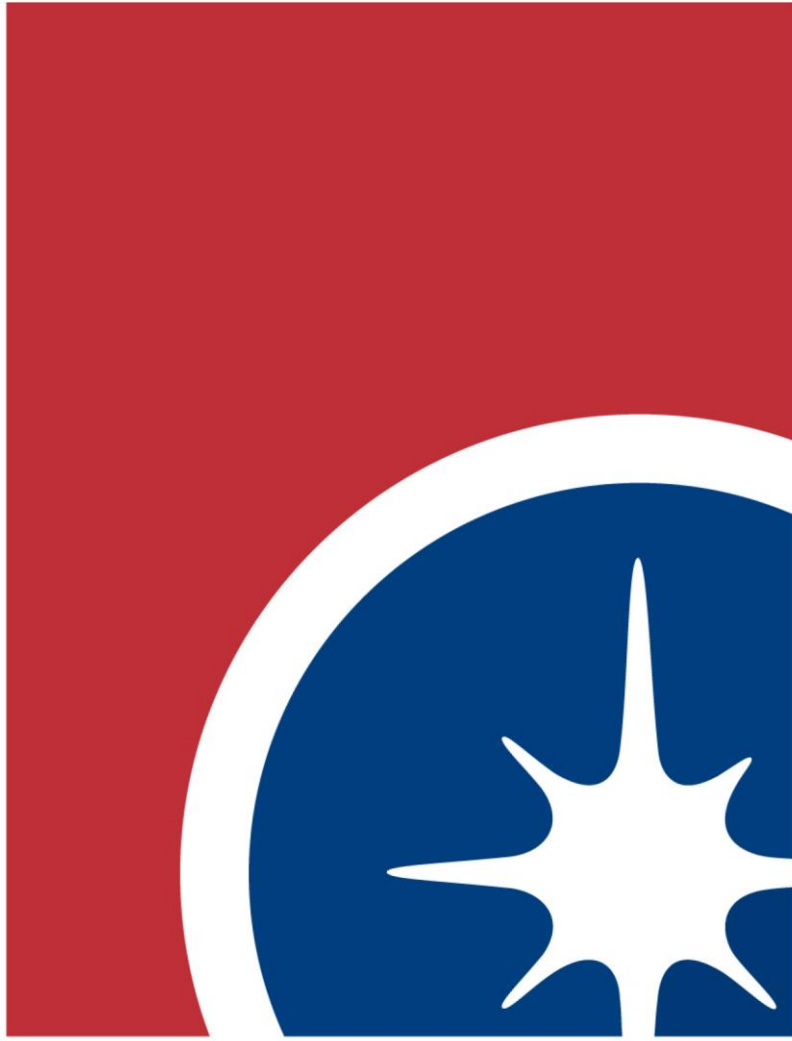




spar Nord

opkøb af

FIH | ERHVERVSBANK

**HD-FR., 8. semester • Specialeafhandling
Aalborg Universitet • 30. April 2014**

Martin Hedegaard Pedersen, Studienr. 20126548

1. Executive summery

The financial crisis in Denmark, has over the past few years led to significant loses in many Danish banks, and in the same time several banks has gone bankrupt. As a result, the governance regarding the bank legislation has gone through a tightening to improve the consumer security and to secure that the banks are operating responsible.

Consequently the Danish bank market has seen a lot of bank mergers over the last years. Especially the smaller banks seek to find merger partners to secure their consumers and the livelihood of the bank, in a market that gets more and more regulated. For this reason this analysis will investigate whether it will be economical beneficial to the shareholders in Spar Nord Bank A/S, to merge with FIH Erhvervsbank. Furthermore the analysis will investigate which organizational considerations the directors have to consider regarding the merger.

The analysis will be divided into parts. The first part is a short presentation of the two banks in question that will clarify the size, organization, structure, history and products, to get an understanding of the two banks. The second part is a theoretical part that will determine which laws and legal requirements the two banks operate under.

Third part is an accounting analysis that will lead to an understanding of how the banks are performing compared to each other, and to their competitors. Fourth part will be analysing how Spar Nord Bank accounting wise will look after a merger with FIH Erhvervsbank and the fifth part will be the examination of the organizational considerations the directors have to consider regarding the merger.

The final part will include a conclusion and a perspective. The perspective will discuss how the tightening of the bank legislation influence bank mergers, and which influence bank mergers has on the society. The conclusion will summarise the analysis as a whole, and answer the question at hand: *Will it be beneficial to the Spar Nord Bank shareholders, if Spar Nord Bank acquires FIH Erhvervsbank? And if so, which organizational considerations should the Spar Nord Bank directors do, to ensure the Spar Nord Bank shareholders interests.*

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. EXECUTIVE SUMMERY	2
2. INDLEDNING	4
2.1 PROBLEMBAGGRUND.....	4
2.2 PROBLEMSTILLING	5
2.3 PROBLEMFORMULERING.....	5
3. METODE	6
3.1 OPGAENS OPBYGNING OG STRUKTUR	6
3.2 EMPIRI.....	8
3.3 AFGRÆNSNING	9
4. PRÆSENTATION AF DE TO PENGEINSTITUTTER.....	10
4.1 SPAR NORD BANK A/S	10
4.2 FIH ERHVERVSBANK A/S.....	12
4.3 DELKONKLUSION.....	14
5. DANSKE PENGEINSTITUTTERS REGELSÆT.....	15
5.1 KAPITALFORHOLD	15
5.2 SOLVENS	17
5.3 RISIKOVÆGTEDE POSTER.....	19
5.4 LIKVIDITETSRISIKO	20
5.5 KOMMENDE REGULERINGER I DEN FINANSIELLE SEKTOR	21
5.6 DELKONKLUSION.....	24
6. REGNSKABSANALYSE	26
6.1 STATUS 2013.....	26
6.2 NØGLETALSANALYSE	27
6.3 UDLÅN OG BRANCHEFORDDELINGEN	35
6.4 KAPITALSAMMENSÆTNING OG FUNDINGSTRUKTUR	36
6.5 DELKONKLUSION.....	44
7. ØKONOMISKE OVERVEJELSER I FORBINDELSE MED OPKØB AF FIH.....	46
7.1 ØKONOMISKE BESPARELSER OG RATIONALISERINGSMULIGHEDER VED OPKØB	46
7.2 PRISFASTSÆTTELSE AF FIH ERHVERVSBANK	48
7.3 REGNSKABSANALYSE AF SPAR NORD EFTER OPKØB	49
7.4 DEN NYE KAPITALSTRUKTUR.....	53
7.5 VÆKSTPOTENTIALET, ICGR.....	54
7.6 SIFI OG KOMMENDE LOVGIVNING	55
7.7 DELKONKLUSION.....	56
8. ORGANISATORISKE OVERVEJELSER I FORBINDELSE MED OPKØB AF FIH.....	57
8.1 INTERESSENTMODELLEN	57
8.2 KULTUR OG FORANDRING.....	61
8.3 DELKONKLUSION.....	65
9. KONKLUSION.....	66
10. PERSPEKTIVERING	68
11. BILAG	69
11.1 BILAGSOVERSIGT	69
11.2 FIGUROVERSIGT	69
11.3 TABELOVERSIGT.....	70
11.4 LITTERATURLISTE	70

2. Indledning

2.1 Problembaggrund

De seneste års økonomiske krise i Danmark har medført adskillige bankkrak og lukkede sparekasser. I et forsøg på at imødekomme dette, er der i samme periode blevet stillet skærpede krav, og regelsættet for institutterne er blevet strammet op både nationalt, via den danske lovgivning, men også i højere og højere grad via EU lovgivning. Finanstilsynet kontrollerer og overvåger i langt højere grad institutterne, og stiller skrappe krav til imødegåelse af tab, øget kreditkontrol, engagementernes størrelser osv., hvilket i særdeleshed de mindre pengeinstitutter kan mærke, da kravene til dem stiger. Trenden på markedet for danske pengeinstitutter har derfor bevæget sig mod konsolidering, opkøb og fusioner mellem pengeinstitutterne for sammen, at stå stærkere i et mere og mere reguleret marked.

Disse faktorer har været kraftigt medvirkende til, at det samlede antal pengeinstitutter er faldet fra 185 banker i år 2000, til 93 pengeinstitutter i slutningen af 2013¹. Antallet i dag er dog langt fra lavt når vi sammenligner os med de øvrige nordiske nabolande, da vi i Danmark stadig er det land, der har flest pengeinstitutter pr. indbygger.

Der er stadig adskillige pengeinstitutter med store økonomiske udfordringer ved udgangen af 2013 på bagkanten af finanskrisen og med fremgang i nationaløkonomien. I løbet af finanskrisen har en lang række pengeinstitutter konstateret store tab, i særdeles i form af omfattende nedskrivninger særligt inden for ejendomsbranchen, men nu begynder øvrige brancher også at blive berørt. Her er det i særdeleshed landbrugssektoren, der bliver ramt, hvilket stiller yderligere krav til institutternes branchekendskab og kreditgivning.

En yderligere motivation til konsolideringen findes i pengeinstitutternes manglende formåen til at fremskaffe kapital til konkurrencedygtige priser. I årene op til finanskrisen har udlån ydet med dårlig og lemfældig kreditpolitik medført, at mange pengeinstitutter, i særdeleshed de mindre pengeinstitutter, kom i store vanskeligheder. Fusionerne og konsolideringerne er derfor ofte også til, for at skabe en større konkurrenceevne, i et særdeles vanskeligt marked, og samtidig giver det også pengeinstitutterne mulighed for øgede stordriftsfordele. Ligeledes kan et opkøb give en forøget markedsandel i et marked, hvor institutterne alene ikke nødvendigvis står stærkt.

¹ Præsentation: Finansrådet – ”Det Finansielle Danmark”, udgivet december 2013 (USB nogle)

2.2 Problemstilling

Mulige opkøb og fusioner blandt pengeinstitutter bliver omtalt i medierne stort set dagligt. Flere af de større og mellemstore pengeinstitutter udtaler, at de har plads og kapitalmæssig overskud, og at de derfor ser på investeringsmulighederne blandt konkurrenterne.

Én af disse er Spar Nord Bank. Topchef Lasse Nyby udtalte i februar 2014 til Finanswatch: ”vi har mod på mere”², efter en meget vellykket fusion med Sparbank i slutningen af 2013.

Ligeledes er der flere af de mindre velkonsoliderede pengeinstitutter, der har udtalt, at konsolidering er nødvendig for at bevare konkurrenceevnen, og for at sikre aktionærerne bedst muligt. Her er blandt andet FIH Erhvervsbank på banen, da de overfor Finanswatch den 6. marts 2014 bekræftede, at et muligt salg er på vej³. I samme anledning bekræftede Spar Nord Bank, at banken over for FIH har udtrykt interesse i at erhverve FIH Erhvervsbank, med henblik på en udvidelse af markedsandelen på erhvervsmarkedet.

FIH har i de seneste år haft stor fokus på at afskaffe deres risikofyldte udlån. Som følge heraf, har organisationen gennemgået en kraftig slankning, og der er foretaget omfattende nedskrivninger med store tab til følge. 2013 har derimod været et langt mere positivt år, hvorfor instituttet fremstår som en mindre risikofyldt investering end tilfældet var for blot få år siden. Spørgsmålet er derfor, om FIH Erhvervsbank kan være Spar Nord Banks næste fusionspartner og om dette i givet fald vil være fordelagtigt for Spar Nord Banks aktionærer.

2.3 Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for Spar Nord Banks aktionærer, at Spar Nord Bank opkøber FIH Erhvervsbank? I givet fald, hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig for at sikre aktionærerne mest muligt?

² Artikel: Finanswatch – ”Nyby: Argumenter står i kø for bank-konsolidering i år”, udgivet 6.2.2014 (Bilag 1)

³ Artikel: Finanswatch – ”FIH bekræfter: Salg på vej”, udgivet 6.3.2014 (Bilag 3)

3. Metode

Som beskrevet i indledningen, omhandler denne opgave Spar Nord Banks (efterfølgende kaldet Spar Nord) potentielle opkøb af FIH Erhvervsbank (efterfølgende kaldet FIH), med henblik på at undersøge, hvorvidt dette vil være fordelagtigt for Spar Nords aktionærer, at Spar Nord opkøber FIH. I dette skal fordel forstås som en økonomisk gevinst, og det vil derfor også være de økonomiske aspekter i forbindelse med et eventuelt opkøb, denne opgave i vid udstrækning vil omhandle. I praksis vil Spar Nord formentlig også kigge på denne del først, da det naturligvis skal undersøges, hvorvidt et opkøb vil være økonomisk fordelagtigt inden man ser nærmere på, hvilke retsregler der regulerer opkøbet.

3.1 Opgavens opbygning og struktur

For på bedst mulig måde at besvare problemformuleringen vil denne opgave efter metodeafsnittet, blive inddelt i følgende afsnit; præsentation af pengeinstitutterne, beskrivelse af regelsættet omkring pengeinstitutterne, regnskabsanalyse af begge institutter, økonomiske overvejelser i forbindelse med opkøb af FIH, organisatoriske overvejelser i forbindelse med opkøb af FIH og til sidst, konklusion og perspektivering. For hvert afsnit, vil der gives en kort delkonklusion på det beskrevne afsnit.

Projektet indledes med en introduktion af de to pengeinstitutter. Formålet med dette er, at give et indblik i de to pengeinstitutternes virksomhed og organisation. Pengeinstitutternes historie, organisation, antal filialer og medarbejdere, produkter, mål mv. vil kort blive opridset for at give et bedre kendskab til de i opgaven omhandlede institutter. Hver af de to præsentationer afsluttes med kort at belyse, hvilke umiddelbare opkøbs / salgsmotiver de to pengeinstitutter har samt, hvilken erfaring de har med tidligere fusioner og konsolideringer.

Efterfølgende introduktionen af de to pengeinstitutter vil beskrive det regelsæt og de regulativer, de to pengeinstitutter opererer under samt, hvilke love og retsfor skrifter, der stiller krav til pengeinstitutternes økonomiske sammensætning. Dette gøres med henblik på, at kunne vurdere, i hvilken grad Spar Nord efterfølgende det eventuelle opkøb, overholder forskrifterne, hvilket i høj grad er relevant i forhold til problemformuleringen. Hvis Spar Nord efterfølgende opkøbet svækkes i forhold til lovforskrifterne, vil dette umiddelbart ikke være en fordel for aktionærerne. Lov om finansiel virksomhed, samt bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, vil blive behandlet som begge er gældende i dag. Reglerne omkring institutternes kapitalforhold, solvens og de risikovægtede poster vil også blive behandlet.

Derudover vil kommende lovgivning og regulativer blive belyst, herunder Basel III og CRD-IV direktivet.

Afsnittet herefter vil være en regnskabsanalyse af Spar Nord og FIH ud fra deres respektive årsrapporter for perioden 2009-2013. Målet med regnskabsanalysen er at vurdere, hvordan de to pengeinstitutter performer i forhold til hinanden og de øvrige nærmeste konkurrenter. Samtidig skal analysen være medvirkende til at vurdere, hvorvidt et opkøb af FIH vil være økonomisk fordelagtigt for Spar Nord og dermed også for aktionærerne. De to pengeinstitutter vil derfor igennem hele analysen blive vurderet op mod hinanden, samt mod tilsvarende gruppe 2 pengeinstitutter. I regnskabsanalysen vil der indgå en rentabilitet og performance analyse, hvor udvalgte relevante nøgletal i forhold til problemformuleringen vil blive gennemgået og analyseret. Ligeledes vil regnskabsanalysen indeholde særskilte analyser af de to institutters kapitalforhold, fundingstruktur, udlån og branchefordeling, samt en gennemgang af nøgletallet WACC.

Herefter opstilles et estimeret Spar Nord, som hvis Spar Nord havde købt FIH pr. 31.12.2013. Målet med dette afsnit er at kunne vurdere, hvorvidt Spar Nord efter et opkøb af FIH, vil stå stærkere, og om det dermed vil være en fordel for aktionærerne. I afsnittet vurderes for det første, de økonomiske besparelser og rationaliseringsmuligheder Spar Nord vil kunne opnå ved stordriftsfordele og synergieffekter. Herefter udarbejdes en balance pr. 1.1.2014 og efterfølgende en resultatopgørelse for det første driftsår efter opkøbet af FIH, fratrukket de vurderede besparelser. Efterfølgende udarbejdes en rentabilitetsanalyse på det nye regnskab med samme teorier og nøgletal benyttet i regnskabsanalysen. Ligeledes vil der i dette afsnit udarbejdes en analyse af kapitalstrukturen i det nye Spar Nord med henblik på, at vurdere om Spar Nord efter et potentielt opkøb vil stå stærkere i forhold til kommende reguleringer og lovgivning. Spar Nords vækstpotentiale efter sammenlægningen vil også blive belyst, via en udregning af nøgletallet ICGR. Derudover vil et eventuelt opkøb umiddelbart betyde en væsentlig forøgelse af den arbejdende kapital i Spar Nord, hvorfor det vurderes, om Spar Nord efter et opkøb, vil blive et systemisk vigtigt pengeinstitut samt, hvilke konsekvenser dette måtte medføre.

I sidste del af analysen, beskrives de organisatoriske overvejelser der bør gøres i Spar Nord ved et eventuelt opkøb af FIH. Spar Nords eventuelle opkøb af FIH vil have store organisatoriske konsekvenser, hvorfor aktionærerne har en stor interesse i at dette sker på bedst mulige vis. Interessentmodellen danner grundlaget for dette afsnit, og vil vise, hvor der skal sættes et særligt fokus. Motivationen hos medarbejderne, kulturerne og modstand mod

forandring vil ligeledes blive belyst og diskuteret i dette afsnit, med henblik på at finde de ”knaster” som ledelsen i Spar Nord skal være særligt opmærksom på.

Opgaven afrundes med en konklusion og perspektivering. Konklusionen vil sammenfatte projektet og besvare problemformuleringen ud fra de betragtninger, der er fremstillet undervejs i forbindelse med udarbejdelsen af projektet.

3.2 Empiri

Dette projekt er udarbejdet udelukkende på baggrund af offentligt tilgængeligt materiale. Jeg har i forbindelse med udarbejdelsen ikke været i kontakt med medarbejdere, interessenter eller andre fra de to involverede pengeinstitutter.

Hovedelementerne i projektet findes i de to pengeinstitutters årsrapporter i perioden 2009-2013. Derudover benyttes artikler, pressemeddelelser og supplerende materiale fra pengeinstitutternes hjemmesider, hvor det har været relevant i forhold til besvarelsen af problemformuleringen. Spar Nord er i dag et gruppe-2 pengeinstitut med en arbejdende kapital på mellem 12 og 65 mia. kr. Hvor en sammenligning er nødvendig (benchmarking), vil data fra tilsvarende gruppe-2 institutter blive benyttet. Her benyttes finanstillsynets markedsundersøgelse. Af hensyn til omfanget af projektets bilag, vedlægges disse ikke i deres fulde form. I stedet forefindes de på vedlagte USB nøgle, ligesom der også forefindes de to pengeinstitutters årsrapporter for sammenligningsårene 2009-2013, samt diverse øvrige benyttede rapporter og præsentationer.

I forhold til beskrivelse og analyse af lovgivningen på området, er det hovedsageligt ”lov om finansiell rådgivning” og ”bekendtgørelse om kapitaldækning”, som er benyttet, men derudover er der også indhentet data og supplerende materiale fra diverse troværdige hjemmesider og artikler på internettet. I projektets regnskabsmæssige analyser er der udelukkende benyttet kendte nøgletal og teorier.

Teorien der benyttes i dette projekt er primært tilegnet via fagene ”Styring af finansielle virksomheder, samt finansielle virksomheders produkter og services” og faget ”Ledelses- og organisationsteori”. Vægtningen mellem disse fag udgør i projektet ca. 80/20, da projektet, som tidligere nævnt, fokuserer på det økonomiske og regnskabsmæssige aspekt ved sammenlægningen af de to pengeinstitutter. Faget ”Projektledelse i finansielle virksomheder” vil kun blive berørt i en meget lille grad.

Til udarbejdelsen af projektet er der indhentet inspiration i en lang række artikler og pressemeddelelser på diverse hjemmesider og tidsskrifter. Jeg er opmærksom på, at forfatterne bag disse har forskellige holdninger og synspunkter til outputtet, hvorfor der ikke er konkluderet på baggrund af enkelte artikler og der derfor er benyttet en kritisk tilgang til disse. Derimod er der til understøttelse af analyser og beskrivelser anvendt artikler og hjemmesider, som har en vis værdi og troværdighed, eksempelvis www.finanstilsynet.dk.

3.3 Afgrænsning

Som beskrevet i metodeafsnittet, har projektet fokus på de økonomiske konsekvenser ved et eventuelt opkøb. De konkrete juridiske aspekter og praksis ved et eventuelt opkøb, herunder de regler og love der er gældende herfor, vil derfor ikke blive belyst i denne opgave. De juridiske aspekter, der behandles i denne opgave, er de juridiske aspekter og regler omkring driften af pengeinstitutterne.

Opgaven udarbejdes primært på baggrund af data fra pengeinstitutternes årsregnskaber i perioden 2009-2013. Der vil i opgaven ikke inddrages forhold fra før denne tid.

FIH er opdelt i tre kerneområder: Banking, Markets og Corporate Finance. FIH er på nogle områder i årsrapporterne, også opdelt i disse tre kerneområder. Der er i dette projekt ikke taget højde for FIHs tre forskellige kerneområder, hvorfor FIH i opgaven betragtes som et. Det er muligt, at Spar Nord, ved et opkøb, kun vil købe dele af FIH, hvilket der i denne opgave afgrænses fra.

I forbindelse med et eventuelt opkøb af FIH vil Spar Nord skulle tage højde for en række aspekter, blandt andet i form af skattemæssige, tekniske og juridiske forhold. Samtidig vil værdiansættelsen af FIH skulle indeholde en vurdering af goodwill, regulering af egenkapital mv., hvilket der i dette projekt afgrænses fra.

Af hensyn til projektets omfang forudsættes det, at læseren heraf har et vist kendskab til de danske pengeinstitutter og det finansielle marked. Der vil derfor være benyttede fagbegreber i projektet, som ikke bliver yderligere uddybet, med mindre de udgør en væsentlig forudsætning for at kunne svare på projektets problemformulering.

4. Præsentation af de to pengeinstitutter

4.1 Spar Nord Bank A/S

Spar Nord har sin oprindelse tilbage i 1824 under navnet Aalborg Byes og Omegns Sparekasse. Det var dengang det første pengeinstitut, som blev grundlagt uden for København. I dag omfatter forretningsområdet 34 bankområder med 76 lokale filialer. Der er pr. 31.12.2013 ansat 1.091 medarbejdere, som tilsammen betjener ca. 361.000 kunder⁴. Pengeinstituttet er pr. 31.12.2013 Danmarks 6. største bank, med en arbejdende kapital på ca. 60 mia. kr., hvilket placerer Spar Nord i toppen af gruppe-2 institutterne i finanstillsynets størrelsesgruppering for danske pengeinstitutter. Spar Nord er pt. markedsleder i Nordjylland med markedsandele på 28% på privatmarkedet og 20% på erhvervsmarkedet. I det resterende Danmark er markedsandelen på privat og erhverv begge på 3,6%.

Spar Nords ejerforhold er mangfoldigt. Spar Nords 125 mio. aktier er fordelt på 126.180 aktionærer pr. 31.12.2013. Bankens største aktionær er Spar Nord Fonden, der ejer 18,5% af aktiekapitalen.

På hylden har Spar Nord en bred vifte af produkter, som dog primært henvender sig til privatkunder. Spar Nord tilbyder deres privatkunder de normale bankprodukter herunder lån, kreditter, betalingsformidlingsprodukter, opsparingsprodukter, hævekort og forsikring og pensionsprodukter. Derudover har Spar Nord deres SparXpres afdeling, som tilbyder forbrugsfinansiering og gavekort mv.

Til de mindre og mellemstore virksomheder kan Spar Nord tilbyde en lang række produkter fra erhvervsafdelinger i markets, kapitalforvaltning, aktier, rente og valuta, samt udlandsafdelingen. Disse afdelinger betjener primært erhvervskunder og institutionelle kunder, men er samtidig også leverandører af engrosydelser til mindre og mellemstore virksomheder.

4.1.1 Strategi og forretningsmodel

Strategien i Spar Nord har historisk set, og er stadig, henvendt mod privatkunderne og mindre og mellemstore virksomheder. De store erhvervskunder og de mere komplekse forretningsaktiviteter er med vilje blevet fravalgt, da Spar Nord ønsker at udnytte kernekompetencerne inden for personlig og nærværende kundebetjening, og via den vej,

⁴ Spar Nord Bank Årsrapport 2013, side 3

skabe solide og konsistente resultater. Dette skabes via de lokale filialers tilstedeværelse i lokalsamfundet, men samtidig også, ved udnyttelse af stordriftsfordelene.

Dette giver sig også til udtryk i Spar Nords seneste interne strategiplan, som blev implementeret i 2013, som gælder for årene 2014 og 2015. Under navnet ”En enkelt bank” ønsker Spar Nord fortsat at være en almindelig bank for de almindelige privat- og erhvervskunder, og som stadig fravælger de mere avancerede kundesegmenter og produkttyper⁵.

De erklærede mål i Spar Nords strategiplan er:

- Fortsat kundevækst
- Vækst i forretningsomfang
- Nedskrivningsprocenten skal være i den bedste tredjedel af pengeinstitutterne (1% i 2013)
- Omkostningsprocent på 55% (59% i 2013)
- Egenkapitalforrentning på 10% efter skat (8,6% i 2013)

Spar Nords filialnet er strategisk opbygget efter et ”franchise princip”, uden at de dog er økonomiske særskilte enheder. Hver filial har deres egen afdelingsdirektør, som i vid udstrækning har ansvaret for filialen og dens kunder i lokalområdet. Dette er et led i ”lokal bank strategien” om at være lokalt tilstedeværende, da de brede rammer for afdelingsdirektøren gør, at han selv kan markedsføre sig dér, hvor det er nødvendigt. Filialerne er underlagt Spar Nords overordnede kreditpolitik, forretningsprincipper og benytter også samme IT-systemer.

4.1.2 Spar Nord Banks opkøbsmotiver

Et af de erklærede strategimål, er som tidligere nævnt, fortsat kundevækst. Denne vækst er igennem de seneste år, hovedsageligt kommet via konsolidering, senest via fusionen med SparBank i efteråret 2012. Denne fusion beskrives af Spar Nord som en stor succes, og kan i vid udstrækning tilskrives æren for at Spar Nord kommer ud med en positiv udvikling i basisindtægterne, en forbedret omkostningsprocent og forbedret indtjening pr. aktie. Spar Nord meddeler også at dette er ”*en interessant strategi at overveje*”⁶, og adskillige gange

⁵ Spar Nord Bank Årsrapport 2013, side 6

⁶ Spar Nord Bank Årsrapport 2013, side 6

igennem årsrapporten 2013, bliver fusionen positivt omtalt. Det er derfor oplagt, at Spar Nord er på markedet efter yderligere fusionspartnere og opkøb af konkurrenter.

Ydermere har Spar Nord et stort likviditetsmæssigt overskud, hvilket vil blive yderligere belyst senere i opgaven, men samtidig har Spar Nord store udfordringer med at få likviditeten udlånt. I løbet af 2013 er Spar Nords udlån faldet, og det er derfor for alvor ikke lykkedes at få overskudslikviditeten til at skabe vækst. Likviditetsoverskuddet bliver derfor ikke udnyttet optimalt, hvorfor et opkøb af FIH vil være en oplagt måde for Spar Nord at få deres likviditetsoverskud i arbejde.

4.2 FIH Erhvervsbank A/S

FIH blev stiftet i 1958 som et finansieringsinstitut for industri og håndværk. På trods af FIHs forholdsvis korte levetid, har ejerskabet skiftet hænder en del gange igennem årene. I 2004 blev FIH opkøbt af det islandske pengeinstitut Kaupthing Bank, men banken gik konkurs 6 år senere i 2008, hvorfor FIH banks krak var nærtstående. Et såkaldt Joint Venture bestående af ATP, PFA, Folksam og CPDyvig reddede dog banken, da de købte alle Kaupthing Banks aktier i FIH. I dag er aktierne fordelt ved 49% hos ATP, 49% hos PF 1 A/S (Holdingselskab for PFA, Folksam og C.P. Dyvigs) og 2% i direktionen og hos ledende medarbejdere⁷.

FIH Erhvervsbank har pr. 31.12.2013 en arbejdende kapital på ca. 20 mia. kr., og er derfor et gruppe-2 pengeinstitut. FIH er den største bank i Danmark, og stort set den eneste, der udelukkende fokuserer på erhvervslivet. I dag beskæftiger FIH ca. 300 medarbejdere og har ca. 4.000 erhvervskunder. FIH har hovedsæde i København med mindre regionskontorer i Aarhus og Fredericia.

FIH er opdelt i tre kerneområder: Banking, Markets og Corporate Finance. Disse tre udgør omdrejningspunktet for virksomheden. Som nævnt, er FIH en rendyrket erhvervsbank, og ifølge FIH selv, har banken løsninger til alle virksomhedens finansieringsbehov, igennem helstøbte og pragmatiske løsninger. FIH bank tager udgangspunkt i kundens forretningsmodel og strategi, og adresserer løbende kunders ambitioner, udfordringer og behov. FIH lægger vægt på langsigtede kundeforhold, som opbygges gennem gensidig indsigt og tillid. FIH ønsker at være kendt som en ordentlig, ansvarlig og værdiskabende finansiel partner for dansk erhvervsliv og i den sammenhæng, opbygge en position som erhvervskundernes foretrukne valg.

⁷ FIHs hjemmeside – præsentation af ejerforhold

4.2.1 Strategi og forretningsmodel

I 2011 lancerede FIH en ny forretningsstrategi. Bankens overordnede mål var at forbedre sig på refinansieringen af udstedte statsobligationer, samt en reduktion af den samlede risikoprofil.

Disse to hovedmål er langt hen af vejen opfyldt. De resterende statsgaranterede obligationer blev indfriet i juni 2013 og FIH fik dermed løst deres fundingudfordring. Der blev i 2012 og 2013 indfriet for ca. 50 mia. kr. statsobligationer, hvilket bevirker, at FIH i dag ikke har gæld til staten eller gæld garanteret af staten.

Mht. reduktionen i risikoprofilen, har FIH igennem de seneste 2 år ændret markant på deres forretningsomfang. Det har blandt andet medført frasalg og nedlæggelse af arbejdspladser, med henblik på store omkostningsbesparelser. I 2012 frasolgte FIH deres Property Finance område, hvori langt størstedelen af deres ejendomsrelaterede udlån befandt sig til finansiell stabilitet, og flere andre områder i koncernen anses nu som ophørende aktiviteter. Dermed er der sket store nedskrivninger på andelen af store engagementer, og risikoprofilen er mindsket. I perioden 2008-2013 er FIH grundet dette, også gået fra at være et lille gruppe-1 institut til at være et mindre gruppe-2 institut.

Fokusset fremadrettet er nu rettet på kernesegmentet; de små og mellemstore virksomheder⁸. Ydermere vil FIH styrke deres funding. Det skal opnås via en større spredning af indlån på mindre kunder, samt længere løbetider på indlån end gennemsnittet i branchen. Ligeledes skal der foretages yderligere reduktion på udlånsbalancen og samtidig skal indlånsbalancen fastholdes⁹

4.2.2 FIH Erhvervsbanks salgsmotiver

FIH havde et godt år i 2013 set i forhold til de seneste par år. Der er sket omfattende nedskrivninger på bankens udlån, og gælden til staten er indfriet. De risikovægtede poster er blevet reduceret via blandt andet udskillelse af ejendomsrelateret udlån. Banken er blevet trimmet og fremstår nu som en mindre risikofyldt investering end tidligere, hvilket har bevirket et forøget fokus på banken som salgsobjekt.

Som nævnt er ejerne af FIH, ATP, PFA, Folksam og bestyrelsesformand Christian Dyvigs. Dette er ejere som formentlig ikke vil drive fortsat bankvirksomhed og investeringen i FIH

⁸ FIH Selskabsmeddelelse 26.6.2012 (Bilag 2)

⁹ FIH Banks Årsrapport 2013, side 6

må formodes at være fortaget, på baggrund af en formodning om gevinst på et senere tidspunkt. Disse investorer redede dengang mere eller mindre FIH fra et krak, og har siden da, foretaget store ændringer, så pengeinstituttet i dag fremstår slanket og mindre risikotungt. Tidspunktet for et eventuelt salg ser umiddelbart ud til at komme nærmere og nærmere.

At banken fremstår som et salgsobjekt er kun blevet yderligere forstærket af FIHs pressemeddelelse den 6.marts 2014, hvor FIH bekræftede at ejerne havde modtaget en konkret henvendelse, og at ejerne havde gået skridtet mod en salgsproces¹⁰. Ligeledes har bestyrelsesformanden for FIH, Christian Dyvig udtalt ”*hvis der kommer en mulighed for at konsolidere, er vi positive. Vi venter på, at nogen dukker op*”¹¹.

4.3 Delkonklusion

Ovenstående præsentationer af de 2 pengeinstitutter viser, at der umiddelbart ikke er mange sammenligningspunkter i de to institutter. De er vidt forskellige i filialopbygningen, strategi, forretningsmodel, kundegrundlag og medarbejderantal. Ydermere har Spar Nord en mere decentralstyret forretningsmodel, via deres lokale bankstrategi, hvor FIH er langt mere centralt styret med meget få filialer. Der vil derfor kunne opstå uhensigtsmæssigheder ved et eventuelt opkøb, hvor de hver især drives videre selvstændigt, da de lokale Spar Nord filialdirektører på den måde kan risikere at skulle op imod FIHs afdelinger.

Derimod har udtalelserne i medierne den seneste tid, peget i retning af hinanden. Spar Nord har fokus på øget vækst og gerne på deres erhvervsudlån, hvorfor FIH umiddelbart passer godt ind i disse planer. FIHs bestyrelse har også udtalt sig positivt omkring et muligt opkøb, og ejerkredsen i virksomheden vil formentlig ikke blive ved med at drive forretningen videre, da ejerkredsen hovedsageligt består af pensionskasser, som skal skabe afkast til deres medlemmer.

¹⁰ Artikel: Finanswatch – ”FIH bekræfter: Salg på vej”, udgivet 6.3.2014 (Bilag 3)

¹¹ Artikel: Finanswatch – ”FIH gør sig klar til salg”, udgivet 18.1.2014 (Bilag 4)

5. Danske pengeinstitutters regelsæt

De danske pengeinstitutter er reguleret af en lang række love og regulativer – både danske og internationale. Lovgivningen skal sikre, at pengeinstitutterne drives forsvarligt, og er dermed også medvirkende til, at beskytte institutternes kunder og aktionærer.

Det er ikke kun Danmark, der har haft en finansiell krise. Stort set alle de øvrige EU lande har været ramt i mere eller mindre grad, hvorfor der også inden for EU, er sat gang i et omfattende arbejde med at styrke reguleringen af og tilsynet med den finansielle sektor. EU har for tiden stort fokus på pengeinstitutternes modstandsdygtighed mod eventuelle kommende finansielle kriser, hvorfor der stilles højere og højere krav til institutternes reserver og tilgængelige midler.

De danske pengeinstitutter er primært reguleret af Lov om finansiell virksomhed (FIL), Kapitalbekendtgørelsen (KDB) og Bekendtgørelsen om basiskapital (BOB). Disse udgør tilsammen et lovgrundlag, hvis formål er at sikre, at institutterne driver en fornuftig virksomhed, som ikke tager uhensigtsmæssige beslutninger og drives med for stor risiko. Lovgivningen opretholdes af Finanstilsynet, som ofte er på kontrolbesøg hos pengeinstitutterne. Her kontrollerer de om kravene opretholdes samt, hvorvidt institutterne har tilstrækkelig kapital i forhold til de risici, de har påtaget sig. Derudover er pengeinstitutterne også blevet pålagt, at udgive kvartalsvise risikorapporter. I disse rapporter offentliggøres deres interne risiko og kapitalstyring, og de oplyser, hvilken risiko de har påtaget sig. Ifølge finanstilsynet er de primære regulativer til for, at beskytte pengeinstitutternes interesser, kravene til solvens og minimumskapital. Disse regler sikrer, at institutterne har en tilstrækkelig sikkerhed for kreditorernes krav.

5.1 Kapitalforhold

Jf. FIL §124, stk. 1, skal pengeinstituttets direktion og bestyrelse sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital, og råder over interne procedurer til risikostyring og risikomåling, til løbende vurdering og opretholdelse af basiskapital af en vis størrelse, type og fordeling, som er passende til at dække instituttets risici. Basiskapitalen danner grundlag for udregningen af en række nøgletal, som giver en indikation af pengeinstituttets evne til at modstå eventuelle tab. Disse er nærmere beskrevet i FIL og BOB.

5.1.1 Basiskapital

Basiskapitalen opgøres efter reglerne i FIL §128. Basiskapitalen er grundelementet i et pengeinstitut og udgøres af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Jf. FIL §124 skal basiskapitalen minimum udgøre 8% af pengeinstitutts risikovægtede poster (solvenskravet), og skal minimum have en størrelse på 5 mio. euro. Basiskapitalen er karakteriseret ved, at indskyderne af basiskapitalen er efterstillet de almindelige kreditorer, hvis et pengeinstitut går konkurs.

Nedenstående opstilling viser kapitaltypernes grænseværdi i basiskapitalen:

Kapitaltype	Grænseværdier
Kernekapital	Minimum 50% af basiskapital
Hybrid kernekapital	Maksimalt 50% af kernekapital
Supplerende kapital	Maksimalt 50% af basiskapital
Basiskapital	Minimum 8% af de samlede risikovægtede poster

Tabel 1 - Kapitaltypernes grænseværdier¹²

5.1.2 Kernekapital

Som vist ovenfor skal kernekapitalen udgøre minimum 50% af basiskapitalen. Som navnet også antyder, er kernekapitalen kernen i basiskapitalen og for pengeinstituttet er det den sikreste kapital. Kernekapitalen består af summen af den egentlige kernekapital, tillagt den hybride kernekapital, som opfylder kravene for at kunne medregnes i kernekapitalen, jf. BOB §3. BOB §4 beskriver, hvad der betragtes som egentlig kernekapital, eksempelvis aktiekapital og garantkapital. Derfor er kernekapital også den kapital, der er forbundet med størst risici at investere i; for eksempel ved køb af aktier eller garantibeviser.

5.1.3 Hybrid kernekapital

Den hybride kernekapital må maksimalt udgøre 50% af kernekapitalen efter fradrag. Den del, der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital. Den hybride kernekapital er defineret som en mellemtung mellem aktiekapital og ansvarlig lånekapital.

Den hybride kernekapital er lån til pengeinstituttet, som er givet under nogle helt særlige forhold. Disse forhold er beskrevet i BOB §13-26 og skal være opfyldt før pengeinstituttet kan medregne lånet i kernekapitalen. Reglerne forskriver blandt andet, at lånet skal være med

¹² Egen tilvirkning pba. FIL

uendelig løbetid, eller med tilbagebetalingstidspunkt på mindst 30 år efter indbetalingen. Lånet kan ikke opsiges af långiver og tilbagebetalingen kan tidligst ske efter 5 år og kun under nogle særlige forudsætninger, plus finanstilsynets accept.

Hvis pengeinstituttet ikke længere kan opretholde kapitalkravet i FIL §127, kan den hybride kernekapital konverteres til aktiekapital med tilladelse (eller på ordre) fra finanstilsynet.

5.1.4 Supplerende kapital

Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 50% af basiskapitalen. Det fremgår af BOB §27, hvad den supplerende kapital kan indeholde, men det er hovedsageligt ansvarlig lånekapital, som igen skal opfylde en lang række krav, jf. BOB §29. Blandt andet skal det være efterstillet almindelig indlån, og det skal reduceres efter reglerne i BOB §28. Det betyder, at vægtningen reduceres med 25% af den udstedte kapital når restløbetiden er mindre end 3 år, og den reduceres til 50% når der er 2 år til forfald, og endeligt reduceres den med 75% når der er et år tilbage til forfaldstidspunktet. En eventuel indfrielse af lånet før tid kan udelukkende ske på opfordring af lånetager og indfrielsen kræver finanstilsynets godkendelse.

5.2 Solvens

Solvensprocenten udtrykker pengeinstituttets evne til at modstå tab. Jo højere en procent, des bedre er instituttet polstret mod eventuelle fremtidige kriser. Jf. FIL §124, er minimumskravet til solvens 8%. Det er direktionens og bestyrelsens opgave løbende at føre tilsyn med solvensbehovet.

Solvensprocenten udregnes på følgende måde:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Ud fra formlen kan det udledes, at solvensprocenten er et udtryk for, hvor mange gange de risikovægtede poster kan "serviceres" af basiskapitalen. En høj solvensprocent er dermed også et udtryk for pengeinstituttets modstandsdygtighed i forhold til udsving i samfundsøkonomien.

Størrelsen på solvensprocenten er ofte meget omdiskuteret. For selv om pengeinstitutterne har en interesse i en høj solvensprocent, har ejerne (aktionærerne) en forventning om at deres investerede kapital bliver forrentet bedst muligt. De har derfor en naturlig interesse i, at

instituttet til en vis grad tager risiko, da det alt andet lige, formentlig også vil skabe et højere afkast.

Modsætningsvis har ledelsen en interesse i en god polstring af instituttet til imødegåelse af uventede nedskrivninger, som følge af en lavkonjunktur. Derudover kan solvensprocenten også have betydning i forhold til pengeinstituttets funding, da en høj solvensprocent ofte er medvirkende til fremskaffelse af billigere funding. Den høje solvensprocent kan derfor også, via en billigere funding, være medvirkende til, en højere konkurrenceevne på markedet.

5.2.1 Individuelt solvensbehov

I forbindelse med regeringens indførsel af kreditpakken bankpakke 2 i 2010, blev pengeinstitutterne underlagt, at offentliggøre deres eget individuelle solvensbehov. Det individuelle solvensbehov må aldrig være mindre end solvenskravet og minimumskapitalkravet, jf. FIL §124. Reglerne om det individuelle solvensbehov er beskrevet i FIL §124 og udregnes på følgende måde:

$$\text{Individuelt solvensbehov} = \frac{\text{Tilstrækkelig basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Formålet med indførelsen af det individuelle solvensbehov er, at tvinge pengeinstituttets ledelse til at gennemgå de risikovægtede poster, med henblik på konstatering af eventuelle forhold, som kan medføre et behov for øget solvens. Samtidig skal ledelsen forsigtigt skønne den fremtidige indtjeningssevne, mens der tages højde for uhensigtsmæssige krediteksporeringer. Instituttets fremtidige planer skal derfor også inddrages i beregningen af det individuelle solvensbehov.

Pengeinstitutterne har i et vist omfang metodefrihed i deres udregning af det individuelle solvensbehov. I praksis anvender de store pengeinstitutter avancerede modeller til udregningen heraf, mens de lidt mindre og mellemstore institutter anvender mere standardiserede modeller. Dette forhold medfører også, at det ikke er hensigtsmæssigt, at sammenligne de individuelle solvensbehov på tværs af institutterne. Ved en sammenligning, er det mere relevant at sammenligne bankernes overdækning på solvensprocenten.

Pengeinstitutterne skal til stadighed selv udføre såkaldte stresstests på deres regnskaber. Stresstest er opstillede scenarier, hvor instituttet udsættes for fiktive udfordringer, eksempelvis forhold, der medfører yderligere nedskrivninger, eller andre forhold, som kan påvirke instituttet negativt. Stresstestene vil derfor kunne afgøre om det individuelle solvensbehov har den korrekte størrelse, eller om der skal justeres på det.

Som tidligere nævnt, udfører finanstilsynet kontrolbesøg hos institutterne. På baggrund af disse besøg, kan finanstilsynet fastsætte et højere individuelt solvensbehov for instituttet, jf. FIL §124.

5.2.2 Solvens 8+ metoden

Finanstilsynet har implementeret 8+ metoden som tillæg til solvenskravet i lov om finansielle virksomheder. Denne metode medfører, at pengeinstitutterne skal indregne et tillæg til solvensen på de områder, hvor instituttet har særlige risici, ud over det normale solvenskrav på 8%. For en del af pengeinstitutterne, har dette medført en stramning af kravene til solvensbehovet i forhold til de tidligere gældende regler.

Finanstilsynet håndhæver reglerne via et blødt og et hårdt krav. Overskridelse af det bløde krav, vil medføre krav om iværksættelse af foranstaltninger, der kan forhindre overskridelse af det hårde krav, mens overskridelse af det hårde krav medfører inddragelse af pengeinstituttets tilladelse til at drive finansiell virksomhed, hvilket er tilsvarende minimumskravet jf. FIL §124 stk. 2.

Målet med 8+ metoden har fra finanstilsynets side været, at give mere tid til reetablering af kapitalgrundlaget hos nødlidende institutter, og samtidig skal det sikre et længere tidsrum til at finde brugbare løsninger. Derudover er målet også, at finanstilsynet tidligere kan gribe ind overfor nødlidende pengeinstitutter, når institutterne bryder det bløde krav

5.3 Risikovægtede poster

Jf. FIL §142 og KDB skal pengeinstitutterne opgøre deres risici som følge af driften af instituttet. Dette gøres i opgørelsen af de risikovægtede poster, som er opdelt i 3 grupper; kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko. Ved opgørelse af de risikovægtede poster, kan pengeinstitutterne anvende forskellige metoder til opgørelsen heraf, hvor den oftest anvendte er standardmetoden, men derudover kan finanstilsynet give tilladelse til andre opgørelsesmetoder. Ud over de 3 risikogrupper, som indgår i de risikovægtede poster, er pengeinstitutterne også underlagt en likviditetsforpligtelse.

5.3.1 Kreditrisiko

Kreditrisikoen er risikoen for tab, på baggrund af manglende evne hos kunderne til tilbagebetaling af lån, kreditter mv., hvilket øger risikoen for tab hos instituttet. Da

pengeinstitutters primære forretningsområder er kreditgivning i forskellige former, er kreditrisikoen oftest den største risikogruppe i de risikovægtede poster.

Kreditrisikoen styres af pengeinstituttets ledelse, med udgangspunkt i den interne kreditpolitik, som blandt andet skal sikre et afbalanceret forhold mellem indtjening og risiko, samt at risikotagningen er kalkuleret.

5.3.2 Markedsrisiko

Markedsrisikoen opgøres i henhold til KDB §34-41. Som led i handel med og beholdninger af værdipapirer, valuta og afledte finansielle instrumenter, opstår der markedsrisiko. I markedsrisiko indgår derfor den risiko pengeinstitutter har via deres investeringer i forskellige finansielle instrumenter. Pengeinstitutterne investerer ofte i forskellige risikobetonede aktiver, og den risiko, der er forbundet hermed, kaldes markedsrisiko.

5.3.3 Operationel risiko

Den operationelle risiko opgøres i henhold til KDB §59-59, og er risikoen for tab ved den ordinære drift af pengeinstituttet. Operationelle risici er primært af intern karakter, da det er risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer og forretningsgange, menneskelige og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, herunder retslige risici.

5.4 Likviditetsrisiko

Jf. FIL §152 er de danske pengeinstitutter underlagt en likviditetsforpligtelse, hvis formål er at sikre, at pengeinstitutterne har en forsvarlig likviditet. Der stilles store krav til pengeinstitutternes løbende likviditetsstyring, da institutternes indtjening i høj grad hænger sammen med ind- og udlånenes løbetider og vilkår. Jf. FIL §152 skal institutterne derfor overholde følgende 2 hovedpunkter, til hvad likviditeten minimum skal udgøre:

1. 15% af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforhold, påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end 1 måned, og
2. 10% af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

I opgørelsen af likviditeten kan pengeinstitutterne medregne kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber, samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Likviditetsudfordringerne imødegås ofte ved udarbejdelse af intern likviditetspolitik, som ofte udsættes for diverse stresstests.

Såfremt pengeinstituttet ikke kan opfylde likviditetskravene jf. FIL, og ikke kan få styr på det inden for 8 dage, skal instituttet indberette dette til finanstilsynet. Finanstilsynet vil herefter fastsætte et nyt krav for, hvornår minimumskravet skal være opfyldt.

Til kontrol og styring af risiko i pengeinstitutterne, har finanstilsynet udviklet *Tilsynsdiamanten*. Tilsynsdiamanten indeholder 5 risikoområder, som hver især har deres egne grænseværdier. De 5 områder er store engagementer, udlånsvækst, fundingratio, ejendomseksponering og likviditetsoverdækning, og pengeinstitutterne er underlagt offentliggørelse af deres værdier i diamanten. Tilsynsdiamanten vil dog ikke grundet omfanget af denne, blive yderligere beskrevet eller benyttet i denne opgave, .

5.5 Kommende reguleringer i den finansielle sektor

For blot få år tilbage, var lovændringer og reguleringer i den finansielle sektor udelukkende baseret på national lovgivning. De seneste væsentlige ændringer bestod som bekendt af bankpakkerne 1-3 og Strategi 2015, uden hvilke endnu flere af de danske pengeinstitutter formentlig var brudt sammen

Dette har også været tilfældet hos mange af vores øvrige naboer inden for EU, hvorfor der nu inden for EU udstedes reguleringsrammer for driften af pengeinstitutter på tværs af landene inden for EU. Målet er en styrket regulering og tilsyn med den finansielle sektor, på tværs af landegrænserne. Inden for EU er Basel-komitéen den instans, der udarbejder regler, direktiver og forordninger. De seneste og fremtidige ændringer findes hovedsageligt i kapitaldækningsreglerne Basel III¹³, og i direktivet CRD IV, samt forordningen CRR¹⁴.

5.5.1 Basel III

Basel III formålet er, at styrke den finansielle sektors robusthed over for økonomisk og finansiell uro. Basel III består af følgende 5 overordnede elementer¹⁵:

- Forbedring af kapitalbasen med hensyn til kvalitet, konsistens og gennemsigtighed
- Styrke risikoafdækningen af kapitalstrukturen

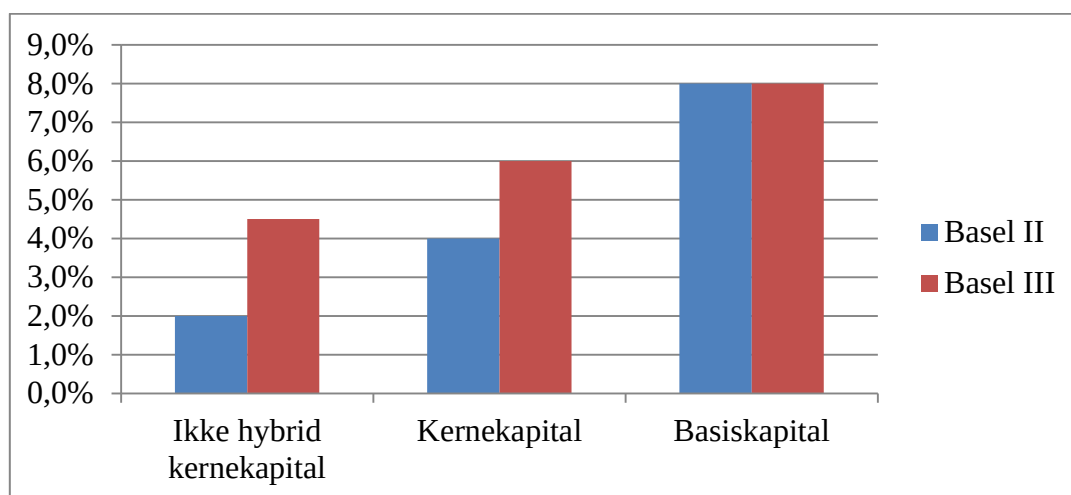
¹³ Præsentation: Nationalbanken – ”Status på Basel III – Likviditet og Kapital”, udgivet 2011. (USB nøgle)

¹⁴ Præsentation: Finanstilsynet – ”Forslag om kapitalkrav og ledelse af banker”, udgivet 7.11.2011 (USB nøgle)

¹⁵ Præsentation: Danske Bank – CRD Kapitalkravsdirektiv (Bilag 5)

- Introduktion af en leverage ratio, hvis formål er, at mindske bankernes gearing
- Opbyggelse af kapitalbuffere i opgangsperioder, der har til hensigt, at gøre kreditinstitutter mere modstandsdygtige i nedgangsperioder
- Introducere globale minimums likviditetsstandarder for kreditinstitutter

Implementeringen af Basel III medfører ændringer i basiskapitalens opbygning. Den samlede basiskapital skal stadig udgøre minimum 8%, så der ikke sker ændring i det samlede solvenskrav. Ændringerne består i, at den samlede kernekapital skal udgøre 6%, og den rene kernekapital skal udgøre 4,5% når Basel III er fuldt ud implementeret i 2015. Ændringerne medfører en forøgelse af den mere sikre kapital i form af kernekapital, i forhold til den mindre sikre supplerende kapital. Det ses af diagrammet nedenfor, at kravene til den rene kernekapital og hybrid kernekapital, vil blive væsentligt skærpet ved fuld implementering af Basel III.

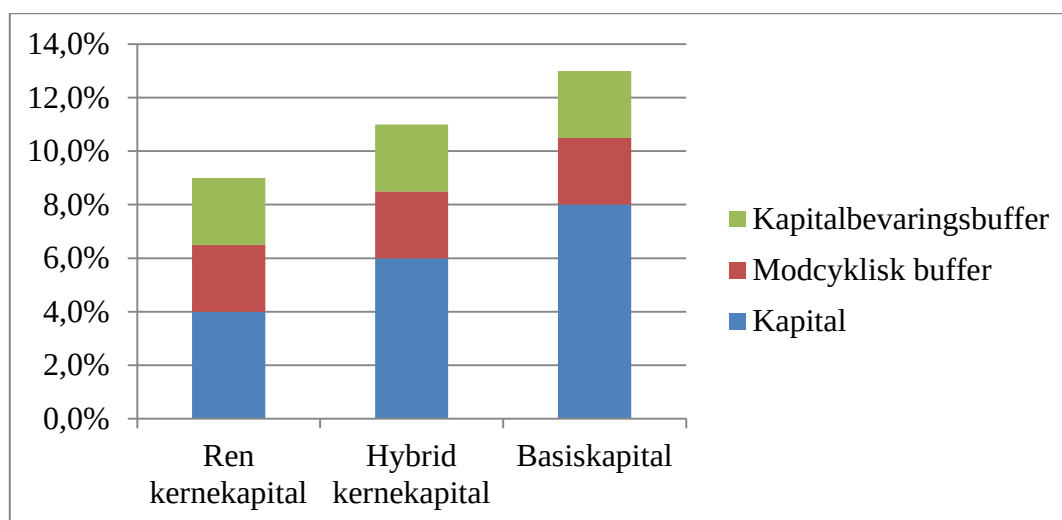


Figur 1 – Kapitalkrav Basel III¹⁶

Ud over ovennævnte reguleringer i kernekapitalen, medfører Basel III også krav om kapitalbuffere. Disse buffere skal tillægges minimumskravet på 8% af de risikovægtede poster, med det formål, at yderligere polstre institutterne mod perioder med tab.

De to buffere er kapitalbevaringsbuffer og modcyklisk kapitalbuffer. Kapitalbevaringsbufferen skal udgøre 2,5% af de risikovægtede poster, og den modcykliske kapitalbuffer skal udgøre et sted mellem 0-2,5%, som tillægges i perioder, hvor der opbygges systematisk risici. For begge buffere er det gældende, at de skal bestå af ikke-hybrid kernekapital, hvorfor de består af aktiekapital og reserver, inklusiv overført overskud. Nedenstående figur viser kapitalens sammensætning efter indførelsen af bufferne.

¹⁶ Egen tilvirkning pba. Basel III kapitalkrav



Figur 2 – Buffere Basel III¹⁷

Som det fremgår af figuren, kan kravet til basiskapitalen komme op på 13% af de risikovægtede poster, når Basel III reglerne er fuldt ud implementeret.

5.5.2 CRD IV direktivet og CRR forordningen¹⁸

CRD IV og CRR udgør tilsammen hovedelementerne i EU's regulering af pengeinstitutter og blev fremsat den 20. juli 2011¹⁹. Det er via CRD IV og CRR, at Basel III reglerne bliver implementeret, men derudover indeholder de også yderligere reguleringer. Hovedformålet for CRD IV og CRR er, at skabe et ensartet fælleseuropæisk grundlag for udøvelse af finansiell virksomhed, som kreditinstitut eller investeringsselskab, og konkurrencen mellem samme. Det opnås ved, i vidt omfang, at erstatte direktivformen og nationale implementeringer deraf, med en forordning, som er direkte gældende i medlemsstaterne.

Regulativerne blev vedtaget i EU parlamentet i april 2013, men der arbejdes stadig nationalt med lovgivning, da CRD IV og CRR skal indarbejdes i den nugældende danske lov (FIL mv.). Derfor er alt omkring CRD IV og CRR endnu ikke 100% på plads, men reglerne trådte i princippet i kraft pr. 1. januar 2014, og elementer bliver løbende implementeret frem til og med år 2019.

Der er mange elementer i CRD IV og CRR. Blandt andet indgår de tidligere omtalte Basel III reguleringer, men derudover indeholder de også en del yderligere elementer. Uden at komme i dybden med dem alle, kan det i hovedpunkter blandt andet nævnes:

¹⁷ Egen tilvirkning pba. Basel III krav

¹⁸ Direktiv 36/2013 om adgang til at udøve virksomhed som kreditinstitut (CRD IV) og forordning 575/2013 om reguleringskrav for kreditinstitutter og investeringsselskaber (CRR) (USB nøgle)

¹⁹ Hjemmeside – Finanstilsynet "CRD IV", (Bilag 6)

- Regulering af aflønningspolitikken til ledende medarbejdere, med det formål, at formindske incitamentet hos disse til at tage risici, der underminerer sund og effektiv risikostyring.
- Corporate governance. I CRD IV er der regler, der omfatter bestyrelserne i pengeinstitutterne, herunder sammensætningen, funktioner og roller i risikostyringen. Målet med dette er, at undgå overdrevet risikotagning.
- Andre buffere for systematisk vigtige institutter. Ud over de før omtalte buffere under Basel III afsnittet, kommer der yderligere krav om buffere (G-SII og O-SII) på de helt store globale institutter (G-SII), men også de store inden for EU (O-SII). Det forventes dog ikke, at nogle af de danske institutter vil blive berørt af dette.
- Krav om likviditet. Der indføres to nye likviditetsbuffere i perioden 2015-2018. LCR (Liquidity Coverage Requirement) er et kortsigtet likviditetskrav (30 dage). NSFR (Net Stable Funding Requirement) er et mere langsigtet krav om funding (over 1 år).
- Anvendelse af kreditvurderinger. Pengeinstitutterne skal have deres egne forsvarligere kreditvurderingsprincipper og beslutningsprocesser. Årssagen til dette, skal ifølge direktivet findes i, at en lang række pengeinstitutter ikke har forstået de ratede investeringspapirer, de selv investerer i.

CRD IV og CRR medfører således en række yderligere krav til pengeinstitutterne, herunder øgede krav til kapital, likviditet og governance. Kravene medfører derfor også, fortsat højere krav til institutternes kapital og likviditetsplanlægning. Reguleringerne skal være medvirkende til, at skabe en mere robust og solid finansiel sektor, men er formentlig samtidig også medvirkende til, at de mindre og mellemstore pengeinstitutter lader sig opkøbe eller gennemføre fusioner.

5.6 Delkonklusion

De danske pengeinstitutter er omfattet af en lang række love og regulativer, hvis formål er at sikre, at pengeinstitutterne drives forsvarligt, og at der ikke tages unødvendige risici, som kan være medvirkende til tab for instituttets interessenter. Institutterne er derfor underlagt regler, som sikrer, at de har den nødvendige kapital og en behørig ”polstring” via deres solvens og individuelle solvens, til at dække de risici banken har via sine risikovægtede poster. Ydermere stilles der krav til institutternes likviditets-styring og risiko, og ansvaret for overholdelsen af alle disse regler, ligger hos institutternes øverste ledelse.

Kontrolorganet i det danske finansielle marked, er i vid udstrækning finanstilsynet. Finanstilsynet udfører kontrol med institutterne via mere eller mindre varslede besøg, og kan, såfremt de finder det nødvendigt, udstede yderligere regulerende forhold og advarsler.

Lovgivningen omkring de danske pengeinstitutter er under stor forandring i disse år. EU har udarbejdet CRD IV direktivet og CRR forordningen, som blandt andet skal implementere Basel III regulativerne, og disse regulativer er nu ved at blive indarbejdet i den danske lovgivning. Disse reguleringer er medvirkende til at stille yderligere krav til institutterne, hvilket særligt de mindre og mellemstore institutter vil blive berørt af. Samtidig er kravene formentlig medvirkende til, at institutterne i højere grad "ser sig om" efter en mulig fusionspartner, eller måske lader sig opkøbe af en konkurrent.

6. Regnskabsanalyse

I dette afsnit udarbejdes en dybdegående regnskabsanalyse af de to pengeinstitutter på baggrund af deres årsrapporter i perioden 2009-2013. De to institutter vil løbende blive sammenlignet med hinanden via forskellige nøgletal, og samtidig sammenlignes de begge med de øvrige gruppe-2 institutter. Analysen vil tage udgangspunkt i de seneste fem årsregnskaber for de to pengeinstitutter, samt tilsvarende tal for pengeinstitutter i gruppe-2 i samme periode, hvor en sammenligning er mulig. Disse tal findes hovedsageligt i finanstillsynets markedsundersøgelse for pengeinstitutterne i perioden 2009-2013. Dette gøres for, at kunne give en indikation på en fremtidig udvikling for de to institutter, og dermed vil regnskabsanalysen være medvirkende til, at kunne anvendes til besvarelse af problemformuleringen. Inden hver gennemgang af et nøgletal, gives en kort teoretisk beskrivelse af formålet med nøgletallet.

6.1 Status 2013

2013 var et rigtig godt år for Spar Nord. Resultatet efter skat var pålydende kr. 536,1 mio., hvilket er over en fordobling af resultat i 2012, som var kr. 223,8 mio. Stigningen i resultatet efter skat, skyldes hovedsageligt en stigning i basisresultatet, som er steget fra kr. 378,4 mio. i 2012, til 728,1 i 2013. Det er dermed en forøgelse af kerneforretningens forretningsomfang, som skaber det flotte resultat, som blandt andet skyldes fusionen med SparBank i efteråret 2012. Resultatet viser, at fusionen har været en succes, og at strategien omkring implementeringen af SparBank har fungeret optimalt.

På trods af Spar Nords positive udvikling i 2013 med en stigning i indlånet, og en voksende egenkapital på baggrund af resultatet, er Spar Nords arbejdende kapital faldet i 2013. Ultimo 2013 udgjorde den arbejdende kapital kr. 60.724 mio., mod kr. 63.533 mio. ultimo 2012. Denne udvikling skyldes et fald i de udstedte obligationer, som kom via fusionen med SparBank i 2012. Status 2013 er derfor, at Spar Nord stadig er det største gruppe-2 institut i Danmark, hvilket gør instituttet til Danmarks 6. største institut. Men Spar Nord bevæger sig dog en smule væk fra de øvrige gruppe-1 institutters grænse på kr. 65.000 mio.

2013 var for FIH et forholdsvis roligt år set i forhold til 2011 og 2012. FIH genererede et resultat efter skat pålydende kr. 227,9 mio. mod store underskud på kr. -1.537,4 mio. i 2012 og kr. -1.178,1 mio. i 2011. I modsætning til Spar Nord, kommer overskuddet ikke på baggrund af et stigende forretningsomfang. I 2013 var basisresultat kr. 120 mio. mod hele kr.

1.028 mio. i 2009, hvilket bevidner om et stort dyk i forretningsomfanget. FIH har været igennem en stor oprydning og udskillelse i bankens aktiviteter, og udlånet er faldet markant over perioden. Det faldende udlån er også medvirkende til et tilsvarende markant fald i basisindtægterne, som i samme periode er faldet fra kr. 1.649 mio. i 2009 til kr. 602 mio. i 2013. Det forholdsvis fald i basisindtægterne har FIH ikke kunne holde på samme niveau på de ordinære omkostninger, som i samme periode kun er faldet fra kr. 620 mio. til kr. 482 mio., hvorfor basisresultatet generelt har været nedadgående i perioden.

FIHs arbejdende kapital er også faldet i 2013. Ultimo 2012 havde FIH kr. 44.666 mio. i arbejdende kapital, men ultimo 2013 var dette faldet til kr. 20.508 mio. Faldet skyldes hovedsagligt et fald på over kr. 20.000 mio. i udstedte obligationer. I perioden 2009-2013 har FIH udviklet sig fra at være et gruppe-1 pengeinstitut med en arbejdende kapital på kr. 82.815 mio. ultimo 2009²⁰, til nu at være placeret som et af de mindste gruppe-2 institutter.

6.2 Nøgletalsanalyse

I dette afsnit analyseres de to pengeinstitutters evne til at skabe indtjening og overskud i perioden 2009-2013, og samtidig vurderes det, hvorledes pengeinstitutterne har formået at forrente den investerede kapital. Dette gøres primært ud fra årsregnskaberne for perioden 2009-2013 for SN og FIH, og via finanstillsynets markedsundersøgelser for pengeinstitutter i samme periode. Det skal dog nævnes, at finanstillsynets markedsundersøgelse for 2013 ikke er udgivet i skrivende stund, hvorfor finanstillsynets markedsundersøgelse for 1. halvår 2013 benyttes for de nødvendige sammenligninger i 2013. Sammenligningsgrundlaget for 2013 skal derfor ses med forbehold, da eventuelle ændringer mv. i 2. halvår 2013 ikke er indregnet heri.

Som nævnt, benyttes pengeinstitutternes årsrapporter til udarbejdelsen af beregningerne og nøgletal. Af hensyn til bilagenes omfang, er årsrapporterne og markedsundersøgelserne for perioden ikke vedlagt projektet som bilag, men forefindes i stedet på vedlagte USB nøgle. Til hvert nøgletal vises som udgangspunkt en figur indeholdende en graf, hvor SN, FIH og gruppe-2 institutterne sammenlignes for perioden 2009-2013. For en gennemgang af tallene bag figurerne, henvises til beregningsbilagene i bilagene.

²⁰ Præsentation - Finanstillsynets gruppeopdeling af pengeinstitutter, 2010 (Bilag 7)

Følgende nøgletal er udvalgt i denne nøgletalsanalyse:

- Nedskrivningsprocent
- Indtjening pr. omkostningskrone (I/O)
- ROE – Return on equity (egenkapitalforrentning)
- Rentemarginal

6.2.1 Nedskrivningsprocent

Nedskrivningsprocenten har igennem de seneste år vist sig at være et af de vigtigste nøgletal for pengeinstitutterne, og har været et parameter med stor indflydelse på de samlede resultater. Jo lavere nedskrivningsprocent, des bedre resultat. De pengeinstitutter, der har klaret sig nogenlunde igennem den finansielle krise de seneste år, har generelt en lav nedskrivningsprocent mens det ses, at de der klaret sig knap så godt, har en højere nedskrivningsprocent. Det kan derfor også udledes, at en høj nedskrivningsprocent vil have en negativ indflydelse på en lang række af de finansielle nøgletal. Dette gør sig i høj grad også gældende for FIH, hvilket de efterfølgende beregninger af de øvrige nøgletal også vil illustrere.

Nedskrivningsprocenten udregnes på følgende måde:

$$\text{Nedskrivningsprocent} = \frac{\text{Nedskrivninger} \times 100}{\text{Udlån} + \text{garantier}}$$

Nedenstående figur viser SN, FIH og gruppe-2 institutternes gennemsnitlige nedskrivningsprocent i perioden 2009-2013. Tallene er alle oplyst direkte i årsrapporterne og markedsundersøgelserne.



Figur 3 - Nedskrivningsprocent²¹

²¹ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporter og markedsundersøgelser 2009-2013 (Bilag 8)

Figuren viser, at Spar Nord i hele perioden har ligget under de øvrige gruppe-2 institutters nedskrivningsprocent. I hele perioden har Spar Nord ligget med nedskrivningsprocenter under 1,4%, hvilket må siges, at være yderst tilfredsstillende når der sammenlignes med konkurrenterne. Som tidligere nævnt, er det også et af Spar Nord's klare mål, at have en nedskrivningsprocent, som ligger i den bedste 3. del.

Den lave nedskrivningsprocent har også været kraftigt medvirkende til, at Spar Nord i perioden har præsteret positive resultater på bundlinjen. Igennem krisen, er resultatet efter skat vokset fra kr. 117 mio. i 2009 til kr. 536 mio. i 2013. Resultatet i 2013 er over en fordobling af resultatet i 2012, og er det bedste resultat siden 2007, hvilket Spar Nord også selv betragter som *"endnu et fornuftigt år"* i deres årsrapport.

Spar Nord havde nedskrivninger på i alt kr. 409 mio. i 2013, hvilket er et fald på 31% i forhold til 2012. Ud af de kr. 409 mio. udgjorde nedskrivninger alene på landbrug kr. 119 mio., hvilket er næsten 30% af de samlede nedskrivninger. Spar Nord er dermed også mærket af landbrugserhvervets vanskeligheder, som har været, og fortsat er, betydelige, og nedskrivningerne og tabene som følge heraf er steget. Blandt andet på baggrund af dette, indstiller Spar Nord til, at Danish Crowns administrerende direktør Kjeld Johannesen, bliver valgt ind i bestyrelsen på næstkommende ordinære generalforsamling, idet han har et massivt kendskab til landbrugssektoren.

FIHs nedskrivningsprocent har været meget svingende i perioden. Fra 2009-2011 lå den under eller på niveau med de øvrige gruppe-2 institutter, men i 2012 steg den voldsomt til 4,70%. I 2013 er den faldet til 1,70%, hvilket dog stadig er over konkurrenternes niveau. I samme periode ligger Spar Nord's nedskrivningsprocent markant under FIHs.

De omfattende nedskrivninger i 2012, beløb sig til i alt kr. 1.337 mio. Disse bestod hovedsageligt af individuelle nedskrivninger fra det tidligere forretningsområde Acquisition Finance²². De omfattende nedskrivninger var også medvirkende til det store underskud for året på kr. -1.537 mio. i 2011, og 2012 kan generelt kaldes "oprydnings år" i FIH, da mere end 60% af det samlede udlån blev afskaffet, dels via fraslag til finansiell stabilitet, og dels via en målrettet kampagne for at fjerne uønskede kunder og udlån.

I 2013 er nedskrivningerne markant lavere end i 2012 og udgjorde i alt kr. 105 mio. Det skal hertil siges, at de individuelle nedskrivninger i 2013 beløb sig til kr. 444 mio. og at der blev tilbageført gruppevisse nedskrivninger på ca. kr. 295 mio. Ud af de samlede individuelle

²² FIH Årsrapport 2012, side 11

nedskrivninger på kr. 444 mio. stammer kr. 350 mio. fra fire enkeltstående engagementer. Den lave nedskrivningsprocent gør sig også tydelig i årets positive resultat efter skat, som var pålydende kr. 223 mio.

6.2.2 Indtjening pr. omkostningskrone

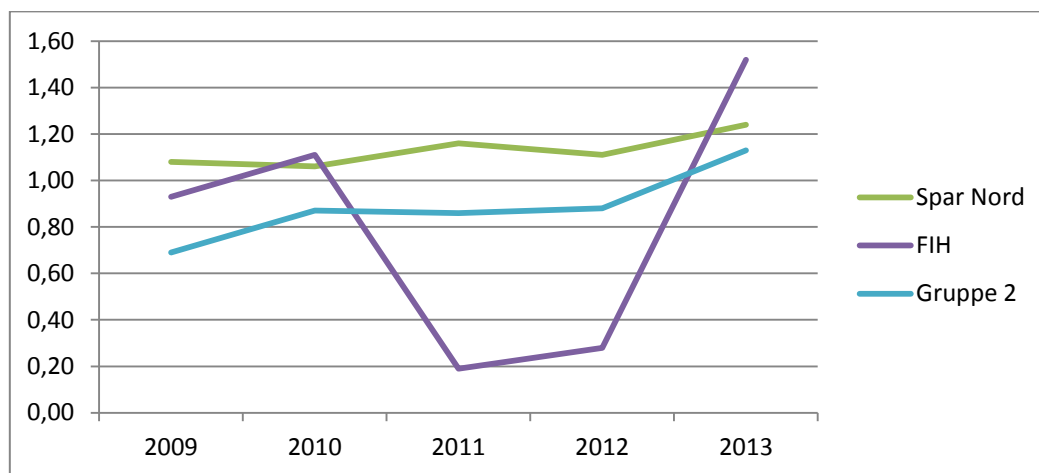
Indtjening pr. omkostningskrone, også kaldet I/O, viser pengeinstituttets evne til at levere instituttets ydelser på en omkostningseffektiv måde. Er indtjening pr. omkostningskrone over 1 betyder det, at det ordinære resultat før skat er positivt.

Indtjening pr. omkostningskrone udregnes på følgende måde:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Ordinære indtægter}}{\text{Ordinære udgifter}}$$

Indtjening pr. omkostningskrone er derfor netto rente- og gebyrindtægter, kursreguleringer, andre driftsindtægter og resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder i pct. af udgifter til personale og administration, af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver, andre driftsudgifter og nedskrivninger på udlån og tilgodehavender.

Nedenstående figur viser SN, FIH og gruppe-2 institutternes indtjening pr. omkostningskrone i perioden 2009-2013. I/O er alle oplyst direkte i årsrapporterne og markedsundersøgelserne.



Figur 4 - Indtjening pr. omkostningskrone²³

Spar Nord har i hele perioden præsteret en positiv indtjening pr. omkostningskrone (over 1), og samtidig har den ligget et godt stykke over de øvrige gruppe-2 konkurrenter. I 2013 er I/O pålydende 1,24, hvilket er det højeste Spar Nord har præsteret i perioden, og det viser at Spar Nords indtægter er steget mere end udgifterne. Stigningen i I/O skyldes hovedsageligt, at

²³ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporter og markedsundersøgelser 2009-2013 (Bilag 8)

basisindtægterne er steget med ca. 15% i forhold til 2012, mens omkostningerne i samme periode kun er steget med ca. 10% samtidig med, at udgifterne til nedskrivninger er faldet.

FIH har i 2013 en I/O på hele 1,52, hvilket umiddelbart må siges, at være yderst tilfredsstillende, og den ligger dermed også et godt stykke over de øvrige konkurrenters. Det var dog ikke tilfældet i 2011 og 2012, hvori I/O var rekordlav på henholdsvis 0,19 og 0,28, hvilket i høj grad hænger sammen med instituttets omfattende nedskrivninger i perioden.

Den høje I/O i 2013, er på trods af et meget faldende basisresultat, som tidligere beskrevet. Den høje I/O skyldes derfor ikke en udvikling i basisresultatet, men er i stedet kommet via tilbagekøb af efterstillet kapital, som i 2013 har genereret en indtægt på kr. 306 mio. i regnskabsåret. Foruden denne indtægt ville I/O have været på blot 1,02.

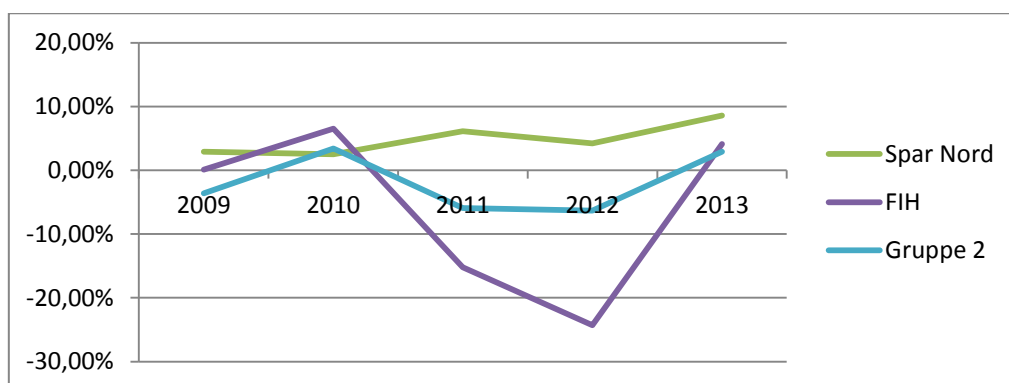
6.2.3 ROE – Return on equity

ROE, på dansk kaldet egenkapitalforrentning, udtrykker pengeinstitutternes evne til at skabe overskud i forhold til den indskudte og opsparede kapital. ROE bruges ofte til sammenligning mellem institutterne, og er derfor et yderst vigtigt nøgletal. ROE er også et ofte benyttet parameter for aktionærerne (ejerne), da ROE kan benyttes til at vurdere indtjeningen på investeringen. Hvis ROE eksempelvis er 8%, vil det betyde, at pengeinstituttet har skabt en forrentning på 8% af den investerede kapital, og dette afkast kan aktionærerne så benytte til sammenligning med alternative investeringsmuligheder i markedet. Derfor vil pengeinstitutter med en høj ROE ofte have stigende aktiekurser, set i forhold til pengeinstitutter med en lav ROE, og pengeinstitutter med en lav eller negativ ROE, vil tilsvarende ofte have faldende aktiekurser. Desuden vil et pengeinstitut med en god ROE ofte have mulighed for en bedre funding, da en eventuel långiver også vil bruge ROE til at vurdere, hvordan instituttet formår at forrente den indskudte kapital.

ROE kan udregnes som egenkapitalforrentningen før og efter skat – i denne opgave fokuseres der på ROE efter skat. ROE udregnes ud fra følgende formel:

$$ROE = \frac{\text{Årets resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

Nedenstående figur viser Spar Nord, FIH og gruppe-2 institutternes ROE i perioden 2009-2013. ROE procenterne er alle oplyst i årsrapporterne og markedsundersøgelserne.



Figur 5 - Egenkapital forrentning²⁴

Spar Nords ROE har i hele perioden været positiv. Bortset fra 2010 har Spar Nord i hele perioden kunne præstere en bedre ROE end de øvrige gruppe-2 institutter. Spar Nord har også i de hårde år i 2011 og 2012, i modsætning til de øvrige gruppe-2 konkurrenter, formået at skabe en positiv forrentning af egenkapitalen, da de i perioden udelukkende har udvist overskud på bundlinjerne i årsrapporterne. Spar Nords ROE i 2013 er pålydende 8,60%, hvilket må betegnes som yderst tilfredsstillende. Den høje ROE opstår naturligvis på baggrund af det store resultat efter skat.

Den positive ROE har også været medvirkende til, at Spar Nords aktiekurs er tilbage på niveau med 2009 inden finanskrisen for alvor trykkede kurserne²⁵. En investering i Spar Nords aktier i 2012 har uden tvivl været en yderst fornuftig investering, kontra en investering i de øvrige gruppe-2 institutter, set som en gennemsnitlig betragtning. Alene i 2013 steg aktien med mere end 100%, hvilket gør Spar Nord aktien til den mest stigende pengeinstitutaktie blandt de nordiske institutter i 2013. Denne flotte udvikling har også vækket interesse blandt udenlandske investorer, hvilket administrerende direktør Lasse Nybys åbning af Nasdaq OMX-børsen i New York den 5. marts, bevidner om²⁶.

FIHs ROE har i perioden været svingende. Fra en positiv ROE i 2010 på 6,50%, faldt ROE til -15,20% i 2011 og helt ned til -24,30% i 2012. I 2013 formåede FIH dog igen at lave en positiv ROE, som var pålydende 4,10%

Udviklingen i ROE følger i høj grad udviklingen i FIHs nedskrivningsprocent, jf. ovenstående afsnit omhandlende nedskrivningsprocenten. ROE bliver i sagens natur negativ, grundet de store underskud på bundlinjerne i 2011 og 2012, hvilket i høj grad hænger sammen med de

²⁴ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporter og markedsundersøgelser 2009-2013 (Bilag 8)

²⁵ Hjemmeside: www.euroinvestor.dk – Spar Nord kurser

²⁶ Artikel: Børsen Finans – ”Spar Nord åbner Nasdaq i New York”, udgivet 5.3.2014 (Bilag 9)

omfattende nedskrivninger instituttet har foretaget i perioden. De store tab har også medført en kraftig nedskrivning af egenkapitalen, som er gået fra kr. 8.334 mio. ultimo 2010 til kr. 5.477 mio. ultimo 2012. Den positive ROE i 2013 skal derfor ses i lyset af en finansiell gearing via den meget nedskrevne egenkapital og den forholdsvis høje I/O.

Der er desværre ikke mulighed for at analysere på, hvordan FIHs aktiekurs har udviklet sig i perioden, sammenholdt med udviklingen i ROE. FIH er i dag ikke et børsnoteret selskab, hvorfor aktierne umiddelbart ikke er prissat. Men der kan ikke være tvivl om, at den negative ROE i 2011 og 2012, sammenholdt med den meget faldende egenkapital, ikke har været medvirkende til at markedsværdien på FIH er steget. Dog ser udviklingen nu umiddelbart ud til at være vendt, efter den kraftige oprydning i de seneste par år, hvorfor FIHs markedsværdi formentlig vil være stigende igen i takt med en stigende ROE.

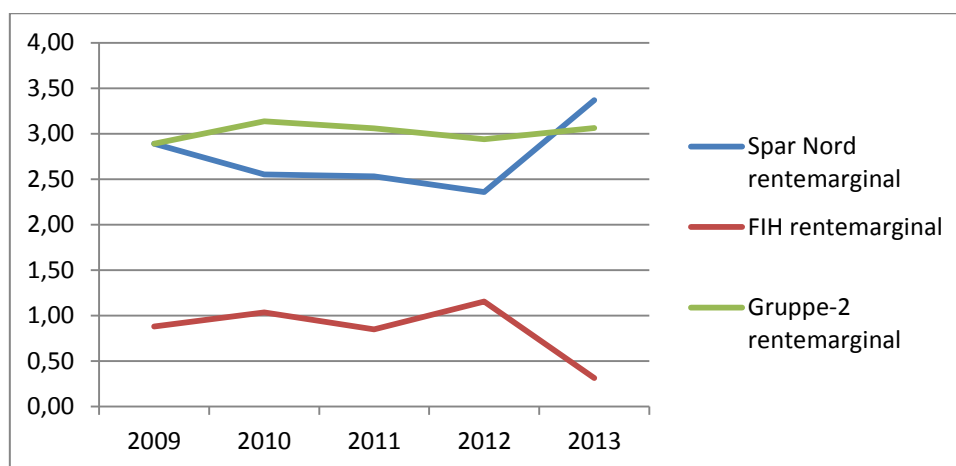
6.2.4 Rentemarginal

Rentemarginalen udtrykker forskellen på pengeinstituttets købspris og salgspris på kapital, og opgøres i procent. Rentemarginalen beskriver dermed, hvor god pengeinstituttet er til at forvalte den lånte kapital (indlån) til et positivt afkast i udlånet. Nøgletallet har derfor stor betydning for pengeinstituttets samlede indtjening. Rentemarginalen udregnes på følgende måde:

$$\text{Rentemarginal} = \frac{\text{Renteindtægter} - \text{renteudgifter}}{\text{Rentebærende aktiver}}$$

De rentebærende aktiver er summen af udlån, tilgodehavender og obligationer. Nettorenteindtægterne hænger i høj grad sammen med pengeinstitutteres udgifter til kapitalomkostninger, hvilket vil blive belyst i afsnittet omhandlende WACC.

Nedenstående figur viser Spar Nord, FIH og gruppe-2 institutternes rentemarginal i perioden 2009-2013.



Figur 6 - Rentemarginal²⁷

Rentemarginalen er ikke direkte oplyst i hverken Spar Nords eller FIHs årsrapporter, samt finanstilsynets markedsundersøgelser for pengeinstitutter. Rentemarginalerne er derfor udregnet via de oplyste tal i årsrapporterne. Det skal hertil siges, at gruppe-2 tallet for 2013 er estimeret ud fra 1. halvårs tal 2013, da renteindtægter og udgifter endnu ikke er offentliggjort for hele gruppe-2 segmentet.

Spar Nords rentemarginal har i perioden 2009-2012 været faldende fra 2,89 i 2009 til 2,36 i 2012. I perioden er de rentebærende aktiver vokset, mens nettorenteindtægterne er faldet, hvilket bevirker en negativ påvirket rentemarginal. I hele perioden har Spar Nord ligget en smule under de øvrige gruppe-2 institutter.

Den negative udvikling er dog vendt i 2013, hvor rentemarginalen igen er stigende. Dette skyldes en stigning i renteindtægterne, og samtidig kun en mindre stigning i renteudgifterne holdt op mod et fald i de rentebærende aktiver. Dette tyder umiddelbart på at Spar Nord har forhøjet de generelle rentesatser på deres udlån samtidig med, at prisen på deres indlån (fundingomkostningerne) ikke er steget i samme grad. Denne, for Spar Nord, positive udvikling har også medført at Spar Nord overholder (formentlig da sammenligningsgrundlaget er beregnet) konkurrenterne på rentemarginalen i 2013.

FIH har i perioden haft en meget lav rentemarginal set i forhold til de øvrige konkurrenter i gruppe-2. Rentemarginalen har dog været rimelig stabil uden de helt store udsving i årene 2009-2012, hvilket i princippet er tilfredsstillende set i lyset af de omfattende ændringer i FIHs fundingstruktur. Niveauet omkring 1 er dog langt fra tilfredsstillende.

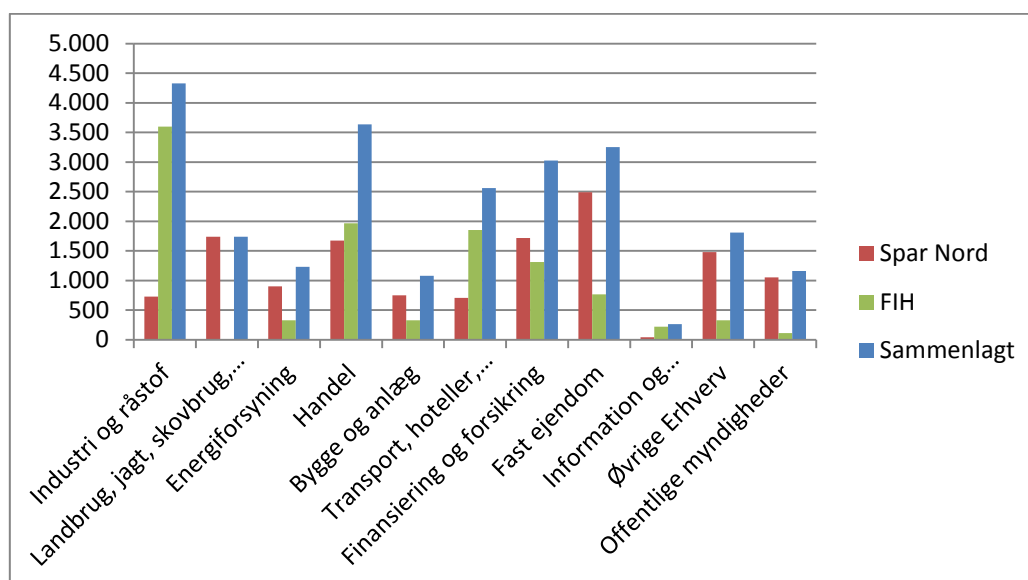
²⁷ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporter og markedsundersøgelser 2009-2013 (Bilag 10)

I modsætning til de ovenstående tre nøgletalsberegninger, har nøgletallet for rentemarginalen udviklet sig negativt for FIH i 2013. Rentemarginalen er faldet fra 1,15 ultimo 2012, til 0,31 ultimo 2013. Den lave rentemarginal i 2013 skyldes hovedsagligt den meget lille forskel mellem renteindtægter og renteudgifter, som kun var pålydende kr. 71,2 mio.. FIH har dermed ikke formået at skabe et tilfredsstillende afkast af den investerede kapital i 2013.

6.3 Udlån og branchefordelingen

I dette afsnit analyseres de to pengeinstitutters kundesammensætning og fordelingen mellem brancherne. Som tidligere nævnt er Spar Nord og FIH umiddelbart to meget forskellige pengeinstitutter på dette parameter, da Spar Nord har stort fokus på privatkundesegmentet, og FIH udelukkende koncentrerer sig om erhvervskundesegmentet. Det er derfor i høj grad interessant for Spar Nord at vurdere, hvor stor den generelle risiko er i FIHs udlån, da Spar Nord selv har de største nedskrivninger inden for erhverv. Alene i 2013 udgjorde nedskrivninger på erhverv kr. 333 mio. ud af de i alt kr. 409 mio.

Da dette projekt omhandler et muligt opkøb af FIH, som udelukkende har udlån til erhverv, vil der ikke blive kommenteret på udlån til private, og der ses derfor helt bort fra dette segment. Nedenstående figur viser Spar Nords og FIHs udlån og garantier til erhverv, opdelt i erhvervsbrancher. Samtidig er indsat de to pengeinstitutter sammenlagt. Tallene er alle hentet direkte fra institutternes årsrapporter 2013.



Figur 7 - Erhvervsudlån, branchefordelt²⁸

²⁸ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporterne 2009-2013 (Bilag 11)

Som tidligere oplyst ligger Spar Nords fokus på privatkunder og mindre og mellemstore virksomheder. Dette kommer også til udtryk i Spar Nords udlånseksponering, da erhverv samlet set udgør 57% af udlånet. Erhvervsprocenten er dog vokset med 1%, fra 56% i 2012, hvilket giver et samlet udlån til erhverv på kr. 21.559 mio. Som det fremgår af figuren, er Spar Nords primære erhvervsudlån eksponeret inden for ejendomsbranchen (11,6%), landbrug (8,1%) og finansiering og forsikring (8,0%)

Som tidligere beskrevet under afsnittet omhandlende nedskrivningsprocenten, ligger 30% af de samlede nedskrivninger i 2013 inden for landbrugssektoren. Derudover er nedskrivninger på fast ejendom til erhverv også ramt af nedskrivninger med i alt 16% af det samlede erhverv²⁹. I begge tilfælde ligger det procentvise forhold på nedskrivningerne højere end den procentvise størrelse af udlånet. Men der kan heller ikke være tvivl om, at netop disse to brancher har været hårdt ramt af økonomiske udfordringer de seneste år.

FIHs udlån udgør i alt kr. 10.907 mio. og er dermed lige over halvt så stort som erhvervsudlånet i Spar Nord. FIHs udlån er primært til industri og råstof (33%), handel (18%), transport, hoteller, restauranter (17%), og finansiering og forsikring (12%). Alle fire brancher er brancher, hvor Spar Nord ikke er stort eksponeret, og er også brancher hvor Spar Nord ikke har store nedskrivninger. Det fremgår desværre ikke, hvordan FIHs nedskrivninger på de enkelte brancher er foretaget i årsrapporten 2013, hvorfor det ikke kan fastslås, hvordan forholdet mellem branchefordelingen og nedskrivninger er.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at såfremt Spar Nord opkøber FIH, overtages der erhvervsudlån på brancher, hvor Spar Nord har lave nedskrivningsprocenter. FIH er primært beskæftiget inden for industri og handel, hvor Spar Nord ikke har store nedskrivninger. Men omvendt er det markeder, hvor Spar Nord ikke har deres kernekompetencer. Derimod er det positivt for Spar Nord, at FIH ikke har store udlån til brancherne landbrug og fast ejendom, da Spar Nord de seneste år har konstateret store tab herpå.

6.4 Kapitalsammensætning og fundingstruktur

I dette afsnit analyseres de to pengeinstitutters kapitalsammensætning og fundingstruktur. Begge forhold udgør en helt central rolle i driften af institutterne, og er medvirkende til at sikre eksistensgrundlaget fremadrettet. Ydermere spiller begge forhold også en stor rolle i institutternes konkurrenceevne på markedet.

²⁹ Spar Nord Årsrapport 2013, side 106

6.4.1 Basiskapital og solvens

Nedenstående tabel viser kapitalsammensætningen i Spar Nord i perioden 2009 – 2013.

Kapitalsammensætning Spar Nord, 2009-2013					
(i kr. mio.)	2009	2010	2011	2012	2013
Kernekapital, efter fradrag	3.864	4.115	4.400	5.613	6.041
Hybrid kernekapital, efter fradrag	1.638	1.602	1.223	1.360	1.396
Supplerende kapital, efter fradrag	404	103	283	193	826
Basiskapital efter fradrag	5.906	5.820	5.905	7.166	8.263
Risikovægtede poster	41.692	43.406	42.188	46.307	42.697
Kernekapitalsprocent	9,3	9,5	10,4	12,1	14,1
Solvensprocent	14,2	13,4	14,0	15,5	19,4
Kapitalmæssig overdækning	1.737	1.480	1.686	2.535	3.993

Tabel 2 - Kapitalsammensætningen i Spar Nord³⁰

Som det fremgår af ovenstående tabel, er Spar Nords kernekapital- og solvensprocenter vokset markant over de seneste 5 år. I perioden er de risikovægtede poster kun steget marginalt, fra kr. 41.692 mio. i 2009 til kr. 42.697 mio. i 2013. Dette skyldes blandt andet, at Spar Nords udlån i 2013 er faldet en smule, og instituttet har derfor ikke påført sig ekstra risiko. I samme periode har Spar Nord, som tidligere beskrevet, præsteret store resultater efter skat, som har været medvirkende til en forøget egenkapital og dermed en stigende kernekapital. Ligeledes er den supplerende kapital forøget i 2013, da Spar Nord i december 2013 udstedte ny Tier-2 kapital pålydende kr. 700 mio.³¹, hvilket igen påvirker solvensprocenten positivt. Der er dog også indfriet et mindre lån i den supplerende kapital, hvorfor stigningen er en smule mindre end de kr. 700 mio.

Spar Nords eget oplyste individuelle solvensbehov er opgjort til 10%. Det betyder, at Spar Nord har et kapitalmæssigt overskud på kr. 3.993 mio. ultimo 2013, hvilket har medført, at Spar Nord har vedtaget en ny udbyttepolitik, som bevirker, at der fremadrettet skal udloddes 33% af nettoresultatet, under forudsætning af at kapitalmålsætningerne overholdes. På denne baggrund har ledelsen indstillet til generalforsamlingen, at der udloddes 1. kr. pr. aktie, hvilket svarer til kr. 125 mio.

³⁰ Egen tilvirkning via Spar Nord årsrapporter 2009-2013

³¹ Spar Nord Årsrapport 2013, side 85

Spar Nord har desuden lån pålydende kr. 1.265 mio. i form af statslig hybridkapital, som forventes indfriet i maj 2014. Tillægges aktieudlodningen betyder dette, at solvensen falder med ca. 3% på baggrund af tallene ultimo 2013, hvilket også vil medføre et fald i renteudgifterne. Men trods dette, er Spar Nord kapitalmæssigt meget stærk positioneret i markedet, og der er umiddelbart plads til yderligere værdiskabende investeringsmuligheder. Samtidig vil Spar Nord kapitalmæssigt ikke få store udfordringer med opfyldelsen af de kommende kapitalkrav via CRD IV direktivet og CRR forordningen.

Nedenstående tabel viser kapitalsammensætning i FIH, i perioden 2009 – 2013.

Kapitalsammensætning FIH, 2009-2013					
(i kr. mio.)	2009	2010	2011	2012	2013
Kernekapital, efter fradrag	7.787	8.257	7.029	5.426	5.531
Hybrid kernekapital, efter fradrag	1.900	1.900	1.865	0	0
Supplerende kapital, efter fradrag	2.112	1.620	1.238	907	0
Basiskapital efter fradrag	11.799	11.777	10.132	6.332	5.531
Risikovægtede poster	85.240	76.532	57.050	29.840	21.393
Kernekapitalsprocent	9,1	10,8	12,3	18,2	25,9
Solvensprocent	13,8	15,4	17,8	21,2	25,9
Kapitalmæssig overdækning	5.838	6.425	6.142	4.246	4.035

Tabel 3 - Kapitalsammensætningen FIH³²

I lighed med Spar Nord, har FIH også haft en stigende kernekapital- og solvensprocent over perioden. Dette skyldes dog ikke, at pengeinstituttet har skabt overskud i perioden, men derimod, en omfattende nedskrivning af de risikovægtede poster. De er over perioden faldet med mere end kr. 60.000 mio. grundet de omfattende nedskrivninger på udlån og frasalget af forretningsområder. Basiskapitalen er ikke faldet i samme takt, hvorfor solvensen er stigende i perioden.

FIH har i hele perioden haft stort fokus på indfrielse af deres dyre gæld. Den resterende del af den supplerende kapital, i form af statsgaranterede statsobligationer, blev indfriet i juni 2013. FIH har således indfriet alt deres hybride og supplerende kapital, og basiskapitalen udgøres derfor udelukkende af kernekapital ved udgangen af 2013. FIH har dermed ikke flere

³² Egen tilvirkning pba. FIH årsrapporter 2009-2013

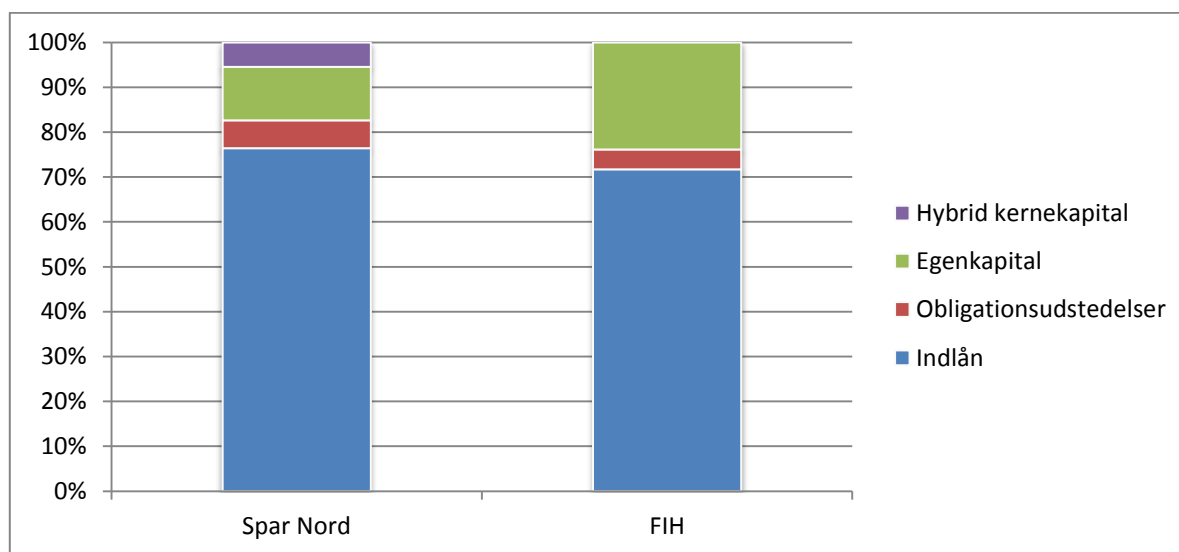
tilbageværende dyre lån med høje renteudgifter, hvilket alt andet lige, vil påvirke I/O positivt fremadrettet.

I forhold til de kommende kapitaldækningsregler via CRD IV direktivet og CRR forordningen forventes det ikke, at FIH vil blive særligt berørt af disse. Som tidligere beskrevet indbefatter reglerne blandt andet en forøgelse af kernekapitalsandelen i basiskapitalen, men da FIHs basiskapital udelukkende består af kernekapital, vil reglerne kun have marginal betydning for FIH.

6.4.2 Fundingstruktur

Et pengeinstituts fundingstruktur er et vigtigt parameter på både kort og lang sigt. Ved at have en fordelagtig fundingstruktur, sikrer instituttet sin konkurrenceevne på lang sigt, og på kort sigt er driften under kontrol. Forholdet mellem indlån og udlån spiller en central rolle i institutternes eksistensgrundlag, da en forkert sammensætning kan medføre forhøjet risiko.

Nedenstående figur viser Spar Nords og FIHs fundingstruktur ultimo 2013.



Figur 8 - Fundingstruktur 2013³³

Som det fremgår af figuren, er både Spar Nord og FIH primært fundet via indlån, egenkapital og for begges vedkomne, er der også en mindre grad af funding via obligationsudstedelser. Spar Nords funding er det typiske billede af et større instituts fundingstruktur, hvor fundingen er sammensat af flere forskellige komponenter, herunder også hybrid kernekapital. Denne type kapital belaster indtjeningen i Spar Nord, da renteudgifterne på den hybride kernekapital er højere end tilsvarende renteudgifter på eksempelvis indlån.

³³ Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne 2009-2013 (Bilag 12)

FIHs fundingstruktur er mere et billede af et mindre eller mellemstort pengeinstitut, hvor fundingen er knap så kompleks. Det ses også via egenkapitalens andel af den samlede funding, som hos Spar Nord udgør ca. 12%, hvorimod FIHs er på ca. 24%. FIH har i mange år primært være fundet via obligationsudstedelser, men disse er i 2013 stort set alle blevet tilbagebetalt. Således udgør summen af disse ultimo 2013 kr. 1.048 mio., hvilket er ca. 4,5% af den samlede funding. Obligationerne er primært korte danske realkreditobligationer³⁴.

For begge pengeinstitutter gælder det, at der er indlånsoverskud i forhold til mængden af udlån. Spar Nord fik vendt et indlånsunderskud på kr. 13.000 mio. i 2011, til et indlånsoverskud i 2012 på ca. kr. 9.900 mio. Denne ændring skyldes hovedsageligt fusionen med Spar Bank i december 2012. Indlånsoverskuddet er yderligere vokset i 2013, grundet et fald i udlånet og en mindre stigning i indlånet.

Som tidligere beskrevet har FIH udskilt en stor del af deres udlån over de seneste år. Indlånsunderskuddet var på kr. 37.000 mio. i 2011, men dette blev formindsket til kr. 2.000 mio. i 2012. Ved udgangen af 2013 har FIH for første gang et indlånsoverskud pålydende kr. 3.000 mio.. FIH ledelsens slankning af pengeinstituttet over de seneste år har i 2013 medført, at der nu er en bedre balance mellem ind- og udlån.

6.4.3 WACC

WACC (Weighted Average Cost of Capital) er et nøgletal, som bruges til beregning af en virksomheds gennemsnitlige omkostninger til kapital. Pengeinstitutterne kan sammenlignes via WACC med henblik på, at vurdere, hvordan de enkeltvis funder sig i markedet.

WACC kan bruges i flere sammenhænge. Nøgletallet kan benyttes af pengeinstitutterne selv, til at vurdere det nødvendige afkast til nye investeringer og forretninger i forhold til instituttets kapitalomkostninger, men det kan også benyttes af investorer, da WACC også viser pengeinstituttets udgifter til kapital. Som udgangspunkt vil det være positivt for investorerne at kunne konkludere, at instituttet har lave omkostninger til kapital, da det alt andet lige, vil give en højere basisindtjening. Omvendt vil en høj WACC ikke virke attraktiv for investorerne, da høje udgifter til kapital vil medføre en lavere basisindtjening.

Der er dog mange forhold, der påvirker WACC, hvorfor en lav WACC ikke altid vil være positivt. En høj finansiel gearing via en lille egenkapital, vil medføre en lav WACC, men som tidligere belyst er det vigtigt for et pengeinstitut, at have en egenkapital af en vis størrelse,

³⁴ FIH Årsrapport 2013, side 16

hvorfor det i dette tilfælde, ikke nødvendigvis vil være positivt med en lav WACC. Ligeledes er der flere forhold, der kan påvirke udviklingen i WACC. Som udgangspunkt vil en faldende WACC være positivt, da det viser, at instituttet har mindre udgifter til kapital, eller afkastkravet er mindsket, hvilket vil give en højere rentemarginal, og dermed et bedre basisresultat. Men omvendt, kan en faldende WACC også skyldes en reduceret egenkapital via et negativt resultat, eller fordi instituttet udbetaler udbytte. En stigende WACC vil som udgangspunkt være negativt, da det umiddelbart viser, at instituttet har forøget deres omkostninger til kapital eller, at afkastkravet er steget. Men WACC kan også stige på baggrund af en stigende egenkapital via overskud i driften.

Ovennævnte forhold understreger vigtigheden i at opdele elementerne i WACC og undersøge, hvorfor resultatet er, som det er. WACC beregnes ud fra følgende formel:

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

Formlen kan opdeles i 2 væsentlige led:

$$\text{Pris for fremmedkapital} = K_d (1 - T) L$$

$$\text{Pris for egenkapital} = K_e (1 - L)$$

Elementerne i WACC er opridset nedenfor. Efterfølgende gives en forklaring til de forudsætninger, der er benyttet i beregningen af Spar Nord og FIH.

$$K_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Rentebærende gæld}} = \text{omk. ved rentebærende gæld}$$

$$T = \text{Selskabsskatteprocent}$$

$$L = \frac{\text{Balance - egenkapital}}{\text{Balance}} = \text{Andelen af fremmedkapital}$$

$$K_e = r_f + \beta (r_m - r_f) = \text{CAPM (afkastkrav til egenkapital)}$$

$$r_f = \text{risikofri rente}$$

$$\beta = \text{Beta} = \text{Risiko i forhold til øvrigt marked}$$

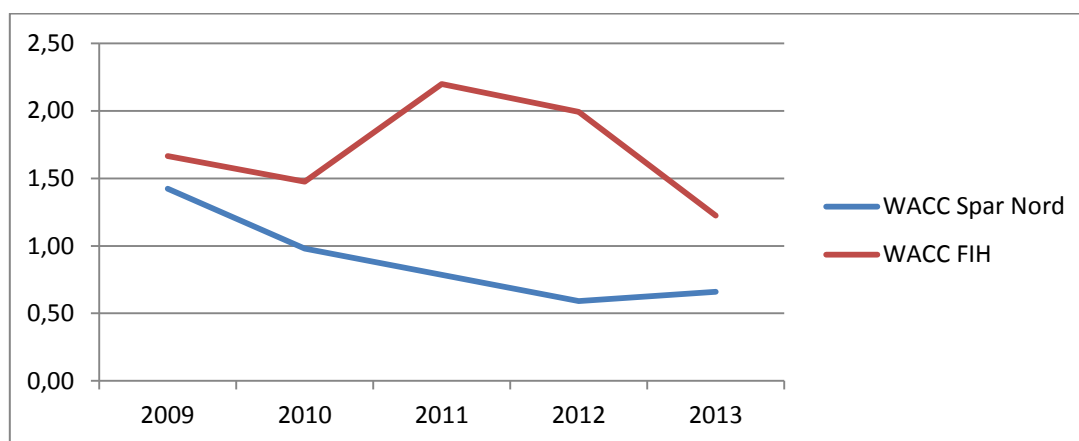
$$r_m = \text{Markedets afkastkrav}$$

Inden selve beregningerne af WACC er det vigtigt, at få afklaret forudsætningerne. Beta (β), som er et risikomål i forhold til det generelle aktiemarked, er for udregninger af Spar Nords WACC fastsat til 0,9. Det forudsættes dermed, at Spar Nord er mindre risikofyldt end det øvrige marked, som i dette tilfælde udgøres af de øvrige danske pengeinstitutter. Dette betyder også, at de faktorer, der påvirker det generelle marked, ikke påvirker Spar Nord i samme grad. Mht. FIH er beta fastsat til 1,1 da det vurderes, på baggrund af FIHs omtumlede tilværelse de seneste år, at det vil være en mere risikofyldt investering, end en investering i det generelle danske pengeinstitut marked.

Den risikofrie rente (r_m) er renten på en 10 årig dansk statsobligation. WACC beregnes for perioden 2009-2013, hvorfor det er relevant at undersøge, hvad den risikofrie rente var i hvert år. Her er det renten ultimo året, dvs. 31. december, der er anvendt³⁵.

Afkastkravet er sat til 4%. Dette er estimeret ud fra en forudsætning om, hvad en given investor vil have i merafkast i forhold til det risikofrie alternativ. Afkastkravet er det samme i hele perioden.

Nedenstående figur viser Spar Nords og FIHs WACC i perioden 2009 – 2013.



Figur 9 - WACC Spar Nord og FIH, 2009-2013³⁶

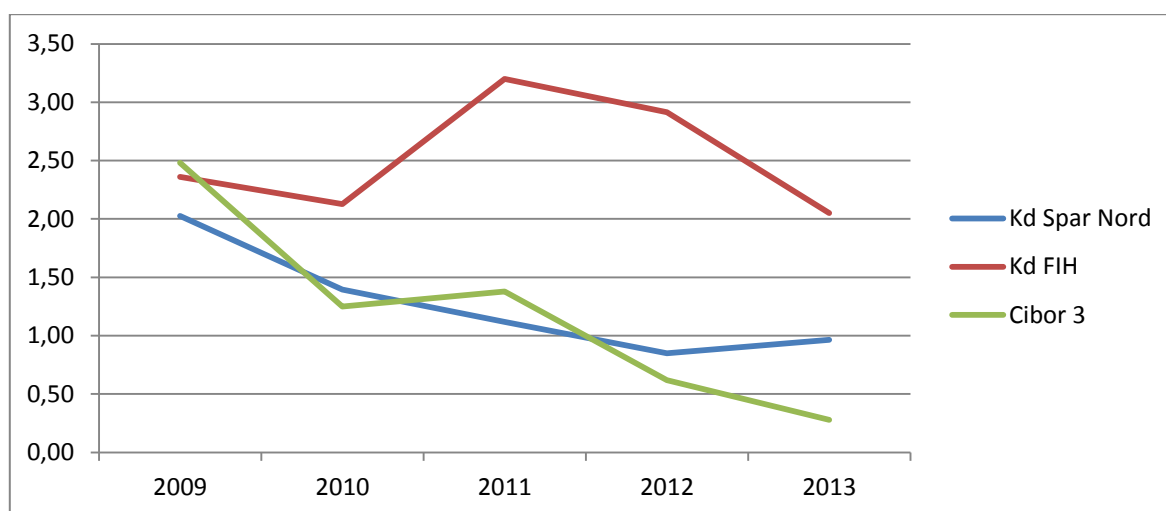
Som det fremgår af figuren, har Spar Nords WACC samlet set været faldende i perioden 2009-2013, dog med en lille stigning fra 2012 til 2013. Det samme gør sig i princippet gældende for FIH, da FIHs WACC er lavere i 2013 end den var i 2009. Dog havde FIH en væsentlig højere WACC i ”oprydningsårerne” 2010-2012 end tilsvarende hos Spar Nord, men i 2013 har WACC udviklet sig positivt for FIH, hvorfor forskellen mellem de to er minimeret.

³⁵ Hjemmeside: www.statistikbanken.dk Rentesatser 10 årig statsobligation (Bilag 13)

³⁶ Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne 2009-2013 (Bilag 14)

Som tidligere oplyst er der mange forhold, der spiller ind på resultatet af WACC. For at analysere dette nærmere, er det derfor relevant, at undersøge de to institutters K_d , i forhold til Cibor3 renten. Cibor3 renten vil derfor blive benyttet til sammenligning mellem Spar Nord og FIHs K_d . Cibor3 er en referencerente, som oplyses af flere af de store pengeinstitutter, og er et udtryk for, hvilken rente institutterne stiller over for hinanden. Sammenligningen mellem Cibor3 og K_d vil derfor synliggøre, hvorvidt institutterne betaler mere for deres kapital. Dette gøres for at vurdere, hvorvidt pengeinstitutternes udgifter til kapital er mindre eller dyrere end det generelle pengemarked.

Nedenstående figur viser Spar Nords og FIHs K_d , samt Cibor3 renten i perioden 2009 – 2013:



Figur 10 - K_d Spar Nord og FIH, 2009-2013³⁷

Udviklingen i K_d for både Spar Nord og FIH følger også udviklingen i WACC. For Spar Nords vedkomne følger K_d det generelle pengemarkeds udvikling. Over hele perioden har Cibor3 renten været faldende, hvilket også er tilfældet for Spar Nords K_d . Dog har Spar Nord ikke kunnet fastholde den positive udvikling med en faldende K_d i 2013, da K_d er steget en smule i løbet af 2013. Den stigning skyldes, at Spar Nords renteudgifter er steget i 2013 samtidig med, at de rentebærende aktiver er faldet. Den stigende K_d er derfor også et billede på, at indlånsoverskuddet i Spar Nord er vokset i 2013, hvilket påvirker K_d , og dermed også WACC, negativt.

FIHs K_d er i 2013 kun en smule mindre end niveauet i 2009. Dvs. at FIH over perioden ikke har formået at mindske deres omkostninger til fremmedkapital og i perioden 2010 – 2013 har FIH endda ligget et godt stykke over det generelle pengemarked. Som tidligere beskrevet er

³⁷ Egen tilvirkning pba. Årsrapporterne 2009-2013 (Bilag 15)

FIHs udlån formindsket voldsomt i perioden, hvilket bevirker, at de rentebærende aktiver også er faldet markant. Det er dog ikke lykkedes, at mindske renteudgifterne i en højere grad, hvorfor K_d ikke er faldende over perioden.

Det skal dog siges at FIHs K_d er faldende i perioden primo 2012 – ultimo 2013, med 0,86% alene i 2013, hvilket naturligvis er en positiv udvikling. Som tidligere beskrevet har FIH igennem perioden indfriet deres hybride og supplerende kapital, hvorfor basiskapitalen i FIH ved udgangen af 2013 udelukkende er bestående af kernekapital. Denne udvikling har haft en positiv indvirkning på renteudgifterne, da rentesatserne på den hybride kapital er forholdsvis høje, hvilket dermed påvirker K_d i positiv retning.

6.5 Delkonklusion

På baggrund af regnskabsanalysen kan det konkluderes, at Spar Nord og FIH har udviklet sig meget forskelligt i perioden 2009-2013. Spar Nord har med positive resultater på bundlinjen styrket egenkapitalen, og fremstår ultimo 2013 som et solidt pengeinstitut. Dette gør sig ikke gældende for FIH, som med omfattende strukturelle og nedskrivningsmæssige ændringer, i dag fremstår som et væsentlig formindsket og mindre konkurrencemæssigt stærkt pengeinstitut, end for blot 5 år siden.

Nøgletalsberegninger viser en positiv udvikling for Spar Nord, hvor nøgletallene ligger bedre end konkurrenterne i 2013. Samme nøgletal er i perioden ikke positive for FIH, da de omfattende nedskrivninger påvirker nøgletallene i negativ retning. Dog viser nøgletallene en positiv udviklingstendens i 2013.

Branchefordelingen er også meget forskellig i de to pengeinstitutter. Spar Nords primære erhvervsudlån findes i brancherne landbrug og fast ejendom, mens FIHs primære brancher er industri og handel. Det positive i dette, set i forhold til opgavens problemformulering, er, at Spar Nords nedskrivninger (vægtede) primært er i brancher, hvor FIH ikke er særligt eksponeret. Omvendt er FIH eksponeret i brancher, hvor Spar Nord ikke er særlig branchekendt.

Kapitalmæssigt har begge institutter udviklet sig positivt. Spar Nord har således en solvens på 19,4%, og den positive udvikling skyldes hovedsageligt en stigende egenkapital via de positive resultater på bundlinjen. Samtidig er risikoeksponeringen faldet, hvilket inden for seneste år skyldes et faldende udlån.

FIHs solvens er pålydende hele 25,9%, men i modsætning til Spar Nord, skyldes den stigende solvens ikke en forøgelse af basiskapitalen, da både basiskapital og de risikovægtede poster er faldet, som et led i instituttets strategi om en slankning af organisationen. I samme anledning har FIH skilt sig af med den rentemæssige dyre hybride og supplerende kapital, hvorfor de forventelige renteudgifter fremadrettet må påregnes at være faldende. Dette kommer også til udtryk via WACC, som i perioden 2011-2013 er faldet markant, i takt med at FIH har skilt sig af med den dyre kapital.

Spar Nords gennemsnitlige omkostninger til kapital (WACC) er i analyseperioden faldende i lighed med det øvrige marked. Dog har Spar Nord forøget deres omkostninger til kapital i 2013, da WACC her udviser en mindre stigning samtidig med, at det øvrige pengemarked er faldet. Denne udvikling skal Spar Nord have vendt, da den på sigt påvirker instituttets konkurrenceevne, da WACC har stor indflydelse på instituttets samlede funding. Ligeledes er Spar Nords stigende indlånsoverskud medvirkende til, at WACC forøges, hvorfor overskudslikviditeten med fordel kan benyttes til investeringer, så denne kommer ud og ”arbejder” i markedet.

7. Økonomiske overvejelser i forbindelse med opkøb af FIH

I dette afsnit analyseres de økonomiske overvejelser og konsekvenser for Spar Nord ved et eventuelt opkøb af FIH. Det forudsættes at købet er foretaget pr. 31.12.2013 og, at de regler og myndighedsgodkendelser et sådanne køb er omfattet af, er overholdt og godkendt af finanstilsynet og øvrige myndigheder.

7.1 Økonomiske besparelser og rationaliseringsmuligheder ved opkøb

Som tidligere konkluderet i regnskabsanalysen, er der stor forskel på de to institutter. Institutterne er organisatorisk vidt forskellige, og kundemålgrupperne er langt fra de samme. Regnskabsmæssigt står institutterne også langt fra hinanden ved udgangen af 2013, med vidt forskellige forudsætninger og forventninger til fremtiden.

Men trods forskelligheden i de to pengeinstitutter, kan Spar Nord alligevel opnå en række besparelser og synergieffekter ved opkøbet. Men der er dog samtidig store omkostninger i forbindelse med sammenlægningen. I nedenstående tabel er disse forsøgt synliggjort og prisfastsat:

Økonomiske driftsmæssige konsekvenser ved opkøb af FIH			
(i mio. kr.)	1.år	2.år	3.år
Besparelser			
Løn til administrative medarbejdere	12,2	36,6	36,6
Løn til direktion og bestyrelse	0,0	13,1	13,1
Lokalitetsbesparelser	0,0	20,0	30,0
Øvrige administrationsomkostninger	14,1	42,4	42,4
Besparelser i alt	14,1	75,5	85,5
Omkostninger			
Ekstern assistance	10,0	0,0	0,0
Før tids opsigelser, kontrakter mv.	15,0	5,0	0,0
Fratrædelsesgodtgørelser	5,0	15,0	0,0
Øvrige administrationsomkostninger	75,0	50,0	10,0
Omkostninger i alt	105,0	70,0	0,0
Resultat	-90,9	5,5	75,5

Tabel 4 - Økonomiske konsekvenser ved opkøb af FIH³⁸

³⁸ Egen tilvirkning, pba. Årsrapporter 2013

I forbindelse med Spar Nords opkøb af FIH, vil Spar Nord kunne opnå en besparelse i form af lønninger. FIH havde ved årsskiftet ansat ca. 300 medarbejdere, hvoraf en del af disse kan afskediges i forbindelse med opkøbet. Spar Nord har selv et stort administrativt apparat i organisationen, herunder afdelinger i form af IT, løn, jura, marketing, mv. Det forudsættes, at disse afdelinger kan kapere en forøgelse af organisationen, hvorfor en del af de administrative medarbejdere i FIH kan afskediges. Det kan desværre ikke udledes af FIHs årsrapport, hvor mange ansatte der udelukkende er administrative medarbejdere, hvorfor jeg forudsætter at Spar Nord vil kunne afskedige 15% af personalet i FIH. Lønningerne er i alt på kr. 244,3 mio. i 2013³⁹, hvorfor Spar Nord her vil kunne opnå en årlig besparelse på kr. 36,6 mio. Jeg har dog forudsat et gennemsnitligt opsigelsesvarsel på 8 måneder, hvorfor den fulde besparelse først vil kunne opnås i 2. driftsår.

Udover en lønbesparelse på de administrative medarbejdere, vil der også kunne opnås en besparelse til FIH direktionen. Denne modtog i 2013 kr. 13,1 mio., men grundet et gennemsnitligt opsigelsesvarsel på 12 måneder⁴⁰, vil lønbesparelsen først kunne opnås i 2. driftsår. Ydermere er direktionen berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse på 1 års løn, hvorfor den reelle besparelse først vil komme til udtryk i 3. driftsår.

Som udgangspunkt vil Spar Nord formentlig beholde FIHs hovedsæde på Langelinie i København efter opkøbet. En flytning af hovedsædet fra København til Spar Nords hovedsæde i Aalborg, vil medføre en lang række uhensigtsmæssigheder for kunder, medarbejdere mv., hvorfor det vurderes, at hovedsædet bibeholdes i de kommende år. Der vil derfor ikke her kunne opnås en driftsbesparelse. Derimod har FIH afdelinger i Aarhus og Fredericia, og disse to vil kunne lukkes i forbindelse med opkøbet, hvilket vil medføre lokalitetsbesparelser. FIHs domicilejendomme er bogført til en meget lille værdi pålydende kr. 2,2 mio. ultimo 2013⁴¹. Det tyder derfor på, at FIH ikke selv ejer hovedsædet på Langelinie og ej heller kontorejendommene i Aarhus og Fredericia, da disse ejendomme vurderes til en højere værdi end kr. 2,2 mio. Der vil derfor kunne opnås en lejebesparelse på lokalerne i Aarhus og Fredericia, men grundet formentlig længevarende opsigelsesvarsler (der antages 1 år), vil besparelserne først komme til udtryk i 2. driftsår.

Udover ovennævnte besparelser, vil Spar Nord også kunne opnå en besparelse på øvrige diverse administrationsomkostninger, herunder blandt andet uddannelse af medarbejdere,

³⁹ FIH Årsrapport 2013, side 68

⁴⁰ FIH Årsrapport 2013, side 68

⁴¹ FIH Årsrapport 2013, side 76

markedsføring og IT systemer. Det vurderes, at denne besparelse udgør 30% af de øvrige administrationsudgifter i FIH, men igen kan denne ikke opnås fuldt ud før i 2. driftsår.

På omkostningssiden vil Spar Nord få brug for ekstern assistance i forbindelse med opkøbet. Selv om Spar Nord efterhånden har god erfaring med opkøb og fusioner, vurderes det, at der bliver et behov for juridisk-, revisions- og projektledelsesmæssig assistance. Disse udgifter er anslået til kr. 10 mio.

I forbindelse med opkøbet vil det være nødvendigt at opsige de nuværende kontrakter som FIH har indgået med diverse leverandører. Her er det i særdeleshed IT-kontrakterne, der kan blive dyre, men det fremgår ikke af FIHs årsrapport, hvilke kontrakter der forefindes. Omkostningerne hertil er anslået til kr. 15 mio. i første år og kr. 5 mio. i andet år.

I forbindelse med opsigelserne af medarbejdere skal der formentlig udbetales fratrædelsesgodtgørelse til medarbejdere uden for direktionen også. Dette beløb er anslået til kr. 2 mio.

Udover ovennævnte omkostninger vil der også komme en lang række af yderligere omkostninger i forbindelse med sammenlægningen. Der er udgifter i forbindelse med alt det praktiske omkring selve flytningen af lokaler, IT mv., men sammenlægningen vil formentlig også medføre et fald i effektiviteten hos de berørte medarbejdere. Disse udgifter er i ovennævnte tabel benævnt ”øvrige administrationsomkostninger”, og disse vil være faldende som tiden går efter sammenlægningen. En gennemgang af modstand mod forandring hos medarbejderne i afsnit 8.2.2 vil vise, at jo hurtigere Spar Nord kommer på plads efter sammenlægningen, jo mindre vil denne udgift blive.

Samlet set viser ovenstående, at Spar Nord vil have et anslået underskud på ca. kr. 91 mio., i første driftsår, men allerede i det andet driftsår, vil dette være vendt til et mindre overskud pålydende kr. 5,5 mio. I det tredje år træder alle synergieffekterne i kraft, og der vil her være et overskud på kr. 75,5 mio.

7.2 Prisfastsættelse af FIH Erhvervsbank

For at kunne opstille Spar Nord regnskabsmæssigt efter et opkøb af FIH, er det nødvendigt, at undersøge, hvilken pris Spar Nord skal betale for FIH aktierne. Som tidligere beskrevet i afsnit 6.4.1, har Spar Nord en kapitalmæssig overdækning på ca. kr. 4 mia. og det er denne sum Spar Nord har at byde ind med, før Spar Nord rammer det individuelle solvensbehov. Ved at eventuelt salg, vil kernekapitalen (egenkapitalen) blive formindsket med købssummen,

og dermed have en negativ indvirkning på solvensen, så det er klart, at jo mindre købssummen bliver, jo mindre falder Spar Nords solvens umiddelbart.

FIH er ikke et børsnoteret selskab, hvilket vanskeliggør prisfastsættelsen af pengeinstituttet. De nuværende ejere betalte kr. 1,8 mia.⁴² for FIH da de opkøbte instituttet, hvorfor det formodes, at de ikke accepterer et bud herunder. Siden da, er egenkapitalen dog faldet markant, men den udgør dog stadig en betragtelig sum på kr. 5,6 mia., og den kapitalmæssige overdækning jf. afsnit 6.4.1 er på kr. 4,0 mia., hvilket i princippet betyder, at ejerne kan udlodde overdækningen til sig selv og stadig overholde kapitalkravet. Det må derfor forventes, at købsprisen som minimum vil ligge imellem kr. 1,8 – 4,0 mia.

Der er dog faktorer der gør, at Spar Nord vil kunne presse prisen på aktierne. Blandt andet har kreditvurderingsbureauet Moodys vurderet FIHs kreditværdighed til ”B1”, hvilket betyder, at Moody vurderer FIH aktien som højspekulativ og dermed en dårlig rating. Dette giver sig også til udtryk i den høje WACC jf. afsnit 6.4.3, da FIH har en forholdsvis høj funding. Derudover har FIH også stadig tidligere retssager hængende, herunder tiltale om kursmanipulation i forbindelse med Parken Sport og Entertainment, og en EU-sag, som indtil videre har kostet FIH op til kr. 400 mio.⁴³ Disse forhold er for Spar Nord i en købsituation positive, da det kan udnyttes som et argument for, at få nedsat prisen på FIH. Dog er der naturligvis også en risiko forbundet hermed, da forholdene kan medføre omkostninger på sigt.

Det er klart, at buddet fra Spar Nord vil komme på baggrund af en grundig undersøgelse i form af due diligence, samt diverse beregninger på prisfastsættelse af virksomheden. Det vil ikke blive yderligere kommenteret her, men med baggrund i ovenstående forhold fastsættes købsprisen i denne opgave på FIH til kr. 3,6 mia., hvilket dermed er en fordobling af de nuværende ejeres oprindelige investering.

7.3 Regnskabsanalyse af Spar Nord efter opkøb

På baggrund af resultaterne i de to forrige afsnit, kan der udarbejdes en primo balance for Spar Nord umiddelbart efter opkøbet af FIH. På baggrund af denne, og med nogle opstillede forudsætninger for fremtiden, kan der efterfølgende udarbejdes en resultatopgørelse. Herefter er det muligt, via en kort nøgletalsanalyse og gennemgang af WACC, at vurdere, hvorvidt Spar Nord umiddelbart efter opkøbet, er forbedret på nøgletallene.

⁴² Artikel: Business – ”Spar Nord bekræfter interesse i FIH Erhvervsbank”, udgivet 6.3.2014 (Bilag 16)

⁴³ Artikel: Business – ”De 5 trusler mod FIH”, udgivet 19.1.2014 (Bilag 17)

7.3.1 Balance pr. 1.1.2014

I dette afsnit opstilles en estimeret balance for Spar Nord umiddelbart efter opkøbet af FIH. Balancens poster er opstillet ved en simpel sammenlægning af de to institutters balancer pr. 31.12.2013. Dog er den samlede egenkapital reguleret med kr. 3,6 mia. via nedskrivning af ”Overført overskud”, i henhold til prisfastsættelsen af FIH i afsnit 7.2. På aktivsiden er posten ”Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker” nedskrevet tilsvarende.

AKTIVER	(kr. mio.)	PASSIVER	(kr. mio.)
Kassebeholdning og	339,1	GÆLD	
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og	519,0	Gæld til kreditinstitutter og	11.375,9
Udlån og andre tilgodehavender til	48.554,6	Indlån og anden gæld	55.613,7
Obligationer til dagsværdi	29.739,0	Indlån i puljeordninger	9.052,3
Aktier mv.	1.215,5	Udstedte obligationer til amortiseret	1.350,1
Kapitalandele i associerede virksomheder	997,3	Øvrige ikke-afledte finansielle	1.822,1
Aktiver tilknyttet puljeordninger	9.052,3	Aktuelle skatteforpligtelser	29,3
Immaterielle aktiver	217,9	Midlertidigt overtagne forpligtelser	0,1
-Investeringsejendomme	850,5	Andre passiver	7.142,4
-Domicilejendomme	513,9	Periodeafgrænsningsposter	34,7
Grunde og bygninger i alt	1.364,4	Ophørende aktiviteter	86,9
-Operationelle leasingaktiver	25,9	Gæld i alt	86.507,5
-Øvrige materielle aktiver	122,3		
Øvrige materielle aktiver i alt	148,2	HENSATTE FORPLIGTELSE	
Aktuelle skatteaktiver	58,4	Hensættelser til udskudt skat	169,8
Udskudte skatteaktiver	134,8	Hensættelser til tab på garantier	124,0
Aktiver i midlertidig besiddelse	165,4	Andre hensatte forpligtelser	91,9
Andre aktiver	4.091,9	Hensatte forpligtelser i alt	385,7
Periodeafgrænsningsposter	270,2		
Ophørende aktiviteter	1.637,2	EFTERSTILLEDE	
		Efterstillede kapitalindskud	3.002,4
AKTIVER I ALT	98.505,2	Forpligtelser i alt	3.002,4
		EGENKAPITAL	
		Aktiekapital	1.768,9
		Opskrivningshenlæggelser	90,2
		Lovpligtige reserver	507,4
		Overført overskud	6.243,1
		Egenkapital i alt	8.609,6
		PASSIVER I ALT	98.505,2

Tabel 5 - Spar Nord balance efter opkøb⁴⁴

Den nye balance viser, at Spar Nord efter opkøbet vil have en balance pr. kr. 98.505 mio. Den arbejdende kapital er steget til kr. 77.632 mio., hvorfor Spar Nord efterfølgende opkøbet af FIH, vil blive et gruppe-1 institut.

⁴⁴ Egen tilvirkning pba. Årsrapporter 2013 og regnskabsanalyse

7.3.2 Resultatopgørelse 2014

I dette afsnit opstilles en estimeret resultatopgørelse for Spar Nord efter opkøbet af FIH. Umiddelbart sammenlægges institutternes resultatopgørelser for 2013 men samtidig, tages der højde for de økonomiske besparelser og rationaliseringsmuligheder, jf. afsnit 7.1. Det skal hertil nævnes, at de benyttede tal er for 2. driftsår, da 1. driftsår ikke er et retvisende billede fremadrettet, grundet de store engangsomkostninger i forbindelse med opkøbet og organisationsændringerne.

RESULTATOPGØRELSE	(i mio. kr.)
Renteindtægter	3.143,0
Renteudgifter	1.048,4
Nettorenteindtægter	2.094,6
Udbytte af aktier mv.	36,9
Gebyrer og provisionsindtægter	1.006,7
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	102,2
Nettorente- og gebyrindtægter	3.036,0
Kursreguleringer	832,0
Andre driftsindtægter	101,1
Udgifter til personale og administration	1.959,0
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	91,9
Andre driftsudgifter	183,1
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	844,5
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	77,6
Resultat før skat af fortsættende aktiviteter	968,2
Skat af fortsættende aktiviteter (25 %)	242,1
Resultat af fortsættende aktiviteter efter skat	726,2
Resultat af aktiviteter under afvikling	67,1
ÅRETS RESULTAT	793,3

Tabel 6 - Resultatopgørelse efter opkøb⁴⁵

Resultatopgørelsen viser, at Spar Nords overskud forøges efter opkøbet af FIH. Dette billede er ikke overraskende, da begge institutter havde positive resultater på bundlinjen i 2013.

⁴⁵ Egen tilvirkning pba. Årsrapporter 2013 og de i afsnit 7.1 fundne resultater

7.3.3 Nøgletalsberegning og WACC

På baggrund af den udarbejdede balance og resultatopgørelse, er det nu muligt at lave en nøgletalsanalyse i lighed med de beregnede nøgletal i afsnittet 6.2 og gennemgangen af WACC i afsnit 6.4.3. Nedenstående tabel viser Spar Nords nye nøgletal efter opkøbet:

Nøgletals sammenligning før / efter opkøb						
	Nedskr. %	I / O	ROE	Rentemarginal	WACC	Kd
Spar Nord 2013	1,00 %	1,24	8,60 %	3,37	0,66	0,96
Spar Nord efter opkøb af FIH	1,35 %	1,20	10,48 %	2,53	0,87	1,26

Tabel 7 - Nøgletals sammenligning før / efter opkøb⁴⁶

Tabellen viser, at samtlige nøgletal, foruden egenkapitalforrentningen ROE, påvirkes negativt i forbindelse med sammenlægningen. Igen er dette ikke overraskende, da Spar Nord, som tidligere beskrevet, har yderst positive regnskabstal, hvilket ikke i samme grad er tilfældet for FIH. Derfor vil sammenlægningen uundgåeligt trække Spar Nords nøgletal i en negativ retning.

Dette er dog det umiddelbare billede efter sammenlægningen, hvortil det forventes, at Spar Nord vil kunne lave en lang række optimeringer, som ville kunne forbedre nøgletallene på sigt. Spar Nord vil formentlig kunne forbedre indtjeningsevnen, eksempelvis via frasalg af de fra FIH overtagne investeringsejendomme. Derudover overtager Spar Nord fra FIH også værdipapirer / obligationer for kr. 18,8 mia., som med fordel, kan forsøges ændret til udlån og dermed skabe medindtjening, hvilket igen vil forbedre nøgletallene. Derudover kan Spar Nord også nedbringe sin meget dyre hybride kernekapitallån pålydende kr. 1.265 mio., da rentesatsen på dette er pålydende 9,69%⁴⁷. En indfrielse af dette lån, hvilket Spar Nord kan gøre i 2014, vil sænke renteudgifterne betragteligt. Samtidig vurderes det, at Spar Nord efter opkøbet vil stå stærkere i markedet, hvorfor det øvrige marked formentlig vil have en endnu større tiltro til Spar Nord. Denne tiltro kan Spar Nord med fordel benytte til at skabe en bedre funding, via mere fordelagtige vilkår på pengemarkedet.

Opkøbet af FIH medfører for Spar Nord en forbedring af egenkapitalforrentningen (ROE), hvilket isoleret set er positivt. ROE stiger med næsten 2% og overstiger dermed Spar Nords eget strategimål jf. afsnit 4.1.1 om, at ROE minimum skal være pålydende 10% i 2015. Den høje forrentning kommer på baggrund af et forholdsvis stort resultat pålydende kr. 793 mio.,

⁴⁶ Egen tilvirkning pba. af ny balance og resultatopgørelse, samt diverse beregningsark i bilag

⁴⁷ Spar Nord Årsrapport 2013, side 85 note g

og samtidig er den samlede egenkapital nedskrevet med kr. 3,6 mia. efter opkøbet. Dette forhold vil matematisk set give en forøget ROE, men der i beregningen ikke taget højde for indvirkningen på resultatopgørelsens resultat ved nedskrivning af egenkapitalen. Den formindskede egenkapital vil alt andet lige formindse renteindtægterne, hvilket vil bevirke et mindre overskud, som derfor vil give en mindre ROE.

7.4 Den nye kapitalstruktur

Nedenstående tabel viser kapitalsammensætning i Spar Nord før og efter opkøbet af FIH:

Kapitalstruktur Spar Nord før / efter opkøb		
(i kr. mio.)	Før	Efter
Kernekapital, efter fradrag	6.041	7.972
Hybrid kernekapital, efter fradrag	1.396	1.396
Supplerende kapital, efter fradrag	826	826
Basiskapital efter fradrag	8.263	10.194
Risikovægtede poster	42.697	64.089
Kernekapitalsprocent	14,1	12,4
Solvensprocent	19,4	15,9
Kapitalmæssig overdækning	3.993	3.785

Tabel 8 - Kapitalstruktur Spar Nord før / efter opkøb af FIH⁴⁸

Efter opkøbet af FIH, vil Spar Nords solvens falde. Som tidligere beskrevet nedskrives Spar Nords egenkapital med kr. 3.600 mio. i forbindelse med opkøbet, hvorfor den samlede basiskapital ikke stiger med samme takt som de risikovægtede poster. Som beskrevet i afsnit 6.4.2 er FIHs basiskapital udelukkende bestående af kernekapital, hvilket udgiftsmæssigt er en fordel for Spar Nord. Den hybride og supplerende kapital er ofte forbundet med højere rentesatser, og Spar Nord overtager dermed en basiskapital med en billig forrentning.

Det ses desuden også af ovenstående, at Spar Nords solvens falder til 15,9% efter opkøbet af FIH, og instituttet har dermed stadig en overdækning i forhold til det individuelle solvensbehov på kr. 3.785 mio., svarende til 5,9%. På trods af nedskrivningen på kr. 3.600 mio. i forbindelse med opkøbet af FIH, forbliver den kapitalmæssige overdækning stort set den samme (i kr.), hvilket betyder, at Spar Nord i princippet kan bære en højere købspris.

⁴⁸ Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2013, samt prisvurdering af FIH

Solvensen var i 2012 15,5% og skulle dette være minimum, vil købsprisen kunne stige med kr. 581 mio., og dermed samlet set runde kr. 4 mia. Spar Nord kan også bruge ovenstående til at konkludere, at for hver 1% Spar Nord er villig til at gå ned i solvens i forbindelse med købet, kan der yderligere tillægges kr. 640 mio. til købsprisen (1% af de risikovægtede poster).

7.5 Vækstpotentialitet, ICGR

ICGR er en forkortelse af **I**nternal **C**apital **G**eneration **R**ate. ICGR viser hvor meget pengeinstituttet kan forøge sin aktivside, uden påvirkning af instituttets solvensprocent. ICGR beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Egenkapital / Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat - udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

Når et pengeinstitut ønsker udlånsvækst, skal der som udgangspunkt benyttes funding af ny kapital. ICGR kan benyttes til at vise, hvor meget pengeinstituttet kan forøge sine udlån, uden fremskaffelse af ny kapital, på baggrund af den løbende indtjening. ICGR tager således højde for instituttets løbende indtjening fratrullet udbytte, hvorfor ICGR også forudsætter, at instituttet fører en uændret udbyttepolitik samt, at instituttet fremadrettet præsterer ligesom forgangne år. ICGR bør som minimum kunne indeholde inflationen det pågældende år, samt en årlig rentetilskrivning.

Nedenstående tabel viser Spar Nords ICGR før og efter opkøbet af FIH:

ICGR før / efter opkøb		
	Spar Nord 2013	Spar Nord efter opkøb
Egenkapital	6.533	8.610
Aktiver	74.605	98.505
Resultat efter skat	536	793
Udbytte	0	0
ICGR	8,21 %	9,21 %

Tabel 9 – ICGR før / efter opkøb⁴⁹

Tabelen viser, at ICGR stiger efter opkøbet af FIH under forudsætning af, at Spar Nord fortsætter med samme performance og at udbyttepolitikken forbliver uændret. Spar Nord kan

⁴⁹ Egen tilvirkning pba. Spar Nord Årsrapport 2013 og ny balance jf. afsnit 7.3.1

i princippet forøge sit udlån med 9,21% efter opkøbet af FIH tilsvarende kr. 9.076 mio. uden, at solvensen bliver påvirket. Den høje ICGR opstår på baggrund af et stort resultat efter skat, men som tidligere nævnt vil dette resultat ikke træde i kraft øjeblikkeligt efter opkøbet af FIH, grundet de forholdsvis høje omkostninger i forbindelse med opkøbet. ICGR kan derfor i denne forbindelse benyttes til at synliggøre at der i fremtiden vil være gode vækstmuligheder.

7.6 SIFI og kommende lovgivning

Jf. afsnit 7.3.1 vil Spar Nord efter opkøbet af FIH blive et gruppe-1 pengeinstitut, da den arbejdende kapital bliver kr. 77.632 mio. og dermed overstiger grænsen på kr. 65.000 mio., jf. finanstilsynets gruppeopdeling. Dette kan på sigt betyde, at Spar Nord bliver et SIFI institut, da alle de nuværende gruppe-1 institutter har denne benævnelse.

SIFI er en forkortelse for ”Systemically important financial institution”, som på dansk kaldes systemisk vigtige banker. I Danmark udvælges de danske SIFI institutter af SIFI udvalget, som senest i 2013 udvalgte Danske Bank, Jyske Bank, Sydbank, Nordea Bank Danmark, Nykredit og BRF Kredit⁵⁰. Definitionen på SIFI er et finansielt institut, der er så stort og kompleks, at dets ukontrollerede konkurs er forbundet med væsentlige skadevirkninger for det finansielle system og for økonomien som helhed. På denne baggrund stilles der derfor også skærpede krav til disse institutter, blandt andet via et højere krav til solvensen, krav om udarbejdelse af genopretnings- og krisehåndteringsplaner og skærpede krav til god selskabsledelse.

Størrelsen af de forhøjede krav er dog til dels afhængig af størrelsen af instituttet, så jo større institut, jo højere krav. Eksempelvis skal Danske Bank tillægge 3% til minimumskravet, mens Sydbank kan nøjes med 1%⁵¹. Hertil kommer også de nye EU krav og regulativer, jf. afsnit 5.5, i form af CRD IV direktivet og CRR forordningen.

Spar Nord vil med den nye arbejdende kapital være det mindste gruppe-1 institut, hvorfor restriktionerne kun vil berøre instituttet i mindre grad. Ydermere har Spar Nord efter opkøbet stadig et meget sundt regnskab og en velkonsolideret balance, hvorfor det vurderes, at Spar Nord ikke vil have udfordringer med at blive et gruppe-1 institut, og ej heller have udfordringer med, at opfylde kravene i den kommende EU lovgivning.

⁵⁰ Artikel: Finanswatch – ”Overblik: SIFI-udvalgets krav til bankerne”, udgivet 14.3.2013 (Bilag 18)

⁵¹ Artikel: Finanswatch – ”Her er SIFA aftalen”, udgivet 10.10.2013 (Bilag 19)

Tværtimod kan det blive positivt for Spar Nord at blive et gruppe-1 institut. De store institutter har ofte nemmere ved at skaffe kompetente medarbejdere, da ansatte i mindre institutter ofte søger denne vej. Derudover er gruppe-1 institutter ofte meget velkonsolideret, hvilket bevirker, at de øvrige pengemarkeder har større tiltro til institutterne, som derfor kan opnå forretninger til en bedre rente og dermed samlet set en bedre funding.

7.7 Delkonklusion

De økonomiske overvejelser viser, at Spar Nord kan opnå organisatoriske besparelser i forbindelse med overtagelsen af FIH, i form af lønninger til administrative medarbejdere, direktion og bestyrelsen, lokalitetsbesparelser og øvrige administrations besparelser. Men der er samtidig også omkostninger i forbindelse hermed, som hovedsageligt er omkostninger til ekstern assistance, førtids opsigelser af kontrakter, fratrædelsesgodtgørelser og øvrige administrationsomkostninger. Dog viser beregninger også, at hvis Spar Nord forholdsvis hurtigt kan få integreret FIH, vil der inden for blot 1-2 år være flere indtægter end udgifter.

Prisfastsættelsen af FIH blev i beregningerne fastsat til kr. 3,6 mia. på baggrund af en vurdering af FIHs kapitaloverdækning, og at denne prisfastsættelse vil være en fordobling af FIHs aktionærers oprindelige investering. Beregningerne viste dog også, at for hver 1 procent Spar Nord er villig til at gå ned i solvens, kan købsprisen hæves med kr. 581 mio.

Efter sammenlægningen påvirkes de fleste af Spar Nords nøgletal negativt, grundet FIHs, i forvejen mindre end Spar Nords, positive nøgletal. Nøgletallene påvirkes dog ikke i voldsom grad, og der er også positive tendenser i form af en stigende egenkapitalforrentning. Ligeledes er der en del umiddelbare tiltag Spar Nord kan gøre på kort sigt for, at forbedre nøgletallene yderligere. Samtidig viser den nye kapitalstruktur, at Spar Nord efter sammenlægningen stadig vil være godt polstret via en solvens på 15,9% og en kapitalmæssig overdækning på kr. 3.785 mio. Ligeledes er sammenlægningen medvirkende til en forøget ICGR, hvilket viser, at Spar Nord efter opkøbet, har plads til forøget udlån uden en negativ påvirkning af solvensen.

Opkøbet af FIH medfører, at Spar Nord bliver et gruppe-1 institut. Det vurderes, at Spar Nord ikke vil få store udfordringer med at opfylde de krav og regler dette medfører. Samtidig er Spar Nord også efter opkøbet af FIH, godt velkonsolideret til at modstå de nye og kommende krav i form af CRD IV direktivet og CRR forordningen.

8. Organisatoriske overvejelser i forbindelse med opkøb af FIH

Spar Nords eventuelle opkøb af FIH vil for ledelsen i Spar Nord være en omfattende organisatorisk styringsopgave. Spar Nord har dog netop overstået en tilsvarende sammenlægningsopgave i forbindelse med fusionen med SparBank tilbage i december 2012. Denne fusion har for Spar Nord været en udbredt succes, hvorfor organisationen i Spar Nord har gjort sig en masse positive erfaringer, der kan drages nytte af i forbindelse med opkøbet af FIH.

Ledelsen i Spar Nord skal gøre sig nøje overvejelser omkring, hvordan sammensmeltningen sker på den mest hensigtsmæssige og gnidningsfrie måde. Der er mange forhold og interesser, der skal tages højde for, herunder særligt de berørte medarbejdere i FIH organisationen. Der vil uundgåeligt ske fyringer i forbindelse med opkøbet, hvorfor det er vigtigt, at ledelsen har kontrol med processen omkring indarbejdelsen af FIH organisationen, og samtidig sikrer, at der ikke opstår uhensigtsmæssigheder, der forhælder processen. Samtidig kan der også være store kulturforskelle i de to institutter, hvilket ledelsen også skal tage højde for i forbindelse med sammenlægningen.

I dette afsnit vil det derfor blive belyst, hvilke organisatoriske overvejelser, der skal gøres og, hvilke udfordringer Spar Nord ledelsen skal være særligt opmærksomme på.

8.1 Interessentmodellen

Interessentmodellen er en model, som tager udgangspunkt i at en organisation er pluralistisk, dvs. den rummer flere mål og har flere selvstændige grupper. I forbindelse med Spar Nords eventuelle opkøb af FIH kan interessentmodellen benyttes til at identificere de væsentlige interesser, der omgiver opkøbet af FIH organisation. Derved kan ledelsen i Spar Nord sikre sig, at fokuset lægges det rigtige sted, så uhensigtsmæssighederne bliver færrest mulige.

Nedenstående tegning viser interessentmodellen:



Figur 11 - Interessentmodellen⁵²

8.1.1 Ansatte

De ansatte er en intern interessegruppe og udgør kernen i et pengeinstitut. I relation til Spar Nords opkøb af FIH er dette en ekstrem vigtig interessegruppe, da en vellykket fusion af denne størrelse, kræver en stor mængde ressourcer hos medarbejderne. Som beskrevet i opgaven, vil der blive afskediget FIH medarbejdere i forbindelse med opkøbet, hvilket naturligvis ikke skaber motivation, hvorfor et øget fokus på denne interessegruppe er meget vigtig. Indsatsen skal differentieres efter, hvilken virksomhed de ansatte kommer fra, da der er stor forskel på om de skal integreres i en ny organisation, eller om der kommer nye medarbejdere ind til dem. Fokuset skal derfor være på de tilkomne FIH medarbejdere, så det sikres, at disse på bedst mulig vis integreres i den nye organisation. Det er også denne personalegruppe, der bliver hårdest ramt, hvorfor modstanden mod forandring kan påvirke dem i en negativ retning.

Samtidig er det også medarbejderne i FIH, der kommer til at have hoveddelen af kontakten med FIHs opkøbte kunder fremadrettet. Hvis medarbejderne ikke er positive overfor opkøbet, kan dette i en vis grad smitte af på kunderne, og der kan derfor tabes omsætning, hvis kunderne vælger FIHs opkøber fra og finder et andet institut. Dette bekræfter igen vigtigheden i at have medarbejderne med i hele forløbet.

⁵² Egen tilvirkning, pba. Bakka & Fivelsdal (2010), side 19

8.1.2 Medier

Medier er en ekstern interessentgruppe. I relation til det mulige opkøb skal medierne inddrages, da opkøbet naturligvis skal bringes frem i lyset på bedst mulig vis. Her har kommunikationsafdelingerne i de to institutter en stor opgave, da det er deres opgave, at få viderebragt den eksterne kommunikation til medierne på bedst mulig vis. Det vil i særdeleshed være Spar Nords kommunikationsafdeling, der har den væsentligste opgave, da det er vigtigt at få informeret ud, at opkøbet af FIH på sigt er en fordel for aktionærene, da det gerne skulle medføre et styrket Spar Nord. Det skal dog også gøres klart, at de økonomiske gevinster og synergieffekter ikke træder i kraft øjeblikkeligt efter opkøbet, da omkostningerne ved opkøbet som tidligere beskrevet er omfattende.

Igennem forløbet er det vigtigt, at opkøbet udadtil fremstår som kontrolleret og velorganiseret således, at de eksterne interessenter ikke mister troen på projektet.

8.1.3 Ledelse

Ledelse er en intern interessentgruppe, som i forbindelse med det mulige opkøb spiller en helt central rolle. Her er det i særdeleshed Spar Nords ledelse, der igennem hele processen er involveret, synlige og aktive. Det er ligeledes vigtigt, at ledelsen igennem hele forløbet, holder et højt informationsniveau til organisationen, da dette i høj grad er medvirkende til, at mindske modstanden mod forandringen.

Det vurderes, at der er gode ledelsesmæssige kompetencer i Spar Nords ledelse til at håndtere opkøbet af FIH, da ledelsen i Spar Nord har prøvet fusion adskillige gange tidligere. Det faktum, at Spar Nord ledelsen tidligere har gennemgået denne øvelse, er formentlig også medvirkende til, at opkøbet af FIH sker langt mere gnidningsfrit.

8.1.4 Ejere

Ejerne er naturligvis aktionærene i de to pengeinstitutter. For Spar Nord er disse i høj grad eksterne, men der kan også være tale om medarbejdere i Spar Nord, der har medarbejderaktier, hvorfor der til dels også kan være tale om en intern interessentgruppe. For FIHs vedkomne er hovedaktionærene som tidligere beskrevet FIH, ATP, PFA, Folksam og bestyrelsesformand Christian Dyvigs.

Spar Nords ejere spiller en stor rolle i forbindelse med opkøbet. Det er vigtigt, at disse også ser de samme muligheder og mål med opkøbet af FIH således, at de ikke begynder at miste troen på instituttet, hvilket vil medføre faldende aktiekurser. Spar Nord aktionærene vil

formentlig som udgangspunkt være positiv stemt i forhold til et eventuelt opkøb af et andet pengeinstitut, grundet den netop overståede succesfulde fusion med SparBank.

FIH aktionærene udgør naturligvis en helt central rolle i opkøbet, da et opkøb kun kan finde sted, såfremt disse indvilger i at sælge deres aktier. Der kan ikke være tvivl om, at FIH aktionærene har købt aktierne med forventning om en gevinst på sigt, hvorfor de som udgangspunkt vil være villige til at sælge. Det vil derfor alene være et spørgsmål om pris, der er afgørende for om salget kan blive en realitet.

8.1.5 Långivere

Långivere er igen en ekstern gruppe og består primært af staten, aktionærene, samt almindelige indlånskunder, som formentlig alle vil være positivt stemt for et Spar Nord opkøb af FIH.

Staten har igennem de seneste år skærpet kravene og reguleringerne omkring de danske pengeinstitutter. Ligeledes har staten via, i særdeleshed, bankpakkerne 4 og 5⁵³ forsøgt, at forbedre rammerne for de institutter, der konsoliderer sig, eksempelvis via fusioner. Institutter, der fusionerer, kan få dækket en række omkostninger i forbindelse med en fusion, og samtidig have mulighed for nye, eller forlænge, statsgarantier. Staten er derfor som hovedregel positivt indstillet overfor fusioner, da det er medvirkende til at sikre og konsolidere branchen som helhed.

Aktionærene er formentlig, som tidligere belyst i afsnit 8.1.4, positivt indstillet overfor opkøbet. Dette gør sig formentlig også gældende for de almindelige indlånskunder, da Spar Nord efter opkøbet forventeligt vil stå stærkere, hvorfor indlånskunderne vil være bedre sikret.

8.1.6 Kunder

Kunderne er en ekstern interessentgruppe, som i princippet kan deles op efter, hvilket pengeinstitut de er kunder i. Det vurderes ikke, at opkøbet af FIH vil have indvirkning på Spar Nords eksisterende kunder, da opkøbet af FIH ikke vil have indflydelse på kundeforholdet med de eksisterende kunder, hvorfor disse ikke beskrives yderligere.

FIHs kunder er vel nok den vigtigste interessentgruppe i forbindelse med opkøbet. Det Spar Nord køber, er netop kundemassen i FIH, hvorfor det naturligvis er vigtigt, at disse modtages

⁵³ Hjemmeside: www.finansielstabilitet.dk Oversigt bankpakker

positivt men, at de samtidig også får den opfattelse af, at skiftet til Spar Nord, ikke er en forringelse for dem. Det er derfor essentielt, at FIH kunderne får følelsen af, at det er ”business as usual” og, at den tilknyttede kontaktperson forbliver den samme så forandringen ikke bliver uhensigtsmæssig. I denne sammenhæng spiller medarbejderne en helt central rolle, da de er kraftigt medvirkende til at mindske FIH kundernes mistro og modstand mod forandring, ved selv at være positivt indstillet overfor for opkøbet.

Derimod vil FIH kunden formentlig opleve, at hovedsædet flyttes og, at deres pengeinstitut gennemgår en identitetsændring fra FIH til Spar Nord.

8.1.7 Leverandører

Leverandører er en ekstern gruppe, som typisk består af IT, kontorartikler, kantine, møblement mv. I forbindelse med opkøbet vil der skulle opsiges FIH leverandører, da Spar Nord vil være interesseret i at benytte egne leverandører.

8.1.8 Stat og kommune

Stat og kommune er også en ekstern interessentgruppe. Der skal i forbindelse med opkøbet af FIH tages højde for de regler og procedurer, der er gældende indenfor området. Et særligt fokus skal lægges på blandt andet finanstilsynet, erhvervsstyrelsen, konkurrencemyndighederne og skattemyndigheder således, at Spar Nord tilsikrer, at der ikke laves fejl og lovovertrædelser i forbindelse med opkøbet.

8.1.9 Opsummering

Som ovenstående gennemgang af interessentmodellen viser, skal der særligt lægges fokus på medarbejderne, ledelsen og kunderne i FIH i forbindelse med opkøbet. Denne del kaldes også stakeholdervalue og er ekstrem vigtig i forbindelse med et opkøb af denne størrelse. Medarbejderne skal ledes og motiveres igennem hele forløbet, for at tilsikre en hensigtsmæssig organisationsændring og, at det efterfølgende resultat også kommer i hus.

Der skal dog også stadig være fokus på shareholdervalue. Opkøbet skulle gerne medføre et resultat, som i sidste ende stadig er rentabel for Spar Nord aktionærerne.

8.2 Kultur og forandring

Der kan i de to pengeinstitutter være store forskelle på de normer og kulturer, der eksisterer i de to virksomheder. Hvis dette er tilfældet, vil forandringerne for FIH medarbejderne være

store, hvilket kan være medvirkende til, at modstanden mod forandringerne øges. Det er derfor vigtigt, at Spar Nord laver en grundig analyse af kulturen i FIH, og sammenligner resultatet med Spar Nords egen, for på den måde, at kunne identificere de områder, der kan skabe uhensigtsmæssigheder.

8.2.1 Scheins kulturmodel

Ledelsen i Spar Nord bør se på de individuelle kulturforskelle, som findes i de to pengeinstitutter. Årsagen til dette er at eventuelle markante kulturforskelle, kan medfører utilfredshed og et fald i motivationen hos medarbejderne. Til dette kan Scheins kulturmodel⁵⁴ benyttes.

Scheins kulturmodel tager udgangspunkt i 3 områder:

- Artefakter
- Værdier og normer
- Grundlæggende antagelser

Artefakter er det synlige og oftest materielle, som forefindes i FIH. Det kan blandt andet være teknologien, IT-systemet, indretningen i de tre kontorer, dresscoden blandt medarbejderne. Dvs. det er det man kan se med det blotte øje.

Værdier og normer er det første usynlige niveau, og der findes et højere bevidsthedsniveau omkring forholdene. Her ligger de gældende regler for medarbejderne i organisationen, både skrevne og uskrevne. Ligeledes findes her de værdier som medarbejderne arbejder ud fra, og som de kommunikerer imellem hinanden og deres kunder.

Grundlæggende antagelser er det andet usynlige niveau, og de grundlæggende antagelser er ofte ubeviste og helt usynlige. Det er forhold som oftest tages for givet. Her findes de menneskelige relationer internt mellem medarbejderne, samt forholdet til omverdenen og kunderne.

Såfremt der findes store kulturelle forskelligheder internt i de to pengeinstitutter, vil forandringerne blive store. Som følge heraf, vil modstanden mod forandringerne stige, og det er derfor vigtigt, at ledelsen får identificeret de områder, hvor kulturforskellene er væsentlige og markante.

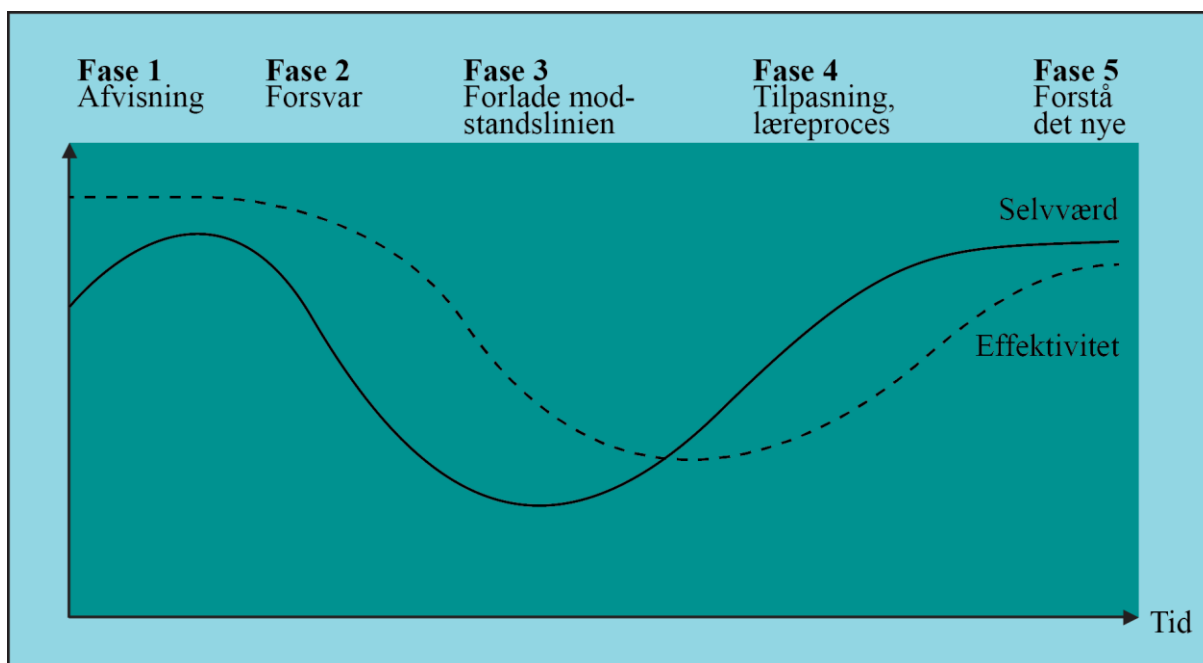
⁵⁴ Bakka & Fivelsdal (2010), side 140

8.2.2 Modstand mod forandring

Ud over forandring i de interne kulturforhold er det også vigtigt, at Spar Nord ledelsen tager højde for øvrige forandringer hos medarbejderne som fusionen kan medføre, i særdeleshed hos medarbejderne i FIH. Disse er blandt andet:

- Stor usikkerhed omkring jobsituationen, herunder også fremtidsudsigter
- Hvilket niveau bliver de integrerede FIH ansatte ansat på. Er det samme "status"
- Stigende arbejdsmængde som følge af opkøbet
- Stor jobusikkerhed, specielt i stabsfunktionerne da disse formentlig lægges sammen
- Geografiske overvejelser
- Rutineændringer

Grundet den øgede usikkerhed og forandringsmodstand, vil effektiviteten hos medarbejderne falde. Dette er illustreret i nedenstående model af Carnells:



Figur 12 - Carnells effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne⁵⁵

Modellen viser tydeligt, at effektiviteten og selvværdet blandt medarbejderne falder, når de stilles overfor forandringer. Først når medarbejderne har forstået og accepteret det nye tiltag, er de tilbage på det effektivitetsniveau de havde inden forandringen opstod. Det er derfor ekstremt vigtigt, at Spar Nord ledelsen har fokus på forandringsprocesserne og tager hånd om medarbejderne igennem forløbet, men også samtidig tilsikrer, at opkøbet sker så gnidningsfrit

⁵⁵ Egen tilvirkning, pba. Bakka & Fivelsdal (2010)

som muligt for at mindske forandringsmodstanden. Lykkes dette for ledelsen i Spar Nord, vil de hurtigere komme ud af opkøbet med en effektiv ny organisation, og driftspåvirkningen vil være så minimal som muligt.

8.2.3 Den analytiske-rationelle model

For at komme forandringsmodstanden hos medarbejderne i møde, bør ledelsen i Spar Nord nedsætte en projektgruppe med medlemmer fra hver af organisationerne. Gruppen kan med fordel gennemgå den analytiske-rationelle model med henblik på, at løse de opstillede udfordringer ved modstand mod de kommende forandringer.

Modellen består af 5 faser, og for at gå fra en fase til den næste er det vigtigt, at de forudgående faser er tilfredsstillende belyst. De 5 faser består af:

1. Problemanerkendelse og problembeskrivelse
2. Diagnose
3. Strategiovervejelse og valg af strategi
4. Implementering
5. Evaluering og læreproces.

I problemanerkendelse og problembeskrivelsesfasen skal ledelsen anerkende problemets størrelse og omfang. Der skal udarbejdes en beskrivelse af de områder, hvor forandringsmodstanden forventes, ud fra en lang række forudsætninger omkring kultur mv.

I diagnosefasen identificeres årsagerne til problemerne fundet i 1. fase. Hertil bruges Leavits model, som ud fra dennes dimensioner kan klarlægge problemet. Desuden skal det fastlægges, hvorvidt de forskellige medarbejdergrupper (ledere, medarbejdere) har samme opfattelse af problemet.

I strategiovervejelse og valg af strategifasen undersøges, hvorvidt de opståede ændringer, som følge af forandringsmodstanden, påvirker den samlede strategi. Ligeledes beskrives, hvilke handlinger gruppen vil foretage på baggrund af de formodede opståede ændringer, som følge af forandringsmodstanden.

I implementeringsfasen fastlægges, hvorledes implementering af ændringsprocesserne skal foregå. Denne bør komme via ledelsen, men ledelsen bør overveje, i hvilken grad projektgruppen skal inddrages i selve implementeringen, da de formentlig har et omfattende kendskab til organisationerne, og dermed i høj grad kan være ledelsen behjælpelig til at bistå opgaven.

Evaluering og læreprocesfasen indtræffer, når arbejdet med ændringsprocesserne er udført. Her vurderes det, om processerne har ramt de tilsigtede mål, og om forandringsmodstanden har været mindsket som følge af projektgruppens arbejde. Ligeledes er det vigtigt, at drage erfaringer, da det efterhånden er en trend indenfor danske pengeinstitutter, at fusionere og opkøbe, hvorfor der i fremtiden igen kan opstå et behov for imødegåelse af forandringsmodstand.

8.3 Delkonklusion

Analysen af de organisatoriske overvejelser viser, at Spar Nords opkøb af FIH er omgivet af rigtig mange forskelligartede interesser. Gennemgangen af interessentmodellen viser, at Spar Nord skal være særlig opmærksom på interessentgrupperne, medarbejderne, ledelsen og kunderne i FIH, da disse i høj grad er medvirkende til en succesfuld overtagelse af FIH. Er disse grupper positivt indstillet, mindskes uhensigtsmæssighederne betragteligt, men er de derimod negativt indstillet, vil inddragelsen af FIH organisationen skabe gnidninger.

Ydermere skal ledelsen forberede sig på modstanden mod forandring hos medarbejderne, i særdeleshed hos FIH medarbejderne, grundet fyringerne af de administrative FIH medarbejdere. Spar Nord ledelsen skal have fokus på forskellighederne i kulturerne i de to institutter for derved bedre, at imødekomme de uhensigtsmæssigheder, som uden tvivl vil opstå.

Carnells model viser desuden, at jo hurtigere Spar Nord kan få integreret de nye medarbejdere, jo hurtigere vil disse få reetableret deres effektivitetsniveau. Og dette gøres blandt andet ved, at mindske modstanden mod forandringerne. For at komme denne forandringsmodstand til livs, bør Spar Nord nedsætte en arbejdsgruppe, som aktivt arbejder på at mindske denne modstand. Gruppen kan med fordel benytte sig af den analytiske-rationel model, som sikrer, at processen omkring inddragelsen af FIH organisationen sker på den mest hensigtsmæssige måde.

9. Konklusion

Hovedformålet med dette projekt har været at undersøge, hvorvidt et eventuelt Spar Nord opkøb af FIH, vil være fordelagtigt for aktionærene i Spar Nord. Derudover har formålet også været at undersøge, hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen i Spar Nord bør gøre sig, for at sikre deres aktionærer bedst muligt.

Umiddelbart er der stor forskel på de to pengeinstitutter når disse sammenlignes. Der er store forskelle i medarbejder- og filialantal, organisation, struktur, strategi og forretningsmodel. Ligeledes er FIH et pengeinstitut, som udelukkende fokuserer på erhvervslivet, hvorimod Spar Nords fokus primært er rettet mod den private sektor og mindre- og mellem store virksomheder. Der vil derfor være risiko for, at der kan opstå problematikker efterfølgende opkøbet, som følge af de 2 virksomheders store organisatoriske og forretningsmæssige forskelle.

Derimod er der tegn på, at begge institutter søger mod opkøb, da Spar Nord er på markedet for yderligere opkøb, og FIH ejerne tilsyneladende leder efter potentielle opkøbere. Samtidig har Spar Nord stor succes med opkøb og fusionering, senest via fusionen med SparBank i slutningen af 2012. Spar Nord har derfor gode erfaringer med tidligere opkøb, hvorfor de er godt rustet til, at foretage eventuelle yderligere opløb. Ydermere udtaler Spar Nord, at ledelsen ønsker at forøge deres markedsandele inden for erhvervsudlån, hvilket Spar Nord vil opnå ved at opkøbe FIH.

For begge pengeinstitutter er det gældende, at de opererer inden for et marked, som bliver mere og mere lovmæssigt reguleret, og kravene til institutterne bliver til stadighed højere. Den øgede regulering medfører, at det for mange pengeinstitutter er fordelagtigt, at konsolidere sig, eller finde fusionspartnere at gå sammen med. Dette medfører ofte en bedre polstring mod fremtidige udfordringer og yderligere lovkrav. Samtidig øger dette konkurrenceevnen hos institutterne, og det er dermed også medvirkende til, at skabe merværdi for aktionærene.

Regnskabsanalysen viser et billede af to institutter, som ved udgangen af 2013, har meget forskellige udfordringer de kommende år. Spar Nord har igennem de seneste år formået at skabe positive resultater på bundlinjen, hvorfor egenkapitalen er forøget og kapitaloverdækningen er steget. Spar Nords udfordringer kan derfor til dels karakteriseres som ”luksusproblemer”, som primært har baggrund i instituttets stigende indlånsoverskud.

Spar Nord kan med fordel benytte kapitaloverdækningen til at gentage den succesfulde fusion med SparBank, ved yderligere at opkøbe eller, fusionere med øvrige institutter.

FIHs udfordringer ser umiddelbart ud til at være mindsket. Instituttet har over de seneste år gennemgået en kraftig nedjustering, og udskilt en stor del af det risikofyldte udlån. Samtidig har der været stort fokus på at ændre instituttets funding, hvorfor FIH har skilt sig af med de dyre supplerende lån, og basiskapitalen er således udelukkende bestående af kernekapital ved udgangen af 2013. FIH har dermed løst instituttets fundingudfordringer men til gengæld, har instituttet svært ved at skabe overskud, med det tilbageværende kraftigt nedskrevne udlån. Der kan derfor stilles spørgsmålstejn ved, om der på sigt, er et forretningsgrundlag tilbage i FIHs udlånsportefølje.

Analysen af de økonomiske Spar Nord konsekvenser ved at opkøbe FIH til kr. 3,6 mia. viser, at Spar Nord har gode rationaliseringsmuligheder, og der opnås besparelser i driften. Samtidig er der dog også en del udgifter i forbindelse med opkøbet, hvorfor det først vil være efter det første driftsår, at Spar Nord vil kunne drage økonomiske fordele ved opkøbet. Dette kommer også til udtryk via den negative udvikling i nøgletallene efter opkøbet, men analysen viser også, at Spar Nord har flere muligheder for at vende denne udvikling forholdsvis hurtigt. Ydermere er Spar Nord efter opkøbet stadig solidt polstret, med en stort set uændret kapitalmæssig overdækning, og ICGR viser, at der er gode vækstmuligheder i balancen.

Ved et eventuelt opkøb af FIH, vil Spar Nord formentlig ikke opkøbe hele FIH forretningen. Der er stadig store usikkerheder forbundet med dele af FIHs udlån, samtidig med, at FIH stadig har udeståender i forbindelse med ikke afsluttede retssager, hvorfor Spar Nord med fordel kan holde sig fra det mest risikofyldte udlån. Men ved en købspris på kr. 3,6 mia. for hele FIH organisationen, vurderes det, at der stadig vil være forretning i FIHs udlån, på trods af eventuelle kommende tab og nedskrivninger herpå.

Ved opkøbet af FIH, viser analysen af de organisatoriske forhold, at der er interessentgrupper Spar Nord ledelsen skal være særlig opmærksom på for, at mindske eventuelle uhensigtsmæssigheder mest muligt. Her er det særligt grupperne *medarbejder*, *ledelsen* og *kunderne* i FIH, da disse i høj grad er medvirkende til en succesfuld overtagelse af FIH. Samtidig skal Spar Nord ledelsen været opmærksom på modstand mod forandring, da en succesfuld sammenlægning hurtigere vil blive lønsom, i takt med at denne modstand aftager.

På baggrund af ovenstående forhold, samt under forudsætning af, at en dybdegående due diligence på FIH ikke finder uventede store risikofaktorer, vurderes det, at opkøbet af FIH over tid, vil medføre et styrket Spar Nord og dermed være til fordel for Spar Nord Banks aktionærer.

10. Perspektivering

Der har i de seneste forløbne år været flere tilfælde, hvor tilsyneladende velfungerende og veldrevne pengeinstitutter pludselig kommer i økonomiske vanskeligheder og må dreje nøglen om. I flere tilfælde er det efter besøg fra finanstilsynet, som har bevirket, at sandhederne og realiteterne om pengeinstituttet er kommet frem i lyset. De seneste års stramninger af lovgivningen omkring pengeinstitutterne har også til formål, at forøge institutternes oplysningspligt, for på den måde tidligere, og måske i tide, at kunne fange nødsignalerne hos de økonomisk pressede institutter.

Dette forhold medfører også, at de øvrige pengeinstitutter får et bedre indblik i de øvrige konkurrenters økonomiske situation og udfordringer. Det bliver derfor langt mere sandsynligt, at opkøbende institutter ikke oplever, at have købt ”katten i sækken”, da uhensigtsmæssighederne er bekendt ved købstidspunktet. Der vil dog stadig være institutter, som fortsat vil lede længe efter mulige fusionspartnere og opkøbsmuligheder, da frygten for ”katten i sækken” har vist sig at være velbegrundet. Hvorvidt dette også bliver tilfældet for et eventuelt Spar Nord opkøb af FIH er naturligvis vanskeligt at vurdere, men som opgaven har vist, er FIHs udlån betragteligt nedskrevet over de seneste 5 år, hvorfor det formodes, at risikoen for at Spar Nord overtager eventuelle overraskelser er mindsket.

Den forøgede lovgivning kommer på baggrund af lovgivernes ønske om et mere stabilt pengemarked. Finanskrisen har vist, at den til tider manglende gennemsigtighed i institutternes interne forhold har medført, at adskillige institutter måtte lukke med store tab til almindelige borgere. Formålet med lovgivningen er derfor, at forøge incitamentet for institutterne til at konsolidere sig, da den øgede konsolidering forøger indskydernes sikkerhed og den generelle samfundsøkonomi. Set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv vil Spar Nords opkøb af FIH dermed forøge konsolideringen af sektoren, hvilket som helhed gavner det danske samfund.

11. Bilag

11.1 Bilagsoversigt

Bilag 1 – Artikel: Finanswatch – ”Nyby: Argumenterne står i”, udgivet 6.2.2014	72
Bilag 2 – FIH Selskabsmeddelelse 26.6.2012	74
Bilag 3 - Artikel: Finanswatch – ”FIH bekræfter: Salg på vej”, udgivet 6.3.2014	75
Bilag 4 - Artikel: Finanswatch – ”FIH gør sig klar til salg”, udgivet 18.1.2014	76
Bilag 5 – Hjemmeside: Danske Bank, CRD Kapitalkravsdirektiv	78
Bilag 6 – Finanstilsynet: ”CRD IV”, udgivet 16.5.2012	79
Bilag 7 – Finanstilsynet: Gruppeopdeling 2010	80
Bilag 8 – Nøgletalsberegninger	81
Bilag 9 – Børsen Finans: ”Spar Nord åbner Nasdaq i New York”, udgivet 5.3.2014	82
Bilag 10 – Rentemarginal, beregningsark	83
Bilag 11 – Udlån og branchefordeling, beregningsark	84
Bilag 12 – Funding, beregningsark	85
Bilag 13 – Danmarks statistik: Rentesatser 10 årig statsobligation	86
Bilag 14 - WACC, beregningsark	87
Bilag 15 - Kd, beregningsark	88
Bilag 16 - Artikel: Business – ”Spar Nord bekræfter interesse i FIH”, udgivet 6.3.2014	89
Bilag 17 - Artikel: Business – ”De 5 trusler mod FIH”, udgivet 19.1.2014	90
Bilag 18 - Artikel: Finanswatch – ”Overblik: SIFI-udvalgets krav”, udgivet 14.3.2013	92
Bilag 19 - Artikel: Finanswatch – ”Her er SIFI aftalen”, udgivet 10.10.2013	94

11.2 Figuroversigt

Figur 1 – Kapitalkrav Basel III	22
Figur 2 – Buffere Basel III	23
Figur 3 - Nedskrivningsprocent	28
Figur 4 - Indtjening pr. omkostningskrone	30
Figur 5 - Egenkapital forrentning	32
Figur 6 - Rentemarginal	34
Figur 7 - Erhvervsudlån, branchefordelt	35

Figur 8 - Fundingstruktur 2013	39
Figur 9 - WACC Spar Nord og FIH, 2009-2013.....	42
Figur 10 - K_d Spar Nord og FIH, 2009-2013	43
Figur 11 - Interessentmodellen.....	58
Figur 12 - Carnells effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne	63

11.3 Tabeloversigt

Tabel 1 - Kapitaltypernes grænseværdier.....	16
Tabel 2 - Kapitalsammensætningen i Spar Nord	37
Tabel 3 - Kapitalsammensætningen FIH.....	38
Tabel 4 - Økonomiske konsekvenser ved opkøb af FIH	46
Tabel 5 - Spar Nord balance efter opkøb	50
Tabel 6 - Resultatopgørelse efter opkøb	51
Tabel 7 - Nøgletals sammenligning før / efter opkøb	52
Tabel 8 - Kapitalstruktur Spar Nord før / efter opkøb af FIH	53
Tabel 9 – ICGR før / efter opkøb	54

11.4 Litteraturliste

Bøger:

Organisationsteori, 5. udgave, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Commercial Banking, 3rd edition, Benton E. Gup & James W. Kolari

Grundbog i projektledelse, 10. udgave, Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis

Bankvirksomhed og risikostyring, finansielle forretning og rådgivning, særtryk AAU

Årsrapporter, præsentationer og øvrige rapporter vedlagt på USB nøgle:

Spar Nord Banks Årsrapporter 2009-2013

FIH Erhvervs Bank Årsrapporter 2009-2013

Finanstilsynets ”Markedsudvikling” 2009-2013

Nationalbanken – ”Status på Basel III – Likviditet og Kapital”, udgivet 1. kvartal 2011

Finanstilsynet – ”Forslag om kapitalkrav og ledelse af banker”, udgivet 7.11.2011

Finansrådet – ”Det finansielle Danmarks”, udgivet december 2013

Direktiv 36/2013 - CRD IV og forordning 575/2013 CRR, udgivet 9.1.2014

Hjemmesider:

FIH Erhvervs Banks hjemmeside – www.fih.dk

Spar Nord Banks hjemmeside – www.sparnord.dk

Finanstilsynets hjemmeside – www.finanstilsynet.dk

Danmarks Statistik – www.dst.dk

Finanswatch – www.finanswatch.dk

Euroinvestor – www.euroinvestor.dk

Danske Bank – www.danskebank.dk

Børsen Finans - www.boersen.dk

Business – www.business.dk

Nyby: Argumenterne stå i kø for bank-konsolidering i år

Af KASPER KRONENBERG Offentliggjort 06.02.14 kl. 14:24

Spar Nord-chefen tror på yderligere strukturelle ændringer i sektoren i år. Og han har mod på mere efter god oplevelse med Sparbank.

”Njaaaaa, jeg ved ikke om vi har mod på MEGET mere, men vi har mod på mere. Det har vi.” Sådan lyder svaret fra topchefen i Spar Nord, Lasse Nyby, når han skal svare på, om man kan tolke de meget positive ord om Sparbank-opkøbet i bankens årsrapport, som et fingerpeg om, at banken har mod på meget mere aktivitet på konsolideringsfronten.

I årsregnskabet fra Spar Nord, der viste en fin fremgang på en række afgørende parametre, slår Nyby og formanden Torben Fristrup fast, at de var meget tilfredse med tilkøbet af den kapitaludfordrede bank fra Skive. ”...derfor var (det Red.) meget svært at skabe organisk vækst i udlånet og dermed vækst i nettorenteindtægterne. Netop sådanne vilkår er med til at gøre opkøb og fusioner til en interessant strategi at overveje, hvis man vil sikre fortsat vækst - forudsat naturligtvis at man kan finde det rigtige strategiske og forretningsmæssige match. Det mente vi helt bestemt, at vi havde fundet med Sparbank, som vi fusionerede med i efteråret 2012 - og det har udviklingen i 2013 vist, at vi havde ret i. Faktisk kan vi i vid udstrækning tilskrive fusionen og den vækst i forretningsomfang, som fusionen tilførte, æren for, at vi kommer ud af 2013 med 15 pct. vækst i basisindtægterne, forbedret omkostningsprocent og forbedret indtjening pr. aktie.”

Ser fornuftigt ud

Lasse Nyby forklarer, at når man går bankens nøgletal igennem, ja så vil man se, at indtægtsfremgangen er fusionsrelateret, og hvad der måske er endnu mere vigtigt, ja så er der også på omkostningssiden en god effekt, som gør, at den gamle ”opkøbsteorien” om - at ”2+2 er lig med 5” - holder. ”Ser du på vores omkostningsstigning, i forhold til den stigning vi har haft på indtægtssiden, så ser det rigtig fornuftigt ud. Og at vi så har hentet synergierne allerede i 2013, hvor vi nok havde forventet, at nogle af dem først skulle realiseres i 2014, ja det gør det til en positiv oplevelse for os,” siger Lasse Nyby og tilføjer, at man skal bide mærke i, at en afgørende forudsætning for en vellykket fusion er, at man har ramt plet på aktivsiden – altså har vurderet kreditrisikoen fornuftigt. ”Vi siger ikke, at vi kan gøre det ligeså godt igen hver gang, men det giver os mod på mere,” siger Lasse Nyby til FinansWatch.

Lovtsunami

Ser du så nogle muligheder derude?

”Jeg tror også, der vil ske ting strukturelt i sektoren i 2014. Der er pengeinstitutter, der mangler at få kapitalstrukturen på plads i forhold til lovgivningen, nogle institutter er presset på indtjeningen, vi ser en lovtsunami, som også koster kræfter og penge, og her kan det måske være, at nogle siger, at ”nu er det nok”. Så der er ting nok, der presser på. Og endelig ser vi en fortsat lav vækst i udlånet i 2014, selvom der på nogle makrotal er tegn på lidt bedre tider.

Men et pres på tomlinjen kan også gøre, at nogle vælger at søge fusionsvejen,” siger Lasse Nyby.

Det er sådan, at du ser verden, men tror du også, at man tænker det samme ude i de institutter, som måske kunne blive berørt af de forhold du nævner?

”Det har vi set i 2013, synes jeg. Der er da en tendens til, at også i vores sektor, der sker fusioner mere af nødvendighed end af lyst. Og der er da færre institutter, der kæmper i dag end for nogle år siden, så der er færre, der går med de her overvejelser. Men jeg tror, at nogle vil se en fusion som et alternativ til at udvide kapitalen. Det var Spar Banks alternativ, da de fusionerede med os. Og det samme har vi set med Diba, som endte hos Sydbank,” siger Lasse Nyby til FinansWatch.

Kilde: <http://www.fih.dk/Top/Nyheder>

Side 1 af 1

Selskabsmeddelelse

FIH fokuserer sin forretning mod små og mellemstore danske virksomheder

FIH Erhvervsbank A/S (FIH) har besluttet at fokusere forretningen mod kernesegmentet, de små og mellemstore danske erhvervsvirksomheder. Som led i dette er Property Finance området, som tidligere udmeldt, solgt til Finansiell Stabilitet, ligesom Private Equity området betragtes som ophørende aktivitet.

Som en konsekvens heraf har ledelsen for FIH i dag besluttet at tilpasse omkostningsniveauet, herunder at reducere medarbejderantallet, og det er med beklagelse, at FIH må opsig ca. 35 medarbejdere. Den samlede omkostningsreduktion som følge af tilpasningen af medarbejderantallet og andre tiltag vil indebære en forventet årlig besparelse i niveauet 60 mio. kr. fra og med 2013.

Besparselsen i 2012 forventes at være begrænset bl.a. grundet forpligtelser over for de berørte medarbejdere.

København, den 26. juni 2012.

Bjarne Graven Larsen Henrik Sjøgreen

For yderligere information kontakt direktør Bjarne Graven Larsen (+45 72 22 50 00) eller direktør Henrik Sjøgreen (+45 72 22 50 00).

Kilde: <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6539150.ece>

FIH bekræfter: Salg på vej

Af HEIDI BIRGITTE NIELSEN Offentliggjort 06.03.14 kl. 08:48

FIH Erhvervsbank har længe pure afvist tanken om et salg, men meddeler nu, at man alligevel vil se på muligheden for at sælge dele af banken. Spar Nord bekræfter, at man er med i processen.

FIH er på vej med et salg af i hvert fald dele af banken. Det skriver FIH i en meddelelse. Ifølge meddelelsen har man løbende set stor interesse fra skandinaviske finanskoncerner, men nu har en konkret henvendelse fået ejerne til at tage det endelige skridt mod en salgsproces.

Der foreligger ikke et egentligt bud, og det er heller ikke sikkert at et sådant bud vil komme, skriver FIH. Hvor meget af banken der ønskes solgt vides ikke, men de lån, der er placeret i Finansiell Stabilitet er sandsynligvis usælgelige.

To banker nærmer sig køb af FIH

Spar Nord bekræfter, i en separat meddelelse, at de er med i processen.

"Med baggrund i dagens omtale i Berlingske Tidende og Børsen af en igangværende salgsproces med FIH Erhvervsbank kan Spar Nord Bank bekræfte, at banken over for FIH har udtrykt sin interesse i at erhverve dele af FIH. Interessetilkendegivelsen skal ses i relation til Spar Nords strategi om at udvide sin markedsandel på erhvervsmarkedet," skriver Spar Nord i en meddelelse.

Spar Nord ønsker ikke at kommentere oplysningerne yderligere.

FIH gør sig klar til salg

Birgitte Dyrekilde Offentliggjort 18.01.14 kl. 10:03

FIH Erhvervsbank er for lille til at være lønsom på lang sigt. Større banker betegnes som oplagte købere – pensionskasser er også en mulighed.

Aktionærerne i erhvervsbanken FIH er klar til at sælge ud efter at have skåret så meget til i den kriseramte bank over de seneste tre år, at den nu er blevet så mager, at den ikke på lang sigt kan stå selv. Ifølge kilder i markedet kigger enkelte spillere på større og mindre dele af banken, og en handel kan falde på plads allerede inden sommer, erfarer Morgenavisen Jyllands-Posten.

»Hvis der sker noget, så sker der noget i 1. halvår. Men det er ikke sådan, at man ikke kan fortsætte den nuværende struktur, hvis det ikke går sådan,« siger en kilde tæt på processen.

Aktionærer enige om salg

Flere af aktionærerne, der omfatter PFA, ATP, svenske Folksam og kapitalfondsmanden Christian Dyvig, bekræfter, at de er klar til at sælge, selvom der ikke officielt er sat et ”til salg”-skilt på banken. »FIH er ikke sat til salg, men de fire aktionærer er enige om, at der er for mange banker i Danmark, og hvis der kommer en mulighed for at konsolidere, er vi positive. Vi venter på, at nogen dukker op,« siger FIH’s bestyrelsesformand, Christian Dyvig.

Markedet for at købe banker, der ikke står på afgrundens rand, er ved at vende tilbage, fordi bankerne leder efter måder at vokse udlånet på i en tid, hvor kunderne er tilbageholdende med at låne penge. »Svaret (for timingen, red.) ligger i, hvornår bankerne er igennem egen oprydning og begynder at tænke på at vækste. Selvom nogle har meldt ud, at de vil købe vækst til, er der et stykke vej fra ord til handling,« siger Christian Dyvig.

Flere kan være med

»Banken er kommet ned i en størrelse, hvor en håndfuld købere kan være med,« siger Dyvig. Men ikke kun banker kunne potentielt være interesserede i en udlånsportefølje som FIH’s.

»Der kunne være andre købere end banker. Erhvervsudlån er ved at blive en alternativ investering for pensionskasser,« siger Mads Thinggaard, bankanalytiker i Handelsbanken Capital Markets. Teknisk og juridisk set har ATP, der sidder på knap halvdelen af aktierne, også mulighed for at købe resten af aktierne i FIH af de øvrige ejere, selvom pensionskassen er underlagt begrænsninger for, hvor store markedsandele den må have på forskellige udlånsområder. Henrik Heideby, topchef i pensionskassen PFA, afviser, at PFA kunne være interesseret i at eje hele FIH, selvom pensionskassen for nylig har søsat sin egen udbetalingsbank.

»Det er bedre at deltage i et konsolideringsspil i banksektoren,« siger Henrik Heideby. ATP, Christian Dyvig, Folksam og PFA købte i 2010 FIH af den krakkede islandske bank Kaupthing. Eller reddede den, som nogen ville sige. Banken var dengang den største kunde i Finansiell Stabilitet med statsgaranterede lån på 50 mia. og døjede med en tabsgivende ejendomsportefølje i den tocifrede milliardklasse.

Efter overtagelsen lykkedes det FIH-ledelsen at få skubbet for 17 mia. kr. ejendomme over i det statslige skraldespandsselskab, Finansiell Stabilitet, og i 2013 kunne banken for første gang vise sorte tal på bundlinjen efter flere år med massive tab og nedskrivninger.

Ledelsen har lukket lån ned i stor stil – og er stadig i en fase med at udfase lån til kapitalfonde. Fra 2010 og frem til 3. kvartal 2013 er udlånet skrumpet fra 58 mia. kr. til blot 12,5 mia. kr. Den heftige barbering af udlånet, som dybest set er bankens indtægtskilde, skaber pres på den langsigtede indtjening, fordi omkostningerne i banken har svært ved at følge med ned i samme tempo. Desuden betaler banken mere i rente for at låne penge end mange konkurrerende banker og har derfor svært ved at konkurrere prismæssigt på lånekunderne.

Banker i kulissen

»Det mest sandsynlige er, at en finansiell enhed køber banken. FIH er blevet så lille, at man skal have en eksisterende bankdrift for overhovedet at få en tilstrækkelig lønsomhed,« siger en kilde. Blandt de potentielle købere er Jyske Bank, Sydbank og svenske Handelsbanken, der alle har ytret interesse for at vokse ved opkøb.

Handelsbanken har ingen kommentarer til, om banken kunne være interesseret i at købe FIH – eller dele af den. Det er ikke lykkedes at få fat i ordførende direktør i Jyske Bank Anders Dam, mens Karen Frøsig, topchef fra Sydbank, siger, at der ikke er plads i maven lige nu efter det nylige køb af Diba Bank. »Vi skal lige have fordøjet, hvad vi har købt. Jeg tror ikke, vi er interesseret i at kigge på en hel FIH lige

nu,« siger hun. I Spar Nord er man altid på udkig. »Vi har ikke lagt skjul på, at vi gerne vil tilføre forretning til vores eksisterende apparat. Erhverv er absolut interessant for os,« siger Ole Madsen, kommunikationsdirektør i Spar Nord.

Kilde: <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>

CRD-kapitalkravsdirektiv

Kapitalkravsdirektivet (CRD IV) og Kapitalkravsforordningen (CRR) er henholdsvis et EU-direktiv og en EU forordning, der fastlægger reglerne for kreditinstitutters kapitaldækning. Da CRD IV er et direktiv, skal dette implementeres i dansk lovgivning via Lov om finansiel virksomhed (FIL), mens CRR er forordning, som vil blive implementeret direkte ind i danske lovgivning fra 1. januar 2014. CRD IV omhandler bl.a. regler om aflønning, governance samt regler for dialogen mellem kreditinstituttet og tilsynet om opgørelsen af det individuelle solvensbehov. CRD IV vil træde i kraft per 31. marts 2014 i Danmark.

CRD IV og CRR har til formål at styrke det finansielle system gennem en samordnet international indsats for en styrkelse af gennemsigtigheden, ansvarligheden og reguleringen i de finansielle institutter ved at forbedre kvantiteten og kvaliteten af kapital. Dette øger især kravene og kvaliteten til finansielle institutters kapitalisering gennem højere krav til den egentlige kernekapital og fradragene heri. CRR strammer ligeledes de hidtidige betingelser for finansielle institutters kapitalinstrumenter, hvilket har til formål at styrke institutternes kapitalinstrumenter yderligere. CRR har desuden til formål at justere kapitalkravene for anvendelsen af interne modeller på kreditområdet, således der tages højde for yderligere risikofaktorer, hvilket vil medføre en forhøjelse af institutternes kapitalkrav. Herudover indfører CRD IV yderligere bufferkrav (kapitalbevaringsbuffer, modcyklisk bufferkrav og systemisk bufferkrav), hvilket vil betyde en højere kapitalisering i den finansielle sektor. Disse vil gradvist blive faset ind fra 2016 og frem til 2019, dog med undtagelse af den systemiske buffer, som vil blive indfaset fra 2015 i Danmark.

Implementeringen af CRD IV og CRR vil ske gradvist frem til henholdsvis 2018 for kapitalfradrag og 2021 for udfasning af kapitalinstrumenter, som ikke efterlever kravene i CRR. Ændringerne til de risikovægtede aktiver vil ikke være underlagt en indfasningsperiode, hvormed disse implementeres per 1. januar 2014.

Med implementeringen af CRD IV og CRR skal institutter fra januar 2014 beregne og indberette deres gearingsgrad, hvilket udtrykker instituttets samlede kapital som en procent af instituttets eksponeringsmål. Kommissionen tillægges beføjelse til at fastsætte de generelle krav, efter at European Banking Authority (EBA) har offentliggjort deres resultater i en rapport om gearingsgradens niveau og delkomponenter senest ved udgangen af oktober 2016. Indtil da vil gearingsgraden ikke være et minimumskrav.

Institutter skal ifølge CRD IV og CRR besidde likvide aktiver til opretholdelse af passende likviditetsbuffer, der kan dække ubalancer mellem indgående og udgående pengestrømme i alvorlige stresssituationer over en 30 dages periode. Kravet vil løbende blive faset ind fra 2015 og vil være fuldt indfaset i 2018, men vil allerede gælde fuldt ud fra 2015 for systemisk vigtige finansielle institutter (SIF'er) i Danmark.

CRD IV og CRR indfører ligeledes et yderligere likviditetskrav kaldte Net Stable Funding Ratio (NSFR), som har til formål at sikre, at institutternes likviditetsprofil er stabil over en 1-årig tidshorisont. Dog vil der først blive taget endelig politisk stilling til om kravets indførelse, efter at EBA har offentliggjort deres analyse seneste udgang af oktober 2016.

Senest opdateret: 08-04-2014

Kilde: <https://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Internationalt/EU-forhandlinger/Igangvaerende-sager/CRD-IV.aspx?p=1>

CRD IV

Forslaget blev fremsat den 20. juli 2011.

De nye regler vil have virkning fra 1. januar 2013 med overgangsordninger over en længere årrække. Forslaget vil konkret implementere de seneste globale bankstandarder (den såkaldte Basel III aftale fra december 2010, udarbejdet af Basels Banktilsynskomite) og indeholder i den forbindelse en lang række elementer i forhold til regulering af kreditinstitutter, herunder definition af og krav til størrelsen og kvaliteten af egenkapital, krav til kapitalbuffere og modpartsrisici, begrænsninger på udlåns gearing samt indføre nye likviditetsregulering. Herudover indeholder forslaget en række elementer, der skal skabe en mere ensartet regulering (en såkaldt ”single rulebook”) på tværs af EU. Endelig indeholder forslaget elementer inden for god selskabsledelse (corporate governance) og strammer kravene til sanktioner mv.

Se Kommissionens forslag [her](#)

EU's økonomi- og finansministre er blevet enige den 15. maj 2012

Se pressemeddelelse fra Erhvervs- og Vækstministeriet:

Nyt kapitalkravsdirektiv skærper kravene til bankerne

Oprettet d. 22.12.2011 og sidst redigeret d. 16.05.2012

Se også

Den officielle irske EU formandskabsside: www.eu2013.ie

Europa-Kommssionen

CRD IV <https://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Internationalt/EU-forhandling...>

Kilde: www.finanstilsynet.dk

Pengeinstitutternes størrelsesgruppering primo januar 2010 samt institutternes arbejdende kapital ultimo december 2009 Til regnskaberne 2010

(mio. kr.)

Gruppe 1 - Arb. kapital over 50 mia. kr.

2222 Nordea Bank Danmark A/S 329.568
3000 Danske Bank A/S 1.402.113
7858 Jyske Bank A/S 170.703
8079 Sydbank A/S 96.078
8117 Nykredit Bank A/S 98.948
10001 FIH Erhvervsbank A/S 82.815

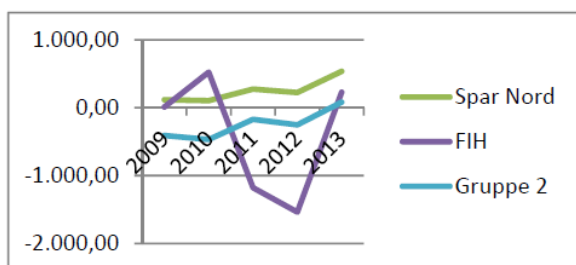
Gruppe 2 - Arb. kapital over 10 mia. kr.

522 Sjælland, Sparekassen 11.890
1149 Saxo Bank A/S 12.167
5201 Amagerbanken Aktieselskab 27.794
5301 Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab 25.487
5470 Forstædernes Bank A/S 23.988
6160 Roskilde Bank, Aktieselskab 15.069
7670 Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab 14.496
7681 Alm. Brand Bank A/S 13.901
7730 Vestjysk Bank A/S 28.441
9260 Sparbank A/S 15.448
9335 Kronjylland, Sparekassen 11.643
9380 Spar Nord Bank A/S 49.409
12000 Sammenslutningen Danske Andelskasser 13.348

Bilag 8 – Nøgletalsberegninger

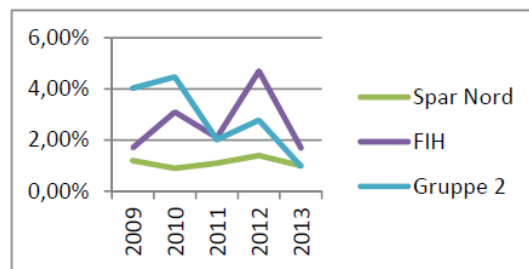
Resultat efter skat

	2009	2010	2011	2012	2013
Spar Nord	117,50	105,00	274,80	223,80	536,10
FIH	11,50	524,60	-1.178,10	-1.537,40	227,90
Gruppe 2	-409,08	-468,64	-170,83	-252,18	82,45



Nedskrivningsprocent

	2009	2010	2011	2012	2013
Spar Nord	1,20%	0,90%	1,10%	1,40%	1,00%
FIH	1,70%	3,10%	2,10%	4,70%	1,70%
Gruppe 2	4,03%	4,47%	2,02%	2,78%	0,98%



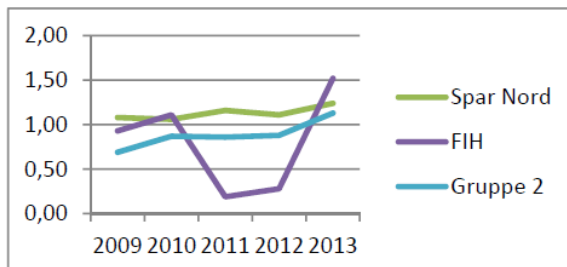
Egenkapital forrentning

	2009	2010	2011	2012	2013
Spar Nord	2,90%	2,50%	6,10%	4,20%	8,60%
FIH	0,10%	6,50%	-15,20%	-24,30%	4,10%
Gruppe 2	-3,60%	3,40%	-5,90%	-6,30%	2,93%



I/O

	2009	2010	2011	2012	2013
Spar Nord	1,08	1,06	1,16	1,11	1,24
FIH	0,93	1,11	0,19	0,28	1,52
Gruppe 2	0,69	0,87	0,86	0,88	1,13



Kilde: http://finans.borsen.dk/artikel/1/278065/spar_nord_aabner_nasdaq_i_new_york.html

Finans Af [Dorthe Bach](#)

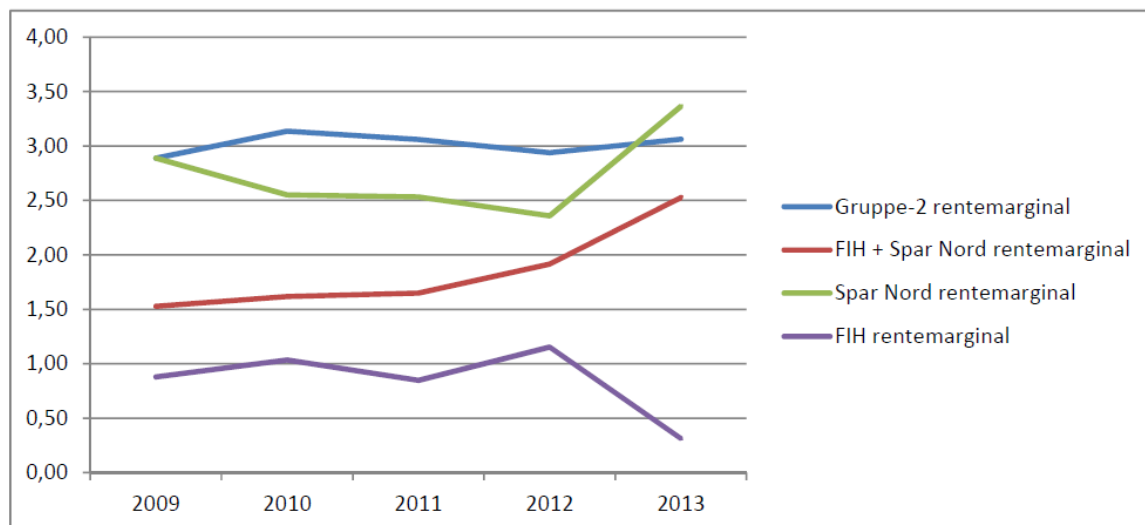
5. mar. 2014 Kl. 9:01

Det er en dansk hånd der i dag skal ringe med børsklokken, når [Nasdaq](#) OMX-børsen i New York i dag præcis kl. 15.30 dansk tid erklæres for åben. Adm. direktør i Spar Nord [Lasse Nyby](#) skal nemlig stå for dagens åbningstale og ringe med børsklokken. Lige nu er en delegation fra Spar Nord i USA på charmeoffensiv for at få flere internationale investorer til Spar Nord-aktien. "For at være helt ærlig, så havde jeg ikke forestillet mig, at de amerikanske investorer ville vise så stor interesse for et – i global sammenhæng – lille selskab som Spar Nord. Men vi blevet mødt af en betydelig interesse og ikke mindst et imponerende kendskab til vores forretning og vores marked i Danmark. Og vores deltagelse i NASDAQ-åbningen i dag er selvsagt yderligere vand på den mølle," siger Lasse Nyby ifølge en pressemeddelelse.

I løbet af de seneste 12 måneder er Spar Nord-aktien steget med mere end 100 pct., hvilket gør aktien til den mest stigende blandt de nordiske banker. I dag er godt 35 pct. af investorerne i Spar Nord institutionelle - heraf er godt halvdelen udenlandske. I alt ejer 125.000 aktionærer Spar Nord.

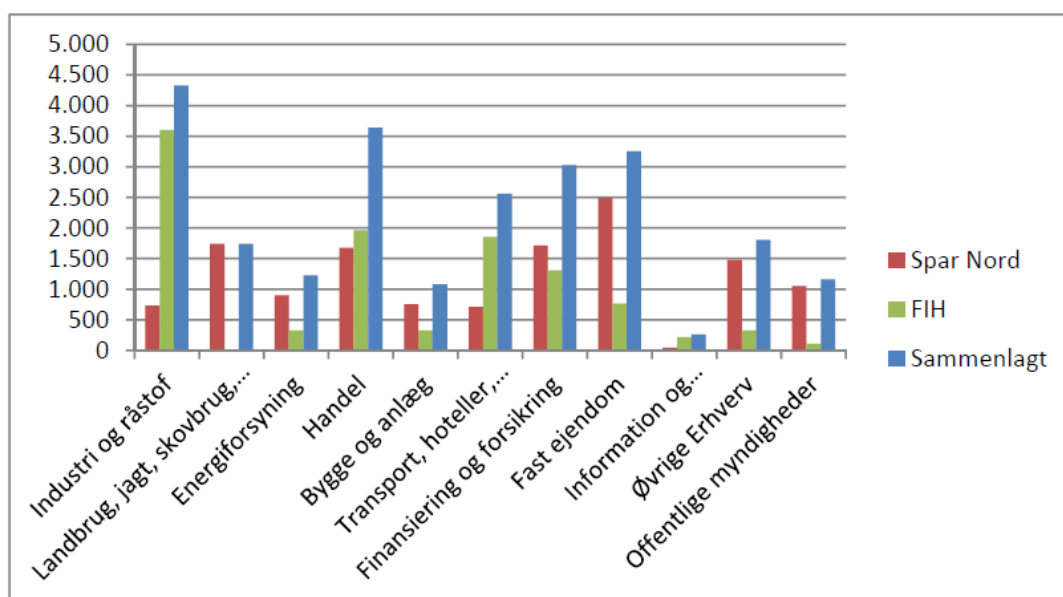
Bilag 10 – Rentemarginal, beregningsark

	Spar Nord rentemarginal					FIH rentemarginal				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Renteindtæger	2.739,63	2.226,24	2.122,44	2.104,90	2.597,90	3.787,81	2.859,22	2.586,17	1.550,30	537,50
Renteudgifter	1.129,56	787,47	650,03	557,20	578,10	2.759,85	1.923,97	2.045,01	1.111,00	466,30
Resultat	1.610,07	1.438,77	1.472,41	1.547,70	2.019,80	1.027,96	935,25	541,16	439,30	71,20
Rentebærende aktiver										
Udlån	38.315	39.952	38.702	39.058	37.648	52.987	47.249	33.827	16.004	10.907
Tilgodehavender	4.837	2.802	3.036	6.318	3.539	14.888	13.057	9.102	5.193	919
Obligationer	12.579	13.637	16.421	20.249	18.810	49.086	30.141	20.970	16.935	10.928
Sum	55.731	56.391	58.159	65.625	59.997	116.961	90.447	63.899	38.132	22.754
Rentemarginal	2,89	2,55	2,53	2,36	3,37	0,88	1,03	0,85	1,15	0,31
	Gruppe-2 rentemarginal					FIH + Spar Nord rentemarginal				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Renteindtæger						6.527,44	5.085,46	4.708,61	3.655,20	3.135,40
Renteudgifter						3.889,41	2.711,44	2.695,04	1.668,20	1.044,40
Resultat	8.410,00	7.834,00	6.486,00	7.402,00	5.778,00	2.638,03	2.374,02	2.013,57	1.987,00	2.091,00
Rentebærende aktiver										
Udlån	198.773	164.413	135.638	143.587	145.409	91.302	87.201	72.529	55.062	48.555
Tilgodehavender	32.508	19.586	13.957	14.790	13.332	19.725	15.859	12.138	11.511	4.458
Obligationer	59.817	65.714	62.368	93.563	29.901	61.665	43.778	37.391	37.184	29.738
Sum	291.098	249.713	211.963	251.940	188.642	172.692	146.838	122.058	103.757	82.751
Rentemarginal	2,89	3,14	3,06	2,94	3,06	1,53	1,62	1,65	1,92	2,53



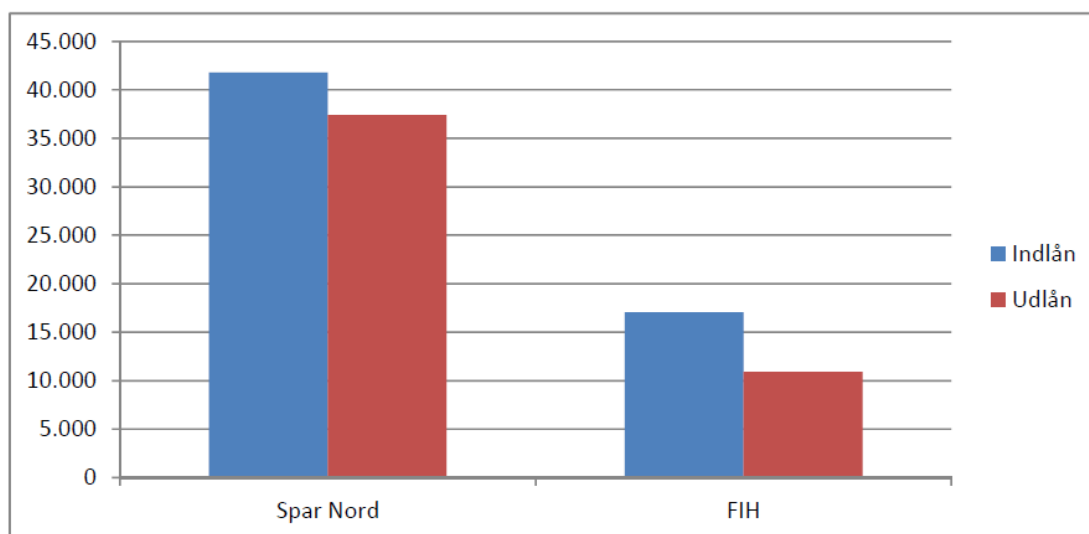
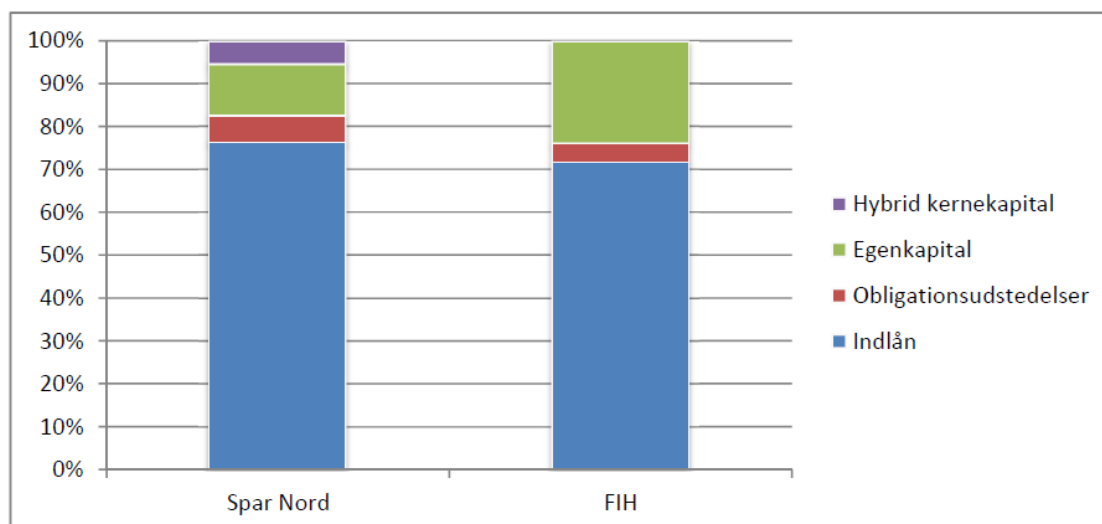
Bilag 11 – Udlån og branchefordeling, beregningsark

Branche	Spar Nord	Spar Nord	FIH	FIH	Sammenlagt
Industri og råstof	3,40%	730	33,00%	3.599	4.329
Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri	8,10%	1.738	0,00%	0	1.738
Energiforsyning	4,20%	901	3,00%	327	1.229
Handel	7,80%	1.674	18,00%	1.963	3.637
Bygge og anlæg	3,50%	751	3,00%	327	1.078
Transport, hoteller, restauranter	3,30%	708	17,00%	1.854	2.562
Finansiering og forsikring	8,00%	1.717	12,00%	1.309	3.026
Fast ejendom	11,60%	2.489	7,00%	763	3.253
Information og kommunikation	0,20%	43	2,00%	218	261
Øvrige Erhverv	6,90%	1.481	3,00%	327	1.808
Offentlige myndigheder	4,90%	1.052	1,00%	109	1.161
	100%		100,00%		
	21.459	21.459	10.907	10.907	24.081



Funding FIH og Spar Nord 2013

	Spar Nord	FIH	SN %	FIH %
Indlån	41.800	17.056	76,42%	71,72%
Obligationsudstedelser	3.400	1.049	6,22%	4,41%
Egenkapital	6.533	5.677	11,94%	23,87%
Hybrid kernekapital	2.967	0	5,42%	0,00%
Funding i alt	54.700	23.782	100,00%	100,00%
Udlån	37.400	10.907		
Strategisk likviditet	17.300	12.875		



Bilag 13 – Danmarks statistik: Rentesatser 10 årig statsobligation

MPK3: Danmarks Nationalbanks rentesatser, pengemarkedsrentesatser samt obligationsrentegennemsnit ultimo (pct pa) efter type

Åbn / gem som...

Rediger tabel

Grafisk præsentation

Excel (*.xls)
Inkl. koder i sep. kolonner
Inkl. fodnoter mv.

Pivot: Drej med uret
Beregn

Kurvediagram

Sorter tabellen

Danmarks Nationalbanks rentesatser, pengemarkedsrentesatser samt obligationsrentegennemsnit ultimo (pct p.a.) efter type og tid

	2009M12	2010M12	2011M12	2012M12	2013M12
10 årig statsobligation	3,62	3,02	1,58	1,03	1,99

Fra 2003 omfatter effektiv pantebrevsrente ultimo, cirkulerende pantebreve med restløbetid på 20 år inden for 80 pct. af handelsværdien nominel rente på 7 pct. p.a., og en årlig ydelse på 8,87 pct. af hovedstolen.

Enhed : Procent pro anno

Kontakt : Lennie Holtermann ✉ lho@dst.dk ☎ +45 39 17 34 73

Information : 📄 Vis kvalitetsdeklaration 💬 Begreber

Du kan gemme udtræk til senere brug, samt automatisk få besked når din tabel er opdateret.

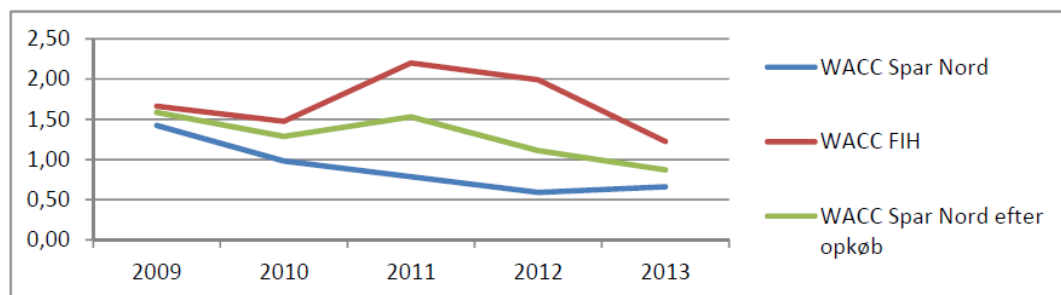
► [Tilmeld dig her](#)

Bilag 14 - WACC, beregningsark

WACC Spar Nord					
	2009	2010	2011	2012	2013
β Beta	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
rf Risikofri rente	3,62%	3,02%	1,58%	1,03%	1,99%
rm Afkastkrav	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
T Skatteprocent	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Renteudgifter	1.129.560.000	787.470.000	650.030.000	557.200.000	578.100.000
Renteb.aktiver	55.731.000.000	56.391.000.000	58.159.000.000	65.625.300.000	59.996.900.000
Kd Omk. renteb. gæld	2,03	1,40	1,12	0,85	0,96
Balance	64.529.000.000	67.436.000.000	70.081.000.000	79.146.000.000	74.605.000.000
Egenkapital	4.143.000.000	4.374.000.000	4.627.000.000	5.975.000.000	6.533.000.000
L Andel af fremmedkap.	0,935796309	0,935138502	0,933976399	0,924506608	0,912432143
Ke CAPM	0,3558%	0,9116%	2,2162%	2,7036%	1,8490%
WACC	1,42	0,98	0,78	0,59	0,66

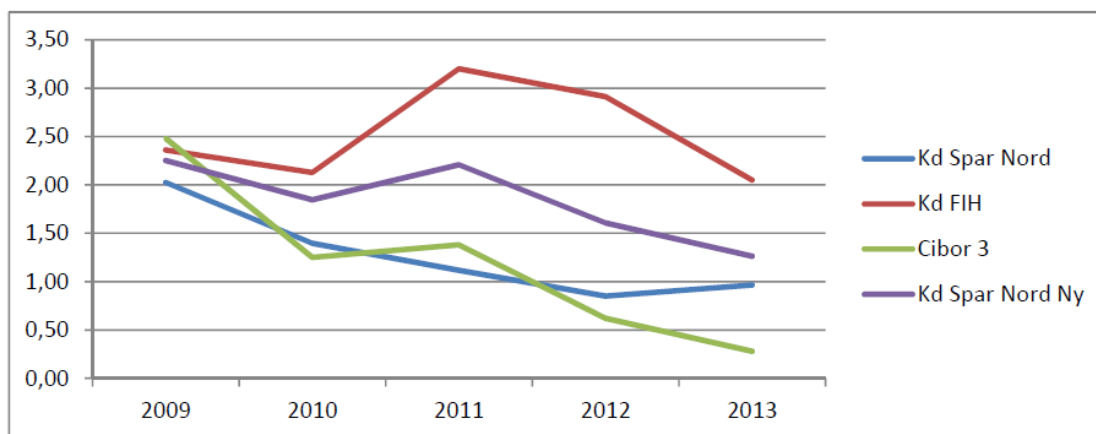
WACC FIH					
	2009	2010	2011	2012	2013
β Beta	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
rf Risikofri rente	3,62%	3,02%	1,58%	1,03%	1,99%
rm Afkastkrav	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
T Skatteprocent	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Renteudgifter	2.759.850.000	1.923.970.000	2.045.010.000	1.111.000.000	466.300.000
Renteb.aktiver	116.961.000.000	90.447.000.000	63.899.000.000	38.132.000.000	22.753.600.000
Kd Omk. renteb. gæld	2,36	2,13	3,20	2,91	2,05
Balance	130.356.000.000	109.338.000.000	84.157.000.000	60.757.000.000	27.500.000.000
Egenkapital	7.820.000.000	8.334.000.000	7.166.000.000	5.477.000.000	5.677.000.000
L Andel af fremmedkap.	0,940010433	0,923777644	0,914849626	0,909854009	0,793563636
Ke CAPM	0,4318%	1,1076%	2,7002%	3,2976%	2,2510%
WACC	1,66	1,47	2,20	1,99	1,22

WACC Spar Nord efter opkøb					
	2009	2010	2011	2012	2013
β Beta	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
rf Risikofri rente	3,62%	3,02%	1,58%	1,03%	1,99%
rm Afkastkrav	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
T Skatteprocent	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Renteudgifter	3.889.410.000	2.711.440.000	2.695.040.000	1.668.200.000	1.044.400.000
Renteb.aktiver	172.692.000.000	146.838.000.000	122.058.000.000	103.757.300.000	82.750.500.000
Kd Omk. renteb. gæld	2,25	1,85	2,21	1,61	1,26
Balance	194.885.000.000	176.774.000.000	154.238.000.000	139.903.000.000	102.105.000.000
Egenkapital	11.963.000.000	12.708.000.000	11.793.000.000	11.452.000.000	8.610.000.000
L Andel af fremmedkap.	0,938615081	0,92811116	0,923540243	0,918143285	0,91567504
Ke CAPM	0,3558%	0,9116%	2,2162%	2,7036%	1,8490%
WACC	1,59	1,29	1,53	1,11	0,87



Kd, 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Kd Spar Nord	2,03	1,40	1,12	0,85	0,96
Kd FIH	2,36	2,13	3,20	2,91	2,05
Cibor 3	2,48	1,25	1,38	0,62	0,28
Kd Spar Nord Ny	2,25	1,85	2,21	1,61	1,26



Kilde: <http://www.business.dk/finans/spar-nord-bekraefter-interesse-i-fih-erhvervsbank>

Spar Nord bekræfter interesse i FIH Erhvervsbank



Af [Kathrine Rossau](#) og [Sonny Wichmann](#)

6. marts 2014, 08:44

FIH Erhvervsbank bekræfter torsdag, at skandinaviske banker har udvist interesse for at købe dele af banken. Spar Nord bekræfter også sin interesse i dele af FIH.

Salgsprocessen er i gang, og FIH vil blive solgt i flere dele. Det bekræftes torsdag morgen i selskabsmeddelelser udsendt af henholdsvis FIH og Spar Nord efter artikler i Berlingske Business.

»Ejeren af FIH Erhvervsbank A/S har i en periode modtaget forskellige indikationer på interesse fra skandinaviske institutter. Som følge af detaljerede indikationer har ejeren af FIH Erhvervsbank i dag besluttet at starte en proces for videre at udforske muligheden for salget af dele af FIH Erhvervsbanks aktiviteter,« skriver FIH i sin selskabsmeddelelse. Spar Nord bekræfter at være en del af feltet af interesserede banker.

»Med baggrund i dagens omtale i Berlingske Tidende og Børsen af en igangværende salgsproces med FIH Erhvervsbank A/S (”FIH”) kan Spar Nord Bank A/S (”Spar Nord”) bekræfte, at banken over for FIH har udtrykt sin interesse i at erhverve dele af FIH,« skriver Spar Nord i sin selskabsmeddelelse og bekræfter, at det særligt er FIH's erhvervsportefølje, som vækker Aalborg-bankens appetit.

»Interessetilkendegivelsen skal ses i relation til Spar Nords strategi om at udvide sin markedsandel på erhvervsmarkedet,« skriver Spar Nord i sin selskabsmeddelelse,« skriver Spar Nord. Nykredit vurderes også at være interesseret i en bid af FIH Erhvervsbank, måske endda en større bid end Spar Nord.

Ifølge Berlingske Business' oplysninger planlægger FIH at sælge sin indlånsbank, som har indlån for 14 milliarder kroner og faktisk præsterer at have indlånsoverskud på trods af, at FIH havde et indlånsunderskud på mere end 50 milliarder kroner under krisen. Flere købere er i spil til denne del af banken, og salget ventes at falde på plads inden for de kommende fire til seks måneder. På trods af, at salgsprocessen er i gang må ejerkredsen væbne sig med tålmodighed, for der kan gå helt op til seks år, før der kommer penge i kassen for salget.

Ejerkredsen består af ATP, PFA, svenske Folksam, Fritz Schur, medarbejdere og direktørerne Bjarne Graven Larsen og Henrik Sjøgreen samt bestyrelsesformand Christian Dyvig.

De købte i fællesskab banken ud af et islandsk konkursbo i 2010 for 1,8 milliarder kroner, men der er stadig et uafklaret mellemværende mellem parterne, som først forventes ude af verden om et års tid. Dertil kommer, at tabene skal opgøres for de dårlige ejendomsudlån, som FIH flyttede over i Finansiell Stabilitet, samt de udlån, som det ikke lykkes banken at komme af med i den forestående due diligence-proces.

Kilde: <http://www.business.dk/finans/de-fem-trusler-mod-fih>

De fem trusler mod FIH



Af [Mads Sixhøj](#) og [Peter Nyholm](#)

19. januar 2014, 22:30

Selvom FIH Erhvervsbank er styrket på det seneste, så er banken stadig presset på en række punkter.

EU-sagen

FIH Erhvervsbank solgte i 2012 ejendoms lån for 17 mia. kr. til staten i form af Finansiell Stabilitet. EU-Kommissionen mener, at FIH har fået for mange penge for lånene. Derfor truer en stor trecifret millionregning. FIH har nu udgiftsført 400 mio. kr. til sagen. Bjarne Graven Larsen: »Jeg er glad for, at transaktionen nu endelig bliver godkendt. Men jeg er naturligvis ikke tilfreds med, at der bliver ændret i de økonomiske vilkår for transaktionen. Både vi og staten synes, at vi har lavet en fair løsning. Men Kommissionen har brugt nogle andre briller, hvis man kan sige det sådan. Nu er beslutningen truffet, og vi har udgiftsført de 400 mio. kr., og nu venter vi bare på, at beslutningen bliver offentliggjort.«

Dårlig rating

Kreditvurderingsbureauet Moody's har vurderet FIHs kreditværdighed til »B1«, hvilket hører til i kategorien junk (højt spekulativt, red.). De har tilmed negativt outlook. For FIH betyder det, at banken betaler mange penge for at finansiere sig. Bjarne Graven Larsen: »Moody's siger to ting: Solvensen er god, og der er ikke noget likviditetsproblem længere, men kan I egentlig drive en rentabel forretning. Det er det, vi skal bruge de næste år på at bevise, at vi kan. Det andet er, at den gennemsnitlige kreditkvalitet på vores lån efter deres opfattelse ikke er god nok. Når de måler dem, så måler de på bruttolånet. Det vil sige, at hvis vi har et oprindeligt lån på 500 mio. kr., som vi har nedskrevet 500 mio. kr. på, så vi ikke længere har nogen tabsrisiko, så siger Moody's, at vi har dårlige lån for 500 mio. kr. Det er ligemeget, at vi har nedskrevet. De måler på dårlige lån før nedskrivninger. Det har vi diskuteret noget med dem, om det er en fair måde at gøre det på. Det tager noget tid at få en god rating igen, men jeg mener, at vi er på rette vej.«

Under skærpet tilsyn

Finanstilsynet fører skærpet tilsyn med en række banker, herunder FIH, fordi bankerne efter tilsynets vurdering har øget risiko for at blive nødlidende. Bjarne Graven Larsen: »Jeg mener sådan set, at forudsætninger, for at vi er under skærpet tilsyn, ikke længere er til stede. Men det er jo ikke min afgørelse, om vi skal være det. Vi kom under skærpet tilsyn på grund af vores likviditetssituation tilbage i 2008, og så kan man vel sige, at der har været nogle usikkerheder, bl.a. den her Kommissions-sag. Men nu har vi både masser af likviditet og høj

soliditet, og Kommissionssagen er afklaret. For os betyder det skærpede tilsyn, at vi måske sender lidt ekstra rapportering til tilsynet, og de kommer lidt oftere, men vi har et udmærket samarbejde med dem, så det er ikke belastende på den måde.«

Tiltalt for kursmanipulation

FIH er sammen med bl.a. Flemming Østergaard, Jørgen Glistrup og Parken Sport & Entertainment tiltalt for kursmanipulation. Bjarne Graven Larsen: »Den fylder jo i medierne, og det er en dårlig sag for imaget. Det er et forretningsområde, handel med aktier, som vi lukkede ned endeligt i 2009. Og sagen går tilbage til 2007-2008. Retssagen er lige for nylig blevet berammet til 2015, så 2014 bliver forberedelse for vores vedkommende. Vi er nogle stykker, der kommer til at bruge en del tid på den, og det er vigtigt for os, at den bliver håndteret rigtigt.«

Retssager fra vrede kunder

Kunder, der har tabt penge på swaplån eller er utilfredse med at blive flyttet over i Finansiell Stabilitet, truer med retssager mod FIH. Bjarne Graven Larsen: »Vi har ikke særlig mange retssager. Dem, vi har, vedrører nogle af de lån, der i dag ligger i Finansiell Stabilitet. I slutningen af januar skal den første af vist nok fire sager for retten, så det er ikke noget der har et stort omfang.«

Kilde: <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250896.ece>

Overblik: Her er SIFI-udvalgets krav til bankerne

Af THOMAS BO CHRISTENSEN Offentliggjort 14.03.13 kl. 09:50

Med SIFI-udvalgets udpegning af seks danske banker som systemisk vigtige følger også en række nye krav. Læs her, hvad bankerne fremover skal leve op til.

Hvis det står til SIFI-udvalget skal Danske Bank, Jyske Bank, Sydbank, Nordea Bank Danmark, Nykredit og BRF Kredit fremover leve op til en række skærpede krav for at mindske risikoen for, at de – og samfundsøkonomien – kommer i problemer. Udvalget har opstillet deres [anbefalinger](#) til øgede krav med udgangspunkt i internationale anbefalinger, og de ekstra krav vedrører overordnet fem elementer:

- et SIFI-kapitalkrav og krav om en krisehåndteringsbuffer
- krav om udarbejdelse af genopretnings- og krisehåndteringsplaner
- likviditetskrav
- skærpede krav til god selskabsledelse
- krav om styrket tilsyn.

Kapitalkrav og krisehåndteringsbuffer

- Udvalget anbefaler, at der fastsættes et SIFI-kapitalkrav, som med den anbefalede tilgang på nuværende tidspunkt vil være på 1-3,5 pct. af de risikovægtede poster afhængig af institutternes systemiskhed. Samtidig mener udvalget, at der bør være mulighed for at pålægge et højere krav end 3,5 pct., hvis institutterne bliver mere systemiske.

- SIFI-kapitalkravet skal opfyldes med egentlig kernekapital. Kapitalkravet fastsættes på konsolideret niveau og soloniveau. Kravet indføres indtil 2019.

- Der fastsættes krav om en krisehåndteringsbuffer bestående af gæld, der kan nedskrives eller konverteres, på 5 pct. af de risikovægtede poster. Kravet kan under visse omstændigheder delvist opfyldes med eksisterende hybridkapital og supplerende kapital.

Krisehåndteringsbufferen skal etableres over en treårig periode startende fra 2020. Udvalget skriver, at kapitalkravene til de mest systemiske danske SIFier vil ligge over de internationale krav til de globalt mest systemiske SIFier, hvilket bl.a. skal ses i lyset af, at de internationale krav er generelle minimumskrav, som ikke tager hensyn til nationale forskelle. Det samlede kapitalkrav vil ligge på linje med kravet til SIFier i Sverige, mens kravet til egentlig kernekapital vil være lidt lavere end i Sverige.

Genopretnings- og krisehåndteringsplaner

Udvalget anbefaler, at der udarbejdes genopretnings- og krisehåndteringsplaner for danske SIFier. Genopretningsplaner udarbejdes af instituttet selv og godkendes af Finanstilsynet, mens krisehåndteringsplaner udarbejdes af krisehåndteringsmyndigheden i tæt samarbejde med Finanstilsynet og

Danmarks Nationalbank og med den inddragelse af institutterne, der vurderes nødvendig. Planerne skal opdateres årligt. Genopretningsplanen skal senest iværksættes, såfremt instituttet bryder SIFI-kapitalkravet. Yderligere indgrebsmuligheder bør kunne anvendes af Finanstilsynet, hvis instituttet kommer i konflikt med søjle II-kravet. Disse bør omfatte muligheden for at indkalde instituttets generalforsamling og for at udskifte direktionen eller bestyrelsesmedlemmer i instituttet samt at begrænse rentebetalinger på de såkaldte Tier 2-instrumenter. Krisehåndteringsplanen skal iværksættes, såfremt instituttet overgår til krisehåndtering.

Likviditetskrav

Udvalget foreslår, at det kortsigtede likviditetskrav (LCR) indføres hurtigere for SIFier, end EU-reglerne lægger op til, således at SIFier skal leve fuldt ud op til dette allerede fra 2015. Der stilles krav om mere stabil finansiering for SIFier fra 2014 med henblik på at sikre, at SIFiers afhængighed af meget kortsigtet finansiering mindskes.

God selskabsledelse

SIFI-udvalget anbefaler, at de eksisterende egnethedskrav (fit & proper) udvides til også at gælde for SIFernes ledende medarbejdere og ikke kun for bestyrelse og direktion. Der fastsættes særlige krav til SIFernes organisering og bemanning af risikostyringsfunktioner samt til SIFernes it-systemer.

Styrket tilsyn

Endelig ønsker udvalget, at SIFI-bankerne skal underlægges et styrket tilsyn, som i højere grad end i dag fokuserer på god selskabsledelse, løbende overvågning og dialog, modelrisiko og kapitalallokering, øget undersøgelsesaktivitet samt koncerninterne engagementer.

Kilde: <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6079392.ece>

Her er Sifi-aftalen

Af HEIDI BIRGITTE NIELSEN Offentliggjort 10.10.13 kl. 11:10

Mere kapital i alle store institutter dog mest i Danske Bank - her er detaljerne i dagens Sifi-aftale, som også rammer de mindre banker.

Aftalen om hvordan store penge- og realkreditinstitutter skal polstre sig fremover er faldet på plads. Her er hovedpunkterne:

- * Aftalen indebærer, at der for alle danske penge- og realkreditinstitutter - også de små - generelt vil gælde et kapitalkrav på minimum 10,5 pct. af de risikovægtede poster.
- * En væsentligt større andel af kapitalen skal være egenkapital (aktiekapital).
- * For Sifi'er dvs. Danske Bank, Nykredit, Nordea Bank Danmark, Jyske Bank, BRFkredit, Sydbank og DLR, kommer der til at gælde et højere kapitalkrav på minimum 11,5-13,5 pct. af de risikovægtede poster, afhængig af hvor systemiske institutterne er. Det vil altså sige, at de største skal have mest. Det vil betyde højere krav til Danske Bank end til andre.
- * Danske Bank får et solvenstillæg på 3 pct. Nordea og Nykredit får et tillæg på 2 pct. Jyske Banks tillæg bliver 1,5 pct., mens DLR, BRF og Sydbank får et tillæg til solvensen på 1 pct.
- * Hertil kommer for alle institutter et muligt yderligere individuelt solvenskrav, der afhænger af det enkelte instituts risikoprofil. Dette udgør i dag i gennemsnit knap 2 pct. for SIFler og godt 3 pct. for andre penge- og realkreditinstitutter.
- * Regler for hvordan et Sifi-institut i krise skal afvikles, vil først blive diskuteret når EU kommer med sit udspil til disse regler.
- * Der etableres en bestyrelse for Finanstilsynet, der skal give faglig, organisatorisk og ledelsesmæssig sparring til Finanstilsynets direktion og træffe tilsynsmæssige afgørelser i principielle sager m.v.