



2016

Ændring i Realkreditbelåning



Aalborg Universitet

HD i Finansiell Rådgivning

HDFR-14, Aarhus

Vejleder: Jesper Raalskov

Jonas W. Larsen (20147271)

Rasmus M. Kristiansen (20147257)

Jonas Rosendal (20147286)

Afleveringsdato: 29.04.2016

Danske Bank

REALKREDIT
Danmark

Indholdsfortegnelse

Executive Summary	3
1. Indledning	4
1.1 Baggrundsbeskrivelse.....	4
1.2 Problemformulering	6
1.3 Afgrænsning	6
1.4 Metodeafsnit.....	7
2. Pengeinstitutbeskrivelse	9
3. Regnskabsanalyse af Danske Bank koncernens nøgletal fra 2006-2015	13
3.1 Resultat før skat, årets resultat samt tab på udlån	13
3.2 Balance & egenkapital.....	19
3.3 Solvensprocent/CRD-IV	25
3.4 Delkonklusion på regnskabsanalyse samt nøgletal	32
4. Performanceanalyse af Danske Bank koncernen	34
4.1 Return on Equity, ROE	34
4.2 Return on Assets, ROA	38
4.3 Internal Capital Generation Rate, ICGR	40
4.4 Weighted Average Cost of Capital, WACC.....	44
4.5 Delkonklusion	51
5. Belåningsændring i Realkredit Danmark	52
5.1 Danske Bank koncernens indtjening på realkreditlån i Norddjurs Kommune	54
5.2 Realkredit Danmarks indtjening i udkantkommunerne	57
5.3 Betydning for regnskab og performance for Danske Bank koncernen	59
5.3.1 Delkonklusion	64
5.4 Betydning af belåningsændring for Danske Bank og Realkredit Danmarks regnskab	64
5.4.1 Hvad betyder omlægningen for kunderne?	68
5.4.2 Delkonklusion	70
6. Implementering af nye realkreditbelåningsmuligheder	72
6.2 Delkonklusion	90
7. SWOT-analyse	92
8. Endelig konklusion	100
9. Litteraturliste	102
10. Figur- og tabeloversigt	105
11. Bilagsfortegnelse	107

Executive Summary

The purpose of this project is to determine whether it would be a good business idea for Danske Bank to change the kind of mortgages they offer in peripheral municipalities. It is also analyzed how the implementation of such a change should be carried out.

In this project we have looked at the 16 municipalities defined by SKAT as peripheral municipalities. These areas are characterized by properties taking long time to sell, low price per square inch and highly mortgaged houses.

We begin this report with an analysis of the finances for Danske Bank before, during and after the financial crisis. On the base of this we can conclude, that the bank has focused on increasing its equity and solvency ratio in order to live up to the future requirements under CRD-IV. During the period, we have analyzed, the cooperation has been under pressure from depreciations and less than satisfying economical results. We therefor believe that Danske Bank hasn't formerly had the resources to carry out this kind of project. Although do to positive results and consolidation during last couple of years the cooperation now has the necessary financial buffer to attempt an expansion of its businesses for example in the peripheral municipalities.

In the next part of the report we analyze Danske Banks accounts and ratios to evaluate the possibility of implementing these new mortgage offers. This analyses shows that the change will have little if any impact on the accounts of the cooperation as a whole. The accounts of the bank will be affected negatively, though this is outweighed in full by the extra profit on the mortgage part. Furthermore, the implementation of these new mortgage possibilities could bring new customers to the cooperation, which might increase the collective profit.

This project is a mixture of market expansion and market penetration strategies, since the project could increase sales to current customers as well as acquire new customers to the cooperation. During the implementation of such a project it is important that the project triangle is in balance at all times to insure the success of the project. This is the responsibility of the project leader along with the project management. As part of the preparation for the implementation of the project we have analyzed the interested parties, made a plan for the project leader and done a SWOT analysis to assess the strengths and weaknesses of the project.

1. Indledning

1.1 Baggrundsbeskrivelse

I december 2015 åbnede Realkredit Danmark op for muligheden for at belåne visse typer boliger med 60 %, som hidtil har fået afslag til belåning via realkreditinstituttet.¹ De boliger, der her henvises til, er ejendomme der ikke lever op til kravene for en 80 % belåning.² Det betyder, at Realkredit Danmark åbnede op for et marked for køb af boliger, der hidtil ikke har kunnet belånes, og dermed har været svære at sælge.

Der kommer til at være skærpede krav til selve finansieringen, når det er en bolig af denne type. Finansieringen på 60 % gennem Realkredit Danmark skal afvikles over maksimalt 20 år.³ Ydermere kan man ikke opnå afdragsfrie perioder.

Banklånet (boliglånet), som kommer til at være på mellem 10-30 %, skal afvikles over maksimalt 10 år. Dette kan ligesom realkreditlånet, heller ikke have afdragsfrie perioder. Egenfinansieringen ved finansiering af denne type ejendom skal være på mellem 10-30 %. Hvor stor den skal være, afhænger af kundens økonomi. Den vurderes efter ovenstående belåningsgrænser og løbetider, og der skal være tale om kunder med robuste økonomier, så der ikke er tvivl om, at de har en økonomi der kan bære afviklingen.

Oftest er de ejendomme, der ikke kan belånes med 80 % igennem et realkreditinstitut, de ejendomme, der befinder sig i udkantsområder. Omsætteligheden af disse boliger er lav, og derfor har realkreditinstitutterne ikke villet påtage sig den ekstra risiko forbundet med at belåne ejendommene. Kan kunderne ikke betale ydelsen på lånet i ejendommen, kan udestående typisk ikke indfries, da ejendommene er svære at sælge. Der vil derfor være større krav til hensættelser for realkreditinstituttet, hver gang disse ejendomme belånes grundet den større risiko for tab.⁴

Herudover åbnede Realkredit Danmark op for muligheden for 95 % gældsovertagelse på eksisterende lån i udkantområderne⁵. Det vil sige, at en køber vil kunne opnå op til 95 % belåning som realkreditlån, mod de normale 80 %. Dette åbner op for at købere kan opnå hele finansieringen til købet igennem Realkredit Danmark, i forhold til de nye regler i

¹ www.rd.dk (1)

² www.realkreditraadet.dk (23)

³ www.rd.dk (1)

⁴ Bilag 1

⁵ Bilag 1

finanssektoren om 5 % udbetaling ved køb, som er gældende fra 1. november 2015.⁶ Køber vil hermed kunne undgå det dyrere banklån, og i stedet opnå hele finansieringen via realkreditinstituttet.

Det spændende ved de to scenarier, som Realkredit Danmark åbner op for her er, om det virkelig kan betale sig for Realkredit Danmark at komme med et sådant tiltag set i forhold til den risiko, de tager, ved at tilbyde finansiering i disse typer af ejendomme. Vil tiltagene fra Realkredit Danmark gøre ejendommene mere omsættelige? Eller påtager de sig bare en ekstra risiko for tab, og dermed krav om større allokering af kapital til hensættelser til tab? Der er ingen tvivl om, at der kan være potentiale i dette marked. Realkredit Danmark har måske i forvejen belåning i disse områder eller typer af huse – og dermed kan der være potentiale i disse markeder overfor deres konkurrenter.

Baggrunden for dette projekt kommer af en interesse for at undersøge, hvilken betydning en ændring i realkreditbelåningen, vil få for Realkredit Danmark og dermed Danske Bank koncernen.

Danske Bank koncernen, som ejer 100 % af aktierne i Realkredit Danmark, har ligeledes lån i mange af de pågældende ejendomme. Danske Bank koncernen yder desuden en garanti overfor Realkredit Danmark, for den del af belåningen som ligger mellem 60-80 %.⁷

Realkredit opstiller to scenarier:

- 60 % belåning til ejendomme, som i dag får afslag på realkreditbelåning
- 95 % gældsovertagelse, for ejendomme i udkantsområderne

Det vil være interessant at se på om indtjeningen bare flyttes fra bank til realkreditinstitut – og i samme øjemed egentligt kigge på, om finansieringen, der ligger over 60 %, burde have et tillæg i rente eller et bidrag, for at dække den øgede risiko. Kunne der være en mulighed for bedre indtjening for Danske Bank koncernen som helhed ved at lave sådan et tiltag, nu hvor man er i gang med at lempe tidligere belåningsregler? Det kunne ligeledes være interessant at se på konsekvensen for Danske Bank koncernen, hvis de tilbød de eksisterende kunder i udkantsområderne samme mulighed for 95 % belåning via Realkredit Danmark. Flytter man bare den risikovægtede kapital fra bank til realkredit? Hvordan påvirker det de økonomiske nøgletal på tværs af de to institutter?

⁶ www.danskebank.dk (2)

⁷ Se Bilag 14

1.2 Problemformulering

Vil en ændring i realkreditbelåningsmulighederne i udkantsområderne være fordelagtigt for Danske Bank koncernen? I givet fald, hvordan vil implementeringen af ændringerne kunne gribes an?

1.3 Afgrænsning

Vi har taget udgangspunkt i artiklen fra bilag 1, hvor der opstilles to forskellige scenarier for belåningsændringer. Vi afgrænser os alene til at se på muligheden for 95 % belåning, frem for scenariet med 60 % belåning i de nuværende ejendomme som er grundet stand eller omsættelighed ikke har kunnet opnå belåning hidtil.

Projektet afgrænses yderligere fra at analysere den potentielle ændring i de risikovægtede poster for Realkredit Danmark i form af merudlån, og dermed ændring i allokeringen af kapital til intern garantistillelse samt henstilling af kapital til tab. De risikovægtede poster sættes herfor for værende uændrede, da det forudsættes, at Realkredit Danmarks øgede udlån opvejes af faldet i boliglånene hos Danske Bank.

Vi vil i regnskabsanalysen ikke se på virksomhedens tabsrisiko i fremtiden, men kun på hvordan koncernen har performet i analyseperioden 2006 til 2015. Projektet afgrænses til at analysere på perioden 2006 til 2015, da det vurderes, at denne giver et retvisende billede af hvordan koncernen har performet før, under og efter Finanskrisen.

Egenkapitalen vil i regnskabsanalysen være det eneste nøgletal, der bliver sammenlignet med de to konkurrenter i form af Sydbank koncernen samt Spar Nord koncernen. Dette sker for at give en bedre forståelse for udviklingen samt størrelsen i Danske Bank koncernens egenkapital.

Performanceanalysen af Danske Bank koncernen afgrænser sig til at omhandle nøgletallene ROE, ROA, ICGR samt WACC. der vil ikke blive set på nøgletallene Probability of Default, Loss given Default, Recovery Ratem Exposure at Default, konverteringsfaktor samt Worst Case Default Rate, da disse ikke vurderes relevante at analysere for at besvare den overordnede problemstilling.

Performanceanalysen afgrænser sig også til perioden fra 2006 til 2015, da perioden også her vurderes at give et retvisende billede af, hvordan koncernen har performet før, under og efter Finanskrisen.

Performanceanalysen sammenlignes med Sydbank koncernen samt Spar Nord koncernen for at sammenholde udviklingen med de to konkurrenter. Dette er med til at give et mere objektivt billede af, om koncernen har performet godt eller skidt. Denne sammenligning

bliver alene foretaget for perioden 2012 til 2015.

Jyske Bank koncernen er ikke taget med i sammenligningen, alene på baggrund af, at koncernen i samme periode har opkøbt BRF Kredit. Dette har betydet en omfattende ændring af opstillingen i deres regnskab, og det vil derfor være svært at udlede sammenlignelige nøgletal.

Til sidst har vi valgt at afgrænse os fra at se på ROE, ROA, ICGR samt WACC på Danske Bank Personal Banking. Dette på baggrund af, at Danske Bank koncernen ikke udleder nøgletal fra balancen for de enkelte enheder, som danner baggrund for beregning af nøgletallene.

Udkantsområderne defineres i dette projekt som de 16 kommuner, SKAT definerer som udkantskommuner i Danmark⁸ – herefter omtalt som udkantskommunerne. Herunder afgrænses projektet desuden til alene at omhandle data for Norddjurs Kommune, da det vurderes, at dette geografiske område er repræsentativt for de yderligere 15 udkantskommuner i Danmark, dette uddybes i afsnit 5.1.

I analysen vedr. udledning af indtjeningen på koncern samt bankniveau via. indhentet datamateriale, kendes den aktuelle belåningsprocent ikke, og derfor er der lavet en gennemsnitsbetragtning, hvor det antages, at de kunder der har boliglån, i dag har en realkreditbelåning som udgør 80 %.

I afsnit vedr. betydningen for Danske Bank Personal Bankings regnskab ved belåningsændringen, er der taget udgangspunkt i, at der er valgt et bidragstillæg på 2 % på den realkreditbelåningsdel, der ligger mellem 80-95 %. Dette er for at afdække den ekstra risiko, der kommer ved merbelåningen, men også for at betale banken for den indtægt de nu engang mister, ved at allokere mere lån over til Realkredit Danmark fra koncernens boliglån. Der anvendes en rentemarginal på 2 % for boliglånet, da det forventes at boliglånene i gennemsnit har en rente på 7,45 % - dvs. det forudsættes, at omkostninger, hensættelser til tab m.m., udgør ca. 5,45 %, og dermed 2 % i bruttoindtjening.

1.4 Metodeafsnit

Rapporten vil indledningsvist starte med en beskrivelse af det valgte pengeinstitut, Danske Bank koncernen. Beskrivelsen omfatter blandt andet størrelsen på koncernen, samt en beskrivelse af udviklingen i antal filialer samt ansatte, med henblik på at give en informativ baggrundsbeskrivelse og forståelse af, hvor koncernen er i dag.

⁸ Se figur 18

Ovenstående baggrundsviden om Danske Bank koncernen, leder videre til rapportens regnskabsanalyse med det formål at kunne vurdere, hvordan koncernen har klaret sig før, under og efter Finanskrisen. Der vil blive taget udgangspunkt i perioden fra 2006 til 2015. Denne regnskabsanalyse skal senere munde ud i en performanceanalyse, hvor ROE, ROA, ICGR samt WACC vil blive udledt og vurderet på koncernniveau. Nøgletallene udregnes på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter og regnskaber danner således det empiriske grundlag for analyserne. Performanceanalysen udarbejdes for at vurdere koncernens historiske performance. For at gøre tallene mere håndgribelige sammenlignes de med tilsvarende tal for to konkurrerende pengeinstitutter på markedet. Der sammenlignes performancenøgletal med Sydbank koncernen samt Spar Nord koncernen.

Næste analysedel indeholder udledning af koncernens indtjening på Norddjurs Kommune. Denne udledning tager udgangspunkt i fortroligt datasæt modtaget af Danske Bank og Realkredit Danmark. Datasættet indeholder oplysninger om størrelsen på realkreditlånene samt banklånene i Norddjurs Kommune. Denne udledning skal anvendes til at skalere indtjeningen på samtlige udkantkommuner i Danmark op.

Efterfølgende afsnit tager udgangspunkt i udledningen ovenfor, og dennes betydning for hele koncernens regnskab samt performance. Her vil der yderligere blive kommenteret på ROE, ROA, ICGR samt resultat før skat. Denne analyse er til for at undersøge, om der er muligheder for merindtjening, og til vurdering af, om det er en god forretningsidé for Danske Bank koncernen.

For at gå yderligere i dybden med betydningen af mulighederne for indtjening ved en belåningsændring, opstilles det, hvad der i dag tjenes på at udstede realkreditlån igennem Realkredit Danmark, for Danske Bank koncernen.

Ovenstående beregninger bruges til at opstille en fremtidig case, hvori der tages udgangspunkt i en lovændring, der giver muligheden for at belåne ejendomme i udkantkommuner med 95 %. I denne case tages der udgangspunkt i, at 30 % af dem med boliglån, omlægges deres realkreditlån, så de opnår en samlet belåning i realkreditinstituttet på 95 %. Hernæst bruges disse data til at udregne betydningen af omlægningen set fra kundens perspektiv. Dette skal synliggøre konsekvensen for kunden, ved de nye belåningsmuligheder.

Rapporten indeholder desuden en analyse af, hvorledes implementeringen af de nævnte realkreditbelåningsmuligheder, vil kunne udføres som et projekt. Til dette anvendes 5x5

modellen, for at identificere og analysere selve projektopgaven, projektledelsen, omgivelserne, interessenterne og ressourcerne. For at analysere, hvordan projektet skal opbygges, udarbejdes et organisationsdiagram for projektet. Denne vil også danne baggrund for interessentanalysen, som vil belyse projektets stærkeste og vigtigste interessenter. Desuden opstilles relevante målsætninger for at, projektet kan vurderes implementeret med succes. Dette sker ved hjælp af SMART-mål.

Afslutningsvist analyseres Danske Bank koncernens svage og stærke sider, samt muligheder og trusler. På baggrund af dette, udarbejdes en SWOT-analyse, som tager udgangspunkt i rapportens analyser og vurderinger.

2. Pengeinstitutbeskrivelse

Danske Bank A/S CVR 61 12 62 28 er en international bank, med hovedsæde i København. Banken har samlet 19.000 fuldtidsmedarbejdere fordelt på 15 lande og 300 filialer.⁹

Danmark er Danske Banks hovedmarked, hvor banken pr. 17.marts 2016, har 128 filialer og en markedsandel på 26,1 % indenfor udlån og 27,8 % på indlånsmarkedet fordelt på private kunder og erhvervskunder i hele landet.

Ifølge bankens egen beskrivelse, er det en Nordisk Universal bank.¹⁰ Her er bankens kernemarkeder fordelt på Danmark, Norge, Sverige og Finland. Danske Bank har over de sidste år skåret kraftigt ned i antallet af filialer. Ifølge årsrapporten 2010, havde banken 670 filialer, og 21.522 kunder,¹¹ mens banken havde 320 filialer alene i Danmark tilbage i juni 2010.¹²

⁹ www.danskebank.dk (3)

¹⁰ www.danskebank.com (4)

¹¹ Danske Bank koncernens årsrapport 2010, side 2.

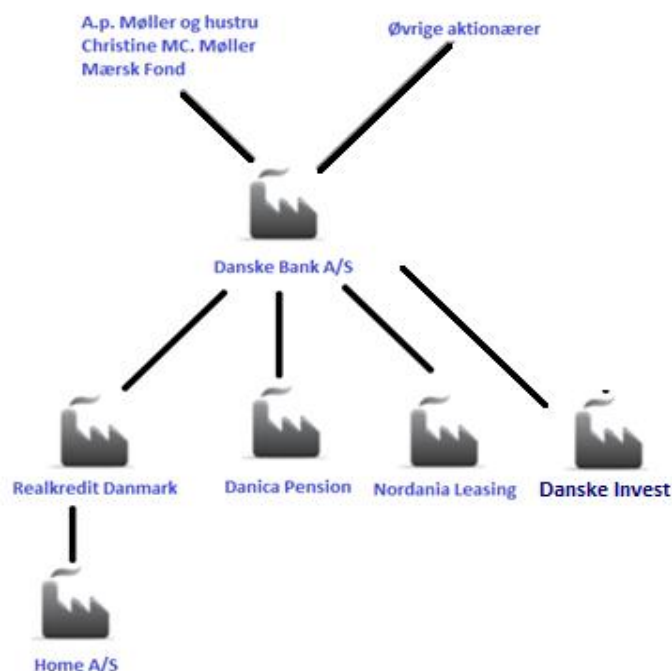
¹² www.finanswatch (5)

Udover de traditionelle bankforretninger yder Danske Bank en række ydelser indenfor:

- Livsforsikrings og pensionsprodukter
- Realkredit
- Kapitalforvaltning
- Leasing
- Ejendomsmæglerservice

Dette sker via koncernens egne datterselskaber. For at nævne de vigtigste enheder, er her en oversigt, over ejerforholdene for koncernen.

Figur 1: Ejerskabsforhold for Danske Bank koncernen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af oplysninger fundet på www.biq.dk under "ejerforhold" på cvr. nr. 61 26 62 28

Der laves officielt ét samlet koncernregnskab, som indeholder koncernens mange underafdelinger, såsom Danske Capital, der varetager bankens institutionelle kunder, eller Danica Pension, som har licens til at yde person og livsforsikringer. Derudover har koncernen sin investeringsafdeling Danske Invest, som varetager bankens investeringer. Ens for alle underselskaberne er, at de er 100 % ejet af Danske Bank koncernen, men at de fungerer som selvstændige enheder, med egne kunder og kontaktkanaler og hjemmeside, Danske Bank kan herudover bruges som kontaktkanal til alle underselskaber. Regnskabsmæssigt fremgår ovennævnte underselskaber som en del af koncernregnskabet, på nær Realkredit Danmark, som har sit eget selvstændige regnskab.

I forhold til ejerskabet af Danske Bank koncernen, er der registreret to ejere med mere end 5 % af aktiebeholdningen: Cevian Capital 2 og A.P. Møller og APM Holding Invest, som er ejet 100 % af A.P. Møller Fonden.¹³ De resterende aktier er fordelt på forskellige private og professionelle investorer.

¹³ Figur 1: Ejerskabsforhold for Danske Bank koncernen

Filialnet i Danmark, herunder udkantskommunerne

I dette afsnit beskrives Danske Bank Danmarks fysiske filialer, som dækker over udkantsområderne i Danmark.

Figur 2: Oversigt over Danske Bank filialer i Udkantskommuner i Danmark



Figuren viser en oversigt over Danske Banks filialer i de 16 udkantskommuner. De røde punkter markerer udkantskommunerne, mens de grønne punkter markerer Danske Banks filialer i disse 16 kommuner.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af filialoplysninger på www.danskebank.dk

Ud fra overstående kort over Danmark ses Danske Banks fysiske filialer, som befinder sig tættest på udkantskommunerne.

De røde markeringer visualiserer de 16 udkantskommuner defineret af SKAT, som opgaven er afgrænset til. De grønne markeringer visualiserer de fysiske Danske Bank filialer i Danmark, som dækker områderne.¹⁴ På blot fem år har Danske Bank lukket 192 filialer i hele

¹⁴ www.danskebank.dk (6)

Danmark og dermed mindsket sit samlede antal filialer til 128¹⁵. Denne udvikling gør selvfølgelig, at enkelte kommuner og kunder vil få større geografisk afstand til nærmeste filial. Af figuren ses det, at Danske Bank fortsat har filialer tilnærmelsesvis tæt på udkantskommunerne på kortet. Det ses af figur 2 at Danske Bank har filialer i alle kommunerne på nær de 4 ø-kommuner: Samsø, Læsø, Langeland og Ærø. Det antages at styrke koncernens muligheder for at være nærværende overfor nuværende og nye kunder at man er repræsenteret i de fleste af kommunerne. I det Nordjyske er der f.eks. fire filialer forholdsvis tæt på udkantskommunerne, dog ikke omkring Læsø, hvor der tidligere har været en afdeling. På Djursland er der fortsat to filialer ved hhv. Ebeltoft og Grenå. Dermed er de også forholdsvis godt repræsenteret i dette område. På Samsø har banken ingen filial, hvorfor betjening sker fra Odder filialen. I det Sønderjyske har banken både filialer i Tønder og Åbenrå. På Fyn har banken tre filialer, som dækker udkantskommunerne Svendborg og Faaborg. Koncernen har ingen filialer på Ærø eller Langeland, da disse også er lukket indenfor de seneste år. Ved Lolland og Guldborgssund har Danske Bank fortsat to filialer på nuværende tidspunkt. Dermed har Danske Bank fortsat en del filialer tæt på udkantskommunerne, selvom de har lukket mange filialer igennem de seneste år.

¹⁵ www.finanswatch.dk (7)

3. Regnskabsanalyse af Danske Bank koncernens nøgletal fra 2006-2015¹⁶

For at analysere Danske Bank koncernens regnskab gennem perioden 2006-2015, er der for overskuelighedens skyld taget udgangspunkt i udvalgte nøgletal fra regnskabet.

Disse nøgletal er indsat herunder.

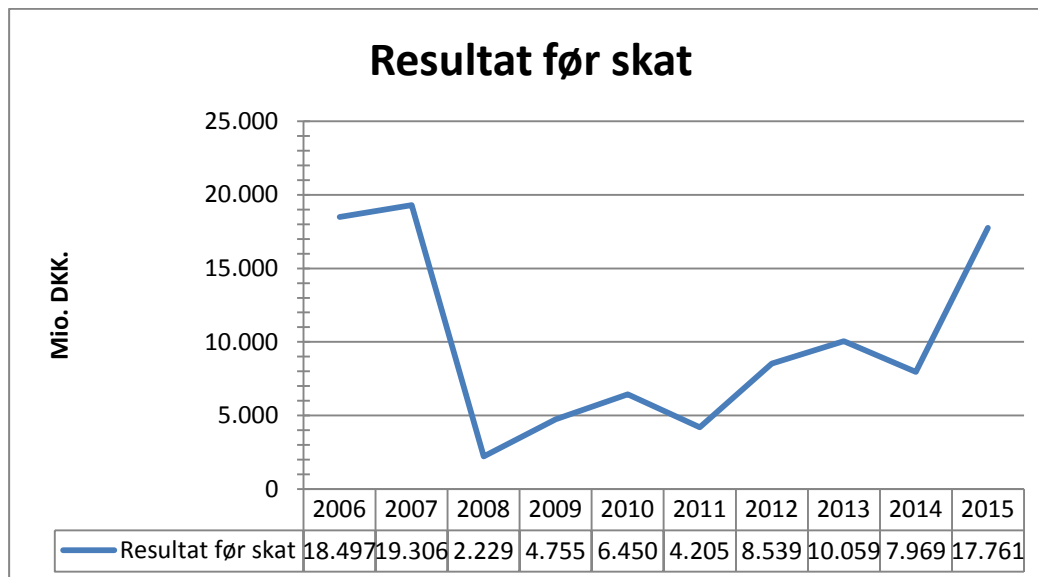
Tabel 1: Udvalgte nøgletal for Danske Bank koncernen

<i>Udvalgte nøgletal for Danske Bank koncernen</i>										
<i>I mio. DKK.</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Resultat før skat</i>	18.497	19.306	2.229	4.755	6.450	4.205	8.539	10.059	7.969	17.761
<i>Årets resultat</i>	13.545	14.870	1.036	1.713	3.664	1.723	4.725	7.115	3.949	13.122
<i>Tab på udlån</i>	-496	687	12.088	25.677	13.817	13.185	12.529	5.420	3.718	-61
<i>Aktiver</i>	2.739.361	3.349.530	3.543.974	3.098.477	3.213.886	3.424.403	3.484.949	3.227.056	3.453.014	3.292.878
<i>Passiver</i>	2.739.361	3.349.530	3.543.974	3.098.477	3.213.886	3.424.403	3.484.949	3.227.056	3.453.014	3.292.878
<i>Egenkapital</i>	95.172	104.355	98.247	100.659	104.742	125.855	138.004	145.657	152.382	160.830

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015.

3.1 Resultat før skat, årets resultat samt tab på udlån¹⁷

Figur 3: Udvikling i resultat før skat for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015



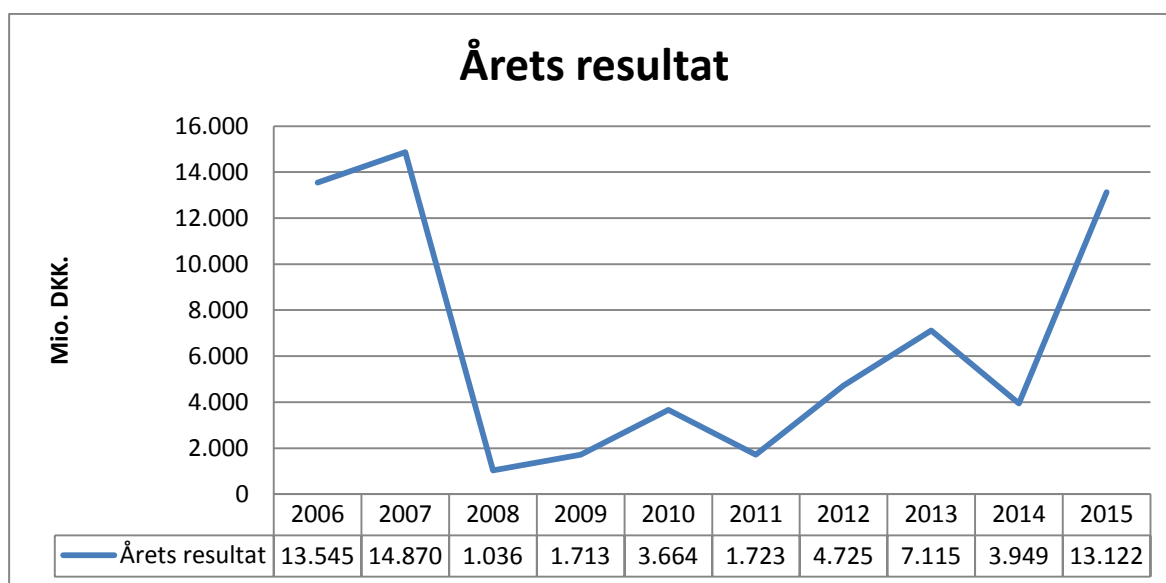
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

¹⁶ Afsnit baseret på årsrapporter for Danske Bank koncernen.

¹⁷ Afsnit er baseret på årsrapporter for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015

Starter vi med at analysere Danske Bank koncernens resultat før skat i 2006, har koncernen et resultat før skat på 18.497 mio. DKK, og efter skat et resultat på 13.545 mio. DKK. Årets resultat har indvirkning på koncernens nøgletal, herunder ROE. ROE beskriver, hvordan virksomheden forrenter deres egenkapital. Dette nøgletal vil blive uddybet og beskrevet i senere afsnit.

Figur 4: Udvikling i årets resultat for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015



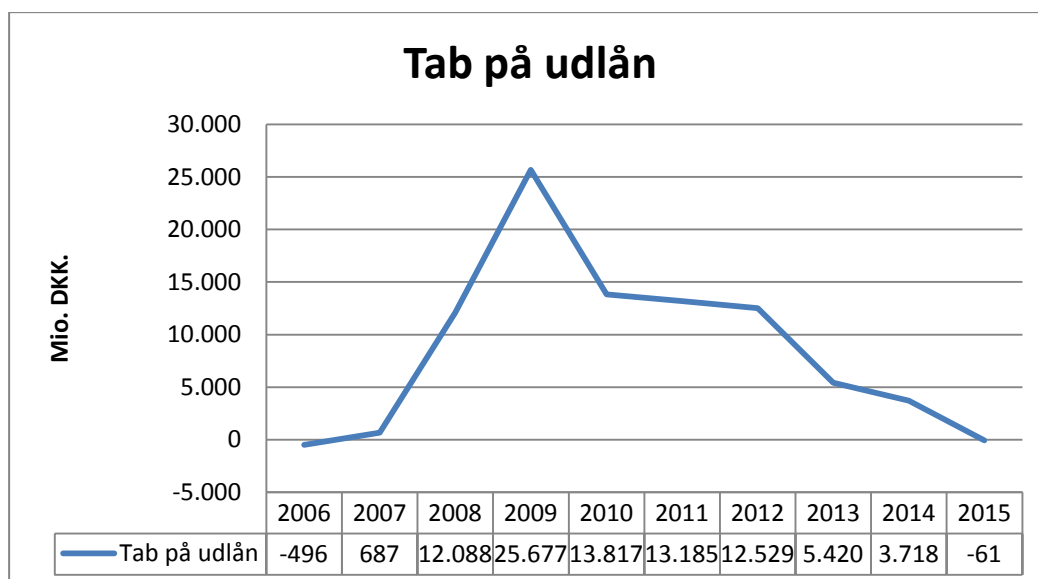
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Indtægterne er siden 2005 steget, hvilket primært skyldes bankaktiviteterne, hvor også Irland og Nordirland har påvirket resultatet positivt. Koncernens nettorenteindtægter er steget, som følge af den fortsatte vækst i udlånet.

Nettogebyrindtægterne for 2005 til 2006 er status quo, da de underliggende tal viser en fremgang på bankaktiviteterne mens nettogebyrindtægterne for realkreditlånene er faldende.

Den faldende indtægt fra nettogebyrindtægterne skyldes, en rekordhøj konverteringsaktivitet i 2005. Derfor har den positive fremgang på bankaktiviteterne ikke haft den store betydning på resultatet.

Figur 5: Udvikling i tab på udlån for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Koncernens tab på udlån udgjorde i 2006 et positivt resultat med en indtægt på 496 mio. DKK. Koncernen har derfor ikke nedskrevet på udlånet – dette skyldes primært de fortsatte gunstige økonomiske konjunkturer. Dette har medført et lavt niveau for nye nedskrivninger, og tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger. Koncernens resultat før skat forbedres fra 2006 til 2007, til at ende på et resultat på 19.306 mio. DKK før skat. Efter skat svarer dette resultat til 14.870 mio. DKK mod de 13.545 mio. DKK i 2006. Trods generelt lavere aktivitetsniveau og øgede fundingomkostninger på grund af uroen på de finansielle markeder samt højere omkostninger i 4. kvartal 2007 – så skyldes det gode resultat, at koncernens hovedmarkeder oplevede en ganske fin vækst. Bankaktiviteterne har vist tilfredsstillende fremgang, hvor de udenlandske aktiviteter har skabt bred vækst i udlån, indtægter samt resultat. Koncernens tab på udlån udgjorde i 2007 687 mio. DKK, mod en indtægt i 2006 på 496 mio. DKK. Der har i 2007 været større nedskrivninger på enkeltstående erhvervsudlån, som er hovedårsagen til den negative udvikling.

Det er først fra 2007 til 2008, at der virkelig sker ændringer på Danske Bank koncernens resultat før skat. Her falder resultatet drastisk fra at være på de tidligere nævnte 19.306 mio. DKK, til nu at udgøre 2.229 mio. DKK svarende til 1.036 mio. DKK. efterskat. Skattebetalingen i 2008 skyldes blandt andet 188 mio. DKK, som er udskudt skat fra primo 2007. Den finansielle uro igennem 2008 var en af grundene til, at der har udviklet sig en dyb mistillid til det internationale finansielle system. Uroen har medført sværere

forretningsbetingelser, kraftigt faldende aktiekurser samt fald i den økonomiske vækst. Dette har også for Danske Bank koncernen betydet, at der har været recession på en lang række af koncernens markeder, og dermed også et resultat der på ingen måder er tilfredsstillende.

Trods de sværere betingelser, er det lykkedes koncernen at ende i et positivt resultat. Danske Bank koncernen valgte i denne periode at blive en del af den danske statsgarantiordning.¹⁸ Dette indebærer en ubetinget statsgaranti for danske bankers indlåns- og gældsforpligtelser, bortset fra efterstillede kapitalindskud og særligt dækkede obligationer. Dette påvirker koncernens resultat negativt med 600 mio. DKK. til statsgarantiprovisionen, samt med 300 mio. DKK. til en tabskautionen til den danske stat.

I samme periode udgør nedskrivningerne på udlånet 12.088 mio. DKK, mod 687 mio. DKK i 2007. Dette oversteg klart bankens forventning, og skyldes primært den meget hårde opbremsning i den globale økonomi. Der er i de 12.088 mio. DKK i nedskrivning på udlån medregnet nedskrivninger i omegnen af 300 mio. DKK til dækning af forventet tab på tabskautionen til den danske stat. Derudover har koncernen haft store nedskrivninger på bankaktiviteterne på det irske marked grundet fortsat recession. Koncernen har også været nødsaget til at nedskrive 2.700 mio. DKK på internationale finansielle modparter. Ultimo 2008 er der primært nedskrevet på brancherne ejendomsudviklere, entreprenører, transport, bilindustrien samt de internationale finansielle modparter som tidligere nævnt.

Fra 2008 til 2009 opnår koncernen en smule fremgang. Danske Bank koncernens resultat før skat stiger fra 2.229 mio. DKK til nu at udgøre 4.755 mio. DKK i 2009. Dette svarer efter skat til 1.713 mio. DKK. Den høje skat her, i forhold til resultatet før skat, skyldes hovedsageligt stor nedskrivning på goodwill på 1.500 mio. DKK, samt underskud i lande som eksempelvis Irland, som ikke fratrækkes skattemæssigt. Disse gemmes til senere fremførsel i mulige skattepligtige indkomster. Koncernen har trods en periode med mange ekstraordinære nedskrivninger grundet de vanskelige økonomiske forhold, haft høje handelsindtægter, stigende indtjening fra forsikringsaktiviteter samt øgede nettorenteindtægter – alt dette har samlet været med til at påvirke resultatet før skat i en positiv retning. Koncernen har i 2009 haft brug for en større nedskrivning på udlån svarende til 25.677 mio. DKK, dog med en faldende tendens året igennem. Markederne, hvorpå koncernen opererer, har været udsat for en negativ udvikling. Industriproduktionen, reducerede aktivværdier samt stigende arbejdsløshed, har påvirket udlånet og økonomien for kunderne, der har krævet

¹⁸ www.danskebank.com (8)

nedskrivninger herpå. Ud af de 25.677 mio. DKK i nedskrivninger, beløber Bankpakke I sig for 1.600 mio. DKK.

Fra 2009 til 2010 har koncernen igen en positiv fremgang. Resultat før skat stiger nu fra 4.755 mio. DKK til at udgøre 6.450 mio. DKK. Dette svarer efter skat til 3.664 mio. DKK. Den igen høje skattebetaling skyldes overskud i lande med højere skatteprocent end i Danmark, og at skatten af underskud i Irland stadig ikke aktiveres. Baggrunden for den fine udvikling skyldes egentligt robust indtjening før nedskrivninger på koncernens hovedindtægtskilde, bankaktiviteterne i Danmark. Både Norge og Sverige viste også tilfredsstillende resultater. Irland og Nordirland udviste begge underskud, grundet store nedskrivningsbehov. Trods dette, har koncernen formået at reducere deres omkostninger med 10 %. Dette, sammen med øgede gebyrindtægter på grund af øget aktivitet på fondsmarkederne, har påvirket bankaktiviteterne positivt, og dermed deres resultat positivt.

Niveauet for nedskrivningerne på udlånet har også påvirket resultat positivt, da disse er faldet fra i 2009 at udgøre 25.677 mio. DKK til nu at være på 13.817 mio. DKK, altså næsten en halvering af nedskrivningerne. Denne positive fremgang skyldes primært lavere afskrivninger i Danmark samt Baltikum, da Irland fortsat var påvirket af svære økonomiske vilkår.

Fra 2010 til 2011 får Danske Bank koncernen igen en negativ udvikling i deres resultat før skat. Resultatet før skat falder nu fra 6.450 mio. DKK til at udgøre 4.205 mio. DKK. Dette beløber sig efter skat til 1.723 mio. DKK. Faldet i resultatet skyldes primært den finansielle uro, der i 2011 blussede op igen, hvor der specielt i 2. halvår 2011 var et større økonomisk tilbageslag. Det økonomiske tilbageslag kom sig egentligt af usikkerheden til den finansielle sektor og det økonomiske marked. Samtidigt med dette var renteniveauet i 2011 nedadgående, og forblev meget lavt gennem hele 2011. Renterne var derfor også ved udgangen af 2011 rekordlave, og dette betød en del for Danske Bank koncernens indtjening. Ydermere medførte den forstærkede finansielle uro sværere forretningsbetingelser for Danica Pension, hvis handelsindtægter og resultat blev påvirket i negativ retning, og dermed også koncernens. Nedskrivningerne på koncernens udlån har stort set været stagnerende fra i 2010 at være på 13.817 mio. DKK, til nu at udgøre 13.185 mio. DKK. Grundet svage konjunkturer indenfor landbrug og shipping har Realkredit Danmark samt Corporate & Institutional Banking haft et større behov for nedskrivninger end i første omgang forventet. Nedskrivningerne henvist til Nordirland og Irland var stadig på et højt niveau i 2011, trods fald heri fra 3. kvartal til 4. kvartal.

Fra 2011 til 2012 stiger koncernens resultat før skat. Fra niveauet i 2011 på 4.205 mio. DKK kommer koncernen nu til at have et resultat før skat på 8.539 mio. DKK. Dette svarede efter skat til 4.725 mio. DKK. Generel fremgang på kapitalmarkederne har medført, at handelsindtægterne er steget, og har dermed påvirket resultatet positivt. Koncernens indtægter steg med 10 %, men det generelt faldende renteniveau har betydet, at stigningen reelt er forholdsvist stagnerende grundet lavere indtjening heraf.

Koncernens nedskrivninger på udlån er faldet fra 2011 til 2012 med 5 %. Fra at være på 13.185 mio. DKK, er nedskrivningerne nu på 12.529 mio. DKK. Faldet skyldes hovedsageligt lavere nedskrivninger i Danmark, Nordirland samt Irland.

Fra 2012 til 2013 stiger resultatet før skat fra 8.539 mio. DKK til 10.059 mio. DKK. Dette svarede efter skat til 7.115 mio. DKK. Den primære årsag til skattebetalingen kan henføres til, at underskuddet i Storbritannien kun delvist er blevet indregnet i regnskabet. De samlede indtægter har faktisk været faldende fra 2012 til 2013 primært på grund af et fald i handelsindtægterne, som i 2012 var ekstraordinært høje. Ydermere har der været lavere handelsindtægter fra forsikringsaktiviteterne i Danica Pension.

Den store faktor fra 2012 til 2013, som gør, at resultatet er så meget bedre, er nedskrivningerne på udlånet. Disse falder fra at udgøre 12.529 mio. DKK, til nu at være på 5.420 mio. DKK. Faldene skyldes primært færre nedskrivninger på koncernens kerneaktiviteter.

Fra 2013 til 2014 er der igen et fald i resultatet før skat fra 10.059 mio. DKK til 7.969 mio. DKK. Dette svarer efter skat til 3.949 mio. DKK. Indtægterne fra 2013 til 2014 er faktisk steget med 10 %. Hovedårsagen hertil skal findes i forbindelse med indfrielsen af den hybride statskapital og et højere afkast på den likvide obligationsbeholdning. Det lave renteniveau har selvfølgelig påvirket nettorenteindtægterne negativt, og dermed også koncernens resultat. Gebyrindtægterne fra 2013 til 2014 steg en del, faktisk med 11 %. Dette skyldes en øget kundeaktivitet i bankenhederne samt positive resultater i Danske Capital. Handelsindtægterne har også påvirket resultat positivt, idet de er steget med 13 % fra 2013 til 2014. Salget af beholdningen af Nets aktier i juli 2014 på 1.000 mio. DKK har været hovedårsagen til stigning heri.

Nedskrivningerne på udlånet falder en smule fra 2013 til 2014. Fra at udgøre 5.420 mio. DKK, udgør de nu 3.718 mio. DKK. De færre nedskrivninger skyldes egentligt generelt bare bedre makroøkonomiske forhold. Samfundsøkonomien har gjort, at kerneaktiviteterne har udviklet sig positivt, og har dermed resulteret i færre nedskrivninger.

Fra 2014 til 2015 stiger koncernens resultat før skat markant. Fra at hedde 7.969 mio. DKK er deres resultat før skat nu på 17.761 mio. DKK. Dette svarer efter skat til 13.122 mio. DKK. Koncernen tredobler dermed deres resultat i forhold til det foregående år. Indtægter og omkostninger er stort set på niveau med 2014, så det er ikke dette, der har påvirket resultatet i en mere positiv retning. Derimod er nedskrivningerne på udlånet faldet markant. Fra at være på et niveau på 3.718 mio. DKK, har koncernen faktisk sørget for, at disse nedskrivninger nu er i positiv favør med 61 mio. DKK. Faldet er generelt med baggrund i kundernes bedre kreditværdighed og en stigning i sikkerhedsværdierne. Landbrugskunder samt kunder indenfor oliebranchen krævede i 2015 større nedskrivninger end forventet, men nedskrivningerne er stadig på et sådant niveau, at resultatet for 2015 er markant bedre end i 2014.

Som opsummering af udviklingen for Danske Bank koncernens nøgletal for resultatet samt nedskrivningerne på udlån for perioden 2006 til 2015 kan det siges, at den er kendetegnet ved betydelige udsving, men med en stigende tildens fra 2009 og frem. Som det var gældende for de fleste finansielle og ikke-finansielle institutter, var Danske Bank koncernen presset på det samlede resultat under Finanskrisen. Koncernen har arbejdet meget med dens omkostninger, hvor nedskrivningerne på udlån er blevet forbedret bl.a. ved at få bedre kreditkvalitet i koncernen. Det lave nedskrivningsniveau på udlån forventes at forsætte, specielt fordi der fortsat arbejdes på at forbedre den generelle kreditkvalitet. Koncernen har en forventning for 2016 ender på samme niveau som 2015 resultatet.

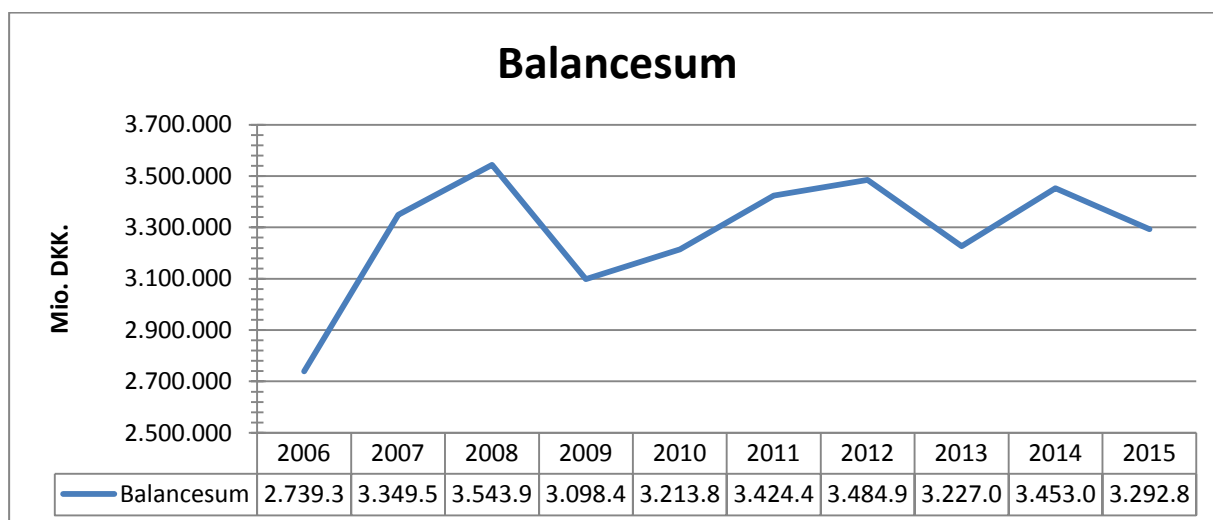
3.2 Balance & egenkapital¹⁹

Vi vil i dette afsnit se på udviklingen i overstående nøgletal for Danske Bank koncernen. Det første nøgletal er koncernens balancesum. Udviklingen i balancesummen uddybes, samtidigt med at de vigtigste poster kommenteres.

¹⁹ Afsnit baseret på viden fra Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015.

3.2.1 Balance

Figur 6: Oversigt over udvikling i Danske Bank koncernens balancesum fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Set igennem hele regnskabsperioden er balancesummen øget fra 2006 til 2015 med ca. 553 mio. DKK. Undervejs i perioden har nøgletallet både været højere og lavere end nuværende niveau. Balancesummen stiger med næsten 22 % fra 2.739.000 mio. DKK til 3.349.000 mio. DKK fra 2006 til 2007. De tre primære årsager til denne stigning er forøgelsen i koncernens tilgodehavende hos kreditforeninger og andre banker, øget bankudlån og indlån.

Ud fra bilag 2 ses koncernens forøgelse i det samlede udlån tydeligt. Her kan vi se, at koncernens danske udlånsstigning på omkring 12 % øger balancesummen med næsten 200.000 mio. DKK. Fra 2007 til 2008 oplever koncernen en mere moderat stigning i balancesummen, kontra året før. Dette skyldes at koncernen indhenter en del af deres tilgodehavende og samtidig udlåner færre penge end tidligere. Koncernens tilgodehavende falder med næsten 130.000 mio. DKK eller ca. 62 %. Derudover udvides samarbejdet med Realkredit Danmark, og BG Bank sammenlægges med Danske Bank, hvilket øger årets driftsomkostninger i regnskabet.

Koncernen oplever sit første fald i perioden 2008 til 2009, hvor balancesummen falder med ca. 13 % eller 455.000 mio. DKK. Dermed falder den næsten tilbage til niveauet fra 2006. Det positive ved faldet er, at koncernen i perioden har nedbragt meget gæld til andre banker for ca. 13.000 mio. DKK. Hovedårsagen til faldet er nedgangen i koncernens udlån. Koncernen udlåner dette år 224.000 mio. DKK mindre end tidligere, hvilket påvirker hele årets resultat.

Det er stadig værd at bemærke, at det er tredje år i streg koncernens udlån falder. Årsagen må antages at være usikkerheden i markedet, som tidligere beskrevet.

Det positive er, at de formår at udstede flere realkreditlån i omegnen af 38.000 mio. DKK. Derudover nedbringer koncernen meget gæld til andre banker.

Fra 2009 til 2012 stiger balancesummen indtil de oplever et større fald igen i 2013. Koncernen formår at øge deres aktiver i handelsporteføljen hvilket primært skyldes deres øgede modpartsrisiko. Dermed øges deres risikoeksponering, hvilket vurderes som en negativ udvikling for koncernen. Koncernen øger deres egenkapital væsentlig samtidigt med en merudstedelse af realkreditlån. Fra 2009 til 2010 er en anden årsag til deres positive udvikling, koncernens øgede værdi i forsikringskontrakterne vedr. aktiverne.

Efterfølgende forøges den samlede balancesum med ca. 6 % fra 2010 til 2011 eller i omegnen af 200.000 mio. DKK. Hovedårsagen til dette er igen en stor procentvis stigning i handelsporteføljen for koncernen. Herunder er det den positive udvikling i derivater til dagsværdi, som øges med næsten 60 %. Derudover falder bankudlånene stort set med samme værdi, som de formår at øge realkreditudlånene. En af årsagerne til faldende i bankudlån er bl.a. faldene renter i Norden, hvilket lagde pres på rentemarginalerne for Danske Bank koncernen bl.a. i Norge og Sverige. Dette ses bl.a. ud fra renteutviklingen i bilag 3. Dette er dermed også en af faktorerne, som mindsker renteindtægterne i selve resultatopgørelsen. Koncernen udtaler selv: *”Udviklingen er et resultat af koncernens arbejde med at optimere porteføljen og styrke koncernens kapital og likviditet kombineret med lavere kreditefterspørgsel”*²⁰. Dette støtter desuden godt op omkring faldet i tab på udlån og nedskrivning, som beskrevet i overstående afsnit.

I perioden fra 2011 til 2012 stiger balancen marginalt mindre end tidligere, men det svarer alligevel til en forøgelse på 1,8 % eller 60.000 mio. DKK. Koncernen formår at låne væsentligt flere penge ud end tidligere, både på bankudlån og realkredit. Dette vurderes positivt, da det alt andet lige må påvirke regnskabet positivt. Indtjeningen hertil stiger ikke nok til at øge den samlede indtjening, som beskrevet i overstående afsnit.

Fra 2012 til 2013 falder balancesummen for første gang siden 2009. Faldet fra 2008 til 2009 lå på 13 % og det nuværende fald er på ca. 7,5 %. Det positive ved det nuværende fald er, at Danske Bank koncernen har nedbragt sin gæld til kreditinstitutter og centralbankerne. Det

²⁰ Citat fra Danske Bank koncernens årsrapport 2012, side 7, spalte 1, linje 26.

negative ved udviklingen i perioden er, at koncernens udlån igen falder med ca. 5 %. Det positive er, at deres markedsandel for udlån i Danmark øges. Selvom den øgede udlånsandel i Danmark vægtes højt for koncernen, vurderes udviklingen i nøgletallet stadig negativt.

I regnskabsperioden 2013 – 2014 øges balancen til 3.453.000 mio. DKK. Balancen stiger hermed til ca. samme niveau som tilbage i 2011/2012. Dette skyldes forøgelsen i deres finansielle investeringsaktiver samt forøgelsen af det samlede udlån. Denne udvikling vurderes positiv for koncernen, men da renterne i løbet af de senere år er faldet på både ind- og udlån falder deres samlede indtægt. Udlånene stiger igen fra 2014 – 2015 med ca. 3 %. Dette vurderes positivt for koncernen, ligesom faldet i den samlede krediteksponering. Krediteksponeringen mindskes med 17 % eller ca. 117.000 mio. DKK. Dermed mindskes den samlede balance fra de tidligere 3.453.000 mio. DKK til 3.292.000 mio. DKK.

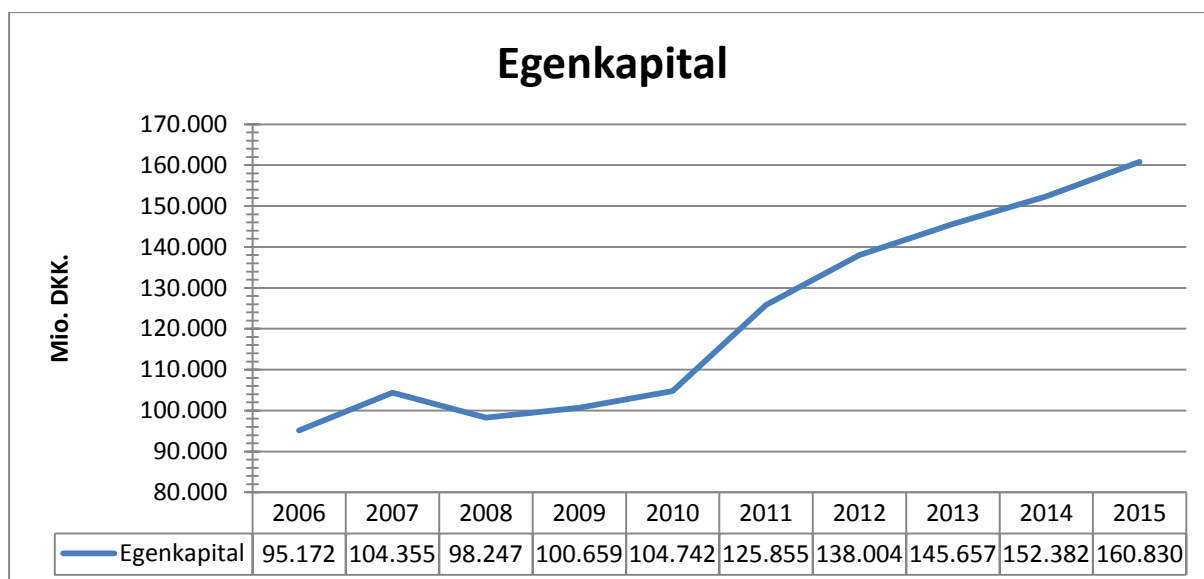
Den samlede udvikling for balancen vurderes overordnet positiv for Danske Bank koncernen. Det er tydeligt at se, hvorledes koncernens samlede balance er påvirket af Finanskrisen samt faldet i de globale renter. Når/hvis Realkredit Danmark og Danske Bank vælger at ændre deres belåningsgrader i udkantskommunerne, vil det også være en faktor, som påvirker den samlede balance. Bankudlån samt realkreditudlån er to af de store posteringer, som antages at påvirkes som følge af ændrede belåningskriterier. Derudover antages koncernens udstedte realkreditobligationer samt forpligtelse at ændres på passivside. I et senere afsnit udledes koncernens indtjening fra udkantskommunerne samt påvirkning af koncernens resultat.

3.2.2 Egenkapital

I dette afsnit beskrives udviklingen i Danske Bank koncernens egenkapital. Dette hænger meget sammen med overstående tal fra balancen, da denne fylder mellem 3,5 – 5 % af balancen²¹. Nedenstående figur viser udviklingen i Danske Bank koncernens egenkapital fra 2006 til 2015.

²¹ Bilag 4

Figur 7: Danske Bank koncernens udvikling i egenkapital fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Udviklingen i Danske Bank koncernens egenkapital er positiv set over hele regnskabsperioden. Dette betyder at koncernen er bedre rustet til at modstå uventet tab på investeringer og udlån. Fra 2006 til 2007 øges deres egenkapital med ca. 9 %, og når efterfølgende op på 104.000 mio. DKK. Efterfølgende år falder egenkapitalen således tilbage igen til 98.000 mio. DKK.

Fra år 2008 til 2009 øges egenkapitalen med ca. 2.000 mio. DKK. Mens den mellem 2009 og 2010 forøges med ca. 4.000 mio. DKK. Det vurderes positivt, at koncernen igennem krisen formår at øge egenkapitalen trods den negative udvikling i de makroøkonomiske forhold.

Fra 2010 til 2011 sker den største forøgelse i egenkapitalen for koncernen. Dette skyldes en aktieemission i 1. halvår af 2011, der er med til at øge egenkapitalen med knap 21.000 mio. DKK. eller 20 %. Dette sker, da ledelsen mener, den kommer op på et nødvendigt niveau for at overholde fremtidige krav²². Ser man på udviklingen i Danske Bank koncernens egenkapital i perioden, er det tydeligt at aktieemissionen har haft en negativ indvirkning på kursudviklingen fra 2009 til 2010.²³

Fra 2011 til 2012 øges egenkapitalen med ca. 13.000 mio. DKK. Den primære årsag til denne positive udvikling er det overførte resultat fra 2011. I den sidste periode fra 2012 til 2013

²² Danske Bank koncernens årsrapport 2010 side 33, spalte 1, linje 18.

²³ Bilag 5

forøges egenkapitalen med 10 % eller ca. 7.000 mio. DKK. Dette scenarie gentager sig igennem regnskabsanalysens sidste to perioder. Her stiger koncernens egenkapital igen med ca. 7.000 mio. DKK og efterfølgende fra 2014 til 2015 med 8.000 mio. DKK. Denne positive udvikling skyldes, at koncernens overførte overskud udvikler sig positivt igennem perioden, og samtidigt påbegynder koncernen igen at udlodde udbytte til aktionærerne. Dette må antages at øge aktiens attraktivitet som udlodningsaktie, hvilket også bør være en faktor, der har påvirket den positive udvikling i Danske Bank koncernens aktie jf. grafen fra bilag 5.

Tabel 2: Udvikling i Danske Bank koncernens egenkapital fra 2012 til 2015

Egenkapital i mia. DKK.				
	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Danske Bank (koncern)	138.004	145.657 (+6%)	152.382 (+5%)	160.830 (+6%)
Sydbank	10.033	10.237 (+2%)	11.311 (+10%)	11.427 (+1%)
Spar Nord	6.533	5.975 (-9%)	7.033 (+18%)	7.887 (+12%)

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015.

For at gøre størrelsen på Danske Bank koncernens egenkapital mere håndgribelig, har vi valgt at sammenligne med to andre pengeinstitutter i Danmark hhv. Sydbank koncernen og Spar Nord koncernen (herefter nævnt som Sydbank og Spar Nord). I overstående Tabel 2 ser vi på udviklingen fra 2012 til seneste regnskabsår 2015 samt den procentvise udvikling fra det forgangne år. Det er tydeligt at se niveauforskellen for alle tre banker. Denne forskel gør, at Danske Bank koncernen og Sydbank befinder sig i gruppe 1, defineret som de pengeinstitutter i Danmark med mest arbejdende kapital. Derefter kommer Spar Nord i øverste lag af gruppe 2 pengeinstitutterne.²⁴ Ser vi på den seneste udvikling, følges de tre pengeinstitutters egenkapital ad. Fra 2012 til 2013 øger både Danske Bank koncernen og Sydbank deres egenkapitaler med hhv. 5,5 og 2 %. Til gengæld falder Spar Nord med 8,5 %. De efterfølgende to år øger de to mindre banker begge deres egenkapital procentvis mere end Danske Bank koncernen. I 2014 øger Danske Bank koncernen "blot" deres egenkapital med 4,6 %, mens de andres forøges med 10,5 og 17,7 %. Sidste år øgede alle tre igen med hhv. 5,5

²⁴ www.finansraadet.dk (9)

%, 1,0 % og 12,1 %. Samlet set er Danske Bank koncernens forøgelse jævn i perioden, mens der er større udsving hos Sydbank og Spar Nord.

Overordnet set er det tydeligt at se, at udviklingen i egenkapitalen for Danske Bank koncernen blev påvirket af Finanskrisen fra 2007 til 2008. Danske Bank koncernen har siden 2008 formået at øge deres egenkapital. Koncernen er dermed blevet klædt bedre på til at modstå uforudsete scenarier på finansmarkederne. Vi anser det som positivt, at koncernen formår at vise en jævn stigning i egenkapitalen efter 2008.

Da der kommer flere reguleringer og strengere krav til bankernes egenkapital, hænger det godt sammen med de seneste års udvikling i Danske Bank koncernens egenkapital. Forholdene omkring de nye lovkrav beskrives i det kommende afsnit.

3.3 Solvensprocent/CRD-IV

Formålet med et solvenskrav er, at sikre at pengeinstitutterne har en kapitaldækning, der afspejler pengeinstituttets risiko for dermed at kunne sikre, at pengeinstituttet kan stå imod, når den næste krise indtræffer. De tidligere ordninger i Basel II har gennem Finanskrisen vist sig at være ude af stand til at tackle de udfordringer, som nutidens finansielle institutioner står overfor²⁵. EU har, med baggrund i Basel komiteens forslag, indført en række skærpelser i form af CRD (Capital Requirement Direktive), hvoraf den seneste er CRD-IV. Dette sker dels for, at fremtidens kapitalbuffer og risikostyring bedre kan sikre kvaliteten af fremtidens finansielle virksomheder, dels for at undgå, at en krise i de finansielle virksomheder fører til endnu en krise i hele samfundet. De nye krav skal blandt andet sikre, at vi undgår en ny finanskriser, hvor væksten var drevet af en længere periode af store udlån, som var afspejlet i den generelle vækst i samfundet, hvorved væksten i stedet blev en afspejling af udlånsvæksten fra de finansielle virksomheder.²⁶

CRD-IV er delt op i to dele: Frem mod 2015 skulle bankerne forbedre kvaliteten af den kapital, som de stiller til sikkerhed. Fra 2016 og frem til 2019, skal basiskapitalen øges. Herudover skal de systemisk vigtige banker i perioden fra 2016 og til 2019 forøge deres kapital yderligere i forhold til kravene til de resterende banker.

²⁵ Finansiell risikostyring, side 322

²⁶ Se Bilag 19

3.3.1 Kapitalandele

Koncernens kapital kan deles op i flere kategorier i forhold til varigheden og indfrielsesmulighederne. Overordnet består bankernes Basiskapital af:²⁷

Basiskapital = Kernekapital (Tier1) + Supplerende kapital (Tier2)

Kernekapital (Tier1) = Egentlig kernekap. (CET1) + Hybrid kernekap. (A-Tier1)

Kernekapital består af Hybrid kernekapital (A-Tier1) og egentlig kernekapital benævnt CET 1 minus eventuelt udloddet udbytte, underskud, goodwill og andre immaterielle aktiver.

Herefter vil koncernens egenkapital altid være større end koncernens kernekapital.

Egentlig Kernekapital (CET 1): Består af koncernens aktiekapital, overkurs ved emission, overført overskud/underskud samt garantbeviser. Den er kendetegnet ved, at der ikke er aftalt udløb eller forrentning af kapitalen. Udbyttet er alene afhængigt af koncernens performance. Egentlig kernekapital er den første del, som bruges til at dække eventuelle underskud, eller ved konkurs.

Ændring som følge af CRD-IV: Tidligere var det samlede minimumskrav til bankerne solvens 8 %.²⁸ Heraf har Egentlig Kernekapital(CET1) hidtil skullet udgøre minimum de 2 % af de risikovægtede aktiver(RWA). Denne grænse hæves med først 1,5 % i 2013, 0,5 % i 2014 og yderligere 0,5 % i 2015, hvorefter CET1 fremadrettet skal udgøre minimum de 4,5 %. Over de 3 år forøges kravet til CET1 altså med 125 %, og dermed øges kvaliteten af den kapital, som koncernen stiller til sikkerhed.

Hybrid Kernekapital (A-Tier 1): Er kendetegnet ved, at der ikke er noget aftalt udløb af kapitalen, det er altså alene koncernen som kan vælge at indfri kapitalen. Til forskel fra den egentlige egenkapital, er der en aftalt forrentning af kapitalen. Kapitalen står i anden række i forhold til at dække eventuelle tab.

Ændring som følge af CRD-IV: Andelen af Hybrid kernekapital nedvægtes en smule fra maksimalt 2 % til 1,5 % over perioden, herudover stilles der større krav til selve kapitalen, dels må der ikke være et incitament til en førtidsindfrielse, f.eks. ved at indfrielseskursen på gælden, stiger over tid, eller rentebetalingen er aftalt til at stige efter en periode.

²⁷ Bekendtgørelse om opgørelse af Basiskapital §29 .

²⁸ Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed, kapitel 10, § 124

Supplerende kapital (Tier 2): Kendetegnes ved, at denne har en aftalt udløbsperiode, og en på forhånd aftalt forrentning. Vægtningen af den supplerende kapital reduceres såfremt der er under 5 år til udløb.

Ændring som følge af CRD-IV: Den supplerende kapital har hidtil måttet udgøre op til halvdelen af basiskapitalen. Den maksimale andel reduceres med 0,5 % fra 2012 til 2013 og med 1 % fra 2013 til 2014 og igen med 0,5 % i 2015. Supplerende kapital ender hermed i maksimalt 2 %.

Tabel 3: Kapitalkravsreglerne med CRD-IV i procent

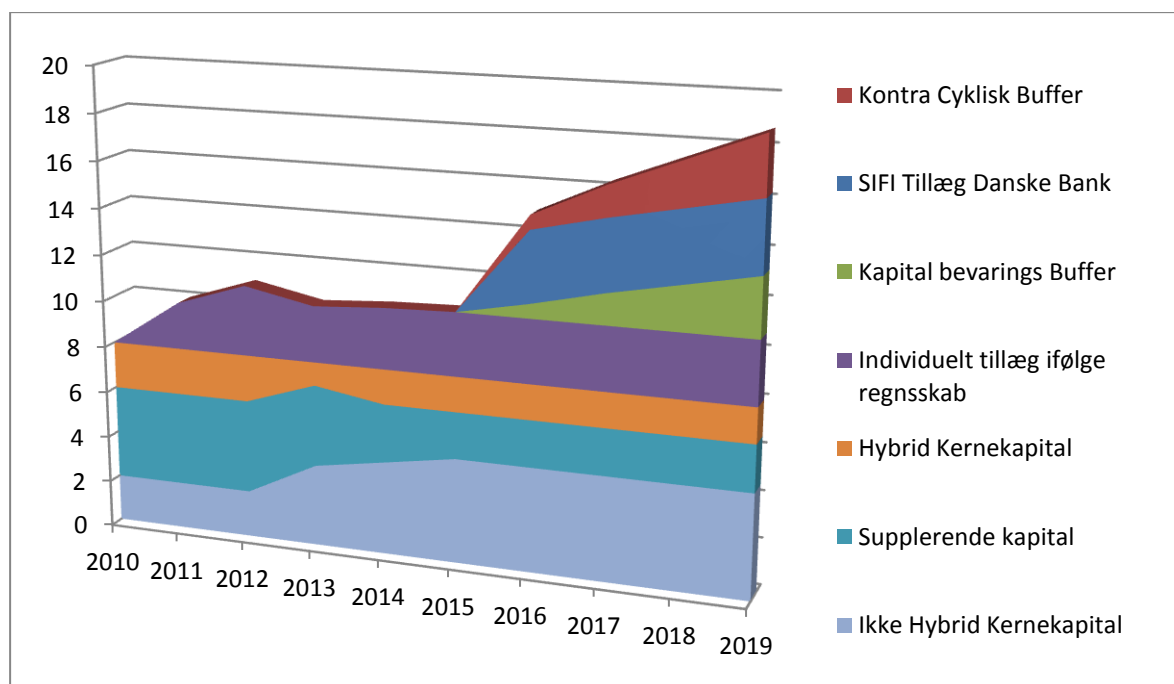
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SIFI Tillæg Danske Bank							3	3	3	3
Kontra Cyklisk Buffer							0,60	1,30	1,90	2,50
Kapital bevarings Buffer							0,60	1,30	1,90	2,50
Individuelt tillæg ifølge regnskab		2	3	2,4	2,6	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Supplerende kapital	4	4	4	3,5	2,5	2	2	2	2	2
Hybrid Kernekapital	2	2	2	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Ikke Hybrid Kernekapital	2	2	2	3,5	4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5

Oversigt over indførelsen af CRD-IV kravene anført i procent for 2010 til 2019. Det individuelle tillæg er med baggrund i Danske Banks tillæg ud fra tallene i årsrapporterne.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Andresen, Jørgen Just (2013): Finansiell Risikostyring figur 12.6 s. 323.

Som det ses af ovenstående Tabel 3, stiger kravene til mængden af likviditet som bankerne skal stille til rådighed i perioden fra 2016 til 2019. desuden ses det at kvaliteten af kapitalen stiger for perioden 2012 til 2016. For at give et bedre indtryk af den samlede ændring, har vi lavet nedenstående Figur 8.

Figur 8: Forventet indfasning af kapitalkravsreglerne i CRD-IV



Beskrivelse: Ændringen i solvenskravet til Danske Banks fra 2011 til 2019.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Andresen, Jørgen Just (2013): Finansiell Risikostyring figur 12.6 s. 323.

Her ses, hvordan ændringen i basiskapitalen sker fra 2012 til 2015, samt hvordan kapitalkravene stiger fra 2016 til 2019. Dels indføres en kapitalbevaringsbuffer, som i 2019 kommer op på 2,5 %. Kapitalbevaringsbufferen har til formål at sikre bankerne et bedre udgangspunkt ved finansiell uro, som vi f.eks. så det i 2008, hvor de indre kapitalmarkeder frøs, samt sikre koncernen bedre mod eventuelle længere perioder med tab som følge af dårlige konjunkturer. Det vil reelt sige, at minimumskapitalkravet stiger fra 8 % i 2013 til 10,5 % i 2019. Hertil kommer muligheden for en kontracykliskbuffer, også kendt som en konjunkturbuffer. Denne skal beskytte makroøkonomien i samfundet også i opgangstider. Bufferen opbygges i perioder med stor vækst for at sikre, at man ikke ser en for hurtigt stigende udlånsvækst, hvor der bliver gået på kompromis med kreditkvaliteten. Det er Finanstilsynet, som står for fastsættelsen af størrelsen på bufferen med baggrund i den nationale udvikling. Der vil derfor i princippet kunne indføres en kontracykliskbuffer på 2,5 % i Danmark, mens den i Spanien kunne fastsættes til 0 %, hvis det enkelte land vurderer, at dette er behovet. Dette vil kunne medføre en vis form for konkurrenceforvriddning landene imellem, og kunne reelt være en af årsagerne til en fremtidig krise, hvis den modcykliske buffer ikke anvendes ens i alle lande.

Hertil kommer der et tillæg på 1-3 % til de penge- og realkreditinstitutter, som i de enkelte lande anses som systemisk vigtige finansielle institutter (herefter SIFI). SIFI reglerne har til hensigt at udpege de finansielle institutter, som kunne påvirke den samlede nationale økonomi, hvis de skulle bukke under.

Udgangspunktet for at være et systemisk vigtigt finansielt institut(SIFI) er, at banken/realkreditinstituttet i to år i træk overskrider et af nedenstående krav:²⁹

- Indlån større end 5 % af sektorens samlede indlån
- Udlånsporteføljen udgør mere en 5 % af sektorens samlede udlån
- Balancesummen er større end 6,5 % af BNP

Erhvervs- og vækstministeriet kan vælge at udpege en eller flere finansielle institutter, som skal medtages i SIFI Puljen, selvom de ikke lever op til kravene opstillet af SIFI udvalget.³⁰ Der er pt. udvalgt 6 SIFI'er i Danmark: Danske Bank koncernen, Nordea Bank, Jyske Bank, Sydbank, DLR kredit og Nykredit. Disse skal udover de nye kapitalbuffere opbygge yderligere 1-3 % i ekstra CET1.³¹

For Danske Bank koncernens tilfælde kommer SIFI tillægget til at udgøre de maksimale 3 %.³² Mens de andre SIFI banker i Danmark får et tillæg på mellem 1-2 %. Hermed kommer de samlede kapitalkrav i 2019 til at lyde på op til 16 % + det individuelle tillæg for Danske Bank koncernen, hvor det frem til 2014 udgjorde 8 % + det individuelle tillæg. Det giver med det individuelle tillæg for 2015 på 2,7 % et potentielt solvenskrav i 2019 på 18,7 %

I forhold til kapitalkravet, vil en manglende opfyldelse af kapitalbevaringsbufferen samt SIFI bufferen ikke betyde, at banken vil blive lukket. Dette har ellers hidtil været tilfældet, hvis banken ikke har kunnet overholde 8 % kravet.³³ De vil i første omgang skulle udarbejde en kapitaldækningsplan, som de hurtigst muligt skal eksekvere. Derudover vil de have begrænsninger for deres muligheder for udlodning af overskud og bonusser til medarbejdere.

²⁹ www.finanstilsynet.dk (10)

³⁰ www.kraka.org (11), side 6

³¹ Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed §308

³² www.finanswatch.dk (12)

³³ www.kraka.org (11), side 5

Vi ser af bilag 20, at bankerne ved manglende overholdelse af de nye kapitalkrav, vil blive begrænset i at udbetale udbytte.

Det er ikke ukompliceret at opstille regler for bankernes kapitalkrav, idet de enkelte banker og pengeinstitutter har meget forskellige størrelser og risici. Herudover kan det være meget svært at opgøre den præcise risiko for den enkelte post og derfor for hele banken. For at sikre en mere gennemskuelig bankverden ovenpå Finanskrisen er der blevet lavet nye kapitalkrav fra EU via anbefalinger fra Basel komiteen og EU's Kapitalkravsdirektiv.

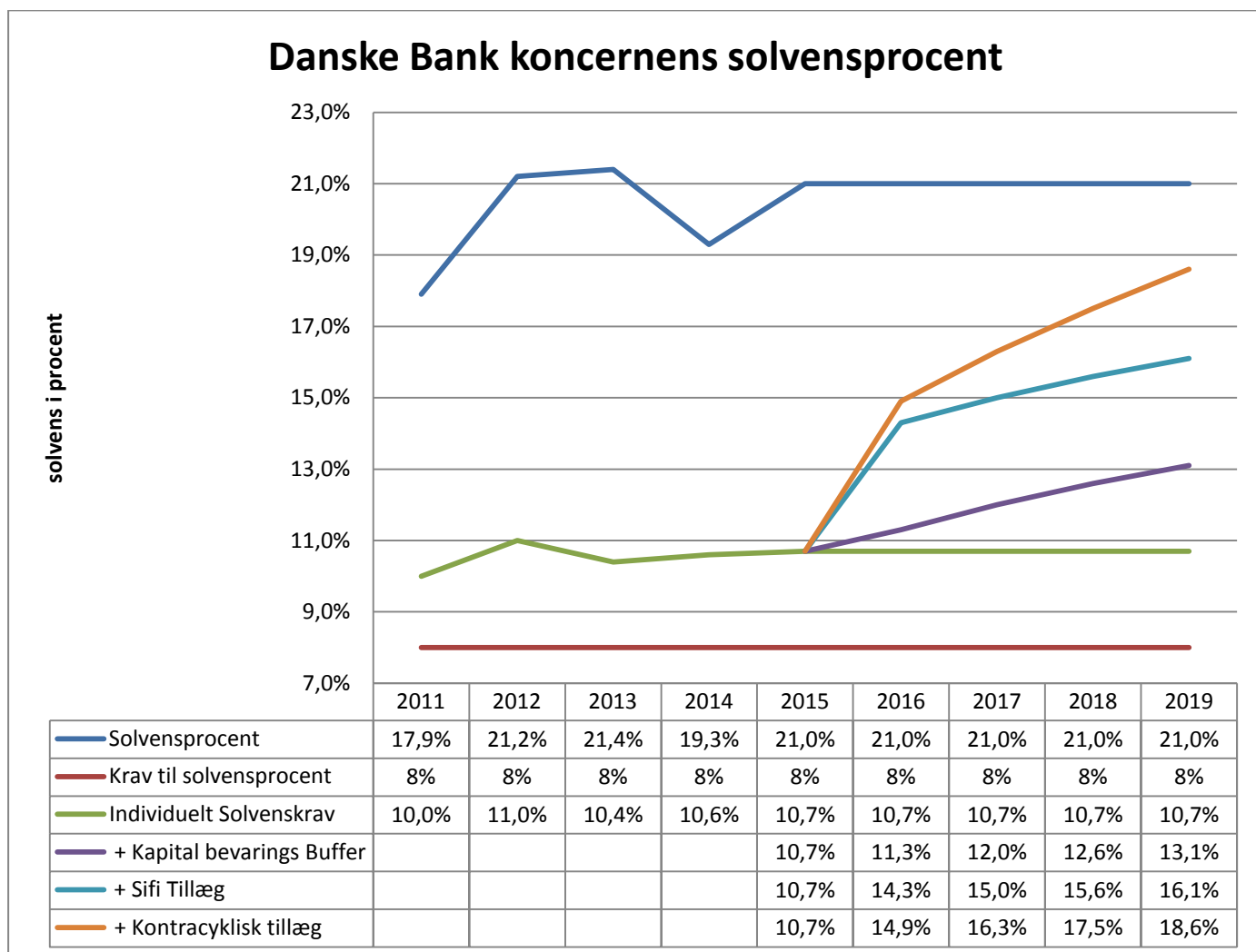
Der er løbende blevet ændret i kravene til bankernes opgørelse af risiko, samt kapitalkravet til, hvad bankerne skal stille til sikkerhed via. f.eks. Kernekapital.

Fra 2007, hvor det første CRD blev indført, er der indtil nu kommet tre tilpasninger hertil med CRD-II i 2009 og CRD-III i 2010 og senest med CRD-IV i 2013 som forventes færdigimplementeret i 2019. CRD kravene bygger på Basel II anbefalingerne.

I forhold til Danske Bank koncernens mulighed for at opfylde kravene, har vi lavet en graf, som viser de nye krav for banken, hvis de indføres 100 % i 2019, set i forhold til bankens nuværende solvens på 21 % i 2015.

Vi ser at Danske Bank koncernens solvensprocent allerede i 2011 er oppe og overholde de nye skrapere krav til trods for, at solvenskravet stiger med 2,5 % til en ny kapitalbevarelsesbuffer og til 3 % i SIFI tillæg.

Figur 9: Danske Bank koncernens overholdelse af solvenskravet i indfasningsperioden for CRD-IV



Beskrivelse: Danske Bank koncernens Solvensprocent set i forhold til den løbende indfasning af CRD-IV kravene. Fra 2015 til 2019, ses en tilføjelse af de nye tillæg: kontracyklisk buffer, kapitalbevaringsbuffer og Sifi-tillæg.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2011 til 2015

Koncernens eget risikotillæg har svinget mellem 2-3 % i perioden 2011 til 2015. Vi har derfor valgt at videreføre de 2,7 % fra 2015 for 2016 til 2019, idet tillægget har været forholdsvist stabilt i perioden.

Det kontracykliske tillæg er også medtaget i grafen, selvom der endnu ikke er meldt ud, at rammerne vil blive taget i brug for de kommende år. Dette skyldes, at vi endnu er inde i en periode med lav vækst. Skulle tillægget senere blive indført gradvist, vil vi ikke forvente at Danske Bank koncernen vil have nogle problemer med at opfylde kravet, dels opfyldes kravet

i 2019 allerede til fulde i 2015. Desuden må en periode med vækst og gode regnskaber forventes at kunne forbedre solvensen yderligere til trods for, at Danske Bank har ambitioner om at udbetale 40-50 % af årets resultat til deres aktionærer.³⁴

Vi ser af samme side i årsrapporten fra 2015, at Danske Bank koncernens eget mål for solvensprocenten er: ” *Vi har som mål at have en solvensprocent på minimum 17 pct. og en egentlig kernekapitalprocent på minimum 13 pct. Kapitalmålene har været nået siden ultimo 2012.* ”³⁵ Med baggrund i denne udtalelse i regnskabet, må det antages, at Danske Bank koncernen pt. ikke forventer, at den kontracykliske buffer på op til 2,5 % indfases på nuværende tidspunkt. Danske Bank koncernen vil ikke leve op til de fulde krav med en solvensprocent på 17 % i 2019, hvis det kontracykliske tillæg indfases.

Koncernen lever til fulde op til de kommende krav, og vi vurderer, at koncernen ikke står overfor udfordringer de kommende år med at omlægge den eksisterende kapital, eller med at skulle tilføre yderligere kapital. Denne vurdering bygger på, at Danske Bank koncernen bl.a. valgte i 2011 at lave en aktieemission for at polstre sig bedre i forhold til de nye krav, fremfor blot at håbe på, at koncernens løbende afkast kunne generere en bedre solvensprocent. Derfor vælger vi ikke at gå videre ind i koncernens sammensætning af egentlig kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital.

3.4 Delkonklusion på regnskabsanalyse samt nøgletal

På baggrund af ovenstående regnskabsanalyse kan vi konkludere, at Danske Bank koncernen resultatmæssigt er på rette vej igen, efter en periode med skuffende resultater.

Koncernens nedskrivninger på udlån steg i perioden 2006 til 2009. Herefter har koncernen formået at nedbringe tabene år for år. I samme periode har koncernen fokuseret på at øge deres solvensprocent. Dette fokus har medvirket til nogle forholdsvis svage resultater sammenlignet med konkurrenterne. Koncernen har haft en meget streng kreditpolitik på nyudlån, og haft fokus på at konsolidere sig, og dette må alt andet lige have negativ effekt på koncernens resultat, idet koncernen har givet afslag til mange ny udlån, for ikke at belaste de risikovægtede poster.

Koncernens fokus på at nedbringe tab og risiko ses tydeligt af udviklingen i balancen. Fra 2008 til 2009 falder balancesummen med 445.000 mio. DKK, svarende til 12,5 %. Den

³⁴ Danske Bank koncernens årsrapport 2015, side 38

³⁵ Danske Bank koncernens årsrapport 2015, side 38

primære årsag til faldet i balancesummen er opbremsningen i ny udlån, som følge af den strammere kreditpolitik, hvilket har påvirket indtjeningen negativt. Efterfølgende er balancesummen gradvist øget, som følge af forbedret risikostyring og øget udlån.

I forhold til koncernens opfyldelse af de nye CRD-IV krav fremmod 2019, kan det konkluderes, at koncernen allerede ved indgangen til 2016 opfylder de nye krav. Koncernen har en solvensprocent på 21 % og en egentlig kernekapitalprocent på 16,1 %.³⁶

Koncernen har siden 2011 øget solvensprocenten fra 9,3 % i 2007 til 21 % i 2015. Dette har selvfølgelig haft en negativ indvirkning på koncernens egenkapitalforrentning, hvilket er et af de punkter, hvor koncernen halter efter de andre nordiske konkurrenter.

Egenkapitalforrentningen vil blive beskrevet yderligere i næste afsnit. På den anden side giver den høje solvensprocent mulighed for at koncernen kan øge sine investeringer, og påtage sig yderligere risiko uden at de kommer i problemer med de nye lovkrav. Her står de altså stærkt, i forhold til fremtidig vækst og ekspansion af koncernen.

I perioden fra Finanskrisens start i 2007 og til i dag, har Danske Bank fokuseret på at øge solvensprocenten. Dette har de blandt andet gjort ved at skære i de risikovægtede poster. Koncernen har fået nedbragt gælden på mange af de risikovægtede engagementer, samtidigt med at koncernen har ført en stram kredit politik. Danske Bank koncernen, har måttet begrænse deres ny udlån, for at kunne øge deres solvensprocent i denne grad, i årene efter Finanskrisen startede. Dette har haft en negativ indvirkning på de øvrige nøgletal i perioden, men stiller dem i dag i en god position til at ekspandere. Det kan tænkes at mange af konkurrenterne i stedet skal til at konsolidere sig yderligere, for at leve op til de øgede CRD-IV krav.

Danske Bank Koncernen har i perioden 2006 til 2015 øget deres egenkapital med ca. 60 % samt solvensprocenten. Koncernen står i en situation, hvor vi mener koncernen kan tillade sig at øge deres risikovægtede poster, bl.a. i forbindelse med nye belåningsmuligheder i udkantskommunerne. I analyseperioden, har koncernen tidligere været presset på nedskrivninger, og vigende resultater. Hvormed vi mener koncernen ikke tidligere har haft ressourcerne til at gennemføre et lignende projekt. På baggrund af de seneste års positive resultater og konsolidering vurderer vi at koncernen har de fornødne kapitalmæssige buffere til at øge forretningsomfanget i bl.a. udkantskommunerne.

³⁶ Danske Bank koncernens årsrapport 2015, side 38

4. Performanceanalyse af Danske Bank koncernen

For at finde ud af, hvordan Danske Bank koncernen har performet fra 2012 til 2015, har vi valgt at tage udgangspunkt i nøgletallene ROE, ROA, ICGR samt WACC. Disse nøgletal vil blive sammenholdt med to konkurrenter på markedet i form af Sydbank samt Spar Nord. Konkurrenterne er inddraget for at forholde os kritisk til Danske Bank koncernens nøgletal, og dermed vurdere om de har performet godt eller skidt, og hvad forventningerne skal være til dem. Solvensprocenten vil desuden blive yderligere kommenteret i denne analyse.

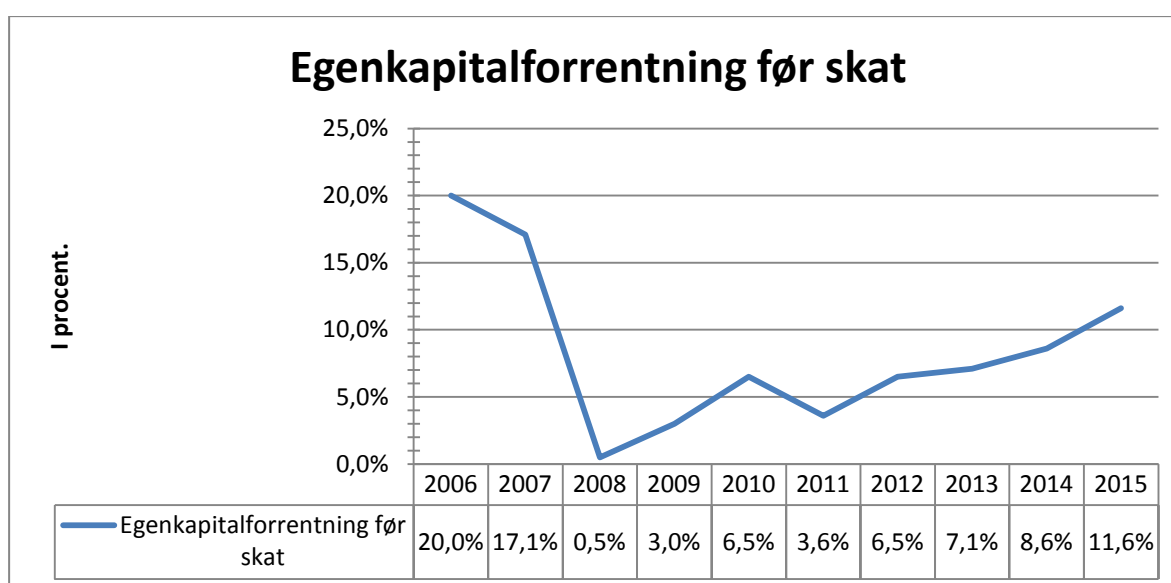
4.1 Return on Equity, ROE

Dette nøgletal i performanceanalysen er et udtryk for, hvorledes Danske Bank koncernens ejere og aktionærers kapitalandele er blevet forrentet. Vi har udregnet tallene ud fra nedenstående formel:³⁷

$$ROE = \frac{\text{Nettoresultat} * 100}{\text{Egenkapital}}$$

Måden Danske Bank koncernen kan forøge deres egenkapitalforrentning på, er ved enten at mindske deres nuværende egenkapital eller forøge nettoresultatet. Den mest oplagte måde er ved at forbedre resultatet, da der som beskrevet under solvensprocenten bliver større og større krav til bankernes egenkapital ved indførelsen af de nye CRD-IV krav.

Figur 10: Danske Bank koncernens udvikling i egenkapitalforrentning fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

³⁷ Commercial Banking, side 65.

Udviklingen i koncernens egenkapitals forrentningen, som ses i Figur 10, har været meget svingende før, under og efter Finanskrisen. Fra 2006 til 2007 falder egenkapitalforrentningen fra 20 % til knap 17 %. Årsagen til dette fald er, at de forøger egenkapitalen i forhold til det forgangne år, mens omsætningen stort set er uændret. Den største ændring i forrentningen sker i perioden 2007 til 2008, hvor koncernens egenkapitalforrentning falder med ca. 17 procentpoint eller ca. 97 %. Hovedårsagen til det kraftige fald er, at deres nettoresultat falder fra 14.800 mio. DKK til ca. 1.000 mio. DKK. Faldet sker trods Danske Bank koncernen faktisk øger deres renteindtægter med 20.000 mio. DKK i forhold til 2007. Dette er et direkte resultat af Finanskrisen, hvor deres tab på udlån, negative handelsindtægter og nedskrivninger øges kraftigt, og sammen med et lille fald i egenkapitalen forværres egenkapitalforrentningen betydeligt. Den nedadgående trend vendes i 2009, hvor forrentningen forøges fra de 0,5 % til 3,0 %. Stigningen skyldes et forbedret nettoresultat, som er resultatet af en halvering af koncernens renteudgifter samt positive handelsindtægter, hvilket opvejer deres stigende tab på udlån. Året efter forøges ROE med 3,5 % til 6,5 % som følge af endnu en forøgelse i resultatet. Selve koncernen har i perioden 2006 til 2010 ingen direkte forventninger til egenkapitalforrentningen ud fra deres årsrapporter. Deres primære fokus i forhold til strategi er en blanding af CSR og miljøansvar, hvilket fremgår direkte af årsrapporterne.³⁸

I 2011 ændrer Danske Bank koncernen strategi til nu at have fokus på indtjening samt forøgelse af egenkapitalforrentningen.³⁹ Dette sker ved en reduktion i omkostningerne og øget opfølgning på kreditgivningen. Samtidigt dykker egenkapitalforrentningen ned til 3,6 %, hvilket skyldes, at de forøger egenkapitalen med 20.000 mio. DKK. I 2012 forøges egenkapitalforrentningen tilbage til de 6,5 % og koncernen formår samtidigt at øge egenkapitalen, hvilket vurderes yderst positivt for aktionærene. Det er samtidigt her, deres nye strategi får navnet ”New Standards”, hvormed koncernen indsætter mål omkring egenkapitalforrentningen. Deres langsigtede mål fastsættes til 12 %.⁴⁰ Denne ændring i den overordnede strategi er et tydeligt eksempel på, at Danske Bank koncernen går fra tidligere Stakeholder Value til en mere moderne Shareholder Value. Denne karakteriseres ved fokus på omkostninger og på at øge værdien i virksomheden for aktionærene.

Fra 2012 til 2013 øges egenkapitalforrentningen med 0,6 % på baggrund af et øget resultat, som bl.a. skyldes mindre omkostninger. Egenkapitalen øges igen, hvilket mindsker

³⁸ Danske Bank koncernens årsrapport 2007, side 26, spalte 2, linje 10-19

³⁹ Danske Bank koncernens årsrapport 2011, side 7, spalte 1, linje 20-30

⁴⁰ Danske Bank koncernens årsrapport 2012, side 8, spalte 1, linje 52

egenkapitalforrentningen. Samtidigt fastsætter koncernen et kortsigtet mål på 9 % for egenkapitalforrentningen, som skal nås ved at ændre den nuværende prisstruktur og mindske omkostningerne i koncernen markant⁴¹. Fra 2013 til 2014 formår koncernen at øge forrentningen med 1,5 % og samtidigt øges det langsigtede mål, der skal nås inden 2018, til 12,5 % og kortsigtede inden 2015 til 9,5 %. Det er tydeligt at se, at omkostningerne forsøges nedbragt efter den nye strategi. Årsagen til at egenkapitalforrentningen ikke øges yderligere er, at de løbende øger selve egenkapitalen, som beskrevet tidligere. Fra 2014 til seneste årsrapport øges forrentningen med hele 3 procentpoint. Dette sker på baggrund af reducerede omkostninger og herunder nedbringelse af tidligere tab på udlån.

For at give et bedre indblik i, hvorledes Danske Bank koncernens niveau for egenkapitalforrentningen er, sammenlignes deres forrentning med hhv. Sydbank og Spar Nord for de seneste fire år.

Tabel 4: Udvikling i Danske Bank koncernens ROE fra 2012 til 2015

ROE				
	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Danske Bank (koncern)	6,50	7,12 (+10%)	8,65 (+21%)	11,62 (+34%)
Sydbank	6,22	1,67 (-73%)	11,75 (+604%)	12,89 (+10%)
Spar Nord	4,44	11,20 (+152%)	10,02 (-11%)	13,61 (+36%)

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Ud fra overstående tabel ses det tydeligt, at selvom størrelsen på bankerne er vidt forskellige målt på egenkapitalstørrelsen, så befinder egenkapitalforrentningsprocenten sig nogenlunde på samme niveau for dem alle. Danske Bank koncernens egenkapital er ca. 13 gange større end Sydbanks og 22 gange større end Spar Nords. Dette gør selvfølgelig, at der skal en mindre forøgelse i kroner og øre til for at påvirke disse bankers egenkapitalforrentning.

⁴¹ Danske Bank koncernens årsrapport 2013, side 10, spalte 2, linje 19-26

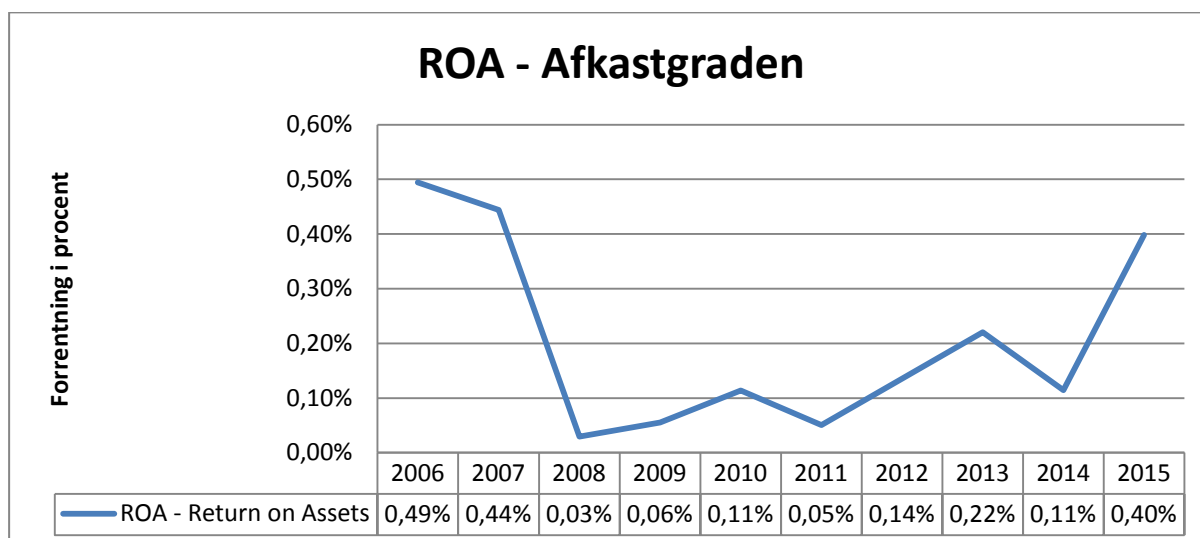
Danske Bank koncernen er den eneste af disse pengeinstitutter, som forøger forrentningen i samtlige fire år. I 2012 har Danske Bank den højeste egenkapitalforrentning af dem alle, men indhentes af Spar Nord i 2013 hvor Spar Nords forrentning øges med hele 152 %. Modsat Spar Nords positive udvikling falder Sydbanks egenkapitalforrentning fra 2012 til 2013 med hele 73 %. I 2013 får Sydbank vendt den negative udvikling, og ender med en egenkapitalforrentning på 11,75 % svarende til en stigning på 604 % fra 2013 til 2014. . Seneste regnskabsår øges alle tre koncerners egenkapitalforrentning, men siden 2014 har både Sydbank og Spar Nord lavet en bedre forrentning af egenkapitalen. Årsagen til deres øgede forrentning er, at begge bankers nettoresultat procentvis er øget mere end Danske Bank koncernens. På den negative side formår Spar Nord og Sydbank, ikke at forøge deres egenkapital i samme omfang i perioden, hvormed de kan få udfordringer i forhold til at opfylde CRD-IV kravene på sigt.

Overordnet set er Danske Bank koncernens egenkapitalforrentning kommet tilbage til det tidligere niveau før krisen. I perioden er egenkapitalen øget markant, hvilket har gjort det ekstra vigtigt at øge nettoresultatet. Det er tydeligt at se, at de blev påvirket meget af Finanskrisen og måske ikke har vægtet ROE så højt på nuværende tidspunkt. Ændringen i strategien for koncernen har samtidigt gjort, at de, modsat tidligere, nu målsætter nøgletallet. Koncernen er gået fra at benytte sig af en Stakeholder Value tilgang til nu at benytte Shareholder Value. Det er negativt for koncernen, at Spar Nord og Sydbank forrenter deres egenkapital væsentligt højere, selvom størrelse herpå er betydeligt mindre.

Samlet set vurderes udviklingen i nøgletallet positivt, og det burde være realistisk at nå en egenkapitalforrentning på 12,5 % i 2018.

4.2 Return on Assets, ROA

Figur 11: Udvikling i Danske Bank koncernens ROA fra 2012 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Med dette nøgletal i performanceanalysen vil vi se på, hvordan Danske Bank koncernen har forrentet sin investerede kapital før, under og efter krisen. Dette kaldes også for EBIT-Margin, og vi har udregnet tallene på baggrund af nedenstående formel med tallene fra årsrapporterne:

$$ROA = \frac{\text{Nettoresultat} * 100}{\text{Aktiver}} \quad 42$$

Præcis som ved egenkapitalforrentningen har koncernen to muligheder for at forbedre nøgletallet. De kan forøge resultatet eller mindske deres samlede aktiver.

Det er tydeligt at se ligheden mellem udviklingen i ROA og ROE ud fra overstående figur. Dette skyldes, at sammenligningsgrundlaget med nettoresultatet er uændret, hvorfor differencen udgøres af udsvingene mellem aktiverne kontra egenkapitalen. På grafen over afkastningsgraden er udsvingene større end ved egenkapitalforrentningen. Fra 2006 til 2008 falder Danske Bank koncernens afkastningsgrad fra 0,49 % til hhv. 0,44 % og blot 0,03 % i 2008. Denne negative udvikling skyldes primært, at de øger aktiverne med næsten 500.000 mio. DKK fra 2006 til 2007 og igen med 200.000 mio. DKK i 2008. Samtidigt falder resultatet, hvilket også påvirker udviklingen negativt. Det positive er, at de formår at låne

⁴² Commercial Banking, side 65.

langt flere midler ud end tidligere, men på baggrund af krisen mindskes det samlede resultat markant.

Fra 2008 til 2009 fordobles koncernens afkastningsgrad til 0,06 %, og dette sker på baggrund af en stigning i det samlede resultat og det faktum, at andelen af aktiver mindskes med ca. 445.000 mio. DKK. Året efter fordobles forrentningen igen, inden den falder tilbage til 2009 niveau i 2011. Denne op- og nedtur skyldes et løbende fald i indtægterne og det samlede nettoresultat kombineret med en løbende stigning i aktiverne. Fra 2011 til 2013 stiger forrentningen af den investerede kapital næsten lineært mod de 0,22 % i 2013. Denne særdeles positive udvikling hænger sammen med deres, som tidligere nævnt, flotte forøgelse af resultatet. Aktiverne ændres ikke betydeligt fra 2011 til 2012, men mindskes yderligere i 2013 med ca. 250.000 mio. DKK. Det påvirker ROA positivt, at aktiverne og herunder koncernens tilgodehavende mindskes i netop denne periode. I 2014 falder forrentningen lidt, men forøges markant sidste år til 0,40 %. Hermed leverer koncernen i 2015 næsten samme afkastningsgrad, som før Finanskrisen.

Dette skyldes en blanding af mindre udlån, mindre tilgodehavender men samtidigt også mindre omkostninger og dermed øget resultat.

For igen at give et bedre indblik i Danske Bank koncernens niveau for ROA, sammenlignes deres afkastningsgrad med hhv. Sydbank og Spar Nord for de seneste fire år. Derudover fremgår den procentvise stigning fra det forgangne år i figuren.

Tabel 5: Udvikling i Danske Bank koncernens ROA fra 2012 til 2015 med procentvis ændring år for år

ROA				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank (koncern)	0,14	0,22 (+57%)	0,11 (-50%)	0,40 (+264%)
Sydbank	0,31	0,13 (-58%)	0,69 (+430%)	0,80 (+16%)
Spar Nord	0,28	0,72 (+157%)	0,78 (+8%)	1,17 (+50%)

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Ud fra overstående tabel ses det tydeligt, at niveauet for Danske Bank koncernens afkastningsgrad er lavere end for både Sydbank og Spar Nord i stort set hele perioden. Alle tre pengeinstitutter formår at øge forrentningen fra udgangspunktet i 2012 frem til 2015, men udsvingene undervejs er betydeligt større end de procentvise udsving i egenkapitalforrentningen. Spar Nords flotte løbende stigning skyldes et kontinuerligt øget resultat. Både Danske Bank og Sydbank faldt tilbage fra 2012 til 2013 hvorefter forrentningen øges indtil sidste år. Det er væsentligt at nævne, at Danske Banks aktivstørrelse er ca. 23 gange så stor som Sydbanks og 44 gange så stor som Spar Nords (udregnet ud fra aktivstørrelsen i 2015). Dermed skal der selvfølgelig også en større forøgelse i nettoresultatet til, for at øge forrentningen procentvis tilsvarende for Danske Bank.

Overordnet set har der været en positiv udvikling for Danske Bank koncernens afkastningsgrad i perioden fra før Finanskrisen til seneste årsrapport. Selvom niveauet for Danske Bank koncernen er noget lavere end Sydbank og Spar Nord vurderes udviklingen stadig tilfredsstillende. Samlet set har de formået at øge deres nettoresultat procentvis mere end deres aktiver er øget. I hele perioden er koncernens egenkapitalforrentning højere end afkastningsgraden, hvilket fortæller os, at de udnytter fremmedkapitalen bedre end det, de betaler for at låne den.

4.3 Internal Capital Generation Rate, ICGR

Dette nøgletal fortæller om koncernens evne til at forøge egenkapitalen ud fra koncernens resultat og har derfor en vis sammenhæng med egenkapitalforrentningen.

ICGR kan anvendes til at belyse, hvor meget balancen kan udvides med, uden at dette påvirker solvensen – dog under forudsætning af at porteføljesammensætningen beholdes uændret.

ICGR udledes ud fra nedenstående formel, som forenkles for overskuelighedens skyld:

$$ICGR = \frac{1}{\left(\frac{Egenkapital}{Aktiver}\right)} * \frac{Nettoresultat}{Aktiver} * \frac{(Nettoresultat - Udbytte)}{Nettoresultat}$$

$$Forenklet ICGR = \frac{Nettoresultat - Udbytte}{Egenkapital} \quad 43$$

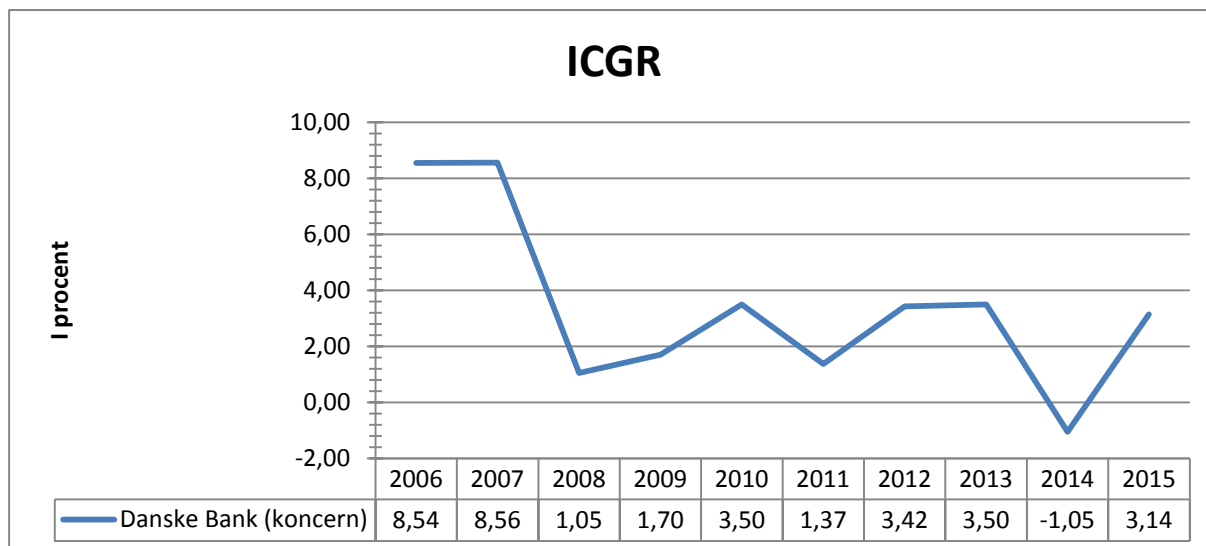
For at forøge ICGR, kan koncernen enten mindske udbyttebetalingen, aktiverne eller egenkapitalen. Derudover bliver ICGR påvirket af koncernens resultat efter udbytte.

⁴³ Commercial Banking, side 365.

Optagelse af ansvarlig kapital kan også være et led, der vil påvirke ICGR i den positive retning.

For at give et overblik er det belyst nedenfor, hvordan Danske Bank koncernens ICGR har udviklet sig i perioden fra 2006 til 2015 i Figur 12.

Figur 12: Udvikling i Danske Bank koncernens ICGR fra 2012 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Nøgletallet ICGR bliver påvirket af udviklingen i nøgletallet ROE, fratrukket udbyttebetaling. Kaster vi i første omgang blikket på perioden 2006 til 2007, sker der ikke de store udsving i nøgletallet. Kigger vi på perioden fra 2007 til 2008, så sker der et markant fald i nøgletallet. Som angivet ovenfor falder Danske Bank koncernens ICGR fra et niveau på 8,56 % til 1,05 %. Dette niveau fortsætter tilnærmelsesvis også i 2009 med lille stigning. Faldet fra det niveau, koncernen havde i 2007, skyldes udfaldet af Finanskrisen. Finanskrisen medfører store nedskrivninger på udlån samt goodwill hos National Irish Bank i Irland⁴⁴. Dette skyldes store fald i den økonomiske vækst. I perioden fra 2008 til 2013 udbetaler Danske Bank koncernen intet udbytte, hvilket ikke opvejer for de dårlige resultater, som får ICGR til at falde i analyseperioden.

Fra 2009 til 2010 stiger Danske Bank koncernens ICGR. Denne stiger fra 1,70 % til 3,50 %. Trods et stadig udfordret marked, stagnerende sum af aktiver og egenkapital, og stadig ingen udbetaling af udbytte, lykkes det Danske Bank koncernen mere end at fordoble deres nettoresultat. Dette er den primære årsag til, at koncernens ICGR fra 2009 til 2010 mere end

⁴⁴ Danske Bank koncernens årsrapport 2008, overblik side 6, linje 12.

fordobles. Den positive påvirkning af resultatet har bl.a. været på baggrund af, at Bankpakke I udløber, og isoleret set betyder det, at resultatet for 4. kvartal stiger med 1.100 mio. DKK.⁴⁵ Koncernen sørger ydermere for nedbringelse af nedskrivninger på udlån til et niveau på 13.800 mio. DKK, som også påvirker nettoresultatet positivt, da dette er så lavt som muligt.

Fra 2010 til 2011 falder ICGR for koncernen igen. Da koncernens egenkapital samt sum af aktiver stiger meget lidt, og koncernen fortsat ikke udbetaler udbytte, skal den primære årsag findes i nettoresultatet. Grundet betydelig finansiell uro samt økonomiske tilbageslag i 2. halvår 2011, mere end halveres koncernens nettoresultat i forhold til 2010. Nettoresultatets fald skyldes primært et fald i indtægterne overfor et stagnerende omkostningsniveau.

Koncernen får rettet op på det dårlige resultat fra 2011 i 2012. Koncernens ICGR kommer nu på niveau med, hvad den var i 2010, primært på grund af en indtægtsstigning på 10 % sammenlignet med 2011.⁴⁶ Samtidigt ses der en stagnering på summen af aktiver, egenkapital og udbetalingen af udbytte, hvilket gør at koncernens ICGR stiger markant. Resultat påvirkes markant af faldet i nedskrivningerne på udlånet på 5 %.⁴⁷

Fra 2012 til 2013 stiger koncernens ICGR en smule, hvilket primært skyldes formindskelse af aktiverne samt et mere positivt resultat end i 2012. Egenkapitalen stiger en smule fra 2012 til 2013, og derfor ender ICGR heller ikke med at blive meget bedre end i 2012. Det der også gør, at der ikke er den store forskel på ICGR fra 2012 til 2013, er udbyttebetalingen. Danske Bank koncernen vælger i 2013 at udbetale udbytte på 2 DKK pr. aktie svarende til 2.017 mio. DKK. I 2012 blev der ikke udbetalt udbytte, og dermed, trods det bedre resultat fra 2012 til 2013, stiger ICGR ikke med meget.

Egenkapitalen stiger igen fra 2013 til 2014, det samme gør udbyttebetalingen. Dette, sammenholdt med et dårligere resultat end i 2013, medfører også, at ICGR ender med et meget negativt resultat. I 2014 nedskriver Danske Bank koncernen deres goodwill med 9.100 mio. DKK grundet ændrede forventninger til den langsigtede makroøkonomiske udvikling.

Fra 2014 til 2015 foretager koncernen stadig nedskrivninger på goodwill grundet forventninger om lavere renter på lang sigt samt et øget kapitalbehov i Finland og Irland. Trods dette ender koncernen ud med et resultat, der er knap 10.000 mio. DKK. bedre end

⁴⁵ Danske Bank koncernens årsrapport 2010, side 7 under overskrift 4. kvartal 2010 mod 3. kvartal 2010.

⁴⁶ Danske Bank koncernens årsrapport 2012, side 9, punkt 2.

⁴⁷ Danske Bank koncernens årsrapport 2012, side. 9, punkt 5.

2014. En egenkapital, der er stort set stagnerende, et fald i aktiverne samt et så forbedret resultat gør, at koncernens ICGR stiger en del fra -1,05 % til at være på 3,14 %.

Overordnet set har Danske Bank koncernens ICGR undergået et fald fra 2012 til 2015, og så alligevel ikke. Markedsvilkår og makroøkonomiske forhold taget i betragtning er Danske Bank koncernens evne til at forøge egenkapitalen ud fra deres resultat nogenlunde på samme niveau som i 2012. Kun i 2014 er koncernens evne til at forøge deres egenkapital ud fra resultatet ikke tilfredsstillende. I analyseperioden er koncernens udvikling i deres ICGR stort set stagnerende, det er alene i 2014, vi ser et større udsving i nøgletallet. Med andre ord, koncernen har i perioden, på nær 2014, været i stand til at øge deres balance uden, at det har påvirket deres solvens negativt.

4.3.1 Sammenligning af ICGR

Tabel 6: Oversigt over udviklingen i ICGR for Danske Bank koncernen, Sydbank koncernen og Spar Nord koncernen fra 2012 til 2015

ICGR				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank (koncern)	3,42	3,50 (+2%)	-1,05 (-130%)	3,14 (+200 %)
Sydbank	4,58	1,79 (-61%)	4,56 (+155%)	2,93 (-36%)
Spar Nord	3,43	6,87 (+101%)	3,36 (-51%)	8,82 (+162%)

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens, Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Ser vi på, hvordan Spar Nords ICGR har udviklet sig, viser Tabel 6, at de også forbedrer deres ICGR fra 2012 til 2013. I 2014 falder nøgletallet en del, på samme vis som Danske Bank koncernens. I 2015 mere end fordobler Spar Nord deres ICGR. Dette er primært på baggrund af en lavere udbyttebetaling, et lille fald i aktiverne samt et forbedret resultat. Egenkapitalen er fra 2014 til 2015 steget, så den primære årsag til en solid ICGR i 2015 er, at koncernen har valgt at udbetale mindre udbytte og samtidigt får et bedre resultat end i 2014.

Sammenholder vi niveauet for Spar Nords ICGR og Danske Bank koncernens ICGR, ses det, at Spar Nords ICGR i hele analyseperioden er væsentligt over Danske Bank koncernens.⁴⁸

⁴⁸ Spar Nord koncernens årsrapport 2015.

Sydbank har i 2012 en ICGR, der er en smule over Danske Bank koncernens, hvilket hurtigt ændres i 2013. Her er det Danske Bank koncernens ICGR der er en smule over Sydbanks. Sydbank forøger igen deres ICGR væsentligt fra 2013 til 2014 primært på grund af et resultat, der var over fem gange så stort som i 2013. Sydbank udbetalte en del udbytte i 2014, 50 % af deres resultat, deres aktiver steg og det samme gjorde egenkapitalen. Derfor vil det være resultatet, der er primær årsag til, at koncernens ICGR vokser så kraftigt, som den gør, fra 2013 til 2014.⁴⁹

Fra 2014 til 2015 falder Sydbank ICGR trods en stigning i resultatet. Dette skyldes en udbyttebetaling på 70 % af resultatet, stagnerende egenkapital og fald i aktiver gør, at deres ICGR samlet falder.⁵⁰

Vi vurderer at Danske Bank Koncernen for perioden 2012 til 2015 ikke har fokus på ICGR. Det ses af Figur 11, at Koncernen allerede i 2012 opnår en solvensprocent på ca. 21 %. Herefter ligger denne stabilt, koncernen har herefter en strategi om at udlodde 40-50 % af resultatet til aktionærerne, hvilket naturligt påvirker koncernens ICGR i negativ retning. Vi vurderer at koncernen kan acceptere at øge deres udlån og herunder de risikovægtede poster mere end deres ICGR, med baggrund i deres høje solvensprocent.

4.4 Weighted Average Cost of Capital, WACC

Det sidste nøgletal i performanceanalysedelen er nøgletallet WACC. Først beskrives selve nøgletallet, og efterfølgende vil koncernens venstre samt højre side af WACC'en blive analyseret. Til slut analyseres den samlede WACC. Efter dette sammenholdes Danske Bank koncernens WACC kort med Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens WACC.

Nøgletallet udtrykker Danske Bank koncernens gennemsnitlige kapitalomkostning, altså hvad koncernen betaler for at arbejde med hybrid kapital, egentligt kernekapital samt egenkapital (hvad er vores "indkøbspris" for den "vare" koncernen sælger"). Den udregnes ud fra nedenstående formel:

$$WACC = k_d(1 - T)L + k_e(1 - L) \quad 51$$

Det venstre led af WACC beregningen " $k_d(1-T)L$ " fortæller os, hvad koncernens pris på fremmedkapital efter skat er. Den højre side af formlen fortæller os derimod, hvordan prisen på dennes egenkapital har udviklet sig.

⁴⁹ Sydbank koncernens årsrapport 2014.

⁵⁰ Sydbank koncernens årsrapport 2015.

⁵¹ Commercial Banking, side 268.

4.4.1 Pris på fremmed kapital efter skat

Som tidligere nævnt, beskriver den venstre side af WACC'en prisen på fremmedkapitalen efter skat. Denne udregnes via. formlen $k_d(1-T)L$.

k_d udtrykker prisen på den rentebærende gæld, og udregnes som:

$$k_d = \frac{\text{Samlede rentebetalinger}}{\text{Balancen} - \text{Egenkapitel} - \text{Puljemidler}}$$

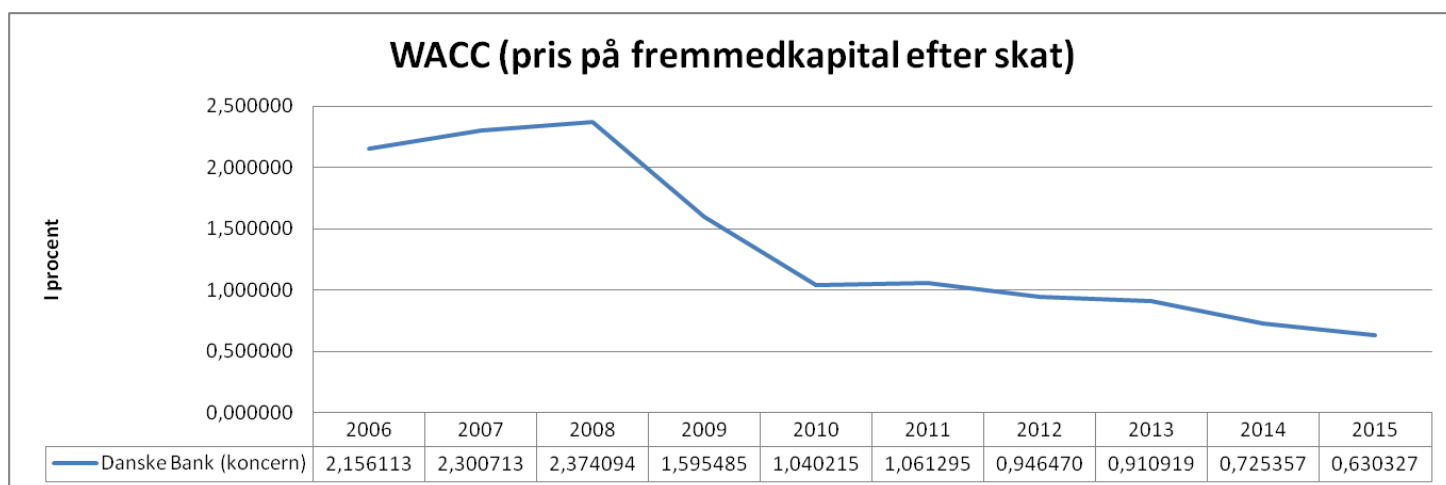
T udtrykker den aktuelle skattesats, som pt. er 23,5 % for år 2015.⁵² Selskabsskatten har været svingende i perioden fra 2006 til 2015. Vi har anvendt den aktuelle skattesats for det pågældende år, og denne svinger mellem 23,5 % til 28 %.⁵³

L beskriver andelen af fremmedkapital, og udregnes ud fra nedenstående formel:

$$L = \frac{\text{Balancen} - \text{Egenkapital} - \text{Puljemidler}}{\text{Balancen} - \text{puljemidler}}$$

I nedenstående skema ses udviklingen i prisen for egenkapitalen for Danske Bank koncernen.

Figur 13: Danske Bank koncernens venstre del af WACC i perioden fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Ovenstående Figur 13 viser, at Danske Bank koncernens omkostninger for fremmedkapitalen er faldende i analyseperioden. Nedenfor sammenholdes Danske Bank koncernens venstre side af WACC med Sydbank samt Spar Nord (alene for perioden 2012 til 2015).

⁵² Bekendtgørelse af lov om indkomstbeskatning af aktieselskaber m.v., §17.

⁵³ Bilag 6.

Tabel 7: Sammenligning af prisen på fremmedkapital efter skat med to konkurrenter

WACC (pris på fremmedkapital efter skat)				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank (koncern)	0,9465	0,9109	0,7254	0,6303
Sydbank	0,4479	0,3472	0,3238	0,2001
Spar Nord	0,5908	0,6746	0,5102	0,2436

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens, Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Ud fra dette ses det tydeligt, at Danske Bank koncernen betaler mere for at arbejde med fremmedkapital end Sydbank og Spar Nord. Vi kan ud fra de 2 ovenstående tabeller konstatere, at Danske Bank koncernen gennem analyseperioden betaler mindre og mindre for at arbejde med fremmedkapital. Overordnet set skyldes dette færre rentebetalinger.

Det dyreste år for Danske Bank koncernen er ifølge tabel 7 år 2012.

Dette skyldes bl.a. niveauet for deres balance, som har været på det højeste niveau siden 2008, hvilket igen primært skyldes en forøgelse af kassebeholdningen og anfordringsgarantier hos centralbanker samt forøgelse af egenkapitalen.

Sammenligner vi kort Danske Bank koncernens pris på fremmedkapital med Sydbanks samt Spar Nord, ses det, at alle tre koncerner gennemgår omtrent samme udvikling på området. Sydbanks pris på fremmedkapital er faldende i hele perioden, mens Spar Nord stiger fra 2012 til 2013, for derefter at falde. For Sydbanks vedkommende er prisen for deres fremmedkapital faldende af fuldstændigt samme årsager, som gør sig gældende Danske Bank koncernens, nemlig en generel nedbringelse af de samlede rentebetalinger. Samtidigt har Sydbanks balance i analyseperioden været stort set stagnerende. Det samme gør sig gældende for deres egenkapital.

Spar Nord's pris på fremmedkapital stiger fra 2012 til 2013. Dette skyldes en større rentebetaling, nedgang i egenkapitalen samt en stigende andel i puljemidler. Spar Nord's egenkapital er en del mere svingende i analyseperioden end Danske Bank koncernens samt Sydbanks. Derudover er alle tre koncerners beholdning af puljemidler stigende i analyseperioden.

Tabel 8: Indlån i forhold til balancesummen i 2015

Koncernernes indlånsstørrelse overfor deres balancesum			
(i mia. DKK).	Indlån	Balancesum	
Danske Bank (koncernen)	816,8	3.292,8	24,8%
Sydbank	79,9	142,7	56,0%
Spar Nord	44,4	76,3	58,2%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af koncernernes årsrapporter 2015.

Overordnet set, som tidligere beskrevet, betaler Danske Bank koncernen mere for at arbejde med fremmedkapital end Sydbank samt Spar Nord gør.

4.4.2 Pris på egenkapital

Næste del af udledningen af den samlede WACC er formlen ” $k_e(1-L)$ ”.

Denne formel fortæller os, hvilke omkostninger Danske Bank koncernen har på deres egenkapital. Den første nye variabel for denne udledning er k_e . k_e udregnes ud fra CAPM – Capital asset Pricing modellen:

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

Første parameter i denne formel er den risikofrie rente, rf . I denne beregning er der taget udgangspunkt i den 10-årige statsobligation fra 2006 til 2015.⁵⁴ Dette er det tætteste vi kommer på en risikofri rente. Den næste parameter, der skal bruges i udregningen af k_e , er betaværdien. Betaværdien er et traditionelt risikomål for aktier. Denne beskriver kursfølsomheden af den pågældende aktie i forhold til markedsindekset. Ved en betaværdi på 1, svinger aktien fuldstændigt identisk med C20 indekset, hvis det f.eks. er dette indeks der sammenholdes med. For Danske Bank koncernen har vi vurderet, at deres betaværdi er 1,41. Dette begrundes med udledningen i bogen ”Finansiell Risikostyring” af Jørgen Just Andresen. At betaværdien anslås til 1,41 betyder, at Danske Bank koncernens aktie reagerer 41 % mere på ændringer i markedet, sammenlignet med markedet i gennemsnit. Med andre ord, har Danske Bank koncernens aktie 41 % mere systemisk risiko end markedet generelt.⁵⁵

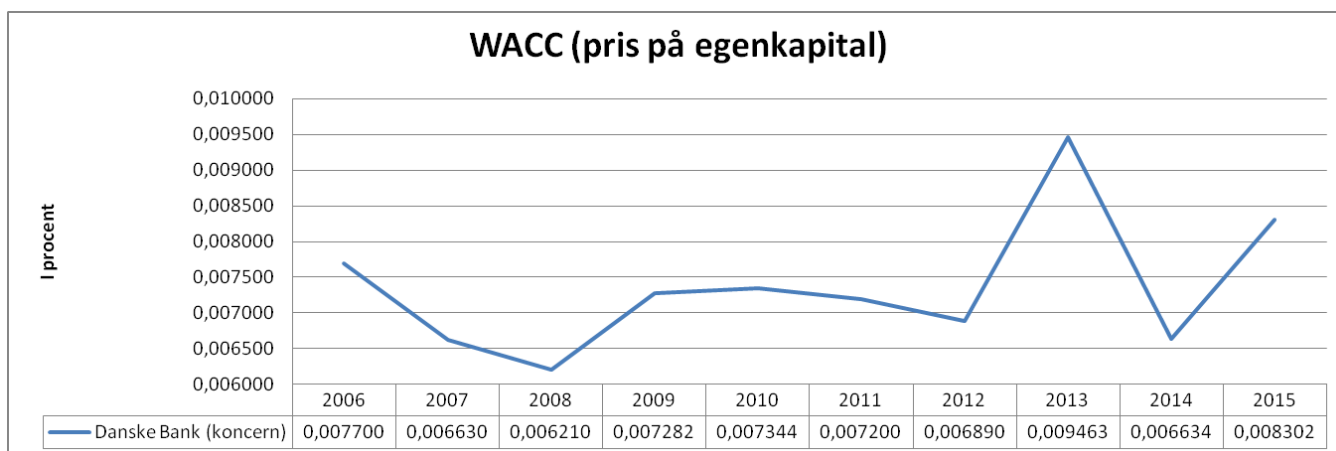
Sidste parameter i udledningen af k_e er investorernes afkastkrav til koncernen, betegnet som k_m . Vi må formode, på baggrund af koncernens størrelse, at der er et vist krav til afkastet af deres aktie. I denne udregning er der forudsat et afkastkrav på 8 %. Dette forudsat, at Danske

⁵⁴ Bilag 7.

⁵⁵ Finansiell Risikostyring, side 76.

Bank aktien svinger 41 % mere end C20 indekset, hvorfor kravet til afkastet af aktien er højere for Danske Bank koncernen, end det generelle krav til afkastet for C20 indekset.

Figur 14: Danske Bank koncernens højre del af WACC i perioden fra 2006 til 2015



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

Kaster vi derefter blikket på selve udviklingen i Danske Bank koncernens pris på egenkapital, ses det at den i analyseperioden har været stagnerede, på nær år 2013. Her bliver prisen for egenkapitalen en smule højere. Dette sker primært på baggrund af balancens størrelse, som er på sit højeste siden 2008. Groft skaleret er den 10-årige obligationsrente faldende i analyseperioden, med mindre udsving. Dette er med til at påvirke koncernens pris på egenkapitalen positivt.

Tabel 9: Sammenligning af prisen på egenkapital med to konkurrenter

WACC (pris på egenkapital)				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank (koncern)	0,0069	0,0095	0,0066	0,0083
Sydbank	0,2559	0,2282	0,1314	0,0961
Spar Nord	0,3318	0,2798	0,1701	0,1377

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens, Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Sammenholder vi igen Danske Bank koncernens pris på egenkapital med Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens, ser vi, at alle tre koncerner oplever faldende omkostninger på deres egenkapital.

Vi ser, at Danske Bank koncernens pris på deres egenkapital er væsentligt lavere end de to

andre koncerners. Den overvejende forskel på koncernerne er deres andel af fremmedkapital. Som tidligere beskrevet beregnes denne som:

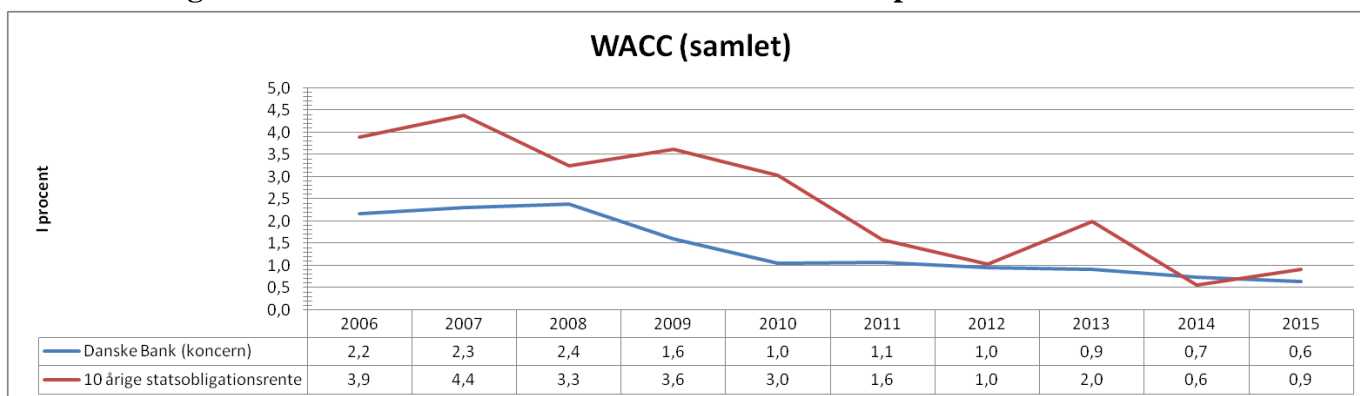
$$L = \frac{\text{Balancen} - \text{egenkapital} - \text{Puljemidler}}{\text{Balance} - \text{pulje}}$$

Dette betyder også, at vi ser den store forskel i bl.a. koncernernes balance samt egenkapital. Danske Bank koncernens balance er mere end 45⁵⁶ gange større end Spar Nords, og mere end 22 gange større end Sydbanks. Det samme gælder egenkapitalerne, hvor Danske Bank koncernens i gennemsnit er over 20⁵⁷ gange så stor som Spar Nord, og over 13 gange så stor som Sydbank. Dette betyder også, at Danske Bank koncernens andel af fremmedkapital er større end Sydbank samt Spar Nord⁵⁸. Danske Bank koncernens andel af fremmedkapital er nogenlunde uændret i perioden, og svinger mellem 0,95 til 0,96. Det samme gælder Sydbank, som svinger mellem 0,91 til 0,93. Der er flere svingninger i Spar Nord, som svinger mellem 0,87 til 0,91 i analyseperioden. En reduktion af L betyder for koncernerne, at de kommer til at afholde flere omkostninger ved deres egenkapital.

4.4.3 Samlet WACC

Til slut er den samlede WACC illustreret i nedenstående Figur 15 for Danske Bank koncernen.

Figur 15: Danske Bank koncernens samlede WACC i perioden 2006 til 2015



Figur 15 viser Danske Bank koncernens WACC (blå), set i forhold til den 10-årige danske statsobligationsrente (rød).

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens årsrapporter fra 2006 til 2015

⁵⁶ Bilag 18.

⁵⁷ Bilag 18.

⁵⁸ Se bilag 8.

Overordnet set har Danske Bank koncernen haft en faldende WACC. De faldende omkostninger til fremmedkapitalen påvirker den samlede WACC. Den samlede WACC er ligeledes lav pga. det overordnede lave niveau af omkostninger til egenkapitalen.

Nedenfor er den samlede WACC for Danske Bank koncernen sammenlignet med samme nøgletal for Sydbank koncernen samt Spar Nord koncernen.

Tabel 10: Sammenligning af samlet WACC med to konkurrenter

WACC (samlet)				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank (koncern)	0,9356%	0,9204%	0,7320%	0,6386%
Sydbank	0,7039%	0,5753%	0,4552%	0,2962%
Spar Nord	0,9226%	0,9545%	0,6803%	0,3813%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Danske Bank koncernens, Sydbank koncernens samt Spar Nord koncernens årsrapporter fra 2012 til 2015

Overordnet set følges Danske Bank koncernens WACC og Spar Nord koncernens WACC fint ad frem til år 2015, hvor Spar Nord koncernens WACC er meget lavere. Det lave niveau i 2015 skyldes primært de lavere omkostninger til fremmedkapitalen, hvor der er den største forskel i forhold til Danske Bank koncernen. For Danske Bank koncernen opvejer de lave omkostninger til egenkapitalen altså ikke de forholdsvis højere omkostninger til fremmedkapitalen. Normalt kommer den primære omkostning fra egenkapitalen, men da Danske Bank koncernens omkostninger til fremmedkapitalen er tilnærmelsesvis tre gange så stor som Spar Nord, er det denne, der afgør forskellen på de to koncerners samlede WACC. En forudsætning for, at dette kan være tilfældet, er desuden, at Danske Bank koncernens og Spar Nord koncernens omkostninger til egenkapital er sammenlignelige.

Sydbank koncernens samlede WACC er gennem analyseperioden en del lavere end Danske Bank koncernens. Dette er stort set af samme årsag som for forskellen til Spar Nord koncernens WACC, nemlig at Danske Bank koncernens lave omkostninger til egenkapital ikke opvejer for dennes forholdsvis større omkostninger til fremmedkapital sammenlignet med konkurrenten.

Som defineret i starten af dette afsnit, fortæller den samlede WACC os noget om den gennemsnitlige kapitalomkostning. På baggrund af ovenstående må det derfor konkluderes, at

Danske Bank koncernen har væsentligt flere omkostninger ved at arbejde med hybrid kapital, egentligt kernekapital samt egenkapital sammenlignet med de to konkurrenter.

4.5 Delkonklusion

På baggrund af overstående performanceanalyse kan vi konkludere, at Danske Bank koncernen har oplevet væsentlige fald i deres nøgletalspræstationer efter Finanskrisen.

Koncernen har ikke haft meget fokus på forrentningen af ejernes og aktionærernes kapitalandele i perioden 2006 til 2011, fokus har været på at øge solvensprocenten. Dette ses ud fra den nye strategi tilgang, hvor Koncernen har skiftet til en shareholdertilgang., hvilket vi også tydeligt kan se på den seneste udvikling i egenkapitalforrentningen. For at opnå koncernens mål om en egenkapitalforrentning på 12,5 % i 2018, vil det give god mening at øge det nuværende forretningsomfang, via ny udlån i udkantskommunerne.

Vi ser at ROA falder markant ved Finanskrisens start, fra 2009 og frem vender koncernen denne udvikling og er nu ved at være tilbage ved samme niveau som før krisen. Vi kan konkludere at ROA bør stige, som følge af de nye belåningsmuligheder. Denne stigning sker på baggrund af at muligt øget resultat, samt flytning af aktiver fra banken til realkredit Danmark.

Danske Bank koncernen har haft en negativ udvikling i deres ICGR siden 2006. Dette passer godt sammen med koncernens fokus på at skære i de risikovægtede poster, fremfor at fokusere på vækst. Koncernen er dårligere til at forøge deres egenkapital ud fra koncernens resultat, end de to konkurrenter i perioden 2012 til 2015, hvilket passer fint med koncernens udbytte strategi. Vi konkluderer at koncernen kan acceptere at øge deres udlån og herunder de risikovægtede poster mere end deres ICGR, med baggrund i deres høje solvensprocent. Derfor giver det god mening at indføre konkrete vækstprojekter.

Danske Bank koncernens omkostninger til fremmedkapital er højere end konkurrenternes. Dette skyldes, at koncernen primært vælger at funde sig i pengemarkedet fremfor via indlånsmidler, som Sydbank og Spar Nord. Dette ses af Tabel 8. Danske Bank koncernen vælger en lidt dyrere funding, via udstedelse af erhvervsobligationer, prissætningen for denne form for finansiering er til gengæld mere stabil. Koncernen risikerer ikke, at alle kunderne pludseligt vælger at flytte deres indlån til en konkurrent, fx grundet en bedre indlånsrente, eller usikkerhed om bankens eksistensgrundlag. Det ses af Tabel 8, at Danske Bank koncernens indlån udgør ca. 25 % af fremmedkapitalen, mens den for Sydbank og Spar Nord

udgør henholdsvis 56 % og 58 %. Koncernen vælger denne dyrere finansiering, da de hellere vil betale lidt mere for fremmedkapitalen, mod at kende omkostningen for de kommende år. Dette gør det nemmere at prissætte bankens låntyper. Koncernen vil ikke være så afhængig af indlån, hvis der senere opstår en likviditetskrise som under Finanskrisen.

5. Belåningsændring i Realkredit Danmark

Dette afsnit har til formål at udlede den indtjening, Danske Bank koncernen har på deres realkreditlån i Norddjurs Kommune. Udledningen danner baggrund for muligheden for at analysere, hvad det betyder for Danske Bank koncernen at ændre på muligheden for at belåne ejendomme med mere end 80 % i Realkredit Danmark.

Begrundelse for valget af Norddjurs Kommune som repræsentant for alle de andre udkantskommuner i Danmark vil blive præsenteret i det herpå følgende afsnit.

Norddjurs Kommune som repræsentant for udkantskommuner

SKAT har udnævnt 16 udkantskommuner i Danmark, i forbindelse med tildeling af forhøjet kørselsbidrag, se figur nedenfor.⁵⁹ Vi har valgt at tage udgangspunkt i data fra én af disse 16 kommuner, Norddjurs Kommune, for at kunne beregne potentialet for Danske Bank koncernen i hele Danmark, i det tilfælde at man ændrer på belåningsmulighederne i udkantskommunerne.

Figur 16: Oversigt over udkantskommuner ifølge SKAT.dk

Udkantskommuner			
Jylland		Østdanmark og Fyn	
Læsø	Morsø	Langeland	Lolland
Brønderslev	Norddjurs	Ærø	Samsø
Hjørring	Tønder	Svendborg	Bornholm
Frederikshavn	Vesthimmerland	Faaborg-Midtfyn	Guldborgsund

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af www.SKAT.dk (14)

⁵⁹ www.skat.dk (14)

For at kunne sige noget om, hvorvidt dataene fra Norddjurs Kommune kan bruges som repræsentant for alle landets udkantskommuner, har vi sammenlignet de 16 udkantskommuner, via data fra Danmarks Statistik.

Vi kan se i dataene fra Danmarks Statistik, at kommunerne i gennemsnit har 17.341 husstande.⁶⁰ Vi har valgt at tage udgangspunkt i Norddjurs kommune, da kommunen dels er en meget gennemsnitlig kommune med sine 18.242 husstande, og dels fordi vi har haft mulighed for at få tal for Danske Bank og Realkredit Danmarks belåning i netop dette område.

Realkredit Danmark har også selv defineret Norddjurs Kommune som en udkantskommune, og begrundelserne for dette er primært, at priserne er faldet meget på faste ejendomme i kommunen og at der er lang omsættelighed på husene. Desuden tages den generelle udvikling i betragtning, hvor flere og flere flytter ind mod byerne som følge af, at skoler, offentlig transport samt indkøbsmuligheder forsvinder fra de mindre byer.⁶¹

Vi har via Danmarks Statistik hentet oplysninger for alle udkantsområderne i forhold til antal husstande og fordelingen af boligtyper i de enkelte områder. Det ses af Bilag 11 ”Boligtyper i udkantskommunerne” at fordelingen af ejerboliger og lejligheder svinger en del i de enkelte kommuner. Som landsgennemsnit er 66 % af boligerne i udkantskommunerne parcelhuse/ejerboliger. Mens ca. 16 % er rækkehuse og 17 % er lejligheder⁶². På dette område er Norddjurs Kommune ligeledes ganske gennemsnitlig, idet 64 % af ejendommene i kommunen er parcelhuse, 15,5 % er rækkehuse og 18 % er lejligheder.

Vi har ligeledes fundet tal for den gennemsnitlige kvadratmeterpris i de forskellige udkantskommuner i 2015.⁶³ Vi har herudfra dannet en oversigt over de forskellige kommuner, som kan ses i bilag 12 ”kvadratmeterpris i udkantskommunerne 2015” – Af bilaget fremgår, at priserne svinger mellem 3.524 DKK. pr. m² på Lolland til 10.139 DKK. pr. m² i Svendborg Kommune med en gennemsnitlig kvadratmeterpris er 6.094 DKK Dog er Læsø kommune ikke medregnet i dette gennemsnit, da der her har været for få bolighandler til, at vi har udregnet en kvadratmeterpris. Herudover ses det at kvadratmeterprisen i Norddjurs Kommune er 7.127 DKK pr. m². På denne parameter er Norddjurs kommune altså en smule over gennemsnittet for de øvrige kommuner.

⁶⁰ Bilag 9.

⁶¹ Bilag 10.

⁶² Bilag 11.

⁶³ Bilag 12.

Vi har her alene valgt at se på tallene for parcelhuse, da der for mange af kommunerne har været for få handler på både lejligheder og rækkehuse til, at det for 2015 har været muligt at beregne en gennemsnitlig kvadratmeterpris i de enkelte kommuner.

5.1 Danske Bank koncernens indtjening på realkreditlån i Norddjurs Kommune

Vi vil med, baggrund i data fra det udleverede materiale fra Realkredit Danmark, se på mulighederne og betydningen for Danske Bank koncernens indtjening, ved en ændring i belåningsmulighederne.

Vi vil tage udgangspunkt i vores data fra Realkredit Danmarks og Danske Banks lån i Norddjurs Kommune og herefter gange tallet med 16, for at finde potentialet på landsplan. Dette sker med baggrund i, at vi vurderer, at Norddjurs kommune tilnærmelsesvis kan betragtes som en gennemsnitlig udkantkommune både i forhold til antal husstande og på fordelingen af boligtyper.

Figur 17: Danske Bank koncernens indtjening på Realkredit Danmark lån i Norddjurs Kommune

Danske Bank koncernen				
Indtjening på RD lån på Norddjurs				
1)	Ekspedition	3.000,00		
2)	Kurtage	1.537,00		
3)	Provision	0,150%	af hovedstolen	
1)	7.500.000,00			
2)	3.842.500,00			
3)	4.074.574,83			
alt	15.417.074,83			
	513.902,49	Over 30 år.		
	Årlig løbende provision	1.765.649,09		
	Samlet indtjening RD	2.279.551,59		

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Af datasættet fremgår; alle Realkredit Danmark kunder i Norddjurs kommune, lånets restgæld, hvorvidt de har et boliglån og dettes størrelse samt hvilket postnummer lånet har

tilhør i. Af materialet fremgår desværre ikke en vurdering af husene, eller en modelværdi for de enkelte huse.

Det ses, at der i Norddjurs Kommune er 2.500 Realkredit Danmark lån, med en gennemsnitlig restgæld på 1,09 mio. DKK. Af disse kunder har 879 stk. et boliglån på minimum 50.000 DKK, hvor den gennemsnitlige lånstørrelse er beregnet til 0,23 mio. DKK for boliglånene.

Vi har ikke kunnet få en tilsvarende liste fra Danske Bank, som eventuelt kunne vise yderligere boliglån, hvor der blot var realkreditlån via et andet kreditinstitut.

Datasættet har den udfordring, at den nuværende belåningsprocent ikke kendes. Hermed er det ikke muligt at se, hvor stor en andel af kunderne, som har en belåningsprocent på over 95 % via Realkredit Danmark. For denne del af kunderne, vil en omlægning ikke være relevant, selvom ændringen i belåningsmulighederne gennemføres, da de allerede har en belåning udover 95 %. Her vil det alene være relevant for en ny køber at kunne optage en højere belåning via Realkredit Danmark end tidligere muligt. En ændring af belåningsmulighederne, vil hermed ikke kunne hjælpe de kunder, som er blevet ramt hårdt grundet faldende huspriser.

Vi ser af figur 17, at Danske Bank koncernens indtjening på realkreditlånene består af stiftelsesprovisionen, som banken får for at formidle lånet. Denne stiftelses provision består af:

- 3.000 DKK i ekspeditionsgebyr,
- En kurtage for udstedelse af obligationerne på 0,15 %
- En provision af hovedstolen, på 0,15 % for at omlægge et eksisterende lån,
 - Provisionen er dog 0,3 %, hvis der er tale om udstedelse af et nyt lån.⁶⁴

Da vi har med eksisterende lån at gøre, har vi derfor regnet med en provision på 0,15 %.

Vi ser også af figur 17, at den samlede indtjening ved udstedelsen af lånene er ca. 15,4mio. DKK. Dette beløb har vi valgt at dele over 30 år, som er den normale startløbetid for et realkreditlån.

Dette giver hermed en årlig indtjening til Danske Bank på 0,51 mio. DKK. Hertil kommer en løbende årlig beholdningsprovision fra Realkredit Danmark på 0,065 % af restgælden⁶⁵.

⁶⁴ Bilag 13.

⁶⁵ Bilag 13.

Dette er med baggrund i det samlede udlån i Norddjurs kommune på 2.716 mio. DKK udregnet til 1,8 mio. DKK i løbende provision.

Hermed bliver den samlede indtjening fra Realkreditlånene, som de ser ud i dag:

2,3 mio. DKK

Figur 18: Indtjening på banklån i Norddjurs Kommune

Indtjening for banklån på Stift samt renteindtjening på Norddjurs				
Stiftelsesprovision på	2%		4.058.041,84	
Etablering	1.000,00		879.000,00	
Gebyr for ejerpantebrev	1.500,00		1.318.500,00	
			6.255.541,84	
Løbetid			208.518,06	30 år.
1) Renteindtjening med gns. rente på 7,45 %			15.116.205,85	4.058.041,84
Samlet indtjening fra engangsydelser og rente pr. år			4.266.559,90	

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Vi har på samme måde beregnet en løbende indtjening ud fra rentemarginalen, og engangsindtægterne, ved oprettelsen af lånet. Vi har for både bank- og realkreditlån valgt at dele stiftelsesomkostningerne ud over 30 år. Det kan diskuteres, om det er det rigtige antal år, da en stor del af lånene, omlægges indenfor den 30-årige periode, ved ændret rente eller pga. ændringer i livssituationen. De færreste beholder deres hus i 30 år. Ifølge en artikel på www.business.dk⁶⁶ viste beregninger i 2012 fra Realkredit Danmark, at boligejerne på daværende tidspunkt i gennemsnit kun ventede 5 år inden de omlagde deres realkreditlån. Vi ikke har valgt at dele engangsindtægterne med 5 i stedet for 30 år skyldes flere forhold. Har en kunde et samlet engagement med Danske Bank koncernen på over 2. mio. DKK, vil kunden blive betragtet som en eksklusiv + kunde, og få 25 % rabat på alle stiftelsesomkostningerne ved en omlægning af realkreditlån gennem Realkredit Danmark.⁶⁷ Hertil kommer eventuelle andre rabatter, som kunderne eventuelt vil kunne opnå i en direkte konkurrencesituation. På baggrund af dette, har vi valgt at dele indtægten over 30 år, da det vil blot forbedre bankens indtjening, hvis denne periode skulle vise sig at være kortere i gennemsnit.

⁶⁶ www.business.dk (16)

⁶⁷ www.danskebank.dk (17)

I forhold til renteindtægterne fra boliglånene, har vi set på Danske Banks prisbog for Boliglån⁶⁸. Her ses det, at spændet for boliglån går fra 5,75- 12,1 %. Vi valgte at regne ud fra en kunderente på 7,45 % som et vægtet gennemsnit ud fra bankens prisspænd. I forhold til bankens indtjening, har vi valgt at regne med, at de i dag har en rentemarginal på 2 %. Dette giver en samlet årlig indtjening på boliglånene på 4,3mio. DKK. i Norddjurs kommune. Skaleres disse to tal for bankens indtjening op med de 16 udkantskommuner får vi:

Figur 19: Danske Bank koncernens indtjening på landsplan i gennemsnit pr. år på udkantskommunerne

Indtjening på landsplan i gns. pr. år på yderkantsområder				
	I dag			
Realkredit Danmark	36.472.825,43			
Danske Bank	68.264.958,42			
	104.737.783,85			

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Det ses altså, at Danske Bank samlet tjener 104,7mio. DKK på realkreditlån og boliglån i udkantskommunerne, som situationen er i dag.

5.2 Realkredit Danmarks indtjening i udkantskommunerne

Da der i Realkredit Danmarks regnskab ikke er en opdeling af indtjeningen fra hvert markedsområde, herunder udkantskommunerne, har vi valgt at lave en opstilling ud fra regnskabstallene. Her har vi, som med Danske Bank, valgt at tage perioden fra 2012 til 2015, for at arbejde med samme årrække.

Tabel 11: Hovedtal fra Realkredit Danmarks årsrapporter

	Årsrapport RD 2015 side 3 - Hovedtal			
Resultat år i Mio. DKK	2015	2014	2013	2012
Bidragsindtægter	5.770	5.704	5.491	4.724
Netto gebyrer	509	524	540	469
Omkostninger	787	815	852	870
Nedskrivninger på udlån	432	1.171	1.471	1.319
Basis Resultat	4.042	3.194	2.628	2.066
Realkreditudlån	744.383	744.502	730.901	735.494

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Realkredit Danmarks årsrapport 2015, side 3, Hovedtal

⁶⁸ www.danskebank.dk (18)

Tabel 10 er beregnet ud fra hovedtallene i regnskabet. Her er regnet en basisindtjening, altså den rene indtjening fra bidrag og renter, fratrukket omkostningerne og nedskrivninger.

Af regnskabet fremgår desuden beholdningsindtægter, øvrige indtægter og netto renteindtægter. Disse er ikke medtaget, da vi alene vil se, hvad Realkredit Danmark tjener på den primære drift. Sidstnævnte ses af nedenstående Tabel 11

Tabel 12: Beregning af gennemsnitsbidrag og indtjening for 2012 til 2015

	2015	2014	2013	2012			
Gennemsnits bidrag	0,78	0,77	0,75	0,64			0,73 %
Gennemsnits tab + omk.	0,23	0,34	0,39	0,36			0,33 %
Gennemsnits indtjening	0,54	0,43	0,36	0,28			0,40 %
efter omkostninger							

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Realkredit Danmarks årsrapporter fra 2012 til 2015

Af tabel 11 ser vi, at de gennemsnitlige bidrag er steget i perioden, og at de i gennemsnit har været 0,73 %. Dette er bidrag gennemsnittet for alle typer lån med og uden afdrag, fastrente og flexlån. Vi vælger at bruge disse tal som udtrykket for bidraget i vores beregninger, da vi forudsætter, at belåningssammensætningen i udkantsområderne repræsenterer landsgennemsnittet, når vi ser i forhold til både belåningsgrad og lånesammensætning.

Herefter ser vi af tabel 11, at omkostninger og tab for perioden i snit er 0,33 %. Omkostninger og tab består af:

$$\frac{\text{Netto gebyrer} + \text{omkostninger} + \text{nedskrivninger}}{\text{Realkredit udlånet}} * 100$$

Dermed har den gennemsnitlige fortjeneste været 0,4 % efter omkostninger og nedskrivninger, når vi alene ser på den primære drift med udstedelse af realkreditobligationer.

Figur 20: Realkredit Danmarks indtjening i Norddjurs Kommune pr. år

Realkredit Danmarks Intjening i Norddjurs Kommune			
Udlåns portefølje Realkredit Danmark	2.716.383.223	DKK	
Udlånsportefølje Boliglån	202.902.092	DKK	
Gennemsnitlig Bidrags procente	0,73	%	
Gennemsnitlig omkostninger	0,33	%	
Gennemsnitlig Indtjening Realkredit Danmark	19.930.391		
Indtjening efter omk. Og nedskrivninger	10.950.199		

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Som det ses af Figur 20 får vi dermed en indtjening for Realkredit Danmark A/S på 11 mio. DKK i Norddjurs Kommune med udgangspunkt i, at de har en udlånsportefølje på:

$$\frac{2.716.383.223 * (0,73 - 0,33)}{100} = 10,950.199$$

Indtjeningen for alle 16udkantskommuner bliver herved:

$$10,950.199 * 16 = 175.203.188$$

5.3 Betydning for regnskab og performance for Danske Bank koncernen

Efter at vi har udregnet den nuværende og fremtidige indtjening på bank- og realkreditlån, sammenligner vi dette med Danske Bank koncernens nuværende resultat og nøgletal. På baggrund af dette vil vi se, hvorledes ændringerne i belåningsmulighederne vil være fordelagtig for koncernen.

Ud fra nedenstående tabel ses forskellen fra tidligere indtjening på årlig basis samt fremtidig indtjening, hvor 30 % af nuværende kunder omlægger deres lån efter de nye muligheder.

Figur 21: Danske Bank koncernens Indtjening på landsplan i gennemsnit for udkantskommunerne

Indtjening på landsplan i gns. pr. år på yderkantsområder			
	Efter ændring	Før ændring	forskel
Realkredit Danmark	54.467.568,76	36.472.825,43	17.994.743,33
Danske Bank	48.786.357,59	68.264.958,42	-19.478.600,83
	103.253.926,35	104.737.783,85	-1.483.857,50

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Ændres belåningsprocenten, stiger indtjeningen fra Realkredit Danmark fra 36 mio. DKK til 54 mio. DKK. Dermed tjener Danske Bank koncernen ca. 18 mio. DKK mere på provision og gebyrer fra Realkredit Danmark. Da flere kunder kan låne yderligere i kreditforeningen, mindsker dette indtjeningen på banklånene. Her falder indtjeningen fra ca. 68 mio. DKK til 48 mio. DKK. Dermed vil koncernen, ud fra disse forudsætninger, tabe ca. 1,4 mio. DKK, hvis blot 30 % af de eksisterende kunder vælger at omlægge. Vælger flere kunder at omlægge, vil dette øge realkreditindtjeningen og mindske indtjeningen fra banklånene yderligere.

Figur 22: Indtjening på landsplan m. 50 % omlægning i udkantskommunerne

Indtjening på landsplan m. 50 % omlægning i udkantsområderne			
	efter ændring	før ændring =	forskel
Realkredit Danmark	65.830.747,66	36.472.825,43	29.357.922,23
Danske Bank	35.800.623,70	68.264.958,42	-32.464.334,72
	101.631.371,36	104.737.783,85	-3.106.412,49

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Som det ses i ovenstående udregning, vil en forøgelse af omlægningsprocenten forøge det samlede tab yderligere. Her har vi øget omlægningsprocenten fra de tidligere 30 % til 50 %. Forskellen betyder, at indtjeningen fra banklån falder fra 68 mio. DKK til 35,8 mio. DKK. Modsat stiger indtjeningen fra Realkredit Danmark fra 36 mio. DKK til 65,8 mio. DKK. Dermed taber banken ca. 3.1 mio. DKK fremfor de 1,9 mio. DKK. Dermed vil initiativet for at øge belåningsmulighederne i udkantskommunerne forringe koncernens nuværende regnskab på den korte bane.

Resultatet kan forøges yderligere, hvis initiativet tiltrækker nye udlånskunder fra andre banker, samt nye tilflyttere og købere i udkantskommunerne. Initiativet kan derudover åbne

én mulighed for at få kunder, der pt kun har realkreditlån i koncernen, til at samle alle deres bankforretninger der.

Da tabet ”blot” er på mellem de 1,4 til 3,1 mio. DKK ekskl. merindtjeningen for Realkredit Danmark, og merindtjeningen fra nye kunder og ny udlån samtidigt ikke er medregnet, vurderer vi, at det fortsat er en realistisk og relevant mulighed for koncernen at gennemføre projektet.

Koncernen har også selv mulighed for at øge indtjeningen. De kan vælge at forøge bidragssatsen yderligere for den sidste del af kreditforeningslånet, hvorved et er kunderne, der kommer til at betale den nye difference i prisen, i forhold til første udregning. Dette kan afholde nogle kunder fra at omlægge lånene, og samtidigt give dårlig omtale i pressen. Det er derfor vigtigt, at det blot er på denne merbelåning i realkreditlånene, hvor satsen ændres, da det vil give mindre negativ omtale end, hvis det er på hele lånet. Dette er den nylige sag omkring Totalkredits nye bidragssatser et godt eksempel på. Totalkredits nyeste bidragsstigning udgør pt. mellem 17-30 %.⁶⁹ Kundernes omkostninger, bidragssats og merbetaling beskrives senere i rapporten.

For at se hvordan projektet påvirker koncernens regnskab og nøgletallene har vi sammenlignet med tallene fra den ovenstående regnskabs- og performanceanalyse.

Tabel 13: Ændring i resultat før skat ved belåningsændring

	Resultat før skat			
	2.012	2.013	2.014	2.015
Før	8.539	10.059	7.969	17.761
Efter	8.537	10.057	7.967	17.759

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark samt deres årsrapporter

Som det fremgår af tabel 12, har ændringen i belåningsmulighederne i udkantkommunerne ikke den store indflydelse på koncernens resultat før skat. I udregningen har vi ikke taget højde for nye kunder, som kan påvirke resultatet positivt. Derudover kan indtjeningen også øges, hvis det viser sig, at marginalindtjeningen på bankudlånene er lavere end de 2 %, vi har fastsat. Yderligere er den øgede indtjening som vedrører Realkredit Danmark ikke indregnet i Danske Bank koncernens regnskab, da de afholder dette i deres selvstændige regnskab. Denne

⁶⁹ www.politiken.dk (19)

ses ud fra nedenstående tabel, som synliggør den ekstra indtjening hos Realkredit Danmark, hvor udlånsporteføljen forøges.

Tabel 14: Merindtjening ved forøgelse af udlånsportefølje ved belåningsændring i DKK

	Enkel kommune	I alt
Ekstra indtjening for Realkredit Danmark	135.333,46	2.165.335,44

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Denne ekstra indtjening på 2.1 mio. DKK på landsplan betyder således, at resultatet faktisk bliver positivt, hvis blot 30 % omlægges deres lån (2.165.335 – 1.483.857). Dette beskrives også nærmere senere i rapporten.

Tabel 15: Ændring i ROA og ROE ved belåningsændring

	ROA				ROE				
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.012	2.013	2.014	2.015	
Danske Bank Nu	0,13558	0,22048	0,11436	0,39850	Danske Bank Nu	6,19	6,91	5,23	11,04
Danske bank Før	0,13578	0,22070	0,11457	0,39871	Danske bank Før	6,20	6,91	5,24	11,05
<i>Difference</i>	-0,00020	-0,00022	-0,00020	-0,00021	<i>Difference</i>	0,01	0,01	0,01	0,01
Sydbank	0,31	0,13	0,69	0,80	Sydbank	6,22	1,67	11,75	12,89
Spar Nord	0,28	0,72	0,78	1,17	Spar Nord	4,44	11,20	10,02	13,61

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark samt deres årsrapporter

Ud fra den øgede indtjening på baggrund af projektet, har vi udregnet påvirkningen på koncernens nøgletal herunder ROA og ROE.

Den overordnede udvikling i koncernens tal for hhv. ROA og ROE er stort set den samme som beskrevet tidligere i opgaven. Ser vi på den nye ROA igennem perioden fra 2012 til 2015, er der en lille difference på mellem 0,00020 % til 0,00022 %. Denne forskel skyldes den øgede indtægt, hvilket antages at forøge den samlede skattebetaling til et højere niveau end tidligere. Overordnet set er denne difference så lille, at det ikke har den store betydning i forhold til nøgletallet. ROA bliver øget i forhold til Sydbank og Spar Nord, hvilket er positivt, men på koncernniveau er det en marginalt lille forskel.

Dette gør sig også gældende for egenkapitalforrentningen, som stort set også er uændret i hele perioden. Oprundet er der også blot en forskel på ca. 0,01 procentpoint hvilket ud fra nøgletallet har meget lille betydning.

Tabel 16: Ændring i ICGR ved belåningsændring

ICGR				
	2012	2013	2014	2015
Danske Bank Nu	3,424	3,500	-1,049	3,142
Danske bank Før	3,429	3,505	-1,044	3,146
<i>Difference</i>	0,005	0,005	0,005	0,004
Sydbank	4,58	1,79	4,56	2,93
Spar Nord	3,43	6,87	3,36	8,82

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark samt deres årsrapporter

De nye udlånsmuligheder forøger koncernens mulighed for udlånsvækst på baggrund af egen indtjening. Ved ICGR ændres nøgletallet med 0,004 procentpoint i hele perioden. Igen kan det udledes, at netop denne ændring er så lille, at nøgletallet i det store hele ikke ændres betydeligt.

Ovenstående udvalgte nøgletal giver et godt indblik i, hvor lidt initiativet ændrer på hele koncernens regnskab. Selvom det geografisk set kan være mange husstande, der påvirkes af de nye muligheder, har dette ikke en stor effekt på koncernens regnskab. For at anskueliggøre størrelsen for denne belåningsændring har vi udarbejdet nedenstående tabel 16.

Tabel 17: Merindtægt kontra koncernen

Procentvis størrelse af indtjeningen				
	2.012	2.013	2.014	2.015
Udkantsområdernes andel	0,11%	0,12%	0,13%	0,14%
Merindtjening	0,15%	0,13%	0,16%	0,07%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark samt deres årsrapporter

Her ses det, at selve indtjeningen for alle udkantskommunerne i Danmark blot udgjorde ca. 0,18 % af hele koncernens indtjening i 2015. Årsagen til, at denne andel stiger, er, at koncernens renteindtægt er faldet igennem hele perioden. Dette forøger selvfølgelig udkantsområdernes andel af hele koncernens indtægt. Tager vi udgangspunkt i 2015, kan det konkluderes, at hele indtjeningen fra udkantskommunerne på ca. 104 mio. DKK ikke betyder det store for det samlede koncernregnskab. Tabet på de ca. 1,9 mio. DKK, som genereres ud fra de nye lånevilkår, betyder således blot 0,011 % af den samlede indtjening i 2015.

5.3.1 Delkonklusion

Vi kan på baggrund af overstående analyse konkludere, at skulle koncernen vælge at implementere de nye belåningsmuligheder, ud fra vores forudsætninger, har det meget lille betydning på det overordnede regnskab. Øget belåningsmulighed kan vise sig at give flere nye kunder, som på den måde øger indtjeningen ved implementeringen. Derfor kan initiativet godt vise sig at være en bedre forretning og få større betydning end overstående. Derudover kan Danske Bank koncernen vælge at øge bidragssatsen for lånet mere, end vi har antaget her, eller forlange yderligere beholdningsprovision.

Da ovenstående analyse viser at en belåningsændring vil ændre marginalt på nøgletal og performance, har vi valgt at se på ændringen i indtjening for Realkredit Danmark.

5.4 Betydning af belåningsændring for Danske Bank og Realkredit Danmarks regnskab

Efter vi har udregnet den nuværende indtjening i Norddjurs og de samlede udkantskommuner, vil vi se på, hvad potentialet vil være, hvis der gives mulighed for tage op til 95 % realkreditbelåning i boligerne i udkantsområderne. Dels som 95 % gældsovertagelse ved køb, dels ved at omlægge nuværende boliglån til realkreditlån.

Vi forudsætter at 30 % af de eksisterende bankkunder ønsker at omlægge deres boliglån til ét samlet Realkreditlån over 30 år.

Vi har valgt alene at se på muligheden for at flytte eksisterende lån fra bank til realkredit, og har derfor ikke medtaget eventuelle nye kunder, eller kunder med banklån i andre banker. Dette gør vi, da vi ikke har nogen konkrete tal på antal og størrelse på disse lån, og fordi eventuelle nye lån, vil påvirke den risikovægtede kapital for banken. Derimod forudsætter vi, at den risikovægtede kapital ikke påvirkes af, at der flyttes lån fra Danske Bank til Realkredit Danmark, idet Danske Bank allerede har risikoen i dag, dels via banklånet, men også i den garanti banken stiller overfor Realkredit Danmark. I dag dækker den såkaldte 20 procents tabsgaranti for udlån mellem 60-80 %.⁷⁰ Denne garanti vil vi ligeledes hæve til at dække for 60-95 % belåning. Hermed vil risikoen for Danske Bank reelt ikke ændres, hvorfor vi vælger at se bort fra denne del i beregningen.

⁷⁰ Bilag 14

I forhold til bidraget, som i dag er udregnet til 0,73 %, vil vi vælge at lave et tillæg på 2 % for den del, som overstiger 80 %. Dette vil vi bruge til at regne et vægtet gennemsnit for det nye bidrag på samme måde, som bidraget i dag er opbygget.

Vi får hermed:

Tabel 18: Vægtet gennemsnit for bidrag

Bidragstillæg på delen mellem 80 og 95%	2 %
Nyt vægtet bidrags gennemsnit	1,0495 %
Bidragsstigning	0,32 %

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Realkredit Danmarks årsrapporter

Dette findes ved hjælp af nedenstående formel:

$$\frac{\text{Eksisterende bidrag} * \text{vægtning}}{\text{Ny samlet belåningsprocent}} + \frac{(\text{Nuværende bidrag} + \text{tillæg}) * \text{vægtning}}{\text{Ny samlet belåningsprocent}}$$

$$\frac{0,73 * 0,8}{0,95} + \frac{(0,73 + 2) * 0,15}{0,95} = 1,0495 \%$$

Hermed ses det, at det nye bidrag vil blive 1,05 % eller 0,32 procentpoint højere end hidtil, for at opnå muligheden for en højere belåning. Vi har valgt et tillæg på 2 % for den yderste del, dels for at kunne afdække den ekstra risiko, dels for at kompensere banken for den indtægt, som de mister på banklånene, der flyttes til et nyt realkreditlån. Indtjeningen for Danske Bank Personal Banking ændres, ser vi af bilag 15, når 30 % af de nuværende boliglån omlægges til realkreditlån. I forhold til den nuværende indtjening vil omlægningerne have betydning for dels den løbende provision, dels for størrelsen af engangsgebyrerne. 35 % af låntagerne har et boliglån, så når 30 % af disse omlægges deres lån, er det reelt 10,5 % af den samlede lånemasse som omlægges. Provisionen for de nye lån fremkommer dermed ved at vi tager:

$$(\text{Gns. str. Banklån} + \text{Gns. Str. Realkreditlån}) * \text{antal boliglån} * \text{andel som omlægges} * \text{ny beholdningsprovision}$$

$$(230.882 + 1.086.553) * 879 * 0,3 * 0,00365$$

Hertil lægges bidraget for de 89,5 % af realkreditlånene, som ikke omlægges.

Stiftelsesomkostningerne, som vi har delt udover 30 år, vil ligeledes blive en smule forøget.

Tabel 19: Merindtægt for de 30 % af kunderne der omlægger til ny realkreditbelåning

DKK	
792.000	Ekstra Ekspeditionsgebyrer
404.231	Ekstra kurtage
91.410	Ekstra provision
42.921	Samlet mer indtjening på gebyrer

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Dette giver altså en ekstra indtjening på ca. 43.000 DKK mere årligt, når stiftelsesomkostningerne deles over 30 år. For banklånene ses det af bilag 15 nederst, at indtægterne samlet falder ca. 19,5 mio. DKK. Da 10,5 % af boliglånene indfries, og vi mister indtjeningsmarginal på 2 % for disse lån. I forhold til Realkredit Danmark vil omlægningen på den anden side have en positiv indvirkning med ca. 18 mio. DKK jævnfør. bilag 15.

Figur 23: Indtægtsændring for Realkredit Danmark A/S ved 30 % case

Realkredit Danmarks Indtjening i Norddjurs Kommune			
Udlåns portefølje Realkredit Danmark	2.716.383.223	DKK	
Udlånsportefølje Boliglån	202.902.092	DKK	
Gennemsnitlig Bidrags procente	0,73	%	
Gennemsnitlig omkostninger	0,33	%	
Gennemsnitlig Indtjening Realkredit Danmark	19.930.391		Indtjening på landsplan
Indtjening efter omk. Og nedskrivninger	10.950.199		175.203.188
Case 1. 30% af boliglånene ligges over til Realkredit lån			
Nyt Vægtet Bidrag	1,049500039		
Andel til Danske Bank af bidragsstigning	0,3		
Nyt vægtet indtægt efter omkostning til Danske Bank og gns. omkostninger	0,42		
Dobbelttjek- Gennemsnitlige omkostninger	0,33		
Ny indtjening med 30% af banklånene omlagt til RD lån	11.085.532,68		177.368.522,96
Ekstra indtjening for Realkredit Danmark	135.333,46		2.165.335,44
Andel af boliglån som omlægges:		30%	10,5%
Andel som beholdes		70%	89,5%

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Da vi forudsætter et nyt vægtet bidrag på 1,05 %, hvoraf de 0,3 % udgør en øget beholdningsprovision til Danske Bank koncernen, stiger deres reelle bidrag med 0,02 %. Hertil kommer den ekstra indtægt, som kommer af, at lånemassen stiger med 60 mio. DKK som følge af de 264 boliglån på 0,230 mio. DKK, som omlægges til realkreditlån. Hermed stiger indtjeningen i Norddjurs kommune for Realkredit Danmark A/S med 0,135 mio. DKK og for alle udkantskommuner tilsammen vil indtjeningen stige med 2,2 mio. DKK. Herfra skal fratrækkes tabet på banksiden på ca. 1,5 mio. DKK. Hermed er overskuddet for koncernen ca. 0,7 mio. DKK

Overskuddet er i sig selv ikke stort nok til at Koncernen vil gå videre med ændringen, hvis der alene ses på den isolerede økonomiske gevinst. Her skal de eventuelle følgefóretninger og nye kunder indtænkes, samt koncernens CSR profil. Danske Bank Koncernen, vil med fordel kunne overveje, hvordan denne belåningsændring vil blive modtaget af borgerne i udkantskommunerne. Vil det f.eks. være med til at koncernen bliver betragtet som en virksomhed, der tager deres sociale ansvar, ved at hjælpe nogle af de husejere, som har det sværest i landet. Hvis belåningsændringen bliver taget positivt imod af danskerne, vil det eventuelt kunne øge koncernens generelle kundetilfredshed, og eventuelt være med til at flere kunder vælger at lave forretninger med Danske Bank koncernen.

5.4.1 Hvad betyder omlægningen for kunderne?

Figur 24: Forudsætninger for kundernes beregning

Ekspedition	3.000,00
Kurtage	0,15%
Løbetid	30
Stiftelsesprovision på	2%
Etablerings gebyr	1.000,00
Gebyr for ejerpantebrev	1.500,00
Gebyr for tinglysning	1.760,00
Gennemsnitlig rente Boliglån	7,45%
Gennemsnitlig rente Realkreditlån incl. Bidrag	3,73%
Gennemsnitlig lånestørrelse Boliglån	kr. 230.832,87
Gennemsnitlig lånestørrelse Realkreditlån	kr. 1.086.553,29
	kr. 1.317.386,16
Engangsomkostninger for omlægning	9.236,08
Lånebehov	kr. 1.326.622,24
Udbetalingskurs	0,98
Behov Hovedstol	kr. 1.353.696,16

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Vi ser af figur 24 de givne forudsætninger for at beregne betydningen af en omlægning fra banklån og realkreditlån til ét samlet realkreditlån. Der er medtaget de normale omkostninger for en omlægning/tillægslån. Det fremgår, at kundens lånebehov er 1,3 mio. DKK. Hertil lægges engangsomkostningerne på 9.236 DKK. Vi har desuden regnet med, at lånet kan udbetales til kurs 98, hvorved kundens restgæld stiger fra på følgende måde:

$$1.353.696 - 1.317.386 = 36.310 \text{ DKK}$$

Herefter har vi lavet en amortiseringsberegning i Excel med de to eksisterende lån. Først ud fra restgælden på realkreditlånet. Der er regnet med en rente på 3 % samt bidraget på 0,73 %, hvilket er det gennemsnitlige bidrag, som vi tidligere har beregnet, at kunderne betaler i dag. Vi har valgt at regne med en rente på Realkreditlånet på 3 %, idet vi ønsker at regne med en fast rente over 30 år. Hvorvidt renten skal være 2,5 % eller 3 % er reelt underordnet for resultatet, da det blot vil give samme ændring på det eksisterende og det nye lån. Vi har blot valgt at tage udgangspunkt i en fast rente, sådan at kunden ved omlægningen får sikret en fast rente samt muligheden for en konvertering ved senere rentestigning, hvilket er noget, han ikke har i dag, for den del, som udgøres af banklånet.

Vi får via en ydelsesberegning i excel, at ydelsen for banklånet vil give følgende:

Tabel 20: Amortisering af banklånene over 30 år

		7,45%	0,25		
År	Lån	Ydelse	Afdrag	Rente	Restgæld
1	kr. 230.832,00	kr. 19.449,78	kr. 2.252,80	kr. 17.196,98	kr. 228.579,20
2	kr. 228.579,20	kr. 19.449,78	kr. 2.420,63	kr. 17.029,15	kr. 226.158,57
3	kr. 226.158,57	kr. 19.449,78	kr. 2.600,97	kr. 16.848,81	kr. 223.557,60
4	kr. 223.557,60	kr. 19.449,78	kr. 2.794,74	kr. 16.655,04	kr. 220.762,86
5	kr. 220.762,86	kr. 19.449,78	kr. 3.002,95	kr. 16.446,83	kr. 217.759,92

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Tabel 21: Amortisering af realkreditlån over 30 år

		3,73%			
År	Lån	Ydelse	Afdrag	Rente	Restgæld
1	kr. 1.086.553,00	kr. 60.791,93	kr. 20.263,51	kr. 40.528,43	kr. 1.066.289,49
2	kr. 1.066.289,49	kr. 60.791,93	kr. 21.019,34	kr. 39.772,60	kr. 1.045.270,16
3	kr. 1.045.270,16	kr. 60.791,93	kr. 21.803,36	kr. 38.988,58	kr. 1.023.466,80
4	kr. 1.023.466,80	kr. 60.791,93	kr. 22.616,62	kr. 38.175,31	kr. 1.000.850,17
5	kr. 1.000.850,17	kr. 60.791,93	kr. 23.460,22	kr. 37.331,71	kr. 977.389,95

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

For de to tabel 19 og 20 ses det, at ydelsen for et boliglån på 230.832 DKK til 7,45 % i rente vil give en ydelse på 19.449 DKK pr. år over 30 år. For realkreditlånet til 3 % + 0,73 % i bidrag vil de 1.086.553 DKK skulle afdrages med 60.791 DKK pr. år over 30 år, hvilket tilsammen giver 80.240 DKK i samlet årlig ydelse. Efter skat giver dette en samlet ydelse over 30 år på 2.134.785 DKK.

Tager vi i stedet og samler dette til ét realkreditlån, som beregnet i Tabel 21, giver det i stedet:

Tabel 22: Amortisering over ét realkreditlån frem for at have to lån

		4,05%	0,25		
År	Lån	Ydelse	Afdrag	Rente	Restgæld
1	kr. 1.353.696,16	kr. 78.755,57	kr. 23.937,64	kr. 54.817,93	kr. 1.329.758,52
2	kr. 1.329.758,52	kr. 78.755,57	kr. 24.906,99	kr. 53.848,57	kr. 1.304.851,53
3	kr. 1.304.851,53	kr. 78.755,57	kr. 25.915,60	kr. 52.839,96	kr. 1.278.935,92
4	kr. 1.278.935,92	kr. 78.755,57	kr. 26.965,06	kr. 51.790,51	kr. 1.251.970,87
5	kr. 1.251.970,87	kr. 78.755,57	kr. 28.057,01	kr. 50.698,56	kr. 1.223.913,86

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra Realkredit Danmark

Vi ser her, at til trods for at restgælden er steget med 36.000 DKK, er ydelsen en smule mindre end de 80.240 DKK for de to lån. Hermed vil ydelsen før skat falde med:

$$80.240 - 78.557 = 1.485 \text{DKK årligt eller } 44.550 \text{ DKK over de 30 år.}$$

Kigger vi i stedet på den samlede ydelse efterskat, er forskellen en smule mindre. Her falder ydelsen til 2.110.424 DKK. Altså en samlet besparelse på:

$$2.134.785 - 2.110.424 = 24.360 \text{ DKK.}$$

Vi har valgt at regne med et rentefradrag på 25 %, idet rentefradraget falder til 25 % fremmod 2019, og herefter ligger fast som følge af skattereformen fra 2009.⁷¹

Vi ser altså, at en omlægning af et banklån og realkreditlån til et nyt samlet realkreditlån, vil være en god forretning for kunden, selvom restgælden stiger med 36.000 DKK, og det vægtede bidrag stiger med 0,32 %. For nye handler, vil låneændringen alene være en fordel, da de opnår den lavere rente fra start, uden restgældsforhøjelsen.

5.4.2 Delkonklusion

Vi kan på baggrund i vores case konkludere, at belåningsændringen vil kunne gøre det billigere for kunderne, at sidde i deres boliger sammenlignet den hidtidige belåning med både bank- og realkreditlån. Samtidigt vil de kunne få en fuldstændig rentesikkerhed og konverteringsmulighed for hele restgælden. På baggrund af dette kan vi konkludere, at fra kundernes synsvinkel vil en øget belåningsgrad i udkantkommunerne være attraktiv.

⁷¹ www.skm.dk (20)

For Danske Bank koncernen vil en ændring af belåningen ikke have den helt store indvirkning på regnskabet. Det vil give et samlet tab på ca. 1,5 mio. DKK, hvilket er begrænset, når man ser på deres samlede overskud for 2015 på 1.832 mio. DKK.⁷²

For Realkredit Danmark vil indtjeningen på den anden side stige med 2,2 mio. DKK primært grundet stigningen i udlånsporteføljen. Idet Danske Bank koncernen ejer 100 % af aktierne i Realkredit Danmark, vil denne indtjening ligeledes komme Danske Bank koncernen til gode, enten via ekstra udbytte, ellers som øget markedsværdi for datterselskabet. Sammenholder vi derfor begge resultater, vil indførelsen af nye realkreditbelåningsmuligheder samlet give et positivt resultat på ca. 0,7 mio. DKK (2,165-1,5) for koncernen som helhed.

Koncernen skal vælge at gå videre med projektet, i forhold til de CSR mæssige muligheder, samt mulige følgefóretninger, som låneændringen kan medføre. Koncernens indtjening I udkantskommunerne udgør i dag 0,18 % af det samlede resultat, hvorfor en ændring i belåningsmulighederne ikke vil have en større indvirkning på koncern regnskabet.

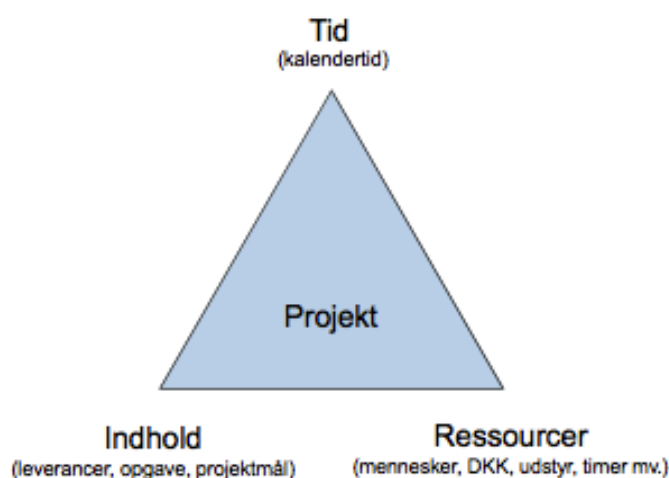
⁷² Danske Bank koncernens årsrapport 2015, side 19

6. Implementering af nye realkreditbelåningsmuligheder

Vælger Realkredit Danmark at ændre belåningsmulighederne i udkantskommunerne, vil mange ansatte i virksomheden, samt Danske Bank koncernen som helhed, blive berørt af ændringerne. Det kan derfor være en fordel at implementere ændringerne som et projekt. I dette tilfælde opstår projektet som følge af en ny strategi for udlån, der åbner for mulighed for belåning på op til 95 % på ejendomme. Projektet tager udgangspunkt i, at regeringen laver en lovændring, hvorved der opstår nye finansielle reguleringer.

Vi antager, at regeringen åbner op for muligheden for at belåne ejendomme i udkantskommunerne med op til 95 %, hvorfor koncernen vælger at ændre deres nuværende belåningsmuligheder i udkantskommunerne i Danmark. Dette giver god mening, da Danmark er det geografiske område med størst krediteksponering for Danske Bank koncernen i 2015.⁷³ Udkantsområderne udgør selvfølgelig en mindre andel af denne eksponering.

Figur 25: Aftalegrundlag for implementeringen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra undervisning d. 03.11.2015 i Projektledelse

Ændringerne giver kunderne mulighed for en højere kreditforeningsbelåning end tidligere. Dermed er de nuværende udlånsmuligheder altså den gamle tilstand (as-is), og de nye belåningsmuligheder bliver den nye tilstand (to-be). Det er, som tidligere nævnt, noget Danske Bank koncernen overvejer, og derfor har vi antaget, at projektet skal afsluttes til 1. juni 2016. Det er i alle projekter en vigtig faktor, at aftalegrundlaget er i orden. Dette kan illustreres ved projekttrekanten,⁷⁴ som i Figur 25's tilfælde harmonerer. For Danske Bank koncernen herunder projektgruppen, er det altafgørende for, at implementeringen bliver en succes, at tiden, indholdet og ressourcerne overholdes. Skulle en af delene skride undervejs, vil sammenhængen i trekanten forskydes og dermed ændre i den nuværende projektplan. Det er derfor vigtigt, at medregne alle faktorer ved planlægningen af implementeringsprojektet.

⁷³ Danske Bank koncernens årsrapport 2015, side 22.

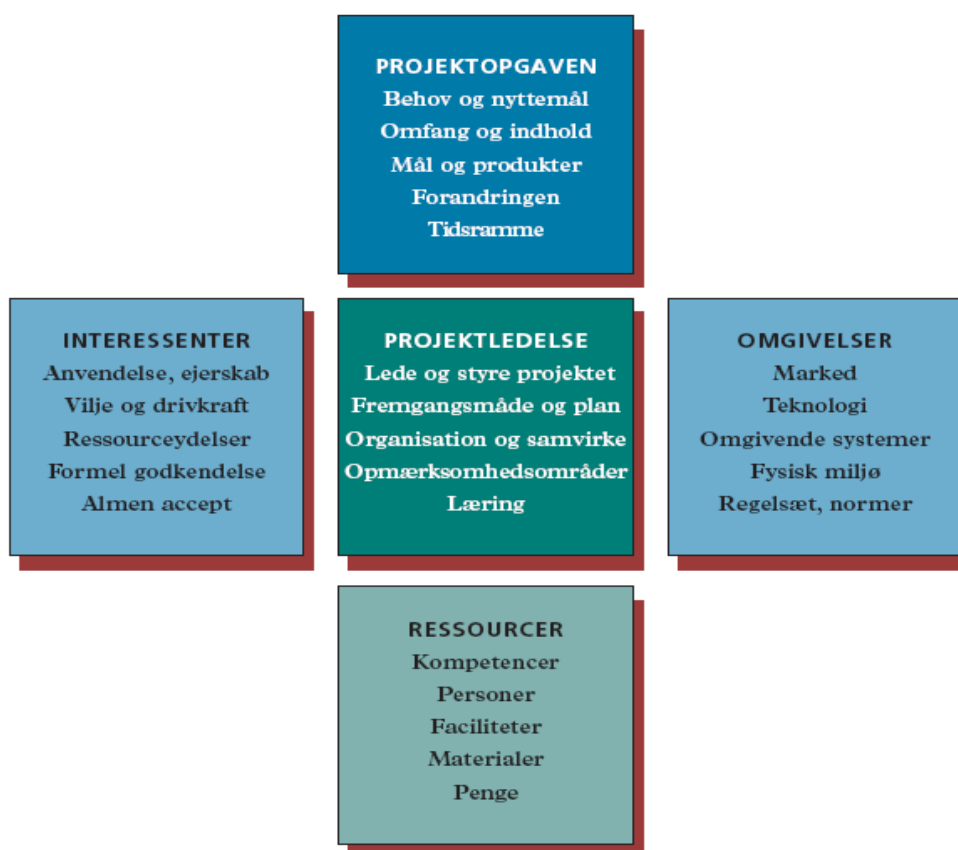
⁷⁴ Kilde Projektledelse lektion 1 – slide 17. 03.11.2015

6.1 5 x 5 modellen

For at analysere hvorledes implementeringen kan iværksættes, anvender vi 5x5 modellen.⁷⁵

Ved hjælp af denne model kan vi identificere og analysere selve projektopgaven, projektledelsen, omgivelserne, interessenterne og ressourcerne.

Figur 26: 5x5 modellen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Mikkelsen og Riis (2011), figur 1.05 side 34.

Projektledelse

Projektlederen ved implementeringen skal fastlægge, hvordan projektet løses bedst muligt, og står derfor for planlægningen, organiseringen, styring og ledelse af projektet. Ud fra Danske Bank koncernens seneste regnskab fremgår det, at de i 2015 har igangsat og udført flere projekter herunder ”in-House banking”, ejendomsudviklingsprojekt samt Corporate Responsibility projekter. Dermed har koncernen tidligere udført projekter med varierende

⁷⁵ Kilde 9.1: Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis – Grundbog i projektledelse s. 34

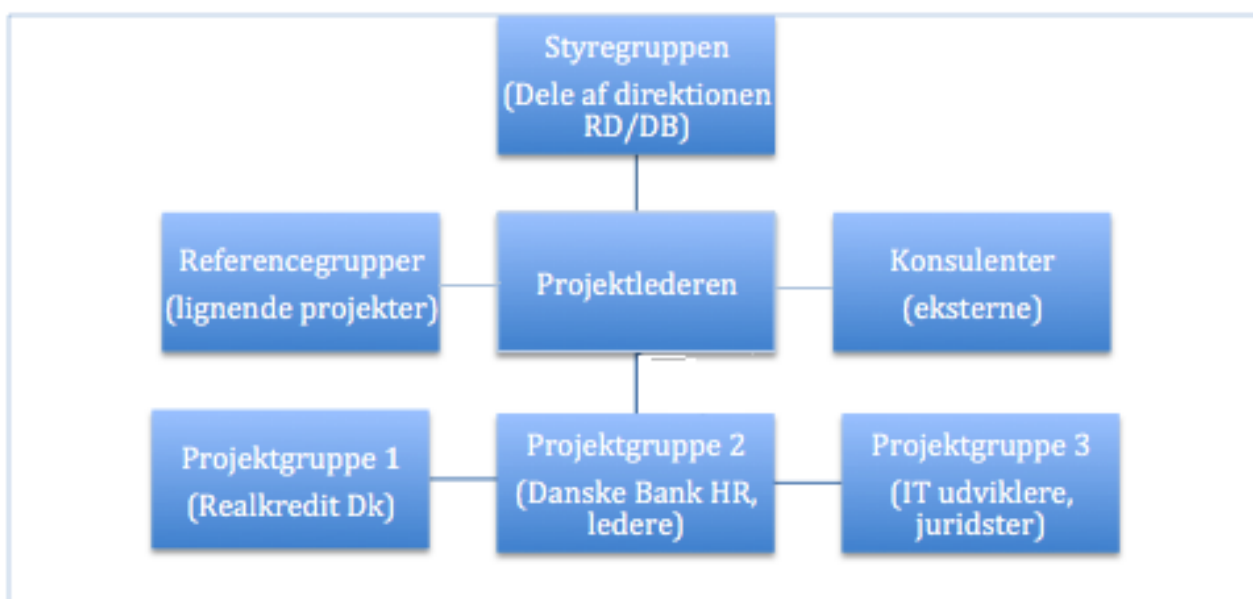
grad af kompleksitet. Dette vurderes som en stor fordel for koncernen, da den kan anvende erfaring fra tidligere projekter.

Det første koncernen skal finde er derfor en projektleder, som skal udarbejde projektplanen for implementeringen og organisere projektorganisationen. Selve planen og analysen gennemgås senere i opgaven.

Projektorganisationen

For at udføre projektet bedst muligt er det vigtigt at inddrage erfaringer fra tidligere projekter samt løbende få sparring på udviklingen, så alle milepæle overholdes. Derfor er det en god ide for koncernen at udarbejde et organisationsdiagram og få koordineret de forskellige opgaver samt opmærksomhedsområder. Da der er mange parametre i implementeringen, bør der oprettes forskellige arbejdsgrupper. Nedenstående model er vores bud på, hvordan projektorganisationen for Danske Bank koncernen kunne se ud.

Figur 27: Projektorganisationen for Danske Bank koncernen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Mikkelsen & Riis (2011), side 125.

Øverst i diagrammet vurderer vi, at styregruppen bør være. Denne består af dele af direktionen for både Danske Bank og Realkredit Danmark. Det er her, projektet i dette tilfælde er startet, og denne gruppe som har det overordnede ansvar. Vi har derfor antaget, at styregruppen har set belåningsændringerne som en god forretningsside.

Der bør desuden være folk fra IT- samt juridisk afdeling i styregruppen. Der skal sandsynligvis udvikles ny IT og udarbejdelsen af nye lånemuligheder vil skulle tilpasses nuværende lovkrav. Overordnet set skal styregruppen kunne skære igennem og tage de overordnede beslutninger i forhold til projektet.

Under styregruppen kommer projektlederen, som skal planlægge, iværksætte og administrere implementeringsprojektet. Da Danske Bank tydeligvis har erfaring fra tidligere projekter, må det antages, at de i koncernen har projektledere ansat, som kan anvendes til denne opgave. Projektlederen udarbejder projektplanen og skal referere direkte til styregruppen.

Projektlederen bør have en referencegruppe og eventuelt konsulenter som støtteled. Referencegruppen kunne være Nordea, Spar Nord eller en af de andre danske banker, som har udført lignende projekter tidligere. Da Danske Bank koncernen kan blive first mover på området i Danmark, og de andre banker er direkte konkurrenter, giver det bedre mening at finde andre virksomheder som deres referencegrupper.

Nederst i diagrammet er de forskellige projektgrupper, som lederen får sammensat, hvilket kan øge deres faglige kompetencer samt effektivitet. Grupperne kunne være for hhv Danske Bank, Realkredit Danmark og IT-afdelingen. Realkredit Danmarkgruppen har ansvaret for at udarbejde lånene og de nye forretningsgange inden for egne rækker. Danske Bank vil til gengæld skulle stå for at udarbejde nyt uddannelsesmateriale og lave tidsplaner for afdelingerne i udkantskommunerne.

Projektlederen.

Projektet vil både omfatte personer, som involveres direkte og indirekte. Derfor er det nødvendigt, at lederen besidder nogle bestemte personlige karakteristika og ledelsesstile. Der er tre forskellige ledelsesstile; den demokratiske, laissez faire og den autoritære.

Sammenholdes disse stile med Tannenbaum og Schmidt's frihedsgrader for medarbejdere, mener vi, at lederen bør en blanding mellem den demokratiske og den autoritære ledelsesstil i et projekt som dette. Årsagen til, at der ikke bør benyttes laissez faire ledelse, er, at denne passive ledelsesstil nemt kan få tidsplanen, rammerne eller hele projektet til at skride. Da mennesker desuden motiveres forskelligt, kan det desuden være en fordel, at lederen ikke er 100 % autoritær, men overlader noget frihed og involvering til medarbejderne, hvor projektet tillader det. Denne ledelsesstil passer med måden, Geert Hofstede ser arbejdskulturen i

Danmark på. Han mener f.eks., at Danmark er et land med en høj grad af individualisme og lavt struktureringsbehov⁷⁶.

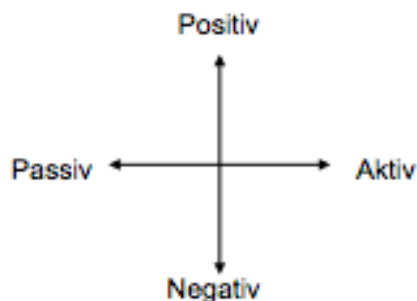
Interessenter

I denne del af 5x5 modellen ser vi på interessenterne i implementeringsprojektet. Det er væsentligt, at Realkredit Danmark og Danske Bank koncernen tidligt i projektet får klarlagt de forskellige interessenter, for at kunne vurdere, hvordan interessenterne skal håndteres. Afklaringen vil desuden have betydning for klarlægning af målformuleringen.

Som vi analyserede os frem til tidligere i opgaven, har Danske Bank ændret strategi gennem de seneste år. På baggrund af dette mener vi, at interessentanalysen kunne have set anderledes ud, hvis implementeringen var sket med den gamle strategi. Derfor udarbejdes interessentanalysen, som vi mener den vil se ud på nuværende tidspunkt, og til sidst vil vi kort inddrage de interessenter, som kunne have ændret sig gennem perioden.

Efterfølgende vurderes deres betydning for projektet på en skala fra 1 til 10 hvoraf 10 er størst, derefter vil deres involveringsgrad samt tilgang til projektet analyseres.

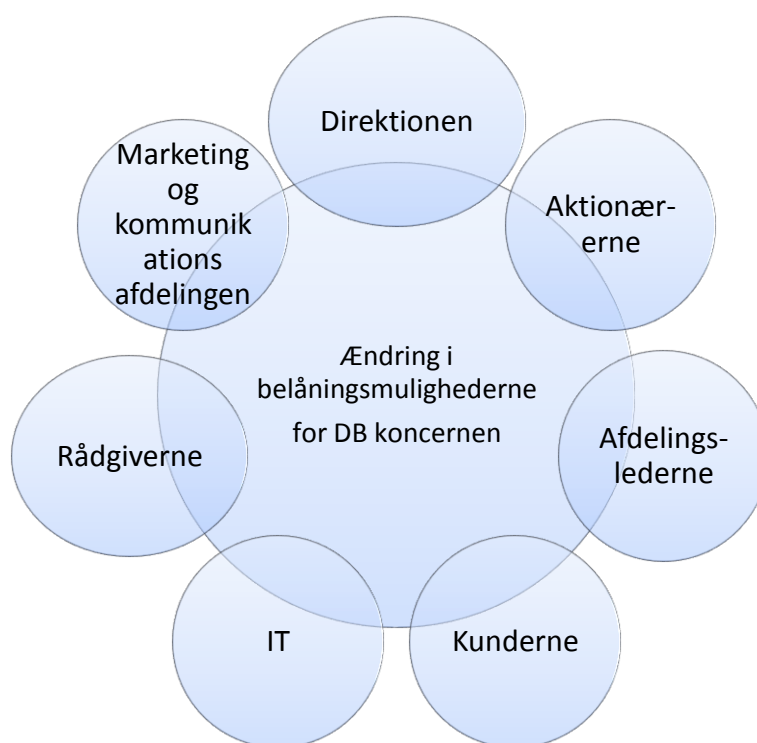
Figur 28: Involveringsgrad samt tilgang til projektet for interessenterne



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra undervisning d. 07.12.2015 i Projektledelse, slide 51

⁷⁶ Bilag 16.

Figur 29: Vigtigste interessenter for Danske Bank koncernen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Bakka & Fivelsdal (2014), side 19.

I overstående model har vi udvalgt de interessenter, som vi vurderer, er mest relevante for det nye projekt for belåningsændringerne.

Interessenterne kan påtage sig følgende roller⁷⁷ undervejs i implementeringsprojektet, hvilket også fremgår af 5x5 modellen:

- Anvendelse og ejerskab
- Ressourceydelse
- Vilje og drivkraft
- Formel godkendelse
- Almen accept

Af de syv interessenter vurderer vi, at kunderne, afdelingslederne og rådgiverne har den største indflydelse for projektet. For at projektet kommer i gang, har direktionen en kæmpe indflydelse, da de som står for den daglige ledelse og derfor skal iværksætte implementeringen. De har ikke direkte indflydelse på, hvordan implementeringen sker på

⁷⁷ Mikkelsen og Riis (2011), side 35.

områdeniveau. Derfor vurderer vi, at de har en indflydelse omkring 6-7. Dernæst må det antages, at det nuværende IT system i Danske Bank koncernen skal opdateres i forbindelse med de nye muligheder. Det kan vise sig at være administrativt dyrt at få videreudviklet på nuværende IT systemer, og IT-afdelingen må derfor også være en væsentlig interessant i projektet. Da der er tale om en stor koncern målt på omsætning, må det antages, at nuværende IT-system kan tilpasses de nye muligheder. Derfor vurderes deres indflydelse til 4-5. Som nævnt ovenfor vurderer vi, at de fire førstnævnte interessenter har størst betydning for og indflydelse på projektet, hvorfor de vil blive uddybet yderligere.

Aktionærerne: 6-7

Denne interessentgruppe vurderer vi som den fjerde mest værdifulde for projektet. Det specielle ved netop aktionærerne er, at de er den interessant med mindst direkte indflydelse på implementeringsprojektet. De har indflydelse på Danske Bank koncernens aktiekurs, som er noget, hele Danske Bank koncernen har for øje. Da deres nye strategi trådte i kraft tilbage i 2012, blev deres fokus ændret til omkostningsreducering, forøgelse af egenkapitalforrentning og genindførelsen af årligt udbytte til aktionærerne. Dermed fylder den nuværende shareholder tankegang meget i forhold til koncernens strategi, og på baggrund af dette må aktionærerne også være en væsentlig interessant i projektet. Derfor mener vi, at denne interessant tidligere ikke har fyldt så meget i ældre projekter, og dermed ikke har været en ligeså indflydelsesrig interessant. Selvom aktionærerne ikke vægtes højere end 6-7 er de stadig omdrejningspunktet for projektet, da koncernen har nogle klare mål om at forøge deres egenkapitalforrentning.

Så snart projektet bliver præsenteret for omverdenen, kan det få betydning for koncernens aktiekurs. Da det på nuværende tidspunkt udgør en mindre del af regnskabet, burde effekten ikke være af betydelig størrelse i den henseende. På baggrund af dette mener vi, at de er den fjerde mest betydelige interessant, og at koncernen ifølge strategien må have haft dem i tankerne. Da gruppen har indirekte indflydelse på projektet, bør projektlederen være opmærksom på hvordan der formidles til aktionærerne.

Afdelingslederne 8

Denne interessentgruppe vurderer vi som den tredje mest indflydelsesrige for projektet. Afdelingslederne skal videreformidle alle ændringerne, reglerne samt uddanne rådgiverne så kompetencerne er på plads, når projektet afsluttes og skal iværksættes i dagligdagen. Det er

derfor vigtigt, at de får besked omkring ændringerne i god tid, og selv kan blive uddannet og gennemgå alt nyt uddannelsesmateriale. Lederne kan også være med til at fremsætte mål for den enkelte rådgiver, hvilket kan være med til at motivere nogle af rådgiverne. Lederne bør også lave diverse kontaktlister og udvælge nuværende kunder, som bør kontaktes og tilbydes dialog omkring de nye muligheder. Det kunne også være her, man tager fat i de kunder fra Realkredit Danmark, som pt. ikke er kunder i Danske Bank. Afdelingslederne er derfor aktive spillere i projektet. Derudover burde de være overvejende positive omkring forandringerne, da der er mulighed for at hente nye kunder og belåne flere ejendomme end tidligere. Dette kan derfor give bedre resultater helt ned på hver enkelt afdeling. Derfor har afdelingslederne selvfølgelig også en væsentlig rolle i, og betydning for, projektet, og vi kategoriserer dem derfor til 8.

Rådgiverne 9

Denne interessentgruppe vurderer vi som den næstmest betydningsfulde for projektet. Rådgiverne er den gruppe, som har mest kontakt med den vigtigste interessent nemlig kunderne, og det kan antages at være dem, som skal kontakte nuværende og eventuelt mulige nye kunder omkring de nye muligheder. Der er taget udgangspunkt i de 16 udkantskommuner, som SKAT har defineret og blandt andet har tildelt yderligere kørselsfradrag. Derfor berører projektet i første omgang rådgivere i afdelinger beliggende i en af de 16 kommuner fordelt med otte kommuner i Jylland og otte i Østdanmark og på Fyn. Derudover vil afdelingerne og rådgiverne i oplandskommunerne til disse også blive berørt af projektet. Samtlige rådgivere og kundemedarbejdere i koncernen, som har noget med boliglån at gøre, bør introduceres til projektet og præsenteres for nyt uddannelsesmateriale. Det kunne f.eks. være en af projektgrupperne i organisationsdiagrammet, som skulle udarbejde et nyt e-learningprogram samt faktaark til implementering på filialniveau.

Projektet stopper ikke den dag, låneændringen træder i kraft, og derfor er det vigtigt, at rådgiverne er motiverede og positive omkring projektet. Da alle mennesker er forskellige, kan der være nogle rådgivere, som ikke vil kunne se værdien i ændringen, og dermed har en negativ holdning i starten. Denne interessentgruppe kan derfor både være positive og negative overfor ændringer i starten af projektet. Den rette tilgang til implementeringen er derfor afgørende for at sikre tilslutningen blandt rådgiverne. Modsat aktionærerne har disse flere muligheder for at påvirke, hvorvidt implementeringen bliver en succes. Derfor er denne interessentgruppe den mest aktive og med mest direkte indflydelse på projektet. Det er derfor yderst vigtigt, at afdelingslederne får rådgiverne til at varetage rollen ”anvendelse og

ejskab”, og rådgiverne dermed lettere kan videreformidle låneændringen. Desuden er det herfra projektlederen og projektgrupperne har mulighed for at få input om, hvordan implementeringen er lykkedes efterfølgende.

Ud fra overstående vurderer vi, at følgende er de væsentligste udfordringer for denne interessentgruppe:

- Urealistiske mål (som for nogen kan give en demotiverende effekt)
- Dårlig implementering fra lederne (Herunder dårligt uddannelsesmateriale, og måden hvorpå lederne griber forandringerne an)
- Lav motivation hos den enkelte rådgiver
- Udfordringer med kunder i udkantsområderne, som ikke ønsker at benytte de nye muligheder.

Kunderne 10

Den vigtigste interessent i dette projekt vurderer vi er kunderne i de 16 udkantsområder, men til dels også kunder i de omkringliggende områder. Her omfattes både nuværende kunder i Danske Bank koncernen, og kunder udelukkende med lån i Realkredit Danmark, som altså ikke er kunder i Danske Bank. Herudover er der selvfølgelig også de potentielle kunder, som kan fremkomme af belåningsændringerne. En af årsagerne til, at vi mener kunderne er de vigtigste interessenter, er, at det er dem, der får betydning for, om projektet bliver en økonomisk gevinst eller en udgift på sigt. Det kan derfor vise sig allerede i opstartsfasen, at kunderne ikke ønsker ændringsmulighederne og på baggrund af dette mindskes udbyttet. Det er derfor yderst vigtigt at få udarbejdet en Cost-Benefit analyse, inden koncernen kommer for langt ind i projektforsløbet til, at de kan nå at afbryde implementeringen. Dette uddybes i afsnittet omkring ressourcer.

På baggrund af alt dette er de nuværende og nye kunder omdrejningspunktet for projektet. Derfor skal der i opstartsfasen udarbejdes undersøgelser f.eks. i Norddjurs kommune for at se, om der reelt er interesse blandt kunderne for lånomlægning ved ændringerne. Kunderne har ingen direkte forhandlingsmuligheder i forhold til projektet, hvormed de vurderes som passive spillere i projektet, men med stor betydning for projektets udfald som helhed. Hvorvidt kunderne er positive eller negative overfor ændringerne vil variere fra kunde til kunde. Har en kunde f.eks. netop købt en ejendom i en udkantskommune inden ændringen træder i kraft, kan kunden være negativ overfor ekstra omkostninger i forbindelse med endnu en omlægning. Derudover kan kunder fra områder udenfor udkantskommunerne opleve ændringen negativ,

da de kan føle sig snydt, hvis de ikke får samme mulighed. Alle kunder, som oplever udbyttet ved de nye muligheder, bør være positivt stemt og støtte op omkring ændringen.

For kunden er den eneste forandring som følge af projektet, hvorledes deres bolig kan finansieres sammenlignet med tidligere muligheder. Kunderne skal derfor sættes ind i de nye muligheder, og derfor bør der udarbejdes meget nyt materiale samt iværksættes et reklamefremstød. Dette har til formål at give overblik til nuværende kunder samt vinde nye kunders interesse.

Overordnet set er det, som tidligere beskrevet, kunderne, der er de største interessenter i forhold til implementering af projektet. De modtager det endelige produkt, som er nye belåningsmuligheder i udkantskommunerne. Det er derfor vigtigt at kunderne inddrages i opstarten, sådan at produkter og materiale kan tilpasses kundernes ønsker. Projektet skal laves for kunderne, og ikke til kunderne.

Projekt opgaven

I denne del af 5x5 modellen vil selve opgaven blive analyseret. Dette skal give indblik i, hvorledes strukturen i opgaven kan opbygges. Derfor analyseres projektopgavens behov, mål og forandring i nedenstående afsnit. Tidsrammen for projektopgaven beskrives under projektplanen.

Første punkt under projektopgaven er projektets behov og nyttemål. Se figur 28. Selve ændringen i belåningsmulighederne er en tanke, som Realkredit Danmark offentligt har overvejet at indføre. Indtil videre er der alene tale om en belåning på op til 60 % i de ejendomme, der før ikke var egnede til realkreditbelåning.⁷⁸ Det kan derfor forventes, at ledelsen i Realkredit Danmark har gjort sig nogle overvejelser, og at de er bekendte med, at behovet for merbelåning i udkantskommunerne er til stede. Dermed må missionen med projektet for Danske Bank koncernen være, at imødekomme et behov hos eksisterende og potentielle nye kunder, og i sidste ende forbedre lånemulighederne for beboere i udkantskommunerne. Denne mission giver på den måde samtidig potentiale i forhold til at hente nye kunder til koncernen, hvilket i sidste ende kan påvirke koncernens regnskab. Denne mission hænger fint sammen med koncernens seneste strategigrundlag med fokus på at effektivisere indtjeningen. Ser vi på Ansoffs vækstmatrice i Figur 30, passer strategien for dette projekt med en blanding af Markedsudvikling og Markedspenetrering.

⁷⁸ Bilag 1.

Figur 30: Ansoffs vækstmatrice

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

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale fra undervisning d. 02.10.2015 i Organisation og Ledelse, slide 51

Projekt opgaven henvender sig både til kunder på koncernens nuværende marked men samtidigt også et nyt marked. Dette sker på baggrund af, at koncernen nu får mulighed for at belåne ejendomme, som de tidligere ikke kunne belåne. Vi mener ikke, at de kommer med et helt nyt produkt, men blot nye kriterier for et nuværende. Dermed vurderer vi ikke, at vi bevæger os over med en produktudviklingsstrategi.

Vi vurderer at nyttevirkningen for de tidligere beskrevne interessenter kan være:

- Øget belåningsmulighed for kunder samt muligvis en rente besparelse. (kunderne)
- Flere muligheder for at udlåne penge i udkantskommunerne (rådgiverne)
- Flere nye kunder og øget indtjening i afdelingen (afdelingslederne og aktionærerne)

Der er på nuværende tidspunkt heller ikke nogen konkurrerende produkter på markedet, hvormed koncernen vil blive first-mover. Det kan derfor være afgørende for, hvorvidt projektet bliver en succes, og i hvilken grad, at Danske Bank koncernen er de første i landet med denne nye mulighed. Et andet eksempel på den afgørende betydning af at være first mover kan ses af lanceringen af MobilePay, der også kom på markedet før konkurrenternes

løsning Swipp. Det ses i mange medier at MobilePay i dag er klart det mest anvendte mobilbetalingsmiddel⁷⁹.

For projektopgaven er der selvfølgelig også de økonomiske rammer, som har betydning for, hvor lang tid implementering må vare, og hvor mange midler der afsættes hertil. Dette kommer vi yderligere ind på under ressourcerne i 5x5 modellen.

Implementering vil umiddelbart forandre nuværende arbejdsprocesser i organisationen samt ændre systemer og stiller krav til øgede kompetencer. På sigt skal samtlige medarbejdere, som yder rådgivning om bolig, kunne rådgive om ændringerne. Da implementeringen, som tidligere nævnt, medfører en del forandringer gennem det meste af koncernen, er det relevant at se på, hvilke udfordringer der i den forbindelse kunne opstå.⁸⁰

- Man bliver hele tiden overasket
- For stor usikkerhed (Manglende information)
- Man bliver forvirret (Mange forandringer på for kort tid)
- Man taber ansigt (man føler sig dum overfor andre)
- Man bliver usikker på sine kompetencer (kan man opfylde de nye krav)
- Mere arbejde (implementeringen kræver større indsats)

Vi vurderer, at meget af denne modstand kan forebygges ved at udføre implementeringen ordentligt. Udarbejdes der fyldestgørende fakta-ark til medarbejderne samt udførlige hjælpemoduler kan meget forvirring og usikkerhed nedbrydes.

Det er derfor yderst vigtigt, at koncernen tager projektet alvorligt, og at projektlederen får gjort sig nogle overvejelser omkring mulig modstand.

Omgivelserne

Der findes i omgivelserne elementer, som styregruppen har kontrol over, og nogle som de ikke har. Der er i første omgang ingen tvivl om, at muligheden for at belåne faste ejendomme til helårsbrug med mere end 80 %, kræver en lovændring. I dag er belåningsgrænsen som sagt 80 %.⁸¹ Som tidligere beskrevet, har Realkredit Danmark allerede nu åbnet op for muligheden for at belåne ejendomme, der, ifølge dem selv, førhen ikke har været muligt at belåne, med 60 %. Dette kræver ikke en lovændring, da det nye tiltag overholder de lovmæssige krav, der i

⁷⁹ www.business.dk (21)

⁸⁰ Egen tilvirkning på baggrund af Moss Kanter et al. 1992, side 380.

⁸¹ www.realkreditraadet.dk (22)

dag er hertil. Ved denne finansiering, stilles der større krav til egenfinansieringen, afbetalingen samt robustheden i økonomien hos den enkelte låntager.⁸²

At åbne op for muligheden for at belåne faste ejendomme i udkantskommunerne med over 80 % er klart en markedsmæssig mulighed for Danske Bank koncernen. Som tidligere beskrevet er der ikke andre konkurrenter, der har åbnet op for denne mulighed, må dette også være på baggrund af de lovmæssige krav hertil. Men tages der udgangspunkt i, at muligheden opstår, og Danske Bank koncernen indfører tiltaget, vil de som tidligere beskrevet være first mover på dette område, hvilket er vigtigt i konkurrencen på markedet – som bl.a. ses med det tidligere nævnte eksempel med indførelsen af Mobilepay før SWIPP.

Koncernen skal fokusere på, hvordan belåningsændringen meldes ud i medierne. De skal slå på deres samfundsansvar og hvordan belåningsændringen kan hjælpe husejerne i udkantskommunerne. Koncernen kan eventuelt løbende inddrage nogle af de berørte kunder i udviklingen af projektet, samt bruge artikler, som Bilag 1, til at veje stemningen i omgivelserne for belåningsændringen.

Kigger vi på den interne organisationsform for Danske Bank koncernen, kan Mintzbergs organisationsformer og omverdens faktorer anvendes, se Figur 31.

Figur 31: Mintzbergs organisationsformer samt omverdens faktorer

	Stabil omverden	Dynamisk omverden
Kompleks omverden	Decentraliseret bureaukratisk Fag-bureaukrati	Decentraliseret organisk Adhockrati
	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinering ved standardisering af fagkyndighed - F.eks.: Hospitaler, skoler, læreanstalter, ekspertorganisationer 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinering ved gensidig tilpasning - F.eks.: Innovative og eksperimentelle organisationer, F&U afdelinger, forskningsprojekter
Enkel omverden	Centraliseret bureaukratisk Maskin-bureaukrati	Centraliseret organisk Enkel struktur
	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser - F.eks.: Masseproducerende industri, bank, post, DSB, større offentlige enheder med rutineopgaver - Maskinbureaukratiet overgår ofte til divisionaliseret form 	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinering ved direkte tilsyn (direkte styring) - F.eks.: Håndværk, småindustri, handel, nystartede organisationer, organisationer i krise

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Bakka og Fivelsdal (2014) s. 95.

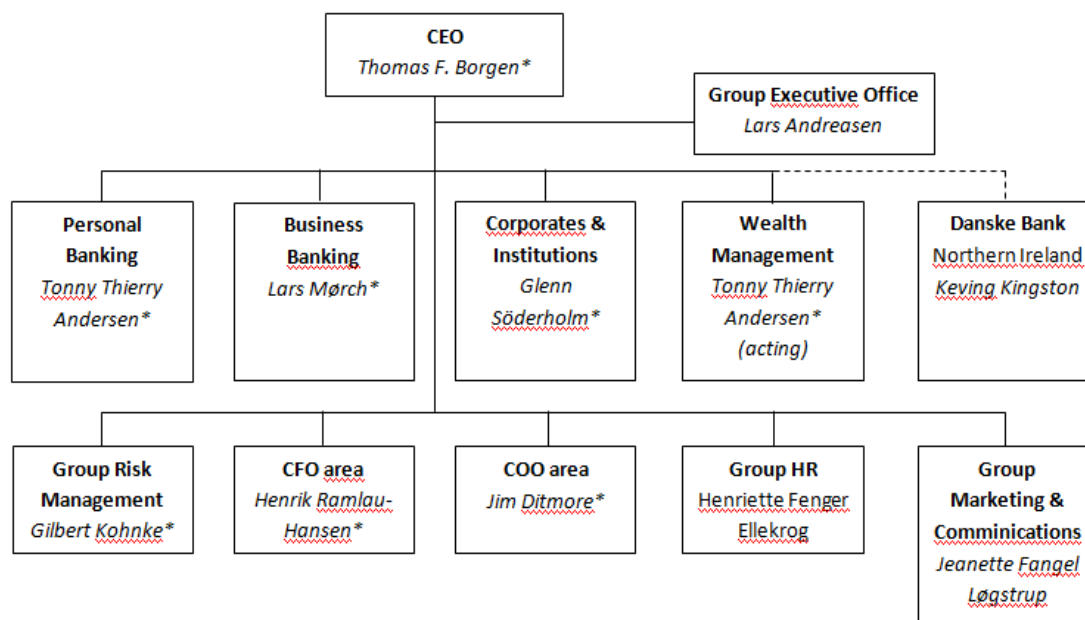
⁸² Bilag 1.

Danske Bank koncernen arbejder i en forholdsvis stabil omverden fremfor en dynamisk omverden. Der er ingen tvivl om, at der på markedet kan ske uforudsigeligheder såsom lovændringer og ændringer af krav til finansielle institutter sådan som det tidligere er set. Arbejdsgangene er relativt standardiserede og tilpasses alene når der indføres nye produkter eller lovgivning.

Derefter må man formode at Danske Bank koncernen i en eller anden form arbejder efter standardiserede metoder – her tænkes der på, at der må være interne forretningsgange, som følges af alle medarbejdere i koncernen. Forretningsgange, der er tilpasset til de forskellige enheder selvfølgelig, da der kan være forskelle i arbejdsgangene afhængigt af, om en medarbejder er kundeendt eller ej. Det formodes at Danske Bank koncernen har standardiserede processer, og dermed må deres omverden karakteriseres som enkel, selvom deres produktsammensætning tilpasses den enkelte kunde.

Med denne karakterisering viser modellen, at Danske Bank koncernen anvender organisationsformen Maskinbureaukrati. Her skal man være opmærksom på, at maskinbureaukratiet ofte overgår til den divisionaliserede form. Vi ser af Danske Bank koncernens organisationsdiagram på deres hjemmeside i Figur 32.

Figur 32: Danske Bank koncernens organisationsform



* Medlem af bestyrelsen.

Denne opdeling i forskellige grupper ligner meget en organisationsform med mange små maskinbureaukratier, og dermed ligner Danske Bank koncernens organisationsform den divisionaliserende form. Der er tale om en hovedledelse som her består af direktør Thomas F. Borgen, der har ansvaret for Danske Bank koncernen som helhed. Derfra kommer mellemlidelsen, som bærer et stort ansvar for deres ansvarsområde. Hovedledelsen sigter ofte efter kontrol og resultater, hvorfor det er vigtigt for mellemlidelsen at levere de resultater, der kræves af den. Denne organisationsform opstår ofte på et heterogent marked, men mange vil nok betegne den finansielle sektor og banksektoren som et homogent marked. Men hvorfor er det så, at man alligevel godt kan sige, at der er tale om et heterogent marked, når vi taler om banksektoren i Danmark? Enhver bank forsøger at differentiere sig fra deres konkurrenter og komme med det lille ekstra, der gør, at kunderne vælger dem frem for konkurrenterne. Perspektiverer vi til en producent, som vil differentiere sig fra konkurrenter med samme produkt, kan dette alene ske ved en anden emballage til deres produkt. I banksektoren lægges der, ud over forskellig emballage i form af logo og farvebrug, oftest vægt på service, rådgivning og lokal tilstedeværelse i forsøget på at differentiere sig fra konkurrenterne. Af denne grund vil banksektoren godt kunne defineres som et heterogent marked.

Ressourcerne:

Først og fremmest kommer styregruppen til at trække på en del kompetencer på tværs af koncernen. I tidligere afsnit er projektorganisationen beskrevet, og her fremgår det også, at projektet kommer til at berøre både medarbejdere i Realkredit Danmark, Danske Bank samt eksterne konsulenter. Der er tidligere indført projekter i Danske Bank koncernen, og derfor må det formodes, at der både i Realkredit Danmark samt Danske Bank findes projektmedarbejdere egnet til udvikling af det nye projekt.

Der kommer ydermere til at blive trukket på IT udviklere samt jurister ved udviklingen af det nye tiltag. For at rekruttere de korrekte personlighedstyper til udarbejdelse af dette projekt, kan man med fordel anvende DISC-profilen. Dette kan være en hjælp til at finde frem til, hvilke "farver" og dermed kompetencer og arbejdsmetoder der vil passe ind i en projektgruppe til udvikling af projektet. I mange tilfælde, med henblik på at få flere forskellige synspunkter og meninger på projektet, kan det give god mening at forsøge at finde projektmedarbejdere med forskellige DISC-profiler. Det kan være en belastning for

⁸³ www.danskebank.dk (24)

samarbejdet, hvis projektmedarbejderne er for forskellige. Uanset sammensætningen af DISC-profiler, vil det være vigtigt, at projektlederen træder i karakter, og udstikker mål og grænser for arbejdet, så aftalegrundlaget (projekttrekanten) forløber planmæssigt. Det er også projektlederens ansvar at alle meninger høres, og at projektgruppen styres i retning mod en fælles og acceptabel løsning for alle projektmedarbejdere. Projektlederen skal derfor være beslutningsdygtig, og hele tiden have aftalegrundlagets tre elementer for øje.

For at kunne gennemføre projektet er det også afgørende, at projektlederen på forhånd har fået defineret, hvor meget kapital der er afsat til projektet. Dette er nødvendigt for at sikre at budgettet ikke skrider. Skrider budgettet, skal der igen kigges på aftalegrundlagets trekant, og justeres herpå. F.eks. kan det blive nødvendigt at justere på projektets omfang eller indhold, hvis omkostningerne ved det først planlagte, bliver for store. Det er også vigtigt for styregruppen at få lavet en COST-benefit analyse. Gevinsten for indførelsen af projektet skal gerne overstige prisen for indførelsen. Dette projekt forventes som udgangspunkt at kaste et positivt resultat af sig på ca. 0,7 mio. DKK, som beskrevet under afsnit 5.6. Hvis prisen for at indføre projektet overstiger dette, vil det ikke nødvendigvis være et projekt, man burde gå videre med. Man er også nødt til at tage højde for, at det positive resultat på 0,7 mio. DKK er et resultat på kort sigt. Vurderes resultatet større på længere sigt, kan prisen for gennemførelse af projektet godt overstige de 0,7 mio. DKK og stadig være rentabelt at gennemføre. Dette vil være noget, styregruppen skal tage stilling til, når prisen for at gennemføre projektet er nærmere defineret.

Styregruppen, i samråd med projektlederen, skal også fra start af have defineret, om dette projekt indføres ved, at projektgrupperne er samlet fysisk, eller om der er nogle af opgaverne der kan klares online. Danske Bank koncernens hovedkvarter er placeret i København, som beskrevet i opgavens afsnit 2, og dermed vil man formodentlig starte projektet i bankens hovedsæde. Ud fra den projektorganisation, vi tidligere har opstillet, med tre projektgrupper, vil det senere give mening at afholde online opsamlingsmøder. Styregruppen kan sammen med projektlederen med fordel samle hele projektorganisationen en gang imellem for at snakke og samle op på projektets forløb, og for at tage vigtige fremtidige beslutninger.

SMART-mål

Det er vigtigt for, at projektet kan blive en succes, at selve målformuleringen klarlægges. Utydelige mål er oftest den hyppigste årsag til fiaskoprojekter. Derfor kan man med fordel anvende SMART-modellen,⁸⁴ som sikrer at målene bliver klare og konkrete. SMART-modellen er opbygget som følger:

(S)pecifikt.

(M)ålbart.

(A)ttraktive.

(R)ealistisk, men ambitiøst.

(T)idsfastsat.

Kobler vi ovenstående model på implementeringen af de nye realkreditbelåningsmuligheder, så kunne målene være defineret som:

Specifikt: Nye belåningsmuligheder kommer til at kræve videreudvikling af systemerne, samt uddannelse af personale i betjening af dette. Samtidigt kommer dette projekt til at medføre nye forretningsgange for realkreditbelåning i udkantskommunerne.

Målbart: Det er målet at 30 % af eksisterende kunder omlægger deres nuværende realkreditlån, da de dermed opnår mere belåning i realkreditinstituttet, og dermed billigere låneløsning for kunden. Derudover er målet også at få nye kunder ved indførelsen af projektet. Her kunne man anslå at 45 nye kunder på kort sigt er en succes.

Attraktive: Det øger Danske Bank koncernens produktmuligheder til belåning af faste ejendomme i udkantskommunerne, og dermed mulighed for øget indtjening. Det giver også mulighed for differentiering fra konkurrenterne, og dermed har koncernen et stærkt rådgivningsværktøj i konkurrencen om kunderne i udkantskommunerne.

Realistisk: Projektet skal passe ind i det nuværende budget, og muligheden for at få de ressourcer der er brug for, for at gennemføre projektet skal selvfølgelig også være til stede.

Tidsfastsat: Som tidligere beskrevet, skal projektet være fuldt implementeret pr. 1. juni 2016.

Ovenstående uddybning af målene for projektet skal være med til at projektet i sidste ende bliver en succes, og implementeres i koncernen som en ny ekstra konkurrencemæssig fordel.

⁸⁴ Egen tilvirkning på baggrund af udleveret materiale d. 03.11.2015 i Projektledelse, slide 42.

Projektlederplan

Ovenstående udledning af specifikke mål for projektet for at sikre indførelsen bliver en succes, leder meget fint videre til næste emne som også er med til at sikre projektets succes.

Projektlederplanen er med til at sørge for at alt forarbejdet i idemodningen og foranalysen er udarbejdet og udført ordentligt. Projektlederplanen er med til at visualisere tidsestimater, opgaver, milepæle samt den kritiske vej for projektet. Projektets livsvej er derfor en god måde at bryde projektet op i mindre bider, og gøre opgaven mere overskuelig. Der er indsat milepæle i forløbet, markeret med en stjerne. Milepæle er meget vigtige at overholde, for at projektet bliver en succes, og bliver implementeret korrekt. De giver samtidigt mulighed for at følge op på projektet, og justere undervejs, hvis projektet ikke forløber som planlagt.

I bilag 17 er et udkast til, hvordan en projektplan kunne se ud for Danske Bank koncernen, ved indførelse er nye belåningsmuligheder, for styring og kontrol af projektet. Projektet er sat til at starte i februar 2016, for at slutte i start juni 2016. I venstre side er livsvejen illustreret med dertilhørende underopgaver. Da vi i opgaven har analyseret mange af problemstillingerne, vil vi befinde os i udviklingsfasen. Hver opgave er nummereret, for at illustrere den kritiske vej i højre side af diagrammet. Der er som vist flere opgaver der skal udføres, førend næste opgave kan igangsættes. Tidsestimaterne er forsøgt udledt ud fra et skøn om hvad hver enkelt opgave kan kræve af tid. Der bør i hver enkelt fase være pålagt en buffer, for at have muligheden for at tilpasse tidsplanen, hvis denne skrider. Dette kan give udfordringer, da det oftest kan være dyrt, og er dermed en omkostning de fleste virksomheder ikke vil betale for. Derfor kan det være op til projektlederen at indlægge skjulte buffere, da det er meget vigtigt disse er her.

Hver milepæl er indlagt efter endt faser, og giver dermed mulighed for at følge op og opsummere på hver fase når denne er endt. Foranalysen som er til det indledende arbejde hvor selve aftalegrundlaget grundlægges har vi passeret. Dermed er milepælen til for at afkrydse tjeklisten om, at aftalegrundlagets trekant er fastlagt. Foranalysen som er næste fase, er hvor projektet analyseres, og risiciene opstilles. Her oprettes de forskellige projektgrupper som vist i projektorisationsdiagrammet, og den overordnede projektplan defineres. Milepælene for denne fase er de endelige rammer for de nye belåningsmuligheder.

Specifikationsfasen er næste step, hvor en samling af projektets medarbejdere sammen med styregruppen og accept af at der skal arbejdes videre med projektet, er næste milepæl.

Ved udviklingsfasen vil milepælene være defineret som udarbejdelse af nye forretningsgange samt målopfyldelse for rådgiverne. Dette understøttet af det vigtigste som vil være IT-systemerne. Når dette er på plads vil det være muligt at fuldt implementere projektet, og efterfølgende lave opfølgning på resultaterne.

For at sørge for at tidsrammen, og dermed ressourcerne ikke skrider, anbefales det, at der laves opfølgning på projektplanen efter hver enkelt fase. Der kunne derfor alternativt være indskudt en ekstra søjle i projektlederplanen ved siden af antal forbrugte timer, hvorpå der kunne påføres antal faktiske brugte timer på fasen. Dette ville give et indblik i det reelle tidsforbrug, som betyder projektplanen kan gemmes til fremtidige projekter, hvor denne kan anvendes som reference og give et overblik over de antal timer der burde afsættes til lignende projekter.

6.2 Delkonklusion

Vi kan på baggrund af overstående analyse konkludere, at det vil være en fordel og arbejde med belåningsændringen som et projekt, idet der er tale om en kompleks engangsopgave, som får sin egen interne organisation.

Fra start af skal der ansættes en projektleder, som leder via en mellemting af den demokratiske stil og autoritære. Strategien bag projektet bliver en blanding af markedsudvikling og markedspenetrering, da projektet kan øge salget til nuværende kunder på samme marked. Yderligere er der også mulighed for, at koncernen kan tilbyde lån til boliger som på nuværende tidspunkt ikke kan belånes.

Derudover er det vigtigt at projektlederen får overblikket over projektorganisationen samt muligheden for samarbejde med referencegrupper og konsulenter. De vigtigste interessenter i projektet er afdelingslederne, rådgiverne og kunderne. Vi konkluderer at kunderne er den vigtigste interessent, og Danske Bank bør derfor lave interne og eksterne undersøgelser omkring kundernes holdning til belåningsændringen. Derudover skal det kundeventede materiale være let forståeligt og vække interessen for omlægning både for nuværende og specielt nye kunder. I forhold til rådgiverne konkluderer vi, at der i forarbejdet skal gøres sig tanker omkring den modstand der kan opstå imod forandringerne.

Vi kan konkludere at en af de vigtigste ting i projektet er, at aftalegrundlaget herunder tid, indhold og ressourcer overholdes. Derfor er der udarbejdet en fyldestgørende projektplan

med tilhørende milepæle, for at styre projektets retning hvilket i sidste ende kan gøre projektudførelsen til en succes.

For at projektet bliver realistisk har vi opstillet følgende SMART mål. Det er vigtigt at opstille SMART-målene før indførelsen af et projekt, da dette sørger for projektet bliver en succes. Utydelige mål er oftest den største årsag til, at projekter ender ud i en fiasko.

Vi kan konkludere, at hvis belåningsændringen udføres som et projekt, og ovenstående mål er alle forudsætninger for at projektet bliver en succes. Der kan selvfølgelig opstå uforudsete udfordringer som kan påvirke projektplanen, arbejdsprocesserne og tidsplanen, men det er op til projektlederen at sørge for aftalegrundlagets trekant hele tiden er i harmoni, så projektet ikke skrider. Skrider projektet i en af parametrene, er projektlederen sammen med styregruppen nødt til at rette de andre elementer til, så trekanten igen er i harmoni. Dette for hele tiden at give de bedste muligheder for at projektet bliver en succes.

7. SWOT-analyse

Nedenstående SWOT analyse tager udgangspunkt i alle overstående analyser, samt enkelte antagelser. Denne analyse har til hensigt at opsamle de nuværende stærke og svage sider, og efterfølgende belyse koncernens muligheder og trusler.

Figur 33: SWOT-analyse for Danske Bank koncernen

Stærke sider (S)	Svage sider (W)
<ul style="list-style-type: none">• Stor spiller på det Danske marked• Opfylder CRD-IV kravene på nuværende tidspunkt• Seneste resultat på niveau med 2006/2007• Høj solvensprocent• First mover på udkantsområdet• Filialer i udkantskommunerne	<ul style="list-style-type: none">• Svingene performance i analyseperioden• Lavere ICGR end konkurrenterne• Egenkapitalforretning er lavere end Spar Nord og Sydbanks• Store nedskrivninger på det Irske marked• First mover på udkantsområdet• Image• Belåningsændring ikke en fordel for alle.
Muligheder (O)	Trusler (T)
<ul style="list-style-type: none">• Nye lovkrav fra regeringen• Færre konkurrenter• Nye kunder• Vækst i udkantskommunerne• Udvidelse af filialantal• Nye skoler/virksomheder og vejnetværk• CSR	<ul style="list-style-type: none">• Konkurrenter udfører tilsvarende initiativ først• Rentestigning• Ingen øget interesse for tilflytning til udkantskommunerne• Nye lovkrav fra regeringen• Flere konkurrenter• Inflation/Recession• Faldende priser i udkantskommunerne

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af www.toolbox.systime.dk (24)

Stærke sider

Danske Bank koncernen er det største pengeinstitut i Danmark målt på egenkapitalen. Dette vurderer vi som en stærk side, da dette bl.a. kan udmønte sig i stordriftsfordele. Dette kunne eksempelvis udnyttes ved implementeringen af belåningsprojektet. Danske Bank koncernen

må antages at bruge sin størrelse til, at forhandle gode aftaler på plads med hhv. opdatering af nuværende IT og ansættelsen af projektlederen.

Derudover vurderer vi, at deres solvens og egenkapital er en meget stærk side på nuværende niveau. De har siden 2011 haft langt større solvens end kravet fra tilsynet. Derudover opfylder de allerede de nye CRD-IV kapitalkrav, selvom der fortsat er tre år til de er fuld indfaset.

En anden stærk side for koncernen er det seneste regnskab for 2015, hvis vi ser på resultatet. Nettoresultatet lå på ca. 17.761 mio. DKK mod 18.497 mio. DKK i 2006. Ud fra dette må de anses for næsten at være på samme niveau som før krisen. Denne positive udvikling sker samtidigt med, at Danske Bank koncernen forøger deres egenkapital. Dermed er de også bedre klædt på til, at modstå hårdere og dårligere tider. Samtidigt har de også formået at forøge solvensprocenten fra 11,4 til 21,0 og nedbragt nedskrivningerne på udlån markant.

Det sidste punkt i deres stærke sider i SWOT-analysen er, at de bliver first mover på udkantskommunerne med nye lånemuligheder til kunderne. Dette er på nuværende tidspunkt ikke en stærk side, men kan på sigt vise sig at blive en stærk side. Dette kan understøttes ved introduktionen til mobilbetaling, hvor Danske Bank var hurtigere ude med deres løsning Mobilpay i modsætningen til konkurrenten Swipp. Ud fra dette vurderer vi at det igen kan blive en fordel, at være de første ude med forhøjet lånemulighed i udkantskommunerne.

Ud fra overstående kan vi se, at koncernen har en del stærke sider. Disse kan være understøttende for, at netop belåningsprojektet kan udføres. Koncernen har stor egenkapital, forbedret resultat, høj og opfylder CRD-IV kravene. Dette er stærke sider vi vurderer bør være til stedet for netop, at kunne give sig i kast med øgede udlånsmuligheder.

I forhold til geografien er det også en stærk side, at banke er godt repræsenteret i udkantskommunerne på nuværende tidspunkt. De er blot 2-3 udkantskommuner hvor de ikke har nogen filialer.

Denne tætte geografiske afstand vurderer vi som en stærk side for Danske Bank. Dette kan gøre det nemmere, at komme i kontakt med nye kunder og fange dem i nærmiljøet. Derfor kan derfor underbygge belåningsprojektets succes og øge omlægningsprocenterne og bidrage til øget ny udlån samt nye kunder. Oftest ligger Danske Banks fysiske filialer primært i storbyerne, og på baggrund af dette må det antages at flere mindre pengeinstitutter er geografisk tættere på kunderne i udkantskommunerne og de mindre byer.

Svage sider

Modsat overstående stærke sider har koncernen selvfølgelig også svage sider. Den første svage side vi har noteret os ud fra analyserne er den meget svingene performance. Danske Bank koncernens afkastgrad har været meget svingende før og efter Finanskrisen. Samtidigt er niveauet for afkastgraden også lavere end hhv. Spar Nord og Sydbank, som er væsentligt mindre pengeinstitutter.

Denne historie gentager sig for egenkapitalforrentningen, som igen er lavere end ved de to andre. Vi vurderer derfor at deres performance på netop disse nøgletal er en stor svag side for koncernen.

Den sidste svage side i forhold til Danske Bank koncernens performance er udviklingen og niveau for ICGR. Deres udvikling fra 3,42 i 2012 til nu 3,14 gør at de er dårligere end tidligere til at forøge balancen uden solvensen påvirkes. Modsat lå Sydbank på 2,93 og Spar Nord på 8,82. Vi vurderer dette som endnu en svag side i deres performance selvom deres egenkapital er 20 til 40 gange større.

En anden svag side for koncernen er deres fortsat store nedskrivninger på det Irske marked. I 2007 nedskrev de bl.a. 2.700 mio. DKK, og selvom de samlede nedskrivninger mindskes er de høje nedskrivninger i dette geografiske område fortsat en svag side.

Det sidste punkt for deres svage sider i SWOT-analysen er, at projektet med belåningsmulighederne bliver en omkostningsrig investering med lille succes. Ændringen i lånemulighederne kan vise sig at blive en dårlig forretning og dermed en svag side på sigt. Derfor er dette ikke en decideret svaghed på nuværende tidspunkt, men er en svaghed som kan opstå hvis projektet mod forventning skulle mislykkes. Dermed vil dette blive et gentagende scenarie præcis ligesom situationen på det Irske marked

Hertil kan nævnes, at projektet kun vil kunne udnyttes af de boligejere, som har en moderat overbelånt ejendom, mens en omlægning til 95 % belåning i Realkredit Institutet ikke være relevant, for de kunder der har købt bolig lige før krisen og ejendommen efterfølgende f.eks. er faldet 30 % eller mere. For denne gruppe vil en omlægning ikke være relevant, hvis de allerede har en belåning via Realkreditinstituttet på mere end 95 %. Herved rammer omlægningen og dermed projektet ikke de kunder, som står svagest af alle i dag.

Muligheder

I forhold til en ændring af belåningen på realkreditsiden, vil Danske Bank og Realkredit Danmark være afhængig af lovgivningen. Vil de få godkendt, at der laves 95 % belåning i udkantskommunerne, hvor der ikke er tale om gældsovertagelse. I dag ydes der alene 95 % belåning ved tvangsauktioner, eller for at undgå en tvangsauktion, som et led i gældsovertagelse af den tidligere ejers realkreditlån. Idet Realkredit Danmark allerede har udtalt sig positivt om en 95 % gældsovertagelse, forventer Vi at det allerede er clearet rent juridisk, da det ellers ville være underligt at melde det ud på hjemmeside og i medierne.

Idet Danske Bank koncernen er først på banen med dette tiltag, er der en vis sandsynlighed for at det vil kunne tiltrække nye kunder, der ellers ville have søgt lån andre steder, eller som finder det attraktivt at søge lån igennem Realkredit Danmark, da lånemulighederne her er bedre end hos konkurrenterne. Dette vil samtidigt give Danske Bank muligheden for flere helkunder, for er kunden først skiftet til Realkredit Danmark, vil der igennem Bankens kundeprogram være en lang række fordele, for kunderne, ved også at samle de øvrige bankforretninger i koncernen.

Hvis de nye tiltag tages godt imod i udkantskommunerne, vil det være et godt træk i forhold til koncernens Corporate Social Responsibility(CSR.) Det vil sige, hvordan koncernen er med til at tage ansvar for det samfund, som den er en del af. I dette tilfælde kan man sige at koncernen har et ansvar for at sikre, at der ydes lån i alle dele af landet, for at sikre at der ikke er kunder/borgere, som bliver stavnsbundet til et hus, alene fordi der ikke er nogle der vil yde lån i boligen.

Dette kan også dels ses som en fordel for Danske Bank koncernen. For kan De selv være med til at sikre, at boligerne i udkantskommunerne/områderne igen bliver mere attraktive, så vil det være med til at sænke risikoen på alle de lån, som de allerede har udstedt i boligerne i udkantskommunerne.

Hertil kommer det at flere kunder vil være tilbøjelige til at søge mod boligerne i udkantskommunerne, idet De vil have en højere forventning til at de også på et senere tidspunkt kan komme af med boligen, hvis det skulle blive nødvendigt.

På mange måder kan man sige at realkreditinstitutterne og bankerne har været med til at forværre situationen omkring udkantskommunerne, ved selv at være mere kritiske med

vurderingerne, samt betragtninger omkring omsættelighed og mulighed for belåning af ejendomme i udkantskommunerne.

En anden mulighed for koncernen, er hvis en eller flere af konkurrenterne forsvinder fra markedet. Dette kan ikke anses som videre realistisk, i det nuværende marked. Hvor flere banker, har meldt sig på banen, med konkurrerende produkter til realkreditinstitutternes kendte låneprodukter. Herunder kan nævnes Jyske bank, med deres nye prioritetslån, hvor der betales et rentetillæg til banken, fremfor en bidragssats til realkreditinstituttet.

Til sidste vil en vækst i udkantskommunerne, give mulighed for øget vækst. Dette kunne f.eks. komme fra at flere offentlige jobs blev flyttet fra hovedstaden og i stedet placeres i udkantskommunerne.

Yderligere arbejdspladser, kunne bl.a. medføre at det blev opført flere skoler, generelt bedre vejstruktur og offentlig transport. Alt sammen parametre, der vil kunne være med til at gøre udkantskommunerne og byerne mere attraktive. I forhold til at skabe vækst, må iværksættere anses som en vigtig parametre for alle kommuner, for mange iværksættere vil følgende være vigtigt ved opstart af virksomhed: en hurtig og stabil internetforbindelse, ordentlig mobilforbindelse, samt andre iværksættere at sparre med. Her har man blandt andet set Lolland, som via vækstfabrikken, en kontorplads til iværksættere, med mulighed for mødelokaler og mulighed for at sparre med andre iværksættere. Ligesom der fra kommunens side ydes hjælp til opstart af virksomheder, for at sikre vækst udenfor de store byer.

Koncernens høje solvensprocent, betyder desuden at Den kan tillade sig at påtage ekstra risiko, for at øge indtjeningen. Danske Bank koncernen står ikke overfor at skulle reducere deres risiko frem mod 2019, som følge af de nye CDRIV. De har allerede sikret sig en god polstring, og står der stærkt for en ekspansion, hvis nogle af konkurrenterne, f.eks. skal skære i deres risiko, eller øge indtjeningen via højere priser, for at kunne leve op til de nye krav. Her tænkes f.eks. på Totalcredit, som netop har valgt at hæve deres bidragssatser pr. 1.juni 2016. Hvilket De dels begrundes med de øgede krav under CRDIV, samt med en foranstående børsintroduktion.

Trusler

Skulle en af koncernens konkurrenter komme først med et tilsvarende initiativ, vil der være en risiko for at netop dette realkreditinstitut vil få æren, for de nye tiltag, og det i medierne vil blive betragtet som de eneste, der gør dette for kundernes skyld, mens de øvrige selskaber, blot vil blive set som medløbere, som gør dette for at fortsat sikre deres markedsandel, og ikke for at hjælpe kunderne.

Alternativt til realkredit institutterne, som typisk er den største konkurrent på boligmarkedet, har vi igennem det sidste års tid set konkurrence fra bankerne, som yder realkreditlignende lån. Der er en risiko, for at disse låntyper kan blive en reel konkurrent til de kendte realkreditlån. Dette med tanke på den modvind realkreditinstitutterne, og specielt Nykredit/Totalkredit pt. er kommet i, med baggrund i de senere års bidragsstigninger.

Der er en vis risiko for at den modvind de eksisterende selskaber har bragt sig i kan føre til at der kommer en ny spiller på markedet. Den nye spiller vil ikke være belastet af de senere års prisstigninger, og vil derfor muligvis kunne tiltrække sig store dele af markedsandelene, alene med baggrund i dennes nye og friske profil.

Samtidigt vil der være en risiko for at det nye tiltag ikke vil blive taget så godt imod i markedet, idet kunderne kan have en frygt for fremtidige bidragsstigninger, og dermed ikke kan se den store fordel ved at omlægge gælden. Kunderne kan måske ligefrem se en fordel i at blive i deres dyrere banklån, trods at renten på banklånet desuden er variabel, alene fordi de frygter fremtidige bidragsstigninger.

Nye Lovkrav kan ligeledes være en trussel for projektet og koncernen generelt. Ændrede krav til koncernen, kan medføre en konkurrence fordel til andre spillere på markedet, som eventuelt ikke er hæmmet af samme krav, grundet et andet lande tilhører, eller en anden organisationsopbygning.

Det kunne f.eks. tænkes at koncernen som aktieselskab ikke kan tillade sig at gennemføre visse tiltag, som presser indtjeningen kortere sigt og dermed aktiekursen. Hvorimod en familieejet virksomhed bedre kan tillade sig at tænke langsigtet, og se bort fra påvirkningen af dennes markedsværdi de næste 5-8 år, hvis blot tiltagene matcher virksomhedens profil på 10-15 års sigt.

Koncernen kunne også risikere at stå dårligt i et fremtidigt marked og nye regler, alene grundet de nuværende lån, som kunne komme til at tyngde fremadrettet, mens en ny spiller på

markedet ikke ligger inde med disse lån, og derfor vil kunne tilbyde en skarpere produktsammensætning til nye kunder.

Der vil ligeledes være en risiko for at de ændrede tiltag ikke hjælper interessen for boliger i udkantskommunerne, og det dermed viser sig at være spild af penge at gennemføre projektet. Det kan endda føre til ekstra tab, hvis man på kort sigt har fået en større markedsandel i udkantskommunerne, og den demografiske udvikling herefter blot fortsætter, sådan at flere og flere flytter mod de større byer, mens husene i udkantskommunerne bliver sværere og sværere at sælge.

Herved kan koncernen risikere, at det på kort sigt giver en gevinst at gennemføre projektet, mens man på længere sigt vil opleve tab på netop disse lån.

Tabene vil blandt andet opstå fordi at låntagerne forventer at deres huse falder i værdi, derfor vil de ikke optage yderligere gæld i huset, eller på anden vis være så interesseret i at vedligeholde og modernisere huset, herved bliver huset blot endnu sværere at sælge, hvilket kan føre til at ejerne bliver boende længere end de reelt ønsker, fordi de ikke har råd til at sælge. Ender boligen herefter først på markedet, når ejeren dør, eller bliver tvunget på plejehjem, så er risikoen for et tab for både kunde og Danske Bank koncernen, blot det større.

Her var det bedre at kunden blev hjulpet videre, før huset endte med at stå og forfalde, herved kan det tænkes at det reelle tab for koncernen vil mindskes.

I forhold til samfunds økonomien, er der en risiko for at den nuværende krise ender ud i recession, hvilket kan føre til usikkerhed om økonomien generelt, hvilket kan gøre at færre ønsker at købe hus, herunder i udkantskommunerne. Da folk vil være mere usikre på deres job, og dermed om de kan blive i huset, hvis de mister deres job, eller de kan blive tvunget til at flytte for at finde et nyt job. Dette kan føre til at flere førstegangskøbere venter med at købe, og i stedet bliver i deres lejeboliger, for at være mere fleksible i forhold til valg af job og fleksibilitet, hvis De skulle miste jobbet.

En pludselig rentestigning, vil ligeledes kunne gøre det dyrere for folk at købe ejendom, og de kan vælge at udskyde boligkøbet, da de eventuelt forventer at boligpriserne vil falde som følge af de stigende renter. Ligesom en rentestigning, vil kunne fjerne noget af incitamentet for flere af de nuværende boligejere, som før kunne få en lavere rente, ved omlægningen, herved vil en del af fordelene forsvinde, og det vil tage længere tid, inden omlægningen vil blive tjent hjem. På den anden side, vil en forventning om en kommende rentestigning kunne

få flere til at omlægge gælden netop nu, da de dels kan sikre deres økonomi bedre, mod en stigende rente, samtidigt med at de får muligheden, for at sikre deres friværdi bedre ved rentestigninger. Tilsvarende vil en Inflation, kunne føre til højere renter og udgifter for boligejerne. Hvis inflationen ikke er drevet af en højere beskæftigelse og generelt fremgang i økonomien, vil det kunne presse privatøkonomien.

8. Endelig konklusion

I ovenstående rapport er Danske Bank koncernens regnskaber fra 2006 til 2015 blevet analyseret. Af regnskabs- samt performanceanalysen fremgår det, at Danske Bank koncernen er blevet påvirket meget af Finanskrisen, hvilket ses i udviklingen på tab på udlån, svingende resultat samt en faldende solvensprocent frem mod 2011.

I forhold til koncernens opfyldelse af de nye CRD-IV krav frem mod 2019 kan det konkluderes, at koncernen allerede ved indgangen til 2016 opfylder de nye strengere krav. Koncernen har en solvensprocent på 21 % og en egentlig kernekapitalprocent på 16,1 %.

Overordnet set har Danske Bank koncernen en positiv udvikling for deres ROE og ROA. Set i forhold til de to konkurrenter underperformer koncernen. Det er stort samme billede, der viser sig, ved ICGR samt WACC.

Ændringen i realkreditbelåningsmulighederne vil for koncernregnskabet betyde et tab på ca. 1,5 mio. DKK ud fra de givne forudsætninger, som tidligere er udledt.

Belåningsændringen vil ikke betyde noget for det samlede resultat samt ROE, ROA og ICGR. På baggrund af dette konkluderer vi, at ændringen af belåningsmulighederne ikke vil få en indflydelse på udviklingen i regnskabs- samt performancetallene.

Kigger vi alene med økonomiske briller, vil tabet på ca. 1,5 mio. DKK isoleret set betyde, at det ikke vil give mening at ændre de nuværende belåningsmuligheder.

Sammenholder vi Danske Bank koncernens regnskab med Realkredit Danmarks regnskab, vil belåningsændringen give et positivt resultat på ca. 0,7 mio. DKK. I dette resultat er der ikke taget højde for eventuelle synergieffekter så som: nye kunder samt øget udlån til nuværende kunder. Det kan derfor på baggrund af ovenstående konkluderes, at hvis vi tager højde for synergieffekterne, samt hvor minimal en betydning projektet har på det samlede regnskab, giver det mening at tilbyde de nye belåningsmuligheder i udkantskommunerne.

For kundernes vedkommende vil de opnå en billigere finansiering samt øget rentesikkerhed, hvormed vi kan konkludere, at belåningsændringen vil gøre det mere økonomisk attraktivt at bosætte sig i udkantskommunerne.

Vælger Danske Bank koncernen at indføre de nye belåningsmuligheder, kan dette med fordel gøres som et implementeringsprojekt. Vi konkluderer, at der skal vælges en projektleder, som enten kan være intern eller ekstern. Vi konkluderer, at kunderne er den vigtigste interessent, dernæst rådgiverne samt afdelingslederne.

Det er vigtigt for projektet, at Danske Bank koncernen overholder de opstillede SMART-mål. Sammen med SMART-målene er projektlederplanen med til at sørge for, at projektet bliver en succes. Projektlederen kan ved hjælp af de opstillede milepæle ved hver endt fase stoppe op og reflektere over, om det nødvendige arbejde er lavet korrekt, så projektet kan gå videre til næste fase. Det giver projektlederen en mulighed for, ved hver endt fase, at sørge for at aftalegrundlagets trekant konstant er i harmoni, så projektet gennemføres succesfuldt.

Vi konkluderer at koncernen bør gennemføre projektet med baggrund i de mulige synergieffekter, og da det på kort sigt ikke betyder det store for koncernens regnskab og performance. Koncernen kan vælge at indføre belåningsændringen som en del af deres samfundsansvar, hvilket kan styrke koncernens image. Belåningsændringen vil formentlig øge omsætteligheden for boliger i udkantskommunerne, men det er kun en af mange parametre, hvorfor vi ikke kan sige, hvor stor en indflydelse det vil have på prissætningen og omsætteligheden.

9. Litteraturliste

9.1 Bøger

- Andresen, Jørgen Just (2013): *Finansiel Risikostyring*, 1. udgave, 2. oplag.
Forlag: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Gup, Benton E. & Kolari, James W. (2005): *Commercial Banking, The management og Risk*, 3. Udgave.
Forlag: John Wiley & Sons, Inc.
- Mikkelsen, Hans & Riis, Jens Ove (2011): *Grundbog i Projektledelse*, 10. udgave.
Forlag: PRODEVO ApS
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014): *Organisationsteori*, 6. udgave, 1. oplag.
Forlag: Handelshøjskolens Forlag

9.2 Love og bekendtgørelser

- Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (LOFV)
<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=167820#Kap10>
- Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital for forsikringselskaber og forsikringsholdingvirksomheder og om opgørelse af kapitalgrundlag for visse fondsmæglerselskaber
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=163456>
- Bekendtgørelse af lov om indkomstbeskatning af aktieselskaber m.v.
<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=169477>

9.3 Årsrapporter

Arkiveret på USB

Danske Bank koncernens årsrapport 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 & 2015.

9.4 Internet

1. www.rd.dk (1)
<https://www.rd.dk/da-dk/privat/koeb-bolig/Det-mener-oekonomerne/Nyheder/Pages/mere-fleksibel-belaaning-til-yderomraader.aspx>
(tilgængelig på internet d. 20.02.2016 kl. 11.00)
2. www.danskebank.dk (2)
<https://danskebank.dk/da-dk/Privat/Bolig/At-koebe-en-bolig/Pages/boligkoebsberegner.aspx>
(tilgængelig på internet d. 17.04.2016 kl. 00.18)
3. www.danskebank.dk (3)
<http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/forretning/Pages/markeder.aspx>

(tilgængelig på internet d. 17.03.2016 kl. 14.02)

4. www.danskebank.com (4)
<http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/forretning/Pages/markeder.aspx>
(tilgængelig på internet d. 17.03.2016 kl. 14.10)
5. www.finanswatch.dk (5)
http://www.finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article7922202.ece
[17.3.2016](http://www.finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article7922202.ece)
(tilgængelig på internet d. 17.03.2016 kl. 14.11)
6. www.danskebank.dk (6)
<http://www.danskebank.dk/da-dk/Privat/Kundeservice/Find-afdeling/Pages/Soegeresultat-paa-afdeling.aspx?branchType=3&filterNTB=true&branchSearchType=1&branchSearch=>
(tilgængelig på internet d. 27.02.2016 kl. 12.03)
7. www.finanswatch.dk (7)
http://www.finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article7922202.ece
(tilgængelig på internet d. 27.02.2016 kl. 12.25)
8. www.danskebank.com (8)
<http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Bankpakker/Pages/Bankpakker.aspx>
(tilgængelig på internet d. 17.04.2016 kl. 00.30)
9. www.finansraadet.dk (9)
<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx>
(tilgængelig på internet d. 17.04.2016 kl. 01.21)
10. www.finanstilsynet.dk (10)
<https://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/2015/Udpegning-af-SIFI-2015.aspx>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 14.05)
11. www.kraka.org (11)
http://www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav_og_risikovaegtede_aktiver_aktiv_0.pdf
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 14.07)
12. www.finanswatch.dk (12)
<http://www.finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6079392.ece>
(tilgængelig på internet d. 05.04.2016 kl. 08.55)
13. www.kraka.org (13)
http://www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav_og_risikovaegtede_aktiver_aktiv_0.pdf
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 14.15)
14. www.skat.dk (14)
<http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=221093>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 15.07)

15. www.statistikbanken.dk (15)
<http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>
(tilgængelig på internet d. 16.03.2016 kl. 13.14)
16. www.business.dk (16)
<http://www.business.dk/diverse/historisk-kort-loebetid-paa-boliglaan>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 21.03)
17. www.danskebank.dk (17)
<http://danskebank.dk/da-dk/Privat/Konti/Pages/kundeprogram.aspx>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 21.15)
18. www.danskebank.dk (18)
<http://danskebank.dk/da-dk/Privat/Bolig/At-koebe-en-bolig/Ejerboliglaan/Boliglaan/Pages/boliglaan.aspx>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 21.20)
19. www.politiken.dk (19)
<http://politiken.dk/oekonomi/bolig/ECE3063684/gebyrstigning-goer-danmarks-billigste-boliglaan-til-de-dyreste/>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 21.35)
20. www.skm.dk (20)
<http://www.skm.dk/skattetal/beregning/skatteberegning/skattereform-2009-foraarspakke-20-indfasning-af-satser-og-beloebsgraenser-2010-til-2019>
(tilgængelig på internet d. 18.04.2016 kl. 21.40)
21. www.business.dk (21)
<http://www.business.dk/finans/mobilepay-fejer-swipp-af-banen>
(tilgængelig på internet d. 19.04.2016 kl. 21.21)
22. www.realkreditraadet.dk (22)
<http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/L%C3%A5negr%C3%A6nser-og-afdragsfrihed/L%C3%A5negr%C3%A6nser.aspx>
(tilgængelig på internet d. 19.04.2016 kl. 21.35)
23. www.realkreditraadet.dk (23)
http://www.realkreditraadet.dk/Dansk_Realkredit/Realkreditlovgivningen/Lov_om_realkreditl%C3%A5n.aspx
(tilgængelig på internettet 20.04.2016 kl. 11.30)
24. www.danskebank.dk (24)
<http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/diagram/Pages/organisationsdiagram.aspx>
(tilgængelig på internet d. 19.04.2016 kl. 21.50)
25. www.toolbox.systime.dk (25)
<https://toolbox.systime.dk/index.php?id=588>
(tilgængelig på internet d. 19.04.2016 kl. 22.00)

10. Figur- og tabeloversigt

10.1 Figurfortegnelse

Figur 1: Ejerskabsforhold for Danske Bank koncernen	10
Figur 2: Oversigt over Danske Bank filialer i Udkantskommuner i Danmark.....	11
Figur 3: Udvikling i resultat før skat for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015.....	13
Figur 4: Udvikling i årets resultat for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015	14
Figur 5: Udvikling i tab på udlån for Danske Bank koncernen fra 2006 til 2015	15
Figur 6: Oversigt over udvikling i Danske Bank koncernens balancesum fra 2006 til 2015	20
Figur 7: Danske Bank koncernens udvikling i egenkapital fra 2006 til 2015	23
Figur 8: Forventet indfasning af kapitalkravsreglerne i CRD-IV.....	28
Figur 9: Danske Bank koncernens overholdelse af solvenskravet i indfasningsperioden for CRD-IV	31
Figur 10: Danske Bank koncernens udvikling i egenkapitalforrentning fra 2006 til 2015	34
Figur 11: Udvikling i Danske Bank koncernens ROA fra 2012 til 2015	38
Figur 12: Udvikling i Danske Bank koncernens ICGR fra 2012 til 2015	41
Figur 13: Danske Bank koncernens venstre del af WACC i perioden fra 2006 til 2015	45
Figur 14: Danske Bank koncernens højre del af WACC i perioden fra 2006 til 2015.....	48
Figur 15: Danske Bank koncernens samlede WACC i perioden 2006 til 2015	49
Figur 16: Oversigt over udkantskommuner ifølge SKAT.dk	52
Figur 17: Danske Bank koncernens indtjening på Realkredit Danmark lån i Norddjurs Kommune	54
Figur 18: Indtjening på banklån i Norddjurs Kommune	56
Figur 19: Danske Bank koncernens indtjening på landsplan i gennemsnit pr. år på udkantskommunerne	57
Figur 20: Realkredit Danmarks indtjening i Norddjurs Kommune pr. år.....	59
Figur 21: Danske Bank koncernens Indtjening på landsplan i gennemsnit for udkantskommunerne...	60
Figur 22: Indtjening på landsplan m. 50 % omlægning i udkantskommunerne.....	60
Figur 23: Indtægtsændring for Realkredit Danmark A/S ved 30 % case	66
Figur 24: Forudsætninger for kundernes beregning	68
Figur 25: Aftalegrundlag for implementeringen	72
Figur 26: 5x5 modellen	73
Figur 27: Projektorganisationen for Danske Bank koncernen.....	74
Figur 28: Involveringsgrad samt tilgang til projektet for interessenterne	76
Figur 29: Vigtigste interessenter for Danske Bank koncernen.....	77
Figur 30: Ansoffs vækstmatrice	82
Figur 31: Mintzbergs organisationsformer samt omverdensfaktorer	84
Figur 32: Danske Bank koncernens organisationsform.....	85
Figur 33: SWOT-analyse for Danske Bank koncernen.....	92

10.2 Tabelfortegnelse

Tabel 1: Udvalgte nøgletal for Danske Bank koncernen.....	13
Tabel 2: Udvikling i Danske Bank koncernens egenkapital fra 2012 til 2015.....	24
Tabel 3: Kapitalkravsreglerne med CRD-IV i procent.....	27
Tabel 4: Udvikling i Danske Bank koncernens ROE fra 2012 til 2015	36
Tabel 5: Udvikling i Danske Bank koncernens ROA fra 2012 til 2015 med procentvis ændring år for år.....	39
Tabel 6: Oversigt over udviklingen i ICGR for Danske Bank koncernen, Sydbank koncernen og Spar Nord koncernen fra 2012 til 2015	43
Tabel 7: Sammenligning af prisen på fremmedkapital efter skat med to konkurrenter	46
Tabel 8: Indlån i forhold til balancesummen i 2015.....	47
Tabel 9: Sammenligning af prisen på egenkapital med to konkurrenter	48
Tabel 10: Sammenligning af samlet WACC med to konkurrenter	50
Tabel 11: Hovedtal fra Realkredit Danmarks årsrapporter	57
Tabel 12: Beregning af gennemsnitsbidrag og indtjening for 2012 til 2015.....	58
Tabel 13: Ændring i resultat før skat ved belåningsændring.....	61
Tabel 14: Merindtjening ved forøgelse af udlånsportefølje ved belåningsændring i DKK	62
Tabel 15: Ændring i ROA og ROE ved belåningsændring	62
Tabel 16: Ændring i ICGR ved belåningsændring	63
Tabel 17: Merindtægt kontra koncernen	63
Tabel 18: Vægtet gennemsnit for bidrag	65
Tabel 19: Merindtægt for de 30 % af kunderne der omlægger til højere realkreditbelåning	66
Tabel 20: Amortisering af banklånene over 30 år	69
Tabel 21: Amortisering af realkreditlån over 30 år	69
Tabel 22: Amortisering over ét realkreditlån frem for at have to lån.....	70

11. Bilagsfortegnelse

Bilag 1	Intern nyhed i Danske Bank
Bilag 2	Danske Bank koncernens forøgelse af vækst i 2006 til 2007
Bilag 3	Renteudvikling i Norden
Bilag 4	Egenkapitalens størrelse overfor balancesummen
Bilag 5	Aktiekursudvikling for Danske Bank koncernen 2001 til 2016
Bilag 6	Oversigt over aktuel selskabsbeskatningsprocent i perioden 2006 til 2015
Bilag 7	Den 10 årige statsobligationsrente fra 2006 til 2015
Bilag 8	Andel af fremmedkapital for Danske Bank, Sydbank samt Spar Nord koncernen
Bilag 9	Gennemsnitlige husstande i de 16 definerede udkantskommuner
Bilag 10	Realkredit Danmarks årsag til at definere Norddjurs Kommune som udkantskommune
Bilag 11	Boligtyper i udkantskommunerne
Bilag 12	Kvadratmeterpris i de forskellige udkantskommuner for 2015
Bilag 13	Danske Bank koncernens indtjening på udstedelse af Realkredit Danmark lån
Bilag 14	Mail korrespondance vedr. 20 %'s garanti
Bilag 15	30 % af nuværende kunder omlægges til højere belåning i Realkredit Danmark
Bilag 16	Kulturforskelle
Bilag 17	Projektlederplan
Bilag 18	Danske Bank koncernens balancesum overfor konkurrenterne
Bilag 19	Oversigt over væksten i Danmark 2013 til 2012
Bilag 20	Kapitalkrav for finansielle virksomheder