

Udfordringer for Danske Andelskassers Bank A/S

HD i Finansiell Rådgivning, Aalborg Universitet

Afliveringsdato den 28. april 2017



Andelskassen

- Sammen kan vi mere

Forfatter: Michael Koch Kristensen

Studienummer: 20157259

Vejleder: Jesper Raalskov

Holdnummer: HDFR2015 (Aalborg)



Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	3
2. Indledning.....	4
2.1 Problemformulering	5
3. Metode.....	6
3.1 Afgræsning	7
4. Præsentation af Danske Andelskassers Bank A/S.....	8
4.1 Danske Andelskassers Bank A/S	8
4.2 Delkonklusion	11
5. Valg af Sammenligningsgrundlag	12
5.1 Jutlander Bank A/S.....	14
5.2 Skjern Bank A/S	15
5.3 Delkonklusion	15
6. Markedsanalyse	16
6.1 Porters Five Forces	16
6.2 Delkonklusion	26
7. Regnskabsanalyse.....	27
7.1 Egenkapitalens forrentning – ROE (Return on Equity)	27
7.2 Afkastningsgraden - ROA (Return on assets)	32
7.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate	39
7.4 WACC - Weighted Average Cost of Capital	41
7.5 Delkonklusion	47
8. Kapitalgrundlag	48
8.1 CRD-IV og Kapitalprocent	48
8.2 Danske Andelskassers Banks kapitalforhold	51
8.3 Muligheder for forbedring af kapitalgrundlaget.....	55
8.4 Delkonklusion	56
9. Indtjeningsmuligheder.....	57
9.1 RAROC (Risk Adjusted Return on Capital)	57
9.2 Vækstmuligheder	64
9.3 Delkonklusion	67
10. Hovedkonklusion	68
10.1 Perspektivering.....	70
11. Litteraturlisten	72
12. Bilag	77

Bilag 1 – Væsentlige hændelser i Andelskassen fra 2012 til 2016	77
Bilag 2 – Filialoversigt i Markedsområde	81
Bilag 3 – Analyse af Folketal og Arbejdspladser	82
Bilag 4 – Konkurrenceintensitet	83
Bilag 5 – Egenkapitalens forrentning – ROE (Return on Equity)	84
Bilag 6 – Afkastningsgraden – ROA (Return on Assets)	85
Bilag 7 – Afkastningsgraden (ROA) af primær drift	86
Bilag 8 – Gearing af egenkapitalen	87
Bilag 9 – ICGR (Internal Capital Generation Rate)	88
Bilag 10 – WACC (Weighted Average Cost Of Capital)	89
Bilag 11 – Nedvægtning efter standardmetoden	90
Bilag 12 – RAROC-Scenarier	91
Bilag 13 – Minimums udlånsrenter	92

Figur- og tabeloversigt: Der er i nærværende projekt 3 figurer samt 39 tabeller inkl. 17 tabeller indeholdt i bilag.

Projektets omfang¹: Anslag i alt 140.040/ 2.400 anslag til 1 side = 58,35 sider.

Projektet ser ud til at fylde mere end tilladt, men pga. sideskift, tabeller, figurer samt for visualiseringens skyld er dette ikke tilfældet. Nedenstående bekræfter nærværende.



Ordoptælling	
Statistik:	
Sider	69
Ord	21.026
Tegn (uden mellemrum)	119.277
Tegn (med mellemrum)	140.040
Afsnit	466
Linjer	1.799
<input type="checkbox"/> Medtag tekstfelter, fodnoter og slutnoter	
Luk	

¹ Projektets omfang er eksklusiv forside, indholdsfortegnelse, litteraturlisten, bilag og fodnoter.

1. Executive summary

The main purpose of this thesis is to investigate the economical and the commercial threats the Danish bank “Danske Andelskassers Bank A/S” (From now called “Andelskassen”) faces within the near future. “Andelskassen” is a bank with major issues, whereas the thesis’ secondary focus will be on determining which options the bank has to solve their issues. The issues will be identified through a benchmark. The benchmark will be used to figure out how the bank is performing overall. Finally, with the knowledge of how the bank is performing, the opportunities for the bank will be discussed and assessed further in the final part of this thesis.

One of the most significant findings in the competitive analysis is that the competition level around the good customers is high, due to the number of competitors within the industry. Furthermore, the analysis shows that “Andelskassen” is in a favorable position when it comes to good customers, which they must exploit. Therefore, their primary focus should be on maintaining the good existing customer relation.

The conclusion of the financial analysis is, that “Andelskassen” generally through the period 2012 to 2016 performs worse than the benchmark on the selected indicators. The only indicator where “Andelskassen” performs better than the benchmark is “Weighted Average Cost of Capital”. It is worth noting that the operational costs of “Andelskassen” is too high primarily because of high financial costs and wages. The bank should either adjust the number of employees or try to increase the volume of business to strengthen their position in the market.

The analysis of “Andelskassen’s” capital shows that they currently comply with the rules and the composition thereof. However, “Andelskassen” have a few challenges in order to meet the full implementation of the CRD IV requirements in 2019. It is vital that they strengthen their earning base. In addition, they have to consider purchasing additional capital either through share issue or by issuing hybrid loans. If they do not meet the requirement, the consequences will not be fatal but will limit them to the possibilities of dividends and create uncertainty around them.

“Andelskassen” should focus their marketing towards all loan types due to the business, that come with the exposure. In addition, the bank should purchase additional capital to be able to increase business with new and existing customers. Finally, the bank can benefit from launching campaigns and initiatives towards new and existing customers.

Based on the above, the bank will meet a lot of obstacles in its future, but they will be able to face these challenges with the options presented in the thesis.

2. Indledning

Den verdensomspændte finanskrisen, som startede med Lehmann Brothers' konkurs d. 15. september 2008², har sat sine spor både internationalt og her i Danmark. Krisen, der spredte sig som ringe i vandet i hele verden og sendte de globale finansmarkeder i gulvet, var en konsekvens af risikable udlån og spekulative finansielle forretninger. Millioner mistede deres job og dermed deres betalingsevne. Desuden faldt værdierne på folks aktiver, herunder især ejendomme, hvilket resulterede i øget behov for nedskrivninger og tab hos pengeinstitutterne³.

Det fik hele banksektoren til at ændre den måde, hvorpå man hidtil havde drevet et pengeinstitut. Sektoren kæmper fortsat med at efterleve nye lovkrav, herunder øgede dokumentations- og kapitalkrav, som blev indført som følge heraf. Det har tvunget de enkelte banker til at afsætte flere ressourcer og medarbejdere til forskellige former for kontrolfunktioner⁴.

Dertil kommer, at konjunkturerne stadig for alvor mangler at vende i vores samfund, idet væksten fortsat er lav⁵. For bankerne betyder det, at der er hård konkurrence om kunderne, og udlånene sker generelt til en lav rente⁶. Hertil skal det nævnes, at der er kommet flere alternative lånemuligheder udenom de traditionelle banker, som vinder stærkt frem på markedet, som f.eks. "crowdfunding"⁷. Finanskrisen har desuden resulteret i store omkostningstunge indlånsoverskud i bankerne, idet kunderne ikke vil eller kan låne⁸. Behovet for nedskrivninger på udlån er faldende, selvom der fortsat er behov for at nedskrive store summer på landbrugsengagementer.⁹

Interessen for afgangprojektet findes i ovenstående problemstillinger omkring finanskrisens øgede reguleringer, den hårde konkurrence om kunderne, herunder nyudlån samt befolkningens høje opsparringskvote, der presser pengeinstitutternes indtjeningsgrundlag. Disse udfordringer har også gjort sig gældende i Danske Andelskassers Bank A/S, som dette projekt tager udgangspunkt i. Banken har haft nogle svære år med mange udfordringer som følge af dårlige resultater. Det vil derfor være interessant at undersøge, hvordan banken imødekommer fremtiden, hvilke initiativer den bør iværksætte, samt om der fortsat er plads til et mindre pengeinstitut i den finansielle sektor. Dette leder op til nedenstående problemstilling:

² www.Finans.dk (1)

³ www.Information.dk (1)

⁴ www.FinansWatch.dk (1)

⁵ www.DST.dk (1) og www.DI.dk (1) og www.Finans.dk (2)

⁶ www.FinansWatch.dk (1)

⁷ www.Business.dk (1)

⁸ www.FinansWatch.dk (2) og www.FinansWatch.dk (3)

⁹ www.FinansWatch.dk (4)

2.1 Problemformulering

Hvilke konkurrencemæssige og økonomiske udfordringer står Danske Andelskassers Bank A/S overfor? Og hvorledes har banken mulighed for at imødekomme disse?

Underspørgsmål:

- Hvad kendetegner det marked, som Andelskassen opererer i? Og hvad er bankens potentiale i det nuværende marked i forhold til konkurrenternes?
- Hvordan har Andelskassen præsteret på udvalgte regnskabsmæssige nøgletal sammenlignet med bankens sammenligningsgrundlag? Og hvorledes kan banken eventuelt forbedre disse nøgletal?
- Hvilken betydning har finansieringsomkostningerne for bankens resultater og dens fremtidige muligheder for at være konkurrencedygtig på udlån?
- Hvorledes overholder Andelskassen de fastlagte krav i forbindelse med implementeringen af CRD-IV? Hvis banken ikke overholder kravene, hvilke muligheder er der for at komme i mål med opfyldelse heraf?
- Hvilke øvrige muligheder har Andelskassen for den fremtidige udvikling set i forhold til bankens historiske performance, kapitalssituation og markedsposition?

3. Metode

Afgangprojektet tager udgangspunkt i Danske Andelskassers Bank A/S, som vil blive omtalt som Andelskassen gennem hele projektet. Det er værd at bemærke, at der ikke er nogle personlige relationer til Andelskassen, hvorfor projektet udelukkende vil blive baseret på fakta, analyser, diskussioner samt vurderinger. Projektets omfang i henhold til antal sider er illustreret på side 1 og 2, hvor det angives, at projektet er inden for de angivne rammer.

I projektet præsenteres Andelskassen kort. Præsentationen bruges senere i analysen, diskussionen og vurderingen. Desuden bestemmes bankens sammenligningsgrundlag, der vil blive anvendt til markedsanalysen og regnskabsanalysen i relation til, hvorledes banken klarer sig økonomisk og konkurrencemæssigt i forhold til konkurrenterne.

For at fastlægge hvilke udfordringer Andelskassen står overfor i fremtiden, vil der blive lavet en markedsanalyse. Analysen skal derudover fortælle, hvilket potentiale banken har i dens markedsområde. Markedsanalysen vil tage udgangspunkt i analysemodellen "Porters Five Forces", som har fem analysepunkter, hvor punktet omhandlende rivaliseringen mellem eksisterende pengeinstitutter i branchen vil have sit primære fokus, mens de øvrige fire punkter blot kort analyseres. Markedsanalysen vil desuden blive baseret på statistik fra bl.a. Danmarks Statistik, Nationalbanken, Kommunernes Landsforening og Finanstilsynet.

Efterfølgende vil der blive kigget på den historiske performance ved at lave en regnskabsanalyse ud fra Andelskassens og sammenligningsgrundlagets årsregnskaber fra 2012 til 2016. Til grundlag for fastsættelse af de korrekte regnskabstal i analysen anvendes det seneste årsregnskab fra 2016. Der er i 2015 sket ændring af regnskabspraksis, der betyder, at renteudgifterne til hybrid kernekapital tidligere blev medregnet som renteudgifter af efterstillet kapitalindskud. Disse renteudgifter er i regnskabsanalysen fratrukket resultatet, da det er en del af driften. Der vil ikke blive korrigeret for skatteværdien af disse renter, da det ikke er væsentligt for opgaven. Samtidig er egenkapitalen i beregningen korrigeret for den hybride kernekapital, da det ikke er egentlig egenkapital. Regnskabsanalysen tager udgangspunkt i de nøgletal, som er væsentlige og relevante for at belyse bankens økonomiske situation. Her anvendes nøgletallene: Egenkapitalens forretning (ROE), Afkastningsgraden (ROA), Internal Capital Generation Rate (ICGR) og Weighted Average Cost of Capital (WACC). Disse nøgletal vil alle blive beregnet ud fra ultimo-tal. Hvert nøgletal beskrives kort, hvorefter der diskuteres og vurderes, om Andelskassen ligger på et tilfredsstillende niveau i forhold til sammenligningsgrundlaget.

Senere i projektet vil Andelskassens kapitalgrundlag blive belyst og analyseret i relation til, hvordan banken lever op til en fuld implementering af CRD-IV kravene i 2019. Samtidig udarbejdes en analyse af, hvilke muligheder banken har for at forbedre dens kapitalgrundlag.

Hvert afsnit vil blive afsluttet med en delkonklusion for til sidst at blive sammendraget i en endelig hovedkonklusion, der fungerer som en samlet besvarelse af problemformuleringen. I projektet anvendes endvidere konsekvensanalyser ud fra valgte forudsætninger og scenarier. Der tages udgangspunkt i lærebøger samt teori fra undervisning på HD del 2, hvorfra tillært viden og erfaring demonstreres. Der vil primært blive anvendt teori fra undervisningen i fagene styring af finansielle virksomheder samt finansielle virksomheders produkter og services. Ydermere benyttes internettet til at finde aktuelle artikler, relevante statistikker samt yderligere information til brug for løsning af problemstillingerne.

3.1 Afgræsning

Afgangprojektet afgrænser sig som udgangspunkt fra at forholde sig til teori fra undervisning i følgende fag på HD del 2; investeringsrådgivning, skatteret og juridisk metode, ledelses- og organisationsudvikling i finansielle virksomheder samt projektledelse. I projektet bliver der dog anvendt metodeteori, der kan relateres til faget; skatteret og juridisk metode, samt markedsteori, som kort er blevet berørt i faget ledelses- og organisationsudvikling. Afgrænsningen fra fagene skyldes en vurdering af, at disse fag ikke vil være værdiskabende for løsning af problemformuleringen og for at begrænse projektet til de opstillede krav.

Opgaven tager udgangspunkt i danske forhold, hvorfor opgaven kun omhandler danske kroner, der benævnes ved kr. Der ses endvidere bort fra de skattemæssige forhold ud over beskatningen af årets resultat på 22 %, da disse skattemæssige forhold ikke har indflydelse på en samlet vurdering af Andelskassens økonomi. Projektet afgrænser sig fra at lave en fuld markedsundersøgelse, da det vil være for omfattende inden for projektets rammer. Dernæst afgrænses der fra at se på, hvordan Andelskassen lever op til tilsynsdiamanten, herunder likviditetskrav, idet banken uden problemer overholder disse krav. Derudover er den valgte bank ikke et SIFI-institut, hvorfor begrebet SIFI kun kort berøres for forståelsens skyld. Ydermere vil kun børsnoterede banker blive berørt. Der afgrænses således fra sparekasser og andelskasser. Endeligt anvender den valgte bank standardmetoden til opgørelse af de risikovægtede poster, hvorfor andre opgørelsesmetoder som f.eks. IRB-metoden ikke bliver berørt.

4. Præsentation af Danske Andelskassers Bank A/S

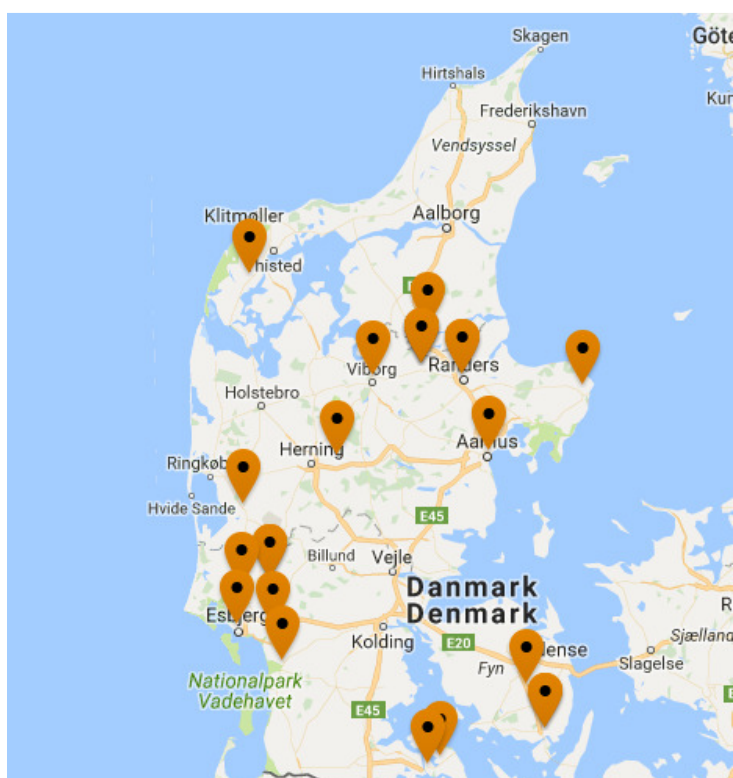
4.1 Danske Andelskassers Bank A/S

Andelskassen er et dansk pengeinstitut, som blev stiftet i 1969 og begyndte sit virke den 1. april 1970. Bankens rødder stammer dog helt tilbage til 1915 pga. Outrup Andelskasse, som indgik i fusionen.

Andelskassen har i alt 17 fuldtidsåbne afdelinger, et ”KundeServicecenter”, ”Andelskassen Direkte¹⁰”, samt tre regionalt placerede erhvervscentre og et landbrugscenter. Dertil kommer en række centralt placerede specialist- og supportfunktioner i bankens hovedkontor, der er beliggende i den midtjyske by Hammershøj¹¹.

Nedenstående figur giver et overblik over afdelingernes placering.

Figur 1: Oversigtskort¹²



Andelskassen blev børsnoteret i 2011 i forlængelse af en fusion mellem 16 andelskasser i ”Sammenlutningen Danske Andelskassers Bank¹³”. Ejerformen blev i den forbindelse ændret fra andelskasse til aktieselskab. Derfor er banken i dag ejet af dels 16 fonde, som blev etableret for de andelskasser, der indgik i fusionen i 2011, dels 29.384 private navnenoterede aktionærer og

¹⁰ ”Andelskassen Direkte” betjener bankens Fjernkunder.

¹¹ Årsrapport 2016 side 109

¹² www.Andelskassen.dk (1)

¹³ www.Wikipedia.dk (1)

dels af investeringsselskaber og institutionelle investorer. Her er det værd at nævne følgende store og indflydelsesrige aktionærer i banken pr. 31.12.2016¹⁴:

- De 16 fonde har en aktieandel på samlet 30,85 %, heraf har Andelskassen MidtVests Fond en aktieandel på mindst 5 %.
- Lind Invest ApS, styret af Henrik Lind, har en aktieandel på mindst 20 %¹⁵
- Købstædernes Forsikring har en aktieandel på 5,58 %¹⁶
- Farrington Netherlands BV har bemyndigelse til at disponere over mindst 5 % af aktierne.

Strategi:

Andelskassen har i 2016 lanceret og implementeret en ny strategi, som overordnet handler om, at banken ønsker at have livtidskunder og være ”Det Lokale Danmarks bank”¹⁷. Banken tror på vigtigheden af gode og nære kunderelationer uanset geografi, hvilket også gøres klart i deres slogan: ”Sammen kan vi mere”¹⁸ og i deres vision: ”at være det rigtige valg gennem hele livet”¹⁹. Visionen realiseres gennem Andelskassens mission, hvor der skal tages ”ansvar for en bæredygtig udvikling sammen med bankens kunder og de samfund, som de er en del af”²⁰.

Udlånsfordeling og kapitalmål:

Andelskassens udlån er pr. 31.12.2016 fordelt med 38 % til privatkunder og 62 % til erhvervs-kunder, hvoraf landbruget udgør 25 %. 47 % af bankens samlede nedskrivninger er på landbrug²¹. Det er endeligt værd at bemærke bankens overordnede mål vedrørende kapitalgrundlaget, som er en kapitalmæssig overdækning i forhold til det opgjorte kapitalbehov i intervallet 2-4 %-point.²² Dette opfylder banken, idet de pt. har en overdækning på 3 %²³.

Væsentlige hændelser i Andelskassen fra 2012 til 2016:

For senere at kunne analysere de historiske performances i Andelskassen, er det relevant at se tilbage på de seneste 5 års hændelser i banken. I bilag 1 er der udarbejdet et større overblik over disse år, mens nærværende blot er en tidslinje herover²⁴:

2012:

- Filialstrukturen blev tilpasset med lukning og sammenlægning af filialer.

¹⁴ Årsrapport 2016 side 130-131 | Navnenoterede aktionærer 29.384 pr. 31.12.2016

¹⁵ www.FinansWatch.dk (5)

¹⁶ www.FinansWatch.dk (6)

¹⁷ Årsrapport 2016 side 62-63

¹⁸ www.Andelskassne.dk (2)

¹⁹ Årsrapport 2016 side 63 - Vision

²⁰ Årsrapport 2016 side 62 - Mission

²¹ Årsrapport 2016 side 175

²² Risikoreport 2016 side 6

²³ Årsrapport 2016 side 116

²⁴ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i Andelskassen fra 2012 til 2016. Afsnittet er baseret på kilderne i bilaget.

2013:

- Finanstilsynet pålagde Andelskassen ekstra nedskrivninger for 230 mio. kr., hvilket resulterede i et negativt resultat før skat på 382 mio. kr.
- Det resulterede desuden i en kapitalunderdækning på 2,5 %-point, hvilket medførte krav fra Finanstilsynet om en genopretningsplan, som i den forbindelse blev udarbejdet.

2014:

- Holstebroafdelingen blev solgt til Spar Nord Bank A/S med baggrund i Andelskassens kapitalplan.
- Finanstilsynsbesøg medførte værdiregulering af ejendomme for i alt ca. 25 mio. kr. Det resulterede igen i en kapitalunderdækning, dog kun på 0,4 %-point denne gang.
- En større aktiepost i DLR-Kredit A/S blev derfor solgt, hvorefter der igen var en tilstrækkelig overdækning i banken.

2015:

- Besøg af Finanstilsynet, der denne gang var enig i bankens kapitalgrundlag.
- Stemmeretsbegrænsningen blev ophævet for at tiltrække større og nye investorer.
- Der blev foretaget en aktieemission, som gav et bruttoprovenu på godt 165 mio. kr. ved fuldtegning af 66.072.000 nye aktier til kurs 2,5.
- Desuden blev der optaget et obligationslån på 232 mio. kr. som hybrid kernekapital.

2016:

- Der blev optaget et yderligere obligationslån på 30 mio. kr. som et tillæg til ovenstående obligationslån.
- I alt blev der samlet hjemtaget kapital for 427 mio. kr. Provenuet herfra blev anvendt til at delindfri ca. 2/3 dele af det statslige hybridlån.
- Der blev ryddet op i topledelsen, lukket kassebetjening i samtlige filialer samt solgt en aktiepost i DLR-kredit. Herudover var der fusionsrygter mellem Spar Nord og Andelskassen.
- Der blev indkaldt til ekstraordinær generalforsamling begæret af storaktionærerne, Lind Invest ApS og Farringdon Netherlands B.V. med baggrund i bl.a. utilfredshed med bestyrelsen og dens resultater. Det blev dog til et klart nederlag, hvorfor den bestående bestyrelse blev siddende.
- Besøg af Finanstilsynet, som igen var enige i bankens kapitalgrundlag dog foruden 5,6 mio. kr. i et enkelt udlån.

Sammenfatning og overblik:

I de seneste år har Andelskassen været nødt til at skære i forretningsomfanget på grund af store kapitalproblemer, som skyldtes store nedskrivninger på udlån, herunder især på landbrug, med dertilhørende negative resultater. Dette har bl.a. betydet en samlet tilbagegang i udlånet på 28 % fra 2012 til 2015. I 2016 er dette vendt med en udlånsfremgang på 7 %. Resultatet for 2016 var på ca. 38 mio. kr. mod minus 11,9 mio. kr. i 2015²⁵. Til trods for at det går bedre i Andelskassen, er banken fortsat udfordret af højere nedskrivninger og lavere indtjening end andre

²⁵ www.FinansWatch.dk (7)

sammenlignelige banker. Det konkluderer Finanstilsynet efter seneste inspektion i oktober og november 2016²⁶.

Nedenstående tabel giver ydermere et overblik over udviklingen i udvalgte nøgletal i banken fra perioden 2012 til 2016. Det bemærkes, at Andelskassen i tidsintervallet kraftigt har tilpasset antallet af afdelinger samt reduceret antallet af medarbejdere. Bankens balance og udlån er ligeledes blevet reduceret i perioden. På trods af det har banken præsteret at forbedre kapitalprocenten, resultatet efter skat samt nedskrivningsprocenten. Alt dette fortæller om en periode med mange udfordringer, der vil blive bearbejdet gennem projektet.

Tabel 1: Egen tilvirkning pba. årsrapporter

1.000 kr.	Danske Andelskassers Bank A/S				
År	2012	2013	2014	2015	2016
Ansatte	517	494	405	382	361
Afdelinger	36	31	28	20	17
Balance (aktiver)	13.883.234	11.322.386	10.793.161	10.548.370	10.690.223
Udlån	7.537.283	6.714.692	5.701.433	5.435.681	5.835.648
Garantier (Off balance)	1.568.260	1.372.852	1.356.463	1.677.051	2.009.284
Nedskrivningsprocent	3,3 %	5,7 %	1,8 %	1,4 %	0,7 %
Resultat efter skat	- 171.197	- 382.279	20.371	- 11.873	37.980
Egenkapital	1.221.831	839.537	859.866	1.199.542	1.242.583
Kapitalprocent**	15,1 %	11,2 %	15,7 %	15,1 %	15,7 %
Kapitalbehovsprocent**	* %	12,6 %	13,0 %	11,9 %	12,7 %***
Overdækning	* %-point	-1,4 %-point	2,7 %-point	3,2 %-point	3,0 %-point

* Året er ikke sammenligneligt, da beregningen er blevet ændret i takt med, at 8 + modellen er blevet indført.

** Tidligere omtalt som henholdsvis solvensprocent og solvensbehov

*** Inkl. Kapitalbevaringsbuffer på 0,6 %.

4.2 Delkonklusion

I præsentationen af Danske Andelskassers Bank A/S ses der tilbage på en turbulent tid med mange udfordringer, tilpasninger og konflikter både i og udenfor Andelskassen. Præsentationen giver derudover overblik over bankens nuværende situation samt vision og mission fremadrettet. Umiddelbart er der ikke forhold, der giver anledning til problematikker i henhold til den videre analyse af banken.

²⁶ www.FinansWatch.dk (8)

5. Valg af Sammenligningsgrundlag

Inden der udarbejdes analyser, er det væsentligt at få defineret Andelskassens markedsområde, dens nærmeste konkurrenter samt et potentielt sammenligningsgrundlag for banken.

Antallet af pengeinstitutter i Danmark var 72 stk. ved udgangen af 2016²⁷ med omkring 1.000 filialer, hvilket er mere end en halvering af pengeinstitutter og filialer i Danmark på blot 10 år²⁸. Ud fra dette udgangspunkt er Andelskassen en forholdsvis beskeden spiller på markedet med dens 17 filialer i et tilsvarende antal byer²⁹ og et kundegrundlag på ca. 100.000 kunder³⁰, hvilket svarer til, at hver filial i gennemsnit servicerer 5.882 kunder³¹. Dette harmonerer med landsgennemsnittet, hvor et gennemsnitligt pengeinstitut har omkring 79.844 kunder fordelt på 5.749 kunder pr. filial i gennemsnit³².

At Andelskassen ligger over gennemsnittet, kan tillægges, at banken gennem en længere periode har tilpasset sin filialstruktur på baggrund af besparelser. Her er banken på blot fem år gået fra 36 til nu kun 17 filialer³³, hvilket har hævet gennemsnittet til fordel for banken. Senest i 2016 har banken bl.a. lagt filialerne i Aars og Hadsund sammen med filialen i Hobro³⁴ samt sammenlagt afdelingen i Ølgod med Varde- og Esbjergfilialerne³⁵. Banken har på trods af besparelser også åbnet nye filialer i henholdsvis Ribe og Grenaa tilbage i 2015³⁶.

Tidligere var Andelskassen repræsenteret med mange filialer i små byer, hvor den nu primært har filialer beliggende i kommunernes største byer³⁷. Det giver god mening i forhold til et potentielt kundegrundlag. Ud af Danmarks ti største byer er Andelskassen repræsenteret i Aarhus, Esbjerg og Randers. Desuden er Andelskassen på landsplan repræsenteret i region Syddanmark (Sønderjylland og Fyn), region Midtjylland (Vest- og Østjylland) og region Nordjylland. Andelskassens største markedsområder er i Vest-, Øst- og Sønderjylland, idet banken har flest filialer og medarbejdere her.

²⁷ www.FinansWatch.dk (9)

²⁸ www.Finansraadet.dk (1)

²⁹ Fyn: Ringe og Svendborg | Sydjylland: Esbjerg, Bramming, Ribe, Sønderborg, Augustenborg og Varde | Østjylland: Grenaa, Randers og Aarhus | Vestjylland: Hobro og Koldby.

³⁰ Årsrapport 2015 side 6 – Antal af kunder

³¹ 100.000 kunder / 17 filialer = 5.882 kunder pr. filial.

³² Bilag 4 - Konkurrenceintensitet

³³ Årsrapport 2016 side 109 eller skema med overblik under præsentationen.

³⁴ www.Andelskassen.dk (3)

³⁵ www.Andelskassen.dk (4)

³⁶ Årsrapport 2015 side 23

³⁷ Bilag 3 - Analyse af Folketal og Arbejdspladser

Overordnet kan markedet deles i to mellem de landsdækkende banker og de lokale banker. Danmarks største banker, nærmere betegnet gruppe 1-institutterne³⁸, er alle repræsenteret med filialer spredt i hele landet. Der kan argumenteres for, at disse banker med deres størrelse, ressourcer, mulighed for fremskaffelse af kapital og udviklingskraft må betegnes som markedsledere og markedsudfordrere i forhold til at gå forrest i branchen med nye produkter, serviceydelser og tiltag overfor kunderne. De store banker har dermed overordnet set en anden dagsorden end de mindre lokale banker, hvorfor de vurderes til ikke at være i direkte konkurrence med Andelskassen.

De lokale banker derimod, nærmere betegnet gruppe 2, 3 og 4-institutterne³⁹, kan argumenteres for at være markedsfølgere og markedsnicher. Nicheinstitutterne, internetbankerne samt gruppe 4-institutterne har en størrelse og et forretningsgrundlag, som ikke er i direkte konkurrence med Andelskassen, hvorfor de ligeledes sorteres fra. Endelig sorteres de institutter fra, som ikke befinder sig i Andelskassen markedsområde eller i de samme byer. Tilbage er 23 pengeinstitutter og deres 71 filialer⁴⁰, som Andelskassen vurderes at være i direkte konkurrence med. De seks største konkurrenter heraf har fem eller flere filialer, der ligger i de samme byer som Andelskassen. De er ifølge den udarbejdede undersøgelse i bilag 2 følgende pengeinstitutter:

- Arbejdernes Landsbank A/S, Jutlander Bank A/S, Sparekassen Kronjylland, Spar Nord Bank A/S, Vestjysk Bank A/S og Skjern Bank A/S.

Andelskassen er i en forholdsvis overordnet konkurrence med disse seks pengeinstitutter, idet de, udover at have filialer i samme byer, også har filialer i nærheden af nogle af Andelskassens øvrige filialer. De øvrige 17 pengeinstitutter er i mere lokal konkurrence med Andelskassens filialer. Den lokale konkurrence skal der bestemt også tages hensyn til, men den vurderes ikke at være relevant i forhold til valg af sammenligningsgrundlag.

Af de største konkurrenter kan det konstateres, at alle er gruppe 2-institutter foruden Skjern Bank A/S, der som Andelskassen også er et gruppe 3 pengeinstitut. Andelskassen befinder sig

³⁸ www.Finanstilsynet.dk (1) - Gruppe 1: En arbejdende kapital over 65 mia.

³⁹ www.Finanstilsynet.dk (1) - Gruppe 2: En arbejdende kapital mellem 12-65 mia. Gruppe 3: En arbejde kapital mellem 500 mio. til 12 mia. Gruppe 4: En arbejdende kapital over 500 mio.

⁴⁰ Bilag 2 – Filialoversigt i markedsområde

i toppen af gruppe 3-institutterne med en arbejdende kapital på omkring 10,7 mia. kr., hvor grænsen adskiller sig ved 12 mia. kr. for at blive kategoriseret som et gruppe 2- pengeinstitut⁴¹. Andelskassen var tilbage i 2011 og 2012 kategoriseret som et gruppe 2- pengeinstitut, idet de havde en arbejdende kapital på over 12 mia. kr.

Sammenligningsgrundlaget, der vil blive anvendt til analyse og vurdering af den konkurrencemæssige og økonomiske del, kan derfor som udgangspunkt fastsættes som gennemsnittet af gruppe 3- institutter samt følgende to udvalgte pengeinstitutter:

- **Jutlander Bank A/S:** Gruppe 2- pengeinstitut med en arbejdende kapital på 15,7 mia. kr. og en udlånsmasse på 7,8 mia. kr.
- **Skjern Bank A/S:** Gruppe 3- pengeinstitut med en arbejdende kapital på 5,8 mia. kr. og en udlånsmasse på knap 3,7 mia. kr.

Arbejdernes Landsbank A/S og Spar Nord Bank A/S er med en arbejdende kapital på henholdsvis 44,4 mia. kr. og 78,4 mia. fravalgt pga. deres størrelser og finansielle muskler. Ligeledes er Vestjysk Bank A/S og Sparekassen Kronjylland fravalgt, idet de med en arbejdende kapital på henholdsvis 19,9 mia. kr. og 21,8 mia. kr. er omkring dobbelt så store som Andelskassen. Såfremt Andelskassen fortsat kan præstere positive resultater, konsolidering og udlånsvækst, kan de igen begynde at kigge mod de mellemstore gruppe 2- pengeinstitutter.

Jutlander Bank og Skjern bank slår sig også meget på de lokale værdier som Andelskassen, hvorfor det også er nærliggende at vælge dem. Disse to banker vil i det følgende blive præsenteret.

5.1 Jutlander Bank A/S

Jutlander Bank blev stiftet i 2014 ved en fusion mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro. Jutlander Bank har 23 afdelinger med hovedsæde i Aars. Afdelingerne er fordelt i Nord- og Østjylland samt med en enkel i København. Fonden for Sparekassen Himmerland ejer 46,5 % af aktiekapitalen og Sparekassen Hobro Fonden ejer 18,3 % af aktiekapitalen. Det gør dem til de eneste aktionærer, der ejer mere end 5 % af aktiekapitalen⁴². Derudover har banken en fordeling af udlån med 3,6 % til offentlige myndigheder, 49 % til privatkunder og 47,4 % til erhvervs kunder, hvilket betyder, at de er mindre eksponeret over for erhvervsudlån i forhold til Andelskassen. Jutlander Bank er mest eksponeret mod landbrug og fast ejendom, idet eksponeringen udgør henholdsvis 12,7 % mod landbrug og 10,8 % mod fast ejendom.

⁴¹ www.Finanstilsynet.dk (1)

⁴² Årsrapport 2016 – Jutlander Bank A/S side 10.

5.2 Skjern Bank A/S

Skjern Bank blev stiftet i 1906. Skjern Bank har 6 filialer med hovedsæde i Skjern samt filialerne i nærområderne, Esbjerg, Varde, Ribe og Bramming, hvor Andelskassen også er repræsenteret. Herudover har de en enkelt filial på Sjælland, som er beliggende i Hellerup. Banken har også Lind Invest ApS som storaktionær med en ejerandel på 24,76 %⁴³. Derudover har Skjern Bank en fordeling af udlån med 36,2 % til privatkunder og 63,8 % til erhverv, hvilket minder om Andelskassens fordeling. Dog er der en anden spredning i udlånet af erhverv. De største udlånsbrancher er i begge banker henholdsvis landbrug og fast ejendom, hvor det i Skjern Bank udgør henholdsvis 14,4 % og 13,1 % mod henholdsvis 25 % og 9 % i Andelskassen.

5.3 Delkonklusion

Andelskassen er repræsenteret i 17 byer, hvor de fleste filialer er beliggende i kommunernes største byer. De største og mindste banker, herunder internet- og nichebankerne, kan konkluderes til ikke at være i direkte konkurrence med Andelskassen. Af bankens direkte konkurrenter blev der konstateret 23 pengeinstitutter med samlet 71 filialer i bankens markedsområde, hvor de enten har en overordnet sammenhængende filialstruktur med Andelskassen eller har filialer i de samme byer som Andelskassen. Valget af sammenligningsgrundlag til den videre analyse i projektet blev herefter indskrænket til at være et gennemsnit af gruppe 3-institutterne samt Jutlander Bank A/S og Skjern Bank A/S på baggrund af deres størrelse og filialers beliggenhed.

⁴³ Årsrapport 2016 - Skjern Bank A/S side 10.

6. Markedsanalyse

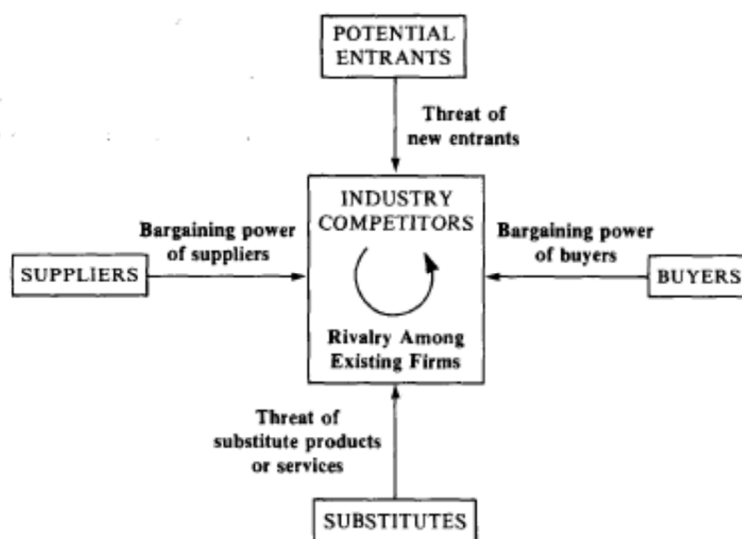
For at skabe et overblik over konkurrenceintensiteten i Andelskassens markedsområde har dette afsnit fokus på en markedsanalyse. Formålet med markedsanalysen er at kaste lys over de udfordringer og muligheder, Andelskassen står overfor. Analysen viser samtidig, hvordan Andelskassen vil være i stand til at positionere sig og sine produkter, herunder serviceydelser, optimalt i forhold til konkurrenterne. Markedsanalysen udarbejdes ved hjælp af analysemodellen: "Porters Five Forces". Denne model er dynamisk og giver et øjebliksbillede af konkurrencesituationen og tendenserne i markedsområdet.

6.1 Porters Five Forces⁴⁴

Pengeinstitutter har ifølge "Porters Five Forces" alt andet lige de samme forudsætninger for at skabe profit. Analysemodellen tager derudover udgangspunkt i fem punkter, der hver især har indflydelse på den interne rivalisering i branchen. Punkterne illustreres i nedenstående model og er følgende:

- Rivaliseringen mellem eksisterende virksomheder i branchen
- Leverandørernes forhandlingsstyrke
- Kundernes forhandlingsstyrke
- Truslen fra potentielle indtrængere
- Truslen fra substituerende produkter

Figur 2: Porters Five Forces⁴⁵



Fokus i analysen vil primært ligge på det midterste punkt:

- Rivalisering mellem eksisterende pengeinstitutter i branchen.

⁴⁴ Porter, Michael E.: Competitive Strategy. Chapter 1, Side 3-33. 1. udg. The Free Press, 1980. (Bog)

⁴⁵ Porter, Michael E.: Competitive Strategy. Chapter 1, Side 4. 1. udg. The Free Press, 1980. (Bog)

6.1.1 Rivaliseringen mellem eksisterende pengeinstitutter i branchen

Overordnet kan alle pengeinstitutter tilbyde det samme, hvorfor de enkelte pengeinstitutter må differentiere sig på forskellig vis. F.eks. på tilgængeligheden, kompetencer, platform, forretningsgrundlag, produkter, priser, gebyrer samt meget andet⁴⁶. I det følgende vil der blive set på, hvordan Andelskassen klarer sig i deres markedsområde. Desuden vil der blive set nærmere på, hvad der kendetegner markedet og hvilket potentiale der er.

Konkurrenceintensitet

Antallet af personer, som bor i de byer og landsdele, hvor Andelskassen er repræsenteret med filialer, ses i bilag 3. I bilag 4 er der bl.a. på den baggrund lavet en analyse over konkurrenceintensiteten i bankens markedsområde. Konkurrenceintensiteten er målt ud fra antallet af personer, som bor i den respektive by i forhold til antallet af pengeinstitutter og filialer, der er beliggende i de respektive byer⁴⁷. Det er ikke kendt, hvor mange kunder de enkelte banker har pr. filial. Analysen er dermed udelukkende lavet ud fra en gennemsnitsbetragtning af, hvor mange kunder der bor i den respektive by i forhold til, hvor mange kunder det enkelte pengeinstitut i byen potentielt bør have for at være et gennemsnitligt pengeinstitut. Der kan desuden heller ikke tages højde for, hvor gode pengeinstitutternes kunder er, og hvor meget forretningsomfang de enkelte kunder har med instituttet. Det kan nemlig have betydning for, hvor rentabel en forretning med en kunde er. En kunde som blot har en "NemKonto" bidrager ikke så meget til indtjeningen i forhold til f.eks. en familie med lån til fast ejendom og bil. Det forudsættes derfor, at kunderne i de enkelte institutter over en gennemsnitsbetragtning er lige gode.

Ses der isoleret set på de byer, hvor Andelskassen er repræsenteret, bør Andelskassen kunne servicere mellem 3.739 til 6.629 kunder pr. filial afhængigt af, om de store gruppe 1-pengeinstitutter medregnes⁴⁸. Her ligger Andelskassen gennemsnitlig med deres 5.882 kunder pr. filial. Andelskassens store mængde kunder pr. filial, kan som tidligere nævnt skyldes, at Andelskassen i løbet af de senere år har tilpasset filialstrukturen. Dette er ud fra et omkostningssynspunkt fornuftigt, idet der er mange stordriftsfordele at hente ved at centralisere driften. Ulempen er dog, at banken ikke længere er så synlig i sit markedsområde, som dens værdigrundlag ellers lægger op til. Andelskassen bør alt andet lige have størst fokus på at bevare de gode eksisterende kunderrelationer frem for at "forglemme" disse ved at bruge for meget energi på at jage nye

⁴⁶ Andelskassens muligheder for differentiering belyses nærmere under afsnit 9.1 Indtjeningsmuligheder.

⁴⁷ Nogle af pengeinstitutterne har nemlig flere filialer, hvilket også er medregnet

⁴⁸ Bilag 4 – Konkurrenceintensitet

kunder til banken. Dette på baggrund af at banken ligger over gennemsnittet og derfor alt andet lige bør have et større indtjeningspotentiale end deres konkurrenter.

Potentialet for kunder er størst i Aarhus, men samtidig også det sted, hvor rigtig mange pengeinstitutter er repræsenteret med filialer. Dette betyder hård konkurrence om de gode kunder, hvilket sandsynligvis også afspejles i prisen og risikoen⁴⁹. Desuden er der repræsenteret mellem 5 til 15 pengeinstitutter i 11 af Andelskassens 17 repræsenterede byer, hvilket også viser en hård konkurrenceintensitet. I Randers, Esbjerg og Ikast er der også et fornuftigt kundepotentiale for Andelskassen. Andelskassen er kun repræsenteret alene i Augustenborg og i Hammershøj, mens der inklusiv Andelskassens egen afdeling er repræsenteret to pengeinstitutter i henholdsvis Bramming og Koldby og fire pengeinstitutter i henholdsvis Ikast og Ringe. Det kan vække forundring, at Andelskassens hovedsæde er beliggende i en så lille by med nærmest intet kundegrundlag målt på indbyggere. Beliggenhedsmæssigt ligger den godt i forhold til Andelskassens øvrige filialer, og filialen må have en del kunder, idet der er fem rådgivere og to kundemedarbejdere ansat. Afdelingen benyttes også til samling af en masse medarbejdere indenfor bl.a. "Back Office", administration, direktion, kredit, marketing, kundeservice osv. Desuden er bankens "fjernkundefilial" også placeret her, som i princippet kan ligge i hvilken som helst filial. Derudover har deres afdeling i Koldby også et meget begrænset kundepotentiale i forhold til byens størrelse og de ni rådgivere og to kundemedarbejdere, der er ansat i afdelingen. Afdelingen ligger dog i et område, hvor Andelskassen i øvrigt ikke er repræsenteret med filialer, hvorfor der er et større opland til afdelingen. Andelskassen kan bl.a. nå ud til byer som f.eks. Thisted og Mors. Ud fra en betragtning af at afdelingen er rentabel, skal den selvfølgelig bevares. Potentielt kan afdelingen også danne grundlag for en ekspansion på sigt mod større byer. Ligeledes kan Andelskassens fynske afdelinger give mulighed for ekspansion på sigt f.eks. mod Odense som følge af stigende urbaniseringstendenser⁵⁰.

Ses der bort fra de store banker i byerne, er kundepotentialet for Andelskassen stort. Andelskassen kan håbe på, at mange af de store pengeinstitutter på sigt forsat tilpasser deres filialstruktur, selvom det for nyligt er blevet konstateret, at der er blevet sat prop i filiallukningerne⁵¹. Dette med baggrund i en større kundeflugt, som en del af årsagen. Indtil videre har de små

⁴⁹ Pris og risiko belyses nærmere under afsnit 9.1 Indtjeningsmuligheder.

⁵⁰ Urbaniseringstendenserne belyses i næste afsnit under demografiske forhold

⁵¹ www.FinansWatch.dk (10)

banker nydt godt af disse filiallukninger, idet bl.a. LOPI's godt 60 medlemsbanker, som Andelskassen er en del af, samlet set fik omkring 70.000 nye kunder netto sidste år⁵².

Markedet for potentielle kunder kan derfor defineres som alle kunder i Andelskassens markedsområde fratrukket bankens eksisterende kunder. Potentielle kunder i byerne udgør 583.347⁵³. Dertil kommer de kunder, som er bosiddende uden for byerne og i de nærliggende byer. Andelskassen har oplyst, at de har omkring 100.000 kunder. Det giver et potentiale på mindst 480.000 kunder samt kunderne uden for byerne og i de nærliggende byer, som Andelskassen har mulighed for at gå efter. Dette er dog ikke lige til højrebænet, idet konkurrenceintensiteten er høj med mange repræsenterede pengeinstitutter, der kæmper om de samme kunder.

Demografiske forhold

Den demografiske udvikling i Danmark går fortsat mod urbanisering, hvor folk flytter fra land til by⁵⁴. På blot 10 år⁵⁵ er folketallet i Danmark steget med 5,2 %. Befolkningsvæksten er overordnet sket inden for alle størrelsesgrupper af byer, mens landdistrikterne og de små landsbyer samlet set har haft fald i folketallet. Stort set alle byer med flere end 20.000 indbyggere har haft stigende folketal⁵⁶. I de byer, hvor Andelskassen er repræsenteret, er der også sket befolknings-tilvækst, undtaget Svendborg⁵⁷, som er en af de byer med flere end 20.000 indbyggere, som har haft en tilbagegang. Følgende syv byer er over landsgennemsnittet:

- Ringe med 15,47 %, Varde med 7,97 %, Randers med 11,51 %, Aarhus med 15,76 %, Skjern med 8,37 %, Viborg med 16,83 % og Hobro med 7,84 %

At disse større byer har haft en befolkningsstilvækst kan også tilskyndes den øgede urbanisering. Ses der derimod på befolkningsvæksten fremadrettet, forventes der på landsplan en gradvis stigning i befolkningen frem mod 2030 jf. nedenstående tabel.

Tabel 2: Egen tilvirkning pba. data fra Danmarks Statistik (Befolkningsfremskrivning), der ses i bilag 3.

Indeks 2016-2020	Indeks 2016-2025	Indeks 2016-2030	Indeks 2020-2025	Indeks 2025-2030
2,04%	4,31%	6,29%	2,23%	1,89%

Prognosen viser, at der vil være 6,29 % flere indbyggere i Danmark i 2030. Den eneste landsdel, hvor Andelskassen er repræsenteret, som vil overstige denne prognose, er Østjylland⁵⁸. Det er især kommunerne Randers og Aarhus, som på sigt trækker indbyggertallet op med henholdsvis

⁵² www.FinansWatch.dk (11)

⁵³ Bilag 3 – Analyse af Folketal og Arbejdspladser

⁵⁴ www.Videnskab.dk (1) og www.KL.dk (1)

⁵⁵ Siden ultimo 2006 til ultimo 2016

⁵⁶ www.KL.dk (2)

⁵⁷ Bilag 3 – Analyse af Folketal og Arbejdspladser

⁵⁸ Bilag 3 – Analyse af Folketal og Arbejdspladser

8,14 % og 14,13 %, hvilket også er en god indikator for, at der er mange pengeinstitutter med filialer repræsenteret i disse områder. De øvrige landsdele vil holde sig et par %-point under, hvorfor det må formodes at hovedstadsområdet samt Sjælland også trækker gennemsnittet op. Værst ser det ud i Vestjylland frem mod 2030, hvor indbyggertallet kun vil stige med 1,6 %. Ringkjøbing-Skjern kommune, hvor Andelskassen er repræsenteret med én filial, trækker dette ned med en tilbagegang på 2,14 %, mens Viborg kommune dog trækker dette op med 6,29 %, som er lig med landsgennemsnittet.

Det giver dermed god mening, at mange pengeinstitutter har valgt at etablere sig i Østjylland, nærmere betegnet Aarhus og Randers-området, idet kommunerne befolkningsmæssigt vækster meget. Som tidligere konkluderet, er potentialet for kunder fortsat højt i disse områder. Andelskassen vil derfor på sigt ikke få en større bid af kagen, hvis ikke banken fortsat fokuserer, satser eller investerer mod disse vækstområder.

Tabellerne i bilag 3 og 4 giver desuden en indikation af tendenserne i markedsområdet, hvor der alt andet lige ses en øget urbanisering. Det vil sige, at konkurrencen bliver hårdere i de mindre byer om færre kunder, mens der bliver flere potentielle kunder i storbyen. Andelskassen skal håbe på at vinde konkurrencen i disse byer på enten serviceniveau, pris eller risiko. Om Andelskassen kapitalmæssigt er i stand til en prisrig vil blive belyst nærmere i de efterfølgende kapitler.

Ifølge Danmarks statistik skiller familiernes gennemsnitlige indkomst sig ikke væsentligt ud i de kommuner⁵⁹, som Andelskassen opererer i, hvis man tager et gennemsnit for alle familietyper. Der kan derfor ikke siges noget om, at der er nogle områder, som er mere relevante at operere i end andre set ud fra en gennemsnitsbetragtning. Dog ses det, at familier og par med børn har en væsentlig større disponibel indkomst i Aarhus i forhold til de andre byer. Dette giver igen en indikation af, at Aarhus er et spændende område at operere i.

Regionale uligheder og udfordringer kan fremadrettet få stor betydning for udviklingen i markedsområdet. Det kan især være lukninger af lokale eller regionale virksomheder, hvor mange af bankens kunder er ansat. Det kan give husholdningen udfordringer og dermed give banken problemer. Andelskassen bør derfor løbende følge med heri.

⁵⁹ www.DST.dk (2)

Kigger man på antallet af potentielle erhvervskunder, så er det ikke på samme måde muligt at lave en lignende fremskrivning. Her kan man i stedet med fordel kigge på den historiske udvikling af opgjorte antal arbejdssteder og jobs pr. kommune. Denne analyse er udarbejdet i bilag 3 med baggrund i årene fra 2010 til 2015. Her ses det, at arbejdspladser på landsplan er faldet med -4,65 %, mens der også ses en tydelig tendens ift. urbanisering, idet antallet af arbejdspladser er faldet mindst i de større byer. I Aarhus gør de sig igen positiv bemærket ved at have haft en stigning i antallet af arbejdspladser, som den eneste af de kommuner Andelskassen er repræsenteret i.

Tendenserne omkring urbanisering er stort set den samme ved antal jobs. På landsplan er der en stigning på 1,91 % siden 2010, hvor især Esbjerg, Ikast-brande og Aarhus kommune gør sig positiv bemærket med en stigning i antal jobs på henholdsvis 2,02 %, 3,59 % og 5,19 %, som alle er over landsgennemsnittet. I de øvrige kommuner er der negativ jobtilvækst, hvilket især rammer kommunerne på Fyn og i Nordjylland samt Grenaa og Sønderborg kommune med et fald på over 4 % i gennemsnit. Antallet af fuldtidsledige⁶⁰ er i perioden faldet i alle landsdele og kommuner, hvorfor der umiddelbart ikke er noget alarmerende i den negative jobtilvækst for visse kommuner. Her gør Aarhus sig negativt bemærket, idet der er mange fuldtidsledige i området i forhold til de øvrige kommuner.

Urbaniseringen samt digitaliseringen har bl.a. også været en af årsagerne til de mange filiallukninger, som vi har set i den danske pengeinstitutsektor. Det ses også på antallet af medarbejdere i sektoren, hvor der siden 2008 er forsvundet omkring 10.000 stillinger⁶¹. Værst er det gået ud over kommunerne i yderområderne, mens områderne nær de større byer har fået flere beskæftigede ifølge Danmarks statistik. Det skyldes bl.a. også, at der er flyttet flere funktioner fra filialerne ind i institutternes hovedkontorer⁶². En anden årsag til filiallukningerne er med baggrund i nødvendige besparelser og tilpasninger pga. et pres på indtjening, hvilket skyldes en faldende rentemarginal og de forandringer, sektoren har været gennem, som det blev nævnt i indledningen. Filiallukninger giver nemlig direkte besparelser på husleje, medarbejdere osv. Den øgede urbanisering samt besparelser har Andelskassen også benyttet som argument i forbindelse med filiallukninger og samling af filialer i de større byer.

⁶⁰ Bilag 3 – Analyse af Folketal og Arbejdspladser

⁶¹ www.FinansWatch.dk (28)

⁶² www.FinansWatch.dk (28)

6.1.2 Leverandørernes forhandlingsstyrke

Andelskassen har flere samarbejdspartnere/leverandører indenfor forskellige områder⁶³. Disse leverandører er yderst vigtige for Andelskassen, idet banken er afhængig af dem for at kunne drive forretningen optimalt. I nærværende ses der på bankens mest markante leverandører.

Boligområdet

På boligområdet anvender banken Totalkredit og DLR Kredits produkter⁶⁴. Det samme gør stort set alle andre pengeinstitutter foruden de større banker; Danske Bank, Nordea, Nykredit samt Jyske Bank. Konkurrenceintensiteten på området har været høj det seneste år med baggrund i prisstigninger på bidragsatserne. Det vurderes dog, at de fleste kunder foretrækker at anvende deres egen banks samarbejdspartner på området. Der er en forholdsvis lav forhandlingsstyrke blandt Andelskassen og de øvrige pengeinstitutter i samarbejdet omkring boligformidling, idet ejerne bag primært bestemmer dagsordenen. Desuden er det pengeinstitutternes ulempe, at der umiddelbart ikke er et alternativ på området.

Pensionsområdet samt person- og skadesforsikringer

På pensionsområdet anvender Andelskassen Skandia⁶⁵ og Letsikring⁶⁶ til bl.a. livrente produkter, firmapensioner samt personforsikringer. På skadesforsikringsområdet har banken et samarbejde med Købstædernes Forsikring⁶⁷. Her har Andelskassen en forholdsvis god forhandlingsstyrke, idet banken let kan søge alternative samarbejdspartnere og at samarbejdet forholdsvis nemt kan opsiges.

IT-området

På IT-området anvender banken datacentralen ”BEC”⁶⁸, hvor betaling sker efter størrelse. Uden en veludviklet og pålidelig dataleverandør, vil en bank være yderst sårbar i konkurrencesituationen. Der er tre datacentraler på markedet samt Danske Banks og Nordeas egne systemer. Konkurrencesituationen vurderes derfor til at være hård. Der er ofte blevet spekuleret i, om det er rationelt at have tre mindre datacentraler mod Danske Bank og Nordea, idet disse to banker har nogle helt andre udviklingsbudgetter i forhold til det digitale ræs⁶⁹. Udgangspunktet i samarbejdet er, at de større banker har mest indflydelse på dagsordenen. Sammen har alle pengeinstitutterne en forholdsvis stor forhandlingsstyrke overfor leverandøren, mens de alene har en

⁶³ Årsrapport 2016 side 53 – Overblik over de fleste af Andelskassens samarbejdspartnere.

⁶⁴ Årsrapport 2016 side 53

⁶⁵ www.Andelskassen.dk (5)

⁶⁶ www.Andelskassen.dk (6)

⁶⁷ www.Andelskassen.dk (7)

⁶⁸ www.Wikipedia.dk (2)

⁶⁹ www.FinansWatch.dk (12)

lille forhandlingsstyrke i samarbejdet. Det er desuden omkostningstungt at udskifte sin IT-leverandør, da der skal betales en stor udtrædelsesgodtgørelse. En sådan godtgørelse skulle Spar Nord betale, da de forlod SDC-samarbejdet i 2014⁷⁰.

Andelskassen har desuden ikke mulighed for, at kunne differentiere sig væsentligt rent IT-mæssigt i forhold til de andre i BEC-samarbejdet. Der kan dog købes forskellige tilvalg⁷¹, men disse differentierer ikke Andelskassen væsentligt i forhold til de øvrige konkurrenter. Rent prismæssigt er banken dermed også bundet, da det er bestemt, hvad der skal betales i forbindelse med samarbejdet.

Betalingsformidling

På betalingsformidlingsområdet anvender banken Nets Danmark A/S og har et samarbejde med øvrige pengeinstitutter i Danmark om MobilePay. Konkurrencituationen er de senere år blevet hårdere, eftersom der kommet flere store spillere på markedet som bl.a. Facebook, Google, Apple mv. Konkurrencen fra disse andre aktører vil formentlig blive endnu hårdere fremover, idet EU-direktivet PSD2 bliver implementeret fra 2018⁷². Her vil bankernes monopol på kundernes på kontoinformation og betalingstjenester forsvinde, idet direktivet kræver, at bankerne giver andre selskaber adgang til data, hvis kunden giver samtykke til det.

Opsummering

Leverandørerne på bolig-, IT- samt betalingsformidlingsområdet vurderes at være kritisk for Andelskassen, eftersom det er omkostningstungt eller nærmest umuligt at skifte leverandør på området. Leverandørernes forhandlingsstyrke er dermed forholdsvis stor, hvis flertallet i samarbejdet vil bevæge sig i en specifik retning.

6.1.3 Kundernes forhandlingsstyrke

Alle kunder kan frit vælge pengeinstitut, da loven foreskriver, at alle skal have adgang til en NemKonto. Andelskassens kunder har formentlig valgt banken ud fra faktorer som relationer, tilstedeværelse (sponsorater⁷³, filialer mv.), udlånsvillighed, pris samt bankens øvrige profil⁷⁴. Det er erfaringsmæssigt oftest relationerne, der skaber kundeforholdet frem for sortimentet i pengeinstituttet.

Andelskassens privat- og erhvervskunder har derfor en relativ høj forhandlingsstyrke overfor banken. Det vil sige, at jo bedre økonomien er hos kunden, jo større forhandlingsstyrke har den

⁷⁰ www.NasdaqOmxNordic.com (1)

⁷¹ www.BEC.dk (1)

⁷² Avisartikel: Ingeniøren (1) og www.EVRY.dk/da/ (1)

⁷³ Bl.a. sponsor i Viborg F.F.

⁷⁴ Pris og Risiko diskuteres i afsnit 9.1 Indtjeningsmuligheder.

enkelte kunde. Dette fordi konkurrencen om de gode kunder er forholdsvis stor blandt pengeinstitutterne, som det tidligere er konkluderet.

6.1.4 Truslen fra potentielle indtrængere

For at opnå banklicens i Danmark kræver det, at der leves op til en lang række krav, hvilket bl.a. kræver, at pengeinstituttet har en vis kapital og et fornuftigt indtjeningspotentiale, som bliver illustreret senere i projektet. Det er Finanstilsynet, der skal vurdere, om disse ansøgere er stærke nok til at kunne overholde kravene. Dette er bestemt ikke blevet nemmere efter Finanskrisen. Kontorchef Karen Dorte Abelskov fra Finanstilsynet siger bl.a. "Vi stiller i dag langt skrapere krav til holdbarheden af forretningsmodellen. Meget ensidig eksponering mod konjunkturfølsomme sektorer som f.eks. ejendomsmarkedet eller grøn energi vil i dag have sværere ved at opnå en banktilladelse"⁷⁵. Det vil sige, at indgangsbarriererne i sektoren er høje pga. de mange lovgivningsmæssige krav.

Truslen fra nye konkurrenter på den originale bankdrift er derfor lille, men nødvendigheden af stordrift og gode distributionskanaler er blevet større i løbet af årene. Der kræves f.eks. en vis indtjening til at dække de øgede omkostninger til bl.a. administration og digitalisering. Dette er også en af grundene til, at man har set mange pengeinstitutter, der har valgt at fusionere. Fordelen ved at være stor er også, at der kan skaffes billigere kapital i markedet. En billigere kapital kan anvendes til at skabe en større rentemarginal, og dermed ligeledes en bedre indtjening til pengeinstituttet. Desuden bliver banken bedre rustet til en eventuel priskrig, som belyses senere i projektet.

6.1.5 Truslen fra substituerende produkter

Karakteren af substitutionsmuligheder er blevet stor i den finansielle sektor, idet der er kommet mange forskellige udbydere på markedet, der tilbyder lignende finansielle ydelser. Denne tendens er stigende, hvilket også bekræftes ved, at bl.a. kviklånsmarkedet er i vækst⁷⁶. Desuden vil nye EU-direktiver blot åbne op for flere mulige substituerende produkter. Her kan EU-direktivet PSD2 igen nævnes som en stor trussel. Bankerne skal ikke længere kun konkurrere med andre banker, men mod alle udbydere af finansielle tjenester. Den digitale udvikling kan føre til en større spredning mellem de små og store banker, hvor større banker typisk kan ud-

⁷⁵ www.TV2.dk (1)

⁷⁶ www.Finanstilsynet.dk (3)

nytte stordriftsfordele, fordi de kan ”stå på egne ben”, mens de mindre banker typisk skal arbejde sammen med andre banker om IT⁷⁷. Det kan bidrage til færre banker, filialer og finansansatte på sigt, idet digitaliseringen muliggør flere automatiserede processer og mere selvbetjening fra kundernes side⁷⁸.

De mest udbredte finansielle substituerende ydelser er indtil videre følgende:

- Mulighederne for at få sin bil finansieret gennem forhandleren er stigende.
- Virksomhedernes mulighed for at søge ”crowdfunding” til projekter og ideer, fremfor traditionelle udlån gennem banken, vokser.
- Kviklån, der tilbydes via sms, forhandler osv., er stigende.
- Mulighederne for leasing af maskiner, biler mv. er også i vækst.
- Investeringsplatforme hvor kunderne har mulighed for at handle finansielle produkter til en lavere pris med andre analyseværktøjer end det, deres bank tilbyder i dag.

Tilgængeligheden af disse substitutionsmuligheder er forholdsvis stor, og mange af disse kan let tilgås via internettet eller apps på telefonen. Kundernes loyalitet overfor bankernes produkter anses for at være forholdsvis lille, hvilket senest blev set ved Swipp kontra MobilePay. Kunderne foretrækker alt andet lige at benytte sig af de bedste, nemmest tilgængelige samt billigste værktøjer til opfyldelse af deres behov. Den teknologiske udvikling kan sammen med den demografiske udvikling også få stor betydning for bankernes tilstedeværelse, fordi mere kan og vil blive flyttet til webløsninger.

Karakteren af stigende substitutionsmuligheder kan blive en udfordring for hele branchen og Andelskassen i forhold til deres indtjeningsgrundlag. Det anbefales Andelskassen, at de bør være med på ”moden” og selv investere i den moderne teknologi for ikke at miste de gode kunder samt den løbende indtjening fra dem.

⁷⁷ www.FinansWatch.dk (29)

⁷⁸ www.FinansWatch.dk (29)

6.2 Delkonklusion

Konkurrenceintensiteten blandt pengeinstitutterne er høj, selvom antallet af pengeinstitutter og filialer er blevet mindre gennem årene. I konkurrencen mod de øvrige pengeinstitutter ligger Andelskassen fint over gennemsnittet med antal kunder pr. filial, hvorfor de bør have stor fokus på at bevare de eksisterende gode kunderelationer. Ses der bort fra de store banker i de byer, hvor Andelskassen er repræsenteret, er kundepotentialet overordnet fornuftigt. Kundepotentialet er størst for Aarhusafdelingen, hvor også den disponible indkomst for par eller familier med børn er større end i de andre kommuner. Dog er antallet af fuldtidsledige i Aarhus størst. Potentialet for kunder i de øvrige afdelinger konkluderes også pt. at være fornuftigt, idet Andelskassen har tilpasset deres filialstruktur omkring de større byer.

Den gennemgående tendens er, at den demografiske udvikling i Danmark fortsat går mod øget urbanisering. Dvs. at konkurrencen bliver hårdere i de mindre byer om mindre kunder, mens der bliver flere potentielle kunder i de større byer. I de byer, Andelskassen er repræsenteret, er der sket en befolkningstilvækst, bortset fra i Svendborg. 7 ud af 17 byer er her over landsgennemsnittet. Den fremadrettede prognose for befolkningsfremskrivning mod 2030 viser, at især Østjylland, herunder kundepotentialet for Aarhus- og Randersafdelingerne, vil overstige landsgennemsnittet, mens Vestjylland vil klare sig knap så godt. Her ser det dog kun skidt ud for Skjernafdelingen i området. Urbaniseringstendensen ses også ved antallet af arbejdspladser og jobs. På landsplan er antallet af arbejdspladser faldet med -4,65%, mens antallet af jobs er steget med 1,91 % siden 2010. Antallet af arbejdspladser er faldet mindst i de større byer, hvor kun Aarhus kommune har haft en stigning. Væksten i antallet af jobs har været over landsgennemsnittet i kommunerne Aarhus, Esbjerg og Ikast-Brande, mens der har været negativ jobtilvækst i de øvrige kommuner. Det opvejes dog af, at antallet af fuldtidsledige er faldet i alle landsdele og kommuner.

Det kan konkluderes, at kunderne og leverandørerne har en høj forhandlingsstyrke overfor Andelskassen. Omvendt er truslen fra potentielle indtrængere lav, da det kræver en større kapital at komme ind på markedet. Truslen fra substituerende produkter er høj. Andelskassen bør derfor løbende tilpasse sig omverdenen og investere i den digitale udvikling, da udviklingen ellers kan risikere at løbe fra dem.

Den største konkurrencemæssige påvirkning kommer fra branchen selv. Det er med andre ord konkurrencen mellem de nuværende aktører. Overordnet kan det konkluderes, at Andelskassen klarer sig godt og er i en gunstig position på markedet, da banken ligger fornuftigt med filialer i de større byer og på antallet af kunder.

7. Regnskabsanalyse

For at få et overblik over Andelskassens økonomiske udfordringer vil der i nedenstående afsnit blive lavet en regnskabsanalyse, som fokuserer på de i metoden udvalgte nøgletal. Derudover analyseres udviklingen, hvor der vil blive sammenlignet med det udvalgte sammenligningsgrundlag. Endeligt undersøges Andelskassens muligheder for forbedring af nøgletallene.

7.1 Egenkapitalens forrentning – ROE (Return on Equity)

Nøgletallet ROE viser Andelskassens evne til at forrente aktionærernes del af egenkapitalen. De fleste aktionærer i et pengeinstitut interesserer sig for, hvor meget afkast de opnår ved deres investering. Andre aktionærer investerer i pengeinstitutter for at støtte op omkring banken eller for at opnå eventuelle fordele gennem bankens kundekoncepter.

I beregningen af ROE for Andelskassen belyses, hvordan aktionærernes indskudte kapital er forrentet. Dette beregnes ud fra årets resultat efter skat fratrukket rente på den hybride kernekapital sat i forhold til den egentlige egenkapital bestående af aktiekapital⁷⁹, lovpligtige reserver samt overført overskud. Formlen for ROE er følgende:

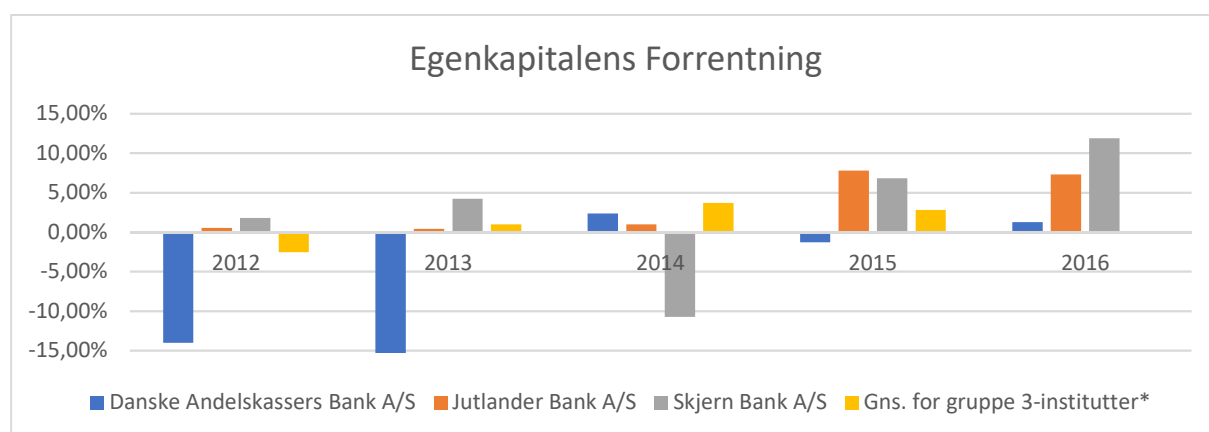
$$ROE \text{ (Egenkapitalens forrentning)} = \frac{\text{Resultat efter skat} \cdot 100}{\text{Egentlig egenkapital (Ultimo)}}$$

Nedenfor er ROE beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget.

Tabel 3: Egen tilvirkning pba. institutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 5.

ROE - Egenkapitalens forrentning	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	-14,01%	-45,53%	2,37%	-1,29%	1,27%
Jutlander Bank A/S	0,53%	0,42%	0,97%	7,80%	7,30%
Skjern Bank A/S	1,80%	4,23%	-10,72%	6,83%	11,86%
Gns. for gruppe 3-institutter*	-2,56%	0,98%	3,70%	2,78%	3,45%**

* Kilde Finanstilsynet - Nøgletal. Dog er egenkapital beregnet ud fra et gennemsnit af primo og ultimo og der er ikke fratrukket rente til hybridlån.
** Pr. halvår 2016



⁷⁹ Inkl. moderselskabets Danske Andelskassers Bank A/S' aktionærer se f.eks. side 139 i årsrapport 2016.

Andelskassen har i analyseperioden fra 2012 til 2016 haft en meget svingende ROE fra -14,01 % i 2012 til 1,27 % i 2016. I 2012, 2013 og 2015 har ROE været negativ, mens den kun har været positiv i 2014 og 2016. Årene med negative ROE-værdier skyldes de underskudsgivende driftsår med store nedskrivninger især på landbrug, hvor de fleste nedskrivninger er kommet som følge af Finanstilsynsbesøg.

Forbedringen i ROE over perioden skyldes, at resultatet efter skat er steget procentuelt mere end den egentlige egenkapital i perioden, som har været faldende med 19,8 %⁸⁰ med baggrund i de negative resultater.

Tabel 4: Indekstal Andelskassen

Indekstal Andelskassen:	2012	2016	Indeks
Gebyrer og provisionsindtægter	215.559	228.657	6,1%
Rentemarginal	528.754	340.471	-35,6%
Udgifter til personale og administration	515.655	416.079	-19,3%
Nedskrivninger	342.154	64.557	-81,1%
Udlån	7.537.283	5.835.648	-22,6%

Resultatet efter skat er primært steget pga. stigende gebyrer og provisionsindtægter på 6,1 %⁸¹ og faldende omkostninger, herunder nedskrivninger på udlån og tilgodehavender på 81,1 %⁸² samt faldende udgifter til personale og administration på 19,3 %⁸³. Modsatrettet er rentemarginalen faldet med 35,6 %⁸⁴, hvilket er en generel kedelig tendens og udfordring i sektoren pga. det meget lave renteniveau⁸⁵. Derfor har pengeinstitutternes fokus de seneste år været at tjene mere på gebyrer og provisionsindtægter eller på at nedbringe deres omkostninger.

Når Andelskassen øger deres egenkapital, forøges nævnerværdien i brøken for ROE, hvilket gør det sværere at præstere en høj egenkapitalforrentning. Andelskassen har haft gode vilkår for at præstere en god ROE med baggrund i den faldende egenkapital. Hvis det forudsættes, at Andelskassen ikke havde foretaget en aktieemission i 2015, og indtjeningen var uændret, ville ROE for 2015 have været 1,47 %⁸⁶ i stedet for. Det skyldes, at egenkapitalen og dermed nævneren ville have været mindre, da provenuet fra emissionen trækkes fra. Dette scenarie tager ikke højde for, at Andelskassen var nødsaget til denne aktieemission, hvilket er en konflikt mellem kapitalgrundlaget og nøgletallet i denne forbindelse. Det er i bankens interesse at skabe

⁸⁰ Indeks egenkapital ekskl. hybrider: $(979.945 - 1.221.831) / 1.221.831 = -19,8\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

⁸¹ Indeks gebyrer og provisionsindtægter: $(228.657 - 215.559) / 215.559 = 6,1\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

⁸² Indeks nedskrivninger på udlån mv.: $(64.557 - 342.154) / 342.154 = -81,1\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

⁸³ Indeks rentemarginal: $(416.079 - 515.655) / 515.655 = -35,6\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

⁸⁴ Indeks udgifter til personale og adm.: $(340.471 - 528.754) / 528.754 = -19,3\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

⁸⁵ Det faldende renteniveau belyses nærmere under afsnit 7.4 WACC

⁸⁶ Egenkapital ekskl. hybrider ville derfor være tkr. 136.780 mindre (165.180 i emission - tkr. 28.400 i omk.). - Årsrapport 2016 side 101.

en god egenkapitalforrentning og samtidig have en tilfredsstillende egentlig kernekapitalprocent. Det er dermed en balancegang at opnå disse to nøgletal samtidigt.

Andelskassen vælger ikke at udbetale udbytte af overskuddet, idet banken har behov for at konsolidere sig. For banken handler det om, at resultatet stiger forholdsmæssigt mere end egenkapitalen, da det ellers ikke vil være muligt at præstere en stigning i ROE.

7.1.1 Vurdering af niveau for ROE

For at holde Andelskassens ROE op i mod et tilfredsstillende niveau for dens aktionærer, er det vigtigt, at der foretages en sammenligning med det tidligere udvalgte sammenligningsgrundlag.

Med baggrund i ovenstående analyse af egenkapitalforrentningen kan det konstateres, at Andelskassen har præsenteret en væsentligt dårligere egenkapitalforrentning end gennemsnittet for gruppe 3-insitutter og de sammenlignelige banker. I alle år har Andelskassen været under gennemsnittet, men har dog præsteret bedre end Jutlander Bank og Skjern Bank i 2014. Det er isoleret set utilfredsstillende for Andelskassens aktionærer.

Desuden er en ROE på 1,27 % også langt fra tilfredsstillende sammenlignet med renten på den hybride kernekapital og det efterstillede kapitalindskud til staten. Rentesatsen på den hybride kernekapital er variabel med CIBOR3 som referencerente og med et tillæg på 9,75 %⁸⁷. På det efterstillede kapitalindskud til staten, betales der 10,7 % i rente⁸⁸.

Ved et pengeinstituts konkurs er det aktionærernes penge, der tabes først. Den hybride kernekapital i Andelskassen har et triggerniveau, så denne kapital automatisk konverteres til aktiekapital, hvis den egentlige kernekapitalprocent falder til under 7 %⁸⁹.

Skjern Bank betaler det samme i rente som Andelskassen på deres hybridlån⁹⁰ og har kun i 2016 præsteret at forrente egenkapitalen bedre end renten på hybridlån. Jutlander Bank har optaget hybridlån gennem fonde, hvor rentesatsen er variabel med CITA6 som referencerente og med et tillæg på 6 %⁹¹. Det formodes dog, at Jutlander Bank har haft indirekte indflydelse, eftersom disse fonde er opstået på baggrund af fusionen. På den baggrund har Jutlander Bank i 2015 og 2016 præsteret bedre end renten på hybridlånene.

⁸⁷ Årsrapport 2016 side 165 – Hybrid kernekapital er optaget i 2015 og 2016 som nævnt i præsentationen.

⁸⁸ Årsrapport 2016 side 164 - Hybrid kernekapital med statsgaranti optaget ifm. bankbakke II

⁸⁹ Årsrapport 2016 side 165 – Hybrid Kernekapital belyses nærmere i afsnit 8.1 CRD-IV og Kapitalprocent

⁹⁰ Skjern Bank – Årsrapport 2016 side 34

⁹¹ Jutlander Bank - Årsrapport 2016 side 57

Ud fra ovenstående betragtninger bør aktionærerne derfor som udgangspunkt have minimum samme forrentning som långiverne af den hybride kernekapital. Det vil dog være relevant at vurdere, om det er renten på ROE, der er lav, eller om renten på hybridlånene er høj. Er aktionærerne tilfredse med forrentningen ved det nuværende niveau, kan det være gunstigt for banken at tegne yderligere aktiekapital og dermed indfri nogle af hybridlånene. Det vil alt andet lige give banken en besparelse på differencen mellem ROE og renteudgifterne på den del af hybridlånene, der kan blive indfriet.

Præsterer Andelskassen eksempelvis et resultat på 100 mio. kr. efter skat i 2017, hvilket er realistisk, idet banken har en udlånsmasse, der er større end Skjern Bank og mindre end Jutlander Bank at skabe indtjening på, så vil ROE blive 7,6 %⁹² i Andelskassen. Det er på niveau med Jutlander Bank og over dobbelt så højt som gennemsnittet for gruppe 3-institutter i 2016. Det scenarie forudsætter naturligvis, at Andelskassen kan præstere en bedre indtjening samt formå at nedbringe deres høje omkostninger til f.eks. nedskrivninger samt personale og administration.

7.1.2 Nedskrivningsprocenter

I tabellen nedenfor ses årets nedskrivningsprocenter for Andelskassens og de udvalgte banker samt nedskrivningsprocenterne for gruppe 1-4 pengeinstitutterne.

Tabel 5: Egen tilvirkning pba. af Finanstilsynets nøgletal for 12/2015 og 06/2016 samt de udvalgte bankers årsrapporter.

Årets nedskrivningsprocenter for:	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	3,3%	5,7%	1,8%	1,4%	0,7%
Jutlander Bank A/S	2,6%	2,6%	2,5%	1,3%	0,8%
Skjern Bank A/S	1,6%	1,5%	3,4%	1,4%	0,7%
Gns. for gruppe 1-institutter	0,9%	0,5%	0,4%	0,1%	0,1%*
Gns. for gruppe 2-institutter	2,8%	3,0%	1,7%	1,1%	0,9%*
Gns. for gruppe 3-institutter	2,7%	1,9%	1,8%	1,7%	0,9%*
Gns. for gruppe 4-institutter	1,2%	2,3%	1,3%	0,4%	1,3%*
Gns. for gruppe 1-4-institutter	1,2%	0,8%	0,6%	0,3%	0,2%*

* Vedr. nedskrivningsprocenter for gruppe 1-4- institutter i år 2016 er disse kun baseret på halvårsdata, idet dette er de seneste tilgængelige oplysninger fra Finanstilsynet. Det er forudsat, at der ganges med 2 iht. den oplyste halvårsnedskrivningsprocent, hvilket vurderes at give et mere retvisende billede baseret på de øvrige år.

Som det ses i tabellen er tendensen stort set ens. Alle grupper har oplevet et fald i deres nedskrivninger over perioden, hvilket har haft positiv indflydelse på pengeinstitutternes resultater. For sammenligningsgrundlaget ses der også en nogenlunde ens trend for nedskrivninger i år 2015 og 2016. Her er Andelskassen og Skjern Bank under gennemsnittet for gruppe 3-insitutter, mens Jutlander Bank er over gennemsnittet for gruppe 2-insitutter i 2015, men er igen under

⁹² ROE ved et resultat efter skat på 100 mio. kr.: $(100.000 - 25.555) / (1.242.583 - 262.638) \cdot 100 = 7,6 \%$

gennemsnittet i 2016. Dog har Andelskassen haft større nedskrivninger end gennemsnittet i 2012-2014, mens Skjern Bank kun har ligget over gennemsnittet i 2014 og Jutlander Bank i 2014 og 2015 i deres respektive grupper. Andelskassen har i den forbindelse også en højere akkumulerende nedskrivningsprocent i 2016 end Skjern Bank og Jutlander Bank, idet den ligger på 11,1 % mod henholdsvis 7 % og 7,4 %⁹³. Det viser, at Andelskassen har flere dårlige udlån på bøgerne end sammenligningsgrundlaget. Det må formodes, at Andelskassen har nedskrevet tilstrækkeligt efter de mange finanstillingsbesøg. De kan derfor håbe på muligheden for at tilbageføre nogle nedskrivninger, hvis engagementerne viser sundhedstegn.

Sammenlignes nedskrivningsprocenterne for gruppe 1-institutterne med resten af sektoren, ses der en betydeligt lavere nedskrivningsprocent hos gruppe 1-institutterne. Det kan hænge sammen med, at de lokale banker tager større risici ved at bakke op om virksomhederne i nærområderne, som alt andet lige er mere konjunkturfølsomme end de helt store velpolstrede selskaber. De største banker er nemlig ikke eksponeret så meget mod landbrug og fast ejendom som de øvrige institutter, hvor man har set store nedskrivninger på disse udlån de senere år⁹⁴. Det harmonerer også fornuftigt i henhold til sammenligningsgrundlaget. Desuden hænger risiko også alt andet lige sammen med pris⁹⁵, hvorfor det må formodes, at gruppe 2-4-institutterne opnår højere betaling til dækning af tab ved at løbe en større risiko i forhold til de store banker.

⁹³ Årsrapporter 2016 – Andelskassen side 195, Skjern Bank side 45 og Jutlander Bank side 45

⁹⁴ www.Finanstilsynet.dk (2)

⁹⁵ Pris og risiko belyses nærmere under afsnit 9.1 Indtjeningsmuligheder.

7.2 Afkastningsgraden - ROA (Return on assets)

ROA kan på dansk oversættes til afkast på aktiverne, nærmere betegnet afkastningsgraden. Nøgletallet viser bankens forrentning af den investerede kapital eller det gennemsnitlige afkast pr. kapitalkrone. Rentabiliteten i pengeinstituttet vises uden hensyn til, hvordan dets aktivmasse er finansieret, altså andelen af egenkapital og fremmedkapital. Formlen for ROA er således:

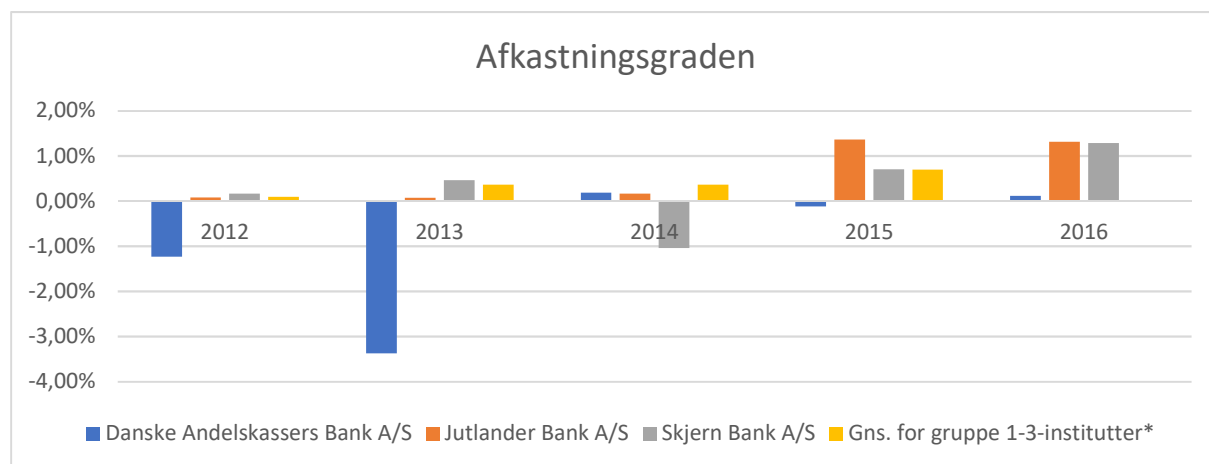
$$ROA \text{ (Afkastningsgrad)} = \frac{\text{Resultat efter skat} \cdot 100}{\text{Aktiver (Ultimo)}}$$

Nedenfor er ROA beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget.

Tabel 6: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 6.

ROA - Afkastningsgraden	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	-1,23%	-3,38%	0,19%	-0,12%	0,12%
Jutlander Bank A/S	0,08%	0,07%	0,16%	1,36%	1,31%
Skjern Bank A/S	0,16%	0,46%	-1,04%	0,71%	1,29%
Gns. for gruppe 1-3-institutter*	0,09%	0,37%	0,36%	0,69%	0,00%

* Beregnet pba. Finanstilsynets Hjemmeside - Statistik Materiale. Det er endnu ikke nogle tal offentliggjort pr. 2016, ej heller pr. halvår.



Andelskassen har i analyseperioden 2012 til 2016 haft en meget svingende ROA fra -1,23 % i 2012 til 0,12 % i 2016. I 2012, 2013 og 2015 har ROA været negativ, mens den kun har været positiv i 2014 og 2016.

Forbedringen i ROA over perioden skyldes, at resultatet efter skat er steget procentuelt mere end aktivmassen i perioden, som har været faldende med 23 %⁹⁶ med baggrund i bl.a. de negative resultater samt faldende udlån til kunder. Den primære årsag til at resultatet efter skat er steget procentuelt mere end aktivmassen, er på grund af de tidligere nævnte stigende gebyrer og provisionsindtægter samt faldende omkostninger. Det kan derfor konstateres, at Andelskassen har formået at øge formlens tællerværdi, som er indtjening, samt nedbragt formlens nævneværdi, som er aktiverne, over perioden. Begge elementer forbedrer ROA.

⁹⁶ Indeks aktivmasse: $(10.690.223 - 13.883.234) / 13.883.234 = -23\%$ - Årsrapport 2016 side 101.

Med baggrund i ovenstående analyse af afkastningsgraden kan det igen konstateres, at Andelskassen har præsteret væsentligt dårligere end gennemsnittet for gruppe 1-3-pengeinstitutter og de øvrige sammenlignelige banker. I alle år har Andelskassen ligget under gennemsnittet for gruppe 1-3, mens banken dog har præsteret bedre end Jutlander Bank og Skjern Bank i 2014. Jutlander Bank har i 2015 og 2016 været bedst til at skabe indtjening på baggrund af aktiverne. De negative ROA-værdier, som Andelskassen har præsteret i 2012, 2013 og 2015, og som Skjern Bank har præsteret i 2014, kan som ved ROE ligeledes tilskrives negative resultater som følge af bl.a. store nedskrivninger i forbindelse med finanstilsynsbesøg samt landbrugskrisen.

7.2.1 ROA ved primær drift

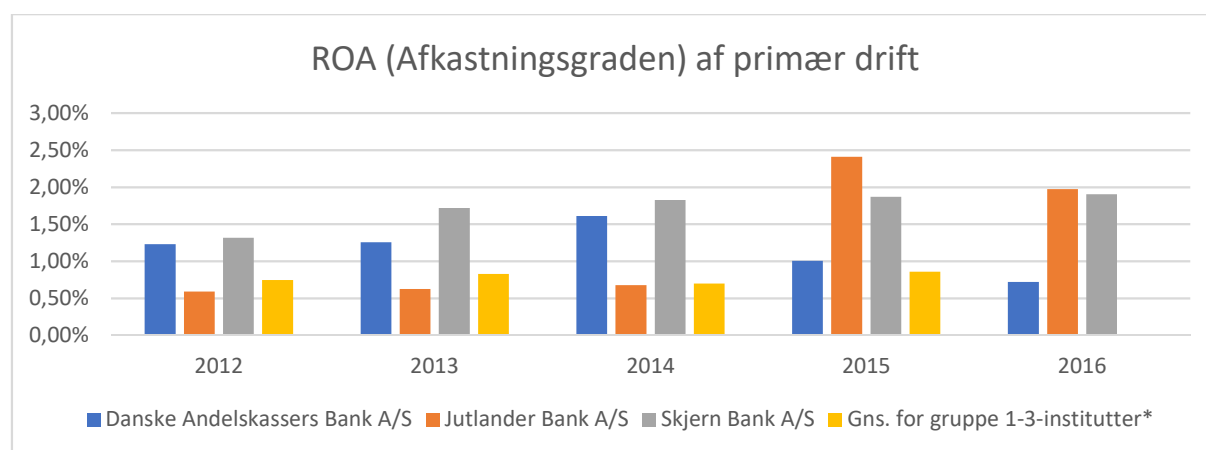
Med baggrund i Andelskassens store nedskrivninger er det relevant at undersøge, hvad afkastningsgraden vil være ved den primære drift, så der ses bort for nedskrivninger. Dette holdes samtidig op mod sammenligningsgrundlaget.

Som det blev konkluderet under ROE, har alle bankerne samlet set haft et fald i deres nedskrivninger over hele perioden. Det ses i regnskabsanalysen, at det har haft en positiv påvirkning på deres resultater. Nedenfor er ROA uden nedskrivninger beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget.

Tabel 7: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 7.

ROA (Afkastningsgraden) af primær drift	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	1,23%	1,25%	1,61%	1,00%	0,72%
Jutlander Bank A/S	0,59%	0,62%	0,68%	2,41%	1,97%
Skjern Bank A/S	1,32%	1,72%	1,83%	1,87%	1,91%
Gns. for gruppe 1-3-institutter*	0,74%	0,83%	0,70%	0,86%	0,00%

* Beregnet pba. Finanstilsynets Hjemmeside - Statistik Materiale. Det er endnu ikke nogle tal offentliggjort pr. 2016, ej heller pr. halvår.



Det giver sig selv, at ROA i dette scenarie stiger, men det kan konstateres, at Andelskassen ligger væsentligt bedre end før. Banken er nu også over gennemsnittet for gruppe 1-3-pengeinstitutter. Skjern Bank har i dette scenarie i hele perioden ligget over Andelskassen, mens Jutlander Bank kun har gjort det i 2015 og 2016. Når der i dette tilfælde renses for nedskrivninger,

konstateres det, at Skjern Bank har været bedst til at skabe indtjening på baggrund af aktiverne indtil 2015, hvor Jutlander Bank i 2015 og 2016 er bedst.

Det er dog bekymrende, at Andelskassen nu samlet set over perioden har en faldende ROA, mens de andre sammenlignelige banker og gennemsnittet for gruppe 1-3 har en stigende ROA. Aktiverne har endda været faldende hos Andelskassen, mens de stort set har været uændrede hos de andre banker, hvilket burde give Andelskassen bedre forudsætninger for en stigende ROA, som tidligere konkluderet. Det kan derfor konstateres, at Andelskassen tjener for lidt i forhold til de sammenlignelige banker, som også Finanstilsynet har påpeget ved deres seneste besøg⁹⁷. Dette er igen utilfredsstillende for aktionærerne i banken, idet Andelskassen gerne skal polstre sig gennem øget indtjening. Når banken polstrer sig, vil aktiverne alt andet lige stige ved en uændret udlånsmasse. Det medfører, at det bliver endnu sværere at præstere bedre ROA, idet nævnerværdien øges, hvorfor der stilles krav til en gradvist større løbende indtjening.

Skjern Bank har også valgt at anvende deres overskud til polstring, mens Jutlander Bank både har valgt at polstre sig og udbetale udbytte. Udbytte mindsker stigningen i nævnerværdien i formlen, hvilket gør det nemmere for dem at præstere gode nøgletal. Bankerne kunne også vælge at slanke nævnerværdien ved at betale mere udbytte, end de polstrer sig med. Det kan dog have betydning for deres kapitalgrundlag, hvilket belyses senere i projektet.

En bedre ROA kan skyldes en højere rente på bankernes udlån, hvor Andelskassen og Skjern Bank alt andet lige må have de bedste forudsætninger, idet de har en højere udlånsandel til erhverv i forhold til Jutlander Bank. En højere udlånsandel til erhverv tyder nemlig alt andet lige på højere risiko, som bør afspejles i en højere rente.

Tabel 8: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsrapport for 2016 samt statistisk materiale fra Finanstilsynet 2015.

Årsrapport 2016 (1.000 kr)	Udlån	Renteindtægt på udlån	Gennemsnitlig udlånsrente
Danske Andelskassers Bank A/S	5.835.648	388.704	6,7%
Jutlander Bank A/S	7.849.560	472.903	6,0%
Skjern Bank A/S	3.687.509	200.058	5,4%
Gns. for gruppe 1-3-institutter*	1.643.127.745	60.007.172	3,7%

* 2015 tal som er beregnet pba. Finanstilsynets Hjemmeside - Statistik Materiale. Det er endnu ikke nogle tal offentliggjort pr. 2016, ej heller pr. halvår.

Ovenfor ses en beregning af den gennemsnitlige udlånsrente, hvilket også viser, at Andelskassen får en højere rente på deres udlån i forhold til sammenligningsgrundlaget. Umiddelbart er det skidt, at Andelskassen har en højere rente på deres udlån end de øvrige, da det dermed kan være svært for dem at øge indtjeningen gennem en højere rente til deres erhvervskunder. Fokus

⁹⁷ Jf. præsentationen.

for Andelskassen må derfor være en stigning i deres gebyrer samt nedbringelse af nedskrivninger og øvrige omkostninger f.eks. til personale, der udgør en meget høj udgift.

En forbedring af ROA kommer altså ved at øge tællerværdien i brøken, altså resultatet, eller ved at nedbringe nævnerværdien, som er aktiver. Andelskassens mulighed for forbedring sker således ved at øge indtjeningen på de samme aktiver, som kan ske ved at øge forretningen med eksisterende kunder eller nedbringe omkostningerne.

Det er desuden relevant at se på, hvor mange medarbejdere der er i pengeinstitutterne i forhold til andelen af udlånsforretninger.

Tabel 9: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsrapporter for 2016.

2016	Danske Andelskassers Bank A/S	Jutlander Bank A/S	Skjern Bank A/S
Medarbejdere	361	456	132
Udlån	5.835.648	7.849.560	3.687.509
Udlån pr. medarbejder	16.165	17.214	27.936

Her ses det igen, at Andelskassen ligger væsentlig dårligere end de øvrige. I Skjern Bank serviceres en medarbejder knap 12 mio. kr. mere udlån i gennemsnit end en medarbejder i Andelskassen. Typisk kan en af grundene være, at den ene bank har mere erhverv end den anden, hvorfor det gennemsnitlige udlån til en kunde kan være højere. Det er dog ikke tilfældet, idet Andelskassen og Skjern Bank tilnærmelsesvis har den samme fordeling af udlån. Det kan derfor tyde på, at der er for mange ansatte i Andelskassen og dermed potentiale for besparelser. Som det tidligere er konkluderet jf. nedenstående tabel, er Andelskassens udlån samt netto rente- og gebyrindtægter faldet mere end udgifterne til personale og administration, hvilket er en tendens som bør stoppes.

Tabel 10: Egen tilvirkning pba. årsrapporten 2016

Indekstal Andelskassen:	2012	2016	Indeks
Udgifter til personale og administration	515.655	416.079	-19,3%
Udlån	7.537.283	5.835.648	-22,6%
Netto rente- og gebyrindtægter	752.173	587.958	-21,8%

Der kan være flere grunde til, at deres personaleudgifter ikke er faldet så meget som de øvrige indekstal. Det kan bl.a. være pga. den store administrative byrde, som alle pengeinstitutter er blevet pålagt i forbindelse med finanskrisen jf. indledningen. Andelskassen kan dermed have haft behov for flere administrative medarbejdere. Desuden har Andelskassen justeret deres filialnet ved at lukke og åbne filialer. Netto bør det ikke have øget antallet af medarbejdere. Det kan dog betyde, at medarbejderne i en ny filial vil skulle bruge tid på at opbygge deres udlånsmasse. Samtidig har Andelskassen også 11 flere filialer end Skjern Bank, hvilket kan betyde,

at der er flere medarbejdere tilknyttet hver filial. Desuden er der også nogle medarbejdere, som skal varetage de praktiske opgaver i filialerne.

I relation til ovenstående har Lars Krull, der er bankforsker ved Aalborg Universitet, i 2016 udarbejdet en analyse af 27 udvalgte danske pengeinstitutters antal medarbejdere i forhold til deres finansieringsomkostninger^{98 99}. Denne analyse er baseret på institutternes årsrapport for 2015. Her konkluderes det, at Andelskassen er en del dyrere at drive end sammenlignelige institutter samt 2,5 gange dyrere at drive i forhold til eksempelvis Sydbank. Banken har nemlig væsentligt højere omkostninger til finansiering og aflønning af medarbejdere i forhold til balancen sammenlignet med de øvrige institutter. Historisk set har dette været et problem, idet institutterne i denne høje ende har haft svært ved at fortsætte som selvstændige, som Lars Krull konkluderer i analysen. Det betyder, at Andelskassen må overveje sin forretningsmodel. I 2016 havde Andelskassen 21 færre medarbejdere, idet man gik fra 382 medarbejdere i starten af året til at være 361 medarbejdere i slutningen af året¹⁰⁰. Blandt de afskedige medarbejdere var bl.a. nogle fra topledelsen.¹⁰¹ Det er dog umiddelbart ikke nok, idet udlån pr. medarbejder fortsat er lavt, som det blev konkluderet ovenfor. Enten bør Andelskassen skære yderligere i antallet af medarbejdere, eller også bør målet være at øge bankens forretningsomfang, så udlån pr. medarbejder stiger. Dette skal være med til at styrke bankens konkurrenceevne, så den kan komme på niveau med de sammenlignelige pengeinstitutter.

Til forbedring af ROA kan Andelskassen også nedbringe deres aktiver, hvilket de f.eks. kan gøre ved salg af domicilejendomme. Her kan de blandt andet benytte sig af ”sale and lease back-metoden”, hvor de sælger en ejendom og derefter laver en lejeaftale på den. Det skal dog vurderes i relation til omkostningerne ved en sådan manøvre.

7.1.2 Vurdering af niveau for ROA

For at holde Andelskassens ROA op mod et tilfredsstillende niveau for dens aktionærer er det først og fremmest vigtigt, at der foretages en sammenligning. Et pengeinstituts afkastningsgrad vil ikke kunne sammenlignes med andre branchers, idet pengeinstitutternes afkastningsgrad altid vil ligge lavere pga. deres store sum af aktiver. Der kan kigges en smule til den risikofrie rente, som i øjeblikket er ca. 0 % eller negativ, da investor ikke vil få noget afkast ved at indsætte sine penge på en normal anfordringskonto. Dog kan dette alligevel ikke sammenlignes

⁹⁸ www.aau.dk (1) og www.FinansWatch.dk (13)

⁹⁹ Finansieringsomkostninger belyses i afsnittet om WACC

¹⁰⁰ Årsrapport 2016 side 195

¹⁰¹ Bilag 1 - Væsentlige hændelser i Andelskassen fra 2012 til 2016

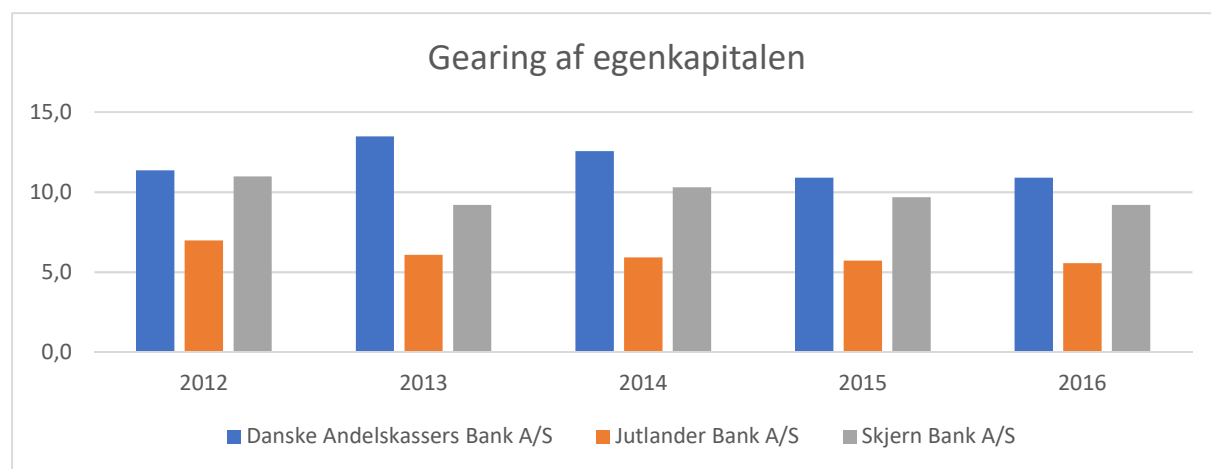
100 %, da der er risiko ved at investere i en aktie i forhold til en kontant placering. Ud fra denne betragtning vil en ROA i Andelskassen på 0,12 % være tilfredsstillende, da de forrenter den investerede kapital med mere end et kontant indestående.

7.2.3 Gearing af egenkapitalen

I relation til ovenstående beregninger er det også relevant at se på pengeinstitutternes gearing, da dette har en sammenhæng mellem ROE og ROA.

Tabel 11: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 8.

Gearing	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	11,4	13,5	12,6	10,9	10,9
Jutlander Bank A/S	7,0	6,1	5,9	5,7	5,6
Skjern Bank A/S	11,0	9,2	10,3	9,7	9,2



Af ovenstående konkluderes det, at Andelskassen har gearet sin egenkapital mere end de øvrige banker over hele perioden.

Sammenhængen mellem nøgletallene kan ses ud fra følgende formler:

- $ROE = ROA \cdot \text{Gearingsfaktor}$
- $ROA = ROE / \text{Gearingsfaktor}$

Ønsker Andelskassen f.eks. en egenkapitalforrentning på 8 % og en uændret gearing, så kræver det, at afkastningsgraden øges til 0,73 %¹⁰². Hvis der tages udgangspunkt i 2016-regnskabet med en uændret aktivmasse, vil det kræve, at resultatet efter skat øges til ca. 78 mio. kr.¹⁰³ + renterne til servicering af hybridlånet på ca. 25,5 mio. kr., hvilket i alt er ca. 103,5 mio. kr. efter skat. Det vil sige, at resultatet efter skat skal øges med ca. 65,5 mio. kr. fra ca. 38 mio. kr. til ca. 103,5 mio. kr. Hvis ikke banken kan øge indtjeningen ved den primære drift i forsøget på at

¹⁰² $ROA = ROE / \text{Gearing} = 8 \% / 10,9 = 0,73 \%$.

¹⁰³ $0,73 \% \text{ af aktiverne på tkr. } 10.690.223 = \text{tkr. } 78.039$

opnå en afkastningsgrad på 0,73 %, skal banken ikke have nogen nedskrivninger og endda tilbageføre for 1 mio. kr. i nedskrivninger, idet nedskrivninger udgør 64,5 mio. kr. for regnskabsåret 2016. Dette er naturligvis ikke realistisk, hvorfor Andelskassen bør kigge mod indtjeningen som tidligere konkluderet. Desuden er det også konkluderet, at Andelskassens nedskrivninger nu ligger på et gennemsnitligt niveau i forhold til sammenligningsgrundlaget. Bogfører Andelskassen f.eks. en nedskrivning på 1 mio. kr., som ender i et tab, skal der lånes mange penge ud med en fornuftig rentemarginal, før pengene er tjent hjem igen. Forbedringerne kan også komme gennem et øget fokus på kreditgivning ved f.eks. styring i at få sine penge tilbage. Nærværende er en interessant betragtning, idet forbedringerne i nøgletallene ikke altid forudsætter, at indtjeningen eller omfanget øges.

En besparelse på 64,5 mio. kr. kan f.eks. også opnås ved at reducere i medarbejderne, som det tidligere blev konkluderet, at Andelskassen har for mange af. Hvis det forudsættes, at en medarbejder koster 500.000 kr., skal der skæres 129¹⁰⁴ stillinger væk. Andelskassen vil herefter have 232¹⁰⁵ medarbejdere, hvilket svarer til, at hver medarbejder i gennemsnit har for 25,1 mio. kr.¹⁰⁶ i udlån. Dette er ikke urealistisk, idet medarbejderne i Skjern Bank i gennemsnit servicerer for 27,9 mio. kr. i udlån pr. medarbejder, som det tidligere blev vist.

¹⁰⁴ $64.500.000 / 500.000 = 129$ medarbejdere

¹⁰⁵ $361 - 129 = 232$ medarbejdere

¹⁰⁶ Tkr. $5.835.648 / 232$ medarbejdere = tkr. 25.154

7.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate

Nøgletallet ICGR viser en banks evne til at skabe vækst i deres egentlige egenkapital fra driften. Tallet kan også bruges til at vurdere, hvor meget udlånet i banken kan stige, uden det påvirker kapitalprocenten, såfremt der er det samme udlånmix. Formlen for beregningen er således:

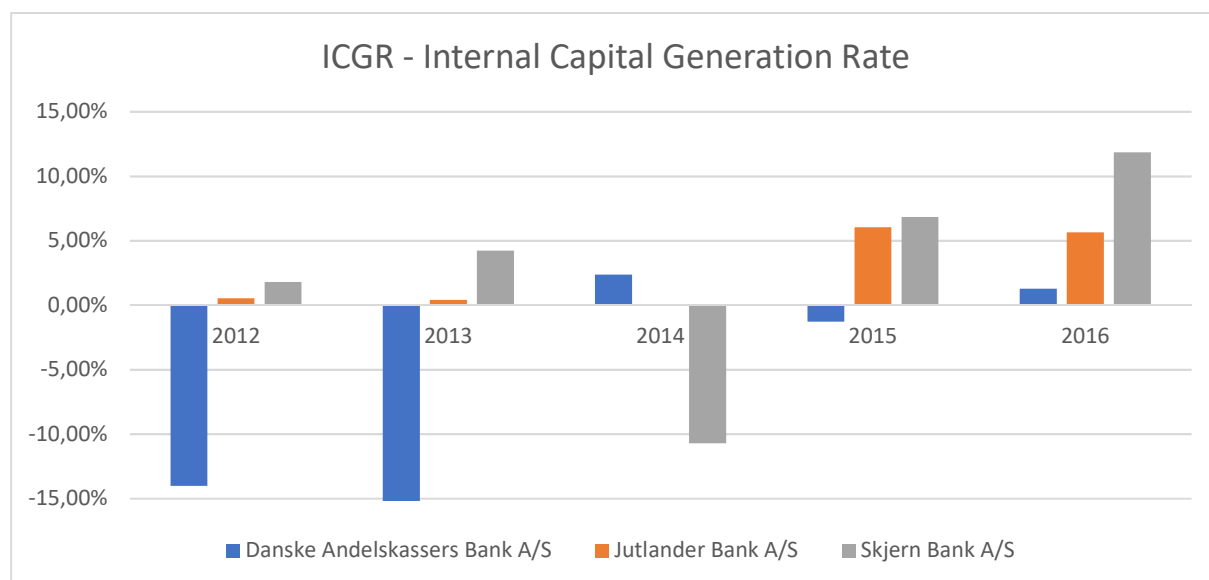
$$ICGR = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{udbytte}}{\text{Egentlig egenkapital (Ultimo)}}$$

Nøgletallet er stort set identisk med ROE, dog med undtagelse af at udbyttet trækkes fra resultatet. Det er kun Jutlander Bank af sammenligningsgrundlaget, som har haft betalt udbytte i perioden, idet de andre bankers dagsorden har været en anden. Andelskassen har som følge af dårlige resultater været presset på deres kapitalgrundlag. De har efterfølgende haft et klart mål om at styrke bankens indtjening og den kapitalmæssige polstring, hvorfor de ikke har udbetalt udbytte. Jutlander Bank har betalt udbytte fra 2014 til 2016 for i alt ca. 107,5 mio. kr.

Nedenfor er ICGR beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget.

Tabel 12: Egen tilvirkning pba. institutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 9.

ICGR	2012	2013	2014	2015	2016
Danske Andelskassers Bank A/S	-14,01%	-45,53%	2,37%	-1,29%	1,27%
Jutlander Bank A/S	0,53%	0,42%	0,03%	6,04%	5,65%
Skjern Bank A/S	1,80%	4,23%	-10,72%	6,83%	11,86%



ICGR er her beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget. Andelskassen har gennem perioden forbedret deres ICGR væsentligt, da den er steget fra -14,01 i 2012 % til 1,27 % i 2016, hvilket svarer til egenkapitalens forretning. Stigningen skyldes som nævnt, at resultatet efter skat er steget procentuelt mere end den egentlige egenkapital i perioden. Skjern Banks ICGR er også tilsvarende egenkapitalens forretning, mens Jutlander Banks ICGR er mindre end

egenkapitalens forretning i årene 2014, 2015 og 2016 pga. udbetaling af udbytte. Dermed har de givet en del af deres egenkapital til deres aktionærer, som har betydet, at de har haft mulighed for at præstere bedre nøgletal.

ICGR beskriver, hvor meget udlånsvækst institutterne kan have, uden at det påvirker deres kapitalprocent. Når et pengeinstitut laver et nyt udlån, vil deres risikovægtede poster¹⁰⁷ stige, da de skal reservere kapital hertil. De risikovægtede poster stiger dog ikke altid lige så meget som udlånet pga. nedvægtningsreglerne¹⁰⁸. Det er desuden muligt, at bankens udlån stiger, mens deres risikovægtede poster falder. Det kan ske som følge af, at der etableres bedre sikkerheder på eksisterende udlån, således de risikovægtede poster kan nedvægtes yderligere.

Hvis pengeinstitutternes udlånsvækst overstiger ICGR, kan den udhule deres kernekapitalprocent, hvilket dog kommer an på, om udlånet kan nedvægtes. Hvis udlånsvæksten derimod er lavere end ICGR, vil de forbedre deres kapitalprocent. ICGR skal derfor alt andet lige være på niveau med udlånsvæksten, hvis instituttet ønsker at opretholde deres nuværende kapitalprocent.

Andelskassen har i 2016 haft en udlånsvækst på 7,4 %¹⁰⁹, hvilket ikke har været trenden i de øvrige år, hvor der har været en stor tilbagegang i udlånet fra ca. 7,5 mia. kr. i 2012 til 5,4 mia. kr. i 2015, hvilket svarer til et fald på 27,9 %¹¹⁰. Udlånsvæksten i 2016 er større end bankens ICGR-værdi, hvilket isoleret set har påvirket deres egentlige kernekapitalprocent negativt.

Jutlander Bank har haft en negativ udlånsvækst på -2,2 %¹¹¹, mens Skjern Bank har haft en udlånsvækst på 5 %¹¹². Begge institutter har en udlånsvækst, der er lavere end deres ICGR-værdi, hvilket har forbedret deres egentlige kernekapitalprocent.

Tendenserne for negativ udlånsvækst er samlet set fortsat gældende for branchen¹¹³. Det er derfor alt andet lige positivt, at Andelskassen og Skjern Bank har øget deres udlån, da dette er deres primære indtjeningskilde.

¹⁰⁷ Risikovægtede poster forklares senere under afsnittet kapitalkrav.

¹⁰⁸ Bilag 11 – Nedvægtning efter standardmetoden

¹⁰⁹ Årsrapport 2016 side 101 og 195

¹¹⁰ Indeks udlån: $(5.435.681 - 7.537.283) / 7.537.283 = - 27,9 \%$ - Årsrapport 2016 side 101.

¹¹¹ Jutlander Bank Årsrapport 2016 side 45

¹¹² Skjern Bank Årsrapport 2016 side 45

¹¹³ www.finanswatch.dk (26) og (27) og www.Nationalbanken (2)

7.4 WACC - Weighted Average Cost of Capital

WACC viser, hvad et pengeinstituts vægtede gennemsnitlige omkostninger har været til at fremskaffe kapital i det pågældende regnskabsår. Nøgletallet tager højde for, at pengeinstituttet henter deres kapital forskellige steder fra, f.eks. indlån fra kunder samt fra hybrid kernekapital og supplerende kapital, og hvad banken skal betale for egenkapitalen. Disse tal vægtes og beskriver, hvad den gennemsnitlige ”indkøbspris” er for den vare, der formidles videre til bankens kunder i form af udlån. Det er dermed en fordel for pengeinstitutterne, at have en så lav WACC-værdi som muligt, fordi det betyder, at pengeinstitutterne har en lav kostpris på fremskaffelse af kapital. Formlen for WACC er således:

WACC (k_w) = $k_d(1-T)L + k_e(1-L)$, hvor der er følgende forudsætninger:

- k_d = renteudgifter/fremmedkapital
- T = skattesats 22 % (2017)
- $k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$
 - o r_f = den risikofrie rente 0 %
 - o β = Risikomål sættes til 1 = gennemsnitsrisiko
 - Risikomålet tager kun højde for den systematiske risiko.
 - o k_m = markedsafkast 8 %
- L = fremmedkapital/aktiver uden puljeordninger

Nøgletallet kan yderligere specificeres ved følgende:

$$\text{WACC} = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver-Egenkapital}} \cdot (1 - \text{skattesats}) \cdot \frac{\text{Passiver-Egenkapital}}{\text{Aktiver}} +$$

$$\left(\text{Den risikofrie rente} + \beta \cdot (\text{Markedsafkast} - \text{Den risikofrie rente}) \right) \cdot \left(1 - \frac{\text{Passiver-Egenkapital}}{\text{Aktiver}} \right)$$

Som der ses i ovenstående formel består nøgletallet af to dele, nemlig K_d og K_e :

- K_d angiver den gennemsnitlige pris på fremmedkapitalen og udgør det første led i formelen.
- K_e , angiver den gennemsnitlige pris på egenkapitalen og udgør det sidste led i formelen.

I beregningerne forudsættes et markedsafkast på 8 % p.a. og en beta-værdi på 1 for alle. Beta er, hvor meget aktien svinger i forhold til et sammenligneligt indeks. Er beta f.eks. på 1,25 betyder det, at aktien svinger 25 % mere end sammenligningsindekset.

Beta sættes på 1 for alle af sammenligningsmæssige årsager. Der kan argumenteres for, at Andelskassen burde have et højere risikotillæg ved beta og dermed et samlet højere markedsafkast med baggrund i de beregnede nøgletal. Det ser dog ud til, at Andelskassen efter sidste finanstilsynsbesøg har fået styr på deres nedskrivninger og ligger på niveau med de sammenlignelige banker for så vidt angår nedskrivninger.

Markedsafkastet fastsættes også ens for alle banker, idet aktionærernes risikotillæg også kommer til udtryk i en lavere kurs/indre værdi¹¹⁴ og dermed et højere forventet afkast til aktionæren. Derudover har mange aktionærer en forventning om at opnå et højt afkast for at stille deres kapital til rådighed. Denne forventning ligger erfaringsmæssigt omkring 8 %. Hvis ikke banker leverer et fornuftigt afkast, sælger aktionærerne aktierne og investerer i noget andet.

Den risikofrie rente er sat til 0 % p.a., idet man fortsat kan placere op til ca. kr. 750.000¹¹⁵ risikofrit i danske pengeinstitutter til en rente på 0 % p.a., samt at satsen for den risikofrie rente ikke betyder noget for resultatet af K_e , så længe beta sættes til 1 pga. formlens opbygning. Der kan dog godt argumenteres for, at denne rente burde være negativ set i forhold til, at det svært, at få tilbud om at placere kæmpestore summer indlån i bankerne til en rente på 0 % eller derover. Dette på baggrund af at bankerne foruden deres maksimum på foliorammen til 0 % skal placere til renten på indskudsbeviser, som pt. andrager -0,65 % i nationalbanken¹¹⁶.

¹¹⁴ Kurs/indre værdi anvendes til at sammenligne bankens bogførte værdi (den egentlige egenkapital) med dens børsmæssige værdi. Kurs/Indre værdi og øvrige nøgletal indenfor investering vil ikke blive analyseret i denne opgave.

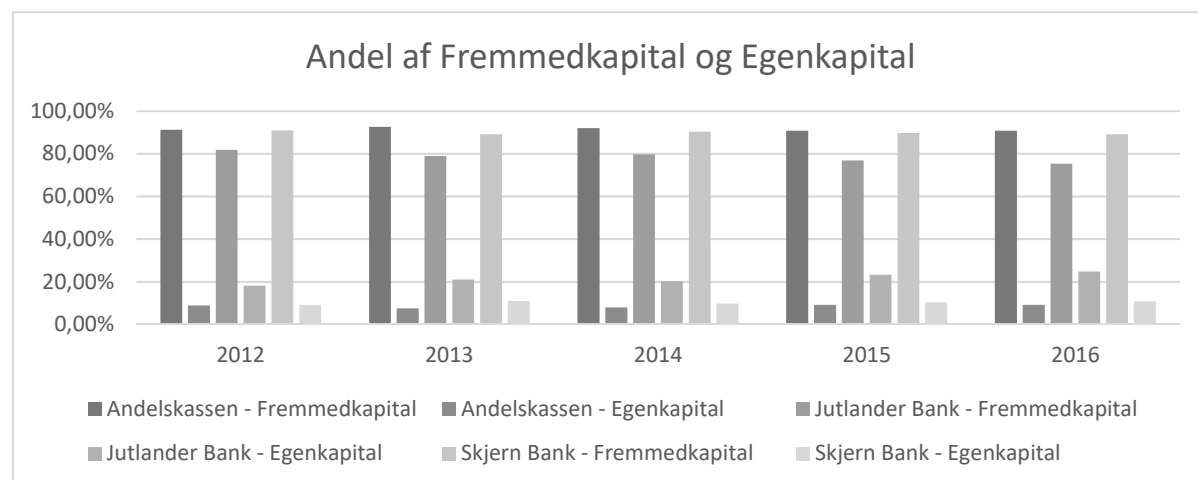
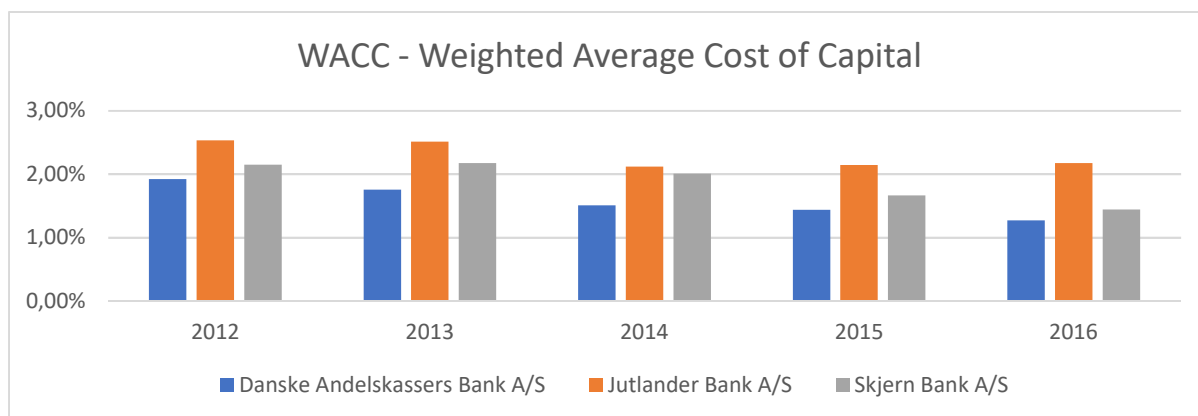
¹¹⁵ EURO 100.000

¹¹⁶ www.Nationalbanken.dk (1)

Nedenfor er WACC beregnet for Andelskassen og sammenligningsgrundlaget.

Tabel 13: Egen tilvirkning pba. institutternes årsregnskaber. Se den fulde beregning i bilag 10.

	2012	2013	2014	2015	2016
WACC - Danske Andelskassers Bank A/S					
KD - Prisen på fremmedkapital	1,71%	1,61%	1,21%	0,99%	0,76%
KE - Prisen på egenkapital	8%	8%	8%	8%	8%
WACC - vægtet gem. Pris på kapital	1,92%	1,76%	1,51%	1,44%	1,27%
Fremmedkapital andel af balance	91,20%	92,59%	92,03%	90,83%	90,83%
Egenkapital andel af balance	8,80%	7,41%	7,97%	9,17%	9,17%
WACC - Jutlander Bank A/S					
KD - Prisen på fremmedkapital	1,69%	1,34%	0,79%	0,48%	0,34%
KE - Prisen på egenkapital	8%	8%	8%	8%	8%
WACC - vægtet gem. Pris på kapital	2,53%	2,51%	2,12%	2,15%	2,17%
Fremmedkapital andel af balance	81,79%	78,93%	79,69%	76,79%	75,32%
Egenkapital andel af balance	18,21%	21,07%	20,31%	23,21%	24,68%
WACC - Skjern Bank A/S					
KD - Prisen på fremmedkapital	2,00%	1,88%	1,74%	1,20%	0,82%
KE - Prisen på egenkapital	8%	8%	8%	8%	8%
WACC - vægtet gem. Pris på kapital	2,15%	2,17%	2,00%	1,66%	1,44%
Fremmedkapital andel af balance	90,89%	89,13%	90,29%	89,66%	89,14%
Egenkapital andel af balance	9,11%	10,87%	9,71%	10,34%	10,86%
WACC					
Danske Andelskassers Bank A/S	1,92%	1,76%	1,51%	1,44%	1,27%
Jutlander Bank A/S	2,53%	2,51%	2,12%	2,15%	2,17%
Skjern Bank A/S	2,15%	2,17%	2,00%	1,66%	1,44%



Alle banker har været inde i en positiv udvikling af deres WACC-værdier i perioden fra 2012 til 2016. Det betyder, at deres kostpris på fremskaffelse af kapital er blevet billigere, hvilket også hænger sammen med, at renteniveauet i perioden har været faldende. Det ses f.eks. at fixing-renten på Cibor6 er faldet fra 1,26 % d. 2. januar 2012 til -0,05 % d. 31. december 2016¹¹⁷. I den modsatte retning er WACC-værdierne for pengeinstitutterne negativt påvirket af, at egenkapitalens andel af balancen er øget over perioden, hvilket betyder, at der en større del som skal forrentes med 8 %.

Andelskassen har forbedret sin WACC-værdi med 33,8 % fra 1,92 % i 2012 til 1,27 % i 2016. Denne forbedring kommer af, at renteudgiften er reduceret mere over perioden end den faldende fremmedkapital. Det kan skyldes det faldende renteniveau, som nævnt ovenfor. Andelskassen ligger her for en gangs skyld bedre end Jutlander Bank og Skjern Bank på dette nøgletal.

Jutlander Bank har gennem hele perioden haft en væsentligt dyrere pris på deres kapital end Andelskassen og Skjern Bank. Forskellen mellem Jutlander Banks og Andelskassens WACC-værdier var i 2016 0,9 %-point, hvilket betyder, at Jutlander Bank betaler omkring 71 % mere for deres kapital end Andelskassen. Forskellen mellem bankerne skal findes to steder i formlen. Her ses der på prisen for fremmedkapital (K_d) og prisen for egenkapital (K_e).

Jutlander Bank betaler over perioden væsentligt mindre for fremmedkapital end Andelskassen og Skjern Bank. Dette skyldes bl.a., at de ikke har så store renteudgifter til deres hybridlån, som Skjern Bank og Andelskassen har. At Jutlander Bank betaler mindre for deres fremmedkapital er positivt og godt for WACC, hvorfor den store negative forskel skal findes i prisen for egenkapital. Jutlander Bank har nemlig en væsentligt højere andel af balancen som egenkapital, hvilket betyder meget, idet der på denne egenkapital er forudsat, at der skal betales 8 %. I 2016 betød det nemlig, at Jutlander Bank skulle betale 8 % for 15,51 % mere af deres egenkapital i forhold til Andelskassen. Det kan derfor konkluderes, at det ikke er en fordel at have en høj egenkapitalandel i forhold til balancen og i forhold til beregningen af WACC. Jutlander Banks udfordring er således, at de bør få lånt en del flere penge ud eller alternativt udlodde en del af egenkapitalen til aktionærene. Det bør tilføjes, at Jutlander Bank ikke vurderes til at have nogle krævende aktionærer med henhold til afkast, da 64,8 %¹¹⁸ af aktiekapitalen er ejet af fonde, som de har indirekte indflydelse på. Der kan derfor godt argumenteres for et lavere markedsafkast

¹¹⁷ www.Finansraadet.dk (2)

¹¹⁸ Fonden for Sparekassen Himmerland ejer 46,5 % og Sparekassen Hobro Fonden ejer 18,3 % = 64,8 %.

for Jutlander Banks vedkommende. Det vurderes derfor ikke til at være kritisk for dem, når de samtidig med har en lav kostpris på fremmedkapital i forhold til Andelskassen og Skjern Bank.

Den større udgift til fremmedkapital, som Andelskassen har i forhold til Jutlander Bank, skal findes i bankernes renteudgift på indlånsprodukter til kunderne. I 2016 havde Andelskassen indlån for 8,4 mia. kr. og en renteudgift på 48,2 mio. kr.¹¹⁹, hvilket betød en gennemsnitlig indlånsrente på 0,57 % p.a. Jutlander Bank havde 11 mia. kr. indlån og en renteudgift på kun 36 mio. kr., hvilket betød en gennemsnitlig indlånsrente på 0,46 % p.a. Grunden til, at Skjern Bank har klaret sig dårligere end Andelskassen, er, at de i 2016 havde en gennemsnitlig indlånsrente på 0,75 % p.a.¹²⁰ At Andelskassen og Skjern Bank betaler mere for deres indlån kan skyldes, at de har mange rentebindingsprodukter, som ikke har fulgt med det faldende renteniveau. Hvis man kigger på bankernes fordeling af deres indlånsmasse, viser det dog, at 77,22 % af Andelskassens indlån var på anfordring i 2016¹²¹, mens det var på 79,38 % i Jutlander Bank¹²² og 86,7 % i Skjern Bank¹²³. Det viser umiddelbart ikke noget i forbindelse med ovenstående. Det kan derfor konstateres, at Andelskassen og Skjern Bank alt andet lige betaler en væsentligt højere rente til de kunder, som har indlån på anfordring samt på evt. rentebindingsprodukter end Jutlander Bank. Det betyder også, at de har markant højere omkostninger til denne del af fremmedkapitalen. En årsag kan være, uden der er belæg herfor, at Andelskassen og Skjern Bank har været nødsaget til at have højere renter for at holde på de store indlånskunder ud over grænsen for indskydergarantifonden¹²⁴ samt øvrige indlånere efter dårlige resultater i perioden.

Hvis Andelskassen med baggrund i ovenstående analyse kan få revurderet deres indlånsrenter til 0,46 % p.a., som Jutlander Bank betaler, vil det betyde et fald i renteudgiften. Denne besparelse i renteudgiften kan beregnes ved at se på Andelskassens indlån, som pr. 31/12-2016 andrager 8,4 mia. kr.¹²⁵ og dernæst gange med forskellen i disse to institutters gennemsnitlige indlånsrente p.a., som er 0,11 % p.a. Her kan der opnås en besparelse på 9,3 mio. kr. Den forbedrede indtjening ved en evt. gennemsnitlig rentenedsættelse forudsætter naturligvis, at banken ikke får eksisterende kunder, hvor der tjenes penge på andre forretninger, til at flytte alle sine bankforretninger. Hvis der er tilstrækkeligt med indlånskunder, der flytter, kan det betyde,

¹¹⁹ Årsrapport 2016 side 195

¹²⁰ Renteudgift på 36,3 mio. kr. / indlån på 4,87 mia. kr. = 0,75 % p.a.

¹²¹ Årsrapport 2016 side 162

¹²² Jutlander Bank Årsrapport 2016 side 55

¹²³ Skjern Bank Årsrapport 2016 side 33

¹²⁴ 100.000 Euro

¹²⁵ Årsrapport 2016 side 195

at det skaber et likviditets/fundingbehov for at hjemtage kapital med en højere renteudgift end på indlånet. Det vil ikke være gunstigt for Andelskassen. En øget indtjening ved en rentenedsættelse vil også have en positiv effekt på egenkapitalens forrentning.

I 2016 udarbejdede Lars Krull en analyse af 27 udvalgte danske pengeinstitutters omkostning til at fremskaffe fremmedkapital, som er K_d i beregningen af WACC¹²⁶. Denne analyse er også baseret på institutternes årsrapport for 2015. Undersøgelsen viser, at Skjern Bank var det institut, som havde den 5. højeste omkostning til at fremskaffe fremmedkapital, mens Andelskassen havde den 11. højeste og Jutlander den 5. billigste omkostning. De 3 pengeinstitutter har i 2016 fået nedbragt omkostningen til fremskaffelse af fremmedkapital yderligere, hvilket det må formodes, at de andre pengeinstitutter på markedet ligeledes har. Denne analyse indikerer, at Andelskassen ligger i midten sammenlignet med de øvrige udvalgte banker, hvilket er fint.

Undersøgelsen sammenligner også pengeinstitutternes fremmedkapital (K_d) med satsen for Cibur3, hvor den i analysen er negativ med -0,14 %. Fixing-renten på Cibur3 er pt. endnu lavere, idet den nu er -0,25 %¹²⁷. Da bankerne ikke er begyndt at påføre kunderne negative renter på langt størstedelen af deres indlån, er denne sammenligning svær på nuværende tidspunkt. Problemstillingen sætter fokus på, at bankerne med indlånsoverskud har et stort forretningsområde med negativ indtjening, idet de selv har svært ved at få den samme effektive forrentning for indlånsmidlerne, som deres kunder skal modtage. Det sker på baggrund af, at de ikke kan låne tilsvarende ud pga. en lav efterspørgsel efter nyudlån som tidligere diskuteret.

¹²⁶ www.aau.dk (2)

¹²⁷ www.Finansraadet.dk (2) – Satsen pr. 16.03.2017

7.5 Delkonklusion

Ud fra ovenstående regnskabsanalyse konkluderes det, at Andelskassen generelt og igennem hele perioden har præsteret dårligere end sammenligningsgrundlaget på de udvalgte nøgletal. Det er alene på WACC-værdien, hvor Andelskassen klarer sig godt i forhold til de andre banker, hvilket er gunstigt i forhold til kampen om kunderne. Andelskassen har haft et par svingende nøgletal i perioden pga. negative resultater i henholdsvis 2012, 2013 og 2015. Dette kan hovedsageligt tilskrives store nedskrivninger på udlån, der ser ud til at være nedbragt til et gennemsnitligt niveau.

Den gennemgående tendens er dog, at Andelskassen og sammenligningsgrundlaget samlet set har været inde i en positiv udvikling. Forklaringen i Andelskassens positive udvikling skal findes i et bedre resultat efter skat, der primært er steget pga. stigende gebyrer og provisionsindtægter samt faldende omkostninger især på nedskrivninger samt personale og administration.

Overordnet kan det konstateres, at Andelskassen tjener for lidt i forhold til de andre banker. Banken skal have fokus på at konsolidere sig gennem øget indtjening for derved også at forbedre sine nøgletal. Andelskassens største udfordring ligger pt. i et højt antal af medarbejdere sammenlignet med de øvrige banker. For at styrke konkurrenceevnen og komme på niveau med de sammenlignelige pengeinstitutter bør Andelskassen enten tilpasse sin medarbejderstab eller forsøge at øge bankens forretningsomfang.

Andelskassen er derfor på nuværende tidspunkt alt andet lige for dyr at drive pga. høje omkostninger til finansiering og aflønning af medarbejdere i forhold til deres balance sammenlignet med de øvrige institutter. I forhold til prisen på fremmedkapital er Andelskassen umiddelbart gearet til at indgå i en prisrig mod de konkurrerende pengeinstitutter, men kan have svært ved det, hvis de ikke får styr på nærværende.

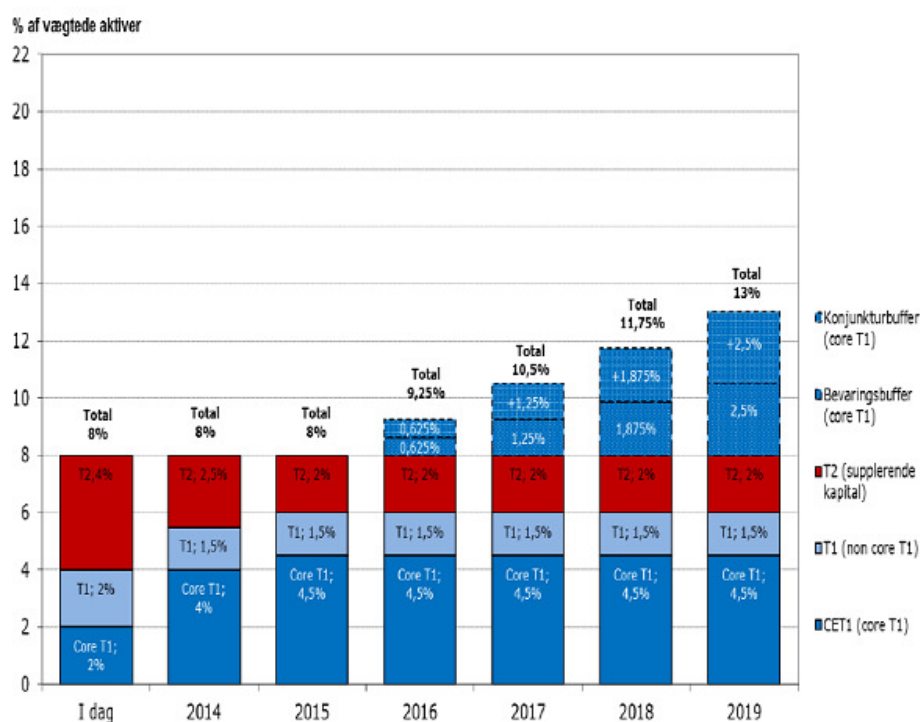
8. Kapitalgrundlag

Det følgende afsnit undersøger, hvordan Andelskassens kapitalgrundlag er sammensat, og hvordan de lever op til implementeringen af de fastsatte CRD-IV krav. Kapitalgrundlaget er et vigtigt parameter for pengeinstitutternes eksistensgrundlag og deres fremtidige muligheder for vækst og imødegåelse af tab.

8.1 CRD-IV og Kapitalprocent

De vedtagne CRD-IV krav var gældende fra 1. januar 2014, men skal indføres løbende frem til 2019 jf. nedenstående figur.

Figur 3: Basiskapitalens bestanddele¹²⁸



Disse krav indeholder en ændring i opgørelsen af pengeinstitutternes kapital, hvor der stilles højere krav til niveauet for kapitalgrundlaget, men også højere krav til kvaliteten af den kapital, der kan anvendes. Før indførelsen var kravet et kapitalbehov på 8 % af basiskapitalen, som det hårde krav samt et individuelt kapitalbehov¹²⁹, som det bløde krav. Dette er fortsat gældende, men sammensætningen af basiskapitalen ændres løbende. Desuden er der indført nye krav om en kapitalbuffer, en konjunkturbuffer samt en SIFI-buffer¹³⁰, som løbende og gradvist skal implementeres.

¹²⁸ Kilde LOPIs kapitalafdækningshåndbog, 1.del, 1. Basiskapitalens bestanddele s. 38

¹²⁹ Dette kaldes også for søjle-II kravet

¹³⁰ www.Finanstilsynet.dk (4) Kun gældende for SIFI-institutterne som projektet er afgrænset fra. Kapitalkravet ligger på mellem 1–3 % afhængig af det enkelte instituts systemiske risiko.

Sammensætningen af de 8 % ændres således løbende fra og til følgende:

- 2 pct. til 4,5 pct. vedrørende den egentlig egenkapital
- 2 pct. til 1,5 pct. vedrørende den hybrid kernekapital
- 4 pct. til 2 pct. vedrørende den supplerende kapital

Formlen for beregning af kapitalprocenten er således:

$$\text{Kapitalprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}} \geq 8\%$$

Risikovægtede poster:

De risikovægtede poster dækker over pengeinstituttets samlede risici fordelt på kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko, hvor kreditrisikoen er den største. Reglerne for fastsættelse af de risikovægtede poster finder sted i bekendtgørelse om kapitaldækning¹³¹.

Basiskapital:

Basiskapital er betegnelsen for finansielle virksomheders kapitalgrundlag til opfyldelse af det lovmæssige kapitalkrav. Basiskapital omfatter egentlig kernekapital¹³², hybridkernekapital og supplerende kapital.

Hybrid kernekapital og supplerende kapital:

Hybrid kernekapital er en blanding mellem egentlig kernekapital og supplerende kapital. Den må ikke indeholde incitamenter til førtidig indfrielse, og der skal være mulighed for at pengeinstituttet frit kan annullere rentebetalingerne for en ubegrænset periode. Samtidig skal der være mulighed for, at den hybride kernekapital kan nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, hvilket kommer an på et forudbestemt triggerniveau. Det høje triggerniveau er, hvis pengeinstituttets egentlige kernekapitalprocent falder til 7 %, mens det lave niveau er ved 5,125 %. Den supplerende kapital må ej heller indeholde incitamenter til førtidig indfrielse. Overskydende hybrid- eller supplerende kapital udover 8 % kravet kan ikke anvendes til opfyldelse af bufferne. Bufferkravene skal alle som udgangspunkt opfyldes med egentlig kernekapital. Den overskydende hybride kernekapital og supplerende kapital kan dog medregnes uden begrænsning i pengeinstituttets individuelle kapitalbehov.

¹³¹ www.Finansraadet.dk (3)

¹³² Se afsnit 7.1 Egenkapitalens forrentning

Individuelt kapitalbehov:

Det individuelle kapitalbehov fastsættes ud fra pengeinstituttets andre risici, som f.eks. kreditrisiko, rente- og/eller valutarisiko, stor eksponering inden for samme branche osv. Dette kapitalbehov kan Finanstilsynet ændre ved en inspektion i et pengeinstitut, som det jf. præsentationsafsnittet er sket i Andelskassen. Det individuelle kapitalbehov skal afdækkes med egentlig kernekapital eller kapital, der opfylder kravene for hybrid- eller supplerende kapital, herunder strikse konverterings- og nedskrivningskriterier.

Bevaringsbuffer (Capital Conversation Buffer):

Bevaringsbufferen er et af de nye krav og en permanent buffer. De øvrige buffere afhænger mere af konjunktursituationen samt instituttets betydning og risikoprofil. Bevaringsbufferen udgør 2,5 % af de risikovægtede poster. Såfremt pengeinstituttet ikke opfylder kravet, bliver det underlagt en række restriktioner, herunder udbyttebegrænsning.

Konjunkturbuffer:

Konjunkturbufferen er på mellem 0–2,5 % af de risikovægtede poster. Formålet med denne er at tvinge pengeinstitutterne til polstring ved højkonjunktur, så der er sparet ekstra kapital sammen til at imødegå en lavkonjunktur. Hvad bufferen skal lyde på, besluttet af Det Systemiske Risikoråd¹³³.

¹³³ www.Risikoraad.dk (1)

8.2 Danske Andelskassers Banks kapitalforhold

Andelskassen var i henholdsvis 2013 og 2014 presset på deres kapitalgrundlag efter finanstill-synsbesøg i de respektive år, fordi Finanstillsynet pålagde banken yderligere nedskrivninger, som på daværende tidspunkter medførte en kapitalunderdækning på henholdsvis 2,5 % i 2013 og på 0,4 % i 2014¹³⁴. Kapitalunderdækningen i 2013 udløste et krav om en genopretningsplan for at forbedre kapitalgrundlaget¹³⁵, hvorefter banken lige siden har haft en overordnet kapitalplan¹³⁶. Planen har bl.a. medført, at banken i 2014 valgte at frasælge deres Holstebroafdeling til Spar Nord Bank. Desuden har banken løbende solgt nogle af deres sektoraktier i DLR-kredit A/S. Ejerandele over 10 % af bankens kernekapital i selskaber i den finansielle sektor kan ikke medregnes i kapitalgrundlaget. Dette er umiddelbart fornuftigt, idet pengeinstitutternes kapitalgrundlag ikke bør være afhængig af værdien af andre aktører i branchen. Det med baggrund i at de som udgangspunkt bliver påvirket af de samme risici.

Når CRD-IV kravene er fuldt implementeret, skal det fulde fradrag af sektoraktierne fratrækkes i den egentlige kernekapital. Som en overgangsordning er det i 2016 muligt at fradrage 60 % i den egentlige kernekapital, og de resterende 60 % fradrages fuldt ud i den hybride kernekapital eller med 50/50 i henholdsvis den hybride kernekapital og i den supplerede kapital¹³⁷.

Derudover har Andelskassen i 2015 og 2016 fået hjemtaget yderligere kapital for at styrke bankens kapitalgrundlag¹³⁸. Først blev der foretaget en aktieemission, der gav et bruttoprovenu på godt 165 mio. kr. ved fuldtægning af 66.072.000 stk. udbudte nye aktier til kurs 2,5. Herefter blev der i to omgange hjemtaget hybridlån for samlet 262 mio. kr. Det er muligt for banken at anvende den nye hybride kernekapital til dækning af sølje-II-tillægget, da lånet indeholder et triggerniveau på 7 %¹³⁹. Samlet blev der rejst kapital for 427 mio. kr., hvor proventuet blev anvendt til at delindfri ca. 2/3 af det statslige hybridlån fra bankpakke II, der fra 2017 vil belaste bankens kapitaloverdækning og som vil udløbe helt i ultimo 2018. Banken arbejder på og forventer en indfrielse af lånet i 2017. Lånet var oprindeligt på 400 mio. kr. og er nu nedbragt til et lån på nominelt 120 mio.¹⁴⁰

I det følgende belyses Andelskassens kapitalforhold pr. 31.12.2016, hvorefter der ses på kapitalgrundlaget ved en fuld implementering af CRD-IV kravene. Andelskassen havde pr.

¹³⁴ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i år 2013 og 2014

¹³⁵ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i år 2013

¹³⁶ Årsrapport 2016 side 115

¹³⁷ Årsrapport 2016 side 166 - Her ses det fordelingen. Resten er egen tillært viden.

¹³⁸ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i år 2015 og 2016

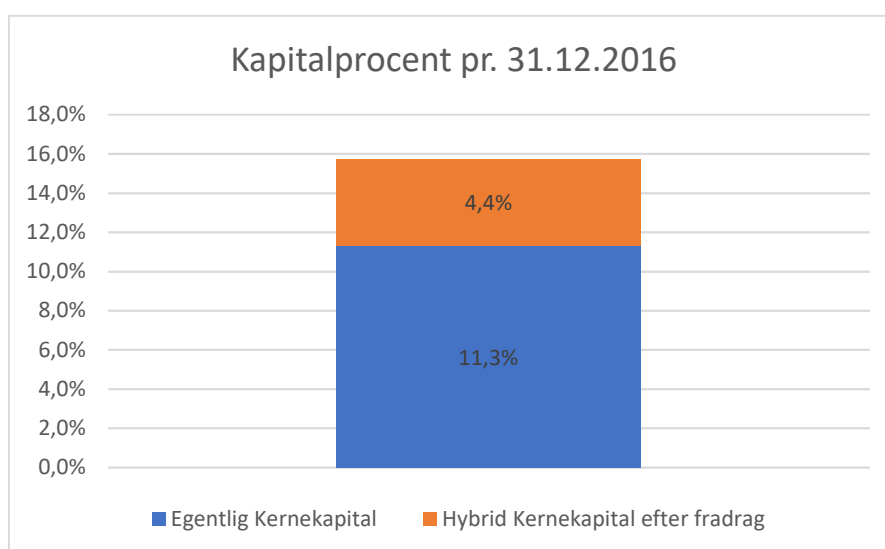
¹³⁹ Årsrapport side 165

¹⁴⁰ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i år 2015-2016 samt Årsrapport 2016 side 164

31.12.2016 en kapitalprocent på 15,7 % jf. nedenstående, Deres kapitalbehov var de 8 % + et sølje-II-tillæg på 4,1 % + kapitalbevaringsbufferen på 0,6 % = i alt 12,7 %¹⁴¹.

Tabel 14: Egen tilvirkning pba. af Andelskassen årsrapport 2016

Danske Andelskassers Bank A/S				
Kapitalgrundlagsopgørelse (i 1.000 kr.)	31.12.2016		Risikovægtede poster	31.12.2016
Egenkapital	979.945		Kreditrisiko	6.565.576
- Fradrag for kapitalandele	41.891		Markedsrisiko	557.088
- Øvrige fradrag	3.600		Operationel risiko	1.139.238
= Egentlig Kernekapital	934.454	11,3%	CVA Risiko	142
			Risikovægtede poster i alt	8.262.044
Hybrid Kernekapital	393.429			
- Fradrag for kapitalandele	27.927			
= Hybrid Kernekapital efter fradrag	365.502	4,4%		
Kapitalgrundlag i alt	1.299.956	15,7%		



Andelskassen har på nuværende tidspunkt en kapitaloverdækning på 3 %-point, hvor deres mål er en kapitalmæssig overdækning i forhold til det opgjorte kapitalbehov i intervallet 2-4 %-point jf. præsentationsafsnittet.

Ifølge en undersøgelse foretaget af FinansWatch har Andelskassen den mindste overdækning blandt alle gruppe 3-institutterne, mens Jutlander Bank har den bedste overdækning blandt gruppe 2-insitutterne¹⁴². Skjern Bank har ifølge undersøgelsen den 6. dårligste overdækning af gruppe 3-insitutterne. Nærværende undersøgelse vidner om, at Andelskassen kan få udfordringer med deres kapitalgrundlag.

Forudsættes det, at tallene er de samme i 2019, vil deres kapitalbehov stige med 4,4 % svarende til en fuld indfasning af kapitalbufferen, samt at konjunkturbufferen er fuldt aktiveret ved en

¹⁴¹ Årsrapport 2016 side 116

¹⁴² www.FinansWatch.dk (30)

forudsat højkonjunktur. Kapitalbehovet vil dermed udgøre 17,1 %, hvilket de ud fra det nuværende kapitalgrundlag på 15,7 % vil få udfordringer med at opfylde. Derudover vil der som nævnt ske en ændring af fradragene for sektoraktiverne, samt at bankpakke II-lånet på nom. kr. 120.000 skal indfries. I sølje-II-tillægget på 4,1 % er det dog indregnet, at dette lån skal indfries. Det svarer til 1,6 %-point heraf¹⁴³, hvorfor det kan trækkes fra det forventede kapitalbehov i 2019. Kapitalbehovet vil dermed udgøre 15,5 % i stedet for 17,1 %, idet sølje-II-tillægget reelt kun er 2,5 %.

Hvis det samtidig forudsættes, at der ikke bliver hjemtaget yderligere kapital, vil kapitalgrundlaget se ud som nedenfor.

Tabel 15: Tabel 16: Egen tilvirkning pba. af Andelskassen årsrapport 2016

Danske Andelskassers Bank A/S				
Kapitalgrundlagsopgørelse (i 1.000 kr.)	31.12.2018		Risikovægtede poster	31.12.2018
Egenkapital	979.945		Kreditrisiko	6.565.576
- Fradrag for kapitalandele	69.818		Markedsrisiko	557.088
- Øvrige fradrag	3.600		Operationel risiko	1.139.238
= Egentlig Kernekapital	906.527	11,0%	CVA Risiko	142
			Risikovægtede poster i alt	8.262.044
Hybrid Kernekapital pr.	393.429			
- Indfrielse af Bankpakke II lån nom. 120 mio. kr., Kursværdi				
pr. 31.12.2016 tkr. 131.429* =	131.429			
= Hybrid Kernekapital efter indfrielse	262.000	3,1%		
Kapitalgrundlag i alt	1.168.527	14,1%		
* Årsrapport 2016 side 164				

Deres kapitalprocent vil dermed falde til 14,1 %, hvor det hårde krav på 8 % vil kunne dækkes på følgende måde:

- 6,5 % egentlig egenkapital
- 1,5 % hybrid kernekapital

Der vil herefter være 4,5 % egentlig egenkapital tilbage og 1,6 % hybrid kernekapital. Det skal kunne dække deres sølje-II-tillæg på 2,5 % + kapitalbufferne på 5 % = 7,5 %. De resterende 1,6 % hybrid kernekapital må anvendes til dækning af sølje-II-tillægget, mens det resterende skal dækkes af egentlig egenkapital. 4,5 % egentlig egenkapital er dog ikke nok, og banken vil ved en fuld implementering ud fra ovennævnte forudsætninger komme til at mangle 1,4 % kernekapital svarende til knap 115,7 mio. kr.¹⁴⁴ De vil derfor ikke komme til at opfylde kapitalkravet i 2019. Dog skal det bemærkes, at konjunkturbufferen ikke er et konstant krav, idet den kan svinge mellem 0-2,5 % afhængig af konjunkturerne.

¹⁴³ Årsrapport 2016 side 116.

¹⁴⁴ Risikovægtede poster tkr. 8.262.044/100·1,4 = tkr. 115.669

Den manglende overdækning på 1,4 % vil kun delvist kunne imødekommes med hjemtagelse af yderligere hybridlån, idet kapitalbufferne ikke må dækkes af hybrid kernekapital. Her vil Andelskassen kun kunne hjemtage 0,9 % svarende til 74,4 mio. kr.¹⁴⁵. De resterende 41,3 mio. kr. kan imødekommes ved øget indtjening - alternativt ved endnu en aktieemission. En øget indtjening synes dog realistisk, idet der ved en højkonjunktur og dermed en fuldt aktiveret kapitalbuffer formentlig vil være mindre nedskrivninger samt faldende risikovægtede poster. Det sker pga. bedre sikkerhed i fast ejendom grundet stigende huspriser, som alt andet lige følger konjunktoren og derved påvirker resultatet positivt. Andelskassen vil have resten af 2017 samt hele 2018 til at tjene de 41,3 mio. kr., hvilket også forudsætter, at de har styr på deres nedskrivninger og landbruget ikke bliver forværret yderligere. Den største udfordring bliver dog at fremskaffe de 74,4 mio. kr. Det kan potentielt skaffes ved optagelse af yderligere hybridlån eller ved en ny aktieemission. Lind Invest ApS har dog ikke være afvisende overfor at hjælpe Andelskassen på trods af, et nederlag ved den ekstraordinære generalforsamling i 2016¹⁴⁶.

Ønsker Andelskassen fortsat fra 2019 at opfylde deres mål om en overdækning i intervallet 2-4 %-point, skal de blot hjemtage mere kapital eller øge indtjeningen. Alternativt bør banken få revurderet sin målsætning, hvilket kan forsvares pga. de mange buffere.

Præsterer Andelskassen et år med negative resultater pga. f.eks. øgede nedskrivninger, vil dette resultat fragå direkte i den egentlige egenkapital. Desuden vil dette resultat også fragå i de risikovægtede poster med et beløb afhængig af nedvægtningen, idet nedskrivningerne fragår i udlånsmassen. Kapitalprocenten vil her falde yderligere, hvilket kan blive en kæmpe udfordring for Andelskassen med deres spinkle kapitalgrundlag.

I ovenstående scenarier er det vigtigt at bemærke, at såfremt Andelskassen ikke overholder de bløde krav om bufferne, vil den umiddelbare konsekvens være en begrænsning i muligheden for udbetaling af udbytte og dermed ikke en lukning af banken. Det vil blot sende et dårligt eksternt signal.

¹⁴⁵ Hybrid kernekapital i dag = 3,1 %. Heraf er der anvendt 1,5 % ved 8 %-kravet og 1,6 % ved sølje-II på 2,5 %. Rest ved sølje II = 2,5 - 1,6 = 0,9 % svarende til tkr. 74.358

¹⁴⁶ Bilag 1 – Væsentlige hændelser i Andelskassen fra 2012 til 2016

8.3 Muligheder for forbedring af kapitalgrundlaget

Andelskassen kan forbedre sin kapitalprocent ved øge kapitalgrundlaget, som er tællerværdien i brøken, eller mindske nævnerværdien, som er de risikovægtede poster. Andelskassen har behov for at konsolidere sig. Dette skal ske gennem en øget indtjening, hvilket vil øge deres kapitalgrundlag. Deres nuværende indtjening er umiddelbart ikke nok til at imødekomme problemet. De vil som tidligere nævnt, kunne konsolidere sig ved at få nedbragt deres nedskrivninger eller reducere deres omkostninger til personale og administration. Nedskrivninger kan nedbringes ved, at der sker bedre opfølgning på deres kunder. Det kan dog være svært for Andelskassen at få deres nedskrivninger længere ned, idet 25 % af deres udlån er til landbrug, hvoraf disse udgør 47 % af bankens samlede nedskrivninger¹⁴⁷. Landbruget har haft det svært de seneste år, og der ingen umiddelbare tegn på opsving, hvilket kan koste Andelskassen yderligere nedskrivninger. Andelskassen har som nævnt også mulighed for at lave en aktieemission eller hjemtage yderligere hybrid kernekapital, hvilket forbedrer deres kapitalgrundlag. Endvidere kan de sælge deres sektoraktier, idet disse som nævnt vil blive fuldt fradraget i den egentlige kernekapital i 2019. Her er der for knap 70 mio. kr.¹⁴⁸

Omvendt har Andelskassen mulighed for at nedbringe de risikovægtede poster ved at slanke balancen. Dette kan de gøre ved at nedbringe nogle af bankens største engagementer. Dette vil også kunne få søjle-II-tillægget til at falde. Det skal dog vægtes i forhold til den indtjening, de modtager. Derudover bør de have fokus på at få yderligere sikkerhed på deres udlån, gerne pant i fast ejendom indenfor 80 % af værdien, således deres risikovægtede poster vil falde. Andelskassen har ikke nogen væsentlige restancer over 90 dage¹⁴⁹. Ved en nedbringelse af disse reduceres behovet for kapitalreservation, da de vægter 150 % i opgørelsen af de risikovægtede poster¹⁵⁰. Endvidere har Andelskassen mulighed for at slanke balancen ved at sælge aktiver. Dette kunne være nogle af deres grunde og bygninger. Her kan de benytte sig af ”sale and lease back-metoden” som tidligere beskrevet. Endeligt vil banken også kunne ændre deres beholdning af værdipapirer, da dette kan give en mindre markedsrisiko. De skal dog være opmærksomme på, at afkastet kan blive dårligere, hvilket går ud over indtjeningen.

¹⁴⁷ Jf. afsnit 4.1 præsentationen af Andelskassen

¹⁴⁸ Årsrapport 2016 side 166 eller forrige afsnit vedrørende beregning af kapitalprocenten

¹⁴⁹ Årsrapport 2016 side 181

¹⁵⁰ Bilag 11 – Nedvægtning for standardmetoden

8.4 Delkonklusion

Ovenstående analyse af Andelskassens kapitalgrundlag viser, at de på nuværende tidspunkt overholder reglerne. Analysen af bankens muligheder for at opfylde en fuld implementering af CRD-IV kravene i 2019 viser, at Andelskassen vil få udfordringer med at leve op til disse krav, idet de vil komme til at mangle 1,4 % kernekapital svarende til knap 74,4 mio. kr., uden der tages højde for effekten af positiv drift frem til 2019. Det er derfor afgørende for Andelskassens evne til at opfylde kravet, at de formår at skabe indtjening og fortsat har styr på deres nedskrivninger. Derudover skal banken søge mulighederne for at hjemtage yderligere kapital enten via aktieemission eller ved udstedelse af hybridlån. Opfylder banken ikke kravet pr. 2019, vil de kunne blive begrænset i mulighederne for udbytte. Det udbetaler de dog pt. heller ikke, idet det kan konkluderes, at dagsordenen er at konsolidere sig. Det kan dog give dårlig omtale og dermed give uro omkring banken, hvorfor Andelskassen bør løse dette.

9. Indtjeningsmuligheder

Med baggrund i de ovenstående analyser vil der i det følgende afsnit blive diskuteret og vurderet yderligere udvalgte specifikke områder, der findes interessante i forhold til at skabe en øget indtjening til Andelskassen.

9.1 RAROC (Risk Adjusted Return on Capital)

Det er afgørende for Andelskassen at få skabt en bedre indtjening. Dette kan gøres ved at skabe en fornuftig ligevægt mellem dets ind- og udlån, idet bankens store indlånsoverskud på 2,57 mia. kr.¹⁵¹ pt. er omkostningstungt. Andelskassen kan i den forbindelse forsøge at reducere indlånsoverskuddet ved at fortsætte med at skabe udlånsvækst til rentable forretninger.

For at diskutere, hvilke kunder og hvilket formål, der forretningsmæssigt er bedst at låne ud til, kan der beregnes et risikojusteret afkast for et forretningsområde. Her anvendes ”RAROC¹⁵²”, der står for ”Risk Adjusted Return on Capital”, hvilket betyder det risikojusterede afkast på den kapital, vi reserverer for at lave forretningen med kunden. RAROC beregnes ved følgende formel:

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

Der bliver her taget udgangspunkt i tre scenarier i forbindelse med beregningen af RAROC, hvor der regnes på et forbrugslån, boliglån og erhvervslån. Beregninger følger i næste skema. I beregningerne af RAROC tages der ikke højde for det skattemæssige. Den økonomiske kapital er i beregningen pengeinstitutets egen vurdering af krævet kapital. I forrige afsnit blev det konkluderet, at Andelskassen skulle have et kapitalbehov på minimum 15,5 % for at opfylde en fuld implementering af CRD-IV kravene i 2019. Det vil derfor være fornuftigt at tage udgangspunkt i dette kapitalbehov samt tillægge en buffer på 1,5 %-point bl.a. pga. deres målsætning eller i tilfælde af et evt. øget sølje-II-tillæg, således der regnes med en økonomisk kapital på 17 %. Derudover er der fastsat en fast udgift på 1,6 %, hvor det kan diskuteres, om denne sats er fair for alle scenarier eller i stedet burde være et fast beløb beregnet ud fra de ressourcer, en rådgiver bruger på forretningen. Det, der taler for en fast procentfast, er, at der på de større udlån, f.eks. erhvervsudlån, typisk er mere arbejde i bl.a. rekvirering og analysering af regnskab samt udarbejdelse af kreditindstilling. Det vil sige, at jo større lånet er, jo flere udgifter vil der

¹⁵¹ Årsrapport 2016 side 195

¹⁵² Andreasen, Jørgen Just: Finansiell Risikostyring. Side 327-327. (Bog)

være afsat. Dog vil det her være usikkert om, der f.eks. vil være fire gange så meget arbejde ved et lån på kr. 100.000 i forhold til et lån på kr. 400.000.

Tabel 16: RAROC-scenarier. Se endvidere bilag 11 vedrørende risikovægtning (Nedvægtning efter standardmetoden).

Scenarie 1	Forudsætninger	Rente	RAROC Beregning	Kr.
Privatkunde (Detail). Risikovægtning: 75% Lånebeløb (Forbrugslån): kr. 50.000	Rente:	7,95%	Indtægter	kr. 3.975
	Udgifter:	1,6%	Udgifter	kr. 800
	Pengemarkedsrente:	0,0%	Rente på økonomiske kapital	kr. 0
	Tabsprocent:	2,0%	Forventet tab	kr. 1.000
	Krav til kapitalprocent:	17,0%	Økonomiske Kapital	kr. 6.375
				RAROC =
Scenarie 2	Forudsætninger	Rente	RAROC Beregning	Kr.
Privatkunde (Pant indenfor 60-80% af boligens værdi). Risikovægtning: 35% Lånebeløb (Boliglån): kr. 250.000	Rente:	2,45%	Indtægter	kr. 6.125
	Udgifter:	1,6%	Udgifter	kr. 4.000
	Pengemarkedsrente:	0,0%	Rente på økonomiske kapital	kr. 0
	Tabsprocent:	0,3%	Forventet tab	kr. 750
	Krav til kapitalprocent:	17,0%	Økonomiske Kapital	kr. 14.875
				RAROC =
Scenarie 3	Forudsætninger	Rente	RAROC Beregning	Kr.
Erhvervskunde (Detail og særregel ved SMV). Risikovægtning: (75 % og 76,19 %) 57,1425% Lånebeløb (Erhvervslån): kr. 400.000	Rente:	4,25%	Indtægter	kr. 17.000
	Udgifter:	1,6%	Udgifter	kr. 6.400
	Pengemarkedsrente:	0,0%	Rente på økonomiske kapital	kr. 0
	Tabsprocent:	1,4%	Forventet tab	kr. 5.600
	Krav til kapitalprocent:	17,0%	Økonomiske Kapital	kr. 38.857
				RAROC =

Ovenstående scenarier viser, at forbrugslånet giver Andelskassen det højeste risikojusterede afkast på kapitalen. Derefter kommer erhvervslånet og til sidst boliglånet. Ud fra ovenstående scenarier og uden indregningen af eventuelle følgeforretninger bør Andelskassen satse på markedet for forbrugslån i forsøget på at skabe en større indtjening.

RAROC vil i øvrigt blive påvirket positivt af gebyrindtægter i forbindelse med etableringen af lånene, men også især af følgeforretninger, der er relevante i et marked med et lavt renteniveau, da indtjeningen på rentemarginalen er faldende som tidligere belyst.

9.1.1 Følgeforretninger

Der vil i nærværende blive set nærmere på følgeforretningernes betydning for RAROC-scenarierne. Følgeforretninger skaber som udgangspunkt ikke kapitalbelastning for pengeinstituttet, men bidrager blot positivt til indtjeningen. Af følgeforretninger kan f.eks. nævnes person- og skadesforsikringer, investering, pensionsopsparing samt kreditforeningslån. I de fleste tilfælde vil følgeforretningerne kunne præsenteres og sælges til kunden, når kunden alligevel er i stolen og søger om et eventuelt lån. Alternativt vil kunden blive inviteret ind til et nyt møde, f.eks. et

pensions- eller investeringsmøde. Kunden vil her blive præsenteret for emnet og kundens eventuelle eksisterende ordninger gennemgås. Dernæst kommer banken med deres anbefalinger, som gerne skulle resultere i et salg. På skadesforsikringsområdet er der typisk en henvisningsaftale med et forsikringsselskab. Ved realkreditlånet er der tale om en formidlingsaftale, som er en del af den samlede pakke i forbindelse med finansieringen af kundens køb af fast ejendom, hjemtagelse af tillægslån eller konvertering af eksisterende realkreditlån. Rådgiveren bør også ringe og afsøge mulighederne for følgeforretninger hos de enkelte kunder. Kunden er typisk meget loyal i forhold til at samle alle sine forretninger et sted og tidsforbruget på disse møder vurderes minimale i forhold til indtjeningen herved. Fordelen er også, at man får hegnet sine kunder ind, således konkurrenterne får sværere ved at komme i kontakt med dem. Ulempen ved følgeforretninger kan være dårlige oplevelser med samarbejdspartneren, der kan gå ud over loyaliteten med banken.

I nedenstående er udvalgte følgeforretninger indregnet i RAROC-scenarierne.

Tabel 17: RAROC-scenarier med følgeforretninger

Scenarie 1 + Skadesforsikringer	Kr.	Scenarie 2 + Kreditforeningslån	Kr.	Scenarie 3 + ekstra rådgivning	Kr.
Indtægter	kr. 3.975	Indtægter	kr. 6.125	Indtægter	kr. 17.000
Udgifter	kr. 800	Udgifter	kr. 4.000	Udgifter	kr. 6.400
Rente på økonomiske kapital	kr. 0	Rente på økonomiske kapital	kr. 0	Rente på økonomiske kapital	kr. 0
Forventet tab	kr. 1.000	Forventet tab	kr. 750	Forventet tab	kr. 5.600
Økonomiske Kapital	kr. 6.375	Økonomiske Kapital	kr. 14.875	Økonomiske Kapital	kr. 38.857
Følgeforretning	kr. 1.200	Følgeforretning	kr. 3.000	Følgeforretning	kr. 2.500
RAROC =	52,94%	RAROC =	29,41%	RAROC =	19,30%

Hvis det antages, at privatkunden med forbrugslånet tegner fire skadesforsikringer gennem Andelskassens samarbejdspartner, Købstædernes forsikring, med en årlig præmiesum på omkring kr. 12.000 og en løbende provisionsindtægt på ca. 10 % af præmiebeløbet, skaber dette en indtægt for banken på 1.200 kr. pr. år. Dette scenarie giver dermed en forbedring af RAROC fra 34,12 % til 52,94 %.

Antages det i stedet, at privatkunden med boliglånet også har et afdragsfrit Totalkreditlån på kr. 1.000.000, vil banken modtage knap halvdelen af kundens bidragssats i provision fra kreditforeningen. Det antages samtidig med, at stiftelsesomkostninger går lige op med omkostninger til bl.a. underskriftsmøde, vurdering af ejendom og beregninger, således banken netto får halvdelen af provisionen som indtægt. Hvis bidragssatsen her er 0,6 %, modtager banken 0,3 % svarende til kr. 3.000 årligt. Dette vil forbedre RAROC fra 9,24 % til 29,41 %. Lånet i dette scenarie er under 60 % belåning, hvorfor der ikke er taget højde for kapitalbelastningen ved

formidlingen af lånet. Der skal normalt stilles en tabsgaranti på 6 % af belåningsgrundlaget ved 80 procents belåning¹⁵³. Denne garanti kan pengeinstituttet dog nedvægte til 35 %.

Endeligt antages det, at erhvervskunden, der optog erhvervslånet, tegner seks personforsikringer formidlet af Andelskassen gennem samarbejdspartneren Letsikring, med en årlig præmiesum på kr. 10.000. Den løbende provisionsindtægt er på ca. 15 %, hvilket skaber en indtægt for banken på 1.500 kr. pr. år. Det kunne også være, at rådgiveren samtidig fik investeret f.eks. 300.000 kr. af kundens pensionsmidler. Hvis det også antages at give banken en løbende indtægt på 1.000 kr. pr. år, vil dette scenarie forbedre RAROC fra 12,87 % til 19,30 %.

Der kan med baggrund i ovennævnte konkluderes, at følgeforretninger er en særdeles vigtig indtjeningskilde for Andelskassen, som de bør have fokus på. Det er især vigtigt at skabe disse følgeforretninger i en tid, hvor udlånsrenterne er historisk lave og konkurrencen om udlån er stor blandt pengeinstitutterne. Konkurrencen på følgeforretninger ses også som en stigende tendens i sektoren, hvorfor Andelskassen må acceptere at tjene mindre på kunden og disse følgeforretninger for at sikre sig at holde på kundeforholdet eller få nye engagementer i bøgerne. I den skærpede konkurrence er det vigtigt, at Andelskassen har kompetente rådgivere, men samtidigt dygtige ”købmænd”, der har styr på de faktiske indtægter og udgifter ved produkterne. Det ses dog som en udfordring, idet rådgivere typisk ikke er udstyret med værktøjer, som kan vise, hvor god en forretning, det er. Omvendt kan det også være en ”sovepude”, hvilket heller ikke vurderes optimalt. Dette forstået som, at rådgiveren allerede fra starten måske er mere tilbøjelig til at tilbyde kunden lavere renter og priser end reelt at have forhandlet med kunden.

9.1.2 Sikkerheders påvirkning af RAROC

I konkurrencen om de ”gode kunder” opleves det, at der bliver lempet på kravene om sikkerhedsstillelse for at vinde engagementet over konkurrenten¹⁵⁴. Fravælger Andelskassen f.eks. kravet om ejerpantebrev i scenariet omkring boliglånet, der ligger indenfor 60-80 % af værdien, skal de være opmærksomme på, at det har betydning for det risikostjerede afkast på kapitalen. Det har det, fordi lånet nu ikke kan nedvægtes til 35 %, men kun til 75 %¹⁵⁵. Det betyder, at RAROC falder til 4,31 % ved en uændret rentesats, idet der skal reserveres mere kapital til den samme renteindtægt¹⁵⁶. Derudover har det også betydning for Andelskassens kreditrisiko.

¹⁵³ www.FinansWatch.dk (14)

¹⁵⁴ www.Uvildige.dk (1) og www.Finans.dk (3)

¹⁵⁵ Bilag 11 – Nedvægtning efter standardmetoden.

¹⁵⁶ Bilag 12 – RAROC-Scenarier

Ønsker Andelskassen i stedet at beholde det samme afkast på 9,24 %, og frafalder de kravet om pant, skal renten i stedet hæves til 3,08 %¹⁵⁷ overfor kunden. Alternativt kan Andelskassen vælge at basere engagementet udelukkende på følgeforretninger ved at fastholde kravet om ejerpantebrev, men samtidig tilbyde kunden en rentesats på 1,9 % p.a., hvilket giver en RAROC på 0 % uden følgeforretninger¹⁵⁸. Dette kan give god mening i konkurrencen om at beholde en kunde eller få en ny kunde fra konkurrenten.

Andelskassen bør derfor altid forholde sig til afkastet, når de er i meget skarp konkurrence om et engagement eller overvejer et frafald af sikkerheder. Hvad der derimod er mest rentabelt for kunden i forhold til pris for etablering af et ejerpantebrev qua en højere rente afhænger af, hvor længe kunden forventer, at lånet kommer til at løbe i, samt om der er planer om at anvende ejerpantebrevet til sikkerhed for andre forretninger på sigt.

9.1.3 Hjemtagelse af kapital til øgede forretninger

Andelskassen kan umiddelbart ikke acceptere, at de risikovægtede poster stiger ukontrolleret, idet de alt andet lige vil få en lavere kapitalprocent. De vil dermed have endnu sværere ved at overholde en fuld implementering af CRD-IV kravene. De risikovægtede poster stiger, hver gang der skabes et udlån, dog ikke tilsvarende pga. nedvægtningsreglerne¹⁵⁹. På den baggrund vil det give god mening for Andelskassen at hjemtage yderligere kapital for at have mulighed for at øge forretningsmulighederne med nye og eksisterende kunder. Et forbedret forretningsomfang vil alt andet lige kunne afspejles i bedre nøgletal, som f.eks. en større egenkapitalforrentning.

Hjemtager Andelskassen f.eks. 50 mio. kr. i ekstra kapitalgrundlag og reserverer dem udelukkende til nyudlån, vil det være spændende at se, hvor meget Andelskassen kan vækste i udlån og til hvilken RAROC-værdi, før det er en god forretning.

Det forudsættes, at Andelskassen fastholder kravet til kapitalprocenten på 17 % ved disse nyudlån, som blev anvendt ved RAROC-beregningerne i forrige afsnit. På baggrund af dette kan Andelskassen skabe forskellige summer af udlån alt efter låntypen pga. nedvægtningsreglerne¹⁶⁰.

¹⁵⁷ Bilag 12 – RAROC-Scenarier

¹⁵⁸ Bilag 12 – RAROC-Scenarier

¹⁵⁹ Bilag 11 – Nedvægtning efter standardmetoden.

¹⁶⁰ Bilag 11 – Nedvægtning efter standardmetoden.

Tabel 18: Udlån i forhold til nedvægtning og kapitalprocent.

Udlån i forhold til nedvægtning og kapitalprocent			
<i>(50 mio. kr. / kapitalprocent på 17 %) / nedvægtningssatsen = Udlån</i>			
Låntype	Nedvægtning	Kapital	Udlån
Privatlån	75%	kr. 50.000.000	kr. 392.156.863
Boliglån 60-80 %	35%	kr. 50.000.000	kr. 840.336.134
Erhvervslån	57,1425%	kr. 50.000.000	kr. 514.709.099

Som ovenstående viser, kan Andelskassen selvfølgelig øge deres udlån mest, hvis de kun vælger at bruge kapitalen til boliglån i belåningsintervallet 60-80 %. Dernæst erhvervslån og til sidst privatlån. Erfaringsmæssigt kan det være svært udelukkende at finde kunder med behov for boliglån i dette interval, og samtidig vil det være en god ide at tilbyde flere grupper udlån til en fornuftig rente i kampen om kunderne.

Det vil derfor være interessant at se på, hvilken rente Andelskassen som minimum kan tilbyde sine kunder, før det er en god forretning. Hvis vi tager udgangspunkt i Andelskassen dyreste kapital, som er den hybride kernekapital, der som tidligere oplyst har CIBOR 3 som referencerente med et tillæg på 9,75 %. Fixing-renten på CIBOR 3 er pt. -0,25 %¹⁶¹. Det risikojusterede afkast på kapitalen bør som minimum være tilsvarende, hvorfor det forudsættes til 9,5 %. Minimumsudlånsrenten fastsættes derfor ud fra RAROC, idet der i denne beregning er taget forbehold for udgifter, tab, reservation af kapital osv. ved de forskellige låntyper. Der tages udgangspunkt i de samme forudsætninger som tidligere.

Tabel 19: 1) Minimums udlånsrenter p.a. Se bilag 13 for beregning heraf.

Låntype	Minimumsrente p.a.
Privatlån	4,8%
Boliglån	2,5%
Erhvervslån	3,9%

Ovennævnte viser de laveste satser, Andelskassen har mulighed for at tilbyde i konkurrencen om kunderne. Derudover skal Andelskassen håbe på følgeforretninger, før engagementet bliver mere rentabelt for dem. Ønsker Andelskassen f.eks. et dobbelt så stort risikojusteret afkast på kapitalen i stedet, skal RAROC være 19 %. Nedenfor ses satserne for denne betragtning.

¹⁶¹ www.Finansraadet.dk (2) Satsen pr. 22-03-2016

Tabel 20: 2) Minimums udlånsrenter p.a. Se bilag 13 for beregning heraf.

Låntype	Minimumsrente p.a.
Privatlån	6,0%
Boliglån	3,0%
Erhvervslån	4,8%

Der er ikke medtaget eventuelle følgefóretninger i beregningerne. Indtjeningen fra dem kan medfóre, at renten over for kunden kan være endnu lavere end ovenstående om nødvendigt.

Det vurderes dog svært for Andelskassen at aktivt gå ud og forsóge at vinde markedsandele på baggrund af ovenstående satser. Baseret på kendskab og erfaring til det nuværende finansielle marked og konkurrencen på boliglån mellem 60-80 % til en minimumsrente på 3 % er det ikke attraktivt for kunder med en rigtig god bonitet. Det samme gælder virksomheder med en god bonitet samt nøgletal. Omvendt er det realistisk, at Andelskassen kan skabe nye forretninger med eksisterende og nye kunder ved at tilbyde forbrugslån og kreditter til omkring 6 % uden sikkerhed, idet markedet ud fra egen erfaring typisk er placeret over 8 %, dog afhængigt af kreditvurderingen af den enkelte kunde. Markedsfóringen kan f.eks. være målrettet rejser og oplevelser.

Udlån og kreditter til virksomheder omkring 4,8 % kan også være attraktive for mange erhvervskunder. Igen skal Andelskassen dog være opmærksom i sin kreditvurdering. Det er vigtigt, at Andelskassens erhvervskunderådgivere kommer ud og opsóger nye virksomheder. Dette kan ske gennem canvas, arrangementer, netværksmóder, ambassadører o.lign.

Andelskassen bør próve at óge udlånet på alle de tre låntyper med hjemtagelsen af de 50 mio. kr. i kapital, selvom det bliver svært. Potentielt er der stor mulighed for indtjening, hvis Andelskassen får markedsfórt og rettet deres fokus mod disse låntyper. Hver gang det lykkes at få en ny kunde, følger der alt andet lige også følgefóretninger med, som har en positiv indflydelse på RAROC. Andelskassen skal dog være opmærksom på ikke at skabe en udlånsmasse, der kommer til at give højere tab, end beregningerne i RAROC forudsætter.

9.2 Vækstmuligheder

Det er en stor udfordring at vækste og skabe indtjening i en tid med stagnerede udlånsvækst, selvom Andelskassen har præsteret udlånsvækst i 2016. Det er derfor relevant at undersøge, hvilke muligheder Andelskassen ellers har for at skabe vækst i bl.a. kunder, udlån og indtjening, uden det går for meget ud over deres kapitalprocent, idet det blot vil bringe dem længere væk fra en opfyldelse af CRD-IV kravene i 2019.

Omlægning af indlån til investering

I bestræbelserne på skabe en fornuftig ligevægt mellem ind- og udlån i Andelskassen, kan de med fordel også starte en kampagne, hvor banken forsøger at flytte kundernes indlån til investering. De kan alternativt forsøge sig med fuldmagtsprodukter i puljeordninger, som de ikke tilbyder i dag, men som deres konkurrent Jutlander Bank tilbyder deres kunder. Dette kræver dog, at Andelskassen har investeringsrådgivere, der er kompetente nok til at styre den del, hvilket må formodes de har - ellers må de ansætte. Dette scenarie kan både give Andelskassen besparelser på renteudgifter, men også en øget indtjening på kurtage og provisionsindtægter.

Lykkes det f.eks. Andelskassen i en kampagne at flytte 1 mia. kr. indlån fra en gennemsnitlig renteudgift på 0,57 p.a. over i et investeringsprodukt, som Andelskassen formidler med en løbende nettoindtjening på min. 1 % p.a., og det samtidig forudsættes, at det indlån, der flyttes, er placeret til -0,65 % p.a. i nationalbanken, giver dette en mindre renteudgift for banken samt en højere indtjening. Dog er den gennemsnitlige rente på anfordring sandsynligvis mindre, hvorfor nettopåvirkningen af indtjening nok vil være mindre. Hvis vi antager, at Andelskassen sparer f.eks. 0,35 % på indlånsrenten, sparer 0,65 % i nationalbanken og tjener 1 % på investeringen, andrager dette 2 %, hvilket skaber en nettoeffekt af omlægningen på 20 mio. kr.¹⁶². Hertil kommer kurtage og gebyrindtægter som en engangsindtægt på f.eks. 0,5 % svarende til 5 mio. kr. Den løbende indtjening er permanent, og den løbende indtjening på køb og salg vil kunne bidrage positivt til indtjeningen mange år frem. Derudover vil rentebesparelsen også kunne mærkes løbende, dog afhængig af hvordan renteutviklingen i øvrigt arter sig. Andelskassen kan tilrettelægge det således, at kunderne med investering bliver kontaktet umiddelbart efter udbyttebetaling, da det vil være muligt at geninvestere udbyttet eller investere i nye værdipapirer, som giver provision til banken.

¹⁶² 1 mia. kr. / 100 · 2 = 20 mio. kr.

Udlån til alternativ energi

Andelskassen har en høj andel af udlån til landbrug, som de bør nedbringe. Det kan de bl.a. gøre ved at lave en kampagne for investering i alternativ energi som vindmøller, solceller og varmepumper ved at tilbyde billige ”energilån”. Lånene taler til kundernes samvittighed, da det er miljørigtige investeringer inden for vedvarende energi. Andelskassen skal være påpasselige med at flytte sig for langt væk fra deres normale forretningsområder, med mindre de kan skaffe de nødvendige kompetencer. De vil nemlig alt andet lige påtage sig en større risiko som følge af begrænset indsigt og viden herom. Desuden skal Andelskassen være opdateret omkring lovgivningen, hvilket hurtigt kan gøre en investering dårlig, som det skete i forbindelse med ændringen af fradragsreglerne for solceller.

Ambassadører og samarbejdspartnere

Der bør nødvendigvis ikke være de store omkostninger for at øge indtjeningen og væksten. Andelskassen bør have fokus på de tiltag, der ligger lige for - f.eks. deres ambassadører og repræsentantskabsmedlemmer samt relationer til mæglere og advokater. Det er en god og billig løsning, som typisk medfører gode kundeforhold. Her bør Andelskassen kræse om disse ved evt. at invitere på smørrebrød, give dem et par flasker vin eller lignende, hvilket kan være givet godt ud i forhold til potentielle nye kunder.

Udvidelse af filialnettet

Andelskassen har som førnævnt gennem de seneste år tilpasset deres filialstruktur med baggrund i besparelser. Dette kan have medført negativ omtale blandt deres kunder. I 2015 valgte Andelskassen jf. præsentationen at gå i den modsatte retning ved at åbne nye filialer i henholdsvis Ribe og Grenaa. Der er mange overvejelser et pengeinstitut skal gøre sig i denne forbindelse. En metode er den markedsanalyse, som er anvendt i dette projekt. Analysen kan anvendes til at undersøge mulighederne i de byer, der kan være interessante at åbne en ny filial i.

Formålet med at åbne en ny filial er muligheden for at vækste i antallet af kundeforhold, der gerne skal give banken en øget indtjening med baggrund i udlån, følgeforretninger osv. Det tager dog tid at bygge en ny afdeling op, hvorfor indtjeningen først må forventes at komme på sigt. Af mulige tiltag for at få en nyetableret afdeling op at køre er at ansætte en lokal fra byen eller fra de andre konkurrerende pengeinstitutter i byen, som sandsynligvis kan tiltrække en del nye kunder. Derudover bør banken bakke lokalsamfundet op bl.a. gennem sponsering af idrætsklubber mv., der gerne skal resultere i goodwill hos kunderne. Endelig bør banken forsøge at lave samarbejdsaftaler med de lokale mæglere og advokater om henvisning af kunder.

Andelskassen bør dog alt andet lige afvente åbning af yderligere filialer indtil de to nyetablerede afdelinger viser sig at være rentable, hvorefter erfaringer skal inddrages. De bør nok også afvente at åbne en ny afdeling, selvom det viser sig i en markedsanalyse, at det vil være en rentabel forretning. Dette med baggrund i de mange omkostninger herved til bl.a. nye lokaler, indretning, markedsføring osv. Deres fokus bør som tidligere konkluderet primært ligge på øget indtjening til forbedring af deres kapitalgrundlag. En åbning af ny en filial bidrager umiddelbart ikke positivt til en øget indtjening med det samme, hvorfor der kan være behov for at hjemtage yderligere kapital i den forbindelse. Desuden har Andelskassen umiddelbart heller ikke råd til at satse på en fejlinvestering, idet der er høj usikkerhed om, hvor mange kunder der er interesseret i at skifte til den nye filial, og hvor meget indtjening filialen vil bidrage med. Derudover vil behovet for fysiske filialer i fremtiden sandsynligvis bliver mindre i takt med den stigende digitalisering. Det er især den yngre generations behov, der falder, idet efterspørgslen på selvbetjeningsløsninger på nettet blandt de unge er høj¹⁶³. Denne teknologiske udvikling kommer også til at konkurrere skarpt med bankerne om forretningsområder som f.eks. udlån, betalingsformidling, investering mv.¹⁶⁴

Kunderrelationer i nye og eksisterende markedsområder

Andelskassen brander sig overordnet på deres nye værdigrundlag, der handler om at være "Det Lokale Danmarks Bank". Her vægter vigtigheden af gode og nære kunderelationer uanset geografi højt. Denne strategi er der mange pengeinstitutter, der ligger sig op af, idet de også ønsker at være tæt på deres kunder. Der er selvfølgelig forskel, men overordnet handler ideologien om at skabe relationer og synlighed i markedsområdet. Tillægger kunden ikke relationerne og den lokale bank afgørende betydning, er det primært pris og risiko, der får kunden til at flytte.

For mindre pengeinstitutter som Andelskassen kan prisen være svær at matche. Den pris, et pengeinstitut kan give, hænger sammen med, hvad det koster at fremskaffe kapital¹⁶⁵. De store pengeinstitutter kan generelt fremskaffe kapitalen billigere end de mindre, hvorfor det kan være svært at komme ind på nye markedsområder. Andelskassen ligger som tidligere konkluderet jævnt i forhold til prisen på fremskaffelse af kapital. Det er derfor ikke oplagt for Andelskassen at konkurrere på prisen. De bør derfor have fokus på, hvem der ellers ligger i deres markeds-

¹⁶³ www.MandagMorgen.dk (1)

¹⁶⁴ www.MandagMorgen.dk (1)

¹⁶⁵ Se under afsnit 7.4 omkring WACC

område og deres mulighed for prissætning, inden de går i skarp konkurrence på prisen. På baggrund af en jævn konkurrenceevne bør Andelskassen ikke være bange for at markedsføre potentielle kampagner for at få nye kunder i bøgerne eller vækste i udlån på eksisterende kunder.

9.3 Delkonklusion

Ved brug af RAROC ses det bedste risikojusterede afkast på kapitalen ved privatlån, uden der er taget højde for værdien af følgeforretninger, som typisk er højere ved øvrige typer af lån, f.eks. erhvervslån eller boliglån. Følgeforretningernes positive påvirkning af RAROC ses nemlig som en stor indtjeningskilde for banken i forhold til tidsforbrug. Der er især fokus på indtjeningen ved disse følgeforretninger i en tid med en lav rentemarginal. Konkurrencen konkluderes dog til at være hård, hvorfor Andelskassen må acceptere at tjene mindre på både renteindtægter samt følgeforretninger for at få nye kunder samt bevare de eksisterende kundeforhold.

Fordelen ved følgeforretninger er, at banken får hegnet sine kunder ind, således konkurrenterne får sværere ved at komme i kontakt med kunderne. Ulempen ved følgeforretninger kan være dårlige oplevelser med samarbejdspartneren, der kan gå ud over loyaliteten med banken.

Andelskassen bør hjemtage yderligere kapital for at have mulighed for øgede forretninger med nye og eksisterende kunder. På den baggrund kan det konkluderes, at Andelskassen befinder sig på et svært marked i konkurrencen om udlån, hvor det kan være nødvendigt at lempe på sikkerhederne for at bevare kundeforholdet eller skabe nye forretninger. Det synes mest realistisk for Andelskassen at målrette deres markedsføring mod forbrugslån og kreditter, men de bør dog satse på alle låntyper pga. følgeforretninger. De skal være opmærksomme på kreditkvaliteten af disse nyudlån.

Ud fra ovenstående betragtninger af vækstmuligheder vil det være en stor fordel for Andelskassen at påbegynde kampagner og initiativer for nye og eksisterende kunder. En omlægning af kundernes indlån til investering vil kunne bidrage til en væsentligt positiv indtjening. Derudover kan Andelskassen med fordel forsøge sig med udlån til alternativ energi samt forsøge at øge samarbejdet med ambassadører, repræsentantskabsmedlemmer, advokater og mæglere i håb om at få flere kunder gennem relationer. De bør vente med at åbne nye filialer for at se rentabiliteten af de allerede nyetablerede afdelinger, idet der er mange omkostninger forbundet, og de vil have svært ved at acceptere en nedgang i deres kapitalgrundlag som konsekvens af en fejlinvestering.

10. Hovedkonklusion

Formålet med dette projekt var at belyse, hvilke konkurrencemæssige og økonomiske udfordringer, Andelskassen står overfor, og hvordan de havde mulighed for at imødekomme disse. Dette er løst gennem flere dybdegående analyser, hvor det overordnet kan konstateres, at Andelskassen har store udfordringer, som de med forskellige initiativer og muligheder kan løse.

Først i projektet blev der konstateret en høj og hård konkurrenceintensitet om de gode kunder pga. de mange aktører i bankens markedsområde. Af Andelskassens direkte konkurrenter blev der konstateret 23 pengeinstitutter med samlet 71 filialer, hvor de enten har en overordnet sammenhængende filialstruktur med Andelskassen eller filialer beliggende i de samme byer som Andelskassen. Sammenligningsgrundlaget for projektet blev herefter udvalgt til at være et gennemsnit af alle gruppe 3-institutter samt Jutlander Bank A/S og Skjern Bank A/S på grund af deres størrelse og filialers beliggenhed.

Med baggrund i markedsanalysen konkluderes det, at Andelskassen i konkurrencen med de mange aktører og sammenligningsgrundlaget klarer sig godt. De er samtidig i en gunstig position på markedet, som de skal udnytte. Andelskassen ligger fint over gennemsnittet med antal kunder pr. filial, hvorfor de først og fremmest bør have fokus på at bevare de eksisterende gode kunderelationer. Kundepotentialet, i de byer Andelskassen er repræsenteret, konkluderes fornuftigt, idet Andelskassen har tilpasset deres filialstruktur omkring de større byer. Tendenserne i markedsanalysen viser også en stigende urbanisering i Danmark. Dvs. at konkurrencen bliver hårdere i de mindre byer om mindre kunder, mens der er flere potentielle kunder i de større byer. Der er sket befolkningstilvækst i alle de byer, hvor Andelskassen er repræsenteret, undtaget i Svendborg. Her er 7 ud af 17 byer over landsgennemsnittet for befolkningstilvækst. Den fremadrettede prognose for befolkningsfremskrivning mod 2030 viser, at især Østjylland, herunder kundepotentialet for Aarhus- og Randersafdelingerne, vil vokse væsentlig over landsgennemsnittet, mens Vestjylland vil klare sig knap så godt. Her ser det dog kun skidt ud for Skjernafdelingen. Andelskassen bør derfor primært investere mod vækstområderne.

Andelskassens kunder og leverandørers forhandlingsstyrke konkluderes til at være høj. Omvendt er truslen fra potentielle indtrængere lav, da det kræver en større kapital at komme ind på markedet. Truslen ved substituerende produkter bør Andelskassen løbende tilpasse sig efter og investere i for fortsat at være i en gunstig konkurrenceposition på markedet. Det vurderes som en stor trussel for Andelskassen, hvis ikke man følger den digitale udvikling i branchen, da udviklingen ellers kan risikere at løbe fra dem.

Ud fra regnskabsanalysen kan det konkluderes, at Andelskassen generelt gennem perioden har præsteret dårligere end sammenligningsgrundlaget på de udvalgte nøgletal. Det er alene på WACC-værdien, hvor Andelskassen har klaret sig godt i forhold til sammenligningsgrundlaget. Denne værdi er gunstig i forhold til kampen om kunderne. Den gennemgående tendens er dog, at Andelskassen og sammenligningsgrundlaget har været inde i en positiv udvikling på de udvalgte nøgletal. Forklaringen i Andelskassens positive udvikling skal findes i et bedre resultat efter skat, der primært er steget pga. stigende gebyrer og provisionsindtægter samt faldende omkostninger, herunder især omkostninger til nedskrivninger samt personale og administration.

Det kan endvidere konstateres, at Andelskassen tjener for lidt i forhold til sammenligningsgrundlaget, samt at de på nuværende tidspunkt er for dyre at drive pga. væsentlige højere omkostninger til finansiering og aflønning af medarbejdere i forhold til deres balance. Banken skal have fokus på at konsolidere sig gennem øget indtjening for derved også at forbedre sine nøgletal. Andelskassen største udfordring ligger pt. i et højt antal af medarbejdere sammenlignet med de øvrige banker. Her bør Andelskassen enten tilpasse sin medarbejderstab f.eks. til et niveau med Skjern Bank eller forsøge at øge bankens forretningsomfang for dermed at styrke konkurrenceevnen. Andelskassen er umiddelbart gearret til at indgå i en priskrig mod de konkurrerende banker, men kan have svært ved det, hvis de ikke får styr på deres omkostninger.

Analysen af bankens kapitalgrundlag viser, at de på nuværende tidspunkt overholder reglerne. Dog kan Andelskassen få udfordringer med at opfylde en fuld implementering af CRD-IV kravene i 2019, idet de vil komme til at mangle 1,4 % kernekapital, uden der tages højde for effekten af positiv drift frem til 2019. Det er derfor afgørende, at Andelskassen formår at skabe indtjening og fortsat har styr på deres nedskrivninger. Derudover skal de søge om mulighederne for at hjemtage yderligere kapital enten via aktieemission eller ved udstedelse af hybridlån. Opfylder de ikke kravet pr. 2019, vil det dog ikke lukke banken, men begrænse dem i mulighederne for udbytte samt skabe uro omkring banken.

Ud fra RAROC-beregninger kan det konkluderes, at Andelskassen opnår det største risikojusterede afkast på forbrugslån ud fra de givne forudsætninger. De bør dog målrette deres markedsføring mod alle låntyper for at øge indtjeningen pga. følgefretningerne herved. Følgefretningernes positive påvirkning af RAROC ses nemlig som en stor indtjeningskilde i forhold til tidsforbrug, hvilket Andelskassen skal have stor fokus på i en tid med en lav rentemarginal. I den hårde konkurrence om kunderne må Andelskassen acceptere at tjene mindre på både renteindtægter samt følgefretninger. Desuden bør Andelskassen hjemtage yderligere kapital for at have mulighed for øge forretninger med nye og eksisterende kunder. Andelskassen befinder

sig dog på et svært marked i konkurrencen om udlån, hvor det kan være nødvendigt at lempe på sikkerhederne. De skal dog være opmærksomme på kreditkvaliteten af disse nyudlån.

Andelskassen kan også med fordel igangsætte kampagner og initiativer for nye og eksisterende kunder for dermed at øge indtjeningen. I projektet er der anbefalet følgende: omlægning af kundernes indlån til investering, udlån til alternativ energi samt øge samarbejdet med ambassadører, repræsentantskabsmedlemmer, advokater og mæglere. Endeligt er der diskuteret muligheden for åbning af nye filialer. Andelskassen bør vente og se rentabiliteten af de allerede nyetablerede afdelinger, da der er mange omkostninger ved at åbne en ny filial, og fordi de på nuværende tidspunkt har svært ved at acceptere en nedgang i deres kapitalgrundlag som konsekvens af en fejlinvestering.

Med baggrund i ovenstående konklusioner vil Andelskassen alt andet lige gå en svær tid i møde, men vil dog kunne imødekomme disse udfordringer med de fremlagte muligheder. Der bør derfor fortsat være plads til et mindre pengeinstitut i det finansielle marked.

10.1 Perspektivering

Omstillingsparathed og forandringsprocesser har siden finanskrisen været nøgleordene i den finansielle sektor med baggrund i indledningens og projektets nævnte udfordringer i det nuværende finansielle marked. Blandt andet blev pengeinstitutternes udfordringer med indtjenings- og kapitalgrundlaget med baggrund i det lave renteniveau og den dertilhørende hårde konkurrence om kunderne belyst. Gennem projektet diskuteres det, hvilke muligheder Andelskassen har for at imødekomme de konkurrencemæssige og økonomiske udfordringer samt bevare selvstændigheden som et mindre pengeinstitut. I dette projekt er der valgt én indgangsvinkel, men der kan godt argumenteres for, at andre vinkler og diskussioner kunne have været lige så relevante at arbejde videre med.

Med baggrund i de mange udfordringer Andelskassen har haft og stadig har, kunne det også have været spændende at belyse, hvilke fordele og ulemper det vil have for kunder, aktionærer og medarbejdere, hvis banken lod sig indgå i en fusion med en anden bank. Dette kunne være Spar Nord Bank, fordi det rygtes, at de har været interesseret i Andelskassen som nævnt i præsentationen. Synergierne kunne være mange – f.eks. en reducere af udgifterne til personale- og administrationsomkostninger, som i projektet blev vurderet høje i Andelskassen. Herudover vil der kunne opnås besparelser på sammenhængende filialer. De synergier kan optimere indtjeningen i det fortsættende pengeinstitut, hvilket alt andet lige tilgodeser aktionærerne. Om det

også ender med at være en god løsning for alle parter, vil en større analyse og derefter fremtiden vise.

En anden og meget interessant vinkel i projektet kunne også have været diskussionen om nye skærpede kapitalkrav til pengeinstitutterne, som der arbejdes med fra Basel-komitéens side. I henhold til en Basel IV-aftale diskuteres der, om der skal etableres ”gulve” under risikovægtningen, som især vil have betydning for danske pengeinstitutter med relativt lave risikovægte¹⁶⁶. Det er især de større pengeinstitutter som Nykredit og Danske Bank, der anvender IRB-metoden¹⁶⁷ til beregning af kreditrisici. Dog vil alle de øvrige institutter som Andelskassen der anvender standardmetoden, formentlig også blive berørt. Komitéen er nemlig utilfreds med, at de store banker udnytter det nuværende regelsæt omkring IRB-metoden til at bedømme deres udlån til at være meget lidt risikable. Det betyder alt andet lige, at de pengeinstitutter, der anvender IRB-metoden, kan nedvægte deres risikovægtede poster mere end dem, der anvender standardmetoden, hvorved de skal reservere mindre kapital til den samme type udlån. Derfor kan de store pengeinstitutter skabe større forretningsomfang på en tilsvarende egenkapital, hvilket kan betyde bedre nøgletal, herunder f.eks. en større egenkapitalforrentning. For Andelskassen, der f.eks. yder boliglån inden for 80 % af ejendommens værdi, vil risikovægtningen være 35 %, men for Nykredit, der bruger IRB-metoden, er risikovægtningen blot 12,6 %¹⁶⁸. Derfor vil et minimums gulv på f.eks. 20 % give disse store institutter udfordringer med kapitalgrundlaget. I projektet blev det dog analyseret, at nedskrivningsprocenterne hos disse større gruppe 1-institutter var betydeligt lavere end resten af sektoren, hvilket underbygger, at reglerne kan være gode nok. Disse regler er dog blevet skudt til hjørne på ubestemt tid¹⁶⁹. Fremtiden i sektoren bliver derfor spændende at følge, idet det vil være svært at finde en løsning, der gavner både de stærke og de mere pressede banker, når de nye kapitalkrav skal vedtages. Det konkluderer bankforsker, Lars Krull ved Aalborg Universitet¹⁷⁰. Finanstilsynet er også i tvivl og har spurgt bankerne direkte¹⁷¹. Lokalbanks og Nationalbanken advarer mod nye unødige byrdefulde kapitalregler¹⁷². Om det betyder, at mange banker, Andelskassen inkluderet, på sigt må opgive selvstændigheden og forsøge at konsolidere sig gennem en fusion, må en spændende fremtid vise.

¹⁶⁶ www.FinansWatch.dk (15)

¹⁶⁷ Den Interne Rating Baseret model

¹⁶⁸ www.FinansWatch.dk (15)

¹⁶⁹ www.FinansWatch.dk (16)

¹⁷⁰ www.FinansWatch.dk (17)

¹⁷¹ www.FinansWatch.dk (18)

¹⁷² www.FinansWatch.dk (19) og (20)

11. Litteraturlisten

Avisartikler og bøger:

- Ingeniøren: (1) "EU tvinger bankerne til at lukke it-startups ind i baglokalet" fra tidskriftet Ingeniøren d. 28.10.2016, Sektion: 1, s. 4-5 (Artikel)
- Porter, Michael E.: Competitive Strategy. 1. udg. The Free Press, 1980. (Bog)
- Andreasen, Jørgen Just: Finansiell Risikostyring. 1. udg. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2013. (Bog)
- LOPI's kapitaldækningshåndbog - Gældende (Bog)

Internet, statistik og videnskabelige artikler:

- **www.aau.dk**
 - o (1) Analyse af antal medarbejdere i forhold til balancen samt sammenkædning med instituttets finansieringsomkostninger: [http://vbn.aau.dk/da/publications/analyse-af-antal-medarbejdere-i-forhold-til-balancen-samt-sammenkaedning-med-instituttets-finansieringsomkostninger\(8448f8b5-5513-4742-8432-98b15cb62b07\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/analyse-af-antal-medarbejdere-i-forhold-til-balancen-samt-sammenkaedning-med-instituttets-finansieringsomkostninger(8448f8b5-5513-4742-8432-98b15cb62b07).html) | Forfatter: Lars Krull | Offentliggjort d. 3. maj 2016
 - o (2) En analyse af danske finansielle institutioners finansieringsomkostninger for 2015: [http://vbn.aau.dk/da/publications/finansielle-institutioner-i-danmark-1442016\(5ec0d1e1-5b6e-4702-b921-2a5da54cb5ea\).html](http://vbn.aau.dk/da/publications/finansielle-institutioner-i-danmark-1442016(5ec0d1e1-5b6e-4702-b921-2a5da54cb5ea).html) | Forfatter: Lars Krull | Offentliggjort d. 14. april 2016
- **www.Andelskassen.dk**
 - o (1) <https://www.andelskassen.dk/om-os/oversigtskort/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - o (2) <https://www.andelskassen.dk/om-os/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - o (3) Andelskassen sammenlægger filialerne Aars, Hadsund og Hobro: <https://www.andelskassen.dk/om-os/nyheder/2016/09/andelskassen-sammenlaegger-filialerne-aars-hadsund-og-hobro/> | Offentliggjort d. 22.09.2016.
 - o (4) Andelskassen i Ølgod sammenlægges med Esbjerg og Varde: <https://www.andelskassen.dk/om-os/nyheder/2016/09/andelskassen-i-%C3%B8lgod-sammenlaegges/> | Offentliggjort d. 21.09.2016.
 - o (5) Nyt samarbejde: Skandia og Danske Andelskassers Bank: <https://www.andelskassen.dk/om-os/nyheder/2016/12/nyt-samarbejde-skandia-og-danske-andelskassers-bank/> | Offentliggjort d. 08.12.2016
 - o (6) Pension og personforsikringer: <https://www.andelskassen.dk/privat/pension/forsikringer/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - o (7) Skadesforsikringer: <https://www.andelskassen.dk/privat/pension/forsikringer/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - o (8) Fastsættelse af solvenskrav og dispositionsbegrænsende påbud: https://www.andelskassen.dk/media/1210/fastsaettelse_solvenskrav_paa-bud_29112013.pdf | Offentliggjort d. 29.11.2013
 - o (9) Redegørelse om inspektion i Danske Andelskassers Bank A/S: <https://www.andelskassen.dk/media/1207/redegoerelse-inspektion-dab-29112013.pdf> | Offentliggjort d. 29.11.2013
 - o (10) Redegørelse om inspektion i Danske Andelskassers Bank A/S: <https://www.andelskassen.dk/media/2061/redegoerelse-fra-finanstilsynet-24102014.pdf> | Offentliggjort d. 24.10.2014
 - o (11) Filialen i Holstebro overtages af Spar Nord: <https://www.andelskassen.dk/om-os/nyheder/2014/08/filialen-i-holstebro-overtages-af-spar-nord/> | Offentliggjort d. 29.08.2014

- (12) Redegørelse om inspektion i Danske Andelskassers Bank A/S: <https://www.andelskassen.dk/media/2378/redegoerelse-fra-finanstilsynet-oktober-2015.pdf> | Offentliggjort d. 09.10.2015
- (13) Danske Andelskassers Bank gør klar til at indfri statslån før tid: <https://www.andelskassen.dk/media/2381/pressemeddelelse-danske-andelskassers-bank-goer-klar-til-at-indfri-statslaan-foer-tid.pdf> | Offentliggjort d. 19.11.2015
- (14) Danske Andelskassers Bank afslutter fuldtøget aktieemission: <https://www.andelskassen.dk/media/2843/pressemeddelelse-danske-andelskassers-bank-afslutter-fuldtøget-aktieemission.pdf> | Offentliggjort d. 11.12.2015
- (15) Danske Andelskassers Bank henter 232 mio. kr. til obligation: <https://www.andelskassen.dk/media/2845/pressemeddelelse-danske-andelskassers-bank-henter-232-mio-kr-til-obligation.pdf> | Offentliggjort d. 18.12.2015
- (16) Danske Andelskassers Bank henter samlet 427 mio. kr. i ny kapital: <https://www.andelskassen.dk/media/2939/pressemeddelelse-danske-andelskassers-bank-henter-samlet-427-mio-kr-i-ny-kapital.pdf> | Offentliggjort d. 19.02.2016
- (17) Ekstraordinær generalforsamling: <https://www.andelskassen.dk/aktionaer/ekstraordinaer-generalforsamling/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- (18) Bestyrelsesformand efter sejr på ekstraordinær generalforsamling: <https://www.andelskassen.dk/media/3325/pressemeddelelse-bestyrelsesformand-efter-sejr-paa-ekstraordinaer-generalforsamling-uden-den-store-opbakning-fra-vores-bagland-havde-dette-ikke-vaeret-muligt.pdf> | Offentliggjort d. 5.12.2016
- **www.BEC.dk**
 - (1) Produkter og ydelser: <http://www.bec.dk/produkter-og-ydelser.aspx> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.Business.dk**
 - (1) Nye lånemuligheder uden om banken vinder frem: <http://www.business.dk/bolig/nye-laanemuligheder-uden-om-banken-vinder-frem> | Offentliggjort onsdag d. 19. august 2015, kl. 17.00
- **www.DI.dk**
 - (1) Fortsat svag vækst i de private erhverv: https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Analyser/DI_oekonomisk_prognose_efter-aar2016.pdf | Offentliggjort november 2016
- **www.DST.dk**
 - (1) Fortsat vækst i Dansk Økonomi: <http://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=24074> | Offentliggjort d. 22. december 2016 - Nr. 545
 - (2) Egen tilvirkning pba. søgning på statistik indenfor Arbejde, indkomst og formue). Søgning foretaget d. 17. marts 2017.
- **www.EVRY.com/da/**
 - (1) PSD2 – direktivet, som vil forandre bankvirksomhed, som vi kender den: <https://www.evry.com/da/news/artikler/psd2-the-directive-that-will-change-banking-as-we-know-it/> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.Finans.dk**
 - (1) Økonomer: Efter syv år er Danmark ude af finanskrisen: <http://finans.dk/live/okonomi/ECE8021455/oekonomer-efter-syv-aar-er-danmark-ude-af-finanskrisen/?ctxref=ext> | Offentliggjort d. 15.09.2015 kl. 14:55

- (2) Dansk økonomi havde et fint 2016 - men i år kan det blive rigtig godt: <http://finans.dk/live/okonomi/ECE9367327/dansk-oekonomi-havde-et-fint-2016-men-i-aar-kan-det-blive-rigtig-godt/?ctxref=fplive> | Offentliggjort d. 15.02.2017 kl. 09:05
- (3) Danske Bank: Der er uhyggelig hård konkurrence i øjeblikket: <http://finans.dk/live/okonomi/ECE7346773/Danske-Bank-Der-er-uhygge-lic-h%C3%A5rd-konkurrence-i-%C3%B8jeblikket/?ctxref=ext> | Offentliggjort d. 09.01.2015 kl. 09:05
- **www.Finansraadet.dk**
 - (1) Pengeinstitutter, filialer og ansatte i tal: <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal- pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - (2) Historiske CIBOR-satser: <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/historiske-satser.aspx> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - (3) Bekendtgørelse om kapitaldækning: <http://www.finansraadet.dk/Media/dokumenter/politik/h%C3%B8ringssvar/solvensogkapitald%C3%A6kningforhold/lovforslag/h%20udkast%20til%20bek%20om%20kapitald%C3%A6kning-286608-v2.pdf> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.Finanstilsynet.dk** og lignende
 - (1) Nøgletal: <https://www.finanstilsynet.dk/Tal-og-Fakta/Statistik/Noegletal> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - (2) Markedsudvikling – Finanstilsynet 2015: [file:///C:/Users/User/Downloads/Markedsudviklingsartikel_BANK_2015%20-%20Final%20pdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Markedsudviklingsartikel_BANK_2015%20-%20Final%20pdf%20(1).pdf)
 - (3) Markedet for kviklån 2015: <http://www.kfst.dk/~media/KFST/Publikationer/Dansk/2015/Markedet%20for%20kviklaan/20150520%20Markedet%20for%20kviklaan%20analyse.pdf>
 - (4) Årlig udpegning af SIFI-institutter: <https://www.finanstilsynet.dk/da/Nyheder%20og%20presse/Pressemeddelelser/2016/PM-Aarlig-udpegning-af-SIFI-institutter> | Oprettet d. 29. juni 2016. Opdateret d. 29. juni 2016
- **www.FinansWatch.dk** | Søg på artikelnavn pga. link rekvireret på www.aub.aau.dk
 - (1) Artikel: Her er de tre største udfordringer for små og mellemstore banker. Offentliggjort d. 19.05.16.
 - (2) Artikel: Danskerne øger deres opsparing til historisk niveau. Offentliggjort d. 04.01.17.
 - (3) Artikel: Her er bankerne med de største indlånsoverskud. Offentliggjort d. 21.10.16.
 - (4) Artikel: Nationalbanken: ”Storbankers indtjening vil komme under pres”. Offentliggjort d. 07.12.16
 - (5) Artikel: Henrik Lind øger ejerandel til over 20 procent af Danske Andelskassers Bank. Offentliggjort d. 23.11.16.
 - (6) Artikel: Ny DAB-storaktionær støtter eksisterende ledelse. Offentliggjort d. 21.11.16.
 - (7) Artikel: DAB vokser for første gang i årevis. Offentliggjort d. 27.02.17
 - (8) Artikel: Tilsynet: ”DAB tjener lidt og nedskriver meget”. Offentliggjort d. 27.02.17.
 - (9) Artikel: Antallet af banklicenser faldt til 72 i 2016. Offentliggjort d. 19.01.17.
 - (10) Artikel: Store banker sætter prop i filiallukninger. Offentliggjort d. 30.01.17.

- (11) Artikel: Medie: ”Småbanker henter kunder på storbankers filiallukninger”. Offentliggjort 14.03.17.
- (12) Artikel: Bankopkøber: ”Det er meningsløst at have tre datacentraler”. Offentliggjort d. 13.01.13
- (13) Artikel: Krull: ”Disse banker kan få svært ved at overleve” Offentliggjort d. 03.05.16
- (14) Artikel: Totalkredit kræver ny garanti fra medlemsbanker. Offentliggjort d. 10.06.15
- (15) Artikel: Her er Basel-komitéens forslag til skærpede kapitalkrav. Offentliggjort d. 24.03.16.
- (16) Artikel: Nye Basel-kapitalregler bliver skudt til hjørne. Offentliggjort d. 03.01.17.
- (17) Artikel: Krull: Svært at finde en løsning der er god for alle. Offentliggjort d. 19.01.17.
- (18) Artikel: ”Mindre banker skal vælge mellem pest eller kolera” Offentliggjort d. 20.01.17
- (19) Artikel: Nationalbanken om Finanstilsynets forslag til nye kapitalkrav: ”Unødig byrdefulde”. Offentliggjort d. 27.02.17
- (20) Artikel: Lokalbanker advarer mod nye kapitalregler. Offentliggjort d. 28.02.17
- (21) Artikel: Tilsynet: ”DAB tjener lidt og nedskriver meget”. Offentliggjort d. 27.02.17
- (22) Artikel: Danske Andelskassers Bank sælger ud af sine aktier i DLR-kredit. Offentliggjort d. 30.09.16.
- (23) Artikel: Bank rydder op i topledelsen i hård jagt på besparelser. Offentliggjort d. 04.07.2016
- (24) Artikel: Bestyrelse: ”Lind ville fusionere DAB med anden bank”. Offentliggjort d. 01.11.16
- (25) Artikel: Lind Invest afkræver svar fra DAB’s bestyrelse efter fusionslæk. Offentliggjort d. 01.11.16
- (26) Artikel: Her er bankerne med størst udlånsvækst. Offentliggjort d. 23.11.16
- (27) Artikel: Lån & Spar har øget udlånet med næsten 5 milliarder siden finanskrisen. Offentliggjort d. 20.03.17
- (28) Artikel: Klik på kortet: ”Så mange finansansatte har forladt din kommune. Offentliggjort d. 23.03.17
- (29) Artikel: Lars Rohde: ”Øget digitalisering bidrager til færre pengeinstitutter”. Offentliggjort d. 05.12.16
- (30) Artikel: Her er de meste sikre danske banker. Offentliggjort d. 04.04.17
- **www.Information.dk**
 - (1) Finanskrisen koster Danmark 400 milliarder: <https://www.information.dk/indland/2013/09/finanskrisen-koster-danmark-400-milliarder> | Offentliggjort d. 18. september 2013
- **www.KL.dk**
 - (1) Urbaniseringen i Danmark siden 1926: <http://www.kl.dk/Menu---fallback/Urbaniseringen-i-Danmark-siden-1926-id220518/?n=0§ion=4966> | Offentliggjort d. 13.02.17. Ændret den 13.03.17
 - (2) Udvikling i byernes folketal: <http://www.kl.dk/Menu---fallback/Udvikling-i-byernes-folketal-id211462/?n=0§ion=4966> | Offentliggjort d. 10.10.16

- **www.MandagMorgen.dk**
 - (1) Bankerne i digitalt kapløb om de unge: <https://www.mm.dk/bankkunder/> | Offentliggjort d. 27.08.16
- **www.NasdaqOmxNordic.com**
 - (1) Spar Nord Bank A/S orienterer om forhold med indflydelse på årsresultatet for 2014: <https://globenewswire.com/news-releases/2015/01/12/696735/0/da/Spar-Nord-Bank-A-S-orienterer-om-forhold-med-indflydelse-p%C3%A5-%C3%A5rsresultatet-for-2014.html> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.Nationalbanken.dk**
 - (1) Officielle rentesatser: <http://www.nationalbanken.dk/da/markedsinfo/officierentesatser/Sider/default.aspx> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - (2) Statistikbanken (Udlån): <http://www.nationalbanken.dk/da/statistik/statistikbanken/Sider/default.aspx> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.Risikoraad.dk**
 - (1) Om den kontracykliske kapitalbuffer: <http://risikoraad.dk/meddelelser/denkontracykliske-kapitalbuffer> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
- **www.TV2.dk**
 - (1) Tilsyn har takket nej til ti nye banker: <http://nyheder.tv2.dk/nyheder/article.php/id-50368059.html> | Offentliggjort d. 14. maj. 2012, kl. 08:09
- **www.Uvildige.dk**
 - (1) Er bankerne stadig fanget i en kreditklemme eller er de løse på tråden?: <http://www.uvildige.dk/konkurrence-om-bankkunder-giver-forhandlingsmuligheder.aspx> | Af Hans Peter Christensen oktober 2016 (også bragt i Nordjyske Medier).
- **www.Videnskab.dk**
 - (1) Urbanisering: I 2050 vil to ud af tre bo i byer: <http://videnskab.dk/kultursamfund/urbanisering-i-2050-vil-to-ud-af-tre-bo-i-byer> | Offentliggjort d. 25 juli 2016
- **www.Wikipedia.dk** og lignende.
 - (1) Danske Andelskassers Bank: https://da.wikipedia.org/wiki/Danske_Andelskassers_Bank | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.
 - (2) Liste over Datacentraler: <http://wiki2.e-conomic.dk/regnskab/soegning-og-lister-betalinger-bankcentraler> | Tilgængelig på internettet d. 9. april 2017.

Års- og risikorapporter på bankerne:

- Års- og risikorapporterne på de udvalgte banker findes i de vedlagte USB-penne. Alternativt findes årsrapporterne på bankernes hjemmeside.