
Fusion mellem Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank

”En tænkt situation”

Forberedt til:	Specialeopgave HDFR 2014 Aalborg Universitet
Udarbejdet af:	Martin Bønneland Andersen
Dato:	30. april 2014
Studienummer:	20126523
Vejleder:	Christian Farø



Indholdsfortegnelse

1.0 English summary	3
2.0 Indledning	4
2.1. Problemformulering	5
2.2. Metode.....	5
2.3. Afgrænsning	7
3.0 Hvor kommer Sparekassen Kronjylland fra?	7
4.0 Hvorfor Djurslands Bank?	9
5.0 Redegørelse for lovgrundlaget & reglerne for bankvirksomhed.....	10
5.1. Basiskapital.....	12
5.2. Risikovægtede poster	13
5.3. Tilsynsdiamanten	14
5.4. Basel III.....	15
5.4.1. Minimumskapitalkrav	16
5.4.2. Gearingsratio	16
5.4.3. Likviditet	17
5.5. Bekendtgørelse nr. 954 – fusion mellem sparekasse og aktieselskab	17
6.0 Ekstern analyse.....	17
6.1. Politiske strømme.....	18
6.2. Lovgivning	19
6.3. Konjunkturer og samfundsøkonomi	19
6.4. Teknologi	20
6.5. Demografiske forhold	21
6.6. Udviklingen i miljøet inden for bolig, konkurs og arbejdsmarkedet	21
6.7. Delkonklusion.....	23
7.0 Interne analyse.....	24
7.1. Resultat efter skat	24
7.2. Nedskrivninger.....	25
7.3. Return on Equity (ROE)	29
7.4. Return on Assets (ROA).....	30
7.5. Indtjening pr. omkostningskrone	31
7.6. Delkonklusion.....	32

8.0 Risikoanalyse Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.....	33
8.1. Kreditrisiko	33
8.2. Markedsrisiko	34
8.2.1. GAP analyse	34
8.2.2. Interest sensitivity	36
8.3. Operationel risiko	37
8.4. Likviditetsrisiko	37
8.5. Øvrige forhold	38
8.6. Delkonklusion.....	38
9.0 WACC	39
9.1. WACC i forhold til renteutviklingen.....	42
9.2. ICGR	44
9.3. Delkonklusion.....	46
10.0 Fusionens elementer	47
10.1. Lovgivning ved en fusion.....	47
10.2. Synergi samt omkostninger ved en fusion	47
10.3. Fusionsbankens centrale nøgletal	52
10.4. Delkonklusion.....	54
11.0 Pris for overtagelse af Djurslands Bank	55
11.1. Kurs/Indre værdi	55
11.2. Finansieringssammensætning	57
11.2.1. Rette pris på aktier	58
11.2.2. Kontantkøb	59
12.0 Anbefaling	59
13.0 Konklusion	61
14.0 Litteraturliste.....	62

1.0 English summary

We are currently experiencing a financial crisis that many believe to be one of the worst in recent history. Financial crises often entail immediate and comprehensive changes, which is a challenge in banking. Prior to the crisis, acquiring the necessary capital was rarely an issue.

The outlook was bright, and there was seldom any reason to worry.

Times have changed dramatically since then. Today's capital requirements are more rigorous than previously in order to secure the bank against future hardship and regression. Meanwhile an uncertainty has spread amongst the general population; what bank will be the next to close its doors because of bankruptcy?

Several banks have experienced complications when trying to procure capital at a reasonable price. Investors only want to lend out money to well-managed financial institutions. Sufficient equity as well as other similar key indicators is required to avoid overpriced loans.

As of now, Sparekassen Kronjylland and Djurslands Bank are two well-managed financial institutions that may lose some ground to the big financial institutions, because of the strong competition in the Danish financial sector. At the same time, the European and Danish rules on necessary capital requirements are subject to further rigour. Many of the new rules have transition periods, why it is essential to evaluate the possibilities and prepare for what is coming.

In this thesis, I will assess the available options that Sparekassen Kronjylland have to secure its future as financial institute in Denmark. I will also assess the economic consequences that Sparekassen Kronjylland face, if they are to acquire Djurslands Bank and merge it into their financial institute.

This assessment is made by examining certain key figures at Sparekassen Kronjylland and Djurslands Bank and by treating the practical circumstances that are to be present when banks merge.

The recommendation will show that the financial institutes at the present time have a solid foundation for continuing Sparekassen Kronjylland after merging with Djurslands Bank. The auctioneers of Djurslands Banks prime reason for allowing the merge would be to become part of a greater and stronger Danish financial institute. While the short-term consequence of a merge would cause some key figures to experience a negative trend, the merge would - as a whole - include cost reductions plus other benefits from the economies of scale. Long-term, the merge would render the financial institute able to acquire a cheaper funding, thus securing themselves and their position for the changes that are to come.

2.0 Indledning

Vi befinder os i øjeblikket i en periode, som af mange betegnes som én af de største finansielle kriser i nyere tid. Spillereglerne ændres løbende, og det medfører store udfordringer i disciplinen at drive en bank. I perioden før krisen var der oftest let adgang til likviditet og kapital. Bekymringerne for fremtiden var begrænset.

Tiden har siden ændret sig markant. De styrkede kapitalkrav, altså kravet til yderligere polstring, så man kan modstå dårlige tider, er vokset. Samtidig indfinder der sig en naturlig usikkerhed i befolkningen - hvilken bank vil nu lukke på mandag og hermed være krakket. Mulighederne i det europæiske lånemarked som dansk pengeinstitut er begrænset. For de mindre pengeinstitutter kan der være tillagt en ekstra omkostning i udlånsrenten på grund af den forhøjede risiko som det udenlandske pengeinstitut løber ved at låne til et mindre institut i Danmark. Man har gennem krisen set, at de skærpede krav har medført større nedskrivninger og tab på udlånsengagementer.

Det har været nødvendigt med statsligt indgreb i banksektoren i Danmark, for blandt andet at undgå total kollaps af den danske økonomi. Krisen har medført øget kontrol, bevågenhed og regulering af bankernes måde at drive den enkelte forretning på. Indgrebene er et forsøg på at mindske antallet af bankkrak i det omfang man har set tidligere.

Flere banker har gennem krisen indset eller været tvunget til indse, at en fusion kan være eneste mulighed for at overleve. Når indtjeningen mindskes, bliver man meget opmærksom på at optimere forretningen, og derfor kigges der gerne indad for at spare penge. Udad til bliver det meget vigtigt, at banken virker veldrevet og med styr på grundlaget således, at investorerne ikke mister tilliden, hvilket alt andet lige vil medføre en dårligere rating og dermed øgede låneomkostninger. Fremtidens antal af banker i Danmark ligger dog ikke fast. Man har set flere opløsninger samt konkurser i løbet af de seneste seks år. Kravene fra Basel reglerne og den forøgede opmærksomhed på de mindre og mellemstore pengeinstitutter kan give anledning til bekymringer.¹

¹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6097178.ece>

Antallet af banker i Danmark bliver mindre og mindre. Især efter finanskrisens indtog. Udviklingen har ofte været, at banker har fundet sammen med baggrund i at kunne opnå stordriftsfordele, eller et krav for at overleve eller ud fra et forretningsmæssigt synspunkt.²

Sparekassen Kronjylland tilhører en mindre gruppe af banker, som gennem flere år har udvidet sit forretningsgrundlag via fusioner, og det har givet en større vækst for banken. Sparekassen Kronjylland kan stadig være interesseret i at udvide sin forretning, og derfor kan det være oplagt med et muligt opkøb eller fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank.

2.1. Problemformulering

Hvordan skal Sparekassen Kronjylland sørge for deres fremtidige overlevelse som pengeinstitut i Danmark?

- *Hvor "dyrt" skal det være, hvis Sparekassen Kronjylland skal overtage Djurslands bank og være det fortsættende pengeinstitut?*

2.2. Metode

Jeg har valgt at beskæftige mig med Sparekassen Kronjylland samt Djurslands Bank. Dette gør jeg ud fra et muligt fusions perspektiv. Det er finanskrisens mange bankfusioner, som har gjort, at jeg finder dette setup spændende, og derfor ønsker jeg at arbejde med dette i min specialeopgave.

Jeg har valgt at bygge specialet op således, at jeg er blevet ansat af Sparekassen Kronjylland til at se på, hvorledes de kan optimere og sikre deres forretningsforetagende bedst muligt fremadrettet.

Min problemstilling besvares ved at indsamle kvalitative data, hvor dataindsamlingen er baseret på desk research. Dette er hovedsageligt foregået via internettet.

Problemformuleringen er besvaret ud fra eksterne analyser, pengeinstitutternes hjemmesider, samt års - og risikorapporter. Der er indhentet statistisk data fra Danmarks Statistik. Desuden er der benyttet tilegnet viden fra fagene på HD 2 del i Finansiell Rådgivning.

Jeg vil sammenligne og analysere Sparekassen Kronjylland med Djurslands Bank, da de to pengeinstitutter på mange måder er sammenlignelige i forhold til filialstruktur, samt

² <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/fusioner-og-nye-navne.aspx>

geografiske - og organisatoriske forhold. Det gøres samtidig også ud fra et regnskabsanalysemæssigt synspunkt.

Indledningsvis vil jeg beskrive, hvilken baggrund Sparekassen Kronjylland har. Hvor kommer de fra, samt hvor var de tidligere. Dette gøres for at undersøge deres fundament og vurdere, hvordan de er nået til deres nuværende position som pengeinstitut.

Dernæst redegøres for de regler, som gør sig gældende på de finansielle markeder, som blandt andet er "Lov om finansiell virksomhed" og "Bekendtgørelsen om basiskapital". Jeg vil løbende analysere, hvordan reglerne overholdes af de nævnte pengeinstitutter, samt hvordan de løbende stramninger og kommende regler for bankvirksomhed i Danmark vil påvirke bankernes resultater. Jeg vil ligeledes beskrive regelgrundlaget ved en fusion mellem en bank og en sparekasse.

Jeg vil efterfølgende analysere Sparekassen Kronjyllands og Djurslands Banks evne til at drive den mest optimale bankvirksomhed, samt deres evne til at tjene penge gennem de seneste seks år. Dette gøres med baggrund i deres regnskaber for 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 samt deres årsrapport fra 2013. Jeg vil sammenligne nøgletallene med andre pengeinstitutters nøgletal, hvor jeg finder det relevant.

Jeg vil foretage en analyse af deres nøgletal med ekstra fokus på følgende nøgletal:

- Resultat efter skat
- Nedskrivninger
- Nedskrivningsprocent
- Return On Equity (ROE)
- Return On Assets (ROA)
- Indtjening pr. omkostningskrone
- GAP
- WACC
- ICGR

Jeg vil samtidig vurdere i de forskellige risici som vækst, markedsrisiko, kreditrisiko og likviditetsrisiko. Samtidig vil jeg undersøge faktorerne for indtjeningen.

Jeg vil løbende i analysen vurdere og analysere bankernes struktur. Dette gøres ud fra en synspunktet om at indgå i en mulig sammenlægning, da jeg på nuværende tidspunkt ikke har kendskab til, om det vil være fordelagtigt for Sparekassen Kronjylland at indgå i denne fusion med Djurslands Bank. Det gøres også for at belyse de mulige synergieffekter samt udfordringer, der kan opstå ved en sådan ændring.

Dernæst vil jeg komme med en anbefaling omkring fusionen samt en prisfastsættelse for, hvor dyrt eller billigt det skal være for dem at indgå i denne fælles fremtidige fusionsbank. Samtidig vil jeg udarbejde en ny balance og beregne konkrete nøgletal for fusionsbanken. Jeg vil derfor opstille beregninger på mulighederne for at finansiere opkøbet, og hvordan det vil kunne foregå i praksis.

2.3. Afgrænsning

Jeg har valgt at gøre brug af tallene fra Sparekassen Kronjyllands koncern og benytter derfor ikke tallene for moderselskabet.

Det har ikke været muligt at beregne eller fremskaffe tal på CIBOR 3 for 2013 og derfor indeholder figur 12 ikke oplysninger fra 2013. Dette er derfor ikke medtaget.

Tal fra Finanstilsynet vedrørende sammenligning af pengeinstitutternes nøgletal for grupperingerne er først tilgængelige i løbet af maj 2014, og derfor sammenlignes der ikke for 2013 i løbet af specialet.

Jeg har valgt at afgrænse mig fra at foretage en større analyse af de organisatoriske vinkler af en fusion.

Der afgrænses fra at gøre brug af materiale, som er blevet offentligt tilgængeligt efter d. 15. april 2014.

3.0 Hvor kommer Sparekassen Kronjylland fra?

Sparekassen Kronjylland er vokset over den seneste årrække. Bankens nøgleverdier er imødekommelse, kompetence, troværdighed og markedsorientering.

Sparekassen blev oprettet helt tilbage i 1829, hvor den blev til under navnet *Sparekassen for Randers By & Omegn*. I de første mange år bestod den blot af en afdeling. I 1988 skiftede den navn til Sparekassen Kronjylland. Sparekassen er vokset helt frem til i dag ved overtagelser af flere afdelinger og mindre pengeinstitutter.³

- I 2010 fusionerede Sparekassen Kronjylland med Tved Sparekasse, som havde 10 ansatte.
- Medio 2010 købte Sparekassen Kronjylland en afdeling på Frederiksberg fra Morsø Sparekasse, som i dag er den eneste afdeling, de har udenfor lokalområdet i Jylland.
- Ultimo 2010 købte Sparekassen Kronjylland en afdeling i Herning fra Morsø Sparekasse.

³ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele>

- Medio 2011 overtog Sparekassen Kronjylland over en weekend Fjordbank Mors afdeling i midtbyen i Aarhus. Sælgeren var Finansiell Stabilitet.
- I 2012 købes aktiverne fra Sparekassen Østjylland. Dette er bankens største køb indtil videre. Det medfører en tilgang på ca. 40.000 kunder, 15 afdelinger fordelt i det nuværende lokalområde og ca. 175 medarbejdere.

Sparekassen Kronjylland har været fokuseret på at udvide deres markedsområde og deres forretningsområder under finanskrisen. Derfor har de ”opslugt” de forskellige ovenstående afdelinger og dele af pengeinstitutter. Dette har naturligvis medført en kraftig vækst i antallet af kunder, markedsområder og full service muligheder, og det har selvfølgelig også påvirket deres regnskab.

Senest i 2013 har de købt halvdelen af Krone Kapital, som er et dansk leasing selskab. Det er købt af Jyske Bank. Det har Sparekassen Kronjylland gjort for at udvide forretningsmuligheder, for at kunne tilbyde deres kunder alt det nødvendige indenfor bankforretninger, som nu også er muligt for sparekassen i form af leasing aftaler til deres erhvervskunder.⁴

Finanstilsynet grupperer løbende pengeinstitutterne i Danmark i fire forskellige grupper alt efter størrelsen på den arbejdende kapital. Sparekassen Kronjylland ligger i gruppe to, som er den andenstørste, hvor kravet for denne gruppe er en arbejdende kapital på over 12 mia. kr. Tilbage i 2009 lå pengeinstituttet i gruppe 3, som er gruppen med en arbejdende kapital på over 250 mio. kr. men under 10 mia. kr.⁵ Dette viser, at sparekassens forretningsomfang er udvidet gennem krisen. De har konsolideret sig via overtagelser og mindre opkøb. Spørgsmålet er, om de har kapacitet og mulighed for fortsat at udvide forretningen og markedsområdet.

Sparekassen Kronjylland består i dag af mere end 600 medarbejdere i 43 afdelinger. De varetager ca. 140.000 kunders interesser, og sparekassen har i alt ca. 32.000 garanter.⁶

⁴ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Jyske_Bank/article5553667.ece?1393065734287

⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Statistik-om-sektoren/Pengeinstitutternes-stoerrelsesgruppering.aspx>

⁶ www.sparkron.dk

Sparekassen ønsker at tilbyde mere til deres kunder, blandt andet specialiseret rådgivning af landbrugskunder og derfor bliver der i løbet af 2014 oprettet en decideret landbrugsafdeling i hovedsædet.⁷

Sparekassen kommer fra en balance i 2008 på 11.340 mio. kr. til i 2013 at have en balance på 16.983 mio. kr.. Nedskrivninger lå på 86 mio. kr. i 2008, hvor de i 2013 lå på 326 mio. kr.. Egenkapitalen lå på ca. 2,1 mia. kr., i 2008 hvor den er steget til 2,4 mia. kr. ultimo 2013. Sparekassen Kronjylland har senest haft besøg af Finanstilsynet tilbage i efteråret 2010. På daværende tidspunkt blev der blandt andet konstateret følgende.⁸

- Behov for forhøjet individuelle solvensprocenter
- Sparekassens likviditetsnøgletal var bedre end sammenlignelige institutter
- Behov for nedskrivninger i enkelte engagementer og for optimistisk vurdering af ejendomsvurderinger. Deraf nedskrivninger i omegnen af 40 mio. kr. på enkelte engagementer.

Det er derfor vigtigt at vurdere ,om der er plads i regnskaberne til, at Finanstilsynet kommer på besøg igen. Ligger der nogle lig i lasten efter de forskellige overtagelser, som er sket siden besøget fra Finanstilsynet? Er der kommet styr på nedskrivninger på egne og de ca. 40.000 overtagne kunder fra Sparekassen Østjylland i 2012? Nedskrivningerne for 2013 ligger på det højeste niveau gennem de seneste seks år. Der kan være flere årsager til dette som er værd at undersøge, for at kunne vurdere styrken hos Sparekassen Kronjylland, og for at se hvad der kan arbejdes videre med.

4.0 Hvorfor Djurslands Bank?

Grunden til, at Djurslands Bank er interessant at analysere for Sparekassen Kronjylland før et eventuelt opkøb eller fusion, er, at der er mange muligheder og ligheder mellem de to institutter. Djurslands Bank er den af Sparekassen Kronjyllands konkurrenter, som har geografisk sammenfald. Djurslands Bank er cirka en tredjedel mindre en Sparekassen Kronjylland. Derudover har Djurslands Bank cirka samme antal kunder som Sparekassen Østjylland havde da Sparekassen Kronjylland senest overtog i år 2012. Størrelsen har de altså en vis erfaring med. Det er med til at gøre dem interessant i forhold til en mulig fusion eller overtagelse.

⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6506197.ece>

⁸ <http://www.sparkron.dk/images/pdf/finansstilsynetsredegorelse.pdf>

Der vil være mulighed for udvidelse af markedsområdet i lokalområdet, da de befinder sig mange af de samme steder i dag. Der kan være nogle stordriftsfordele, som kan udnyttes ved at lukke de ”rigtige” filialer med det samme. Derudover vil de kunne stå mere forankret i lokalområdet. Djurslands Bank har klaret sig fornuftigt igennem krisen, men har dog løbende måtte rette forretningsstrukturen til på grund af udviklingen i markedet. De ligger cirka i midten i forhold til deres tabsprocent målt over de sidste fem års løbende nedskrivninger, samt tab på nedskrivninger og ej tidligere nedskrevne udlån som er holdt oppe imod udlånsmassen i 2012.⁹ Djurslands Banks direktør har tidligere udtalt at de ønsker at vokse ved egen kraft, men hvis der opstår en mulighed som er indenfor egen markedsområde vil det selvfølgelig blive set på.¹⁰ Dette viser at de kan være interesseret i at indgå i en fusion eller et opkøb hvis prisen og tilbuddet er den rigtige. Disse elementer gør, at det vurderes interessant for Sparekassen Kronjylland at analysere nærmere på mulighederne for en fusion med Djurslands Bank.

5.0 Redegørelse for lovgrundlaget & reglerne for bankvirksomhed

Der har altid været regler og love for at drive bankvirksomhed. Et pengeinstituts vigtigste opgave er at modtage indskud fra kunder og låne disse ud til andre. Som alle andre i samfundet, skal man som bankvirksomhed overholde alle gældende love, ellers vanker der bøder, straf eller sanktioner. Der kommer løbende ændringer og stramninger, som medfører at pengeinstitutterne må stoppe op og få tilpasset deres forretningsmodeller og metoder at drive deres virksomhed på for at kunne få lov til at fortsætte med at drive bankvirksomhed. Dette er med til at gøre, at pengeinstitutterne forhåbentlig står sikrere og bedre mod uventet krisetider. Nedenfor belyses reglerne og sammenholdes med oplysningerne fra årsrapporterne 2012 og 2013 for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank.

Bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed beskriver grundstenene indenfor den finansielle branches regler. LFV § 124; ”Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal sikre, at instituttet har en tilstrækkelig basiskapital. Samt i følge stk. 2. skal basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter mindst udgøre 8 pct. af de risikovægtede poster (solvenskravet) og 5 mio. euro (minimumskapitalkravet).”¹¹

⁹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6424875.ece>

¹⁰ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1009531.ece>

¹¹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178> - § 124.

Direktionen og bestyrelsen skal ligeledes opføre et instituts individuelle solvensbehov.¹²

Solvens betyder at sikre, at man kan modstå tab, der kan forekomme ved at drive finansiell forretning og hermed beskytte markedet og forbrugeren.

Status og udviklingen for Sparekassen Kronjylland ses i nedenstående tabel 1.

Tabel 1: Status Sparekassen Kronjylland

	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Basiskapital	2.267.295	2.204.528
Risikovægtede poster	13.695.267	13.944.837
Solvens	16,6 %	15,8 %

Kilde: Sparekassen Kronjylland årsrapport 2013.

Sparekassen Kronjyllands solvensprocent er 16,6 % i 2013. Denne er svagt stigende set over en seksårig periode.¹³ Deres individuelle solvensbehov er beregnet til 9,5 % for 2013.¹⁴

Status og udviklingen for Djurslands Bank ser således ud:

Tabel 2: Status Djurslands Bank

	2013 (t.kr.)	2012 (t.kr.)
Basiskapital	783.628	757.656
Risikovægtede poster	4.267.832	4.328.529
Solvens	17,3 %	16,6 %

Kilde: Djurslands Banks årsrapport 2013.

Djurslands Bank har en solvensprocent på 17,3 %. Denne har været svagt stigende set over en seksårig periode.¹⁵ Deres individuelle solvensbehov er beregnet til 11,2 % for 2013.¹⁶

”Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter” beskriver de nye regler, som trådte i kraft pr. marts 2013 om solvensbehovet for pengeinstitutter. Metoden solvensbehovs metode 8+ indregner for eksempel svage kunder, markedsrisici og andre

¹² <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178> - § 124, stk. 4.

¹³ Sparekassen Kronjylland årsrapport 2013 side 29.

¹⁴ Sparekassen Kronjylland årsrapport 2013 side 12.

¹⁵ Djurslands Bank årsrapport 2013 – side 1.

¹⁶ Djurslands Bank årsrapport 2013 – side 1.

risikoområder, når solvensen bliver beregnet. Det er en af faktorerne, som pengeinstitutterne skal sørge for at indregne og på den måde tage højde for fremadrettet.

5.1. Basiskapital

”Lov om finansiell virksomhed” § 124 består af regler om betingelser og krav, der indgår i basiskapitalen. Basiskapitalen skal ses som en sikkerhed i forhold til risici og ikke-forventede tab, der kan forekomme. Altså det vil sige dem, som ikke kan dækkes af de løbende driftsindtægter.

Et pengeinstituts kapital består af tre forskellige slags kapital Jf. FIL § 128, stk. 2 som tilsammen udgør basiskapitalen.

Kernekapitalen kalder man den ”rene” egenkapital, som mindst skal udgøre 50 % af basiskapitalen. Kernekapitalen er den, der ”står stærkest” af de tre.

Kernekapitalen kan blandt andet indeholde garantkapital, indskudt aktiekapital og henlagt overskud. Kernekapitalen er set med investors øjne den mest usikre at placere sin kapital i, i forhold til hvis banken skulle ”gå ned”, da der så ikke vil være dækning for ens indskud.

Den næste kapital, som basiskapitalen består af, er den hybride kernekapital. Der stilles specielle krav til den hybride kernekapital, og derfor har den ikke samme kvalitet i sikkerhed som kernekapitalen. Et af kravene er blandt andet, at den hybride kernekapital skal være med uendelig løbetid og opsigelsesvilkår. Hybrid kernekapital må først forfalde på et forudbestemt tidspunkt 30 år efter indbetalingen.¹⁷

Den supplerende/ansvarlige kapital har nogle ligheder med den hybride kernekapital. Tilbagebetalingstidspunktet skal være aftalt med låntager. Løbetiden er fastlagt. Der sker reducere i den supplerende kapital, når der er mindre end tre år tilbage på lånet. Den supplerende kapital må maksimalt dække 50 % af basiskapitalen efter fradrag.

Både Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank overholder reglen om, at kernekapitalen skal udgøre mindst 50 % af basiskapitalen efter fradrag.

¹⁷ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143072#Kap4> - § 13.

Sparekassen Kronjylland har en kernekapital efter fradrag i 2013 på 2.207.459 t.kr., og den udgør 16,6 % af de risikovægtede poster.¹⁸

Kernekapitalen efter fradrag for Djurslands Bank udgør for året 2013 772.572 t.kr., og dette udgør 18,1 % af de risikovægtede poster.¹⁹

5.2. Risikovægtede poster

I reglerne om kapitaldækning, også kaldet Basel II, er beskrevet, at den mængde kapital, som pengeinstitutterne skal binde, er set i forhold til det enkelte instituts udlånsmængde og aktiver. Jo bedre pengeinstituttet er til at styre kreditrisikoen, jo mindre krav stilles der til kapitaldækning, altså en slags ”gulerod”. Dette betyder egentlig blot, at hvis, der er tale om et lån med en høj risiko, skal man som pengeinstitut binde mere kapital, end hvis der er tale om et lån med lav risiko.

Der er forskellige risikoområder, som er vigtige at vurdere i forbindelse med de risikovægtede poster i et pengeinstituts regnskab. Nedenfor vurderes enkelte områder kort.

Kreditrisici er risikoen for tab som følge af, at modparten, som er kunden, ikke betaler kreditten eller lånet tilbage. Dette kan ske med baggrund i, at kunden ikke har evnen eller viljen til at overholde den forpligtelse, som man har indgået. Det er derfor altid vigtigt for et pengeinstitut ikke at blive for sårbar i en bestemt branche eller i et enkelt kundeforhold. Man bør altid sørge for at diversificere sin samlede udlånsportefølje.

Markedsrisici defineres som risikoen for, at pengeinstituttet bliver påvirket af forskellige markedsforhold, som for eksempel kan være konjunktoren i samfundet, renteforhold eller aktie- og obligationsmarkedet.

Likviditetsrisici drejer sig om at sprede risikoen af ens likviditet. Det kan for eksempel gøres ved at have mange indlånskunder. Man skal, som pengeinstitut, altid være i stand til at kunne honorere sine forpligtigelser. Likviditetsrisikoen opgøres løbende i et pengeinstituts regnskab, og dette vurderes af bankens bestyrelse ud fra ”Lov om finansiell virksomhed”.

Operationelle risici kan være fejl, som skyldes fejl i interne procedurer eller menneskelige

¹⁸ Årsrapport 2013 for Sparekassen Kronjylland – side 22 & 29.

¹⁹ Årsrapport 2013 for Djurslands Bank – side 1 & 22.

fejl. Det har ikke været noget, der tidligere har givet store tab, men man har under finanskrisen set, at pengeinstitutter er blevet ramt af gruppesøgsmål fra vrede kunder eller investorer. Disse risici kan mindskes ved hjælp af kurser eller ekstra uddannelse af medarbejderne.

5.3. Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet har i 2010 introduceret værktøjet ”Tilsynsdiamant”. Den består af fem grænseværdier, som skal overholdes fra udgangen af 2012 ellers iværksættes forskellige sanktioner fra Finanstilsynets side overfor det enkelte pengeinstitut.²⁰

- Udlånvækst < mindre end 20 procent om året
- Ejendomseksposering < mindre end 25 procent af de samlede udlån
- Likviditetsoverdækning > større end 50 procent.
- Stabil funding [udlån / arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid under 1 år] < mindre end 1
- Summen af store engagementer < mindre end 125 procent af basiskapitalen

Nedenstående tabel er en sammenligning mellem Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank i henhold til punkterne i tilsynsdiamanten.

Tabel 3: Tilsynsdiamanten for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank

	Sparekassen Kronjylland	Djurslands Bank
Udlånvækst < 20 %	-2 %	2,0 %
Ejendomseksposering < 25 %	13 %	12,4 %
Likviditetsoverdækning > 50 %	195 %	181,2 %
Funding-ratio < 1	0,67	0,65
Summen af store engagementer < 125 %	20 %	59,8 %

Kilde: Sparekassen Kronjylland og Djurslands Banks årsrapporter 2013.

Som det fremgår, er Sparekassen Kronjylland bedre stillet i forhold til tilsynsdiamanten vurderet ud fra deres regnskabstal for 2013.

²⁰ <https://www.finanstilsynet.dk/da/regler-og-praksis/lovsamling/lawsearch.aspx?ItemId=d92a4e1d-3c18-4163-a0ec-6a14ce8f388b>

Sparekassen Kronjylland har siden 2008, hvor de lå på 65,7 %, haft en faldende tendens i deres sum af store engagementer i forhold til Tilsynsdiamanten, hvor den i 2013 lå på 19,6 %. For Djurslands Bank lå den på 72,7 % i 2008 og i 2013 på 59,8 %. I den mellemliggende periode har de som det højeste været oppe på 91 % i 2010.

5.4. Basel III

Kort fortalt består Basel II af ændringer til kravene om risikostyring og herunder opgørelsen af solvensbehovet. Basel II indeholder følgende tre forskellige søjler:²¹

Søjle 1: Opgørelsen af kapitalkravet på basis af kvantificeret kreditrisiko, markedsrisiko og operationel risiko

Søjle 2: Kapitalvurdering, der viser en bredere bedømmelse af risici

Søjle 3: Information om institutternes risici og risikostyring²²

I efteråret 2010 blev der foretaget ændringer i retningslinjerne for Basel II, og Basel III blev fremlagt. Reglerne i Basel III indføres gradvist fra 2013 til 2019. Ændringer i Basel III er opstået efter finanskrisen indtog gennem hele Europa. Det, som Basel III indeholder, er blandt andet en ændring af kravene til de tre kapitalformer. Den egentlige kernekapital skal hovedsageligt bestå af reserver, inklusiv overført overskud og aktiekapital. Den hybride kernekapital, som består af for eksempel et obligationslån, skal have ubegrænset løbetid og afdrag, og rentebetaling skal kunne bortfalde. Derudover skal det kunne laves om til aktiekapital.

Den supplerende kapital, som består af lån, som pengeinstituttet har optaget, skal opfylde en række forskellige mindre strenge kriterier. Løbetiden skal minimum være fem år. Størrelsen på dette skal kunne dække eventuelle tab, som er påført pengeinstituttet på grund af markedsvilkår. Derudover skal kapitalen også kunne omlægges til aktiekapital. Den hybride kernekapital og supplerende kernekapital, som er udstedt, vil ikke leve op til de nye regler i Basel III og skal derfor langsomt udfases.

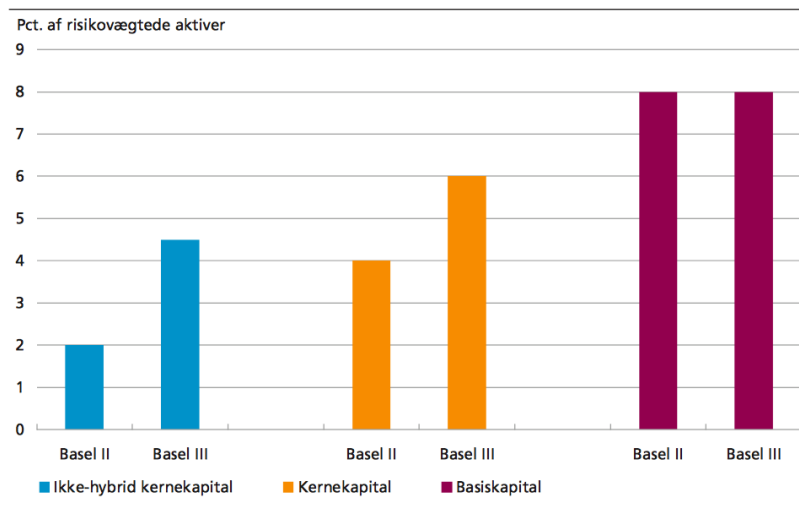
²¹ http://www.pwc.dk/da_DK/dk/risiko/assets/basel-2.pdf

²² Dansk Bankvæsen, side 56.

5.4.1. Minimumskapitalkrav

Nedenfor ses minimumskrav til kapital under Basel II & Basel III.

Figur 1: Minimumskapitalkrav



Kilde:

[http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

I ovenstående figur ses det, at den rene kernekapital ændres fra 2 % (Basel II) til 4,5 % (Basel III). Den rene kernekapital skal fremadrettet hovedsageligt bestå af aktiekapital.

Kernekapitalen ændres fra 4 % til 6 % og kravet for basiskapitalen forbliver på 8 %.

Procentsatserne skal være helt indfaset i 2015.

Dette stiller naturligvis endnu større krav til pengeinstitutternes polstring i fremtiden.

5.4.2. Gearingsratio

Gearingsratio skal oplyses af alle kreditinstitutter i deres regnskab fra januar 2015. Der er ingen af de to pengeinstitutter, som er begyndt at oplyse deres gearingsratio endnu.

Gearingsratio skal ses som værende forholdet mellem kernekapital sat op imod instituttets ikke balanceførte poster og aktiver. Der er dog en overgangsperiode fra januar 2013 til januar 2017 med baggrund i, at der ikke tages højde for, om ens udlån er med eller uden sikkerhed.

Dette giver en skævvridning i forhold til realkreditinstitutter og pengeinstitutter.²³

²³ [http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/kap07.htm](http://www.nationalbanken.dk/c1256be2005737d3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/kap07.htm)

5.4.3. Likviditet

Siden år 2013 har pengeinstitutterne skullet indsende rapporter om deres likviditet til Finanstilsynet. Det er med baggrund i, at der er opstillet to nye krav til likviditeten. Det ene krav indebærer, at pengeinstituttet skal have en buffer i likviditeten, som skal kunne dække deres betalingsbehov over en stresset 30 dages periode.

Det andet krav er omkring den stabile finansiering. Målet er, at pengeinstituttets udlån, som har en løbetid over 1 år, skal finansieres med en langsigtet funding. Dette gør, at man undgår, at finansiere udlån, som har en lang løbetid, med gæld som har en kort løbetid. På denne måde bliver denne risiko minimeret. Derfor bliver kapitalen styrket som et led i lovgivningen for, at pengeinstitutterne kan stå stærkere i en krisesituation.

5.5. Bekendtgørelse nr. 954 – fusion mellem sparekasse og aktieselskab

Bekendtgørelsen nr. 954 udnytter en hjemmel i Lov om finansiell virksomhed (FIL) samt visse regler i Selskabsloven (SL). Bekendtgørelsen trådte i kraft d. 28. september 2012.

Det drejer sig om, at det skal være muligt for en sparekasse i Danmark at fusionere med en bank eller et sparekasseaktieselskab, hvor sparekassen er det institut, som står for den fortsættende drift som institut. Der kan være to forskellige slags fusioner, egentlige eller uegentlige fusioner. En egentlig fusion er, når to eller flere selskaber fusionerer og fortsætter sammen i et nyt fælles selskab, og de fusionerede selskaber likvideres. En uegentlig fusion er, når et af selskaberne fortsætter under det nuværende navn og farver og det andet selskab ophører uden likvidation.²⁴

I dette tilfælde, hvor det analyseres om en overtagelse af Djurslands Bank er fordelagtig for Sparekassen Kronjylland, vil det ikke være muligt at gennemføre fusionen skattefrit.

6.0 Ekstern analyse

Det er væsentligt at kigge på såvel eksterne, som interne forhold i forbindelse med analysen af Sparekassen Kronjylland og muligheden for fusion eller opkøb af Djurslands Bank. Den eksterne analyse bygger på væsentlige nøgletal, som ofte benyttes som pejlemærker for den økonomiske situation.

²⁴ Finans Invest, *Fusion af sparekasse og pengeinstitut med sparekasse som fortsættende selskab*. Bentsen Claus M & Rasmussen, Henrik & Thomsen, Maria, nr. 8/12 Bankret.

Der tages derfor udgangspunkt i Porters 5 forces for at komme i dybden med de parametre, som Sparekassen Kronjylland skal være opmærksom på ved en eventuel fusion med Djurslands Bank.

Figur 2: Porters 5 forces



Kilde: <http://prolog.univie.ac.at/teaching/LVAs/KFK-LM/WS07/Porter.pdf>

6.1. Politiske strømme

De politiske strømme har gennem finanskrisen gået mod mere opsyn og større krav til banksektoren, da man ønsker at kunne modstå en eventuel ny krise i banksektoren bedre. Man har set en generel udvikling hos borgerne i samfundet, hvor det handler om at give pengeinstitutterne skylden for finanskrisen, samt beskylder dem for at have fået alt for meget hjælp af regeringen. De politiske strømme har derfor påvirket pengeinstitutternes regnskaber negativt hen over krisen med flere stramninger samt udfordringer blandt i forhold til vægtningen af kapital.

Der er i Vækstplan DK vedtaget, at lønsumsafgiften skal stige med 3 % frem mod 2020.²⁵ Det påvirker de mindre pengeinstitutter med baggrund i, at de har forholdsmæssigt flere ansatte end de større pengeinstitutter. Dette gør, at stigningen påvirker dem mere.²⁶

6.2. Lovgivning

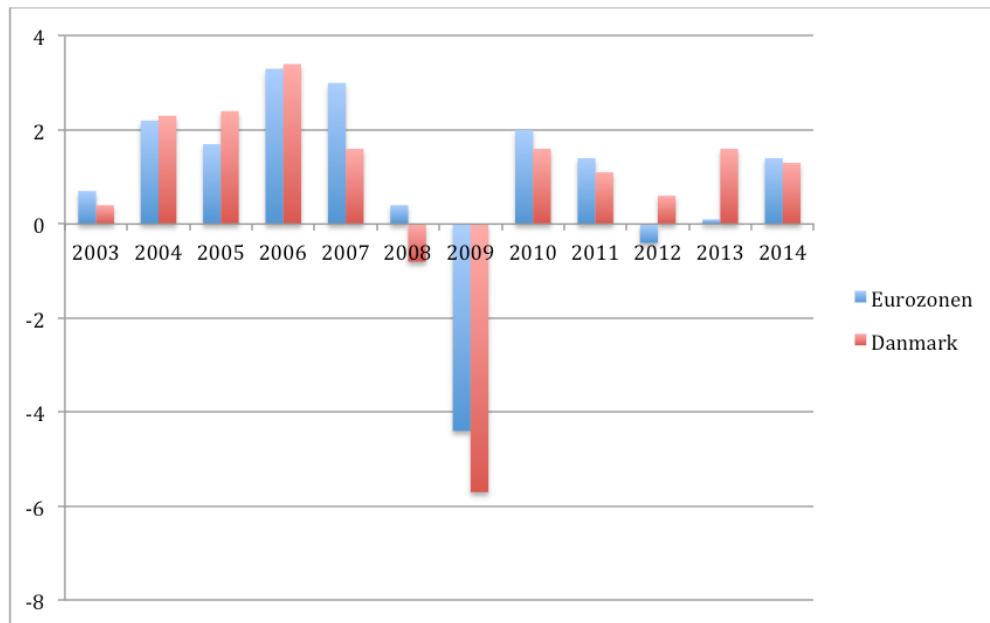
Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank vil ved en eventuel fremtidig fusion være underlagt de samme regler og lovgivning som den resterende del af sektoren. Der kan være ændringer alt afhængigt af, om de fortsætter samlet som en sparekasse eller en bank. Ved de forskellige kommende stramninger som for eksempel Basel III kan det blive dyrt at opfylde kravene. Der er kun et sted at hente den øgede udgift, og det er hos kunderne. Derfor må man forvente, at det alt andet lige kan blive dyrere at være kunde i et mindre pengeinstitut kontra et stort, da antallet af kunder at fordele udgifterne på er mindre, såfremt udgiften blot bliver sendt videre til kunderne.

6.3. Konjunkturer og samfundsøkonomi

Den økonomiske vækst er grundlaget for et lands økonomiske udvikling. Et stigende BNP medfører oftest øget produktion, velstand og flere arbejdspladser. Disse parametre påvirker hinanden, når det går godt, men har selvfølgelig også en meget negativ indflydelse på hinanden i kriseperioder. Som pengeinstitut vil en negativt BNP, alt andet lige, også påvirke resultatet og driften, da man bliver ramt af den negative vækst i landet. Mulighederne for stigende indtjening følger som oftest udviklingen i den generelle økonomi. Samlet set viser udviklingen i bruttonationalproduktet (BNP), hvordan tilvæksten har været i produktionen.

²⁵ http://www.fm.dk/publikationer/2013/vækstplan-dk-stærke-virksomheder-flere-job/~media/Publikationer/Imported/2013/Vækstplan%20DK/vækstplan%20DK_stærke%20virksomheder%20flere%20job_web.pdf

²⁶ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5217030.ece?1394706360364>

Figur 3: Vækst i BNP²⁷

Kilde: Egen tilvirkning ud fra oplysninger fra http://www.euo.dk/fakta/tal/BNP_vaekst/

I ovenstående figur ses udviklingen i BNP for Danmark sammenlignet med EU. Udviklingen har været stigende i store dele af perioden, men i 2008 og især 2009 har vi haft en meget negativ udvikling med baggrund i finanskrisen. Dette har også påvirket de danske pengeinstitutter negativt.

6.4. Teknologi

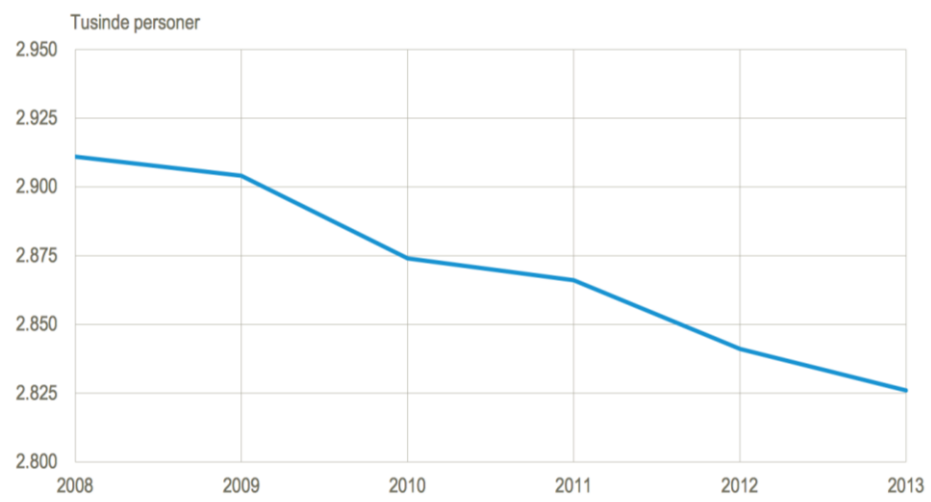
Teknologien spiller en større rolle end nogensinde før for pengeinstitutterne. Kundernes krav om selvbetjeningsløsninger er kraftigt stigende. Det er blevet et konkurrenceparameter for mange. Selvbetjeningsløsninger vil på den lange bane give besparelser i form af en reducere af filialer, kasser og ansatte, idet kunderne vil klare mange af deres daglige forretninger selv. Sparekassen Kronjylland bruger i dag IT-Systemet SDC, og Djurslands Bank bruger Bankdata. Dette vil medføre, at der ved en mulig fusion vil være store engangsudgifter i forbindelse med konvertering af data til det samme system. Det vil kræve uddannelse af medarbejderne, som skal lære det nye system at kende. Sparekassen Kronjylland har en del erfaring fra tidligere fusioner og opkøb af forskellige afdelinger og denne knowhow kan de med fordel benytte i en fusionsproces og dermed begrænse omkostninger i fusionsperioden.

²⁷ http://www.euo.dk/fakta/tal/BNP_vaekst/

6.5. Demografiske forhold

Finanskrisen har ramt beskæftigelsen rigtig hårdt i store dele af verden. I Danmark er mange arbejdspladser gennem de seneste seks år flyttet ud af landet. Det har medført en større arbejdsløshed i landet, hvilket påvirker udviklingen negativt. I nedenstående figur ses den negative udvikling i arbejdsstyrken i Danmark, siden år 2008.

Figur 4: Udvikling i arbejdsstyrken 15-64 år.



Kilde: <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2014/NR087.pdf>

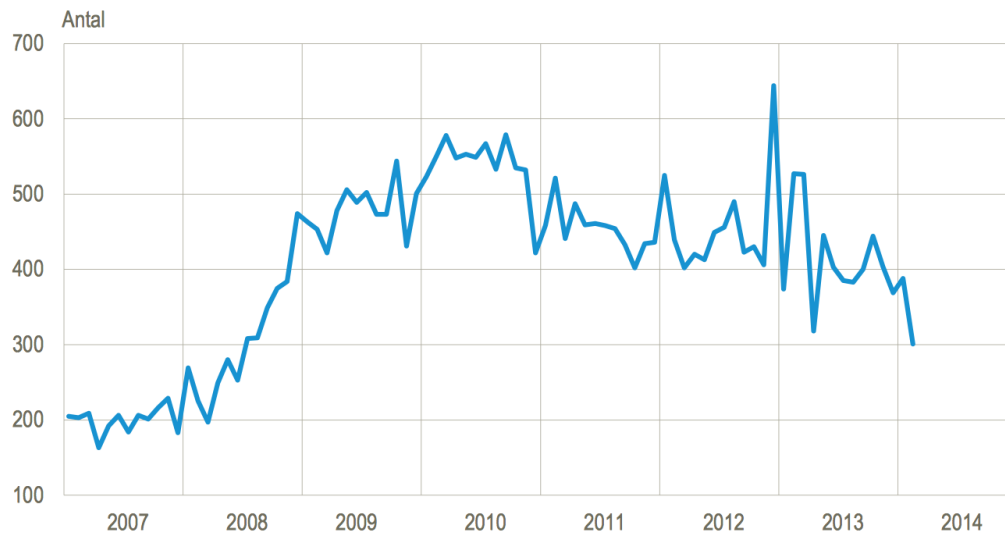
Ovenstående figur viser, at der er sket et klart fald i antallet af arbejdspladser i Danmark i perioden. Inden for banksektoren kan for eksempel IT support nævnes som et af de områder, hvor flere pengeinstitutter har valgt at rykke arbejdskraften til udlandet og dermed nedlagt arbejdspladser i Danmark. Det påvirker arbejdsmarkedet negativt, at en større del af arbejdsstyrken i Danmark går på pension indenfor de næste 10 år. Dette medfører, at man som arbejdsgiver naturligvis skal være opmærksom på at have nok personer uddannet til at kunne overtage arbejdet efter de medarbejdere som går på pension. Det må tilstræbes, at man hele tiden har en passende balance mellem unge og ældre medarbejdere i virksomheden.

6.6. Udviklingen i miljøet inden for bolig, konkurs og arbejdsmarkedet

Antallet af konkurser er eksploderet som følge af finanskrisen, men ligger nu på det laveste niveau siden starten af krisen i år 2008.

I nedenstående figur ses antallet af konkurser i Danmark siden begyndelsen af finanskrisen.

Figur 5: Konkurser i Danmark



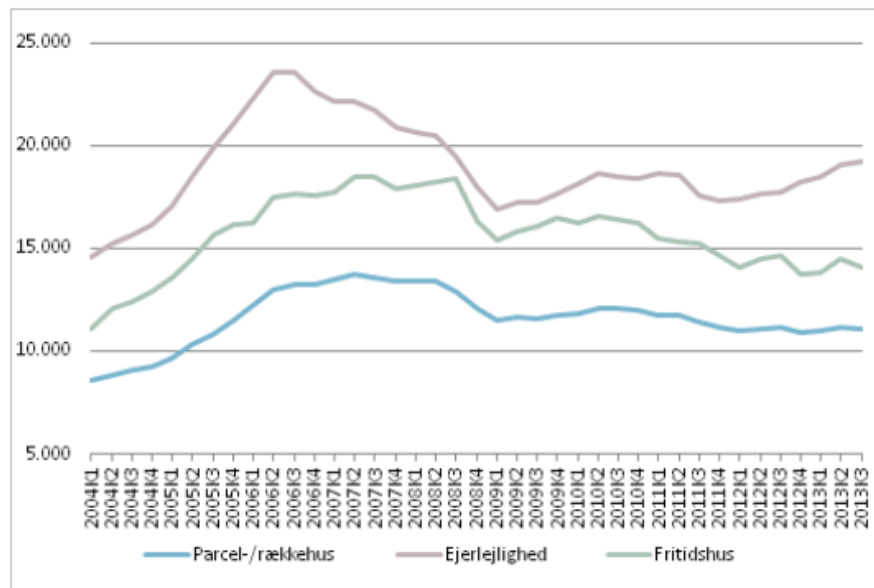
Kilde: <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2014/NR117.pdf>

Konkurserne har påvirket pengeinstitutternes regnskaber voldsomt, idet man har måttet nedskrive store summer specielt på erhvervsengagementer. Nedskrivningerne er også steget som følge af lovstramninger og tab på udlånskunder.

Faldende boligpriser og tvangsauktioner har også været udfaldet af finanskrisen for rigtig mange mennesker. Faldende boligpriser kan have store konsekvenser for de enkelte husejere, da der er større risiko for, at de bliver teknisk insolvente og dermed bliver "låst" i deres overbelånte ejendomme. Dette gør at skal ejendommen sælges vil det være med et tab, som skal tilbagebetales efterfølgende.

Faldende boligpriser påvirker ligeledes pengeinstitutternes behov for at lave nedskrivninger i forbindelse med "Objektiv Identifikation for Værdiforringelse", da risikoen for misligholdelse øges, hvis formuen er negativ som følge af for eksempel en overbelåning.

Figur 6: Realiserede handelspriser i Danmark



Kilde: http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Boligmarkedsstatistik/Få_overblikket.aspx

På nationalt plan vurderes det, at priserne pr. m² er i begyndende stagnering eller småt stigende, som kan ses jævnfør ovenstående figur. Priserne stiger i de større byer og modsat falder priserne i resten af Danmark.²⁸

6.7. Delkonklusion

Man kan konkludere, at kontrollen og kravet om forhøjelse af øget lønsumsafgift vil presse de mindre pengeinstitutter med baggrund i, at de har forholdsvis flere ansatte pr. kunde sammenlignet med større pengeinstitutter. Den demografiske udvikling viser, at et stadig færre antal personer skal varetage betalingen for den voksende gruppe af ældre. Dette kan give udfordringer i det danske arbejdsmarked med baggrund i, at der bliver færre med de rette kvalifikationer til at udfylde hullerne på arbejdsmarkedet.

Kunderne i de danske pengeinstitutter har et øget krav om selvbetjeningsprodukter med meget stor stabilitet og brugervenlighed, hvilket kan være svært at honorere for et mindre pengeinstitut.

Disse nævnte parametre og forhold viser, at der kan være flere fordele ved en fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank, da de sammen kan stå endnu stærkere mod de fremtidige stramninger og på den måde dele omkostningerne ud på en større mængde kunder.

²⁸ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article6611656.ece>

Et faldende antal af konkurser og stigende boligpriser tyder på, at udviklingen i samfundet er ved at vende mod mere positive tider. Der er dog brug for en analyse af de interne forhold.

7.0 Interne analyse

En af de vigtigste opgaver for et pengeinstitut er at tjene penge til aktionærerne. Dog er det ikke nødvendigvis tilfældet for en sparekasse, da en sparekasse ikke på samme måde skal stå til ansvar for en gruppe af aktionærer. I det følgende analyseres forholdene for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Banks nøgletal for dermed at vurdere deres evne til at tjene penge. Analysen tager udgangspunkt i perioden fra år 2008 til 2013.

7.1. Resultat efter skat

Resultat efter skat er et udtryk for om virksomheden tjener penge. En positiv udvikling år for år viser ens aktionærer og omverdenen en form for stabilitet. En negativ udvikling medfører, at virksomheden bør være opmærksom og løbende vurdere egenkapitalen for at kunne præstere bedre.

Tabel 4: Resultat efter skat

Resultat efter skat (i 1.000 kr.)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Kronjylland	123.186	107.143	-20.579	11.399	31.902	-127.483
Djurslands Bank	37.053	47.120	23.281	36.785	39.969	17.766

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra 2008 til 2013.

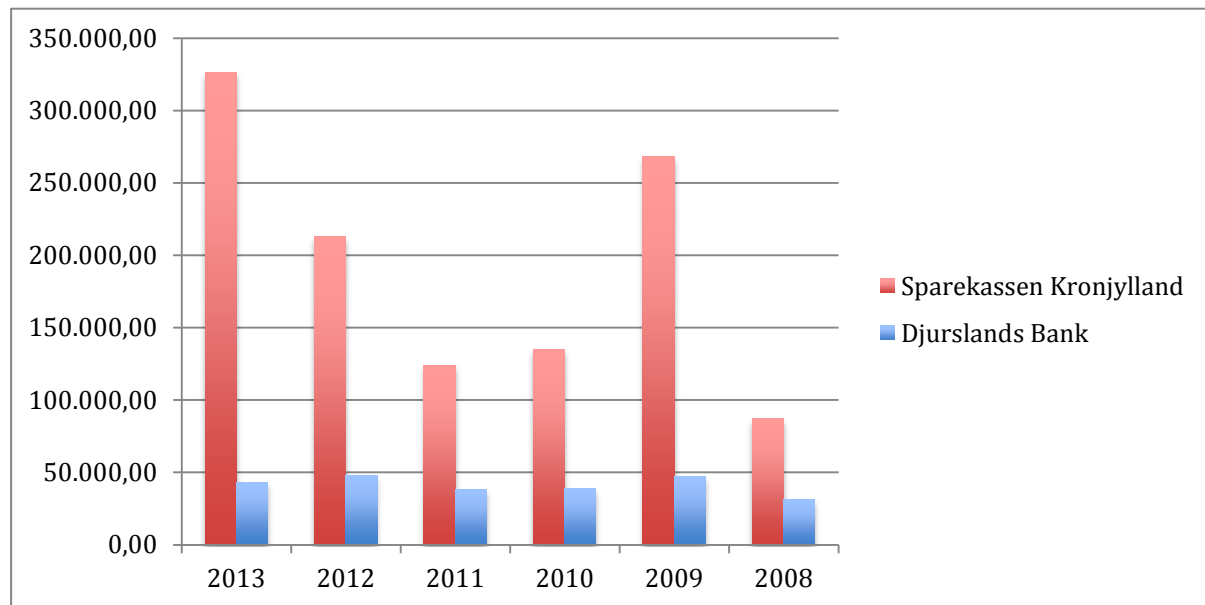
Ovenstående tabel viser udviklingen i en seksårig periode. Sparekassen Kronjylland har et negativt resultat på 127 mio. kr. i 2008. Dette er hovedsagligt på grund af kollapset af EBH Bank, hvor sparekassen led et stort kurstab. Derudover har sparekassens overskud været lidt svingende, men viser en stor fremgang i 2012 og 2013 hvilket indikerer, at de er på rette kurs i forhold til resultatet. Djurslands Banks resultat efter skat har været svingende i perioden, men er i år 2013 tilbage på det niveau, som de var på i 2009. Samlet set viser det, at Sparekassen Kronjylland er kommet bedst igennem krisen og ligger på det højeste niveau i perioden.

En videre analyse af flere nøgletal bør vise, hvad Sparekassen Kronjylland har af muligheder for at optimere, samt hvilke grundlag en eventuel fusion kan bygges på.

7.2. Nedskrivninger

Nedenfor ses udviklingen i Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank nedskrivninger set fra år 2008 til 2013.

Figur 6: Nedskrivninger (i 1.000 kr.)



Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra 2008 til 2013.

Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger er meget svingende i perioden og ligger generelt på et højt niveau. Djurslands Bank ligger nogenlunde stabilt i perioden.

Hvis man i stedet sammenligner nedskrivningsprocenterne, ser man, at Sparekassen Kronjylland har disse nedskrivningsprocenter: år 2008 1 %, år 2009 2,4 %, år 2010 1,3 %, år 2011 1,2 %, år 2012 1,9 % og år 2013 1,8 %. Sammenligner man disse med Finanstilsynets gruppering af Gruppe 2 pengeinstitutter, ligger de under benchmark i hele perioden.²⁹

Djurslands Banks nedskrivningsprocenter er: år 2008 0,6 %, år 2009 1 %, år 2010 0,8 %, år 2011 0,9 %, år 2012 1,2 % og år 2013 1 %. Dette viser, at de ligeledes i forhold til nedskrivningsprocenten ligger under gennemsnittet for deres sammenligningsgruppe, som er Gruppe 3 ifølge Finanstilsynet.

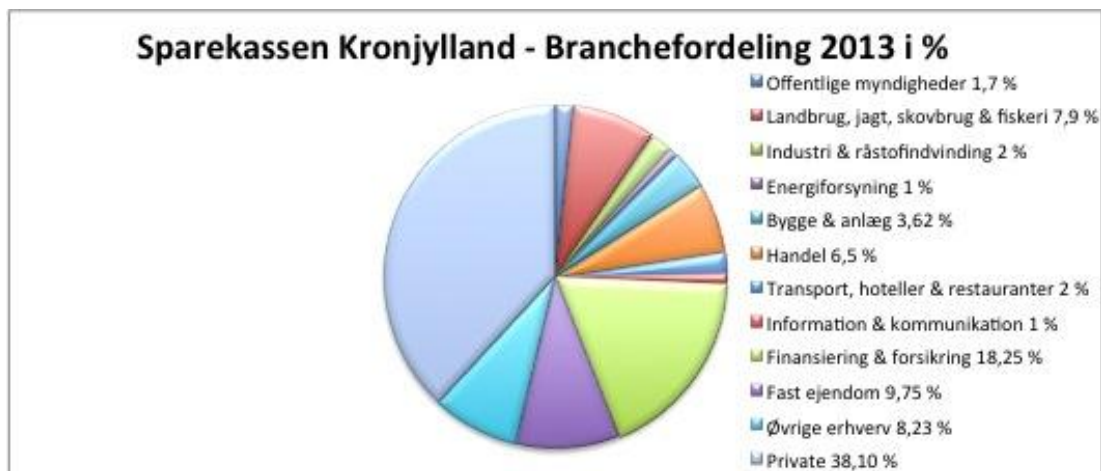
Omfanget af nedskrivninger påvirkes som oftest også af mængden af udlånsposter.

Ovenstående figur viser med tydelighed, at de to pengeinstitutter har vidt forskellige niveauer,

²⁹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

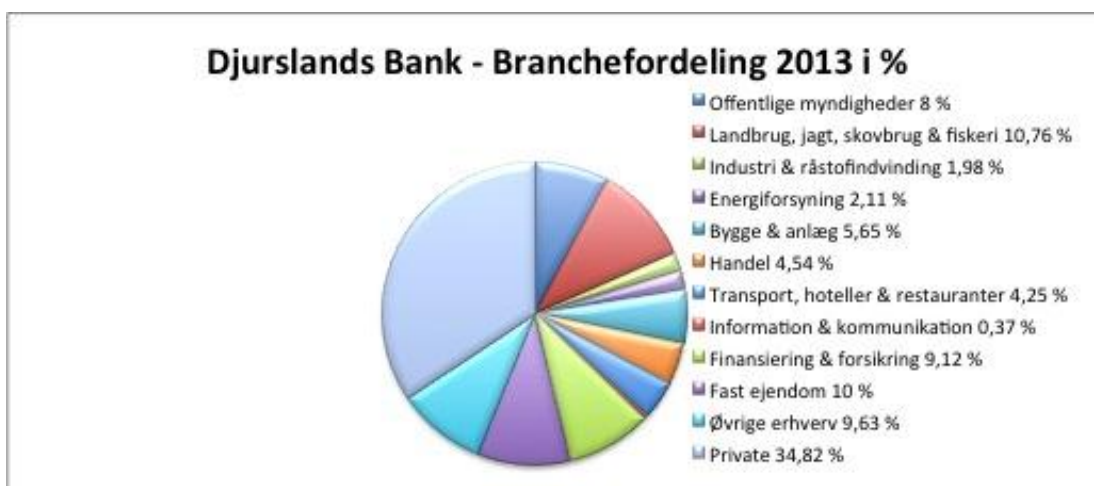
idet Sparekassen Kronjylland har haft stigende udlån i perioden, hvorimod det ikke er tilfældet for Djurslands Bank. Sparekassens udlånsmasse er steget fra 7,5 mia. kr. i 2008 til 10 mia. kr. i 2013. Djurslands Banks udlån er faldet fra 4,2 mia. kr. i 2008 til 3,7 mia. kr. i 2013. Man kan derfor konkludere, at det at øge sin udlånsmasse med en fjerdedel over en seks års periode, koster på nedskrivningskontoen. Det er derfor vigtigt at have fuldstændig styr på, hvornår og hvordan man låner penge ud og ikke mindst til hvem. Det skal også tages med i betragtningen at Sparekassen Kronjylland har været aktiv i forhold til at fusionere samt opkøbe mens det ikke er tilfældet for Djurslands Bank. Nedenfor ses Sparekassen Kronjyllands branchefordeling.

Figur 7: Sparekassen Kronjylland



Kilde: Egen tilvirkning ud fra Sparekassen Kronjyllands risikorapport 2013.

Figur 8: Djurslands Bank

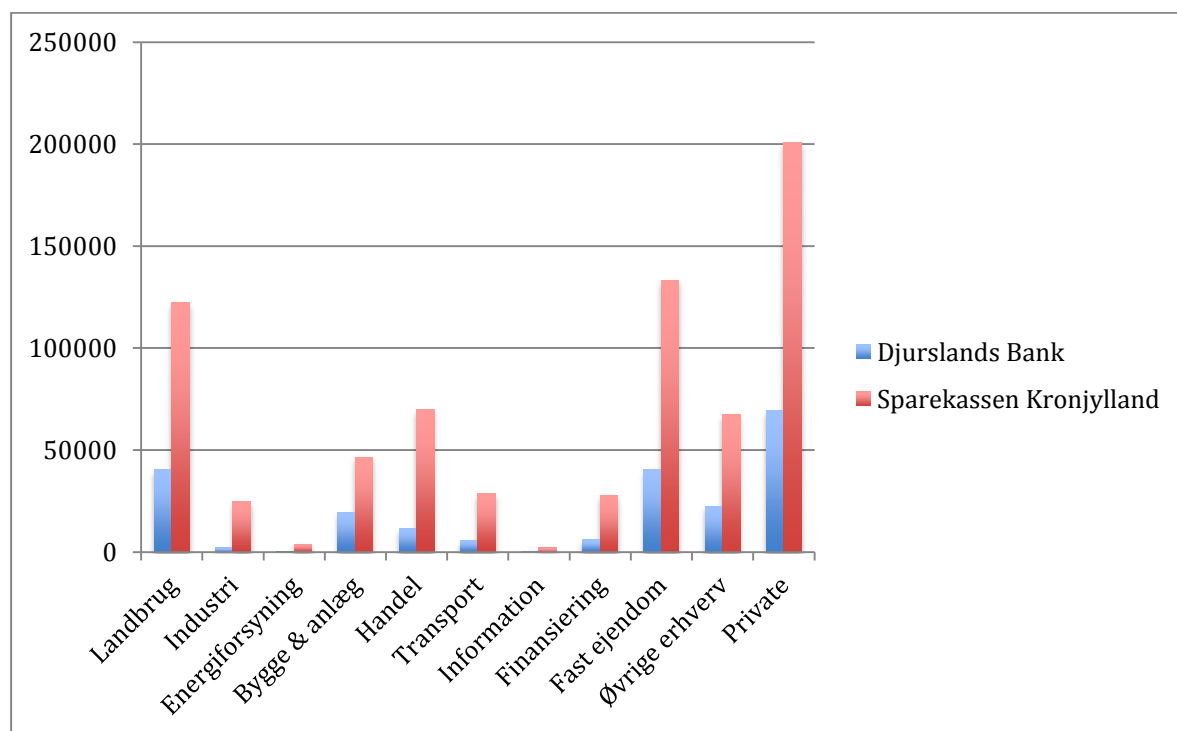


Kilde: Egen tilvirkning ud fra Djurslands Banks risikorapport 2013.

Ovenstående figurer viser, hvordan de to institutter har deres fordeling i forhold til udlånmængden. Inden for udlån til private ligger de nogenlunde ens med henholdsvis 34,82 % og 38,10 %. Man kan samlet set sige, at Djurslands Bank har en større eksponering overfor erhverv kontra Sparekassen Kronjylland. Disse tal taler for, at de har meget af det samme udlånsgrundlag overordnet set, og derfor ses dette som værende positivt for en mulig fusion. Ovennævnte branchestatistik giver ikke nogen indikation af faresignaler med hensyn til fordelingen af udlånsmassen, som pengeinstituttet bør være opmærksom på. Naturligvis skal man altid vurdere og holde øje med udviklingen, så man ikke risikerer at få store tab, hvis en branche kolliderer, som man så det ske med boligbranchen under finanskrisen.

Derudover er det interessant at se, hvorledes deres nedskrivninger er fordelt på brancherne, så det dermed tydeliggøres, hvilken branche de hver især har været hårdest ramt af.

Figur 9: Nedskrivninger fordelt på brancher for 2013. (i 1.000 kr.)



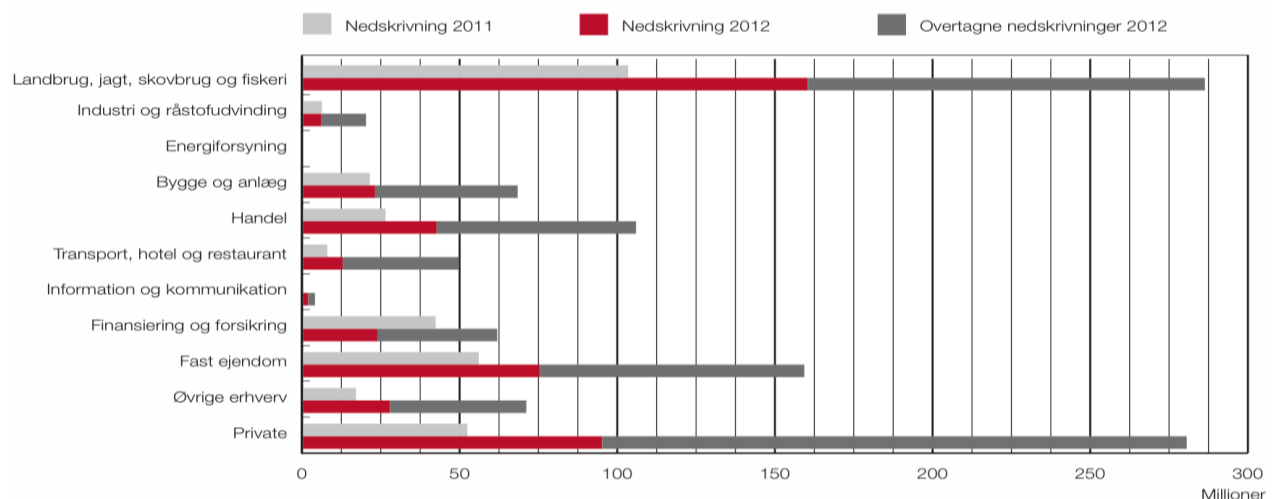
Kilde: Egen tilvirkning ud fra risikorapporterne 2013 fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Denne figur viser tydeligt hvor det er de to pengeinstitutter har sine udfordringer med hensyn til nedskrivninger. Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt overtaget en stor portefølje i 2012 ved overtagelsen af Sparekassen Østjylland. Dette har efterfølgende medført stigende nedskrivninger. Sparekassen Kronjylland har selv udfærdiget nedenstående figur over deres nedskrivninger fordelt på brancher fra før overtagelsen af Sparekassen Østjylland

(år 2011) og til efter overtagelsen i 2012. Figuren indikerer, at en stor del af nedskrivningerne, kan henføres til Sparekassen Østjylland. Der arbejdes stadig på at få styr på nedskrivningerne, men det har vist sig at være en løbende proces. I forhold til Djurslands Bank har de nedskrivninger på næsten 50 % af deres udlån til fast ejendom. Dette kan indikere, at de har en udfordring her, eller måske blot er mere risikovillige, med henblik på udlån til fast ejendom inden for erhverv. Generelt kan man sige, at de har en god branchediversifikation, hvilket vil være en fordel ved en eventuel fusion mellem de to institutter.

Det skal bemærkes, at Finanstilsynet i 2012 skærpede kravene for nedskrivninger på erhvervsejendomme, hvilket betyder, at pengeinstitutterne skal nedskrive udlånet til sikkerhedens aktuelle værdi på ejendommen. Det vil sige den værdi som ejendommen kan forventes at sælges til inden for en seks måneders periode. Dette blev gjort fra regeringens side for at skabe større tillid til bankernes regnskaber, således at de skulle blive mere pålidelige.³⁰

Figur 10: Sparekassen Kronjyllands akkumulerede nedskrivninger i år 2011 & 2012.



Kilde: Sparekassen Kronjyllands risikorapport fra år 2012 side 7.

Sparekassen Kronjylland anfører selv, at den store stigning inden for landbrug også skyldes de skærpede krav fra Finanstilsynet som tidligere nævnt. Samlet set overtog Sparekassen Kronjylland nedskrivninger på i alt 638 mio. kr. fra Sparekassen Østjylland, hvilket de selv nævner som den største årsag til den store stigning i nedskrivningerne i forhold til år 2011, der ses i ovenstående figur.

³⁰ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2012/Nye-regler-for-nedskrivning-paa-svage-udlaan.aspx>

Finanstilsynet har senest været på besøg i Sparekassen Kronjylland i 2010, og der er sket meget med pengeinstituttet siden da. Derfor kan man være i tvivl om de er "rustet" godt nok til et besøg fra Finanstilsynet. Hermed tænkes på en forøgelse af nedskrivningerne. Det vil derfor være et parameter, at der er en risiko for øget nedskrivninger ved næste besøg af Finanstilsynet, som følge af de mange ekstra nedskrivninger efter overtagelsen af Sparekassen Østjylland. Djurslands Bank havde besøg af Finanstilsynet i marts 2013. Der blev foretaget stikprøver på 238 engagementer, hvoraf de 53 var deres største. Generelt havde de nedskrevet tilstrækkeligt på engagementerne. De konkluderede også, at boniteten blandt de største engagementer generelt er bedre end i sammenlignelige institutter.³¹

7.3. Return on Equity (ROE)

Return on Equity viser forrentningen af de værdier, som ejerne har investeret i virksomheden efter skat. Derfor er dette nøgletal interessant at kende for aktionærerne. Nøgletallet beregnes med denne formel:

Ligning 1:

$$ROE = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}} \cdot 100$$

Tabel 5: Egenkapitalforrentning efter skat ROE

Return on Equity (ROE)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Kronjylland	5 %	4,8 %	-0,9 %	0,5 %	1,5 %	- 6 %
Djurslands Bank	4,7 %	6,4 %	3,4 %	5,6 %	6,5 %	2,90 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Sparekassen Kronjylland havde i 2008 en egenkapitalforrentning efter skat på -6 %, hvilket må anses for værende ikke tilfredsstillende. Den har efterfølgende vist sig at være svingende, men er steget voldsomt i 2012 og senest i 2013, som selvfølgelig også er påvirket af Sparekassen Østjylland. Modsat har Djurslands Bank ligget nogenlunde stabilt gennem perioden med et minimum på 2,9 % i 2008. Det er positivt, at begge institutter er i stand til at forrente deres egenkapital.

Hvis man sammenligner gruppe 2 i Finanstilsynets grupperinger af pengeinstitutter, som Sparekassen Kronjylland sammenlignes med, har denne gruppe, som gennemsnit, haft en

³¹ http://alm.djurslandsbank.dk/media/Finanstilsynets_redegørelse_af_banken.pdf

negativ forrentning af egenkapitalen i perioden fra år 2008 til år 2011. Det samme er gældende for gruppe 3, som Djurslands Bank tilhører i den nævnte periode.³² Altså ligger Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank bedre placeret i deres egenkapitalforrentning efter skat i forhold til deres sammenligningsgruppe og dermed også deres konkurrenter. Det, at der blev skabt en forrentning i år 2013 på henholdsvis 5 % og 4,7 % vurderes at være på et acceptabelt niveau. Det kan man sammenligne med en alternativ placering af sine penge. Det kan for eksempel være i en risikofri investering i en 10 års statsobligation, hvor renten lige nu ligger på ca. 1,51 %.³³

Det marked, som vi har i øjeblikket, er langt fra et normalt marked med normale forhold. Renterne ligger i øjeblikket på et meget lavt niveau, hvor der generelt er lav efterspørgsel på udlån hos pengeinstitutterne.

For alle pengeinstitutter er det væsentligt at kunne præstere en høj egenkapitalforrentning, men dette har ikke kunnet lade sig gøre under finanskrisen, hvor der blandt andet har været store udgifter til indskydergarantifonden og bankpakkerne.

Det er dog lykkedes for nogen banker at præstere godt og dermed have gode egenkapitalforrentningstal. For eksempel har Arbejdernes Landbobank ligget mellem 13,5 % i 2008 til 11,7 % i 2012 med et gennemsnit i den femårige periode på 12,4 %.³⁴

7.4. Return on Assets (ROA)

Return on Assets viser, hvor meget pengeinstitutterne er i stand til at forrente den samlede kapital med. Det vil sige, hvor meget man tjener på sine aktiver. Nøgletallet beregnes på nedenstående måde.

Ligning 2:

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Balancen}} \cdot 100$$

³² <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

³³ <http://www.euroinvestor.dk/nyheder/2014/04/16/onsdagens-obligationer-aktierus-gav-let-stigende-renter/12780753>

³⁴ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

Tabel 6: Afkastningsgrad

Return on Assets (ROA)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Kronjylland	0,72 %	0,61 %	-0,07 %	0,14 %	0,09	-1,12 %
Djurslands Bank	0,56 %	0,71 %	0,35 %	0,56 %	0,63 %	0,27 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.³⁵

Ovenstående tabel giver et billede af, at afkastningsgraden på intet tidspunkt over de seneste seks år har været over 1 % i de to pengeinstitutter. Djurslands Banks udgangspunkt på 0,27 % i 2008 er højere end Sparekassen Kronjyllands på -1,12 % i 2008. Man kan samlet sige, at begge pengeinstitutter er på vej i den rigtige retning i forhold til afkastningsgraden, da denne ligger på 0,72 % i 2013 for Sparekassen Kronjylland og på 0,56 % for Djurslands Bank. Generelt siger man, at en afkastgrad på højere end 1 %, er tilfredsstillende, og derfor har begge institutter stadig et stykke vej endnu.

Sparekassen Kronjyllands stigning kan tilskrives, at de gennem årrækken har haft en stigning i udlån, indlån, garantkapital samt egenkapital. En væsentlig del heraf kommer fra overtagelsen af de forskellige afdelinger af henholdsvis Morsø Bank, Morsø Sparekasse, Tved Sparekasse, Fjordbank Mors og ikke mindst Sparekassen Østjylland. For Djurslands Bank er udviklingen i balancen opstået ved, at egenkapitalen og indlåns mængden har været stigende.

Hvis en egenkapitalforrentning er mindre end afkastningsgraden, så taber man på sin fremmedkapital, og er egenkapitalforrentningen større end afkastningsgraden, så får virksomheden mere ud af fremmedkapitalen i forhold til, hvad det koster at låne den.

Begge institutter får i år 2013 mere ud af fremmedkapitalen i forhold til, hvad det koster at låne den. For eksempel har Sparekassen Kronjylland en egenkapitalforrentning i 2013 på 5 % mod en afkastningsgrad på 0,72 %.

7.5. Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone er et nøgletal, som viser, hvor omkostningseffektive virksomheden er. Har man en indtjening pr. omkostningskrone, der ligger over 1, vil det ordinære tal efter skat være positivt. Nøgletallet anvendes ofte til at vurdere omkostninger, for eksempel hvis det er nødvendigt at reducere medarbejderstaben eller foretage andre tilpasninger. Nøgletallet beregnes på nedenstående måde.

³⁵ For uddybning af beregninger se bilag 1.

Ligning 3:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Indtægter}}{\text{Omkostninger}} \cdot 100$$

Tabel 7: Indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Kronjylland	1,16	1,18	0,96	1,04	1,01	0,60
Djurslands Bank	1,20	1,25	1,14	1,21	1,21	1,10

Kilde: Sparekassen Kronjylland og Djurslands Banks årsrapporter fra 2008 til 2013.

Ovenstående tabel viser udviklingen i indtjening pr. omkostningskrone. Det ses, at begge pengeinstitutter stort set har ligget på et stigende niveau gennem perioden. Sparekassen Kronjylland lå dog lavt i 2008 på 0,6, men har fået det vendt til det positive, idet den i 2013 ligger på 1,16.

At Sparekassen Kronjylland har en indtjening pr. omkostningskrone på 1,16 i 2013, og Djurslands Bank har en på 1,20 for 2013 betyder, at hver gang der bruges 1 krone i omkostninger tjenes henholdsvis 1,16 og 1,20. Dette slår igennem i det positive resultat efter skat. En markant post, der påvirker indtjeningen pr. omkostningskrone, er nedskrivningerne. Begge institutter har haft en forøgelse af deres nedskrivninger som nævnt tidligere.

7.6. Delkonklusion

I 2008, som analysen tager udgangspunkt i, præsterede begge pengeinstitutter et resultat efter skat på henholdsvis -127 mio. kr. for Sparekassen Kronjylland og 17 mio. kr. for Djurslands Bank. Sparekassen Kronjylland har med andre ord fået vendt det meget negative resultat til det mest positive nemlig 123 mio. kr. for 2013. Det er gået fremad i alle årene med undtagelse af 2011. For Djurslands Bank har resultatet været positivt i hele perioden, men ligger for 2013 på samme niveau som i 2009 og 2010.

Nedskrivningerne er stigende over hele perioden. Det medfører en negativ udvikling for begge institutter. Dog er deres nedskrivningsprocent bedre end deres respektive sammenligningsgruppe som Finanstilsynet opstiller. Sparekassen Kronjylland har overtaget en del svage engagementer fra Sparekassen Østjylland og derfor er deres nedskrivninger forholdsvis høje for 2012 og 2013. Med hensyn til nedskrivninger på landbrugskunder, er Sparekassen Kronjylland mindre udfordret end Djurslands Bank. Dette kan skyldes manglende sikkerheder eller mangelfuld kredithåndtering.

En sammenligning af udlånsmassen viser, at begge institutter har sørget for at have en vis branchediversifikation.

Sparekassen Kronjylland har gennem de seks år nedskrevet ca. 1.154 mio. kr., og Djurslands Bank har tilsvarende nedskrevet 246 mio. kr. Forskellen skyldes blandt andet, at Sparekassen Kronjylland har flere kunder og følgelig en større udlånsportefølje. Det højere nedskrivningstal er endvidere påvirket af, at Sparekassen Kronjyllands indtjening pr. omkostningskrone ikke på noget tidspunkt fra 2008 til 2013 er højere end Djurslands Banks. Fra 2008 til 2013 stiger netto rente- og gebyrindtægterne i Djurslands Bank med ca. 23 mio. kr. hvilket er en stigning på 9,6 %. For Sparekassen Kronjylland er stigningen på ca. 192 mio. kr. altså på %. Det vil sige en positiv fremgang for begge institutter.

Det fremgår af ovenstående analyse, at de to institutter ikke er gået uberørt gennem finanskrisen. Djurslands Bank har ikke ekspanderet i samme omfang, som tilfældet er for Sparekassen Kronjylland. Der vurderes derfor at der er brug for en dybere analyse af regnskaberne for at se om en fusion mellem disse to pengeinstitutter kan anbefales.

8.0 Risikoanalyse Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank

Med de seneste stramninger af reglerne for at drive pengeinstitutvirksomhed er oplysningspligten skærpet for at give en større gennemsigtighed i markedet. Derfor er det vigtigere end nogensinde før at have styr på sine forskellige risici som for eksempel markeds- og kreditrisiko som vil blive uddybet i nedenstående, når det skal vurderes, om man ønsker at indgå i en fusion.

8.1. Kreditrisiko

Kreditrisiko defineres som en bedømmelse af et pengeinstituts risiko for at tabe penge på sine garantier og udlån. Generelt ønsker alle pengeinstitutter at have en stor risikospredning, så man ikke bliver for følsom overfor enkelte kunder eller brancher.

Hvis et pengeinstitut er kraftigt eksponeret inden for en bestemt branche eller i øvrigt, ud fra et forsigtighedsprincip, vurderes som værende ekstra udsat, vil dets individuelle solvensbehov blive pålagt et tillæg.

Et risikomål, der kan give en fornemmelse af pengeinstitutternes risikovillighed, er udlåns gearingen.

Tabel 8: Udlåns gearing

	2013	2012
Udlåns gearing Sparekassen Kronjylland	4,1	4,5
Udlåns gearing Djurslands Bank	4,7	4,8

Kilde: Egen tilvirkning ud fra risikorapporterne fra år 2012 samt 2013.

Udlåns gearingen viser, at begge pengeinstitutter isoleret set er næsten lige risikovillige.

Sparekassen Kronjylland har dog en lavere gearing, hvilket betyder, at de har mere egenkapital at stå imod med.

Sparekassen Kronjylland blev, ved seneste besøg af Finanstilsynet i 2010, bedt om at foretage yderligere nedskrivninger på ca. 40 mio. kr.³⁶ Djurslands Bank havde senest besøg i 2013, hvor der blot var behov for nedskrivninger på 3,7 mio. kr.³⁷ Man kan derfor konkludere overordnet set ud fra dette, at der er stor risiko for at Sparekassen Kronjyllands regnskaber kan ”gemme” yderlige nedskrivninger da de ikke har haft besøg af Finanstilsynet i løbet af en fire års tid. Derudover viser de begrænsede nedskrivninger til Djurslands Bank, at de alt andet lige har godt styr på deres nedskrivninger, og dette ses som positive faktorer i vurderingen om en mulig fusion.

8.2. Markedsrisiko

Markedsrisiko er risikoen for tab på grund af ændringer i for eksempel kurs og pris på forskellige finansielle instrumenter. Sparekassen Kronjyllands renterisiko ligger i 2013 på 0,7 %. De har efter eget udsagn en lav renterisiko.³⁸

Djurslands Bank oplyser, at deres renterisiko er 1%, og de har som mål, at den bør ligge mellem -1 og +3 %.³⁹

8.2.1. GAP analyse

GAP viser forskellen mellem de rentefølsomme passiver og aktiver. Den kan give en indikation af markedsrenterisikoen. Hvis der er en uoverensstemmelse mellem følsomme passiver og aktiver, kan risikoen reduceres ved for eksempel at udbyde variable udlån, når

³⁶ <http://www.sparkron.dk/images/pdf/finanstilsynetsredegorelse.pdf>

³⁷ http://alm.djurslandsbank.dk/media/Finanstilsynets_redegorelse_af_banken.pdf

³⁸ Sparekassen Kronjylland – Risikorapport 2013 – side 10.

³⁹ Djurslands Bank – Risikorapport 2013

indlån er variable. Jo mindre ens renterisiko er, jo mindre påvirkes indtjeningen i pengeinstituttet ved en rentestigning og rentefald. GAP udregnes via nedenstående formel.

Ligning 4:

GAP: Rentefølsomme aktiver (RSA) ÷ Rentefølsomme passiver (RSL)

I nedenstående tabel ses udviklingen i GAP for Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Tabel 9: GAP⁴⁰

(i 1.000 kr.)	2013	2012
GAP Sparekassen Kronjylland	940.946	797.978
GAP Djurslands Bank	538.659	519.789

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Begge pengeinstitutter har en positiv GAP, hvilket betyder, at de har flere rentefølsomme aktiver end passiver. Det betyder, at der tjenes penge på rentestigninger og tabes på rentefald. Hvis GAP havde været negativ, havde situationen været omvendt. Djurslands Bank har haft en stigning på ca. 18. mio. kr. fra år 2012 til 2013. Dette skyldes blandt andet stigningen i deres udlån.

Relativt GAP viser forholdet mellem pengeinstituttets samlede aktiver og GAP. Udregningen for relativt GAP gør brug af følgende formel:

Ligning 5:

$$\text{Relativt GAP} = \frac{\text{GAP}}{\text{Samlede aktiver}}$$

Det relative GAP for årene 2013 og 2012 for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank fremgår nedenfor.

⁴⁰ Se bilag 2 vedrørende udregning af GAP for Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Tabel 10: Relativt GAP⁴¹

	2013	2012
Relativt GAP Sparekassen Kronjylland	5,54%	4,58%
Relativt GAP Djurslands Bank	8,19%	7,81%

Kilde: Egen tilvirkning med baggrund i Sparekassen Kronjylland & Djurslands Banks årsrapporter 2012 & 2013.

Sparekassen Kronjyllands relative GAP for år 2013 viser en rentefølsomhed på 5,54 % af de samlede aktiver. Djurslands Banks rentefølsomhed for 2013 ligger på 8,19 %. Derfor har de en klart større risiko på renten end Sparekassen Kronjylland. Den optimale situation er et relativt GAP på 0 %, hvilket betyder renteneutralitet.

8.2.2. Interest sensitivity

Interest Sensitivity (rentefølsomhed) viser, hvor udsat et pengeinstitut er ved ændringer i renteniveauet. Dette er altid utrolig vigtigt at have overblik over, da renteniveauet i markedet hurtigt kan ændre sig.

Ligning 6:

Interest Sensitivity beregnes på følgende måde: $\frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$

En rentefølsomhed på 1 svarer til, at pengeinstitutet ikke påvirkes af en renteændring. Hvis tallet er under 1, vil pengeinstitutet tjene på et rentefald og modsat tabe, når renten stiger.

⁴¹ Se bilag 2 vedrørende udregning af GAP for Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Tabel 11: Interest Sensitivity

Interest Sensitivity, Djurslands Bank:		2013	2012
Rentefølsomme aktiver	5.268.457.013	5.367.647.012	
Rentefølsomme passiver	4.729.798.013	4.847.858.012	
Interest sensitivity	1,11389	1,10722	
Interest Sensitivity, Sparekassen Kronjylland:		2013	2012
Rentefølsomme aktiver	14.707.570.013	15.089.893.012	
Rentefølsomme passiver	13.766.624.013	14.291.915.012	
Interest sensitivity	1,06835	1,05583	

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporterne fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank.

Som det fremgår af ovenstående har Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank forskellige rentefølsomheder. Sparekassen Kronjylland har en rentefølsomhed på 1,06, hvilket betyder, at indtjeningen forbedres ved en rentestigning. Det samme gør sig gældende for Djurslands Bank.

8.3. Operationel risiko

De operationelle risici kan være fejl, som er opstået med baggrund i menneskelige fejl eller fejl i ens interne procedurer eller retssager. For at mindske tab på disse, er der i pengeinstitutterne typisk udarbejdet politikker og forretningsgange. Historisk set, har der ikke været konstateret store tab for pengeinstitutterne på grund af operationelle risici, men flere institutter er gennem krisen blevet ramt af gruppesøgsmål fra investorer, som har følt, at rådgivningen har været mangelfuld eller på anden måde vildledende.

8.4. Likviditetsrisiko

Likviditetsrisiko defineres som risikoen for tab i forbindelse med, at et pengeinstituts forpligtelser ikke kan opfyldes med det normale likviditetsberedskab. Stigende fundingomkostninger vil f.eks. sætte likviditeten under pres. Sparekassen Kronjyllands overdækning har i perioden 2008 til 2013 ligget på mellem 162 % og 192 % . Den var højest i

2010 på 284 %. Der er fastsat et internt mål på minimum 60 % overdækning.⁴² For Djurslands Bank er de tilsvarende tal 100 % i 2008 og 181 % i 2013. Overdækningen toppede i 2010 med 211 %. Tilsynsdiamantens anbefaling er en overdækning på mindst 50 %.

8.5. Øvrige forhold

Øvrige forhold ses som et fradrag i solvensbehovet, da der selv under de hårde stresstest, som gennemføres med mellemrum, vil være en væsentlig indtjening fra driften.

Tabel 12: Risikoområde

Risikoområde	Sparekassen Kronjylland		Djurslands Bank	
	Tilstrækkelig basiskapital	Solvensbehovet	Tilstrækkelig basiskapital	Solvensbehovet
Pr. 31. december 2013	1.000 kr.	Pct.	1.000 kr.	Pct.
Kreditrisici	129,440	1,0 %	128.900	3,02 %
Markedsrisici	45.597	0,3 %	6.500	0,15 %
Operationelle risici	25.754	0,2 %	0	0 %
Øvrige forhold	0	0 %	0	0 %
Lovbestemt krav 8 %	1.095.621	8 %	341.000	8 %
Tillæg som følger lovbestemte krav	-	0,00%	-	0,00%
I alt	1.296.412	9,5 %	476.000	11,17 %

Kilde: Sparekassen Kronjylland & Djurslands Banks risikorapporter 2013.

Sparekassen Kronjylland har et individuelt solvensbehov på 9,5 % og en faktisk solvens på 16,6 %. Dermed er der en solvensoverdækning på 7,1 %. Den interne målsætning er en solvensbuffer på minimum 4 %, som kan være med til at sikre en billigere funding.

Djurslands Bank har et individuelt solvensbehov på 11,17 % og en faktisk solvens på 17,3 % og ligger dermed på et højere niveau end Sparekassen Kronjylland. Det er bemærkelsesværdigt, at forskellen i kreditrisiko er på 2,02 %. Det vil sige, at Djurslands Bank løber en større kreditmæssig risiko end Sparekassen Kronjylland.

8.6. Delkonklusion

Risikoanalysen af Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank har vist både stærke og svage sider. De har begge, i den betragtede periode, haft en faldende andel af store engagementer.

⁴² Sparekassen Kronjyllands årsrapport 2013 side 11.

Deres udlåns gearing følges nogenlunde ad. Inden for markedsrisikoen er det renterisikoen, som er størst for Djurslands Bank. Den er mere rentefølsom ud fra beregningen af relativ GAP og Interest Sensitivity.

De øvrige risikoområder er operationelle, likviditet og øvrige forhold, har dog ikke har den store påvirkning på pengeinstitutternes individuelle solvensbehov og giver derfor ikke anledning til yderlige bemærkninger.

9.0 WACC

WACC er en forkortelse af ”weighted average capital of cost”, og viser bankens afkastkrav til nye forretninger i forhold til den gennemsnitlige kapitalomkostning. Nøgletallet er vigtigt til brugen af sammenligning af banker, da man så kan analysere prisen for finansieringen på markedet for det enkelte pengeinstitut. Dernæst kan den bruges til at konstatere forskellen mellem pengeinstitutternes finansieringsomkostninger. WACC består af omkostningerne, som er finansieret af egenkapitalen i virksomheden samt de omkostninger, som er finansieret af gælden, altså fremmedkapitalen. De omkostninger, som fremmedkapitalen består af, er for eksempel renter til kreditorer, herunder indlån til kunderne. Omkostningerne, som egenkapitalen består af, er blandt andet kursstigninger og udbytte til aktionærerne. Man kan sige, at WACC giver en indikation af, hvad man som pengeinstitut som minimum bør tage for sit udlån.

Man kan analysere WACC, i forhold til en referencerente for at vurdere om en stigende eller faldende WACC betyder, at WACC følger renteutviklingen. CIBOR 3 benyttes som referencerente. Formlen for beregning af WACC er følgende.

Ligning 6: WACC

$$WACC = k_w = k_d \cdot (1 - T) \cdot L + k_e \cdot (1 - L)$$

Ligning 7: Beregningen består af to dele

$$k_d \cdot (1 - T) \cdot L \quad \text{og} \quad k_e \cdot (1 - L)$$

Første led viser, hvad fremmedkapitalen koster efter skat, og andet led viser, hvad prisen på egenkapitalen er. Nogle af tallene i formlen er kendt i forvejen. T beregnes med en skattesats på 25 % og k_e antages en beta på 1, risikofri rente på 1,7 % og et forventet afkast i markedet

på 9 %. Set i forhold til de nævnte værdier er der brug for at blive knyttet et par ekstra kommentarer.

Beta er den systematiske risiko. Det vil sige, at det er et mål for en akties risiko, og den viser samvariationsmål set i forhold til den generelle markedsportefølje. Hvis man har en beta, som er lavere end 1, viser det, at der vil være en mindre risiko forbundet med at foretage investeringen i forhold til gennemsnittet. Hvis man derimod har en beta over 1, viser det, at investeringen er forbundet med en højere risiko end gennemsnittet. En betaværdi på lige præcis 1 viser, at en aktie følger den generelle markedsudvikling.

Det har ikke været muligt at beregne nogle valide data i forhold til at få fastsat en beta for Djurslands Bank, da der slet ikke er nok handler med aktien. Derfor er der fastsat beta til 1 i beregningen.

I forhold til Sparekassen Kronjylland kan beta ikke beregnes med baggrund i, at der ingen aktiekurser foreligger, da Sparekassen Kronjylland er en garantsparekasse. Der er valgt, at fastsætte beta ligeledes til 1. Man kan altid diskutere, om beta bør være højere, i forhold til om en af de to pengeinstitutter eller begge er mere risikobetonet i forhold til gennemsnittet.

Når den risikofrie rente skal fastsættes, vurderes der, at dette skal gøres ud fra, hvad en 10 årig statsobligation kunne give i rente. Det har over de seneste år været ca. 1,7 %.⁴³ Derfor er dette fastsat i beregningen. Man vil altid kunne diskutere, om dette tal skal være anderledes, men det vurderes, at det giver det mest retvisende billede, at den risikofrie rente er det samme gennem hele den analyserede periode. En 10 årig statsobligation har gennem tiden givet en helt anden rentesats end den nævnte på 1,7 %, og derfor må det også konkluderes, at vores nuværende renteniveau er uden for normalen – set over tidligere tiders satser.⁴⁴

Det forventede afkast fastsættes til 9 % ud fra den betragtning, at set over de seneste 15 år har gennemsnittet i kursudviklingen ligget på ca. 9 % på C20 index. Derfor er det forventede afkast fastsat til 9 %.

Nedenstående tabel viser udviklingen i WACC fra år 2008 til 2013 for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank.

⁴³ <http://www.morningstar.dk/dk/news/92754/er-statsobligationer-stadig-sagen.aspx>

⁴⁴ <http://www.business.dk/business-magasin/den-lave-rente-og-jagten-paa-afkast>

Tabel 13: WACC⁴⁵

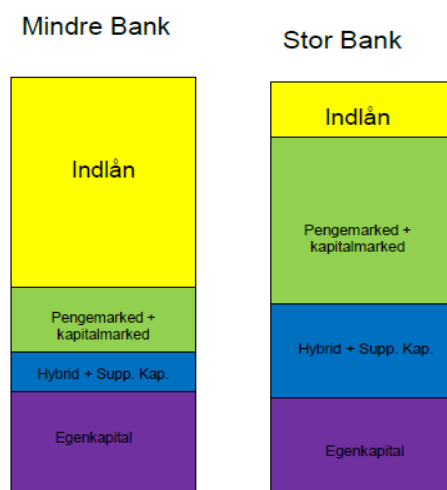
WACC	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Sparekassen Kronjylland	1,72%	1,68 %	1,99 %	1,99 %	2,80 %	3,23 %
Djurslands Bank	1,48 %	1,77 %	1,89 %	1,81 %	2,57 %	3,50 %

Kilde: Egen tilvirkning – se bilag 3 for uddybning.

Man kan generelt sige, at indlånsatserne hos Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank ligger tæt op af hinanden. Dog giver Djurslands Bank lige lidt højere satser på flere af de sammenlignelige produkter. Indlånsmidlerne bruges til funding, hvilket ikke er unormalt for mindre pengeinstitutter. I begge institutter er ca. 80 % af gælden indlån.⁴⁶ Der er forskellige ulemper ved at funde sig via indlån. Det kan være en ulempe, hvis konkurrencen på markedet øges, og større pengeinstitutter hæver sin indlånsrente. Det medfører, at de mindre pengeinstitutter alt andet lige er nødt til at følge med, og derfor vil de blive ramt hårdt, da de alt andet lige har forholdsmæssigt meget mere indlån end større pengeinstitutter. En anden ulempe kan for eksempel være at markedsrygter om mistillid, kan gøre kunderne nervøse og på den baggrund ophæver deres indlån for at fordele det hos andre banker. Dette vil være med til at ødelægge bankens funding.

Nedenstående figur viser, hvordan finansieringen som oftest er fordelt mellem en stor og en mindre bank.

Figur 11: Mindre- og stor bank



Kilde: Lars Krull – 6. Undervisningsdag på HDFR.

⁴⁵ Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank fra 2008 til og med 2013.

⁴⁶ Årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank

Det er godt at have et indlånsoverskud, da det er med til at skabe et godt image hos investorer og kunder. Men det kan blive en dyr fornøjelse, hvis man er vant til høje indlånsstørrelser, og der ingen risiko tages. Alt indskud under 750.000 kr. er som bekendt risikofrit på grund af indskydergarantien. Dette gør, at kunderne placerer indskud med et afkast svarende til kapitalmarkedet, men reelt placeres pengene fra indlån på pengemarkedet. Dette giver en skævvridning. Som pengeinstitut bør man tilstræbe at placere indlån i depoter, da det vil være væsentlig sværere og dyrere for kunderne umiddelbart at flytte indlånsmidlerne.

Begge institutter finansierer sig i øjeblikket mest på korte indlån. Det vil være en god ide at have fokus på at få langsigtede udlån for dermed at modtage renterne over en langsigtet periode.

Man kan generelt sige, at i hele perioden ligger Sparekassen Kronjylland og Djurslands Banks WACC nogenlunde ens. I 2008 har Djurslands Bank en højere WACC. Fra år 2009 og til og med år 2011 ligger Sparekassen Kronjyllands WACC derimod højere. Derfor vil det samlede billede være, at Djurslands Bank har været bedre til at fremskaffe billigere kapital end Sparekassen Kronjylland, da de har en lavere WACC i de fleste af årene.

9.1. WACC i forhold til renteutviklingen

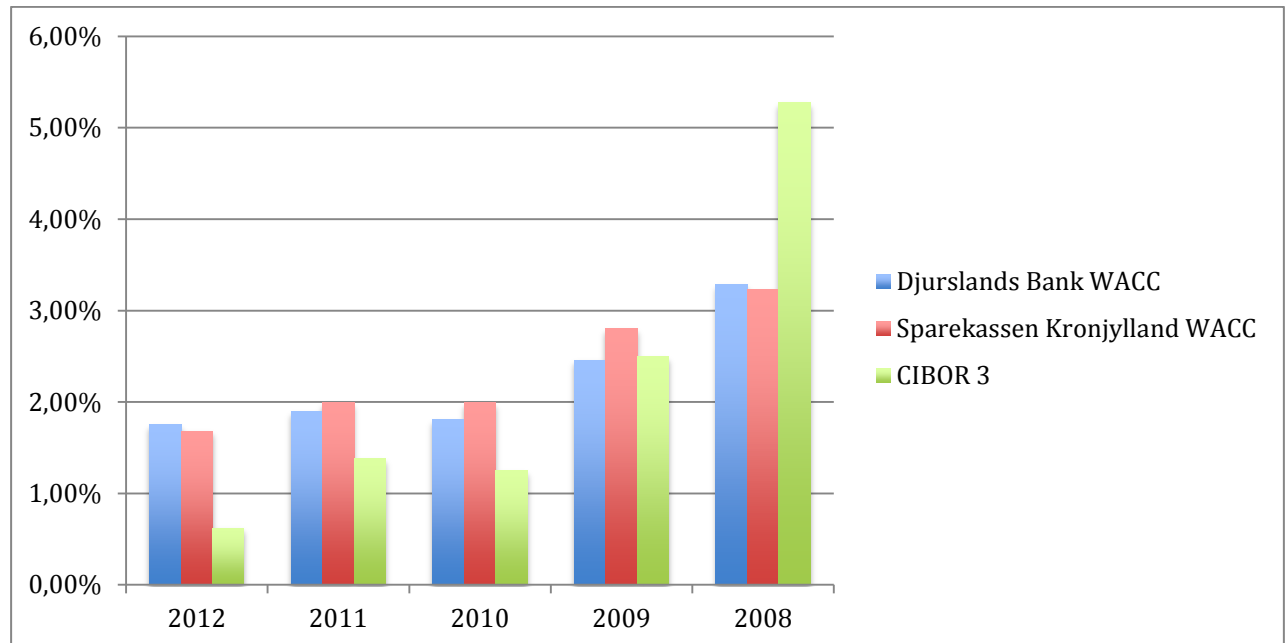
I dette afsnit vurderes der, om Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank har betalt for meget eller for lidt for deres fremskaffelse af kapital set i forhold til pengemarkedsrenten. Dette gøres ved at sammenligne pengemarkedsrenten med institutternes WACC som er tidligere beregnet.

Generelt vurderes det, at optimale finansieringsomkostninger er, når pengeinstitutterne kan placere midler i kapitalmarkedet samt i pengemarkedet. Det betyder, at bankerne har finansieringsomkostninger, som ligger lavere end pengemarkedsrenten. Finanskrisen har dog medført, at flere pengeinstitutter finansierer sig dyrere, hvilket medfører, at deres finansieringsomkostninger ligger højere end pengemarkedsrenten. Når man finansierer sig primært ved indlån, bør man have en finansieringsomkostning, som er lavere end pengemarkedsrenten.⁴⁷

⁴⁷ Krull, Lars., 2012, *Banker i Danmark pr. 22/3-2012: En analyse af pengeinstitutters finansieringsomkostninger*.

I nedenstående figur sammenlignes Sparekassen Kronjyllands samt Djurslands Banks WACC med udviklingen i CIBOR 3.⁴⁸

Figur 12: WACC sammenlignet med CIBOR 3



Kilde: Egen tilvirkning ud fra WACC beregning samt bilag 5 for CIBOR 3.

Udviklingen i ovenstående figur viser, at CIBOR 3 har ligget under finansieringsomkostninger siden år 2009. Forskellen på CIBOR 3 og finansieringsomkostninger er blot blevet større, og i 2012 var forskellen markant størst. Det skal dog nævnes, at pengemarkedsrenten er faldet drastisk i hele perioden. En af grundene til dette er, at vi har et meget unormalt marked i forhold til tidligere perioder. Hvis man sammenligner med andre pengeinstitutter, er det kun meget få, som har en WACC, der ligger under CIBOR 3.⁴⁹

I 2008 ligger finansieringsomkostningerne markant under referencerenten, hvilket er utrolig positivt, og dette er et generelt mål for ethvert pengeinstitut. Efter 2008 ses det, at CIBOR renten er faldet mere end hvad WACC viser at finansieringsomkostningerne i pengeinstitutterne er faldet. Det medfører, at udviklingen fra 2009 og frem ikke er

⁴⁸ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/statbank5a/default.asp?w=1440>

⁴⁹ Krull, Lars, 2013, *Analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter for året 2012 (Banker i Danmark 14/4 2013)*.

tilfredsstillende. Pengeinstitutterne er primært baseret på indlån som funding. Skulle de have en lavere WACC, vil det blandt andet være indlånssatserne, som ville skulle sættes ned. De er dog i 2014 forholdsvis lave. Derfor vil det som udgangspunkt ikke være aktuelt i det nuværende marked. Det gælder for begge pengeinstitutter, at de har haft justeret dem ned af et par gange hen over de seneste seks år.⁵⁰ Som forholdet er mellem WACC og CIBOR 3, betyder det, at pengeinstitutterne betaler kunderne mere for indlånet, end man kan placere midlerne til på pengemarkedet. Der er ingen banker i dag i Danmark, som tjener på indlån. Derimod er det en stor omkostning for pengeinstitutterne.

Overordnet set er det ikke en acceptabel situation, som pengeinstitutterne er i, ud fra ovenstående analyse. Det er ikke holdbart at have en WACC, som ligger markant under CIBOR 3, og derfor vil der fremadrettet skulle ske ændringer.

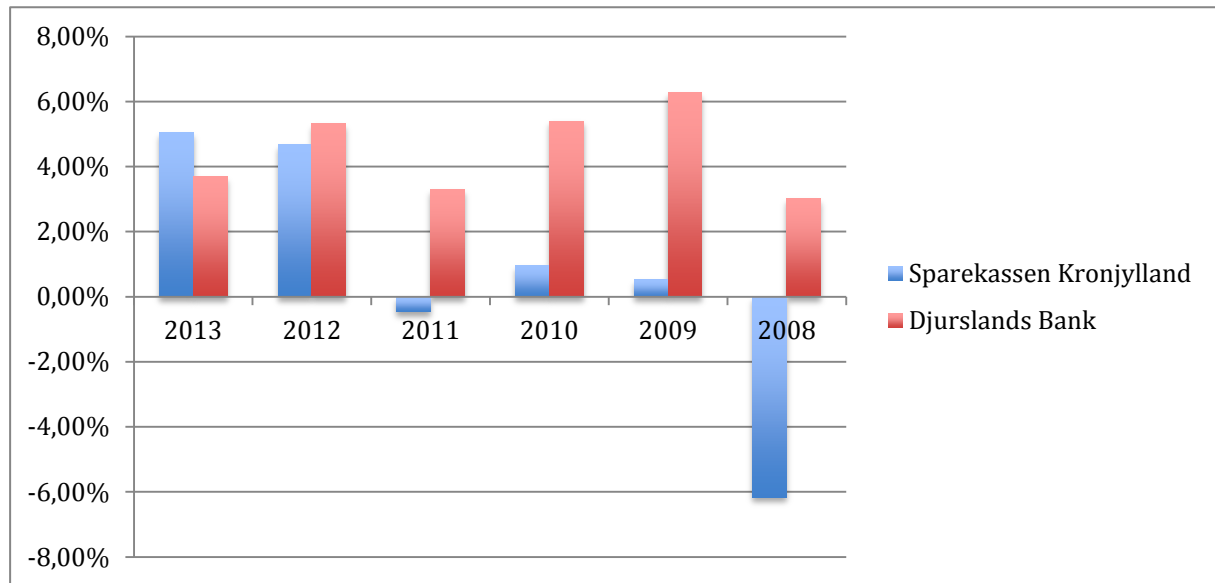
9.2. ICGR

ICGR står for "Internal Capital Generation Rate", og det viser, hvor meget et pengeinstitut kan vækste uden at berøre solvensen. Altså hvor meget aktivsiden i balancen kan udvides og samtidig fastholde solvensprocenten. Det kan bruges til at vise om pengeinstitutterne skal vækste eller konsolidere sig. ICGR bliver beregnet ud fra nedenstående ligning.

Ligning 8:

$$ICGR = \frac{1}{Capital Ratio} \cdot Return on Assets \cdot Earnings retention ratio$$

⁵⁰ Sparekassen Kronjylland & Djurslands Banks årsrapporter 2008 – 2013.

Figur 13: ICGR⁵¹

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland samt Djurslands Bank fra år 2008 til 2013.

Sparekassen Kronjylland har haft et utrolig svingende ICGR gennem perioden fra år 2008 til 2013. Sparekassen Kronjylland havde den dårligste ICGR år 2008 på -6,16 %. Hvis dette havde fortsat ville det have medført et behov for at minimere aktiverne eller få tilføjet mere basiskapital for at kunne bibeholde solvensen, som år 2008 lå på 16,6 %. Henover perioden har ICGR været svingende, og senest er det endt på 5,06 % år 2013, hvilket klart er en positiv udvikling. Dette kan der være flere årsager til, som kan ses i de forskellige led i formlen.

ICGR består overordnet af tre led. Der vil neden for blive kommenteret på de forskellige led i formlen.

Afkastningsgraden, som er et af de tre led i formlen, beregnes ved at dividere resultatet for året med balancen. Det er klart, at det negative resultat år 2008 på 127 mio. kr. ikke bidrager med noget positivt til ICGR, da afkastningsgraden var negativt med 1,12 i år 2008.

Afkastningsgraden har været svingende, hvilket også giver udslaget i ICGR. I 2013 er afkastningsgraden på 0,76 som ikke er godt nok, set i forhold til, at den gerne skal ligge over 1. Forbedringen heri skal findes ved, at årets resultat har været stigende. Balancen, som også er et parameter, stiger gennem perioden fra 11.340 mia. kr. år 2008 til 16.982 mia. kr. år 2013

⁵¹ Se bilag 4 for beregning af ICGR.

for Sparekassen Kronjylland. Den største stigning sker fra år 2011 til år 2012, hvor den alene stiger med 3,764 mia. kr. med baggrund i opkøbet af Sparekassen Østjylland.

Earnings Retention Ratio er et af leddene i formelen, og denne påvirkes blot, når der betales udbytte, hvilket ikke er tilfældet for Sparekassen Kronjylland.

Capital Ratio er det sidste af leddene i formelen, og denne stiger fra 5,48 i 2008 til 6,97 i 2013. Capital Ratio siger noget om egenkapitalen i forhold til balancen. Egenkapitalen har været stigende gennem hele perioden. Denne stigning er primært på grund af, at kapitalen i garantier øges fra 434 mio. kr. år 2008 til 588 mio. kr. år 2013. ICGR for Sparekassen Kronjylland har udviklet sig positivt set over hele perioden.

Djurslands Bank har en ICGR, som er positiv gennem hele perioden, men med visse udsving. ICGR lå på 3,02 % år 2008 og 3,69 % år 2013.

Afkastningsgraden stiger fra 0,27 år 2008 til 0,56 år 2013. Da denne heller ikke ligger over 1 ej heller har været det gennem perioden, må det overordnet ses, som værende ikke tilfredsstillende. Forbedringerne i afkastningsgraden kommer ud af en svag stigning i balancen fra 6.518 mia. kr. år 2008 til 6.575 mia. kr. år 2013. Det udslagsgivende er dog forbedringen i indkomsten, som er steget fra 17,7 mio. kr. til 37 mio. kr. år 2013.

Djurslands Bank har udbetalt udbytte i år 2012 samt i år 2013. Dette påvirker Earnings Retention Ratio. Samlet set bliver ICGR negativt påvirket i år 2012 og i år 2013 med baggrund i udbyttet. Det medfører, at kapitalen, som pengeinstituttet har, bliver gjort mindre, når der udbetales udbytte. Capital Ratio siger noget om egenkapitalen i forhold til balancen. Egenkapitalen er steget fra 588 mio. kr. i 2008 til 738 i 2013. Balancen forhøjes som tidligere nævnt begrænset. ICGR for Djurslands Bank har overordnet set udviklet sig positivt over perioden, men med større udsving fra år 2009 til år 2012.

9.3. Delkonklusion

Analysen af pengeinstitutternes gennemsnitlige kapitalomkostninger har vist, at Djurslands Bank finansierer sig billigere end Sparekassen Kronjylland gennem perioden fra år 2009 til år 2011. Senest i år 2013 har Sparekassen Kronjylland en WACC, som er højere. Det har betydet, at Djurslands Bank har haft en billigere funding.

Når CIBOR 3 sammenlignes med WACC beregningerne ses det, at CIBOR 3 i år 2008 lå over WACC, og siden har det været den omvendte situation i udviklingen. Pengemarkedsrenterne er faldet betydeligt siden år 2008, hvilket primært skyldes den finansielle krise. De er også

faldet mere end bankernes finansieringsomkostninger. Det er derfor overordnet set ikke en situation, som er holdbar i længere tid for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank. ICGR har været meget svingende gennem perioden og har derfor påvirket institutterne positivt i perioden.

10.0 Fusionens elementer

Der er nu blevet vurderet og analyseret på Sparekassen Kronjylland samt Djurslands Bank nøgletal set over de seneste seks år. Mulighederne for fusion mellem de to institutter samt hvilke udfordringer det kan medføre vil blive analyseret i de kommende afsnit.

10.1. Lovgivning ved en fusion

Når man overvejer en fusion er det vigtigt at have overblik over de givne regler på området i Danmark.

En finansiell virksomhed må ikke uden tilladelse fra økonomi- og erhvervsministeriet fusionere med en anden finansiell virksomhed jf. LFV (Lov om finansiell virksomhed) § 204. Erhvervsministeriet har op til to måneder at behandle ansøgningen i, og dernæst gives der svar, om det er muligt eller ej.

Det er Sparekassen Kronjyllands repræsentantskab eller generalforsamling, som kan tage beslutning om opløsning af virksomheden uden likvidation ved overdragelse af instituttets aktiver og gæld til aktieselskab med baggrund i, at sparekassen har drevet virksomhed længere end siden 1. januar 1989 jf. LFV § 207. Aktier i aktieselskabet skal svare til værdien hos den enkelte sparekasse, og denne skal overdrages til en fond. Garanterne skal efter eget valg tilbydes enten en ombytning til markedskurs af deres garantkapital til aktier i aktieselskabet, eller kontant indløsning. Garanterne har mulighed for at lade garantkapitalen blive stående i en periode på 5 år.

Den fusionsplan, som skal laves, skal indeholde oplysninger og bestemmelser omkring dette jf. LFV § 208.

Der er også mulighed for at lave en uegentlig fusion, hvor det er Sparekassen Kronjyllands logo, navn mv. som er det fortsættende og Djurslands Bank så ophører uden likvidation.

10.2. Synergi samt omkostninger ved en fusion

Ved en fusion er det vigtigt at overveje, om der er tale om, at to pengeinstitutter fusionerer for at fortsætte sammen under nyt fælles navn, eller om der er tale om et af pengeinstitutternes

navn, logo samt banklicens er det fortsættende. Da der her er tale om, at Sparekassen Kronjylland er næsten tre gange større end Djurslands Bank, vurderes det, at det vil være at foretrække, at Sparekassen Kronjylland er den fortsættende. Blandt andet med baggrund i, at Sparekassen Kronjyllands hovedsæde ligger i Randers, som er en del større end Grenå, hvor Djurslands Banks hovedsæde ligger. Samtidig vil det alt andet lige være sværere for Sparekassen Kronjylland at acceptere, at deres tradition og tankegang helt skulle "lægges på hylden", og navnet skulle ændres med baggrund i størrelsesforskellen mellem de to. Derfor antages det, at Sparekassen Kronjylland er den fortsættende part, og Djurslands Bank ophører uden likvidation.

Fusionsbanken får en sådan størrelse, at der er mulighed for at opnå billigere funding på markedet i udlandet. Ved at få et meget større forretningsgrundlag, kan der være større mulighed for at kunne være med i konkurrencen om de helt store engagementer i Danmark, som kan skaffe udvidet indtjening til pengeinstituttet. Der er mange kunder, som ønsker at være kunder i en "stor" bank, og derfor kan denne fusion give fornyet styrke til konkurrencen på markedet i Danmark.

Når man kigger længere frem end de første 1-3 år, vil der være mulighed for at opnå stordriftsfordele. Grunden til, at man skal et par år frem, er, at de første par år gerne går med lukning af filialer, eventuelle afskedigelser samt diverse omkostninger til IT, sammenlægninger og generelle ændringer i procedurer. Der er her tale om meget betydelige udgifter, og derfor kan besparelserne, som ligger i stordriftsfordele, ikke altid ses med det samme.

De forskellige parametre, som der skal kigges nærmere på, er nedenstående punkter.

- Antallet af filialer (dobbel placering)
- Fremtidig hovedkontor (korrekt lokalisering)
- Medarbejdere (naturlig afgang samt mulige afskedigelser)
- Fusionsomkostning (udgifter til IT, kurser, ændring i nuværende lokaler mv.)
- Reduktion i indtjening (kundeafgang i begge institutter på grund af fusionen)

Det vil være naturligt at lukke den mindste af de filialer i de byer, hvor begge pengeinstitutter er repræsenteret. I de store byer er der større markedsandele at kæmpe med konkurrenterne om, og derfor skal det overvejes nøje om det er nødvendigt at lukke filialer i de storbyer hvor

begge pengeinstitutter er repræsenteret. Antallet af medarbejdere i den enkelte afdeling spiller en afgørende rolle.

Det vurderes, at det vil være afdelinger i byer som for eksempel Auning, Grenå, Ebeltoft samt Ørsted, som skal lukkes ned med det samme. Dernæst er anbefalingen at tage de resterende byer, hvor begge pengeinstitutter er repræsenteret, op til revurdering efter ½ til 1 år efter fusionen har fundet sted, for at se om der skal lukkes flere afdelinger i storbyerne. Det er ikke sikkert, at det på sigt er rentabelt at have flere afdelinger af den nye fusionsbank til stede i den enkelte by.

Lukning af filialerne vil give en besparelse til fusionsbanken. Det er svært at fastsætte størrelsen på besparelsen, da det afhænger af lokaleleje, værdi af evt. egne ejendomme, som skal sælges, størrelsen på afdelingen samt øvrige udgifter. Jeg antager, at besparelsen pr. afdeling er på 2 mio. Fire afdelinger lukkes med det samme. Samlet besparelse er 8 mio. kr. som er en antagelse, for at kunne beregne besparelsen på fusionen, da det er svært at fastsætte.

Der vurderes, at det er mest hensigtsmæssigt at fortsætte med Sparekassen Kronjyllands hovedsæde, da dette ligger i den største by, Randers, set i forhold til Grenaa, hvor Djurslands Banks hovedsæde ligger. Hovedsædet er værdiansat til 73 mio. kr., og det anbefales at sælges for at frigive penge, så de ikke er bundet i ejendom.⁵² Der skal fremadrettet arbejdes på, at man som udgangspunkt ikke skal eje domicilejendomme, da det som regel er bedre at leje, så man kan have fokus på at drive bankforretning i stedet for udlejningsvirksomhed.

Planen er, at hovedkvarteret i Grenaa lukkes, og stabsfunktionerne flyttes til Randers, samt kunderådgivning på sigt rykkes til nærmeste filialer. Derfor antages det, at besparelsen ved lukning samt salg af hovedsædet i Grenaa vil være ca. 5 mio. kr., når man ser bort fra indtægten ved salget af bygningen. Det forventes dog ikke, at dette kan ske med det samme, men det bør kunne ske i løbet af en 1-3 års periode.

Når man kigger på antallet af medarbejdere, er det muligt at sammenligne antallet med summen på ens balance. Sparekassen Kronjylland havde i 2013 en balance på 16.947 mio. kr. og ca. 609 beskæftigede medarbejdere. Det vil sige, at for hver milliard i balancen beskæftiges cirka 28 medarbejdere. Djurslands Bank havde en balance i 2013 på 6.575 mio. kr. og antallet af beskæftigede er 177 medarbejdere i 2013. Det betyder, at Djurslands bank beskæftiger cirka 37 medarbejdere for hver milliard i balancen.

⁵² Årsrapport 2013 fra Djurslands Bank side 17.

Hvis man sammenligner med et af de store pengeinstitutter som for eksempel Nordea, havde de i 2012 cirka 6 medarbejdere pr. balancemilliard.⁵³

Hvis man sammenlægger tallene for Sparekassen Kronjylland og Djurslands Bank, bliver den samlede balance på 23.522 mio. kr. og antallet af medarbejdere bliver 786.⁵⁴ Dette er dog forudsat, at der ingen ændringer sker. En antagelse omkring antallet af medarbejdere er, at der skal ske afskedigelser/fyringer, specielt i stabsfunktioner, som typisk vil være dobbelt besat. Det antages derfor, at der sker en reduktion i antallet af medarbejdere på 15-25 % set over en periode på 1-3 år. Der skal tilstræbes, at nedskæringerne primært sker ved naturlig afgang, men deciderede afskedigelser kan formentlig ikke helt undgås.

I regnskabet for Sparekassen Kronjylland er omkostningerne til personaleudgifter i 2013 på 368 mio. kr. Det vil sige, at med 609 medarbejdere bliver det en omkostning på gennemsnitlig 605.008 kr. pr. ansat.⁵⁵ For Djurslands Bank er det 599.316 kr. pr. ansat.⁵⁶

Når man ser samlet på fusionsbanken efter fusionen, vil den gennemsnitlige omkostning pr. medarbejder være 602.162 kr.⁵⁷ Det vil sige, at hvis man fjerner 20 % af den samlede mængde af ansatte på 786, ved afskedigelse samt fratrædelse - ca. 157 medarbejdere, vil det give en besparelse på 94,6 mio. kr., når man ser bort fra eventuelle fratrædelsesgodtgørelser. Disse besparelser vil skulle findes i en blanding mellem nedlæggelse af stabsfunktioner, sammenlægning af rådgiverporteføljer inden for erhverv samt privatrådgivning. Derudover vil der skulle ske en reduktion i antallet af ledere, IT stillinger, specialister, rådgivere og andre forskellige led i organisationerne, som der ikke fremadrettet vil være brug for, eller som blot er dobbeltbesat.

Når en fusion foretages, vil det medføre forskellige omkostninger. Der vil være omkostninger til blandt andet ændringer i IT platforme, sammenkørsel af data, konsulenttydelser, advokattydelser, hvis dette ikke foretages af ansatte jurister samt eventuelle fratrædelsesgodtgørelser til opsagte medarbejdere.

⁵³ "Banker i Danmark fra 5.10.2012" af Lars Krull.

⁵⁴ Balancesum: 16.947 + 6.575 = 23.522 mio. kr., antallet af medarbejdere: 609 + 177 = 786 stk.

⁵⁵ Sparekassen Kronjylland årsrapport 2013: 368.450.000/609 = 605.008 kr.

⁵⁶ Djurslands Bank tal fra årsrapport 2013: 106.079.000/177 = 599.316 kr.

⁵⁷ 605.008+599.316 = 1.204.324/2 = 602.162 kr.

Det er vigtigt at se nærmere på de forskellige omkostninger. I Djurslands Banks regnskab meddeler de, at hvis de skal udtræde af et IT-samarbejde med andre banker via Bankdata, vil det medføre en betaling på 173 mio. kr. for udtrædelsesgodtgørelse.⁵⁸

Det er en ganske betragtelig udgift, som skal betales i ”den nye” Sparekassen Kronjylland efter fusionen, så det er ganske væsentligt at have styr på de mange omkostninger en fusion altid medfører.

Det kan ikke undgås at begge institutter vil have kundeafgang ved indgåelse i fusionen. Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt i opgaven indgået i flere overtagelser samt fusioner som senest var af Sparekassen Østjylland. Det må derfor antages, at størstedelen af de kunder, som vil føle sig svigtet eller lignende på grund af fusionen, allerede er søgt væk fra Sparekassen Kronjylland. Det er utrolig svært at fastsætte et tab, som kundeafgangen i de enkelte institutter, ved at indgå i fusionen, vil medføre. Der antages en kundeafgang på 3 % samlet set for begge institutter efter sammenlægningen. For at kunne fastsætte, hvor meget det kommer til at påvirke, skal der ses på institutternes nettorente- og gebyrindtægter i regnskaberne. For Sparekassen Kronjylland er deres nettorente- og gebyrindtægter for 2013 på 898 mio. kr.. Djurslands Bank har i 2013 nettorente- og gebyrindtægter på 269 mio. kr. Efter fusionen vil der samlet set være nettorente- og gebyrindtægter på 1.167 mio. kr.. En antaget kundeafgang på 3% vil altså medføre en reduktion i nettorente- og gebyrindtægter på 35 mio. kr., hvilket også slår igennem på indtjeningen, som falder med et tilsvarende beløb, alene med baggrund i fusionens medførte kundeafgang.

De samlede reduktioner af omkostninger kan opgøres til følgende ud fra ovenstående gennemgang.

- | | |
|---|---------------|
| ○ Lukning af minimum fire filialer med det samme: | 8 mio. kr. |
| ○ Lukning af hovedsæde i Grenaa – årlig besparelse: | 5 mio. kr. |
| ○ Medarbejderreduktion: | 94,6 mio. kr. |
| ○ Faldende indtjening på grund af kundeafgang: | 35 mio. kr. |

Samlet set kan man sige, at de effekter, som en fusion vil medføre, giver et estimat på en besparelse på 72,6 mio. kr. Som tidligere nævnt, er der flere af disse synergier, der ikke kan gennemføres fra start i fusionen. Det antages, at der vil der være en periode på 1-3 år, hvor de

⁵⁸ Djurslands Banks årsrapport 2013 side 32.

forskellige beslutninger bliver implementeret. Udover at vurdere de ovennævnte parametre skal balancen på Sparekassen Kronjylland samt Djurslands Bank vurderes samlet. Derfor vurderes der dernæst, hvordan sammensætningen ser ud for den kommende fusionsbank efter fusionen.

10.3. Fusionsbankens centrale nøgletal

I nedenstående tabel ses hvordan balancen bliver for fusionsbanken efter fusionen.

Tabel 14: Samlet balance

Samlet balance (i 1.000 kr.)	Spk. Kronjylland	Djurslands Bank	Fusionsbanken
Aktiver			
Kassebeholdning	418.339	60.863	479.202
Tilgodehavender	692.673	94.126	786.799
Udlån & tilgodehavender	9.985.486	3.679.973	13.665.459
Obligationer	4.029.409	1.494.356	5.523.765
Aktier	529.304	187.067	716.371
Kapitalandele	80.501	1.787	82.288
Aktiver tilknyttet puljeordning		871.143	871.143
Immaterielle aktiver	147.203		147.203
Grunde & bygninger	708.644	77.402	786.046
Investeringsjendomme	251.660	4.305	255.965
Domiciler	456.984	73.097	530.081
Øvrige mat. Aktiver	106.559	7.283	113.842
Skatteaktiver	3.022	1.101	4.123
Udskudte skatteaktiver	47.024	3.412	50.436
Midlertidige aktiver	4.235		4.235
Andre aktiver	183.929	92.550	276.479
Periodeafg. Poster	43.532	3.956	47.488
Aktiver i alt	16.892.860	6.575.019	23.467.879
Passiver			
Gæld til kreditinstitut	278.869	772.203	1.051.072
Indlån & anden gæld	13.270.163	3.907.593	17.177.756
Indlån i puljeordninger		959.810	959.810
Andre passiver	732.044	89.470	821.514
Udstedte obligationer	17.590		17.590
Periodeafg. Poster	11.496	3.893	15.389
Gæld i alt	14.310.162	5.732.969	20.043.131
Hensættelser til pensioner	2.909	5.782	8.691
Hensættelser garantier	32.913	1.923	34.836
Andre forpligtigelser	6.082	717	6.799
Hensatte forpligtelse i alt.	41.904	8.422	50.326

Efterstillede kapitalindskud	200.000	50.000	250.000
Aktie/garantkapital	587.756	27.000	614.756
Opskrivningshenslæg.	15.160	6.918	22.078
Lovpligtig reserver	20.159	787	20.946
Rentegarantkapital	13.948		13.948
Overført overskud	1.793.771	740.823	2.534.594
Udbytte		8.100	8.100
Egenkapital i alt	2.430.794	783.628	3.214.422
Passiver i alt	16.982.860	6.525.019	23.507.879

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter 2013 fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank

Balancen vil efter fusionen vokse til 23,5 mia. kr., udlån til 13,6 mia. kr. samt indlån til samlet 17,1 mia. kr. Den samlede basiskapital for fusionsbanken bliver samlet set på 3,050 mia. kr. De samlede risikovægtede poster bliver på 17,962 mia. kr. for 2013. Den samlede nye solvens vil være på 16,9 %. Dette viser, at solvensen vil blive forbedret i forhold til pengeinstitutternes egne solvensprocenter for år 2013.

Pengeinstitutterne er afhængige af deres udlån og samtidig skal man have styr på diversifikationen set i forhold til brancher. Dette gøres for at se, hvordan fordelingen mellem privat samt erhverv bliver, samtidig med at man holder øje med eventuelle overeksponeringer, og om det påvirker tilsynsdiamanten negativt.

Figur 14: Fusionsbankens branchefordeling



Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank 2013.

Samlet set vil man efter fusionen stadig have en overvægt af erhvervsengagementer set i forhold til privat. Dette ses i ovenstående figur. Man bør fremadrettet være opmærksom på, at denne fordeling ikke bliver for skæv.

Tabel 15: Nøgletalssammenligning 2013

Sammenligning 2013	WACC	Afkastningsgrad	Relativt GAP	ICGR
Sparekassen Kronjylland	1,72%	0,72	5,54 %	5,06 %
Djurslands Bank	1,48 %	0,56	8,19 %	3,69 %
Fusionsbanken	1,65 %	0,67	6,28 %	4,73 %

Kilde: Egen tilvirkning ud fra årsrapporter fra Sparekassen Kronjylland & Djurslands Bank 2013.

Af ovenstående tabel kan man konkludere, at for Sparekassen Kronjylland er det en fordel at få fusionen gennemført i forhold til, at de får en lavere WACC, og det betyder, at deres finansieringsomkostninger falder. Afkastningsgraden giver for Sparekassen Kronjylland en negativ udvikling ved fusionen, da afkastningsgraden gerne skal være højere end 1. Det nye relative GAP ved fusionen er klart bedre for Djurslands Bank end Sparekassen Kronjylland, da de får en højere GAP. Der ønskes at have en GAP, som er tættere på 0, da man derved er renteneutral.

Første led i ICGR er Capital Ratio, som man finder ved at dividere egenkapital på 3.214.422.000 med aktiver på 23.467.879.000. En højere egenkapital vil give en lavere Capital ratio og hermed en højere ICGR. Næste led er afkastningsgraden, som ligeledes er beregnet tidligere i opgaven. Udviklingen i afkastningsgraden har været positiv gennem hele perioden, hvilket har resulteret i en samlet afkastningsgrad på 0,67. Tredje led er Earnings retention ratio, som samlet ligger på 0,81 1, da Djurslands Bank har udbetalt udbytte. Når man kigger på ICGR, er det en fordel for Djurslands Bank at indgå i fusionen med baggrund i en ny forhøjet ICGR, hvorimod Sparekassen Kronjyllands ICGR falder ved at indgå i fusionen. Dette skyldes blandt andet, at Djurslands Bank har udbetalt udbytte, hvilket Sparekassen Kronjylland ikke har gjort. Den samlede ICGR for fusionsbanken giver dog stadig plads til at kunne vækste.

10.4. Delkonklusion

Ud fra ovenstående gennemgåede synergier er det tydeligt, at der er klare fordele ved at gennemføre fusionen. Der er omkostningsbesparelse på både kort og lang sigt. Der er dog

også omkostninger ved at gennemføre fusionen. Disse forskellige parametre skal overvejes. Ud fra beregnede nøgletal er fusionen en klar fordel for Sparekassen Kronjylland, da man efter fusionen har lavere finansieringsomkostninger, og samtidig ved at blive et større pengeinstitut vil dette betyde mere kendskab i branchen. Jo større et pengeinstitut er, jo flere er der som ser ens filialer, reklamer samt blot kender nogen som er kunder i pengeinstituttet. Samtidig vil de andre aktører på markedet se ens forretning som en større konkurrent med baggrund i blandt andet balancen, størrelsen og antallet af kunder samt filialer. Finansieringsomkostninger medføre om man har mulighed for at kunne konkurrere på pengeinstitutmarkedet, da det kan være altafgørende for ens eksistens. Den samlede ICGR for fusionsbanken vil være positivt ud fra det synspunkt, at der stadig er plads til at vækste uden, at det påvirker solvensen negativt.

11.0 Pris for overtagelse af Djurslands Bank

Når Djurslands Bank skal overtages af Sparekassen Kronjylland, er det vigtigt, at aktionærerne får et godt incitament og ikke mindst den korrekte pris for at gå med til fusionen. Derfor skal prisen gøres skarp med det samme. Prisen kan fastsættes på forskellige måder. Nedenstående analyseres prissammensætningen ud fra Kurs/Indre værdi for Djurslands Bank.

11.1. Kurs/Indre værdi

Kurs/indre værdi udregnes ved at tage kursen og dividere den med den indre værdi.⁵⁹

Ligning 9: Kurs/Indre værdi

$$\text{Indre værdi pr. aktie} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Antal aktier}}$$

$$\text{Indre værdi pr. aktie} = \frac{783.628.000}{2.700.000} = 290,23$$

$$K/I, \text{ nuværende} = \frac{198}{290,23} = 0,68$$

Ovenstående betyder at investorerne i Djurslands Bank i dag betaler 0,68 kr. for hver krone bogført egenkapital, med den nuværende kurs på 198. Det vil sige at den nuværende

⁵⁹ <http://www.morningstar.dk/dk/glossary/100448/kurs-indre-værdi.aspx>

Kurs/Indre værdi er i den høje ende ud fra hvad den ellers har ligget på for Djurslands Bank hen over de seneste seks års periode.

Man siger, at hvis Kurs/Indre værdi er højere end 1, vurderer aktiemarkedet, at virksomhedens aktier er mere værd end egenkapitalen i virksomheden. Der kan være flere årsager til dette. En årsag kan for eksempel være, at der er forventninger til fremtidige stigende resultater eller ”skjulte” værdier. Derfor er man villig til at betale en pris, som er højere i forhold til den indre værdi i virksomheden.⁶⁰

Det er uvist om aktionærerne i Djurslands Bank ønsker at sælge aktierne til en pris, som ligger under, hvad værdien af egenkapitalen i pengeinstituttet er. En årsag til, at Djurslands Bank Kurs/Indre værdi ligger under 1, kan også skyldes bankens risici. Der er flere faktorer, som spiller ind.

Djurslands Banks aktier har, som det er noteret i deres regnskab, en nominel værdi på 10 kr. pr. stk.. Kapitalen af aktier består af en værdi på 27 mio. kr. Kurs/Indre værdi er steget fra 0,48 i år 2012 til 0,63 pr. aktie i år 2013.⁶¹ Når man ser tilbage på 2009 og 2010, har den ligget i det nuværende niveau. I år 2011 røg den ned på 0,5. Faldet i år 2011 og år 2012 kan skyldes påvirkninger fra finanskrisen.

Djurslands Bank aktie vurderes som forholdsvis illikvid, ud fra omsætteligheden på aktien. Den handles på SmallCap. Hvis man sammenligner med en anden bankaktie som er blevet handlet rigtig meget hen over finanskrisen, nemlig Danske Bank ses det at de har en Kurs/Indre værdi på 1,10.⁶² Aktiemarkedet vurderer at aktierne fra Danske Bank er mere værd end egenkapitalen i pengeinstituttet.

På aktiemarkedet handles der ofte aktier på baggrund af Kurs/Indre værdi indenfor kategorien vækstaktier, da investorerne har tillid til, at virksomheden vil vækste, og derfor er man villig til at betale mere for aktien end den egentlig er værd på tidspunktet hvor aktien købes.

Der er også mulighed for at prisfastsætte prisen for Djurslands Banks ud fra et gennemsnit på hver kunde. Det vurderes dog at være svært at fastsætte den korrekte pris på denne måde, og derfor uddybes dette ikke yderligere i specialet.

⁶⁰ Christensen Michael & Pedersen Frank, *Aktieinvestering*, 3. Udgave, 1. Oplag 2009.

⁶¹ Djurslands Bank årsrapport 2013 side 21.

⁶² <http://www.proinvestor.com/aktier/Danske+Bank/DANSKE.CO>

Prisen for at indgå i fusionen skal fastsættes mellem de to pengeinstitutter, og det er som tidligere nævnt en svær proces. Djurslands Bank har blot en aktionær, som har meddelt, at han ejer mere end 5 % af bankens aktier. Der er tale om Henrik Østenkjær Lind, som for et par år siden har meddelt, at han ikke er interesseret i at få indflydelse, men blot ser sin aktieandel som en langsigtet investering.⁶³ Derfor forudsættes det at der ikke er en bestemt gruppe af investor som der skal tages særlig meget hensyn til.

11.2. Finansieringssammensætning

Det er vigtigt ved en fusion at få valgt en sammensætning af finansieringen, som er den mest optimale både nu og fremadrettet for det fortsættende pengeinstitut. Sparekassen Kronjyllands egenkapital indeholder en stor del garantkapital. Nærmere betegnet 588 mio. kr.⁶⁴

Garantbeviser har givet anledning til flere dårlige oplevelser under finanskrisen. Erfaringen viser, at man kan have svært ved at komme af med sin garantkapital. Hvis en sparekasse er på vej ”i et hul”, kan man som garantbevisindehaver blot se passivt til, da der er en vis ekspeditionstid for indløsning af garantbeviser, og det kan derfor være for sent hvis man ønsker at få dem udbetalt.⁶⁵ Man kan altså blive ramt af tidsfaktoren. Tilliden til sparekassernes garantopsætning har været faldende i samfundet, og dette gik også ud over Sparekassen Kronjylland gennem finanskrisen.⁶⁶

Uroen omkring garantkapital medvirker til, at det vurderes bedst for Sparekassen Kronjylland, efter fusionen med Djurslands Bank at konvertere til et aktieselskab.

Som tidligere nævnt i projektet, skal en sådan fusion ske efter gældende lovgivning. Det er Sparekassen Kronjyllands generalforsamling eller repræsentantskab, der skal tage beslutning om opløsningen af pengeinstituttet, uden der sker en likvidation ved at overdrage aktiverne samt gælden til et aktieselskab. Aktierne i det nye selskab skal have en værdi, som modsvarer værdien hos Sparekassen Kronjylland, og denne skal overdrages til en fond. Der er tale om, at den nye fond skal være selvejende, og den skal eje den tidligere sparekasses nye aktier. Der er behov for at finde antallet af aktier, som Sparekassen Kronjylland skal bruge til omdannelsen, og det gøres ud fra nedenstående beregning.

⁶³ www.Finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4918605.ece

⁶⁴ Sparekassen Kronjylland årsrapport 2013 side 12.

⁶⁵ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5956687.ece>

⁶⁶ Sparekassen Kronjylland årsrapport 2012 side 12.

Ligning 10: Fond

Egenkapital – garantbeviser = fond

$$2.430.794.000 - 587.756.000 = 1.843.038.000$$

Sparekassen Kronjyllands egenkapital udgør for år 2013 2.430.794.000 kr.. Indeholdt i denne egenkapital er en garantkapital på stort 587.756.000 kr.. Mængden, der skal overføres til den nye fond, er derfor 1.843.038.000 kr..

Beløbet skal herefter bruges til at købe aktier. Da der ikke er en markedskurs, antages der, at den er kurs 100 samt en indre værdi på 1. Stykstørrelsen fastsættes ligeledes til at udgøre 10 kr. Det medfører derfor, at antallet af aktier bliver følgende:

$$1.843.038.000 / 100 = 18.430.380$$

$$18.430.380 / 10 \text{ (stykstørrelse)} = 1.843.038 \text{ aktier}$$

Sparekassen Kronjylland skal således bruge 1.843.038 aktier for at kunne blive omdannet til et aktieselskab. Fonden oprettes efter samme princip, som Sparekassen Himmerland gjorde i år 2006. Der uddybes ikke yderligere, hvordan fonden skal oprettes, men henvises til beskrivelsen fra Sparekassen Himmerland, da der antages, at det udføres på samme måde.⁶⁷

Når der skal ske omdannelse til et aktieselskab, er det vigtigt, at der er investorer til at aftage aktierne. Det antages derfor, at der er indgået aftale med en større investor, der ønsker at indgå i projektet, og som ønsker at garantere for udstedelsen af de nye aktier i Sparekassen Kronjylland (som aktieselskab).

Alle de nuværende garantanter skal have et tilbud om at lade deres garantkapital stå efter fusionen således, at egenkapitalens grundlag ikke forsvinder ved at store dele af garantkapitalen bliver trukket væk.

11.2.1. Rette pris på aktier

For at kunne opkøbe Djurslands Banks aktiemængde på 2,7 mio. stk., som har en kurs på 198, vil det være nødvendigt at tilbyde noget ekstra, som bonus for at lade sig opkøbe. Derfor antages der, at denne merpræmie skal være 10 %. Det vil derfor være til en kurs på 217,8.

⁶⁷ https://www.himmerland.dk/om_os/fonden/Værd_at_vide_om_fonden.pdf

Det vil sige, at 2,7 mio. stk. aktier koster 588 mio. kr. Værdien af Djurslands Bank kan derfor opgøres til at være 588.060.000 kr.

Det kan være svært for Sparekassen Kronjylland A/S at få solgt de nødvendige aktier, da efterspørgslen på aktier ikke nødvendigvis opfylder behovet for, at kapitalen til at opkøbe Djurslands Banks aktiemængde kan lade sig gøre. Derfor antages det, at der ligeledes er lavet en aftale med en investor, som ønsker at garantere for denne aktiemængde, hvis de ikke bliver solgt på anden vis.

11.2.2. Kontantkøb

Der er også mulighed for at Sparekassen Kronjylland køber Djurslands Bank ”kontant”. Det vil sige, at der skal betales 534 mio. kr. samt tillægget på 10 %, som samlet set er opgjort til 588 mio. kr.. Sparekassen Kronjylland kan i princippet betale pengene ud af egenkapitalen for at aflevere dem til aktionærerne i Djurslands Bank. Dette er dog bestemt ikke at foretrække, da det vil svække kapitalgrundlaget hos Sparekassen Kronjylland, således at man vil stå mere udsat frem mod de løbende ændrede kapitalkrav.

12.0 Anbefaling

Sparekassen Kronjylland har en unik mulighed ved at fusionere med Djurslands Bank. Direktøren for Sparekassen Kronjylland har tidligere udtalt, at det ikke handler om at lave flere opkøb på nuværende tidspunkt.⁶⁸ Det handler dog om hele tiden at have øjnene åbne for nye muligheder, og det handler om at slå til på det helt rigtige tidspunkt. Derfor ses denne nyhed ikke som en udelukkelse af den rigtige fusion. Det vurderes derfor, at der kan ligge noget fornuft i at indgå i en fusion med Djurslands Bank. For Sparekassen Kronjylland får mulighed for at styrke sit lokalområde, fjerne en konkurrent i lokalområdet samtidig med at få styrket sin position i markedet. Prisen skal være den rigtige, og derfor vurderes det, at Kurs/Indre værdi giver en god ide om pengeinstituttets værdi. Kurs/Indre værdi for Djurslands Bank har ligget i det samme niveau gennem stort set hele finanskrisen. Derfor har pengeinstituttet også vist, at de har kunnet klare sig i meget dårlige tider, og dette er endnu et incitament til fusionen.

Det anbefales ligeledes, at Sparekassen Kronjylland bliver omdannet til et aktieselskab, således at man undgår fremtidige usikkerheder omkring garantbeviser i samfundet. Dette kan medføre en øget interesse for de nyoprettede aktier.

⁶⁸ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6533359.ece?1397896466050&1398706009662>

Der er mulighed for fusionsbanken at vækste fremadrettet via en udlånseksansion, uden at dette påvirker solvensen. Dette anbefales, som udgangspunkt ikke at sættes som en aktiv målsætning, da man ved fusionen med Djurslands Bank bør fokusere på at få sammenkørt IT systemer, medarbejdermentalitet og regnskaber. Det gør, at man står samlet mod en fremtid, som byder på et marked for pengeinstitutter, hvor konkurrencen er stigende om de gode kunder, og der vil være restriktioner fra lovgivningen, hvis reguleringerne ikke overholdes. Sparekassen Kronjylland har allerede dette som en målsætning for år 2014 og frem.⁶⁹

Anbefalingen bygger på, at de nuværende nedskrivninger, som er set i 2013 for Sparekassen Kronjylland, er kommet under kontrol og ikke forværres i løbet af år 2014. Kommer der endnu større nedskrivninger, end der er set hidtil, er det ikke sikkert, at en fusion med Djurslands Bank er at anbefale, da dette kan tyde på, at man ikke har fået tidligere fusioner under kontrol, og derfor ikke helt har styr på sin egen virksomhed.

⁶⁹ <http://finanswatch.dk/secure/Finansliv/Profiler/article6374861.ece?1394315219554>

13.0 Konklusion

Sparekassen Kronjylland har mulighed for at styrke sin fremtidige overlevelse som pengeinstitut i Danmark ved at indgå i en fusion med Djurslands Bank. Deres værdier ligger indenfor mange af de samme parametre, og de har filialsammenfald i flere byer.

I den eksterne analyse blev det konkluderet, at udviklingen i samfundet er i bedring, og dette kan påvirke pengeinstitutterne positivt. Samtidig blev det fastlagt, at de teknologiske muligheder er vigtige at være en del af som pengeinstitut, selvom det kan være fyldt med omkostninger. Sparekassen Kronjylland har endvidere en vis erfaring fra tidligere fusioner, som der kan drages nytte af i en fusionsproces.

I den interne analyse stod det klart, at især Sparekassen Kronjylland har udviklet sig mest i perioden, med store stigninger i både resultat efter skat samt indtjening pr. omkostningskrone. Dette viser, at der løbende er sket store tilpasninger, som er med til at gøre fundamentet endnu bedre.

Disse parametre taler for en fusion mellem de to pengeinstitutter, og der vil samlet set være mulighed for at opnå stordriftsfordele. Begge pengeinstitutter vil stå stærkt i forhold til solvens og likviditetsoverdækning.

Der er forudsat, at Sparekassen Kronjylland bliver omdannet til et aktieselskab, og derfor bliver det fortsættende pengeinstitut. Den måde, som opkøbet af Djurslands Bank skal foretages på, er ved at betale de nuværende aktionærer en merpræmie på 10 %, for deres aktier ud fra en prisfastsættelse ud fra kursen på Djurslands Bank aktien. Fordelen for aktionærerne i Djurslands Bank er, blandt andet at de kommer til at indgå i et større og stærkere finansieringsinstitut i Danmark.

Nogle af nøgletallene vil dog på kort sigt udvikle sig negativt i forhold til de nuværende for Djurslands Bank, men samlet set bliver der nogle besparelser, og på lang sigt vil der være mulighed for at få billigere finansiering og på denne måde kan banken sikre sig endnu mere mod fremtidens lovændringer og dermed sikre sin egen position som pengeinstitut i Danmark.

14.0 Litteraturliste

Regnskab

Djurslands Banks årsrapport 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 & 2013.

Sparekassen Kronjylland årsrapport 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 & 2013.

Risikorapport

Djurslands banks risikorapport 2012 & 2013.

Sparekassen Kronjylland risikorapport 2012 & 2013.

Bøger

Bakka Jørgen Frode & Fivelsdal Egil, *Organisations teori*, 5. Udgave 2010.

Baldwinsson, Cato & Bender, Torben & Busck-Nielsen, Kim m.fl., *Dansk Bankvæsen*, 6. Udgave.

Christensen Michael & Pedersen Frank, *Aktieinvestering*, 3. Udgave, 1. Oplag 2009.

Gup, E. Benton, & Kolari W. James, *Commercial Banking – The management of risk*, 3. Udgave.

Mikkelsen Hans, & Riis, Jens Ove, *Grundbog i projektledelse*, 10. Udgave 2011.

Internetadresser

<http://alm.djurslandsbank.dk>

<http://analyser.krull.dk>

www.borsen.dk

www.dst.dk

www.euo.dk

www.finansinvest.dk

www.Finansraadet.dk

www.Finanstilsynet.dk

www.finanswatch.dk

www.himmerland.dk

www.morningstar.dk

www.nationalbanken.dk

www.proinvestor.com

<http://www.realkreditrådet.dk>

www.retsinformation.dk

www.sparkron.dk

www.statbank.dk

Publikationer

Finans Invest, *Fusion af sparekasse og pengeinstitut med sparekasse som fortsættende selskab*. Bentsen Claus M & Rasmussen, Henrik & Thomsen, Maria, nr. 8/12 Bankret.

Finansministeriet, 2012/13:18, *Vækstplan DK, Stærke virksomheder og flere job*, Finansministeriet.

Finansrådet (2011): *Bankernes afkast må øges*, Notat fra Finansrådet, december 2011.

Krull, Lars, 2013, *Analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter for året 2012 (Banker i Danmark 14/4 2013)*.

Krull, Lars,, 2012, *Banker i Danmark pr. 22/3-2012: En analyse af pengeinstitutters finansieringsomkostninger*.

Lovgivning

Finanstilsynet, *"Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter"*, af Finanstilsynet.

Finanstilsynet, *"Lov om finansiell virksomhed"*, af Finanstilsynet

Forsidebillede fra www.energy-supply.dk