Sparekassen Kronjyllands opkøb af Skjern Bank

- *Et tænkt scenarie*

Skrevet af Kristina Søgård Andersen
Vejleder: Christian Farø

HDFR Aarhus
HD 2. del på Ålborg Universitet
Studienummer: 20137580
Mail: krinie13@student.aau.dk

April 2015

30-4-2015

Indhold

Indhold 2
English summary 5
Indledning 6
Problemformulering 7
Metode 7
Afgrænsning 8
Sparekassen Kronjylland 10
Strategi og vision: 11
Skjern Bank 12
Strategi og vision: 14
Delkonklusion 15
Forskellen mellem en bank og en sparekasse 15
Sparekassen Kronjylland 16
Garantkapital 17
Skjern Bank 18
Delkonklusion 19
Udvikling i pengeinstitutterne 19
Sparekassens regnskab 2013 og 2014 20
Sparekassens regnskab 2014 – anslået 21
Risikostyring - Balance og udlånsfordeling 22
Skjern Banks regnskab 2013 og 2014 24
Risikostyring – Balance og kapitalforhold 25
Delkonklusion 26
Rentabilitetsanalyse 27
ROE 27
ICGR 29
WACC 31
WACC for Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland 33
Delkonklusion 34
Synergieffekter ved opkøbet 34
Afdelinger 35
Personale 35

Fundingomkostninger 36
Nøgletal efter opkøbet 37
ROE, ICGR og WACC 37
Delkonklusion 38
Solvensprocent 39
Risikovægtede poster 39
Kapitalforhold 40
CRD-IV 40
Kapitalsammensætningen 41
Egentlig kernekapital 41
Hybrid kernekapital 42
Supplerende kapital 42
Typer af buffere 42
Kapitalkravets effekt på kapitalomkostningerne 44
Skjern Bank – Solvens og CRD-IV 44
Solvensprocent 44
Sparekassen Kronjylland – Solvens og CRD-IV 46
Solvensprocent 46
Delkonklusion 49
Prisfastsættelse af Skjern Bank 49
Kurs/Indre værdi 49
Finansiering af opkøbet 52
Finansiering via egenkapital 52
Omlægning til bankdrift 53
Processen og pointer hertil 53
Fordele ved drift som sparekasse 54
Fordele ved drift som bank 55
Delkonklusion 55
Risikoanalyse ved opkøbet 56
Interessentanalyse 56
Aktionærerne og garanterne 56
Finanstilsynet 57
Kultur 57

Kundernes tilhør ... 58
Modstand mod forandring - Medarbejderne ... 59
IT ... 61
Implementeringen af opkøbet ... 62
Regnskabsmæssige risici ... 64
Markeds-, likviditets- og operationelle risici ... 64
Kreditrisiko ... 64
Risiko ved opkøbet - Nedskrivninger ... 65
Udlån ... 69
Indlån ... 70
Delkonklusion ... 70
Sparekassens alternativer ... 71
Forøge filialnet ved egen drift ... 71
Fordele ... 71
Ulemper ... 72
Finde en anden opkøbsmulighed ... 72
Delkonklusion ... 73
Konklusion ... 73
Litteraturliste ... 75

English summary

This report will try to clarify whether it would be an advantage for Sparekassen Kronjyllands performance and for its shareholders to purchase and unite with Skjern Bank.
It will also analyze the advantages for Skjern Banks stakeholders.

Since the beginning of the crisis, in 2008, many financial institutions have lacked the wanted performance in a market under pressure. This created a series of bankruptcies. Therefore some institutions found an advantage by merging with other institutions to first of all avoid bankruptcy, but also with the goal of performing better together than any of the institutions did alone.

Skjern Bank is a small bank that showed a negative result in 2014.
The negative result was especially caused by the large write down on liabilities. Their performance must increase or the bank will have problems surviving.

Sparekassen Kronjylland delivered a positive accounting in 2014.
Sparekassen merged with a lot of smaller institutions since its opening in 1829. In the last couples of years they have purchased parts of 5 other institutions, which have been their way of expanding. This way of expanding has proved to be beneficial in a market that is hard to expand with the lack of queries for loans from the customers.

This provides an interesting opportunity for Sparekassen Kronjylland, who has managed the recession better and therefore still has enough equity to solidify themselves and expand further.

However, the crisis has brought new and more strict laws and regulations of the capital in financial institutions. The new laws also have to be met after the purchase which enquires a thorough research and due diligence.

The report will analyze the results of both institutions in 2013 and 2014 to compare the performance alone and an estimation on the performance after the purchase.
To do this the report will show calculations on relevant ratios for comparing such as ROE, ICGR and WACC.

This analysis will also show the risks connected with the purchase of Skjern Bank both regarding their accounting, capital and also the customers and owners.

The report is made to see whether or not the performance as one united Sparekassen Kronjylland can outperform the institutions today.
This will be shown both as calculations on ratios, but also by possible outcomes for the owners of Sparekassen Kronjylland and the shareholders of Skjern Bank.

In regards to the future purchase it needs to be favorable for the owners of both parties, because if not then the purchase will not be an option.

To every purchase there is a price, which will also take part of the analysis on the advantages and risks of the purchase.

Finally, the report will show a conclusion on whether the advantages and additional earnings connected to the purchase will outweigh the risks and the price of it.

Indledning

Siden krisens indtog har opkøb og fusioner vist sig, at være løsningen på flere pengeinstitutters mangel på performance i et marked, som er presset.
Året 2014 viste sig at være endnu et år, som til stadighed er ramt af krisens indtog. Markedsforholdene er fortsat ramte, kundernes låneforespørgsler er under det ønskede og nedskrivningerne tynger fortsat mange pengeinstitutters regnskaber.

Skjern Bank har haft et skidt år, når der vurderes på bankens overordnede performance, som resulterer i et massivt underskud. Underskuddet skyldes de store nedskrivninger, som i starten af 2015 er reguleret yderligere op efter et besøg af Finanstilsynet.
For første gang i de seneste år er bankens kapitalforhold pressede og fortsætter udviklingen, er det tvivlsomt om banken kan fortsætte sin drift som hidtil.

Sparekassen Kronjylland derimod har leveret et fint halvårsregnskab med et pænt overskud, som de også leverede i 2013. Sparekassens ledelse har udadtil nævnt deres ønsker om at udvide filialnettet mod syd.

Det er derfor relevant, at undersøge Sparekassens mulighed for at opkøbe Skjern Bank og dennes eksisterende filialnet og kundemasse. Samtidig vurderes på en samlet performance efter opkøbet og hvorvidt Sparekassen har styrket sin performance herved og dermed er blevet et mere attraktivt valg for eksisterende og potentielle kunder og garanter.

Problemformulering

Vil Sparekassens opkøb af Skjern Bank være fordelagtig for aktionærerne i Skjern Bank og garanterne i Sparekassen?

Metode

For at behandle ovenstående problemformulering med tilstrækkelig grundighed, søges i rapportens gennemgang også besvarelse på nedenstående spørgsmål

- Hvad er forskellen på en bank og en sparekasse og ulemper fordele ved hver?
- Vil Sparekassen forventeligt, vurderet ud fra en rækkenøgletal, kunne forbedre sin performance efter opkøbet?
- Hvad er fordelene og ulemperne ved købet af præcis Skjern Bank?
- Hvilke risici er der ved opkøbet af Skjern Bank?
- Vil der efter opkøbet kunne efterkommes de nye kapitalkrav jf. CRD-IV?
- Hvad vil en prisfastsættelse af Skjern Bank vise?
- Vil det samlet set give værdi for Sparekassen at opkøbe Skjern Bank i forhold til de risici, der er derved?
- Er der alternativer, som kan være en bedre løsning for Sparekassen?

Opgaven starter med en kort gennemgang af bankerne og deres visioner og strategier. Hernæst vil også gennemgås bankernes udvikling i 2013/2014 samt sammensættes et niveau for 2014 for Sparekassen Kronjylland.
Samtidig gennemgås forskellen på driften af en bank og en sparekasse og herunder også fordele og ulemper herved. I afsnittet vil også konkretiseres forskellene på Sparekassen Kronjylland og Skjern Bank.

Der vil kort blive beskrevet de relevante risici ved bankdrift i Danmark og hvorvidt disse er i et fornuftigt niveau for opkøbet eller der er ting, som der bør tildeles ekstra opmærksomhed.

Der vil beskrives de nye tiltag for kapitalsammensætning ved indførslen af CRD-IV og hvorvidt kapitalforholdene er fornuftige institutter for sig samt, hvorledes det forventes at ændre på sammensætningen ved et opkøb. Dette afsnit vil demonstrere muligheden for opkøbet vha. de midler Sparekassen besidder i dag og hvorvidt, der bliver behov for en kapitaludvidelse hertil.

I rapporten vil også analyseres, hvorledes Sparekassen kan finansiere et opkøb samt en vurdering af den mest fordelagtige løsning.

Ud fra bankens performance i 2013 og 2014 beregnes en række nøgletal, som til sammen kan give indblik i bankernes drift og styrker hver i sær.
Dette sammenholdes med forventede ændringer ved et opkøb og hvad en samlet performance for Sparekassen Kronjylland vil være efter opkøbet.

Nøgletallene er beregnet for både 2013 og 2014.

Der undersøges problematikker ved opkøbet herunder organisatoriske og ledelsesmæssige overvejelser. I dette afsnit vil der også lægges vægt på markedet i dag med 0-rentemiljø og indlånsoverskud.

Dernæst vil beregnes en forventet pris for købet af Skjern Bank.

Slutteligt konkluderes på opgavens delkonklusioner som helhed og herunder en stillingstagen til opgavens problemformulering og underspørgsmålene herover.

Afgrænsning

Der er tale om et tænkt og rapporten vil udelukkende tage afsæt i Sparekassens opkøb af Skjern Bank.. Der vil ikke undersøges alternative opkøbsmuligheder.

I rapporten tages afsæt i moderselskabet for Sparekassen Kronjylland for at rense for øvrige aktiviteter og dermed gøre sammenligningen af bankdriften for de 2 institutter mere rimelige. Der nævnes ikke tallene for Sparekassen koncernen – disse er dog stort set tilsvarende moderselskabet.

Ved beregning af nøgletal tages afsæt i regnskaberne for 2013 og 2014.

I opgaven opstilles et anslået regnskab for Sparekassen anno 2014, da der kun er fremlagt halvårsrapport. Denne anslås ud fra årsrapporten 2013 og halvårsrapporten 2014.

Ved stillingstagen til overholdelsen af kapitalkravene tages afsæt i bankernes kapitalforhold anno 2014.
Kapitalforholdene for Sparekassen Kronjylland er ikke væsentligt ændret fra 2013 til halvårsrapporten 2014, hvorfor der ved beregning af disse tages afsæt i halvårsrapporten 2014, da det vurderes at de vil være stort set uændrede i ultimo 2014.

Der beregnes ikke på andre nøgletal end dem påført i metoden, da disse er fundet mest relevante for rapportens konklusion. Der anslås nøgletallenes udvikling ved opkøbet samt et forventet niveau ud fra Sparekassens Kronjyllands regnskab efter opkøbet.

I forhold til Sparekassens opkøb opstilles også et alternativ i form af udvidelse af egen drift og åbning af egne nye filialer fremfor et opkøb. Her laves ikke en konkret beregning, men fordele og ulemper ved de enkelte løsninger.

Der vil kort opstilles muligheden og fordele/ulemper ved ændring af Sparekassen Kronjylland til en bank i forbindelse med opkøbet og videre drift. Dette er dog ikke hovedfokus i opgaven, så det bliver kun overordnet beskrevet.

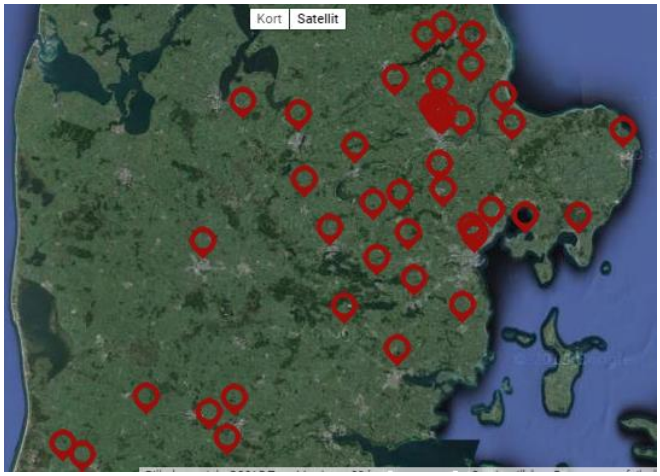
Sparekassen har siden rapportens start oplyst at de opkøber Vorrebasse-Hejnsvig Sparekasse. Der vil ikke skelles til dette i rapportens helhed, hverken i nøgletal eller opgaven generelt set.

Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har rødder helt tilbage til 1829 ved åbningen af "Sparekassen for Randers By og Omegn", som startede som en sideforretning til en købmandsbutik[1].

Gennem årene er der sket mange ændringer herunder opkøb og fusioner frem til Sparekassen, som den er i dag.
I 1984 oprettedes muligheden for at købe et garantbevis og dermed blive medejer.

I 1988 var Sparekassen af en sådan størrelse og geografisk spredning at navnet skiftede til Sparekassen Kronjylland, som vi kender den i dag.



Figur. Billede af Sparekassens filialnet i Jylland. Sparekassen har ligeledes én filial på Sjælland[2].

De mange opkøb siden oprettelsen er også hændt de seneste år.
Siden 2010 har Sparekassen Kronjylland fusioneret eller opkøbt dele af 5 forskellige pengeinstitutter samt et leasingselskab. Det største af opkøbene var i 2012, hvor de opkøbte den tidligere Sparekassen Østjylland – hermed overtog de 15 afdelinger, 170 medarbejdere og ca. 40.000 kunder[3].
Ligeledes har Sparekassen i 2015 indgået aftale om opkøb af Vore-basse Hejnsvig Sparekasse.

[1]Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele
[2] Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/find-afdeling
[3] Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepaele

Sparekassen har i dag 45 afdelinger med primær placering i Østjylland samt et par afdelinger mod syd og én afdeling i Frederiksberg. Herudover åbner 2 nye afdelinger i hhv. Lyngby og København City til maj[4].

Sparekassen har ca. 140.000 kunder, hvoraf over 30.000 af disse er garanter og altså dermed medejere.

Strategi og vision:

Sparekassen Kronjylland's slogan er "Rimelig stor. Rimelig rar.". De ønsker at være kendt, som et lokalt pengeinstitut og ønsker – på samme vis som Skjern Bank – at blive set i lokalområdet. Sparekassen er derfor også hovedsponsorer for en række sportsklubber bl.a. Århus håndbold.

De opererer med 4 kerneværdier; Troværdighed, Imødekommende, Kompetent og Markedsorienteret[5].
De ønsker at deres kunder skal føle sig trygge og have tillid til banken som hovedmål.

Sparekassen forventer i de kommende år at vækste både med målet at skaffe flere nye kunder, men også at tilføre flere forretninger med eksisterende kunder.
De har lavet et strategi-skifte fra Strategi 2013 til Strategi 2016, hvor den tidligere strategi primært indebar vækst via opkøb og fusioner, så indeholder den nye strategi i stigende grad organisk vækst[6].

I forbindelse med udtalelserne omkring sammenlægningen med Vorebasse-Hejnsvig Sparekasse har banken dog fortsat fastholdt at de ønsker udvidelser i den sydlige del af Jylland. Deres tilstedeværelse i Midtjylland er stor, så de ønsker at udvide dette sydpå og nævner også selv områder som Vejle, Kolding og Esbjerg[7].

[4] Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/presse/pressemeddelelser/2377-kronjylland-abner-to-nye-afdelinger-i-hovedstaden
[5] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/images/pdf/regnskab/halvarsrapport2014_screen.pdf
[6] Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/images/pdf/regnskab/2013/A4_arsregskab2013_scr.pdf - side 15 - Samfund
[7] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/om-sparekassen/presse/pressemeddelelser/2291-vorbasse-hejnsvig-sparekasse-bliver-en-del-af-sparekassen-kronjylland

Skjern Bank

Aktieselskabet Skjern Bank blev grundlagt i 1906[8].
I 1994 åbnede banken afdelingerne i Esbjerg og Varde og i 00'erne åbnede afdelingerne i Bramming og Ribe. Slutteligt åbnede banken i 2008 filialen i Hellerup[9], som er den eneste med geografi andetsteds end i Vest- og Sønderjylland.

Banken har i dag disse 6 filialer og har i alt ca. 130 medarbejdere.

Figur. Billede af Skjern Banks afdelinger i Danmark[10].

Det ses altså, at Skjern Bank ikke har nogen filialer i samme byer som Sparekassen Kronjyllands eksisterende filialer. Der er dog nogle filialer, som ligger tæt på hinanden, hvorfor der kan overvejes eventuelle sammenlægninger.

- Skjern ligger væsentligt mere vest end Sparekassens øvrige filialer – det vil derfor være et nyt markedsområde, hvis denne filial bevares. Deres udmeldte ønsker for nye placeringer har primært været sydligt, hvilket denne filial ikke ligger. Hvorvidt de ønsker en filial vestpå også vides ikke. Da filialen i Skjern er Skjern Banks hovedfilial antages det dog at den ønskes bevaret, da det er her opbakningen fra kunderne har sin oprindelse. Så hvis der ønskes størst-mulig kundetilgang, så bør afdelingen bevares.

- Afdelingen i Hellerup er udenfor Sparekassens hovedområde, men de har én afdeling i Københavnsområdet i dag og ønsker at åbne yderligere 2 afdelinger i området. Derfor kan afdelingen i Hellerup godt være et fint supplement til deres afdelinger i hhv.

[8] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/media/Samfundsansvar_i_Skjern_Bank_2013.pdf
[9] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/Historie.843.aspx
[10] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/FindAfdelinger

København City, Frederiksberg og Lyngby. Sparekassens nyeste afdelinger åbner i 2015, så det er deres ønske og satsning at få større indflydelse i København og nærområdet.

- Afdelingen i Esbjerg ønskes med stor sandsynlighed bevaret, da der er udtrykt ønske om en filial i denne by fra Sparekassens ledelse.

- Bramming afdelingen ligger 18km udenfor Esbjerg. Sparekassen har ikke andre filialer, der ligger nærmere, så denne kan også med fordel bevares.

- Afdelingen i Ribe er Skjern Banks sydligste og Sparekassen har ingen afdelinger i nærheden. Grundet udtalelsen om en ønsket merindflydelse i Sydjylland forventes denne afdeling også at bevares.

- Sparekassen har ikke nogen afdeling i Varde, men de har 2 små afdelinger; Alslev afdelingen 6,5km og Billum afdelingen 10km derfra. Billum afdelingen består af en afdelingschef og 6 medarbejdere. Disse medarbejdere betjener også Alslev afdelingen (12km fra Billum og 6,5km fra Varde) samt Skovlund afdeling (32km fra Billum og 20km fra Varde) ved henvendelser om ønskede mødeaftaler o.lign.
  Der står altså nogle lokaler tomme når der ikke er møder og der bruges tid på kørsel fra Billum til de enkelte afdelinger.
  Da afdelingerne ligger så tæt, så er det realistisk at Alslevs kunder skifter til Varde og at lokalerne i Alslev dermed kan opsiges samt at betjeningen af Skovlund (hvis denne fortsat ønskes åben) skifter til Varde. Dette vil give nogle besparelser i forhold til i dag. Det er også sandsynligt at Billum afdelingen kan sammenlægges med Varde, da afstanden er så kort, som den er. Denne beslutning beror på, hvor veldrevet Billum afdelingen er.

Der kan altså blive tale om nogle mindre sammenlægninger af afdelinger og derfor også besparelser til husleje og drift af afdelingerne. Billum afdelingen består kun af 7 medarbejdere i alt og Varde afdelingen af 11 medarbejdere i alt, så en sammenlægning vil ikke føre til store afskedigelser. Den største besparelse vil være at en filialdirektørerne enten skal afskediges eller ”degraderes” til en stilling, som ikke er leder samt mindre lokaler, som sikrer en lavere husleje.

Strategi og vision:

Skjern Bank lægger stor vægt på relationerne mellem bank, kunde og medarbejder.
De nævner på deres hjemmeside, at enhver kunde er et kendt ansigt – uagtet om man bor i en af de byer, hvor de har en afdeling eller benytter fjernservice.
De arbejder ud fra nøgleværdierne; Individuelle løsninger, Handlekraft og Nærvær[11].

Banken ønsker altså en tæt relation til sine kunder og ønsker kendskab til dem.
Skjern Bank vil gerne være kendt i lokalområdet og er bl.a. hovedsponsor for Skjern Håndbold. Udover bankens ønske om at støtte om lokalsamfundet, så støtter lokalsamfundet også op om banken.

Iver Enevoldsen, borgmester for Ringkøbing-Skjern kommune, har tidligere udtalt

"Vi kommer fra det smukke og stædige Vestjylland, hvor vi ved, at vi selv skal gøre en indsats for at få tingene til at ske. I disse år oplever vi, at mange funktioner rykker til de store byer. Derfor er det så vigtigt, at vi støtter op om det, vi gerne vil beholde. Vi er så heldige at have en lokal bank, Skjern Bank, som er utrolig vigtig for udviklingen af vores lokalsamfund. Det handler både om lokale arbejdspladser, lokal tilstedeværelse som giver nærhed – og nærhed er lig med tillid – og støtte til lokalsamfundet gennem bankforretningen og mange sponsorater til sport, fritid og kultur. Vi skal hver dag tænke på, hvordan vi hver især kan understøtte udvikling frem for afvikling."[12]

Det er altså tydeligt, at lokalsamfundet også støtter op omkring banken og sætter pris på en lokal bank med det nærvær, dette kan give.

Banken tror på et 2015 med flere nye kunder og ønsker at skabe merforretning ved netop denne indgangskilde. Ny-udlån ønskes hovedsageligt fundet via indlån fremfor lån fra andre institutioner m.fl.[13].
Banken har haft en stigende udlånsmasse til alternativ energi, hvilket også forventes at være et væsentligt forretningsområde i 2015.

Altså forventer banken en vækst bestående af tilgangen af nye kunder.

[11] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/Om-banken.832.aspx
[12] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/page1946.aspx?layout=1
[13] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport2014.pdf side 7 – Forventninger til 2015

Delkonklusion

Bankernes visioner og udmeldinger omkring ønsket nærvær og tilhør i lokalområdet går fint i spænd med en sammenlægning. De er begge aktive omkring støtte til lokalsporten.
Som borgmesteren i Ringkøbing-Skjern kommune giver udtryk for, så er det vigtigste for ham – at det forbliver lokalt. Altså at afdelingerne fortsat bliver i nærområdet.
Dette vil fortsat kunne lade sig gøre, såfremt Sparekassen valgte at lade alle de eksisterende filialer forblive. Sparekassen Kronjylland har fortsat bevaret mange filialer i mindre byer – modsat flere større pengeinstitutter, som sammenlægger filialer til større rådgivningsafdelinger i storbyer[14].

Visioner og lokalt tilhør bør altså være muligt at sammenkoble institutterne i mellem.

Rent geografisk set har Skjern Bank en fin beliggenhed i forhold til Sparekassens ønsker om filialudvidelser, så her er også et godt udgangspunkt for et opkøb.

Forskellen mellem en bank og en sparekasse

I dag er der ikke stor forskel på de produkter og services, som en bank og en sparekasse udbyder, som der har været historisk set.

Både en bank og en sparekasse har som hovedformål at tjene penge ved at betjene kunder, som opbevarer deres penge hos dem samt optager lån til forbrug, bil, bolig mv. gennem dem. Herudover er der andre services som investering, pensionsordninger og mange steder også en forsikringspartner, som man kan udbyde via. Der er altså tale om rådgivning til kunder og udbud af services og løsninger til dem.

Tidligere har forskellene i mulighederne for en bank og en sparekasse været større, i det der har været større krav til sparekasser ved udlån og sikkerheden bag disse end for bankerne.

I dag er den største forskel opbygningen og ejerforholdet af bankerne og sparekasserne, hvor banker er aktieselskaber og sparekasser er selvejende institutioner, hvilket er lov ifølge finansiel virksomhed § 12.
Herudover er der også forskel i opbygningen af banken/sparekassen samt hvem der har reel medbestemmelse i beslutningerne omkring institutterne. Slutteligt er der forskel på, hvor stor indflydelse der kan opnås på en sparekasse og en bank.

[14] Dette har bl.a. været tendensen hos Danske Bank og Nordea, som har samlet mange filialer for at sikre færre, men større afdelinger, fremfor flere mindre afdelinger.

Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland er ligesom øvrige sparekasser en selvejende institution, hvilket vil sige at der ikke er en ejerkreds, som kan kræve en bestemt indtjening eller performance.

Ledelsen i Sparekassen Kronjylland består af

1. Repræsentantskabet
2. Bestyrelsen
3. Direktionen

I sparekasser er det garanterne, som har stemmeret. Da garanterne er en stor del kunder opstilles et repræsentantskab, som repræsenterer garanterne.
Repræsentantskabet udøver bl.a. sin indflydelse ved at godkende vedtægtsændringer og vælge 6 medlemmer til bestyrelsen[15]. Repræsentantskabet er den øverste myndighed[16].

For at blive garant i Sparekassen Kronjylland skal indskydes mellem 5.000 – 20.000kr. i garantkapital.
I Sparekassen Kronjylland afholdes valg hvert 4. år, hvor alle garanter har medbestemmelse og kan stille op til valg. Stemmeretterne fordeles ved at tildele én stemme pr. 1.000kr. indskudt kapital. En garant kan derfor højst have 20 stemmer[17].

I forhold til mængden af garantkapital er det derfor højest muligt at opnå 0,0033% af stemmerettighederne[18]. Maksimummet for stemmerettighed er valgt, da det giver en mere demokratisk afstemning, hvor der ikke er mulighed for at opnå en stormagt indenfor bestemmelserne af Sparekassen.

I Sparekassen Kronjylland er der pt. 41 repræsentanter af forskellig alder, baggrund, erhverv, bosættelse mv.[19]
Bestyrelsen er valgt af og blandt repræsentantskabet. Bestyrelsen består i dag af 6 garantvalgte medlemmer samt 3 medarbejderrepræsentanter.
Direktionen udgøres af administrerende direktør Klaus Skjødt[20].

---

[15] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/repraesentantskabet/97-repraesentantskab
[16] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/images/pdf/vedtaegter/A4_vedtaegter_DHDE_0215.pdf - §4
[17] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/images/pdf/vedtaegter/A4_vedtaegter_DHDE_0215.pdf - §4 stk. 5
[18] Svarende til 20 stemmer af de i alt 600.000 stemmer (1 stemme pr. 1.000kr. ud af 600 mio. kr. garantkapital)
[19] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/repraesentantskabet
[20] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/direktionen

Udover stemmeretten er fordelen ved indskud af garantkapital, at der opnås en bedre forrentning af indskuddet. Renten for garantindskuddet fastsættes hvert år efter offentliggørelsen af regnskab.

Garantkapital

Garantkapitalen indgår i bankens ansvarlige kapital og er derfor ikke dækket af indskydergarantifonden. Det er at betragte som en investering med risikoen, der dertil følger.

Jf. halvårsrapporten for 2014 har Sparekassen over 30.000 garanter og en garantkapital på over 600mio. kr. Dette svarer til ca. 24% af den samlede egenkapital.

Investering i garantkapital giver ikke mulighed for en kursgevinst, men derimod et garanteret udbytte i form af den faste rente i en periode. Renten på garantkapitalen skal gerne kompensere for den øgede risiko, som er ved investering i ansvarlig kapital.
Det seneste år har renten på garantkapital været 2,5%[21].

Den højere rente på garantbeviset er garanternes afkast på deres investering. Der opnås ikke udbytte-betaling eller lignende, da Sparekassen er selvejende og ikke har aktionærer, der skal tilfredsstilles.

Et garantbevis handles og sælges altid til kurs 100. Kunden kan opsige sit garantbevis med den givne sparekasses frist for opsigelse, hvorefter beløbet udbetales til kunden.
Hos Sparekassen Kronjylland kan garantindskuddet opsiges med 3 dages varsel.

Det er muligt for en sparekasse at oprette en såkaldt garantbørs.
Denne sikrer at indfrielsen af indskudte garantmidler ikke kan overstige tilstrømningen af nyt garantkapital. Dette betyder for kunden at man ikke med sikkerhed kan få indløst sit indestående pr. en given dato og hvis tilstrømningen af nye garanter er lav kan det tage lang tid at få sine penge ud.
Flere sparekasser har oprettet en garantbørs, som er en måde at sikre opfyldelsen af sine kapitalkrav, hvis der skulle opstå en ”garantflugt”, som ellers ville give et større nedslag i mængden af egenkapital.
Sparekassen Kronjylland har ikke oprettet en garantbørs, som det ser ud på nuværende tidspunkt.

[21] Sparekassens hjemmeside - http://sparkron.dk/privat/garant/hvad-er-en-garant

Skjern Bank

Skjern Bank er et aktieselskab, hvilket vil sige at de har en udbudt aktiekapital fremfor garantkapital. Opkøberne af bankens aktier er aktionærer og ejer en del af banken.

Skjern Banks ledelse består af[22]

1. Generalforsamlingen
2. Repræsentantskabet
3. Bestyrelsen
4. Direktionen

Generalforsamlingen afholdes årligt, hvor stemmeafgivningen sker skriftligt. Stemmeretterne tildeles som ovenfor. Afgørelserne sker ud fra simpelt stemmeflertal, dog med nogle retningslinjer for minimumsdeltagelse på generalforsamlingen mv.

Repræsentantskabet vælges af generalforsamlingen, dog højst 30 medlemmer, som alle skal være aktionærer. Repræsentantskabets opgave er – ligesom i Sparekassen Kronjylland – at agere tillidsmand for banken og repræsentere aktionærer.

Bestyrelsen består pt. af 5 medlemmer, som er valgt af og blandt repræsentantskabet samt 3 medarbejdervalgte medlemmer[23]. Bestyrelsen står for den mere langsigtede ledelse af banken.

Direktionen består i dag af bankdirektør Per Munck[24].
Han leder de daglige forretninger i overensstemmelse med love og vedtægter.

Bankens drift er delvist skaffet fra aktieudstedelser, som bankens aktionærer opkøber.
Pr. 24.03.2014 er aktiekursen på Skjern Banks aktier 32,50. Den samlede markedsværdi for hele aktiekapitalen er 313.300.000kr., hvilket vil sige at der er udbudt 9.640.000 aktier[25].
Ved en eventuel konkurs er aktionærernes tab begrænset til værdien af de opkøbte aktier.

Ifølge regnskabet for 2014 har Skjern Bank 16.645 aktionærer.

Aktionærerne besidder medbestemmelse i form af stemmeret.
På samme vis som i sparekasser tildeles stemmeretterne ud fra, hvor stor en mængde af aktiekapitalen, som den enkelte aktionær besidder.

---

[22] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/media/Vedt%C3%A6gter_03.03.2014.pdf – side 3 top
[23] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/Direktion-og-bestyrelse.983.aspx samt http://alm.skjernbank.dk/media/Vedt%C3%A6gter_03.03.2014.pdf - §15
[24] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/Direktion-og-bestyrelse.983.aspx
[25] Nordnet.dk - https://www.nordnet.dk/mux/web/marknaden/aktiehemsidan/bolagsfakta.html?identifier=3301&marketplace=14

For hver 1.000kr. aktiebeholdning tildeles én stemmeret. Ingen aktionær kan afgive stemme for mere end 5% af aktiekapitalens værdi[26].

Altså er der i Skjern Bank mulighed for at opnå en større ejerandel samt større indflydelse end i Sparekassen Kronjylland, da der her højst kan opnås 20 stemmer. I Skjern Bank er det muligt at opnå over 15.000 stemmer for samme person, hvis én aktionær besidder 5% af den samlede aktiekapital – i dag opgjort til 313.300.000kr.

Hovedaktionærerne i Skjern Bank er Lind Invest og AP Pension, som hver især besidder ca. 20% af aktiekapitalen i banken. De har dermed 5% af stemmerettighederne hver[27]. Storaktionærerne har altså samme stemmeret, som dem der ejer tilsvarende 5% af aktiekapitalen – de resterende 15% har derfor ikke direkte medbestemmelse mht. stemmerettigheder og er derfor en slags "interessebeholdning".

Delkonklusion

Sparekasser og banker har en forskellig drift og at være garant og aktionær er to meget forskellige investeringsformer.
Som garant modtager du en fast rente for garantkapitalen på optil 20.000kr. Dette maksimum sætter en fast grænse for, hvor meget indflydelse, der kan opnås.

Det er muligt at opnå større indflydelse, som aktionær i Skjern Bank end som garant i Sparekassen Kronjylland, hvilket kan afholde storaktionærerne i Skjern Bank fra at ønske et opkøb, da deres indflydelse mindskes væsentligt. Samtidig er det ikke muligt at overføre hele deres aktiebeholdning til garantkapital, så de skal søge andre investeringsmuligheder.

Afhængigt af aktionærernes forventninger til Skjern Banks performance kan det også være at opkøbet tilsiges, hvis forventningernes til banken er dårlige og alternativet er en fremtidig konkurs. De følgende kapitler vil vise mere omkring institutternes performance.

Udvikling i pengeinstitutterne

Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland har meget forskellige regnskaber og bevægelser i deres regnskaber de seneste par år. Nedenfor er lavet en opsummering i udviklingen af performance hver af dem samt en opgørelse over fordeling af udlån, som det kan være interessant at undersøge nærmere.

[26] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/media/Vedt%C3%A6gter_03.03.2014.pdf – §9
[27] Skjern Banks hjemmeside - http://alm.skjernbank.dk/media/%C3%85rsrapport2014.pdf side 9

Sparekassens regnskab 2013 og 2014[28]

Sparekassen har haft et meget pænt 2014 med et anslået resultat efter skat på 172mio.kr.

Generelt har Sparekassen formået at styrke deres performance over de sidste par år og har haft et stigende resultat siden 2011.
Det er i særdeleshed de følgende faktorer, som er grundene til Sparekassens fine performance.

Samlet set ligger anslaget for nettorenteindtægterne lavere i 2014 end i 2013.

Renteudgifterne er faldet de seneste 3 år, som resultat af udløbne højrenteprodukter, hvorpå den indlånsrente som udbydes i mellemtiden er væsentligt nedsat. De produkter, som udbydes som højrentekonti i dag er med en rente på mellem 0,5 – 1,0% (1-3 års binding)[29].
Udover ovenstående har der været et øget fokus på alternative placeringer, som et modspil til den kontante rente. Dette har også sikret at renteudgifterne er faldet, da en større del af kunderne har fundet dette interessant.

Renteindtægterne derimod har været faldende de seneste 3 år. Ifølge Sparekassens regnskaber skyldes faldet den manglende efterspørgsel på udlån. Den primære årsag er at "*såvel private som virksomheder fortsætter med at afvikle gæld frem for at stifte ny*"[30].

Til gengæld har en stigning i aktieudbytte samt gebyrer og provisionsindtægter gjort at nettorenteindtægterne har en lille stigning fra 2013 til 2014. Stigningen i gebyrer og provisionsindtægterne er primært fra Totalkredit, da mange kunder i starten af 2014 valgte at omlægge deres kreditforeningslån.

Kursreguleringerne for 1. halvår 2014 har været i et højt niveau grundet salget af NETS til 33mio.kr.
De øvrige driftsindtægter er ligeledes høje grundet tilbageførte overtagne nedskrivninger for 33mio.kr. ud af 37,6mio.kr. Denne post udgjorde i 2013 samlet set 144mio.kr. ud af 153mio.kr. Altså har posten for driftsindtægter været i et unormalt højt niveau, hvilket skyldes overtagne nedskrivninger fra opkøbet af Sparekassen Østjylland, som er tillagt denne post, fremfor at nedregulere posten for nedskrivninger.

[28] Alle oplysningerne I dette afsnit er fra regnskabet 2013 og 2014 med mindre der er fodnote påført.
[29] Sparekassens hjemmeside - http://www.sparkron.dk/privat/garant/fordele-for-sparkron-garanter/konti-til-sparkron-garanter/fastrentekonti
[30] Halvårsregnskabet 2014 – side 5 – Udvikling I aktiviteter og økonomiske forhold

Posten for nedskrivninger er faldet siden 2012, hvilket er tegn på bedring hos specielt erhvervskunderne, som har været ramte siden krisens indtog. Nettonedskrivningerne er faldet med 21% fra 1. halvår 2013 til 1. halvår 2014.

Alt ovenstående har gjort at Sparekassen for halvåret 2014 kan vise et resultat efter skat på 122,7mio.kr. hvilket er stort set på højde med deres resultat for hele 2013.

Sparekassens regnskab 2014 – anslået

Sparekassen har ikke fremlagt hele årsregnskabet 2014, hvorfor regnskabet er anslået ud fra halvårsregnskabet 2014 (se bilag 1).

Det er langt henad vejen anslået at Sparekassen kan performe, som de har gjort 1. halvår 2014. Renteindtægter og renteudgifter er medregnet med samme performance som i 1. halvår. Dette bør ikke give problemer for Sparekassen, som i halvårsregnskabet oplyser, at de har formået at øge udlånet til kunderne i sidste halvår 2014 og fra årsskiftet 2015. Derfor kan deres renteindtægter for 2014 samlet set også være en anelse højere end medregnet.

Udbytte af aktier, gebyrer og provisionsindtægter og afgivne gebyrer og provisionsudgifter er anslået til at være i samme niveau i 2. halvår 2014, som i første halvår.
Sparekassen nævner i halvårsregnskabet at de fortsat vil forsøge at omlægge kundernes indlån til alternative placeringer, som bør øge gebyr og provisionsindtægten, såfremt dette lykkes bedre for dem i 2. halvår end 1. halvår – dette er dog uvist, hvorfor det er medregnet som i halvårsregnskabet.

Kursreguleringerne for 1. halvår er i et højt niveau, hvilket ikke kan forventes for 2. halvår 2014. Derfor er 1. halvårs kursreguleringer tillagt Sparekassens performance for 2. halvår 2013 tilsvarende 30,8 mio.kr. Kursreguleringerne er medregnet i alt for 2014 til 103mio.kr.

Andre driftsindtægter er som nævnt i et højere niveau end det kan forventes, når der renses for Sparekassen Østjyllands tal. Hvor stor en del de tilbageførte nedskrivninger vil udgøre i 2014 vides ikke. Der er derfor medregnet samme niveau for 2014 2. halvår, som i 2011 før overtagelsen af Sparekassen Kronjylland. Dette giver en samlet øvrig driftsindtægt på 44mio.kr.

Resterende indtægter og udgifter er ganget op i samme niveau som for 1. halvår 2014, hvilket med stort set alle poster tilsvarer et niveau omkring 2013.

Dog er nedskrivningerne væsentligt under niveauet for 2013 med en samlet anslået post på 195,8mio.kr. i forhold til 327,6mio.kr. i 2013.
Der har dog været et kraftigt fald i nedskrivningerne, som i 1. halvår 2013 var 153,7mio.kr. og i 1. halvår 2014 var 97,9mio.kr. Så på denne vis passer det fint at posten nedskrivninger er væsentligt under niveau.

Reelt bør dog ses på nettonedskrivningerne, da de overførte tilbageskrevne nedskrivninger medregnes i andre driftsindtægter fremfor en nedregulering af nedskrivningerne.
Her var posten for andre driftsindtægter markant højere i 2013 med 153mio.kr. i forhold til min anslåede post på 44mio.kr.
Dette passer med en forbedring af nettonedskrivningerne på ca. 13% fra 2013 til 2014, hvilket vurderes at være i et rigtigt niveau. Faldet i nettonedskrivninger i 1. halvår svarede til ca. 21%.

Samlet set giver det Sparekassen Kronjylland en basisindtjening før skat for 2014 på 277mio.kr. hvilket går fint i spænd med deres forventninger på 270 – 290mio.kr. som udmeldt ved aflæggelsen af regnskabet for 2013 og også fastholdt ved aflæggelsen af halvårsregnskabet for 2014.

Risikostyring - Balance og udlånsfordeling

Kreditrisikoen er den overvejende risiko ved bankdrift.
Ved kreditrisiko forstås risikoen for tab ved udlån til kunder eller andre parter, som misligholder betalingsforpligtelserne ud fra manglende evne eller vilje.
I regnskabet 2013 nævnes at Sparekassens nuværende kreditekspONering er med 81% ydet til kunder bosat i Region Midtjylland. Resterende 19% er primært ydet i den sydlige del af Nordjylland og i området omkring Frederiksberg.

Sparekassen er ikke berørt af den tætte geografiske eksponering til privatkunderne.
Det er ikke her der er behov for en god diversificering, men derimod ved at sikre at der ikke er storeksponering mod enkeltkunder eller at målene for maksimaludlån til brancher og ejendomme ikke overskrides.

	2013			2012		
	%	Udlån og garantier mio. kr.	Nedskrivninger mio. kr.	%	Udlån og garantier mio. kr.	Nedskrivninger mio. kr.
Offentlige myndigheder	0,0	2	0	0,0	0	0
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	9,7	1.219	192	9,6	1.252	287
Industri og råstofudvinding	2,5	310	33	2,2	291	21
Energiforsyning	1,0	131	3	0,9	117	0
Bygge og anlæg	4,2	533	79	3,9	506	68
Handel	7,5	946	104	7,7	1.008	106
Transport, hotel og restaurant	3,2	408	37	2,7	357	50
Information og kommunikation	0,4	47	3	0,6	80	4
Finansiering og forsikring	3,8	477	53	3,7	478	68
Fast ejendom	11,4	1.432	189	11,9	1.554	160
Øvrige erhverv	8,9	1.125	118	8,6	1.115	73
Erhverv i alt	**52,6**	**6.630**	**812**	**51,8**	**6.758**	**838**
Private	47,4	5.963	294	48,2	6.277	285
I alt	**100,0**	**12.593**	**1.106**	**100,0**	**13.035**	**1.123**

Figur. Fordeling af Sparekassen Kronjyllands udlån, tilgodehavender og garantier efter nedskrivninger[31].

Fordelingen af Sparekassens kunder ses i skemaet ovenfor.
Det ses at udlån til privat i forhold til erhverv er næsten 50/50, hvilket ifølge regnskabet også er Sparekassens hensigt.
Det ses at de største udlån i erhvervsregi er til landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri med 9,7% af de totale udlån og fast ejendom udgør 11,4%. Opholdt mod ønsket om at bevare udlånene til landbrug mv. på omkring 10-12% og fast ejendom på 15% må det siges at være en fin fordeling.

Umiddelbart formår Sparekassen at have den kreditekspONering, som de selv oplyser at ønske. I forhold til Finanstilsynet og tilsynsdiamanten ser Sparekassen på nuværende tidspunkt meget fornuftig ud.

Med en solvens på 16,9% for 2013 og 16,6% for halvåret 2014, så er denne heller ikke truet med de nye regler for den rette kapitalsammensætning.

[31] Sparekassen Kronjyllands Årsrapport 2013 side 32

Skjern Banks regnskab 2013 og 2014[32]

Skjern Bank har haft et turbulent år med mange positive udviklinger, men i særdeleshed også en kritisk udvikling i deres nedskrivninger, som er årsagen til det negative resultat efter skat på -56,mio.kr. i forhold sidste års resultat på 24,5mio.kr.

Skjern Bank har haft et lille fald i deres samlede udlån på 3,1mio.kr., hvilket banken ikke vurderer dårligt, eftersom forholdene for merudlån pt. er dårlige, som også Sparekassen Kronjylland beskriver. De samlede renteindtægter er faldet med 4,7mio. kr. i 2014.
Skjern Bank har øget deres indlån fra 2013 til 2014 med 529mio.kr. Dette indlån er placeret i investeringer eller lavrentekonti, som også er trenden for bankens øvrige indlån, hvilket har gjort at renteudgifterne er faldet med 4,3mio.kr. Den øgede mængde indlån går fint i spænd med bankens ønske om også fremadrettet at finansiere udlån via indlån og kun i mindre omfang med lån andetsteds fra.
Samlet set er nettorenteindtægterne derfor tæt på status quo med 159,9mio.kr. i 2014 mod 160,5mio.kr. i 2013.

På samme vis som Sparekassen Kronjylland oplevede Skjern Bank også en stigning i gebyr- og provisionsindtægterne grundet omlægningen af indlån til alternative placeringer samt lånesagsgebyrer grundet den faldende og mere attraktive rente på kreditforeningslån, som har øget mængden af omlægninger. Den samlede merindtægt på denne post er 19,4mio.kr.

Skjern Bank valgte i 2014 at uddanne alle sine medarbejdere for at kunne sikre en bedre rådgivning af kunderne, hvilket har været med til at give en meromkostning på ca. 7mio.kr. i forhold til 2013.

Alt ovenstående er en meget fin performance for Skjern Bank, som langt ind i 2014 forventede deres bedste resultat nogensinde. Ved lanceringen af halvårsregnskabet for 2014 blev niveauet for bankens basisresultat opjusteret. Dette viste sig også at holde stik.
Deres basisresultat er i det højeste niveau siden i hvert fald 2009 med 111mio.kr. marginalt over sidste års 100,9mio.kr. og regnskabet for 2012 med 92mio.kr.

Det der hæmmer banken er størrelsen af deres nedskrivninger på udlån.
Nedskrivningerne er øget med 87,3mio.kr. i forhold til 2013 med en samlet nedskrivning på 154,3mio.kr. i 2014.

[32] Alle oplysningerne I dette afsnit er fra regnskabet 2013 og 2014 med mindre, der er fodnote påført.

I specielt 4. kvartal 2014 måtte banken afholde store nedskrivninger. Ifølge beskrivelsen i regnskabet skyldes de store nedskrivninger i høj grad langbrugskunderne, som er ramte af både den politiske handelskrise mellem EU og Rusland samt at den globale eksport til Kina er presset.

Herudover havde Finanstilsynet i januar en ordinær undersøgelse, hvor der blev stillet krav om yderligere nedskrivning tilsvarende 100,5mio.kr. – dette er medtaget i regnskabet for 2014. Herudover stilledes også krav til nedskrivning af værdien på domicilejendom tilsvarende 9,1mio.kr., hvilket også ses i regnskabet.

Størrelsen af bankens nedskrivninger gør at de leverer et resultat efter skat på -56mio.kr., som er henlagt til egenkapitalen. Bankens resultat for året presser solvensprocenten, som er opgjort til 12% mod det individuelle solvensbehov på 11,9%.

Risikostyring – Balance og kapitalforhold

Langt størstedelen af Skjern Banks udlån er giver til kunder med geografisk bosættelse i Vest- eller Sydjylland. Der oplyses at *''kunderne har en robust økonomi, som er understøttet af relativt lave og stabile boligpriser og en generel påpasselighed''*[33].
Privatkunderne forventes ikke at blive et problem mht. udlån, hvilket det heller ikke har været hidtidigt. Skjern Bank har en lavere udlånsprocent til privatkunder i forhold til Sparekassen med 30,3% udlån til private i forhold til næsten 50% for Sparekassens vedkommende..

[33] Skjern Banks Årsrapport 2014 side 7 – Forventninger til 2015

Kreditrisiko
Udlån- og garantidebitorer fordelt på branche:

	2014 (Pct.)	2013 (Pct.)
Offentlige myndigheder	1,6	2,4
Erhverv, herunder:		
Landbrug, jagt og skovbrug & fiskeri	13,0	12,2
- Planteavl	1,5	1,4
- Kvægbrug	7,4	6,7
- Svinebrug	2,5	2,4
- Minkproduktion	0,9	1,1
- Øvrig landbrug	0,7	0,6
Industri og råstofudvinding	3,8	5,3
Energiforsyning	6,6	5,5
Bygge- og anlæg	5,6	6,9
Handel	8,2	8,4
Transport, hoteller og restauranter	1,8	1,8
Information og kommunikation	0,3	0,2
Finansiering og forsikring	7,4	7,7
Fast ejendom	14,1	15,5
Øvrige erhverv	7,3	4,1
Erhverv i alt	68,1	67,6
Private	30,3	30,0
I alt	**100,0**	**100,0**

Figur. Fordeling af Skjern Banks udlån, tilgodehavender og garantier efter nedskrivninger[34]

Skjern Bank har altid haft tætte relationer til landbrugserhvervet, hvilket også ses på udlånet til dem i forhold til det totale udlån.
Deres udlån til erhverv udgør 68,1% af det samlede udlån. Ud af udlånet til erhverv går 19% til landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri og 20,7% til fast ejendom.

Der ikke nogle poster, som ligger langt over fordelingen af det totale udlån i Sparekassen Kronjylland, men der er tale om at stort set alle erhvervsbrancherne enkeltvis ligger i et lidt højere niveau. Landbrug mv. ligger med 3,7% større andel af det samlede udlån hos Skjern Bank end Sparekassen Kronjylland.

Det er i høj grad erhvervsengagementerne, som der er foretaget nedskrivning på i forhold til privatengagementerne. Når bl.a. landbrugssektoren er presset, så vil det give en større mængde nedskrivninger desto flere udlån, der er foretaget til landbrugskunder.
Derfor har sammensætningen af de totale udlån sammenhæng med de store nedskrivninger, der er foretaget i regnskabet 2014.

Delkonklusion

Skjern Bank har leveret et dårligt resultat i 2014 grundet de store nedskrivninger. Sammensætningen af kunder i Skjern Bank viser en langt større del erhvervskunder end i Sparekassen Kronjylland og da det netop er disse nedskrivningerne er størst på, så er det en risikofaktor. Sparekassen skal naturligvis overveje, hvorvidt de forventer at kunne omdanne

[34] Skjern Banks Årsrapport 2014 side 37

Skjern Banks dårlige resultat for 2014 til et bedre resultat fremover ved overtagelsen. Ellers er der en risiko for at de blot køber sig til en større mængde nedskrivninger. Der kommer mere omkring dette under risikoanalysen.

Rentabilitetsanalyse

For at vurdere om begge pengeinstitutters performance vil blive forbedret efter et opkøb, ses på nogle nøgletal, som til sammen kan vise, hvordan de hver i sær performer i dag.

ROE

Nøgletallet ROE viser bankens egenkapitalforrentning.
Fra aktionærernes synsvinkel viser ROE det opnåede afkast, for den risiko de har løbet ved, at stille kapital til rådighed.

ROE beregnes ved

$$ROE = \frac{Realiseret\ resultat}{\text{Gennemsnitlig egenkapital i perioden}}$$

Som det ses udtrykker ROE altså det realiseret resultat pr. egenkapitalenhed.

Ud fra nedenstående ses at Sparekassen formår at levere en højere ROE i 2014 end i 2013. At levere en højere ROE er ikke nødvendigvis en god ting, hvis det skyldes et utilsigtet fald i egenkapitalbeholdningen, men i dette tilfælde, skyldes det et højere resultat efter skat. Egenkapitalen er i et højere niveau i 2014 end i 2013, så resultatet er procentuelt steget mere end egenkapitalbeholdningen.

Garanterne mærker ikke direkte en stigning i egenkapitalforrentningen. De får en fast rentesats af garantkapitalen, som er fastsat efter sidste års overskud og den økonomiske situation generelt. De vil derfor ikke på samme vis som aktionærerne, mærke en stigning i egenkapitalforrentningen.

Skjern Bank		Sparekassen Kronjylland	
2013 - ROE efter skat		**2013 - ROE efter skat**	
Resultat efter skat	24.455	Resultat efter skat	123.186
Egenkapital primo 2013	546.986	Egenkapital primo 2013	2.284.618
Egenkapital ultimo 2013	573.757	Egenkapital ultimo 2013	2.430.794
ROE efter skat	**4,36**	**ROE efter skat**	**5,22**
2014 - ROE efter skat		**2014 - ROE efter skat**	
Resultat efter skat	-56.036	Resultat efter skat	172.560
Egenkapital primo 2014	573.717	Egenkapital primo 2014	2.430.794
Egenkapital ultimo 2014	522.531	Egenkapital ultimo 2014	2.562.777
ROE efter skat	**-10,22**	**ROE efter skat**	**6,91**

Figur. Opstilling af ROE for 2013 og 2014 for Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland. Tallene til beregningen er fra regnskabet 2014 samt det anslåede regnskab for Sparekassen for 2014 samlet.

Skjern Bank leverer i 2014 en negativ egenkapitalforrentning grundet deres negative resultat for året. Egenkapitalen er faldet fra 2013 til 2014, men med et negativt resultat kan egenkapitalforrentningen ikke blive andet end negativ også.

Egenkapitalforrentningen kan fra aktionærernes synsvinkel sammenlignes med det afkast, der kunne være opnået ved øvrige placeringsmuligheder. Derfor er en negativ rente på ingen vis attraktiv.

Mulighederne for et afkast på en kontantforrentet konto er meget små grundet markedets natur i dag. Ifølge Mybanker.dk er det muligt de fleste steder at opnå omkring 1% i forrentning ved binding i 3 år[35].
Undersøges i stedet afkastet på en 10-årig statsobligation, som vurderes uden stor risiko, så har denne i gennemsnit givet 1,18% i 2014[36].

[35]Mybanker - http://www.mybanker.dk/sammenlign/opsparing/opsparingskonto/?gclid=COGk-ra03cQCFWPnwgodkZ0A5w
[36] Danmarks Statistik - http://www.statistikbanken.dk/statbank55/SelectVarVal/saveselections.asp - se bilag

Når der ses nærmere på mulige afkast, så er det dog også nødvendigt at vurdere på den risiko, der er taget ved investeringen. Det forventes, alt andet end lige, at der kan generes et større afkast ved indgåelse af investeringer med højere risiko. Ellers ville alle satse lavt og tjene stort, hvilket er for godt til at være sandt.

Aktionærerne i Skjern Bank løber en høj risiko, da pengene placeres i enkeltaktier uden spredning over brancher, lande mv. Derfor er det forventet at bankerne kan præstere en ROE i et niveau, der er højere end afkastet på en risikofri investering.

Generelt er egenkapitalforrentningen for begge banker ikke synderligt tilfredsstillende. Sparekassens ROE på 6,91% nærmer sig et niveau, som kan tilsiges at være acceptabelt, men absolut ikke højt.
Skjern Banks ROE er lav i 2013 og i 2014 er den negativ grundet deres negative resultat.

Rentabiliteten i banksektoren generelt set er sløj i forhold til andre erhverv og tilbage i 2011 undersøgte Finansrådet, hvad der skal til for at højne rentabiliteten. De nævner her et forventet niveau omkring 11%[37], hvorfor bankernes egenkapitalforrentning ikke kan siges at være i et højt niveau for nuværende.

Begge banker kan øge egenkapitalforrentningen ved at højne resultatet efter skat eller ved at højne gearingen og dermed nedsætte mængden af egenkapital.
Det kræver naturligvis at deres kapitalforhold tillader dette, som der ses nærmere på i afsnittet omkring kapitalforhold.

Uanset må en egenkapitalforrentning på 4,36% i 2013 og -10,22% i 2014 siges at være yderst utilfredsstillende for Skjern Banks aktionærer.

ICGR

Nøgletallet ICGR udtrykker evnen til at øge egenkapitalen ved egen virkning.
Altså viser dette om der evnes at ekspandere uden at øge fremmedkapitalen derved (ved forudsætningen om at sammensætningen af de risikovægtede poster er uændret).

ICGR beregnes ud fra

$$ICGR = \frac{1}{Capital\ Ratio} \cdot ROA \cdot Earnings\ retention\ rate$$

[37] Finansrådet - http://www.finansraadet.dk/Media/dokumenter/politik/analyser/analyse_bankernes_afkast_maa_oeges_191211.pdf

Med en omskrivning og danske termer er beregningen

$$\text{ICGR} = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{Udbytte}}{\text{Egenkapitalen}}$$

Det ses altså at, såfremt der ikke betales udbytte, vil ICGR svare til ROE.

Skjern Bank		**Sparekassen Kronjylland**	
2013 - ICGR		**2013 - ICGR**	
Resultat efter skat	24.455	Resultat efter skat	123.186
Udbytte	8.231	Udbytte	9.904
Egenkapital ultimo 2013	573.757	Egenkapital ultimo 2013	2.430.794
ICGR	**2,80**	**ICGR**	**4,70**
2014 - ICGR		**2014 - ICGR**	
Resultat efter skat	-56.036	Resultat efter skat	172.560
Udbytte	6.491	Udbytte	14.036
Egenkapital ultimo 2014	522.531	Egenkapital ultimo 2014	2.562.777
ICGR	**-12,00**	**ICGR**	**6,2**

Figur. Opstilling af ICGR for 2013 og 2014 for Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland. Tallene til beregningen er fra regnskabet 2014 samt det anslåede regnskab for Sparekassen for 2014 samlet – beløbene er angivet i tusinde kroner..

ICGR benyttes samtidig også som nøgletal til at se, hvor meget der kan vækstes uden påvirkning på solvensprocenten. I tilfælde af vækststrategier og ønsker om opkøb er det derfor et relevant nøgletal at se nærmere på.

I 2013 kunne Skjern Bank vækste 2,8% ved egen virkning - uden påvirkning på solvensen. Grundet det dårlige årsresultat er det ikke muligt at vækste ved egen virkning.

Sparekassen Kronjylland kan vækste op til 6,2% med regnskabet for 2014.
Stigningen skyldes at de har formået at skabe et resultat, som procentuelt er steget langt mere end egenkapitalbeholdningen.

Sparekassens ICGR på 6,2% går fint i spænd med deres ønske om at vækste og det er et godt udgangspunkt ved et ønske om opkøb.

WACC

WACC viser gennemsnitsprisen for den vare, banken videresælger og er altså et udtryk for den gennemsnitlige omkostning på pengeinstituttets kapital.

WACC beregnes ud fra

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

K_w = Vægtet kapitalomkostning (Weighted Average Cost of Capital)

K_d = Pris på fremmedkapital

T= Dansk selskabsskattesats[38]

L = Forholdet mellem aktiver og gæld

K_e = Prisen på egenkapitalen

K_d er en beregning af de rentebærende passiver i procent.
Dette tilsvarer fundingomkostningerne for instituttet og beregnes ved at holde renteudgifterne op mod passiverne fratrukket egenkapital, puljeordninger og gæld til centralbanker og kreditinstitutter.

L viser forholdet mellem aktiver og gældsposter og beregnes som

$$L = \frac{Passiver - egenkapital - pulje}{Passiver - pulje - garantkapital}$$

K_e tager udgangspunkt i CAPM og beregnes som

$$K_e = r_f + \beta \cdot (K_m - r_f)$$

R_f = Den risikofrie rente

K_m = Det forventede markedsafkast for aktier

β = Risikoen for den pågældende aktie sammenholdt med en markedsportefølje

[38] Skatteministeriet - http://www.skm.dk/skattetal/statistik/generel-skattestatistik/selskabsskattesatser-i-eu-landene-1985-2013/

Den risikofrie rente

Ved en risikofri rente forstås det afkast, der er muligt at opnå, uden at påtage sig en risiko. Hvis investeringen skal være helt risikofri, så kan ses på den kontante rente, som pt. er omkring 1%. Ellers er det nærmeste vi kommer herpå et kort og likvidt statspapir med høj kreditværdighed. Derfor er også undersøgt renten på en 10-årig statsobligation.

Gennemsnittet for renten herpå de seneste 5 år er 1,86%, hvor gennemsnittet de seneste 2 år er 1,34%[39]. I beregningen af WACC medregnes renten på 1,34%, da denne er mest retvisende for deres performance i markedet i dag.

Det forventede markedsafkast for aktier

Det forventede markedsafkast er en gennemsnitsbetragtning af, hvad investor kan forvente at opnå af afkast på aktier set på markedsplan. Dette kan f.eks. være ved at sammenligne med afkastet på C20-indekset eller ved at se nærmere på, hvad risikopræmien ved investering i forhold til den risikofrie rente historisk set har været.

Danske Bank har lavet en opgørelse over risikopræmien dog over et stort spænd 1947 – 2000. Her har risikopræmien, i forhold til placering i statsobligationer, været 7,9%[40].
Følges denne så vil det forventede markedsafkast for aktier svare til 9,24%.

Ses på hvad C20-indekset, som må kunne anses for en passende markedsportefølje, så har gennemsnitsafkastet for indekset siden 2005 været 11,1%[41].

Det forventede markedsafkast medregnes derfor til 10%, som må anslås at være et passende niveau i forhold til historiske sammenligninger.

Beta-værdien

Betaværdien udtrykker risikoen ved investering i den enkelte aktie i forhold til investering i placering i en portefølje af aktier. Beta er altså et slags udtryk for den systematiske risiko.
Hvis beta er under 1, så er risikoen ved den enkelte aktie lavere end porteføljen.
Hvis beta er over 1 er risikoen højere og hvis beta er præcis 1, så er risikoen tilsvarende den i porteføljen.

[39] Bilag 1 - Danmarks Statistik - http://statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp
[40] Danske Bank - https://www-2.danskebank.dk/Link/riskpremium14072003
[41] Bilag 2 - Beregning af gennemsnitsafkastet for C20-indekset

Skjern Bank har en beta-værdi på 0,56[42], hvilket vil sige at den umiddelbart er mindre risikabel.
Da Sparekassen ikke er børsnoteret, så kan der ikke findes en beta-værdi på samme måde som ved Skjern Bank. For at skaffe et sammenligningsgrundlag er fremfundet beta-værdien for 2 sammenlignelige banker, som er børsnoteret. Ringkjøbing Landbobank og Spar Nord har størrelserne og har performet med resultater lignende Sparekassen Kronjylland. Det er derfor de nærmeste referencebanker, der har kunnet fremfindes. SparNord har en betaværdi på 0,76 og Ringkjøbing Landbobank på 0,72. Det er derfor sandsynligt at Sparekassens betaværdi ville ligge i samme leje.

Ud fra Skjern Bank og Sparekassens betaværdier bør afkastkravet til Sparekassen være højere end til Skjern Bank, da risikoen ved placering i instituttet er større.
Generelt virker det forkert at der kan opnås en risiko ved placering i de enkelte, som er lavere end ved placering i porteføljesammensætning.

Beta-værdierne er kun brugbare, hvis der er tale om en likvid aktie. Skjern Bank aktien vurderes ikke umiddelbart at være likvid, da mængden af handlede aktier er lav.
I dette tilfælde vurderes derfor at det vil være forkert at konkludere på beta-værdierne på hhv. 0,56 og 0,75.

For at lave sammenligningsgrundlaget mellem institutterne lettere, så benyttes en beta-værdi på 1, hvilket vil sige at risiko institutterne imellem er tilsvarende en porteføljesammensætning.

WACC for Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland

Nedenfor er de beregnede WACC-værdier for Skjern Bank og Sparekassen Kronjylland anno 2013 og 2014.

Skjern Bank 2013		Skjern Bank 2014	
- K_d:	1,99%	- K_d:	1,85%
WACC:	2,42%	WACC:	2,23%

Sparekassen Kronjylland 2013		Sparekassen Kronjylland 2014	
- K_d:	1,14%	- K_d:	0,98%
- WACC:	1,89%	- WACC:	1,85%

[42] Proinvestoer.dk - http://www.proinvestor.com/aktier/Skjern+Bank/SKJE.CO

Det ses at begge institutter har formået at mindske prisen på deres kapital over det seneste år. Indkøbsprisen på den vare bankerne videresælger, er altså faldet.

Faldet i den samlede gennemsnitsomkostning på kapital skyldes faldet i institutternes fundingomkostninger, udtrykt ved kd.

Sammenholdes fundingomkostningerne bankerne i mellem, så ses at Sparekassen Kronjylland funder sig billigere end Skjern Bank. I 2014 har Skjern Bank en fundingprocent på 1,85%, hvor Sparekassens er på 0,98%.

De højere fundingomkostninger betyder at Skjern Bank skal prissætte sine udlån til kunderne højere og dermed risikere at være mindre konkurrencedygtige på markedet og ellers skal de acceptere en lavere rentemarginal på udlånene til kunderne.

Dette kan give det udtryk at Sparekassen Kronjylland er mere kreditværdig end Skjern Bank. Dette skal dog sammenholdes med de øvrige faktorer, som har noget at sige for fundingomkostningerne såsom løbetid og binding på fundingen.

Delkonklusion

Begge institutter har en utilfredsstillende egenkapitalforrentning og Skjern Banks aktionærer kan på markedet finde bedre forrentning af deres investeringer.
Sparekassens garanter er ikke på samme måde berørt af udviklingen i egenkapitalforrentningen, da de ikke har ejerandele i banken, men i stedet opnår en kontant rente på sit indestående i banken.

Sparekassen har en ICGR, som er i et niveau, der kan bære et opkøb.
Det er muligt at vækste 6,2% på egen hånd, før solvensprocenten berøres af udvidelsen, hvilket er et godt udgangspunkt for planen om at ekspandere.

Slutteligt ses at Skjern Banks omkostninger på deres kapital er større end Sparekassens. Det skyldes primært nogle højere fundingomkostninger.

Synergieffekter ved opkøbet

Det er naturligt at forvente at der vil komme visse synergieffekter ved opkøbet af Skjern Bank. Disse bør medregnes i beregningen af en ny samlet Sparekassen Kronjylland og dennes performance. Medregnet synergieffekterne, kan opstilles en forventet performance for Sparekassen Kronjylland efter opkøbet.

Afdelinger

Skjern Banks nuværende filialer ligger ikke i samme byer, som Sparekassens eksisterende byer. Dog er det sandsynligt at et par afdelinger, som nævnt tidligere lukkes, da de har så kort afstand til hinanden og er bemandet med så få personer i dag.

Det er derfor tænkeligt at der lukkes afdelingerne i
- Alslev
- Billum
- Skovlund bevares (betjening heraf flytter blot til Varde)

Hermed spares lejeudgifterne til afdelingerne i de to byer.
Driften og lejeomkostningerne til de enkelte bygninger er ikke udspecificeret i regnskabet, men det er forventeligt at der kommer en lille besparelse – lad os anslå driften til 1 mio. kr. pr. afdeling. Dette gør den samlede besparelse til 2mio.kr.

Personale

Personalet er de samme 6 personer i alle 3 afdelinger, som formegentlig alle også vi have en plads i Varde. Chefen i enten Skjern Banks Varde afdeling eller chefen i Sparekassens Billum afdeling ”degraderes” til en anden stilling end leder, hvilket vil give en smule lavere lønudgifter.

Den største besparende post på afdelinger og personale er at bestyrelsen, ledelsen og evt. back-office i Skjern Bank bliver lukket ned, da Sparekassen allerede har denne drift.

Synergieffekterne ved opkøbet er dog minimale i forhold til opkøb af en bank, som har flere afdelinger i samme område, da der her ville kunne lukkes flere afdelinger og muligvis afskediges flere medarbejdere.

Det er Sparekassen Kronjyllands ønske at vækste i nye markedsområde, hvorfor dette er medregnet i deres planer. Synergieffekterne i forhold til udgifterne i regnskabet i dag vil altså marginalt nedsættes.

Den største besparelse på personale ved opkøbet er Skjern Banks fjernservice, back-office, bestyrelse mv. som kan nedlægges, da det overgår til Sparekassens eksisterende funktioner. Dette vil give en personale- samt administrationsbesparelse i den fremtidige drift.

Besparelsen i løn og administration anslås samlet set til 24,5mio.kr. årligt[43].

Generelt er besparelsen for personaleomkostningerne værd at se nærmere på. Disse udgør en stor post i regnskabet og des flere medarbejdere, der er pr. kunde eller pr. genereret krones overskud, des mere overskud kunne der være genereret, hvis medarbejderstaben havde været mindre – og havde formået at opnå samme resultat.
De seneste år er blevet praktiseret nedskæring af medarbejderstaben. Dette har skabt en større andel overskudskroner pr. medarbejder[44]. Derfor er personaleomkostningerne værd at granske nærmere i forbindelse med opkøbet.

Fundingomkostninger

Som beregnet, så har Sparekassen og Skjern Bank forskellige fundingomkostninger. Sparekassen formår at holde fundingomkostningerne på et lavere niveau end Skjern Bank - faktisk er deres funding under halvt så dyr.

Ved et opkøb er det forventeligt at den pris Skjern Bank funder sig til vil blive lavere, eftersom de biliver en del af Sparekassen fremadrettet.

Der er lavet beregninger med andre bankers opkøb før, som har vist at de stort set har fået fuld nytteværdi ved opkøbet og derved har kunnet funde sig til den samme rente før og efter købet. I bilag er vedhæftet en graf over Spar Nords funding før og efter købet af Sparbank, hvilket viser at de stort set har fået fuld effekt ved opkøbet[45].

Sparekassen har senest opkøbt Sparekassen Østjylland og i den forbindelse er regnet på Sparekassens funding før og efter. Opkøbet fandt sted i 2012.

Årstal	Funding, k_d
2011	1,71%
2012	1,23%
2013	1,14%
2014 ÅTD	0,98%

Figur. Opstilling af nøgletallet, k_d, for årene 2011 – 2014[46].

[43] Løn og vederlag til bestyrelse, direktionen og repræsentantskabet udgør 4,84mio.kr. – herudover er anslået 25% besparelse på øvrige lønninger.
[44] Finanswatch - http://finanswatch.dk/Finansnyt/article6539992.ece
[45] Bilag 3 – Spar Nords funding før og efter købet af Sparbank
Kilde: Lars Krulls undervisning – slide 55 fra undervisningsmateriale d. 19.05.2014
[46] Alle beregningerne af kd er ud fra tallene i Sparekassens regnskaber 2011 – 2014.

Beregningen af Sparekassens K_d viser at renteudgifterne for banken er faldet – på trods af at fremmedkapitalen er steget.

Ifølge regnskabet for Sparekassen Østjylland anno 2009 og 2010 kan beregnes en K_d på. 2,21% for 2009 og 1,76% for 2010.
De har altså haft en k_d omkring Sparekassen Kronjyllands og muligvis også lidt over.

Størrelsen på Sparekassens nøgletal k_d indikerer at de har formået de seneste år at funde sig til en lavere rente. Samtidig indikeres også at de har formået at drage nytte af opkøbet af Sparekassen Østjylland og at den overtagne gæld også er blevet til en lavere rente end tidligere.

Hvis det antages, at der kan opnås samme rentesats på Skjern Banks tidligere fundingomkostninger og Sparekassens nuværende funding, så giver dette en rentebesparelse på omkring

$$Rentebesparelse = 84.795tkr. - ((0{,}0098 * (4.692.329tkr. - 99.848tkr.)) = 39.789tkr.$$

Det vi altså sige at rentebesparelsen samlet set bliver omkring 39,8mio.kr såfremt fundingen fremadrettet også kan opnås til 0,98% på lige fod med Sparekassen i dag.

Samlet set er der altså tale om synergieffekter tilsvarende 39,8mio.kr. i fundingomkostninger, 24,5mio.kr. i løn samt 2mio.kr. ved lukkede filialer.

Nøgletal efter opkøbet

For at se nærmere på om Sparekassens nøgletal styrkes af opkøbet, så er de beregnet for den samlede Sparekasse efter opkøbet – tillagt de synergieffekter, som forventes at komme derved.

ROE, ICGR og WACC

Der er sammensat et nyt regnskab for Sparekassen efter opkøbet, hvor synergieffekterne fra det tidligere afsnit er medregnet[47].

For alle 3 nøgletal gælder at de forbedres en smule i forhold til Sparekassens egne nøgletal i dag, men at det er små ændringer.

[47] Bilag 4 – Regnskab for Sparekassen Kronjylland efter opkøbet

Sparekassen efter opkøbet	
ROE efter skat	
Resultat efter skat	182.824
Egenkapital	2.492.508
ROE efter skat	**7,33**

ICGR	
Resultat efter skat	182.824
Udbytte	20.527
Egenkapital	2.492.508
ICGR	**6,50**

Figur. Viser nøgletallet ROE og ICGR for Sparekassen efter opkøbet.

Det ses at den samlede ROE forventes i omegnen af 7,33% mod Sparekassens ROE i dag på 6,91%. Stigningen i egenkapitalforrentningen må anses som yderst sparsom og et udtryk for en lille stigning i resultatet i mod en egenkapital i niveau med i dag.

I beregningen er egenkapitalen er fratrukket Skjern Banks aktiekapital samt den forventede købspris, som udspecificeres nærmere i et senere afsnit.

Resultatet forventes at stige med 10mio.kr. ved opkøbet, hvilket ikke umiddelbart er en stor stigning. Egenkapitalforretningen er stadig sløj i forhold til, hvad der forventes af banksektoren. Der er dog tale om en sektor, som underpræsterer og ikke kun Sparekassen isoleret set.

Der er altså ikke nogen væsentligt ændring i egenkapitalforrentningen ved opkøbet.

ICGR stiger til 6,5% mod Sparekassens 6,2% i dag, hvilket også viser et højere resultat efter udbytte pr. egenkapitalenhed.

WACC falder fra 1,85% til 1,57%[48] ved opkøbet, hvilket skyldes en højere L, som dog er anslået, da der ikke er medregnet at garantkapitalen vil stige ved opkøbet.
Reelt set er det forventeligt at garantkapitalen øges, da nogle af de overførte kunder fra Skjern Bank kan vælge at investere i garantbeviser på samme vis, som Sparekassens eksisterende kunder kan.
En øget mængde garantkapital vil mindske L og dermed få den samlede WACC til at stige.

Delkonklusion

Det ses altså at nøgletallene bliver en smule forbedrede, men på meget begrænset vis. Der skal ikke ske mange ændringer før resultatet er omkring samme niveau som i dag. Kan Skjern Banks andel af udlån eksempelvis ikke opnå samme funding, som Sparekassen, så vil resultaterne ændres i forhold til beregningen.

[48] Bilag 5 – Beregning af WACC efter opkøbet

Men alt i alt er der basis for et lidt bedre resultat, en svagt stigende egenkapitalforrentning, som dog fortsat er i et uattraktivt niveau samt en lidt lavere WACC.

Muligheden for opkøb og sammensætningen af finansiering af opkøbet er dog alt sammen afhængigt af Sparekassens kapitalforhold og solvensbehov.

Solvensprocent

Solvensen er en opgørelse af aktiver i forhold til forpligtelser.
Solvensprocenten udtrykker størrelsen på den buffer, som banken har til fremtidige uforudsete tab.

Solvensprocenten beregnes som

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

Ved bankdrift er der krav om størrelsen af solvensprocenten, for at sikre at banken kan bære fremtidige uforventede omkostninger. Kravene til denne og kapitalforholdene gennemgås nærmere i afsnittet omkring CRD-IV.

Risikovægtede poster

Ved risikovægtede poster er ikke tale om bankens totale udlån.
Hver gang der foretages et udlån vægter dette forskelligt i de risikovægtede poster afhængigt af sikkerheden bag lånet. De risikovægtede poster er samlet set et udtryk for den mængde risikobærende aktiver banken har (herunder også garantistillelser o.lign.).

Basel II

Risikovægtede poster (standard metoden)

▪ Stat/Region/Kommuner	0%
▪ Detailkunder (<1 mio. €)	75%
▪ Fast ejendom	
-Bolig(indenfor 80%)	35%
-Fritidshus (indenfor 60%)	35%
-Erhvervsejendom (indenfor 50%)	50%
▪ Dækkede obligationer	10%
▪ Øvrige obligationer	10 - 20%

Figur. Viser sammenhængen mellem et aktivernes type og hvor stor en del de hver i sær vægter i risikovægtede poster.

Ovenstående skema viser sammenhængen med vægten i de risikovægtede poster.

Hvis f.eks. en privatkunde ønsker at låne penge til en bil med sikkerhed i bilen, så tæller dette som ”detailkunder” og vægten i de risikovægtede poster vil være 75%.
Skal en kunde i stedet låne i sin bolig og lånet holder sig indenfor 80%, så vil det kun vægte med 35% i de risikovægtede poster.
Så hvis kunden ønsker at låne til en bil, men har friværdi til belåning indenfor 80%,
så vil dette være fordelagtigt i forhold til vægten af risikoen.

Det er væsentligt at huske, at et fald i de risikovægtede poster er godt, såfremt det skyldes at nogle lån f.eks. har kunnet ændre vægt grundet mulig sikkerhedstagen.
Men det kan også være et udtryk for at mængden af f.eks. udlån er faldet. Og såfremt banken ønsker at udvide mængden af udlån, så er et fald i de risikovægtede poster ikke en god ting – på trods af den øgede solvens.

Kapitalforhold

For at sikre en fornuftig fremtidig bankdrift er gennem de seneste år indført en række bankpakker. Herudover har nogle af reglementerne fra EU ligeledes en effekt på den måde, der kan drives bankvirksomhed på i Danmark.

Disse reglementer sikrer en tilstrækkelig likviditet og solvensprocent.
Der er udstukket nye lovkrav kaldet CRD-IV, som er gældende fra 31/3 2014 og løbende skal indføres i alle pengeinstitutter.

CRD-IV

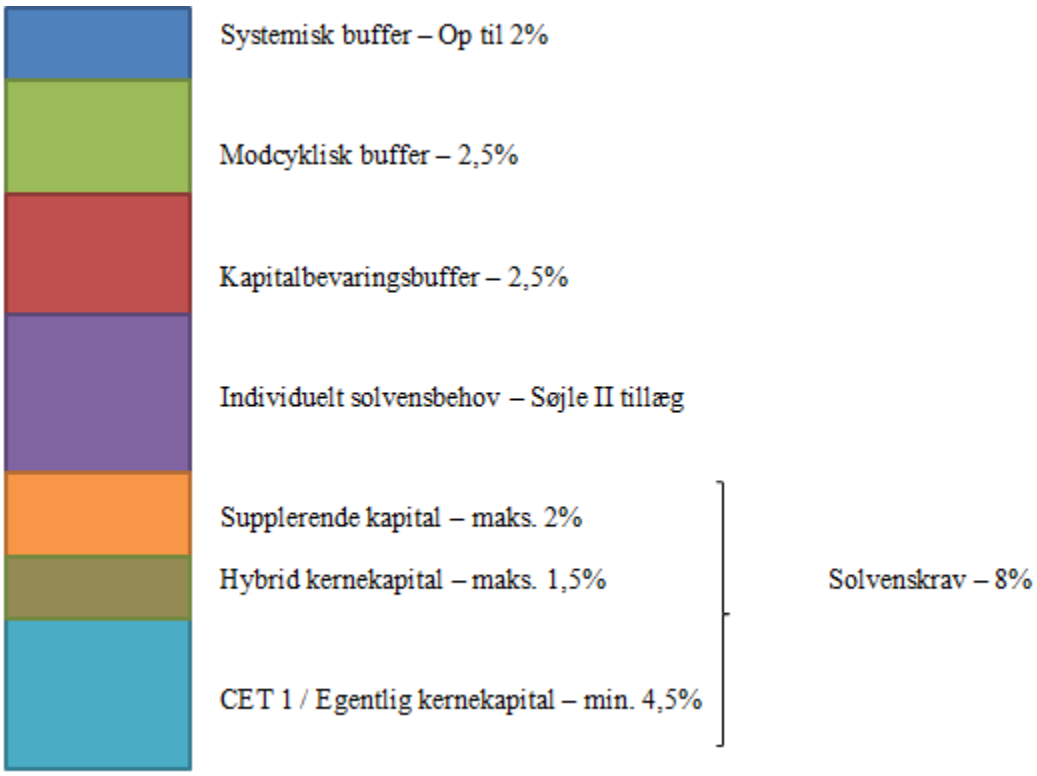
CRD står for Capital Requirements Directive og er i fællesskab med regelsættet CRR del af de såkaldte Basel III-regler, som blev vedtaget i 2010. Bag reglerne er ønsket om et fokus på risikoen ved bankdrift og mulighederne for at imødekomme disse.
Ønsket er styrkede europæiske banker med en højere andel sikker kapital og dermed en øget modstandsdygtighed ved økonomiske ubalancer.

Ændringerne tager afsæt i et ønske om en mere sikker og stabil kapitalsammensætning.
Dette understøttes af et krav om nogle forskellige niveauer af reserver og sammensætningen af kapitalen i de enkelte reserver.

De forskellige krav for reserverne indfases fra 2015 og indtil 2019.

Kapitalsammensætningen

De skærpede krav er opbygget som en byggeklodsmodel, som ses nedenfor



Figur. Hjemmelavet opstilling af de nye lovkrav omkring CRD-IV.

Solvenskravet er uændret på min. 8% + eventuelle tillæg.
Sammensætningen er dog reguleret, da der tidligere kun var krav om 2% egentlig kernekapital, hvilket er reguleret til min. 4,5%. Samtidig skal kernekapitalen totalt udgøre min. 6%, hvilket før var 4%[49].

Der er altså et øget krav om egentlig kernekapital, hvilket er den mest sikre og stabile.

Udover solvensprocenten på 8% kommer en række buffere, som alle skal opfyldes med egentlig kernekapital.

Egentlig kernekapital

Den egentlige kernekapital er bankens egenkapital.

Kravet om en større andel af egenkapital er derfor markant.
Både stigningen fra 2% til 4,5%, men også kravet om at eventuelle buffere skal opfyldes med egenkapital og ikke øvrige kapitalformer.

[49] Finansiel risikostyring – Andersen, Jørgen Just s. 321

Hybrid kernekapital

Der er helt specifikke krav til den hybride kernekapital, som er en mellemting mellem aktie- og lånekapital. Kravene er at[50]

- Løbetiden er uendelig og kan ikke opsiges af långiver
- Forrentningen af gæld forfalder, hvis instituttet ikke har frie reserver
- Kapitalen er efterindstillet anden gæld i tilfælde af konkurs

En del af de statslige kapitalindskud kan medregnes til og med 31. december 2017.

Den hybride kernekapital kan erstatte den supplerende kapital tilsvarende optil 2%, men den kan ikke benyttes til at supplere yderligere. Derfor kan det give mening at indfri en del finansieret kapital, da det ikke giver mening at betale renter for finansieringen af kapitalen, som ikke længere kan benyttes.

Supplerende kapital

Den supplerende kapital er ansvarlig lånekapital og på samme vis som med den hybride kernekapital er der en række betingelser for kapitalen. Betingelserne er for mindre stringente end for den hybride kernekapital.

Hovedpointen er at långiveren af den ansvarlige lånekapital har ved, at investere i den supplerende kapital accepteret, at de bærer en større risiko en de øvrige långivere.

Den egentlige kernekapital, den hybride kernekapital og den supplerende kapital udgør til sammen basiskapitalen, som minimalt skal udgøre 8% af de risikovægtede poster.

Typer af buffere

Med implementeringen af CRD-IV følger en række forskellige buffere, hvis størrelse afhænger af forskellige faktorer. Bufferne indfases frem til 2019 og er altså ikke gældende på nuværende tidspunkt, men noget alle pengeinstitutter må forholde sig til, da de ved ændringerne kommer.
Hvis et pengeinstitut ikke overholder kravene til kapitalbuffere, så vil der være begrænsninger i deres anvendelse af indtjeningen og udbetaling af udbytte.

- Søjle II tillæg – op til 4%

[50] Bankvirksomhed og risikostyring 5. udgave

Dette tillæg er individuelt og varierer derfor fra pengeinstitut til pengeinstitut.
Det fastsættes efter instituttets risici, opgørelse af kapitalbehov og via diverse stresstests.

- Kapitalbevaringsbuffer – 2,5%

Denne buffer på 2,5% er fast for alle pengeinstitutter og ses som et ekstra lag fedt og polstring til dårligere tider.
Opfyldes bufferen ikke ved indførslen, så er oprettet kvartiler, som viser hvor stort en del af instituttets overskud, der skal opspares. Hvis f.eks. bufferen kan dækkes mellem 1,875% - 2,5% så er der begrænset udlodning med maksimalt 60%, hvilket vil sige at der skal opspares 40% af overskuddet. Er bufferen mindre, så er det en mindre del, der må udloddes.

- Konjunkturbuffer – 2,5%

Denne buffer er også fast for alle pengeinstitutter, hvis den gennemføres.
På nuværende tidspunkt er der ikke krav om en 2,5% konjunkturbuffer, men skulle konjunkturen kræve bufferens oprettelse og herved vedtages, så vil alle institutter skulle kunne opretholde denne.

- Komfortdækning – 2%

Denne dækning er en frit-valgs-dækning for hvert pengeinstitut.
Bufferen kan tilvælges for at sikre at man ikke kommer under de fastsatte krav.
Det er altså det enkelte pengeinstitut, som vælger, hvorvidt denne buffer ønskes og i hvilket niveau.

- SIFI-tillæg

Udover ovenstående buffere, så er enkelte finansielle institutter pålagt et SIFI-tillæg.
SIFI står for Systemically Important Financial Institution og viser altså hvem der er så store at det har effekt på samfundet, hvis instituttet går konkurs.

De virksomheder, som er omfattet af dette er; Danske Bank, Nordea, Nykredit, Jyske Bank (BRF Kredit), Sydbank og DLR. Danske Bank får det højeste tillæg på 3%[51].

Afhængigt af hvilke buffere, som skal overholdes, så danner de samlede buffere den påkrævede solvensprocent, som instituttet skal kunne præstere.

[51] Finansiel risikostyring – Andersen, Jørgen Just kap. 12 - Kapitalkrav

Hvis de ikke overholder alle bufferne, så fremstilles en handlingsplan for at få instituttet til at kunne overholde dem igen.

Det er altså væsentligt for alle banker at få sikret at deres kapitalforhold er tilsvarende de nye reglementer, så der sikres at de står stærkest gennem indfasningen og frem mod 2019.

Kapitalkravets effekt på kapitalomkostningerne

En øget egenkapital kan på sigt vise sig at have effekt på omkostningerne på bankernes kapital, beregnet ved WACC.

En stigning i egenkapitalbeholdningen vil føre til en lavere L, hvilket vil øge WACC.

Til gengæld kan der argumenteres for at K_e og K_d vil ændre sig på sigt ved en øget egenkapital.
I beregningen af K_e indgår den risikofrie rente, som næppe vil ændre sig ved en øget egenkapitalbeholdning, da den er baseret på markedet fremfor den enkelte bank.
Beta-værdien er knyttet til den enkelte bank og risikoen ved denne, så ved en øget egenkapital, kan det aflede en lavere beta-værdi.
Afkastkravet til aktier vil falde, hvis risikoen mindskes – dette vil dog være, hvis sektoren får en øget egenkapitalbeholdning fremfor ét enkelt institut.

Samlet set kan det forventes at have en afledt effekt på K_d, som på kort sigt formegentlig vil være uændret. På længere sigt kan K_d falde, da banken er mere kreditværdig og derfor forventeligt kan opnå bedre priser på deres funding end tidligere.

Derfor er der god chance for at den gennemsnitlige omkostning på kapital, WACC, vil falde ved en øget mængde egenkapital i sektoren, som bliver et krav fremadrettet.

Skjern Bank – Solvens og CRD-IV

Solvensprocent

Skjern Bank har en solvensprocent på 12% for 2014 i forhold til sidste år på 16,8%.
Solvensprocenten er beregnet således

$$Solvensprocent = \frac{Basiskapital}{Risikovægtede\ poster} = \frac{486.912tkr.}{4.051.806tkr.} = 12\%$$[52]

[52] Årsrapport 2014 side 34 - Kapitalforhold

Deres individuelle solvensbehov er på 11,9%, så de opretholder lige præcis behovet. Som det ses nedenfor er det i høj grad bankens kreditrisici som øger det individuelle solvensbehov. Kreditrisici udgør 3,8% af forhøjelsen på 3,9%.

Risikoområde	Tilstrækkelig basiskapital i 1.000 kr.	Solvensbehovet i %
Søjle I krav	324.144	8,0 %
Indtjening	0	0,0 %
Udlånsvækst	0	0,0 %
Kreditrisici	152.678	3,8 %
Markedsrisici	6.557	0,1 %
Likviditetsrisici	0	0,0 %
Operationelle risici	0	0,0 %
Eventuelle tillæg som følge af lovbestemte krav	0	0,0 %
I alt	483.379	11,9 %

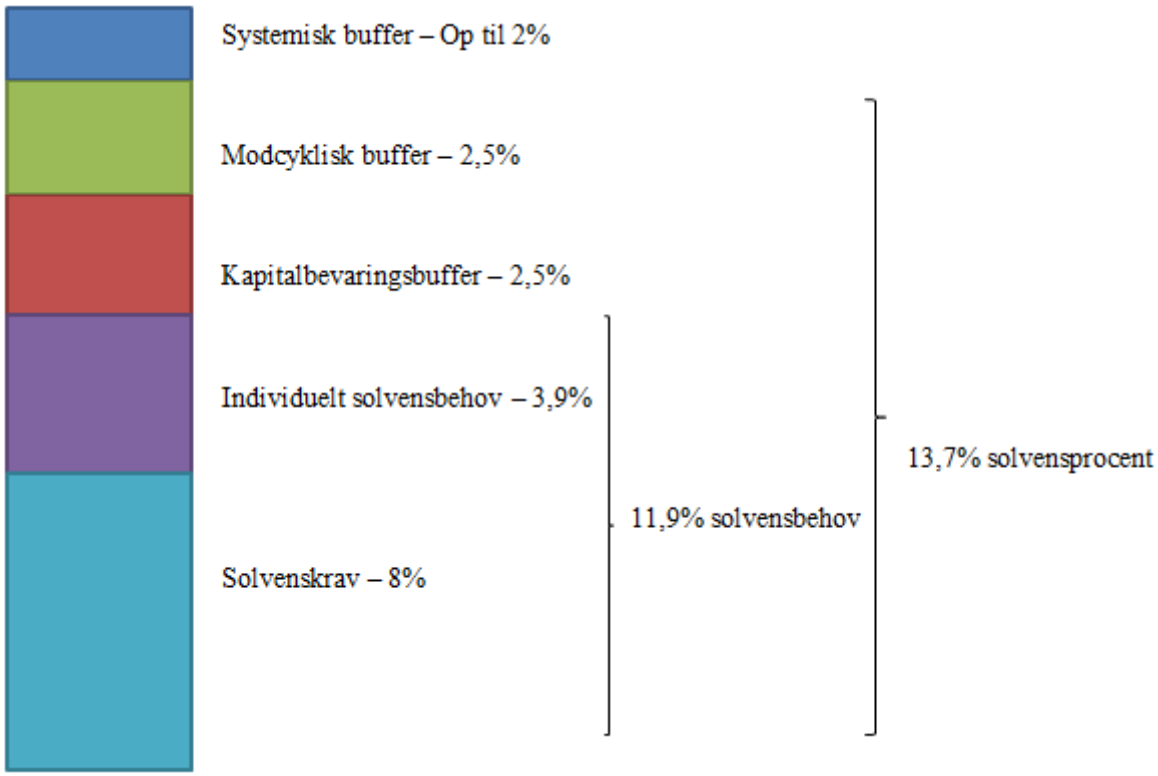
Figur. Opgørelse af individuelt solvensbehov for Skjern Bank[53].

Der er ikke meget luft i solvensprocenten, som er 0,1% højere end det individuelle krav. Dette kan ikke anses som modstandsdygtigt.

Skjern Bank har i februar 2015 solgt for 75mio.kr., ud af den totale beholdning på 140mio.kr. af sine sektoraktier i DLR Kredit. Dette har de beregnet til en forhøjelse af solvensprocenten til 13,7%[54].

Deres nuværende solvensbehov og solvensprocent er opstillet herunder.

[53] Skjern Banks hjemmeside - Opgørelse over solvensbehov - http://alm.skjernbank.dk/Solvensbehov.1596.aspx
[54] Skjern Banks Årsrapport 2014 – side 6 – Hændelser efter statusdagen



Figur. Hjemmelavet søjle over individuelt solvensbehov samt nuværende solvensprocents dækning i forhold til øvrige solvenstillæg.

Efter Skjern Banks salg af DLR Kredit aktier har de fået skabt lidt luft i deres samlede solvensprocent. Dog er deres dækning fortsat så lav at kapitalbevaringsbufferen ikke kan dækkes fuldt ud. Udover deres samlede individuelle solvensprocent, så er der et overskud på 1,8% til inddækning af kapitalbevaringsbufferen. Havde denne været indført på nuværende tidspunkt, så havde denne ikke kunnet dækkes helt. Dette ville betyde at Skjern Bank skulle indgå i 3. kvartil, hvilket vil sige at de maksimalt må udlodde 40% af deres resultat efter skat. Dette vil altså sige at de er tvunget til at opspare 60% af deres overskud.

Sparekassen Kronjylland – Solvens og CRD-IV

Solvensprocent

Sparekassen Kronjylland har en solvensprocent for 2013 på 16,9% beregnet ud fra

$$Solvensprocent = \frac{Basiskapital}{Risikovægtede\ poster} = \frac{2.288.601tkr.}{13.563.871tkr.} = 16{,}9\%$$[55]

[55] Sparekassen Kronjyllands Risikorapport 2013

Dette er en stigning fra sidste års solvensprocent på 15,8%.
Stigningen skyldes både en stigning i basiskapitalen og et fald i de risikovægtede poster.
Sparekassens individuelle solvensbehov opgjort til 9,5%[56].

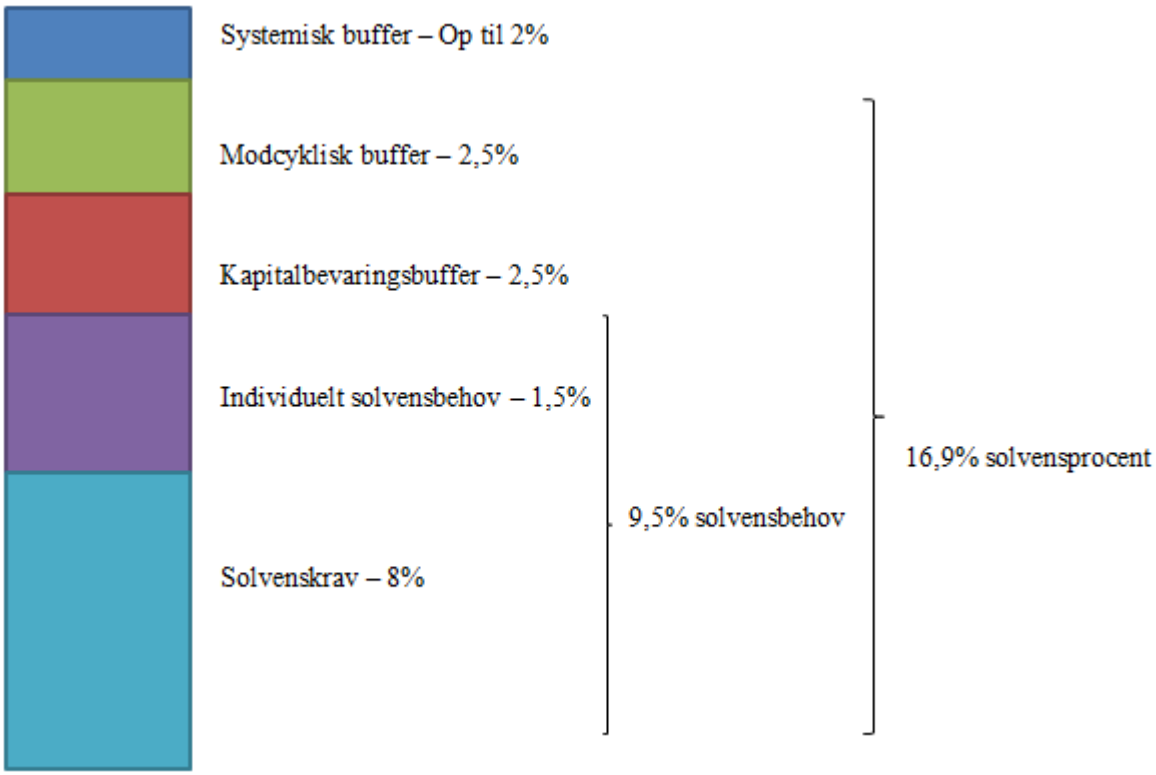
Opgørelsen af følgende karakteristika

	31-12-2013	
	1.000 kr.	%
Søjle 1-kravet (8 pct af RWA)	1.095.621	8,0%
Indtjening (Kapital til risikodækning som følge af svag indtjening)	0	0,0%
Udlånsvækst	0	0,0%
Kreditrisici		
Kreditrisici på store kunder med finansielle problemer	48.494	0,4%
Øvrige kreditrisici	58.434	0,4%
Koncentrationsrisiko på individuelle engagementer	22.512	0,2%
Koncentrationsrisiko på brancher	0	0,0%
Markedrisici		
Renterisici	45.597	0,3%
Aktierisici	0	0,0%
Valutarisici	0	0,0%
Øvrige markedsrisici	0	0,0%
Likviditetsrisici	0	0,0%
Operationelle risici	25.754	0,2%
Eventuelle tillæg som følge af lovbestemte krav	0	0,0%
Tilstrækkelig basiskapital/Solvensbehov	1.296.412	9,5%
Heraf til kreditrisici	129.440	1,0%
Heraf til markedsrisici	45.597	0,3%
Heraf til operationelle risici	25.754	0,2%
Heraf til øvrige risici	0	0,0%
Heraf tillæg som følge af lovbestemte krav	1.095.621	8,0%

Figur. Opgørelse af individuelt solvensbehov jf. Sparekassens risikorapport 2013.

Det opgjorte individuelle solvensbehov er beregnet ud fra 8+-metoden og tillagt nogle værdier afhængigt af risikoen ved hver enkelt.
Som det ses af opstillingen, så er det primært kreditrisikoen, som giver tillæg i bankens opgørelse af det individuelle solvensbehov.

[56] Sparekassen Kronjyllands Halvårsrapport 2014 side 5 – Udvikling i aktiviteter



Figur. Hjemmelavet søjle over individuelt solvensbehov samt nuværende solvensprocents dækning i forhold til øvrige solvenstillæg.

Det ses altså at Sparekassens opgjorte individuelle solvenstillæg er væsentligt under Skjern Banks. Dette skyldes det store tillæg for Skjern Banks kreditrisici.

Sparekassen har en solvens, som næsten kan dække alle buffere, hvis de skulle blive vedtaget med fuldt tillæg.
Kapitalgrundlaget for Sparekassen er i høj grad bestående af egenkapital – herunder garantkapital samt opsparet overskud.

Sparekassens kapitalforhold gør det muligt for dem at finansiere et eventuelt opkøb via egenkapitalen. Hvis Sparekassen ønskede en solvensprocent på 12% - svarende til nuværende individuelle solvensbehov samt 2,5% kapitalbuffer – så kan egenkapitalen nedsættes med 660mio.kr., såfremt de risikovægtede poster forblev uændret.

Hvis Sparekassen ønsker at trække på deres egenkapital i forbindelse med et opkøb, så kan overvejes oprettelsen af en garantbørs for at sikre at kapitalforholdene bevares i et fornuftigt niveau.

Delkonklusion

På nuværende tidspunkt har Sparekassen en fin solvensprocent med en stor overdækning i forhold til det opgjorte individuelle solvensbehov. På samme vis er solvensprocenten også i et fornuftigt leje, hvis der medregnes de buffere, som bliver løbende indført.

Skjern Bank derimod er ikke godt rustet til fremtiden, hvis der vurderes ud fra solvensbehovet og dækningen deraf. Med salget af DLR-aktier har de fået en solvens, som overstiger det individuelle behov, men med indførslen af CRD-IV, så er de ikke rustet tilfredsstillende.

Hvis regnskabet for 2015 kommer til at vise samme resultat som i år og der derved også tæres på egenkapitalen i banken, så vil det potentielt betyde, at de ikke kan opnå det opgjorte solvensbehov.

Hvorvidt Sparekassens kapitalforhold kan bære et opkøb uden behov for optagelse af lånekapital ses nærmere på herunder.

Prisfastsættelse af Skjern Bank

En af de store beslutningsgrundlag for, hvorvidt et opkøb er interessant, er prisen på opkøbet. Det er derfor relevant at se nærmere på en forventet købspris for Skjern Bank.

Når en virksomhed prisfastsættes er det vigtigt, at huske at aktivets værdi kun er i den størrelsesorden, markedet vil betale for. Det kan derfor være svært at komme frem til den helt rigtige pris. Der findes dog forskellige modeller, som kan benyttes til at give en indikation af prisniveauet.

Kurs/Indre værdi

En værdiansættelsesmetode er at benytte Skjern Banks kurs/indreværdi.
Herved findes den konkrete værdi med afsæt i den aktuelle kurs for banken og dermed den pris, som markedet finder mest korrekt.

K/I beregnes ved

$$K/I = \frac{Kurs}{Egenkapital\ pr.aktie}$$ [57]

[57] Michael Christensen og Frank Pedersen - Aktieinvestering

Først fremfindes bankens indre værdi og altså mængden af egenkapital pr. aktie.
Den samlede mængde egenkapital er 522.531.000kr.
Der er i alt 9.640.000stk. aktier.

Dette giver en indre værdi på 54,20kr. pr. aktie.

Kursen på Skjern Bank aktien er 35,5[58] efter at have oplevet et kald på omkring 10 kurspoint det seneste år.

Hermed kan beregnes en K/I på

$$\frac{K}{I} = \frac{35{,}5kr.}{54{,}20kr.} = 0{,}65kr.$$

Dette vil sige at prisen for en krones egenkapital, jf. K/I, er 0,65kr.

Da Sparekassen ikke er børsnoteret, så kan K/I ikke beregnes derfor til sammenligning. Som referencebank i forbindelse med beregning af WACC for Sparekassen benyttedes Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank, hvilket derfor også opstilles, som sammenligningsgrundlag i denne forbindelse.

Spar Nord har en K/I på

$$\frac{K}{I} = \frac{72{,}00kr.}{(7.033mio.kr.: \ 125{,}53mio.stk.)} = 1{,}28kr.^{59}$$

Ringkjøbing Landbobank har en K/I på

$$\frac{K}{I} = \frac{1416{,}00kr.}{(3.099 \ mio.kr.kr.: \ 4{,}78mio.stk.)} = 2{,}19kr.^{60}$$

Det ses altså at begge referencebanker til Sparekassen Kronjylland, har en væsentligt højere K/I end Skjern Bank. Faktisk har begge banker en K/I over 1, hvilket vil sige at markedet vurderer værdien af bankernes aktier højere end egenkapitalen i bankerne.
Dette kan skyldes, at aktionærerne har større forventninger til disse aktier og dermed en større forventning til udviklingen af aktiekursen og også bankens performance.
I hvert fald er investorerne villige til at betale en overpris i forhold til den indre værdi.

[58] Euroinvestor.dk - Lukkekurs pr. 17-04.2015 jf. www.euroinvestor.dk
[59] Spar Nords årsrapport 2014 side 10 samt lukkekurs pr. 17-04-2015 jf. www.euroinvestor.dk
[60] Spar Nords årsrapport 2014 side 10 samt lukkekurs pr. 17-04-2015 jf. www.euroinvestor.dk

Skjern Banks K/I på 0,65kr. ses altså at være i et lavt niveau sammenlignet med Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank og forventeligt også Sparekassen Kronjylland, hvis nøgletallet kunne opgøres herfor.

Ud fra investorernes forventninger til Skjern Bank kan nu beregnes en markedsværdi for banken, som jf. ovenstående er baseret på markedets forventning til bankens performance ud fra kursen på nuværende tidspunkt.

Markedsværdien beregnes ved at gange K/I med bankens egenkapital.

$$Markedsværdi = \frac{K}{I} * Egenkapital = 0{,}65kr. * 522.531.000kr. = 399.645.150kr.$$

En prisfastsættelse baseret på bankens kursværdi, viser altså et prisniveau på omkring 400mio.kr.

Da prisberegningen udelukkende tager afsæt i kursen på tidspunktet, så er det naturligt at stille spørgsmålstegn ved resultatet af beregningen.
Hvis markedet havde en mistro til sektoren generelt set, så kunne dette også have effekt på bankens kurs – uden egentlig at være berettiget.

Der er tale om et nedslag af bankens egenkapitalværdi på 122mio.kr., hvilket muligvis kan berettiges med nogle af de ting, der er gennemgået i de tidligere afsnit.

Banken har præsteret et resultat for 2014, som er negativt. Dette er en af grundene til at et nedslag i egenkapitalen vurderes fornuftigt.

Banken har fordoblet sine nedskrivninger fra 2013 til 2014 og i deres regnskab lyder en stor del af begrundelsen, at Finanstilsynet har skærpet sin praksis[61]. Der må forventes nogle ekstra nedskrivninger ved Finanstilsynets gennemgang, men det er en smule alarmerende, hvis bankens praksis er så langt fra Finanstilsynets praksis. Mængden af nedskrivninger forventes nedbragt det kommende år, hvilket dog udelukkende er en forhåbning og ikke en garanti.

Bankens solvensbehov er under pres med en opgjort solvensprocent, der ikke kan dække kapitalbevaringsbufferen, men for nu dækker bankens solvensbehov. Herudover må det anses som et svaghedstegn, at banken i efteråret opkøbte for 20mio.kr. DLR-aktier og i foråret 2015 bliver nødt til at afhænde 75mio.kr. aktier for at sikre en tilfredsstillende kapital.

[61] Skjern Banks Årsrapport 2014 – Ledelsens beretning for 2014

Der kan samtidig også ses at en eventuel mistro til sektoren generelt ikke er afgørende, da K/I for både Spar Nord og Ringkjøbing Landbobank er over 1.

Alt dette til sammen danner et grundlag for et nedslag i bankens egenkapitalværdi ved opkøbet. Alt i alt giver det god mening af prisfastsættelsen ligger under bankens egenkapitalbeholdning for nuværende.

Der medtages altså beregningen af prisfastsættelsen på 400mio.kr.

Finansiering af opkøbet

Opkøbet af Skjern Bank er omkring 400mio.kr. vurderet ud fra markedsværdien. Det er altså dette beløb Sparekassen skal fremfinde til finansiering af købet.
Finansieringen kan dog foretages på forskellig vis.

Finansiering via egenkapital

Som nævnt i afsnittet om Sparekassens kapitalforhold, så har de i dag en solvensoverdækning, som de kan vælge at trække på ved et fremtidigt opkøb. Dette vil dog sænke deres solvensprocent og ved fremtidige kapitalkravsændringer eller ved nedgang i bankens performance kan dette betyde en presset solvens.

Hvis banken vælger at købe Skjern Bank via deres eksisterende kapital, så vil dette betyde følgende

- Skjern Bank har i dag basiskapital tilsvarende 486.912tkr. heraf er 192.800tkr. aktiekapital som ved et opkøb skal tilbagebetales, så aktionærerne får pengene igen, da de ikke kan ombyttes til aktier i Sparekassen, som ikke er et aktieselskab.
  Dette efterlader en basiskapital på 294.112tkr. som overføres til Sparekassen.

- Skjern Bank har risikovægtede poster tilsvarende 4.051.806tkr. som det antages alle overføres til Sparekassen. Reelt set bliver dette beløb formegentlig mindsket.

Den samlede sum af Sparekassens nuværende kapital og det overtagne, vil give en solvensprocent på

$$Solvensprocent\ efter\ opkøbet = \frac{294.112tkr. + 2.288.601tkr. - 400.000tkr.}{4.051.806tkr. + 13.563.871tkr.} = 12{,}40\%$$

Det vil altså sænke Sparekassens solvensprocent fra 16,9% til 12,4% at købe Skjern Bank via egenkapitalen.

Hertil kommer at Sparekassens individuelle solvensbehov, på i dag 9,5%, må forventes at skulle forhøjes ved opkøbet af Skjern Bank. Skjern Bank har i dag et opgjort individuelt solvensbehov på 11,9%. Ved opkøbet af Skjern Banks kundeengagementer mv. så må solvensbehovet også forhøjes i forhold til driften hidtil.

Hvis der laves en vægtning de to institutter i mellem baseret på mængden af risikovægtede poster, så udgør Skjern Banks risikovægtede poster 23% af de samlede risikovægtede poster efter opkøbet.
Laves en vægtning af de to institutters solvensprocent, så giver det en ny samlet solvensprocent på omkring 10%.

Der vil altså fortsat være en overdækning mht. et fremtidigt solvenskrav, men indførslen af kapitalbevaringsbufferen kan på denne vis ikke dækkes til fulde.

Herudover har Sparekassen 200mio.kr. hybrid kapital[62], der er optaget ved købet af Sparekassen Østjylland, som kan tilbagebetales i 2017. Tilbagebetalingen af dette kan ikke også trækkes fra egenkapitalen, da dette vil sænke solvensprocenten yderligere.
Så enten skal banken bevare den hybride kernekapital, med en rente på 10,37% og ellers skal de optage et nyt lån nu og hermed kunne indfri det eksisterende i 2017.
Dette vil dog udelukkende være en fordel, hvis den rente, der kan opnås i dag er væsentligt lavere end 10,37%.

Omlægning til bankdrift

Det er muligt for Sparekassen at omdanne sig til en bank nu – eller i forbindelse med et muligt opkøb. Der er beskrevet i loven om finansiel virksomhed §207 at sparekasser, der har drevet virksomhed siden 1. januar 1989, kan opløses uden likvidation.
Beslutningen derom træffes af repræsentantskabet.

Processen og pointer hertil

Kort fortalt overdrages alle aktiver og passiver til et nyoprettet aktieselskab, som overtager bankdriften fremadrettet. Samtidig oprettes en erhvervsdrivende find, som modtager aktier i

[62] Sparekassen Kronjyllands Årsrapport 2014

det nye aktieselskab – tilsvarende værdien af indskudte aktiver. Aktiverne fratrækkes sparekassens gæld herunder den indskudte garantkapital.

De eksisterende garanter i Sparekassen får tilbudt ombytning af deres garantbeviser til aktier eller kontant indløsning. Udover disse muligheder kan de også vælge at bevare garantkapitalen i det nye aktieselskab i en periode på op til 5 år jf. § 208 stk. 2.

Der skal vælges en bestyrelse til fonden, som ikke må bestå af medlemmer fra bestyrelsen i aktieselskabet og flertallet må ikke være udpeget af bestyrelsen for aktieselskabet.
Det er vigtigt at den nyoprettede fond har det primære formål at hjælpe det nyoprettede og fortsættende aktieselskab i den fremtidige drift og at fonden ikke begiver sig ud i for spekulative investeringer.

Der skal tages stilling til mængden af udstedte aktier samt et overskueligt ombytningsforhold i forhold til mængden af eksisterende garantkapital. Målet for Sparekassen vil, naturligvis, være at få garanterne til at opkøbe aktierne, men ellers har de også de tidligere nævnte alternativer.
Samtidig skal også fastsættes en markedskurs ved lanceringen af aktierne. Afhængigt af hvor mange garanter, der takker ja til aktieombytningen vil en del af de eksisterende garanter også være aktionærer og resterende aktier udbydes til opkøb af andre.
Det kan både være mindre privatkunder, som opkøber nogle aktier eller storaktionærer såsom Lind Invest, som opkøber 20%.

Fordele ved drift som sparekasse

Mange sparekasser har mere lokalt tilhør end banker. Nogle kundetyper vil helt sikkert tiltrækkes af den mere tydelige identitet i en sparekasse i lokalsamfundet i forhold til en bank. Her kan bl.a. ses på de mange filiallukninger i mindre byer blandt større banker i Danmark.

Der er ikke samme løbende forventninger om præstationen fra aktionærer og analytikere, som der er i en bank. Nogle banker vendes og drejes hver gang, der fremlægges kvartalsregnskab med en forventning om gode resultater og en fornuftig indtjening. Dette kan gøre f.eks. lanceringen af en ny langsigtet strategi svær, da der er målepunkter konstant fra aktionærernes side.

Som ordsproget lyder ”If it ain’t broke – don’t fix it” – Sparekassen er veldrevet i dag med fine kapitalforhold. Man ved hvad man har og ikke med sikkerhed, hvad man ender med.

Så det skal naturligvis også være med i overvejelserne om det kan skabe en fordel at omdannes til en bank eller om det blot vil give problemer – kundefrafald, omkostninger mv.

Fra garanternes side er en sparekasse en fordel, hvis man ikke ønsker aktieopkøb, men gerne vil tage del i sit pengeinstitut og dermed have medbestemmelse.
Nogle sparekasser har ikke et loft for garantkapital, hvormed garanterne kan opnå en høj rente på en større del af deres indestående (mod den risiko de løber ved investeringen).

Sparekassens garanter har fordelen i en lokal bank med filialer i nærområdet samt en høj forrentning på garantkapitalen, som dog begrænses til 20.000kr.
Herudover har de medbestemmelse i Sparekassens virke i form af stemmerettigheder.

Fordele ved drift som bank

Der er mulighed for at rejse ny kapital ved at udbyde aktier til salg.
I forbindelse med f.eks. fremtidige opkøb er det altså en mulig finansieringsmetode, fremfor at trække på mængden af egenkapital eller låne penge i markedet dertil.
Som sparekasse er der ikke mulighed for at udvide kapitalen på samme vis. Måden at udvide kapitalen på er at generere overskud, som overføres til egenkapitalen løbende. Desuden kan afsættes garantbeviser, men med maksimummet på 20.000kr. for hver garant i Sparekassen Kronjylland skal der mange nye garanter til for at få store ændringer rent kapitalmæssigt.

Der er en større stabilitet i egenkapitalen i forhold til den store mængde garantkapital i Sparekassen Kronjylland, som kunderne kan vælge at opsige, hvis de ønsker det.

Fra garanternes side vil det betyde en helt ny investeringsform end i dag, hvis der skal opretholdes medbestemmelse.
Der er mulighed for at opnå merindflydelse for den enkelte aktionær ved bankdrift, da stemmerettighederne fordeles på anden vis end ved drift som en sparekasse. Der er heller ikke et maksimum for, hvor stor en del aktier i banken, der kan opkøbes.
Dette kan tiltrække storaktionærer i bredere omfang end muligt, som garant i en sparekasse.

Delkonklusion

Kunderne har altså været vant til at have indflydelse på forskellige måder ved enten investering i aktier eller opkøb af garantbeviser. Ved en omdannelse til bankdrift vil garanterne i Sparekassen skulle skifte sin vante investeringsmetode. Dette kan få nogle af kunderne til at søge andre græsgange.

Det samme vil dog være gældende, hvis de bevares som sparekasse, da nogle af aktionærerne i Skjern Bank muligvis vil ønske andre alternativer end garantbeviser.

Hvis Sparekassen bevares som i dag ved opkøbet, så må det være til overvejelse at oprette en garantbørs, så der sikres at mængden af garantkapital bevares og kapitalforhold derfor ikke trues.

Risikoanalyse ved opkøbet

Interessentanalyse

Det er vigtigt at lægge fokus på de interessenter, som er de mest magtfulde og dermed har størst betydning for den videre eksistens.
Nogle af interessenterne har indflydelse på, hvorvidt et opkøb overhovedet kan realiseres.

I forhold til Sparekassen Kronjyllands opkøb af Skjern Bank, så vil hovedinteressenterne være

- Garanterne i Sparekassen Kronjylland
- Aktionærerne i Skjern Bank
- Finanstilsynet
- Medarbejderne – se afsnittet modstand mod forandring

En del af reaktionerne fra kunder og medarbejdere kan også have tilknytning til kulturen i banken i dag, hvorfor kulturen i et afsnit for sig gennemgås.

Aktionærerne og garanterne

Ved et opkøb af Skjern Bank er de vigtigste interessenter garanterne i Sparekassen og aktionærerne i Skjern Bank – altså både kunderne og ejerne af pengeinstitutterne.
Sparekassen Kronjyllands garanter fortsætter som i dag, hvorfor de formegentlig ikke vil have ligeså stor modstand mod et opkøb som Skjern Banks aktionærer.
Hvis Sparekassen omdannes til en bank fremfor en sparekasse, så kan garanterne have en negativ holdning hertil, men dette er ikke knyttet til opkøbet – se mere herom i senere afsnit.
Aktionærerne i Skjern Bank vil opleve en væsentlig ændring. De har tidligere kunnet opkøbe de aktier, som ønskedes og hermed opnå en ”storaktionærrolle”. I særdeleshed vil storaktionærerne i banken; AP Pension og Lind Invest mærke forskellen, da de ikke kan opnå nær så stort ejerskab, som de har i dag. De kommer kun til at kunne købe 20.000kr.

garantkapital og resterende, som i dag er placeret i Skjern Bank skal placeres andetsteds.
De vil altså opleve en anden måde at være kunde og ejer på end i dag.

Det samme vil de øvrige aktionærer, men har man udelukkende et par enkeltaktier, så er det ikke sikkert at det er ændringen ved manglende investering i aktier, der gør den store forskel.

Hvorvidt storaktionærerne overhovedet vil tilsige et opkøb er afhængigt af Skjern Banks fremtid uden Sparekassen. Hvis de tror på at Skjern Banks regnskaber over de kommende år ser bedre ud end i 2014, så er det ikke sikkert at de ønsker opkøbet realiseret. Så vil de formegentlig hellere beholde den ejerandel i Skjern Bank, de har i dag.
Er forventningerne derimod at bankens performance ikke kan ændres snart, så kan de muligvis se fordel i et opkøb.

For at opkøbet kan blive en succes blandt både aktionærer og garanter, er det derfor vigtigt, at der findes en opkøbsstrategi, som kan tilfredsstille alle parter.

Finanstilsynet

Uagtet opkøbet eller ej så er der kapitalkrav mv. som skal overholdes.

Derfor vil det fortsat være et krav for opkøbet at alle regler herom kan overholdes og at den fremtidige drift fortsat har tilstrækkelig soliditet og kapital til at sikre overlevelse fremadrettet.

Kultur

Kultur kan være et svært ord at definere, da det både beskriver ting, som kan ses, men også mere udefinerbare ting, som følelser o.lign.

For at komme kulturen og eventuelle risici ved forandringen af denne nærmere, så benyttes Scheins kulturmodel.

Edgar Schein har opstillet en kulturmodel[63], som gør nogle af de bagvedliggende elementer mere beskrivelige. Han arbejder i kulturmodellen med 3 forskellige elementer; Artefakter, Værdier og Normer og grundlæggende antagelser.

Artefakterne er den synlige del af virksomhedskulturen.
Dette kan bl.a. være indretning, dresscode, processer, struktur mv.

[63] Scheins kulturmodel 1986 - Bakka og Fivelsdal 2014 side 147

Værdierne og normerne kan f.eks. være det, som videreformidles til kunderne samt de uskrevne regler, som findes i den pågældende virksomhed.

De grundlæggende antagelser er de usynlige og ubevidste dele af kulturen. Disse er ofte svære at finde og sætte ord på, da det ikke er bevidste handlinger, som lægger bag.
Der kan f.eks. være tale om noget, som ligger i virksomhedens rødder, hvis det er en gammel virksomhed, som medarbejderne ikke er bevidste omkring, men som kan være svære at gøre op med når de fremfindes.

Det ses altså at en virksomheds kultur er bestemt af mange forskellige ting.
På samme vis kan en kunde være tilknyttet til en virksomhedskultur grundet forskellige elementer af kulturen.

Kundernes tilhør

Skjern Bank oplyser i regnskabet for 2013 at deres kunder er meget loyale og tilfredse med deres produkter, services og brand. Samtidig nævnes også i regnskabet 2014 at der er kommet både flere nye kunder og flere aktionærer i banken.
Skjern Bank har altså tiltrækningskraft som de markedsfører sig i dag.

Det kan være at en del af denne troskab og loyalitet forsvinder, hvis brandet overgår til Sparekassen Kronjylland.
Af de synlige artefakter lægger kunderne mærke til bankens navn. Navnet viser ikke længere den samme tilknytning til lokalsamfundet i byer som Skjern og Esbjerg, da ”Kronjylland” primært dækker et område, som er mere nordligt end beliggenheden af disse byer.
Så en del af de kunder, som har valgt banken fordi navnet og brandet står for noget lokalt og noget bynært, kan føle en mindre direkte tilknytning til banken ved navneskiftet i forbindelse med opkøbet.

Bankens værdier og normer viser stor tilknytning til lokalsamfundet. Der kan også være kunder, som har valgt banken pga. den store tilknytning som f.eks. deres støtte til f.eks. Skjern håndbold.
Sparekassen Kronjylland kan vælge fortsat at bakke omkring de samme foreninger, hvilket de med fordel kan udmelde fra start ved en potentiel overtagelse. På denne vis sikres at de kunder, som har tilknytning til banken grundet deres store opbakning til lokalsamfundet bevares.

De kunder, hvis loyalitet ligger i kemien til den enkelte rådgiver, kan fortsat bevare denne, såfremt rådgiveren fortsætter i banken.
Da Skjern Banks filialer er beliggende steder, hvor Sparekassen Kronjylland i dag ikke har et filialnetværk, så er det sandsynligt at alle rådgivere kan bevare deres jobs. Det vil under alle omstændigheder være marginale afskedigelser, hvis det bliver nødvendigt.
Skjern Bank nævner selv i årsrapporten 2013 at kemien med rådgiverne, der er afgørende. Derfor kan en del af kunderne formegentlig bevares ved blot at afdelingen bevares og deres rådgiver fortsætter.

Det er svært at opgøre, hvor stort et kundefrafald, der vil være, hvis Sparekassen Kronjylland overtager Skjern Bank. Der vil unægtelig være et frafald, men størrelsesordenen er svær at beregne på forhånd, da det kan være de bløde værdier, som nogle kunder tillægger værdi.

Modstand mod forandring - Medarbejderne

Medarbejderne i Skjern Bank er i dag en del af en virksomhedskultur.
I forbindelse med en overtagelse af banken kan der derfor opstå modstand til forandring blandt de ansatte.
Moss Kanter har opstillet en række gode grunde til modstand mod forandring. Det kan bl.a. være følelsen af at miste kontrol, usikkerheden ved forandringen, man bliver usikker på egne kompetencer mv.[64] Denne følelse kan forstærkes af en manglende udmelding om, hvorvidt der skal afskediges medarbejdere. Derfor vil det, uagtet om det er tilfældet, være en god ide at udmelde dette fra start. I særdeleshed i forbindelse med Sparakassens opkøb af Skjern Bank, da eventuelle afskedigelser forventes at være enkeltstående.

Carnall har også beskrevet modstanden mod forandringer og det er, ifølge ham, naturligt at reagere med modstand. Han har opstillet faserne og den trinvise udvikling ved forandring[65].
Der startes med at afvise forandringen og afvise samarbejdet omkring forandringen.
I fase 2 forsvarer man sig selv og sine egne handlinger – f.eks. i forbindelse med afskedigelser ”Så kommer vi også til at skulle arbejde hårdere”. Denne fase får både personens selvværd og effektivitet til at falde.
I fase 3 begyndes en slags forståelse for processen og man forlader forsvarslinjen med en begyndende stigning i effektiviteten.
Fase 4 er tilpasningen til forandringen, hvor man begynder at se at der ikke kun er tale om

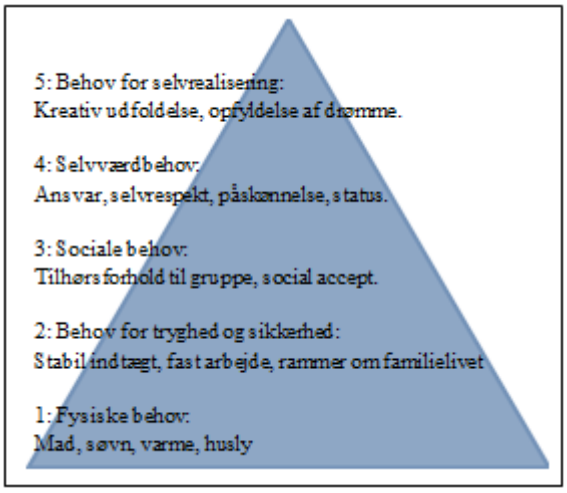
[64] Bakka og Fiveldal 2014 side 337
[65] Bakka og Fiveldal 2014 side 339

dårlige ting, men også positive ting i forandringen.
Fase 5 er forståelsen for forandringen og her løftes selvværdet yderligere.
Efterfølgende vil effektiviteten stige når de ændrede arbejdsrutiner bliver mere vante.

Carnall beskriver altså, at det er en selvfølge, at en ikke-selvvalgt ændring vil forårsage en slags modstand.

Hvis Skjern Banks nøgletal ikke forbedres over de kommende år, så kan det blive en nødvendighed med en sammenlægning, hvorfor medarbejderne måske vil se det som en mulighed og en sikring af deres fremtidige jobs med omlægningen. Her vil et opkøb ikke skabe så stor modstand mod forandring.

For at nå til forståelsen af ændringen og altså opnå en accept af forandringen, så har bl.a. Senge og Kanter samt Maslow beskrevet mulighederne.



Maslows behovspyramide[66] er meget velkendt i psykologiens verden og opererer med menneskelige behov, som kan sammenkobles med forandringer. Maslows teorier beskriver, hvorfor et menneske reagerer og altså hvad der er drivkraften bag handlingerne.

Maslows behovspyramide består af 5 lag af menneskelige behov.

Figur: Hjemmelavet Maslows behovspyramide. Denne er lavet ud fra Bakka og Fiveldal side 198.

Det første lag skal tilfredsstilles før man kan bevæge sig til det næste lag.

I forbindelse med et opkøb vil det fysiske behov, alt andet end lige, forblive uberørt, da der her er tale om husly, søvn, varme mv.
Ved fusioner og opkøb er 2. lag i pyramiden mere berørt, da der kan være tale om ændringer, som berører menneskers behov for tryghed. I forbindelse med Sparekassens opkøb er der ikke tale om mange fyrringer, da filialerne forventes at blive bevaret. Derfor kan denne besked

[66] Bakka og Fiveldal 2014 side 198

med fordel udmeldes fra start og herved forhåbentlig afhjælpe eventuelle spekulationer omkring trygheden i jobbet.

Det er i høj grad det 3. lag som er tilhørsforholdet til en gruppe og den sociale accept, som der bliver ustabilt. Medarbejderne går fra at være en del af fællesskabet i Skjern Bank. Ved opkøbet må forventes omrokeringer under oplæring af systemer o.lign. så den vante hverdag med de mennesker, man har et socialt bånd til bliver ændret.

For at skabe tryghed omkring dette hos medarbejderne i Skjern Bank, må der derfor arbejdes med de sociale bånd. Det kan f.eks. være ved at lave nogle work shops, hvor medarbejderne fra Skjern Bank møder medarbejderne i de omkringliggende filialer. Det kan også være ved at sammensætte idé/meningsvekslingsgrupper med f.eks. 2 fra Skjern Bank og 2 fra Sparekassen, så man er tryg med en man kender og møder nogen af de andre kollegaer.

Et vigtigt parameter i at føle sig som en del af et fællesskab er også at man arbejder mod en fælles vision – dette vil skabe motivation, som er essentiel ved ændringer som denne. Dette nævner Senge og Kanter også i deres oversigt over, hvad en forandringsparat og lærende organisation indeholder[67]. Ved at sikre at visionen, blandt alle medarbejdere, er klar og forståelig, så skabes også et fælles mål og en slags fælles identitet.
Det er også i Sparekassens interesse at alle arbejder efter en fælles vision, da det sikrer det bedst mulige resultat. Så dette bør iværksættes snarest efter det potentielle opkøb med eventuelle kurser eller, hvad der vurderes nødvendigt for at medarbejderne i Skjern Bank ved, hvad Sparekassen Kronjylland arbejder for og efter.

IT

Sparekassen benytter i dag banksystemet SDC, hvor Skjern Bank benytter Bankdata.
Ved et opkøb skal IT-systemerne sammenkobles, så alle kunder overdrages til samme platform. Dette kan have lange udsigter og være en anstrengende proces.

Administrerende direktør i Sparekassen, Klaus Skjødt, har ved en tidligere begivenhed udtalt *"At flytte datacentral er ligesom at få en hjernetransplantation, samtidig med at man løber et maraton. Det er en kæmpemæssig kraftanstrengelse for en organisation"*[68].

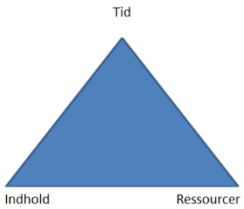
[67] Bakka og Fiveldal 2014 side 341
[68] Business.dk - http://www.business.dk/finans/spar-nord-og-nykredit-flytter-bankopgoer-til-ny-kampplads

I forbindelse med opkøbet er det kun Skjern Banks platform, som skal ændres, men det er fortsat en tidskrævende opgave. Opgaven skal gerne løses så skånsomt som muligt for at sikre at kunderne ikke lider last i mellemtiden.

Til Sparekassens fordel har de prøvet disse systemændringer flere gange før ved tidligere opkøb, så de har noget erfaring at trække på i denne forbindelse.

Implementeringen af opkøbet

For at sikre en succesfyldt opkøbsproces, er der nogle ledelsesmæssige overvejelser, der bør gennemgås nærmere, da det kan have afgørende betydning for sammenlægningen.



Figur. Hjemmelavet. Viser sammenhængen af aftalegrundlaget, som består af tid, indhold og ressourcer.

Ovenstående figur viser aftalegrundlaget for et projekt med elementerne tid, indhold og ressourcer. Det er vigtigt at disse parametre er i balance under projektets gennemførsel, da trekantens balance ellers vil forskubbes.

Ved et muligt opkøb er det vigtigt at der afsættes den rigtige mængde ressourcer.
Et opkøb vil uagtet have nogle omkostninger tilknyttet til både ændring af IT-systemer, nye skilte, markedsføring, muligvis hyring af eksterne konsulenter o.lign.

Hvis der fra start er opsat en urealistisk mængde ressourcer, så vil projektet ikke blive en succes.

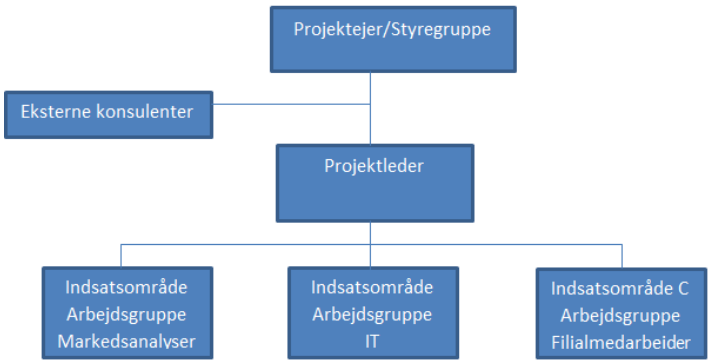
Det samme er gældende for projektets indhold. Det er vigtigt at der findes frem til præcist, hvad der er som ønskes opnået ved projektgennemførslen. Det er vigtigt at alle arbejdsopgaver bliver meget specifikke og at der opstilles, hvem der er ansvarlig for hvad. Dette gøres normalt vha. en projektplan.

Tidsperspektivet i gennemførslen er lige så vigtig, som de øvrige parametre.
Det er vigtigt at der sættes forventet tidsforbrug på de enkelte opgaver. Hvis tiden ikke passer, så kan det betyde at projektet i sin helhed bliver dyrere end tiltænkt. Ved f.eks. opkøbet er det vigtigt at de deadlines, der sættes, passer. Hvis f.eks. der udmeldes at kunderne modtager

deres nye kort pr. en given dato og dette overskrides markant, så kan det gøre kunderne utrygge og irriterede. Så det kan også ave effekt på omverdenen de enkelte af elementerne. For at sikre tidsstyringen i projektet kan indføres en styring, hvor opgavernes færdiggørelse først tæller med i opgørelsen af den procentuelle færdiggørelse når opgaven er 100% gennemført. Dette er den strammeste tidsstyring.

Alternativt kan også løbende spørges, hvor langt den enkelte medarbejder er med opgave X og så vægter opgaven i projektets færdiggørelse med den procentuelle færdiggørelse af opgaven[69].

Uagtet hvordan projektet vælges at styres, så er det vigtigt at det bliver styret og fulgt tæt, så der ikke afviges fra det ønskede mål med projektet. Hvis målet ikke nås, så er projektet ikke en succes.



Figus. Hjemmelavet opstilling af styring af projektet. Inspirationen til opstillingen er fra Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis side 108.

Der skal ansættes en projektleder til at styre projektet og agere mellemmand mellem de enkelte medarbejdere, som skal medvirke i projektets forløb.
Han skal altså sørge for at motivere medarbejderne og sikre at alle arbejder mod et fællesmål.

Det kræver på god forberedelse, analyse og løbende opfølgning samt samarbejde, information og motivation for at projektplanen og aftalegrundlaget opretholdes på bedste vis. Dette er projektlederens fineste opgave at sikre at dette sker.

[69] Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis side 541

Regnskabsmæssige risici

Markeds-, likviditets- og operationelle risici[70]

Begge institutter ønsker lav markeds-, likviditets og operationelle risici.

Både Sparekassen og Skjern Bank søger en lav markedsrisiko indebærende lav rente-, valuta- og aktierisiko. De har begge et lille tillæg i solvensprocenten for markedsrisiko på hhv. 0,3% for Sparekassen og 0,1% for Skjern Bank. Det er altså ikke her den største risiko ved deres drift ligger.

Likviditetsrisikoen styres efter fastlagte strategier og politikker indenfor banken og der foretages løbende stresstests for at sikre tilfredsstillende styring og overvågning.
Ingen af bankerne har tillæg i solvensprocenten for likviditetsrisici.

De operationelle risici er risikoen for menneskelige eller systemmæssige fejl.
Begge institutter har interne forretningsgange, som søger at mindske de operationelle risici. Herudover er der også en compliance- og risikofunktion i begge banker, som sikrer at der leves op til lovgivning og interne politikker. Begge banker benytter basisindikatormetoden, som ud fra de seneste 3 års regnskaber beregner et gennemsnit til pålægning af de risikovægtede poster.
Skjern Bank har ikke et tillæg i solvensprocenten og Sparekassen har et tillæg på 0,2%.

Som det ses af ovenstående er det ikke disse risikoformer, der vægter mest i hverken Sparekassen eller Skjern Bank. De følgende risikogrupper er derimod af tungere vægt.

Kreditrisiko[71]

Kreditrisikoen er den største risiko ved bankdrift.
Kreditrisikoen udtrykker risikoen for, at en af parterne i en indgået aftale ikke overholder sin forpligtelse.

Finanskrisen har vist at kreditrisikoen er i højsædet, da mange private og erhvervskunder har haft svært ved at overholde sine forpligtelser – ikke af manglende vilje, men manglende evne.

Begge institutter har størstedelen af deres tillæg i opgørelsen af det individuelle solvensbehov, som et tillæg for kreditrisikoen.
For Sparekassen er tillægget 1,0% og for Skjern Bank er tillægget 3,8%.

[70] Informationen i dette afsnit er hentet i Skjern Bank og Sparekassens risikorapporter 2013 og 2014
[71] Informationen i dette afsnit er hentet i Skjern Bank og Sparekassens risikorapporter 2013 og 2014

Det er naturligt at Sparekassen skal undersøge Skjern Banks kreditbog meget nært inden et eventuelt opkøb. Med et tillæg i solvensprocenten på 3,8% er det tydeligt at deres kreditrisiko er forhøjet i forhold til Sparekassens vurdering af deres kreditrisiko.
Sammenholdt med Skjern Banks negative resultat grundet den store nedskrivningspost, så bør sikres at Skjern Banks kreditrisiko og dermed også nedskrivningsniveau er nået et maksimum.

Risiko ved opkøbet - Nedskrivninger

Skjern Banks negative resultat for 2014 er i høj grad et resultat af deres store nedskrivninger. Bankens har på mange andre parametre performet bedre end i 2013, men posten for nedskrivninger er væsentligt forøget.

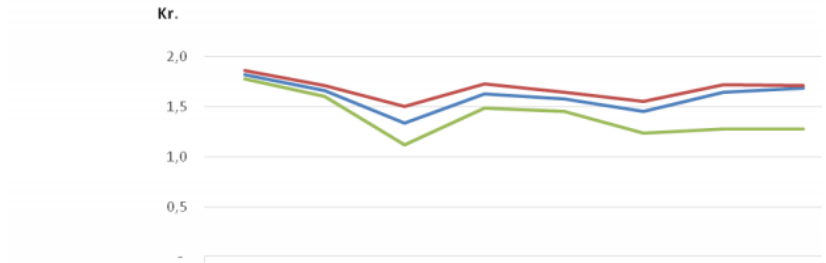
I 2013 var deres nedskrivninger på udlån 67mio.kr.
Denne post er i 2014 mere end fordoblet til totalt 154,4mio.kr., som svarer til 3,4% af bankens totale udlån[72]. Dette svarer til en stigning på 130% på denne post isoleret set.

Det høje niveau for de totale nedskrivninger bør i høj grad undersøges nærmere, da der er fare for blot at købe sig til flere nedskrivninger med en bank, som i 2014 ikke har formået at generere et overskud.

[72] Skjern Banks Årsrapport 2014 side 8 - Nedskrivninger

Figur 1

Indtægter pr. omkostningskrone før nedskrivninger - Ligevægtet

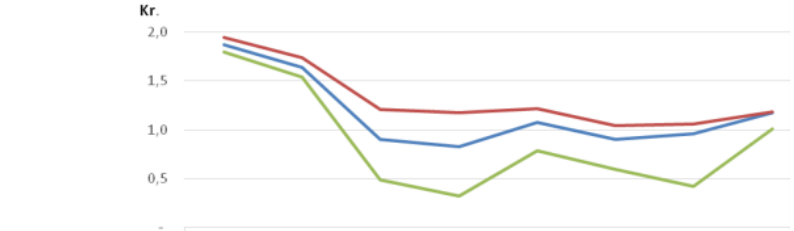


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alle	1,82	1,66	1,34	1,63	1,58	1,46	1,65	1,69
Overlevende	1,86	1,71	1,50	1,73	1,64	1,56	1,72	1,71
Banker, der dør	1,78	1,60	1,12	1,49	1,45	1,24	1,27	1,28
Heraf stadig i live	22	22	16	15	11	10	4	1

Note: Indtægter er opgjort som basisindtægter før nedskrivninger på udlån. Omkostninger er opgjort som basisomkostninger.

Figur 2

Indtægter pr. omkostningskrone efter nedskrivninger - Ligevægtet



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alle	1,87	1,64	0,91	0,83	1,07	0,90	0,96	1,18
Overlevende	1,95	1,74	1,21	1,18	1,22	1,04	1,06	1,18
Banker, der dør	1,80	1,54	0,49	0,32	0,78	0,60	0,42	1,01
Heraf stadig i live	22	22	16	15	11	10	4	1

Figur. Viser forskellen på indtægter pr. omkostningskrone for overlevende og lukkede banker[73].

Ovenstående figur viser indtægter pr. omkostningskrone før og efter nedskrivninger med en ligevægtet betragtning, hvor alle bankerne altså vægter lige meget uagtet størrelse.

Figuren er lavet, da undersøgelserne i artiklen viste at mange regnskabstal blandt banker, som overlevede og banker, som ikke gjorde, var identiske[74]. Udlånsrenter og indlånsrenter var tilsvarende og indtjeningen pr. omkostningskrone var også i samme niveau.
Der hvor den store forskel ses er ved at lave samme betragtning efter nedskrivninger.

Figuren viser at forskellen før nedskrivninger ikke er ligeså stor, som efter nedskrivninger for hhv. de overlevende og bankerne, der er døde. Samtidig ses også at de overlevende banker i

[73] Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014 – link: http://pure.au.dk/portal/files/81126711/wp14_02.pdf
[74] Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014 – link: http://pure.au.dk/portal/files/81126711/wp14_02.pdf

årene 2011-2013 formåede at højne indtjeningen pr. omkostningskrone væsentligt mere end de øvrige banker.

Skjern Bank har præsteret følgende indtjening pr. omkostningskrone

Indtjening pr. omkostningskrone	2011	2012	2013	2014
Før nedskrivninger	1,56	1,57	1,71	1,61
Efter nedskrivninger	1,17	1,09	1,25	0,65

Figur. Hjemmelavet opstilling af Skjern Banks indtjening pr. omkostningskrone fra 2011 - 2014[75].

Skjern Banks opgørelse fra nedskrivninger passer fint med gennemsnittet for alle banker til sammen. De præsterer bedre end de banker, som er lukkede og tallene læner sig mere op af gennemsnittet for de overlevende banker.

Skjern Banks store problem for regnskabsåret 2014 er mængden af nedskrivninger. Ses på 2014 efter nedskrivninger, så er indtjeningen pr. omkostningskrone 0,65kr. De medregnede bankers sammenligningsgrundlag har i perioden ikke været under 1kr.
Skjern Banks performance på dette punkt er på niveau med de banker, som er lukkede.

Årene 2011-2013 har Skjern Banks indtjening pr. omkostningskrone ligget fint i forhold til opgørelsen af de overlevende banker. Her har deres nedskrivninger ikke gjort at deres performance har været under niveau.

Men ud fra året 2014 er det nemt at konkludere, at hvis Skjern Bank ikke får mindsket nedskrivningsposten, så vil der være flere år med dårligere resultater, hvilket figuren viser kan være medspiller i lukningen af en bank.

For at komme det generelle niveau for nedskrivninger nærmere er inddraget et udtag fra Lokale Pengeinstitutters Årsmøde 2013. Her er en opstilling som viser boniteten for hhv. privat- og erhvervskunder inddelt i grupper, hvoraf f.eks. gruppe 1 tilsvarer landets 6 største pengeinstitutter.
Som det ses er det største problem hos erhvervskunderne, som scorer langt højere end privatkunderne. Herudover ses også at det står værre til hos de mindre pengeinstitutter i

[75] Bilag 6 Beregningsmetode – der er benyttet samme beregning som i artiklen.

forhold til de 6 største. Gruppe 1 er herudover den eneste gruppe, som formår at forbedre boniteten hos erhvervskunderne fra 2012 2013.

Finanstilsynets bonitetskategorier 1 + 2c

		Bonitetskategori	
		2013	2012
		sum 1+2c	sum 1+ 2c året før
Samlet	Erhverv	10,3	*14,8*
	Private	9,5	*8,2*
	I alt	9,7	*11,7*
Gruppe 1	Erhverv	4,5	*8,2*
	Private	8,3	*7,4*
	I alt	5,4	*7,5*
Gruppe 2	Erhverv	34,8	*30,6*
	Private	11,4	*10,9*
	I alt	26,2	*23,9*
Gruppe 3	Erhverv	36,0	*32,4*
	Private	14,2	*10,5*
	I alt	26,4	*22,5*
Gruppe 4	Erhverv	23,0	*16,2*
	Private	12,9	*8,3*
	I alt	16,6	*11,7*

[76]

Dette kan henlede tanken om at vi endnu ikke har ramt det maksimale nedskrivningsniveau. Opgørelsen viser dog udelukkende beregninger på kundernes bonitet og ikke direkte nedskrivningernes størrelse. Men ved en dårligere bonitet må også forventes et større nedskrivningsniveau, såfremt alle øvrige parametre er uændrede.

Da Skjern Bank har en stor del erhvervskunder, også i forhold til Sparekassen Kronjylland, så kan frygtes at mængden af nedskrivninger ikke mindskes, som ellers er Skjern Banks ønske og forventning for 2015[77]. I bankens årsrapport fra 2013 nævnes også at det forventes at nedskrivningerne sænkes i 2014.

Derfor er det vigtigt at få undersøgt bankens kreditrapport før et opkøb og benytte sig af due diligence for at give en større indsigt i bankens udlån og risikoen hæftet herved.
Det taler dog til bankens fordel at Finanstilsynet har gennemgået en stor del af deres engagementer, herunder 81% af landbrugsengagementerne[78], som kan give en større tryghed ved bankens udlån, da de er tilset af "mere restriktive øjne" ifølge Skjern Bank.

[76] Uddrag af "Lokale Pengeinstitutters Årsmøde 2013" - Slide fra undervisningsdag d. 19.05.2014 ved Lars Krull
[77] Årsrapport 2014 – side 7 – forventninger til 2015
[78] Årsrapport 2014 – side 7 – forventninger til 2015

Udlån

En af de store fordele ved opkøb i dagens Danmark er muligheden for at købe sig til merudlån i et marked, hvor det er svært at få kunderne til at låne flere penge og på denne vis vækste forretningsomfanget.

Udviklingen i markedsforholdene har gjort vigtigheden af udlån endnu større for pengeinstitutterne.
Før krisen udgjorde dækningsbidraget på udlån ca. 35% af bankens samlede dækningsbidrag. I dag[79] udgør dækningsbidraget på udlån ca. 82% efter nedskrivninger[80]. Dette understreger vigtigheden af at der genereres nye udlån, da indlånssiden ikke tilfører en stor del til det samlede dækningsbidrag.

Skjern Banks udlånsmarginal og dækningsbidrag for udlån er beregnet for 2014:

Udlånsmarginal:	6,5%
Dækningsbidrag:	236.961tkr. og efter nedskrivninger 82.575tkr.[81]

Egentlig er en udlånsmarginal på 6,5% et højt niveau. På samme vis er dækningsbidraget i et fornuftigt niveau og havde nedskrivningsposten været lavere, så havde resultatet været bedre.

Generelt er dækningsbidraget steget siden krisens indtog, hvilket skyldes en stigende rentemarginal. I takt med at pengemarkedsrenten er faldet, så er udlånsrenterne i bankerne ikke faldet nært tilsvarende, hvilket har øget dækningsbidraget og indtjeningen på udlånet. Ses på Skjern Bank havde de i 2007 en udlånsmarginal på ca. 3,06% i forhold til de 6,5% i dag[82].
Det vil altså sige at den manglende indtjening på indlånssiden er "betalt" af en overpris og dermed øget indtjening på udlånsrenterne til kunderne. Ligeledes ses også at gebyr- og stiftelsesprovisioner også er steget siden 2008[83].

Øges konkurrencen på markedet, så kan de priser, som udbydes til kunderne også presses af dette. Et konkurrencemæssigt pres på udlånsrenterne vil betyde et lavere dækningsbidrag på

[79] I dag er i denne forbindelse det tidspunkt, hvor artiklen blev udgivet – d. 22. august 2014
[80] Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014 – link: http://pure.au.dk/portal/files/81126711/wp14_02.pdf
[81] Bilag 7 – Beregning af udlånsmarginal og dækningsbidrag
[82] Bilag 8 – Rentemarginal for Skjern Bank. Tallene er taget fra Skjern Banks Årsrapport 2007.
[83] Bilag 9 – Stigning i gebyrer og provision
Kilde: Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014 – link: http://pure.au.dk/portal/files/81126711/wp14_02.pdf

udlånet. Dette kan medføre store problemer grundet den manglende evne til at generere overskud på indlånssiden.

Indlån

I en optimal verden ville indlån også kunne generere store overskud ved placering af kundernes indlån i banken til x i rente og bankerne placering i pengemarkedet til en højere rente. Som det vil vise sig nedenfor er dette dog ikke scenariet på nuværende tidspunkt.

Ses nærmere på Skjern Banks regnskab, så er der udregnet dækningsbidraget for udlån og indlånssiden[84].

Indlånsmarginal:	-1,53%
Dækningsbidrag:	-64.586tkr.

Dette viser altså at Skjern Bank taber penge på sit indlån, hvilket ikke er ulig andre banker.
I 2013 udgjorde den tabsgivende indlånsforretning samlet set omkring 11 mia.kr.[85].
Skjern Bank har for 2014 en negativ indlånsmarginal på -1,53%, hvor pengemarkedsrenten er medregnet som 0,0363% som er gennemsnitsværdien for december 2014.

Pengemarkedsrenten er siden blevet negativ, hvilket kun vil forværre resultatet, såfremt de øvrige parametre er uændrede.
Da banken funder sig på en stor del indlån, så er dette sammenlagt et negativt dækningsbidrag for indlån på 64.586.000kr. for regnskabsåret 2014.

I en optimal verden er et indlånsoverskud en god ting, da de mindre pengeinstitutter i høj grad funder sig herigennem, men i et marked hvor der ikke kan genereres overskud af indlånet er det også farligt at have for meget af det. Hvis indlånet benyttes er det dog en bedre forretnings end evt. dyrere lånefinansiering.

Delkonklusion

Mange af de risici, som ligger i medarbejdernes forandringsvillighed og ledelsen af projektet for opkøbet kan afhjælpes, hvis der sikres en gennemarbejdet plan og hyring af dygtige ledere til at gennemgå både forandringsparatheden og selve projektet forløb.

---

[84] Se bilag for beregning af dækningsbidragene. Pengemarkedsrente for december 2014 http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98216

[85] Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014 – link: http://pure.au.dk/portal/files/81126711/wp14_02.pdf

På resultatsiden til gengæld er der basis for mange gennemarbejdninger.
Skjern Bank har i 2014 leveret resultater, som er ødelæggende, hvis de ikke omvendes. Deres mængde af nedskrivninger samt det uvisse perspektiv i om mængden kan reduceres kraftigt er en stor risikofaktor – Sparekassen har ikke et ønske om at købe sig til flere nedskrivninger.

Skjern Banks performance omkring udlån- og indlånsmarginaler og dækningsbidrag kan sammenkobles til den performance konkursramte banker har præsteret.
Så her er endnu en risiko, igen grundet nedskrivningernes størrelse, som ikke kan afvises.

Hvis Sparekassen opkøber Skjern Bank, så kan det aflede en flugt af aktionærerne, da deres nuværende muligheder for indflydelse ikke gør sig gældende længere. Her ses specielt i forhold til storaktionærerne såsom Lind Invest og AP Pension.

Samtidig bør Sparekassen sikre sig en garantbørs for at holde på nuværende kapitalforhold ved et fremtidigt opkøb.

Sparekassens alternativer

For at vurdere, om opkøbet af Skjern Bank er attraktivt er lavet beregningerne på den forventede performance fremadrettet.

Men i samme forbindelse bør også overvejes, hvad alternativerne til opkøbet er – og herunder om der er flere fordele og færre risici herved. For så vil et sådant alternativ være en bedre løsning.

Forøge filialnet ved egen drift

Sparekassen har tidligere haft mange opkøb og på den vis opnået større markedsandele, øget filialnettet og overtaget kunder fra andre pengeinstitutter.
Ved opkøb af andre banker købes ”hele pakken” med nye medarbejdere, kunder, udlån, indlån mv. Hvor hvis der øges filialnet ved egen virkning, så åbnes nye filialer, men medarbejderne skal findes og på samme vis følger der heller ikke kunder med fra start.

Fordele

Det er muligt at placere filialer i netop de byer og lokaler, som ønskes.
Ved opkøbet af Skjern Bank er filialerne allerede oprettede og det vil have omkostninger medført at lukke filialerne for at genåbne nye i andre byer. Så ved opkøbet skal filialerne gerne have den placering, som Sparekassen ønsker at benytte fremadrettet.

Det er i højere grad muligt at tiltale de kundesegmenter Sparekassen ønsker.
Ved opkøbet af Skjern Bank følger de eksisterende kunder med. Det vil sige at den kreditgivning Skjern Bank har foretaget, den kundesammensætning banken har og de ind- og udlånssammensætninger, der er, følger med.

Det er muligt at åbne en filial ad gangen og se resultatet heraf.
Ved opkøbet af Skjern Bank følger 6 filialer med nuværende drift.

Det er muligt at sammensætte en medarbejderstab med de personer banken finder rigtige.
Skjern Bank har nogle eksisterende medarbejdere, som naturligvis kan afskediges, men det koster også at afskedige medarbejdere. På samme vis risikeres at miste kunder, som har en tilknytning til den enkelte rådgiver.

Ulemper

Det vil være en mere tidskrævende proces at få en ny afdeling op at køre.
Kunderne kommer ikke nødvendigvis til fra start, da de skal hentes i markedet og overføres fra andre konkurrenter.

Det har en omkostning at skabe nyt fra bunden.
Sparekassen kommer til at skulle bruge penge på markedsføring i de byer, hvor filialerne oprettes. På samme vis kommer de til at skulle betale leje, lønninger, computere, automater og alt hvad der ellers tilhører, som fra start ikke kan forventes at generere et overskud.

Sparekassen har tidligere vist at de er gode til at opkøbe andre institutter med succes. Banken har forbedret sit resultat efter f.eks. opkøbet af Sparekassen Østjylland og har formået at forbedre nogle af de ting, som ikke fungerede ved Sparekassen Østjylland – herunder et lavere niveau for nedskrivninger samt en lavere fundingomkostning.
Disse ting kan de ikke drage nytte af, hvis de starter en filial selv.

Finde en anden opkøbsmulighed

Har Skjern Bank ikke det Sparekassen leder efter, så er det også muligt at afsøge markedet efter andre alternative opkøb.

Det er vigtigt når Sparekassen undersøger sine muligheder, at de undersøger alt i forbindelse med eventuelle risici ved opkøbet.

Delkonklusion

Sparekassen har tidligere vist at de har haft succes med opkøb.
Derfor ses også fordelen i at udvide markedsandele på denne vis, hvis de kan finde en partner med den ønskede beliggenhed, de ønskede kundesammensætninger og den rigtige pris i forhold til de risici, der løbes ved opkøbet. Kan denne partner findes, så konkluderes at denne løsning vil være fordelagtig for at starte med en kundemasse i områderne og efterfølgende forhåbentligt at hente flere kunder i selvsamme områder.

Der er også fordele ved at øge filialnettet ved egen drift, som Sparekassen bl.a. planlægger at gøre på Sjælland i 2015. Hvis der er forventninger til kundernes ønsker om konkurrence i nogle byer og der er mulighed for at kundetilgang er stor, så kan det sagtens være en mulighed.

En øgning af eget filialnet vil til enhver tid være en fordel fremfor opkøb af en uhensigtsmæssig partner på markedet.

Konklusion

At være garant i Sparekassen Kronjylland er en væsentlig anden investeringsform end at være aktionær i Skjern Bank. Det er muligt at blive mere indflydelsesrig, som aktionær i Skjern Bank end som garant i Sparekassen.
Det er derfor også tvivlsomt om hovedaktionærerne i Skjern Bank vil stemme for at lade sig opkøbe, da de herefter er nødt til at søge andre investeringsmuligheder.
Det forventes ikke at blive aktuelt med et opkøb, hvis ikke aktionærerne i Skjern Bank kan se en fordel deri, da de så næppe vil tillade et opkøb. Aktionærerne kan dog have interesse i opkøbet, hvis alternativet er at Skjern Bank ikke på egen vis kan overleve.

Med en performance i 2014 som kan sammenlignes med konkursramte institutters performance og en nedskrivning på over det dobbelte af sidste år, så vil Skjern Bank ikke overleve, hvis deres performance fortsættes.
Hvorvidt aktionærerne ønsker at basere Skjern Banks fremtid på 2014-regnskabet er ikke sikkert. Det kan også være at de forventer fremgang i 2015, som Skjern Bank også selv forventer jf. ledelsesberetningen. Det er dog uvist om banken kan vende de store nedskrivninger, som i høj grad har været Skjern Banks største problem.
Sammensætningen af kunder i Skjern Bank er mere risikobetonet i forhold til nedskrivninger, da de har flere erhvervskunder og landbrugskunder end Sparekassen.

Set fra garanterne i Sparekassens synspunkt, så vil deres engagement i Sparekassen ikke ændres markant ved opkøbet. De ejer ikke Sparekassen, men får blot en fornuftig forrentningen for en del af deres indestående og har stemmeret for samme beløb.
Deres afkast er ikke direkte afhængigt af resultatet, egenkapitalforrentningen mv. – i hvert fald ikke ligeså afhængige, som aktionærerne i Skjern Bank.
Derfor vil garanterne formegentlig stemme for et opkøb, såfremt partneren vurderes rigtig og der forventes et fornuftigt resultat af opkøbet og fornuftige kapitalforhold.

Sparekassen har kapitalforholdet til et opkøb, men det vil naturligvis nedsætte deres solvensprocent, hvis opkøbet foretages ud fra egenkapitalen.

I den forbindelse er der også mulighed for at Sparekassen omlægger sig til en bank.
Denne omlægning vil ændre investeringsformen for de eksisterende garanter, men til gengæld vil aktionærerne i Skjern Bank kunne købe sig til merindflydelse, som i dag. På sigt og ved større opkøb kan det bliv en fordel for Sparekassen at omlægges. Men så længe deres nuværende kapitalforhold kan kapere et opkøb, så må holdningen være at så længe det kører så fint, som i dag, så er der ikke nogen grund til at risikere noget.

Risikoanalysen af opkøbet viser at der er mange risici ved opkøbet af Skjern Bank.
Nogle af disse kan mindskes ved egen virkning, men de regnskabsmæssige resultater, som Skjern Bank har vist i 2014, kan ikke ændres.

Derfor bliver konklusionen på rapporten at trods de passende strategier, ønsker om lokaltilhør samt geografiske placeringer af Skjern Banks filialer, så bliver et opkøb på nuværende tidspunkt næppe aktuelt.
Aktionærerne i Skjern Bank forventes ikke at stemme for et opkøb på nuværende tidspunkt.
Hvis banken får et 2015, som er tilsvarende 2014, så kan situationen se anderledes ud.

På samme vis er Sparekassen ifølge deres regnskab ikke ude på at forhøje deres risici. Med opkøbet af Skjern Bank og resultaterne i 2014, så vil et opkøb betyde en øget kreditrisiko.
Så trods en pris, der er nedreguleret i forhold til egenkapitalbeholdningen i Skjern Bank, så vil Sparekassen, med usikkerheden i året 2015, løbe en risiko med en bank, som ikke har kunnet agere overskud i 2014.

Et opkøb kunne fortsat være en mulighed for Sparekassen, men det bliver formegentlig med en anden partner end Skjern Bank.

Litteraturliste

Bøger: :

Finansiel Risikostyring 1. udgave af Andersen, Jørgen Just

Bankvirksomhed og Risikostyring, 5. udgave

Aktieinvestering 3. udgave af Michael Christensen og Frank Pedersen

Organisationsteori 5. udgave af Bakka og Fivelsdal

Grundbog i Projektledelse af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis

Andet:

Skjern Banks Årsrapport 2007 / 2011 / 2012 – sporadisk brug

Skjern Banks Årsrapport 2013 / 2014

Skjern Banks risikorapport 2013 / 2014

Sparekassen Kronjyllands Årsrapport 2013

Sparekassen Kronjyllands Halvårsrapport 2014

Sparekassen Kronjyllands Risikorapport 2013 / 2014

Spar Nords Årsrapport 2014

Undervisningsmateriale fra Lars Krulls undervisningsdag d. 19.05.2014

Artikel af Johannes Raaballe m.fl. "Danske børsnoterede bankers indtægts- og omkostningsstruktur under forvandling" af 22. august 2014

Hjemmesider:

www.sparkron.dk, www.alm.skjernbank.dk, www.nordnet.dk, www.mybanker.dk, www.statistikbanken.dk, www.finansraadet.dk, www.skm.dk, www.danskebank.dk, www.proinvestor.dk, www.finanswatch.dk, www.euroinvestor.dk, www.business.dk,