at det er match på de nuværende risikovægtede aktiver. Som en tommelfingerregel antages en ICGR på mellem 5-10% at være et tilfredsstillende niveau i et normalt marked. Den Nye Banks ICGR har vi beregnet til 7,79% i 2016. Tallet beregnet i 2015 er ikke retvisende, da det indeholder væsentlige engangsomkostninger i forbindelse med fusionen samt at der ikke udbetales udbytte.

Indtjeningen i forhold til omkostningerne forbedres i forbindelse med fusionen. Allerede i fusionsåret, vil der ske en forbedring af forholdet I/O. Den Nye Bank, opnår en omkostningsprocent på under Spar Nords målsætning på 0,55, da I/O når niveauet 1,84 i 2015. I 2016 stiger I/O til 2,07, når engangsomkostningerne til fusionen er afholdt.

Såfremt vores forudsætninger holder vil Den Nye Bank opnå nogle synergieffekter, hvoraf de væsentligste er omkostningsbesparelser. Omkostningsbesparelserne vil gøre, at indtjeningen øges markant og, at der opnås en meget tilfredsstillende ROE.

Sammensætningen af Den Nye Banks lånebog ændrer sig ikke markant, dog sker der mindre forskydning på privatdelen i forhold til erhvervsdelen. Det er vigtigt, at bemærke, at de to mest risikofyldte segmenter – landbrug og fast ejendom ikke ændres.

Tabel 27 – Fordeling af udlån i procent Den Nye Bank 2015:

FORDELING AF UDLÅN I %	Den Nye Bank 2015		
PRIVAT	42	32	35%
LANDBRUG	9	9	9%
EJENDOM	11	10	10%
ØVRIG ERHVERV	38	49	45%

Kilde: Egen tilvirkning

Fremadrettet vil Den Nye Bank være i stand til at løfte større engagementer end tilfældet er i dag. Vi har tidligere i projektet redegjort for opgørelsesmetoder i forbindelse med fastsættelse af maksimalt forretningsomfang. Når vi anvender modellen med nedvægtning vil Den Nye Bank kunne håndtere engagementer på DKK 2,2 mia.

8.5 Den Nye Banks organisatoriske udfordringer

Organisatoriske overvejelser ved en fusion mellem Spar Nord og Sydbank

Vi har nu analyseret og beskrevet de økonomiske forhold omkring en fusion af de to banker. For at en fusion skal blive en succes skal begge organisationer integreres i hinanden og blive til en ny organisation. Dette er absolut ikke uden problemer. Opgaven med at få begge organisationer til at smelte sammen er stor.

Mange tidligere fusioner er gået på grund, som følge af, at der ikke har været fokus nok på de organisatoriske udfordringer, der er ved at sammenlægge to virksomheder. Vi har i opgaven tidligere refereret til M. Porter, som har undersøgt fusioner tilbage i tid og konkluderet, at ca. 53% af virksomheder, som har fusioneret opløser fusionen igen.

Vi vil i dette kapital sætte fokus på de organisatoriske udfordringer og vil behandle følgende emner:

- Opbygning af den nye organisation
- Den nye organisations interessenter
- Management kontra Lederskab
- Kulturforskelle
- Modstand mod forandringer

Opbygning af den nye organisation

Vi har tidligere gengivet Spar Nords og Sydbanks organisationsdiagram. Af diagrammerne fremgår det, at begge banker anvender funktionsorganisationen, hvilket også er typisk for branchen. Vi har i kapitel 3.1 i projektet beskrevet fordele og ulemper ved denne organisationsform. Begge banker har naturligvis en bestyrelse over direktionen. I Spar Nord er økonomi, direktionssekretariat, kreditkontor, juridisk afdeling og salg- og kædekontor udskilt som stabe lige under direktionen. Herefter kommer lokalbanker, handelsafdelingen og forretningsupport, som er på linje. I Sydbank er det anderledes. Det er forsat en funktionsorganisation, men der er flere afdelinger, der ligger som stabe, som linjefunktionerne kan trække på. Sydbanks organisation må siges at være mere centralistisk end Spar Nords.

I Den Nye Bank vil vi anbefale, at der laves en mere gennemsigtig og enkel organisation. Oplæg til ny organisationsplan er gengivet nedenfor.

Konkret vil vi foreslå, at der laves en direktion bestående af 5 medlemmer. Der skal være en CEO, som de 4 andre direktionsmedlemmer refererer til. De fire direktionsmedlemmer bliver ansvarlig for hver deres område.

Jura og Compliance ligger som stabe under CEO.

De 4 andre direktionsmedlemmer får ansvaret for følgende områder.

Den operationelle drift af banken ligges ud til en COO, som er ansvarlig for HR, IT, produktion og processor, forretningsudvikling, facility management og samarbejdspartnere.

Økonomifunktionen ligges ud til en CFO, som er ansvarlig for bankens økonomi, kapital- og risikostyring, offentlige reguleringer, finans og kreditkontor.

I ovenstående 2 områder, vil der i hver afdeling være en afdelingsdirektør, som leder afdelingen.

De mere kundevedtente aktiviteter vil vi placere i 2 andre områder. Der skal være en bankdirektør for Kunder og en bankdirektør for Handels- og udlandsområdet.

I området Kunder finder vi det hensigtsmæssigt, at der under bankdirektøren er nogle områdedirektører. Vi vurderer, at Den Nye Bank skal have færre geografiske områder og ser en områdedirektør følgende steder.

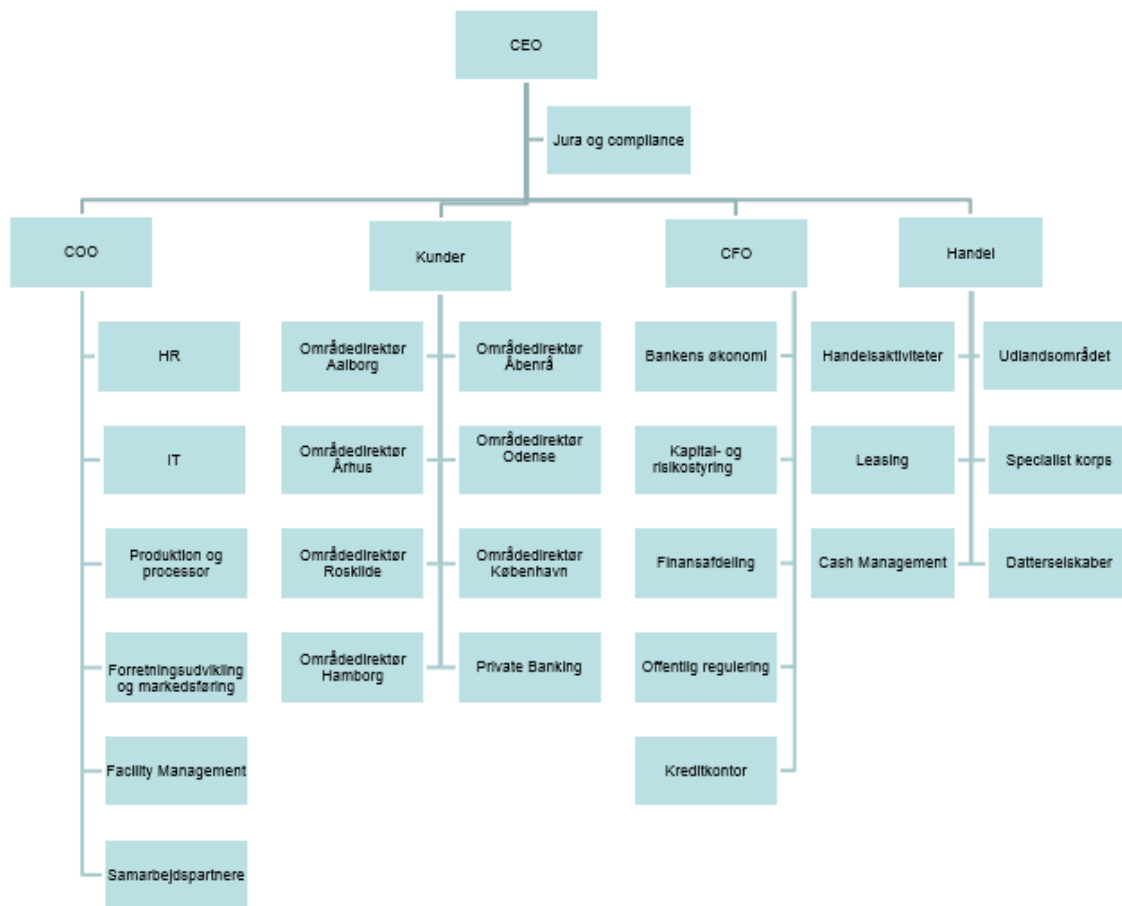
Aalborg, Århus, Åbenrå. Jylland inddelles således i 3 regioner. På Fyn skal der være en område direktør i Odense og på Sjælland ser vi en områdedirektør i Roskilde, som skal dække Sjælland, dog ikke København og Nordsjælland. Disse to området dækkes af en områdedirektør i København. Tyskland dækkes af en områdedirektør i Hamborg. Herudover skal der være en områdedirektør for Private Banking. Alle disse områdedirektører refererer til bankdirektøren for kunder.

Handelsaktiviteter, udlandsforretninger, cash management, leasing, datterselskaber og specialistkorps forankres i Handels- og udlandsområdet.

Med opbygning af den nye organisation vurderer vi at have skabt en enkel organisation med høj gennemsigtighed. Funktionsmodellen er fastholdt. Modellen er mere centralistisk i forhold til den, der kendes fra Spar Nord, idet der har været en høj grad af selvbestemmelse i de enkelte lokalbanker. Da Den Nye Bank bliver væsentlig større, er det vanskeligt at fastholde en høj grad af decentralisering, da risikoen for, at der drives bank på forskellig måder er forøget.

For ikke at skabe langvarige bekymringer hos medarbejderne omkring, hvordan Den Nye Bank kommer til at se ud, vil vi meget klart anbefale, at de to banker har en organisationsplan på plads så snart fusionen er en realitet og, hvis muligt gerne inden den vedtages. Den Nye Banks organisationsdiagram fremgår af figur 20.

Figur 20, Den Nye Banks organisation:



Interessentanalyse

Vi har tidligere i opgaven lavet en interessent analyse på Spar Nord. I nærværende afsnit vil vi lave en interessent analyse på Den Nye Bank og primært i relation til de organisatoriske udfordringer, som der er i forbindelse med fusionen.

Opbygning og forklaring af interessentmodellen er forklaret i kapitel 3.2.

Der er åbenlyst, at det er vigtigt at have fokus på alle væsentlige interessenter i forbindelse med en fusion, da et manglende fokus på enkelte eller flere interessenter i fusionen kan få store konsekvenser for fusionen og fusionsprocessen. Et godt eksempel herpå er den nylige fusion mellem Nørresundby Bank og Nordjyske Bank. Her burde aktionærerne nok være taget noget mere alvorligt. Det ville have mindsket ”ridserne i lakken” hos fusionsbankerne.

Ansatte inklusive ledere

Det er essentielt, at der er stor fokus på medarbejderne i en fusion. Medarbejderne vil i høj grad opleve radikale forandringer. Det vil skabe frustrationer og utryghed hos de ansatte. I den nye organisation, vil der ske ændringer af forretningsgange, ny organisation og afskedigelser af dygtige medarbejdere.

To kulturer skal forenes og gå op i en højere enhed. Der er mange nye udfordringer og mange ubekendte faktorer. Det er vigtigt, at ledelsen er meget klar omkring den nye strategi og vision og giver medarbejderne, en klar oplevelse af, at der arbejdes efter en stringent strategiplan. Åbenhed og ærlighed samt en meget direkte og konkret kommunikation fra ledelsen til medarbejderne er vigtig for at give så stor en grad af tryghed i fusions første levetid. Det er vigtigt at forklare medarbejderne værdien af fusionen og, at medarbejderne involveres i processen, således de føler sig motiverede. En bank uden motiverede og dygtige ansatte er som et sejlskib uden sejl. Der skal fokus på de ansatte og lederne.

Kunderne

I forbindelse med en fusion er der naturligvis en vis exitrisiko hos kunderne. Nogle kunder vil måske synes, at Den Nye Bank bliver for stor dem. Omvendt kan Den Nye Bank, måske tiltrække andre kunder, som gerne vil være eller har behov for at være kunde i en større bank. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at kunderne ikke oplever nogen form for gener i forbindelse med fusionen. I den forbindelse er det naturligvis vigtigt, at den nye IT-plattform kører uden problemer. Nogle af kunderne vil opleve et nyt set-up i netbanken. På medarbejder siden vil nogle kunder også opleve, at de får en ny rådgiver. Det er derfor vigtigt, at Den Nye Bank får forklaret kunderne baggrunden for fusionen og hvilken værdi, den kan tilføre dem, som kunder i Den Nye Bank. Kunderne skal have samme store fokus som medarbejderne. Kunderne og kundeudviklingen er essentielt for banken.

Aktionærerne

Det er indlysende, at der skal være stor fokus på aktionærer før, under og efter en fusion. For, at fusionen overhovedet kan blive til noget, skal aktionærer spørges og fusionen skal vedtages på en generalforsamling.

I analysefasen, hvor det vurderes om en fusion skal gennemføres, vil det naturligvis være centralt, at Den Nye Bank meget klart og tydeligt får forklaret det potentiale, der er ved en fusion. Aktionærerne skal overbevises om, at fusionen vil skabe merværdi på kort, såvel som på lang sigt for, at de vil godkende fusionen. Aktionærernes opbakning er afgørende for om en fusion bliver til en realitet. Forinden en beslutning om en fusion på en generalforsamling vil det være hensigtsmæssigt, at de 2 banker får opbakning hos de største aktionærer. Efter en fusion bør der også være et højt fokus på aktionærerne, det er trods alt dem, der stiller kapital til rådighed og forventer at få et afkast af deres indskudte kapital. Den nye bank bør derfor have et vist fokus på shareholder value.

Lovgivningen

I forbindelse med fusionen skal der analyseres på, hvorledes Den Nye Bank lever op til de kapitalkrav, som vi har beskrevet i afsnit 4.2.

Medierne

Medierne bør også have fusions bankernes bevågenhed. Det er væsentligt at få kommunikeret meget klart baggrunden og potentialet for fusionen. Medier kan med deres dækning af fusionen påvirke mindre aktionærerne og kunderne. Derfor er det vigtigt, at der er en høj saglighed i den kommunikation, der er mellem fusionsbankerne og medierne. Der bør udvises en så høj grad af åbenhed som muligt i dialogen med medierne for at signalere troværdighed. Opstår der misforståelser eller unøjagtige oplysninger i kommunikationen, er det meget svært efterfølgende at få rettet op herpå.

Som det fremgår af ovenstående er det essentielt, at der er 100% fokus på samtlige interessenter i processen. Samtlige interessenter er væsentlige. Kunderne, som er bankens indtjeningsgrundlag, medarbejderne og ledelsen, der skal drive banken og skabe en indtjening til aktionærerne, som stiller kapitalgrundlaget til rådighed. Slutteligt lovgivningen, som sætter rammerne for bankens kapitalgrundlag.

Der er naturligvis interessenter udover ovenstående, f.eks. diverse leverandører, samarbejdspartnere etc. Disse er også væsentlige, men i forbindelse med fusionsprocessen vurderer vi, at de væsentligste er gennemgået ovenfor.

Management vs. lederskab og lederroller

Hvordan får vi den nye organisation til lande rigtigt på benene? Som vi har tidligere har nævnt kræver det, at ledelsen er meget opmærksom på de organisatoriske problemstillinger, der opstår, når man skal lave en fusion. Ledelsen og mellemliderne har en stor opgave i at gå forrest og udvise en energi og engagement, som gerne skulle smitte af på medarbejderne. Hvilke typer ledere er der brug for og hvad er det for nogle egenskaber, de bør have? Med afsæt i figur 21 kan vi forklare hvad god ledelse generelt er. En god leder, er en person, der kan drive management og lederskab på samme tid. Ved management fokuseres der på den egentlig drift af virksomheden, dvs. en meget operationel vinkel. Et godt lederskab er måden, hvorpå der ledes. Hvordan motiveres og inspireres medarbejderne til at yde deres bedste? Lederen har fokus på virksomhedens kultur og normer, er meget opmærksom på de menneskelige ressourcer og, hvordan man tilgår sine medarbejdere. I den perfekte verden bør en leder have en kombination af begge egenskaber og skulle kunne skrue op og ned på disse efter det aktuelle behov.

Figur 21:

MANAGEMENT VS. LEDERSKAB

FORSKELLE

Management	Lederskab
Styring af systemer	Inspirere/motivere
Økonomiske ressourcer	Menneskelige ressourcer (HRM)
Teknologi	Kultur
Bundlinie-orientering	Udvikling, innovation, måldannelse
Strategi som toplederværktøj	Strategi som proces, værdier, etik

Kilde: Planche udleveret på lektion 2. Pba af Bakka & Fivelsdal, 2010

Med afsæt i det organisationsdiagram, som vi har opbygget vil vi komme med vores vurdering af hvilke typer af ledere, Den Nye Bank bør placere på de enkelte funktioner. I den forbindelse vil det være relevant også at inddrage Mintzbergs teorier om lederroller. Mintzberg argumenterer for, at der findes 10 forskellige lederroller, som kan inddeles i 3 grupper.

Figur 22:



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka & Fivelsdal, 2010, side 221

Som det ses deler Mintzberg lederrollerne op i 3 kategorier. Interpersonelle roller, er roller vedrørende de interpersonelle relationer. Kan også siges at være kontaktroller.

Informationsrollerne vedrører behandlingen af information og beslutningsroller relaterer sig til de forskellige former for beslutninger, der skal foretages i en organisation.

I det efterfølgende vælger vi at give vores vurdering af direktionsmedlemmerne og områdedirektørerne.

CEO

Denne person er bankens topfigur og bankens ansigt ud af til. Personen skal have en høj grad af lederskab, da han/hun skal få hele organisationen til at tro på fusionen og den fastlagte

strategi. Han/hun skal kunne inspirere og motivere hele vejen ned igennem organisationen og kunne drive forandringer. Personen skal være orienteret imod udvikling og innovation. Naturligvis skal der i personen også være nogle egenskaber, der går i retning af management, således, at det sikres, at økonomiske mål opnås. Personens rolle er at være topfigur for banken og anfører for samtlige ansatte. Herudover vil personen også få nogle informationsroller. CEO vil også skulle formidle information til ansatte og interessenter uden for organisationen.

COO

Her skal der bruges en person, som har en overvægt af management. I denne rolle vil der skulle træffes mange beslutninger omkring driften af banken og der vil være brug for faglige færdigheder. Personen skal være problemløser og være i stand til at disponere ressourcerne optimalt - resursefordeler. Personen skal være i stand til at eksekvere de planlagte strategier og forhandle med relevante samarbejdspartnere.

CFO

Her er der brug for en person med stor faglig indsigt i at drive en bank. Personen skal besidde en høj grad af management, idet det skal være fokus på bankens økonomiske ressourcer og kreditpolitik. De roller en CFO skal udfylde vil være beslutningsroller.

Når vi for CFO og COO har argumenteret for, at de bør have en grad af management, betyder det ikke, at de ikke skal kunne udvise lederskab, men at det er afgørende, at de har et stort fokus på management.

Chef for kunder

Denne person skal være ansvarlig for bankens kundegrundlag. Personen er ansvarlig for driften af afdelingerne. Denne person vurderer vi skal have evnen til at inspirere og motivere medarbejderne i de forskellige områder og samtidig have fokus på, at de forretningsmæssige mål nås. Her er der brug for en person, som kan gå forrest og gerne påtager sig anfører rollen. Personen skulle gerne kunne tage beslutninger og eksekvere. Rollen vil stille store krav til såvel management og lederskab.

Chef for handels- og udlandsområdet

Personen her skal have de samme egenskaber, som chefen for kunder.

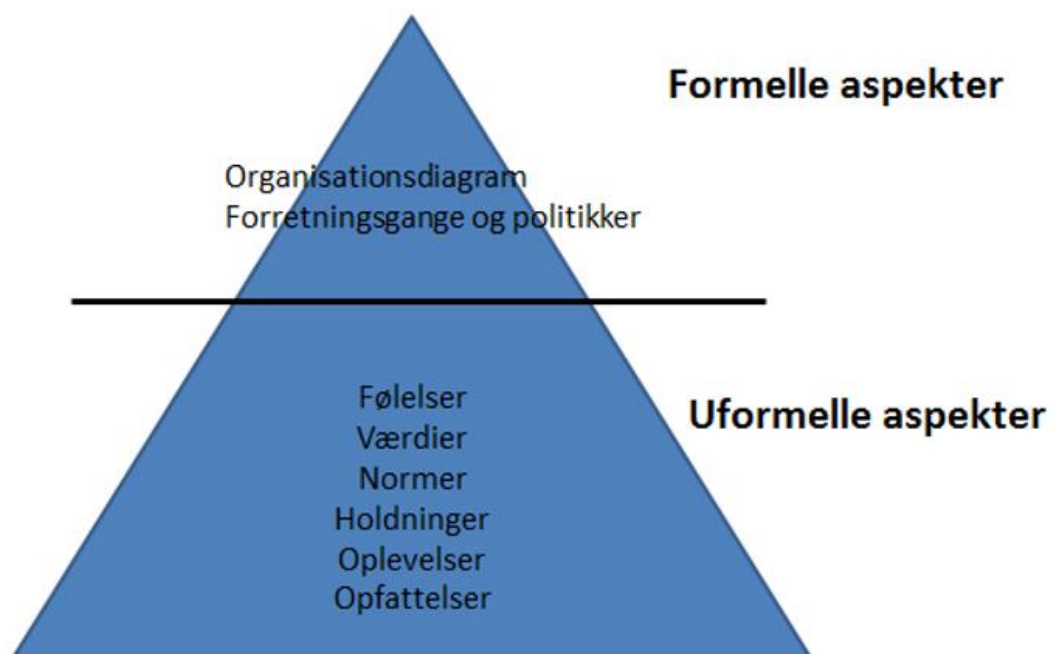
Områdedirektørerne

Disse personer skal i den grad være fokuseret på såvel management som lederskab. De er meget tæt på medarbejderne og det er disse personer, som medarbejderne oplever til dagligt. Derfor er det essentielt, at der kommer nogle personer, som ”brænder” for Den Nye Bank. De skal i den grad kunne motivere og inspirere medarbejderne og gå forrest. De skal påtage sig anførerrollen. Herudover skal de være i stand til at eksekvere de beslutninger, som der bliver taget i Kunder. De skal kunne føre strategien ud i virkeligheden. Der vil for denne person være mange beslutningsroller. På management siden skal de kunne optimere resurser og sikre, at de forretningsmæssige resultater bliver opnået.

Kulturen

Når to virksomheder fusionerer, fusionerer de også to forskellige kulturer. Det har i mange fusioner givet anledning til store problemer. Når det giver udfordringer hænger det sammen med, at kultur er noget særegent i den enkelte virksomhed. Den kan ikke afkodes ud fra et organisationsdiagram eller nogle forretningsgange. Kulturen i en virksomhed er til en vis grad usynlig men de personer, som er i virksomheden kender de værdier og normer, der er i virksomheden og lever efter dem. Udfordringerne med at fusionere Spar Nord og Sydbanks kultur kan også forklares ud fra French & Bells isbjerg.

Figur 23:



Kilde: Egen tilvirkning pba. French & Bell, 1990

De formelle aspekter er det, der er synligt og håndgribeligt. I forbindelse med fusionen vil der komme nogle ændringer i organisationen og måden hvorpå banken skal drives. I fusionsprocessen er det vigtigt, at ledelsen har fokus på de uformelle aspekter, som ikke er synlige. Hvad er det for nogle værdier og normer medarbejderne fra Spar Nord kommer med? Og hvilke værdier og normer har Sydbank med i bagagen? Det er vores umiddelbare vurdering, at de to banker minder meget om hinanden. Vi oplever, at der er tale om to

uformelle og uhøjtidelige banker. De er begge meget lokalt forankret og bakker op omkring lokalområdet i form af engagement og sponsor støtte til mange sportsgrene. Det vil være utopi, at tro, at man kan ensrette kulturen i løbet af en kort periode. Det vil tage tid. For at ensrette kulturen i den ny bank, er det vigtigt, at ledelsen får motiveret og begejstret medarbejderne og får dem til at tage fælles ejerskab om Den Nye Bank.

Vi har tidligere i opgaven beskrevet Scheins kulturmodel, se tidligere gennemgang af modellen. Denne model vil også være relevant for ledelsen at inddrage i fusionsprocessen. Modellen er mere nuanceret end French & Bells isbjerg.

Modstand mod forandringer

I forbindelse med fusionen vil ledelsen og medarbejderne blive udsat for markante forandringer. Der vil ske afskedigelser, lukninger af afdelinger, nye ledere og mange nye forretningsgange og politikker. Der vil hos mange af de ansatte opstå en bekymring for jobbet fremadrettet. Organisationen vil opleve flere niveauer af modstand mod forandringer. Denne modstand mod forandringer kan have mange forskellige former. Judson har lavet en skala for mulig adfærd for modstand mod forandringer. Skalaen er opdelt i 4 grupper:

- 1) Accept gruppen. Der vil være en gruppe af medarbejdere, der accepterer fusionen. Nogle vil være entusiastiske, de ser fusionen som en spændende udvikling og bakker 100% op. Andre i denne gruppe vil samarbejde måske samarbejde under pres og nogle vil blot acceptere fusionen og samarbejde. Denne gruppe af medarbejdere er naturligvis vigtig at have fokus på og bruge dem som rollemodeller.
- 2) Lige gyldigheds gruppen. Disse medarbejdere vil resignere og kun gøre det de får besked på. De har tabt interessen for arbejdet.
- 3) Passiv modstand gruppen. Denne gruppe af medarbejdere vil have en umoden adfærd og vil ikke tage imod ny viden og indlæring

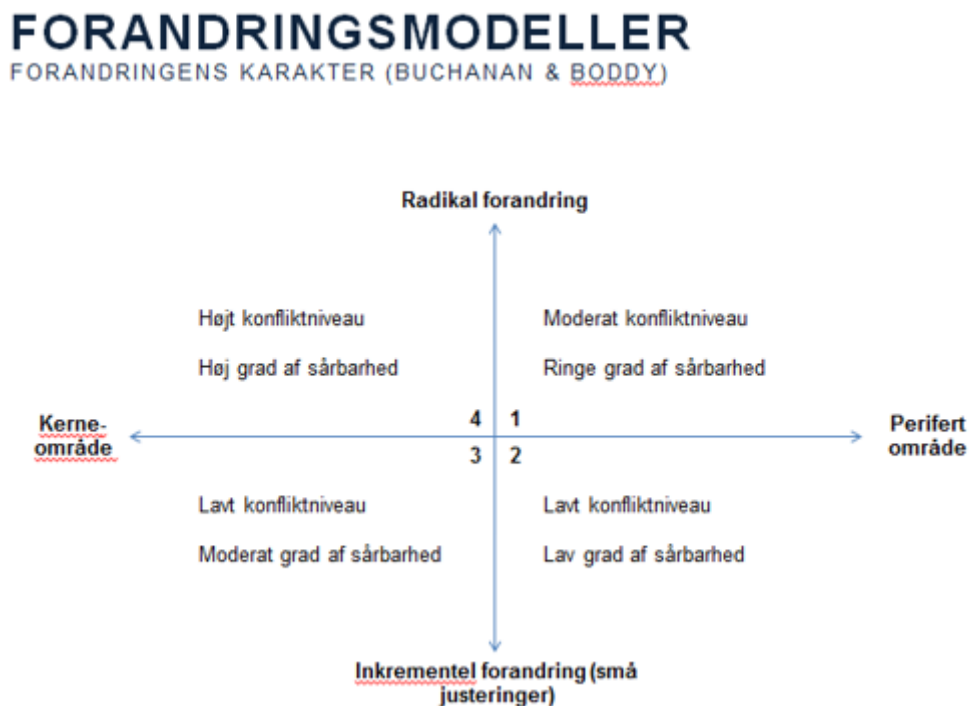
- 4) Aktiv modstand gruppen. Denne gruppe af medarbejdere vil åbenlyst protestere, de vil gå ned i tempo, bidrager ikke konstruktivt til fusionsprocessen snarer tværtimod. De begår åbenlyst fejl og laver bevidst sabotage.

Ved afskedigelsesprocessen bør der vurderes på, hvilke medarbejderne, der forventes, at vil bidrage til at skabe rammerne for Den Nye Bank. Der bør være fokus på de medarbejder der ”vil og kan”.

Forandringens omfang

En fusionsproces må alt andet lige siges at være en radikal ændring. Buchanan & Boddy har lavet en model, se nedenfor, som illustrerer forandringens karakterer på to dimensioner: den ene dimension (vandrette) måler på, om det er ændring i en lille del af organisationen eller i stor del af organisationen. Den lodrette dimension måler, hvor væsentlig forandringen er.

Figur 22, Forandringsmodeller:



Kilde: Udleveret på lektion 3. Tilvirket af J. Raalsgaard pba. Buchanan & Boddy, Bakka & Fivelsdal, 2010

Vi befinder os utvivlsomt i øverste venstre hjørne. Fusionen vil komme til at berøre hele organisationen og de forandringer, der kommer til at ske vil for de flestes vedkommende være

store. For et fåtal af medarbejderne vil forandringerne ikke blive så store. Ledelsen skal derfor være opmærksom på, det høje konfliktniveau og grad af sårbarhed hos medarbejderne. Vi har tidligere i opgaven pointeret vigtigheden af en åben, ærlig og direkte kommunikation med medarbejderne for at dæmpe deres frygt/modstand mod forandringer. Ledelsen skal være opmærksom på, at nogle medarbejdere vil opleve, at de mister kontrol og indflydelse. Der kommer mange nye overraskende beslutninger, som skaber usikkerhed og forvirring. Medarbejderne kan blive bekymret for, at deres kompetencer slår til.

Hvad kan ledelsen forvente med hensyn til udviklingen i modstanden mod fusionen?

Vi har tidligere i afsnit 6.1 beskrevet Carnells model mod forandringer. Denne model beskriver, hvorledes de ansatte over tid forventes at udvikle deres selvværd og effektivitet. Modellen er, som det fremgår tidligere i opgaven opdelt i 5 faser. I fase 1 vil medarbejderen typisk afvise ændringen og mene, at den gamle bank nu var bedre. Selvværdet vil stige og effektiviteten vil være svagt faldende. Herefter vil medarbejderen i fase 2 gå i forsvar for sine holdninger og effektivitet og selvværd falder markant. På et tidspunkt i fase 3 anerkender den ansatte Den Nye Bank og vil gå i fase 4 og tillære sig organisationen. Effektivitet og selvværd er stigende. I den sidste fase vil medarbejderen have forstået den nye organisation og selvværdet og effektiviteten er tilbage.

Afslutningsvis vil vi understrege, at de organisatoriske udfordringer ved en fusion på ingen måde må undervurderes. En fusion giver muligvis en række økonomiske fordele, men hvis man ikke får sine interesser til at indse dette, er fusionen på forhånd dødsdømt.

9. Kapitel – Konklusion

Vi har i nærværende projekt analyseret på de muligheder, som vi ser, at Spar Nord har for at opnå deres ønskede målsætning.

Vi har vurderet Spar Nords muligheder i forhold til at foretage opkøb, vækste organisk eller indgå i en fusion.

Vi har i projektet konkluderet, at der for nuværende ikke findes kendte, tilgængelige og attraktive opkøbskandidater.

Den organiske vækst er en tidskrævende proces. Vi har i vores projekt påpeget et potentielt forretningsområde i form af 2. prioritets belåning af velbeliggende erhvervsjendomme. Dette nye forretningsområde, vil kunne medvirke til at kompensere for Spar Nords faldende udlån og dermed medvirke til at forbedre Spar Nords indtjening, forudsat følgefóretningerne følger med.

Slutteligt har vi undersøgt muligheden for at opnå den ønskede vækst målsætning gennem en fusion. Som fusions partner har vi peget på Sydbank. Med baggrund i vores analyser af de to banker, ser vi Sydbank som en ligeværdig fusionspartner.

Vores resultatbudget for 2015 og 2016 viser, at de to banker kan opnå store synergi effekter primært baseret på omkostningsbesparelser ved at indgå i en fusion. Vi har estimeret en årlig besparelse i år 2016 på DKK 615 mio. Resultat vil medføre en ROE på 11,58% og en I/O på 2,07, svarende til en omkostningsprocent på 48.

Efter en fusion vil Den Nye Bank være landsdækkende som den 4. største bank. Banken vil få en balance, som sætter dem i stand til at løfte engagementer på op til DKK 2,2 mia. En fusion af de to banker vil skabe en bank, som er godt rustet til at møde fremtidige krav fra Finanstilsynet og EU samt den konkurrence, der er på bankmarkedet.

I forbindelse med en fusion vil der være flere interessenter der skal tages i betragtning. I forhold til at få fusionen gennemført, er det aktionærene som først og fremmest skal give deres accept. Med baggrund i de estimerede synergi effekter antager vi, at aktionærene vil godkende en fusion.

Når fusionen er godkendt, er det essentielt, at de organisatoriske udfordringer ved en fusion håndteres med størst muligt bevågenhed.

Spar Nord kan med fusionen opnå den ønskede målsætning om vækst. Derfor vil vi anbefale, at Spar Nord indleder fusionsdrøftelserne med Sydbank.

9.1 Perspektivering

I 2008 var der 138 pengeinstitutter i Danmark. Primo 2014 er antallet reduceret til 87⁵³. Reduktionen skyldes sammenlægninger, hvor pengeinstitutter af kapitalmæssige årsager er fusioneret, opkøbt eller i værste fald gået konkurs.

Vi vurderer, at sektoren fremadrettet vil være under stor forandring. Priskonkurrencen på markedet vil blive yderligere intensiveret. Det betyder, et fortsat stort fokus på at optimere og nedbringe kapital- og kapacitetsomkostninger. Vi vurderer, det vil føre til flere fusioner og opkøb.

Ud over det kendte konkurrencebillede ser vi også nye aktører på markedet. Senest har vi set Santander Bank, der startede op i Danmark med 2 medarbejdere for ganske kort tid siden. I dag har Santander Bank 138 ansatte.

Derudover har store virksomheder som Coca Cola, Starbucks, Apple, Google med flere udtrykt interesse for at bruge deres brand og kunder til at trænge ind på pengeinstitutternes hjemmebane.

Den sidstnævnte gruppe har vi endnu ikke set etablere sig på markedet. Med baggrund i deres brand og deres kapitalbase, er det en gruppe der vil være interessant at analysere på som udfordrer til pengeinstitutsektoren.

⁵³ 21. www.business.dk

Bilag, litteraturliste, internetsider, figurer, tabeller og kildekritik

Bilag 1)

Risikovægtede poster jf. standardmetoden, Bilag 3 fra kapitaldækningsbekendtgørelsen	
Kundeselement	Risikovægt i pct.
* Staten / regioner / kommuner	0
* ECB og centralbanker i EU	0
* Lande og centralbanker uden for EU	0-150
* Erhvervs kunder, afhængigt af kreditkvalitetstrin	20-150
* Detailkunder engagement < 1 mio EUR	75
* Pant i fast ejendom:	
- helårsbeboelse indenfor 80% af værdien	35
- Fritidshus indenfor 60% af værdien	35
- Erhvervsejendomme indenfor 50% af værdien	50
* Obligationsafdækket	10-20
* Engagement i overtræk	150

Kilde: egen tilvirkning med baggrund i KDB bilag 3

Bilag 2)

Måned	År	Rente
12	2005	3,3
12	2006	3,89
12	2007	4,38
12	2008	3,25
12	2009	3,62
12	2010	3,02
12	2011	1,58
12	2012	1,03
12	2013	1,99
12	2014	0,56
		26,62
Gennemsnit		2,66

Kilde: Egen tilvirkning via www.danmarksstatistik.dk

Bilag 3)

Tabel for ROE på gr. 1 pengeinstitutterne (gennemsnit)					
		2010	2011	2012	2013
Danske Bank A/S	1,00	4,20	1,10	3,50	5,50
Jyske Bank A/S	4,00	5,90	3,60	4,00	10,90
Nordea Bank Danmark A	4,80	11,00	6,40	4,70	9,70
Nykredit Bank A/S	-0,90	3,30	3,10	0,50	0,50
Sydbank A/S	9,60	4,40	2,00	4,80	1,80
	18,50	28,80	16,20	17,50	28,40
Gennemsnit	3,7	5,76	3,24	3,5	5,68

Bilag 4)

I/O gruppe 1 pengeinstitutter

Virksomhedsnavn (Company Name)	2010	2011	2012	2013
Danske Bank A/S	1,20	1,10	1,24	1,41
Jyske Bank A/S	1,18	1,11	1,13	1,45
Nordea Bank Danmark A/S	1,30	1,20	1,10	1,40
Nykredit Bank A/S	1,14	1,27	1,02	1,03
Sydbank A/S	1,13	1,08	1,14	1,04
	5,95	5,76	5,63	6,33
	1,19	1,15	1,13	1,27

Bilag 5) – vedlagt på usb stick

Spar Nord årsrapport 2014

Spar Nord risikoreport 2014

Spar Nord årsrapport 2013

Spar Nord risikoreport 2013

Spar Nord årsrapport 2011

Spar Nord risikorapport 2011

Sydbank årsrapport 2014

Sydbank risikorapport 2014

Sydbank årsrapport 2013

Sydbank risikorapport 2013

Sydbank årsrapport 2011

Sydbank risikorapport 2011

Litteraturliste:

Lærebøger anvendt

Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010

Finansiell risikostyring. Just Andresen, 2013

Virksomhedsøkonomi, Knud Erik Bang, m.fl, 2014

Bekendtgørelser og love

Kapitaldækningsbekendtgørelsen, KDB

Lov om finansiell virksomhed, LFV

Publikationer og vejledninger

Kraka, Finanskrisekommissionen, 2013, Større danske kreditinstitutters overgang til IRB-modeller

Finanstilsynet, 2013, Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter

Internetsider

1. Finanstilsynets opgørelse inddeling af pengeinstitutter fra gruppe 1 til 4.
<https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx> 03.04.2015 kl. 07.00
2. Fra Sparnord.dk <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/om/overblik.aspx?q=strategi>
03.04.2015, kl. 08.30
3. Fra Sparnord.dk, <https://www.sparnord.dk/kontakt> kl. 09.15 28.03.2015
4. Fra Sparnord.dk <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/om/overblik.aspx?q=strategi>
03.04.2015, kl. 10.00
5. Fra Sparnord.dk <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/samarbejdspartnere.aspx> kl.
09.20 28.03.2015
6. Fakta om Basel Komiteen <http://www.bis.org/bcbs/index.htm?m=3%7C14> Kl. 09.00
[28.03.2015](http://www.bis.org/bcbs/index.htm?m=3%7C14)
7. 11.Sparnord.dk 1,265 mia DKK <https://www.sparnord.dk/media/741463/Spar-Nord-indfrier-statslig-hybrid-kernekapital.pdf> kl. 09.00 1/3-2015
8. Sparnord.dk 350 mio DKK <https://www.sparnord.dk/media/845003/Spar-Nord-indfrier-hybrid-kernekapital-med-ISIN-kode-DK0003457687.pdf> kl. 09.00 1/3-2015
9. Krakas Finanskrisekommissionen.dk
http://www.finanskrisekommissionen.dk/sites/default/files/public/media/stoerre_bankeys_overgang_til_irb-metoder_13_9_v1.pdf kl. 0930 15/3-2015
10. Ansoffs vækst matrice
http://finansiering.systeme.dk/fileadmin/_processed_/csm_fig_10.18_372cd5e65e.png
11. Knud Erik Bang, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, Virksomhedsøkonomi <http://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3399> 8.3.2015 kl 1100
12. Knud Erik Bang, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup, Virksomhedsøkonomi <http://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3399> 8.3.2015 kl 1100
13. Fra www.ankershus.dk
http://www.ankershus.dk/fileadmin/user_upload/ankershus/dokumenter/artikler/Fusioner_01.pdf

14. fra Finanswatch.dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7426539.ece> 26/3-2015
kl. 08.00
15. Fra www.business.dk <http://www.business.dk/finans/saadan-kan-brikkerne-falde-paa-plads-i-nykredit-spar-nord-fusion> 15.3.2015 kl 1045
16. Fra www.boligbank.dk <http://www.boligbank.dk/>
17. Fra Finanswatch
<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sydbank/article7560792.ece>
[15.3.2015](#) Kl. 10.45
18. Fra www.finanswatch .dk
<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sydbank/article7544479.ece>
15.3.2015 kl 1050
19. www.sydbanks.dk historie er beskrevet på:
<http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/historie> 30.03.2015 kl. 0900
20. Fra Finanstilsynet.dk
[https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~~/media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdi-
amanten2012.ashx](https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~~/media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdi-
amanten2012.ashx)
21. <http://www.business.dk/finans/langt-faerre-danske-banker-i-fremtiden>

Figuroversigt

Figur 1, Spar Nords aktionærfordeling

Figur 2, Spar Nords udvikling i antallet af lokalbanker i og uden for Nordjylland

Figur 3, Spar Nords filialer placeret på Danmarks kortet

Figur 4, Spar Nords samarbejdspartnere

Figur 5, Spar Nord organisationsdiagram

Figur 6, Interessentmodel

Figur 7, Spar Nords aktionærfordeling

Figur 8, Opgørelse af stramning til egentlig kernekapital fra CRD 4 pr. 1/1-2014

Figur 9, Opgørelse af krav til Spar Nord kapitalbase i 2019

Figur 10, Ansoffs vækstmatrice

Figur 11, Vækststrategier i forlængelse af Ansoffs vækstmatrice

Figur 12, Vækststrategier versus tid

Figur 13, Mintzergs organisationsformer

Figur 14, Scheins kulturmodel

Figur 15, Carnall modstand mod forandring

Figur 16, Udvikling i cibor 3 og 10 årig statsobligation

Figur 17, Kort over Sydbanks filialer i Danmark, fra www.sydbank.dk

Figur 18, Tilsynsdiamanten

Figur 19, Tilsynstigen

Figur 20, Den Nye Banks organisation

Figur 21, Management vs. Lederskab

Figur 22, Mintzbergs lederroller

Figur 23, French & Bells isbjerg

Tabeloversigt

Tabel 1 – Spar Nord indeks på resultatopgørelsen

Tabel 2 - Spar Nord udvikling i renteindtægter og marginal

Tabel 3 – Spar Nord ROE

Tabel 4 – Spar Nord indtjening pr. omkostningskrone

Tabel 5 – Spar Nord WACC

Tabel 6 - Spar Nord nedskrivningsprocenter mod gennemsnittet af grp. 1

Tabel 7 – Spar Nord fordeling af udlånsporteføljen

Tabel 8 – Spar Nord ICGR

Tabel 9 – Sydbank indeks på resultatopgørelsen

Tabel 10 – Sydbank udvikling i renteindtægter og marginal

Tabel 11 - Sydbank ROE

Tabel 12 – Sydbank indtjening pr. omkostningskrone

Tabel 13 – Sydbank WACC

Tabel 14 – Sydbank nedskrivningsprocenter

Tabel 15 – Sydbank fordeling af udlånsporteføljen

Tabel 16 – Sydbank ICGR

Tabel 17 – Filialer før og efter

Tabel 18 – Medarbejdere før og efter

Tabel 19 – Nuværende omkostninger til bestyrelse og direktion

Tabel 20 – Omkostningsreduktion 2015 og 2016

Tabel 21 - Største engagementer

Tabel 22 – Beregning kurs indre værdi

Tabel 23 – Beregning af markedsværdig Den Nye Bank

Tabel 24 – Bytteforhold

Tabel 25 – Resultatbudget for Den Nye Bank

Tabel 26 – Udvalgte balanceposter og nøgletal for Den Nye Bank

Tabel 27 – Fordeling af udlån i procent Den Nye Bank 2015

Kildekritik

Til udarbejdelse af nærværende projekt er der anvendt forskellig relevant litteratur.

De lærerbøger vi har gennemgået på HDFR studiet er anvendt. Derudover har vi på undervisningsdagene fået udleveret relevante plancher med supplerende informationer til lærerbøgerne. Dette materiale er også anvendt. Endvidere har vi anvendt enkelte antagelser fra Lars Krull, der er oplyst på undervisningsdagene. Ovenstående informationer vurderes som værende troværdigt, dog er antagelsen fra Lars Krull (angivelse af niveau for gennemsnitligt fremtidigt aktieafkast) subjektivt.

Der er foruden ovenstående også anvendt relevante informationer fra specielt Finanstilsynet og Danmarks Statistik. Årsrapporterne fra Spar Nord og Sydbank, herunder ligeledes risikorapporterne er også anvendt, som grundlag for tilblivelsen af projektet. Finanstilsynet og Danmarks Statistik vurderes som værende valide og objektive da informationerne baserer sig på lovgrundlag og faktiske informationer. Årsrapporterne anses ligeledes for at være valide, da bankerne er underlagt lovgivningen samt de eksisterende børsregler.

I projektet henvises der ligeledes til forskellige artikler, der ligeledes er anvendt til at supplere og underbygge projektets indhold. Artiklerne har ikke en 100 % objektiv troværdighed. I artiklerne skinner journalistens holdning igennem, hvor denne kan styre artiklerne i den retning vedkommende finder mest relevant for artiklens læsere.

Grundlæggende vurderer vi, at vores anvendte informationer er troværdige.