



## **Sparekassen Kronjyllands eventyr mod syd**

En teoretisk opgave omkring Sparekassen Kronjyllands mulige opkøb af Skjern Bank

Speciale i HD Finansiell Rådgivning, Aalborg Universitet. Udarbejdet af Christian Tüxen Tolstrup, Studienr.: 20137608. Vejleder Christian Farø

**Afleveringsdato 30/4 2015**

## Indholdsfortegnelse

1. Executive summary.....	3
2. Indledning .....	4
2.1. Problemformulering.....	5
3. Metode .....	5
3.1. Afgrænsning .....	7
4. Baggrund for de to pengeinstitutter .....	8
4.1. Sparekassen Kronjylland .....	8
4.2. Skjern Bank .....	11
4.3. Delkonklusion.....	13
5. Bank vs. sparekasse – Fundamentale forskelle.....	13
5.1. Introduktion til institutternes regnskaber.....	15
5.2. Delkonklusion.....	18
6. Risikotyper.....	19
6.1. Kreditrisiko.....	19
6.2. Markedsrisiko .....	21
6.3. Likviditetsrisiko.....	23
6.4. Operationel risiko .....	23
6.5. Delkonklusion.....	24
7. Bankpakker og solvensprocent .....	26
7.1. Finanstilsynet.....	26
7.2. Bankpakkerne efter finanskrisen .....	27
7.3. CRD-IV .....	28
7.4. Nye type buffere ved indførelse af CRD-IV .....	31
7.5. Risikovægtede poster.....	32
7.6. Solvensprocent.....	33

7.7.	Fremtidig Solvensprocent.....	36
7.8.	Delkonklusion.....	37
8.	Funding .....	38
8.1.	WACC .....	39
8.2.	Funding besparelse ved opkøbet.....	41
8.3.	Nedskrivninger .....	41
8.4.	Delkonklusion.....	43
9.	Opkøb – fra teori til praksis .....	44
9.1.	Sparekasse eller Bank? .....	44
9.2.	Shareholder vs. Stakeholder .....	48
9.3.	Et opkøb bliver til virkelighed.....	49
9.4.	Synergieffekter .....	50
9.5.	Delkonklusion.....	55
10.	Rentabilitets – og Performanceanalyse .....	56
10.1.	Rentabilitetsanalyse .....	56
10.2.	Performanceanalyse.....	58
10.3.	Delkonklusion.....	60
11.	Prisfastsættelse af Skjern Bank .....	61
12.	Konklusion.....	64
12.1.	Perspektivering .....	66
13.	Litteraturliste .....	67

## 1. Executive summary

The recent period of economic troubles in both the Danish and European markets, has meant that many Danish banks have a large deposit surplus, as you increasingly find that customers save money instead of spending them. Due to the European debt crisis and the low European interest rates, the options for placement of deposits funds in the national bank are poor. An opportunity both to place its deposit reserve sensibly, while extending banking business is to buy other banks as clear economic worse than the bank itself.

‘Sparekassen Kronjylland’ is a medium-sized bank, which main location is in the middle of Jutland. The Bank has a large surplus of deposits, and has over the last year bought smaller savings banks. Now they have announced that they want to expand their business to the southern Jutland.

A bank which could be an opportunity for the ‘Sparekassen Kronjylland’ buying is ‘Skjern Bank’. ‘Skjern Bank’ has branches and a stabile customer stock in that area ‘Sparekassen Kronjylland’ wishes to consume. It would be interesting to study what the fundamentally distinguishes between a ‘sparekasse’ and a bank, due to the fact, that many ‘sparekasser’ is limited to a small geographic area because of their past. This assignment will discuss if the ‘Sparekassen Kronjylland’ is able to continue to be a ‘sparekasse’ or whether it should be a bank, as a way to raise additional capital because of the possible expansion.

The purpose of this assignment is to gain knowledge, whether this transformation will be advantageous for guarantors and customers in ‘Sparekassen Kronjylland’? Is it possible to grow beyond its current geographical area and continue to expand and still be able to focus on the local area from where ‘Sparekassen Kronjylland’ is founded?

Before I am able to answer the question if it will be an advantageous for the guarantors in ‘Sparekassen Kronjylland’ to buy ‘Skjern Bank’, it is necessary that I analyses the performances for both institutions, to ensure that ‘Sparekassen Kronjylland’ is economically strong enough and whether ‘Skjern Bank’ is worth buying at all.

One issue that really becomes a major factor in the assignment is the new capital requirements. The requirements known as the CRD-IV requirements that European banks including Danish banks has to live up to.

The essence of the assignment is whether ‘Sparekassen Kronjylland’ should buy regardless the economic and geographical issues, only to be able to expand the business, and risk to move away from their own strategy and business philosophy.

## 2. Indledning

Finanskrisen lammede for 7 år siden verdens finansmarkeder, og det blev startskuddet på en uventet men nødvendig diskussion omkring, hvordan man fremadrettet bør drive bankvirksomhed. Herhjemme blev hele bankmarkedet ramt. Pengeinstitutter fra Danske Bank til Folkesparekassen oplevede en situation hvor man fra den ene dag til den anden oplevede et interbankmarked som var frosset fast. Finanskrisen betegnes som en krise der kun opleves få gange hver 100 år.<sup>1</sup> Årene efter krisen bød på store udsving i både det hjemlige og det internationale marked. Den danske stat udbød de såkaldte bankpakker som skulle komme de nødstedte banker til undsætning, og som ligeledes skulle sikre en stabilitet overfor alle de kunder som havde deres bankforretninger hos de enkelte banker.

Det skulle vise sig, at finanskrisen efter nogle år skulle være skyld i en krise, som særligt i Europa var en udfordring, og som stadigvæk er det. Gældskrisen har forårsaget en massiv rentenedgang samt nedgang i økonomien blandt Europas lande. Krisen i Danmark har ikke sluppet sit tag, hvilket i vid udstrækning kan ses på bankernes indlånsoverskud. De danske banker har i de seneste år oplevet større indlånsoverskud end før, dette på trods af rekord lave renter.<sup>2</sup> På grund af kombinationen af indlånsoverskud og større krav til de enkelte banker, har det danske bank marked oplevet mange fusioner og opkøb blandt danske banker og sparekasser.

Sparekassen Kronjylland er et af de pengeinstitutter som på grund af indlånsoverskud har vækstet igennem opkøb af mindre sparekasser i Østjylland. Efter sparekassens sjette opkøb i marts 2014, meldte direktør Klaus Skjødt ud, at man nu ønskede at vokse ved egen kraft.<sup>3</sup> På trods af denne udmelding, kunne sparekassen i januar 2015 offentliggøre et opkøb af Vorbase Hejnsvig Sparekasse, hvorefter de gjorde klart, at man havde et ønske om at udvide mod syd. Sparekassen ønskede afdelinger i Esbjerg, Kolding mm.<sup>4</sup> Hvorfor denne pludselig ko-vending på meget kort tid?

Det kunne være interessant at se nærmere på hvilke muligheder Sparekassen Kronjylland har i det sønderjyske, da deres lokale netværk i dag stopper ved Horsens. En mulig partner i det sydvestjyske kunne med fordel være Skjern Bank, som er et af de få pengeinstitutter, der præ-

---

<sup>1</sup> [www.finans.tv2.dk\(1\)](http://www.finans.tv2.dk(1))

<sup>2</sup> [www.borsen.dk\(1\)](http://www.borsen.dk(1))

<sup>3</sup> [www.finanswatch.dk\(1\)](http://www.finanswatch.dk(1))

<sup>4</sup> [www.finanswatch.dk\(2\)](http://www.finanswatch.dk(2))

sterer et fornuftigt udlån til deres kunder, samtidigt med at de er integreret i det sydvestlige Jylland.

## 2.1. Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands garantier at opkøbe Skjern Bank?

## 3. Metode

For at kunne besvare ovenstående problemformulering, finder jeg det anvendeligt at besvare følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvordan ser Sparekassen Kronjyllands og Skjern Banks nøgletal ud, i dag og ved opkøbet?
- Hvilke strategiske overvejelser vil der være i dette opkøb?
- Er Sparekassen Kronjylland i højere grad en bank?
- Vil der være synergi effekter ved opkøbet?
- Hvilke risici har Sparekassen Kronjylland ved overtagelse af Skjern Bank?
- Vil der kunne opnås en besparelse på fundingen i forbindelse med opkøbet?
- Hvad vil en realistisk pris være for Skjern Bank?

Da dette speciale tager udgangspunkt i det rent økonomiske, i forhold til et opkøb, finder jeg det nødvendigt primært at anvende teori fra faget Styring af finansielle virksomheder. Derudover benytter jeg mig af den viden, jeg har tillært igennem faget Ledelses- og Organisations-teori og Investeringsteori.

Specialet vil starte med en beskrivelse af de 2 pengeinstitutter så læseren i højere grad er i stand til at finde ud af hvor institutterne ”kommer fra”. Her tænkes både deres historie, strategier de seneste år og om der er sammenfald i deres strategi og vision. Jeg finder det ligeledes nærliggende, at komme med en generel beskrivelse af, hvordan banker og sparekasser adskiller sig fra hinanden – Er der en generel forskel på deres fundamentale opfattelse af hvordan man driver bank?

Herefter gennemgår jeg begge institutters seneste årsregnskab og kommenteret i forhold til både positive og negative aspekter samt hvilke udfordringer de enkelte institutter har. Jeg vil forholde mig til de konklusioner som institutterne selv er kommet frem til. Det vil her være særlig interessant, at se nærmere på årsagen til, hvorfor Sparekassen Kronjylland pludselig

ændrede deres strategi fra at ville vokse ved egen kraft, til at købe Vorbasse Hejnsvig Sparekasse på under et år.

Efter gennemgangen af årsregnskaberne finder jeg det nødvendigt at beskrive de generelle risici ved at drive bankvirksomhed. Her udredes finanstilsynets CRD IV krav, og hvordan disse krav har indflydelse på pengeinstitutternes kapitalfordeling, samt finanstilsynets tilsynsdiamant. Der vil i dette afsnit blive kommenteret på Sparekassen Kronjyllands og Skjern Banks seneste risikoreport. Jeg vil i slutningen af dette afsnit beregne konsekvensen ved et opkøb mellem Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank.

For at bevare overskueligheden i opgaven, gennemgås den generelle teori indenfor CRD-IV, hvorefter konsekvensen for henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank analyseres i forhold til institutternes individuelle solvensprocent, samt solvensprocenten ved et opkøb.

Efter ovenstående punkter vil jeg diskutere Sparekassen Kronjyllands rolle som fremtidig sparekasse. Her vil jeg drage en sammenligning med Sparekassen Sjælland og Svendborg Sparekasse. Begge sparekasser har valgt forskellige strategier for, hvordan de i fremtiden driver bankvirksomhed. Jeg finder det interessant at diskutere dilemmaet; ønsket om geografisk udvidelse mod ønsket om lokalforankring i nærområdet – kan man kombinere disse ønsker?

Jeg vil sammenligne de 3 sparekasser ud fra; strategi, sparekassernes performance de seneste 5 år målt på henholdsvis nedskrivninger, egenkapital, solvensprocent samt opdeling af kundeengagementer. Jeg vil benytte de seneste regnskaber for både Sparekassen Sjælland samt Sparekassen Kronjylland. Da Svendborg Sparekasse fusionerede med Vestfyns Bank i 2013 er det blot muligt at medbringe resultaterne frem til deres fusion.

For at kunne komme nærmere Sparekassen Kronjyllands beslutningsgrundlag ved et opkøb, udarbejdes en rentabilitetsanalyse, hvor nøgletallene; ROE & ICGR, vil blive anvendt. Herefter udarbejdes en performance analyse med baggrund i Skjern Banks forrentning af henholdsvis indlån og udlån de seneste 5 år, som yderligere bliver understøttet af kommentering af ROA. Bankernes funding bliver udregnet ved hjælp af WACC, som også giver mulighed for at se på rentebesparelsen efter opkøbet.

Prissætningen bliver udarbejdet ved hjælp af teorien fra faget investeringsteori, hvor en række forskellige formler anvendes.

Jeg vil til sidst i specialet lave en perspektivering til opgavens konklusioner, da jeg anser det som et dilemma både at have et ønske om økonomisk vækst igennem opkøb og samtidig have fokus på de lokale værdier.

### 3.1. Afgrænsning

Foruden Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank vil opgaven ligeledes anvende nøgletal samt information fra Sparekassen Sjælland og Sparekassen Fåborg. Der vil ikke blive anvendt andre banker i analysedelen.

For at kunne skabe et overblik over, hvor stor Sparekassen Kronjylland er i forhold til andre sparekasser, anvendes enkelte nøgletal fra de 5 største sparekasser herhjemme. Jeg forholder mig ikke til om der er andre opkøbsmuligheder for Sparekassen Kronjylland.

I min beskrivelse af de fundamentale forskelle mellem en bank og en sparekasse anvendes blot historisk materiale omkring det danske bankvæsen.

Ved regnskabsanalysen anvendes tallene fra 2014 fra Skjern Bank. Da Sparekassen Kronjylland først offentliggør deres årsregnskab for 2014 efter denne opgaves aflevering, tages der udgangspunkt i halvårsrapporten 2014, hvorefter jeg kritisk ganger beløbet op med 2 for på den måde at have så korrekte tal som muligt i analysen og redegørelsen.

For begge pengeinstitutter gælder det, at jeg anvender tal fra moderselskabet og ikke hele koncernen, da begge institutter har aktiviteter udenfor den alm. bankdrift.

For i højere grad at kunne diskutere problemstillingen om Sparekassen Kronjylland bør blive en bank, finder jeg det nødvendigt at anvende nøgletal og materiale fra de seneste 5 år fra de 3 Sparekasser som indgår i diskussionen.

Ved analysen af den nuværende solvens samt beregningen ved indførslen af CRD-IV tager jeg alene udgangspunkt i risikoreporten 2013, og dermed ikke kvartalsrapporterne. Dog finder jeg det nødvendigt at forholde mig til Skjern Banks seneste risikoreport, da denne giver et indblik i konsekvensen for store nedskrivninger.

Jeg har ikke regnet med et samlet nøgletal efter opkøbet, på nær solvensprocenten.

Der vil i begrænset omfang blive anvendt materiale fra faget projektledelse, da denne opgave i højere grad fokuserer på den nuværende og fremtidige forretning samt, hvor vigtig den rigtige type ledelse er, i forbindelse med opkøbet.



Skjern Banks værdi bliver beregnet via kurs/indre værdi. Oplysningerne hertil fremkommer ved hjælp af faget investeringsteori. Grundet manglende kendskab til de indenlandske samt udenlandske markeder finder jeg det ikke muligt at benytte konkrete tal, hvorfor jeg derfor antager så korrekte oplysninger som muligt. Jeg vil i stedet argumentere for valget af tallene, da en dybere analyse vil blive for omfattende i denne opgave.

Ved kommenteringen af både bankpakkerne samt tilsynsdiamanten er disse oplysninger alene til brug for at give en grundig baggrundsviden.

## 4. Baggrund for de to pengeinstitutter

### 4.1. Sparekassen Kronjylland

Garantsparekassen Sparekassen Kronjylland blev grundlagt i 1829 under navnet Sparekassen for Randers Bo og Omegn. Formålet med sparekassen var udelukkende at have fokus på at håndtere de randrusianske økonomier på bedst mulig vis. Sparekassen oplevede igennem 1800-tallet og 1900-tallet massiv fremgang og skiftende ledelse. Særligt i de økonomiske gode 1960'ere udvidede Sparekassen med hele 13 nye filialer på blot 11 år (1966 – 1977).<sup>5</sup> I 1988 besluttede ledelsen at sparekassens navn skulle ændres, da man ikke mente, at Sparekassen for Randers Bo og Omegn længere var retvisende for sparekassens nuværende aktiviteter. Sparekassen skiftede navn til Sparekassen Kronjylland. Sparekassen har siden navneændringen haft et ønske om udvidelse, hvor blandt andet afdelingen i Aarhus åbnede i 1995 og i 2002 åbnede afdelingerne i Silkeborg, Egå og Skanderborg.<sup>6</sup>

Sparekassen har igennem tiden klaret sig godt rent økonomisk, og var ligeledes et af de pengeinstitutter som ved finanskrisens start hurtigt benyttede lejligheden til at opkøbe samt fusionerer med andre pengeinstitutter:

#### 2010

- Januar – Fusion med Tved Sparekasse
- Juni – Køb af Morsø Sparekasses afdeling på Frederiksberg
- Oktober – Køb af Morsø Banks afdeling i Herning

---

<sup>5</sup> [www.sparkron.dk\(1\)](http://www.sparkron.dk(1))

<sup>6</sup> [www.sparkron.dk\(1\)](http://www.sparkron.dk(1))

## 2011

- Juli – Sparekassen Kronjylland køber en ny afdeling i Aarhus af den private/statsligt ejede bank Fjordbank Mors

## 2012

- April – Sparekassen Kronjylland indgik en aftale med Finansiell Stabilitet omkring opkøb af det tidligere Sparekassen Østjyllands aktiviteter. Dette var sparekassens til dato største enkeltstående overtagelse med ca. 40.000 kunder, 15 afdelinger og ca. 170 nye medarbejdere<sup>7</sup>

## 2013

- Juli – Sparekassen køber en andel af leasingselskabet Krone Kapital som i dag ejes af både Kronjylland og Sparekassen Thy.<sup>8</sup>

## 2015

- Januar – Fusion med Vorbasse Hejnsvig Sparekasse<sup>9</sup>

Sparekassen er i dag, grundet en kombination af opkøb/fusioner samt fornuftig tilgang til deres egen økonomiske formåen, et af de 10. største pengeinstitutter herhjemme målt på egenkapitalen.

Ser man nærmere på de sparekasser som ligger tættest på Sparekassen Kronjylland, er det tydeligt at sparekassen, målt på egenkapital, er den største herhjemme.

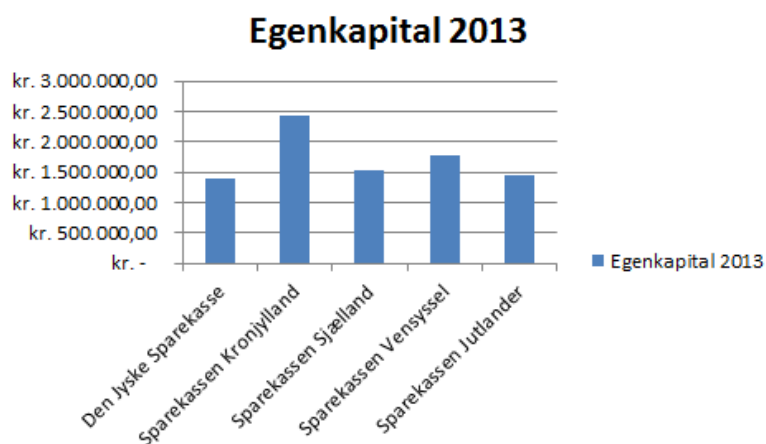
---

<sup>7</sup> [www.sparkron.dk\(2\)](http://www.sparkron.dk(2))

<sup>8</sup> [www.sparkron.dk\(1\)](http://www.sparkron.dk(1))

<sup>9</sup> [www.finanswatch.dk\(3\)](http://www.finanswatch.dk(3))

Figur 1: Oversigt over egenkapital fra 2013

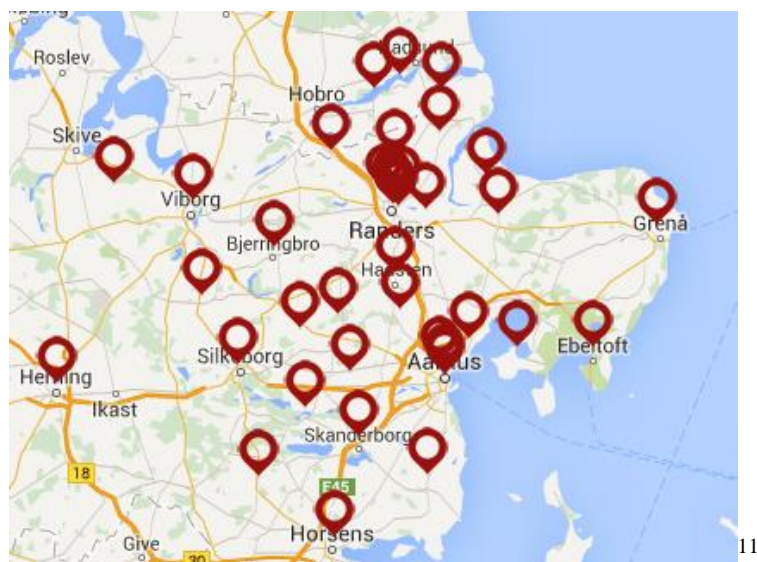


10

Med en egenkapital på tkr. 2.430.794 i 2013, er Sparekassen Kronjylland suverænt den største sparekasse herhjemme. Anden pladsen går til Sparekassen Vendsyssel med tkr. 1.788.683, hvilket således betyder at der er en forskel på tkr. 642.111.

Sparekassen har således spredt sig ganske betragteligt fra at være en lille lokal sparekasse som kun ønskede at varetage en enkelt by, til at de i højere grad har indtaget store dele af Midtjylland.

Figur 2: Oversigt over spredningen af Sparekassen Kronjyllands afdelinger pr. 01.04.2015.



11

<sup>10</sup> Egen tilvirkning pba årsregnskab fra 2013 fra de 5 Sparekasser

<sup>11</sup> [www.sparkron.dk\(3\)](http://www.sparkron.dk(3))

## Strategi

På trods af Sparekassen Kronjyllands mange udvidelser, ligger de stadig vægt på lokale værdier i nærområdet. Det betyder, at sparekassen har 4 grundlæggende kerneværdier:

- Imødekommenhed
- Troværdighed
- Kompetente
- Markedsorienterede<sup>12</sup>

Sparekassen har et værdisæt som via de tre første værdier har fokus på den enkelte kunde, hvor både hjælpsomhed, tillid og gode faglige kompetencer er i højsædet. Sparekassen har med værdien markedsorienteret, et fokus på markedet som mulig investering, men hvor de fleste beslutninger bliver vedtaget lokalt. Sparekassen Kronjyllands ønske om lokal fokus sker primært via sponsorater til det lokale foreningsliv primært i Randers. Ved Sparekassens opkøb af Vorbasse Hejnsvig Sparekasse, i starten af dette år, lagde ledelsen ikke skjul på, at man har et stærkt ønske om, at udvide mod syd, og allerede nu overvejer en afdeling i Esbjerg.<sup>13</sup> Sparekassen offentliggjorde i foråret 2013, at de havde et ønske om at vokse organisk, ved at effektivisere organisationen. Derfor kan det virke mystisk, at de efter blot halvandet år med denne strategi, vælger at fusionere med endnu en sparekasse.

Ved organisk vækst forstås, at virksomheden vokser ved egen kraft. Dog kan denne metode være økonomisk tung og langsommelig. Sparekassen skal etablere sig på et nyt marked i for eksempel sydvestjylland, uden den fornødne know-how. Det er også derfor jeg mener, at sparekassen har sadlet om og har indset, at fremstød på nye markeder kan være billigere ved at overtage eksisterende banker eller sparekasser, og dermed overtage en bestående kundeportefølje.

### 4.2. Skjern Bank

Skjern Bank er en mindre bank som har hovedkvarter i Skjern. Banken har i dag 6 afdelinger, hvor af de 5 er beliggende i det sydvestjyske og en i Hellerup.<sup>14</sup> Banken blev grundlagt i 1906 og har siden hen haft en stabil forretning uden de store udskejelser. Banken åbnede en afdeling i Hellerup i 2007 men har derudover primært haft fokus i deres egen lokalområde.

Bankens afdelinger er geografisk opdelt på følgende:

---

<sup>12</sup> [www.sparkron.dk\(4\)](http://www.sparkron.dk(4))

<sup>13</sup> [www.finanswatch.dk\(3\)](http://www.finanswatch.dk(3))

<sup>14</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(1\)](http://www.alm.skjernbank.dk(1))

Figur 3: Oversigt over Skjern Banks afdelinger pr. 01.04.2015.



Lige som Sparekassen Kronjylland, har Skjern Bank formået at komme ud af finanskrisen uden de store økonomiske problemer. Der har været enkelte ændringer som har ført til en besparelse. Banken nedlagde afdelingen i Borris i 2009, som blev lagt sammen med hovedafdelingen i Skjern.<sup>16</sup> Automaten i Borris blev ikke lukket ned, og bankens ledelse besluttede sig for, at åbne en såkaldt ”drive in” automat i byen i stedet.

Lige siden bankens åbning i 1906 har banken hele tiden haft fokus på lokalområdet samt hvordan banken kan skabe værdi for det nærområde de befinder sig i. Denne holdning er en faktor som forplanter sig i deres strategi.

## Strategi

Betrager man Skjern Banks mission, er der en række sammenfald som ses i andre banker, som for eksempel, at banken har et ønske om at skabe et godt afkast til deres aktionærer, samt at det skal være en attraktiv arbejdsplads. Dog har Skjern Bank gjort det klart, at udover de mere ”traditionelle” mål, har banken også et ønske om at lokalsamfundet oplever, at banken tager et socialt ansvar i nærområdet samt fortsætter deres fokus som den lokale bank.<sup>17</sup>

Den lokale tilgang skinner igennem i deres vision:

- Handlekraft
- Individuelle løsninger
- Nærvær<sup>18</sup>

Den enkelte kunde skal opleve en bank som tager en velbegrunnet stillingtagen i alle sammenhænge. Herudover skal den enkelte kunde have en fornemmelse af, ”specifikke løsninger, tilgængelighed, imødekommende og engagerede medarbejdere”.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Egen tilvirkning pba. Skjern Banks afdelingsoversigt

<sup>16</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(2\)](http://www.alm.skjernbank.dk(2))

<sup>17</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(3\)](http://www.alm.skjernbank.dk(3))

<sup>18</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(3\)](http://www.alm.skjernbank.dk(3))

### 4.3. Delkonklusion

For både Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank er det tydeligt, at deres lokalområder er i fokus. Sparekassen Kronjylland hed i første omgang Sparekassen for Randers By og Omegn, hvor kunderne primært var fra Randers samt de nærmeste landsbyer. Det samme gælder for Skjern Bank som, på nær en afdeling i Hellerup, har afdelinger i det sydvestjyske. Der er tale om to institutter som begge har klaret sig igennem finanskrisen, og som i dag er i stand til at kigge fremad.

I forhold til Sparekassen Kronjyllands ønske om udvidelse mod det sydvestlige Danmark ligger Skjern Banks afdelinger rent geografisk lige præcis der, hvor Sparekassen Kronjylland ser udviklingspotentialer.

Ved undersøgelsen af om Sparekassen Kronjylland skal opkøbe Skjern Bank, er det i særlig grad interessant, at se nærmere på, hvordan Skjern Banks kunder vil reagere. Banken skriver i deres regnskab 2013, at de er stolte af, både at have tilfredse og loyale kunder.<sup>20</sup> Man kan frygte at et opkøb med en stor sparekasse kan få kunderne til at tvivle på bankens store ønske om, at forblive en lokal bank.

Jeg ser en række ligheder mellem begge institutters værdier og historie. Herudover har begge institutter et stort ønske om at øge deres udlånsmasse.

Da begge institutter er fokuseret på deres sociale og etiske ansvar i deres nærrområder, finder jeg det interessant at se nærmere på, hvad der adskiller en bank fra en sparekasse.

## 5. Bank vs. sparekasse – Fundamentale forskelle

Helt grundlæggende startede det danske bankvæsen i 1736 med etableringen af Kurantbanken. Sammen med Den Dansk-Norske Speciesbank havde de monopol på seddeludstedelse herhjemme. I starten af 1800-tallet blev ansvaret overdraget til Rigsbanken som til sidst blev Nationalbanken som vi kender i dag.<sup>21</sup> Op igennem 1800-tallet, voksede antallet af banker stødt. Hvor bankerne på dette tidspunkt havde deres kunder indenfor handel- og industrivirksomheder, manglede man en instans som havde til hensigt at håndtere ”den almindelige mand”. Det blev spare- og andelskasser som i løbet af 1800-tallet, der havde fokus på de pri-

---

<sup>19</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(3\)](http://www.alm.skjernbank.dk(3))

<sup>20</sup> Skjern Banks risikoreport s. 4

<sup>21</sup> [www.denstoredanske.dk\(1\)](http://www.denstoredanske.dk(1))

vate husholdninger, landbrug, mindre håndværksvirksomheder ol.<sup>22</sup> Sparekassernes handlekraft, var endvidere begrænset grundet de statslige restriktioner om risikobetonede virksomheder som man lod bankerne om. Det var derfor først i slutningen af 1800-tallet, hvor man så banker som i højere grad havde fokus på det mere konventionelle marked. I den forbindelse åbnede, blandt andet Den Danske Landmandsbank i 1871, som havde til formål at yde låne og opbevaringsmuligheder for en stor gruppe kunder, heriblandt indenfor både det private og erhverv.<sup>23</sup> I løbet af 1900-tallet blev konkurrenceforholdet mellem bankerne og sparekasserne stadig større, hvorfor man fra 1975 besluttede, at sparekasserne var i stand til at påtage sig samme forretninger som bankerne. Den sidste forskel mellem sparekasserne og bankerne blev fjernet i 1988, hvor det blev bestemt, at sparekasserne havde mulighed for at organisere sig som et aktieselskab. Før denne bestemmelse havde andels- og sparekasserne garantier, og ikke aktionærer. Disse virksomheder er således selvejede institutioner som har til formål, at tilfredsstille deres garantier, som er kunder i den respektive sparekasse.

De banker vi kender i dag, er alle aktieselskaber som ejes af aktionærerne, og drives af direktionen ud fra retningslinjer fra bestyrelsen. Derimod har Sparekasser, fortsat fokus på privat kunde og den lille erhvervsdrivende, hvorfor det sociale fokus er nødvendigt, at have i højsædet. Selvom vi i dag står i en situation, hvor der i realiteten ikke er nogen forskel på banker og sparekasser, mener jeg dog stadig, at der er en fundamental forskel. Bankerne har igennem tiden haft fokus på de store virksomheder og grundet deres selskabsform haft fokus på at generere et tilfredsstillende afkast til deres aktionærer. Sparekasserne derimod har ikke haft samme fokuspunkter. De har været fokuseret på at lokalområdet, og dermed deres garantier, havde et ønske om forsat at være kunder. Incitamentet for at Sparekassen Kronjylland har et lokalt fokus er efter min mening vigtigt, da de kan risikere en situation, hvor kunderne tvivler på sparekassens hensigter. Dilemmaet er således klart; Kan sparekassen vokse sig større uden at gå på kompromis med deres lokale fokus? Udfordringen er også gældende for Skjern Bank. Selvom de i sagens natur er et aktieselskab, har de grundet deres størrelse stor fokus på lokalbefolkningen. Man kan antage, at deres aktionærer primært er de lokale som i forvejen er kunder i banken.<sup>24</sup>

I forbindelse med opkøbet, skal man være opmærksom på, forsat at have fokus på begge institutters lokalsamfund, da mangel på samme kan have fatale følger grundet kundeflugt. Ud-

---

<sup>22</sup> [www.denstoredanske.dk\(1\)](http://www.denstoredanske.dk(1))

<sup>23</sup> [www.danskebank.dk\(1\)](http://www.danskebank.dk(1))

<sup>24</sup> [www.denstoredanske.dk\(2\)](http://www.denstoredanske.dk(2))

over institutternes nuværende og fundamentale værdier, kan man ikke komme udenom deres nuværende regnskab. Den nuværende og fremtidig økonomi er vigtig i forhold til beslutningen om et eventuelt opkøb.

## 5.1. Introduktion til institutternes regnskaber

Selvom det nu står klart, at vi har med to institutter at gøre, som deler samme værdier, vil det være relevant, at gennemgå begge institutters regnskaber. Jeg vil gennemgå Skjern Banks regnskab for 2014. Jeg vil for en gøre opmærksom på, at jeg i min gennemgang af Sparekassen Kronjylland benytter mig af halvårsregnskabet fra 2014, da deres årsregnskab først offentliggøres efter afleveringen af denne opgave. Tallene for Sparekassen Kronjylland vil jeg angive som 2014F (Forventet).

### Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland driver alm. bankvirksomhed til både private og erhverv primært i region Midtjylland (80,8 %) <sup>25</sup>. Nedenfor fremgår således fordelingen jf. deres risikoreport 2013:

Tabel 1: Oversigt over Sparekassen Kronjyllands udlånsengagementer

Relativ fordeling af udlån, tilgodehavender og garantier efter nedskrivninger/hensættelser	2013		
	%	Udlån og garantier mio. kr.	Nedskrivninger mio. kr.
Offentlige myndigheder	0,0	2	0
Landbrug, jagt skovbrug og fiskeri	9,7	1.219	192
Industri og råstofudvinding	2,5	310	33
Energiforsyning	1,0	131	3
Bygge og anlæg	4,2	533	79
Handel	7,5	946	104
Transport, hotel og restaurant	3,2	408	37
Information og kommunikation	0,4	47	3
Finansiering og forsikring	3,8	477	53
Fast ejendom	11,4	1.432	189
Øvrige erhverv	8,9	1.125	118
<b>Erhverv i alt</b>	<b>52,6</b>	<b>6.630</b>	<b>812</b>
Private	47,4	5.962	294
<b>I alt</b>	<b>100,0</b>	<b>12.593</b>	<b>1.106</b>

26

Af denne opgørelse fremgår det, at sparekassens erhvervskunder udgør 52,6 % mod en andel på 47,4 % privatkunder. De primære grupper er; fast ejendom på 11,4, Landbrug mv. på 9,7 og Handel på 7,5 %. Ser man nærmere på sparekassens forventninger til resultatet af 2014, fremgår det i deres halvårsregnskab for første halvår, at de har oplevet en tilgang af nye ga-

<sup>25</sup> Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2013 s. 4

<sup>26</sup> Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2013 s. 4



ranter.<sup>27</sup> Hvis man ser på udviklingen siden starten af 2014 er garantkapitalen steget med 20 mio. Hvis man samtidig iagttager, at det maksimale garantindskud pr. garant må udgøre 20.000 kan sparekassen melde om en stigning på 1.800 nye garantanter siden starten af 2014.<sup>28</sup> Idet sparekassen endvidere havde planlagt flere garantmøder, efter halvårsregnskabet blev offentliggjort, forventer jeg, at trenden vil fortsætte resten af 2014. Jeg antager, at Sparekassen Kronjylland har fået 2.500 nye garantanter i 2014. Disse garantanter er primært privatkunder som kommer fra de største banker herhjemme, så som Danske Bank og Nordea.

Særligt sparekassens 2 primærer fokusområder foruden private kunder; Fast ejendom og Landbrug ol., er to områder, som de seneste år, har været hårdt ramt af finanskrisen. Man oplever fortsat, at handlen på boligmarkedet ikke er stigende, samt af landbrugskunder i stigende omfang har økonomiske problemer. Det gør et udslag, da sparekassens nedskrivninger er steget til tkr. 662.134 i midten af 2014 fra tkr. 452.712 i midten af 2013.

Sparekassens resultat blev medio 2014 blev opgjort til tkr. 122.709 efter skat mod et resultat på tkr. 123.186 i 2013. Resultatet bærer i høj grad præg af branchens udfordringer indenfor udlån, samt at indlånsoverskuddet fortsat er på ca. 3 mia. kr.<sup>29</sup> Sparekassen har oplevet et mindre fald i renteindtægter i forhold til 2013 samtidig er udlånsrenterne faldet. Gebyr og provisionsindtægter er steget pænt fra 132.100 i 2013 til 140.593 kr. i 2014.

Sparekassen Kronjyllands solvensprocent udgjorde i midten af 2014 16,5 %. De har oplevet en mindre stigning i forhold til 2013, hvor solvensprocenten var 16,2 %. Sparekassen har tidligere indfriet alt hybrid kernekapital, hvorfor 100 % af solvensprocenten er kernekapital. Stigningen skyldes primært, at egenkapitalforrentningen er steget fra 2,7 % i 2013 til 4,9 % i 2014.<sup>30</sup>

Det individuelle solvensbehov ligger på 9,2 %, hvilket giver en pæn overdækning på 7,3 %.

## **Skjern Bank**

Skjern Bank driver ligesom Sparekassen Kronjylland alm. bankvirksomhed til kunder primært i Vest- og Sønderjylland samt Hellerup. Banken har ligeledes private, erhvervs og institutionelle kunder samt offentlige virksomheder. Ligesom ved Sparekassen Kronjylland fremgår fordelingen af kunder ligeledes nedenfor:

---

<sup>27</sup> Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014 s. 6

<sup>28</sup> Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014 s. 6

<sup>29</sup> Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014 s. 5

<sup>30</sup> Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014 s. 16

Tabel 2: Oversigt over Skjern Banks udlånsengagementer

Kreditrisiko		
Udlån- og garantidebitorer fordelt på branche:		
	2014 (Pct.)	2013 (Pct.)
Offentlige myndigheder .....	1,6	2,4
Erhverv, herunder:		
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri .....	13,0	12,2
- Planteavl .....	1,5	1,4
- Kvægbrug .....	7,4	6,7
- Svinebrug .....	2,5	2,4
- Minkproduktion .....	0,9	1,1
- Øvrig landbrug .....	0,7	0,6
Industri og råstofudvinding .....	3,8	5,3
Energiforsyning .....	6,6	5,5
Bygge- og anlæg .....	5,6	6,9
Handel .....	8,2	8,4
Transport, hoteller og restauranter .....	1,8	1,8
Information og kommunikation .....	0,3	0,2
Finansiering og forsikring .....	7,4	7,7
Fast ejendom .....	14,1	15,5
Øvrige erhverv .....	7,3	4,1
Erhverv i alt .....	68,1	67,6
Private .....	30,3	30,0
<b>I alt .....</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Branchefordelingen er udarbejdet på grundlag af Danmarks Statistiks branchekoder m.v. Der er herudover foretaget en individuel vurdering af de enkelte engagementer, hvilket har resulteret i enkelte tilretninger.

Af ovenstående branchefordeling udgør alternativ energi 8,1 % i 2014 og 8,0 % i 2013.

31

Som det fremgår ovenfor er de 3 største brancher følgende:

- Private som udgør 30,3 %
- Fast ejendom som udgør 14,1 %
- Landbrug ol. som udgør 13 %

Ligesom Sparekassen Kronjylland, har Skjern Bank oplevet, hvordan den nuværende økonomi har påvirket nogle af deres primære kundegrupper. I Januar 2015, besøgte Finanstilsynet banken og det stod klart, at bankens landbrugskunder bliver påvirket af handelskrisen mellem Europa og Rusland. Dette har resulteret i en nedgang i eksporten af bl.a. svinekød. Banken har derfor været nødsaget til at foretage yderligere nedskrivninger på deres udlån så nedskrivningerne for 2014 udgjorde 154,4 mio. kr. mod blot 67,1 mio. kr. i 2013. Denne nedskrivning har yderligere haft en effekt på bankens resultat som i 2014 således var -56,7 mio. kr.<sup>32</sup>

Selvom banken har haft øget nedskrivninger i 2014, har banken i flere sammenhænge kunnet præsentere pæne resultater. Indlån er øget med 529 mio. kr. i 2014. Rente og gebyrindtægter er også steget til tkr. 248.025 i 2014 mod tkr. 230.597 i 2013.

<sup>31</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 36

<sup>32</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 2

Nedskrivningen har haft stor indflydelse på bankens solvensprocent som ligger på 12 % i 2014 mod hele 16,8 % i 2013. Det betyder at banken blot har 0,1 % i overdækning. 11,1 % er egentlig kernekapital. Banken har derfor fortsat tkr. 56.000 i hybridkernekapital.

Skjern Banks utilfredsstillende resultat har haft den konsekvens, at banken d. 3/2 2015 solgte deres ejerandel på 10 % af sektorselskabet DLR Kredit. Salget har bidraget med 75 mio. kr. hvilket har betydet at overdækningen nu udgør 1,77 %.<sup>33</sup>

Som det fremgår ovenfor er risiko samt styring af risiko en vigtig faktor for begge institutter. Jeg finder det derfor nærliggende at beskrive de forskellige risikotyper, samt hvordan disse påvirker begge institutter.

## 5.2. Delkonklusion

Ser vi tilbage på, hvordan sparekasser og banker adskiller sig fra hinanden, er der dog en række lighedspunkter mellem Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank. For begge institutters vedkommende er fokus på lokalområdet et af de vigtigste parametre. Bevæggrunden for Sparekassen Kronjyllands lokalfokus bunder primært i deres historie.

Skjern Bank er et lille pengeinstitut, og selvom de er en bank, må man forholde sig til, at deres afdelinger på nær deres afdeling i Hellerup, befinder sig i et yderst lokalt område. Det er efter min mening også årsagen til deres fokus på lokalområdet.

Betragter man institutternes seneste regnskaber, har begge formået at fremføre nogle positive tendenser. Meget kan tyde på, at Sparekassen Kronjylland har en øget kundetilgang, grundet den øgede garantkapital i første halvår 2014, samtidig med en stigning i garantkapital og provisionsindtægter. For begge institutter, er en af de største kundegrupper landbrug.

Særligt landbrugskunder har store konsekvenser for Skjern Bank 2014. Banken kunne præsentere en solvensoverdækning på blot 0,1 % inden frasalget af DLR kredit. Årsagen til denne nedskrivning er primært på grund af finanstillsynets krav om yderligere nedskrivning på ca. 100 mio. kr. På trods af den lave solvensprocent har banken dog oplevet en stigning i basisindtægterne, hvilket tyder på en loyal kundekreds.

---

<sup>33</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 3

## 6. Risikotyper

Som vi har set ved Skjern Bank og til dels Sparekassen Kronjylland er risikostyring vigtig i den daglige bankdrift, idet deres eksistensgrundlag kan blive påvirket af følgende risikotyper:

- Kreditrisiko
- Markedsrisiko
- Likviditets risiko
- Operationel risiko

De ovenstående risikotyper bliver påvirket af henholdsvis; Usystematisk risiko og Systematisk risiko.

### Usystematisk risiko

Denne form for risiko er en risiko som tilfalder et enkelt aktiv eller virksomhed.<sup>34</sup> Det kan eksempelvis være produktudvikling eller negativt resultat for en virksomhed. For private kunder kan usystematisk risiko være: skilsmisse, opsigelse af job osv. Denne form for risiko er primært kendt ved, at risikoen blot opstår ved en virksomhed eller privatkunde. Risikoen kan således diversificeres ved at have en stor spredning i kunde engagementerne.<sup>35</sup>

### Systematisk risiko

Denne risikoform er derimod risiko som påvirker hele samfundsøkonomien. Det aktuelle lave renteniveau har således den konsekvens at både virksomheder og privatkunder ikke kan få forrentet deres indlån som tidligere. Det kunne eksempelvis også være politiske tiltag som påvirker hele samfundet. Denne risiko er defineret som noget man ikke kan diversificere bort som man kan ved den usystematiske risiko.<sup>36</sup>

### 6.1. Kreditrisiko

Denne type risiko er den største risiko indenfor alm. bankdrift. Som navnet antyder, er kreditrisikoen den risiko banker og sparekasserne herhjemme har, hvis en kunde eksempelvis misligholder sine forpligtelser med banken, ved eksempelvis ikke at betale ydelsen på sit lån eller lignende.<sup>37</sup> Kreditrisikoen har i de seneste år været en afgørende faktor til at en række

---

<sup>34</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 66

<sup>35</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 67

<sup>36</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 66

<sup>37</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 151

pengeinstitutter herhjemme har været nødsaget til at dreje nøglen rundt grundet for dårlig eller mangelfuld kreditvurdering.

### **Sparekassen Kronjylland**

Sparkassens overordnede kreditpolitik bliver fastlagt af bestyrelsen, som sigter mod en afbalanceret fordeling mellem indtjening og risiko. Det er også bestyrelsen samt kreditafdelingen som fastlægger de kreditmæssige forretningsgange afdelingerne skal forholde sig til. Som tidligere nævnt har sparekassen primært deres kunder i det midtjyske, hvorfor den kreditmæssige eksponering ligeledes er højest i dette område.

For at sikre sig en så jævn risiko blandt kundegrupperne som mulig, inddeler sparekassen deres primære grupper i hvor stor en andel de maksimalt må udgøre i den samlede kundemasse.

*Tabel 3: Sparekassen Kronjyllands 3 største engagementer målt på udlån*

<b>Landbrug ol.</b>	<b>10-12 %</b>
<b>Fast ejendom</b>	Ca. 15 %
<b>Private kunder</b>	40-50 %

38

Denne opdeling af deres primære grupper, og dermed de grupper med størst risiko, forsøger sparekassen, at minimere risiko for evt. tab på sigt. Jf. sparekassens egen risikorapport for 2013 udgjorde landbrug 9,7 % hvilket er flot i forhold til ovenstående max-grænse. Dog må man antage, at sparekassen lige som Skjern Bank har oplevet udfordringer med landbrugskunderne i 2014, da den største andel af udlån til landbrugskunderne primært er indenfor svineproduktion (33,6 %). Det er lige netop den branche som har betydet store nedskrivninger for Skjern Bank grundet det anstrængte forhold til Rusland. Det forventes derfor, at Sparekassen Kronjylland må forvente større nedskrivninger for denne gruppe.

I praksis har sparekassen en kreditafdeling med 22 ansatte som hver er ansat i henholdsvis; bevillingsafdelingen, virksomhedsanalyseafdelingen, insolvensafdelingen, bolig- og analyseafdelingen samt kreditopfølgingsafdelingen.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Egen tilvirkning pba Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013

<sup>39</sup> Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013 s. 5

I det daglige arbejde, benytter sparekassen et karaktersystem for at bestemme eksponeringen overfor den enkelte kunde. Den karakter den enkelte kunde får sker via en række faktorer så som; alder, indtægt, misligholdte aftaler, aktuelt kreditomfang osv. For at karaktersystemet skal virke, er det vigtigt, at datakvaliteten er korrekt, da dårlig datakvalitet kan føre til misvisende karakter og dermed forkert kreditgivning.<sup>40</sup>

## **Skjern Bank**

Ligesom Sparekassen Kronjylland opererer Skjern Bank med klassifikationssystem som på mange måder minder om sparekassens karaktersystem. Privatkundens klassifikation er reguleret efter; adfærd, rådighedsbeløb, sikkerhed og reel formue, mens erhvervskundens er reguleret efter; indtjening, egenkapital, sikkerheder ol. I praksis behandles samtlige kreditgivninger via den centrale kreditafdeling.

Hvis man betragter de 2 institutters tilgang til den kreditmæssige risiko kan man undre sig over, at Skjern Bank ikke i lige så høj grad som Sparekassen Kronjylland ikke har mere fokus på afbalanceringen mellem de primære risikogrupper. Hvis man skal sammenligne sparekassens max mål på f.eks. landbrug, bør denne gruppe ikke udgøre mere end 10-12 %. For Skjern Bank udgør gruppen 13 %, hvis Skjern Bank endvidere har en større andel svineproducenter end Sparekassen Kronjylland er banken eksponeret yderligere.<sup>41</sup>

Et andet forhold som anses som værende interessant, er at alle nyudlån skal ske via bankens kreditafdeling. Hensigten er naturligvis, at sikre en god kvalitet samt minimere risiko for tab. Samtlige nye lån skal bevilges udenfor afdelingen, og her risikerer de at være for langsom i forhold til deres stillingtagen. Lokalbeslutningskraft i afdelingerne eller ved filialchefen kunne være at foretrække.

## **6.2. Markedsrisiko**

Udover kreditrisiko, er markedsrisiko ligeledes en vigtig risikotype som pengeinstitutterne bør forholde sig til. Denne risikotype er risikoen for at renter, råvarepriser, aktier ol. udvikler sig negativt i forhold til banken. Det kan eksempelvis være den aktuelle situation herhjemme, hvor den nuværende indskudsbevisrente er på -0,75 %.<sup>42</sup> Det er også den indlånsrente som bankerne får, når de har midler stående i nationalbanken. I en situation, hvor bankerne og sparekasserne har indlånsoverskud fører denne aktuelle situation til, at institutterne oplever tab på

---

<sup>40</sup> Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013 s. 6

<sup>41</sup> Skjern Banks risikorapport 2014 s. 3

<sup>42</sup> [\(Set 21/2 2015\)](http://www.nationalbanken.dk(1))

deres indlån, som i sidste ende påvirker deres resultat. Markedsrisiko inddeles i følgende punkter:

- Renterisiko
- Valutarisiko
- Aktierisiko

### **Sparekassen Kronjylland**

Indenfor markedsrisikoen, er det min vurdering, at sparekassens primære risiko ligger ved renterisikoen. Sparekassen havde et indlånsoverskud på ca. 3 mia. kr. hvorfor disse midler i høj grad bliver påvirket af den meget lave indskudsgarantirente. Sparekassen anfører at renterisikoen udgør 0,7 % af den samlede kernekapital i 2013. Denne andel vurderes højere i 2014, da udviklingen i renteniveauet har en stadig nedadgående tendens.

Sparekassen har en begrænset valutarisiko, da sparekassens samlede valutaposition, udover den danske krone, blot ligger på 3,3 % af det samlede resultat i 2013. Denne risiko udgør 0,04 % af kernekapitalen.

Sparekassen var i 2013 eksponeret på aktierisikoen, da de foruden at investere noget af indlånsoverskuddet i børsnoteret aktier, også havde aktier i: Erhvervsinvestering A/S, Krone Kapital I og Krone Kapital III. Herudover er de blandt andet medejere af sektorselskaber som eksempelvis DLR kredit, Bankernes Kontantservice A/S mm.<sup>43</sup> Risikoen udgjorde i 2013 2 % af kernekapitalen og vurderes at være uændret i 2014.

### **Skjern Bank**

Skjern Bank har i 2014 oplevet en stigning af indlån, hvorfor renterisikoen på nuværende tidspunkt er negativ. Banken ønsker derfor, at denne risikoeksponering er så lav som mulig.

Skjern Banks valutarisiko vurderes at være minimal, da bankens andel af valutaoptioner er 11.197 mio. kr.<sup>44</sup> Lige som Sparekassen Kronjylland, er Skjern Bank medejer af forskellige sektorselskaber. Dette anses ikke at udgøre en væsentlig risiko, da bankens andel i valutaoptioner er lille i forhold til den samlede kapital.

---

<sup>43</sup> Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2013 s. 11

<sup>44</sup> Skjern Banks risikoreport 2014 s. 23

### 6.3. Likviditetsrisiko

Likviditetsrisiko er på grund af finanskrisen blevet en risikotype som pengeinstitutterne herhjemme i højere grad skal forholde sig til. En overordnet konklusion af denne form for risiko er risikoen for, at man ikke kan indfri sine forpligtelser til tiden. Herudover indeholder risikotypen markedslikviditetsrisiko, som er defineret ved risikoen for bankens værdipapirer ikke kan sælges på de finansielle markeder uden at påvirke prisen.<sup>45</sup>

#### **Sparekassen Kronjylland**

For at sikre sig, at denne form for risiko er så lille som mulig, har sparekassen vedtaget et minimum for likviditetsoverdækning på 60 % jf. § 152 i Lov om finansiel virksomhed.<sup>46</sup> Jf. sparekassens egen opgørelse over deres likviditetsreserve pr. ultimo 2013 har de således en markant overdækning i forhold til deres eget krav om 60 %. Overdækningen lyder på 195 % i forhold til kravet om 60 %. Da likviditeten samtidig er placeret i let omsættelige børsnoterede værdipapirer vurderes risikoen fortsat at være på et minimum i 2014.

#### **Skjern Bank**

Banken holder løbende øje med likviditetsreserven. Man har herudover vedtaget, at de på intet tidspunkt må være afhængig af det korte pengemarked, altså eksempelvis indlånsbeviser ol. Risikoen vurderes lille for banken, da de har et såkaldt 100 % kapitalberedskab til sikring af, at denne type risiko ikke opstår. Skjern Banks 100 % kapitalberedskab betyder, at banken har optaget 100 mio. kr. ekstra supplerende kapital, til det formål, at kunne imødegå manglende adgang til pengemarkedet i 3 måneder. Et lignende scenarie, så man ved finanskrisens start, hvor handlen på tværs af de internationale bankmarkeder blev fastlåst grundet stor usikkerhed.<sup>47</sup>

### 6.4. Operationel risiko

Kan defineres som risiko for tab på grund af uhensigtsmæssige interne forretningsgange eller menneskelige fejl. Det kan ligeledes opstå som følge af eksterne begivenheder som eksempelvis dårlig presseomtale.

---

<sup>45</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 201

<sup>46</sup> [www.finanstilsynet.dk\(1\)](http://www.finanstilsynet.dk(1))

<sup>47</sup> [www.finanswatch.dk\(4\)](http://www.finanswatch.dk(4))



## **Sparekassen Kronjylland**

Begge institutter anvender den såkaldte basisindikatormetode, hvor de med baggrund af et gennemsnit af de seneste 3 årsregnskabers nettoindtægter, som herefter kvantificeres til et beløb bliver tillagt de risikovægtede poster.

Sparekassen benytter sig af virksomheden Skandinavisk Data Center (SDC) som sikrer, at risikoen for IT nedbrud mv. ligger på et minimum. Herudover har de en complianceafdeling der refererer direkte til direktionen. Det er complianceafdelingens ansvar at mindske risikoen ved tab. Afdelingen har fokus på, at sparekassen udarbejder metoder og procedurer som er aktuelle og anvendelige som muligt for den enkelte rådgiver.<sup>48</sup>

## **Skjern Bank**

Banken har også fokus på IT-sikkerheden, hvorfor de ligesom Sparekassen Kronjylland, har lagt særskilte strategier for, hvordan banken kan mindske uvedkommendes adgang og misbrug af bankens systemer.

Bankens complianceafdeling er etableret ved implementeringen af Markets in Financial Instruments Directive (MIFID), hvorfor afdelingen fortsat er relativ ny. Deres funktion er den samme som ved sparekassen. Banken har også oprettet en intern revisionsfunktion, som skal sikre at bankens forretningsgange indenfor de kreditmæssige bevillinger bliver overholdt. Banken har også en såkaldt force majeure strategi som skal sikre ensartet retningslinjer ved eksempelvis røveri.

## **6.5. Delkonklusion**

For begge institutter er der mange sammenfald i måden hvorpå de styrer deres risiko. Jeg vurderer dog, at Sparekassen Kronjylland i højere grad har en mere veldefineret forretningsgang i forhold til eksempelvis eksponering på landbrugskunder som maksimalt må udgøre 10-12 % af det samlede kundegrundlag. Disse retningslinjer har Skjern Bank ikke i lige så høj grad. Deres holdning til fordeling af risiko mellem kundegrupperne er mere svag og mindre konkret, da argumentet for opfølgning sker ved at ”følge udviklingen tæt”<sup>49</sup>. Banken kan med fordel opstille tydeligere retningslinjer for sig selv. Skjern Bank skriver selv i deres seneste årsregnskab, at de har oplevet en fremgang af udlånet via primært nye kunder. Betragter man herefter fordelingen af nyudlån drejer 48,3 % af udlånet sig om kreditomfang på mellem 0-

---

<sup>48</sup> Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2013 s. 13

<sup>49</sup> Skjern Banks risikoreport 2014 s. 3

100.000 kr. Der er således tale om mindre udlånsudstedelser. Udlån til køb af fast ejendom som jeg vurderer til at ligge i omfanget 1 - 5 mio. kr. udgør blot 6,9 % af det samlede nyudlån. Jeg kan undre mig hvor god sikkerheden er for de mange mindre lån.<sup>50</sup>

Begge institutter er opmærksomme på deres kreditrisiko, og er enige om, at udlån og sikkerhed bør følge hinanden tæt. Institutternes fælles holdning til denne type risiko ses ligeledes ved deres klassifikationssystem for alle deres kunder. Det vurderes dog, at Skjern Banks kreditrisiko er højere end Sparekassen Kronjyllands, da deres andel af landbrugskunder ligger på næsten 4 % mere end sparekassens. Som man har set ved Skjern Bank har det særligt været denne kundegruppe som har forårsaget de store nedskrivninger i starten af 2015.

Markedsrisikoen vurderes at være mindre for de to institutter. For begges vedkommende benyttes rente- og valutaforretninger til at minimere deres risici. Herudover er institutternes handelsbeholdninger små.

Begge institutter har opstillet klare retningslinjer for likviditetsrisikoen. Sparekassen Kronjylland har vedtaget et minimum for likviditetsoverdækningen på 60 %. Skjern Bank skal til en hver tid kunne klare manglende adgang til pengemarkedet i 3 måneder.

Da sparekassen har en overdækning i forhold til deres ønske om 60 % samt at Skjern Bank har et minimumsberedskab på 100 % er begge institutters holdning hertil de samme.

Ved operationelrisiko benytter begge institutter sig af basisindikator metoden, hvor de tager gennemsnittet af nettoindtægten fra de sidste 3 foregående år. Herudover har begge institutter en complianceafdeling samt fokus på ensartet forretningsgange og solid kreditgivning.

Jeg vil mene, at institutternes største risiko er indenfor kreditrisiko.

Efter finanskrisen, har det danske bankvæsen oplevet nye og skærpede krav til særligt deres kapital samt hvor store buffere de har. Det er dermed nærliggende at se nærmere på, hvilke former for yderligere sikkerhed og buffere de danske pengeinstitutter skal indordne sig efter i dag og fremadrettet. Har disse retningslinjer overhovedet en effekt på henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank?

---

<sup>50</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 4

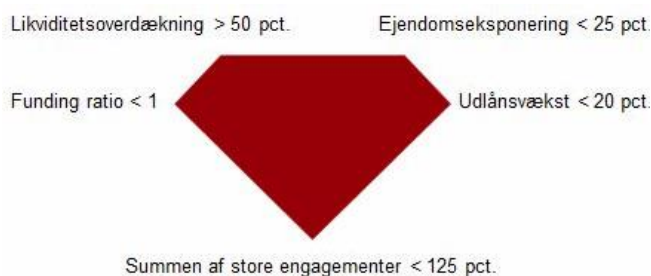
## 7. Bankpakker og solvensprocent

### 7.1. Finanstilsynet

Tilsynet som hører under erhvervs- og vækstministeriet har til formål at føre tilsyn med de danske finansielle virksomheder og sikre at de overholder lovgivning. Finanstilsynet har løbende overvågning af pengeinstitutterne herhjemme og kommer jævnligt på besøg for vha. stikprøvekontrol at sikre at institutternes risiko og kapital er tilstrækkelig.<sup>51</sup>

For i højere grad at sikre at institutterne herhjemme har samme retningslinjer, har tilsynet siden 2010 benyttet sig af den såkaldte tilsynsdiamant som værende et pejlemærke for pengeinstitutterne så man kan sikre mindst mulig risiko.

Figur 4: Tilsynsdiamanten



52

Tilsynsdiamanten er, som det står anført ovenfor, en oversigt over pejlemærker for, hvor meget de enkelte institutter eksempelvis må være eksponeret overfor eksempelvis ejendomme og hvor stor overdækningen for likviditetsrisikoen minimum må være. Som nævnt havde Sparekassen Kronjylland et ønske om en likviditetsoverdækning på 60 % så de havde en passende afstand til finanstilsynets minimumsgrænse.

På trods af finanstilsynets jævnlige fokus på afdækning af risiko, viste finanskrisen, at det hjemlige bankmarked ikke var rustet til at imødegå den store økonomiske krise, finanskrisen var. Det danske folketing havde derved et øget behov og ønske om et så stabilt bankmarked som muligt, så de kunne hjælpe med at genoprette tilliden til bankerne. De hjælpemidler bankerne fik, kom i form af bankpakkerne, som i årenes løb har haft indflydelse på, hvordan bankerne styrer både økonomien og risikoen.

<sup>51</sup> [www.finanstilsynet.dk\(2\)](http://www.finanstilsynet.dk(2))

<sup>52</sup> [www.finanstilsynet.dk\(3\)](http://www.finanstilsynet.dk(3))

## 7.2. Bankpakkerne efter finanskrisen

Da finanskrisen opstod i midten af 2008 blev der et akut behov for tillid til bankerne, samt sikkerhed for at kundernes midler var i sikkerhed. Folketinget vedtog bankpakke I i oktober 2008. Bankpakken indeholdt ubegrænset statsgaranti for kundernes indskud i bankerne frem til 30/9 2010.

Foruden sikkerhed for kundernes indlån, blev Bankpakke I fulgt op af Bankpakke II som i højere grad havde fokus på en ansvarlig kapital overfor bankerne, så de i højere grad var i stand til at yde udlån. Samtlige danske pengeinstitutter kunne frem til 30/6 2009 søge om statsligt kapitalindskud på maksimalt 100 mia. kr.<sup>53</sup>

I takt med at flere pengeinstitutter gik konkurs, vedtog man i 2010 bankpakke III som var en ny model for overtagelse af nødlidende pengeinstitutter. Det blev således Finansieltabilitet som har til formål at sørge for at håndtere de nødlidende banker samt sikre at kunderne i de respektive banker fortsat kunne have deres bankforretninger.<sup>54</sup>

Efter man, i første halvår 2011 oplevede afviklingen af Amagerbanken i februar 2011 og siden hen Fjordbank Mors juni samme år med tab for almindelige kreditorer til følge, blev bankpakke IV vedtaget.<sup>55</sup> Denne pakke blev kaldt for konsolideringspakken. Der er 4 hovedpunkter ved denne pakke:

- ”En ny konsolideringsprocess med medgift fra Staten og Indskydergarantien
- Mulighed for at forlænge eksisterende, og opnå nye statsgarantier ved fusioner
- Ny forsikringsbaseret finansiering af Indskydergarantifonden (gældende fra 30. marts 2012)
- Regler for nationale systemisk vigtige finansielle institutioner, de såkaldte Systemically Important Financial Institutions (SIFI).”<sup>56</sup>

De såkaldte SIFI institutioner eller de såkaldte ”to big to fail” institutter er følgende: Danske Bank, Nykredit, Nordea Bank Danmark, Jyske Bank, BRF Kredit, Sydbank og DLR kredit.<sup>57</sup>

Bankpakke V blev vedtaget i 2012 og havde til hensigt at sikre, at danske virksomheder har adgang til finansiering. Vækst- og eksportfinansiering blev hævet til 15 mia. kr. Der blev der-

---

<sup>53</sup> [www.danskebank.dk\(2\)](http://www.danskebank.dk(2))

<sup>54</sup> [www.danskebank.dk\(2\)](http://www.danskebank.dk(2))

<sup>55</sup> [www.finans.tv2.dk\(2\)](http://www.finans.tv2.dk(2))

<sup>56</sup> [www.danskebank.dk\(2\)](http://www.danskebank.dk(2))

<sup>57</sup> [www.danskebank.dk\(2\)](http://www.danskebank.dk(2))

udover oprettet et landbrugsfinansieringsinstitut som skal sikre finansiering til landmændene, og som samtidig skal sikre, ensartet kreditvurdering til landbrugskunderne.

Disse ovenstående bankpakker er et tydeligt bevis på, at man var nødsaget til at handle hurtigt, da krisen i vid udstrækning kom bag på samtlige interessenter. Efter man er kommet ud af finanskrisen, og tilstanden er blevet mere ”normal” har man nu i højere grad et ønske om, at sikre at bankerne fremadrettet er bedre polstret til at imødegå samme form for krise som vi så i 2008.

### 7.3. CRD-IV

For at sikre, at bankerne i fremtiden i højere grad er i stand til at imødegå store udsving og mistillid i markedet vedtog Den Europæiske Centralbank (ECB) et reglement som har stor effekt på det danske bankvæsen.

For at komme nærmere, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands garanter at opkøbe Skjern Bank, er det nødvendigt at have fokus på begge institutters solvensgrad samt den fremtidige likviditet i den samlede sparekasse. Dette afsnit omhandler derfor de lovkrav som man fra 31/3 2014 løbende skal indføre i de danske pengeinstitutter, ud fra retningslinjerne fra Capital Requirements Directive IV (CRD-IV) lovkrav.<sup>58</sup>

ECB har i samarbejde med Europa-Parlamentet vedtaget en række forskellige tiltag siden 1988. Disse forskellige tiltag sker vha. anbefalinger fra Basel komiteen som siden 1974 har koordineret det globale samarbejde for banktilsyn.<sup>59</sup>

- Juli 1988 – Basel I - indførsel af risikovægtning
- Januar 1996 – Indførsel af Måling af markedsrisiko
- Juni 1999 – Basel II - De 3 søjler:
  - Søjle I: Mindstekapitalkrav
  - Søjle II: Tilsynsprocessen
  - Søjle III: Markedsdisciplin
- Januar 2007 – Indførsel af de nye kapitalkrav
- December 2010 – Offentliggørelse af Basel III
- Januar 2014 – Ikrafttrædelse af CRD-IV.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> [www.danskebank.dk\(3\)](http://www.danskebank.dk(3))

<sup>59</sup> [www.finanstilsynet.dk\(4\)](http://www.finanstilsynet.dk(4))

<sup>60</sup> Andersen, Jørgen Just (2013)s. 319

CRD-IV har altså været flere år undervejs før den januar sidste år blev vedtaget i det Danske Folketing for herefter at træde i kraft 31/3 2014.

### **CRD krav samt Indførsel af CRD-IV**

CRD er et direktiv som sammen med Capital Requirements Regulation (CRR) udgør det såkaldte Basel III regelsæt, som samtlige lande i Europa vedtog i 2010 med endelig igangsættelse primo 2014. Det nye Basel III-regelsæt omhandler, i modsætning til de to foregående, primært den risiko der er ved at drive en bank. Årsagen til indgåelsen af regelsættet skyldes primært et ønske om yderligere økonomisk polstring efter finanskrisen.<sup>61</sup>

Regelsættet bliver løbende implementeret i det danske bankvæsen fra foråret 2014 frem til den endelige implementering i 2021. De overordnede hovedpunkter er:

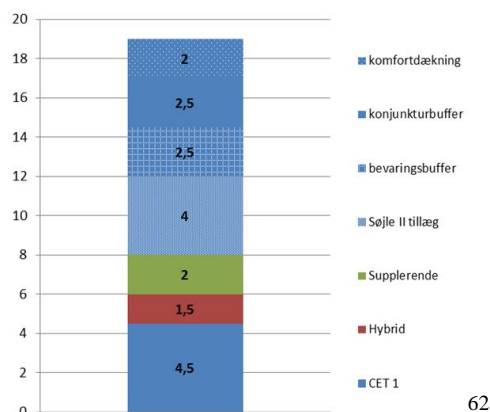
- CRD-IV trådte i kraft marts 2014
- Indførsel af ekstra kapitalbuffer fra 2016 og frem til 2019
  - Kapitalbevaringsbuffer
  - Modcyklisk bufferkrav
  - Systemisk buffer (Indfases fra 2015)
- Indfasningen sker henholdsvis frem til 2018 for kapitalfradrag og 2021 for kapitalinstrumenter

Selvom de løbende krav først endeligt bliver implementeret senere, forholder de danske pengeinstitutter sig til de nye krav, da deres kapital i høj grad kan blive påvirket kraftigt. Som det fremgår nedenfor, er de nye kapitalkrav bygget op som en byggeklodsmodel, hvilket betyder, at man først skal have opnået 8 % i minimumskapital, før det enkelte pengeinstitut er i stand til at regne deres individuelle solvensbehov.

---

<sup>61</sup> [www.danskebank.dk\(3\)](http://www.danskebank.dk(3))

Figur 5: Byggeklodsmodellen i forhold til de nye CRD-IV – krav.



Som det fremgår ovenfor er CET 1 altså kernekapital (egenkapital) tillagt hybrid samt supplerende kapital. Disse kapitalforhold giver 8 %. Herefter kommer det individuelle solvensbehov, som i dette eksempel er anført som 4 %. Både solvenskravet på 8 % samt det individuelle solvensbehov skal overholdes.

Hvis et pengeinstitut ikke overholder ovenstående krav kommer de efterfølgende handlinger an på, hvor meget instituttet mangler før de er på et acceptabelt niveau. Såfremt det blot drejer sig om en mindre forskel bliver det enkelte institut mødt med krav om handlingsplan på, hvordan kravet kan genetableres. Befinder instituttet sig under 4,5 % skal de hurtigst muligt, finde en løsning, da finanstilsynet ellers vil lukke instituttet.

Det forhenværende krav for basiskapitalen lå også på 8 %, fordelingen var blot en smule anderledes:

- 2 % egentlig kernekapital
- 2 % hybrid kernekapital
- 4 % supplerende kapital<sup>63</sup>

Som det fremgår af ovenstående bliver kapitalkravet markant større da andelen af egentlig kernekapital stiger fra 2 % til 4,5 %, hvor de to andre kapitalformer bliver mindre.

Egentlig kernekapital er typisk virksomhedens sikreste form for kapital som banken kan have.

Hybrid kernekapital er derimod en mellemtning mellem aktiekapital og lånekapital. I dag ser vi primært de statslige lån tilbage i 2009 som værende den hybride kapital bankerne benyt-

<sup>62</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 321

<sup>63</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 321

ter/benyttede. Denne type kapital er en form for anden rangs kapital, hvorfor overskuddet fra dette kan medregnes som supplerende kapital. Da pengeinstitutterne fra 2016 ikke kan medregne den statslige hybride kernekapital med i deres solvensberegning har mange indfriet dette lån og herefter erstatter kapitalen ved egenkapital eller nye hybride lån fra andre banker eller sparekasser.

Supplerende kapital er den type kapital som supplerer kernekapitalen og den hybride kapital. Det kan eksempelvis være lån fra andre pengeinstitutter. Egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kernekapital skal som minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster. Institutterne skal være opmærksomme på, at brugen af den hybride kapital bliver udfaset frem til 2021, hvorfor man som pengeinstitut allerede nu bør finde alternativ kapital.

#### **7.4. Nye type buffere ved indførelse af CRD-IV**

Som det fremgår af byggeklodsmodellen bliver der i forbindelse med indførelsen af CRD-IV indlagt nogle buffer typer som pengeinstitutterne er nødsaget til at forholde sig til. Udover solvenskravet på 8 % og det individuelle solvensbehov, kan man vælge at benytte sig af henholdsvis: kontracyklisk buffer, systemisk buffer og komfortdækning. De nye type buffere medregnes på den måde, at man først medregner den kontracykliske buffer og herefter den systemiske buffer.

##### **Kontracyklisk buffer**

Er en buffer type som har til formål at tvinge såvel pengeinstitutter samt realkreditinstitutter til at afsætte ekstra kapital under højkonjunkturperioder. Den kontracykliske buffer kan ligge mellem 0 – 2,5 %, og skal bestå af ren kernekapital, så man sikrer at kapitalens type er af bedste risikomæssig kvalitet.<sup>64</sup>

##### **Systemisk buffer**

Denne form for buffer fremkommer vha. teorien bag den systematiske risiko og den usystematiske risiko som nævnt ovenfor. Det er en buffer som giver et land mulighed for, at forhøje den kontracykliske buffer yderligere, såfremt det pågældende land finder det nødvendigt. Denne buffer kan ligge mellem 0-3 %. Hvis et land ønsker at forhøje bufferen med mere end 3 % skal EU-kommissionen godkende dette.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 322

<sup>65</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 322



Som nævnt ovenfor, er det vedtaget, at enkelte større institutter herhjemme er såkaldte SIFI-institutter. Der bliver tillagt ekstra krav til disse institutter, så man sikre sig at disse institutter er polstreret så godt som overhovedet muligt.

## 7.5. Risikovægtede poster

Ovenfor er solvensprocenten udregnet med baggrund i, hvor stor en risiko de individuelle poster har for den enkelte bank. Som vi både så ved Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank har begge institutter en spredt kundeportefølje bestående af både privat- og erhvervs kunder. For at kunne finde frem til risikoen for de enkelte kundegrupper, har man vedtaget de risikovægtede poster for i højere grad at kunne tillægge den rette risiko til det enkelte kundesegment.

Figur 6: Oversigt over risikovægtede poster i forhold til privatkunder.

Basel II	
Risikovægtede poster <small>(standard metoden)</small>	
▪ Stat/Region/Kommuner	0%
▪ Detailkunder (<1 mio. €)	75%
▪ Fast ejendom	
▪ Bolig( indenfor 80%)	35%
▪ Fritidshus (indenfor 60%)	35%
▪ Erhvervs ejendom (indenfor 50%)	50%
▪ Dækkede obligationer	10%
▪ Øvrige obligationer	10 - 20%

Af skemaet fremgår, hvor stor en risikomæssig andel de enkelte forhold har for privatkunder. Har man eksempelvis en privatkunde som uden sikkerhed låner 200.000 kr. vægter dette udlån 75 %. Hvis den samme kunde derimod låner penge til køb af fast ejendom på under 80 % belåning med fuld sikkerhed i ejendommen, vægter lånet blot 35 %. Samtlige erhvervmæssige engagementer vægter 100 %.<sup>67</sup>

Betragter man beregningen af solvensprocenten, bliver det klart, at de enkelte udlån bankerne har, har stor effekt på deres solvensprocent:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}} = \geq 8^{68}$$

<sup>66</sup> Finanskommissionen – Kraka (2013) s. 4

<sup>67</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 320

<sup>68</sup> Andersen, Jørgen Just (2013) s. 320

Man kan derfor sige, at solvensprocenten er den kapital bankerne har til uforudsete fremtidige tab. De enkelte institutter har derfor et ønske om, som minimum, at gøre sig klart, hvor stor risiko de har for tab på de enkelte aktiver de har. På denne er det nødvendigt, at klarlægge både Sparekassen Kronjylland og Skjern Banks solvensprocent i dag, samt se nærmere på den fremtidige solvensprocent for at kunne afdække, hvor stor en buffer det fremtidige sammenlagte institut vil have.

## 7.6. Solvensprocent

### Sparekassen Kronjylland

Sparekassen har som sagt endnu ikke fremlagt deres seneste årsregnskab og dermed ej heller risikorapporten for 2014. Jeg vil derfor tage udgangspunkt i sidste års risikorapport for begge institutter så man i højere grad kan sammenligne dem. Jeg vil kommentere og analysere på hændelser som i løbet af 2014 har konsekvenser for de enkelte solvensprocenter og dermed, den fremadrettede solvensprocent.

Sparekassen Kronjyllands solvensprocent er på 16,9 %. For at beregne dette tal benytter jeg mig af førnævnte formel:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{2.288.601}{13.563.871} * 100 = 16,87 \%^{69}$$

Når man betragter solvensprocenten og samtidig forholder sig til teorien omkring CRD IV-lovkravene, kan jeg her slå fast, at sparekassen i 2013, har en pæn overdækning på 8,9 % (16,9-8). I første halvår 2014 har sparekassen oplevet en økonomisk fremgang grundet de fortsatte stigende indlånsmidler, men samtidig har salget af deres andel af Nets ligeledes haft en positiv effekt på den fremadrettede solvens.<sup>70</sup> Jeg har en forventning om, at sparekassens solvensprocent er stigende i 2014, såfremt man fortsat formår at fastholde nedskrivningerne på et lavt niveau.

Betragter man Sparekassen Kronjyllands egen opgørelse over de risikovægtede poster, er det erhvervskunder og detailkunder som belaster sparekassen mest. Erhvervsmæssige udlån vægter som nævnt 100 %, hvorfor et samlet udlån på 3.840.957 mio. kr. fylder risikomæssigt meget for sparekassen. Sammenholder vi denne betragtning med, at en stor del af sparekassens erhvervskunder består af landmænd, samt at flere pengeinstitutter, herunder Skjern Bank, har

<sup>69</sup> Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2013 s. 22

<sup>70</sup> Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014 s. 5

fået forhøjede krav om nedskrivninger, bør man forholde sig til, at en yderligere nedskrivning i 2014 på disse kunder kan være en realitet.

Detailkunder med et udlån på under 1 mio. EUR belaster sparekassens risikovægtede poster i højere grad end erhvervskunderne. Denne post udgør 5.858.041 mio. kr. hvilket vægter 75 % i det samlede udlån. Detailkunder er privatkunder som har udlån med ringe eller helt uden sikkerhed. Misligholder privatkunder disse udlån vil sparekassen ikke være i stand til få udlånsmidlerne hjem ved realisering af sikkerhederne. Dette er årsagen til den store vægtning på disse kundetyper.<sup>71</sup>

Førnævnte poster er nogle af de primære årsager til sparekassens kreditrisiko. Sparekassen skal ligesom de andre pengeinstitutter forholde sig til CRD-IV lovkravet før de nye bufferkrav bliver sat i værk. Det betyder, at sparekassen skal forholde sig til, hvor meget de ovenstående risikotyper udgør af den samlede basiskapital. Vægtningen sker vha. sparekassens egen vurdering af, hvor eksponeret de er i forhold til den specifikke risiko. Det er ud fra denne opgørelse man finder frem til det enkelte instituts individuelle solvensbehov foruden de 8 %.

*Tabel 4: Sparekassen Kronjyllands risikotyper i procent.*

<b>Tilstrækkelig basiskapital/Solvensbehov</b>	<b>1.296.412</b>	<b>9,5%</b>
Heraf til kreditrisici	129.440	1,0%
Heraf til markedsrisici	45.597	0,3%
Heraf til operationelle risici	25.754	0,2%
Heraf til øvrige risici	0	0,0%
Heraf tillæg som følge af lovbestemte krav	1.095.621	8,0% <sup>72</sup>

Heraf fremgår det, at sparekassens individuelle solvensbehov i 2013 var 9,5 %. Det er efter min mening, at der kan være forhold som kan påvirke det individuelle solvensbehov negativt i 2014. Det primære forhold, vil som sagt være sparekassens landbrugskunder. Hertil skal vi fortsat forholde os til, at sparekassen benytter en max grænse på antal udlån til landbrugskun-

<sup>71</sup> Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013 s. 4

<sup>72</sup> Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013 s. 21

der som i forhold til tilsynsdiamanten er mere restriktiv.<sup>73</sup> Foruden kreditrisiko medregner sparekassen et tillæg på henholdsvis markedsrisiko og operationelle risici.

Når man sammenligner den nuværende solvensprocent med sparekassens individuelle solvensprocent er der en overdækning på 7,4 % (16,9 % - 9,5 %).

De fremtidige muligheder for at et land kan øget kravet om solvensoverdækning vil jf. byggeklodsmodellen have en direkte effekt på solvensprocenten, da et krav om eksempelvis kapitalbevaringsbuffer vil kunne resulterer med 2,5 % yderligere solvenstillæg.

### **Skjern Banks solvensprocent**

Ligesom ved Sparekassen Kronjylland har jeg ved opgørelsen af Skjern Banks solvensprocent lagt vægt på risikorapporten 2013. Jeg finder det altafgørende for både prisfastsættelsen samt den endelige konklusion, at jeg forholder mig til det seneste krav fra finanstillsynet omkring ekstraordinære nedskrivninger for regnskabsåret 2014. Der bliver kort analyseret på konsekvensen for banken samt, hvordan dette vil påvirke den fremtidige solvensprocent ved et opkøb.

Skjern Bank havde en solvensprocent i 2013 på 16,8 %. Benyttes samme beregning som Sparekassen Kronjylland fås:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{670.207}{4.000.321} * 100 = 16,75 \%$$

Bankens overdækning var på 8,8 %. Ligesom andre pengeinstitutter er det erhvervs- og detailkunderne som spiller en stor rolle, hvilket kan ses på bankens individuelle solvensbehov. Banken havde afsat 134.312.000 kr. Det gav Skjern Bank et individuelt solvensbehov på 11,6, som blev dækket til fulde i forhold til den aktuelle solvensprocent på 16,75 %. Banken redegjorde i deres regnskab i 2013 for, at de har haft en række nedskrivninger på deres forskellige engagementer, men ønskede forsat at finde løsninger til kunder som var udfordrede, under sloganet ”en troværdig samarbejdspartner”.<sup>74</sup> Bankens holdning til udfordrede kunder har i 2014 vist sig at have en afgørende betydning for den aktuelle solvensprocent.

Finanstillsynet besøgte banken i januar 2015 for at kontrollere bankens udlånsportefølje. Tilsynet fandt det nødvendigt, at banken skulle lave en ekstraordinær nedskrivning på ca. 100 mio. kr. så den samlede nedskrivning i 2014 blev 154,4 mio. kr. Tilsynet krævede således ca.

<sup>73</sup> Se tidligere afsnit omkring regnskabs gennemgang og tilsynsdiamanten

<sup>74</sup> Skjern Banks årsrapport 2013 s. 3

en dobbelt så stor nedskrivning end banken selv havde estimeret. Dette havde en stor effekt på bankens solvens, da nedskrivningerne påvirkede kernekapitalen. Kapitalen faldt fra 670.207.000 kr. i 2013 til 449.236.000 kr. samtidig er der sket en stigning i de risikovægtede poster. Bankens solvensprocent for 2014 er altså:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{449.236}{4.051.806} * 100 = 11,09^{75}$$

Solvensen er faldet med hele 5,66 % siden regnskabsåret 2013. Bankens individuelle solvensprocent ligger i 2014 på 11,9 %, hvorfor banken har en underdækning. For at kunne sikre sig den nødvendige kapital til sikring af solvensprocenten, har banken solgt deres aktieandel i DLR kredit for 75 mio. kr. Det betyder at overdækningen på nuværende tidspunkt er på spinkle 1,77 %.<sup>76</sup> Hertil skal man være opmærksom på, at banken fortsat har hybridkernekapital for i alt 55 mio. kr. hvilket betyder, at såfremt denne kapital fremadrettet ikke kan medregnes til den samlede solvensprocent, vil banken have store økonomiske udfordringer.

Bankens eget udsagn; ”en troværdig samarbejdspartner” har altså lidt et gevaldigt knæk fra det ene år til det andet.

## 7.7. Fremtidig Solvensprocent

I dette afsnit undersøges, hvilken betydning opkøbet vil have for det samlede institut.

I det jeg ønsker et så korrekt billede af den samlede bank benytter jeg tallene for 2014. Jeg anfører Sparekassen Kronjyllands tal med F2014.

Kigger jeg isoleret på 2013, kan jeg slå fast, at jeg har at gøre med 2 ganske velkonsoliderede institutter. Dog kan jeg ikke komme udenom, at 2014 har budt på udfordringer i særdeleshed for Skjern Bank.

Bank har blot en overdækning på 1,77 % efter deres salg af DLR kredit aktier. Tillægges de førnævnte buffere vil det lave solvensniveau have yderligere konsekvenser for banken.

Anderledes ser det ud for Sparekassen Kronjylland, som med solvensprocent på 16,9 % og med en overdækning i forhold til det individuelle krav på 7,4 % ligger ganske fornuftigt i 2013. Betragter man halvårsregnskabet 2014 er der ganske positive tendenser. Halvårsresultatet viser et samlet plus på 139.123.000 kr. mod 158.385.000 kr. i hele 2013. Fortsætter den-

---

<sup>75</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 34

<sup>76</sup> Skjern Banks årsrapport 2014 s. 2

ne tendens vil sparekassens resultat i 2014 blive et rekordår i forhold til året forinden. Jeg skal her være opmærksom på salget af Nets som har påvirket indtjeningen ekstraordinært. Sidste år havde sparekassen en halvårsindtægt på 61.985.000. Jeg antager på den baggrund at sparekassens samlede resultat for 2014 vil være 201.108.000 mio. kr., hvilket er en markant stigning i forhold til sidste år. Dette vil have en effekt for basiskapitalen da det er en stigning på i alt 61.985.000 kr.

Jeg forudsætter, at Sparekassen Kronjyllands individuelle solvensbehov for 2014 fortsat er det samme. En ændring af dette vil medføre adskillige former for stress tests, som jeg ikke har data nok til at udarbejde i denne opgave.

Ved et opkøb vil sparekassen overtage Skjern Banks engagementer, og dermed også deres risikovægtede poster for 4.051.806 kr. i 2014. Disse skal tillægges Sparekassen Kronjyllands eksisterende poster.

Det betyder derfor, at en fremtidig solvensprocent vil være:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{2.350.586}{17.615.677} * 100 = 13,34 \%$$

Det betyder dermed en samlet solvensprocent på 13,3 % i forhold til et individuelt niveau på 9,5 %. Der vil fortsat være en overdækning på 3,8 %, dog ikke lige så høj som den var i 2013. Ved denne sammenlægning er jeg nødsaget til, at forholde mig til de seneste nedskrivninger Skjern Bank har haft. Banken redegør selv for, at de har et ønske om at afdække nedskrivningerne fremadrettet, de nævner dog ikke hvordan. Herudover bliver der i 2015 indført, de første systemiske buffere som vil betyde 2,5 % i yderligere solvenskrav, hvorfor overdækning stille og roligt vil krympe.

Det skal nævnes, at jeg ikke har medregnet Skjern Banks egenkapital, da denne kapital vil blive fordelt mellem bankens aktionærer i forbindelse med opkøbet, mere om dette i afsnit 8.

## **7.8. Delkonklusion**

Når det kommer til solvensprocenten har jeg med 2 pengeinstitutter at gøre som klarer sig forskelligt. Sparekassen Kronjylland har både i 2013 og 2014 vist en god solvensprocent og en solid overdækning. Det samme gør sig ikke gældende for Skjern Bank som grundet ekstraordinære nedskrivninger blot har en overdækning på 1,77 % i dag.

Skjern Banks nedskrivning er kommet bag på banken selv, som blot havde nedskrevet ca. 53.000.000 kr. Banken blev pålagt at nedskrive yderligere 100 mio. kr. efter tilsynets besøg. Jeg spørger mig sig selv, om banken har været for naiv i forhold til egne kunder. Denne mistanke bliver yderligere bestyrket i bankens egen holdning til primært kreditrisiko, da andelen af landbrugskunder er højere end Sparekassen Kronjyllands. Sparekassen har sat max grænser for kundeengagementer som ligger under finanstillsynets tilsynsdiamant. Sådanne egen-krav benytter Skjern Bank sig ikke af.

Den fremtidige solvensprocent vil ligge på 13,3 % hvilket fortsat er en overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov. Ved indførslen af kapitalbevaringsbufferen har sparekassen et individuelt solvensbehov på 12 % hvilket fortsat er under deres nuværende solvens. Jeg konkluderer derfor, at solvensprocenten og dermed kapitalen som er afsat til uforudsete udsving bliver mindre. Sparekassen skal være opmærksom på mulige yderligere nedskrivninger på specielt landbrugskunderne.

## 8. Funding

I forbindelse med Sparekassen Kronjyllands opkøb af Skjern Bank, set i forhold til garanternes perspektiv, er et af de vigtigste forhold om opkøbet giver en økonomisk gevinst for virksomheden. Såfremt garanterne eller kunderne i det fremadrettet pengeinstitut skal gøre sig forhåbninger om, eksempelvis en lavere rente, er det nødvendigt at banken har så lave funding omkostninger som muligt.

For at komme nærmere, hvordan de 2 pengeinstitutter funder sig, vil jeg beregne Weighted Average Cost of Capital (WACC), samt herefter finde frem til en besparelse på renteudgiften for fremmedkapital. WACC er den gennemsnitlige omkostning tilknyttet bankens kapital, og viser dermed ”indkøbsprisen” på den vare banken sælger videre. I dette tilfælde – penge.

WACC udregnes ved hjælp af følgende formel:

$$WACC = K_w = K_d \cdot (1-T) \cdot L + K_e \cdot (1-L)$$

- $K_w$  = Vægtet kapitalomkostning
- $K_d$  = Prisen for fremmedkapital
- $T$  = Dansk Selskabsskat
- $K_e$  = Prisen for egenkapital
- $L$  = Forhold mellem aktiver og gæld

$$\circ L = \frac{\text{Passiver-egenkapital-Pulje}}{\text{Passiver-pulje}}$$

WACC består af de gennemsnitlige fundingomkostninger fratrukket den aktuelle selskabs-skat, som herefter bliver vægtet med bankens gearing.

Pris for fremmedkapital beregnes ved at holde renteudgifterne op imod passiverne, fratrukket egenkapital samt puljeordninger.

Prisen for egenkapital beregnes via følgende formel:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)^{77}$$

- $R_f$  = Den risikofrie rente, som beregnes ved hjælp af renten på en 10-årig dansk statsobligation
- $\beta$  = fortæller hvor meget et bestemt aktiv svinger i forhold til markedsporteføljen:
  - $\beta > 1$  Mere risikabelt end markedsporteføljen
  - $\beta = 1$  Gennemsnitsrisiko
  - $\beta < 1$  Mindre risikabelt end markedsporteføljen
- $R_m$  = Markedet afkastkrav. Der er forskellige forudsætninger for denne rente:
  - Alternative placeringsmuligheder
  - Investorenes formue
  - Investorenes risikovillighed

Da Sparekassen Kronjylland ikke er et aktieselskab i dag, antages  $\beta$  for Sparekassen Kronjylland at være 1. Man skal være opmærksom på, at  $\beta$  kun kan have en reel anvendelse ved aktier som løbende bliver handlet, da det ellers vil blive en unøjagtig faktor. Da Skjern Bank aktien kun bliver handlet ganske lidt, er  $\beta$  ligeledes 1 for dem.

De seneste par år har markedsafkastet været lavere, i det obligationsrenten har været under det historiske gennemsnitsniveau. Samlet set har markedsafkastet været 6,53 %. Det antages derfor at markedsafkastet er 6,53 %.

## 8.1. WACC

Nedenfor er WACC beregnet for henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank for 2014. Oplysningerne fra Sparekassen Kronjylland er estimeret med baggrund i halvårsregnskabet 2014.

---

<sup>77</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 143



## Skjern Bank

Renteudgifter	84.795
Passiver	5.384.120
Puljemidler	-
Egenkapital	522.531
Gæld	4.692.329
Kd	0,0181
Rf	0,0120
Beta	1
Km	0,0800
Fremmed kap L	0,9029
Skattesats	0,2450
Ke	0,0800
Kw	0,0201

## Sparekassen Kronjylland

Renteudgifter	160.277
Passiver	16.947.498
Puljemidler	-
Egenkapital	2.430.794
Gæld	14.282.985
Kd	0,0112
Rf	0,0120
Beta	1
Km	0,0800
Fremmed kap L	0,8566
Skattesats	0,2450
Ke	0,0800
Kw	0,0187

Som det fremgår ovenfor, er Skjern Banks WACC på 2,01 %, og Sparekassen Kronjyllands er på 1,87 %. Tallene viser, at den indkøbspris Sparekassen Kronjylland sælger er lavere end Skjern Banks. Det vil sige, at Sparekassen Kronjylland er i stand til at prissætte sig billigere, og fortsat kunne dække deres kapitalomkostninger. En af hovedårsagerne til forskellen mellem de to pengeinstitutter ses ved, at  $K_d$ , altså prisen for fremmedkapital, er noget lavere hos Sparekassen Kronjylland. Det kunne tyde på, at man fra Sparekassen Kronjyllands side, har et kreditmæssigt fundament i forhold til Skjern Bank. Man skal dog her være opmærksom på forhold som også kan påvirke fundingen som eksempelvis løbetid og binding.

De kreditmæssige forhold er vigtige for Sparekassen Kronjylland at forholde sig til, idet de som førnævnt, overtager de risikovægtede poster fra Skjern Bank, indvirkning på den samlede solvensprocent. En anden faktor som yderligere har en effekt på WACC er som nævnt egenkapitalen. Om Sparekassen Kronjylland skal overtage Skjern Bank egenkapital, bliver bestemt ved hjælp af selve konstruktionen for opkøbet. Hvis Sparekassen Kronjylland betaler Skjern Banks aktionærer ud, med det der svarer til egenkapitalen overtages denne kapital ikke. Hvis Kronjylland derimod betaler aktionærerne ud med de nyudstedte aktier fra fusionsbanken overføres kapitalen.

I denne opgave antager jeg, at Skjern Banks egenkapital, udbetales til aktionærerne, hvorfor egenkapitalen ikke overtages.

## 8.2. Funding besparelse ved opkøbet

Ifølge ovenstående beregning, kan jeg fastslå, at Sparekassen Kronjylland funder sig billigere end Skjern Bank gør. I forbindelse med opkøbet, skal de forholde sig til, at dette vil give en fundingbesparelse for Skjern Bank. Det forudsætter naturligvis, at fusionsbanken, kan opnå samme betingelser for optagelse af funding, som Sparekassen Kronjylland har i dag.

Hvis det antages, at Skjern Banks nuværende omkostninger til funding opnås ved samme rentesats som Sparekassen Kronjylland kan få den til i dag, kan de fremtidige renteudgifter udregnes ved hjælp af  $K_d$ .

$$\text{Renteudgifter} = \frac{K_d}{100} * (\text{Passiver} - \text{Egenkapital}) =$$
$$\frac{1,12}{100} * (5.384.120 - 522.531) = 54.449.800 \text{ kr.}$$

Sammenholdes det beløb til den nuværende  $K_d$  (87.994.760 kr.) vil der herefter være en besparelse på i alt 33.544.960 kr. Banken vil opleve en betydelig nedgang af deres samlede funding omkostninger og vil herudover være i stand til at give bedre priser til deres kunder. Dette kan i høj grad påvirke deres økonomi, da det medfører en større tiltrækningskraft mod nye potentielle kunder.

## 8.3. Nedskrivninger

Mængden af Skjern Banks nedskrivninger er en af de væsentligste betragtninger Sparekassen Kronjylland skal forholde sig til i forbindelse med opkøbet.

Skjern Banks erhvervsudlån udgør 68,1 %.<sup>78</sup> Ud af erhvervsengagementerne udgør landbrug ol. 19,09 %. Til sammenligning udgør erhvervsudlånet i Sparekassen Kronjylland 52,6 %, landbrugskunderne udgør 18,44 %. Skjern Bank har en større del erhvervsengagementer i forhold til det totale udlån.

---

<sup>78</sup> Årsrapport 2014 Skjern Bank eller se afsnit 5

Der er stor forskel på, hvordan erhvervsengagementer påvirker det enkelte pengeinstitut. Nedenfor fremgår en undersøgelse som Finanstilsynet har udarbejdet omkring boniteten af kundegrupperne, målt på bankernes størrelse og opdelt i private og erhverv.

Tabel 9: Finanstilsynets bonitetskategorier 1+2c.

		Bonitetskategori	
		2013	2012
		sum 1+2c	sum 1+2c året før
<b>Samlet</b>	Erhverv	10,3	14,8
	Private	9,5	8,2
	I alt	9,7	11,7
<b>Gruppe 1</b>	Erhverv	4,5	8,2
	Private	8,3	7,4
	I alt	5,4	7,5
<b>Gruppe 2</b>	Erhverv	34,8	30,6
	Private	11,4	10,9
	I alt	26,2	23,9
<b>Gruppe 3</b>	Erhverv	36,0	32,4
	Private	14,2	10,5
	I alt	26,4	22,5
<b>Gruppe 4</b>	Erhverv	23,0	16,2
	Private	12,9	8,3
	I alt	16,6	11,7

79

Af ovenstående tabel fremgår boniteten på erhvervs-og privatkunder fordelt på bankernes størrelse. Gruppe 1 er eksempelvis landets 6 største pengeinstitutter. Det fremgår, at boniteten i forhold til privatkunderne ikke bliver påvirket nævneværdigt i de forskellige grupper. Modsat er der stor forskel på boniteten overfor erhvervs kunderne. Boniteten er ganske enkelt markant lavere i gruppe 1, hvorefter den kun stiger i de andre grupper. Jeg kan udlede, at erhvervs kunderne er omfattet af større risiko i mindre pengeinstitutter end de større.

Sammenligner jeg ovenstående betragtning med de 2 pengeinstitutter, har Sparekassen Kronjylland i 2014F nedskrivninger for i alt ca. 325 mio. kr. i forhold til årets resultat 125 mio. kr. Skjern Banks nedskrivninger udgør 154 mio. kr. i forhold til et resultat på -56 mio. kr.

Med en kombination af, fordeling af kunder, bonitet og mængden af nedskrivninger i forhold til resultatet, kan man komme i tvivl om, Skjern Banks store antal nedskrivninger har nået et maksimum, og at antallet af nedskrivninger kun fortsætter med at stige. Jeg har beregnet, hvordan solvensprocenten i stor stil er knyttet tæt til antal nedskrivninger, hvorfor banken ikke kan tåle yderligere ekstra nedskrivninger i forhold til den nuværende økonomi.

I forhold til Skjern Banks ekstraordinære nedskrivninger i januar i år, har banken ifølge deres regnskab opstillet 4 punkter for at kunne nedbringe fremtidige nedskrivninger:

<sup>79</sup> Artikel Finanstilsynet (2014) s. 9

- Salg af DLR-Aktier<sup>80</sup>
- Et håb om bedre resultater i fremtiden<sup>81</sup>
- Forventede reduktioner i solvensbehovet, grundet højere kapitalgrundlag
- Reduktion af risikoen svage engagementer over 2 % af egenkapitalen

Det første punkt har Skjern Bank allerede foretaget, hvilket har resulteret i den nuværende overdækning på 1,7 %. For de resterende 3 punkter kan man stille spørgsmålstegn ved, hvor konkrete disse mål er. Et håb om bedre fremadrettede resultater, samtidig med en reduktion i solvensbehovet grundet et højere kapitalgrundlag? Banken havde besøg af finanstillsynet i henholdsvis 2011 og 2012, hvor det lige netop var de samme punkter som tilsynet slog ned på; For stor andel af landbrugskunder samtidig med en stor andel udenlandske ejendomme. Det er efter min klare mening, at banken selv er herre over, hvordan fremtiden bliver. Hvis de følger de anvisninger man tidligere har fået, og dermed reducere antallet af landbrugs- og erhvervskunder i udlandet. Med et højere kapitalgrundlag, skal banken naturligvis redegøre for, hvor det ekstra kapitalgrundlag kommer fra. Jeg vil antage at banken er nødsaget til hente kapitalen ved lånoptagelse i en konkurrerende bank. Kapitalen skal indgå som en direkte del af den samlede solvensprocent, hvorfor den mest sandsynlige kapitalform vil være hybrid-kernekapital.

#### 8.4. Delkonklusion

Når jeg betragter de 2 pengeinstitutter, er det tydeligt, at der er forskel på, hvor dyrt de funder sig. Ved hjælp af WACC på begge institutter har jeg nu klarlagt, at Sparekassen Kronjylland funder sig billigere end Skjern Bank gør. Dette kommer til udtryk ved den fundingbesparelse Skjern Bank kan opleve, såfremt opkøbet bliver en realitet. Antallet af nedskrivninger, på særligt erhvervskunder, følger størrelsen af det konkrete pengeinstitut, hvilket jeg har fået bekræftet af finanstillsynets egen undersøgelse i forhold til boniteten blandt bankerne. Der kan sås tvivl om, Skjern Banks antal nedskrivninger har nået et maksimum, da de særligt i 2014 har haft stadig stigende antal nedskrivninger. Disse forhold er i høj grad også forhold som i sidste ende, vil kunne påvirke prisen for Skjern Bank.

---

<sup>80</sup> Skjern Banks Årsrapport 2014 s. 2

<sup>81</sup> Skjern Banks Årsrapport 2014 s. 7

## 9. Opkøb – fra teori til praksis

### 9.1. Sparekasse eller Bank?

Når jeg i denne opgave skal tage stilling til, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands garantanter, at opkøbe Skjern Bank, er det nødvendigt, at forholde sig til sparekassens fremtid. Som jeg tidligere i opgaven har fundet frem til, er sparekassen på nuværende tidspunkt den største sparekasse herhjemme, målt på indlån. Men er størrelse også alt? For sparekassens garantanter er det vigtigste, at man kan have sine bankforretninger i et pengeinstitut som håndterer ens bankforretninger på den bedst mulige måde, samtidig med at sparekassen bevarer den lokale forankring.

Spørgsmålet er nu, om sparekassen med deres ønske om udvidelse mod sydvest fortsat kan være troværdige når de fortsat ønsker at være en sparekasse, eller om de i højere grad har et behov for at blive en bank, som tilfredsstiller aktionærene med så godt muligt afkast? For at komme frem til om sparekassen fremadrettet bør være sparekasse eller en bank, vil jeg sammenligne Sparekassen Kronjylland med henholdsvis Sparekassen Sjælland og Svendborg Sparekassen. Årsagen til valget af disse to sparekasser, er sket på baggrund af, at Sparekassen Sjælland har meldt ud, at de på intet tidspunkt har et ønske om at blive en bank. Hvorimod Svendborg Sparekasse besluttede en række ændringer i den daværende sparekasse i 2000, med henblik på aktivt at blive en bank.

Da jeg tidligere har konstateret, har Sparekassen Kronjylland et ønske om at gøre en forskel for lokalsamfundet og foreningslivet, da de efter eget udsagn ikke skal have fokus på aktionærer der ønsker en andel af virksomhedens overskud. Det er min vurdering, at sparekassens holdning til lokalsamfundet, og dermed garantanterne i stor stil, bunder i sparekassens fundament, fra da de blev grundlagt under navnet Sparekassen for Randers By og Omegn.

Med ordene tryghed og nærvær har Sparekassen Sjælland i høj grad samme ønske om lokal fokus som Sparekassen Kronjylland. Som Danmarks ældste sparekasse har Sparekassen Sjælland siden 1825 haft fokus på private kunder i lokalområdet. Sparekassen købte sparekassen Faaborg i 2013, og indtog dermed Fyn. Sparekassen Sjælland er således gået fra en 100 % sjællandsk bank til nu også at sprede sig til et nyt område. Sparekassen mener selv, at køb af Sparekassen Faaborg bunder, i at Sparekassen Faaborg i høj grad deler de samme værdier

som Sparekassen Sjælland, samtidig med at begge sparekasser kunne opnå fornuftige økonomiske synergier ved opkøbet.<sup>82</sup>

Svendborg Sparekasse fusionerede med Vestfyns Bank i 2013. Det blev Svendborg Sparekasse som blev det fortsættende pengeinstitut, og besluttede dermed, at blive en fremtidig bank. Sparekassen ændrede herefter navn til Fynske Bank. Banken har i dag spredt sig til både Jylland og Sjælland, og fokuserer fortsat på nærvær overfor deres aktionærer og kunder.

Svendborg Sparekasse blev i 2001 ændret til et selvejende institut, som er kendetegnet ved, at der ikke er en egentlig ejerkreds af aktionærer eller garantier. Sparekassens formue blev på daværende tidspunkt overført til en nystiftet fond. Årsagen til sparekassens ændring til aktieselskab var primært grundet ønsket om en forbedret mulighed for fremskaffelse af kapital. Sparekassen havde derfor et behov for yderligere kapital i form af aktiekapital.<sup>83</sup>

Når jeg betragter de tre forskellige sparekasser, og samtidig pengeinstitutter i tre forskellige geografiske områder i landet, er der en række forhold som kan give et svar på, hvorfor de enkelte institutter henholdsvis er en bank eller en sparekasse.

*Tabel 5: De 3 sparekassers egenkapital de seneste 5 år.*

<b>I 1.000 kr.</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Sparekassen</b>	Kr.		kr.	kr.	kr.
<b>Kronjylland</b>	2.092.736,00	kr.2.198.084,00	2.201.041,00	2.284.618,00	2.430.794,00
<b>Sparekassen Sjælland</b>		Kr.	kr.	kr.	kr.
	kr.1.929.576,00	2.029.148,00	2.092.788,00	2.216.314,00	1.528.898,00
<b>Svendborg Sparekasse</b>	kr.	kr.	kr.	kr.	kr.
	491.306,00	559.908,00	569.812,00	580.091,00	798.226,00

84

Da Svendborg Sparekasse gik fra at være en sparekasse til en aktiefond, var det med henblik på, at tilføre yderligere kapital til virksomheden. Dette ønske er bestemt gået i opfyldelse. I ovenstående skema fremgår de tre pengeinstitutters egenkapital fra de seneste 5 år. For alle

<sup>82</sup> [www.alm.spks.dk\(1\)](http://www.alm.spks.dk(1))

<sup>83</sup> [www.fynskebank.dk\(1\)](http://www.fynskebank.dk(1))

<sup>84</sup> Årsregnskabet fra de 3 sparekasser fra henholdsvis; 2009, 2010, 2011, 2012 og 2013

tre, fremgår det, at der er en stødt stigende egenkapital. Svendborg Sparekasse havde en pæn stigning fra 2012 og frem til 2013. Dette er primært grundet deres fusion med Vestfyns Bank. Sparekassen Sjælland oplevede modsat en mindre tilbagegang i året. Dette skyldes finanstillsynets besøg i 2013, hvor tilsynet slog hårdt ned på sparekassens udlån, primært ejendomskunderne. Her oplevede sparekassen også en stor nedskrivning i forhold til de tidligere år.

Tabel 5: De 3 sparekassers nedskrivninger de seneste 5 år.

I 1.000 kr.	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Sparekassen Kronjyl-land</b>	Kr. 211.048,00	- kr. 135.036,00	- kr. 123.950,00	- kr. 213.006,00	- kr. 327.606,00
<b>Sparekassen Sjælland</b>	kr. 263.618,00	- kr. 187.912,00	- kr. 85.486,00	- kr. 248.554,00	- Kr. 1.437.643,00
<b>Svendborg Sparekasse</b>	kr.- 39.939,00	kr.- 29.217,00	kr. 33.939,00	- kr. 35.603,00	- kr. 29.217,00

85

Her fremgår det, at Sparekassen Sjælland gik fra -248.554 kr. i 2012 til hele - 1.437.643 kr. i 2013. Det interessante er, at hvis man sammenligner Sparekassen Kronjyllands nedskrivning med Svendborg Sparekasses, og samtidig betragter sparekassernes udlån fordelt i procent ser man at Sparekassen Kronjylland oplever en stigende nedskrivning, hvorimod Svendborg Sparekasses nedskrivning ligger på et stabilt lavt niveau. Det besynderlige er her, at man i de sidste år har oplevet stadig flere pengeinstitutter som har været nødsaget til at fortage flere nedskrivninger, primært på grund af landbrugs- og ejendomskunder. Det har vi blandt andet set konsekvensen af ved Finanstillsynets seneste besøg. Med den viden spørger jeg mig sig selv, hvorfor Sparekassen Kronjylland konstant har foretaget flere nedskrivninger med et udlån til landbrug svarende til gennemsnitligt 10 % det seneste år, hvorimod Svendborg Sparekasse gennemsnitligt har udlån for 13 % imod landbrugskunderne. Der kan være flere svar på dette spørgsmål. Et af svarende kunne være, at det er længe siden Finanstillsynet sidst har været på inspektion ved Svendborg Sparekasse (Fynske Bank). Det kan derudover skyldes, at de landbrugskunder som er kunder ved Fynske Bank er i en anden landbrugsmæssig branche. Jeg så jo tidligere i opgaven, at overvægten af Sparekassen Kronjyllands landbrugskunder havde fokus på svineproduktion.

<sup>85</sup> Årsregnskabet fra de 3 sparekasser fra henholdsvis; 2009, 2010, 2011, 2012 og 2013

Samme problem har Sparekassen Sjælland ikke med deres landbrugskunder. Deres andel af lån til landbrugskunder lå blot på 7,3 % i 2013<sup>86</sup>, hvilket er acceptabelt. Sparekassen Sjællands udfordring ligger som jeg tidligere har konstateret i fast ejendom. De 2 andre pengeinstitutter har en gennemsnitlig andel på henholdsvis 12 % (Sparekassen Kronjylland) og 16 % (Fynske Bank) i forhold til ejendomskunder. Her er Sparekassen Sjælland topscoren med en gennemsnitlig andel på hele 21 %. Det har den konsekvens, at dårlig eller mangelfuld kreditgivning til denne type kunder, kan føre til tab. Ejendomme med belåning over 80 %, har som nævnt, en vægtningspost på 75 %, hvilket påvirker bankens resultat og solvensprocent.

Alle 3 sparekasser har en stabilprocent, hvor Sparekassen Kronjylland er lavest med gennemsnitligt 16,34, hvorimod Fynske Bank, på trods af en stor andel landbrugskunder gennemsnitligt ligger på 21,74. For alle 3 pengeinstitutters vedkommende, er det altså i høj grad de demografiske forhold som bestemmer, hvilke kundegrupper og udlån som ligger højest. Sparekassen Sjællands lille andel af landbrugskunder kan bunde i, at der ganske enkelt ikke er lige så mange landbrugskunder i denne landsdel, end der er på Fyn og Jylland. Omvendt er der mange, både private og erhvervskunder, som har fokus på fast ejendom, grundet større befolkningstilvækst i og omkring Sjælland.

Sparekasserne har det problem, at deres kundegrupper befinder sig i et begrænset område, hvorfor spredningen af udlån og dermed risikoen kan være vanskelig. Sparekassen Sjælland opkøbte i 2013 Sparekassen Faaborg, og gik dermed ud af deres normale geografiske område. Deres muligheder for yderligere spredning af kunder er dermed forbedret. Hertil skal man naturligvis forholde sig til, at Sparekassen Sjællands geografiske område er større end både Kronjyllands og den daværende Svendborg Sparekasse. Fynske Bank har også udvidet, hvorfor de i dag også har afdelinger i henholdsvis Kolding og Fredericia. Denne udvidelse kan blandt andet lade sig gøre ved hjælp af den yderligere tilførte kapital, banken har fået siden 2000.

Sparekassernes lokalforankring og begrænsede geografiske område har været kendetegnet, lige siden den første sparekasse så dagens lys, det er også derfor vanskeligt for en sparekasse at udvide. Specielt for Sparekassen Kronjylland, indikerer navnet lokalt fokus, da navnet Kronjylland indsnævrer det geografiske område betragteligt i forhold til eksempelvis Sparekassen Sjælland. Når Sparekassen Kronjylland samtidig har meldt ud, at sparekassen vil udvi-

---

<sup>86</sup> Sparekassen Sjællands årsrapport s. 36



de mod syd, og dermed gå ud fra deres normale område, kan det medføre til, at garanterne oplever sparekassen som værende mindre fokuseret på lokalområdet.

Udover at Sparekassen Kronjylland går ud i et nyt område ved opkøbet af Skjern Bank, vil sparekassen ikke kunne formå at opnå samme kundemæssige spredning i forhold til Sjællands opkøb af Sparekassen Faaborg. De har altså brug for en større egenkapital så de er bedre rustet til eksempelvis yderligere nedskrivninger på den nu voksende andel landbrugskunder. Den ekstra egenkapital kan findes, ved at omdanne sparekassen til et aktieselskab, så man i højere grad åbner op for flere kapitalmuligheder igennem investorer.

Min konklusion er, at såfremt Sparekassen Kronjylland ønsker at opkøbe Skjern Bank bør sparekassen fremadrettet blive en bank og dermed et aktieselskab, da man derved opnår flere muligheder for optagelse af yderligere kapital for at imødegå udsving. Denne ændring har naturligvis stor effekt på sparekassens nuværende garanter, samt om hvorvidt opkøbet vil være fordelagtigt set fra garanternes synspunkt.

Det er dermed nødvendigt at finde frem til, hvordan sparekassen fremadrettet bliver en bank, samt, hvilke synergieffekter sparekassen og deres garanter får ved opkøbet.

## **9.2. Shareholder vs. Stakeholder**

Når jeg i forbindelse med opkøbet, ser det som værende en nødvendighed, at fusionsbanken bliver et aktieselskab, og dermed bevæger sig væk fra sparekasse-tankens, er det nødvendigt, at banken forholder sig kritisk til, hvordan man fremadrettet kan kombinere ønsket om yderligere kapital fra investorer og fortsat holder liv i det lokale fokus som både Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank har i dag. Man snakker her om forholdet mellem shareholder og stakeholder.

Shareholder value er karakteriseret ved kun at have fokus på maksimering af aktionærværdien. Ledelsesmæssigt er det nødvendigt at tænke som aktionærerne, og dermed have belønningssystemer til ledelsen igennem bonus ordninger mv. Denne form for metode, at anskue virksomheden på, er kynisk og virksomheden frasælger gerne de områder, som ikke giver et tilfredsstillende overskud.<sup>87</sup>

Stakeholder value er derimod karakteriseret ved, at virksomheden har fokus på samtlige interessenter som har interesse i virksomheden. Man udarbejder typisk en såkaldt interessent analyse, for at kunne give en klar definition af, hvilke interessenter som er vigtigst for dem at

---

<sup>87</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 19

have fokus på. Målet er dermed, at kunne tjene så mange penge som muligt over længere tid, men fortsat at kunne beholde nok kapital til, at kunne øge virksomhedens samlede gavn for alle.

For både Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank er det min klare opfattelse, at de begge har benyttet sig af Stakeholder tankegangen i forhold til deres nuværende struktur. Begge virksomheder, er dybt afhængige af, at tilfredsstille deres kunder, da det forretningsmæssige geografiske område for dem begge er begrænset til primært ét område i Danmark. For Sparekassen Kronjylland, er fokus på garantierne og lokalområdet fundamentalt, da hele sparekassens tankegang tog sit udspring i at værne om privatkunderne i lige nøjagtigt deres geografiske område. Hvis man skulle følge tankegangen indenfor Stakeholder Value, og dermed lave en interressentanalyse vil de to vigtigste interressenter være:

- Kunder
- Ansatte<sup>88</sup>

De ansatte spiller en stor rolle i begge institutter, da et manglende kendskab til lokalområdet fra personalets side vil føre til at, kunderne kommer i tvivl om bankens mentalitet.

I forhold til om det vil være fordelagtigt for garantierne i Sparekassen Kronjylland, at man opkøbte Skjern Bank, skal man uden tvivl have for øje, hvordan man fremlægger bevæggrunden for både opkøbet samt den efterfølgende ændring til aktieselskab. Udfordringen med opkøbet er, at som beskrevet tidligere, vil solvensprocenten være faldende samtidig med, at fusionsbanken skal have et yderligere kapitalloft for at sikre at banken fortsat er økonomisk solid. Dette kan lige nøjagtigt give udfordringer i forhold til at tilbageholde kapital til samlede gavn i lokalområdet.

Som jeg ser det, er ovenstående en meget vigtig faktor i forhold til beslutningen omkring opkøbet, da de fremtidige forhold kan tyde på, at man i højere grad går med en shareholder tankegang.

### **9.3. Et opkøb bliver til virkelighed**

Når jeg ovenfor har fundet frem til, hvilken konsekvens et opkøb mellem Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank kan have for solvensprocenten, samt at jeg mener sparekassen bør blive en bank er det nu nærliggende at påbegynde analysen omkring, hvordan Sparekassen

---

<sup>88</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 19

Kronjylland rent praktisk bør håndtere opkøbet af Skjern Bank. Er der synergieffekter og kan sparekassen mon bruge noget af Skjern Banks know how i et nyt geografisk område? Herefter vil jeg prisfastsætte Skjern Bank som skal give informationer nok til at kunne vurdere om den beregnede pris vil realistisk i forhold til den fremtidige bank. Prisen er nødvendig at finde frem til, både for de 2 pengeinstitutter, men også for den samlede banks kunder.

For at kunne komme nærmere synergieffekterne ved et opkøb, vil jeg i første omgang fastlægge, hvordan Sparekassen Kronjylland rent praktisk bliver ændret til en bank.

Sparekassen Kronjylland skal jf. lov om finansiel virksomhed (LFV) § 204<sup>89</sup> søge tilladelse til at fusionere med et andet pengeinstitut. Herefter har erhvervsministeriet maksimalt 2 måneder til at behandle ansøgningen, for efterfølgende at kunne afvise eller godkende ansøgningen. Ved Svendborg Sparekasse, blev sparekassens aktiver og gæld overført til en ny fond som herefter administrerede det videre forløb, det er det samme forløb Sparekassen Kronjylland skal igennem da de jf. LFV § 207 har drevet finansiel virksomhed inden 1/1 1989.

Det er Sparekassen Kronjyllands generalforsamling, som skal tage beslutningen om opløsning af virksomheden som den ser ud i dag. Herefter tilbydes garanterne en ombytning til aktier i det nye aktieselskab, eller kontant indløsning. Hertil skal nævnes, at garanterne har mulighed for at lade deres garantkapital stå i maksimalt 5 år efter ændringen. Sparekassen Kronjylland har ved deres seneste offentliggjorte regnskab oplyst en samlet garantkapital på 587.756.000 kr. Det mindste kapitalindskud er 1.000 kr. og det maksimale er 20.000 kr. Da jeg antager, at der er en overvægt af kunder som har det mindste kapitalindskud, er min antagelse, at 75 % af kunderne har dette beløb, hvorimod 25 % har betalt det højeste kapitalindskud. Det betyder, at Sparekassen Kronjylland ud fra mine antagelser har ca. 600.000 kunder samt garantanter i dag.

#### **9.4. Synergieffekter**

Det første man skal tage stilling, er naturligvis, om den fremadrettede bank bør have et nyt navn, hovedkontor og logo. Da Skjern Bank målt på egenkapitalen, næsten er 22 % mindre end Sparekassen Kronjylland i dag, vil det være mest logisk fortsat at have Sparekassens Kronjyllands nuværende hovedsæde, men der bør ske en ændring i navnet. Ifølge førnævnte konklusion, er Sparekassen Kronjylland fremadrettet ikke længere en sparekasse, hvorfor man altså bør genoverveje navnet på det samlede pengeinstitut. Yderligere skal man være opmærksom på, at man opkøber et pengeinstitut som ikke tidligere har tradition for opkøb eller

---

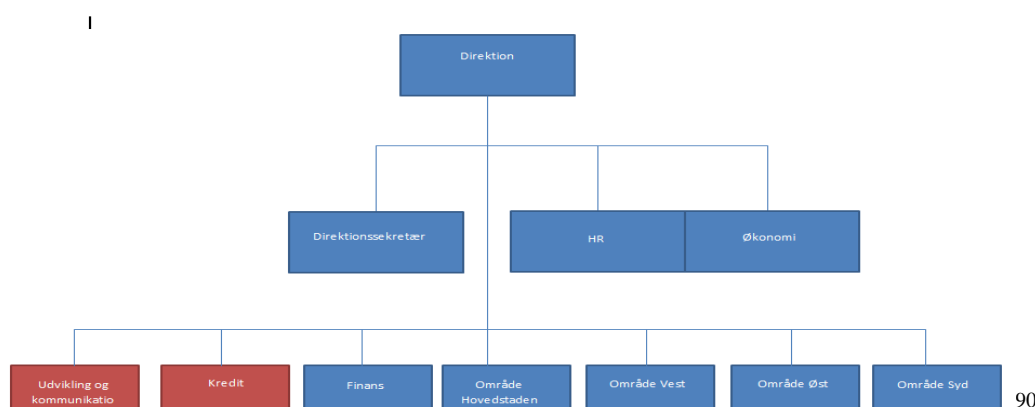
<sup>89</sup> [www.finansraadet.dk\(1\)](http://www.finansraadet.dk(1))

fusion mellem andre pengeinstitutter. Skjern Bank har formået at vokse ved hjælp af organisk vækst. Sparekassen Kronjylland skal forholde sig til både kunder og personale som pludselig oplever en situation de aldrig før har prøvet at stå i.

I forhold til min redegørelse for hvilke synergi effekter jeg ser der vil være ved opkøbet, vil jeg anskue dette ud fra et forretningsmæssigt synspunkt. Jeg vil være mere opmærksom på afdelinger samt back office afdelinger, som man bør ændre strukturen af fremadrettet.

Nedenfor fremgår Sparekassen Kronjyllands organisationsdiagram som det ser ud i dag:

Figur 7: Sparekassen Kronjyllands nuværende organisationsdiagram.

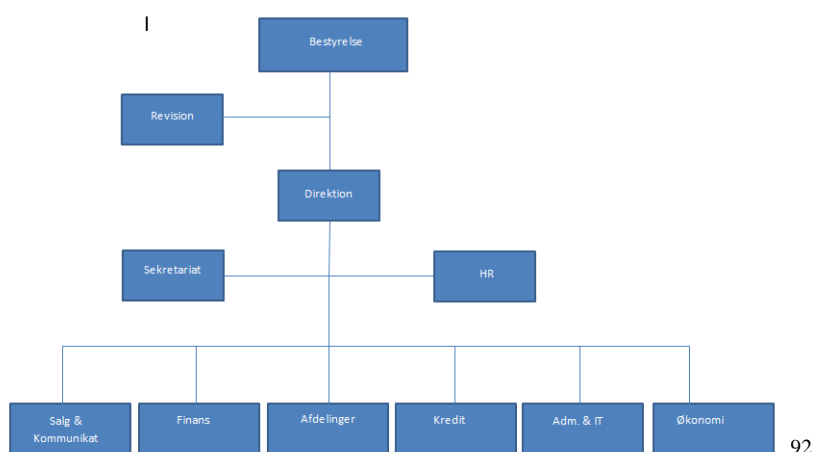


Som det her fremgår, er sparekassens afdelinger samt, back office delt op, så hvert område har deres ledelse. Der er mange lighedstegn ved, hvordan sparekassens organisation er opdelt i forhold til, hvordan ledelsesbyrden ligger. Som jeg tidligere fandt frem til, har sparekassen en ledelse som er tæt på det daglige arbejde. Det betyder, at man som kunde/garant oplever, at man i højere grad kan få svar på sine kreditmæssige ønsker hurtigt, da en stor del af beslutningskraften ligger i de enkelte områder. Kredit afdelingen har også deres egen gruppe, hvilket styrker beslutningskraften. På mange måder er Sparekassen Kronjyllands organisation udført ved hjælp af Mintzbergs Maskinbureaukrati, som er kendetegnet ved stor grad af formalisering samt en kommunikation der er præget af standardiserede arbejdsprocesser.<sup>91</sup> Skjern Bank har derimod en anden tilgang til deres organisation:

<sup>90</sup> Eget arbejde pba [www.sparkron.dk](http://www.sparkron.dk)(5)

<sup>91</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 98 & 93

Figur 8: Skjern Banks nuværende organisationsdiagram.



Som det fremgår ovenfor, er afdelinger i én samlet enhed, hvor sparekassen til sammenligning har inddelt deres afdelinger efter områder. Skjern Banks organisation er også baseret på Mintzbergs Maskinbureaukrati, dog er banken mere ”topstyret” end Sparekassen Kronjylland. Man kan frygte, at Skjern Bank har en begrænset handlekraft i forhold til Sparekassen Kronjylland, idet flere ledelsesmæssige konklusioner bliver foretaget udenom afdelingen. Fælles for både Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank er, at begge institutter ikke opdeler deres erhvervs- og privatkunder. For begge områder sker der stadig større specialisering, hvorfor man med fordel kan have en bedre opdeling af engagementerne, så de enkelte rådgivere har muligheder for at give en mere præcis og målrettet rådgivning.<sup>93</sup>

Da Sparekassen Kronjylland fusionerede med Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse tidligere i år, overtog sparekassen afdelingerne i; Hejnsvig, Vorbasse, Skovlunde, Alslev og Billum. Faktisk har banken 2 afdelinger i henholdsvis Vorbasse og Alslev. Her kunne banken lave en sammenlægning af de afdelinger som befinder sig i samme by. Afdelingerne i Billum og Skovlund bliver betjent af rådgiverne fra Alslev. I forbindelse opkøbet, vil Sparekassen Kronjylland overtage Skjern Banks afdeling i Esbjerg som ligger tæt på afdelingen i Billum, samtidig, ligger afdelingen i Skovlund blot 30 min kørsel fra Skjern Banks hovedkontor i Skjern. Til sammenligning er transporttiden ligeledes 30 min mellem Skovlund og Alslev. Da Sparekassen Kronjylland selv skriver, at rådgivningen i de to byer bliver varetaget af rådgivere fra Alslev, antager jeg, at der løbende er en udskiftning af rådgiverne i afdelingerne, samtidig med, at der ikke er nær så mange rådgivere i ”hovedafdelingen” i Alslev. Da der til daglig er

<sup>92</sup> Eget arbejde pba [www.alm.skjernbank.dk](http://www.alm.skjernbank.dk)(4)

<sup>93</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 98

ansat 8 rådgivere i Alslev afdeling, vil der være mere kompetence til rådighed ved, at man ikke skal varetage de to andre afdelinger. Banken kan dermed opnå en besparelse ved nedlæggelse af afdelingerne i henholdsvis Billum og Skovlund, da kunderne i stedet kan benytte sig af større afdelinger i henholdsvis Esbjerg og Skjern. Det antages derfor at fusionsbanken vil have en besparelse på 1.5 mio. kr. pr. afdeling.

Skjern Banks udgifter til personale løber op i ca. 79 mio. Når jeg samtidig ved, at der er 135 ansatte, bliver det 585.560 kr. pr. ansat om året. Sparekassen Kronjylland har personaleomkostninger på 364.180.000 og samtidig 609 ansatte. Det giver altså 598.000 kr. pr. ansatte. Der vil være en merbesparelse ved at lave en sammenlægning af de 2 afdelinger med de større. Der vil dermed opstå en reduktion af personalet, både i filialnettet samt i stabsfunktionerne. Jeg antager at reduktionen bliver på 20 %. Den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder efter opkøbet vil ligge på 591.780 kr.<sup>94</sup> Når der herudover sker en nedskæring med 20 % af de i alt 744 ansatte, ca. 149 ansatte, vil der være en besparelse på ca. 88 mio. kr. om året. Nedenfor fremgår det, hvilke funktioner udover filialnettet, der vil blive påvirket af nedskæringerne.

I forhold til back office afdelingerne sker der et sammenfald med; HR, revision, kredit og IT. Den største omkostning for den fremtidige bank vil være på IT området. Skjern Bank benytter sig af Bankdata i forhold til deres interne it-styring, hvorimod Sparekassen Kronjylland benytter sig af Skandinavisk Data Center (SDC).<sup>95</sup> Jf. prospekt skrevet af Skjern Bank, fremgår det, at udtrædelse af Bankdata vil være på maksimal 103 mio. kr.<sup>96</sup> Dette ganske høje beløb skal findes i det nye pengeinstitut. Hertil kommer der udgifter til at overføre banken til SDC samt til undervisning af ansatte.

I forbindelse med opkøbet, kan det ikke undgås, at der vil være en kundeafgang. Grundet Sparekassen Kronjyllands gentagende opkøb og fusioner, antager jeg ikke at afgang sker ved bestående Sparekassen Kronjylland kunder, men i højere grad fra kunder som oprindeligt var i Skjern Bank. Det er vanskeligt, helt præcist at kunne estimere, hvor stor afgang vil blive. Jeg antager at afgang bliver 3 %. Da Skjern Bank fortsat har alle deres afdelinger samt ledelse, vurderer jeg, at kunderne fortsat har et ønske om at blive i banken. For at kunne finde frem til den økonomiske konsekvens benyttes nettorenteindtægten fra fusionsbanken. Den nye

---

<sup>94</sup>  $585.560 + 598.000 / 2 = 591.780$

<sup>95</sup> [www.sparkron.dk\(6\)](http://www.sparkron.dk(6))

<sup>96</sup> [www.alm.skjernbank.dk\(5\)](http://www.alm.skjernbank.dk(5))

nettorenteindtægt vil blive på 790.036.090 kr.(789.877+159.900). Med et fald på 3 % vil fusionsbanken altså opleve et tab på 23.701.082 kr.

Fusionsbanken vil opleve følgende besparelser og meromkostninger:

- Nedlæggelse af 2 afdelinger 3 mio. kr.
- Reduktion af medarbejdere 88 mio. kr.
- Kundeafgang 23.7 mio. kr.
- Udtrædelse af data samarbejde 103 mio. kr.

Fusionsbanken vil have et tab på – 35.7 mio. kr. I forhold til disse synergieffekter, skal man forholde sig til, hvor store omkostninger Sparekassen Kronjylland vil have såfremt de vokser ved egen kraft. Da sparekassen efter opkøbet har 6 nye afdelinger med en bestående kundegruppe vil jeg mene at omkostningerne vil være markant større, hvis de vokser ved egen kraft.

Et vigtigt forhold, man skal forholde sig til i forbindelse med opkøbet, er om institutternes direktørers holdninger og personligheder stemmer overens, samt om de er i stand til at gennemføre et opkøb som begge parter kan være tilfredse med. Udover direktørernes interne kemi, er det nødvendigt at gøre klart, hvilken ledelsesstil som vil være at foretrække i forbindelse med opkøbet.

Ifølge Douglas Mcgregors X- og Y-Teori er der følgende 3 forskellige ledelsesstile:

- Autoritær ledelse
- Demokratisk ledelse
- Laissez-faire ledelse<sup>97</sup>

Den autoritære leder, har primært fokus på magt, og styre gennem ordre, hvordan enkelte grupper skal arbejde. Det er en ledelsesstil som tager personligt afstand mellem sig selv og medarbejderne.

Den demokratiske leder, er en leder som vha. gruppeorienteret ledelse finder frem til den bedste løsning i samarbejde med medarbejderne. Arbejdet er dermed også styret omkring et fælles mål for alle i virksomheden.

---

<sup>97</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 229

Den laissez-faire leder, udover såkaldt passivt lederskab, og deltager ikke i gruppens arbejder, og er dermed ikke med til at træffe den enkelte beslutning.<sup>98</sup>

Jeg vil mene, at man i forbindelse med opkøbet af Skjern Bank, bør have en leder som i høj grad benytter sig af en demokratiskledelses stil. Det er vigtigt at lederen er opmærksom og lyttende overfor medarbejderne. Lederen skal være synlig, i særdeleshed i det gamle Skjern Bank, da manglende synlighed kan skabe konflikter med de nye medarbejdere.

Klaus Skjødt som er adm. direktør i Sparekassen Kronjylland og har efter en lang karriere i Jyske Bank, skiftet til Sparekassen Kronjylland i 2009. Igennem hans karriere, har han både være rådgiver, daglig leder, område direktør, medlem af direktionen i Jyske Bank mv. Klaus Skjødt har dermed stor erfaring indenfor alm bankdrift. Samtidig besidder han en viden og indsigt i hvordan man bedst muligt formår at gøre en sammenlægning til en succes.

Per Munck har været adm. Direktør for Skjern Bank i en længere årrække, og er kendt for at være en person som er interesseret i det daglige bankarbejde. Her tænkes alt fra kredit, udarbejdelse af forretningsgange mv. I forbindelse med opkøbet vil Skjern Banks afdelinger være omfattet af område Syd.

Det kunne være en mulighed at beholde Per i det sydjyske som områdedirektør. Per vil dermed få det ledelsesmæssige ansvar i et geografisk område som han har et indgående kendskab til, samtidig med, at medarbejder staben stiger. Jeg mener derfor, at Klaus Skjødt med sin store erfaring omkring tidligere fusioner og opkøb, både besidder dem demokratiske ledelsesstil samt har den nødvendige erfaring, vil være en ideel leder i fusionsbanken.

## **9.5. Delkonklusion**

Når Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank slår sig sammen til ét pengeinstitut, er der en række forskellige positive forhold; fusionsbanken vil blive større, hvilket betyder man har mulighed for at hente bedre kapital. Og på den måde har mulighed for at jage stadigt større kunder, for at kunne for en større indtjening på sigt. Der vil være forskellige synergieffekter ved opkøbet. Fusionsbanken kan med fordel lukke 2 af de gamle Vorbasse-Hejnsvig afdelinger i henholdsvis Billum og Skovlund, da afdelingerne i henholdsvis Esbjerg og Skjern ligger tæt på byerne. Ved at man lukker disse afdelinger ned, vil fusionsbanken have afdelinger, hvor der vil være min. 5-8 rådgivere pr. afdeling. Ved at der er flere ansatte pr. afdeling, vil

---

<sup>98</sup> Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014) s. 229



der også være større kompetence pr. afdeling, hvorfor kunderne altså oplever en bedre rådgivning.

Udover besparelser, vil der naturligvis også være omkostninger for den samlede bank. Skjern Bank har på nuværende tidspunkt deres it-plattform i Bankdata, og Sparekassen Kronjylland har i SDC. Når Skjern Bank træder ud af samarbejdet ved Bankdata, vil det koste dem maksimalt 103 mio. kr., hvilket er en ganske stor pengesum. Herudover vil der være en meromkostning ved at få banken over på en ny it-plattform, samt at undervise personalet. Alt i alt vil der fra starten af opkøbet være en samlet udgift på – 37.700.000 kr. ekskl. omkostning til ny it-plattform. Som fusionsbanken skal forholde sig til. Lige nøjagtigt omkostningerne samt besparelserne er en afgørende faktor, hvis opkøbet skal kunne lade sig gøre. En anden faktor er også, hvordan de enkelte nøgletal vil blive ændret i forbindelse med opkøbet.

## **10. Rentabilitets – og Performanceanalyse**

Når jeg som tidligere nævnt, har analyseret; konsekvensen for solvensprocenten, om Sparekassen Kronjylland skulle fortsætte med at være en sparekasse og klarlægge, hvilke synergiefakter der er ved opkøbet, er der nøgletal som hjælper os til at kunne se, hvordan de 2 pengeinstitutter individuelt være rustet til et opkøb, samt give et indblik i, hvordan den samlede økonomi vil blive fremadrettet. Da jeg i denne opgave forsøger at give et så godt muligt svar på, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands garantier at opkøbe Skjern Bank udarbejder jeg en performanceanalyse for Skjern Bank for at klarlægge, en detaljeret oversigt over, hvordan banken klarer sig.

### **10.1. Rentabilitetsanalyse**

Som jeg tidligere har fundet frem til, vil det efter min mening være fordelagtigt for det fremtidige pengeinstitut at ændre sig til en bank og dermed et aktieselskab. For de kommende aktionærer er egenkapitalforrentningen et yderst anvendeligt nøgletal, for at kunne se fusionsbankens performance. Af Sparekassen Kronjyllands regnskab, fremgår det, at de har en egenkapitalforrentning på 5,2 %. Sammenholder jeg det tal med egenkapitalforrentningen det foregående år som, ligger på 4,8 %, står det klart, at både Sparekassen Kronjyllands resultat samt egenkapital er blevet forbedret. Skjern Banks egenkapitalforretning er beregnet til utilfredsstillende -10,18 %. Sammenlignes dette tal med året forinden som lå på 4,36 % har de oplevet et fald. Faldet skyldes primært det negative resultat som følge af de ekstraordinære nedskrivninger de fik efter finanstilsynets visit. Særligt for et aktieselskab som Skjern Bank,

er dette en stor udfordring, primært fordi egenkapitalforrentningen er et nøgletal som mange aktionærer og investorer bruger for at kunne se om et køb af Skjern Banks aktier er en god eller en dårlig ide. Aktionærerne benytter dermed egenkapitalforretningen til at sammenligne afkast ved andre placeringsmuligheder.

For at kunne finde frem til den fremtidige egenkapitalforrentning følger nedenfor formelen for udregningen:

$$\text{Egenkapitalforrentning} = \frac{\text{Realiseret resultat}}{\text{Gennemsnitlig egenkapital i perioden}}$$

Efterfølgende benytter jeg mig af begge institutters nuværende regnskabstal, hvilket bliver den fremtidige egenkapitalforrentning:

$$\text{Egenkapitalforrentning for fusionsbanken} = \frac{66.430}{2.908.269,5} * 100 = 2,28 \%^{99} \text{ efter skat}$$

Der vil være et pænt fald i forhold til Sparekassen Kronjyllands nuværende niveau på 4,8 %. Man skal dog være opmærksom på, hvilke placeringsmuligheder der er andre steder på markedet. Sammenlignes der med muligheden for afkast på en almindelig indlånskonto, er mulighederne for afkast begrænsede, grundet det lave renteniveau. Ifølge Mybanker.dk kan der maksimalt opnås en rente på 1 % med en binding på 3 år.<sup>100</sup> Hvis man herudover sammenligner med en 10-årig dansk statsobligation, som anses værende en risikofri investering er den effektive rente på 0,12 %<sup>101</sup>.

En rente eller et afkast på 2,28 %, vil jeg derfor mene er fornuftig. Dog skal man være opmærksom på tidshorisonten i forhold til udsving.

## ICGR

Et andet nøgletal som også er ganske brugbart i forbindelse med opkøbet er ICGR. Dette nøgletal viser et pengeinstituts evne til at øge egenkapitalen ved egen kraft. Dermed sagt, hvor meget et pengeinstitut kan udvide sig uden at skulle udvide sin fremmedkapital. ICGR bliver beregnet ved hjælp af følgende:

---

<sup>99</sup> Oplysninger fra begge institutters regnskab: Realiseret resultat = 123.186 – 56.748 = 66.430. Gens. Egenkapital = 2.9953.325 + 2.863.214 / 2 = 2.908.269,5

<sup>100</sup> [www.mybanker.dk\(1\)](http://www.mybanker.dk(1))

<sup>101</sup> [www.statbank.dk\(1\)](http://www.statbank.dk(1))

$$ICGR = \frac{1}{\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}} \cdot \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Aktiver}} \cdot \frac{(\text{Nettoresultat} - \text{udbytte})}{\text{Nettoresultat}}$$

En mere overskuelig betragtning vil være, at nedskrive formlen:

$$ICGR = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{Udbytte}}{\text{Egenkapitalen}}$$

Det vil betyde, at såfremt der ikke bliver udloddet udbytte er ICGR det samme som ROE/egenkapitalforrentningen. Da Skjern Bank, grundet det problematiske regnskab, ikke har udloddet udbytte sidste år, benytter jeg således mine beregninger ovenfor, i forbindelse med kommenteringen af ICGR. Nøgletallet udtrykker, hvor meget man kan vækste sit udlån uden at det påvirker solvensprocenten. Det betyder, at man efter opkøbet har en ICGR tilsvarende egenkapitalforrentningen på 2,28 %. I forhold til selve opkøbet vil Sparekassen Kronjylland være fornuftigt rustet med en ICGR på 4,8 %.

## 10.2. Performanceanalyse

Som vi ovenfor har set, har Skjern Bank oplevet et stort fald i deres egenkapitalforrentning. Det er derfor nødvendigt, at forholde sig til Skjern Banks regnskabstal for at kunne give et klart billede af deres performance. Inden jeg finder frem til den korrekte prissætning for banken. For at kunne definere performance finder jeg forrentningen for henholdsvis udlån og indlån.

Jeg har tidligere redegjort for Skjern Banks udlånsportefølje for at kunne definere, hvor stor risikomæssig andel, de enkelte kundesegmenter andrager. Ét forhold er, hvor stor risiko der er ved de enkelte kundegrupper, et andet forhold er, om banken formår at generere en forrentning af udlånet:

$$\text{Forrentning af udlån} = \frac{\text{Renteindtægter fra udån og andre tilgodehavender}}{\text{Gennemsnitlig udlån}}^{102}$$

Når jeg herefter forholder mig til forrentningen af udlån over de seneste 5 år kommer det til at se således ud.

---

<sup>102</sup> Raaballe, Johannes (2014) – Appendix s. 12

Tabel 6: Skjern Banks forrentning af udlån de seneste 5 år + 2006.

2014	2013	2012	2011	2010	2006
0,931	0,81	0,811	0,882	0,71	1,41

Det fremgår ovenfor at forrentningen har en stigende trend. Det skyldes primært den faldende renteudgift, hvor renteindtægter er på et mere stabilt niveau.

Når forrentningen af udlån er fastlagt klarlægges forrentningen af indlån. På denne måde, kan man komme nærmere om banken tjener penge, og hvor god forrentning de har på deres indlån.

Udregningen af forrentningen af indlån sker via brug af følgende formel:

$$\text{Forrentning af indlån} = \frac{\text{Renteudgifter fra indlån og anden gæld}}{\text{Gennemsnitlig indlån}}^{103}$$

Nedenfor fremgår Skjern Banks forrentning af indlån fra de seneste 5 år.

Tabel 7: Skjern Banks forrentning af indlån de seneste 5 + 2006.

2014	2013	2012	2011	2010	2006
0,114	0,114	0,136	0,136	0,115	0,144

Som det fremgår af begge skemaer, har Skjern Bank de seneste år haft svært ved at formå, at skabe en reel indtjening på den store mængde indlån, som banken på linje med eksempelvis Sparekassen Kronjylland har. Ser vi eksempelvis på forrentningen af udlån for 2014 som ligger på 0,93 og sammenligner tallet med forrentningen tilbage i 2006, som ligger på 1,41, er forrentningen næsten 0,5 højere inden finanskrisen startede. Det samme billede ses også ved forrentningen af indlån, hvor forretningen også var højere i 2006 sammenlignet med i dag. Betragter man bankens basisresultat fra deres seneste årsregnskab. Altså resultatet før skat, kursregulering og nedskrivninger, har banken oplevet en stadig stigning fra 80.345 kr. til 111.022 kr., dette på trods af manglende evne til at generere indtægt på egen hånd. Dette positive forhold fremkommer primært ved hjælp af en stigning i basisindtægterne, samtidig med, at man har holdt basisudgifterne på et lavt niveau. Det tyder i høj grad på nogle trofaste kunder som også er ambassadører for banken, og dermed kan tiltrække nye kunder til.

<sup>103</sup> Raaballe, Johannes (2014)- Appendix s. 12

Et andet performance nøgletal som også giver en indikator for, om man bør overveje opkøb er ROA (Return on Asset). Dette nøgletal viser det realiseret resultat pr. aktiv.

$$ROA = \frac{\text{Realiseret resultat}}{\text{Gennemsnitlige aktiver i perioden}}$$

Som jeg i forvejen har fundet frem til, er Skjern Bank resultat for 2014 på -56.036 kr. De gennemsnitlige aktier set ud fra henholdsvis primo og ultimo 2014 ligger på 5.353.470,5. ROA for 2014 giver dermed -0,01, Det er klart, at årets negative resultat har haft stor effekt på dette nøgletal. Sammenligner jeg med tallene for 2013 er ROA 0,46. For at få en fornemmelse for et normalniveau for ROA, fremgår nedenfor en tabel for bankernes ROA fra 1990 til 1. kvartal 2003:

*Tabel 8: Danske bankers historiske normalfordeling i forhold til ROA.*

År	1990	1995	1999	2000	2001	2002	2003
ROA i %	0,48	1,17	1,25	1,14	1,14	1,30	1,38

<sup>104</sup>

Det har desværre ikke været muligt, at finde frem til et lignende aktuelt skema, dog giver dette skema et passende indblik, da data er fordelt over 13 år, og dermed også forskellige samfundsøkonomiske udfordringer. Det antages derfor, at et normalniveau for ROA bør ligge på 1 %. Det kan dermed i høj grad siges, at Skjern Bank underpræsterer, og formår dermed ikke, at skabe et stort overskud af deres aktiver. Det understøtter også resultatet af undersøgelsen omkring forrentningen af henholdsvis udlån og indlån.

### 10.3. Delkonklusion

Jeg kan nu konkludere, at Skjern Bank er et pengeinstitut, som har nogle økonomiske udfordringer. Ikke blot grundet det dårlige resultat i 2014, men også ud fra historiske data. Skjern Bank viser på en række forskellige parametre, at de har svært ved at skabe og tiltrække merindtægt, foruden deres trofaste kunder. Bankens egenkapitalforrentning ligger i dag på -10,18 %. Samtidig har de svært ved at skabe vækst, da de blot ved en lille stigning i udlånet ville påvirke deres lave solvensprocent. Forrentningen af både udlån og indlån er ligeledes begrænset, hvorfor de også har svært ved, at genere et afkast via deres nuværende indtægter. Bankens manglende formåen til at generere overskud, bliver yderligere bekræftet ved deres ROA som ligger på -0,01 % mod et normalniveau på 1 %. Banken står med udfordringer fra forskellige

<sup>104</sup> Gup, Benton E. & Kolari, James W (2005) s. 24

vinkler. Bankens basisindtægt er det seneste år stigende, hvilket primært skyldes loyale kunder. Det tyder på, at de kunder banken har, er yderst trofaste, og fortsat ønsker en lokal bank i deres nærrområde. Disse forhold er gunstige for Sparekassen Kronjylland. De har med en bank at gøre som har en solid og fast kundebase, i et område, hvor de har en klar strategi om at udvide imod. Samtidig har Skjern Bank store udfordringer ved at vokse, og generere fornuftige resultater. Disse udfordringer har Sparekassen Kronjylland ikke. Den samlede egenkapitalforrentning efter opkøbet ligger på 2,28 %. Det svarer til en stigning på ca. 11 % for Skjern Bank.

## 11. Prisfastsættelse af Skjern Bank

Jeg har fundet frem til en række forskellige forhold som kan hjælpe med at understøtte den samlede pris for banken. I forhold til scenariet, om det vil være fordelagtigt for garantterne at Sparekassen Kronjylland opkøber Skjern Bank, vil jeg nedenfor beregne og argumentere for en passende pris for banken, og herefter argumentere for den konkrete pris for fusionsbanken, da dette også er nødvendigt for garantterne, da de har en interesse i et pengeinstitut som økonomisk klare sig godt. For at kunne prisfastsætte Skjern Bank, er der forskellige måder, hvor på jeg kan finde frem til en så præcis pris som muligt.

I denne opgave benytter jeg den relative værdiansættelsesmetode. Denne metode er mere enkel fremfor de mere komplekse kapitalværdibaserede metoder. Forskellen på de 2 metoder for prisfastsættelse, er at ved de kapitalværdibaserede metoder, sker der en prisfastsættelse på baggrund af en fremtidig vækst for virksomheden, som typisk beregnes over en periode på mellem 5-10 år. Forudsætningerne for den fremtidige vækst er vanskelig at give et korrekt svar på, da jeg af gode årsager ikke kan se ind i fremtiden.<sup>105</sup> Ved brug af denne metode, kan prisen på Skjern Bank variere alt afhængigt af hvem, der laver beregningen, da man har forskellige fremtidsmæssige forventninger. Ved den relative værdiansættelsesmetode, benyttes den aktuelle oplysning omkring banken, hvorfor denne metode er mere faktuel end den ovenstående. Den relative værdiansættelsesmetode er også den mest anvendte model blandt aktieanalytikere bruger i hverdagen, når de skal have et hurtigt overblik over virksomhedens værdi, grundet den simple opbygning.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 197

<sup>106</sup> Petersen, Christian V. & Plenborg, Thomas (2004)

Metoden benyttes primært til at vurdere, om det enkelte selskab er dyrere eller billigere end et andet selskab. Metoden kan også bruges til prifsfastsættelse. Der er forskellige måder, hvorpå man kan bruge den relative værdiansættelsesmetode. Man kunne eksempelvis bruge; P/E, altså prisen for én egenkapital kroners egenkapital eller K/I - Kurs/Indre værdi.

I denne opgave vurderer jeg at brugen af K/I vil give bedst mening, da man her benytter oplysninger omkring bankens aktuelle aktiekurs for at bestemme markedsprisen.<sup>107</sup>

Skjern Banks indre værdi bliver udregnet ved at dividere Skjern Banks egenkapital med det samlede antal aktier:

$$\text{Skjern Banks indre værdi} = \frac{522.531.000}{9.640.000} = 54,2 \text{ kr.}^{108}$$

Når den indre værdi er fundet, findes den aktuelle kurs på aktien. Jf. proinvestor.com benyttes kursen 32,00.<sup>109</sup>

Kurs/indre værdi kan nu beregnes som:

$$\frac{K}{I} = \frac{\text{Kurs}}{\text{Indre værdi}} = \frac{32}{54,22} = 0,59$$

Prisen for én kroners egenkapital er derfor 0,59 kr.

Som nævnt tidligere, er prisen for en virksomhed ganske svær, at give et helt korrekt tal på. Ved brugen af kurs/indre værdi finder jeg frem til, hvor meget markedet estimerer Skjern Banks aktuelle værdi. Da det er markedet som i sidste ende bestemmer prissætningen på aktivet, er det efter min mening et godt bud på prisen for Skjern Bank.

For at finde prisen ganger jeg nu K/I med den aktuelle egenkapital i Skjern Bank:

$$522.531.000 * 0,59 = 308.293.290 \text{ kr.}$$

Jeg mener derfor, at prisen for Skjern Bank bør ligge på omkring 308 mio. kr.

Der findes naturligvis flere forskellige løsninger for, hvordan Sparekassen Kronjylland kan finansiere selve købet. De kan eksempelvis benytte midler fra egenkapitalen som på nuværende tidspunkt ligger på 2.562.777.000. Ved brugen af egenkapital skal de dog være opmærksomme på, at dette vil have en direkte effekt på solvensprocenten, som i forvejen bliver

---

<sup>107</sup> Petersen, Christian V. & Plenborg, Thomas (2004)

<sup>108</sup> Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009) s. 194

<sup>109</sup> www.proinvestor.dk(1)

påvirket negativt ved opkøbet. Den anførte pris udgør 12 % af sparekassens nuværende, hvorfor brugen af sparekassens egenkapital vil have en stor effekt på solvensprocenten, da den fremtidige ICGR ligger på 2,28 %. Da den fremtidige solvensprocent i forvejen vil falde, vil jeg ikke anbefale sparekassen at benytte sig af denne løsning.

En anden løsning for Sparekassen Kronjylland kunne være at optage lånekapital ved hjælp af det internationale bankmarked. Der skal naturligvis betales renter til långiver, da må man antage, at renten for lånekapital er lav grundet den lave rente i Europa. Sammenholdt med bankernes dårlige forrentning af indlån stående i Nationalbanken, kan man forestille sig, at der er mange som er villige til at udstede et lån til en god og, velpolstret bank, som Sparekassen Kronjylland vil være efter opkøbet.



## 12. Konklusion

I forhold til Sparekassen Kronjyllands strategiske ønske om udvidelse mod det sydvestlige Jylland, vil der være klare geografiske fordele ved at overtage Skjern Bank. På nær en enkelt afdeling, som sparekassen har overtaget i forbindelse med deres opkøb af Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse, er Sparekassen Kronjylland ikke repræsenteret i det sydvestjyske, hvorfor det altså er svært, at opnå udvidelse til dette marked ved organisk vækst.

Det øgede behov for ekstra kapital i forhold til at gå ud på nye markedsområder, blev endvidere understøttet af sammenligningen mellem Sparekassen Sjælland og den daværende Svendborg Sparekasse. Svendborg Sparekasse er et eksempel på, at et ønske om økonomisk udvidelse har konsekvenser. Sparekassen blev omdannet til et aktieselskab i 2000 for at kunne optage mere kapital. Sparekassen Kronjylland vil alt andet lige også have et ønske om mere kapital ved opkøbet af Skjern Bank, hvorfor jeg her kan konkludere, at Sparekassen Kronjylland skal omdannes til et aktieselskab og sidenhen blive en bank.

Årsagen til et ønske om øget kapital, er primært grundet Skjern Banks nuværende økonomi. Skjern Banks solvens overdækning er på bare 1,75, hvilket i høj grad svækker bankens muligheder for at optage ny udlån. Årsagen til den lave solvensprocent, er primært på grund af bankens store nedskrivning på 154.386.000 kr. Ved sammenligning af nedskrivningen i 2013 på 67.073.000 kr. ses der en stor forskel. Nedskrivningen er grundet bankens landbrugskunder, som Finanstilsynet ved deres besøg i januar 2015 satte spørgsmålstegn ved. Der var usikkerhed om landbrugskundernes tilbagebetalingsevne. I forbindelse med opkøbet vil den fremtidige solvensprocent blive på 13,3 % og en overdækning på 3,8 %. Denne overdækning er ikke nok til at fusionsbanken kan efterleve fremtidens kapitalkrav, hvis de kontracykliske og systematiske bufferkrav bliver indført.

Jeg konkluderer, at Sparekassen Kronjylland vil opleve en øget risiko ved opkøbet af Skjern Bank, idet solvensprocenten kan vise sig at være for lav fremadrettet.

Selvom der er fundamentale forskelle på Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland, er der på grund af Skjern Banks størrelse mange lighedspunkter mellem de 2 institutter. Begge institutters fokus på lokalområdet og deres kunder er to af de vigtigste parametre for dem begge, og jeg kan frygte, at den nye fusionsbank vil opleve kundeflugt, da kunderne kan blive i tvivl om banken, vil have fokus på de lokale områder fremover, og ikke blot have fokus på bedst mulig afkast til aktionærerne.

Et forhold som kan skabe tvivl om fusionsbankens hensigter men samtidig kan give besparelser, sker ved de synergieffekter man kan benytte sig af. Blandt andet lukning af afdelinger, afskedigelse af medarbejdere, nyt IT-system osv. Yderligere er forholdet mellem shareholder og stakeholder vigtig, da fusionsbanken ikke kan komme udenom ekstra fokus på aktionærerne, og dermed i højere grad være shareholder, som går imod den lokale tankegang.

Set på institutternes rentabilitet, klarer Sparekassen Kronjylland sig bedre end Skjern Bank i dag. Sparekassen Kronjyllands egenkapitals forrentning på 5,2 % er markant bedre end Skjern Banks på - 10,18 %. Sparekassen Kronjylland kan vækste sit udlån med 5,2 % uden det får konsekvenser for solvensen, hvorimod Skjern Bank er låst, da selv det mindste merudlån kan påvirke den i forvejen lave solvensprocent. Skjern Banks performance er generelt ikke god nok. Forrentning af både indlån og udlån er på et fast lavt niveau, og banken har svært ved at få den til at stige. Dette bliver yderligere understøttet af bankens WACC som er højere end Sparekassen Kronjyllands. Banken funder sig altså dyrere end sparekassen.

Grundet forskellen på WACC, vil der kunne opnås fundingbesparelser for Skjern Bank ved opkøbet med 54,5 mio. kr. Besparelsen vil ikke have betydning for Sparekassen Kronjylland eller deres garantier.

En realistisk pris for Skjern Bank vil jeg mene ligger på 308.293.290 kr. Selvom Skjern Banks egenkapital er højere, må banken se i øjnene, at den er økonomisk trængt, og har behov for ekstra kapital ved et opkøb.

Det er, min konklusion, at det ikke vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands garantier at opkøbe Skjern Bank. Sparekassen vil efter min mening miste troværdighed i deres kerneområde, samtidig med, at man køber en bank med et nedskrivningsniveau som man endnu ikke kan vide sikker på har nået sit maksimum.

Fra garanternes vinkel, vil man have en sparekasse som har en solid økonomi der samtidig varetager lokalområdets interesser. Ingen af disse parametre bliver indfriet ved dette opkøb.

## 12.1. Perspektivering

Gennem hele opgaven har jeg forholdt mig til, hvad der er mest fordelagtigt for Sparekassen Kronjyllands i forhold til sparekassens eget strategiske ønske. Et andet forhold er, om det vil være fordelagtigt for Skjern Bank, at blive opkøbt? Her vil mit svar være klart være ja. Banken har grundet store nedskrivninger, dårlig egenkapitalforrentning, begrænset geografisk område og problematisk performance svært ved at komme ud af den negative spiral de befinder sig i, ved egen kraft, hvorfor et opkøb fra et større pengeinstitut kun kan gøre økonomien bedre. Det er min antagelse, at Skjern Bank blot er ét pengeinstitut blandt mange andre små pengeinstitutter som har det økonomisk svært.

Disse pengeinstitutter er dog kendetegnet ved, at de kunder de har, er utrolig loyale, hvilket også kunne ses ved Skjern Bank som løbende har stigende basisindtægt. Det er min antagelse at denne kundemasse ikke vælger bank efter pris eller gratis ydelser, som et MasterCard Guld, men ene og alene vælger pengeinstitut ud fra størrelsen og det lokale område. Særligt for Skjern Bank som igennem hele bankens levetid er vokset ved egen kraft, og dermed ikke har været med i tidligere opkøb, vil et opkøb, bedre økonomi. Et opkøb, kan også alvorlige konsekvenser for banken da den loyale kundemasse, aktivt vælger Skjern Bank grundet dens størrelse, og ikke økonomien. Det er et dilemma som jeg mener, er yderst interessant at forholde sig yderligere til. Hvilke alternativer er der for disse små banker og sparekasser? Er deres skæbne alene at de små lokale banker vil blive opkøbt af de store?

## 13. Litteraturliste

### Internet

Jeg har d. 28/04 2015 verificeret samtlige hjemmesider, hvorfor dato for første gang jeg har set den enkelte hjemmeside ikke står anført.

- www.finans.tv2.dk(1)
  - <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/finanskrisen-fyl-der%2A2d5%2A2d%C3%83%C2%A5r%2A2d%2A2ds%C3%83%C2%A5dan%2A2dstartede%2A2dden/id-71305392.html>
- www.finans.tv2.dk(2)
  - <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-57559223%3Ase-alle-de-krakkede-danske>
- www.borsen.dk(1)
  - [http://finans.borsen.dk/artikel/1/279943/banker\\_indlaansunderskud\\_er\\_et\\_overstaaet\\_kapital.html](http://finans.borsen.dk/artikel/1/279943/banker_indlaansunderskud_er_et_overstaaet_kapital.html)
- www.finanswatch.dk(1)
  - <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/artic/e6533359.ece>
- www.finanswatch.dk(2)
  - <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/artic/e7355476.ece> set d. 2/2 2015
- www.finanswatch.dk(3)
  - <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7355173.ece>
- www.finanswatch.dk(4)
  - <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6744988.ece>
- www.sparkron.dk(1)
  - <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele>
- www.sparkron.dk(2)
  - <http://sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/1108-sparekassen-kronjylland-k%C3%B8b-af-sparekassen-%C3%B8stjylland-godkendt>

- www.sparkron.dk(3)
  - <http://sparkron.dk/?Itemid=1815>
- www.sparkron.dk(4)
  - <http://sparkron.dk/om-sparekassen/1230-v%C3%A6rdier/1174-vores-grundl%C3%A6ggende-v%C3%A6rdier>
- www.sparkron.dk(5)
  - <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/ledelsesdiagram>
- www.sparkron.dk(6)
  - <http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/direktionen>
- www.alm.skjernbank.dk(1)
  - <http://alm.skjernbank.dk/Om-banken.832.aspx>
- www.alm.skjernbank.dk(2)
  - <http://alm.skjernbank.dk/Historie.843.aspx>
- www.alm.skjernbank.dk(3)
  - [http://alm.skjernbank.dk/media/Mission\\_vision\\_og\\_ngelevrdier.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Mission_vision_og_ngelevrdier.pdf)
- www.alm.skjernbank.dk(4)
  - <http://alm.skjernbank.dk/FindAfdelinger>
- www.alm.skjernbank.dk(5)
  - [http://alm.skjernbank.dk/media/Skjern\\_Bank\\_Prospekt.PDF](http://alm.skjernbank.dk/media/Skjern_Bank_Prospekt.PDF)
- www.denstoredanske.dk(1)
  - [http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c\\_jura\\_og\\_politik/%c3%98konomi/Pengeinstitut-ter\\_mv./bankv%c3%a6sen/bankv%c3%a6sen\\_\(Dansk\\_bankv%c3%a6sen\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund%2c_jura_og_politik/%c3%98konomi/Pengeinstitut-ter_mv./bankv%c3%a6sen/bankv%c3%a6sen_(Dansk_bankv%c3%a6sen))
- www.denstoredanske.dk(2)
  - [http://www.denstoredanske.dk/Geografi\\_og\\_historie/%C3%98konomisk\\_historie/sparekasse](http://www.denstoredanske.dk/Geografi_og_historie/%C3%98konomisk_historie/sparekasse)
- www.danskebank.dk(1)
  - <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/faktaomos/Historie/Pages/Historie.aspx>
- www.danskebank.dk(2)
  - <https://www.danskebank.com/da-dk/ir/regulering/bankpakker/pages/bankpakker.aspx>

- [www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk)(3)
  - <https://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>
- [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)(1)
  - <http://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officiellerentesatser/Sider/Default.aspx>
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)(1)
  - [http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/3364/Finanstilsynet\\_-\\_Lov\\_om\\_finansielt\\_virksomhed\\_152\\_bilag\\_9.pdf](http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/3364/Finanstilsynet_-_Lov_om_finansielt_virksomhed_152_bilag_9.pdf)
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)(2)
  - <https://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os.aspx>
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)(3)
  - <https://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx>
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)(4)
  - [https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Internationalt%20og%20EU-arbejde/Internationalt/Andet-internationalt-arbejde/Internationale-tilsynsstandarder.aspx?sc\\_lang=da](https://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Internationalt%20og%20EU-arbejde/Internationalt/Andet-internationalt-arbejde/Internationale-tilsynsstandarder.aspx?sc_lang=da)
- [www.alm.spks.dk](http://www.alm.spks.dk)(1)
  - <http://alm.spks.dk/Om-sparekassen.1853.aspx>
- [www.fynskebank.dk](http://www.fynskebank.dk)(1)
  - <https://www.fynskebank.dk/om-os/>
- [www.finansraadet.dk](http://www.finansraadet.dk)(1)
  - <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/lovgivning-og-regulering/finansielt-virksomhed-og-myndigheder.aspx>
- [www.mybanker.dk](http://www.mybanker.dk)(1)
  - <http://www.mybanker.dk/sammenlign/opsparing/opsparingskonto/?action=calculate>
- [www.statbank.dk](http://www.statbank.dk)(1)
  - <http://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>
- [www.proinvestor.dk](http://www.proinvestor.dk)(1)
  - <http://www.proinvestor.com/aktier/Skjern+Bank/SKJE.CO>

## **Rapporter**

- Skjern Banks risikoreport 2013
  - [http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport\\_2013.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport_2013.pdf)
- Skjern Banks risikoreport 2014
  - [http://alm.skjernbank.dk/media/Risikoplysninger for Skjern Bank for 2014 .pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/Risikoplysninger_for_Skjern_Bank_for_2014.pdf)
- Skjern Banks årsrapport 2013
  - [http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport\\_2013.pdf](http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport_2013.pdf)
- Skjern Banks årsrapport 2014
  - <http://alm.skjernbank.dk/media/Årsrapport2014.pdf>
- Sparekassen Kronjyllands risikoreport 2013
  - <http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/2013/Risikoreport%202013%20v2.pdf>
- Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2013
  - [http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/2013/A4\\_arsregnskab2013\\_scr.pdf](http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/2013/A4_arsregnskab2013_scr.pdf)
- Sparekassen Kronjyllands halvårsregnskab 2014
  - [http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/halvarsrapport2014\\_screen.pdf](http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/halvarsrapport2014_screen.pdf)
- Sparekassen Sjællands årsrapport 2013
  - <http://alm.spks.dk/media/Årsrapport2013.pdf>

## **Bøger**

- Christensen, Michael & Pedersen, Frank (2009); Aktie investering, Jurist og Økonomforbundets Forlag, København
- Andersen, Jørgen Just (2013); Finansiell risikostyring, Jurist og Økonomforbundets Forlag, København
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014); Organisationsteori, Handelshøjskolens Forlag, København
- Gup, Benton E. & Kolari, James W (2005); Commercial Banking 3<sup>thrd</sup> edition, Wiley, Hoboken

### *Videnskabelige artikler*

- Finanskommissionen – Kraka (2013); *SIFI-Kapitalkrav og Risikovægtede aktiver*
  - [http://www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav\\_og\\_risikovaegtede\\_aktiver\\_aktiv\\_0.pdf](http://www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav_og_risikovaegtede_aktiver_aktiv_0.pdf)
- Artikel Finanstilsynet (2014); *Lokale Pengeinstitutters årsmøde* af Nødgaard, Ulrik
  - [https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2014/Lopi\\_2014\\_slides.ashx](https://www.finanstilsynet.dk/~media/Nyhedscenter/2014/Lopi_2014_slides.ashx)
- Raaballe, Johannes (2014); *Danske børsnoterede bankers indtægts og omkostningsstruktur under forvanling*
- Petersen, Christian V. & Plenborg, Thomas (2004); *Værdiansættelse af virksomheder*
  - [http://ledelse.borsen.dk/article/view/522/vaerdiansaettelse\\_af\\_virksomheder.html](http://ledelse.borsen.dk/article/view/522/vaerdiansaettelse_af_virksomheder.html)