

Sparbank & Salling Bank



Specialafhandling: HD Finansiellrådgivning

Opgaveløser: Martin Stougaard Flarup

Studie nr.: 20091893

Vejleder: Christian Farø

Indholdsfortegnelse

English summary	4
Indledning.....	5
Problemformulering	6
Metode	6
Afgrænsning	7
Hvad er en bank	8
Mål og begrænsninger	11
Socialt ansvar.....	13
Delkonklusion	14
PEST analyse	14
Politiske faktorer	15
Bankpakke I – Lov om finansiell stabilitet.	16
Bankpakke II – kreditpakken	17
Bankpakke III	17
Økonomiske forhold.....	18
Socialkulturelle faktorer	19
Teknologiske faktorer.....	20
Del konklusion	21
Salling Bank – en kort præsentation	22
Facts.....	22
SWOT analyse.....	22
Resultatopgørelsen	24
Balancen	25
Udlånsfordeling	25
Sparbank – en kort præsentation	27
Facts.....	27
SWOT analyse.....	27
Resultatopgørelsen	29
Balancen	29
Udlånsfordeling	30
Return On Assets, ROA.....	31
Return On Equity, ROE	31

WACC.....	32
ICGR	36
Kapitalforhold.....	38
Basiskapital.....	38
Bankernes basiskapital, kernekapital og risikovægtede poster	39
Solvens.....	40
Individuelt Solvensbehov	42
Likviditet	43
Fremmedkapital	44
Rentefølsomhed	45
Del konklusion	46
Hvorfor fusionere – det går jo meget godt	48
Rationalisering.....	49
Besparelse	52
Del konklusion	55
Organisation i ny bank.....	57
Resultatopgørelse og balance for ny bank.....	58
Nøgletal for ”ny bank”	60
Udlånsfordeling.....	61
Budget forudsætninger	62
Budget 2011-2013	63
SWOT analyse.....	66
Tilsynsdiamant.....	66
Del konklusion	67
Handelspris på en bank	68
Men hvad er prisen på banken.....	70
Hvordan skal købet finansieres	72
Udstedelse af nye aktier.....	73
Ombytning af aktier.....	74
Del konklusion	75
Konklusion	76
Litteraturliste.....	80
Bilag	81

English summary

Thesis: Will it be beneficial to shareholders of Sparbank and Salling Bank to let the 2 banks merged?

The report starts with the definition of a bank, what are it and which legislation is relevant.

Next I'm using the PEST model to analyze the influences from the outside world. Which players have influence on a bank in Denmark.

Hereafter a short description of the 2 banks involved, including a financial analysis in the period 2005-2010. The purpose with the analysis are to compare the 2 banks, how are they performing now and through the financial crisis.

The next chapter is about the new bank. Which savings can be obtained if the 2 banks merge, and why should the merge. The chapter also includes a new income statement and balance for the bank, made on behalf of the 2010 annual reports.

The chapter also includes a budget for the period 2011-2013, made on my assumptions for the future.

Next I treats how to make a price on a bank and how to pay for the bank.

Final the conclusion on the report and my recommendation to the shareholders in Sparbank and Salling Bank.

Indledning

I midten af 00'erne kom finanskrisen, og vi så flere og flere banker i problemer. Enkelte i så store problemer, at det resulterede i en direkte overtagelse af Finansiell Stabilitet. Den værste storm er efterhånden stilnet af, og vi er ved at vende tilbage til noget der ligner en hverdag, også alligevel ikke. For de fleste er nok stadig lidt chokeret over krisens indvirkning, og hvor svag den finansielle sektor har været. Der er derfor lagt op til en konsolidering af branchen, man vil have færre men stærkere institutter og den vej igennem sikre, at det ikke sker igen.

Historisk er der dog ikke noget nyt i at den finansielle sektor, kan komme i problemer. Helt tilbage til da man startede op med, at handle tulipaner i Holland i år 1635, har man set at markedet går op og ned og det blev der spekuleret i. Priserne og investeringerne blev bestemt af markedet, og alle fulgte med.

Danmark har ikke været anderledes, og vi har igennem de sidste mange år set flere banker, blive købt eller krakket. For den ældre generation, vil banker som Landmandsbanken og Kronebanken, formodentlig give mening, men den yngre generationer af kunder og investorer, der kun har oplevet at økonomien er blevet bedre og bedre. Man husker ikke, at der i 80'erne var en krise med en efterfølgende kartoffelkur. At markedet hele tiden har udviklet sig, og priserne på f.eks. fast ejendom kun er steget, har medført at markedet til sidst ikke kunne klare presset længere. Priserne var blevet for høje, og det sammenholdt med at det meste af den vestlige verden var lige så syge, medførte et globalt krak.

Salling Bank har under krisen markedsført sig, som Danmarks kedeligste pengeinstitut – det understøtter, at de har været så kedelige, at de ikke har problemer – ej heller været med i de meget risiko betonede finansieringer, som nogle af de krakkede institutter har været med i. Men spørgsmålet er jo om Danmarks kedeligste pengeinstitut og er klar til at leve op til de krav, som stilles fremover for de finansielle virksomheder. Har man udviklet sig nok – har man konsolideret sig – kan man tiltrække den billige kapital, så man kan konkurrere med de øvrige (større) institutter i branchen?

Sparbank var et institut, som udviklede sig rigtig meget i takt med, at det gik godt i Danmark. Men de har også måttet sande, at træerne ikke vokser ind i himlen og de solgte derfor en større del af deres filialnet fra i 2010, som led i en ny strategi.

Både Salling Bank og Sparbank stammer fra Skive, og har således også begge 2 hovedkontor i byen. De reklamerer begge for, at de er meget lokale og skal opfattes som byens/folkets bank. Man fristes lidt til en sammenligning med serien Matador, hvor Korsbæk bank (Salling Bank) kommer i konkurrence med den nye bank, der pludselig skyder op i byen. Historien kunne som godt være skrevet i Skive – forskellen er dog nok, at Salling Bank, som den traditionelle og gamle bank stadig eksistere.

Begge banker er stærke lokalt, og konkurrere også hele tiden i nærmiljøet. Det vil derfor være interessant at analysere om ”storebror og lillebror” tilsammen kan give Skive et stærkt pengeinstitut fremover, der er klar til være lokale i nærområdet, men også kan klarer sig ”lokalt” i resten af Danmark, så den kan blive et af landets førende institutter.

Problemformulering

Vil det være en fordel for aktionærerne i Sparbank og Salling Bank, at lade de 2 banker fusionere?

Metode

Jeg vil indlede med at definere hvad et pengeinstitut er, og hvilken funktion det skal udfylde. Dette vil ske på baggrund af lovgivningen, samt det faktiske ejerforhold. Jeg vil anvende dette afsnit til at belyse, hvem de faktiske beslutningstagere er om en fusion, og dermed skal have incitamentet til at godkende beslutningen.

Herefter vil jeg belyse, hvorfor en fusion eller sammenlægning overhovedet kan være interessant. Hvor er gevinsten ved at fusionere, samt en analyse af omverdenen. Til omverdens analysen vil jeg benytte PEST modellen, som tager udgangspunkt i de Politiske, Økonomiske, Sociale og Teknologiske udefra kommende faktorer som kan påvirke en bank.

Herefter vil jeg lave en regnskabsanalyse på de 2 banker. Regnskabsanalysen skal belyse hvordan det går og er gået i de 2 institutter, således at man som beslutningstager kan træffe sin beslutning på baggrund af en udviklingstrend, fremfor hvordan man har præsteret et bestemt år. Jeg vil belyse perioden fra 2005 til 2010, da denne periode dækker op til krisen og under krisen. Jeg mener det må være vigtigt for en beslutningstager at se hvordan banken har styret sig igennem krisen, idet svaghederne typisk vil blive afslået i et sådant forløb.

Til belysning af bankernes regnskaber, vil jeg anvende følgende nøgletal

- ROE – egenkapitalens forrentning
- ROA – afkastningsgraden
- WACC – gennemsnitlige finansierings omkostning
- ICGR – mulig vækst potentiale
- Solvens
- Kernekapital
- Likviditetskrav

Nøgletallene skal gøre de 2 bankers præstationer sammenlignelige, samt gøre det muligt at belyse hvorvidt de enkelte banker klarer sig bedre eller dårligere alene, end som et sammenlagt pengeinstitut. Endvidere vil jeg lave en SWOT analyse, til at beskrive at hvilke plus og minus sider de 2 banker har.

Efter regnskabsanalysen vil jeg belyse hvilket fusions rationale man kan op nå ved en sammenlægning. Hvilke besparelser kan man opnå og hvor kan man finde dem.

På baggrund af årsrapporterne 2010, vil jeg lave en proforma opgørelse over hvordan den nye bank kan komme til at se ud, samt lave et budget for de kommende år som indeholder mit fusions rationale.

Til sidst vil jeg komme med min anbefaling om, hvorvidt det vil være en fordel for aktionærerne i henholdsvis Salling Bank og Sparbank at indgå en aftale om fusion.

Afgrænsning

Opgaven bliver udarbejdet på baggrund af de oplysninger, som kan indhentes fra internettet og bankernes hjemmesider, samt årsregnskaberne for begge banker i perioden 2005-2010.

Jeg vil afgrænse mig fra at belyse de tekniske forhold omkring en fusion, der vil være mange faktorer som spiller ind på, hvorvidt en fusion vil være aktuel eller ej. Men jeg vil alene bygge min anbefaling på det økonomiske aspekt og på baggrund af dette give min anbefaling.

Jeg vil i mit fusionsrationale alene belyse den del af rationalet, som jeg mener er blivende og ikke engangsomkostninger. Herunder f.eks. branding, hvad den nye bank i givet fald skal hedde.

De organisatoriske besparelser omtales ikke på personniveau, da de vil bero på et mere indgående kendskab til kompetencerne i de 2 organisationer.

De 2 banker er meget forskellige på kulturen, jeg vil derfor afgrænse mig fra en implementering/samling af de 2 banker, og problemstillingerne der vil være forbundet med dette.

Der kan i forhold til de lån, som bankerne har optaget som henholdsvis hybridkernekapital og supplerende kapital være indbygget en betingelse omkring ”change of control”, som kan blive aktuel i en fusions beslutning. Jeg vil afgrænse mig fra denne betingelse, og dermed antage at långiverne accepterer at der kan blive en ”ny ejer” af bankerne.

Hvad er en bank

De fleste kan nok blive enige om, at det er et nødvendigt onde – og skal man definere en bank, er det en virksomhed, som lever af at låne penge af dig, til en lav rente og låne penge til dig, til en høj rente.

www.wikipedia.com definere ordet bank således:

”En bank er en finansiell formidler, der accepterer indlån og kanaler disse indbetalinger til udlånsvirksomhed, enten direkte eller gennem kapitalmarkederne. En bank forbinder kunder med kapital underskud til kunder med kapital overskud.”

En finansiell virksomhed, hvad enten det er en Sparekasse, Andelskasse eller en bank, er reguleret via Lov om Finansiell virksomhed.

For at man må agere som bank i Danmark, skal man have en pengeinstitut tilladelse, denne udstedes af finanstilsynet. Når dette er sket, vil man være omfattet af lov om finansiell virksomhed, og må drive bankforretning i landet.

De finansielle institutioner har ændret sig meget gennem de sidste 50 år. Tidligere var der en bank i enhver by med respekt for sig selv. Det har ændret sig til, at man nu primært befinder sig i større byer og de største banker har udviklet sig til finansielle supermarkeder, hvor man kan få ordnet alt omkring de økonomiske beslutninger igennem livet.

Samtidig har kulturen ændret sig. Hvor man som kunde tidligere nærmest forberedte sig i flere dage, og mødte op i banken med ærbødighed. Er banken nu et sted, man tager hen på samme måde som skulle man ned i kiosken efter en pakke tyggegummi, naturligvis forudsat at man overhovedet kommer i banken på andre tidspunkter, end når rådgiveren inviterer til en kop kaffe. For i takt med at IT'en er blevet udviklet, er der kommet en lang række selvbetjenings produkter, som medfører at kunderne ikke kommer ind i banken længere. Man kan nu i høj grad servicere sig selv med dagligdags tingene, og kommer faktisk kun i banken når man skal låne penge.

Bankerne har dog nydt godt af den tidligere respekt om faget – eller det har de i hvert fald indtil den seneste krise. En række tilfælde af dårlig rådgivning medført at hvor kunderne, har haft tilnærmelsesvis blind tillid til det banken sagde, er flere og flere er nu begyndt at stille sig skeptiske overfor bankerne og deres rådgivning.

Men hvad er en bank så egentlig?

Som tidligere nævnt, er det en finansiell virksomhed som lever af, at opbevarer folks penge til en lav rente, og låne dem ud til andre, til en højere rente. Dette spænd mellem ”indkøbspris og salgspris” kalder man i det daglige for en rentemarginal. Denne rentemarginal bruges til at drive banken, således at man har råd til dels at uddanne og sikre, at kompetencerne hos medarbejderne er god nok. Men også til at dække de almindelige løbende udgifter, overholde lovgivningen og ikke mindst at udvikle og sikre IT'en. Herudover har de fleste banker også en række ejere, som har en forventning om, at deres investering i banken giver et afkast, i form af en udlodning.

Skulle man så vinde den store sum i lotto, er det ikke sådan at man bare kan oprette en bank. Der er en række krav, som man skal overholde. Der er blandt andet et krav om, at man skal stille med en aktiekapital på EUR 8 mio. – eller ca. 60 mio. kr. Dette bestemmes i Lov om finansiell virksomhed § 7 stk. 8. Da der er tale om en aktiekapital, betyder det også at vi ikke for fremtiden vil se flere Andelskasser eller Sparekasser blive etableret.

Den almindelige dansker forventes ikke, at have sat sig ind i alt omkring de finansielle produkter, og Lov om finansiell virksomhed beskriver også hvad der er god skik. Dvs. den foreskriver nogle minimums krav til, hvad man forventes at yde af rådgivning som bank i Danmark.

Et af de store emner pt. er bestyrelserne i bankerne. Har man udstukket en instruks jf. § 70, som har været for bred, og har forretningsgangene været fyldestgørende jf. § 71.

Hvad skal bestyrelsesmedlemmernes kompetence være og hvad har de af forpligtelser og ikke mindst erstatnings ansvar? Herunder også hvorvidt de kan godkendes efter "Fit and proper" bestemmelsen. Det seneste eksempel er Amagerbanken, hvor man i skrivende stund leder efter den/de ansvarlige for bankens krak. Der skydes lidt med spredde hagl, fordi man vil finde ud af hvor ansvaret skal placeres, for de ting der er sket. Lov om finansiell virksomhed skriver i kapitel 8,

§ 64. Et medlem af bestyrelsen eller direktionen i en finansiell virksomhed skal have fyldestgørende erfaring til at udøve sit hverv eller varetage sin stilling i den pågældende virksomhed.

Det fortsættes i stykke 4, under i samme paragraf.

4) Må ikke have udvist eller udvise en adfærd, hvor der er grund til at antage, at vedkommende ikke vil varetage hvervet eller stillingen på forsvarlig måde. Ved vurderingen af, om et medlem af bestyrelsen eller direktionen udviser eller har udvist en uforsvarlig adfærd, skal der lægges vægt på hensynet til at opretholde tilliden til den finansielle sektor.

Et stykke lovgivning, som man forventeligt kan se komme i brug fremover når man skal vurdere bankerne, og deres bestyrelse og ikke mindst ledelse. Da det er §64 som bruges i sammenhæng med fit and proper bestemmelsen, som afgør bestyrelsens egnethed og hæderlighed.

Finanstilsynet har som konsekvens af krisen udarbejdet en tilsynsdiamant, som er et værktøj som dels kan bruges til vurdering bankerne. Men også er en vejledning til bankerne om hvordan de bør se ud, efter finanstilsynets skøn.

Tilsynsdiamanten er ikke officielt trådt i kraft endnu, det gør først fra ultimo 2012. Men der er en forventning om, at man klargør institutterne til at leve op til diamanten inden. Derfor har flere institutter allerede nu taget fat i diamanten.

Diamanten omhandler 5 grænseværdier som er:

- Summen af store engagementer, bør være under 125 % af basiskapitalen
- Udlånsvækst skal være mindre end 20 % om året
- Ejendomseksponering skal være mindre end 25 % af det samlede udlån
- Stabil funding – udlån / arbejdende kapital fratrasket obligationer med restløbetid under 1 år. Grænseværdien er mindre end 1
- Likviditetsoverdækning bør være større end 50 %

Store engagementer

Vi har i flere af de krakkede banker set, at det ikke har været de mange små kunder, som har givet bankerne problemer. Det har været de store engagementer, som er blevet for store og for dårlige til at bankerne har kunnet overleve.

Det har Lov om finansiel virksomhed forsøgt at undgå via § 145, hvor der defineres at ” et engagement med en kunde eller gruppe af indbyrdes forbundne kunder, må efter fradrag for henholdsvis særlige sikre dele og modtagne sikkerheder, garantier m.v. ikke overstige 25 % af basiskapitalen.”

Det fortsættes så med en indberetningspligt til finanstilsynet om engagementer, der overstiger 10 % af basiskapitalen. Grænserne er fastsat for at sikre, at de danske pengeinstitutter ikke kun har én stor kunde, som så kan blive afgørende for, hvordan man drifter. Så det ene store engagements økonomi, kan blive afgørende for, hvorvidt banken overlever eller ej, og dermed bringer de mindre indskyderes penge i farer.

Mål og begrænsninger

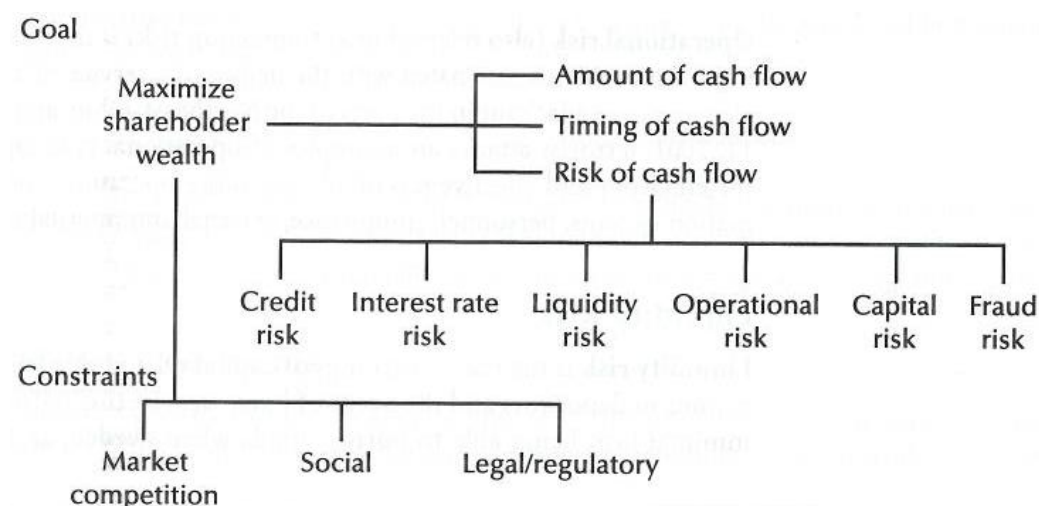
Når man taler om pengeinstitutter i Danmark, har man 3 typer. Man har banker, sparekasser og andelskasser. Sparekasser er bygget op omkring en selvejende institution, som har til formål at varetage deres kunders interesse. Man har ikke en ejerkreds, som skal tilfredsstilles med

stigende kurser eller udbytte. Man skal i princippet bare sikre, at man tjener nok til at kunne drifte det næste år, samt udvide forretningen i det omfang det er nødvendigt.

Andelskasserne er ejet af andelshaverne via et andelsbevis. Andelsbeviset repræsenterer for langt hovedparten af dem en værdi på kr. 200, som ikke forrentes og i meget få tilfælde udbetaler udbytte. Andelskasserne har således heller ikke som mål, at sikre et udbytte mv. til deres ejerkreds, men blot at sikre at forretningen går så godt, at man kan drifte fremover.

En bank derimod er ejet af aktionærerne og har til formål at sikre, at deres ejere får det maksimale udbytte eller indtjening via kurs stigninger. I en bank har man således et element inde om, at man skal tilfredsstille aktionærerne med indtjening.

Aktionærenes interesse kan defineres således



Kilde: Commercial Banking, 3rd edition

Her defineres at en akties værdi måles ud fra markedsværdien, samt hvor meget udbytte den udbetaler. Markedsværdien bestemmes ud fra følgende 3 punkter:

- Mængden af pengestrømme der tilfalder bankens aktionærer
- Timingen af pengestrømmene
- Risikoen ved pengestrømmene

Det betyder at markedsværdien på en aktie bestemmes ud fra, om man som aktionær kan få et udbytte, hvornår det kommer, og hvilken risiko banken påtager sig for at kunne opnå at kunne udbetale dette udbytte.

En bank påtager sig løbende forskellige risici, for at kunne være en bank, det er et af grundelementerne i forretningen. Når man skal lave et overskud, er det vigtigt at man vurderer den indtjening man kan få, kontra den risiko man påtager sig for at tjene dem.

Det kan f.eks. være hvorvidt man skal låne et beløb ud til en kunde eller ej. Tror man på at man får pengene igen, kan risikoen vurderes mindre end hvis ikke man tror på det.

Spørgsmålet er så, hvorvidt man vil påtage sig risikoen.

En bank påtager sig løbende mange forskellige risici, som kan opdeles i følgende kategorier:

- Kreditrisiko: Risikoen for om en kunde kan tilbagebetale lån og kreditter, som man har stillet til rådighed.
- Operationel risiko: Den risiko, som er forbundet med at ”åbne dørene” hver dag. Dvs. risikoen for at edb systemet bryder sammen, at de ansatte laver fejl, retssager fra utilfredse kunder mv.
- Markedsrisiko: Risikoen som er ved at man agere på markedet for f.eks. aktiehandel, gældspleje produkter, kursudsving mv. Der vil altid være en risiko for, at man taber penge.

De forskellige risici skal vurderes og det skal sikres, at man hele tiden er i overensstemmelse med bankens politik om, hvor stor en risiko man vil løbe for at opnå indtjeningen.

De forskellige risici bliver løbende vurderet, og er en del af opgørelsen af bankens solvens og solvensbehov.

Socialt ansvar

En banks forpligtelser stopper dog ikke ved at den skal varetage aktionærenes interesser. Den skal også varetage samfundets interesser. Den har et socialt ansvar, som betyder at man deltager aktivt i driften af samfundet med f.eks. yde udlån til kunder. Men det betyder også, at man f.eks. vil arbejde mod korruption, for et bedre miljø, støtte lokalsamfundene og deltage i forskellige lokale tiltag, som f.eks. at yde økonomisk støtte til aktiviteter.

Det sociale ansvar er svært at definere, men det handler også om forventninger til banken. Et eksempel kunne være, at den lokale sportsforenings tombola, som man nogle gaver.

Delkonklusion

En finansiell virksomhed er en virksomhed, som lever af at formidle en kontakt mellem kunder, som enten har et finansielt underskud eller overskud. Lov om finansiell virksomhed foreskriver hvordan pengeinstitutterne i Danmark skal og må agere. Den definere samtidig, hvad der stilles af krav for at man kan og må være et pengeinstitut.

Til at håndhæve Lov om finansiell virksomhed har vi Finanstilsynet, som er en slags ministeriel myndighed eller tilsynsvirksomhed, som skal sikre at de danske finansielle virksomheder agerer korrekt i markedet og overfor deres kunder.

Danmark har i dag 3 forskellige typer pengeinstitutter, hvor forskellen på dem er hvem der ejer dem, og hvilke krav ejerne har. Der findes Sparekasser, som er ejet af sig selv og dermed skal sikre sin egen overlevelse, men ikke skal sikre afkast mv. til en bred ejerkreds. Så findes der Andelskasser, som er ejet af Andelshaverne. Andelskasserne udlodder normalt ikke udbytte, og et Andelsbevis vil for langt størsteparten være kr. 200 værd. Der er heller ikke her en egentlig ejerkreds, som har en forventning om udbytte mv. Den sidste mulighed er en bank, som er ejet af aktionærene. Aktionærene kan have en forventning om, at banken driver sin forretning så godt, at man kan få et udbytte – eller blive belønnet ved at kursen på aktierne stiger.

De danske pengeinstitutter har dog flere forpligtelser, man skal agere som en del af samfundet. Dvs. man skal låne penge ud og tage imod dem for kunderne, herunder den daglige betalingsformidling. Pengeinstitutterne har også til formål at støtte op om det ”lokale”, dvs. at man skal støtte op om de tiltag der bliver lavet i nærområderne, som f.eks. et byggeri eller lignende.

PEST analyse

PEST analyse modellen kan bruges til at analysere og beskrive en virksomheds uafhængige eksterne forhold. Dvs. de forhold, som man ikke selv forventes at kunne påvirke. PEST analysen består af 4 faktorer, som er Politiske-, Samfundsøkonomiske-, Sociokulturelle- og Teknologiske faktorer.

Politiske faktorer

Den finansielle verden bliver til stadighed reguleret mere og mere, i takt med at man dels ensretter lovgivningen i Danmark, men i højgrad også i EU og mod USA. Den finansielle verden i dag er global, og en finansiell virksomhed i Danmark, kan ikke kigge på resten af verden og tænke ”hvad rager det mig”. Vi er dybt afhængige, dels af økonomien i landende omkring os men også den globale økonomi.

Denne sammensmeltning på tværs af landegrænser gør, at lovgivningen er nødt til at følge med. EU har håndteret det via deres såkaldte BASEL komite, som løbende udgiver nogle regelsæt som skal efterleves.

Basel I¹ kom i 1988 og omhandlede nye krav til, hvordan bankernes kapital skulle være sammensat og ikke mindst hvor meget reserve man skulle have.

Basel II² kom i 2007, som definerer hvordan en bank skal bruge rating på deres kunder, og dermed hvilke kapitalkrav der stilles til dækning af det enkelte engagement. Herud over behandler Basel II også spørgsmålet om hvor meget åbenhed der er påkrævet af pengeinstitutterne, f.eks. at man skal offentlig gøre en risikorapport og kapitaldækningen.

Basel III – er ikke trådt i kraft endnu, men de fleste har nok hørt lidt til den. Det er nemlig dette regelsæt, som vil betyde at F1 obligationer ikke tæller med som likviditet, og dermed reelt gør op med de danske flexlån. Når obligationerne ikke længere vil tælle med som likviditet, vil pengeinstitutterne ikke købe obligationerne og da de er de største aftagere af obligationerne, vil det udhule markedet. Herudover vil man via Basel III³ lave et regelsæt, som gælder for Asien, EU og USA i håb om, at det vil dæmme op for en ny krise som den vi allerede har set komme ind over os.

Generelt påvirkes de finansielle virksomheder af rigtig mange faktorer/myndigheder. EU stiller krav, som f.eks. MiFiD, som skal sikre at bankerne levere en minimums rådgivning, efter kundens ønsker i forhold til investeringsprodukter. I Danmark har vi forbrugerrådet, som skal sikre at kunderne bliver behandlet korrekt, samt god skik bekendtgørelsen, som skal sikre

¹<http://www.nationalbanken.dk> - bodil Nyboe Andersen tale på Finansrådets årsmøde 1.12.04

²<http://www.nationalbanken.dk> - bodil Nyboe Andersen tale på Finansrådets årsmøde 1.12.04

³<http://www.realkreditraadet.dk> - nye internationale regler Basel III

at de sælgere/rådgivere som bankerne har ansat, hele tiden vil agere efter fastlagte retningslinjer. Dvs. at man afdækker kundens behov og rådgiver/sælger ud fra det. Men man tilbyder ikke produkter, som kunden reelt ikke har brug for – f.eks. en husforsikring, hvis man bor i leje lejlighed.

Herudover kan finanstillsynet til enhver tid skærpe kravene til pengeinstitutterne i forhold til de mindste krav, der er sat i lovgivningen.

I forbindelse med krisen har vi set 3 bankpakker blive søsat for at sikre en økonomisk stabilitet. Men hvad sker der fremover i den finansielle branche. Vi har set at den nuværende regering er villig til at hjælpe bankerne med bankpakker, men hvordan vil en ny regering håndtere den samme situation. Der er mange gæt på, om fremtiden er ”blå eller rød”. Men indtil et eventuelt valg, er der ikke nogen der kan vide hvordan bankerne og deres problemstillinger vil blive håndteret. Bankernes centrale position i samfundet, vil dog formodentlig bevirke, at ændringerne vil blive acceptable for alle.

Bankpakke I – Lov om finansiell stabilitet⁴.

Lov om finansiell stabilitet blev vedtaget d. 10. oktober 2008, for at sikre at de danske pengeinstitutter ikke ville opleve et bank-run. Man ændrede således størrelsen på den garanti, som dækker indskyderne i et pengeinstitut, til midlertidigt at dække alle indskud uanset størrelse. Man sikrede således at danskerne ikke pludselig flyttede alt deres indlån fra et institut til et andet, og på denne måde skabte usikkerhed om de danske pengeinstitutters stabilitet. Denne garanti løb til 30.09.2010.

Herudover blev der oprettet et statsligt afviklingsselskab, som blev døbt Finansiell Stabilitet A/S. Finansiell Stabilitet skal overtage pengeinstitutter i knibe, og sikre at kunderne stadig kan have en bank – selv om deres bank egentlig er gået konkurs. Kunderne vil blive forsøgt solgt eller overdraget fra Finansiell stabilitet til andre danske pengeinstitutter i den udstrækning det er muligt.

⁴ <http://www.finanstillsynet.dk> - Bankpakken

Bankpakke II – kreditpakken⁵

Bankpakke II eller Lov om statsligt kapitalindskud i kreditinstitutterne, blev navngivet Kreditpakken og vedtaget 3. februar 2009. Kreditpakken gav mulighed for at solvente penge- og realkredit institutter kunne få mulighed for at optage et statsligt lån, som var godkendt som hybridkernekapital.

For at få lånet skulle man igennem en låneansøgning hos erhvervs og økonomi ministeriet, og hvis de godkendte en, tilbød de et lån på vilkår de satte.

En af betingelserne for at få lånet hos staten var at man skulle offentliggøre solvensbehovet løbende, samt halvårligt at offentliggøre hvordan udlånene har udviklet sig, og hvordan udlåns politikken er.

Herudover åbnede Bankpakke II for muligheden for at søge en 3-årig individuel statsgaranti.

Bankpakke III⁶

Bankpakke III er en opsummering over I og II, pakke III ændre således at indskyderne vil være dækket op til kr. 750.000 pr. kunde pr. bank og ikke de kr. 375.000, som man var dækket med inden krisen.

Herudover indeholder Bankpakke III en bestemmelse om, at de tilsluttede banker skal tage stilling til hvad der skal ske, hvis de bliver nødlidende. Om man vil overdrages til Finansiell stabilitet, eller man vil afvikles med det samme. Beslutningen om hvad der skal ske, hvis man bliver nødlidende har været diskuteret, og flere institutter har valgt at udskyde beslutningen, mens Jyske Bank⁷ har meldt ud at de mener de er under kategorien ”to big til fail”, altså at Danmark ikke har råd til at lade dem vælte, og dermed vil redde dem.

Opsummering

Et danske pengeinstitut skal forholde sig til mange love og regler, og det kræver efterhånden en ret stor organisation til at varetage administrationen af disse. Reglerne er både

⁵ <http://www.finanstilsynet.dk> - Kreditpakken

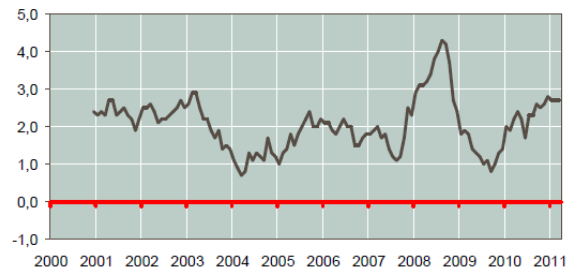
⁶ <http://www.oem.dk> – bankpakke III

⁷ <http://www.business.dk> – Jyske bank siger nej til bankpakke 3

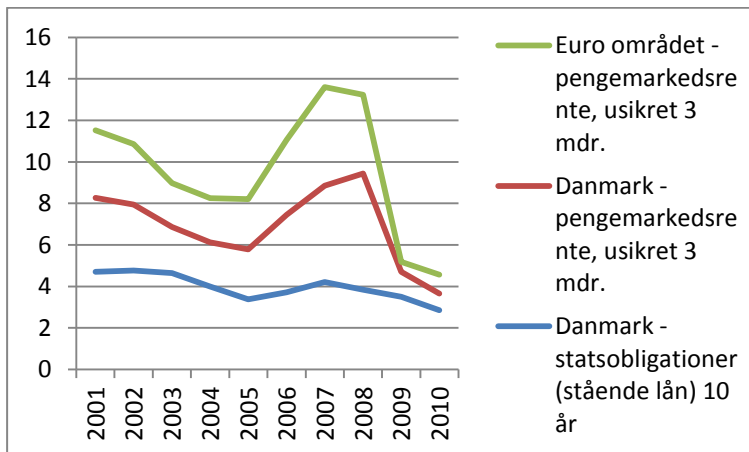
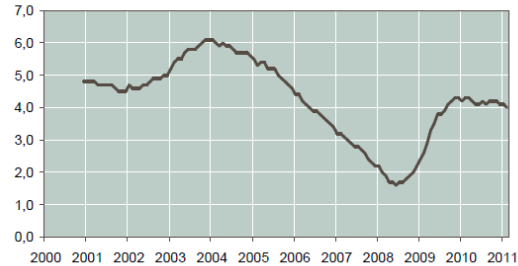
internationale og nationale, men krisen har vist, at det danske samfund på nuværende tidspunkt er villigt til at deltage i at sikre en stabil bankdrift, når der er problemer.

Økonomiske forhold⁸

Danmark: Årlig procentuel stigning i forbrugerpriserne



Danmark: Ledighed målt i procent



Kigger vi på de økonomiske forhold er inflationen kommet fra et niveau på over 2, til et dyk i 2003 til omkring 1. Herefter er den steget helt op til over 4 i 2008, hvorefter den så får et frit fald. Samme tendens ser vi faktisk også på renten, den havde en faldende tendens til at starte med for så at stige og herefter falde til det meget lave niveau vi ser i dag. I samme periode er arbejdsløsheden steget – dog med en forsinkelse på ca. et år. Alle sammen indikatorer på, at Danmark har været på toppen af et opsving, men glemt at tage farten af så vi er løbet ud over kanten.

Vi har nydt godt af opsvinget, men har også måttet lide under nedgangen.

⁸ Markedsholdning fra Danske Andelskassers Bank, af 18. april 2011 – www.andelskassen.dk – investering
Samt Danmarks statistik

Hvad betyder det så for Salling Bank og Sparbank? En stigende rente skulle gerne betyde at bankerne tjener mere i renteindtægter. Samtidig vil den stigende inflation sende flere penge i omløb, og priserne vil stige. Men prisstigningerne og inflationen gjorde desværre at markedet kollapsede, først på boligmarkedet og senere resten. Den stigende inflation gjorde, at en familie med 2 mellem klasse lønninger ikke kunne købe bolig i de større byer til sidst, fordi priserne var pumpet for højt op. Men knækket kom og vi så priserne på ejendomme falde. En stabil inflation bør være omkring 2, hvorfor det blev et problem at vi kom så tæt på 1 i løbet af 2009. Renten blev derfor sat ned i håb om, at denne kunne skubbe gang i økonomien igen.

Men den danske rente var ikke alene om at falde. Euroland har også nogle store udfordringer, man har Tyskland som er vendt og faktisk har problemer med en stigende inflation, og man har nogle medlemslande lidt længere sydpå, som bestemt ikke har ret meget styr på økonomien. Den europæiske nationalbank, har derfor holdt renten nede, men af frygt for den tyske inflation hævede man den i løbet af foråret for at bremse lidt op. Denne effekt så vi også slå igennem i Danmark, hvor nationalbanken fulgte med og satte renten op.

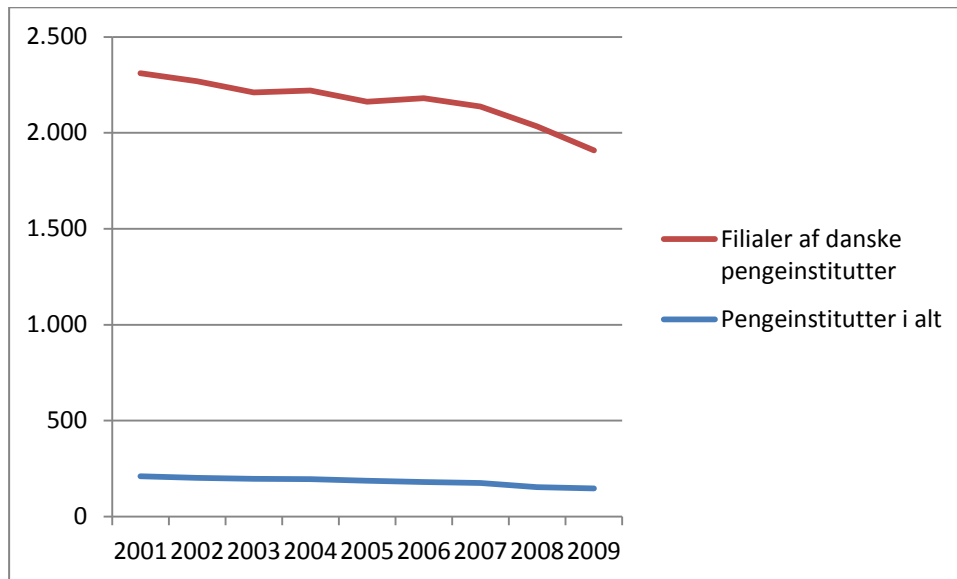
Hvilken betydning har det så for en bank i Skive. Danmark er ikke større end at hvis der sker noget i den ene ende af landet, vil det også have en effekt i den anden ende. Så hvis priserne stiger f.eks. på Sjælland, vil man se denne effekt brede sig stille og roligt ud over landet, fra øst til vest.

Man kan således ikke ignorere det der sker i omverdenen, man kan iagttage det og agere efter det. Men man er ikke stor nok til at påvirke det.

Socialkulturelle faktorer

Da internettet kom til Danmark tog man imod det, og har brugt det lige siden. Flere og flere opgaver kan nu løses over internettet, herunder også at gå i banken. Mange banker oplever at kunderne ikke længere kommer ind i banken for at hæve penge, og bankerne er langt hen af vejen heller ikke interesseret i, at de kommer ind. I hvert fald ikke for at hæve penge, men man vil rigtig gerne se kunderne i forbindelse med gennemgang af økonomien, således at der kan laves nye forretninger.

At kunderne kan klare sig selv, betyder at man får muligheden for at samle noget af filialnettet i større enheder, og dermed opnå stordriftsfordele og sparer penge.



Man ser derfor antallet af filialer i de danske pengeinstitutter falder med ca. 400 over de seneste 9 år. En udvikling som er en konsekvens af at danskerne klarer mere og mere selv, og derfor ikke har det samme behov for at banken ligger nede på hjørnet.

Teknologiske faktorer

Kontobøger, klippe kuponer, veksler, alt sammen noget, som står i historiebøgerne. Tiderne er skiftet og man er gået over i den teknologiske tidsalder, eller det vil sige man har i hvert fald taget teknologien til sig for at beholde den.

Der vil sikkert ikke være ret mange tilbage, som kan huske at de har klippet kuponer mens de var ansat i et pengeinstitut. IT 'en har taget over, og meget foregår i dag elektronisk. Det betyder også at det er blevet dyrere og dyrere at have edb, for i takt med at udviklingen tilbyder nye muligheder, koster det flere og flere penge at udvikle systemer der kan håndtere det, og ikke mindst lever op til den sikkerhed som forventes at bankerne levere.

Dokumentationskravet er løftet markant, så i takt med at rådgiverne skal overholde flere og flere regler, udvikles flere rådgivningssystemer, hvilket er en sikring, både for banken og for kunderne.

Danskerne håndtere flere og flere bankforretninger selv, og bliver mere og mere mobile. Man har efterhånden en forventning om, at man skal kunne komme til alt – lige meget hvor man er, og hvornår det er på dagen. Seneste eksempel på dette er mobilbanken, som Danske Bank startede med. Da resten af branchen så hvilken succes de havde med det, kunne det ikke gå

hurtigt nok med at få lavet et tilsvarende produkt. I dag tilbyder alle banker en løsning til mobilbank i større eller mindre udstrækning. Danske Bank har også meldt ud, at de forventer at komme med en ny løsning til webbank, som skal kunne håndtere låneansøgninger mv. En løsning som måske afskaffer behovet for rådgivning?

Der er ikke nogen tvivl om at IT er blevet integreret i det danske bankvæsen, det er blevet et nødvendigt værktøj til rådgivning og administration.. Ting er blevet nemmere af det, og andre er blevet mere besværlige. Men alt i alt vil vi formodentlig ikke se at den teknologiske udvikling vil aftage, snarere tvært imod.

Del konklusion

Et pengeinstitut i Danmark er påvirket af mange udefra kommende faktorer, der er en del lovgivning, som skal sikre, at man løbende overholder de regler og direktiver, som kommer henholdsvis fra EU og de danske lovgivere.

I takt med at verden er blevet ”mindre”, er grænserne også blevet nedbrudt. Man kan ikke længere nøjes med at koncentrere sig om sin egen økonomi, og man er nu nødt til at kigge hvad der sker ud over grænserne også. Dette har vi set for fuld effekt igennem krisen, hvor den danske økonomi også er blevet påvirket af hvad der sker i resten af verden. I Danmark har man forsøgt at håndtere krisen via foreløbig 3 bankpakker, som har haft til hensigt at stabilisere de danske pengeinstitutter, og dermed sikre at den finansielle verden i Danmark ikke brød sammen. Man har fra statens side garanteret for de danske pengeinstitutter, og senere sikret at de danske kunder har fået fordoblet det sikrede indskud op til kr. 750.000.

Den danske økonomi har lidt et knæk, og der er ikke nogen tvivl om at krisen har påvirket det danske samfund. Flere er blevet arbejdsløse, inflationen er steget, for så at falde igen og vi har set renteniveauet på et meget lavt niveau.

Teknologien har haft sin indtræden, både hos danskerne men også i pengeinstitutterne. Vi ser at tendens går i retning af færre og færre institutter, og færre filialer. Det seneste skud på stammen over teknologisk udvikling er mobilbanken, som er opfølgningen på webbanken. I takt med at telefonerne og computerne smelter sammen, bliver man mere og mere mobil, og forventer også at banken kan være med på denne udvikling.

Salling Bank – en kort præsentation

Facts⁹

Salling Bank er et mindre lokalt pengeinstitut, med sit primære markeds område i Skive/Salling området, samt Viborg. Banken blev dannet i 1876 og blev i 1918 solgt til Den Danske Landmandsbank, hvorfra den senere blev senere bliver skilt ud under navnet Salling Bank. Salling Bank har siden både åbnet og lukket afdelinger i Salling området, og har senest i 2007 åbnet en ny afdeling i Viborg, og i 2009 lukket 3 afdelinger i forbindelse med en omstrukturering.

Man har ca. 7.400 aktionærer, som fortrinsvis er bosiddende i lokalområdet.

Salling Bank som en lokalbank. Salling Bank fremstår dels i regnskabet, men også på deres hjemmeside som en meget lokal bank. Man støtter lokalområdet med sponsorater og opbakning til diverse arrangementer, og er en del af området. Siden 1876, har banken udviklet sig i både hurtigere og langsommere tempi. Man var med til at stifte både pantebrevsselskaber, og ejendomsselskaber op gennem 1980'erne, men måtte i starten af 1990'erne konstatere at træerne ikke voksede ind i himmelen.

I 1993/94 skiftede man således bestyrelse og Direktion, og den nye Direktør blev Peter Vinther Christensen, som stadig besidder pladsen som direktør. Banken omlagde sin vision og mission i forbindelse med skiftet, og har siden ageret som en lille lokal bank, med base og rødder i Fjends.

SWOT analyse

Styrker

- Har vist en stabil udvikling igennem krisen
- Har drevet bank i mange år
- Har udvidet i takt med at man har tjent penge
- Tilpasset organisationen i takt med banken og landet har udviklet sig.
- Man er tæt på kunderne
- Kunde loyalitet

Svagheder

- En lille lokal bank, der kæmper for sit marked
- For lille til at opnå fordele ved finansiering
- Kan ikke tilbyde de samme produkter, som større institutter, leveret fra egne bøger
- Har kun et markedsområde

⁹ www.sallingbank.dk – 125 år med Skive egnen

Muligheder

- Resten af Danmark er potentielt nyt markedsområde

Trusler

- Kan man leve op til ny og fremtidig lovgivning
- Fjendtligt opkøb af konkurrenter
- Kunde loyalitet forsvinder
- Større banker underbyder markedet
- Lokalområdet bliver ramt af arbejdsløshed
- Finanskrisen og dens påvirkning af kunderne

Salling Bank er en lille lokal bank, som ligger stor vægt på at man er fra Salling, og dermed er områdets bank. Det benyttes meget i markedsføringen at man har været der så længe, at man nærmest er en del af historien for området, og ikke bare en ”indvandrer” der er kommet til byen.

Bankens svaghed og nok også trussel, vil dog være at de kun har Salling som markedsområde, dvs. sker der noget med en af de større virksomheder i Salling området, vil det formodentlig ramme banken hårdere, end hvis f.eks. det samme skete på Fyn for Danske Bank. Man er mere afhængig af sit markedsområde når man kun har et. Den positive side ved at være en lille bank er dog at man har et kæmpe nyt markedsområde lige uden for døren. Salling Bank har åbent en afdeling i Viborg, som værende den afdeling som er ”længst væk hjemmefra”. Men de har jo faktisk resten af Danmark som muligt nyt markedsområde.

En trussel for banken vil også være udviklingen hos kunderne, kan man blive ved med at leve af kundeloyalitet. Kunderne bliver mere og mere mobile i dag, og skal formodentlig kun i banken én gang om året. Betyder det så noget om ens bank ligger i Århus eller Aalborg, hvis det er her man kan få det bedste tilbud.

Regnskab 2005-2010¹⁰

(1.000 kr.)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Netto rente og gebyr indtægter	116.674	117.376	103.835	96.630	90.605	86.151
Kursreguleringer	6.535	10.439	-1.934	1.901	11.052	7.460
Andre driftsindtægter	422	286	99	123	321	283
Indtægter i alt	123.631	128.101	102.000	98.654	101.978	93.894
Udgifter	92.380	98.440	91.222	75.370	74.681	64.220

¹⁰ Salling Banks årsrapporter 2005-2010

Kapitalandele i ass. Virksomheder	1.521	0	0	0	0	0
Resultat før nedskrivninger	32.772	29.661	10.778	23.284	27.297	29.674
Nedskrivninger på udlån mv.	23.717	27.518	13.422	-633	5.119	7.998
Resultat før skat	9.055	2.143	-2.644	23.917	22.178	21.676
Skat	2.614	-162	-980	5.482	3.995	5.412
Resultat efter skat	6.441	2.305	-1.664	18.435	18.183	16.264
Balance	2.488.037	2.226.129	2.078.624	1.861.229	1.571.031	1.527.988
Udlån	1.654.185	1.556.228	1.406.877	1.332.624	1.051.882	925.160
Egenkapital	173.111	168.134	161.882	177.429	166.880	159.142
Udlåns ændring	6,3%	10,6%	5,6%	26,7%	13,7%	
Solvensprocent	16,5	16,8	14,1	12,8	11,7	12,6
Solvensbehov	9,1	9,0	-	-	-	-
Afkastningsgrad (ROA)	0,3	0,1	-0,1	1,0	1,2	1,1
Egenkapitalens forretning efter skat (ROE)	3,7	1,4	-1,0	10,4	10,9	10,2
Tabsprocent	1,43	1,77	0,95	-0,05	0,49	0,86

Resultatopgørelsen

Salling Bank har over perioden fra 2005 til 2010 udviklet sig pænt. Perioden har selvfølgelig været præget af krisen og dennes indvirkning på økonomien i Danmark generelt.

Der dannes under hele perioden en højere indtjening, hvis man ser på Netto rente og gebyrindtægterne, dette må nok tilskrives et højere netto rente niveau, i kraft af at flere har trukket kreditter op og over max, og dermed genereres en højere indtjening. Det må betegnes som tilfredsstillende at banken holder en stigende netto indtjening over hele perioden.

Kursreguleringerne er påvirket af det generelle marked i perioden, hvor man har set at aktier mv. er faldet. Dette vil naturligvis have indvirkning på bankens egen beholdning. Samtidig vil posten kursreguleringer også indeholde reguleringer i værdien, som de partnere man har en ejerandel i repræsentere. Alt i alt må man forvente at denne post vil være meget svingende.

Udgifterne har været stigende indtil 2009, hvor banken lukkede filialer og reviderede sin omkostningsstruktur, hvilket førte til et fald i 2010.

Kigger man på nedskrivningerne har banken i krisen haft et år hvor man har formået at tilbageføre nedskrivninger, alle øvrige har man tabt penge. Man har dog ikke tabt mere end at man stadig har kunnet opretholde overskud i det meste af perioden.

Balancen

Banken har over perioden både før og under krisen, formået at holde et positivt resultat, med undtagelse af et enkelt år og de resultater man har skabt op til krisen, kan faktisk næsten dække de ekstraordinære nedskrivninger man har haft under krisen. Indtjeningen er generelt steget støt over perioden, samtidig med at udlånene også er steget, specielt 2007 er der lånt forholdsmæssigt mere ud. En del af udlåns stigningen kan kanaliseres over i, at man i perioden faktisk har åbnet en afdeling, og dermed har haft mulighed for at låne penge ud i en ”ny by”, samtidig må det nok forventes at man allerede i 2007 kunne begynde at se krisens indtræden og dermed, et større træk på kreditterne.

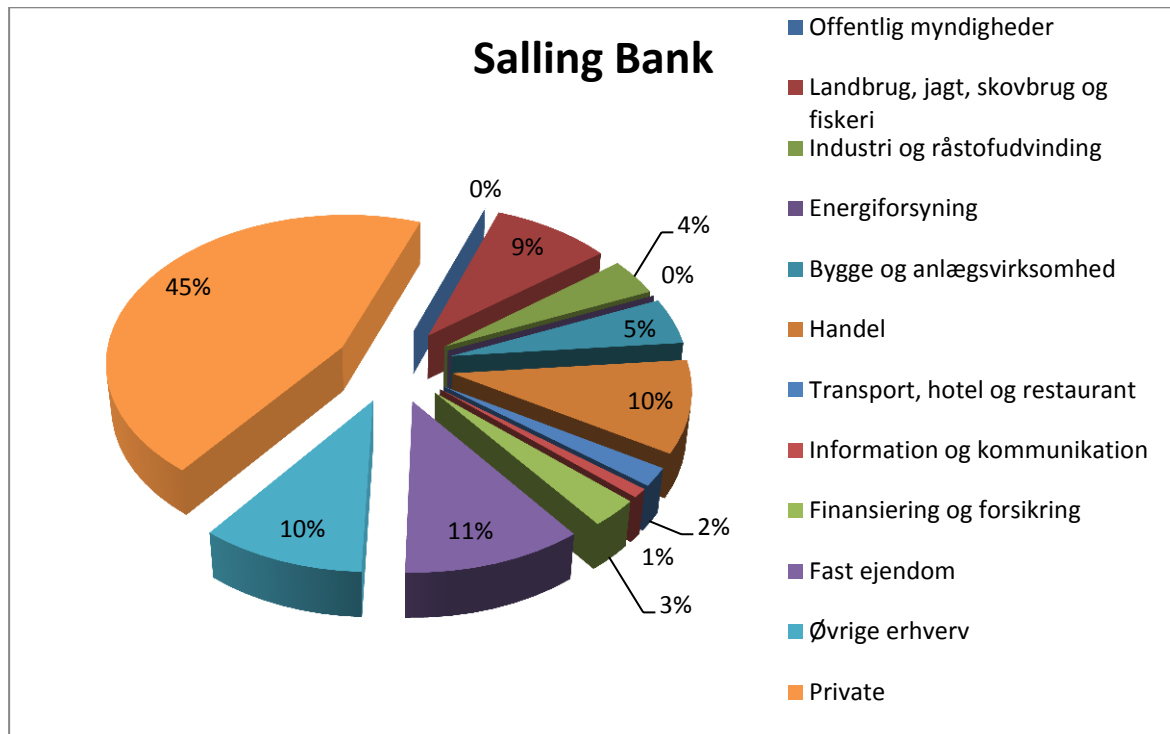
Over perioden er solvensen hævet med ca. 4 procent point, en god udvikling set i lyset af den økonomiske krise Danmark har været igennem.

Udlånsfordeling

En af de ting, som kan være interessant i en analyse af et pengeinstitut, er at se sammensætningen udlånsporteføljen. Den fortæller hvor hårdt eksponeret banken er i forhold til forskellige brancher, og dermed også hvor følsom, den kan være i forhold til konjunktursving i de enkelte brancher.

Flere små banker må i dag sande, at de har været for hårdt eksponeret mod enkelte brancher, primært landbrug eller ejendomme. Disse pengeinstitutter har store udfordringer, og må konstatere store tab og nedskrivninger på disse engagementer. Samtidig med at man ser de større banker minimere deres andele af disse brancher. F.eks. har Jyske Bank¹¹ strammet hård op på disse 2 brancher, ved at undlade udvidelse af engagementerne, eller direkte sige dem op.

¹¹ <http://borsen.dk> - jyske bank smider landmænd ud



Når man kigger på Salling Banks udlånsfordeling, kan man se de har en andel af private som nærmer sig 50 %, i erhvervs segmentet har de dog også en stor vægt på landbrug, fastejendom og handel. 3 brancher som har haft problemer under krisen, Landbruget fordi bytteforholdet har været skævt, fast ejendom fordi priserne er faldet, og man må derfor forvente at nogle af ejendomme ikke længere er det værd, som de er handlet til. Det så man bl.a. i Amager Banken, hvor flere ejendomme var faldet betydeligt i værdi. Den sidste er handel, hvor man må konstatere at danskerne konsolidere sig, i stedet for at forbruge. Man sparer op og det går ud over de mindre handlende.

Jeg vil dog vurdere at Salling Bank har en fornuftig fordeling af deres udlån, vurderet ud fra størrelsen på deres nedskrivninger over perioden. Samtidig vil jeg tillade mig at vurdere, at mængden af ejendomsspekulanter i Skive området må være begrænset, således at risikoen også må være mindre. Jeg tror at Salling banks største faremoment må være landmændene og deres dårlige vilkår lige pt.

Sparbank – en kort præsentation

Facts¹²

Sparbank blev grundlagt i 1857, som Privatsparekassen Skive. Sparbank blev til som bank, på baggrund af en række fusioner mellem mindre sparekasser fra området omkring Skive.

Igennem flere år, var den kendt som Sparbank Vest, som senere blev til Sparbank da man oprettede filialer i det øvrige Danmark, Grønland og i Spanien.

Banken omlagde i 2007 sin strategi, og i denne forbindelse afhændede man 2 afdelinger i Danmark, samt nedlagde en afdeling i Spanien. Denne udvikling fortsatte ind i 2009, hvor man besluttede at sælge en større del af filialnettet. Dette salg blev offentlig gjort i 2010, hvor man kunne fortælle at man havde solgt 12 filialer til Bank Nordic (Føroya Banki), samt en enkelt filial til Sparekassen Hobro.

Begrundelsen for salget var, at man som tidligere udmeldt havde ændret bankens strategi, således at man kan ”cementerer bankens stærke position i dens geografiske fokusområder Midt- og Vestjylland, Århus og København”¹³.

Salget indbragte ca. 346 mio. og svarede til ca. 1/3-del af banken og en pris pr. kunde på ca. 12.000,-.

Ændringerne stoppede dog ikke ved salget, da man en måned senere som konsekvens af salget, lavede en tilpasning af organisationen, som krævede at man skar 32 arbejdspladser væk. 8 dage senere var Sparbank så igen klar med en ny pressemeddelelse, hvor i man meddelte at samarbejdet med den administrerende direktør siden 2006 var ophørt. Inden sommerferien 2010 kunne det så meddeles, at man havde fundet en ny direktør, samt udvidet direktionen i banken til 3¹⁴.

SWOT analyse

Styrker

- Har drevet bank i mange år
- Har vist styrke ved, at man ændret hele bankens vision og strategi

Svagheder

- En lille lokal bank, der kæmper for sit marked
- For lille til at opnå fordele ved finansiering
- Kan ikke tilbyde de samme produkter,

¹² <http://www.banktorvet.dk/banker/sparbank>

¹³ Fondsbørsmeddelelse nr. 1-2010, www.sparbank.dk

¹⁴ Fondsbørsmeddelelse nr. 13-2010, samt pressemeddelelse af 14. april og 29. juni 2010

- Man har flere markedsområder, herunder også de større byer i Danmark

som større institutter, leveret fra egne bøger.

- Har måske ikke haft helt styr på udviklingen i løbet af de seneste år

Muligheder

- Resten af Danmark er potentielt nyt markeds lovgivning område
- Mulighed for at sætte sig hårdere på de nye Primære markeds områder.

Trusler

- Kan man leve op til ny og fremtidig
- Fjendtlig opkøb af konkurrenter
- Kunde loyalitet forsvinder
- Større banker underbyder markedet
- Finanskrisen og dens påvirkning af kunderne

Sparbank har igennem de seneste år haft lidt en omtumlet periode, som resulterede i et salg af afdelingerne, samt en ny direktion. Banken vil derfor skulle finde sin nye position i markedet og stabilisere sig her. Banken har en fornuftig størrelse, og kan tilbyde f.eks. leasing men man har stadig ikke størrelsen til f.eks. at kunne tilbyde realkreditlån, som Nordea og Danske Bank kan. Man sender således en stor del af sin indtjening videre til konkurrenterne, i stedet for at tjene pengene selv.

Det nye primære markedsområde skal fastslås, men på sigt har man stadig resten af Danmark som muligt markedsområde. Man er ikke lige så følsom for ændringer i markedsområdet, som f.eks. Salling Bank, i og med at man stadig har et markedsområde, som også indeholder Århus og København. Dette kan dog både være en svaghed og en styrke, for ser man på udviklingen i de større byer, vil udsvingene i økonomien være meget større. Man kan f.eks. kigge på boligpriserne, som forventeligt er steget og faldet betydelig mere i de større byer end de f.eks. er i Skive eller f.eks. i Stoholm.

Regnskab 2005-2010¹⁵

(1.000 kr.)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Netto rente og gebyr indtægter	543.030	838.253	750.294	715.905	642.547	602.154
Kursreguleringer	36.074	121.213	-145.436	39.503	141.276	103.290
Andre driftsindtægter	352.758	4.764	20.448	7.959	1.362	3.706
Indtægter i alt	931.862	964.230	625.306	763.367	785.185	709.150
Udgifter	486.591	603.175	562.334	511.287	447.034	384.856
Kapitalandele i ass. Virksomheder	0	0	0	0	0	

¹⁵ Sparbanks årsrapporter 2005-2010

Resultat før nedskrivninger	445.271	361.055	62.972	252.080	338.151	324.294
Nedskrivninger på udlån mv.	414.401	482.781	445.016	61.772	94.175	21.523
Resultat før skat	30.870	-121.726	-382.044	190.308	243.976	302.771
Skat	13.511	-31.837	-96.018	38.024	53.388	79.318
Resultat efter skat	17.359	-89.889	-286.026	152.284	190.588	223.453
Balance	15.104.000	17.859.000	18.756.000	16.777.000	14.897.000	12.160.000
Udlån	8.093.000	11.495.000	13.090.000	13.250.000	11.859.000	9.127.000
Egenkapital	1.281.000	1.265.000	1.353.000	1.673.000	1.561.000	1.403.000
Udlåns ændring	-29,6%	-12,2%	-1,2%	11,7%	29,9%	
Solvensprocent	16,7	13,1	10,0	12,2	12,2	11,7
Solvensbehov	10,6	10,2	8,0	8,0	8,0	-
Afkastningsgrad (ROA)	0,1	-0,5	-1,5	0,9	1,3	1,8
Egenkapitalens forretning efter skat (ROE)	1,4	-7,1	-21,1	9,1	12,2	15,9
Tabsprocent	5,12	4,20	3,40	0,47	0,79	0,24

Resultatopgørelsen

Kigger man på Sparbanks regnskaber i perioden 2005-2010, ser man at de hele tiden får en højere indtjening på netto rente og gebyr indtægter, de formår dog ikke at flytte denne indtægt ned til indtægter i alt, som er noget mere svingende. Dette sammenholdt med at udgifterne stiger i hele perioden, betyder en mindre indtjening i alt.

Samtidig har man et problem omkring nedskrivningerne, som er meget høje. Man har således tabt mellem 400 og 500 mio. hvert år, de seneste 3 år, og det er en udvikling som pt. ikke ser ud til at være ændret. Man skrev således både i regnskabet 2009 og 2010, at man forventede et fald i nedskrivningerne. En udvikling som ikke helt har vist sig at holde.

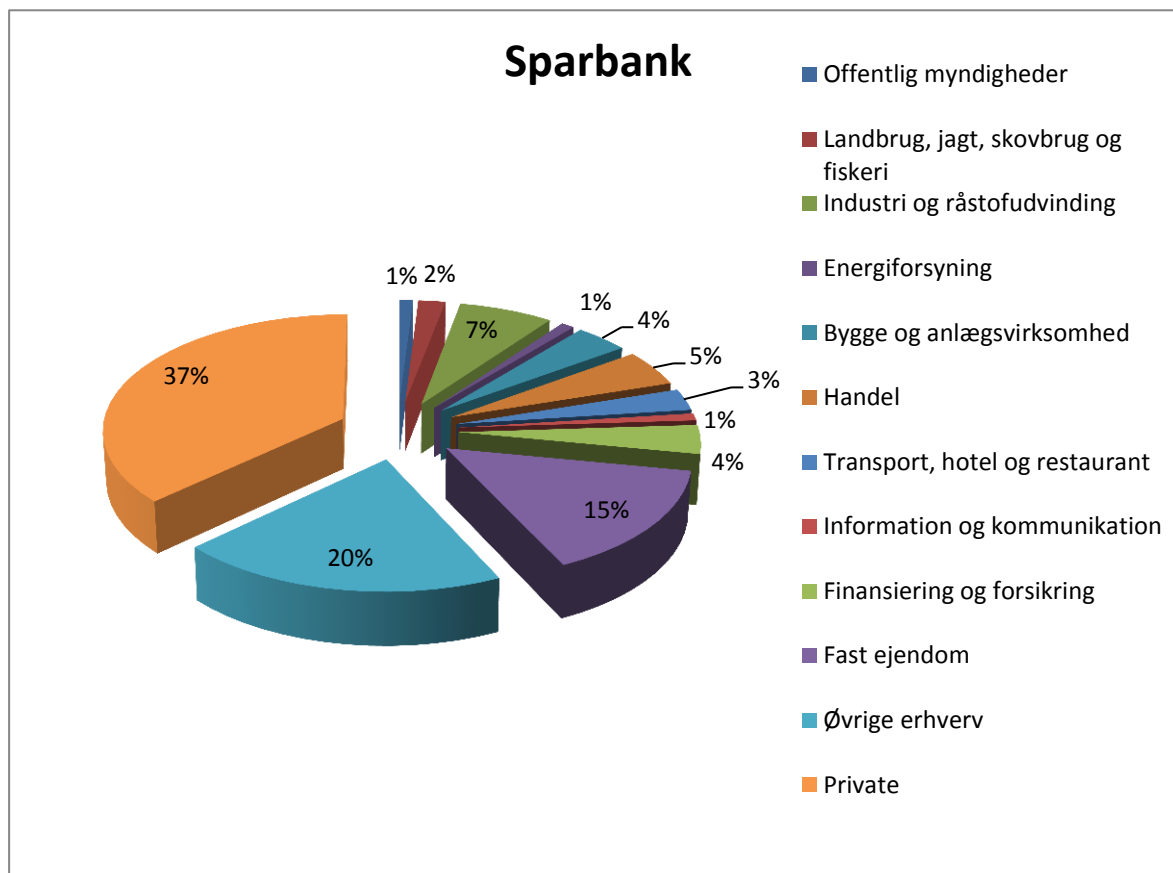
2010 var et specielt år for Sparbank, da man som tidligere nævnt har solgt 1/3 af kunderne og filialstrukturen, hvilket også forklarer en stor del af ændringerne i regnskabet. Jf. ledelsesberetningen giver dette en ændring på ca. 30 %, hvilket også svarer nogenlunde til ændringen i regnskabet.

Balancen

Det samlede udlån og balance summen er naturligvis også påvirket af salget, men da salget har indbragt kr. 346 mio., påvirker det årets resultat i positiv retning, hvilket også har betydet at bankens egenkapital er tilnærmelsesvis uændret.

Udlånsfordeling

Sparbanks udlånsfordeling



Som det ses ud af ovenstående, har Sparbank en stor overvægt fast ejendom i forhold til erhvervs segmentet. En overvægt som måske kan være med til at forklarer, hvorfor man har set nedskrivninger som fortsætter over hele perioden.

I forhold til andelen af fast ejendom, og fordelingen af udlån i øvrigt bør bemærkes at andelene er blevet større ved salget af afdelingerne. Man har således fået en mindre privat andel, som er gået fra 41 % i 2009 til 37 % i 2010, hvilket kunne indikere at en stor del af de solgte kunder, har været private kunder. Sparbank begrundet ændringen i fast ejendom fra 12 % til 15 % med, at mængden af fast ejendom er faktisk er uændret, stigningen kommer fordi fast ejendom kommer til at udgøre en større del, af den samlede mindre udlånsmasse.

Return On Assets, ROA

ROA, bedre kendt som afkastningsgraden er et udtryk for hvor meget man opnår i

forrentning, af den investerede kapital. Beregnes som $\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Aktiver}}$

ROA	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	0,3	0,1	-0,1	1,0	1,2	1,1
Sparbank	0,1	-0,5	-1,5	0,9	1,3	1,8

Udviklingen i ROA er for begge banker negativ indtil 2009, hvor man ser udviklingen vender igen og bliver mere og mere positiv. Udviklingen er præget af at årets resultat i samme periode har samme udvikling, og dermed præger det afkast man får på de penge man investere i bankerne.

Forskellen på de 2 banker er dog, at i perioden med en faldende ROA i Salling Bank udvider man udlånet. Det må betyde at man ikke tjener det samme på de udlån man laver, som man har gjort tidligere. Omvendt i Sparbank, hvor man bringer mængden af udlån ned, hvilket må betyde at man trækker investeringer ud af banken, og dermed får en bedre forrentning af de penge man investere, ved at man investere mindre men bedre.

Return On Equity, ROE

Er bedre kendt på dansk som Egenkapitalens forrentning, og er et udtryk for den rente som aktionærerne har opnået af den kapital, de har indskudt/investeret i virksomheden.

Beregnes som $\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Egenkapital}}$

ROE	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	3,7	1,4	-1,0	10,4	10,9	10,2
Sparbank	1,4	-7,1	-21,1	9,1	12,2	15,9
Inflation	2,3	1,3	3,4	1,7	1,9	1,8

Hvis man sammenligner ROE, med en alternativ investering som f.eks. en almindelig statsobligation på 5 %, vil man kunne se, at begge banker har formået at have en højere forrentning de første 3 år, men da krisens indvirkning træder ind, bliver de begge negative og

i særdeleshed Sparbank har haft en meget stor negativ udvikling, hvilket nok må tilskrives de store tab, som ikke har kunnet matches af indtjeningen og dermed er blevet finansieret via egenkapitalen. Egenkapitalen er dermed blevet mindre, hvilket har givet en negativ forrentning.

Samme udvikling ser vi hos Salling Bank, som dog får vendt udviklingen hurtigere, således at denne bliver positiv året efter. Tager man så inflationen med ind som en faktor, kan man se at de i 2009 har haft en positiv forrentning, selv om den dog har været meget begrænset.

WACC

Når man vurderer en virksomhed, kigger man også på om de køber de rigtige varer, til den rigtige pris. Det samme er gældende for et pengeinstitut, hvor varen er penge. For at vurdere, om pengeinstituttet ”køber” deres varer ind til den rigtige pris, kan man beregne WACC.

WACC’n eller det vægtede gennemsnitlige pris på finansiering er et nøgletal, som kan bruges til sammenligning af de finansielle institutter. Det er et udtryk for i hvor høj grad man har finansieret sig via egenkapitalen eller fremmedkapital, samt hvor meget man i gennemsnit betaler for sin finansiering.

Når man beregner WACC’n får man grund omkostningen for banken, altså den gennemsnitlige ”indkøbspris” man har på sin vare. Når man så senere skal stille en pris på f.eks. et lån til en kunde, kan man tillægge bankens marginal til dækning af omkostninger, fortjeneste / egenkapitalforrentning og dermed få prisen på udlånet.

WACC nøgletallet beregnes ud fra følgende formel:

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

- k_w er den vægtede gennemsnitlige pris på ny kapital
- k_d er pris på rentebærende forpligtelser
- T er skat – forudsættes til almindelig selskabsskat på 25 %
- L er forholdet mellem aktiver og passiver
- k_e er egenkapitalens forrentning
 - beregnes som $r_f + b(k_m - r_f)$

- R_f : risikofrie rente, dvs. den rente som man forventer at kunne investere til, til den mindst mulige risiko. Normalt vil man sætte den risikofrie rente til renten på statsobligationer. Forudsættes til 4 %
- B : Beta er den systematiske risiko – dvs. den risiko, som er fælles for alle aktier på markedet. Da den er fælles for alle, sættes denne Beta/risiko til 1
- k_m er det forventede afkast på aktie markedet, forudsættes til 8%

Splitter man beregningen op i 2 angiver $k_d(1-T)L$ hvor meget banken betaler for fremmed finansiering, det være sig både almindelig anfordrings gæld, men også den fremmed finansiering man har opnået i markedet. Det andet led $k_e(1-L)$ er et udtryk for den omkostning, man har til egenkapitalen.

En lav WACC vil være et udtryk for, at banken har formået at "handle" korrekt ind. Man køber varen billigt, og kan så også sælge den billigere, hvis man ønsker dette. Omvendt kan en høj WACC være udtryk for en svaghed, og man vil ikke kunne opnå den samme indtjening som hvis den var lav. Da man må forvente at man ikke kan sælge sine vare forholdsmæssigt dyrere, fordi man har en højere indkøbspris.

En høj WACC kan være udtryk for, at man i høj grad har finansieret sig via fremmedkapital og ikke har formået at opnå en tilfredsstillende pris på denne fremmedkapital. Man har ikke haft størrelsen/økonomien til at opnå en tilfredsstillende kreditvurdering, og dermed priser.

Flere institutter har været pressede i løbet af krisen, og medierne har jævnligt beskrevet institutternes situationer. De fleste af långiverne er blevet forsigtige og mindre risikovillige, hvilket har betydet at priserne for fremmedkapital er steget, hvis det overhovedet er muligt for det enkelte institut at opnå lån.

Det andet led i bankens finansiering af almindelig anfordringsgæld, dvs. kundernes opsparing. Her der under bankpakke 1 været ro om kunderne. Kunderne var sikret hele deres indskud ved et krak hvilket har gjort, at der i perioden indtil udløb var nogenlunde ro på. Efter udløb af bankpakke 1 pr. 30/9 2010, var der dog banker der oplevede at indlånet faldt – kunder spredte simpelthen deres risiko, ved at sikre sig at der ikke står mere end hvad indskyder garantifonden garanterer (kr. 750.000) i hver bank.

Denne flugt har gjort, at flere institutter har startet en ny indlånskampagne, hvor man tilbyder højrente produkter, for at sikre sig at kunderne bibeholder deres indlån hos dem. Denne stigning i priserne på indlån, hvor indlånet nogle steder kan stige fra nærmest 0 til 3-4 % gør også, at bankens finansiering bliver dyrere. Man skal betale mere for at få det samme.

Til at vurdere, hvorvidt WACC'n er høj eller lav skal man bruge en reference rente

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pengemarkedsrente - CIBOR, løbetid 3 måneder (1989-)	2,2246	3,1815	4,4421	5,2757	2,4824	1,2455
Pengemarkedsrente - Usikret, løbetid 3 måneder	2,1741	3,1315	4,3234	4,8794	1,8015	0,7005

Nedenstående er et den årsgennemsnitlige rente, for henholdsvis Cibor3 og Tomorrow/next. Forskellen på de 2 satser er, at Cibor satsen er fastsat på baggrund den rente, som indberetningsbankerne¹⁶ angiver de låner penge ud til andre banker på, som et gennemsnit over 3 måneder. Mens T/N satsen er et udtryk for den reelle rente, man låner ud til på interbankmarkedet fra dag til dag.

Cibor (Copenhagen InterBank Offered Rate), har været meget diskuteret i løbet af foråret. Nationalbanken har således meddelt, at de ikke længere vil fastsætte renten, da de ikke mener den er retvisende for det lånemarked, som den reelt skulle vise et "billede" for. Nationalbanken mener ikke længere den kan bruges som reference rente, da det ikke er den sats man låner til længere. Den er snarere et udtryk for, hvad medlemsbankerne mener den skal være, fremfor et reelt gennemsnit¹⁷.

Jeg vil dog anvende Cibor satsen som reference rente til bankernes WACC nøgletal, med den begrundelse at Nationalbanken har fastsat satsen indtil 2010, og dermed må have vurderet at den har udgjort et reelt gennemsnit indtil.

Nøgletallene viser følgende bankernes Wacc samt udviklingen i den gennemsnitlige årlige Cibor3 sats.

¹⁶ Nordea Bank, Danske Bank, Nykredit, Barclays Capital, Deutsche Bank, Jyske Bank, Royal Bank of Scotland samt Sydbank.

¹⁷ Nationalbanken undsiger Cibor-renten, Jyllandsposten Erhverv og Økonomi, onsdag den 30. marts 2011

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	1,6	2	2,9	2,4	2,0	1,8
Sparbank	2,1	2,4	3,3	2,9	2,2	1,9
Cibor3	1,3	2,5	5,3	4,4	3,2	2,2

For beregninger se bilag 1

I 2010 var den gennemsnitlige Cibor3 sats meget lav, faktisk det laveste den har været i perioden fra 1989 til nu. Sammenligner man så de 2 bankers gennemsnitlige finansieringsrente, er den højere i 2010, men lavere end de øvrige år jeg har fremhævet. I et normalt marked, vil man kunne argumentere for, at en bank bør have en WACC, der er lavere end den gennemsnitlige Cibor3 sats.

Med baggrund i den historiske udvikling i Cibor3 satsen, vil jeg dog mene at 2010 var et helt ekstra ordinært år. Hvor man så en Cibor3 sats som var meget afvigende fra et "normal" år. Dette med det forbehold at Cibor satsen naturligvis svinger, og det er både op og ned. Som det også fremgår af oversigten. Jeg vil dog stadig fastholde, at Cibor satsen har været ekstra ordinær lav grundet den økonomiske krise, hvilket har bevirket, at den er kommet under hvad man kan kalde et "normalt" niveau. Samtidig har der været en del udfordringer i den finansielle sektor, som ikke ligefrem har været med til at styrke tilliden til bankerne. Dette har man også bemærket i den øvrige finansielle verden, og man er derfor ikke i lige så høj grad villig til at omlægge/rentetilpasse fremmedkapitalen. Man kan nok argumentere for, at det er betydelig svære at fremskaffe ny fremmedkapital. Dette medfører at man er villig til at betale en højere pris for kapitalen. Jeg vil mene, at hvor de 2 markeder nok har fulgt hinanden i en hvis udstrækning tidligere, er de professionelle långivere i dag mere varsomme, og de mindre banker oplever den samme situation som kunderne. Man vil gerne låne penge ud – men kun til de gode kunder.

Flere mindre banker har opbygget forretningen med en stor del, af deres finansiering via indlån fra kunderne. Mens en række af de større institutter i højere grad finansierer sig i markedet.

De fleste banker bruger i dag en "nul" rente på almindelige anfordringskonti, eller i hvert fald en rente som ligger meget tæt på 0. Omvendt betaler enkelte nu både 3 og 4 % på

højrentekonti, mod en binding i 3 år. De større institutter, finansierer sig i markedet klart billigere til omkring 2 %. Hvad er så bedst?

ICGR

ICGR nøgletallet er et udtryk for hvor meget banken kan øge sine aktiver (udlån), uden at det vil påvirke risiko (solvens).

Det beregnes som følger:

$$ICGR = \frac{1}{\frac{Egenkapital}{Aktiver}} \times \frac{Resultat}{Aktiver} \times \frac{Resultat - udbytte}{Resultat}$$

En positiv ICGR betyder, at banken kan øge sine aktiver med den pågældende procentsats, uden at solvensen vil blive påvirket, mens negativ ICGR vil betyde, at banken er nødt til at mindske sine aktiver. Eller alternativt tjener noget mere, for at opretholde sin solvens. Dette forudsat, at man ønsker at bibeholde sin nuværende solvens. Banken kan som led i sin fremtidige strategi også vælge, at sænke solvensen mod et højere udlån – her kan ICGR være med til, at give et hint om hvor meget man kan øge udlånet ”gratis” før solvens påvirkningen kommer.

ICGR kan beregnes på alle virksomheder og finansielle institutioner, man er dog nødt til at forudsætte, at deres udlåns sammensætning forbliver uændret. Forbliver den ikke uændret, vil det via de risikovægtede poster påvirke solvensen, og dermed kan man ikke lave regnestykket.

Hvor stor skal ICGR så være, for at det er tilfredsstillende. Man kan ikke sige noget direkte tal, men er ICGR stor nok til at rumme en årlig rentetilskrivning for banken, samt inflationen, vil man have et minimum. Dette er baseret på værdibevarelsesprincippet om, at man minimum skal opretholde balancen som uforandret.

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	3,72	1,37	-1,03	10,39	10,90	10,22
Sparbank	1,35	-7,11	-21,15	7,66	10,66	14,21

For beregninger se bilag 1

Som det ses her, har begge banker haft en positiv udvikling op til 2008, hvor det vender og man ikke længere kan øge udlån, hvis man ønsker at opretholde den samme solvens. Dette skyldes at begge banker i 2008 har haft underskud, og den indtjening/resultatet kan ikke overføres således at man enten kan låne det ud, eller bruge det til en konsolidering af banken. Sparbank har i 2008 et relativt stort fald i sin ICGR, og skal agere på det. Umiddelbart bør de slanke balancen eller hæve indtjeningen. Denne proces indledte de og har siden rettet op så der pr. 31.12.2010 er en ICGR som tillader at man holder sin nuværende drift, og udvider en smule uden at det vil påvirke solvensen.

Udviklingen i ICGR viser tydeligt, hvad der sker når virksomheden bliver påvirket negativt pga. dårlige resultater. Kigger man på Sparbanks udvikling

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Udlåns ændring	-30 %	-12 %	-1 %	12 %	30 %	
Solvensprocent ¹⁸	16,7	13,1	10	12,2	12,2	11,7

Man ser en sammenhæng mellem ændringen i udlånet og ICGR, banken har simpelthen nedbragt udlånet, enten som følge af at de har givet mindre ny udlån, eller også som følge af nedskrivningerne.

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Udlåns ændring	6,3 %	10,6 %	5,6 %	26,7 %	13,7 %	
Solvensprocent ¹⁹	16,5	16,8	14,1	12,8	11,7	12,6

Kigger man på Salling Bank, har de haft en større vækst i udlånsændringen, samtidig med at de har kunnet styrke deres solvens.

¹⁸ Sparbanks årsrapporter

¹⁹ Salling banks årsrapporter

Kapitalforhold

Basiskapital²⁰

Basiskapitalen er karakteriseret ved, at indskyderne af basiskapital er efterstillet de almindelige kreditorer, hvis en finansiel virksomhed går konkurs. Basiskapitalen er sat sammen af tre forskellige slags kapital: kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. I penge- og realkreditinstitutter skal basiskapitalen altid være på mindst 8 procent af de risikovægtede poster (solvenskravet) og mindst 5 millioner euro (minimumskapitalkravet). Den nærmere definition af basiskapital findes i § 128 i lov om finansiel virksomhed.

Basiskapitalen kan også defineres efter følgende beregning:

Kernekapital	Indbetalt aktiekapital
	+ Overskud ved emission
	+ Reserver (inkl. Overskud)
	+ Hybrid kernekapital
Fradrag	- Egne aktier
	- Immaterielle aktiver
	<u>- Skatteaktiver fra årets løbende underskud</u>
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	+ Opskrivningshenlæggelser
	+ Værdipapirer med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
Fradrag	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter, som
ikke	ikke
	konsolideres
	<u>- Andele i forsikringsselskaber</u>
	= Basiskapitalen

Hvor kernekapitalen er fundamentet i basiskapitalen. I pengeinstitutter vil kernekapitalen bestå af aktier, garantibeviser eller andelsbeviser. Kernekapitalen er efterstillet alle øvrige kreditorer, og vil derfor som oftest være tabt i tilfælde af et krak i virksomheden.

Kernekapitalen reguleres i LFV § 129

²⁰ <http://www.finanstilsynet.dk> – finanstilsynets definition af basiskapital

Udover kernekapitalen består basiskapitalen også af den hybride kernekapital, som vil være lån banken har optaget. Den hybride kernekapital er lån optaget i markedet, hos f.eks. større banker. Den hybride kernekapital kan i forhold til risiko sidestilles med kernekapitalen, da denne også vil være efterstillet de øvrige kreditorer. Hybrid kernekapital reguleres i LFV § 132

Den supplerende kapital kan være den del af de lån, som er optaget som hybrid kernekapital men som pga. lovgivningen ikke må optages hybrid kernekapital. Den supplerende kapital er en yderligere kapital, som optages og vil ligeledes betragtes, som en risikofyldt kapital. Supplerende kapital reguleres i LFV § 135

For at kapital kan optages som supplerende kapital, skal følgende være opfyldt

- Långiveres krav skal være efterstillet al anden ikke efterstillet gæld
- Lånet må ikke kunne tilbagebetales før tid på lån modtagers initiativ, eller uden tilsynets godkendelse
- Der skal være mulighed for, at låntager kan udskyde betalingen af renter på gælden

Bankernes basiskapital, kernekapital og risikovægtede poster²¹

Salling Bank	2010	2009	Sparbank	2010	2009
Basiskapital	325.900	323.945	Basiskapital	2.101.490	2.118.653
Kernekapital	229.597	225.293	Kernekapital	1.789.529	1.751.318
Kernekapital i %	11,6	11,7	Kernekapital i %	14,2	10,8
Risikovægtede poster	1.980.728	1.925.012	Risikovægtede poster	12.616.496	16.170.778
Egenkapital	173.111	168.134	Egenkapital	1.281.130	1.264.693

Der er meget stor forskel på størrelsen af de 2 banker, hvilket også gør en sammenligning på baggrund af de enkelte tal svær. Man kan dog behandle kernekapitalen i %, som fortæller hvor stor en del kernekapitalen udgør af de risikovægtede poster. Dvs. hvor stor en del af bankens kapitalgrundlag, som er reel egenkapital – altså kapitalindskud, optjent overskud eller hybridkernekapital. Kernekapitalprocenten er højere i Sparbank end i Salling Bank, hvilket er et udtryk for at kernekapitalen udgør en større del af basiskapitalen i Sparbank end i

²¹ Bilag nr. 2

Salling Bank. Hvis man måler på, hvor stor en del den rene egenkapital udgør, ved at tage kernekapitalen i procent ex. den hybride kernekapital, vil det se således ud.

2010	Salling Bank	Sparbank
Kernekapital	229.597	1.789.529
Hybridkernekapital	64.490	680.296
Kernekapital ex. Hybrid	165.107	1.109.233
Kernekapital i % reguleret	8,34	8,79

Den regulerede kernekapital i % viser, at Sparbank har en højere fremmedfinansiering af deres kernekapital end Salling Bank og deres reelle egenkapital i vil derfor udgør næsten det samme henholdsvis 8,3 % og 8,8 %.

En højere finansiering via fremmedkapital er ikke nødvendigvis et problem, i hvert fald ikke så længe man kan få den refinansieret. Men kommer man i en situation, hvor det enten ikke kan lade sig gøre at refinansiere, eller det vil være for dyrt at refinansiere vil man få et problem, og kan blive nødt til rebalancere sine udlån, således at de vil være tilsvarende en ny basiskapital.

Solvens

Solvens er et udtryk for den reserve som et pengeinstitut har, til at betale for det uforudsete tab der kan komme. Lov om finansiel virksomhed, bestemmer i § 124 stk. 2, at basiskapitalen minimum skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster, også kaldet solvensen, eller alternativt 5 mio. euro. som også kaldes for minimumskravet.

Herudover bestemmes der i Lov om finansiel virksomhed at,

Stk. 4. Pengeinstitutters og realkreditinstitutters bestyrelse og direktion skal på baggrund af vurderingen i henhold til stk. 1 opgøre instituttets individuelle solvensbehov. Solvensbehovet skal udtrykkes som den tilstrækkelige basiskapital i procent af de risikovægtede poster. Solvensbehovet kan ikke være mindre end solvenskravet efter stk. 2, nr. 1, og minimumskapitalkravet i stk. 2, nr. 2.

Stk. 5. Finanstilsynet kan fastsætte et højere individuelt solvenskrav end det, der fremgår af stk. 2, nr. 1.

Stk. 6. Finanstilsynet kan pålægge pengeinstituttet eller realkreditinstituttet at foretage nedskrivninger af aktiver m.v. til brug for opgørelsen af basiskapitalen.

Dvs. bestyrelse og direktion, har en forpligtelse til at opgøre bankens individuelle solvens behov. Behovet er bankens egen vurdering og opgørelse af, hvad de faktisk har behov for i solvens, for at modsvare de risici der er ved at have den udlånsportefølje man har, samt dække de finansielle dispositioner man har lavet. Dette fortsættes så med, at finanstilsynet forbeholder sig ret til, at foretage deres egen vurdering af den enkelte banks solvens behov, og finder man det ikke opgørelsen tilfredsstillende (for lav), kan man korrigere således at man mener solvensbehovet har tilsvarende bankens løbende risici.

Solvensen er et af de mest brugte nøgletal i medierne, og de fleste danskere har efterhånden lært at jo tættere en bank kommer på 8 %, jo værre står det til. Solvensen er også et af de tal, som kan bruges til sammenligning mellem 2 banker ukritisk. Tallet vil altid være et udtryk for den samme buffer, selv om bankerne kan vælge mellem 2 forskellige måder at beregne det på.

Solvensen beregnes som følger:

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

De risikovægtede poster er de udlån banken har ydet, som hver især vægtes ud fra den risiko, de forventes at udgøre for banken. De risikovægtede poster kan gøres op efter standard metoden, eller den avancerede metode. Grundet omfanget af reglerne for, at måtte bruge den avancerede metode, vil de fleste mindre institutter bruge standard metoden.

Vægtningen efter standard metoden ser således ud:

- | | |
|--|---|
| - Stat/region/kommuner | 0 % |
| - Detailkunder (engagementer under 1 mio. €) | 75 % |
| - Fast ejendom (vægtes efter type) | |
| ○ Almindelig fast ejendom | 35 % (forudsat lånet er ydet inden for 80 % af værdien) |
| ○ Fritidshuse | 35 % (forudsat lånet er ydet inden for 60 % af værdien) |
| ○ Erhvervsejendomme | 50 % (forudsat lånet er ydet inden for 50 % af værdien) |
| - Dækkede obligationer (SDO) | 10 % |

- Øvrige obligationer 10 – 20 %

Dvs. at låner man en kunde 1.000.000, og det samlede engagement er under DKK 7,5 mio., vil vægten af lånet være 750.000, når man skal vurdere lånet i forhold til solvens opgørelsen. Mens et lån til det offentlige Danmark, betragtes som værende meget sikkert og kan dermed friholdes fra opgørelsen. Et lån ydet i det første 80 % af værdien på den private ejendom, vil vægte med 35 %, antageligt fordi man vurderer at en ejendom altid bør kunne realiseres til 80 % af markedsværdien.

Risiko vægtningen er dermed et udtryk for den risiko banken påtager sig, ved at låne penge ud til det pågældende formål. Man vil således kunne låne rigtig mange penge ud, uden at påtage sig nogen større risiko – hvis de kunder man har f.eks. er kommuner, eller der er stillet sikkerhed via f.eks. SDO obligationer.

Solvensprocent ²²	2010	2009
Salling Bank	16,5	16,8
Sparbank	16,7	13,1

Ud fra ovenstående opgørelse over solvensprocenten, kan man konkludere at begge banker holder sig over lovens minimum på 8 %, man er således umiddelbart fornuftigt kapitaliseret til at modstå fremtidige tab. Hvor høj skal solvensen så være? Den skal være høj nok – men heller ikke for høj. En for høj solvens, kan også være et udtryk for at banken ikke påtager sig nok risiko, og dermed ikke tjener hvad den kan i forhold til en given risiko. Begge banker har en fornuftig størrelse på solvensen, det er klart at Sparbank kan få en udfordring, hvis tabene fortsætter i samme størrelse, som de har gjort hidtil. Jeg vil dog på baggrund af Sparbanks egen forventning mene, at de har en solvensstørrelse som i det nuværende marked, vil være tilsvarende.

Individuelt Solvensbehov

Loven fastsætter, at alle institutter skal have en solvens på minimum 8 % - men der kan være stor forskel, på hvad man minimum skal have, og hvad man har brug for, for at dække de risici man har påtaget sig.

²² Bilag 2

Solvensbehovet er bankens egen risiko opgørelse af, hvad man faktisk har behov for i solvens, for at kunne dække de uforudsete forpligtelser man forventer at kunne få ud fra en kalkuleret risiko. Som udgangspunkt er det banken selv, der ”bestemmer” behovet – dog med forbehold for, at finanstilsynet kan hæve det, hvis de finder behov for det. F.eks. i forbindelse med en forholdsmæssig stor eksponering mod brancher, som er særlig konjunktur følsomme.

Det individuelle solvensbehov er offentlig, og alle banker som deltager i bankpakke II, skal hvert år offentliggøre deres solvensbehov.

Som nøgletal er solvensbehovet interessant. Det kan gøres op på flere måder, så det er ikke direkte sammenligneligt mellem bankerne. Men det er interessant i forhold til bankens solvens.

Hvis banken har en solvens på 18 % og et individuelt solvensbehov på 12 %, har man en god overdækning af kapital, og kan således modstå flere uventede tab end man selv vurderer, man kan få. Omvendt har man et solvensbehov på 11 % og en solvens på 10 % - vil man have en udfordring.

Individuelt solvensbehov	2010	2009
Salling Bank	9,1	9
Sparbank	10,6	10,2

Opgørelsen over bankernes individuelle solvensbehov ligger fornuftigt, begge banker har en overdækning 6-7 %. Denne overdækning kan man så vælge at ”investere” i nye udlån og dermed umiddelbart sænke sin solvens, mod at få en højere indtjening – hvilket så påvirker solvensen i en positiv retning igen.

Jeg vil dog vurdere at begge banker pt. samlet set har en fornuftig solvens, og en fornuftig overdækning i forhold til deres solvens behov. Man bør ud fra en vurdering alene på solvensen, være klar til at låne penge ud igen, når markedet vender og Danmark igen er i et fremadgående gear.

Likviditet

For at sikre, at der ikke bliver usikkerhed om hvorvidt en bank faktisk har likviditet nok – og dermed skabe en risiko for et bank run, har man fast en lovgivning om dette. Et bank run er når alle kunderne ønsker at få deres penge ud på samme tid. Det så vi blandt andet ved

Northern Rock i England, men effekten minder meget om den adfærd, som udvises når der er lagt op til større strejker mv. – så hamstres der i store mængder.

Men Lov om finansiel virksomhed forsøger at tage hånd om problemstillingen, ved at definere følgende i § 152:

Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet jf. stk. 2. Likviditeten skal mindst udgøre

- 1) 15 pct. Af de gældsforpligtelser, som det uanset mulighede udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betalte på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
- 2) 10 pct. Af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

a. Stk. 2. Til likviditeten kan følgende medregnes:

- i. Kassebeholdning
- ii. Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.
- iii. Beholdning af sikre let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Salling Bank oplyser i årsrapporten 2010, at de har en overdækning på 198 % i 2010 mod 164 % i 2009, mens Spar Bank har en overdækning på 271,3 % i 2010 mod 150,4 % i 2009.

Begge banker har således en god overdækning. Likviditet har igennem finanskrisen været et af fokus områderne, det skete som en følge af at interbank markedet lukkede, og man kunne ikke længere låne fra dag til dag, således at man kunne modsvarer likviditets kravene for ”lånte midler”. Man skulle selv have pengene, så man opfyldte kravene. Dette gjorde at flere banker havde en udfordring. Denne udfordring blev hjulpet lidt på vej, da man lavede Bankpakke II, som havde til formål at styrke likviditeten i de danske pengeinstitutter. Man fik et likviditets indskud, og kunne herefter præsentere en likviditets overdækning som er langt over lovens minimum. Dette for at stabilisere markedet, og sikre at kunderne fik en tiltro til bankerne, som gjorde at de lod pengene stå i stedet for at tage dem ”hjem under hovedpuden”.

Fremmedkapital

Salling Bank

Beløb 1.000)	Rentesats	Udløb	Særlige betingelser
50.000	Cibor3 + 1,25	2015	Lånet kan indfries fra 1/5 2012, herefter rente Cibor3 + 2,75
50.000	Cibor3 + 2,00	2016	Lånet kan indfries fra 1/7 2013, herefter rente Cibor3 +5
64.490	10,48	Uendelig	Kan indfries fra 2/11 2012, opskrives med 5 % i 2014 og 2015.

Sparbank

Beløb(1.000)	Rentesats	Udløb	Særlige betingelser
200.000	4,8	Uendelig	fra 2015 ændres rente satsen til Cibur3 + 2,60
480.296	10,77	Uendelig	Kan indfries til kurs 105 fra 2014-2015, herefter kurs 110
200.000	Cibur6 + 1,025	2014	Fra 2011 ændres satsen til Cibur6 + 2,525
58.000		8 2020	Er baseret på en 5 årig swaprente + marginal

Begge banker skal i de kommende år ud og refinansiere, eller indfri noget af deres fremmedkapital. De har begge lån, som kan indfries i perioden 2012-2013. Det interessante må dog være det lån som staten har ydet til dem begge, som bliver forrentet med 10-11 %. En forholdsmæssig højere sats end de øvrige lån.

Samtidig er der indbygget en klausul om, at lånet i 2014 og 2015 opskrives med 5 %, eller skal indfries til kurs 105/110. Lånet er noget højere forrentet end de resterende, og nok et udtryk for at det koster en højere pris at låne penge, når man mangler dem. Kigger vi så på lånet på 58 mio., som Sparbank har optaget, er det optaget i 2010 og til en noget højere sats, end de lån man har optaget ind krisen. Begge banker skal derfor indstille sig på, at satserne på interbank markedet er forhøjet betydeligt, og dermed vil bankerne skulle tjene forholdsmæssigt mere, for at kunne forrente det samme lån, hvis man vælger at refinansiere lånene.

Rentefølsomhed²³

Til vurdering af bankerne er det også relevant at analysere deres rentefølsomhed. Altså i hvor højgrad påvirkes de af en renteændring.

Rentefølsomhed	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	0,97	0,94	0,98	0,91	0,92	0,92
Sparbank	1,07	1,04	1,08	1,10	1,10	1,10

Ud af ovenstående kan det konstateres, at de 2 banker er forskellig følsomme. Sparbank aktiv følsom, hvilket betyder at hvis renten stiger, vil nettorente indtægten også stige med, og omvendt hvis renten falder. Omvendt er Salling Bank passiv følsom, så hvis renten stiger vil

²³ For beregninger se bilag 3

netto renteindtægten falde, og omvendt hvis renten falder. At der er forskel på de 2 banker betyder, at de har finansieret sig forskelligt. Når man er passivfølsom, vil man typisk være finansieret via almindeligt indlån.

Del konklusion

Både Salling Bank og Sparbank er mindre danske pengeinstitutter med base i Skive. Salling Bank er den mindste og udgør ca. 20 % af Sparbank. Begge banker har deres rødder i Salling, men hvor Sparbank har udvidet forretningen, og på et tidspunkt var dækkende over det meste af Danmark, er Salling Bank blevet i Skive og omegn.

De 2 institutter har udviklet sig i hvert sit tempo, der er således stor forskel på den størrelse man har fået, og de ikke mindst de ”skader” man har fået under finanskrisen.

Salling Bank har udviklet sig stabilt over perioden 2005 til 2010 og er kommet nådigt igennem krisen. De kan i løbet af krisen præsentere nogle fornuftige nøgletal, samt nedskrivninger i mindre grad. Man har præsenteret overskud i hele perioden, med undtagelse af et enkelt år.

Solvensen er gået fra 12 til 16 % over perioden, samtidig med at man har et solvens behov på 9,1 % i år 2010, man har dermed en fornuftig overdækning til at modstå eventuelle uforudsete tab.

Udlånene i Salling Bank er fordelt med en lille overvægt af erhverv, og med fast ejendom som den største enkeltstående branche.

Sparbank har haft en lidt omtumlet periode, man har set nogle store tab over perioden, samtidig har man i 2010 valgt at afbryde samarbejdet med den tidligere direktør. I 2010 solgte de 13 filialer fra hvilket svarer til ca. 30 % af banken. Man har endvidere meddelt at man har lavet en ny vision for banken, således at nu primært vil fokusere på Midtjylland, Århus og København.

Banken har haft et par år men negative resultater, og tabt forholdsvis store beløb. De har dog en solvens på 16 % og et behov på 10,6 altså en rimelig overdækning.

Udlånsfordelingen i banken har en overvægt af erhverv, med fast ejendom som største branche i erhverv.

ROA, som er afkastningsgraden eller den forrentning som man får på sine investerede midler, har den ikke været ret høj, på nogen af bankerne. Faktisk har den siden 2007 været på eller under 1. Med andre ord kan man sige, at de ikke har fået ret meget ud af de penge, som de har tjent. Dette har selvfølgelig haft en sammenhæng med den øvrige økonomi, men det største problem har nok været at man har tabt flere penge end man har tjent.

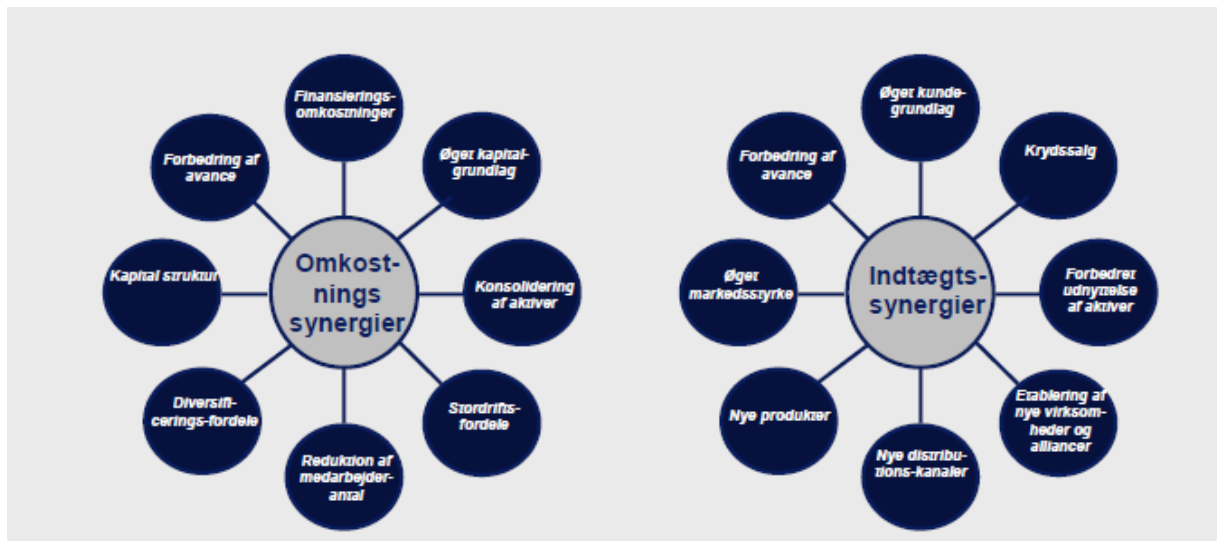
ROE, som er egenkapitalens forrentning har samme problem som ROA. Den har siden 2008 været negativ, hvilket vil være et udtryk for at man som ejer af banken, ikke har fået et ret højt afkast/forrentning af de midler man har indskudt i banken. Den lave/negative ROE kan henføres dels til nedgangen i økonomien, men også til at man ikke har formået at præstere i samme omfang som tidligere, og dermed har kunnet genere samme overskud, som kan overføres til egenkapitalen.

WACC'n er faldet for begge banker, nok mest fordi en del af den finansiering man har, er baseret på Cibor3 satsen. Cibor3 satsen er faldet meget over perioden og må nok siges at være ekstrem lav. Cibor3 satsen har tidligere været fastsat på baggrund af indberetninger til Nationalbanken, det er den dog ikke længere. Da Nationalbanken ikke mener at Cibor3 satsen er retvisende længere, og de vil derfor ikke længere fastsætte den. Cibor3 satsen fastsættes i dag af fondsbørsen.

Selv om Cibor3 satsen har været omdiskuteret, har jeg dog stadig brugt den som reference til vurdering af WACC'n i banker, og ser man bort fra 2010 har man finansieret sig billigere end markedsrenten. Det betyder alt andet lige, at man har finansieret sig fornuftigt.

ICGR er et udtryk for, hvor meget man kan udvide sine aktiver, uden at påvirke sin soliditet/solvens. I en bank vil det at udvide sine aktiver, være forbundet med en vurdere og risiko klassifikation af de enkelte udlån. Ser man bort fra risikovægtningen, og antager at man vil udvide således at man har samme risikovægtning, vil Sparbank kunne udvide med 1,35 % i 2010, mens Salling Bank vil kunne udvide med 3,72. Sparbank vil således ikke kunne lave de store udvidelser i 2011.

Hvorfor fusionere – det går jo meget godt



Kilde: Fusioner i staten

Ovenstående viser figuren 2 incitamenter for, hvorfor 2 mindre danske pengeinstitutter kan vælge at fusionere.

Omkostningssynergi: Man ønsker at minimere omkostningerne generelt, ved at udnytte de ressourcer man har bedre, og om muligt opnå en besparelse i antallet af ressourcer man bruger på, at få en opgave udført.

Samtidig ønsker man at kunne finansiere sig bedre og om muligt billigere ved, at man forhåbentlig kan fusionere sig til en størrelse, som gør at man er mere attraktiv som partner hos långiverne i markedet. Man ønsker også at opnå en bedre fordeling af f.eks. kapitalstrukturen og senere avancen. Hvis parterne i en fusion adskiller sig ved, at den ene har det, den anden mangler, så bør fusionen være den rigtige forretningsstrategi. F.eks. hvis den ene part har meget indlån stående, men ikke kan låne den ud – mens den anden part har for lidt indlån, men godt kan låne den ud. Så vil det ikke være rentabelt for nogen af dem at være selvstændige, men en samlet ”forretning” vil kunne udnytte det overskud den ene har, til at låne ud og dermed få en bedre indtjening.

Den anden synergi er indtægtssynergien, hvor man udnytter hinandens nuværende grundlag, til at styrke den samlede forretning. Sparbank har i dag en leasing afdeling, som varetager deres interesser. Man skal således ikke ud, og finde eksterne partnere for at finde finansiering.

Salling bank derimod har et samarbejde med Finans Nord, som er en gren af Spar Nord. Man samarbejder med en konkurrent, fordi man ikke selv har en leasing afdeling. Her ville man i en samlet bank, kunne udnytte at Sparbank allerede i dag har egen leasing afdeling, og dermed forhåbentlig kunne holde indtjeningen i egne bøger, og ikke mindst udnytte det nye marked der kommer ved, at Salling Bank i dag ikke tilbyder deres egen leasing.

Man fusionerer for at opnå synenergier, eller sagt på en anden måde man fusionere for at udnytte alle kapaciteter til et max. Man kan som medarbejder kun nå arbejdsopgaver til et hvis punkt, bliver de flere eller større opgaver end dette punkt, kan man ikke længere nå det og virksomheden vil være nødt til at ansætte en medarbejder mere, som ikke nødvendigvis får fyldt helt op. Hvis Salling Bank og Sparbank begge har arbejde til 1,5 mand på en opgave, men har ansat 2 hver. Så vil totalen give 4, men samlet kan de opnå at en synergi ved, at man kan sparere den 4. væk, og udfylde dagen for den 3.

Rationalisering

Besparelser i en organisation, kan både være nemme og svære at finde. Nogle er oplagte mens andre kræver et dybere kendskab til, hvordan organisationen er sat sammen og ikke mindst arbejder sammen.

Ved en sammenlægning af virksomheder i samme branche, må man forvente at der bliver et overløb på nogle af funktionerne i takt med, at man får sammenlægningen helt gennemført. Et overløb, som alt andet lige bør betyde, at der ikke behøver være den samme mængde ansatte til at udfører det samme job.

Det er svært at sætte noget egentlig tal på, hvor stor en personale besparelse der er at opnå. Specielt fordi de 2 organisationer er bygget forskelligt op. Salling Bank har samlet hele deres support funktion i Skive (lidt i stil med Danske Bank i København), og Sparbank har til dels en samlet supportfunktion i Skive – men har også en delvis support i afdelingerne. Men der vil være funktioner, hvor man forventeligt kan opnå besparelser – f.eks. i IT, Økonomi, Direktionen, Direktionssekretariatet mv. Alle stabsfunktionerne i hovedsædefunktionen, bør kunne beskæres i takt med, at man får sammenlægningen integreret.

Samtidig er der et overløb på alle Salling Banks afdelinger, hvor man kan ligge afdelingerne sammen. Det bør i hvert fald give en leder i overskud i hver af de nedlagte afdelinger,

samtidig vil der formodentlig være rådgivere i de 2 afdelinger, som ikke har fuld portefølje, og man ville så kunne fylde på der, og have en besparelse på rådgiver siden også.

	Salling Bank	Sparbank	I alt	Besparelse
Intern Service/administration	5	6	11	3
IT	2	9	11	3
Kredit	3	7	10	1
Revision	0	5	5	0
Kommunikation	1	3	4	1
Markets	4	6	10	4
Økonomi	2	8	10	2
Risiko	1	9	10	1
Ledelsessekretariat	2	7	9	2
I alt	20	60	80	17
Bestyrelse	6	9	15	6
Repræsentantskab (ex. Bestyrelse)	18	0	18	18
Direktion	1	3	4	1
I alt	45	72	117	42

Ovenstående er en opgørelse over antallet af medarbejdere, som i dag er beskæftiget i hovedsæde funktionen, samt min antagelse omkring antallet af ansatte, som indenfor en periode på 1-3 år, vil kunne spares væk. Nogle af besparelserne vil kræve, at bankerne systemmæssigt er lagt sammen, andre vil alene være afhængige af f.eks. opsigelsesvarsler mv.

Intern Service / Administration dækker over bankbetjente og kantinepersonale m.fl. Hvis man på sigt forventer, at skulle samle hovedsæderne i en bygning vil behovet for antal ansatte ikke fordobles, og man vil dermed kunne opnå en besparelse.

IT: Funktionen bliver ikke tilsvarende større af, at man ligger de 2 banker sammen.

Umiddelbart skyldes forskellen i antal ansatte i de 2 funktioner, at man kører på forskellige edb-centraler, hvor der er forskel på, hvor meget/lidt man selv skal udvikle. Jeg vil dog mene at man ved at samle afdelingerne, kan opnå en besparelse på 3, da det handler mere om edb-kraft end arbejdskraft.

Kredit: Specielt Sparbank har haft nogle kreditmæssige udfordringer, samtidig må man nok stadig forvente at krisens efterslæb gør, at der vil være et forholdsmæssigt større behov for en stærk kredit afdeling. Jeg forventer dog ikke at arbejdsmængden bør blive betydelig større af, at man ligger de 2 banker sammen, og man bør derfor kunne spare 1 ansat her.

Revision: Jeg forventer ikke nogen besparelse her. Salling Bank har i dag ikke nogen intern revision, men denne funktion bør kunne håndteres af de medarbejdere, der i dag er ansat hos Sparbank.

Direktion: En samlet direktion på 4 er efter min mening for meget. Sparbank har i dag en struktur, hvor man har en direktion på 3, som hver især har nogle ansvarsområder. Jeg mener dette må være den optimale løsning, og vil derfor spare 1 direktør væk.

Markets: Jeg har ikke noget kendskab til, hvor intensiv aktiviteten er ved handel/investering. Jeg vil som udgangspunkt lade de eksisterende pladser bestå, og overlade den endelige beslutning til den leder, som får afdelingen som ansvarsområde.

Økonomi: Her er det tal det handler om og jeg mener rapporteringssystemerne bør kunne rummes inden for eks. rammerne i Sparbank. Jeg mener derfor en besparelse på 2 bør være realistisk.

Risiko: Funktionen dækker over en controller funktion, samt de lovpligtige compliance og risk-officer. Besparelse her vil være svær at finde, uden at have et egentlig kendskab til, hvad f.eks. controllerne laver. Man vil dog måske kunne finde en besparelse hos både compliance og risk-officer, da der lovgivningsmæssigt kun er krav om 1 af hver. Jeg vil dog undlade at sparere i afdelingen i første omgang.

Ledelses sekretariat: En blanding af direktionssekretærer, HR og jurister. Jeg vil mene man bør kunne opnå en besparelse her på 2 ansatte.

Herudover, mener jeg at man vil kunne opnå en besparelse i de overlappende afdelinger. Man må forvente, at ikke alle rådgivere sidder med en fuld portefølje, og dermed vil man kunne ligge nogle af disse sammen, og dermed opnå en besparelse i antallet af ansatte. Det vil dog kræve en porteføljegennemgang, før man kan afdække denne besparelse.

Bestyrelse og repræsentantskab: Bestyrelsen i Sparbank består i dag af 6 bestyrelsesmedlemmer og 3 medarbejder repræsentanter. Der vil som følge af

sammenlægningen nok blive lavet nogle overgangsbestemmelser, som afgør hvordan bestyrelsessammensætningen skal være. Jeg vil dog mene at den fremtidige bestyrelse godt kan sammensættes af 9, hvor af de 3 er medarbejderrepræsentanter. Grundet størrelsesforskellen på de 2 banker, kan de øvrige bestyrelsesmedlemmer eventuelt vælges 4+2 til Sparbank, således at der vil være en lille overvægt af ”gamle” Sparbank medlemmer. Det vil dog forventelig være en del af forhandlingerne, som skal foregå når man skal lave aftale grundlaget for banken, og vil måske komme til at handle mere om politik i lokalområdet, end egentlig behov for banken.

Jeg mener dog at en samlet bestyrelse på 9 er tilstrækkelig for den nye bank.

Sparbank har i dag ikke noget repræsentantskab, hvilket jeg heller ikke mener den nye bank behøver at have. Jeg vælger at afskaffe repræsentantskabet, da jeg mener at leddet ikke umiddelbart har en egentlig effekt. Repræsentantskabet mødes måske 2-4 gange årligt, og bliver i denne forbindelse orienteret om bankens dispositioner. Men da der er tale om 2 banker som i dag er noteret på fondsbørsen, vil regelsættet herfra bevirke, at fondsbørsen og dermed markedet skal orienteres om ikke før, så i hvert fald samtidigt med repræsentantskabet, hvis der laves betydelige beslutninger. Markedet og kunderne har dermed en mulighed for, at følge bankens bestyrelse på tættere hold, end hvis f.eks. bankerne ikke var børs noteret. Jeg mener derfor repræsentantskabets rolle i en hvis udstrækning er udtømt og unødvendig.

Jeg vælger derfor at afskaffe repræsentantskabet!

Besparelse

Da det kun er direktionslønningerne, bestyrelses- og repræsentantskabshonorarer, der bliver offentliggjort i regnskabet, har jeg lavet en gennemsnits betragtning vedrørende de øvrige pladser. Der er selvfølgelig forskel på lønklasserne på de pladser jeg beskærer, men jeg mener stadig at en gennemsnitsbetragtning, vil give et billede som er muligt at arbejde videre med.

	Salling Bank	Sparbank	I alt
Antal ansatte	96	355	451
Løn omkostning	50.426	219.165	269.591
Gennemsnitsløn	525	617	598
Antal Direktører	1	3	4
Løn omkostning	2.210	4.914	7.124

Gennemsnitsløn	2.210	1.638	1.781
Bestyrelse	6	9	15
Løn omkostning	551	1.861	2.412
Gennemsnitsløn	92	207	161
Repræsentantskab	18	0	18
Løn omkostning	189	0	189
Gennemsnitsløn	11	0	11
Besparelse personale	10.162		
Besparelse bestyrelse	965		
Besparelse repræsentantskab	189		
Besparelse i alt	11.316		

Man vil altså ud fra ovenstående, kunne opnå en besparelse på ca. 11 mio. årligt med denne besparelse. Da det er personale, vil der naturligvis være en vis usikkerhed om tallet, da der vil være omkostninger forbundet med en opsigelse, f.eks. løn i opsigelses perioden, her udover har det også været kutymen, at man har hjulpet de opsagte medarbejdere videre med at søge nyt job.

Jeg afskaffer én direktør, hvilket også kan give en usikkerhed. I regnskabet 2010 for Sparbank, er der blandt andet en post på 12,7 mio. som er en fratrædelsesgodtgørelse til den tidligere direktør. En post som hvis den kommer igen, i forbindelse med afskedigelsen af en ny direktør, vil forrykke regnestykket betragteligt i år 1.

IT

Jeg har valgt, at det er Salling Bank som edbmæssigt, skal være den fortsættende bank. Dette er valgt ud fra den betragtning, at SDC og BEC har valgt at fusionere på et tidspunkt og der forventer jeg at BEC bidrage med langt den største del af systemkomplekset.

I forhold til edb omkostningerne, vil jeg tro at det vil være begrænset hvad man kan spare. Regningen til BEC vil være opdelt i 4 typer omkostninger:

- Medlemskontingent
- Kunderelaterede afgifter
- Udviklingsomkostninger

- Software

Medlemskontingentet vil kunne spares, man går fra 2 banker til én bank, og kan dermed spare det ene kontingent. Det specielle ved en fusion mellem Spar Bank og Salling Bank er dog, at der skiftes edb-central for den ene part. Det vil medføre en række omkostninger, som medfører, at der vil gå nogle år inden man kan mærke en egentlig besparelse i forhold til edb omkostningerne.

I forhold til konverteringen ind i BEC, vil omkostningerne ligge på 6-10 mio. i ren konvertering. Det er for det arbejde, som BEC og SDC skal foretage, for at kunne lade et medlem træde ud og ind. Her ud over, vil der være en udtrædelsesomkostning hos afgivende edb-central på mellem sædvanligvis 2,5 – 5 års omsætning. Man vil således meget hurtigt, få et tal som bliver forholdsvis stort, for at konvertere systemerne.

De interne omkostninger i skikkelse af udgifter til personale, og de timer som personalet skal bruge på at lave konverteringen, samt eventuel konsulent bistand fra andre institutter, skal også med i omkostningsberegningen.

De kunderelaterede afgifter bør ikke blive ændret, ud fra den betragtning at kunderne synes det er en god ide med en sammenlægning, og dermed bliver i banken. Den eneste måde, at få de kunderelaterede udgifter til at falde på, er ved enten at have færre kunder – eller give dem færre produkter.

Vedrørende de løbende udgifter, til udvikling af systemerne, bør der blive en besparelse ud fra en logik om, at man går fra 2 til en bank og dermed, bør kunne spare den ene. Det er dog med det men, at der bliver pt. færre medlemmer hos Edb-centralerne. Det enten fordi nogle af medlemsbankerne overgår til Finansiell Stabilitet, eller også grundet sammenlægninger. Hos BEC er det seneste større medlem Amagerbanken, som har stået i spidsen for mange af udviklingsopgaverne, og har trukket en stor del af læsset. De er der ikke længere, og derfor må man forvente at udviklingsomkostningerne er stigende hos de øvrige medlemmer.

Software mv. vil jeg ikke umiddelbart vurdere giver en besparelse til at starte med. Men i forlængelse af en forventning om besparelser på personalet, vil dette også slå igennem på regningen for software, da man betaler det pr. aktiv bruger.

Alt i alt, vil jeg vurdere at den besparelse der kan være på EDB vil være begrænset. I hvert fald i de første 5 år, da man vil have forholdsvis mange edb-omkostninger forbundet med overgangen til ny edb-central.

Ejendomme

Ved en sammenlægning af de 2 banker, bør det være muligt at nedlægge dels nogle afdelinger – men også det ene af hovedkvarterene. Dermed vil man skulle afhænde nogle af ejendommene. Pt. er ejendomsmarkedet ikke attraktivt som sælger men på sigt og i takt med at man får den øvrige bank tilpasset, bør man kunne sælge ejendommene, og dermed få en indtjening herfra.

Baseret på, at Sparbank har de bedste fysiske rammer, vil jeg beholde denne. Når Salling Banks medarbejdere skal flytte, sælges ejendommen, hvor Salling Bank har hovedsæde i dag til offentlig værdi – vil det indbringe 27,5 mio. (der er ingen gæld i ejendommen).

Endvidere vil der være en række driftsomkostninger ved ejendommene, som kan skæres væk. F.eks. rengøring, alarm, internet linjer, husleje mv. Alt sammen omkostninger, som er direkte relateret til afdelingen. Jeg vil vurdere, at man kan spare ca. 0,3 mio. pr. afdeling man lukker/sammenlægger. Der er sammenfald på afdelinger i alle Salling Banks afdelinger, og dermed bør man kunne lukke 5 afdelinger. Hvilket vil give en besparelse på 1,5 mio.

Alt i alt en indtægt/besparelse på ejendomme og vedligehold på ca. 29 mio.

Marketing

Hver bank har i dag sin egen marketing/kommunikationsafdeling, som hver i sær håndterer bankernes reklame fremstød, merchandise mv. Her bør der også være en besparelse, i form af mængde rabatter og sparede omkostninger, til ”udvikling” af den ene bank. Jeg vurderer dog besparelsen til at være begrænset, set i forhold til den samlede omkostning og omkostningsbesparelse i de 2 banker.

Del konklusion

En sammenlægning af de 2 banker vil naturligt medfører nogle muligheder for besparelser. Man har overlappende afdelinger, hvor man kan spare den ene sæt væk, og udnytte at man kan få større afdelinger og måske fylde op på nogle af rådgivernes porteføljer.

I administrationsfunktionerne vil mange af arbejdsopgaverne ikke være afhængige af om man skal lave arbejdet for 50 eller 100 medarbejdere, og man vil derfor kunne skære på antallet af medarbejdere her.

Jeg vil i hovedkontor funktionerne spare 17 ud af 80 stillinger væk. En besparelse på tæt ved 25 %, hvilket jeg ikke mener, er urealistisk. Jeg vil faktisk mene at det vil være et minimum man bør kunne spare.

Jeg vil endvidere nedlægge repræsentantskabet. Salling Bank er den eneste af de 2 banker, som har et repræsentantskab i dag, og jeg mener ikke det er en nødvendighed for banken. I hvert fald ikke i den nuværende konstruktion. Samtidig vil en ny bestyrelse bestående af bestyrelsesmedlemmer fra både Sparbank og Salling Bank også blive for stor, så jeg vil beskære den med det antal Salling Bank bringer ind.

Jeg mener ikke der er nogen besparelse at hente på edb'en efter en sammenlægning. Der er tale om 2 banker, som ligger i 2 forskellige edb-centraler. EDB centralerne er godt nok principielt lagt sammen, og arbejder også sammen på nogle få områder i dag. Men i den givne situation, hvor man vil konvertere systemerne i umiddelbar forlængelse af, at en beslutning om fusion er vedtaget, vil man skulle træde ud af den ene central, for så at træde ind i den anden. Denne øvelse vil koste penge og et bud på en pris, vil alt i alt være i omegnen af 15-20 mio. Jeg vil derfor vurdere at det "abonnement" og dermed den besparelse, som man ville kunne opnå, ved kun at være på en central vil forsvinde i omkostninger forbundet med en sammenlægning.

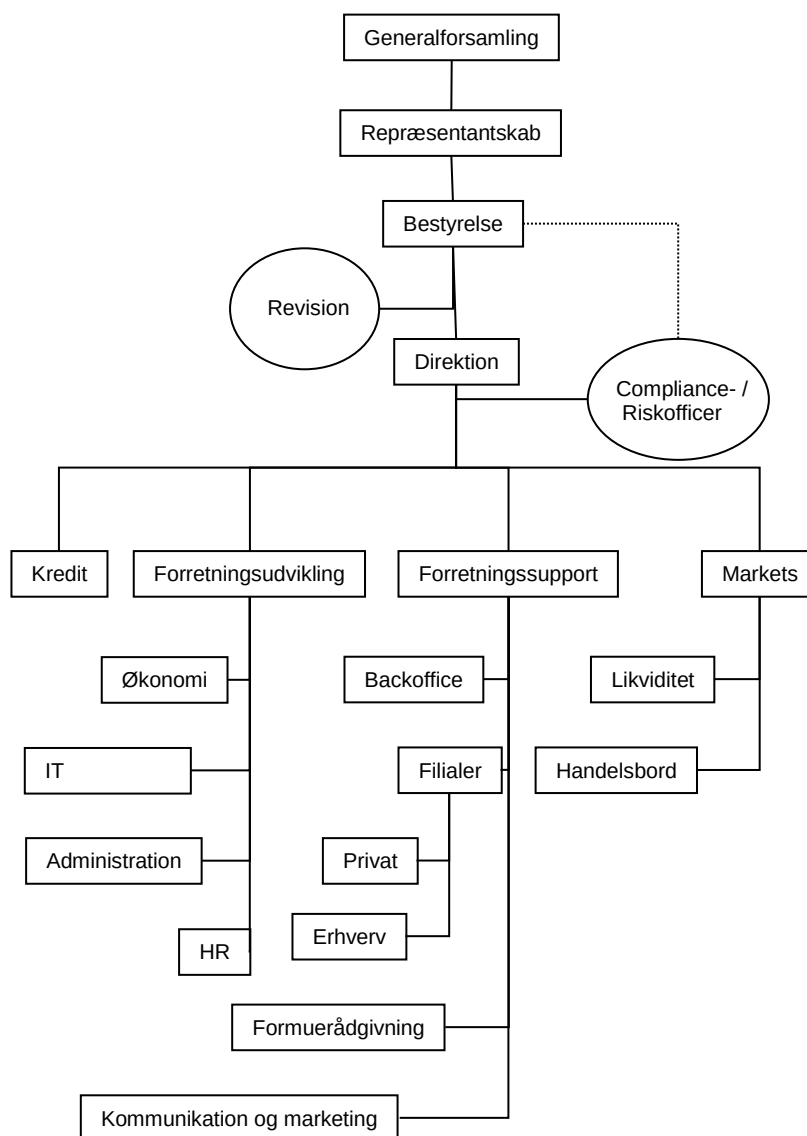
En udnyttelse af at kunne lukke dobbelt afdelinger i overlappende byer, vil være en klar konsekvens. Man kan spare en husleje, internetforbindelse og alle omkostningerne forbundet med den ene ejendom, det mener jeg må være en selvfølge at man gør det. Jeg vil derfor forvente at man tager det med i besparelsesrationalet for bankerne.

Alt i alt vil mit besparelses rationale give ca. 40 mio. som jeg forventer effektueret over 3 år. Jeg vælger 3 år fordi det må være den realistiske tidsfaktor, til at få de 2 organisationer smeltet sammen.

Organisation i ny bank

Jeg vil tage udgangspunkt i Sparbanks nuværende organisation, da den er mest velegnet til udbygning. Dels er der en lidt større ledelse, som indbefatter 1 administrerende direktør, samt lederen for kredit og økonomi funktionerne. Jeg mener det giver en stærk ledelse, som bør kunne have et større overblik. Dels forventer jeg at det giver et større indblik og ikke mindst samarbejde mellem de 2 funktioner, som henholdsvis skal vurdere bankens risiko, og de funktioner som skal varetage risikoen. I form af økonomi og kredit.

Mit forslag til en fremtidig organisation, ser således ud.



Direktion: Jeg vil som tidligere nævnt sparere en direktør væk. Jeg mener en direktion bestående af en administrerende direktør, samt ansvarshavende for kredit og forretningsudvikling, vil sikre at banken får en stærk ledelse. Den vil bestå, dels af en direktør som skal være bankens eksterne ansigt, men også varetage den almindelige drift. Herudover vil jeg inddrage kredit og forretningsudvikling, fordi jeg mener at begge funktioner er en vigtig del af det at lede en bank. Kredit på baggrund af retningslinjer fra bestyrelse og direktion forme bankens risiko ud mod kunderne, og sikre at banken hele tiden lever op til sine egne forventninger/mål. Forretningssupport – eller Økonomi er dem, der rapportere om bankens faktiske risiko, i form af solvens opgørelser, regnskabstal mv. Endvidere kan banken overveje, hvorvidt man ønsker deltagelse i direktionen af Markets, som også er med til at tegne bankens risiko profil. Jeg vil dog undlade denne funktion i mit forslag.

Forretningssupport og Markets ledes og defineres af næste led. Enten direkte af den administrerende direktør, eller også i form af 2 underdirektører med ansvar for de respektive afdelinger. Bankens størrelse giver stadig mulighed for, at den administrerende direktør godt kan have ansvaret for de 2 afdelinger, forudsat at man får bygget organisationen op med kompetente afdelings/gruppe ledere.

Jeg har kopieret Sparbanks Compliance og Risk Management afdelings placering, da den fremtidige bank vil skulle have dette jf. lovgivningen. Afdelingen kan til dagligt referere til direktionen, men den egentlige reference er hos bestyrelsen, og der vil være krav om at afdelingen løbende orientere bestyrelsen om de iagttagelser de gør sig.

Resultatopgørelse og balance for ny bank

(1.000 kr.)	Salling Bank	Sparbank	Ny bank
Netto rente og gebyr indtægter	116.674	543.030	659.704
Kursreguleringer	6.535	36.074	42.609
Andre driftsindtægter	422	352.758	353.180
Indtægter i alt	123.631	931.862	1.055.493
Udgifter	92.380	486.591	578.971
Kapitalandele i ass. Virksomheder	1.521	0	1.521
Resultat før nedskrivninger	32.772	445.271	478.043
Nedskrivninger på udlån mv.	23.717	414.401	438.118
Resultat før skat	9.055	30.870	39.925
Skat	2.614	13.511	16.125

Resultat efter skat	6.441	17.359	23.800
---------------------	-------	--------	--------

Aktiver

Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	153.164	92.343	245.507
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	337.949	1.083.610	1.421.559
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	0	11.941	11.941
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.654.185	8.080.749	9.734.934
Obligationer til dagsværdi	185.198	4.378.188	4.563.386
Aktier m.v.	85.667	467.906	553.573
Aktiver tilknyttet puljeordning	0	395.970	395.970
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	2.179	25.000	27.179
Immaterielle aktiver	0	2.177	2.177
Grunde og bygninger i alt	2.418.342	14.537.884	16.956.226

Investerings ejendomme	0	25.028	25.028
Domicilejendomme	24.065	0	24.065
Øvrige materielle aktiver	5.034	47.573	52.607
Aktuelle skatteaktiver	0	748	748
Udskudte skatteaktiver	4.817	115.759	120.576
Midlertidigt overtagne aktiver	0	8.113	8.113
Andre aktiver	33.194	360.423	393.617
Periodeafgrænsningsposter	2.585	7.994	10.579
Aktiver i alt	2.488.037	15.103.522	17.591.559

Passiver

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	127.805	780.202	908.007
Indlån og anden gæld	1.950.679	7.411.428	9.362.107
Indlån i puljeordninger	0	395.970	395.970
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.976	3.539.216	3.541.192
Andre passiver	55.634	713.224	768.858
Periodeafgrænsningsposter	71	8.110	8.181
Gæld i alt	2.136.165	12.848.150	14.984.315

Hensatte forpligtelser

Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	5.200	0	5.200
Hensættelser til tab på garantier	9.071	34.887	43.958
Andre hensatte forpligtelser	0	0	0
Hensatte forpligtelser i alt	14.271	34.887	49.158

Efterstillede kapitalindskud

Efterstillede kapitalindskud	164.490	939.355	1.103.845
------------------------------	----------------	----------------	------------------

Egenkapital

Aktiekapital	30.000	120.533	150.533
Akkumulerede værdiændringer	0	0	0
Opskrivningshenlæggelser	0	0	0
Opskrivningsfond vedr. associerede og tilknyttede virksomheder	0	0	0
Øvrige reserver	0	0	0
Overført overskud eller underskud	143.111	1.160.597	1.303.708
Minoritetsinteresser	0	0	0
Egenkapital i alt	173.111	1.281.130	1.454.241
Passiver i alt	2.488.037	15.103.522	17.591.559

På baggrund af regnskabet 2010 for Salling Bank og Sparbank har jeg lavet ovenstående opgørelse over resultatet for 2010, hvis man fusionerer. Banken bliver ca. 20 % større end Sparbank er i dag målt på balance summen. Det er 10 % mindre end den del, man valgte at sælge fra i 2010 som led i omlægningen af Sparbanks strategi.

Der er i opgørelsen ikke korrigeret for sammenlægningen og dennes muligheder for at lave besparelser på f.eks. medarbejder antallet, ejendomme, afdelinger mv.

Nøgletal for "ny bank"²⁴

2010	WACC	ICGR	ROA	ROE
Salling Bank	1,6	3,7	0,3	3,7
Sparbank	2,1	1,4	0,1	1,4
Cibor3	1,3			

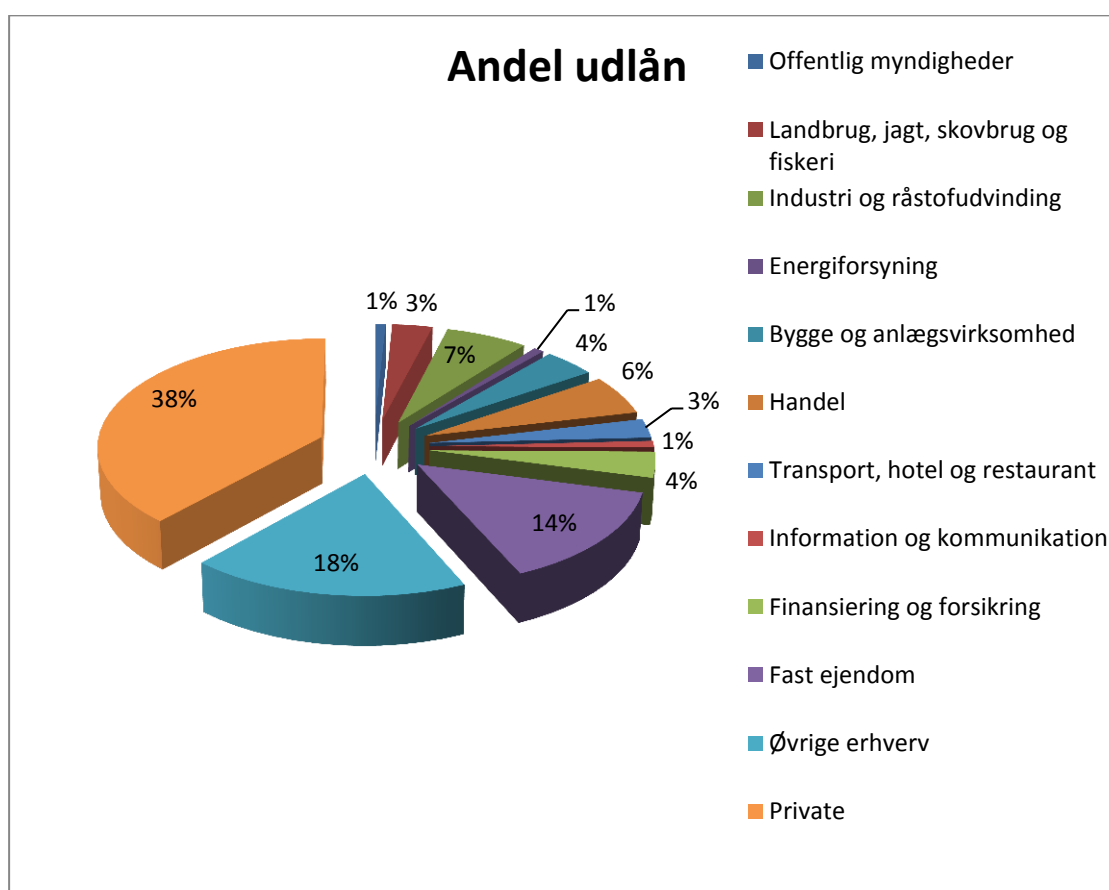
²⁴ Datagrundlag i bilag 4

Ny bank	2,0	1,6	0,1	1,6
---------	-----	-----	-----	-----

En beregning af WACC og ICGR for den nye bank, viser at en sammenlægning umiddelbart ikke vil være til fordel for Salling Bank, man får en højere finansierings rente og kan ikke udvide aktiverne i samme udstrækning som man kunne, hvis man var alene. Sparbanks svingende resultater og nøgletal påvirker den samlede bank negativt. Det samme vil være tilfældet når man beregner ROA, her får man kun 0,1 i tilbageløb mod 0,3, hvis man var alene. Man får dermed halveret sit afkast. Samme tendens er at se på egenkapitalens forrentning, som også halveres.

Den nye bank vil have en rentefølsomhed i 2010 på 1,05 man vil således være aktiv rentefølsom, og dermed tjene hvis der kommer rentestigninger²⁵.

Udlånsfordeling²⁶



²⁵ Se bilag 5 for beregninger

²⁶ Se bilag 6 for beregninger

Udlånsfordelingen i den nye bank vil se ud som ovenstående. Man kan se at den nye bank vil have en forholdsmæssig høj eksponering mod fast ejendom. Det behøver ikke nødvendigvis at være negativt, jeg vil dog heller ikke anse det som værende specielt positivt.

Ejendomsmarkedet har igennem de seneste år været meget negativt præget, hvilket har medført store nedskrivninger. Jeg mener at en tilpasning af denne branche må være ønskeligt og nødvendigt.

Budget forudsætninger

Begge banker skriver i deres forventninger til 2011, at de tilnærmelsesvis forventer at 2011 ligner 2010, dog med mindre nedskrivninger.

Jeg vil derfor bruge følgende forudsætninger 2011, for at lave en opgørelse over den nye fusionerede bank.

- Netto rente og gebyrer: Der forudsættes en fremgang på 10 % årligt, set ud fra en forventning om stigende renter på udlån.
- Kursreguleringer: Salling Bank forventer et fald, mens Sparbank forventer en stigning. Jeg vil dog i mine forudsætninger forvente, at den nye bank får en positiv kursregulering. Svarende til en forsigtig forrentning af obligationerne på 2,5 %.
- Andre driftsindtægter vil jeg tillægge en værdi på kr. 3 mio., samt en forventet indtægt på salget af ejendomme i Skive på kr. 27,5 mio., fratrukket værdien i regnskabet, således at den indtægtsføres med kr. 3.435.000, fordelt over 3 år.
- Udgifter – Salling Bank forventer en mindre stigning på 3 %, som jeg har indregnet på baggrund af 2010 tallet for ”ny bank”. Endvidere er besparelserne på 12,8 mio. på personale og ejendomme fratrukket over 3 årig periode.
- Som led i fusionen, vil der blive en række omkostninger til f.eks. udarbejdelse af prospekt mv. som udgiftsføres. Dette anslås til ca. 10 mio. som udgiftsføres år 1
- Nedskrivninger: En svær post at budgettere, men jeg vil tillægge Sparbanks vurdering en del vægt, hvor de i regnskabet 2010, skriver at nedskrivningerne vil være betydelig mindre i 2011. Samt at man i 2010 ikke har nedskrevet på nye engagementer, det er alle sammen kendte nedskrivnings engagementer. Dette sammenholdt med, at man har ændret i bankens ledelse, herunder kredit vil jeg tillægge meget stor værdi. Med det argument, at man må antage at der har været en grund til at man har skiftet ledelsen, og at man i denne forbindelse har brugt anledningen til at ”tømme alle skabe”, og få

alle nedskrivninger væk, som har været ”måsker”, samtidig med at der kom en check på kr. 346 mio. fra salget. Jeg vil derfor forvente, at man Sparbank kommer ned på et ”normalt” niveau fremad. Det normale niveau jeg forudsætter, er 1 %.

- Skat: Jeg vil forudsætte, at banken alene betaler almindelig selskabsskat på 25 %

For 2012 og 2013, vil jeg antage følgende forudsætninger:

- Indtægterne fremskrives med 10 % pr. år.
- Besparelsen ved personale og bygninger videreføres med 1/3 del værdi. Øvrige omkostninger stiger med 3 %.
- Nedskrivningerne forventes at være på et ”normalt” niveau på 1 %

Budget 2011-2013

(1.000 kr.)	2011	2012	2013
Netto rente og gebyr indtægter	725.674	798.242	878.066
Kursreguleringer	114.085	114.085	114.085
Andre driftsindtægter	4.145	4.145	4.145
Indtægter i alt	843.904	916.471	996.296
Udgifter	592.068	605.558	619.453
Fusionsudgifter	10.000	0	0
Kapitalandele i ass. Virksomheder	1.521	1.521	1.521
Resultat før nedskrivninger	243.357	312.434	378.364
Nedskrivninger på udlån mv.	102.217	107.328	112.694
Resultat før skat	141.140	205.107	265.670
Skat	35.285	51.277	66.417
Resultat efter skat	105.855	153.830	199.252

For at kunne udarbejde en balance på 2011-2013, har jeg sat følgende forudsætninger.

Aktiver:

- Der opføres en post som hedder goodwill, som repræsenterer den goodwill der købes ved overtagelse af Salling Bank.
- Udlån øges med 5 % hvert år
- Tilgodehavender hos kreditinstitutter mv. tillægges årets overskud, samt salg af ejendom.

Passiver:

- Indlån øges med 5 % hvert år
- Posten skyldig handelspris etableres, som indeholder prisen på Salling Bank. Når man så har fundet ud af, hvordan man vil afregne flyttes den enten til egenkapital eller gæld. Denne afskrives fsv. Goodwill andelen af beløbet.
- Årets resultat overføres til egenkapitalen.

Aktiver	2011	2012	2013
Goodwill	26.889	24.200	21.780
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	269.572	269.572	269.572
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.508.773	1.643.029	1.821.730
Udlån og andre tilgodehavender til dagsværdi	11.941	11.941	11.941
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	10.221.681	10.732.765	11.269.403
Obligationer til dagsværdi	4.563.386	4.563.386	4.563.386
Aktier m.v.	553.573	553.573	553.573
Aktiver tilknytte puljeordning	395.970	395.970	395.970
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	27.179	27.179	27.179
Immaterielle aktiver	2.177	2.177	2.177
Grunde og bygninger i alt	17.581.140	18.223.792	18.936.711
Investeringsejendomme	25.028	25.028	25.028
Domicilejendomme	0	0	0
Øvrige materielle aktiver	52.607	52.607	52.607
Aktuelle skatteaktiver	748	748	748
Udsudte skatteaktiver	120.576	120.576	120.576
Midlertidigt overtagne aktiver	8.113	8.113	8.113
Andre aktiver	393.617	393.617	393.617
Periodeafgrænsningsposter	10.579	10.579	10.579
Aktiver i alt	18.192.408	18.835.060	19.547.979

Passiver

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	908.007	908.007	908.007
Indlån og anden gæld	9.830.212	10.321.723	10.837.809
Indlån i puljeordninger	395.970	395.970	395.970

Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	3.541.192	3.541.192	3.541.192
Andre passiver	768.858	768.858	768.858
Periodeafgrænsningsposter	8.181	8.181	8.181
Skyldig handelspris	200.000	197.311	194.891
Gæld i alt	15.652.420	16.141.242	16.654.908

Hensatte forpligtelser

Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	5.200	5.200	5.200
Hensættelser til tab på garantier	43.958	43.958	43.958
Andre hensatte forpligtelser	0	0	0
Hensatte forpligtelser i alt	49.158	49.158	49.158

Efterstillede kapitalindskud

Efterstillede kapitalindskud	1.103.845	1.103.845	1.103.845
------------------------------	------------------	------------------	------------------

Egenkapital

Aktiekapital	120.533	120.533	120.533
Akkumulerede værdiændringer	0	0	0
Opskrivningshenlæggelser	0	0	0
Opskrivningsfond vedr. associerede og tilknyttede virksomheder	0	0	0
Øvrige reserver	0	0	0
Overført overskud eller underskud	1.266.452	1.420.282	1.619.534
Minoritetsinteresser	0	0	0
Egenkapital i alt	1.386.985	1.540.815	1.740.067
Passiver i alt	18.192.408	18.835.060	19.547.979

Mit budget fremskrivning vil basere sig på, at jeg forventer et højere renteniveau over de kommende 3 år. Vi har allerede set den først rentestigning i år, men jeg mener det vil være naturligt at forvente mere af denne slags. På baggrund af rentestigningerne, vil jeg forvente at den nye bank over perioden vil få en højere indtjening.

Den højere indtjening samt mine besparelser, som følge af fusionsrationalet vil give et overskud på ca. 459 mio. efter en skatte beregning på 25 %.

Banken kan så overføre resultatet til egenkapitalen og denne vej igennem konsolidere sig.

SWOT analyse

Styrker

- En velforankret bank i Salling
- Større volumen og dermed større mulighed for at udvikle sig
- Selv om man fusionere, kan man stadig være en lokalbank i nærområdet
- Mulighed for at opnå besparelse som følge lille af fusionen
- Bedre udnyttelse af stabs medarbejdere

Svagheder

- Bankens produkter adskiller sig ikke fra andre
- En stor andel erhverv, og andel i fast ejendom
- Negativ omtale ved gennemførelse af fusionsrationale
- Selv om man bliver større, er man stadig et pengeinstitut

Muligheder

- Mulighed for at sætte sig hårdere på de nye markedsområder
- Kan lave stordriftsfordele
- Bedre mulighed for at udnytte personalets kompetencer

Trusler

- Kan man leve op til ny lovgivning
- Fjendtligt opkøb af konkurrenter
- Kunde loyalitet forsvinder
- Større institutter underbyder markedet
- Finanskrisen og dens påvirkning af kunderne
- Udenlandske banker der vil ind på markedet i Danmark

Tilsynsdiamant

Summen af store engagementer vil kræve et dybere kendskab til de enkelte engagementer, men ud fra at Salling Bank er mindre end den nye bank, vil deres store engagementer ikke vægte nær så meget i den nye bank, og dermed bør summen af store engagementer blive mindre.

Udlånsvækst: der er en forventet udlånsvækst på 5 %, man er dermed pænt under tilsynets vejledning på 20 %

Ejendomseksponering: der er en eksponering på 14 % i fast ejendom mod 25 %, som tilsynet sætter som et maksimum

Stabil funding:

Udlån	10.221.681
Indlån	9.830.212
Udstedte obligationer	3.541.192
Efterstillet kapital indskud	1.103.845
Egenkapital	1.386.985
I alt	15.862.234
Stabil funding	0,64

Tilsynets vejledning hedder under 1, hvilket den nye bank vil leve op til.

Likviditetsoverdækning: Salling Bank angiver i regnskabet at de har en overdækning på 198 % og Sparbank en overdækning på 271,3 % i forhold til loven, og diamantens grænseværdi som er over 50 %. Den nye bank bør derfor også have en likviditets overdækning, som er over både lovens krav, og tilsynets vejledning i form af diamanten.

Del konklusion

Jeg vil organisere den nye bank meget lig den organisation man har i dag i Sparbank, hvor jeg vil lave en tredeling af direktionen, således at man har fordelt ansvarsområderne men også har den daglige ledelse af de tunge ansvarsområder, som f.eks. kredit afdelingen.

Den nye bank vil have en balance på ca. 17 mio. med en egenkapital på ca. 150 mio., hvis man samler de 2 banker på baggrund af deres 2010 regnskab.

Målt på nøgletallene WACC, ICGR, ROA og ROE vil den nye bank være svagere end Salling Bank er i dag, man vil således få en højere finansierings rente, mindre mulighed for at udvide aktiverne og en dårligere forrentning af både investeringer og egenkapital.

Udlånet i den nye bank, vil have en overvægt af erhverv med største enkeltstående segment i fast ejendom. En overvægt som kan være et potentielt risikomoment. På baggrund af en række budget forudsætninger, har jeg opstillet budget for 2011, 2012 og 2013. Budgetter som alle viser et overskud og som indeholder mit fusionsrationale fordelt på 3 år.

Handelspris på en bank

Der er flere måder virksomheder kan overtage hinanden på.

- 1) Man kan vælge at fremsætte et tilbud til aktionærerne på køb af deres aktie, i en forventning om at tilbuddet vil blive accepteret. Det har man blandt andet set Dupont har gjort mod Danisco.
- 2) Et andet alternativ som er set søgt anvendt ved Bank Fyn er, at man laver et helt nyt selskab, hvortil man overdrager aktiver og passiver fra de 2 gamle, og dermed får et nyt pengeinstitut. En metode som kan anvendes, hvis man har 2 lige stilledede partnere.
- 3) Den sidste mulighed er, at den ene bank giver et tilbud på køb af aktierne i den anden, men hvor prisen bliver betalt med aktier i eget institut. På denne måde overtager man også aktiver og passiver, og kan overføre dem til eget institut og derefter lukke den anden part som virksomhed. Aktionærerne fra det købte institut, bliver så automatisk ejere/aktionære i den anden bank i kraft af ombytningen af aktierne.

Da det i et aktieselskab er aktionærerne der er ejerne, og dermed skal træffe den endelige beslutning om køb/salg, vil det også være dem man skal tilgodese i form af en gevinst ved handlen. De skal kunne se en fordel i at deres virksomhed bliver stærkere.

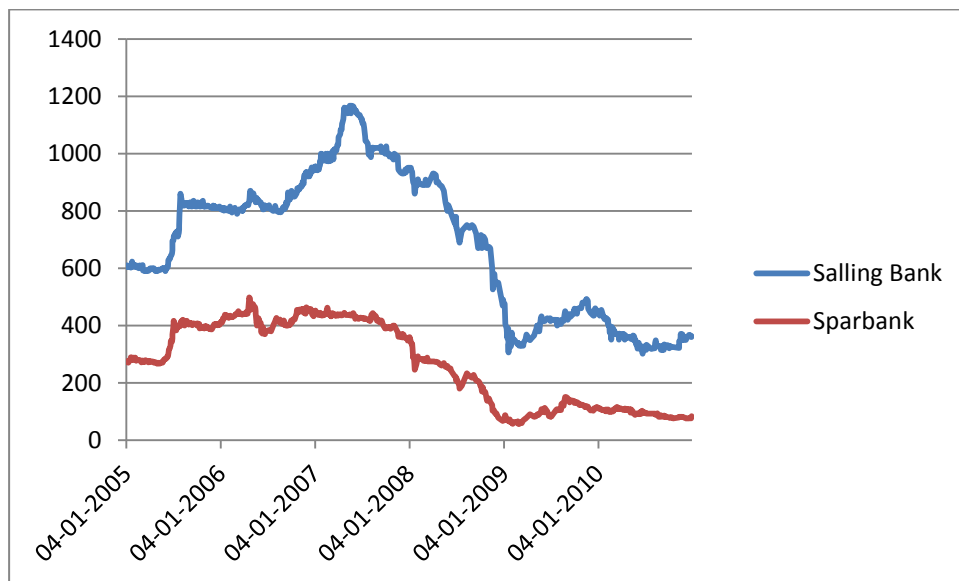
For at kunne godtgøre hvad gevinsten vil blive for aktionærerne, er det nødvendigt at prisfastsætte bankerne.

Bank	Styk størrelse	Aktie kurs	Antal aktier	Aktiekapital	Kurs værdi
Salling Bank	100	330	300.000	30.000.000	99.000.000
Sparbank	20	78	6.026.665	120.533.000	470.079.870

Ovenstående er et skema over, hvad bankernes aktier er værd, dels efter deres nominelle værdi men også ud fra kursværdien.

Kursværdien kunne godt være en indikator for en værdi, hvis ikke det var fordi at kurserne er frie. De bevæger sig ud fra udbud og efterspørgsel, og ud fra hvor meget eller lidt markedet tror på den enkelte aktie, eller det den bagvedliggende bank. Man kan nærmere sige, at kursen er et udtryk for markedets tillid til banken.

Kigger man på kurs udviklingen fra 2005 til 2010 i de 2 banker, ser man at de har haft nogle store udsving.



Specielt Salling Bank har oplevet en stor nedtur, hvor man i 2007 oppe omkring 1200, er man ultimo 2010 omkring 400, et stort fald som forventelig må tilskrives krisen. Samtidig vil kursdannelsen være præget af i hvor højgrad aktien bliver handlet. En aktie som Danske Bank, vil blive handlet flere gange i løbet af dagen, mens Salling Banks aktie ikke handles ret meget, og dermed kan en enkelt handel påvirke kursen på aktien.

Kursværdien som pris parameter:

Hvis kursen er højere end den kurs man har købt til, vil man som aktionær have et incitament til at sælge, men kigger man på udviklingen i kurserne på de 2 banker, har de varieret meget i pris – hvis man prisfastsætter efter kursværdien. Skulle der handles i dag, ville Salling Bank være 3 gange lavere end i 2007. Det kan selvfølgelig godt tilskrives efterspørgsel og udbuds påvirkningerne, samt den økonomiske krise vi har haft.

Men sammenholder man den med kurs indre værdi – altså egenkapitalen splittet ud, på hver enkelt aktie, så var den i Salling Bank i 2010 kr. 626, dvs. næsten ca. det halve af børskursen.

Jeg vil ikke forvente at ret mange investorer vil sælge banken til kursværdien, og i hvert fald ikke de professionelle investorer, også ejer aktier i Salling Bank, da de vil have analyseret banken og fundet ud af kurs indre værdi er højere end børs kursen, og dermed burde prisen på banken også være det.

Et købstilbud om køb af en anden bank, vil straks det fremsættes have en signal værdi, som markedet reagerer på. Parterne i markedet sidder der for at opnå den højst mulige gevinst i det givne marked. Det betyder at kommer der et købstilbud på en aktie, vil markedet reagere på dette – og formodentlig købe op i aktien, ud fra, at man kan købe til en billigere pris nu og sælge til den pris som nu er fastsat, forudsat naturligvis at salgsprisen er højere end børskursen. Noget der vel nærmest kan være en sikker gevinst. Men et opkøb vil også naturligt presse prisen/kursen op på aktien, og dermed vil gevinsten blive mindre på sigt.

Ud over, at kursværdien kan være svær at bruge som prisindikator, vil der også være en problemstilling omkring likviditeten til selve købet, hvilket også er aktuelt i denne sammenhæng.

Men hvad er prisen på banken

Aktierne i Salling Bank og Sparbank har ikke samme stykstørrelse, hvilket betyder at de ikke er direkte sammenlignelige. Jeg vil derfor starte med at normalisere dem, således at de er sammenlignelige. Jeg vil derfor ændre den nominelle værdi på Sallings Bank aktie fra kr. 100 til kr. 20, således at der er samme størrelse på aktierne i Sparbank og Salling Bank.

	Nominel værdi	Aktiekapital	Kursværdi	Antal Aktier	Børskurs
Før	100	30.000.000	99.000.000	300.000	330
Efter	20	30.000.000	99.000.000	1.500.000	66

For beregninger se bilag 7

Da jeg ikke påvirker aktiekapitalen med ny indskud, eller kursværdien vil disse være uændrede. Det vil alene være en ændring af størrelsen pr. aktie og dermed antallet af aktier, samt den tilhørende børskurs.

Jeg ændrer størrelsen til kr. 20, hvilket betyder at antallet af aktier bliver 5 gange så stort. Det er beregnet som Aktiekapitalen divideret med den nominelle værdi, hvilket giver et nyt samlet antal aktier på 1,5 mio. Den total kursværdi på banken vil være uændret, selv om aktierne opdeles i mindre størrelser. Derfor kan jeg tage kursværdien og dividere med antallet af aktier, og dermed få børskursen på den nye størrelse.

	Årets resultat	Antal aktier	Børs kurs	Egenkapital	Indre værdi	EPS	PE- værdi	KI- værdi
Salling Bank	6.441.000	1.500.000	66	173.111.000	115,41	4,29	15,37	0,57
Sparbank	17.359.000	6.026.665	78	1.281.000.000	212,56	2,88	27,08	0,37

For beregninger se bilag 8

Da Sparbank skal købe ejerskabet af Salling Bank, vil det være egenkapitalen de skal købe. Ud fra ovenstående, kan man dog se at den nuværende børskurs ikke repræsenterer den fulde egenkapital. Det ses ved at Kurs-indre værdi (KI), er lavere end 1. Man må nok forvente, at i kraft af at Salling Bank har vist nogle stabile positive tendenser hele vejen igennem krisen, inden krisen har udbetalt udbytte, at aktionærene kan have en forventning om, at dette sker igen. De vil således ikke sælge til under egenkapitalens værdi og har formodentlig en forventning om, at de skal tjene på salget.

Spørgsmålet er hvad er den rigtige pris – det må være den, som aktionærene er villige til at sælge til.

	Årets resultat	Antal aktier	Børs kurs	Egenkapital	Indre værdi	EPS	PE- værdi	KI- værdi
Salling Bank	6.441.000	1.500.000	133	173.111.000	115,41	4,29	30,91	1,15

Pris 199.077.650

Antal kunder 18.950

Antal
aktionærer 7300

Pris pr.
kunde 10.505

For beregninger se bilag 9

Jeg mener prisen for Salling Bank, bør være ca. 200 mio. Det vil give en Kurs-indre værdi på 1,15 – dvs. en pris som indeholder den fulde egenkapital, samt en præmie på ca. 26 mio. i goodwill mv.

For den enkelte aktionær, vil det betyde at kursen pr. aktie afregnes til 133, frem for den nuværende på 66, hvilket vil være ca. en fordobling. Altså en gevinst for den enkelte aktionær på 100 % - eller omregnet kr. 67 pr. aktie, som i alt giver aktionærerne en gevinst på ca. kr. 100 mio.

Salling Bank har pr. 31.10.2010 ca. 18.950 kunder, hvilket giver en pris pr. kunde på kr. 10.505. Sparbank solgte i 2010 kunder for ca. 12.000 pr. kunde. Men set ud fra, at prisen skal afspejle at ejerne kan få en umiddelbar øjeblikkelig gevinst, samt at den nye bank forventelig kan opnå nogle stordriftsfordele, og dermed kunne få et højere resultat, må en fremtidig forventning om udbytte mv. kunne begrunde den lavere pris pr. kunde.

Jeg vil i de efterfølgende afsnit forudsætte at Sparbanks og Salling Banks bestyrelse, er blevet enige om at prisen er kr. 200 mio.

Hvordan skal købet finansieres

En af mulighederne er som sagt at give et tilbud til aktionærerne, som man ikke mener de kan sige nej til. Prisen for Salling Bank er kr. 200 mio., spørgsmålet er så hvor kommer pengene fra.

Sparbank har oplyst i årsrapporten 2010, at de har en overdækning på 275 % eller hvad der svarer til ca. 4,1 mia. Sparbank har et internt krav jf. årsberetningen til deres overdækning på likviditeten, nemlig at denne skal være minimum 50 % højere end lovens foreskriver.

Overdækningen kommer primært fra et salg af obligationer, som er udstedt på baggrund af den individuelle statsgaranti. Der er udstedt for ca. 3 mia., spørgsmålet vil så være, hvad sker der når statsgarantien udløber i 2013? Alle banker der har udstedt obligationer, som har været dækket af den individuelle statsgaranti skal ud og refinansiere sig i sommeren 2013²⁷. Det vil formodentlig give et stort pres på markedet, og give anledning til spørgsmålet om, hvorvidt alle banker faktisk kan få refinansieret, og hvis de kan hvad bliver prisen så?

Likviditets overdækning 2010	T.kr. 4.100.000
- Sparbank lån udløb 2013	T.kr. 480.296
- Sparbank lån udløb 2014	T.kr. 200.000
- Salling Bank udløb 2012/2013	T.kr. 164.490

²⁷ Mandagmorgen – Danske banker i respirator til 2013

Likviditets overdækning	T.kr. 3.255.214
- købspris Salling Bank	T.kr. 200.000
I alt	T.kr. 3.055.214

Sparbank har således en likviditets overdækning på ca. 3 mia., som kan omregnes til en overdækning på ca. 202 % af likviditetskravet. Med baggrund i dette, vil Sparbank have likviditet nok til at byde 200 mio. for Salling Bank.

Spørgsmålet vil så være, hvorvidt 2013 problemstillingen vil påvirke dette køb. Kan man refinansiere 3 mia. Eller skal man ud og låne pengene, for at kunne købe banken. Sparbank har optaget et lån i 2010 på 58 mio. som forrentes med 8 %, så alternativet vil være om man kan optage et lignende lån. Et lån på 200 mio. til 8 % i rente, vil give en renteudgift på 16 mio. p.a. – altså over hvad man vil kunne opnå stordrifts fordele ifølge mine beregninger.

En del af finansieringen skal således også bæres af en forventning om en merindtægt. Ifølge de budgetter jeg har lavet, vil en ny bank kunne genere ca. 459 mio. i overskud over en tre årig periode. Man vil således kunne tilbage betale et lån over denne treårige periode, og herefter vil man kunne opnå den fulde effekt af opkøbet.

Udstedelse af nye aktier

En anden mulighed for finansiering af en overtagelse, er at man i købende institut udsteder aktier for det beløb man skal bruge. Markedet skal så optage/købe disse aktier og via dette salg vil man få en likviditet ind, som kan bruges til køb af den anden part.

Vi har senest set Danske Bank være på markedet, og sælge ny udstedte aktier. Der blev udstedt for 19 mia. og de blev alle sammen solgt. Nu er hverken Salling Bank eller Sparbank dog i samme størrelse som Danske Bank, og har formodentlig heller ikke det samme netværk, til at kunne afsætte aktierne, ej heller en garanteret udstedelse. Problemet med aktier er, at hvis en bank krakker så er pengene tabt. Det skal derfor være en risikovillig kapital man køber for. Men i og med, at det skal være en risikovillig kapital vil man også skulle vurdere i hvilken udstrækning man ønsker at løbe risikoen. Skulle Sparbank udstede nye aktier, vil man formodentlig kun se opkøb fra danske investorer. Markedet i Danmark og afkastet i aktier er ikke stort nok, til at udenlandske investorer finder det interessant. Samtidig har de danske banker, et dårligt omdømme efter Amager Banken fik lov at krakke. Da den krakkede skete der noget historisk – der var nemlig ikke nogen redning for indskyderne. Det betød at der var

mange der tabte penge, og kigger man i flere af bank regnskaberne for 2010, vil man se at der i begivenheder efter 31.12.2010, henføres til at man forventer et tab på de lån man har ydet Amager Banken. Men én ting er, at aktionærerne og det danske långiver marked har tabt pengene, men noget andet er, at de internationale partnere har fået øjnene op for Danmark. Danmark har pt. været det eneste land, som har ladet en bank gå ned og dermed overladt tab til interessenterne i banken. I flere andre lande, har man set at andre banker har hjulpet, eller at regeringer simpelthen har overtaget bankerne i f.eks. Northern Rock, hvor Storbritanniens regering overtog banken, og via deres National bank stillede likviditet til rådighed, for at sikre at deres finansielle system ikke kollapsede. Men det skete ikke ved Amager Banken, og dermed trak de store långivere sig tilbage. Markedet blev uinteressant – så Danmark må pt. klarer sig selv.

Et salg af ny udstedte aktier, vil derfor skulle ske til danske investorer. Spørgsmålet er så hvorvidt de vil have tiltro til, at f.eks. Sparbank vil kunne overtage Salling Bank og få en fornuftig forretning ud af det. Salling Bank har haft betydelig færre tab end Sparbank, det vil derfor umiddelbart være en stærk partner at få ind. Omvendt har Sparbank tabt mange penge, og spørgsmålet er så hvorvidt markedet vil honorere den stærke partner, fremfor svage regnskaber. Jeg vil mene at markedet vil analysere købet med vægt på Sparbank og deres måde at drive bank på. Ud fra deres resultater gennem krisen, har de haft nogle svage regnskaber, og mangler at vise at deres nye struktur er vejen frem. Jeg vil derfor mene at markedet vil være kritisk overfor en ny udstedelse, og presse priserne ned og dermed vil de ny udstedte aktier ikke få samme kursværdi som de nuværende. De nuværende aktionærer vil derfor opleve at de nye aktier kan købes billigere end eksisterende, men få samme rettigheder.

Ombytning af aktier

Den tredje mulighed for at overtage en anden bank, er at tilbyde at købe aktierne i Salling Bank, med aktier i Sparbank. Sparbank skal så udstede nye aktier, i den udstrækning de ikke selv ligger med et antal, der modsvarer det de skal bruge.

En ombytning af aktier, vil være mest relevant når man taler om en fusion, som begge parter har en interesse i. Dvs. når man udnytter hinandens stærke sider, til at skabe én ny samlet bank, som står stærkere end de 2 ville have gjort som selvstændige virksomheder.

Jeg vil antage at bestyrelserne er blevet enige om et bytteforhold, der hedder 5:3. Man kan altså få 3 Sparbank aktier for 5 Salling Bank aktier.

Ombytningsforhold	Sparbank	Salling Bank
Aktiekapital	120.533.000	30.000.000
Antal aktier	6.026.665	1.500.000
Styk størrelse	20	20
Egenkapital	1.281.000.000	173.111.000
Egenkapital pr. aktie	212,56	115,41
Bytteforhold 5:3	638	577
Fusionspræmie		10,5 %
Ny udstedelse af Sparbank		
Aktier	900.000	
Goodwill	18.188.832	

For beregninger se bilag 10

Ved en ombytning af aktier, med et bytteforhold på 5:3 vil Sparbank skulle udstede ca. 900.000 nye aktier, som skal afsættes til de nuværende aktionærer i Salling Bank. Samtidig afregnes der en fee eller præmie på ca. 18 mio., som aktionærerne får ved at de faktisk får aktier som har en højere værdi, end dem de betaler med. Præmien er et udtryk for den goodwill som Salling Bank repræsenterer.

Den præmie som Sparbank betaler, vil give sig til udtryk i den forhøjede kurs som der afregnes til.

Del konklusion

Med baggrund i ovenstående kan der konkluderes, at aktionærerne i Salling Bank, vil få en gevinst hvis de lader deres institut fusionere ind i Sparbank. Hvis man lader sig overtage via et egentlig salg, vil man få et tilbud, som er en fordobling af den nuværende værdi, hvis man måler på kurs-indre værdi. Med baggrund i samfundets udvikling, vil jeg mene at det varer nogle år inden Salling Banks aktier, vil have en kurs-indre værdi på 1 eller derover. Der vil derfor ikke umiddelbart være udsigt til at aktierne bliver deres fulde værdi værd inden for kort tid. Spørgsmålet vil dog være hvorvidt Sparbank kan frembringe kapitalen til at købe Salling Bank. Det er et svært marked da der er tvivl om, hvordan man skal refinansiere den kapital, som man har hentet hjem via den individuelle statsgaranti. Sparbank er derfor nødt til at se lidt længere ud i fremtiden før de beslutter sig for at fremsende et købstilbud.

Alternativet for Sparbank vil være at udstede nye aktier, udfordringen her vil dog være at finde partnere i markedet, som er interesseret i at købe dem. Markedet for bank aktier er ikke hvad det har været, hvilket også er afspejlet i at ingen af de 2 banker har en kurs-indre værdi som er på 1 eller derover. Markedet tror ikke ret meget på branchen og det sender priserne ned.

Sparbank kan så fremsende et tilbud til Salling Banks aktionærer, med henblik på at bytte aktier og på denne måde overtage Salling Bank. En løsning som vil kræve at Salling Banks aktionærer kan se, at der vil være et højere indtjeningspotentiale i den nye bank, fremfor det potentiale der er i Salling Bank i dag.

Konklusion

En bank i Danmark skal drives i overensstemmelse med Lov om finansiell virksomhed, og man lever af at formidle en kontakt mellem kunder med kapital overskud, med kunder med kapital underskud. Som følge af denne opgave levere man også en række finansielle ydelser, samt betalingsformidling.

De fleste pengeinstitutter, herunder i hvert fald de institutter der er børsnoterede, arbejder efter at skabe overskud, med henblik på altid at maksimere investorenes afkast.

Når man driver finansiell virksomhed i Danmark, bliver man også en del af samfundet. De finansielle virksomheder har en stor betydning for samfundet, og samfundets økonomi. Når man driver virksomhed i det frie marked, vil der være mange faktorer der påvirker hvordan man kan udvikle sig. Lovgivningen er en stor faktor, som løbende bliver tilpasset så den hele regulere bankerne ud fra, hvordan man mener de skal agere i markedet.

Men det er ikke kun lovgivningen der påvirker bankerne. Den teknologiske udvikling, kan også have indflydelse på, hvordan bankerne udvikler sig. Vi har set internettet blive en stor del af det at drive finansiell virksomhed, og senest mobilbank som er kommet med smartphones. Danskerne har en forventning om, at man udnytter de medier der er, så når der kommer et nyt medie på markedet, som udviser grænsen mellem computer og telefon, forventes bankerne at følge med, med en løsning som kan honorere dette.

At Danskerne har taget teknologien til sig, betyder så også at man ikke længere har det samme behov for at kunne komme i sin bank. Man har et dankort til betalinger, og

webbank/mobil til overblikket – man behøver ikke længere komme i banken for at hæve penge. Det betyder at bankerne løbende tilpasser deres organisationer og derfor bl.a. har nedlagt en række filialer.

Selv om Salling Bank og Sparbank begge kommer fra Skive, har de udviklet sig meget forskelligt. Salling Bank er blevet på hjemegnen, og har drevet en mindre bank i deres lokalområde. Mens Sparbank har udvidet og tidligere har dækket det meste af Danmark. Udviklingen og krisen har dog gjort at Sparbank har været nødt til at revurdere deres forretning, og tilpasse den de nye tider.

Begge banker er naturligvis præget af finanskrisen, og er nødt til at vurdere hvordan de skal drive bank i de kommende år. Salling Bank har klaret krisen pænt, og viser stadig bedre tal. Men er de store nok til at klarer sig i markedet fremover? Jeg vil sige nej – de har ikke en størrelse, som gør at de kan blive ved med at konkurrere med de store danske institutter. Problemet er, at med den størrelse de har nu, vil de ikke kunne opnå de samme besparelser, som f.eks. Danske Bank kan opnå stordrifts fordele, ved f.eks. at samle deres afdelinger i større enheder, og den vej igennem opnå en højere indtjening. Danske Bank er repræsenteret i flere forskellige lande, men behøver kun en IT afdeling for kunne administrere det. Salling Bank er repræsenteret i Skive og omegn, men behøver stadig en IT afdeling til at kunne administrere i princippet det samme. Man kan altså ikke opnå de samme stordriftsfordele, og dermed tjene det samme til udvikling af forretningen.

At være et lille pengeinstitut kan være komfortabelt, man kommer måske tættere på kunderne og er kendt som byens bank. Men hvor de store har spredt deres risiko over hele Danmark, er Salling Bank meget afhængig af, hvorvidt Skive og omegn klarer sig, herunder bliver ramt af arbejdsløshed eller andre ”lokale” kriser.

Sparbank har omlagt virksomheden i løbet af krisen, og kigger man på tallene har man haft nogle meget svingende tal. Man har tjent godt før krisen, men har til gengæld også følt krisens styrke. Sparbank er ca. 5 gange større end Salling Bank, hvis man måler på balancen. Men en stor bank i Danmark er man ikke.

Efter man har solgt 30 % af forretningen er man nødt til at finde fodfæste igen. Man skal øge forretningen i de nye primære markeder, og koncentrere sig om dette.

Jeg mener derfor en fusion mellem de 2 institutter kan være interessant. De har hovedsæde i samme by, og dækker de samme markedsområder i Midtjylland. Man bør derfor kunne opnå en del synenergier ved at fusionere de 2 institutter. En fusion mellem de 2 institutter vil være i tråd med Sparbanks nye vision om, at blive et stærkt pengeinstitut i Midtjylland. Samtidig med at man ikke længere vil være konkurrenter i Skive by, men kan koncentrere sig om konkurrenterne Danske Bank og Nordea m.fl.

En fusion mellem 2 mindre institutter kan hurtigt blive præget af hjertet fremfor økonomien. Salling Bank har været i Skive i mange år, og alle aktionærer er lokale folk. Så hvorfor sælge ”vores” bank til ”dem” der fra Sparbank?

Jeg mener Salling Banks aktionærer skal se det som en styrkelse af deres institut. På nuværende tidspunkt mener jeg ikke de har en størrelse, som gør at de kan opretholde at være selvstændige fremover. Hvis ikke man laver et samarbejde med Sparbank, hvem kan så være et alternativ til at give et bud på banken. Vestjysk Bank og Fjordbank Mors ligger ikke ret langt derfra, og kunne måske også være interesseret i at købe banken. Køber Vestjysk Bank, Salling Bank er jeg slet ikke tvivl om, at alt vedrørende stab mv. bliver flyttet til Lemvig, og byen mister dermed en stor arbejdsplads. Hvad der så er værst/bedst vil jeg lade aktionærerne bestemme.

Sparbank har været presset, men jeg tror på at de har fået vendt forretningen nu, således at de er klar til at møde fremtiden. De har haft nogle store tab, men jeg forventer at man har løst det nu – og de forventer da heller ikke selv, at 2011 byder på væsentlige nye tab. De skal derfor styrke deres position i deres ”nye” marked, her mener jeg at en fusion med Salling Bank vil være et rigtigt skridt.

Dels styrker de deres kundegrundlag, men de mister også en stor konkurrent i Skive. Samtidig kan de opnå ca. 40 mio. i fusionsrationale. De 40 mio. kan bruges til at styrke banken, så når der for alvor kommer gang i økonomien igen, vil man være klar til at låne ud og øge indtjeningen.

Hvis Sparbank skal fusionere med Salling Bank, skal der falde en betaling, enten form af et køb af aktierne, eller også skal aktierne byttes med Sparbank aktier.

Sparbank har pt. likviditet til at købe Salling Bank kontant, men spørgsmålet må være hvorvidt de har likviditet til det på lidt længere sigt. Jeg har tidligere belyst 2013

problemstillingen, hvilket også vil være den som Sparbank skal vurdere på, når de skal bestemme sig for et køb.

Alternativet vil være at lave en aktie udvidelse, og forsøge at afsætte den i markedet. Jeg tror ikke den mulighed vil være let i øjeblikket på grund af markedets syn på finansielle institutter. Flere institutter forsøger i dag at hente ny likviditet i markedet, men alt tyder på at det er nogle tunge og omkostningskrævende processor der skal til.

Jeg vil derfor anbefale at man laver en ombytning af aktierne, således at aktionærene i Salling Bank bytter deres aktier ud med aktier i Sparbank. Det vil set fra Sparbanks side, være med til at give de nye aktionærer et ejerforhold over banken, så det stadig er ”deres” bank. Man kan opnå et fusionsrationale og vil på den anden side af fusionen, fremstå som et stærkere institut, som har større mulighed for at lave et overskud, der kan udbetales til aktionærene som udbytte.

Jeg vil derfor konkludere at det vil være fordelagtigt for aktionærene i både Salling Bank og Sparbank at lade de 2 banker fusionere.

Litteraturliste

Litteratur

- | | |
|--|--|
| Commercial Bank, 3rd edition
Forlaget Wiley | Benton E. Gup og James W. Kolari |
| Kejserens nye klæder
Forlaget Jyllands-postens forlag | Søren Ellemose |
| Fusioner i staten | Finansministeriet september 2005
- publikationer fra 2005 på www.fm.dk |

Lov om finansiell virksomhed samt kapitaldækningsbekendtgørelsen

Websites

- | | |
|--|--|
| www.sallingbank.dk | Investor relations samt facts om banken |
| www.sparbank.dk | Investor relations samt facts om banken |
| www.finanstilsynet.dk | Bankpakke I og II, statistisk materiale vedrørende udvikling i de danske pengeinstitutter. |
| www.oem.dk | Bankpakke III |
| www.realkreditraadet.dk | Nye internationale regler – Basel III |
| www.nationalbanken.dk | Basel I og II, samt statistisk materiale vedrørende Cibo3 og T/N |
| www.statistikbanken.dk | Statistisk materiale |
| www.borsen.dk | Artikel – Jyske Bank smider landmænd ud |
| www.business.dk | Artikel – Jyske Bank siger nej tak til bankpakke 3 |
| www.penge.dk | Danisco Dupont forlænger købstilbud |
| www.mandagmorgen.dk | Artikel – Danske banker i respirator til 2013, 28.08.2010 |

Bilag

Bilag 1 datagrundlag beregninger

dage	360	
Indkomst e		
skat	16.264	
Udbytte	0	
Renteudgifter	19.851	1
Balance	1.527.988	
Egenkapital	159.142	(Egenkapital OGSÅ ved sparekasser)
Garantkapital	0	
Pulje		
(aktivside)	0	
Skattesats %	25	
Beta	1	
Risikofrirente%	4	
forventet		
rente%	8	
kd	0,014501997	=B4*D4/(B5-B6-B8+B7)
L	0,895848658	=(B5-B6-B8)/(B5-B8-B7)
Ke	0,08	=(B11/100)+B10*((B12/100)-(B11/100))
Venstre side	0,009743696	=B13*(1-(B9/100))*B14
Højre side	0,008332107	=B15*(1-B14)
WACC	1,81%	=B16+B17

	ERR	CR	RA
ICGR	10,22%	1 9,601412575	0,010644063
	=(B2-B3)/B2	=1/((B6/B5))	=B2/B5

Data grundlag

Salling Bank	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Indkomst e skat	6.441	2.305	-1.664	18.435	18.183	16.264
Udbytte	0	0	0	0	0	0
Renteudgifter	35.245	41.290	62.989	41.142	24.995	19.851
Balance	2.488.037	2.226.129	2.078.624	1.861.229	1.571.031	1.527.988
Egenkapital	173.111	168.134	161.882	177.429	166.880	159.142
Garantkapital	0	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	0	0	0	0	0	0
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
WACC	1,62	2	2,9	2,42	2,04	1,81
ICGR	3,72	1,37	-1,03	10,39	10,9	10,22
Udlåns ændring	-19,0%	-31,0%	19,8%	18,6%	12,7%	

Datagrundlag

Sparbank	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Indkomst e skat	17.359	-89.889	-286.026	152.284	190.588	223.453
Udbytte	0	0	0	24.107	24.107	24.107
Renteudgifter	275.207	420.199	661.394	468.190	264.952	153.104
Balance	15.103.522	17.858.555	18.756.059	16.776.721	14.897.419	12.159.502
Egenkapital	1.281.130	1.264.693	1.352.597	1.672.696	1.561.487	1.403.350
Garantkapital	0	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	395.970	368.480	298.541	382.424	303.382	265.283

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
WACC	2,1	2,38	3,27	2,96	2,22	1,91
ICGR	1,35	-7,11	-21,15	7,66	10,66	14,21
Udlåns ændring	-11,8%	-27,2%	10,5%	33,3%	16,2%	

Ny bank	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Indkomst e skat	23.800	-87.584	-287.690	170.719	208.771	239.717
Udbytte	0	0	0	24.107	24.107	24.107
Renteudgifter	310.452	461.489	724.383	509.332	289.947	172.955
Balance	17.591.559	20.084.684	20.834.683	18.637.950	16.468.450	13.687.490
Egenkapital	1.454.241	1.432.827	1.514.479	1.850.125	1.728.367	1.562.492
Garantkapital	0	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	395.970	368.480	298.541	382.424	303.382	265.283

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
WACC	2,03	2,34	3,24	2,9	2,2	1,9
ICGR	1,64	-6,11	-19	7,92	14,85	13,8
Udlåns ændring	-13,2%	-27,8%	11,7%	31,8%	15,8%	

Bilag 2

Årsrapporten for Salling Bank, 2010 – s. 39

22. Solvensopgørelse		
Egenkapital ifølge balancen	173.111	168.134
Statslig hybrid kernekapital.....	65.000	65.000
50 % af summen af kapitalandele over 10 % jf. FIL § 131, stk. 2.....	-3.697	-1.348
Aktiverede skatteaktiver.....	-4.817	-6.493
Kernekapital efter fradrag.....	229.597	225.293
Efterstillede kapitalindskud	100.000	100.000
50 % af summen af kapitalandele over 10 % jf. FIL § 131, stk. 2.....	-3.697	-1.348
Basiskapital	325.900	323.945
Vægtede poster uden for handelsbeholdningen.....	1.874.710	1.817.353
Vægtede poster med markedsrisiko m.v.....	106.018	107.659
Vægtede poster i alt.....	1.980.728	1.925.012
Kernekapital efter fradrag i procent af vægtede poster i alt.....	11,6 %	11,7 %
Solvensprocent ifølge FIL § 124, stk. 2.....	16,5 %	16,8 %

Årsrapporten for Sparbank, 2010 – s 52

34 Solvensopgørelse		
Egenkapital	1.281.130	1.264.693
Primære fradrag i kernekapitalen	-117.936	-126.336
Hybrid kernekapital	626.335	612.961
Kernekapital efter fradrag	1.789.529	1.751.318
Supplerende kapital	311.961	367.335
Basiskapitalen efter fradrag, ultimo	2.101.490	2.118.653
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko mv.	9.188.502	13.217.879
Vægtede poster med markedsrisiko mv.	1.983.970	1.640.591
Vægtede poster med operationel risiko	1.444.024	1.312.308
Vægtede poster i alt	12.616.496	16.170.778
Kernekapital efter fradrag i procent af vægtede poster i alt	14,2	10,8
Solvensprocent ifølge FIL § 124, stk. 2	16,7	13,1

Bilag 3 – rentefølsomhed**Salling Bank**

Rentefølsomme aktiver	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	337.949	125.828	314.089	67.812	45.306	45.431
Udlån og andre tilgodehavender	1.654.185	1.556.228	1.406.877	1.332.624	1.051.882	925.160
Obligationer	185.198	205.872	109.463	109.078	166.039	238.735
Rentefølsomme aktiver i alt	2.177.332	1.887.928	1.830.429	1.509.514	1.263.227	1.209.326

Rentefølsomme passiver

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	127.805	135.454	186.881	182.914	146.075	97.817
Indlån og anden gæld	1.950.679	1.700.693	1.580.523	1.388.870	1.187.457	1.182.225
Efterstillede kapitalindskud	164.490	164.358	100.000	90.000	40.000	40.000
Obligationer	1.976	1.976	440	0	0	0
Rentefølsomme passiver i alt	2.244.950	2.002.481	1.867.844	1.661.784	1.373.532	1.320.042

Rentefølsomhed

Rentefølsomme aktiver / rentefølsomme passiver	0,97	0,94	0,98	0,91	0,92	0,92
--	------	------	------	------	------	------

Sparbank

Rentefølsomme aktiver	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.083.610	756.344	934.010	1.014.819	144.405	647.631
		11.494.71	13.089.64	13.249.81	11.858.54	
Udlån og andre tilgodehavender	8.092.690	2	4	2	0	9.126.772
Obligationer	4.378.188	4.021.653	2.986.628	1.228.597	1.781.444	1.337.530
	13.554.48	16.272.70	17.010.28	15.493.22	13.784.38	11.111.93
Rentefølsomme aktiver i alt	8	9	2	8	9	3

Rentefølsomme passiver

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	780.202	1.774.726	3.933.798	1.527.368	1.902.325	1.068.466
		11.630.16	10.115.26	10.188.31		
Indlån og anden gæld	7.411.428	2	3	6	8.776.215	8.470.120
Efterstillede kapitalindskud	939.355	976.483	492.064	435.374	438.210	298.519
Obligationer	3.539.216	1.208.178	1.223.979	1.967.646	1.465.971	274.547
	12.670.20	15.589.54	15.765.10	14.118.70	12.582.72	10.111.65
Rentefølsomme passiver i alt	1	9	4	4	1	2

Rentefølsomhed

Rentefølsomme aktiver / rentefølsomme passiver	1,07	1,04	1,08	1,10	1,10	1,10
--	------	------	------	------	------	------

Rentefølsomhed	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Salling Bank	0,97	0,94	0,98	0,91	0,92	0,92
Sparbank	1,07	1,04	1,08	1,10	1,10	1,10

Bilag 4

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
	23.800	-87.584	-287.690	170.719	208.771	239.717
	0	0	0	24.107	24.107	24.107
	310.452	461.489	724.383	509.332	289.947	172.955
	17.591.559	20.084.684	20.834.683	18.637.950	16.468.450	13.687.490
	1.454.241	1.432.827	1.514.479	1.850.125	1.728.367	1.562.492
	0	0	0	0	0	0
	395.970	368.480	298.541	382.424	303.382	265.283
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
WACC	2,03	2,34	3,24	2,9	2,2	1,9
ICGR	1,64	-6,11	-19	7,92	14,85	13,8
Udlåns ændring	-13,2%	-27,8%	11,7%	31,8%	15,8%	

Bilag 5

Rentefølsomme aktiver	2010
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.421.559
Udlån og andre tilgodehavender	9.746.875
Obligationer	4.563.386
Rentefølsomme aktiver i alt	15.731.820
Rentefølsomme passiver	
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	908.007
Indlån og anden gæld	9.362.107
Efterstillede kapitalindskud	1.103.845
Obligationer	3.541.192
Rentefølsomme passiver i alt	14.915.151
Rentefølsomhed	
Rentefølsomme aktiver / rentefølsomme passiver	1,05

Bilag 6

Udlånsfordeling 2010	Salling Bank	Andel udlån	Sparbank	Andel udlån	Ny Bank	Andel udlån
Offentlig myndigheder	0%	0	1%	80.807	1%	80.807
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	9%	148.877	2%	161.615	3%	310.492
Industri og råstofudvinding	4%	66.167	7%	565.652	6%	631.820
Energiforsyning	0%	0	1%	80.807	1%	80.807
Bygge og anlægsvirksomhed	5%	82.709	4%	323.230	4%	405.939
Handel	10%	165.419	5%	404.037	6%	569.456
Transport, hotel og restaurant	2%	33.084	3%	242.422	3%	275.506
Information og kommunikation	1%	16.542	1%	80.807	1%	97.349
Finansiering og forsikring	3%	49.626	4%	323.230	4%	372.856
Fast ejendom	11%	181.960	15%	1.212.112	14%	1.394.073
Øvrige erhverv	10%	165.419	20%	1.616.150	18%	1.781.568
Private	45%	744.383	37%	2.989.877	38%	3.734.260
Total udlån 2010	1.654.185		8.080.749			9.734.934

Bilag 7

Normalisering af aktier i Salling Bank

	Nominel værdi	Aktiekapital	Kursværdi	Antal Aktier	Børskurs
Før	100	30.000.000	99.000.000	300.000	330
Efter	20	30.000.000	99.000.000	1.500.000	66

Antal aktier: nom værdi / aktiekapital

Børskurs: kursværdi / antal aktier

Bilag 8

	Årets resultat	Antal aktier	Børskurs	Egenkapital	Indre værdi	EPS	PE- værdi	KI- værdi
Salling Bank	6.441.000	1.500.000	66	173.111.000	115,41	4,29	15,37	0,57
Sparbank	17.359.000	6.026.665	78	1.281.000.000	212,56	2,88	27,08	0,37

Indre værdi: EK / Antal aktier

EPS - Ernings per share: Årets resultat / Antal aktier

PE- Værdi (Price-earning): Børskurs / EPS

KI-værdi (Kurs-indre værdi): Børskurs / Indre værdi

Bilag 9

	Årets resultat	Antal aktier	Børskurs	Egenkapital	Indre værdi	EPS	PE-værdi	KI-værdi
Salling Bank	6.441.000	1.500.000	133	173.111.000	115,41	4,29	30,91	1,15
Pris		199.077.650						
Antal kunder		18.950						
Antal aktionære		7.300						
Pris pr. kunde		10.505						

Børs kurs: Indre værdi x KI værdi

Indre værdi: Egenkapital / antal aktier

EPS: Årets resultat / antal aktier

PE værdi: Børskurs / EPS

Pris: antal aktier x børskurs

Pris pr kunde: Pris / antal aktier

Bilag 10

Ombytningsforhold	Sparbank	Salling Bank	Beregninger
Aktiekapital	120.533.000	30.000.000	
Antal aktier	6.026.665	1.500.000	
Styk størrelse	20	20	
Egenkapital	1.281.000.000	173.111.000	
Egenkapital pr. aktie	212,56	115,41	Egenkapital / Antal aktier
Bytteforhold 5:3	638	577	Egenkapital x bytteforhold
Fusionspræmie		10,5%	
Nyudstedelse af Sparbank Aktier	900.000		Antal aktier / bytteforhold x bytteforhold
Goodwill	18.188.832		Egenkapital x fusionspræmie