

Specialeafhandling

En tænkt situation:



Selvstændig fremtid eller fusion



Lavet af:

Karsten Hejlskov Hedegaard studie nr. 20126549

Mette Holmegaard Nielsen studie nr. 20126540

Vejleder:

Jesper Raalskov

Indhold

Executive summary.....	3
Indledning	4
Problemformulering.....	5
Metode	6
Afgrænsninger.....	9
Introduktion af de to pengeinstitutter.....	10
Sparekassen Thy	10
Salling Bank.....	11
Det forretningsmæssige fundament	13
Solvens	13
Tilsynsdiamant	13
Basiskapital	15
Risikovægtede poster	17
Basel III/CRD IV	27
Likviditet.....	31
Delkonklusion	34
Regnskabsanalyse	35
ROE (rate of return of equity).....	35
ROA (rate of return on assets)	37
Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent.....	38
WACC.....	40
ICGR	44
Nedskrivningsprocenten.....	46
Overskud pr. medarbejder.....	47
Udlånsbogen.....	48
Delkonklusion	54
Omdannelse til aktieselskab.....	56
Fordele/ulemper for garantier i Sparekassen Thy	57
Omdannelse til aktieselskab.....	61

Prisen for omdannelsen.....	63
Delkonklusion	65
Organisatoriske udfordringer ved en fusion.....	66
Interessentanalyse	66
Kulturen	70
Modstand mod forandring.....	74
Ledelsen og kvalifikationer.....	77
Involvering af medarbejderne	79
Delkonklusion	80
Fusionens økonomiske aspekter.....	81
Sparekassen Thy fortsætter som selvstændig.....	90
Fremtidige nøgletal for Sparekassen Thy og Fusionsinstitut.....	92
Delkonklusion	94
Konklusion og anbefaling	95
Tabel- og figuroversigt.....	98
Litteraturliste:.....	99
USB- og bilagsoversigt	100

Executive summary

This thesis deals with whether it is financially advantageous for Sparekassen Thy merging with Salling Bank, there the new bank is continue as a public company. Furthermore, we analyze the managerial aspects of the merging.

Low growth and increased regulatory requirements have made it more difficult to operate as a small bank in Denmark. Both the Sparekassen Thy and Salling Bank are close geographically with good correlation between the branch offices. Sparekassen Thy has done well through the financial crisis with good capital structure. Salling Bank has had more difficulty making a profit and relies on outside capital.

Apart from the general rules for the operation of a bank in Denmark and their impact on Sparekassen Thy and Salling Bank and both institutions fundamentals, we will analyze whether there is a basis for a merger. Furthermore, we calculate what the economic consequences will be from the given merger.

We will also analyze on the economic impact of Sparekassen Thy remaining independent.

The merger becomes Sparekassen Thys current owners shareholders in the new combined institution. We will analyze the advantages and disadvantages it may have for the current owners of Sparekassen Thy . In addition, we will look at how a possible takeover can be settled.

The merger brings together two different cultures. Some of the culture are visible but must of the culture in the two institutes, is not visible to the naked eye. It may take a long time for two cultures become one in a merger. Therefore, management should be very aware that it requires major efforts to merge the two institutions in a common culture.

Finally, we make our recommendation to Sparekassen Thy whether a merger with Salling Bank will provide a financial benefit to the owners of Sparekassen Thy.

Indledning

Den danske pengeinstitutsektor har været igennem en stor forandring gennem de seneste 8 år fra før finanskrisen for alvor brød ud i 2007 til i dag. I starten af finanskrisen kom flere pengeinstitutter under pres pga. af store tab. Dette resulterede i flere konkurser i 2008 og 2009, som f.eks. Roskilde Bank, Amagerbanken, Fionia Bank og Løkken Sparekasse.

Disse konkurser betød en række nye udfordringer for de danske pengeinstitutter. Mange havde skabt et indlånsunderskud i de gode tider. Långivere havde mistet tilliden pengeinstitut sektoren i Danmark, hvilket gjorde det svært og for nogle umuligt at skabe den nødvendige finansiering. Tilmed er Danmark inde i en periode med lav konjunktur og lav vækst, hvilket har betydet udfordringer for de danske virksomheder. Pengeinstitutsektoren er et spejl af samfundet, når virksomhederne har det svært, vil pengeinstitutterne alt andet lige også have det svært.

Mangel på likviditet, underskud med baggrund i højere tab og dermed udfordringerne på kapitalen, har tilskyndet til flere fusioner og konsolidering i den danske pengeinstitutsektor. Det ses tydeligt i antal af danske pengeinstitutter. I 2007 var der 151 pengeinstitutter i Danmark, hvor der i oktober 2013 kun er 90 tilbage¹. Dette er et fald på 40,4 %, og trenden ser ud til at fortsætte.

I 2014 bliver de skærpede kapitalkrav i Basel III og CRD IV indført. Det betyder højere krav til egenkapitalen. Endvidere stiger kravene i lovgivningen med øget regulering i sektoren. Dette gør det specielt svært at være lille, da arbejdsmængden fylder væsentligt mere for de små pengeinstitutter.

Samtidig har sektoren mærket et fald i udlånene og dermed øget presset på indtjeningen. Det flytter fokus over på at reducere i omkostningerne. Alle disse udfordringer vurderer vi vil medføre en øget konsolidering og dermed flere fusioner i sektoren.

Men selvom der har været mange fusioner, kæmper mange af de pressede pengeinstitutter stadig for deres selvstændighed. Som eksempel kan nævnes Vestjysk Bank og Danske Andelskassers Bank. Begge banker har en solvens under deres individuelle solvenskrav og er dermed hård presset på kapitalen. De arbejder begge på en løsning, hvor de forbliver selvstændig fremfor at fusionere sig ud af udfordringerne. Et andet eksempel er Hvidbjerg Bank, et lille pengeinstitut, som er presset på

¹ Kilde: Indlæg fra Jan Kondrup direktør i Lokale Pengeinstitutter. Se USB Stick.

kapitalen, indtjeningen samt den øget lovgivningsmæssige regulering. De kæmper for at opretholde selvstændigheden frem for at søge en fusion.

Det virker som om, det mere er af nød end af lyst, der har drevet mange af de seneste fusioner.

Bør de mindre pengeinstitutter i Danmark ikke være mere fremsynet og indgå ”fornuftig ægteskaber” mens tid er, fremfor at vente til udfordringerne bliver så store, at fusion er en tvunget løsning. Ved en tvunget løsning er det meget svært selv at vælge fusionspartneren.

Et pengeinstitut som Sparekassen Thy fremstår som et veldrevet pengeinstitut med en stærk egenkapital, samtidig har de lavet overskud de seneste 5 år. Deres primære markedsområde er i Nordvestjylland også kendt som udkants Danmark. Et område hvor det kan give udfordringer at opretholde den nødvendige vækst i Sparekassen Thys forretning.

Har Sparekassen Thy i fremtiden en størrelse, hvor de kan drive et lønsomt pengeinstitut, eller vil det give værdi for dem at afsøge markedet for en mulig fusionspartner?

En mulig fusionspartner kan være Salling Bank. Valget er truffet på baggrund af følgende kriterier:

- Fornuft ægteskab til fordel for aktionærerne
- Sparekassen Thy har tidligere skabt vækst via opkøb af filialer, en fusion med Salling Bank vil skabe en hurtigere vækst
- De stadig stigende lovkrav kræver flere ressourcer, hvorfor større enheder giver værdi
- Vi vurderer Sparekassen Thy og Salling Bank passer godt sammen med henblik på fælles værdier samt filialplaceringer
- Muligheden for Sparekassen Thy at overgå til et aktieselskab via en fusion
- 2 fornuftige pengeinstitutter, som er kommet gennem krisen uden de helt store udfordringer

Ud fra ovennævnte kriterier arbejder vi videre med følgende problemformulering:

Problemformulering

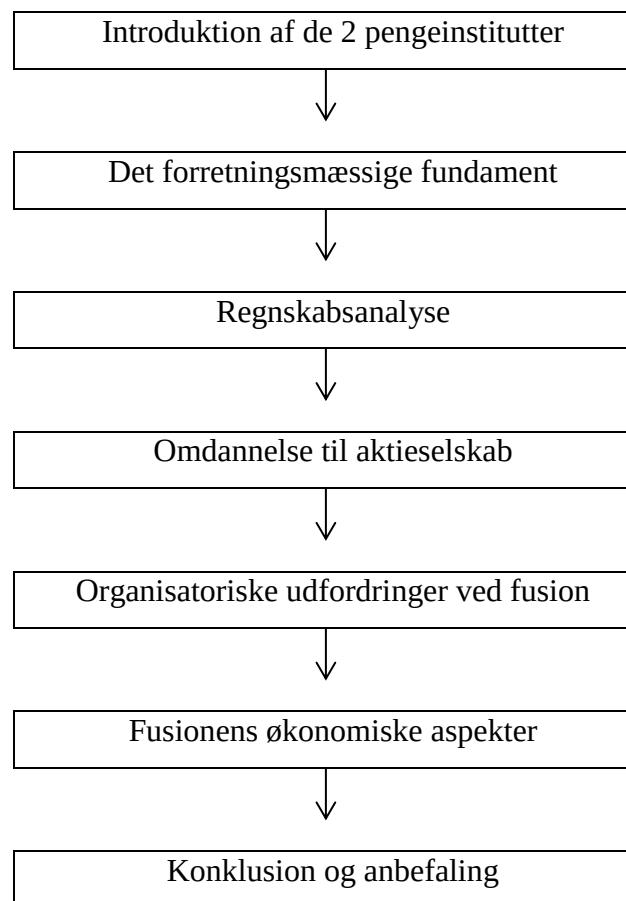
Vil det være en økonomisk fordel for garantterne i Sparekassen Thy at fusionere med Salling Bank, hvor det fortsættende institut er aktiebaseret? Hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre i forbindelse med fusionen?

Metode

Afhandlingen vil blive belyst via offentligt tilgængeligt materiale årsrapporter og risikoreporter fra Sparekassen Thy og Salling Bank, undervisningsmateriale på HD studiet samt relevante artikler.

Udvalgte sider fra årsrapporterne er vedlagt i bilag 1. Endvidere er der afholdt interview med Sparekassen Thys direktør Ivan Christiansen. Ivan Christiansen er valgt pga. hans stilling i Sparekassen Thy, hans viden om Sparekassen Thys fremtidige strategi samt overordnet viden om garanternes ønsker til fremtiden. Vi er bevidst om at Ivan Christiansen er ansat til at tilgodese Sparekassen Thys interesser ved en evt. fusion. Interviewet er vedlagt afhandlingen som gitteranalyse i bilag 2, samt lydfil på USB-stick.

Emnet vil blive belyst ud fra følgende afsnit:



Introduktion af de 2 pengeinstitutter:

Her beskrives pengeinstitutterne for læseren, så man har en baggrundsviden om pengeinstitutterne inden afhandlingen rigtig startes. Beskrivelsen indeholder kort information om historien, ledelsen, forretningsgrundlaget, beliggenhed samt værdier og vision.

Det forretningsmæssige fundament:

Her vil de generelle regler i lov om finansiel virksomhed og bekendtgørelse om basiskapital, som alle pengeinstitutter skal overholde, blive beskrevet. Med udgangspunkt i årsrapporten for 2013 og risikorapport for 2013 vil Sparekassen Thy og Salling Banks situation blive beskrevet med hensyn til basiskapital, risikovægtede poster, solvens og likviditet. Vi vil også gennemgå betydning af de nye regler i Basel III og CRD IV for Sparekassen Thy og Salling Bank.

Regnskabsanalyse:

I dette afsnit vil regnskabstallene for Sparekassen Thy og Salling Bank blive analyseret for årene 2011, 2012 og 2013 med baggrund i årsrapporterne. Endvidere vil resultaterne blive sammenlignet med gennemsnitstallene fra pengeinstitutterne i gruppe 3 for 2011, 2012 og 2013, som er i ordinær drift, svarende til 50 pengeinstitutter i 2013. Pengeinstitutterne i gruppe 3 er valgt til sammenligning for at have en nogenlunde samme størrelse og forudsætning at sammenligne ud fra. Pengeinstitutter, som er gået konkurs eller på anden måde ikke er i ordinær drift, er fravalgt, da det vurderes at give et mere retvisende billede uden disse pengeinstitutter. Der analyseres på egenkapitalforretningen, gearingen, afkastgraden, indtjeningen pr. omkostningskrone, omkostningsprocenten, overskud pr. medarbejder, WACC, ICGR og nedskrivningsprocenten.

Endvidere analyseres udlånsbogen via branchefordelinger, nedskrivninger, finanstilsynets besøg i 2013 samt et MBA studie, som har regnet på hvilken risiko bankerne påtager sig hos erhvervskunderne.

Omdannelse til aktieselskab:

Her vil vi komme med en kort beskrivelse af betingelserne for omdannelse fra garantsparekasse til et aktiebaseret institut via fusion med en bank.

Endvidere vil vi gennemgå objektive økonomiske fordele og ulemper for Sparekassen Thy ved at gå fra garanter til aktier. I analysen vil vi også inddrage subjektive betragtninger, som garanterne kan have vedrørende omdannelsen. Dette vil delvist blive belyst via interview med Sparekassen Thy's direktør.

Endvidere regnes på en prismodel for omdannelse fra garanter til aktier, som et eksempel på hvordan en fusion kan gennemføres rent prismæssigt.

Organisatoriske udfordringer:

Her vurderes de organisatoriske udfordringer, som vil kunne opstå ved en fusion. Først laves en interessentanalyse, hvorefter kulturen vil blive analyseret via teorierne "hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur", "Det organisatoriske isbjerg" samt "kulturniveauer". Der arbejdes videre med modstand mod forandring via figurene "Skala for mulig adfærd i en ændringssituation" samt "Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne", endvidere hentes der viden fra Edgar H. Scheins bog "Organisationspsykologi". Der kigges efterfølgende på ledelsestyper samt hentes inspiration fra Victor Lipmans artikel i Forbes "6 Fundamentalt That Can Make You A Better Manager in 2014" samt fra "Humor i ledelse" skrevet af Karen-Marie Lillelund. Afsnittet sluttet af med, hvordan ledelsen skal inddrage medarbejderne, og hvorfor det er vigtigt for medarbejdere at have mål.

Fusionens økonomiske aspekter:

Formålet med dette afsnit er at analysere de økonomiske aspekter i fusionen. Hvilke synergieffekter og besparelser giver fusionen, og hvilke ekstra udgifter vil det give. Dette vil blive analyseret i 2014 og 2015 med baggrund i tallene for årsrapporten 2013 for Sparekassen Thy og Salling Bank samt opstillede forudsætninger.

Samtidig vil vi lave et budget på Sparekassen Thy for 2014 og 2015, hvor de ikke fusionerer med Salling Bank, ud fra Sparekassen Thys årsrapport for 2013 samt opstillede forudsætninger. Samtidig laves beregninger på nøgletal både som fusionsinstitut og Sparekassen Thy som selvstændigt institut.

Vi kan efterfølgende vurdere, om det økonomisk er en fordel for garanterne at fusionere.

Konklusion:

I konklusionen kommer vi med vores anbefaling til garanterne i Sparekassen Thy med hensyn til, om det er en økonomisk fordel for garanterne at fusionere med Salling Bank, samt om det giver værdi at overgå fra garantier til aktier.

Endvidere vil vi konkludere på de organisatoriske udfordringer ved en fusion.

Afgrænsninger

Afhandlingen omhandler ikke omdannelse af fusionsbank fra aktier til garantier.

Fusionens økonomiske perspektiv ses kun fra Sparekassen Thys side, det forudsættes Salling Bank har interesse i en fusion.

I afhandlingen placeres det nye hovedkontor i Thisted, vi afgrænser os fra at søge alternative løsninger.

Der analyseres kun 3 år tilbage 2011, 2012, 2013 i regnskabsanalysen, idet der samtidig er valgt at fokusere 2 år frem via et estimat på fusionens påvirkning af regnskabet i 2014 og 2015.

Der analyseres alene på konsekvensen for garanterne i Sparekassen Thy ved en fusion med Salling Bank, dermed afgrænser vi os fra at belyse sagen fra Salling Banks aktionærers side

Nye likviditetsregler i Basel III beskrives kort, men effekten for Salling Bank og Sparekassen Thy beregnes ikke pga. manglende datagrundlag.

Bankpakkerne beskrives ikke, da de har meget lille relevans for afhandlingen, og desuden er ved at være udfaset

Prisfastsættelse af Sparekassen Thy vil bero på et skøn, inspireret af fusionen mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland.

Det forudsættes Sparekassen Thys repræsentantskab og bestyrelse foretager de nødvendige vedtægtsændringer vedr. en fusion og samt en bundet reserve.

Det bemærkes, at Salling Bank den 26. marts 2014 har optaget ny hybrid kernekapital for 70 mio. dkk., hvilket har medført, at de har indfriet efterstillede kapital for 90 mio. dkk. Dette er ikke indarbejdet i afhandlingen.

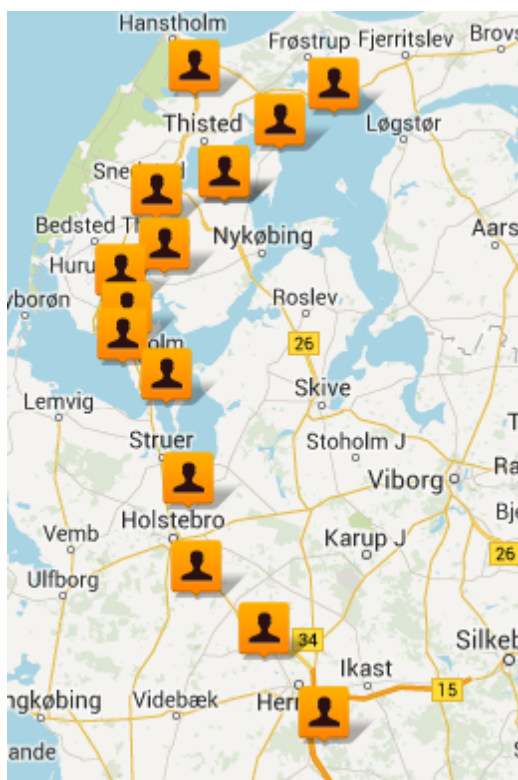
Introduktion af de to pengeinstitutter

I dette afsnit præsenteres kort de to pengeinstitutter Sparekassen Thy og Salling Bank, for at synliggøre hvilke pengeinstitutter der arbejdes med i afhandlingen. Samtidig begrundes hvorfor valget faldt på netop disse 2 pengeinstitutter.

Sparekassen Thy

Sparekassen Thy blev grundlagt i 1829 under navnet Sparekassen for Thisted Amt. Sparekassen Thy har sit hovedsæde i Thisted samt 11 filialer, der er fordelt fra Frøstrup i nord til Herning i syd.

Figur 1: Filialnettet i Sparekassen Thy



Kilde: egen tilvirkning

Sparekassen Thy er en fullservice bank, som engagerer sig i lokalsamfundet og servicerer 41.000 privatkunder og 2.500 erhvervskunde. Sparekassen Thys udlån er fordelt med 59 % til erhverv mens udlån til privat fylder 41 %.

Sparekassen Thy har 204 ansatte og en samlet forretningsomfang opgjort som summen af indlån, udlån, garantier på 8.629 mio. dkk.

I 2012 overtog Sparekassen Thy Hunstrup-Østerild Sparekasse, Boddum-Ydby Sparekasse samt Fjordbank Mors' afdelinger i Struer og Thisted, mens man valgte at sælge ejendomsmægleraktiviteten, Thy Bolig A/S fra.

Banken ledes af direktør Ivan Christiansen (61 år), han overtog posten i 1994. Banken har et mål ”Vi vil være det bedste pengeinstitut i virkeområdet”, som også er bankens vision. Denne vision bakkes op af strategierne:

- Kunder: Sparekassen Thy tager initiativ til gennem personlige relationer at skabe loyale kunder og virke aktivt til gavn for lokalområdets udvikling.
- Medarbejdere: Sparekassen Thy er en god arbejdsplads. Det sikrer, at loyale medarbejdere aktivt medvirker til at udfylde rammerne i en decentral og lærende organisation.
- Forretning: Sparekassen Thy har en indtjening, der sikrer vor selvstændighed og handlefrihed.

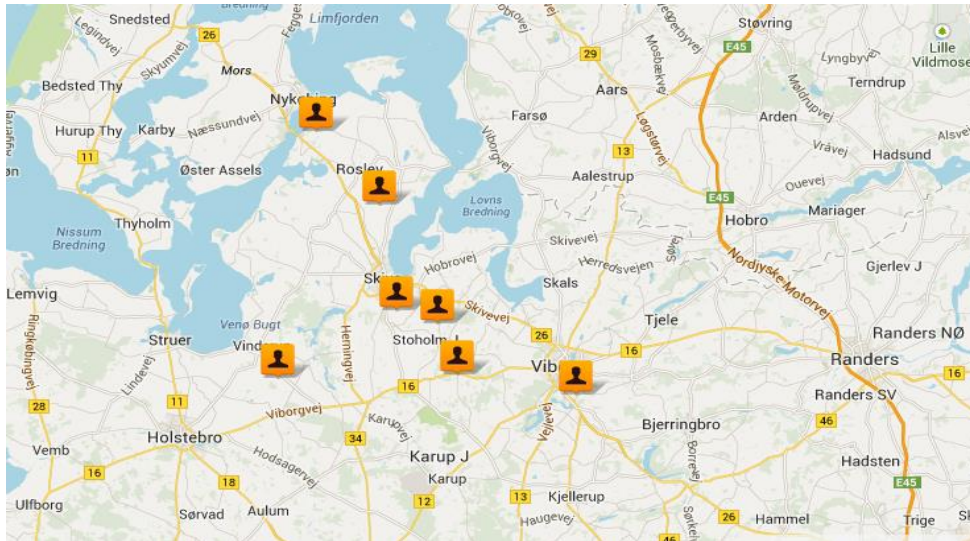
Bankens værdier er ansvar, kunden i centrum, troværdig, individuelle løsninger, værdiskabende.

Sparekassen Thy er en garant sparekasse, ultimo 2013 udgjorde garantkapitalen 243.968.824,- dkk fordelt på 11.881 garantier.

Salling Bank

Salling Bank blev stiftet i 1876, den har dybe historiske rødder i Skive, Salling og Fjends. Der er siden kommet flere afdelinger til, så udover hovedkontoret er der 6 afdelinger.

Figur 2: Filialnettet i Salling Bank



Kilde: Egen tilvirkning

Det har igennem hele bankens levetid været bankens ønske at drive bank på traditionel vis, lave bankforretninger, der er til at forstå og samtidig vægter det lokale ansvar for udvikling af lokalsamfundet højt.

Salling Bank er en fullservice bank og dens primære målgruppe er mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder, offentlig institutioner og privatkunder.

Salling Bank har 110 ansatte og et samlet forretningsomfang opgjort som summen af indlån, udlån, garantier på 4.458 mio. dkk.

Salling Banks engagementer er fordelt med 44 % på privatkunder og 56 % på erhvervskunder.

Salling bank fusionerede med Vinderup Bank i 2012.

Salling Bank ledes af direktør Peter Vinther Christensen (58 år), som har siddet på posten siden 1994. Visionen er ”Salling Bank vil være det førende lokale pengeinstitut i vores markedsområde og med handlekraft skabe værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer.

Salling Banks idegrundlag er:

- Salling Bank er en selvstændig lokalbank med historisk tilknytning til skiveegnen og vil være værdiskabende for aktionærer, kunder og medarbejdere.
- Bankens primære markedsområde er Skive, Viborg, Morsø og Holstebro kommuner.

- Salling Banks indtjening, etik og samfundsbevidsthed skal gøre det attraktivt at være aktionær, kunde og medarbejder.

Værdierne er troværdighed, nærvær, ansvarlighed, rentabilitet, handlekraft

Salling Bank er et aktieselskab, der har en aktiekapital på 52,4 mio. dkk. Aktiekapitalen er fordelt på ca. 9.700 aktionærer, som fortrinsvis bor i lokalområdet.

Det forretningsmæssige fundament

Pengeinstitutterne i Danmark er underlagt mange love, bekendtgørelser og regulativer. De skal sikre en stabil drift, så indskyderne kan være trygge ved at have deres indlån stående i et pengeinstitut. Endvidere er hele samfundet dybt afhængig af en velfungerende sektor f.eks. via lønudbetalinger, dankorttransaktioner, betalingsaftaler mv.

Det er finanstillstyret, som fører kontrol med, at alle pengeinstitutter overholder de vedtagne love og bekendtgørelser.

Solvens

I lov om finansiel virksomhed, efterfølgende kaldet LFV, står i § 124 stk. 2, at et pengeinstitut minimum skal have en basiskapital på 8 % af de risikovægtede poster, altså en solvens på 8 %, dog skal basiskapitalen minimum udgøre 5 mio. euro altså godt 37 mio. dkk.. Jf. § 124 stk. 5 kan finanstillstyret fastlægge et individuelt solvenskrav til et pengeinstitut, som er højere end minimumskravet på 8 %. Et højere krav kan forekomme, hvis et pengeinstitut tager højere kreditmæssige risikoer end sammenlignende institutter. Det kan også være, de har en stor beholdning af aktier, hvor de tager en markedsrisiko, eller deres interne forretningsgange ikke er fuldstændige, hvor der tages en operationel risiko. Dette vil blive uddybet senere i afsnittet.

Et pengeinstituts solvens beregnes ved at sætte instituttets basiskapital over de risikovægtede poster.

Endvidere må et engagement jf. § 145 i LFV ikke overstige 25 % af basiskapitalen i et pengeinstitut.

Tilsynsdiamant

Foruden den direkte lovgivning i LFV har finanstillstyret indført 5 grænseværdier kaldet tilsynsdiamanten, som er pejlemærker for pengeinstitutterne. Overskrides disse værdier, kan det

indikere, at pengeinstituttet påtager sig en højere risiko, og Finanstilsynet har mulighed for at påbyde ændringer med baggrund i den øgede risiko². De 5 elementer er:

- Summen af store engagementer skal være under 125 % af basiskapitalen. Et engagement regnes for et stort engagement, når det udgør 10 % af basiskapitalen.
- Udlånsvæksten skal være mindre end 20 % om året.
- Eksponeringen i ejendomme skal være mindre end 25 % af de samlede udlån.
- Stabil funding skal være under 1. Dette betyder de samlede udlån divideret med indlån, obligationer over 1 års løbetid, efterstillede kapital samt egenkapital lagt sammen, skal være under 1.
- Likviditetsoverdækningen skal være 50 % større end kravene i LFV's § 152 (se senere afsnit)

Sparekassen Thy tilsynsdiamant.

Finanstilsynet har som ovennævnt 5 pejlemærker, som pengeinstitutter i Danmark skal overholde. Sparekassen Thy har, som en del af deres kredit styring, sat nogle mål, der er mere konservative, end de generelle mål i tilsynsdiamanten.

Det drejer som om, at udlån til ejendomme maksimalt må udgøre 10 % af samlede udlån og garantier, samt at man ikke ønsker store engagementer (mere end 10 % af basiskapitalen). Væksten for udlån er på samme niveau nemlig mindre end 20 %³.

Som figur 3 viser, ligger Sparekassen Thy klart indenfor grænserne i diamanten, samtidig overholder de også deres egne mål.

Figur 3: Sparekassen Thy tilsynsdiamanten 2013

De fem grænseværdier er:	Finanstilsynets grænse	Sparekassen Thy
Summen af store engagementer	< 125% af basiskapital	0,0%
Udlånsvækst	< 20% pr. år	-3,1%
Ejendomseksponering	< 25% af udlån	5,0%
Stabil funding	< 1	0,6
Likviditetsoverdækning	> 50%	191,9%

Kilde: Sparekassen Thys årsrapport 2013 s. 17

² Kilde: Dansk Bankvæsen udgave 6. side 439.

³ Kilde Sparekassen Thys årsrapport 2013 s. 19

Der er ingen store engagementer, helt i overensstemmelse med det interne mål, og udlånsvæksten er negativ. Fast ejendom udgør 5 %. Det er under tilsynets mål på 25 % samt det interne på 10 %. Der er meget luft på fundingen med 60 % mod maksimalt 100 %, og overdækningen på likviditeten er væsentligt over grænsen på 50 %.

Salling Bank tilsynsdiamant

Salling Bank ligger med gode marginer til plejepunkterne i tilsynsdiamanten jf. figur 4

Figur 4: Salling Bank tilsynsdiamanten 2013

Eksponeringskategorier i Tilsynsdiamanten	Tilsyns- diamantens grænseværdi	Bankens aktuelle værdi
Summen af store engagementer max.	125 %	53 %
Udlånsvækst max.	20 %	-5 %
Ejendomseksponering max. ¹⁾	25 %	11 %
Funding ratio (udlån/arbejdende kapital) max. ²⁾	100 %	66 %
Likviditetsoverdækning min.	50 %	220 %

1) Procenten for ejendomseksponeringer er den andel af de samlede udlån og garantidebitorer, der vedrører branchen "Fast ejendom" samt "Gennemførelse af byggeprojekter", opgjort for nedskrivninger.

2) Arbejdende kapital består af: Indlån, udstedte obligationer m.v. med restløbetid over 1 år, efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 s. 20

Der er ingen punkter i diamanten, hvor Salling Bank er udfordret. Store engagementer er på 53 %, hvilket er langt under deres eget mål på maksimalt 100 % af basiskapitalen. Yderligere ønsker Salling Bank ikke engagementer over mere end 10 % af basiskapitalen efter fradrag af bl.a. sikkerheder⁴

Udlånsvæksten er faldende. Ejendomme udgør 11 %, hvilket er langt fra grænsen på 25 %, endvidere ønsker Salling Bank, at en erhvervssektor ikke må udgøre mere end 15 % af samlede udlån og garantier. Der er et stort indlånsoverskud på 538 mio. dkk., hvilket påvirker funding ratio og likviditeten positiv.

Basiskapital

Basiskapital består af egentligt kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital.

Egentlig kernekapital er pengeinstituttets egne muskler og er tæt beslægtet med egenkapitalen. Jf. § 4 i bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, efterfølgende kaldet BOB, består kernekapitalen af

⁴ Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 s. 14

indbetalt kapital enten i form af aktier eller garantier, overskud og reserver samt årets overskud fratrukket for udbytte og forudsigelige udgifter. Endvidere skal kernekapitalen være rensset for skat.

Hertil kan tillægges hybrid kernekapital, som er lånt kapital. Jf. § 13, 14 og 15 i BOB skal kapitalen have en meget lang løbetid på mindst 30 år, typisk er løbetiden uendelig. Alle incitamenter til indfrielse skal være moderate og må tidligst indtræde efter 10 år. Samtidig skal rentebetalinger eller gælden kunne konverteres til aktier eller garantier, hvis låntager bliver nødlidende.

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50 % af den samlede kernekapital. Med andre ord skal et pengeinstituts kernekapital bestå af minimum 50 % egenkapital og maksimalt 50 % lånt kapital.

Supplerende kapital er ligesom hybrid kernekapital lånt kapital f.eks. ansvarlig lånekapital. Jf. § 28 i BOB kan supplerende kapital maksimalt udgøre 50 % af den samlede basiskapital. Når ansvarlig lånekapital nærmer sig udløb, reduceres vægtningen af lånet.

- Mellem 3 og 2 år til udløb reduceres vægtning med 25 %
- Mellem 2 til 1 år til udløb reduceres vægtning med 50 %
- Under 1 år til udløb reduceres vægtningen med 75 %

Ansvarlig lånekapital skal have nogle af de samme karakteristika som hybrid kernekapital. § 29 i BOB nævner, at låntagers krav skal være efterstillet de simple kreditorer. Lånet må ikke indfries før tid uden tilladelse fra finanstilsynet. Endvidere skal rentebetalingen kunne udskydes, hvis pengeinstituttets basiskapital ikke længere lever op til kravene.

Figur 5: Eksempel på basiskapital

Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital + Overskud ved emission + Reserver (inkl. overskud) + Hybrid kernekapital (ansvarlig lånekapital med uendelig løbetid) ÷ Egne aktier ÷ Immaterielle aktiver ÷ Skatteaktiver fra årets løbende underskud = Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	+ Opskrivningsshenlæggelser + Værdipapirer med ubestemt løbetid (udstedte obligationer) + Ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid ÷ Kapitalelementer i andre kreditinstitutter uden konsolidering ÷ Andele i forsikringsselskaber = Supplerende kapital efter fradrag
= Basiskapital	

Kilde: Bankvirksomhed og risikostyring særtryk 5. udgave s. 15

Som det ses i figur 5, er der en række fradrag i basiskapitalen. Disse fradrag er nævnt i § 31 i BOB, nogle af de væsentlige er:

- Egne aktier, immaterielle aktiver og skatteaktiver
- Kapitalandele i datter eller associerede⁵ selskaber herunder forsikringsselskaber
- Kapitalandele i øvrige finansielle institutter som udgør mere end 10 % af deres aktiekapital.

Basiskapitalen er bufferen til at klare de risici, et pengeinstitut påtager sig.

Risikovægtede poster

De risikovægtede poster er et billede af de samlede risici et pengeinstitut påtager sig. Jf. § 142 i LFV er det kreditrisiko, markedsrisiko, operationel risiko samt risiko på materiale aktiver mv.

Risikoen kan opgøres efter standardmetoden eller den interne metode (IRB)⁶. IRB kræver et godkendt rating system fra Finanstilsynet. Rating systemet sætter store krav til data og teknologi, men kan også give en lavere vægtning af udlånene. Derfor benyttes IRB af de helt store pengeinstitutter som Danske Bank og Nordea. Både Sparekassen Thy og Salling Bank benytter standardmetoden, derfor vil vi koncentrere os om denne.

⁵ I et datterselskab er ejerandelen over 50 % og i et associerede er ejerandelen over 20 %

⁶ Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 274

Kreditrisiko

Den helt centrale risiko i et pengeinstitut er, at kunderne ikke overholder deres forpligtelser på lån, kreditter og garantier. Hvis lån misligholdes, bliver pengeinstitutts aktiver mindre værd. I standard metoden vægter udlån til forskellige brancher og formål forskelligt alt afhængig af risikoen.

Opgørelse af kreditrisiko fremgår af bilag 3 i bekendtgørelse om kapitaldækning.

De væsentlige hovedpunkter i bekendtgørelsens bilag 3 er, at detailkunder vægter med minimum 75 %. Det er private kunder og mindre erhverv (under en mio. euro). Erhvervskunderne vægtes med 100 %, så længe de ikke er ratet, hvilket erhvervskunder i Sparekassen Thy og Salling Bank typisk ikke vil være pga. størrelsen på ønskede kundeforhold.

Forskellige sikkerheder kan reducere de risikovægtede poster. Tabel 1 viser hvordan de forskellige vægtninger er i standardmetoden.

Tabel 1: Standardmetodens vægtninger

Segment	Belåningsprocent	Vægtningsprocent
Stat og kommune		0
Erhvervskunder (ingen rating)		100
Detailkunder (private og mindre erhverv)		75
Pant fast ejendom privat (bolig/fritidshus)	80/60	35
Pant fast ejendom erhverv	50	50
Obligationer		10-20
Restancer efter 90 dage		150

Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i bekendtgørelse om kapitaldæknings bilag 3.

Som tabel 1 viser, belaster det pengeinstituttet forskelligt, alt afhængig af hvilket formål, de låner ud til. Låner man 1.000.000,- dkk ud til private kunder uden sikkerhed, belaster det de risikovægtede poster med 750.000,- dkk (75 % vægtning).

Kan de samme 1.000.000,- dkk udlånes til private kunder, som giver sikkerhed indenfor 80 % af deres privatboligs værdi, belaster det kun med 350.000,- dkk (35 % vægtning).

Markedsrisiko

Markedsrisikoen er den risiko et pengeinstitut påtager sig for tab ved ændringer i kursen eller værdier på de positioner, som de har taget i markedet. De er både egne positioner, og positioner de har taget for anden virksomhed. Det dækker over risiko med handel med aktier, obligationer, valutaer, råvarer og renter.

Når et pengeinstitut f.eks. har flere indlån end udlån, skal overskudslikviditet placeres. Dette kan gøres ved at købe f.eks. obligationer til egen beholdning. Dermed påtages en markedsrisiko, da obligationer svinger i kurs. Det kan også være, man vælger at investere overskudslikviditeten i aktier i håbet om at få en hurtig gevinst.

Et andet eksempel hvor et pengeinstitut påtager sig en markedsrisiko er, hvor Hvidbjerg Bank afregnede valuta over Amagerbanken jf. bilag 19. Hvidbjerg Bank havde 28 mio. dkk stående i Amagerbanken, som skulle videre afregnes til Hvidbjerg Banks kunder den dag Amagerbanken gik konkurs.

Ejendomme indgår også i opgørelse af markedsrisikoen. Tiden efter 2008 har vist, at værdierne på ejendomme kan falde meget, dermed har investeringer i ejendomme også et væsentlig risiko element. Dog er investering i ejendomme ikke udbredt i pengeinstitutter, hvor man typisk kun investere i domicilejendomme.

Risikoen kan opgøres efter standardmetoden, hvor hvert enkelt aktivs risiko opgørelse. Hvordan dette gøres findes i bekendtgørelse om kapitaldækning bilag 12 til 14. Et andet alternativ er Value at Risk modellerne. Her skal pengeinstituttet godtgøre den potentielle risiko med 99 % sandsynlighed, som pengeinstituttet kan tabe inden for de næste 10 dage. Det kræver at pengeinstituttet opfylder en række krav, for at kunne benytte Value at Risk modellen, derfor er standardmetoden den mest benyttet⁷

Operationel risiko

Der er en generel risiko ved at drive virksomhed herunder pengeinstitut. Der kan ske fejl mange steder, bekendtgørelse om kapitaldæknings bilag 18 beskriver disse generelle risici.

⁷ Kilde Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 277 og 281.

Der er risiko for tab ved fejl både ved intern og ekstern svig som bedrageri og insiderhandel samt røveri og dokumentforfalskning.

Der kan også ske menneskelige fejl eller være dårlige/forkerte procedure, som medfører tab.

Endvidere kan der ske tekniske fejl f.eks. et systemnedbrud, som giver pengeinstituttet et tab.

Pengeinstitutterne kan vælge mellem 3 metoder til at opgøre operationel risiko⁸:

- Basisindikatormetoden
- Standardindikatormetoden
- Den avancerede metode

Basisindikatormetoden er den enkleste metode, og den benyttes af de fleste danske pengeinstitutter herunder Sparekassen Thy og Salling Bank. Risikoen opgøres som 15 % af gennemsnitlig nettoindtægter over 3 år. Nettoindtægter beregnes ud fra regnskabsposter i figur 6.

Figur 6: Nettoindtægter til basisindikatoren

Regnskabsposter:
+ Renteindtægter
- Renteudgifter
+ Udbytte af aktier m.v.
+ Gebyrer og provisionsindtægter
- Afgivne gebyrer og provisionsudgifter
+/- Kursreguleringer
+ Andre driftsindtægter

Kilde: Bekendtgørelse om kapitaldækning bilag 18 nr. 4.

⁸ Kilde: Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 285

Sparekassen Thys forretningsmæssige fundament

Sparekassen Thy opgør deres individuelle krav til solvens til 10,5 %. Ultimo 2013 er solvensen 18,5 %, hvilket svarer til en overdækning på 8 %, som de vurderer til at være meget tilfredsstillende⁹.

Sparekassen Thy sigter mod en væsentligt overdækning af solvens, men definerer ikke et klart mål.

Basiskapital

Sparekassens Thys basiskapital pr ultimo 2013 er opbygget på følgende måde:

Tabel 2: Sparekassens Thys basiskapital ultimo 2013

	dkk. 1.000
Kernekapital før fradrag	957.658
Primære fradrag	6.098
50 % fradrag af kapitalandele > 10 %	39.587
Overført fradrag i basiskapital	39.070
= Kernekapital efter fradrag	872.903
Supplerende kapital	517
Andel af kapitalandele > 10 %	517
= Basiskapital i alt	872.903

Kilde: Egen tilvirkning pba Sparekassen Thys risikorapport 2013

Hele Sparekassens Thys basiskapital består af egenkapital. Der er ikke optaget lån, hverken som hybrid kernekapital eller ansvarlig lånekapital. Der er samlet fradrag på 79 mio. dkk., som udgøres af kapitalandele i øvrige finansielle institutter, der udgør mere end 10 % af deres aktiekapital. Jf. risikorapportens s. 14 udgøres disse kapitalandele af sektor aktier, som understøtter Sparekassen Thys forretning, og dermed er naturlig for dem at have.

I 2013 leveres det bedste resultat i 5 år med et overskud på 40 mio. dkk. efter skat, hvilket bidrager til en stigning i basiskapitalen fra 2012 til 2013 på små 37 mio. dkk.

Risikovægtede poster

Sparekassen Thy har samlet risikovægtede poster for 4.704.892 t.dkk ultimo 2013. Dette er et fald på 289.951,- t.dkk. Kreditrisikoen udgør den overvejende del af de risikovægtede poster, som udgør

⁹ Kilde: Sparekassen Thys risikorapport 2013 s. 10

3.957.983,-¹⁰ t.dkk ultimo 2013. Heraf skal Sparekassen Thy reserve 8 % i kapital. Endvidere har de opgjort et individuelt tillæg til kreditrisikoen på 2,4 % svarende til et ekstra kapitalkrav på 115.089,- t.dkk.

Deres overordnede målsætning for kreditrisici er som følgende:

- Som nævnt ved tilsynsdiamanten ingen engagementer over 10 % af egenkapitalen
- Gearing af egenkapitalen skal være under 5
- Udlån til erhverv må maksimalt udgøre 65 % af det samlede udlån.

Sparekassen Thy lever op til målsætninger. Jf. årsrapporten 2013 s. 19 har de ikke store engagementer (mere end 10 % af egenkapitalen), gearingen er på 3,5 %¹¹ samt udlån til erhverv er 59 %¹².

Det andet risikoelement er markedsrisikoen, som er Sparekassens potentielle risiko ved ændringer i renten, aktiekurser og valutakurser. Dette gælder aktiver i egen beholdning. Sparekassen har et indlånsoverskud på 931 mio. dkk., hvilket bl.a. betyder de har obligationer for 1.567 mio. dkk., hvorpå man påtager sig en risiko ved renteændringer.

Markedsrisikoen udgør samlet 439.478,- t.dkk. i de vægtede poster. Samtidig er et lille øget kapitalkrav i forbindelse med 8+ kravet på 730 t.dkk.

Sparekassen Thys egne mål for markedsrisikoen er som følgende:¹³

- Renterisikoen skal udgøre mindre end 3,5 % af basiskapitalen
- Danske børsnoterede aktier skal udgøre mindre end 7 % af basiskapitalen
- Udenlandske børsnoterede aktier skal udgøre mindre end 3 % af basiskapitalen
- Nettopositioner i valuta skal udgøre mindre end 10 % af basiskapitalen

I årsrapporten 2013 s. 14 oplyses renterisikoen til 1,8 %. Beholdningen af aktier specificeres ikke af Sparekassen Thy, men på samme side fremgår det, at fondsbeholdningen ekskl. sektoraktier er 1.609 heraf er 97 % obligationer. Derfor kan børsnoterede aktier maksimalt udgøre 48 mio. dkk.,

¹⁰ Kilde: Sparekassen Thys risikorapport 2013 s. 12.

¹¹ Beregnet Udlån 2013 3.423.228 / EK 2013 965.590,- = 3,54 %

¹² Kilde: Sparekassen Thys årsrapport 2013 s 41

¹³ Kilde: Sparekassen Thys risikorapport 2013 s. 5

hvilket er 5,5 %¹⁴ af basiskapitalen. Dette indikerer, at man er indenfor grænserne. Valutapositionen er jf. s. 45 i årsrapporten 13 mio. dkk., og dermed langt under grænsen.

Målet på renterisikoen er ændret fra > 5 % i 2012 til > 3,5 % i 2013. Dette viser, at Sparekassen Thy har fokus på renterisikoen ved den relative store beholdning af obligationer. Ultimo 2012 var renterisikoen 2,4 %, men der sker en stor ændring ved halvårsresultatet 2013, hvor renterisikoen er steget til 4,3 %¹⁵. I andet halvår af 2013 reduceres renterisikoen til 1,8 %, dette kan ske ved en reduktion af beholdningen samt at nedsætte varigheden på obligationerne.

Jf. direktør Ivan Christiansen er indlånsindskuddet en del af Sparekassen Thys forretningsmodel, da det giver muligheder for at agere i markedet, hvis chancen byder sig for en god forretning. Man er ikke afhængig af at skal finansiere det ude i markedet, når pengene står på kontoen. Så må man leve med et lavt renteniveau og udsving på kursreguleringerne.

Det sidste element er operationel risiko. Da Sparekassen Thy benytter basisindikatormetoden opgøres risikoen til 15 % af de gennemsnitlige basisindtægter over 3 år. Man vurderer ikke at have yderligere risiko end det 8 % kapitalkrav. Dette beløb fremgår ikke i risikorapporten men må udgøre 307.431,-¹⁶ t.dkk.

Efter besøg af Finanstilsynet i efteråret 2013 har Sparekassen Thy fået et påbud om at forbedre de interne kontroller. For at mindske den operationelle risiko og efterleve påbuddet har man etableret en compliance funktion. Dette styrker kontroller og rapporteringen i Sparekassen Thy, dermed mindskes risikoen for menneskelige fejl og uhensigtsmæssigheder.

Overblik over de risikovægtede poster:

Tabel 3: Sparekassen Thys risikovægtede poster ultimo 2013

Kapitalkrav i dkk. 1.000,-	Risikovægtede poster	Kapitalkravet 8 %	Individuelt kapitalkrav
Kreditrisiko	3.957.983	316.639	115.089
Markedsrisiko	439.478	35.158	730
Operationel risiko	307.431	24.594	0
I alt	4.704.892	376.391	115.819

¹⁴ Beregnet $48 / 873 = 5,5 \%$

¹⁵ Kilde: Sparekassen Thys halvårsrapport 2013 s. 3

¹⁶ Beregning Poster i alt 4.707.892 – kreditrisiko 3.957.983 – markedsrisiko 439.478 = 307.471

Kilde: Egen tilvirkning pba Sparekassen Thys risikorapport 2013

Med et kapitalbehov på 492.210 t.dkk. og risikovægtede poster på 4.704.892 t.dkk. opnås solvenskravet på 10,5 %.

Udnyttelse af kapitalen

Sparekassen Thy har en høj solvens på 18,5 %, som tidligere nævnt er en overdækning på 8 %. De risikovægtede poster falder og dermed forretningsgrundlaget. Alene udlånet falder med 3,1 % fra 2012 til 2013¹⁷. Det primære markedsområde Thy er et område, som er udfordret på demografi og vækst, og tilmed har Sparekassen Thy en høj markedsandel af kunderne i området.

Med andre ord bliver det svært for Sparekassen Thy at udvikle forretningen og dermed øge indtjeningen i det primære område. Man har kapitalen og likviditeten til at agere proaktiv på markedet og skaffe nye markedsandele. Som nævnt er der tilkøbt nye filialer i Struer og Thisted samt overtaget mindre Sparekasser på Thy. Dette har dog ikke kunne stoppe tilbageløbet af udlånet. Derfor kan Sparekassen Thy overveje at udvide forretning mod syd og øst, hvor vækst mulighederne er større end i deres primære marked. En kontrolleret vækst bør øge udlånene og dermed indtjeningen. Dermed udnyttes deres stærke kapital og likviditet proaktiv frem for en passiv investering i obligationer, som pt ikke er en attraktiv investering pga. et meget lavt renteniveau.

Salling Banks forretningsmæssige fundament

Salling Bank opgør deres individuelle solvens til 11,5 %. Endvidere ønsker de en overdækning på 3 % plus et tillæg, når kapitalbuffere bliver indført i Basel III¹⁸, se mere om Basel III i efterstående afsnit. Solvensen ultimo 2013 er opgjort til 16,1 %, hvilket er en overdækning på 4,6 %.

Basiskapital

Salling Banks basiskapital er opbygget på følgende måde:

Tabel 4: Salling Banks basiskapital ultimo 2013

	T.dkk.
Egentlig kernekapital efter fradrag	231.465
Hybrid kernekapital	113.050

¹⁷ Kilde: Sparekassen Thys årsrapport 2013 s. 14

¹⁸ Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 s. 19

- 50 % af kapitalandele > 10 %	12.330
= Kernekapital i alt	332.182
Ansvarlig lånekapital	25.000
- 50 % af kapitalandele > 10 %	12.330
= Basiskapital i alt	344.855

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Banks risikorapport 2013

Den egentlige kernekapital består af Salling Banks egenkapital minus nogle få fradrag.

Salling Bank har udnyttet mulighederne i bankpakke II med optagelse af statslig hybrid kernekapital lån i 2009 for 65 mio. dkk. Efter den 2. november 2014 stiger indfrielseskursen til 105 og efter den 2. november 2015 til kurs 110.

I september 2013 har Salling Bank fået et nyt hybrid kernekapitallån på 70 mio. dkk. Dette har gjort det muligt at delindfri 25 mio. dkk. af det statslige lån inden step up af kursen. Man ønsker at optage nyt hybrid kernekapital i første kvartal af 2014 på mindst 30 mio. dkk.¹⁹

Den ansvarlige lånekapital udgøres af et lån på 50 mio. dkk. Dette lån skal indfries den 1. maj 2015. Da der er mindre end 2 år til indfrielse af lånet vægter det kun med 50 % = 25 mio. dkk. i basiskapitalen, og efter den 1. maj 2014 vil det kun vægte med 12,5 mio. dkk.

Risikovægtede poster

I de risikovægtede poster er det kreditrisikoen som vejet tungest i et traditionelt pengeinstitut, dette er også gældende for Salling Bank. Som tidligere nævnt benytter de standardmetoden til at opgøre kreditrisikoen. Jf. årsrapporten 2013 er der udlån for 1.759 mio. dkk. samt garantier for 402 mio.dkk. Alt afhængig af hvilket type udlån, der er tale om samt hvilken type sikkerhed Salling Bank har taget, vægter de forskelligt. F.eks. vægter eksponering til detailkunder med 920 mio. dkk. og eksponering til lån med sikkerhed i fast ejendom med 120 mio. dkk.²⁰. I alt har Salling Bank en vægtning for kreditrisiko på 1.710 mio.dkk. Kapitalkravet jf. LFV er 8 %, derfor kræver det 137 mio.dkk. i basiskapital.

¹⁹ Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 s. 19

²⁰ Kilde: Oplysningsforpligtelse for solvens bilag 20 s. 8

Hertil kommer det individuelle solvenskrav med 8+ reglen. I oplysningsforpligtelsen bilag 20 punkt 5 – 10 oplyser Salling Bank, de har et ekstra krav på 73 mio.dkk. til basiskapitalen svarende til 3,4 % i solvens på kreditrisikoen.

Det andet risikoelement er markedsrisikoen. Jf. oplysningsforpligtelsen bilag 20 side 2 opgøres markedsrisikoen efter finanstilsynets regler, hvilket sandsynligvis er standard metoden. Salling Bank har et indlånsoverskud, hvilket betyder indlånet er større end udlånene. Disse midler har man bl.a. placeret i obligationer. Beholdningen udgør ultimo 2013 519 mio. dkk. Endvidere er der en beholdning af aktier på 105 mio.dkk. ultimo 2013. Her løbes en risiko, da både aktier og obligationer svinger i kurs, og dermed ændres værdierne af disse aktiver hele tiden. Endvidere handler Salling Bank med valuta, hvilket også svinger i kurs, det påfører også banken en risiko.

Samlet er markedsrisikoen 174 mio.dkk. med et lille tillæg jf. reglerne med individuel solvens på 1 mio.dkk.

Det sidste element i de risikovægtede poster er den operationelle risiko. Her benytter Salling Bank basisindikatormetoden. Det vil sige risikoen beregnes ud fra 15 % af gennemsnitlige nettoindtægter over 3 år. Dette opgøres til 262 mio.dkk. Her er ingen ekstra belastning.

Som det ses af nedenstående er de samlede risikovægtede poster 2.146 med minimum krav til kapital på 246 mio. dkk., hvilket giver et solvenskrav på 11,5 %.

Tabel 5: Salling Banks risikovægtede poster ultimo 2013

Kapitalkrav i dkk. 1.000,-	Risikovægtede poster	Kapitalkravet 8 %	Individuelt kapitalkrav
Kreditrisiko	1.710.174	136.814	73.441
Markedsrisiko	174.181	13.934	1.159
Operationel risiko	261.938	20.955	0
I alt	2.146.293	171.703	74.600

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Banks risikorapport 2013.

Udfordringen ved fremmedkapital

Salling Bank har som nævnt været aktiv på kapitalmarkedet. Der er optaget ny hybrid kernekapital for 70 mio. dkk. Jf. note 23 i årsrapporten 2013 forrentes den nye kapital med 11,71 %. Af den statslige kapital er der indfriet en portion, og da indfrielseskursen stiger til november, er det attraktivt for Salling Bank at indfri det helt i år. Endvidere udløber deres ansvarlige lån i 2015, derfor skal Salling Bank fortsat arbejde med kapitalen.

Det er dyrt at skaffe kapital, hvis det overhovedet kan lade sig gøre. Finanskrisen, hvor danske pengeinstitutter er gået konkurs, har gjort det både dyrt og svært at låne kapital. F.eks. er Danske Andelskassers Bank ultimo 2013 udfordret på solvens, og banken ligger under deres individuelle solvenskrav. De har arbejdet med at forbedre solvensen, men det er ikke lykkedes dem at skaffe ny kapital endnu se bilag 17.

Dette viser, at det er både dyrt og usikkert at være afhængig af kapital udefra. Var det ikke lykkedes Salling Bank at få ny hybrid kernekapital i september 2013, viser bilag 3 udviklingen i solvensen. Det er forudsat i bilag 3, at det statslige hybridkernekapitallån ikke er delindfriet. Solvensen vil falde til 14 %, og allerede den 1. maj 2014 falder solvensen til 13,4 % efter nedtrapning af ansvarlig lånekapital.

Dermed er solvensen under bankens eget krav om en overdækning på 3 %. Efter den 1. maj 2014 vil banken kun være 1,9 % over kravet på 11,5 %.

Salling Bank er afhængig af gode resultater i fremtiden, både for at stå i en gunstig position ved anskaffelse af ny kapital samt for opbygning af en reserve til absorbering af eventuelle underskud.

Basel III/CRD IV²¹

Hele vores samfund er afhængig af en stabil og sikker finansiel sektor. Politikkerne ønsker sikkerhed omkring indestående i pengeinstitutterne, finansiering af rentable projekter og en effektiv betalingsformidling. Derfor er nye kapitalregler Basel III og CRD IV vedtaget, som løbende indføres. Når både Basel III og CRD IV nævnes, skyldes det, at reglerne er udarbejdet af Basel komiteen, hvorefter det er indarbejdet i et EU direktiv kaldet CRD IV. I direktivet er der indført yderligere regulering i forhold til Basel III komiteens arbejde. Når Basel III bliver nævnt i dette snit tænkes på både reglerne i Basel III og CRD IV.

²¹ Kilde for afsnittet er Dansk Bankvæsen 6. udgave kapitel 6.3

Målet med Basel III er at forhøje andelen af den bedste tabsabsorberende kapital nemlig egentlig kernekapital (egenkapital) og mindske hybrid kernekapital og supplerende kapital. De første år forbliver kravet til solvens på minimum 8 %.

I dag skal andelen af egentlig kernekapital mindst være 2 % af den samlede solvens på 8 %. Denne andel vil løbende stige til 4,5 % af den samlede solvens på 8 %. Den samlede kernekapital stiger også fra 4 % til 6 %. Men andelen af hybrid kernekapital falder fra i dag at udgøre 2 % ud af 4 % til fremadrettet at udgøre 1,5 % af 6 %. Se figur 7.

Det samme er gældende for supplerende kapital. I dag kan supplerende kapital udgøre halvdelen altså 4 % ud af 8 %. Når Basel III er fuld indfasat kan supplerende kapital maksimal udgøre 2 % af 8 %.

For at styrke kapitalen indføres en bevaringsbuffer på 2,5 %. Denne buffer skal være egentlig kernekapital. Bevaringsbufferen indføres løbende, og når den er fuld implementeret, skal solvensen være 10,5 % heraf skal 7 % være egentlig kernekapital.

Når der er vækst og fremgang i samfundet, har pengeinstitutterne det godt, de laver typisk overskud, og tabene er små, dermed er der ikke pres på kapitalen. I nedgangstider og lavkonjunktur kan pengeinstitutterne opleve flere tab og underskud, som tærer på kapitalen. Myndighederne vil gerne polstre pengeinstitutterne i de gode tider, så modstandskraften er bedre til de dårlige tider.

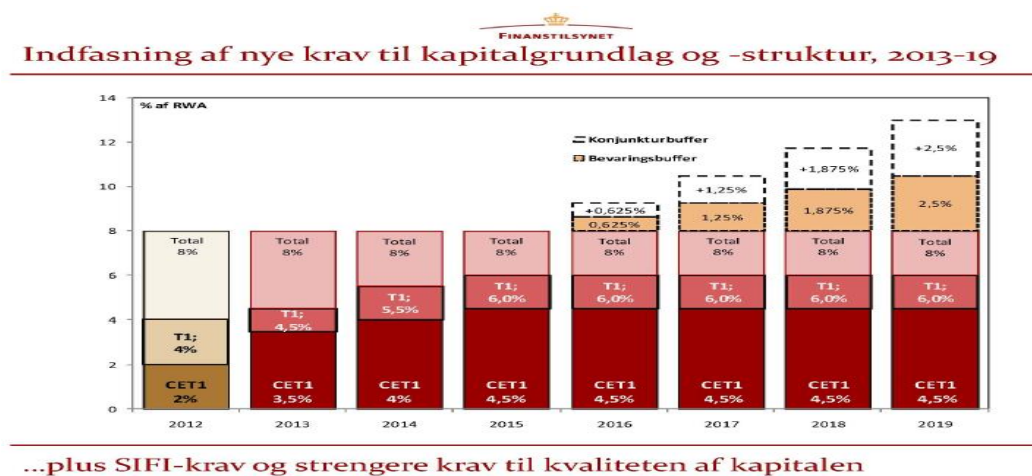
Derfor indføres en yderligere buffer kaldet konjunkturbufferen. Når det går godt i samfundet, kan kravene til pengeinstitutternes solvens blive forhøjet yderligere med op til 2,5 %. Myndighederne bestemmer hvor meget og hvornår. Når konjunkturerne vender, kan myndighederne beslutte, at bufferen igen skal være nul. Denne buffer skal også bestå af egentlig kernekapital.

Når Basel III er helt indfasat skal pengeinstitutternes solvens være 10,5 % + evt. 2,5 %. Heraf skal egentlig kernekapital udgøre 7 % (9,5 %), se indfasningen i figur 4.

De største kreditinstitutter i Danmark er så vigtige for samfundet, at man ikke vil tillade, de går konkurs. Det vil få vidtrækkende konsekvenser, hvis de går konkurs. Derfor bliver de udnævnt til SIFI institutter²². Dette betyder, de er "Too Big To Fail", og myndighederne vil hjælpe dem igennem en evt. krise. Som modkrav får disse institutter et yderligere krav om kapital, et SIFI tillæg.

²² Sifi banker er Danske Bank, Jyske Bank, Nordea, Nykredit, BRF Kredit og Sydbank.

Figur 7: Nye kapitalkrav i Basel III



Kilde: Undervisningsmateriale fra Lars Krull i Finansiell Styring lektion 6.

Med Basel III reglerne kommer der strengere krav til den lånte kapital. Fremadrettet skal Hybrid kernekapital, som medregnes i kernekapitalen, have en ret til at blive konverteret til aktier efter en forudgående bestemmelse. Samtidig må der ikke være et incitament til at indfri lånet f.eks. via et rentestep up eller højere indfrielseskurs. Dette betyder, at den statslige hybridkernekapital fra bankpakke II fremadrettet ikke kan medregnes i kernekapitalen. Dog er der lavet den ordning, at statslig kapital kan medregnes til den 31. december 2017²³.

Med den supplerende kapital sker en hurtigere nedtrapning af lånet. I dag sker nedtrapning af vægtningen, når løbetiden på ansvarlig lånekapital kommer under 4 år med 25 % årligt. De nye regler betyder, at nedtrapning begynder ved 5 år tilbage af lånet med 20 % årlig nedtrapning. Endvidere skal gælden kunne konverteres til aktier, hvis pengeinstituttet kommer i vanskeligheder²⁴.

En anden ændring er placering af fradrag fra f.eks. kapitalandele. I dag tages 50 % af fradraget i kernekapitalen og 50 % i den supplerende kapital. Med Basel III skal fradraget tages 100 % i kernekapitalen. Der kommer også en anden vægtning af kreditrisikoen, hvor aktiver med sikkerhed får en lavere vægtning og aktiver med risiko får en højere vægtning.

²³ Kilde: Publikation fra Deloitte september 2013 s. 9, vedlagt på USB stick

²⁴ Kilde: Publikation fra Deloitte september 2013 s. 10, vedlagt på USB stick

De nye regler stiller væsentlige højere krav til pengeinstitutternes egenkapital, derfor vil det øge institutternes fokus på konsolidering. Endvidere er der fokus på sammensætningen af det lånte kapital, så det tæller med i solvensberegningen.

Vestjysk Bank er et eksempel på et pengeinstitut, der har akutte udfordringer med indførelse af de nye kapitalregler. De nævner i fondsmeddelelse fra den 1. april 2014²⁵, at ved indfasning af Basel III reglerne den 31. marts 2014, vil det reducere bankens solvens til 10 % mod et individuelt solvenskrav på 10,9 %. Med en underdækning på 0,9 % er banken tvunget til at finde hurtige løsninger jf. deres genoprettelsesplan. Disse løsninger kan være konvertering af lånekapital til aktiekapital, tilpasning af lånekapital til de nye regler i Basel III samt salg af kapitalandele for at mindske fradraget.

Sparekassen Thy/Salling Bank og Basel III

Kigger vi først på Sparekassen Thy har de en solvens på 18,5 % ultimo 2013. Når Basel III er fuld indfaset i 2019 er kravet til solvens 13 % inkl. konjunktur bufferen heraf 9,5 % skal være egentlig kernekapital. Hele Sparekassen Thys solvens er egentligt kernekapital, derfor har de ingen problemer med at lave op til kravene.

Salling Bank scenarie ser således ud med basiskapital og risikovægtede poster ultimo 2013²⁶:

Tabel 6: Kapital og solvens ved udvalgte scenarier

Kapitaltype	Saldo ultimo 2013 I mio.dkk.	Solvens
Egentlig kernekapital minus fuldt fradrag	206	9,6 %
Kernekapital minus bankpakke II	275	12,8 %
Ny kapital ved 3 % overdækning	343	16 %

Kilde: Egen tilvirkning pba Salling Banks risikorapport 2013

Den egentlige kernekapital minus alle fradrag er lige på grænsen for værdien inkl. konjunktur bufferen på 9,5 %. Salling Banks statslige hybrid kernekapital kan ikke tælles med efter 2017, derfor medregnes kun hybrid kernekapital fra september 2013 på 70 mio. dkk., da det forudsættes, det lever op til kravene i Basel III.

²⁵ Se fondsbørsmeddelelse på vedlagte USB stick

²⁶ For beregninger se bilag 3

Det giver en samlet kapital på 275 mio. dkk, som giver en solvens på 12,8 %, hvilket er lige under kravet på 13 % inkl. konjunktur bufferen.

Kigger vi på kapitalkravet efter Salling Banks eget ønske om en overdækning på 3 %, skal banken have en samlet kapital på 343 mio. dkk. for at opnå en solvens på 16 %. Dette betyder Salling Bank skal optage nyt lån som hybrid kernekapital for $343 - 275 = 68$ mio. dkk.

Alternativet er at skaffe kapitalen via indtjening, hvilket vil øge den egentlige kernekapital. Salling Bank har 5 år til at genere indtjeningen på 68 mio. dkk. De seneste 5 år er der generet 19,6 mio. dkk. i overskud, derfor skal banken have stort fokus på indtjeningen de næste 5 år, hvis kapitalen skal hentes via indtjening.

Likviditet

Ud over et pengeinstitut skal have kapital til rådighed for at kunne imødekomme eventuelle tab, skal et pengeinstitut også have likviditet til rådighed. Der skal være en reserve, hvis et pengeinstitut bliver udsat for ekstraordinære store udtræk af indlån.

Jf. § 152 i LFV skal et pengeinstituts likviditet udgøre mindst 15 % af gældsforpligtelser, herunder indlån, der er på anfordring og under en måneds opsigelse, samt 10 % af gælds- og garantiforpligtelser fratrukket efterstillede kapital, som medregnes i basiskapitalen.

I LFV's § 152 stk. 2 defineres likvide midler som:

- Kassebeholdningen
- Fuld likvid og sikker anfordringsbeholdning hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber
- Beholdning af sikre og let omsættelige værdipapirer. De skal endvidere være ubelånte.

Flere pengeinstitutter har været i vanskeligheder, og nogle er endda gået konkurs i forlængelse af finanskrisen. Dette har skabt ekstra fokus på likviditet, det ses blandt andet af, at det anbefales, at institutterne skal have en overdækning af likviditet på minimum på 50 % af lovkravet jf. tilsynsdiamanten. Med baggrund i at pengeinstitutterne har fået indlånsoverskud²⁷, er de fleste i sektoren pt. ikke udfordret på at skaffe den nødvendige likviditet.

²⁷ Kilde: <http://ugebrev.dk/Nyheder/Top-35-Indlaansoverskud-op-66-mia-kr-i-2012>

Likviditet og Basel III

De nye Basel III regler har også et afsnit om likviditet. Der arbejdes med 2 nye likviditetsbegreber nemlig Liquidity Coverage Ratio (LCR) og Net Stable Funding Requirement (NSFR). Det forventes LCR og NSFR starter indfasning i 2015, og det er fuld indfaset i 2018.

Formlen for LCR er²⁸:

$$\text{Beholdningen af likvide aktiver} / \text{Nettoudbetalinger over 30 dage} \geq 100 \%$$

Formålet med LCR er at sikre pengeinstitutterne har likviditet nok til at modstå det pres, der vil komme på likviditeten, som kan opstå i et stress-scenarie over 30 dage. De likvide aktiver skal jf. formlen være højere end nettoudbetalingerne.

Likvide aktiver opgøres i forskellige niveauer. I niveau 1 indgår:

- Kontanter
- Centralbankindsud
- Statsobligationer.

Aktiver fra niveau 1 skal udgøre minimum 60 % af aktiverne.

I niveau 2 er omsætningsværdipapirer herunder danske realkredit obligationer. Disse må medregnes efter et hair cut på 15 %, men må maksimalt udgøre 40 %.

Dette er en stor udfordring for de danske pengeinstitutter, de placerer typisk deres indlånsoverskud i obligationer i danske realkreditinstitutter. Indgår disse ikke fuldt ud som likvide aktiver, vil det øge udbuddet af obligationer fra danske realkreditter, da de danske banker hurtigt skal sælge obligationerne. Samtidig vil det øge efterspørgsel af danske statsobligationer, hvilket kan presse prisen længere ned og dermed mindske afkastet og dermed konsolideringen til de danske pengeinstitutter.

Ved nettoudbetalinger forstås de poster i et pengeinstituts balance, der forfalder indenfor 30 dage. Hvert enkelt aktiv medregnes med en % sats efter detaljerede retningslinjer. Tilsammen udgør de nettoudbetalingerne indenfor en måned.

²⁸ Kilde: Dansk Bankvæsen udgave 6 s. 405.

Formlen for NSFR er:

$$\text{Disponibel stabil funding} / \text{nødvendig stabil funding} > 100 \%$$

NSFR vedrører den mere langsigtet funding og er opbygget på krav, der skal være opfyldt på længere end 12 måneders sigt. Som formelen viser tages disponibel stabil funding og sættes over nødvendig stabil funding. Den disponible funding skal være større end den nødvendige funding.

Figur 8: Opgørelse over nødvendig og disponibel funding

Opgørelse af nødvendig stabil funding:	
Kontanter	0 %
Obligationer og korte finansielle udlån med restløbetid under 1 år	0 %
0-vægtede udlån til stater og statsobligationer	5 %
Virksomhedsobligationer og SDO'er ratet bedre end AA+ med restløbetid på over 1 år	20 %
Virksomhedsobligationer og SDO'er ratet bedre end A- med restløbetid på over 1 år	50 %
Udlån til virksomheder med løbetid under 1 år	50 %
Udlån til private og SME med løbetid under 1 år	85 %
Lån mod pant i ejerboliger (≤ 35 % kreditvægt)	65 %
Øvrige aktier	100 %
Ikke trukne kredittilsagn	5 %
Opgørelse af disponibel stabil funding:	
Indlån fra private og SME	80-90 %
Indlån fra virksomhedskunder kortere end 1 år	50 %
Obligationsudstedelse og indlån med løbetid > 1 år	100 %
Egenkapital og supplerende kapital (Tier I og II)	100 %

Kilde: Egen tilvirkning pba Sammenfatning fra Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 408

Figur 1 viser hvor meget de forskellige aktivklasser indgår i opgørelsen af den lange funding. I den disponible funding indgår kort indlån fra erhvervsvirksomheder kun med 50 %, hvor den indgår med 80/90 % fra private og små og mellemstore virksomheder. Dette kan øge konkurrence på indlån mod private fremfor større klumper fra de større virksomheder.

De endelige betingelser i Basel III omkring likviditet er ikke forhandlet på plads endnu. Derfor vil vi ikke gå ind i en nærmere analyse af betydningen for Sparekassen Thy og Salling Bank.

Delkonklusion

Solvens er en stor del af driften i et pengeinstitut. Har man en tilfredsstillende overdækning af solvens, er det muligt at agere proaktiv i markedet. Er man derimod presset på solvens, skal solvens hele tiden tænkes ind i beslutninger, hvilket kan medføre, at man ikke kan træffe den mest konstruktive løsning, men den som er bedst for solvensen.

Sparekassen Thy har en tilfredsstillende solvens på 18,5 %, som er en overdækning på 8 %. Den tilfredsstillende solvens skyldes bl.a. overskud de seneste 5 år, som gavner basiskapitalen, samt et fald i risikovægtede poster, primært via et fald i udlånene, der også gavner solvensen.

Tilmed har Sparekassen Thy et stærkt kapitalgrundlag, som udelukkende består af egenkapital. Det er en styrke, at man ikke er afhængig af eksterne långivere.

Sparekassen Thy har dog et faldende udlån, deres primære markedsområde ligger i Thy, hvor der er en lav vækst og sparekassen har tilmed en stor markedsandel i Thy. Udsigten til en forsat øget indtjening i det primære område er dårlig, derfor bør sparekassen overveje at søge vækst mod f.eks. syd og/eller øst, for at udnytte deres stærke kapital samt opretholde indtjeningskraften.

Salling Bank har en acceptabel solvens på 16,1 %, som er en overdækning på 4,6 %. De er dog afhængig af fremmedkapital for at opnå en acceptabel solvens. Deres ansvarlige lån udløber om godt 1 år, og den statslige hybrid kernekapital har step up til november 2014.

Salling Bank skal ud og optage ny fremmedkapital, hvilket er dyrt i nuværende marked. I september 2013 har man betalt en rente på 11,71 % for kapital. Det bringer Salling Bank i en sårbar situation, at banken er afhængig af nye lån.

De nye regler i Basel III gør, at Salling Bank skal have ny kapital, hvis de skal opretholde deres ønske om 3 % overdækning. Der går 5 år inden Basel III reglerne er fuldt indfasede, men kigger vi 5 år tilbage, har Salling Bank ikke kunnet tjene nok til det kapitalbehov, som Basel III giver dem. Derfor er det nødvendigt at skaffe ny kapital.

Regnskabsanalyse

I det følgende afsnit vil Sparekassen Thy og Salling Banks regnskaber blive grundigt analyseret, for at bankernes forretningsmæssige præstationer samt udviklingsmuligheder kan vurderes.

Regnskabsanalysen vil tage afsæt i tallene fra 2011, 2012 samt 2013, så der fremkommer en årrække, vi kan sammenligne. Det er bevidst valgt kun at gå 3 år tilbage, idet der er valgt også at sætte fokus på fremtiden. Der vil senere i afhandlingen være estimeret på regnskabstallene for 2014 samt 2015. Nøgletallene er udregnet ud fra pengeinstitutts tal og ikke koncerntal, og de er udregnet efter formlerne hentet i bogen ” Commercial banking, the management of risk”.

Da det ikke giver et tilstrækkelig stort sammenligningsgrundlag kun at sammenligne nøgletallene for Sparekassen Thy og Salling Bank, har vi lavet et regneark, som er vedlagt på USB stick. I regnearket har vi udregnet nøgletallene for gruppe 3 banker på baggrund af årsrapporten 2011, 2012 og 2013. Finanstilsynet laver hvert år en lignende regnskabsanalyse, men tallene for 2013 er først tilgængelig i maj/juni 2014, hvorfor vi har lavet vores eget materiale til brug for sammenligning. Gruppe 3 banker er valgt, fordi både Sparekassen Thy og Salling Bank er med i gruppe 3 bankerne.

ROE (rate of return of equity)

Pengeinstitutternes egenkapital består af aktiekapital samt overført overskud fra tidligere års driftsindtjening. Nøgletallet rate of return of equity, på dansk kaldet egenkapitalforrentningen, viser pengeinstitutts evne til at lade sin egenkapital vokse, og derved viser den også hvilken forrentning aktionærene får af deres investering. Her vil der være en forventning om, at forrentningen min. skal være højere, end hvad aktionærene kan opnå ved at investere i en risikofri investering f.eks. en 10 årig statsobligation om pt. giver ca. 2 %.

Formlen ser ud som følgende:

$$(\text{Årets resultat efter skat} \times 100) / \text{egenkapitalen}$$

Resultatet er også vigtigt for pengeinstituttet, da ROE skal være på niveau med konkurrerende pengeinstitutter, idet det ellers kan medføre en forringelse af deres muligheder for at fremskaffe ny kapital. Dette kan føre til en negativ spiral, som kan begrænse pengeinstitutts mulighed for at vækste, og derved får de svært ved at opretholde deres nuværende position i markedet.

Tabel 7: ROE efter skat i procent

ROE efter skat i %	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	1,8	1,7	4,3
Salling Bank	-2,5	3,3	4,3
Gennemsnit grp. 3 banker	-4,06	-6,8	0,09

Kilde: Egen tilvirkning via udregninger i bilag 4.

ROE er for 2013 ens for Sparekassen Thy og Salling Bank. År 2012 viser, at Salling Bank præsterede næsten 94 % bedre end Sparekassen Thy. Mens Sparekassen Thy i 2012 rammer samme niveau som 2011, har Salling Bank en negativ ROE på baggrund i et negativt resultat, hvilket viser et væsentlig dårligere resultat end Sparekassen Thy, svarende til 255 % dårligere end Sparekassen Thy.

Gennemsnittet for gruppe 3 banker ligger i alle 3 år dårligere end Sparekassen Thy og Salling Bank, især 2012 markerer sig ved at have været et meget dårligt år for gruppe 3 banker med en gennemsnitlig ROE efter skat på -6,8 %. I 2013 rammer gennemsnittet på 0,09 %, men fortsat meget lavere end Sparekassen Thy og Salling Bank.

Det skal bemærkes at Salling Bank har en mindre procentdel af kapitalen fra egenkapitalen, end Sparekassen Thy har, hvorfor det er nemmere for Salling Bank at præstere på ROE end Sparekassen Thy, fordi en lav egenkapital giver et bedre ROE nøgletal. Derfor bør Salling Bank præstere bedre på ROE end Sparekassen Thy.

Egenkapitalens gearing giver et indblik i pengeinstitutternes risiko, idet man sætter udlånet i forhold til egenkapitalen. Jo større gearing, jo mindre ballast har pengeinstitutterne til at stå imod nedskrivninger og derved jo større risiko i pengeinstituttet. Af årsregnskabet 2013 kan nøgletallet aflæses:

Tabel 8: Udlån i forhold til egenkapital

Udlån i forhold til egenkapital	2011	2012	2013
Udlån Salling Bank	1.659.798	1.847.585	1.758.890
Egenkapital Salling Bank	169.535	223.965	233.995
Salling Banks gearing ²⁹	9,6	8,2	7,5

²⁹ Årsrapport Salling Bank 2013 side 36

Udlån Sparekassen Thy	3.482.943	3.605.416	3.449.748
Egenkapital Sparekassen Thy	892.013	919.397	965.590
Sparekassen Thy ³⁰	3,9	3,9	3,6

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Af ovennævnte tal ses tydeligt, at Salling Bank har en væsentlig højere gearing end Sparekassen Thy. Selv om forskellen er blevet indsnævret siden 2011, er der i 2013 stadig en gearingen på mere end det dobbelte af Sparekassen Thy. Når det går godt for de brancher, man låner penge ud til, er alt fint, men i nedgangstider er det aldrig godt med en for høj gearing. I 2012 lå egenkapitalens gearing for gruppe 3 bankerne på 3,7³¹. Det er næsten identisk med Sparekassen Thys gearing, mens Salling Bank ligger 122 % højere. Det viser at Salling Bank tager en højere risiko end andre mindre pengeinstitutter.

Resultatet på ROE er ikke prangende. Det skal dog bemærkes, at 2013 for begge pengeinstitutter rammer et niveau, som nærmer sig et acceptabelt niveau i nuværende marked. Til sammenligning kan inddrages artikel fra Finansrådet ”Svag egenkapitalforrentning i bankerne” bilag nr. 16, hvor der er lavet et gennemsnit fra år 2013 for 90 % af bankmarkedet som viser 6 % i egenkapitalforrentningen, hvilket også bekræfter en lav egenkapitalforrentning i resten af sektoren. Investor bør ikke i fremtiden være tilfreds med 4,3 % i afkast efter skat. Risikoen taget i betragtning bør ROE løftes til min. 8 %. Efter at have set nærmere på gearingen, bør investor hos Salling Bank forvente en endnu større ROE, da de påtager sig højere risiko end Sparekassen Thy.

ROA (rate of return on assets)

ROA, rate of return on assets, eller på dansk: Afkastgrad er et andet relevant nøgletal at se på i forlængelse af ROE. Nøgletallet viser pengeinstituttets evne til at generere overskud set i forhold til de samlede aktiver. ROA udtrykker afkastet i forhold til den samlede investerede kapital, hvor der ikke tages højde for, hvor stor en del der er egenkapital, og hvor stor en del der er finansieret med fremmedkapital. Tallet fortæller os samtidig om pengeinstituttet er gode til at lave forretninger/indtjening, som ikke nødvendigvis kan ses på balancen. Det kan f.eks. være ved opnåelse af en bedre rentemarginal ved uændret udlån, større indtjening på følgeforretninger så som investering, forsikring, pension m.v.

³⁰ Årsrapporten 2013 Sparekassen Thy side 33

³¹ www.finanstilsynet.dk/da/tal-og-fakta/statistik-noegletal-analyser

ROA beregnes som følgende:

$$\text{ROA} = \text{Årets resultat efter skat} / \text{samlede aktiver} \times 100$$

Tabel 9: ROA efter skat i procent³²

ROA efter skat i %	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	0,28	0,25	0,66
Salling Bank	-0,24	0,22	0,35
Gennemsn. 3 banker	-0,29	-0,24	0,17

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Både Sparekassen Thy og Salling Bank har en stigning i ROA fra 2011 til 2013, dog har Sparekassen Thy en lille tilbagegang fra 2011 til 2012. Salling Banks ROA er negativ i 2011 på baggrund af negativt resultat i dette år. Fra 2012 til 2013 har især Sparekassen Thy haft en pæn udvikling på 164 %, dette er bl.a. sket pga. af færre aktiver. Endvidere kan ændringen tilskrives en stigning i rente og gebyrindtægter på 6,2 %, samt en halvering af nedskrivningerne. Salling Banks ROA i 2013 ligger ca. på halvdelen af Sparekassen Thys ROA, hvilket ikke er prangende. Sammenligner vi med gennemsnittet for grp. 3 bankerne, ligger de begge bedre end gennemsnittet, hvilket fortæller de klarer sig bedre end deres konkurrenter.

Indtjening pr. omkostningskrone og omkostningsprocent

I dette afsnit ses nærmere på pengeinstitutternes indtjening pr. omkostningskrone samt deres omkostningsprocenter, for at se denne udvikling i de seneste 3 år. Der er tale om næsten 2 ens beregninger, som fortæller lidt det samme. Nemlig hvor effektiv pengeinstituttet er til at tjene penge, hver gang der bliver ofret en omkostningskrone.

Indtjening pr. omkostningskrone opgøres som den samlede indtjening i forhold til de samlede udgifter, og dermed opgøres nøgletallet inklusiv kursreguleringer og nedskrivninger, så nedskrivninger indgår altså i dette nøgletal. Tallet vil derfor være mindre end 1, såfremt pengeinstituttet har haft et negativt resultat. Vi kigger nærmere på nedskrivningerne senere i afhandlingen, idet de påvirker dette tal kraftigt.

³² Beregninger se bilag 4

Omkostningsprocenten siger ligesom indtjening pr. omkostningskrone noget om hvor effektiv pengeinstituttet er. Omkostningsprocenten er dog uden de variable kursreguleringer og nedskrivninger, hvorfor tallet alene siger noget om hvor effektivt banken drives på den primære forretning, nemlig basisindtjeningen. Altså hvor meget benyttes til omkostninger, når man investerer en krone i den reelle bankdrift. Til sammenligning kan nævnes at Ringkøbing Landbobank har landets laveste omkostningsprocent på 32 %³³

Formlen for indtjening pr. omkostningskrone: Samlede indtjening / samlede udgifter

Tabel 10: Indtjening pr. omkostningskrone³⁴

Indtjening pr. omkostningskrone	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	1,09	1,11	1,19
Salling Bank	0,95	1,07	1,08
Gennemsnit gr. 3 banker	0,99	1,05	1,12

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Her ses at Salling Bank i 2011 har en indtjening pr. omkostningskrone under 1 på baggrund af negativt resultat i dette år. År 2012 og 2013 har begge pengeinstitutter stigende tal, dog er nøgletallet for Sparekassen Thy bedst med 1,19 i 2013, hvor Salling Bank rammer 1,08. Dette skyldes dels at nedskrivningerne % vis er større i Salling Bank jf. nedskrivningsprocenten, og samtidig har Sparekassen Thy haft en større udvikling i indtjeningen. Når vi kigger på gennemsnittet for alle gr. 3 banker, ligger Sparekassen alle år over gennemsnittet, mens Salling Bank i 2011 og 2013 ligger under gennemsnittet.

Formlen for omkostningsprocent: Udgifter i alt / basisindtægter

Tabel 11: Omkostningsprocent³⁵

Omkostningsprocent	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	74 %	59 %	60 %

³³ www.landbobanken.dk/

³⁴ Beregninger se bilag 4

³⁵ Beregninger se bilag 4

Salling Bank	82 %	66 %	72 %
--------------	------	------	------

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Sparekassen Thy ligger med en faldende omkostningsprocent fra 2011 til 2012, mens omkostningsprocenten stiger 1 % til 2013. Salling Banks omkostningsprocent varierer meget, og den ligger på et meget højere niveau i alle sammenlignings årene.

WACC

Det er interessant at undersøge hvorledes pengeinstitutterne finansierer sig. Dette gøres via nøgletallet WACC³⁶, som står for Weighted Average Cost of Capital eller på dansk, vægtet gennemsnitlig kapitalomkostning. Begrebet fortæller noget om, hvordan pengeinstituttet funder sig, altså hvordan de fremskaffer kapital, og hvad de betaler for denne kapital. Det vil sige, WACC beregner den pris, banken i gennemsnit har betalt for den kapital, den har til rådighed. Derved kan WACC bruges til at sammenligne konkurrenceevnen pengeinstitutterne imellem, jo lavere WACC, jo bedre konkurrenceevne burde pengeinstituttet have over for sine konkurrenter, da det pågældende pengeinstitut kan tilbyde en lavere udlånsrente til kunden end konkurrenten og stadig opretholde samme indtjening. En lav WACC er således en fordel, idet der finansieres billigt, og banken kan give bedre priser til attraktive kunder.

WACC beregnes som følgende:

$$KW = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$$

For at forstå hvert led i formlen i relation til, hvad der påvirker pengeinstituttets WACC, gennemgås formlen:

K_d er først led i formlen og viser omkostninger af de rentebærende passiver, altså prisen for fremskaffelse af fremmedkapital.

T = selskabsskat som pt er 25 % jf. selskabsskatteloven

L = Forholdet mellem egenkapital og fremmedkapital ($\text{balancesum} - \text{egenkapital} / \text{balancesum}$), og den viser samtidig hvor stor en del af aktiverne, der er finansieret af gæld.

K_e = er andet led i formlen og viser kravet fra investor til forrentningen af egenkapitalen. Formlen er opbygget som CAPM modellen og beregnes således: $K_e = r_f + \beta (k_m - r_f)$

³⁶ Commercial banking "the management of risk" side 279

Rf er den risikofrie rente, som kan variere alt efter markedet – dog sættes den i afhandlingen til 2 %, som er ca. renten på en 10 årig dansk statsobligation³⁷. Denne obligationsrente bruges, idet den er likvid, og derfor kan bruges til sammenligning med den risikofrie rente.

β /beta beskriver den systematiske risiko og udtrykker, hvor kursfølsom den pågældende aktie er i forhold til markedsindekset af aktier f.eks. OMXC20-indekset. Beta viser altså hvor meget aktien samvarierer med markedet, dvs. hvis beta er større end 1, varierer den mere end markedet, og modsat hvis den er under 1, varierer den mindre end markedet. Ved at fastsætte beta til 1 forudsætter vi, at den systematiske risiko i begge pengeinstitutter er lig hinanden og samtidig vises, at aktien er neutral og giver et objektiv sammenligningsgrundlån.

Salling Banks beta kan aflæses til 0,43³⁸, det skulle jf. ovenstående fortælle os at aktien varierer mindre end markedet. Dette er blot ikke tilfældet, for en aktie som Salling Bank, er en illikvid aktie, og giver derfor ikke et retvisende beta tal.

Det er muligt selv at udregne beta ved at bruge historiske oplysninger f.eks. 5 år tilbage på aktiens udsving i forhold til udsvinget på OMXC20-indekset.

Km er den sidste del i beregningen, og viser investorernes forventede markedsafkast på virksomheden. Vi fastsætter et afkast på 8 %, set over en længere periode vurderer vi, det er realistisk set ud fra nuværende marked.

CAMP modellen udregner derved K_e til $= 2 + 1(8 - 2) = 8$ %. Hvilket giver en forventet egenkapitalforrentning på 8 %.

Tabel 12: WACC Sparekassen Thy³⁹

Sparekassen Thy	2011	2012	2013
Venstreside -fremmedkap.	0,72 %	0,52 %	0,40 %
Højreside – egenkapital	1,00 %	0,94 %	1,02 %
WACC samlet	1,72 %	1,46 %	1,42 %

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy

³⁷ www.nationalbanken.dk

³⁸ <http://www.proinvestor.com/aktier/salling-bank/SALB.CO>

³⁹ Beregninger se bilag 4

Tabel 13: WACC Salling Bank⁴⁰

Salling Bank	2011	2012	2013
Venstreside-fremmedkap.	1,23 %	0,97 %	0,82 %
Højreside-egenkapital	0,57 %	0,60 %	0,67 %
WACC samlet	1,80 %	1,57 %	1,49 %

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 og 2011 for Salling Bank

Tabel 14: WACC gennemsnit gruppe 3 banker

Gennemsnit gr. 3 banker	2011	2012	2013
WACC	1,97 %	1,79 %	1,62 %

Kilde: Egen tilvirkning se nøgletal gruppe 3 på USB stick

WACC er jf. ovenstående faldende for både Sparekassen Thy og Saling Bank, hvilket er et godt tegn for begge pengeinstitutter, idet det giver højere indtjening på udlån ved uændret rentemarginal. Samtidig giver det bedre konkurrence vilkår at WACC er faldende. Ser man på det samlede WACC tal, er tallene for de 2 pengeinstitutter meget ens, men kigger vi i stedet på venstre- og højre side, er der store forskelle på, hvordan de funder sig. Højre side siger noget om, hvad egenkapitalen koster pengeinstituttet, hvor Sparekassen Thy ligger tæt på 1 % ligger Salling Bank tæt på 0,6 %. I 2011 hvor Salling Bank havde et negativt resultat, slår det igennem på WACC'ens højre side, idet egenkapitalen tilsvarende mindskes med underskuddet, og derved minimeres højre side. Det skal bemærkes, at det ikke nødvendigvis kun er godt at have en lav WACC, da det kan skyldes en lav egenkapital.

Venstre side fortæller om gennemsnitsprisen for fremmedkapitalen, her ligger Salling Bank med over det dobbelte i 2013 0,82 % i forhold til Sparekassen Thy på 0,40 %. Det skønnes at være Salling Banks højere indlånsprodukter, der koster banken samt styrkelsen af kapitalen med hybrid kernekapital.

Sammenlignes med gennemsnittet for gruppe 3 bankerne ligger WACC for både Salling Bank og Sparekassen Thy lavere, det stiller dem bedre konkurrencemæssigt end gennemsnittet.

⁴⁰ Beregninger se bilag 4

Udover at pengeinstitutterne bør have en lav WACC, bør de også sørge for, at denne er under pengemarkedsrenten. Har man en WACC, som ligger over pengemarkedsrenten, kunne man i princippet ligeså godt realisere alle aktiver og betale sine gældsforpligtelser – for herefter at investere i pengemarkedsrenten, da risikoen ved at drive pengeinstitut da er for stor. Det kan dog synes meget svært at skulle realisere alle sine aktiver til fuld pris i nuværende marked, så det er mere ment som et tænkt eksempel.

Til at sammenligne WACC tallene med er valgt CIBOR3 renten, som indikerer, at de banker der ligger tæt på CIBOR3 med WACC tallet, har en forholdsvis god styring af deres kapital og finansierer sig fornuftigt.

Tabel 15: CIBOR 3. mdr. rente

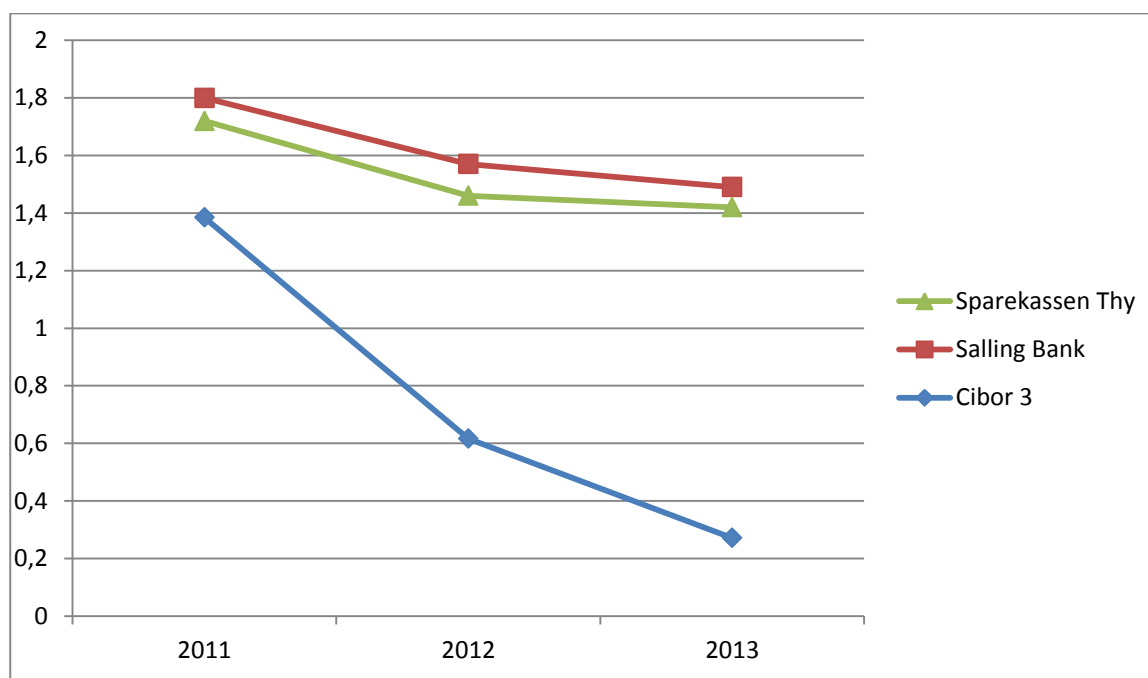
Årstal	2011	2012	2013
CIBOR3 mdr. rente ⁴¹	1,3847	0,6161	0,2716

Kilde: Egen tilvirkning

I følgende figur er WACC'en for Sparekassen Thy og Salling Bank illustreret sammen med den gennemsnitlige CIBOR3 rente. Figuren viser CIBOR3 ligger pænt under Sparekassen Thy og Salling Banks WACC. Det skal dog bemærkes, at pengemarkedsrenten er holdt på et meget lavt niveau for at skubbe gang i økonomien, de normale markedsmekanismer synes derfor at være en smule ude af drift.

⁴¹ www.nationalbanken.statistikbank.dk

Figur 9: CIBOR 3 iforh. til WACC for Salling Bank og Sparekassen Thy



Kilde: Egen tilvirkning pba tabel 12,13 og 14

ICGR

Begrebet ICGR⁴² dækker over det engelske udtryk ”Internal Capital Generation Rate”. På dansk kan det oversættes med den interne evne til at skabe kapital/vækst. Nøgletallet ICGR anvendes ofte i forbindelse med at beskrive en måde at lave kontrolleret vækst på ved at anvende den løbende indtjening, som driften aflejrer. Der ses altså på bankernes mulighed for udlånsvækst, uden at denne stigning medfører et fald i bankens solvens.

Kapitalmarkedet har været hårdt ramt af finanskrisen, dette har medført sværere adgang til kapitalfremskaffelse og generelt stigende priser herpå. Dette har gjort at de pengeinstitutter, som har et robust kapitalgrundlag, i dag har en konkurrencefordel i forhold til de pengeinstitutter, der har mere spinkle kapitalforhold. Grunden til dette er, at kapitalforhold er afgørende for adgangen til kapital på de store markeder samt medbestemmende for størrelsen på den risikopræmie på renten, som udbyderen af kapital vil kræve. Derfor er bankernes evne til at lave overskud, som kan fremskaffe kapital til understøttelse af pengeinstituttets solvens meget vigtigt.

⁴² Commercial Banking ”the management of risk” side 365

ICGR udregnes som følgende:

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Ses der nærmere på formlen, er det bankens forhold mellem egenkapital og samlede aktiver samt bankens evne til at skabe positiv konsolidering, som har betydning for bankens evne til at skabe vækst uden solvensen falder. Såfremt der opstår negativ indtjening, vil det have direkte indflydelse på ICGR, som derfor bliver negativ, og pengeinstituttet kan derfor ikke vækste på udlån uden solvensen falder. Tallet kan også vise, hvor meget kapital man, alt andet lige, skal have fat på for at fastholde samme solvens.

ICGR nøgletallene er som følgende:

Tabel 16: ICGR i procent⁴³

ICGR i %	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	1,16	0,92	3,39
Salling Bank	-3,42	2,80	4,16
Gennemsnit gr. 3 banker	-4,62	-9,45	-1,92

Kilde: Egen tilvirkning pga årsrapport 2013 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank samt USB

Sparekassen Thy har en stigende ICGR fra 2011 til 2013, det betyder, de har haft mulighed for at vækste på udlån uden at påvirke solvensen i alle årene. Ses der på den aktuelle udlånsvækst⁴⁴ i denne årrække, har de i 2011 væksten 5,9 %, i 2012 3,5 % og i 2013 -2,9 %. Dette betyder ved uændret udlånsmix at udlånsvæksten i 2011 og 2012 har påvirket solvensen negativ, dette har dog ikke haft en betydning på Sparekassen Thy, som i alle årene har ligget med en stor overdækning. I 2013 er udlånsvæksten negativ, på trods af de har haft mulighed for at vækste udlånet med 3,39 % uden at påvirke solvensen, bl.a. derfor ses også en stigende solvens i 2013. Dette har betydning for indtjeningen, som kunne have været højere ved udlånsvækst.

Salling Bank har i 2011 haft en negativ ICGR på baggrund af negativt resultat, mens ICGR i 2012 og 2013 har været positiv og givet mulighed for udlånsvækst. Ses der på den aktuelle udlånsvækst⁴⁵, så har denne været på 0,3 % i 2011, 11,3 % i 2012 og -4,8 % i 2013. Den negative

⁴³ Beregninger se bilag 4

⁴⁴ Årsrapport 2013 side 33

⁴⁵ Årsrapport 2013 side 36

ICGR i 2011 sammenholdt med et lille udlånsvækst har betydet fald i solvensen på 0,9 % året før. I 2012 er udlånsvæksten præget af fusionen med Vinderup Bank, at udlånsvæksten er større end ICGR har betydet et fald af solvensen på 1,7 %⁴⁶ fra 2011. I 2013 har ICGR været pænt positiv med 4,16 %. Dette er ikke udnyttet af Salling Bank, da udlånet samtidig er faldet med 4,8 %. Det kan også læses på solvensen, som er steget 2,1 %. Her skal det bemærkes, at dette medfører en manglende indtjening, hvilket ikke er i tråd med aktionærernes ønske, på den anden side ønskes også en ansvarlig bankdrift med en acceptabel solvensoverdækning.

Sammenlignes der med gennemsnittet for gruppe 3 bankerne, ligger gennemsnittet i alle år dårligere end Sparekassen Thy og Salling Bank. Der er tale om en negativ ICGR i alle årene fra gennemsnittet i gruppe 3 bankerne.

Nedskrivningsprocenten

Nedskrivningsprocenten har haft stor fokus gennem de senere år efter finanskrisen. Der har været en tendens til store tab og forventede tab på kundeporteføljerne. Det virker nu til at have vendt. Jf. bilag 5⁴⁷ er nedskrivningerne fra 2013 så lave, at de ligger et pænt stykke under gennemsnittet af de seneste 25 år. Finanstilsynet oplyser, at bankerne i gennemsnit nedskrev 0,8 % af deres udlån i 2013 mod 1,2 % i 2012. Dette bekræftes også af bilag 6⁴⁸. Nedskrivningerne falder med 8 milliarder på de 10 største pengeinstitutter, som er med i analysen, men det pointeres også, at dette kun er noget, der gælder de største banker.

At kigge på nedskrivningerne i Salling Bank og Sparekassen Thy er helt oplagt, når der ønskes en regnskabsanalyse af pengeinstitutterne.

Nedskrivningsprocenten udregnes på følgende måde:

Nedskrivningsprocenten = Årets nedskrivninger * 100 / udlån + garantier + nedskrivninger

Tabel 17: Nedskrivningsprocent

Årets nedskrivningsprocent	2011	2012	2013
Sparekassen Thy ⁴⁹	0,9	1,4	0,9
Salling Bank ⁵⁰	1,3	1,7	1,4

⁴⁶ Årsregnskab 2013 side 36

⁴⁷ Artikel fra finanswatch.dk "Finanstilsynet afblæser bankkrise" d. 17.02. 2014

⁴⁸ Artikel fra Finans "En halv million i overskud per ansat" marts 2014

⁴⁹ Årsrapporten Sparekassen Thy 2013 side 33

Gennemsnit grp. 3 banker	1,6	2,3	1,8
--------------------------	-----	-----	-----

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Tabel 18: Akk. nedskrivningsprocent

Akk. nedskrivningsprocent	2011	2012	2013
Sparekassen Thy ⁵¹	4,6	5,8	6,1
Salling Bank ⁵²	4,3	5,3	6,4

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Nedskrivningsprocenten ligger i alle årene lavest for Sparekassen Thy i forhold til Salling Bank, men når man samtidig kigger på den akkumulerende nedskrivningsprocent, er nedskrivningsprocenten meget ens. Det indikerer at Sparekassen Thy tidligere har nedskrevet mere end Salling Bank, for at være på samme akk. niveau i dag. Gennemsnittet for gruppe 3 banker ligger højere end Sparekassen Thy og Salling Bank i alle årene.

Overskud pr. medarbejder

Det er interessant at se på overskuddet pr. medarbejder. Det er med til at synliggøre hvor effektive pengeinstitutterne er. I artiklen bilag 6⁵³ er overskud per ansat udregnet på baggrund af de 10 største pengeinstitutter i Danmark, der pr. 25. februar 2014 havde fremlagt deres årsregnskab. Udviklingen ses tilbage til 2007, hvor der i gennemsnit var et overskud på 71.000 dkk. pr. medarbejder, hvor imod tallet for 2013 viser et væsentligt højere overskud på 526.000 dkk. pr. medarbejder. Nordea, Jyske Bank og Ringkøbing Landbobank er med til at trække overskuddet op, og især Ringkøbing Landbobank præsterer væsentlig over de andre i analysen med 1.880.000 dkk. i overskud pr. ansat. Direktør i Ringkøbing Landbobank John Fisker udtaler, at baggrunden ligger i bankens struktur, som udover at være en regional bank i Midt- og Vestjylland også er en nichebank, som finansierer vindmøller, hvor få medarbejdere udsteder store lån med høj sikkerhed.

Overskud pr. medarbejder udregnes som følgende:

Resultat før skat / antal ansatte

⁵⁰ Årsrapporten Salling Bank 2013 side 36

⁵¹ Årsrapporten Sparekassen Thy side 14

⁵² Årsrapporten Salling Bank side 36

⁵³ Artikel i Finans "En halv million i overskud per ansat" marts 2014

Tabel 19: Overskud pr. medarbejder⁵⁴

Overskud pr. medarbejder	2011	2012	2013
Sparekassen Thy	101.409	133.338	249.387
Salling Bank	-74.370	101.667	118.736

Kilde: Egen tilvirkning pga årsrapport 2013, 2012 og 2011 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Ser vi på tallene for Sparekassen Thy og Salling Bank, ses at Sparekassen Thy leverer det bedste resultat pr. medarbejder. I 2013 tjener de ansatte hos Sparekassen Thy over dobbelt så meget til deres arbejdsplads end Salling Banks ansatte gjorde. Men sammenligner vi overskud fra 2013 med gennemsnittet nævnt tidligere, ligger begge pengeinstitutter langt under gennemsnittet på 526.000,- dkk. pr. medarbejder. Dette indikerer at de større pengeinstitutter fra gruppe 1 og 2 er mere lønsomme end gruppe 3 pengeinstitutterne.

Udlånsbogen

Pengeinstitutternes største forretningsområde er at yde lån og kreditter samt stille garantier til privat- og erhvervskunder. Hermed påtager banken sig en risiko, en risiko for at tilbagebetalingsforpligtigelserne ikke vedligeholdes, altså en kreditrisiko. Det er derfor meget relevant at sammenligne udlånsbogen i Salling Bank og Sparekassen Thy, hvis der overvejes fusion. Rent praktisk ved en rigtig fusion, ville man få adgang til at kigge på lånebøgerne, men denne mulighed har vi selvfølgelig ikke, hvorfor vi alene kan lave vores billede af udlånsbogen via regnskabstallene og risikorapporten. Der er valgt kun at kigge på situationen i dag, da vi ikke mener, det giver mening at se på udlånsbogen historisk set.

Samlet kredit maksimum

Det samlede udlån udgør hovedparten af forretningen, men derud over er der også mulighed for, at pengeinstitutterne stiller garantier, som ikke fremgår af balancen.

Tabel 20: Samlet kredit maksimum pr. 31.12.2013

T.dkk	Sparekassen Thy	Salling Bank
Udlån	3.499.748	1.758.892
Garantier	748.504	401.885
I alt	4.248.252	2.160.777

Kilde: Egen tilvirkning pga årsrapport 2013 for Sparekassen Thy og Salling Bank

⁵⁴ Beregninger se bilag 4

Udlånssammensætning

Det er vigtigt ikke at have eksponeret for hårdt mod enkelte sektorer, da det optimale er en stor spredning over så mange brancher og geografi som muligt. Grunden til dette er jo større udlånsspredning på flere brancher, jo større risikospredning, da brancher ofte bliver påvirket forskelligt af samfundsøkonomiske konjunkturer. Samtidig vil en høj vægtning af udlån til én branche betyde øget risiko og dermed øget kapitalkrav.

Udlånssammensætning jf. årsrapporterne 2013	Salling Bank	Sparekassen Thy
Erhverv:		
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	11 %	14 %
Industri og råstofudvinding	5 %	4 %
Energiforsyning	1 %	1 %
Bygge og anlæg	4 %	3 %
Handel	10 %	7 %
Transport, hotel og restaurant	1 %	3 %
Information og kommunikation	1 %	0 %
Finansiering og forsikring	6 %	15 %
Fast ejendom	11 %	5 %
Øvrige erhverv	6 %	7 %
Erhverv i alt	56 %	59 %
Private	44 %	41 %
I alt	100 %	100 %

Pengeinstitutterne har en meget ens spredning, begge med en overvægt af udlån til erhverv, hvor risikoen for tab er større end hos private, idet engagementerne enkeltvis er meget større. Salling Banks største erhvervssektorer er fast ejendom og landbrug, skov, jagt og fiskeri, som hver fylder 11 % mens handel fylder 10 %. Sparekassen Thy ligger med største erhvervssektor til finansiering og forsikring på 15 % og landbrug, skov, jagt og fiskeri fylder 14 % mens handel ligger på 7 %. Udlån til privat ligger lavest for Sparekassen Thy på 41 %, mens Salling Banks udlån til privat ligger på 44 %, for begge pengeinstitutter gælder det, at de ligger under gennemsnittet for gruppe 3 banker på 47 %⁵⁵.

Under finanskrisen var det især ejendomssektoren og landbruget, som blev hårdt ramt. I 2012 rettede finanstilsynet fokus på private engagementer, specielt hvor der er afdragsfrihed, som på et tidspunkt skal til at betale afdrag. Sydbank fik påbud fra finanstilsynet om ekstra nedskrivninger i den forbindelse⁵⁶

Ud fra en samlet betragtning må det siges, at Sparekassen Thy og Salling Banks udlånsbøger er nogenlunde ens, idet intet enkelt erhverv udgør mere end 15 %.

Sparekassen Thy skriver følgende om deres kreditpolitik:

Den samlede risiko på sparekassens kreditgivning søges minimeret ved en branchemæssig og størrelsemæssig spredning af engagementerne samt ved en nøje vurdering af den enkelte kundes kreditværdighed.

Salling Bank skriver følgende om deres kreditpolitik:

Banken tilstræber en stor spredning mellem erhvervssektorer. Ingen erhvervssektor må udgøre mere end 15 % af bankens samlede udlån og garantier. Enkeltengagementer må som hovedregel ikke overstige 10 % af bankens basiskapital.

Finanstilsynets besøg i 2013

Finanstilsynet har besøgt både Salling Bank og Sparekassen Thy i 2013, der var tale om ordinære undersøgelser, hvor alle væsentlige risikoområder blev gennemgået. Efter et besøg modtages en rapport, som skal offentliggøres, disse er vedlagt som bilag 7.

⁵⁵ Oplyst i Finanstilsynets ”Redegørelse om inspektion i Salling Bank” juni 2013

⁵⁶ Pressemeldelse 18.12.2012 fra Sydbank.

Af rapporten i Salling Bank fremgår det, at Finanstilsynet har gennemgået engagementer svarende til ca. 33 % af de samlede udlånsengagementer. Samtidig er der lavet 144 stikprøver på øvrige engagementer. Konklusionen er at Finanstilsynet fandt et øget nedskrivningsbehov på 8,5 mio.dkk. Det individuelle solvensbehov er opgjort til 11 %, hvilket Finanstilsynet vurderede, var tilstrækkeligt også efter de påbudte nedskrivninger. Det blev fremhævet, at en solvens på 14,5 % ligger lavt sammenlignet med andre gruppe 3 pengeinstitutter, og derfor har en begrænset tabskapacitet. Endvidere står der, at banken har kapitalelementer, der på grund af snarlig nedvægning, ikke vil kunne indregnes i solvensen i samme grad længere.

Notatet efter besøget hos Sparekassen Thy i oktober og november 2013 fortæller, at engagementer svarende til 35,1 % af de samlede udlån og garantier blev gennemgået. Konklusionen fra Finanstilsynet, at Sparekassen Thy på trods af høj landbrugseksposering har en højere kreditkvalitet end gennemsnittet af tilsvarende institutter. Der blev fundet behov for yderligere nedskrivninger for 17,8 mio.dkk. blandt de større engagementer, samt et yderligere nedskrivningsbehov på 14,6 mio. dkk. baseret på stikprøver blandt erhvervsengagementer større end 500.000 dkk. Det blev givet påbud om at forbedre de interne kontroller, herunder at tilføje flere kompetencer til risikostyringsfunktionen og compliancefunktionen. Samtidig var der påbud om udarbejdelse af forretningsgange for solvensbehovsopgørelsen og kreditområdet. Det individuelle solvensbehov var opgjort til 10,2 % efter nedskrivningerne afledt af inspektionen. Finanstilsynet vurderer, at dette solvensbehov er tilstrækkeligt.

Nedskrivninger

Tabel 21: Nedskrivninger

Sparekassen Thy	2011	2012	2013
Årets nedskrivningsprocent	0,9	1,4	0,9
Akkumuleret nedskrivningsprocent	4,6	5,8	6,1
Salling Bank	2011	2012	2013
Årets nedskrivningsprocent	1,3	1,7	1,4

Akkumuleret nedskrivningsprocent	4,3	5,3	6,4
Andel af tilgodehavende med nedsat rente	1,8	2,2	3,4

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapport 2013 for Sparekassen Thy og Salling Bank

Nedskrivningerne er omtalt i afsnittet nøgletalsanalyse, men det bemærkes at Sparekassen Thy ikke oplyser andel af tilgodehavende med nedsat rente, og vi har derfor ikke mulighed for at sammenligne dette tal. Den akkumulerende nedskrivningsprocent ligger meget tæt på hinanden, hvilket indikerer Sparekassen Thy i tidligere år har nedskrevet væsentlig mere end Salling Bank, men om nedskrivningernes nuværende årlige niveau blot fortsætter hos Salling Bank, så de overhaler Sparekassen Thys akk. Nedskrivninger, kan vi ikke vide.

Bankens omgangskreds – bankens risiko

På Aalborg universitet har 3 studerende i forbindelse med deres MBA studie lavet en undersøgelse⁵⁷, som kigger på hvor gode erhvervskunderne er, målt på deres gearingsgrad altså forholdet mellem fremmed- og egenkapital. De finder derved gennemsnittet på gearingsfaktoren ved hvert af de 24 pengeinstitutter, som er med i undersøgelsen, og kan på den baggrund konkludere, at der er meget forskellig holdning fra pengeinstitut til pengeinstitut, hvad en god erhvervskunde er. Idet det antages, at en gennemsnitlig kunde betragtes som en god kunde, ellers skulle man jo erkende, at kundesammensætningen er i en skidt forfatning, hvilket de færreste vil sige. Sparekassen Thy er en af de 24 pengeinstitutter i undersøgelsen, mens Salling Bank ikke er medtaget. Undersøgelsen har givet følgende resultater:

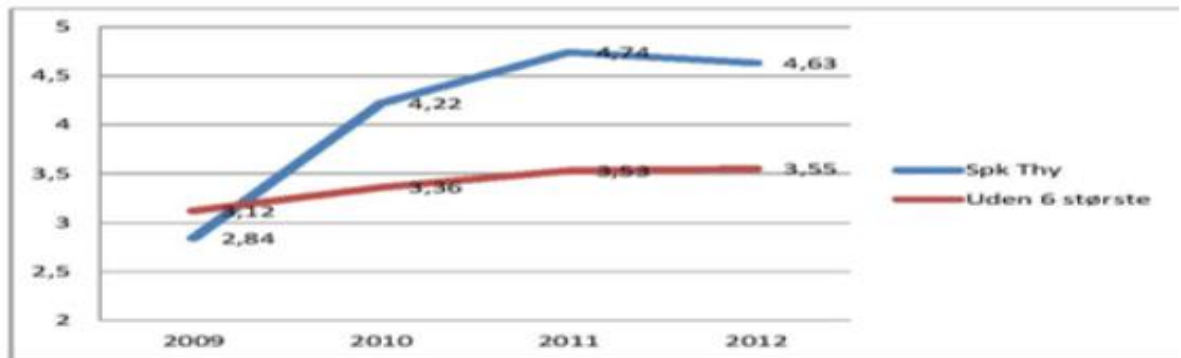
- Danske Bank og Nordea som rammer hhv. 2,12 og 2,14
- De største 6 pengeinstitutter får gennemsnittet 2,4
- Gennemsnittet for alle 24 pengeinstitutter 2,63
- Gennemsnittet uden de 6 største pengeinstitutter 3,55
- Gennemsnittet Sparekassen Thy jf. nedenstående 4,63

⁵⁷ Undersøgelsen "Bankens omgangskreds - Bankens risiko" er vedlagt på USB stick.

Figur 9: Sparekassen Thys erhvervskunders gearing

Spk Thy

	Spk Thy	Uden 6 største
2009	2,84	3,12
2010	4,22	3,36
2011	4,74	3,53
2012	4,63	3,55



Kilde: MBA undersøgelse fra Aalborg universitet.

Med et gennemsnit på 4,63 er Sparekassen Thy den 8. dårligste i undersøgelsen. Da Salling Bank ikke er med i undersøgelsen, kan den ikke bruges til sammenligning, men det vurderes ikke, at Salling Bank ville ligge bedre end Sparekassen Thy, idet Salling bank har en højere akkumuleret nedskrivning på udlån samt højere årlig nedskrivning de seneste år.

Undersøgelsen giver stof til eftertanke. I undersøgelsen skrives der:

”Nøgletallet er markant større for mindre banker end for de store”

”Er dette et udtryk for, at de mindre pengeinstitutter er mere large og eftergivende overfor deres kunder, og derfor fokuserer mindre på kundernes gearing og bankens risiko”

Sparekassen Thys direktør Ivan Christiansen svarer på kritikken dagen efter i artiklen ”Banker: Derfor har vi risikable kunder”⁵⁸, han udtaler:

Vores kundesammensætning er anderledes end hos andre banker. Vi vil gerne have de små erhvervskunder, som ofte bliver drevet som et personligt selskab. Og de indgår derfor ikke i undersøgelsen. Han peger samtidig på, at sparekassen har sikret sig sikkerheder stillet af indehaveren af det personligt drevne selskab. Enhver kan ved

⁵⁸ Finanswatch.dk d. 21/3 2014 bilag nr. 15

selvsyn på vores hjemmeside konstatere, at vi ingen kreditproblemer har, ved at læse rapporten fra Finanstilsynets seneste besøg.

I artiklen fremhæves fra de øvrige pengeinstitutter, som også ligger i den dårligste ende af undersøgelsen, at:

- Undersøgelsen siger intet om, hvorvidt der kræves sikkerhed for de lån som ydes kunderne
- Der tages ikke højde for, at vi tager os betalt for at løbe lidt risiko
- Det er levende kunder, vi taler om. Hvis de i en periode har brug for likviditet, vil vi gerne hjælpe med det, hvis vi vurderer, at virksomheden kan overleve
- Et pengeinstitut skal jo løbe en eller anden form for risiko. Ellers er man ikke sit ansvar bevidst
- Det kan skyldes de fleste erhvervskunder ikke er selskaber, men kører i personligt regi
- En stor del af erhvervsporteføljen er sikkerhedsmæssigt baseret på pant i fast ejendom, hvilket betyder lavere egenkapitalgrad

Uanset modspillet fra de 10 udfordrede pengeinstitutterne jf. undersøgelsen, ligger mindre pengeinstitutter med en væsentlig højere gearingsgrad, det vil sige de omgås mere risikable kunder end gennemsnittet.

Delkonklusion

Der ses generelt igennem regnskabsanalysen at Sparekassen Thy leverer bedre nøgletal end Salling Bank, når vi blot sammenligner de 2 pengeinstitutter. Når vi inddrager gennemsnittet for gruppe 3 banker ses, at både Sparekassen Thy og Salling Bank leverer nøgletal, som er klart bedre end gennemsnittet.

Egenkapitalforrentningen viser et dårligt resultat for Salling Bank i 2011 pga. negativt årsresultat, men forbedres væsentlig for både 2012 og 2013. I 2013 rammer Sparekassen Thy og Salling Bank det samme nøgletal 4,3 %, men at konkludere, at de så præsterer ens, er ikke korrekt, da Salling Banks mindre egenkapital påvirker ROE positivt.

Gearingen i Sparekassen Thy og Salling Bank er meget forskellig. I 2013 ligger Salling Bank med over dobbelt så høj gearing som Sparekassen Thy. Det viser Salling Bank løber en højere risiko end Sparekassen Thy.

Afkastgraden viser igen, at Sparekassen Thy præsterer bedre end Salling Bank, men begge pengeinstitutter ligger pænt højere end gennemsnittet i gruppe 3 pengeinstitutterne. Sparekassen Thys positive stigning i 2013 skyldes til dels en halvering i nedskrivningerne samt en stigning i rente- og gebyrindtægterne.

Når der ses på bankernes indtjening pr. omkostningskrone, har Sparekassen Thy igen bedre nøgletal end Salling Bank, og på dette nøgletal bliver Salling Bank også slået af gennemsnittet af gruppe 3 bankerne. Salling Bank har i 2013 ikke haft samme positive udvikling i indtjeningen og nedbringelse af nedskrivningerne, som Sparekassen Thy har haft held med. Det afspejler sig også i omkostningsprocenten, hvor Salling Banks nøgletal ligger på 72 % mod Sparekassen Thys nøgletal på 60 %, så også på omkostningerne burde Salling Bank kunne optimeres. Det ses også tydeligt på nøgletallet overskud pr. medarbejder. Ansatte i Sparekassen Thy tjente i 2013 over dobbelt så meget til deres arbejdsgiver end som ansatte i Salling Bank gjorde. Men sammenligner vi med gruppe 1 og 2 bankerne, er der langt vej op, idet indtjeningen pr. ansat i de 10 største pengeinstitutter ligger på over dobbelt så meget som Sparekassen Thy. Det fortæller os, at de største pengeinstitutter er mere lønsomme.

Nedskrivningsprocenten ligger højest for Salling Bank i alle årene, det forklarer, hvorfor mange af nøgletallene for Salling Bank er dårligere end Sparekassen Thy. Men ses der på den akkumulerende nedskrivningsprocent, ses kun en forskel på 0,3 %, så Sparekassen Thy må i tidligere år have nedskrevet større beløb end Salling Bank.

WACC beregningen for de to banker viser en dyrere funding hos Salling Bank end hos Sparekassen Thy, forskellen er dog meget begrænset (0,07 %), men der er forskel på sammensætningen af WACC'en. Salling Bank betaler mest for fremmedkapitalen og mindre for egenkapitalen, omvendt er det for Sparekassen Thy. Det skyldes Sparekassen Thy har større egenkapital, mens Salling Bank har mere fremmedkapital. Sammenlignes med gennemsnittet for gruppe 3 banker ligger begge pengeinstitutter med en lavere WACC, hvilket er godt, idet de tjener mere end konkurrenterne på samme udlånsrenter og de har mulighed for at tilbyde bedre priser til attraktive kunder og samtidig tjene det samme på kunderne.

ICGR viser, at Salling Bank i 2011 ikke havde mulighed for at vækste uden påvirkning af solvensen, men i 2012 og 2013 er tallet vendt positivt, og i 2013 havde Salling Bank mulighed for

udlånsvækst forudsat samme udlånmix på 4,16 %. Sparekassen Thy lander på 3,39 %, mens gennemsnittet for gruppe 3 bankerne i alle årene er negativt.

Den samlede kreditrisiko ligger på ca. det dobbelte i Sparekassen Thy i forhold til Salling Bank.

Udlånssammensætningen ligger på et meget ens niveau, Salling Bank har en lidt højere andel af privatkunder (44 %) i forhold til Sparekassen Thy (41 %), mens gennemsnittet i gruppe 3 bankerne i 2012 lå højere (47 %).

Ingen branche udgør mere end 15 % af de samlede udlån, så der er tale om stor spredning hos begge pengeinstitutter.

Både Salling Bank og Sparekassen Thy har i 2013 haft besøg af Finanstilsynet til et ordinært eftersyn, hvor alle risikoområdet blev gennemgået. Der blev ved begge besøg fundet ekstra nedskrivninger. Salling Bank fik en note om, at der er tale om en lav solvensoverdækning i forhold til gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, samt Salling Bank har kapitalandele som pga. snarlig nedvægtning ikke kan medtælles i samme grad som nu. Sparekassen Thy fik et påbud om at tilføre flere kompetencer til risikostyring og compliancefunktioner. Endvidere fik Sparekassen Thy påbud om udarbejdelse af forretningsgange for solvensbehovsopgørelsen og kreditområdet.

Sparekassen Thy var med i et MBA studie sammen med 23 andre pengeinstitutter, hvor man kigger på erhvervskunders gearing, og dermed hvor gode erhvervskunderne er. Sparekassen Thy er i undersøgelsen placeret på den 8. dårligste plads. Undersøgelsen konkluderer at mindre pengeinstitutter tager større risiko end større banker. Sparekassen Thy svarer igen med kritik punkter til undersøgelsen, som med rette kan stilles. Men konklusionen er alligevel sikker, nemlig at mindre pengeinstitutter tager større risiko end de større pengeinstitutter.

Omdannelse til aktieselskab

Sparekassen Thy er baseret på en garantsparekasse. Det første pengeinstitut i Danmark blev stiftet i 1810 og var en garantsparekasse, som hed Holsteinborg Sparekasse⁵⁹. Hovedformålet var at tage imod indskud, senere fik sparekasserne også mulighed for at låne penge ud mod sikkerhed i f.eks. fast ejendom. Sparekasserne havde mange restriktioner i modsætning til bankerne. De kunne også lave andre forretninger som at handle med værdipapirerne og stille garantier. Først i 1975 blev

⁵⁹ Kilde: Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 21 til 25

forskellen udlignet, hvor lovgivningen for pengeinstitutter blev samlet i en lov. Herefter havde sparekasserne samme muligheder for at lave forretninger som bankerne.

En sparekasse er kendetegnet af at være selvejende i modsætning til banker, hvor aktionærerne ejer banken via deres investering i bankens aktier. Kunderne i en sparekasse kan tegne garantkapital og dermed blive medejere (garanter) af sparekassen. Garanterne vælger et repræsentantskab, som har ansvaret for at ansætte sparekassens ledelse. I Sparekassen Thy kan hver kunde tegne for mellem 1.000,- dkk. og 200.000,- dkk. garantier. Hvis man mindst har for 20.000,- dkk. garantier, får kunderne pt. en forrentning mellem 3 % til 5 %.

Garantkapital indgår i Sparekassens egenkapital og kan derfor sammenlignes med aktiekapital i en bank. Værdien af garantierne er fast og udbetales altid til kurs pari. Det er dog ikke en sikker investering at købe garantbeviser. Kommer en sparekasse i vanskeligheder, kan både sparekassen og Finanstilsynet stoppe for udbetaling af garantkapital. Dette kan man for at beskytte sparekassens kapital. Hvis sparekassen går konkurs, er garantkapitalen tabt, og garantierne mister deres indskud. Selvom tegning af garantkapital kan ligne indskud på en konto, er det kapitalindskud til sparekassen, som ikke er dækket af indskydergarantifondens grænse på ca. 745.000,- dkk⁶⁰.

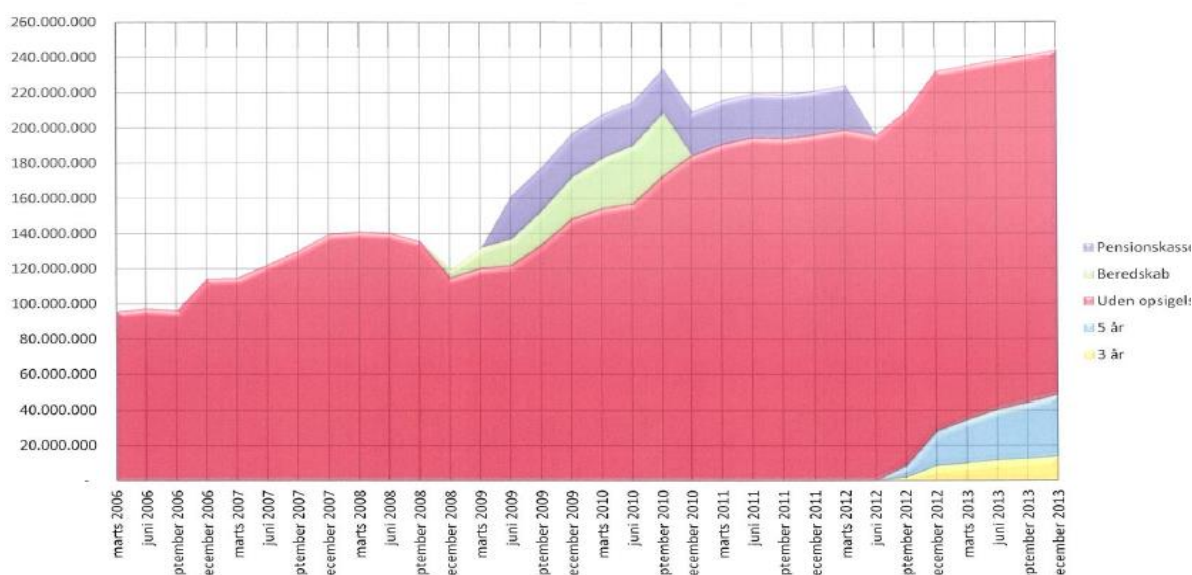
Ønsker en sparekasse at styrke egenkapitalen, kan det ske ved at tegne yderligere garantkapital, eller ved at styrke egenkapitalen via indtjening. I 1988 blev lovgivningen ændret, så det er blevet muligt for en sparekasse, at blive omdannet til et aktieselskab, og dermed have de samme muligheder for at skaffe kapital, som de øvrige pengeinstitutter i Danmark.

Fordele/ulemper for garantier i Sparekassen Thy

Figur 10 viser udviklingen for Sparekassen Thys garantkapital fra 2006 til ultimo 2013. Ud over perioden fra 2009 til 2012, hvor Sparekassen Thy har ekstern garantkapital vedr. bankpakkerne samt indskud fra et pensionsselskab, består garantkapitalen af kundernes indskud i sparekassen.

⁶⁰ Indlån i danske pengeinstitutter er sikret mod konkurs op til 100.000,- euro under indskydergarantifonden.

Figur 10: Udvikling i Sparekassen Thys garantkapital



Kilde: Udliveret planche fra Sparekassen Thy

Garantkapitalen stiger til 140 mio. dkk. op til 2007, hvor finanskrisen starter. I løbet af 2008 går bl.a. Roskilde Bank og EBH Bank konkurs. Samtidig er Løkken Sparekasse voldsomt presset og går konkurs i starten af 2009. Hermed taber både aktionærer og garanter penge. Dette skaber utryghed i hele sektoren, hvilket kan ses på faldet i Sparekassen Thys garantkapital fra 2007 til 2008. Fra 2008 stiger garantkapitalen stødt, og i sammenligningsperioden på 3 år stiger garantkapitalen med 10,23 %⁶¹. Dette viser, at Sparekassen Thy ikke har haft udfordringer ved at tegne garantkapital og dermed styrke deres egenkapital.

Sparekassen Thy har leveret overskud i alle årene fra 2007, og egenkapitalen er steget siden 2008, hvilket alt andet lige gør det trygt for garanterne, og gør det nemmere at tegne ny garantkapital.

For at sammenligne Sparekassen Thys udvikling over 5 år med andre garantsparekasser i gruppe 3 med en vis størrelse, har vi valgt Sparekassen Vendsyssel, Den Jyske Sparekasse og Sparekassen Middelfart. Med baggrund i nævntes årsrapporter ses følgende udvikling:

Tabel 22: Garantkapital for 4 udvalgte Sparekasser

Garantkapital i t.dkk.	2009	2010	2011	2012	2013
Spk Thy	196.127,-	209.565,-	221.319,-	232.233,-	243.969,-

⁶¹ Beregning = $243.969 - 221.319 / 221.319 = 10,23 \%$

Spk Vendsyssel	704.213,-	729.054,-	761.219,-	957.421,-	973.116,-
Den Jyske Spk	539.322,-	601.038,-	591.705,-	874.087,-	871.930,-
Spk Middelfart	151.234,-	223.376,-	261.870,-	293.847,-	358.704,-

Kilde: Egen tilvirkning pba årsrapporter 2013, 2011 og 2009 for de respektive sparekasser

Generelt har udvikling i garantkapitalen været positiv. Tallene ved Sparekassen Vendsyssel og Den Jyske Sparekasse giver udslag på grund af større fusioner og opkøb. Der er en stigende tendens hos alle på nær Den Jyske Sparekasse. Her falder garantkapitalen både fra 2010 til 2011 og også efter fusioner i 2012 fra 2012 til 2013. Den Jyske Sparekasse/Sparekassen Middelfart har leveret større underskud de seneste 3 år, endvidere har de benyttet muligheden for at regulere garantkapitalen, så kapitalen først kan ”sælges”, når der er nye købere til kapitalen.

Dette viser, at garantmodellen giver muligheder for tilførsel af kapital, når sparekassen er i en positiv udvikling, men den giver udfordringer ved større vedvarende underskud, her vil garantkapitalen sive.

Jf. interview med Sparekassen Thys direktør Ivan Christiansen giver en garantmodel grundlag for en bred og stabil kundemasse. En tredje del af alle kunderne er garantier i Sparekassen. Kunderne vil gerne være medejer af den lokale sparekasse, som bakker op omkring de lokale værdier, virksomheder og sportsklubber mv. Derfor forbliver de loyale kunder i sparekassen, som gerne vil indskyde midler i den. Her er det vigtigere med et stabilt afkast, og at sparekassen giver noget igen til lokalsamfundet, end den hurtige gevinst som er mulig at opnå ved en investering i en aktie.

Jf. Ivan Christiansen giver garantmodellen også udfordringer. Danmark er det eneste land i EU, som benytter modellen, hvilket betyder, at f.eks. EU har svært ved at forstå den måde at drive pengeinstitut på. Der kommer hele tiden nye krav fra EU, og det kan være vanskelig at implementere de nye regler til garantmodellen. Det giver en masse ekstra arbejde og administrative udfordringer, som både er dyre og ressourcekrævende at håndtere.

Sparekassen Thy ligger i Nordvestjylland. Et område der har demografien imod sig. Der bliver flere ældre, da de unge flytter til de større byer for at studere. Husene kan være svære at omsætte, da prisniveauet for dem kan være lav, hvilket gør det uinteressant at modernisere dem, og dermed kan områder komme under afvikling. Sparekassen Thy har 40 % af privatkunderne og 25 % til 30 % af

erhvervskunderne i Thy området⁶², hvilket gør det svært at udvide forretningsomfanget i lokalområdet.

En fusion med Salling Bank vil skabe vækst og nye forretningsmuligheder mod øst, som kan være et godt springbræt mod nye forretninger i landsdele med mere vækst.

Garantmodellen bliver stille og roligt mindre brugt, der kommer ikke nye til. Der sker hele tiden konsolidering, hvor 2 garantsparekasser bliver til en, garantsparekasser bliver fusioneret med et aktieselskab, eller garantsparekasser vælger at blive omdannet til et aktieselskab. Ivan Christiansen kan derfor godt se en udfordring for modellen på den lange bane, hvor udviklingen tvinger Sparekassen Thy væk for garantmodellen.

Garantkapital indgår i egenkapitalen. I en konkurs situation, er det første som mistes egenkapitalen, derfor er indskuddet forbundet med risiko, og det kan sidestilles med aktier. Som tidligere nævnt giver Sparekassen Thy 3 % til 5 % i rente på garantindskud. Sammenligner vi med ønsket til afkast på en aktie, er det lavt. F.eks. Salling Bank aktien åbner i kurs 170 primo 2013 og lukker i kurs 201 ultimo 2013. Da Salling Bank ikke udbetaler udbytte, giver aktien et afkast på 18 % i 2013⁶³. Endvidere har Salling Bank optaget lån til styrkelse af kapitalen, hvilket er ligesom garantkapital, kapital med høj risiko. Dette lån er givet til en rente på 11,71 %. Dette viser, at afkastet på garantkapital kan være mindre attraktiv end alternative investeringer som aktier.

Ønsker en garantsparekasse at øge egenkapitalen kan det ske ved egen indtjeningskraft eller ved at tegne ny garantkapital. Med et afkastniveau på 3 % til 5 % tegnes dette typisk af egne kunder og ikke af investorer udefra. Endvidere har Sparekassen mulighed for at stoppe for indløsning af garantkapitalen, hvis de kommer i en vanskelig situation. Selvom investor er villig til at sænke prisen for at sælge garantbeviserne, kan man ikke være sikker på at komme af med dem, hvis der er låst for udtræk.

Når et aktieselskab ønsker at udvide kapitalen, kan det gøres ved at udstede nye aktier. Endvidere kan der udstedes konvertible obligationer, som er et lån, hvor der er indbygget en ret til at konvertere lånet til aktier. Dette har vist sig at være den mest attraktive måde at fremskaffe kapital på⁶⁴.

⁶² Kilde: Ivan Christiansen direktør i Sparekassen Thy jf. bilag 2

⁶³ Beregnet $201 - 170 / 170 = 18 \%$

⁶⁴ Dansk Bankvæsen 6. udgave s. 25

Her udvides kapitalen på en gang, hvor der sælges et vis antal aktier i en begrænset periode. Dette henvender sig til alle interesserede, både professionelle investorer, kunder i andre pengeinstitutter og selvfølgelig nuværende kunder. Der er fuld fokus fra alle interessenter i perioden, og herefter kendes udfaldet.

Der er selvfølgelig stor forskel på, om det er Danske Bank, som laver en aktieudvidelse, eller en mindre bank som Salling Bank. Danske Bank henvender sig til mange interessenter som pensionskasser, udenlandske investorer, ikke kunder og selvfølgelig bankens kunder.

I Salling Banks tilfælde vil interessen sandsynligvis primært kommer fra banken egne kunder og samarbejdspartnere. De vil gerne bakke op om den lokale bank, og give den mulighed for at udvikle sig. Her kommer afkastet ikke i første række som f.eks. ved Danske Bank.

Omdannelse til aktieselskab

Som tidligere nævnt blev det først i 1988 muligt for en sparekasse at omdanne sig fra en garantsparekasse til et aktieselskab. Omdannelsen sker på baggrund af reglerne i LFV's § 207 til 211.

En sparekasse er en selvejende institution, derfor er det repræsentantskabet og generalforsamlingen, der kan beslutte en omdannelse til et aktieselskab. Når beslutningen er truffet, gøres værdierne op aktiver i forhold til gæld, hermed fås den reelle formue i sparekassen, som er det samme som egenkapitalen.

Egenkapitalen består af garantkapital og opsparet overskud. Garanterne har muligheden for at få ombyttet deres garantier til aktier i det nye selskab til markedsværdien, få kontant indløsning af deres garantbeviser eller en kombination af disse muligheder.

Det opsparede overskud tilhører reelt sparekassen, derfor oprettes en fond, hvor værdierne flyttes over. Det er en fond, som har til formål at støtte det nye aktieselskab, samt giver mulighed for at støtte almennyttige og velgørende formål i sparekassens virkeområde. Fonden vil typisk blive betalt med aktier fra det nye aktieselskab kombineret med et kontant indskud.

Der er 2 modeller til omdannelse fra sparekasse til aktieselskab:

Fondsmodellen:

Med fondsmodellen flyttes hele sparekassens opsparede overskud over i fonden. Fonden får afregning i aktie fra det nye selskab, derved får fonden en stor ejerandel af det nye selskab. Derfor kan man sige, at fonden bliver den fortsættende del af sparekassen. Fonden har en interesse i økonomisk at støtte op omkring det nye aktieselskab, da en stor del af fondens værdier består af aktier i det nye selskab. Endvidere kan fonden støtte op om lokale almennyttige og velgørende tiltag til glæde for lokalområdet.

Fonden for sparekassen og den nye aktie sparekasse er to selvstændige enheder, men typisk med samme interesser og måske endda samme ledelse. Dette giver en vis uigennemsigthed, hvem gør hvad og hvorfor. F.eks. har EBH Bank og EBH Fonden været indblandet i flere sager om bl.a. kursmanipulation ved køb af aktier i lokale pengeinstitutter. I dette eksempel støttede de to selskaber op om hinanden på en meget ”uheldig” måde.

Indkapslingsmodellen:

Alternativet til fondsmodellen er indkapslingsmodellen, som er den mest anvendte model for nye omdannelser bl.a. med baggrund i de uheldige sager fra EBH Bank⁶⁵.

I indkapslingsmodellen bliver det opsparet overskud fra garantsparekassen overført til den nye aktie sparekasse, hvor der bliver oprettet en bundet sparekassereserve i den nye sparekasses egenkapital. Reserven kan ikke udloddes som udbytte, men den er tabsabsorberende. Det vil sige, at hvis den nye sparekasse har underskud, kan både aktiekapitalen og reserven være med til at ”finansiere” underskuddet.

Reserven skal dog stadig ud til almennyttige formål, derfor skal der etableres en fond med midlerne fra reserven den dag driften af sparekassen ophører.

Fordelen med indkapslingsmodellen er, at det opsparede overskud indgår i egenkapitalen, og dermed gør den nye aktie sparekasse mere robust. Endvidere ligger overskuddet ikke i et andet selskab, som kan gøre samspillet mellem disse mere uoverskuelige.

⁶⁵ Kilde: Interview med Ivan Christiansen se bilag 2

Ulempen er, at pengene bliver i den nye sparekasse, og dermed kommer de ikke direkte til det lokale samfund til gode. F.eks. kan de lokale foreninger søge fonden om penge til almennyttige formål, som alt andet lige er nemmere at få bevilget, end et direkte sponsorat i den nye sparekasse.

Det er også muligt at kombinere de to modeller. En del af det opsparede overskud kan gå til en fond og den anden del, kan indgå som en bundet reserve i den nye sparekasse. Ved Sparekassen Hobros (garantsparekasse) fusion med Sparekassen Himmerland (aktiesparekasse) benyttes denne model. Reserverne i Sparekassen Hobro er 697,1 mio. dkk, her går 285,5 mio. dkk til en nyoprettet fond, og resten 411,6 mio. dkk bliver bundet som reserve i Jutlander Bank, som er det fortsættende selskab.⁶⁶

Bekendtgørelse om fusion af en sparekasse med et aktieselskab af den 19/11 2013 giver en garantsparekasse mulighed for at blive et aktieselskab gennem fusion med et andet aktieselskab, der har tilladelse til at drive pengeinstitut. Her gælder de samme regler som tidligere nævnt omkring oprettelse af en fond og/eller en indkapsling af sparekassens reserver.

Begrundelsen for at vælge fusion frem for en direkte omdannelse til et aktieselskab er:

- Synergien ved at blive et større institut med flere filialer, nye vækstområder og muligheder, bedre udnyttelse af ressourcer samt bedre fundingmuligheder.
- Mindre omkostningstungt at udstede nye aktier i et eksisterende aktieselskab end at starte et nyt aktieselskab med hensyn til lovgivning, prospekt mv.
- Der skal sælges eventuelle nye aktier i et kendt papir, som er i en udvikling, mod der skal sælges helt nye og ukendte aktier. På grund af finanskrisen vurderes det, at være forbundet med et hvis usikkerhedsmoment at vil sælge helt nye bank aktier på finansmarkedet.

Prisen for omdannelsen

Med en fusion mellem Sparekassen Thy og Salling Bank, hvor Sparekassen Thy omdannes til et aktieselskab, skal garantierne afregnes og reserverne opgøres efter fondsmodellen eller indkapslingsmodellen. Vi vil benytte samme metode til opgørelse af værdierne, som er benyttet ved fusionen mellem Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland.

Sparekassen Himmerlands aktier har en kurs indre værdi på 0,58. Hvis vi antager Sparekassen Hobros egenkapital er 100, har den nu en værdi på 58. Af egenkapitalen på 100 udgør garantierne 20. Garantierne kan indløse til kurs 100, derfor skal de have kurs 100 for deres beviser altså 20,

⁶⁶ Kilde: Fondsbørsmeddelelse nr. 16/2013 fra Sparekassen Himmerland s. 11

resten af værdien efter kurs indre værdi nemlig 38 går til en ny fond. Den restende del af Sparekassen Hobros egenkapital $100 - 58 = 42$ bliver en bundet reserve i Jutlander Banks egenkapitalen.

Vi finder, det er en attraktiv og realistisk løsning på grund af, at garantterne får fuld kompensation enten via aktier eller kontanter, der kommer øremærkede penge til det lokale område via den nye fond samt en væsentlig del af den tidligere egenkapital støtter stadig op om egenkapitalen i den nye bank.

Vi forudsætter fusionen og omdannelsen sker pr. den 1. januar 2014 med baggrund i prisen på Salling Banks aktier ultimo 2013, hvilket er kurs 201.

Salling Banks egenkapital udgør ultimo 2013 234 mio. dkk, hvor Sparekassen Thys egenkapital udgør 966 mio. dkk. Afrundet giver dette en fordeling af egenkapitalen i det nye pengeinstitut med 80 % til Sparekassen Thy og 20 % til Salling Bank.⁶⁷

Kigger vi på Salling Banks nuværende aktiekapital udgøres den af 524.000 stk. aktier af dkk. 100,-. Kursen ultimo 2013 er 201, hvilket er en kursværdi på $201 \times 524.000 = 105$ mio. dkk.

Med en egenkapital på 234 mio. dkk ultimo 2013 udgør Salling Banks børsværdi i forhold til egenkapitalen (kurs indre værdi)

$$105/234 = 0,45 \text{ Salling Banks kurs indre værdi.}$$

Sparekassen Thys egenkapital på 966 mio. dkk udgør $966 \times 0,45 = 435$ mio. dkk i kurs indre værdi jf. Salling Banks indre værdi. Garantkapitalen udgør 244 mio. dkk, derfor skal den nye fond udgøre $435 - 244 = 191$ mio. dkk. Tilbage som en bundet reserve i det nye pengeinstitut bliver $966 - 244 - 191 = 531$ mio. dkk.

Vi forudsætter både garantterne og den nye fond afregnes i nye aktier. Derfor skal der udstedes nye aktier i det nye pengeinstitut.

Garanterne vil blive afregnet med $243.969.000 / 201 =$ 1.213.776 nye aktier a kr. 100,-

Fonden vil blive afregnet med $191.000.000 / 201 =$ 950.248 nye aktier a kr. 100,-

⁶⁷ Beregnet som $234 / (966 + 234) = 20$ % til Salling Bank.

Der bliver udstedt 2.164.024 nye aktier til betaling af garantierne og den nye fond. Samlet giver det 2.688.024 stk. aktier i det nye pengeinstitut, hvor Salling Banks aktionærer udgør ca. 20 % af de samlede aktionærer og jf. tidligere udgør deres egenkapital også ca. 20 % af den nye egenkapital.

Den nye akties likviditet

Ved fusionen vil den nye balance være tæt på 10 mia. dkk, og dermed vil det nye pengeinstitut stadig tilhøre gruppe 3 bankerne⁶⁸. Som investeringsobjekt er der naturligt mest interesse om de største pengeinstitutter. Dette betyder flere handler i disse aktier, og dermed er de mere likvide end f.eks. gruppe 3 bankernes aktier.

I fusionen mellem Sparekassen Thy og Salling Bank får den nye fond 950.248 af aktierne. En fond vil typisk være en passiv investor, som vil beholde sine aktier og ikke være aktiv med køb og salg. Den nye fond kommer til at eje ca. 35 % af aktierne i det nye pengeinstitut. Endvidere har Sparekassen Thy opkøbt nogle mindre sparekasser, som sandsynligvis helt eller delvis er blevet afregnet i garantier i Sparekassen Thy. Dermed bliver det også passive investorer.

Kigger vi på kursudviklingen på Salling Bank aktien (vedlagt på USB stick) kan det ses, at der har været et mindre antal handler i Salling Bank aktien fra 2009 og frem til og med februar 2014. Samme mønster kan det forventes de tidligere garantier i Sparekassen Thy vil have. Derfor vurderes det, at der vil være mange aktionærer, som har dem som en anlægsbeholdning, hvor de ikke er aktiv med køb og salg. Dette betyder, at udbud og efterspørgsel på aktien er lille, hvilket gør aktien mindre likvid. Det er en udfordring med en illikvid aktie, hvis man skal sælge en større mængde aktier på en gang.

Delkonklusion

Bliver det til en fusion mellem Sparekassen Thy og Salling Bank, hvor garantierne i Sparekassen Thy fremadrettet bliver aktionærer i det nye pengeinstitut, vil det give garantierne et potentielt højere afkast af deres investering. I dag er de sikket på en fast forrentning på 3 % til 5 %, hvor en aktieinvestering kan give et potentielt højere afkast. Endvidere kan garantbeviserne blive låst, hvorimod aktier altid kan sælges, så længe der er en køber.

⁶⁸ Gruppe 3 banker defineres som et pengeinstitut med en arbejdende kapital mellem 250 mio. dkk og 12 mia. dkk.

Fremskaffelse af nyt kapital via aktier henvender sig til en bredere skare end garantbeviser. Historien har vist, at aktier er den mest effektive måde at fremskaffe kapital på. Sparekassen Thy har løbende forhøjet garantkapitalen, hvilket viser, at en stabil sparekasse som løbende laver overskud, kan skaffe den nødvendige kapital via garantier.

Fusion giver nye vækstmuligheder. Sparekassen Thys kerneområde i Thy har demografien imod sig. Derfor skal de udvide markedsområdet for at skabe yderligere vækst. En fusion mod øst giver synergi via besparelser på dobbeltfunktioner, men også nye vækstmuligheder i et område med mere vækstpotentiale og tilmed en nemmere tilgang til nyt kapital.

Garantmodellen er unik i Danmark, den giver udfordringer med øget regulering i EU af dansk bankdrift. Det øger den administrative byrde og dermed øgede omkostninger.

Der vil blive oprettet en almennyttig fond i forbindelse med fusionen, som kan bakke op om lokale initiativer i garanternes lokalområde.

Som garant har man sikkerheden i et fast afkast, som aktionærer risikerer man nogle år vil give et negativt afkast. Endvidere forventes der ikke stor omsætning i den nye aktie, hvilket betyder den kan blive illikvid, specielt ved salg af større mængder.

Organisatoriske udfordringer ved en fusion

Et meget vigtigt element i forbindelse med en fusion, er den organisatoriske del. En fusion mellem to pengeinstitutter er ikke blot økonomi, men samtidig er der en lang række organisatoriske udfordringer, der skal tages hånd om, før en fusion kan gennemføres med størst mulighed for succes. Organisationen fortæller noget om rammerne og substansen af en virksomhed, f.eks. medarbejderne, politikker, forretningsgangen, mål osv.

For at have fokus på hvem, der påvirkes eller påvirker fusionen og i hvilken grad, vil første step i at lokalisere de organisatoriske udfordringer være at udarbejdet en interessentanalyse.

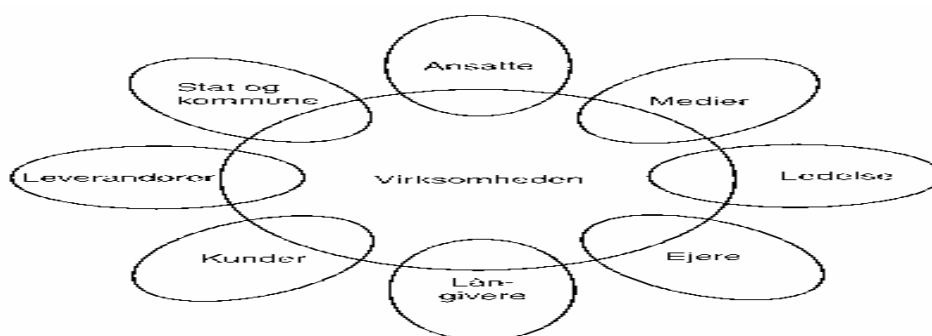
Interessentanalyse

Et pengeinstitut har – som alle øvrige virksomheder – en masse interessenter. Interessenterne repræsenterer en gruppe eller enkeltpersoner, som har indflydelse på fusionen, i større eller mindre grad. Det kan altså være folk som arbejder i instituttet til dagligt, men også folk som kun har en perifer berøring med instituttet. Interessenterne kan være ansatte, medier, ledelsen, ejere, långivere,

kunder, leverandører samt stat og kommune. Det er ikke en udtømmende liste, afhængig af virksomhed kan der være andre interessenter. Der er et naturligt spændingsfelt mellem interessenterne f.eks. ønsker ejerne måske et højt afkast af deres investering, kunderne vil gerne have nogle gode og billige bankydelser og medarbejderne ønsker jobsikkerhed og en fornuftig løn.

Til brug for interessentanalysen, vil vi benytte følgende figur:

Figur 11: Interessent analyse



Kilde: Bakka & Fiversdal (2010), side 19

Modellen viser de interessenter i virksomheden, som har en interesse i denne og som virksomheden derfor bør være opmærksomme på. De forskellige interessenter kan have både sammenfaldende og modstridende interesser i virksomheden jf. ovennævnte, hvilket kan være årsag til deciderede konflikter. Modellen anvendes typisk, når man ønsker at belyse, hvordan en beslutning eller ændring vil påvirke interessenterne, og hvad man kan gøre for at foregribe konflikter mellem disse.

Ved planlægning af en fusion, bør arbejdet med interessentanalysen være en naturlig forberedelse. Interessenterne er mange ved en fusion af to pengeinstitutter. Det vurderes at de vigtigste interessenter er ansatte, kunder og ejere fordi de alle har stor og helt afgørende betydning for fusionen. De øvrige interessenter er ikke uinteressante, men som nævnt tidligere så er der nogle interessenter, som påvirkes mere end andre. En af de interessenter som er mindre vigtig, men som alligevel bør have en vis fokus er leverandør af it systemer. Der er både en økonomisk og organisatorisk interesse i denne interessent, derfor er der valgt også at medtage denne i analysen.

Ansatte

Ansatte er meget vigtige interessenter, da de tilsammen skaber pengeinstituttet og derved har stor magt. Set som hver enkelt ansat, har de ingen/meget lille magt. Da en af synergieffekterne ved

fusion er besparelser på medarbejdersiden, vil det med det samme skabe frygt og stor utryghed for medarbejder, når de modtager nyheden om fusion. Frygten vil være størst i stabsfunktionerne, da der sidder folk, som med det samme overlapper hinanden efter en fusion, men også filiallukning nu eller på sigt kan skabe utryghed hos ansatte i filialerne. De ansatte er klar over, at med en fusion følger en fyringsrunde. Hovedkontorets kommende beliggenhed vil samtidig få betydning for de personer, som tidligere har haft kort vej på job, som nu måske skal på en kørtur på 60 km. fra Skive til Thisted. Ligeledes kommer hvert pengeinstitut med hver sin produktpalette, forretningsgange, kreditkultur, som kan betyde forandring og frustration fra medarbejderne. Med Sparekassen Thy som fortsættende pengeinstitut, vil ændringerne bliver størst for medarbejdere i Salling Bank.

Håndtering af ansatte: Det er vigtigt at melde den fremtidige struktur ud og få foretaget de tilpasninger af organisationen, som man finder nødvendige hurtigst muligt, og generelt informere så meget som muligt ud til medarbejderne.

Det dokumenteres også af Finansforbundets medlemsblad februar 2014, i artiklen ”Nu skal vi finde en fælles ånd” bilag nr. 8. Artiklen omhandler den nye fusion mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen Hobro, som under navnet Jutlander Bank bliver smeltet sammen. Fællestillidsmand i Sparekassen Hobro Lars Nielsen udtaler, ”Det er klart, at der stadigvæk er en række uvisheder, og det er meget forskelligt, hvordan vi takler det som mennesker – nogle ser det som en udfordring, mens andre har svært ved at sove om natten. Generelt vil folk bare gerne vide, hvad der skal ske”.

Kunder

Kunder er meget vigtige interessenter, da de tilsammen bringer indtjeningen til pengeinstituttet, set som hver enkelt kunde, har de dog ingen magt. Kunderne oplever at de uden at blive spurgt bliver kunde i et nyt pengeinstitut måske med nyt navn og nye værdier. De har måske en holdning til det fusionerede pengeinstitut. Der er måske følelser for området, medarbejderne og historien, som gør ændringerne svære for kunderne. Kunderne skal orienteres godt og hurtigt om baggrunden for beslutning om fusion, hvad betyder det for deres hverdag o.s.v. Det er vigtigt at begrænse kundeflytningen mest muligt.

Håndtering af kunder: Det er vigtigt medarbejderne er i hurtig dialog med kunderne. Nogle kunder har kun behov for at høre, at de ikke ændrer rådgiver, eller helt basale ting som at deres

dankort fortsætter med at virke. Det vigtigste er, at kunderne er trygge og derfor ikke søger anden bank.

Ejere

Ejere, aktionærer i Salling Bank og garantier i Sparekassen Thy, (da oplevelsen er ens uanset om man er aktionær eller garant, vil de som interessenter blive betragtet med ens holdninger). De er vigtige interessenter, da de skal godkende fusionen, så magten er stor. Ofte vil ejere være positive overfor en fusion, idet den vil gøre instituttet større og stærkere fremover, og derved muligheden for at generere et godt afkast til ejerne større. Dog er følelserne også i spil her, da der kan være tale om små aktionærer, som har købt aktier med hjertet, bl.a. for at medvirke til områdets udvikling. Disse aktionærer vil opleve, at fusionen bringer færre arbejdspladser lige netop i deres nærområde, eksempelvis i Skive ved flytning af hovedkontor til Thisted.

Håndtering af ejere: ejerne er ofte positive for fusionen, så kræver det ikke den store håndtering. Dog skal der være fokus på de kunder/aktionærer, som ikke er aktionærer for investeringens skyld, disse skal bl.a. beroliges med, at filialerne ikke lukker, at det stadig er en bank med rødder i det jyske, og der fortsat ønskes en udvikling i området i stedet for afvikling. At sponsoraterne i nærområdet fortsætter uændret, har også stor betydning for den positive omtale.

Ekstern leverandør

Ekstern leverandør på IT siden er hos Salling Bank, BEC og hos Sparekassen Thy, SDC. Det vurderes leverandøren har lille magt, men beslutningen har stor betydning for organisationen. Som pengeinstitut har man store udgifter forbundet med IT løsninger, så det er vigtigt at undersøge opsigelsesvarslerne på disse aftaler og melde ud hvilken datacentral, der skal være den fortsættende. Det bevirker også, at medarbejderne informeres om den nye it platform, og nogle af medarbejderne ikke skal bruge tid/frustrationer på oplæring af nyt it system, mens andre skal indstille sig på at lære nye edb systemer.

Håndtering af leverandør: undersøge fordele og ulemper ved hver datacentral, som skal danne grundlag for beslutningen. Hurtigst muligt opsigelse den ene datacentral for at være omkostningsbevidste. Det fremgår af årsrapporten fra Sparekassen Thy, at der er 3 års opsigelse på aftalen, som koster 59.332.000,- dkk.

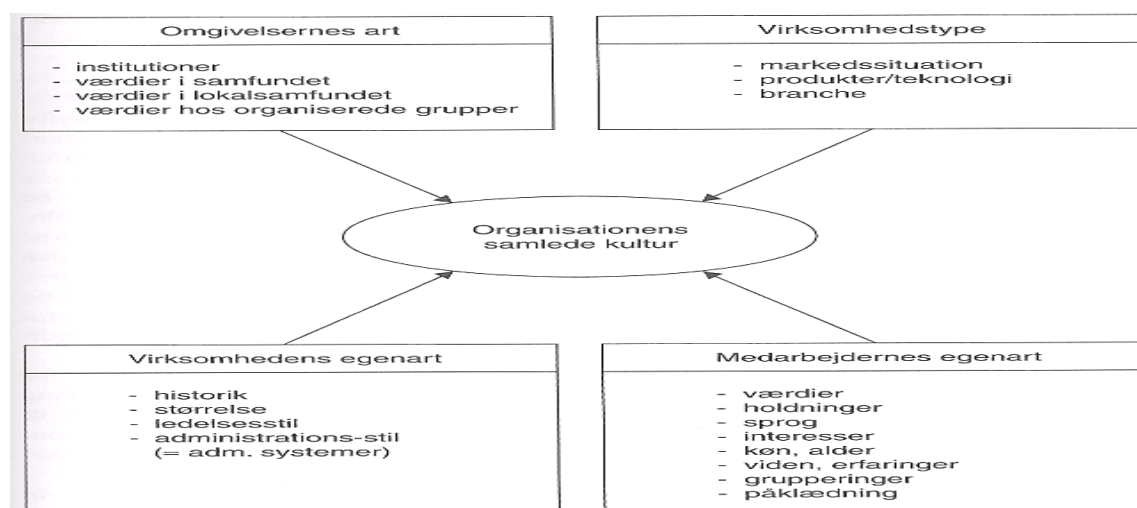
Det kan også overvejes at vælge en helt 3. datacentral. Det skal overvejes nøje med baggrund i økonomi og frustrationer fra alle medarbejderne, men det kan måske opvejes af, at en ny datacentral kan levere ydelser/systemer, som passer bedre. Jyske Bank overgik i 2012 til ny datacentral, og først 1½ år efter er de nu kørerklar igen jf. egen udmeldninger. Det beskriver tydeligt, det tager lang tid at ændre datacentral, og omkostningerne er store i form af manglende effektivitet hos medarbejderne.

Kulturen

Hvert pengeinstitut har sin egen kultur, som er skabt af mange elementer bl.a. værdier og normer. Ved en fusion mellem Sparekassen Thy og Salling Bank, skal der skabes en fælles kultur. Denne opgave må ikke undervurderes, det er oftest en svær opgave, som skal gribes rigtigt an. Dette bekræfter Ivan Christiansen, direktør i Sparekassen Thy i interviewet, hvor han fortæller, at kulturen faktisk er noget af det sværeste at lave om, og som eksempel nævner han en fuldkørende afdeling med dygtige medarbejdere, som bliver opkøbt af Sparekassen Thy. Det er naturligt, at det tager tid at få Sparekassen Thys kultur ind i afdeling. For at få gang i processen er medarbejderne blevet undervist om Sparekassen Thys historie, værdier, vision mv., samt der har været personer udlånt til den pågældende afdeling i flere måneder.

For at kigge nærmere på de faktorer som påvirkes i en fusion, har vi valgt at inddrage følgende figur:

Figur 12: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur



Kilde: Bakka (1986) pba. Johnson & Scholes, Bakka og Fivelsdal (2010) side 163

Omgivelsernes art og virksomhedstype er eksterne påvirkninger. Virksomhedstypen er ens for begge institutter, derfor lægges der ikke vægt på denne ved fusionen. Men fusionen vil angiveligt påvirke omgivelsernes art forskelligt, da fusionen har Sparekassen Thy som den fortsættende, og hovedkontoret i Skive ændres til en filial. Det vurderes derfor at give større modstand i omgivelsernes art hos Salling Bank end hos Sparekassen Thy, og det kan eksempelvis opleves via negativ mediedækning og større modstand mod forandringen. Det kan overvejes at påvirke denne ved at komme med et større beløb til Skive og omegn, som vil bringe positiv omtale med sig. Det kunne være beløb til renovering af et fælles samlingspunkt, idrætshal eller lign. eller indgåelse af et stort sponsorat til glæde for mange af byens borgere.

Virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart er interne faktorer, som kan påvirkes. Gældende for begge pengeinstitutter er, at de har en lang historik bag sig, og dermed er holdninger og værdigrundlaget bygget op over en lang årrække. Sparekassen Thy er større end Salling Bank, målt på antal fuldtidsansatte har Sparekassen Thy 198 medarbejdere og Salling Bank 94 medarbejdere. Ledelsesstilen virker meget ens, der er hos begge stor fokus på medarbejdernes velbefindende, lokal opbakning via sponsorater, stort ansvar for udvikling af lokalsamfundet.

På medarbejdernes egenart er der også mange sammenfald, værdierne er følgende:

- Sparekassen Thy er ansvar, kunden i centrum, troværdighed, individuelle løsninger, værdiskabende⁶⁹.
- Salling Bank er troværdighed, nærvær, ansvarlighed, rentabilitet og handlekraft⁷⁰.

Der er direkte sammenfald mellem 4 af værdierne: kunden i centrum = nærvær, troværdighed = troværdighed, værdiskabende = rentabilitet, ansvar = ansvarlighed. Tilbage står individuelle løsninger hos Sparekassen Thy og handlekraft hos Salling Bank. Bag ordet individuelle løsninger beskriver Sparekassen Thy, at der er tale om individuelle løsninger, når veluddannede medarbejdere sikrer de rigtige løsninger til den enkelte kundes behov, og Salling Bank beskriver handlekraft som en naturlig del af hverdagen, at være forandringsvillig og se positivt på nye tiltag og handle ud fra disse. Der vurderes ikke at være udfordringer i at få medarbejderne til at efterleve værdierne i begge institutter, efter som de næsten er identiske. Ved interviewet med Ivan Christiansen, direktør i Sparekassen Thy fortæller han, at modpartens værdier/vision ikke har betydning for beslutning om

⁶⁹ Kilde www.sparthy.dk

⁷⁰ Kilde www.sallingbank.dk

overtagelse/fusion, men vi vurderer, at det klart er en fordel, at der er sammenfald på værdierne, da det må være med til en hurtigere sammensmeltning af to kulturer til én samlet kultur.

Men selv om institutterne ligner hinanden på egenarten, vil der stadig kunne herske store konflikter, herunder kultursammenstød ved en give fusion, idet der både er synlige og skjulte aspekter, dette er illustreret via flg. figur:

Figur 13: Det organisatoriske isbjerg

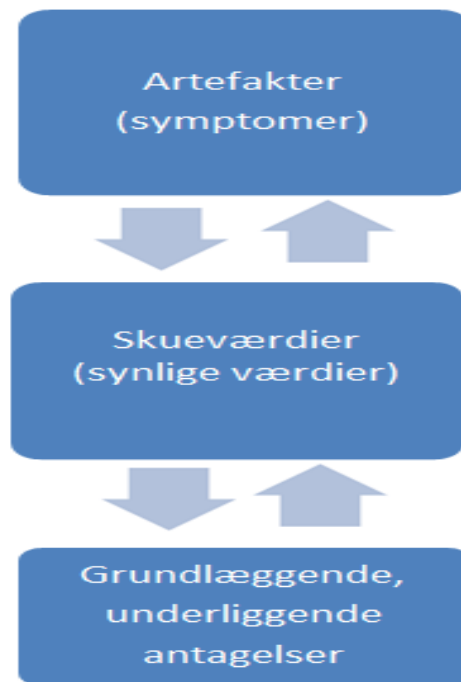


Kilde: French & Bell (1990) Bakka & Fivelsdal (2010 side 139)

Figuren illustrerer, at selvom der findes mange synlige aspekter, som mål, struktur, teknologi, færdigheder o.s.v., som man kan få øje på, så findes der langt flere uformelle aspekter, som er medvirkende til at danne kulturen i organisationen. Det er derfor vigtigt ikke at undervurdere den betydning, som kulturen har for den enkelte medarbejder eller organisationen som helhed – specielt i forhold til en fusion.

En anden måde at anskue kulturen på er via følgende figur:

Figur 14: Kulturniveauer



Kilde Egen tilvirkning pba "Organisationskultur og ledelse" af Edgar H. Schein.

Figuren viser at af kulturen er bygget op om 3 niveauer, øverst de synlige artefakter, som er de synlige organisatoriske strukturer og processer, i midten skueværdier som er strategier, mål og filosofier og nederst de grundlæggende underliggende antagelser, som beskrives som de ubevidste, "taget-for-givet" anskuelser, opfattelser, tanker og følelser. Artefakter er de nemmeste at få øje på men samtidig meget vanskelige at tyde, da man nemt kommer til at bruge antagelser, følelser og reaktioner, hvis man vil fortolke kulturen kun ud fra artefakter. Skueværdierne er bl.a. kulturens værdier, og det er vigtigt at holde for øje, at værdierne ikke nødvendigvis efterleves, og kulturen derfor ikke kun kan tydes via værdierne. For at forstå kulturen, må man dels forsøge at trænge ned til de fælles grundlæggende antagelser, og dels forstå den læreproces, ved hvis hjælp sådanne grundlæggende antagelser skabes. Skal der ske kulturforandring i de grundlæggende antagelser, er det vanskeligt, tidskrævende og skaber stor utryghed. Dette er specielt relevant for ledere, der sætter sig for at ændre organisationens kultur.

Som ansat i Vestjysk Bank har vi selv oplevet de kulturelle udfordringer der er ved at fusioner. Vi har oplevet 4 fusioner gennem de seneste 12 år, så vi har på egen krop mærket at det tager meget lang tid før der bliver en ensartet kultur i organisationen.

Modstand mod forandring

Det er afgørende for det fusionerede institut, at medarbejderne hurtigt bliver positive over for ændringerne, for at kunne præstere i jobbet. Det vil kræve bevidste indsatser med at udvikle/påvirke normsystemet i det nye instituts mange forskellige arbejds- og ledelsesgrupper. En måde at se på medarbejdernes adfærd er via flg. figur:

Figur 15: Skala for mulig adfærd i en ændringssituation

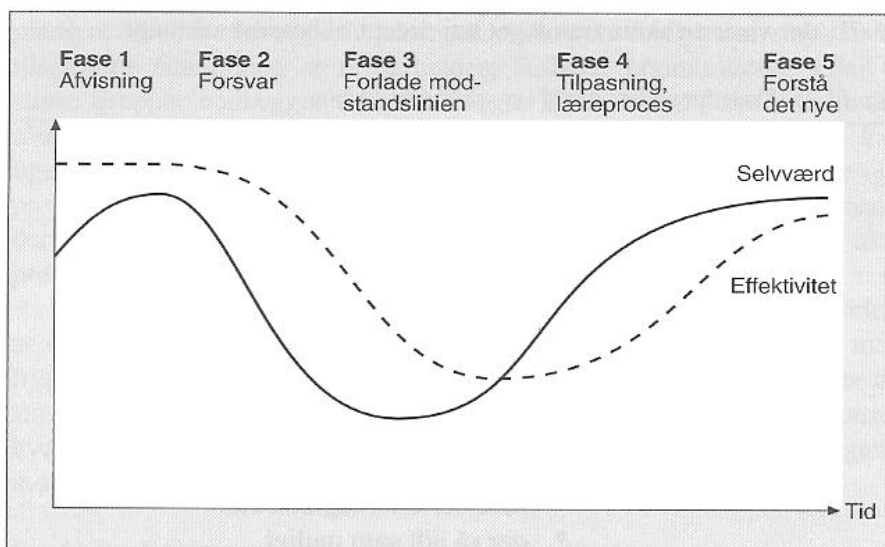
Accept	- entusiastisk samarbejde og støtte - samarbejde - samarbejde under pres fra ledelsen - accept
Ligegyldighed	- passiv resignation - apati (har tabt interessen for arbejdet) - gør kun hvad man får besked på
Passiv modstand	- umoden adfærd - manglende indlæring
Aktiv modstand	- protesterer - arbejder efter reglementet - gør så lidt som muligt - sætter tempoet ned - personlig tilbagetrækning - begår "fejl" - ædelæggelse, bevidst sabotage

Kilde: Judson 1972, s. 73 / Bakka og Fivelsdal side 332

Figur 15 viser hvilken modstand en ændring, som en fusion, kan føre med sig. Modstand kan næppe undgås ved en fusion, men den kan søges imødegået på en konstruktiv måde, og organisationen må bestræbe sig på at minimere modstanden og opnå den bredest mulige støtte og accept.

For at sætte sig i medarbejderens sted, må vi prøve at forstå hvordan en fusion rammer personen, en figur som viser medarbejderes forløb er:

Figur 16: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Bakka & Fivelsdal (2010) side. 333

Figuren viser 5 faser, hvor medarbejderen i begyndelsen er afvisende og forsvarende. Med tiden kommer paraderne ned, og der ses mindre forsvar hos medarbejderen. I de sidste to faser tilpasser medarbejderen sig læreprocessen, og til sidst afsluttes det med at opfatte det nye (ændringerne) som en del af det normale liv i organisationen. I den periode hvor medarbejderen yder modstand og har et lavere selvværd, falder effektiviteten tilsvarende, det betyder mindre indtjening til virksomheden. Der kan være mange grunde til, at medarbejderne reagerer som vist på figuren, det kan være manglende information, forvirring om nye arbejdsopgaver/metoder, man mister kontrollen, man tvivler på egne kompetencer o.s.v. Det er vigtig, at ledelsen har fokus på, hvorfor modstanden mod forandringen opstår, og hvordan medarbejderne hurtigst muligt "bæres" gennem de første 4 faser.

Dette bekræftes også af Edgar H. Schein, som i bogen "Organisations psykologi" beskriver 2 forhold, han mener, er afgørende for om folk arbejder effektivt, udviser engagement, loyalitet og

begejstring for organisationen og dens mål, samt at folk opnår tilfredsstillelse ved deres arbejde i det store og hele.⁷¹

1. Hvorvidt deres egne forventninger til det, organisationen vil give dem, og det de til gengæld skylder organisationen, matcher med det, organisationen forventer at yde og modtage til gengæld
2. Hvad der rent faktisk skal udveksles mellem parterne (det må formodes, at der ligger en aftale til grund). Penge til gengæld for tid på arbejdet; tilfredsstillelse af sociale behov og sikkerhed til gengæld for hårdt arbejde og loyalitet; muligheder for selvrealisering og udfordrende arbejde til gengæld for høj produktivitet, høj kvalitet i det udførte arbejde og kreativ indsats i opnåelse af organisationens mål eller forskellige kombinationer af disse og andre ting.

Edgar H. Schein fortæller meget fint, at der skal være en forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejdere, for at medarbejderne yder deres bedste, og samtidig skal der være sammenhæng mellem det, arbejdsgiver og arbejdstager udveksler. Det er især vigtigt at have forøje i en fusion, hvor medarbejderne skifter arbejdsopgaver og ansvar. Edgar H. Schein skriver senere i afsnittet, at så længe den enkelte er ansat, er det vigtigt at aftalen løbende genforhandles, idet både den enkelte og organisationens behov ændrer sig med tiden og kræver gentagne episoder med organisatorisk socialisering, efterhånden som organisationens normer ændrer sig.

Forandringen vil blive størst for det institut, som ikke er den fortsættende. Medarbejderne hos Salling Bank vil derfor opleve en større påvirkning, da de vil opleve nyt navn på fasaden, måske nyt IT system, flytning af hovedkonto, længere på arbejde, fyringer – ja, der kan være mange frustrationer. Sparekassen Thy vil også blive påvirket, da fyringerne rammer begge institutter, idet personer med de mindste kompetencer fyres, uanset oprindelig arbejdsplads. Men medarbejderne fra Sparekassen Thy bliver ramt i mindre grad af forandringen end medarbejderne fra Salling Bank, så det er anbefalingen, at opmærksomheden skal være størst i gl. Salling Bank.

⁷¹ Side 107 i ”Organisations psykologi” af Edgar H. Schein

Ledelsen og kvalifikation

Det er vigtigt, den nye ledelse går forrest i hele forandringsprocessen med fusionen, og sørger for at skabe tryghed blandt de ansatte. Lederen skal nøje udvælges, idet det kræver en række kvalifikationer, hvis personen med succes skal bidrage til forandringens effektive gennemførelse.

Der arbejdes med 3 lederstile:

Den autoritære leder:

Her er fokus på magt. Han/hun bestemmer slagets gang via ordre. Medarbejderne får en opgave, som de skal løse ud fra givne rammer. Der skal ikke stilles spørgsmål til hvorfor og hvordan.

Det er en produktiv ledelsesform, men den har svært ved at skabe innovation og trivsel.

Den demokratiske Leder:

Her er der fokus på gruppen, medarbejderne har indflydelse på arbejdsopgaverne, de bliver hørt, og der arbejdes mod fælles mål. Hvis der er kritik af lederen er den objektiv og saglig. Der er god harmoni i gruppen.

Denne ledelsesform skaber god trivsel, og kan skabe innovationen. Processen tager længere tid, derfor er denne lederstil ikke mest effektiv.

Laissez-faire Leder:

Her lader lederen stå til. Han/hun deltager ikke og kontroller ikke arbejdet. Det er op til medarbejderne at klare deres opgaver uden sparring og støtte fra lederen. Han/hun har "kun" opgaven som administrator for medarbejderne.

Det er svært at skabe udvikling og fremdrift i en organisation med en laissez faire leder. Den er meget lidt effektiv.

Laissez-faire lederen er den værste form for ledelse, her lader man bare stå til, og medarbejderne får ingen feed back eller hjælp, denne form for ledelse ønskes ingen steder. Men det er situationsbestemt hvilken lederstil, der er bedst. Kigger man på den autoritære og den demokratiske leder, skal topledere overvejende være en autoritær leder, mens filialdirektørerne/gruppeledere overvejende skal være en demokratisk leder. Toplederen skal kunne tage hurtige beslutninger og styre gennem ordre, mens filialdirektøren skal skabe trivsel og udøve gruppeorienteret lederskab.

Victor Lipman har skrevet en artikel I Forbes ”6 Fundamentalt That Can Make You A Better Manager In 2014” vedlagt som bilag nr.9 Viktor Lipmann har arbejdet som leder i en af USAs største forsikringsselskaber i 25 år. Nu deler han ud af sin viden om ledelse, nedenstående er et resume af artiklens 6 råd:

1) Vær åben over for nye input

De bedste ledere er fleksible, forandringsparate og opmærksomme på, hvad der sker omkring dem på arbejdspladsen.

2) Forlang et højt niveau af dig selv og dine medarbejdere

Sæt høje, men realistiske standarder for dit arbejde og forlang, at dine medarbejdere lever op til dine standarder.

3) Sæt konkrete mål

Når du kræver et højt niveau af dine medarbejdere, skal målene for deres arbejde være klare og konkrete.

4) Vær om din tid

Tid er en undervurderet, men afgørende ressource for ledere. De mest effektive ledere beskytter årvågent deres kalendere og prioriterer benhårdt.

5) Vær tilgængelig

Vær tilgængelig for dine medarbejdere. Selv, hvis du leder på afstand, skal du være lettilgængelig på telefonen, e-mail, sms etc

6) Vær ikke konfliktsky

Arbejdspladsen er et arnested for konflikter. Der er aldrig mangel på følelsesladede situationer såsom nedskæringer, fyringer og samarbejdsproblemer. Selvom det ofte er fristende at se den anden vej, så er de bedste ledere ikke konfliktsky, men adresserer i stedet problemet hurtigt og på en retfærdig måde.

De 6 råd er gode anbefalinger til at blive en god leder, og fusionen er afhængig af gode ledere til at bringe medarbejderne hurtigst muligt igennem forandringerne til glæde for hele organisationen. Et af de punkter, som efter vores vurdering mangler, er humor. Humor skaber glade medarbejdere, og derved øges arbejdsglæden, giver nærvær og giver plads til øget kreativitet. I bogen ”Humor i Ledelse” skrevet af Karen-Marie Lillelund, beskriver hun humor som et ledelsesværktøj, som er lige så vigtigt som at kunne mestre økonomistyring. Humoren kan bruges til at skabe en fælles ånd og kan endvidere også medvirke til mindre sygefravær hos medarbejderen. Det er vigtigt at humoren bruges rigtigt, og den samler medarbejderne. Den gode humor er forbundet med varme og starter med venlighed og nærvær, og åbner døren for et smil, og så er der ikke langt til latteren. Dog er det også vigtigt, at humoren bruges i de rigtige situationer. I en konflikt eller utryk situation er der ikke plads til humor. Vigtigst er det, at lederen går forrest for at skabe en humoristisk kultur i organisationen. Det handler om at lederen sprænger rammerne for socialiseringen, hvorefter det bliver lettere for medarbejderne at gøre det samme.

Lederne er meget vigtige, når fusionen skal gennemføres. Nye/uerfarne ledere kan tilbydes en mentor i forløbet, og samtidig skal ledere, som har erfaring fra tidligere fusioner, bidrage til de øvrige ledes forberedelse af denne ledelsesopgave. Ledernes tilgang til fusionen er alt afgørende for at få medarbejderne hurtigst muligt igennem forandringsprocessen, til gavn for hele organisationen.

Involvering af medarbejderne

Samtidig kræver det involvering af medarbejderne i den lange forandringsproces, som det nye institut skal igennem – herunder fyringer. Fyringerne skal hurtigst muligt offentliggøres med antal fyringer. Herefter skal det hurtigst muligt orienteres ud til de berørte, så der skabes vished hos den enkelte medarbejder, så processen bliver så kort som muligt. Det bevirker, at de medarbejdere som ikke fyres, kan komme videre med deres nye hverdag. De medarbejderne, som ikke bliver fyret, vil samtidig ønske hurtigt svar på deres fremtidige arbejdsopgaver. Den enkelte medarbejder skal have mål, der er:

S – Specifikke

M – Motiverende/målbare

A – Ambitionsrige/accepterede

R – relevante/realistiske

T – Tidsbegrænsede

(E – Enkle/evaluerbare)

Det er jf. SMART(E) modellen med til at skabe energi og vedholdenhed. Samtidig er et commitment til et mål med til at skabe fokus på de rigtige ting og fjerne fokus fra det, der ikke er relevant at bruge tiden på.

Dernæst skal den nye banks værdigrundlag og vision meldes ud. Så alle medarbejderne og øvrige interessenterne kan danne sig et overblik over det fremtidige pengeinstitut.

Der skal samtidig være fokus på at Sparekassen Thys medarbejdere ikke føler sig overlegne og vigtigere end medarbejderne fra Salling Bank, idet de gennemgår en mindre forandring. Det skal klart kommunikeres, at nu er 2 blevet til 1, og alle medarbejdere nu er kollegaer, som skal bidrage til samarbejde og arbejde for et fælles mål. Begge institutter kan klart lære af hinanden og drage nytte af det nye samarbejde. Kulturen kan hjælpes i positiv retning ved at blande medarbejderne, når det opstår fornuftigt. I starten vil det fx være stabsfunktionerne som sammenlægges.

Sammenlægningen i hovedkontoret giver ringe i vandet til afdelingerne, men det kan tage tid. Så fokus på naturlig flytning af medarbejdere i filialnettet til modparten af fusionen, vil bringe kulturen hurtigere sammen. Samtidig kan et socialt arrangement være med til at samle det nye institut, det kan f.eks. være teambuilding øvelser på tværs af den nye organisation efterfuldt af en festlig begivenhed om aftenen.

Delkonklusion

Der er store organisatoriske udfordringer ved en fusion, som ikke må undervurderes. Det kan ved første øjekast føles som en mindre del i forhold til de økonomiske overvejelser, men konsekvensen ved ikke at tænke og planlægge de organisatoriske træk godt igennem kan føre til store konflikter og udfordringer, som kunne være undgået.

De vigtigste interessenter skal håndteres med forstand og grundig overvejelse, så vejen for det nye institut bliver banet hurtigst muligt til en fælles succes med samme mål.

Fyringerne skal håndteres hurtigst muligt, og de tilbageværende medarbejdere skal kende deres fremtidige arbejdsopgaver, hvilket vil være med til at skabe arbejdsro og derved medvirke til fusionens succes. Det vil have stor indflydelse på kunderne, hvordan medarbejderne reagerer. Oplever kunderne de ansatte som frustrerede, bidrager det ikke til noget positivt, og vil forhøje risikoen for kundeflugt.

Grundlæggende ser de 2 pengeinstitutters kultur meget ens ud, når man kigger på tilgængelige materialer, idet der næsten er identisk sammenfald mellem værdierne og mange ens holdninger til sponsorater og lokalområdets udvikling. Men der er kun tale om de synlige artefakter, de usynlige artefakter kan være helt forskellige, og det er en vigtig iagttagelse, som ledelsen skal være opmærksom på for at håndtere fusionen med succes.

Kulturen kan hjælpes i positiv retning ved at blande medarbejderne. Samtidig vil et socialt arrangement være med til at samle det nye institut.

Lederne er ekstremt vigtige brikker i fusionsspillet, derfor skal der være store krav til deres kompetencer. Deres tilgang til fusionen er alt afgørende for, at få medarbejderne hurtigst muligt igennem forandringsprocessen, til gavn for dem selv og det nye institut.

Fusionens økonomiske aspekter

I dette afsnit vil vi beregne de økonomiske aspekter ved en fusion mellem Sparekassen Thy og Salling Bank, hvor Sparekassen Thy er det fortsættende pengeinstitut, og hovedsædet bliver i Thisted. Der er mange store engangsudgifter, som kommer det første år, og indtægter der først slår igennem i år 2. Derfor vil vi regne 2 år frem i tiden fra den 1. januar 2014, for at give et mere retvisende billede.

Vi vil diskutere udgifter og indtægter samt synergieffekter, og ud fra det laves et fusionsbudget med resultatopgørelse og balance. De væsentlige udgifter og indtægter vil blive gennemgået og indarbejdet i budgettet. Det nye budget er derfor en rettesnor til at give overblik, fremfor et endeligt budget, hvor alle konsekvenser er indregnet.

Revision og advokat

Der er udgifter til rådgivere herunder revisorer og advokater ved gennemførelse af fusionen og udarbejdelse af fælles regnskabstal. Det vurderes, at udgifter til dette udgør yderligere engangsudgifter på 2.000.000,- dkk. i 2014.

Til gengæld skal der kun etableres og revideres et regnskab fremadrettet. Salling Bank oplyser ikke udgifter til revisor, men Sparekassen Thy har haft udgifter for 887.000,- dkk. i 2012 og 496.000,- dkk. i 2013. Ud fra dette vurderer vi, at der kan opnås en løbende besparelse på 500.000,- dkk. årligt på ekstern rådgivning.

En del af fusionen er ændring fra garantier til aktier i Sparekassen Thy. I den forbindelse skal der udstedes nye aktier i Salling Bank som betaling til garantier og den nye fond. Endvidere skal der udarbejdes en fusionsredegørelse med udkast til nye vedtægter. Den eksterne udgift til dette arbejde anslås til 5.000.000,- dkk. Hvis alternativet er Sparekassen Thy selv går på børsen og udsteder nye aktier, bliver det væsentligt dyrere end 5.000.000,- dkk.

Afdelinger

Sparekassen Thy og Salling Bank har et filialnet, som matcher hinanden godt. Der er ingen overlap, men filialer i naturlig forlængelse af hinanden. Sparekassen Thy har filialer nord og syd for Thisted fra Frøstrup til Herning, og Salling Bank har filialer øst og syd for Thisted med Mors, Salling, Skive og Viborg.

Figur 17: Kort over fusionens filialer



Kilde: Egen tilvirkning.

Der skal ikke lukkes filialer i forbindelse fusionen, og Salling Banks hovedsæde skal fortsat være domicilejendommen i Skive, selvom stabsfunktionerne flyttes til Thisted. Den ekstra plads kan f.eks. benyttes til kursus faciliteter, og samtidig giver det et positivt signal i lokalsamfundet at opretholde alle filialer og ikke flytte i mindre lokaler i Skive.

Både Sparekassen Thy og Salling Bank har mindre filialer. Sparekassen Thy har f.eks. Koldby og Østerild afdelingerne med hver 4 ansatte, og Salling Bank har Højslev og Stoholm også hver med 4 ansatte i afdelingerne. Det skal selvfølgelig være rentabelt at opretholde de små afdelinger, og på lidt længere sigt, kan det give værdi at sammenlægge de små afdelinger både af økonomiske grunde, men også for at opretholde de rigtige rådgivningsmæssige kompetencer i afdelingerne.

Personale, bestyrelse mv.

Der er store synergieffekter ved en fusion på besparelser af dobbelt funktioner.

Sparekassen Thy har et stort repræsentantskab og en stor bestyrelse. Dette har sit udspring i, at det er en garant sparekasse med 4 valgområder med egne repræsentanter med ret til bestyrelsesposter. Der er 57 personer i repræsentantskabet og 12 i bestyrelsen. Med ændringen til aktieselskab forudsætter vi, at strukturen ændres, således det nye repræsentantskab og den nye bestyrelse fortsætter med samme størrelse som Sparekassen Thy. Dette betyder en årlig besparelse på dkk 864.000,-, hvilket svarer til Salling Banks samlede udgifter til dette i 2013.

I første omgang vil begge direktører komme med i fusionsinstituttet. Både for at skabe en smidig overgang via at beholde knowhow og en ambassadør fra Salling Bank, men også fordi det er dyrt at fyre en direktør i forbindelse med en fusion. F.eks. skal Peter Vinther direktør i Salling Bank have 2 års løn svarende til 4.820.000,- dkk., hvis stillingen nedlægges via en fusion⁷².

Ivan Christiansen bliver 61 i 2014, og Peter Vinther bliver 58 i 2014, derfor vil det være naturligt, at vurderer direktørsituationen om 2 til 3 år, og på dette tidspunkt eventuelt kun forsætte med en direktør.

I stabsfunktionerne er der flere dobbelt funktioner, som kan spares, samt synergieffekter hvor 3 medarbejdere kan klare det samme arbejde, der krævede 2 medarbejdere i hvert institut. Stordrift er mere effektiv i stabsfunktioner, derfor er der store besparelser på personale vedrørende fusionen.

I Sparekassen Thy er der 64 stabsmedarbejdere, og Salling Bank har 38 stabsmedarbejdere. Jf. interview med Ivan Christiansen har Sparekassen Thy kapacitet til at håndtere et større kundegrundlag. Ud fra det vurderer vi, at den samlede stabsfunktion kan reduceres med 25 ansatte svarende til omkring 25 %.

⁷² Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 note 8

Jf. bilag 10 er den gennemsnitlige personaleudgift pr medarbejder 606.462,- dkk i de 2 institutter. Hertil kommer en række indirekte udgifter. En af de store er EDB udgifter til hver arbejdsplads. Endvidere er der udgifter til uddannelse, lønsumsafgift samt øvrige driftsudgifter. Vi antager, de samlede udgifter pr. medarbejder vil være 1.000.000,- dkk., samt at de nuværende lokaler kan rumme den nye organisation. Med baggrund i opsigelsesperioder og fratrædelsesaftaler, kan besparelsen først regnes med i 2015.

Renteudgifter

Salling Bank er afhængig af efterstillede kapital, hvorimod Sparekassen Thy har en stærk kapital udelukkende bestående af egenkapital. I forbindelse med fusionen kan Salling Bank indfri deres ansvarlige lån samt deres statslig hybrid lån (se konsekvensen på basiskapitalen senere i dette afsnit). Dette vil give en årlig rentebesparelse jf. bilag 10 omkring 6.000.000,- dkk. Det forudsættes lånene indfries den 1. januar 2014.

Afsnittet med regnskabsanalyse og beregningen af WACC viser, at Sparekassen Thy betaler 0,40 % for deres fremmedkapital, hvor Salling Bank betaler 0,82 %. Renser vi Salling Bank for deres renteudgifter til efterstillede kapital, viser bilag 10, at de betaler 0,54 % efter skat for deres fremmedkapital. Det er ikke realistisk, at renteudgifterne på Salling Banks passiver kan reduceres det første år, men i år 2 bør Sparekassen Thys billigere fundingudgifter kunne udnyttes. Vi forudsætter udgifter falder med 0,20 % før skat på Salling Banks fremmedkapital. Dette giver en årlig besparelse i år 2 på 5.500.000,- dkk.

I forbindelse med overgang fra garant sparekasse til aktieselskab sparer Sparekassen Thy renteudgifterne på garantkapitalen. Udgiften hertil reguleres på egenkapitalen. Til gengæld kan et aktieselskab udbetale udbytte til aktionærerne, hvilket også reguleres via egenkapitalen. Det forudsættes, det nye institut udbetaler udbytter svarende til den tidligere udgift til garantkapitalen.

Engangsudgifter vedr. fusionen

Ud over engangsudgifter til revisor og rådgivere vedr. fusionen vil der være en række andre udgifter det første år.

Sparekassen Thy og Salling Bank benytter 2 forskellige EDB centraler. Det er naturligt at foretage en vurdering af hvilken EDB central, der kan levere den bedste IT platform efter det nye instituts behov til den bedste pris. Det vil koste Sparekassen Thy 59.332.000,- dkk at opgive deres IT

aftale⁷³. Salling Bank er omkring halv størrelse af Sparekassen Thy, derfor vurderes omkostninger til udtrædelse af en EDB central til 30.000.000,- dkk. samt 2.500.000,- dkk til sammenlægning af EDB centralerne.

En sammenlægning af EDB centraler giver udfordringer for de medarbejdere, som skal bruge et nyt system. Det kræver oplæring og ikke mindst tid, før de opnår den samme effektivitet i det nye system som i det gamle. Det vurderes de samlede udgifter til oplæring og manglende effektivitet beløber sig til 7.500.000,- dkk.

Stabsfunktioner bliver samlet. Som tidligere forudsat kræver det ikke udvidelse af lokaler, men personer skal flyttes fra Skive til Thisted eller omvendt. Denne udgift sættes til 1.000.000,- dkk.

Vi vil foreslå, at de løbende markedsføringsudgifter er uændrede. Der skal ikke skæres i sponsorater mv., eventuelle nedskæringer i lokale sponsorater kan skabe en negativ stemning overfor det nye institut. Til gengæld koster det at skifte facade, skilte osv. i tidligere Salling Bank afdelinger. Der medregnes en udgift på dkk 3.000.000,- til dette.

Det er vigtigt, de to organisationer hurtigt tilpasses og får en fælles kultur og forståelse. For at give medarbejderne mulighed for at lære hinanden bedre at kende, skal der laves et socialt arrangement f.eks. en weekend med teambuilding. Her afsættes 775.000,- dkk. Endvidere skal det bedste fra de to institutter videreføres, Best Practice skal findes og implementeres. Dette afsættes der 2.000.000,- dkk til.

Indlån/udlån

Begge institutter har haft faldende udlån og indlån fra 2012 til 2013. Det er specielt en udfordring, at udlånene falder, da det er motoren til den fremtidige indtjening. Fusionen vil give nogle fordele til at øge eller fastholde udlånene. Det nye pengeinstitut får en størrelse, som gør det muligt at håndtere større erhvervskunder end Salling Bank kunne tidligere. Derfor bør der være nye potentielle erhvervskunder i Salling Banks kerneområde. Endvidere kan fusionen give et afsæt til en offensiv i byer med vækstopotentiale som f.eks. Holstebro, Herning og Viborg. Ud fra disse tiltag forudsætter vi, at udlån og indlån kan fastholdes på 2013 niveau i 2014 og 2015.

Det generelle fald i udlån i sektoren samt den ovennævnte offensiv vil sandsynligvis presse rentemarginalen. Derfor indregnes et fald i marginalen på udlån med 0,20 % i 2014 og uændret

⁷³ Kilde Sparekassen Thys årsrapport 2013 note 25

renteniveau i 2015. Dette vil betyde en mindsket indtjening på dkk 11.100.000,- i 2014 og 2015. Nedenstående tabel viser et overblik over udgifter og indtægter ved fusionen i 2014 og 2015.

Tabel 23: Overblik over udgifter og indtægter ved fusionen

Udgifter/Indtægter i dkk	2014	2015
Rådgivning inkl. fusionsredegørelse	-7.000.000,-	
Revisorbesparelse	500.000,-	500.000,-
Bestyrelse og repræsentantskab	864.000,-	864.000,-
Reduktion af medarbejdere	0,-	25.000.000,-
Rentebesparelser	6.000.000,-	11.500.000,-
EDB sammenlægning	-32.500.000,-	
Manglende effektivitet og flytning	-8.500.000,-	
Nye facader og skilte	-3.000.000,-	
Socialt arrangement og Best Practice	-2.775.000,-	
I alt	-44.210.500,-	37.684.000,-

Kilde: Egen tilvirkning pba regnskabstal 2013 fra Sparekassen Thy og Salling Bank.

Fusionens resultatopgørelse, balance og basiskapital

Med udgangspunkt i en sammenlægning af Sparekassen Thy og Salling Banks resultatopgørelse og balance for 2013 vil synergieffekter og omkostninger fra ovennævnte afsnit blive indarbejdet i et budget for 2014 og 2015. De øvrige poster er uændret. Det er urealistisk, at der ikke er ændringer i de øvrige poster, men at holde dem uændret vil give et reelt billede af fusionens konsekvenser.

Tabel 24: Resultatopgørelse for fusionsbanken

Resultatopgørelse for fusionsbanken i T.DKK	Spar Thy 2013	Salling 2013	Samlet 2013	Nyt P.I. 2014	Nyt P.I. 2015
Renteindtægter	244.617	138.090	382.707	371.607 ¹	371.607 ¹
Renteudgifter	-32.219	-30.442	-62.661	-56.661 ²	-51.161 ³
Netto renteindtægter	212.398	107.648	320.046	314.946	320.446
Udbytte af aktier m.v.	5.607	2.937	8.544	8.544	8.544
Gebyrer og provisionsindtægter	82.103	49.750	131.853	131.853	131.853

Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-1.770	-6.529	-8.299	-8.299	-8.299
Netto rente- og gebyrindtægter	298.338	153.806	452.144	447.044	452.544
Kursreguleringer	6.921	9.753	16.674	16.674	16.674
Andre driftsindtægter	8.483	3.182	11.665	11.665	11.665
Udgifter til personale og administrat.	-171.023	-111.012	-282.035	-332.246 ⁴	-255.851 ⁵
Af-/nedskrivninger på mat. Anlægsaktiv	-44.634	-3.728	-48.362	-48.362	-48.362
Andre driftsudgifter	-10.994	-5.823	-16.817	-16.817	-16.817
Nedskrivninger på udlån og tilgodeh.	-38.790	-33.117	-71.907	-71.907	-71.907
Resultat af kapitalandele i tilkn.virks.	2.574	0	2.574	2.574	2.574
Resultat før skat	50.875	13.061	63.936	8.625	90.520
Skat 25 %	-10.699	-3.327	-14.026	2.156	22.630
Årets resultat	40.176	9.734	49.910	6.469	67.890

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Sparekassen Thy og Salling Banks årsrapport fra 2013

Nedenstående er henvisninger til beregninger af udvalgte poster i ovenstående resultatopgørelse.

- 1) Rentemarginalen falder med 0,20 % i 2014 og er uændret i 2015. Faldet svarer til 11.100,- , der bliver renteindtægterne $382.707 - 11.100,- = 371.607,-$
- 2) $62.661,-$ minus fald i renteudgifter på efterstillede kapital $6.000,- = 56.661$.
- 3) $62.661,-$ minus fald renter på efterstillede kapital $6.000,-$ samt fald på funding af Salling Banks passiver $5.500,- = 51.161$.
- 4) 282.035 plus samlet udgifter og indtægter i 2014 jf. tabel 24, $44.211 +$ rentebesparelse $6.000 = 332.246$
- 5) 282.035 minus besparelser i 2015 jf. tabel 24, $37.684 +$ rentebesparelsen $11.500 = 255.851$.

Det første år er præget af mange engangsudgifter, der påvirker 2014 resultatet negativ. Samtidig slår synergieffekterne, som f.eks. sparet lønudgifter først igennem i 2015. Dette betyder, at isoleret set bliver 2014 et dårligt år, hvor de ekstra omkostninger til fusionen akkurat kan indeholdes indenfor årets overskud. Anderledes ser det ud i 2015, hvor omkostninger til fusionen er afholdt, og besparelserne effektueres. Her stiger resultatet før skat med 42 %⁷⁴ i forhold til Sparekassen Thy og Salling Banks samlede resultat for 2013.

⁷⁴ Beregning $90.520 - 63.936 / 63.936 * 100 = 41,57$

Balancen 2013 er sammenlagt for Sparekassen Thy og Salling Bank. Herefter er fusionsbalancen for 2014 og 2015 etableret. Se balancen i bilag 11

Hovedpunkterne i balancen er, at aktiverne falder fra samlet 8.902 mio. dkk i 2013 til 8.802 mio. dkk i 2014 og 8.798 mio. dkk i 2015. Faldet skyldes indfrielse af efterstillede kapital i Salling Bank for 93 mio. dkk. Det er forudsat, at likviditeten skaffes via salg af obligationer, derfor falder beholdningen af obligationer tilsvarende. Da renten på korte obligationer er historisk lav, er mistet renteindtægt på obligationer ikke indregnet i resultatopgørelsen. Endvidere er skatteaktivet udnyttet i 2014 og 2015, hvilket også giver et lille fald i aktiverne.

Likviditeten fra årets resultat efter udbyttebetaling er modregnet i gældsposten. Dette vil typisk være et mindre træk hos kreditinstitutter eller centralbanken.

Fusionen betyder en stor ændring i sammensætningen af egenkapitalen. Garantkapitalen i Sparekassen Thy konverteres til nye aktier, samtidig afregnes den nye fond også i aktier. I alt udstedes jf. tidligere i afhandlingen 2.164.024 nye aktier. Sammen med nuværende aktiekapital i Salling Bank på 524.000 stk. aktier giver det en ny aktiekapital på 269 mio. dkk.

Tabel 25: Fusionens egenkapital

Fusions EK i t.dkk	2014	2015
Aktiekapital	268.802	268.802
Udbytte	7.415	7.415
Overført overskud mv	180.649	241.124
Overskud ved emission	218.566	218.566
Bundet reserve	531.000	531.000
Egenkapital	1.206.432	1.266.907

Kilde: Egen tilvirkning, uddrag fra bilag 11

Både garanterne og den nye fond bliver afregnet i aktier a dkk. 100,- til en kurs på 201. Dette giver et overskud på dkk 101 pr aktie, hvilket afspejles i overskud ved emission. Den sidste del af Sparekassen Thys egenkapital er den bundne reserve på 531 mio. dkk..

Det er interessant at se, hvordan basiskapitalen og dermed solvensen bliver i fusionsinstituttet.

Tabel 26: Solvensopgørelse i fusionsinstituttet

Basiskapital fusions PI i dkk 1.000,-	2014	2015
Egenkapital	1.206.432	1.266.907
Immaterielle aktiver	-8.200	-8.200
Skatteaktiv	-3.636	
Egentlig kernekapital	1.194.596	1.258.707
Hybrid kernekapital	68.516	68.516
100 % Kapitalandele i alt	-103.834	-103.834
Kernekapital efter fradrag	1.159.278	1.223.389
Basiskapital i alt	1.159.278	1.223.389
Samlet risikovægtede poster	6.851.185	6.851.185
Solvens	16,92	17,86

Kilde: Egen tilvirkning pba risikorapport 2013 fra Sparkassen Thy og Salling Bank.

Den nye basiskapital er udregnet på baggrund af den nye egenkapital. Noget af Salling Banks efterstillede kapital er indfriet, tilbage er hybrid kernekapital optaget 2013, som først kan indfries til september 2018⁷⁵.

Fradragene i kapitalandelene er direkte summeret fra de respektive tal for 2013. Man kan godt argumentere for, at fradragene vil falde, når fusionsinstituttet bliver større, og dermed kan ejerandelen af kapitalandele falder under 10 %. Kapitalandelene består bl.a. af sektoraktier som f.eks. aktier i DLR kredit. Både Sparekassen Thy og Salling Bank har ejerandele i DLR kredit, derfor er det sandsynligt, at ejerandelen ikke vil falde under 10 % ved fusionen. Af forsigtighedsmæssige grunde regnes med uændret fradrag i kapitalandelene.

Der er også regnet på uændret risikovægtede poster, hvor begge institutters poster er summeret sammen.

Beregningsen viser solvensen for 2014 bliver 17 % og 17,9 % for 2015. Det er bedre end Salling Banks solvens på 16,1 % i 2013 og mindre end Sparekassen Thys solvens på 18,5 % i 2013. Der er ikke regnet på det individuelle solvenskrav, men Salling Bank opgør deres til 11,5 % i 2013, og Sparekassen Thy opgør deres til 10,5 % i 2013. Tager vi udgangspunkt i et individuelt solvenskrav på 11 % for fusionsinstituttet, vil der være en tilfredsstillende overdækning på 6 % i 2014 og små 7

⁷⁵ Kilde: Salling Banks årsrapport 2013 note 23

% i 2015. Dermed står fusionsinstituttet stærkt til både at imødegå de nye kapital krav i Basel III, og man har kapitalen til at udnytte de vækstmuligheder, som fusionen kan give.

Sparekassen Thy fortsætter som selvstændig

Hvordan vil det se ud for garantierne i Sparekassen Thy, hvis fusionen ikke bliver til noget, og man fortsætter som selvstændigt pengeinstitut.

Sparekassen Thy skriver i årsrapporten for 2013 om forventningerne til 2014. Her skrives, at omkostningerne forventes at ligge på niveau med 2013, det ordinære resultat før kursreguleringer og nedskrivninger forventes at falde i forhold til 2013, mens nedskrivninger forventes at ligge på niveau med 2013. Begrundelsen for fald i resultatet sker som følge af et forventet pres på rentemarginalerne på ind- og udlån. På baggrund af dette har vi opstillet følgende budget for Sparekassen Thy for 2014 og 2015.

Tabel 27: Budget for sparekassen Thy 2014 og 2015

Resultatopgørelse	2013	2014	2015
Sparekassen Thy i t.dkk			
Renteindtægter	244.617	231.212	224.990
Renteudgifter	-32.219	-32.219	-32.219
Netto renteindtægter	212.398	198.993	192.771
Udbytte af aktier m.v.	5.607	5.607	5.607
Gebyrer og provisionsindtægter	82.103	82.103	82.103
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-1.770	-1.770	-1.770
Netto rente- og gebyrindtægter	298.501	284.933	278.711
Kursreguleringer	6.921	6.921	6.921
Andre driftsindtægter	8.483	8.483	8.483
Udgifter til personale og administration	-171.023	-171.823	-173.462
Af-/nedskrivninger på mat. Anlægsaktier	-44.634	-44.634	-44.634
Andre driftsudgifter	-10.994	-10.994	-10.994
Nedskrivninger på udlån og tilgodehav.	-38.790	-38.790	-38.790
Resultat af kapitalandel i tilk. virksomhed	2.574	2.574	2.574
Resultat før skat	50.875	36.670	28.809
Skat	10.699	9.167	7.202
Resultat efter skat	40.176	27.503	21.607

Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i Sparekassen Thys årsrapport 2013.

Budgettet er lavet på følgende forudsætninger.

Vi forventer større tilbageløb på udlån end nyudlån. I 2013 faldt udlånet med 3,1 %, det forventer vi fortsætter:

Udlån falder 3 % i både 2014 samt 2015 svarene til 105 mio. dkk i 2014 ($3,5 \text{ mia.kr} \times 3 \%$) og 102 mio.dkk. i 2015 ($3,395 \text{ mia. dkk} \times 3 \%$) – ved en forventet gennemsnitlig rentemarginal på 6,1 % svarer dette til en faldende indtjening på 6.405.000 dkk i 2014 og 6.222.000 dkk i 2015.

Endvidere forventes rentemarginalen på udlån at blive presset. Vi forventer et fald i rentemarginalen på 0,2 % på udlån i 2014 og uændret i 2015, det betyder en mindre indtjening på 7.000.000 dkk i både 2014 og 2015 ($0,2 \% \times 3,5 \text{ mia.dkk}$)

Vi forventer uændret indlån i både 2014 og 2015 samt uændret rentemarginal.

Omkostningerne stiger med lønstigningen jf. den nye overenskomst med 1,7 % 1/7 2014 og 1,75 % 1/7 2015 svarende til 1.602.000,- dkk ($94.282 \times 1,7 \%$) for et helt år, det betyder udgiften stiger med 800.000 i 2014 og $800.000 + 839.000 = 1.639.000$ i 2015.

Som det fremgår af resultatopgørelsen for Sparekassen Thy, betyder det forsat faldende udlån samt pres på rentemarginalen, at de ikke kan levere et overskud på niveau med 2013. Resultatet vil falde til 21.607.000,- dkk i 2015. Dette er et acceptabelt resultat set i lyset af de sidste 5 års gennemsnitlige resultat på 22.435.200,- dkk⁷⁶ i Sparekassen Thy. Dog bør det give anledning til bekymring, at både udlån og rentemarginal falder og dermed indtjeningen, hvilket gør Sparekassen Thy mere sårbar for større udsving i kursreguleringerne og nedskrivningerne i fremtiden. Pt udnytter Sparekassen Thy ikke fuldt ud deres stærke kapitalforhold til at skabe vækst og dermed sikre det fremtidige indtjeningsgrundlag.

Ud fra resultatopgørelsen er der etableret en budgetbalance for 2014 og 2015. Se balancen i bilag 12. Hovedpunkterne i balancen er, at udlånet har en nedgang på 105 mio. dkk i 2014 samt 102 mio. dkk i 2015. Denne nedgang reguleres med en stigning i obligationsbeholdningen. Endvidere udnyttes skatteaktivet.

⁷⁶ Beregnet på baggrund af 5 års nøgletal i Sparekassen Thys årsrapport 2013 på Sparekasse niveau.

Egenkapitalen opskrives med årets resultat fratrullet garantrente over overført overskud.

Garantrenten ændres til 4 %⁷⁷ af garantkapitalen 244 mio. dkk svarende til 9,8 mio. dkk i både 2014 og 2015. Overskuddet reguleres over gældsposen. Øvrige poster forudsætter vi er uændret.

Hovedtallene i balancen er som følger:

Tabel 28: Hovedpunkter fra Sparekassen Thys budgetbalance

Balance i t.dkk	2013	2014	2015
Aktiver/passiver	6.110.556	6.100.889	6.100.889
Egenkapital	965.590	985.678	997.526
Udlån/Tilgodeh.	3.868.179	3.763.179	3.661.179

Kilde Egen tilvirkning pba af bilag 12

Fremtidige nøgletal for Sparekassen Thy og Fusionsinstitut

Ud fra budget 2014 og 2015 for både Sparekassen Thy og fusionsinstituttet vil vi sammenligne nye nøgletal. Se beregningerne på nøgletallene i bilag 13.

Tabel 29: Nøgletal for 2014 og 2015 på Sparekassen Thy og nyt P.I.

Nøgletalsanalyse på budgettal	Spar Thy 2013 (realiseret)	Spar Thy 2014	Spar Thy 2015	Nyt PI 2014	Nyt PI 2015
ROE	4,3	2,8	2,2	0,5	5,5
ROA	0,66	0,45	0,35	0,07	0,77
Indt. pr. omk. kr.	1,19	1,14	1,11	1,02	1,23
Omkostnings %	60	63	65	75	59
WACC	1,42	1,46	1,47	1,62	1,62
ICGR	3,39	1,80	1,19	-0,08	4,77
Overskud pr. medarb i dkk	249.387	179.755	141.220	29.844	313.218

Kilde: Egen tilvirkning

Nøgletallene viser, at Sparekassen Thy vil blive presset både på indtjeningen og omkostningerne, hvis de fortsætter som selvstændigt pengeinstitut. Forrentning af egenkapitalen (ROE) vil falde fra 4,3 % i 2013 til 2,2 % i 2015. Samtidig falder indtjening pr omkostningskrone, og omkostningsprocenten vil stige. Hvis garanterne vælger at fusionere med Salling Bank vil

⁷⁷ <https://www.sparthy.dk/om-sparekassen/nyheder-generelt/item/1594-4-pa-garantkapital>

forrentning af egenkapitalen stige, når synergieffekterne har slået igennem i 2015 til 5,5 %. Endvidere forbedres indtjening pr omkostningskrone og omkostningsprocenten vil være marginalt bedre end den nuværende i 2013 for Sparekassen Thy.

Det kan diskuteres om en forrentning af egenkapitalen på 5,5 % er tilfredsstillende set i lyset af alternative investeringer som aktier og obligationer, som har en anden risikoprofil end drift af et pengeinstitut. I vores sammenligningsgruppe af gruppe 3 banker, som er i ordinær drift i 2013, er der regnet ROE på 50 pengeinstitutter i 2013 jf. bilag 13. Med Sparekassen Thys nuværende forrentning på 4,3 % ligger de nr. 22. Tager vi udgangspunkt i fusionsinstitutts forrentning på 5,5 %, ændres placeringen til nr. 16, hvilket betyder, at fusionsinstituttet kommer med i den bedste tredje del af sammenligningsgruppen, hvilket må betegnes som acceptabelt.

Kigger vi på WACC og dermed fundingomkostningerne vil Sparekassen Thy have en svag stigende WACC fra 1,42 % i 2013 til 1,47 % i 2013. Fusionsinstituttet vil have en højere WACC på 1,62 % i 2014 og 2015.

Sammenligner vi på ren fremmedkapital, altså venstresiden af WACC, viser beregningerne i bilag 13, at Sparekassen Thy har en stabil udgift til fremmedkapital på 0,40 % i 2014 og 0,41 % i 2015. Fusionsinstituttet har derimod en faldende udgift til fremmedkapitalen fra 0,49 % i 2014 og til 0,45 % i 2015. Dette viser, at selvom Salling Banks funding er dyrere både med efterstillede kapital og højere indlånsrenter, vil den langsomt nærme sig niveauet for Sparekassen Thy, i takt med synergi effekterne vedrørende fusionen indfases. Udfordringen bliver at optimere egenkapitalen, så man udnytter den stærke kapital til at generere indtjening.

ICGR viser, hvor meget udlånet kan vokse, inden det kræver ny kapital. I Sparekassen Thy falder ICGR fra 3,39 % i 2013 til 1,19 % i 2015. Fusionsinstituttet vil have en ICGR på 4,77 % i 2015, derfor kan fusionsinstituttet klare en højere vækst uden det koster på kapitalen, hvorimod Sparekassen Thy fremadrettet hurtigere skal tære på kapitalen, hvis de vil skabe mere vækst.

Overskud pr. medarbejder viser, at når fusionen er gennemført, og fusionsinstituttet er i drift, vil overskuddet pr. medarbejder blive 313.218,- dkk i 2015, hvilket er væsentligt højere end 141.220,- dkk i 2015 hos Sparekassen Thy. Det skal nævnes, at Sparekassen Thy ikke tidligere har haft fyringsrunder. Derfor ligger det ikke i kortene, at der vil ske en hurtig tilpasning af personale ved et faldende aktivitetsniveau. Ydermere er tallet også bedre end Sparekassen Thys overskud pr.

medarbejder i 2013 på 249.387,- dkk. Dette viser at med en fusion, vil der kunne opnås en effektivisering på medarbejder siden.

Som afslutning på afsnittet er lavet en SWOT analyse, vedlagt som bilag nr. 14. Analysen er lavet for at læseren kan danne sig et samlet overblik over styrker, svagheder, muligheder samt trusler ved en fusion mellem Salling Bank og Sparekassen Thy.

Delkonklusion

Fusionen vil være forbundet med mange og store udgifter det første år, en af de helt store er udtrædelse af den ene EDB central. Dette kræver yderligere undervisning og tabt effektivitet i overgangsperioden, hvilket også er bekosteligt. Samtidig overgår Sparekassen Thy til aktier, dette medfører store udgifter til rådgivere mv. Der er dog også synergieffekter ved fusionen, en stor post er en reduktion af personale, som giver en stor besparelse. Endvidere er der en besparelse på funding udgifterne. Fusionens første år er præget af ekstra ordinære udgifter, hvilket presser resultatet, hvor besparelserne kommer i år 2, hvor fusionens fordele rigtig slår igennem.

Fusionsinstituttet vil få en tilfredsstillende solvens på 17,9 % i 2015 til trods for noget af Salling Banks efterstillede kapital indfries. Med denne solvens står man godt rustet både i forhold til Basel III reglerne og til at udnytte fremtidige vækst muligheder.

Forbliver Sparekassen Thy selvstændig vil det presse den fremtidige indtjening. Med forventninger til både fald i udlån og pres på rentemarginal vil det betyde et faldende overskud til et niveau på 22 mio. dkk i 2015 mod 40 mio. dkk i 2013. Dette er ikke alarmerende, hvis vi ser på overskuddet i et historisk perspektiv, men vil dog betyde manglende udvikling i Sparekassen Thy.

Dette viser nøgletallene også. Her falder både indtjening via fald i forrentning af egenkapitalen og indtjening pr. omkostningskrone samt en stigende omkostningsprocent. Ved en fusion har disse nøgletal en positiv tendens, når synergieffekterne træder i kraft i år 2.

Omkostningerne til både fremmedkapitalen og egenkapitalen er bedre hvis Sparekassen Thy forbliver selvstændig. Fokuseres der kun på omkostningerne til fremmedkapitalen er den faldende i fusionsinstituttet og nærmer sig niveauet for Sparekassen Thy i 2015.

En fusion vil forbedre indtjenings- og vækstmuligheder i fremtiden og dermed forbedre afkastet på garanternes investering i Sparekassen Thy.

Konklusion og anbefaling

Sparekassen Thy har en god økonomisk base til at fusionere med Salling Bank. Der er en tilfredsstillende solvens på 18,5 %, som udelukkende består af egenkapital. Derfor lever Sparekassen Thy uden problemer op til de nye krav i Basel III og CRD IV. Det er dog en udfordring for Sparekassen Thy, at udlånet falder og dermed det fremtidige forretningsgrundlag. Kerneområdet er Thy, hvor Sparekassen Thy har en stor markedsandel. Tilmed er der ikke udsigt til en generel vækst i området, derfor skal forretningsomfanget udvides udenfor kerneområdet.

Salling Bank har en acceptabel solvens på 16,1 %, de er dog afhængig af lånt kapital. Noget af denne kapital udløber snart eller har step up, derfor er Salling Bank afhængig af at få tilført ny lånekapital for at opretholde deres ønsker til solvens.

Både Sparekassen Thy og Salling Bank er gruppe 3 banker. Når vi analyserer begges regnskabstal performer de bedre end gennemsnittet af gruppe 3 bankerne. Tallene viser dog også, at det er dyrt at være lille. Salling Bank har højere omkostninger og dermed mindre overskud. Endvidere er Salling Banks gearing også dobbelt så høj som Sparekassen Thy, hvilket gør Salling Bank mere sårbar.

Basen for en god indtjening i et pengeinstitut er omkostningerne til kapitalen. Sparekassen Thy har en WACC i 2013 på 1,42 %, og Salling Bank har en på 1,49 %. Umiddelbart ligger de tæt, men tallene dækker over, at Sparekassen Thy kun betaler halv pris for deres fremmedkapital i forhold til Salling Bank. Hvorimod Sparekassen Thy har en væsentlig højere egenkapital, som de har højere udgifter til.

En anden vigtig base er gode udlån, så høje nedskrivninger kan udgås. Både Sparekassen Thy og Salling Bank har en fornuftig fordeling med godt 40 % private kunder og små 60 % til erhverv. Erhvervsengagementerne er fordelt ud på mange brancher. Der er specielt fokus på landbrug og ejendomme f.eks. vedrørende tilsynsdiamanten. Her supplerer de hinanden godt, hvor Sparekassen Thy har en lille overvægt på udlån til landbrug, og Salling Bank har en lille overvægt på udlån til ejendomme, når vi sammenligner udlån målt på brancher i netop Sparekassen Thy og Salling Bank. Begge pengeinstitutter har en akkumuleret nedskrivningsprocent på godt 6 %, hvor Sparekassen Thy har taget nedskrivningerne tidligere, har Salling Bank taget en større del de seneste år.

Hvis garantierne konverterer deres garantkapital til aktiekapital i et nyt fusionsinstitut, vil det kunne give et bedre afkast af deres investering. I dag får de et fast afkast på 3 % til 5 % på den efterstillede kapital, hvilket er væsentligt under prisen for efterstillet kapital til f.eks. Salling Bank, hvor renten

eksempelvis er 11,7 %. En aktie giver mulighed for et højere afkast, men der er også risiko for et negativt afkast i en periode. Det er en fordel for pengeinstituttet at være aktiebaseret i forbindelse med fremskaffelse af egenkapital, dette stiller fusionsinstituttet i en gunstigere situation f.eks. ved nye vækstmuligheder.

En fusion med Salling Bank passer godt rent geografisk i forhold til Sparekassen Thys nuværende filialer. De ligger i naturlig forlængelse mod øst uden overlap af filialer. Dette giver adgang til nye byer, hvor der, alt andet lige, er mere potentielt vækst end i Thy.

Det er dog dyrt at fusionere, der er mange engangsudgifter. Nogle af de største poster er opsigelse af EDB central, manglende effektivitet hos medarbejdere der skal benytte et nyt EDB systemet samt udgifter til rådgivning vedrørende fusionen. En fusion med Salling Bank er dog en billigere måde for Sparekassen Thy at blive børsnoteret på, end hvis dette skulle gøres på traditionel måde.

I år 2 kommer der en masse synergieffekter, som giver mange besparelser. Specielt på medarbejdersiden i stabsfunktionerne er der store besparelser. Endvidere betyder Sparekassen Thys gode kapital, at Salling Bank kan indfri dyrt efterstillede kapital, samt udnytte Sparekassen Thys billigere funding på Salling Banks udlån. Dette betyder, at fusionsinstituttet vil performe bedre på de fleste parametre, sammenlignet med hvis Sparekassen Thy forbliver selvstændig. Det vil betyde et større overskud til aktionærene i fusionsinstituttet samt mulighed for at udvide og udvikle forretningsområdet både mod øst og syd.

I en fusion er der en række organisatoriske overvejelser, som ledelsen skal gøre. I første omgang er det vigtigt at "sælge" ideen overfor interessenterne. Både ejere, ansatte og kunder skal kunne se ideen i fusionen, før den kan blive en succes.

Samtidig er det vigtigt fusionens konsekvenser f.eks. med fyringer hurtigt effektueres. Usikkerheder skaber frustrationer og ineffektivitet blandt medarbejderne, derfor skal denne periode være så kort som muligt.

Forandringsprocessen, som følger med en fusion, skal via kompetente ledere hurtigst muligt få medarbejderne omstillet til den nye situation. Lederens egenskaber er meget afgørende for dette lykkes med succes.

Kigger vi udefra på Sparekassen Thy og Salling Bank deler de mange værdier. På overfalden ser det nemt ud at smelte de to organisationer sammen. Det er vigtigt at være opmærksom på, at kulturen i

de to institutter kan være meget forskellig. Som French & Bell siger, er det kun toppen af isbjerget, der kan ses. Der er mange usynlige aspekter i spil, som gør, at de to institutter kan have vidt forskellige kulture. Det kan tage lang tid før fusionsinstituttet bliver til en enhed, derfor skal opgaven ikke undervurderes, og tiltag som sammensmelter kulturerne skal hurtigt igangsættes.

Vi vil anbefale Sparekassen Thy fusionerer med Salling Bank, da garantierne kan optimere deres afkast. Garantierne bliver ejere af et stærkere pengeinstitut, som er bedre gearret til vækst i nye markedsområder. Endvidere har et aktiebaseret pengeinstitut nemmere adgang til nyt kapital.

Tabel- og figuroversigt

Tabel 1: Standardmetodens vægtninger	18
Tabel 2: Sparekassens Thys basiskapital ultimo 2013.....	21
Tabel 3: Sparekassen Thys risikovægtede poster ultimo 2013	23
Tabel 4: Salling Banks basiskapital ultimo 2013.....	24
Tabel 5: Salling Banks risikovægtede poster ultimo 2013	26
Tabel 6: Kapital og solvens ved udvalgte scenarier.....	30
Tabel 7: ROE efter skat i procent.....	36
Tabel 8: Udlån i forhold til egenkapital	36
Tabel 9: ROA efter skat i procent	38
Tabel 10: Indtjening pr. omkostningskrone	39
Tabel 11: Omkostningsprocent	39
Tabel 12: WACC Sparekassen Thy	41
Tabel 13: WACC Salling Bank.....	42
Tabel 14: WACC gennemsnit gruppe 3 banker	42
Tabel 15: CIBOR 3. mdr. rente.....	43
Tabel 16: ICGR i procent.....	45
Tabel 17: Nedskrivningsprocent	46
Tabel 18: Akk. nedskrivningsprocent	47
Tabel 19: Overskud pr. medarbejder.....	48
Tabel 20: Samlet kredit maksimum pr. 31.12.2013.....	48
Tabel 21: Nedskrivninger.....	51
Tabel 22: Garantkapital for 4 udvalgte Sparekasser	58
Tabel 23: Overblik over udgifter og indtægter ved fusionen.....	86
Tabel 24: Resultatopgørelse for fusionsbanken	86
Tabel 25: Fusionens egenkapital.....	88
Tabel 26: Solvensopgørelse i fusionsinstituttet	89
Tabel 27: Budget for sparekassen Thy 2014 og 2015.....	90
Tabel 28: Hovedpunkter fra Sparekassen Thys budgetbalance	92
Tabel 29: Nøgletal for 2014 og 2015 på Sparekassen Thy og nyt P.I,	92
Figur 1: Filialnettet i Sparekassen Thy	10
Figur 2: Filialnettet i Salling Bank.....	12
Figur 3: Sparekassen Thy tilsynsdiamanten 2013.....	14
Figur 4: Salling Bank tilsynsdiamanten 2013	15
Figur 5: Eksempel på basiskapital	17
Figur 6: Nettoindtægter til basisindikatoren	20
Figur 7: Nye kapitalkrav i Basel III	29
Figur 8: Opgørelse over nødvendig og disponibel funding	33
Figur 9: Sparekassen Thys erhvervskunders gearing.....	53
Figur 10: Udvikling i Sparekassen Thys garantkapital.....	58

Figur 11: Interessent analyse.....	67
Figur 12: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur	70
Figur 13: Det organisatoriske isbjerg.....	72
Figur 14: Kulturniveauer.....	73
Figur 15: Skala for mulig adfærd i en ændringssituation.....	74
Figur 16: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne.....	75
Figur 17: Kort over fusionens filialer	82

Litteraturliste:

Bankvirksomhed og risikostyring 5. udgave	Særtryk fra finansielle forretninger og rådgivning.
Commercial Banking, the management of risk 2005	Benton E. Gup, James W. Kolari
Dansk Bankvæsen, 2011, 6. udgave	Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen, Flemming Nytoft Rasmussen
Grundbog i projektledelse, 2011, 10. udgave	Hans Mikkelsen, Jens Ove Riis
Humor i ledelse	Karen Marie Lillelund
Organisations teori, 2008, 5. udgave	Jørgen Frode bakka og Egil Fiversdal
Organisations psykologi, 1990	Edgar H. Schein
Organisationskultur og ledelse, 1994, 2. udgave	Edgar H. Schein
Produktion af viden, – en praktisk metodebog, 2001	Peter Nielsen
Undervisningsmateriale på HD	

Regnskaber:

Sparekassen Thys årsrapporter fra 2009 til 2013 inkl. risikorapporter
Salling Banks årsrapporter fra 2011 til 2013 inkl. risikorapporter
Sparekassen Vendsyssel årsrapporter fra 2009 til 2013
Den Jyske Sparekasse årsrapporter fra 2009 til 2013
Sparekassen Middelfart årsrapporter fra 2009 til 2013

Love og bekendtgørelser

Lov om Finansiell Virksomhed
Bekendtgørelse af Lov om Finansiell Virksomhed
Bekendtgørelse om Opgørelse af Basiskapital
Bekendtgørelse om Kapitaldækning
Bekendtgørelse om Fusion af en Sparekasse med et aktieselskab

Websites:

www.sparthy.dk

www.sallingbank.dk

www.himmerland.dk

www.vestjyskbank.dk

www.andelskassen.dk

www.landbobanken.dk

www.nationalbanken.dk

www.finansraadet.dk

www.finanstilsynet.dk

www.finanswatch.dk

www.ugebrev.dk

USB- og bilagsoversigt

Bilag 1:	Udvalgte sider fra Sparekassen Thy og Salling Banks årsrapporter
Bilag 2:	Gitteranalyse
Bilag 3:	Solvensberegning Salling Bank.
Bilag 4:	Nøgletalsberegninger 2011 til og med 2013
Bilag 5:	Finanswatch Finanstilsynet afblæser finanskrisen
Bilag 6:	En halvmillion i overskud pr. ansat (Finans marts 2014)
Bilag 7:	Tilsynsrapporter 2013 fra Sparekassen Thy og Salling Bank
Bilag 8:	Nu skal vi finde en fælles ånd (Finans)
Bilag 9:	6 Fundamentalt That Can Make You A Better Manager In 2014
Bilag 10:	Fusionsberegninger
Bilag 11:	Fusionsbalance
Bilag 12:	Sparekassen Thy balance 2014 og 2015
Bilag 13:	Nøgletalsberegning 2014 og 2015
Bilag 14:	SWOT analyse fusion Sparekassen Thy med Salling Bank
Bilag 15:	Banker: Derfor har vi risikable kunder
Bilag 16:	Svag egenkapitalforrentning i bankerne
Bilag 17:	Her er DABs solvensmanøvrer
Bilag 18:	Indlånsoverskud op 66 mia. kr. i 2012
Bilag 19:	Lille bank havde 28 mio. på konto i Amagerbanken

USB

Årsrapport 2013 og 2011 fra Sparekassen Thy og Salling Bank
Risikoreport 2013 og 2011 fra Sparekassen Thy og Salling Bank
Publikation fra Deloitte september 2013.
Interview med Ivan Christiansen som lydfil
Gruppe 3 banker, nøgletal for 2011, 2012 og 2013
MBA undersøgelse Bankens omgangskreds – Bankens risiko?
Indlæg Jan Kondrup direktør i Lokale Pengeinstitutter
Bankvirksomhed uddrag af finansielle forretninger 5. udgave jan 2012
Lov om Finansiell Virksomhed
Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital
Bekendtgørelse om Fusion af Sparekasse med et Aktieselskab
Fusionsprospekt Himmerland og Hobro
Kursudvikling Salling Bank
Udvalgte bilag.