



Fusionsprojekt

Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S



HD-FR Afhandling
Af: Michelle Linnemann Nielsen
Studie nr.: 20091834
April 2011

1. Indholdsfortegnelse

2. English resume	3
3. Indledning.....	4
4. Problembeskrivelse	6
5. Problemformulering	6
6. Metodevalg.....	6
7. Afgrænsning	8
8. Strategisk analyse.....	9
8.1. Sparekassen Farsø	9
8.2. Sparekassen Himmerland A/S.....	10
8.3. Markedsområde	11
8.4. Konkurrentanalyse	12
8.4.1. Konkurrenter i markedet	12
8.4.2. Truslen fra nye indtrængere	13
8.4.3. Leverandørernes forhandlingsstyrke	14
8.4.4. Kundernes forhandlingsstyrke.....	14
8.4.5. Truslen fra substituerende produkter.....	14
8.5. Delkonklusion strategisk analyse	15
9. Lovgrundlag	16
9.1. Solvens	17
9.2. Basiskapital	17
9.3. Risikovægtede poster	18
9.4. Kernekapital	18
9.5. Supplerende kapital	18
9.6. Likviditet	18
9.7. Kapitaldækningsregler – Basel II.....	19
10. Regnskabsanalyse.....	21
10.1. Sparekassen Farsø	21
10.2. Sparekassen Himmerland A/S.....	22
10.3. Kapitalgrundlag.....	24
10.3.1. Solvens	24
10.3.2. Det Individuelle solvensbehov	25
10.3.3. Likviditet	26
10.4. Delkonklusion kapitalforhold.....	27
10.5. Risikostyring	27
10.5.1. Kreditrisiko.....	28
10.5.2. Markedsrisiko.....	31
10.6. Delkonklusion risikostyring	33
10.7. Indtjening	34
10.7.1. Egenkapitalens forrentning efter skat (ROE)	34
10.7.2. Afkastningsgraden (ROA).....	36
10.7.3. Indtjening pr. omkostningskrone.....	36
10.7.4. WACC	37
10.7.5. Rentemarginalen.....	39
10.8. Delkonklusion indtjening	40
10.9. Vækst.....	41
10.9.1. Udvikling i udlån, egenkapital og indlån	41
10.9.2. ICGR	43
10.10. Delkonklusion vækst	44
11. Lovkrav ved sammenlægning af sparekasse og bank	44

12. Regnskabsanalyse for fusionsbank.....	45
12.1. Kapitalforhold	46
12.2. Risikostyring	47
12.3. Indtjening	48
12.4. Vækst.....	50
12.5. Delkonklusion regnskabsanalyse for fusionsbank	52
12.6. Besparelser og synergieffekter ved fusion	53
12.7. Delkonklusion besparelser og synergieffekter ved fusion	56
13. Fusionsbanken	57
13.1. Interessentanalyse.....	57
13.2. Navn, hovedsæde, ledelse	59
13.3 Organisatoriske udfordringer ved fusion.....	61
13.3.1. Sparekassen Farsø – kultur.....	61
13.3.2. Sparekassen Himmerland A/S - kultur	61
13.3.3. Organisation	61
13.3.4 Modstand mod forandringer.....	62
13.3.5. Forandringsledelse	63
13.4. Delkonklusion organisatoriske udfordringer.....	64
13.5. Implementeringsprojekt	64
13.5.1. Aftalegrundlag.....	64
13.5.2. Projektorganisation.....	64
13.5.3. Projektopgaven.....	66
13.5.4. Omgivelser	66
13.5.5. Interessenter	67
13.5.6. Ressourcer	67
13.5.7. Projektledelsen	68
13.6. Projektplan	69
13.7. Opfølgning på projektarbejde.....	70
13.8. Risikoanalyse	70
13.9. Delkonklusion - implementeringsprojekt.....	71
14. Fordele/ulemper for fusion.....	72
15. Prissætning af fusion	73
15.1. Delkonklusion prissætning af fusion.....	75
16. anbefaling.....	75
17. Konklusion	76
18. Litteraturliste	78
Bilag 1 – Beregningsmodel for basiskapitalen.....	80
Bilag 2– Beregning af solvens	81
Bilag 3 – Stresstest og opgørelse af det individuelle solvensbehov for Sparekassen Farsø	82
Bilag 4 – Udsnit af vægtning ved opgørelse af kreditrisici ud fra standardmetoden	84
Bilag 5 – Dollar Gab analyse	85
Bilag 6 – Beregning af ROE og ROA	87
Bilag 7 – Beregning af WACC	89
Bilag 8 – Beregning af rentemarginal	90
Bilag 9 – Beregning af ICGR.....	91
Bilag 10 – Beregning af supplerende basiskapital	92
Bilag 11 - Projektorganisation.....	93
Bilag 12 – Projektplan.....	94

2. English resume

Due to the recession which had its outbreak in Denmark in 2008 more and more Danish financial institutes have had problems. Especially the smaller financial institutions have experienced financial difficulties and will continue to have problems in the future.

For that reason in this study I want to examine if a fusion between two smaller financial institutions, in this case Sparekassen Farsø and Sparekassen Himmerland A/S would be an advantage for the stockholders in Sparekassen Himmerland A/S.

To begin with I have briefly outlined the two financial institution's histories and values. Subsequently I have worked out a strategic analyzes in which I have analyzed the sales region. By these means I have concluded that the competition in their sales region is tough because a great deal of the other financial institutions already represent the area. Today the two financial institutions are competitors and Sparekassen Himmerland A/S is dominant.

Next I have worked out a three-year financial analysis on each of the two financial institutions, which I have used to compare their capital structure, profits and opportunities for growth. Sparekassen Himmerland A/S has the better capital structure than Sparekassen Farsø which can be detected on their solvency. Hence Sparekassen Himmerland is more well-established and can tolerate much bigger losses than Sparekassen Farsø.

Both financial institutions had a shortfall in 2010 which has clearly affected the stockholders' equity business, which is negative. The negative business of stockholders' equity shows it hasn't been a good business to be a stockholder in Sparekassen Himmerland A/S in 2010.

None of the financial institutes have a positive Internal Capital Generation Rate (ICGR) and thereby they only have the opportunity to increase their lendings and maintain their solvency as long as they purchase a supplemental capital.

After doing the financial analysis I have done a complete analysis of the fusion bank in which I can conclude that it financially wouldn't be an advantage for the stockholders in Sparekassen Himmerland A/S that the fusion is completed. However would it be possible to obtain some synergy effects and savings at the fusion. Together they will have a better market position which can enhance the income and create better prospects of growth

To examine which challenges that might appear at a fusion I have outlined which kinds of objections might appear among the employees and how the managers can reduce these objections.

Furthermore I have outlined the culture in the organizations today and recommended them to continue to have an organization organized by functions.

Finally I have outlined how the fusion project with advantage could be implemented including who would be part of the project group and which tasks the project manager has to be able to complete.

I have produced a guiding plan of the project with milestones that will insure follow-ups in the project implementation process including a risk-analysis with possible risks for the actual projects implementation.

In view of the study I am able to conclude that a fusion between Sparekassen Farsø and Sparekassen Himmerland A/S will not be an advantage for the stockholders in Sparekassen Himmerland A/S. The reason is a considerable reduction of capital base and profit which thereby will result in giving the stockholders a higher risk and a prospect to lower return on investments. Furthermore significant savings will not be made in short term and therefore it will not be favorable to be an investor in the fusion bank.

3. Indledning

Der har i en længere årrække været højkonjunktur i Danmark, kendetegnet ved stigende forbrug på baggrund af stigende lønninger, samtidig var arbejdsløsheden historisk lav. Det stigende forbrug gjorde det fordelagtigt for pengeinstitutterne, som i perioden havde stigende udlån og store overskud. En del pengeinstitutter havde især en stor udlånsvækst indenfor ejendomssektoren i denne periode.

I efteråret 2008 brød den økonomiske krise for alvor ud i Danmark, som følge af Sub-prime krisen i USA. Krisen betød, at de danske pengeinstitutter efterfølgende havde svært ved at fremskaffe billig likviditet på pengemarkedet. Baggrunden her for, var at tilliden til det finansielle marked i hele verden var blevet svækket efter store tab i sektoren. Det var især svært for små pengeinstitutter at skaffe likviditet.

De kraftige stigninger i udlånsvæksten i de gode år op til krisen betød, at flere pengeinstitutter efter krisens indtog ikke kunne overholde lovens krav om solvens og likviditet. Det skyldtes de markante fald i ejendomspriserne og store nedskrivninger og tab på udlån, som følge af stigende arbejdsløshed og faldende forbrug.

På baggrund af krisen og det første bankkrak i Danmark, vedtog Folketinget allerede i oktober 2008 Bankpakke I. Her sikrede staten og den finansielle sektor alle indskydere og simple kreditorer deres indlån og tilgodehavender i en periode på 2 år. Denne bankpakke skulle være med til at genskabe tilliden på markedet. Derudover blev afviklingsselskabet Finansiell Stabilitet etableret, som tager sig af nødlidende pengeinstitutter.¹

Efterfølgende blev bankpakke II vedtaget i 2009, denne pakke gav pengeinstitutter mulighed for at låne penge af staten til en fastsat rente ud fra pengeinstituttets risikoprofil, dog skulle de opfylde nogle betingelser før de kunne bevilges lånet fra staten. Pakken skulle afværge en evt. kreditklemme, hvor virksomheder og borgere ikke kunne låne penge til at finansiere sunde projekter. Pakken stillede krav til pengeinstitutterne, som fremover skulle oplyse deres individuelle solvensbehov².

Allerede i 2008 så vi eksempler på pengeinstitutter der måtte give op, enten som følge af store tab og nedskrivninger på udlån, eller manglende likviditet og store indlånsunderskud. Nedturen i den finansielle sektor fortsatte i 2009 og 2010, hvor flere pengeinstitutter måtte lukke. Der er igennem krisen også set en del fusioner, både som sidste træk for at overleve og strategiske fusioner for at styrke konkurrenceevnen. Statistikker viser da også en tilbagegang i antallet af danske pengeinstitutter fra 2007-2009, samtidig er antallet af filialer faldet en del³.

Strategiske fusioner vil formentlig også fortsætte de næste år, idet der bliver stillet flere og flere lovkrav og regler til sektoren. Samtidig vil en strategisk fusion give stordriftsfordele og bedre konkurrenceevne.

¹ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Finansiell-stabilitet/Bankpakken.aspx>

² www.business.dk/node/2574258

³ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx>

4. Problembeskrivelse

Fremover vil der fortsat blive stillet større krav til pengeinstitutsektoren, herunder også krav om bedre konsolidering for at minimere risikoen for tab i sektoren. Det vil derfor også blive svært for de små pengeinstitutter at fortsætte på egen hånd. Finanstilsynets direktør, Ulrik Nødgaard ser gerne flere fremtidige fusioner i sektoren, netop for at styrke driften og mulighederne for at kunne fremskaffe finansiering i udlandet.⁴

Der findes i dag mange små pengeinstitutter, som vil få svært ved at overleve på egen hånd fremover. Derfor vil jeg i dette projekt arbejde med fusion.

Et af de små pengeinstitutter der kan få det svært i fremtiden, både driftsmæssigt og konkurrencemæssigt, er Sparekassen Farsø, som har beliggenhed i Himmerland. Derfor synes jeg, at det kunne være interessant at se på muligheden for en fusion imellem Sparekassen Farsø og en anden bank i Himmerland, nemlig Sparekassen Himmerland A/S.

Sparekassen Himmerland A/S og Sparekassen Farsø er begge gruppe 3 pengeinstitutter og har dermed en arbejdende kapital på over 250 mio. kr. Sparekassen Farsø er dog en del mindre end Sparekassen Himmerland A/S med en arbejdende kapital på mio. kr. 3.651, hvorimod Sparekassen Himmerland har en arbejdende kapital på mio. kr. 9.655.⁵ De vil derfor ved en fusion blive et gruppe 2 pengeinstitut, idet de tilsammen vil have en arbejdende kapital på over mio. kr. 10.000. Dermed kan de evt. opnå nogle stordriftsfordele.

5. Problemformulering

Med baggrund i ovennævnte problembeskrivelse, ønsker jeg at løse følgende problemstilling;

Vil en fusion imellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S være fordelagtig for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S

6. Metodevalg

Til at besvare problemformuleringen vil jeg benytte teoretisk viden tilegnet på studiet HD i finansiell rådgivning, samt viden tilegnet specielt til dette projekt. For at tilegne mig viden til

⁴<http://www.sydinvest.dk/nyheder/finansnyt.aspx?Action=1&NewsId=11108¤tPage=26&PID=9258&t=Danmark%3A+Fusionspres+p%C3%A5+sm%C3%A5+banker>

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

dette projekt, vil jeg benytte hjemmesider, års-, og risikorapporter fra Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S.

Jeg vil starte med at lave en kort præsentation af de to pengeinstitutter, for at få et indblik i pengeinstitutternes historie og hvordan de drives i dag.

I fortsættelse af beskrivelsen vil jeg lave en strategisk analyse, hvor jeg vil analysere markedsområdet som de to pengeinstitutter befinder sig i. Konkurrentanalysen vil jeg udarbejde ved hjælp af modellen, Porters Five Forces og derigennem belyse hvilke udfordringer de to pengeinstitutter står overfor i Himmerland området.

Dernæst vil jeg kort beskrive de vigtigste lovgrundlag for pengeinstitutters kapitalgrundlag og likviditet, som jeg efterfølgende vil inddrage i analysen af pengeinstitutternes solvens og likviditet. Til at beskrive lovgrundlagene vil jeg benytte Lov om finansiel virksomhed og bekendtgørelse om kapitaldækning.

Herefter vil jeg udarbejde en 3-årig regnskabsanalyse for begge pengeinstitutter, herunder vil jeg analysere kapitalgrundlaget, risikostyringen, indtjeningen og vækst. Jeg har valgt at lave analysen på 3 år for at kunne se hvilken indflydelse krisen har haft og hvordan de har klaret sig igennem. Jeg vil lave udregninger af relevante nøgletal og der hvor jeg finder det relevant vil jeg sammenligne med gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter. Udregninger vedlægges i bilag og der redegøres kort for nøgletallene i projektet.

Til at vurdere deres kapitalgrundlag, vil jeg kommentere på udviklingen i deres solvens, som jeg vil holde op imod deres individuelle solvensbehov og til sidst vurdere deres likviditet. I udregningen af solvensbehovet tages der højde for kreditrisiko, markedsrisiko og operationelle risici, som derfor er vigtige at inddrage i analysen. Kreditrisiko er den faktor der vægter højest i opgørelsen af den individuelle solvens og jeg vil derfor beskrive udviklingen af deres risikovægtede poster, kreditkoncentration, summen af store engagementer og udviklingen i deres nedskrivninger og tab. Derudover vil jeg under markedsrisiko udregne deres rentefølsomhed ved at lave en Dollar Gap analyse, rentefølsomheden er vigtig i forhold til ændring af indtjeningen ved renteændringer.

For at få et indblik i deres indtjening vil jeg i regnskabsanalysen udregne vigtige indtjeningsnøgletal, såsom egenkapitalens forrentning, afkastningsgraden, indtjening pr. omkostningskrone, gennemsnitlige kapitalomkostninger og rentemarginal. Til sidst vil jeg se

på udviklingen i væksten af udlån, egenkapital og indlån, hvor jeg vil udregne udlån i forhold til egenkapital og udlån i forhold til indlån. For at kunne analysere på deres vækstmuligheder vil jeg udregne deres ICGR og beskrive andre metoder til finansiering af vækst.

På ovenstående analyser vil jeg kommentere udviklingen og sammenholde udviklingen imellem hvert pengeinstitut. Til at analysere ovennævnte vil jeg benytte årsrapporter fra pengeinstitutterne fra 2008, 2009 og 2010, samt risikorapporter fra 2009 og 2010.

Jeg vil undersøge hvordan en fusion mellem en sparekasse og en bank kan gennemføres og beskrive den lovgivning der findes hertil. Lovgivningen vil jeg beskrive ud fra Lov om finansiell virksomhed. Herefter vil jeg lave en regnskabsanalyse for fusionsbanken, for at kunne konkludere om det økonomisk er fordelagtigt med fusionen. Jeg vil i fusionsbankens regnskabsanalyse også udregne ovennævnte nøgletal, dog kun for 2010. På baggrund af analysen af fusionsbanken vil jeg også analysere om der er andre besparelser og synergieffekter i forbindelse med fusionen, som kan tale for en fusion.

Til at vurdere hvordan en fremtidig organisationen bør se ud, vil jeg undersøge deres nuværende organisation, herunder deres kulturer. Jeg vil beskrive hvilke modstande der kan opstå i organisationen ved en fusion og hvordan ledelsen effektivt kan mindske eller helt undgå disse modstande. Desuden vil jeg beskrive mulige udfordringer ved en samlet organisation gennem en interessentanalyse.

Til sidst vil jeg beskrive implementeringsprojektets forløb ud fra 5x5-modellen og derefter opstille en projektplan. Dermed sikrer jeg mig et gennemarbejdet og analyseret projektforsløb.

På baggrund af mine delkonklusioner, et afsnit med opsummeret fordele og ulemper og prissætning på Sparekassen Farsø, vil jeg i sidste afsnit give en anbefaling på, om det vil være en fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S at fusionen gennemføres.

7. Afgrænsning

Jeg har udelukkende lavet opgaven ud fra offentligt tilgængelige oplysninger fra pengeinstitutternes hjemmesider og pressemeddelelser. Det har jeg valgt for at undgå påvirkning af interessenter fra pengeinstitutterne.

Jeg har benyttet koncern tallene for Sparekassen Farsø i udregning af nøgletallene.

I mit afsnit omkring risikostyring vil jeg kun analysere pengeinstitutternes kreditrisici og markedsrisici, men jeg har ikke analyseret deres operationelle risici, da jeg vurderer de kun har en minimal betydning for pengeinstitutternes samlede solvensbehov.

Jeg har ikke regnet på fusionens omkostninger, da det er engangsomkostninger og derfor ikke påvirker fusionens værdi på længere sigt.

I min interessentanalyse har jeg kun medtaget de interessenter jeg synes er vigtigst for fusionsprojektet.

Projektplanen jeg har udarbejdet er kun en overordnet plan, hvori jeg har indsat de mest relevante milepæle, hvor der bør ske opfølgning på projektarbejdets udførelse. Såfremt projektet bliver en realitet skal der selvfølgelig udarbejdes en mere kompleks projektplan.

Jeg har valgt, kun at kommentere på det børsrelaterede nøgletal kurs indre værdi for Sparekassen Himmerland A/S, dermed kan jeg danne mig et overblik over, hvordan aktien har udviklet sig.

I min anbefaling, har jeg valgt at se på, om fusionen imellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S er en fordel for aktionærene i Sparekassen Himmerland A/S. Dette har jeg gjort, idet jeg synes det er den vigtigste interessant i forbindelse med en fusion.

8. Strategisk analyse

8.1. Sparekassen Farsø

Sparekassen Farsø er et lille lokalt pengeinstitut i Himmerland, med hovedsæde i Farsø. Sparekassen Farsø blev stiftet i 1877 og har igennem årene åbnet filialer i deres primære markedsområde Himmerland, dog har de en afdeling i Viborg. De har tidligere indgået i fusion med Ullits og Omegns Sparekasse i 1971.⁶

Sparekassen beskæftiger i dag ca. 100 medarbejdere og betjener ca. 11.000 kunder i lokalområdet og ca. 5.000 fjernkunder.

⁶ Sparekassen Farsø og lokalområdet i 125 år, side 17 og 62

Sparekassen Farsø har opstillet en række værdier, som de agerer ud fra.

- Engageret, kompetent, resultatorienteret, nytænkende, proaktiv, samarbejde, selvstændig og glæde⁷

De ovennævnte værdier er med til, at Sparekassen Farsø kan opfylde deres mål om at fastholde og videreudvikle et attraktivt lokalsamfund og skabe vækst og resultater for deres kunder, medarbejdere og interessenter. Samtidig vil de være ansvarlig partner og gøre en forskel gennem et aktivt engagement og tilbyde unikke og differentierede serviceydelser.

8.2. Sparekassen Himmerland A/S

Sparekassen Himmerland blev en realitet efter en fusion mellem 5 lokale pengeinstitutter i slutningen af 1960'erne, hvor de fusionerede under navnet Sparekassen Himmerland. Den ældste af de 5 pengeinstitutter blev dannet helt tilbage i 1871. Formålet med fusionen mellem de 5 pengeinstitutter var at bevare det lokale tilhørsforhold og stå stærkere konkurrencemæssigt.

Sparekassen Himmerland har hovedsæde i Aars. De beskæftiger i dag 275 medarbejdere og betjener ca. 57.000 kunder. Sparekassen Himmerland har sit primære markedsområde i Himmerland, dog med to afdelinger i Aarhus og en afdeling i Fjerritslev. Sparekassen Himmerland A/S har gennem årene udvidet deres forretningsomfang gennem opkøb og fusioner.

I 2006 blev Sparekassen Himmerland omdannet til et aktieselskab og i den forbindelse blev fonden for Sparekassen Himmerland oprettet og kom til at eje 75 % af aktiekapitalen i aktieselskabet Sparekassen Himmerland A/S.

Sparekassen Himmerlands værdier er;

- Lokalkendskab, faglig kompetence og beslutningsdygtighed⁸

Med disse værdier ønsker Sparekassen Himmerland A/S at være et solidt lokalt pengeinstitut, der sikrer at det er attraktivt at være aktionær, kunde og medarbejder. De ønsker den enkelte medarbejder kan træffe de fleste beslutninger lokalt med afsæt i en god faglig kompetence.

⁷ <http://www.sparfar.dk/page807.aspx>

⁸ <https://www.himmerland.dk/Om%20sparekassen/>

Sparekassen Himmerland A/S har de seneste år fusioneret og opkøbt filialer i nærområdet. Bl.a. købte de dele af den krakkede EBH Bank og senest i 2011 har de overtaget Sparekassen Midtfjord. De vil gerne være endnu stærkere i lokalområdet og ser gode muligheder for strategisk udvidelse af markedsområdet.

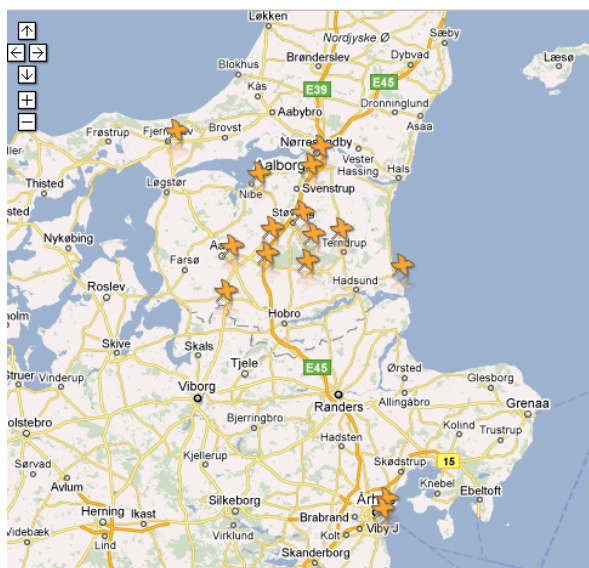
8.3. Markedsområde

Sparekassen Farsø har i dag 5 filialer i det Himmerlandske. Den nordligste filial er beliggende i Aalborg og den sydligste i Viborg. Udviklingen i de seneste år, har dog betydet lukning af små filialer i de mindste byer. Ligeledes er Sparekassen Himmerland A/S godt repræsenteret i det himmerlandske med hele 20 filialer. Den nordligste filial er i Fjerritslev og de sydligste filialer er beliggende i Aarhus.

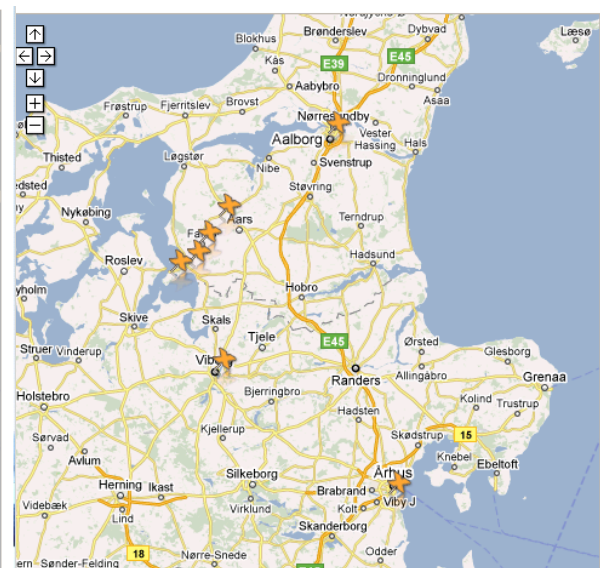
Hvis jeg tager udgangspunkt i begge pengeinstitutters beliggenhed, er det kun i Aalborg de begge er repræsenteret med en filial. Med en fusion vil de derfor tilsammen stå meget solidt i Himmerland. Det vil især styrke Sparekassen Farsø i en fusion, da de har ganske få filialer og de seneste år har måttet lukke filialer for at spare på driften.

Der bør dog tages stilling til om de mindste filialer er rentable, og hvis det viser sig at de ikke er rentable bør disse filialer nedlægges.

Nedenfor er der indsat oversigt over hvor henholdsvis Sparekassen Himmerland A/S og Sparekassen Farsø har filialer. Dog er Sparekassen Farsøs filial i Ullits og i Århus lukket.



Sparekassen Himmerland A/S



Sparekassen Farsø

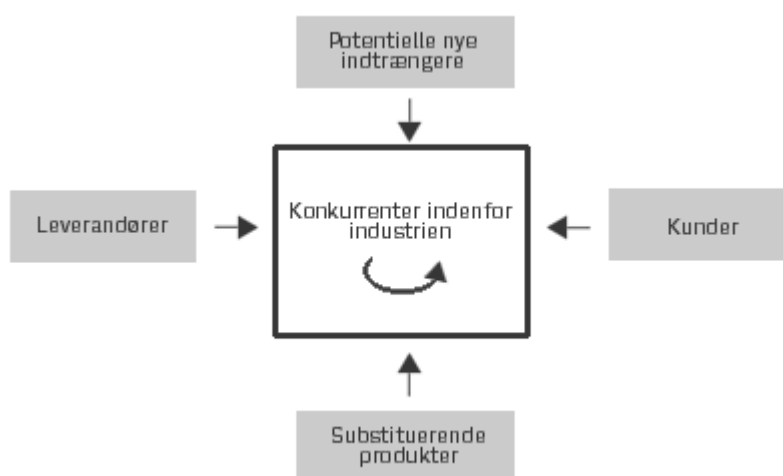
Kilde: www.totalkredit.dk

8.4. Konkurrentanalyse

Til at beskrive og analysere konkurrencesituationen på markedet, vil jeg bruge Porters Five Forces som analysemodel, modellen ses nedenfor. Analysen tager udgangspunkt i fem områder der påvirker branchen/virksomheden, det er konkurrencen i markedet, kundernes forhandlingsstyrke, substituerende produkter, leverandørernes forhandlingsstyrke og truslen fra nye aktører. Jeg vil afgrænse konkurrentanalysen til kun at gælde det primære markedsområde, Himmerland.

På baggrund af analysen kan jeg fastslå hvilken position de to pengeinstitutter har i Himmerland og hvad deres største udfordringer er fremover.

Nedenfor ses figuren for Porters five forces⁹.



8.4.1. Konkurrenter i markedet

Der findes mange pengeinstitutvirksomheder i Danmark, dog er markedet præget af få store udbydere og mange små. De store udbydere benytter sig af deres stordriftsfordele og er dermed markedsledere. Det er de få store pengeinstitutter, der sidder med langt størstedelen af markedsandelen og de mindre pengeinstitutter deler så resten af markedsandelen.

For nogle år siden var der stor konkurrence på priser på især udlån, hvilket har vendt efter krisens indtog. I dag kæmper mange pengeinstitutter med store indlånsunderskud og tilbyder høje indlånsrenter for at minimere indlånsunderskuddet. Pengeinstitutterne konkurrerer dermed i stedet om befolkningens indlånsmidler. En af grundene hertil kan være, at det bliver sværere og sværere at skaffe likviditet og især billig likviditet på pengemarkedet. Det gælder især for de mindre udbydere.

⁹ <http://www.strategylab.dk/portal/viden/strategibanken/teorier/strategiskoler/positioneringsskolen/>

Situationen på markedet er i dag, at pengeinstitutterne er mere risikobevidste og giver kun solide kunder udlån. Det skyldes de seneste års rekordstore nedskrivninger i sektoren. Samtidig er priserne på udlån sværere at forhandle i dag, da pengeinstitutterne er blevet mere opmærksomme på, at opretholde en fornuftig rentemarginal end tidligere.

Hvis jeg kigger på antallet af aktører i Himmerland området, hvor Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S har deres primære markedsområde, er der 7 aktører, der er placeret flere steder i Himmerland. Dermed er der rigelig rift om kunderne i området. De pengeinstitutter der befinder sig i området er; Andelskassen Himmerland, Danske Bank, Nordea, Spar Nord Bank og Nørresundby Bank, Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S.

Det er kun i Aalborg, at både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S har filial. Men jeg vurderer dem alligevel til at være store konkurrenter i dag, da de befinder sig i samme markedsområde. Dog er Sparekassen Farsø mere truet af Sparekassen Himmerland, da de er bedre repræsenteret med filialer i området og balancemæssigt er væsentlig større.

8.4.2. Truslen fra nye indtrængere

Pengeinstitutbranchen er underlagt mange regler og regulativer, både danske og europæiske. Det er derfor en svær branche at trænge ind på for nye udbydere, med en del adgangsbarrierer. Udviklingen de seneste to år har vist, at der samlet er blevet færre filialer i Danmark. Fra 2008 til 2009 er der blevet 119 færre filialer¹⁰. Dermed vurderer jeg truslen for åbning af nye filialer fra allerede eksisterende pengeinstitutter i Himmerland området, som meget lav. Der er allerede mange udbydere i området og jeg mener ikke kudegrundlaget er stort nok til åbning af nye filialer. Det kan dog være en trussel, såfremt et stort pengeinstitut opkøber, eller fusionerer med et mindre pengeinstitut i markedsområdet, hvor de vil blive en større konkurrent.

Udenlandske pengeinstitutter har haft svært ved at trænge ind på det danske marked tidligere og i lavkonjunktoren som vi oplever nu, ser jeg ikke indtrængen fra udenlandske pengeinstitutter som en trussel.

Samlet set vurderer jeg, at truslen fra nye udbydere ikke eksisterer i tiden.

¹⁰ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx>

8.4.3. Leverandørernes forhandlingsstyrke

En vigtig leverandør til pengeinstitutterne er IT leverandørerne, der kan levere komplekse EDB løsninger. Både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S benytter SDC datacentral. SDC leverer fællesløsninger inden for EDB til pengeinstitutter og er ejet af sine kunder. Der findes ganske få IT leverandører til pengeinstitutterne og derfor vurderer jeg, at leverandørernes forhandlingsstyrke er høj, dog er den højest overfor de mindre pengeinstitutter og lavest ved de store pengeinstitutter. De større pengeinstitutter har dermed mere indflydelse på udvikling af IT systemerne.

Der findes en del leverandører til pengeinstitutterne, men den allervigtigste anser jeg som leverandørerne af penge. Da det er blevet langt sværere for især mindre pengeinstitutter at finde likviditet på pengemarkedet, er dette en høj risiko for pengeinstitutterne. Sparekassen Farsø har et lille indlånsunderskud på mio. kr. 138,5 og det er derfor vigtigt for dem at kunne skaffe likviditet. Modsat har Sparekassen Himmerland A/S et indlånsoverskud, som ved en fusion vil kunne hjælpe Sparekassen Farsø og de vil muligvis kunne opnå et samlet indlånsoverskud i fusionsbanken.

8.4.4. Kundernes forhandlingsstyrke

Jeg vil dele kundernes forhandlingsstyrke op under to kundesegmenter. Det ene kundesegment er de ”gode og solide” kunder, hvor jeg vurderer at forhandlingsstyrken er en del højere end hos det andet segment, de ”dårlige” kunder. Det skyldes, at pengeinstitutterne i dag er meget risikobevidste og kun ønsker at få de ”gode” kunder ind i butikken. Det er svært at tiltrække de ”gode” kunder, da de som regel i forvejen har gode vilkår hvor de er. Det medfører, at deres forhandlingsstyrke især prismæssigt er høj. Dog er forhandlingsstyrken faldende, idet pengeinstitutterne som nævnt under konkurrencen i markedet er blevet mere bevidste om at fastholde en tilfredsstillende høj rentemarginal.

De ”dårlige” kunder har derimod en lav forhandlingsstyrke, da pengeinstitutterne ikke er interesserede i dette kundesegment.

8.4.5. Truslen fra substituerende produkter

Truslen fra substituerende produkter vurderer jeg til at være lav, idet de fleste finansielle produkter, der tilbydes på markedet er forholdsvis ens. Der er dog stadig få nyudviklede produkter, som alle pengeinstitutter ikke har mulighed for at udbyde. Konkurrenterne følger dog forholdsvis hurtigt med på moden.

På indlånssiden er det dog unikt for pengeinstitutterne, da de sammen med staten og udenlandske kreditinstitutter jf. § 7 stk. 4 i Lov om finansiel virksomhed har eneret til at tilbyde sig som modtager af indlån.

Der findes tværtimod mange substituerende produkter indenfor udlån, da flere og flere finansieringsselskaber udbyder såkaldte ”kviklån”. Det vurderer jeg ikke som en trussel idet det oftest er de ”dårlige” kunder der henvender sig hos disse udbydere og renterne er ofte en hel del højere end lån hos pengeinstituttet.

Langt de fleste pengeinstitutter har indledt samarbejde med udbydere af andre finansielle produkter end dem pengeinstitutterne kan tilbyde, såsom investerings- og pensionsprodukter, skades- og livsforsikringsprodukter og realkreditlån. Denne strategi er god, da pengeinstitutterne får indtægter fra disse samarbejdspartnere og samtidig oplever kunderne høj professionalisme, idet det enkelte pengeinstitut kan henvise til produkterne trods de ikke selv leverer produkterne.

Et produkt jeg kan se, at hverken Sparekassen Farsø, eller Sparekassen Himmerland A/S har mulighed for at formidle er leasing af privatbiler. Flere pengeinstitutter i Danmark har startet samarbejde med leasingselskaber, da det i dag er et godt alternativ til pengeinstitutternes billån. Dog tilbyder Sparekassen Farsøs datterselskab, Finanshuset Farsø A/S, leasing af erhvervsbiler, IT udstyr, alarmanlæg, produktions-, og kontormaskiner og kontorinventar¹¹.

8.5. Delkonklusion strategisk analyse

Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland har kun én by, hvor de i dag begge er repræsenteret med en filial. De vil derfor tilsammen være solidt repræsenteret, hvis de fusionerer.

Konkurrencesituationen blandt pengeinstitutter er præget af stordriftsfordele, hvor de få store pengeinstitutter har langt størstedelen af markedet. I Himmerland, hvor Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S har deres primære område, er konkurrencen hård. Der findes 7 pengeinstitutter der er etableret i flere byer i området. Ligeledes er Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S også konkurrenter i dag, hvor det især er Sparekassen Himmerland A/S der er en trussel overfor Sparekassen Farsø.

Modsat tidligere er konkurrencen på priser knap så høj i dag, da pengeinstitutterne er blevet langt mere risikobevist og bevidst på at opretholde en fornuftig rentemarginal. Dette har også påvirket kundernes forhandlingsstyrke, som er lavere i dag end tidligere. Dog er

¹¹ <http://www.finansfarsoe.dk/page1114.aspx>

forhandlingsstyrken højere hos de ”gode og solide” kundesegment. Da der er rift om de ”gode” kunder, er det oftest dem der kan forhandle bedst. Pengeinstitutter der har svært ved at fremskaffe likviditet på pengemarkedet og har indlånsunderskud, kan især presses af kunder med højt indlån.

Jeg kan konkludere, at truslen fra nye indtrængere på markedet er meget lav. Det skyldes, at sektoren er underlagt mange love og regulativer. Åbning af nye filialer ses ikke ret tit i dag, tværtimod lukker mange mindre filialer, så der vurderer jeg heller ikke der er nogen trussel.

Leverandører af IT systemer har en høj forhandlingsstyrke, idet der er få udbydere af de komplekse IT systemer til pengeinstitutsektoren. Dog har de mindre forhandlingsstyrke overfor de større pengeinstitutter. Ligeledes har leverandører af penge en høj forhandlingsstyrke, da det er pengeinstitutternes vigtigste produkt.

Truslen fra substituerende produkter er generelt lav, idet pengeinstitutternes produkter er forholdsvis ens. Der findes dog få unikke produkter. Dog er der en mulig trussel indenfor leasing af privatbiler, hvor Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S ikke har en samarbejdspartner.

9. Lovgrundlag

Inden regnskabsanalysen af Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S vil jeg kort redegøre for de vigtigste love, der gælder for den finansielle sektor. Samtidig vil jeg uddybe beregningen af basiskapitalen.

Den finansielle sektor er en stor del af det danske samfund og det er derfor vigtigt, at der er stor tillid til sektoren. Det er vigtigt at sikre at sektoren opretholdes som en sund og solid sektor. For at kunne sikre dette er sektoren underlagt love og bekendtgørelser. Nedenfor vil jeg redegøre for de vigtigste love.

Lov om finansiell virksomhed er den overordnede lov i regulering af pengeinstitutters virke. Loven gælder for finansielle virksomheder og gælder dermed også for realkreditinstitutter, forsikringsselskaber, fondsmæglerselskaber, investerings- og forvaltningsvirksomheder. I loven er der dog også regler, der gælder for udstedere af elektroniske penge, sparevirksomheder og investeringsrådgivere.

I Lov om finansiell virksomhed, er reglerne for at drive bankvirksomhed beskrevet. Derudover er de forpligtelser et pengeinstitut har overfor offentligheden, men også overfor deres kunder beskrevet. Loven stiller krav til sammensætningen og størrelsen af et pengeinstituts

kapitalforhold. Kravene til offentliggørelse af kapitalforhold og overholdelse af god rådgivningsskik skal sikre, at både samfundet og kunderne har tillid til pengeinstitutterne.

For at sikre at loven bliver overholdt, fører Finanstilsynet tilsyn med pengeinstitutterne. Finanstilsynet, som hører under Økonomi- og Erhvervsministeriet, har det overordnede ansvar for lovgivningen. Finanstilsynets opgave er, at sikre at pengeinstitutternes forretningsgange er korrekte, herunder revision og kontrolsystemer.

Finanstilsynet agerer ud fra de indberetninger der modtages fra pengeinstitutterne. Desuden foretager tilsynet kontrolbesøg, hvor de undersøger konkrete sager.

9.1. Solvens

I Lov om finansiel virksomhed stilles der krav til pengeinstitutternes bestyrelse og direktion, som skal sikre en tilstrækkelig basiskapital, samt have udarbejdet interne procedurer til risikostyring og måling. Ifølge LFV § 124, stk. 2 stilles følgende krav til basiskapitalen;

1. 8 % af de risikovægtede poster (solvenskrav)
2. 5 mio. euro (minimumskapitalkrav) jf. LFV § 124 stk. 3

Herefter skal bestyrelsen opgøre pengeinstituttets individuelle solvensbehov, som ikke må ligge under 8 %. Opgørelsen af det individuelle solvensbehov sker på baggrund af den risikoprofil som pengeinstituttet vurderes at have jf. LFV § 124 stk. 4. Solvensbehovet skal indberettes til Finanstilsynet.

Det individuelle solvensbehov svarer til den tilstrækkelige basiskapital i procent, sat i forhold til pengeinstituttets risikovægtede poster. I bilag 1 fremgår beregningsmetoden for basiskapitalen¹².

9.2. Basiskapital

Basiskapital er jf. LFV § 138 sammensat af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Basiskapitalen skal som nævnt ovenfor altid minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster. Dog kan Finanstilsynet fastsætte en højere individuel solvens, hvis de vurderer at pengeinstituttet har udsat indskydere og andre investorers økonomiske interesser for risiko jf. LFV § 128, stk. 5.

¹² Bilag 1 – Udregningsmodel for basiskapital

9.3. Risikovægtede poster

De risikovægtede poster indgår som nævnt ovenfor i udregningen for solvensprocenten. I LFV § 142 fremgår det, at de risikovægtede poster er et mål for den samlede risiko for tab forbundet med virksomhedens aktiviteter. I de risikovægtede poster indgår både kredit-, markeds-, og operationelle risici. I afsnit 9.6.1. redegøres der kort for de tre risikoområder.

9.4. Kernekapital

Jf. LFV § 129 består kernekapital af egenkapital, herunder aktiekapital, garantkapital, reserver, underskud og overført overskud. Hybrid kernekapital tillægges kernekapital jf. LFV § 132. Hybrid kernekapital er lån, f.eks. lån fra bankpakke II. Hybrid kernekapital må tælles med i kernekapitalen, hvis det efter fradrag udgør min. 5 % af de risikovægtede poster. Dog skal den hybride kernekapital opfylde en række betingelser før det må medregnes i kernekapitalen jf. LFV § 132 stk. 1.

Som følge af bankpakke II må hybrid kernekapital maksimum udgøre 50 % af kernekapitalen. Dog kun 35 % hvis der er udløbsdato, eller der skal ske refinansiering på den hybride kernekapital. Den øvrige hybride kernekapital må maksimum udgøre 15 % af kernekapitalen.

9.5. Supplerende kapital

Den supplerende kapital må højest medregnes med 100 % af kernekapitalen jf. LFV § 135 stk. 3. Ligesom hybrid kernekapital skal den supplerende kapital også opfylde nogle betingelser, for at den må medregnes i opgørelsen af den ansvarlige kapital jf. LFV § 136, stk. 1. En reducere i kernekapitalen vil derfor have stor indflydelse på solvensen, da supplerende kapital altid højest må udgøre 100 % af kernekapitalen.

9.6. Likviditet

Der stilles krav til, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet jf. Lov om finansiel virksomhed § 152 stk. 1 og 2. Likviditeten skal mindst udgøre:

- 15 % af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstitutttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned., og
- 10 % af pengeinstitutttets samlede gælds- og garantforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan modregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

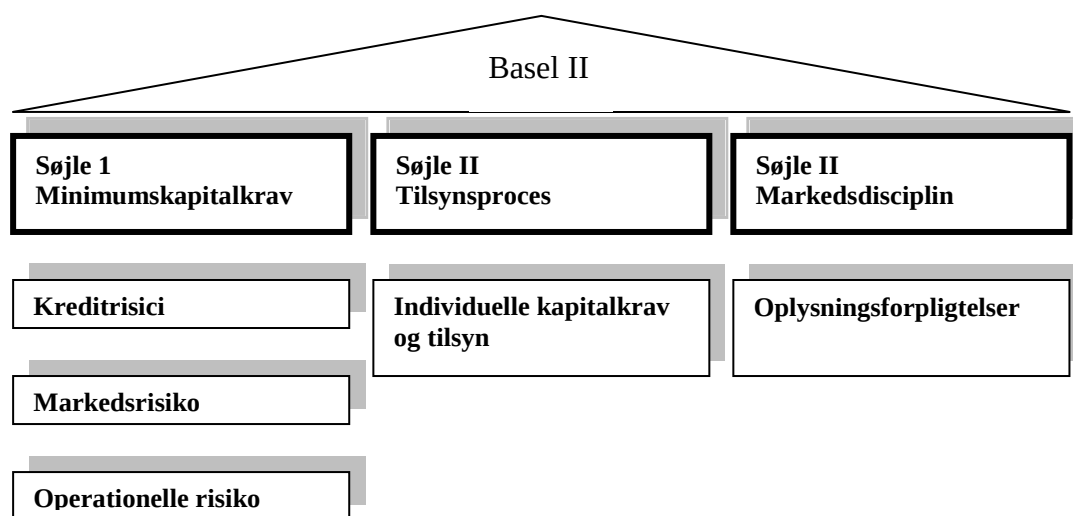
Jf. stk. 2 medregnes følgende i likviditeten; kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber, samt beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Hvis ikke kravene i stk. 1 er opfyldt, og bliver forholdende ikke bragt i orden inden for 8 dage efter, at pengeinstituttet ikke opfylder kravene, skal pengeinstituttet omgående indberette dette til Finanstilsynet. Hvorefter Finanstilsynet fastsætter en frist for opfyldelse af kravene jf. stk. 3.

Jeg vil senere i opgaven beskrive Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S' likviditetsforhold.

9.7. Kapitaldækningsregler – Basel II

Ud over Lov om finansiel virksomhed er pengeinstitutterne også underlagt kapitaldækningsbekendtgørelsen. Reglerne i denne bekendtgørelse er udarbejdet på baggrund af Basel II retningslinjerne. Nedenfor ses oversigt over basel II reglerne, hvoraf de 3 søjler er vist. Jeg vil nedenfor beskrive søjlernes betydning for pengeinstitutsektoren.



Søjle 1 – Minimumskrav

Kreditrisiko er den risiko et pengeinstitut løber, når de udlåner penge til primært virksomheder og privatkunder. Opgørelse af de risikovægtede poster kan ske efter standardmetoden eller den interne rating baserede metode (IRB). IRB metoden bruges dog kun af de helt store pengeinstitutter, idet metoden er meget ressourcekrævende jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 8. Jf. Kapitaldækningsbekendtgørelsen bilag 19 skal

Finanstilsynet give tilladelse til at benytte IRB metoden. Pengeinstitutternes eksponeringer er opdelt i 15 kategorier, der afspejler modparten og vægtes herefter. Her benytter de begge standardmetoden for opgørelse af kreditrisici.

Markedsrisikoen opdeles i renterisiko, aktierisiko, valutarisiko og råvarerisiko jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 12, 13 og 14, hvor risikovægtningen er oplyst.

Definitionen på markedsrisiko er med andre ord de aktiver, passiver og ikke balanceførte poster, der ændrer værdi ved ændringer i markedsforholdene. Risikoen kan udregnes efter interne modeller, Value-at-risk modeller eller ved standardmetoden jf. kapitalbekendtgørelsens § 34. Begge pengeinstitutter benytter standardmetoden til opgørelse af markedsrisici.

Operationelle risiko kan defineres som tab pga. uhensigtsmæssig eller mangelfulde interne procedure jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen § 53 stk. 2. Det kan både være interne fejl såsom forkert rådgivning og systemmæssige fejl, men også eksterne fejl såsom strømsvigt eller retslig risici som bedrageri. Kapitalkravet til de operationelle risici kan udregnes via basisindikatormodellen (BIA), standardindikatormodellen (STA), eller den avancerede metode (AMA). Både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S benytter BIA til opgørelse af kapitalkravet til de operationelle risici¹³. Denne metode udgør 15 % af de gennemsnitlige rente- og gebyrindtægter over en 3-årig periode jf. kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 18.

I opgavens afsnit omkring risikostyring vil jeg analysere kreditstyringen i Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S. Med denne analyse vil jeg kunne konkludere, om der er nogle svagheder indenfor deres kreditområde og desuden om deres eksponeringer er spredt på flere brancher. Jeg vil udelukkende beskrive standardmetoden for opgørelse af deres kreditrisici, da det er denne metode de begge benytter.

Søjle 2 – Tilsynsproces

Søjle 2 beskriver tilsynsprocessen, hvor der vurderes om kapitaldækningen i pengeinstituttet er stor nok, sat i forhold til de risici pengeinstitutter løber. Ledelsen er ansvarlig for at kapitaldækningen overholdes og de er forpligtet til løbende at foretage vurdering af solvensbehovet. Desuden skal de vurdere deres muligheder, eller lave en strategi for hvordan

¹³ Årsrapport 2009, Sparekassen Himmerland A/S og risikorapport 2009, Sparekassen Farsø

de kan fremskaffe kapital. Finanstilsynet skal løbende følge op på om pengeinstitutterne overholder dette.

Søjle 3 – Markedsdisciplin

Søjle 3 er indført via kapitaldækningsbekendtgørelsen. Jf. bekendtgørelsens bilag 20 har pengeinstitutterne oplysningspligt omkring pengeinstituttets reelle risici. Dette offentliggøres via en risikorapport, på baggrund af nogle parametre, som fx markedsrisiko, kreditrisiko, operationelle risiko, risikostyrings- og risikopolitik, samt risiko på basiskapitalen. Risikorapporten offentliggøres typisk på samme tid som årsregnskabet.

10. Regnskabsanalyse

Jeg vil i dette afsnit analysere udviklingen i de to pengeinstitutters regnskab gennem de seneste tre år. Herunder vil jeg komme ind på kapitalforhold, risikostyring, indtjening og vækst. Dermed vil jeg få et bedre indblik i, hvordan de to pengeinstitutters økonomiske situation er og hvilke vækstmuligheder de har. Samtidig vil jeg være opmærksom på evt. kritiske punkter, der skal tages højde for ved en fusion.

10.1. Sparekassen Farsø

Den økonomiske krise de seneste år, har især påvirket Sparekassen Farsøs resultater i både 2008, 2009 og 2010. Det skyldes især stigende nedskrivninger på udlån og tab på tilgodehavender. Samtidig har de ligesom mange andre pengeinstitutter mærket til omkostninger til bankpakke I og II.

Årets resultat blev i 2008 et underskud på mio. kr. -26.514 mod et positivt årets resultat i 2007 på mio. kr. 37.610¹⁴. Den voldsomme tilbagegang i 2008 skyldes en voldsom stigning på posterne nedskrivning på udlån og tilgodehavender mm., negative kursreguleringer og et fald i netto rente- og gebyrindtægter. Alle tre poster indikerer hvilke poster i pengeinstitutternes resultatopgørelser, der blev ramt i kriseårene. Årets resultat blev i 2009 til et underskud på mio. kr. -24.342 og i 2010 præsenterede Sparekassen Farsø et stort underskud på mio. kr. 64.050 efter skat. Det dårlige årsresultat skyldes fortsat faldende netto rente- og gebyrindtægter, negative kursreguleringer og store nedskrivninger. Nedskrivningerne udgjorde i 2010 mio. kr. -122.783 mod mio. kr. -89.805 i 2009, en stigning på 36,7 %.

¹⁴ Sparekassen Farsø - Årsrapport 2010, side 26

Dette resultat er utilfredsstillende for Sparekassen Farsøs direktion og de har iværksat initiativer til at sikre bedre drift fremover¹⁵.

Årets resultat 2010 bærer desuden præg af omkostningerne til rentebetaling på 130 mio. kr. i hybrid kernekapital, som Sparekassen Farsø hjemtog fra bankpakke II.

Resultatopgørelse Sparekassen Farsø - 2008-2010 (i 1.000 kr.)	2010	2009	2008
Renteindtægter	239.533	239.600	282.574
Renteudgifter	-118.842	-122.594	179.788
Netto renteindtægter	120.691	117.006	102.786
Udbytte af aktier mv.	1.125	2.678	483
Gebyrer og provisionsindtægter	38.482	42.035	38.946
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-2.029	-2.563	-2.271
Netto rente- og gebyrindtægter	158.269	159.156	139.944
Kursreguleringer	-9.587	16.414	-33.566
Andre driftsindtægter	6.209	449	194
Udgifter til personale og administration	-97.314	-87.749	-84.756
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-4.081	-3.115	-2.443
Andre driftsudgifter	-14.336	-18.366	-5.292
Nedskrivninger på udlån og tab på tilgodehavender mv.	-122.783	-89.805	-31.133
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	-428	-8.132	-14.231
Resultat før skat	-84.051	-31.148	-31.283
Skat	20.001	6.806	4.769
Årets resultat	-64.050	-24.342	-26.514

Figur 1

Sparekassen Farsø forventer, at 2011 også bliver et udfordrende år med fortsat høje tab og nedskrivninger. De ønsker at slanke balancen på erhvervskunder udenfor lokalområdet, samt gennemføre nogle omkostningsbesparelser og effektiviseringer. Heriblandt skulle det kunne ses i regnskabet for 2011, at lukningen af deres afdelinger i Århus, Ullits, Strandby og Vester Hornum har medført store besparelser. Samtidig flyttes datterselskabet Finanshuset Farsø A/S til hovedkontoret i Farsø. De ønsker desuden også bedre balance imellem i indlån og udlån.

10.2. Sparekassen Himmerland A/S

Sparekassen Himmerland A/S har haft overskud hvert år siden 1981. I kriseårene har de dog kunnet mærke en væsentlig nedgang i årsresultaterne. Årets resultat blev i 2008 på mio. kr. 35,9 mod et årets resultat i 2007 på mio. kr. 189,5¹⁶ og i 2009 faldt årets resultat til mio. kr. 21. Grunden til det store fald i årets resultat, skyldes hovedsageligt en kraftig stigning i nedskrivninger på udlån og tilgodehavender, samt negative kursreguleringer i forbindelse med krisen.

¹⁵ Sparekassen Farsø - Årsrapport 2010, side 9

¹⁶ Sparekassen Himmerland A/S - Årsrapport 2010, side 30

Resultatopgørelse Sparekassen Himmerland A/S, 2008-2010¹⁷ (i 1.000 kr.)	2010	2009	2008
Renteindtægter	533.528	579.388	602.210
Renteudgifter	-200.791	-227.984	-308.355
Netto renteindtægter	332.737	351.404	293.855
Udbytte af aktier mv.	2.264	2.860	4.856
Gebyrer og provisionsindtægter	126.689	142.453	139.131
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-7.288	-4.747	-4.038
Netto rente- og gebyrindtægter	454.402	491.970	433.804
Kursreguleringer	66.386	73.124	-31.084
Andre driftsindtægter	6.483	9.149	32.232
Udgifter til personale og administration	-262.252	-248.212	-214.705
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-10.956	-13.360	-12.807
Andre driftsudgifter	-47.686	-36.606	-11.150
Nedskrivninger på udlån og tab på tilgodehavender mv.	-246.653	-236.378	-158.597
Tab på garanti vedr. Bankpakke I	-21.130	-23.325	0
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder	2.768	636	1.467
Resultat før skat	-58.638	16.998	39.160
Skat	19.494	4.000	3.222
Årets resultat	-39.144	20.998	35.938

Figur 2

For første gang siden 1981 måtte Sparekassen Himmerland A/S i 2010 præsentere et negativt årsresultat på mio. kr. -39,1¹⁸. Det skyldes bl.a. et fald på 7,63 % i netto rente- og gebyrindtægter, hvorimod personaleudgifter, andre driftsudgifter og nedskrivninger på udlån og tab på tilgodehavender alle er steget fra 2009 til 2010.

En af årsagerne til at netto rente- og gebyrer er faldet er, at ledelsen i 2010 ønskede at styrke sparekassens likviditet yderligere og derfor placerede en stor del af overskudslikviditeten i obligationer med en lavere direkte rente, men dog har der været positive kursreguleringer derpå.

Sparekassen Himmerland A/S har i 2008, 2009 og 2010 haft kundetilvækst bl.a. i forbindelse med sammenlægningen med St. Brøndum Sparekasse i 2008 og køb af afdelinger fra EBH Bank i 2009. Men også i 2010 har der været kundetilvækst¹⁹.

Det ses dog også tydeligt i resultatopgørelsen, at der er kommet flere medarbejdere og filialer til, da udgifter til personale og administration er steget med 22,15 % i perioden 2008-2010. Siden 2008 er der kommet 31 nye medarbejdere til.

Sparekassen Himmerland A/S forventer at lavkonjunktoren fortsætter i 2011, men dog forventer de en mindre positiv vækst. Desuden forventer de, at nedskrivninger og tab på udlån

¹⁷ Sparekassen Himmerland A/S - Årsrapport 2010, side 20 og årsrapport 2009, side 19

¹⁸ <https://www.himmerland.dk/Forside/Seneste%20nyt/Pressemeddelelse-regnskab-2010.pdf>

¹⁹ <https://www.himmerland.dk/Forside/Seneste%20nyt/Pressemeddelelse-regnskab-2010.pdf>

vil komme til at ligge på et lavere niveau end i 2010. Deres primære indtjening i 2011 forventes at ligge på mellem mio. kr. 140 – 190²⁰.

10.3. Kapitalgrundlag

Ud fra tidligere afsnit 9 omkring lovregler, vil jeg i dette afsnit analysere hvordan henholdsvis Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S' kapital-, og likviditetsforhold er, og har udviklet sig gennem de seneste tre år. Ved at sammenligne deres kapital-, og likviditetsforhold, vil jeg kunne se om der er kritiske punkter, der evt. kan forbedres ved en fusion.

10.3.1. Solvens

Som nævnt i afsnit 9 stilles der krav til, at pengeinstitutternes solvens skal være minimum 8 %. Dog kan Finanstilsynet fastsætte en højere solvensprocent, hvis de finder det nødvendigt i forhold til pengeinstituttets risici. Jo højere solvens et pengeinstitut har, jo bedre er de rustet mod tab. En høj solvensoverdækning betyder dog også, at pengeinstituttet har en del overskydende kapital der blot ligger stille. Det er derfor ikke en fordel rent indtjeningsmæssigt at have en høj solvensoverdækning. Det kan dog være en fordel at kunne vise en høj overdækning i solvens udad til, da det kan medvirke til lavere kapitalomkostninger på pengemarkedet.

Solvens ²¹			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	14,6 %	15,8 %	11,8 %
Sparekassen Himmerland A/S	18,7 %	21,4 %	16,2 %
Gennemsnitlig for gruppe 3 PI ²²	18,5 % ²³	20,5 %	17,8 %

(Basiskapital / risikovægtede poster x 100)

Figur 3

Ovenfor i figur 3 ses udviklingen i solvensen for Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S. Sparekassen Farsøs solvens har i hele perioden ligget lavere end solvensen i Sparekassen Himmerland A/S. Fra 2008 til 2009 steg Sparekassen Farsøs solvens med 33,9 %, det skyldes at de har fået statsligt hybrid kernekapitalindskud på t.kr. 130.700 jf. Bankpakke II. Dette medregnes i basiskapitalen og derfor steg deres solvens, samtidig faldt deres risikovægtede poster med knap t.kr. 500.000. Samme udvikling kan ses i

²⁰ Sparekassen Himmerland A/S – Årsrapport 2010, side 13

²¹ Bilag 2 – Udregning af solvens

²² http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf - side 20

²³ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2010/MU/MU_PI_1H2010.ashx - Solvensprocenten er gennemsnitligt for 1. halvår 2010.

solvensprocenten for Sparekassen Himmerland A/S, som også fik et statsligt hybrid kernekapitalindskud i 2009 på t.kr. 294.438 og samtidig faldt deres risikovægtede poster med knap t.kr. 800.000.

Fra 2009 til 2010 faldt Sparekassen Farsøs solvens med 7,6 %, faldet skyldes det store underskud, der påvirker egenkapitalen og dermed kernekapitalen negativt. Idet kernekapitalen bliver mindre, bliver andelen af den supplerende kapital der må medregnes også nedsat, dermed blev basiskapitalen lavere. Solvensen i Sparekassen Himmerland A/S faldt også fra 2009 til 2010 med 12,6 %, det skyldes en faldende basiskapital og en stigning i deres risikovægtede poster.

Sammenlignes Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S' solvensprocent med gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutterne, ligger Sparekassen Farsø en del lavere gennem alle 3 år, hvorimod Sparekassen Himmerland A/S ligger på ca. samme niveau som den gennemsnitlige solvensprocent.

Begge pengeinstitutter ligger med en høj solvens i forhold til lovkravet og dermed er der en uudnyttet kapital, som kan være med til at skabe højere indtjening. Dog skal der tages højde for deres individuelle solvensbehov, som jeg vil kigge nærmere på i næste afsnit. Sparekassen Farsø bør dog være meget opmærksomme på, at deres solvens ikke fortsætter nedad.

Mindre pengeinstitutter bør ligge med en høj solvens, da de er mere følsomme over for ændrede markedsvilkår. Det kan bl.a. være en fordel for et mindre pengeinstitut at have en høj solvens når de skal fremfinde kapital på pengemarkedet, da de dermed vil blive bedre kreditvurderet. En anden grund til de bør have en højere solvens er, at de ofte er eksponeret i et mindre geografisk område og derfor er meget følsomme for ændrede vilkår i området.

10.3.2 Det Individuelle solvensbehov

I 2009 blev det vedtaget i Lov om finansielle virksomheder, at pengeinstitutter skulle fastsætte og offentliggøre deres individuelle solvensbehov i deres risikorapport. Jf. søjle 3 i kapitaldækningsbekendtgørelsen skal pengeinstitutterne overholde markedsdisciplin, hvilket netop er at offentliggøre deres egentlige risici, altså deres individuelle solvensbehov jf. kapitaldækningsbekendtgørelsen § 60, bilag 20.

Det individuelle solvensbehov udtrykker pengeinstituttets egentlige risici, som stresstestes ved fremsættelse af negative begivenheder. På baggrund af stresstesten ses hvordan pengeinstituttet vil reagere overfor begivenhederne. Stresstesten indeholder fire elementer; kreditrisiko, markedsrisiko, operationelle risiko og øvrige forhold.

Nedenfor ses det individuelle solvensbehov for Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S, hvor det fremgår at deres solvensbehov er på henholdsvis 9,42 % og 9,40 % i 2009. Det område der udgjorde den største risiko for begge pengeinstitutter var kreditrisiko, som for Sparekassen Farsø udgjorde 8,32 % af de i alt 9,42 % og for Sparekassen Himmerland A/S udgjorde kreditrisikoen 8,6 % af de i alt 9,4 %

I 2010 steg solvensbehovet i Sparekassen Farsø til 11,14 % i alt en stigning på 18,3 %. Sparekassen Himmerland A/S' solvensbehov steg også, dog kun med 8,5 %. til 10,20 %. Dette fremgår i figur 4.

Hvis jeg sammenligner deres solvensbehov med deres solvensprocent i 2010, har Sparekassen Farsø en reel overdækning i deres solvens på 3,44 % og Sparekassen Himmerland A/S har en overdækning på 8,5 %. Sparekassen Himmerland A/S er klart den mest solide af de to, målt på deres solvens og solvensoverdækning i forhold til solvensbehovet.

Individuelt solvensbehov 2010²⁴		
År	2010	2009
Sparekassen Farsø	11,14 %	9,42 %
Sparekassen Himmerland A/S	10,20 %	9,40 %

Figur 4

I bilag 3 ses det, hvilke elementer Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S benytter i deres stresstest ved opgørelsen af det individuelle solvensbehov.

10.3.3. Likviditet

Der stilles krav til likviditet i et pengeinstitut, som tidligere nævnt i afsnit 9. Det er utroligt vigtigt for et pengeinstituts eksistens at have den nødvendige kapital til at kunne tilbagebetale indskyderne deres penge på anfordring. Et pengeinstituts likviditetsrisiko er med andre ord, manglende evne til at opfylde sine forpligtelser rettidigt.

Overdækning i likviditet i forhold til lovkravet			
	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	232,7 %	161,4 %	82,6 %
Sparekassen Himmerland A/S	374,7 %	290,3 %	231,1 %

Figur 5

²⁴ Bilag 3 – Stresstest og individuelt solvensbehov 2010

Udviklingen i likviditeten ses i figur 5 og viser klart, at fokus på likviditet blev øget i hele perioden fra 2008 til 2010, hvor overdækningen i begge pengeinstitutter har været kraftigt stigende. De fulgte dermed den generelle udvikling på markedet. Markedsudviklingen i perioden gjorde det vanskeligt for nogle pengeinstitutter at fremskaffe likviditet på markedet og derfor blev det endnu vigtigere for pengeinstitutterne at have en overdækning i forhold til lovkravet²⁵.

Idet begge pengeinstitutter har en høj likviditetsoverdækning er de klar til en periode med høj udlånsvækst, hvor de kan tære på overdækningen af likviditet.

Sparekassen Himmerland A/S har siden 2007 haft en politik om, at overdækningen minimum skal være 50 %, dette har de efterlevet i perioden 2008-2010.

10.4. Delkonklusion kapitalforhold

Analysen på kapitalforholdene for de to pengeinstitutter viser, at begge ligger en del højere end minimumskravet på 8 i solvensprocent. Begge pengeinstitutter hjemtog statslig hybrid kernekapital fra bankpakke II i 2009, hvilket tydeligt kan ses på udviklingen i deres solvensprocent fra 2008 til 2009. Begge havde en faldende solvensprocent fra 2009 til 2010. De har begge fulgt den generelle udvikling i solvensprocenten gennem perioden, dog ligger Sparekassen Farsø en del under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutterne. Sparekassen Farsø bør være opmærksomme på, at deres solvens ikke fortsætter med at falde.

Siden 2009 er det vedtaget at pengeinstitutterne skal fastsætte og offentliggøre deres individuelle solvensbehov. Det individuelle solvensbehov ligger under deres solvensprocent og de har derfor en reel overdækning i deres solvens. Det betyder, at de har en uudnyttet kapital, som kan bruges til at skabe vækst. Sparekassen Farsø har en overdækning på 3,44 % og Sparekassen Himmerland A/S har 8,5 %.

Begge pengeinstitutter ligger med en høj overdækning af likviditet og opfylder dermed lovkravet. Det er positivt, at begge har så høj en overdækning, da de dermed ikke skal indhente likviditet til at dække deres likviditetsbehov.

10.5. Risikostyring

I dette afsnit vil jeg først analysere pengeinstitutternes kreditrisici og herunder deres udvikling i risikovægtede poster, kreditkoncentration, store engagementer og udvikling i

²⁵ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

nedskrivningerne, da det er langt den største risikofaktor for et pengeinstitut. Jeg vil desuden kort redegøre for standardmetoden for opgørelse af kreditrisici.

Den næst største risiko er markedsrisici, hvor jeg vil udregne deres rentefølsomhed og kommentere på følsomhedens betydning ved en eventuel rentestigning, eller ved et rentefald. Jeg vil benytte de to pengeinstitutters risikorapporter fra 2009 og 2010.

10.5.1. Kreditrisiko

Udvikling i risikovægtede poster:

Sparekassen Farsø havde i 2010 risikovægtede poster på i alt t.kr. 4.098.262. De risikovægtede poster faldt med t.kr. 205.426 fra 2009 til 2010. Samme udvikling gjorde sig gældende fra 2008 til 2009, hvor de risikovægtede poster faldt med t.kr. 430.191.

Sparekassen Farsøs vægtede poster med kreditrisiko udgjorde i 2010 t.kr. 3.613.807 mod t.kr. 3.677.857 i 2009. Faldet kan skyldes tilbagegang i udlånsmassen, eller også har sparekassen været bedre til at afdække udlån med pant i f.eks. fast ejendom. Jeg kan se i udviklingen, at udlånet er steget og derfor har Sparekassen Farsø været bedre til at afdække udlånene med sikkerheder.

Sparekassen Himmerland A/S havde samlet risikovægtede poster på t.kr. 9.346.195 i 2010, som er en stigning med t.kr. 283.660. Hvorimod de risikovægtede poster blev reduceret med t.kr. 789.669 i 2009, set i forhold til 2008.

Sparekassen Himmerland A/S' vægtede poster med kreditrisiko udgjorde i 2010 t.kr. 7.227.910 mod t.kr. 7.507.289 i 2009. Udlånsmassen er kun faldet med t.kr. 157.300 i perioden, så dermed har de også været bedre til at sikre lånene.

Ved opgørelsen af kreditrisici benytter både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S standardmetoden. I bekendtgørelsen om kapitaldækning § 8 stk. 1, er der nævnt bestemmelserne for brug af standardmetoden. I bekendtgørelsens bilag 3 fremgår vægte og bestemmelser for opgørelse af deres kreditrisici. I bilag 4 fremgår et udsnit af vægtende, hvor det kan ses hvor stor en påvirkning posterne har på et pengeinstituttets kapitalgrundlag.

Udvikling i store engagementer:

Udgør et engagement 10 % eller mere af basiskapitalen, regnes det for at være et stort engagement. Hvis et pengeinstituts andel af store engagementer overstiger 90 %, skal de påregne et ekstra tillæg til deres solvensbehov, jf. Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter. Grunden til værdien er fastsat til maksimum

90 % er, at det svarer til gennemsnittet for værdien af store engagementer i alle danske pengeinstitutter i 2008²⁶. Jf. LFV § 145 må et engagement med en kunde eller gruppe af forbundne kunder ikke overstige 25 % af basiskapitalen efter fradrag for særligt sikre krav. Jf. LFV § 145 stk. 2. må summen af de engagementer, der efter fradrag udgør 10 % eller mere af basiskapitalen ikke samlet overstige 800 % af basiskapitalen.

Herudover er det vigtigt pengeinstituttet er klar over, at såfremt et stort engagement ikke kan flyttes problemfrit, skal de afsætte yderligere til engagementet i deres solvensbehov.

Andelen af store engagementer			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	91,6 %	48,8 %	106 %
Sparekassen Himmerland A/S	10,4 %	10,2 %	49,6 %
Gennemsnit gruppe 3 pengeinstitutter ²⁷	35,64 %*	45,62 %	91,35 %

Figur 6

Summen af store engagementer i Sparekassen Farsø udgjorde i 2008 106 % jf. ovennævnte figur. Det må anses som højt, set i forhold til Finanstilsynets vejledende tilsynsdiamant, hvor pengeinstitutterne helst skal holde sig under 125 % i store engagementer i 2012²⁸. Udviklingen i store engagementer var nedadgående i 2009, hvor de kun havde 48,8 % i store engagementer. Hvilket er mere end en halvering i forhold til året før. En af grundene til det store fald er, at deres basiskapital steg med 22,1 % fra 2008 til 2009, som følge af hjemtagelse af statslig hybrid kernekapital fra Bankpakke II. Det kan dog også skyldes nedskrivninger i de store engagementer. I 2010 udgjorde de store engagementer 91,6 %, hvilket er en stigning med 87,7 %. Idet Sparekassen Farsø ligger over 90 % i værdien af store engagementer skal de påregne et ekstra tillæg til deres solvensbehov, jf. ovenfor.

Summen af store engagementer i Sparekassen Himmerland A/S udgjorde i 2008 49,6 %, hvilket ikke er en del lavere end gennemsnittet for sektoren jf. ovenfor. I 2009 var summen af store engagementer faldet til 10,2 %, der kan være flere årsager til det store fald i værdien af store engagementer. En årsag hertil kan bl.a. være, at deres basiskapital steg med 21,3 % fra 2008 til 2009, hvilket hovedsageligt skyldes hjemtagelse af statslig hybrid kernekapital fra bankpakke II. Det kan dog også skyldes nedskrivninger på store engagementer. I 2010 udgjorde de store engagementer 10,4 %, som er en lille stigning i forhold til året før.

²⁶ Finanstilsynets vejledning om opgørelse af solvensbehov

* Tal for 1. halvår 2010, jf. http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2010/MU/MU_PI_1H2010.ashx

²⁷ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

²⁸ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

Andelen af store engagementer i Sparekassen Farsø, har igennem alle tre år lagt langt over gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, hvilket anses som utilfredsstillende, idet det udgør en stor risiko med så høj en andel af store engagementer. Andelen af store engagementer i Sparekassen Himmerland A/S har derimod lagt under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutterne. Det kan hænge sammen med, at Sparekassen Himmerland A/S har fastsat i deres forretningsgang, at et enkelt kundeengagement kun i særlige tilfælde må overstige 5 % af deres basiskapital.

Kreditkoncentration:

Med kreditkoncentration menes det, hvordan fordelingen er på udlån til erhvervs-, og privatkunder, fordelingen af udlån til brancher og fordelingen på forskellige typer sikkerheder.

I 2010 var Sparekassen Farsøs kreditkoncentration fordelt med 28 % privatkunder og 72 % erhvervskunder. Der er dermed en stor overvægt af erhvervskunder i deres porteføljer, hvilket kan være en ulempe idet erhverv ofte har indsnævrede rentemarginaler og erhvervsengagementer er større end privatengagementer. Dermed er risikoen for store tab på et engagement større end på privatkunder. Fordelingen i Sparekassen Himmerland A/S' kreditkoncentration var i 2010 fordelt med 38,6 % privatkunder og 61,3 % erhverv, hvor der også er overvægt af erhvervskunder.

Spredningen af udlån til forskellige brancher er også vigtige, da pengeinstituttet dermed har en lavere kreditrisiko. F.eks. hvis de har et højt udlån til ejendomssektoren og ejendomspriserne styrtdykker, så kommer der mange tab på denne sektor alene. Hvis de derimod spreder risikoen på forskellige sektorer mindskes risikoen og når det går godt i en sektor kan det være det går dårligt i en anden sektor og omvendt.

For begge pengeinstitutter gælder det, at de brancher der udgør langt den største del af deres udlån til erhverv er landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri, finansiering og forsikring og fast ejendom. Sparekassen Himmerland A/S har fastsat en øvre grænse på engagementer i en enkelt sektor, som maksimalt må udgøre 15 % af sparekassens samlede udlån og garantier. Dette er overholdt jf. deres sektorfordeling i risikorapporten. Et sådant maksimum er ikke fastsat i Sparekassen Farsø.

Det er desuden vigtigt, at typen af sikkerheder også er spredt på forskellige aktiver, da aktiverne/sikkerhederne kan være konjunkturfølsomme, såsom fast ejendom.

Udvikling i nedskrivninger:

Udviklingen i pengeinstitutternes nedskrivninger er vigtig, da de påvirker årets resultat direkte. Nedenfor ses udviklingen i nedskrivningsprocenten.

Nedskrivningsprocent			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	3,0 %	2,2 %	0,9 %
Sparekassen Himmerland A/S	3,2 %	2,9 %	1,7 %
Gennemsnit for gruppe 3 pengeinstitutter ²⁹	0,61 %*	2,17 %	0,96 %

Figur 7

For begge pengeinstitutter har nedskrivningerne været stigende igennem de tre år, hvilket alt andet lige må skyldes finanskrisen og den generelle markedsudvikling i Danmark med stigende arbejdsløshed, faldende boligpriser og stigning i antallet af tvangsauktioner.

Sparekassen Himmerland A/S har i alle tre år lagt lidt højere i nedskrivningsprocent i forhold til Sparekassen Farsø. Det må betegnes som utilfredsstillende, at de begge ligger væsentlig over gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter.

Sparekassen Himmerland A/S har trods den høje nedskrivningsprocent i 2008 og 2009 formået at skabe et positivt årsresultat, hvilket Sparekassen Farsø ikke har kunnet præstere.

Det er vigtigt for begge pengeinstitutter, at få et overblik over om nedskrivningerne fortsat vil stige fremover og hvad der skyldes de høje nedskrivningsprocenter. Det kan være manglende forretningsgange på kreditområdet, eller for ringe kreditvurdering.

10.5.2. Markedsrisiko

I forbindelse med en fusion, er det vigtigt at se på hvordan deres markedsrisiko er. Markedsrisikoen er risikoen for tab på aktier, rente, valuta og råvarer. Jeg vil nedenfor udregne deres renterisiko ud fra en Dollar Gab analyse.

Med Dollar Gab Analysen kan jeg vurdere, hvordan pengeinstitutternes balancer er sammensat af rentebærende passiver og aktiver, altså hvor rentefølsom er de på indlån og udlån. Dette kan være et område pengeinstitutterne bør have øget fokus på, specielt i krisetider.

Jeg har valgt at udregne rentefølsomheden på kort sigt under inddelingen på anfordring, til og med 3 mdr. og over 3 mdr. op til 1 år.

²⁹ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

* Tal for 1. halvår 2010, jf. http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2010/MU/MU_PI_1H2010.ashx

For at kunne beregne nøgletallet skal balancen opdeles i rentefølsomme og ikke rentefølsomme poster. En post vurderes som rentefølsom når renteindtægten, eller renteudgiften varierer med ændringer i renteniveauet inden for en given tidshorisont.

Jeg kommenterer dog udelukkende på nøgletallet interest sensivety ratio, som udtrykker om pengeinstituttet er aktiv-, eller passiv-følsomme.

I mine beregninger for både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S har jeg ikke medtaget efterstillede kapitalindskud, da ingen af lånene forfalder med udløb indenfor 1 år, som er min længste løbetid.

Hvis interest sensivety ratio er større end 1 er der et positivt gab, dermed vil pengeinstituttet kunne øge indtjeningen hvis renten stiger. Det betyder de er aktivfølsomme.

Omvendt hvis interest sensivety ratio er mindre end 1, vil pengeinstituttets indtjening falde hvis renten stiger. Altså er de passivfølsomme. Jo længere interest sensivety ratio er fra 1, jo mere rentefølsom er pengeinstituttet.

Interest sensivety ratio - Sparekassen Farsø ³⁰			
År	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
2008	0,45	0,47	0,95
2009	0,79	0,61	1,43
2010	0,68	0,70	6,30

Figur 8

I figur 8 ses det, at Sparekassen Farsø er passiv-følsomme på kort sigt, men også på løbetiden til og med 3 mdr. Det skyldes at de har flere indlån på anfordring, end de har udlån på anfordring. Det vil betyde, at såfremt renten stiger falder deres indtjening. Dog har de mindsket gabet, men ligger stadig et godt stykke fra 1.

Løbetiden over 3 mdr. op til 1 år er de dog aktiv-følsomme og de vil her kunne øge indtjeningen ved en rentestigning. I 2010 er deres aktiver på løbetiden over 3 mdr. op til 1 år steget kraftigt og omvendt er passiverne på denne løbetid faldet meget, dermed er dollar gabet i kr. positivt.

³⁰ Bilag 4 – Dollar Gab analyse

Interest sensitvity ratio - Sparekassen Himmerland A/S ³¹			
År	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
2008	0,29	2,87	0,57
2009	0,21	1,20	1,18
2010	0,33	1,14	1,89

Figur 9

Ud fra figur 8 ses det, at rentefølsomheden i Sparekassen Himmerland A/S ligesom Sparekassen Farsø, er passiv-følsom når jeg kigger på løbetiden, anfordring. De har dog mindsket gabet imellem passiver og aktiver fra 2009 til 2010. Stigningen i aktiver skyldes hovedsageligt en stigning i tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, som steg kraftigt fra 2009 til 2010.

De er dog aktiv-følsomme på længere sigt, altså til og med 3 mdr. og op til 1 år, hvor interest sensitvity ratio ligger over 1. På længere sigt er de derfor sikret en øget indtjening, når renten igen stiger, hvilket flere økonomer forudser i den nærmeste fremtid³².

De bør dog fokusere på at skabe mere ligevægt på løbetiden, på anfordring, som bl.a. kan ske ved flere aftaleindlån, eller højrentekonti.

Rentefølsomhed er ikke et område Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S tidligere har været opmærksomme på, og styret ud fra. Jeg mener de begge bør arbejde på, at få mindsket gabene på løbetiden anfordring, så de ikke er så følsomme i forbindelse med en rentestigning. Det er klart et fokusområde i forbindelse med fusionen, som kan have indflydelse på fusionsbankens indtjening på sigt.

10.6. Delkonklusion risikostyring

Kreditrisici er den største risiko for et pengeinstitut og er derfor meget relevant at belyse i fusionsovervejelser. Summen af store engagementer i Sparekassen Farsø har i alle 3 år lagt væsentlig højere end gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter og risikoen på store engagementer er dermed høj. Derimod har summen af store engagementer i Sparekassen Himmerland A/S lagt under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutterne. Der har ligeledes formået at nedbringe andelen af store engagementer igennem perioden.

Kreditkoncentrationen har i begge pengeinstitutter en overvægt af erhvervskunder. De største brancher på erhvervssiden er landbrug, jagt skovbrug og fiskeri, finansiering og forsikring,

³¹ Bilag 4 – Dollar Gab analyse

³²http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laanefest_fortsætter_i_2011.html

samt fast ejendom, det gælder for begge pengeinstitutter. Det er vigtigt for pengeinstitutterne at fordele deres kreditkoncentration på flere brancher og udlåne med en spredning i sikkerhedstyper for at minimere tabsrisiciene.

Nedskrivningsprocenten har i begge pengeinstitutter været stigende i hele perioden fra 2008 til 2010, hvilket formentlig skyldes den generelle markedsudvikling i Danmark. Sparekassen Himmerland A/S har haft den højeste nedskrivningsprocent alle tre år, men har alligevel formået et positivt årsresultat i både 2008 og 2009. Deres nedskrivningsprocent ligger væsentlig højere end gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, hvilket er utilfredsstillende. De bør begge undersøge nærmere om de høje nedskrivninger vil fortsætte i fremtiden og hvad grunden er til de store nedskrivninger.

Markedsrisikoen, herunder pengeinstitutternes rentefølsomhed viser, at de er passiv-følsomme på kort sigt. Dvs. deres indtjening vil falde ved en rentestigning og stige ved et rentefald. Sparekassen Farsø er også passiv-følsomme på deres balance ved løbetiden til og med 3 mdr. De har derfor stor risiko for en faldende indtjening de næste år, hvis økonomerne får ret i at renten vil være stigende. På længere sigt, altså fra 3 mdr. til og med 1 år er de begge aktiv-følsomme og vil dermed sikre sig en højere indtjening ved en stigning.

De bør begge arbejde på at få nedbragt passiv-følsomheden på anfordring og dermed mindske risikoen for en faldende indtjening.

10.7 Indtjening

I dette afsnit vil jeg udregne relevante nøgletal for indtjeningen i pengeinstitutterne, da indtjening er et vigtigt punkt for driften i et pengeinstitut. Samtidig er indtjeningen et vigtigt punkt for aktionærerne og garanterne.

10.7.1. Egenkapitalens forrentning efter skat (ROE)

Nøgletallet egenkapitalens forrentning (ROE) udtrykker, hvor stor en forrentning den investerede kapital (egenkapitalen) har givet. Det bedste for pengeinstituttet er at have en høj forrentning af egenkapitalen. Dette nøgletal er vigtigt for aktionærerne og garanterne, da det viser hvor meget de har opnået i forrentning af den kapital de har investeret i banken.

Egenkapitalens forrentning (ROE)³³			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	-21,02 %	-6,88 %	-7,42 %
Sparekassen Himmerland A/S	-2,62 %	1,38 %	2,43 %

Profitmargin x aktivernes omsætningshastighed x gearing = ROE

Figur 10

Egenkapitalens forrentning i Sparekassen Farsø har jf. figur 10 i alle tre år været negativ, dvs. at de ikke har opnået en forrentning af deres egenkapital. Tværtimod har de haft tab på egenkapitalen. I 2008 var deres ROE -7,42 % og i 2009 steg den til -6,88 %. Den opadgående udvikling knækkede dog i 2010 med en negativ ROE på hele -21,02 %.

For at kigge nærmere på årsagen til den faldende egenkapitalens forrentning, har jeg nedenfor i figur 11 opstillet tre nøgletal, der indgår i beregningen af ROE. Det ses tydeligt, at profitmarginen er faldet med 194,5 % fra 2009 til 2010 og samtidig steg gearingen med 40,1 % fra 2009 til 2010. De 2 faktorer er skyld i det voldsomme fald i ROE. Profitmarginen udtrykker hvor god pengeinstituttet er til at kontrollere deres udgifter. Dvs. udviklingen viser, at Sparekassen Farsø i perioden er blevet dårligere til at styre deres udgifter, idet deres samlede indtægter er faldet og det er resultatet også. Samtidig har de udlånt egenkapitalen flere gange ud end tidligere.

Sparekassen Farsø³⁴			
År	2010	2009	2008
Profitmargin (resultat / samlede indtægter)	-0,162	-0,055	-0,065
Aktivernes omsætningshastighed (samlede indtægter / aktiver)	0,079	0,106	0,101
Gearing (aktiver / egenkapital)	16,468	11,753	11,390

Figur 11

Ifølge figur 10, havde Sparekassen Himmerland A/S havde en positiv forrentning af deres egenkapital på 2,43 % i 2008, men den faldt fra 2008 til 2009. Fra 2009 til 2010 faldt ROE med hele 290 % og blev negativ med -2,62 %. Nedenfor i figur 12 ses det, at det voldsomme fald fra 2009 til 2010 skyldes, at deres profitmargin faldt med 305,5 % og den positive profitmargin blev vendt til at være negativ. Samtidig skyldes det også den stigende gearing i egenkapitalen på 7,6 %.

Aktivernes omsætningshastighed (AOH) udtrykker pengeinstituttets evne til at anvende aktiverne til at skabe indtægter. I figur 11 ses det, at Sparekassen Farsø i perioden bliver væsentlig dårligere til at skabe indtægter ud fra deres aktiver.

³³ Bilag 5 – Beregning af ROE og ROA

³⁴ Bilag 5 – Beregning af ROE og ROA

Sparekassen Himmerland A/S³⁵			
År	2010	2009	2008
Profitmargin (<i>resultat / samlede indtægter</i>)	-0,037	0,018	0,037
Aktivernes omsætningshastighed (<i>samlede indtægter / aktiver</i>)	0,086	0,099	0,088
Gearing (<i>aktiver / egenkapital</i>)	8,225	7,644	7,465

Figur 12

Sparekassen Himmerland A/S har haft en langt bedre forrentning af egenkapitalen igennem de sidste 3 år i forhold til Sparekassen Farsø. Det skyldes at Sparekassen Himmerland A/S har haft en bedre profitmargin og en lavere gearing. Deres AOH har været faldende fra 2009 til 2010, men ligger en anelse højere end Sparekassen Farsø i 2010.

Udviklingen i egenkapitalens forrentning giver et klart billede af, at de begge har lidt under en manglende forrentning af deres egenkapital. For at vende den negative forrentning, bør de arbejde på at opnå en positiv profitmargin ved at blive bedre til at styre deres udgifter.

10.7.2. Afkastningsgraden (ROA)

Nøgletallet afkastningsgraden (ROA) viser, hvor meget pengeinstituttet opnår i forrentning af den samlede kapital der er bundet i pengeinstituttet. Jo større tallet er, desto bedre.

Afkastningsgraden (ROA)³⁶			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	-1,28 %	-0,59 %	-0,65 %
Sparekassen Himmerland A/S	-0,32 %	0,18 %	0,33 %

Årets resultat / aktiv siden

Figur 13

Det ses ovenfor i figur 13, at Sparekassen Himmerland A/S har formået en langt bedre forrentning af deres investerede kapital end Sparekassen Farsø i hele perioden. Sparekassen Farsø har haft en negativ forrentning alle 3 år, hvorimod Sparekassen Himmerland A/S kun har en negativ forrentning i 2010.

Nøgletallet afkastningsgraden har en sammenhæng med nøgletallene overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed. Disse 3 nøgletal er vigtige for pengeinstitutterne, idet de tilsammen giver et godt billede af lønsomheden i pengeinstitutter.

10.7.3. Indtjening pr. omkostningskrone

Nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone udtrykker et pengeinstituts evne til at yde deres finansielle ydelser med så lave omkostninger som muligt. Nøgletallet beregnes ved at sætte ordinære indtægter inkl. kursreguleringer i forhold til ordinære omkostninger inkl.

³⁵ Bilag 5 – Beregning af ROE og ROA

³⁶ Bilag 5 – Beregning af ROE og ROA

hensættelser. Nøgletallet indeholder dermed alle resultatopgørelsens poster bortset fra de ekstraordinære poster og skat. Nøgletallet skal ligge over 1 for at være tilfredsstillende, hvis tallet ligger under 1 betyder det, at de tjener mindre end 1 kr. hver gang de har omkostninger på 1 kr.

Indtjening pr. omkostningskrone			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	0,65	0,85	0,78
Sparekassen Himmerland A/S	0,90	1,00	1,10

I/O = Ordinære indtægter inkl. Kursreguleringer / Ordinære omkostninger inkl. hensættelser

Figur 14

I figur 14 ses det, at Sparekassen Farsø har lagt betydelig lavere end Sparekassen Himmerland A/S i indtjening pr. omkostningskrone i hele perioden. Sparekassen Himmerland A/S har en højere indtjening pr. omkostningskrone end den gennemsnitlige for gruppe 3 pengeinstitutter i 2008 og 2009. Den gennemsnitlige indtjening pr. omkostningskrone for gruppe 3 pengeinstitutter var i 2008 på 0,67 og i 2009 på 0,55³⁷. Begge havde en faldende indtjening pr. omkostningskrone fra 2009 til 2010, det bør undersøges nærmere hvad der ligger til grund her for. Taget i betragtning, at begge pengeinstitutter ligger med en indtjening pr. omkostningskrone på under 1, må det betragtes som utilfredsstillende. Det betyder, at de begge bør være mere omkostningsbevidste for at sikre en bedre indtjening.

10.7.4. WACC

Jeg vil beregne nøgletallet WACC (weigted average costs of capital) for at analysere de to pengeinstitutters gennemsnitlige kapitalomkostninger. Pengeinstitutterne skaffer kapital enten via indlån, eller via lån optaget på pengemarkedet, hvilket medfører en renteudgift. Nøgletallet udtrykker altså hvad pengeinstituttet i gennemsnit betaler for deres kapital. Jo lavere WACC tallet er, jo lavere kapitalomkostninger har pengeinstituttet og dermed vil de formentlig kunne opnå en bedre indtjening, såfremt de holder rentemarginalen højere end deres kapitalomkostninger.

Jeg sammenholder udviklingen i WACC med udviklingen i pengemarkedsrenten (Cibor3) for at se om pengeinstitutternes gennemsnitlige kapitalomkostninger har fulgt udviklingen på pengemarkedet.

Formlen til beregning af WACC er; $K_w = k_d (1 - T) * L + k_e (1 - L)$

³⁷ http://www.finanstilsynet.dk/upload/Tal-og-fakta/2010/MU/Markedsudvikling_PI_2009_001.pdf

Udregningsformlen består af to led, hvor første led angiver hvad fremmedkapital koster efter skat og det andet led angiver hvad egenkapitalen koster.

K_d = omkostninger af den rentebærende gæld

L = hvor stor del af aktiverne der er finansieret ved rentebærende passiver

K_e = hvad koster egenkapitalen, kan findes vha. CAPM-modellen og udregnes således; $(r_f + \beta) * (k_m - r_f)$

Jeg har i min beregning for K_e fastsat den risikofrie rente (r_f) til 4 %, beta til 1 og afkastet på markedsporteføljen (k_m) til 8 %. Beta har jeg sat til 1, således den er konstant og dermed kan jeg sammenligne med pengemarkedet.

WACC ³⁸			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	2,10 %	2,75 %	3,93 %
Sparekassen Himmerland A/S	2,30 %	2,63 %	3,38 %
Udvikling i Cibor3 ³⁹	1,25 %	2,48 %	5,28 %

Figur 15

Jf. figur 15 fremskaffede både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S forholdsvis billig kapital i 2008, da de begge lå under den gennemsnitlige Cibor3 rente. Det er tydeligt at se, at Sparekassen Farsø har højere kapitalomkostninger end Sparekassen Himmerland A/S. Det kan bl.a. skyldes deres rating på pengemarkedet, eller også at de tilbyder høje indlånsrenter.

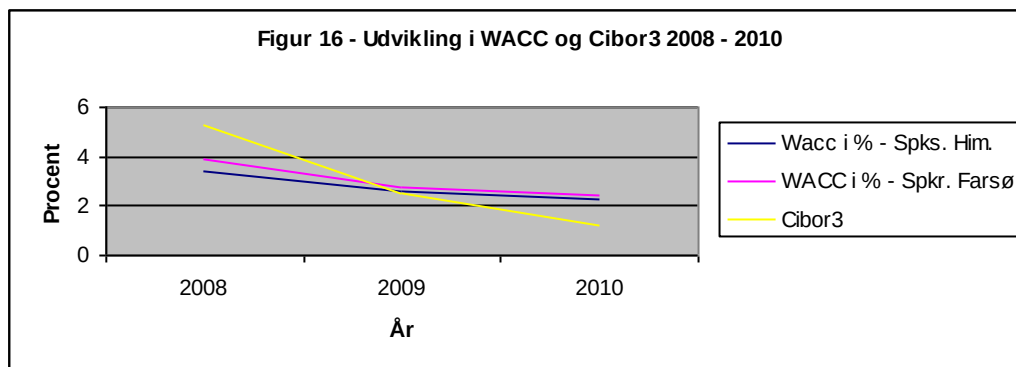
Fra 2008 til 2009 faldt Cibor3 renten med 2,8 procentpoint, hvor hverken Sparekassen Farsø eller Sparekassen Himmerland A/S fulgte efter med et lige så stort fald. Men sammenligner vi deres gennemsnitlige kapitalomkostninger i 2009 ligger de tæt på niveau med Cibor3. Igen i 2009 ligger Sparekassen Farsøs WACC 0,12 % point højere end Sparekassen Himmerland A/S' WACC.

Jf. figur 16 lagde WACC for både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S over den gennemsnitlige Cibor3 rente i både 2009 og 2010. Dette er en utilfredsstillende udvikling, da WACC helst skal ligge på lavere, eller på niveau med markedsrenten. Hvis

³⁸ Bilag 6 – Beregning af WACC

³⁹ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

pengeinstituttets WACC ligger højere end Cibor3, kunne de jo ligeså godt afvikle pengeinstituttet og placere de overskydende midler til pengemarkedsrenten. Dog spiller finanskrisen formentlig en rolle i det kraftige fald i Cibor3 renten fra 2009 til 2010 og samtidig er tilliden på pengemarkedet ikke genoprettet. Det kan også være et tydeligt tegn på, at der er kamp om indlånskunderne, idet de giver meget for deres indlån.



I det følgende afsnit vil jeg sammenholde udviklingen i Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S' WACC med udviklingen på deres rentemarginaler. På baggrund af dette vil jeg analysere om de har været gode nok til at fastholde indtjeningen, trods fald/stigning i deres kapitalomkostninger.

10.7.5. Rentemarginalen

Rentemarginalen er udtryk for hvordan nettorenteindtægterne har udviklet sig i forhold til den rentebærende gæld og har derfor stor betydning for indtjeningen i pengeinstituttet. Rentemarginalen påvirkes ofte af udefrakommende faktorer, såsom udvikling i renteniveauet på pengemarkedet, hvor pengeinstitutterne typisk følger efter med tilsvarende renteændringer. Noget der også påvirker, er konkurrencen på markedet, hvis der er hård konkurrence om kunderne, ses det at rentemarginalen indsnævres. Rentemarginalen følger også udbud og efterspørgsel.

Rentemarginal ⁴⁰			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	2,67	3,28	2,87
Sparekassen Himmerland A/S	3,10	3,48	3,17

(renteindtægter – renteudgifter / rentebærende aktiver)

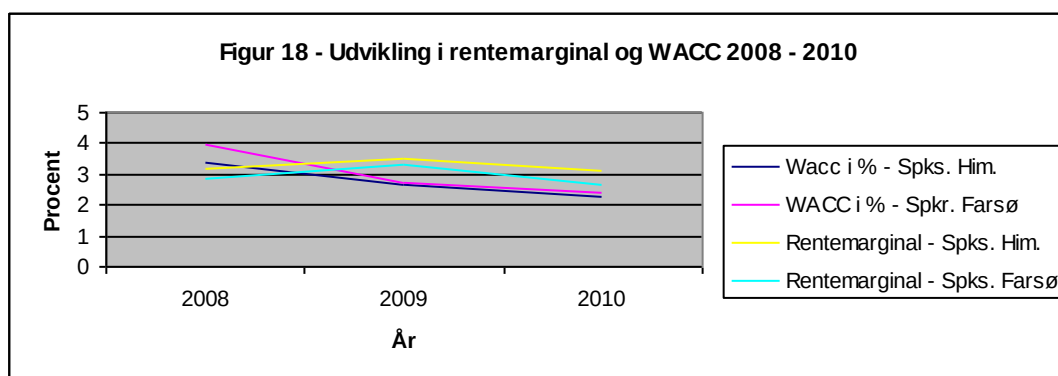
Figur 17

⁴⁰ Bilag 8 – Udregning af rentemarginal

Det ses i figur 17, at rentemarginalen steg fra 2008 til 2009 i både Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S, hvilket skyldes renteudgifterne faldt med mere end renteindtægterne faldt. Her ses det tydeligt, at deres kapitalomkostninger blev lavere fra 2008 til 2009 og de har kunnet øge deres indtjening i denne periode, hvilket er positivt. Modsat er rentemarginalen faldet for begge fra 2009 til 2010, hvilket skyldes en stigning i de rentebærende aktiver og samtidig faldt renteindtægterne mere end renteudgifterne.

Sparekassen Himmerland A/S har i hele perioden formået at have den højeste rentemarginal, trods de havde lavere kapitalomkostninger i både 2008 og 2009. Dermed har de haft den højeste indtjening.

Nedenfor har jeg i figur 18 sammenholdt udviklingen i rentemarginalen for Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S med deres udvikling i WACC.



10.8. Delkonklusion indtjening

Jeg kan konkludere, at begge pengeinstitutter har haft problemer med at opnå en positiv forrentning af deres egenkapital i 2010, det skyldes hovedsageligt en negativ profitmargin og en stigende gearing af egenkapitalen. Sparekassen Himmerland har klaret sig bedst mht. forrentning af egenkapitalen gennem alle tre år. De bør arbejde på at få en positiv profit margin og dermed opnå en positiv forrentning af egenkapitalen. Det er vigtigt for aktionærerne, da det viser hvor høj deres forrentning af den investerede kapital har været.

De havde også begge en negativ afkastningsgrad og har dermed ikke fået en positiv forrentning af den bundne kapital. Her er det igen Sparekassen Farsø, der havde størst negative forrentning.

Sparekassen Himmerland A/S har haft en god indtjening pr. omkostningskrone alle tre år, set i forhold til gennemsnittet for landets pengeinstitutter i 2008 og 2009. Hvorimod Sparekassen Farsø i alle tre år har ligget lige omkring gennemsnittet.

Begge pengeinstitutternes gennemsnitlige kapitalomkostninger (WACC) lå i 2008 under Cibor3, hvilket er godt. I 2009 faldt Cibor3 med 2,8 procentpoint og her fulgte hverken Sparekassen Himmerland A/S eller Sparekassen Farsø efter med nær så højt et fald. Dog lå de kun en anelse højere end Cibor3.

Igen i 2010 faldt Cibor3 meget mere end de to pengeinstitutters kapitalomkostninger. Sparekassen Farsø har i alle 3 år haft lidt højere kapitalomkostninger end Sparekassen Himmerland A/S, hvilket kan skyldes de udbyder højere indlånsrenter til deres kunder.

Rentemarginalen, der har stor betydning for et pengeinstituts indtjening, viser også om de har formået at regulere marginalen i takt med ændringerne i deres gennemsnitlige kapitalomkostninger. Derfor har jeg sammenholdt udviklingen i rentemarginalen med udviklingen i WACC. Fra 2008 til 2009 steg deres rentemarginal på trods af, at deres kapitalomkostninger faldt i denne periode. Dermed øgede de deres indtjening. Fra 2009 til 2010 faldt rentemarginalen, idet deres rentebærende aktiver steg og samtidig faldt renteindtægterne mere end renteudgifterne. Rentemarginalen er gennem perioden faldet.

10.9. Vækst

For at kunne vurdere de to pengeinstitutters vækst og vækstmuligheder vil jeg i de efterfølgende afsnit kigge nærmere på hvordan væksten har været i de seneste tre år, hvor jeg vil kigge på udlån, indlån og egenkapital. Dernæst vil jeg kigge på hvilke muligheder de har for at vækste.

10.9.1. Udvikling i udlån, egenkapital og indlån

For at få et indblik i de to pengeinstitutters forretningsomfang, vil jeg nedenfor sammenligne udviklingen i deres udlån, egenkapital og indlån gennem perioden 2008 til 2010.

Nedenfor i figur 19 ses det, at Sparekassen Farsø har haft et mindre fald på 4 % i deres udlån fra 2008 til 2009 og modsat en stigning i deres indlån på 8 % i samme periode. Generelt var der tilbagegang i pengeinstitutternes udlån fra 2008 til 2009 og ligeledes et mindre fald i deres indlån⁴¹. Sparekassen Farsø havde fra 2009 til 2010 en stigning i deres udlån med 3,33 % og et mindre fald i deres indlån med 0,53 %.

Jeg har desuden valgt at kigge på udlån ift. egenkapital, da det giver et billede af pengeinstituttets aktivitetsniveau. Tallet viser hvor mange gange pengeinstituttets egenkapital

⁴¹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/regnskabstal/hovedtal---balance.aspx>

er udlånt. Sparekassen Farsø har udlånt deres egenkapital knap 10 gange og er steget en del fra 2009, hvilket skyldes at udlånet er steget som nævnt ovenfor og samtidig er egenkapitalen faldet med t.kr. 48.932.

Indlån i forhold til udlån viser, at de i alle 3 år har haft et indlånsunderskud. Det vil være et relevant punkt at kigge på i fusionsbanken, da de bør arbejde på at få et indlånsoverskud, så de ikke skal indhente kapital til at dække deres udlån.

Udlån, egenkapital og indlån i 1.000 kr.			
Sparekassen Farsø			
År	2010	2009	2008
Udlån	2.994.125	2.897.647	3.013.204
Egenkapital	304.701	353.633	357.552
U/E	9,826	8,194	8,427
Indlån	2.709.344	2.723.891	2.514.405
U/I	1,105	1,064	1,198
Sparekassen Himmerland A/S			
Udlån	6.283.402	6.440.714	5.958.834
Egenkapital	1.495.745	1.526.430	1.480.273
U/E	4,200	4,219	4,025
Indlån	6.705.862	6.666.451	4.976.030
U/I	0,937	0,966	1,198

Figur 19

Sparekassen Himmerland A/S havde en kraftig stigning i både udlån og indlån fra 2008 til 2009. Stigningen er på henholdsvis 8 % på udlån og 34 % på indlån, det samlede forretningsomfang steg med ca. 5 %. Størstedelen af stigningen kan henføres til overtagelsen af EBH Banks afdelinger i Århus og Fjerritslev. Fra 2009 til 2010 havde Sparekassen Himmerland A/S fortsat stigende indlån på 0,6 %, hvorimod udlånet faldt med 2 %.

Udlån ift. egenkapital var på 4,20 i 2010 og denne har ligget stabilt i perioden fra 2008 til 2010. Dermed ligger Sparekassen Farsøs udlån ift. egenkapital over dobbelt så høj som for Sparekassen Himmerland A/S. Sparekassen Farsø har dermed en højere risiko, hvis der skulle ske store tab.

På udlån ift. indlån ses det, at Sparekassen Himmerland A/S havde et indlånsunderskud i 2008, men efterfølgende har de haft indlånsoverskud. Dermed skal Sparekassen Himmerland ikke ud og skaffe likviditet for at dække deres udlån.

10.9.2. ICGR

Det er vigtigt for et pengeinstitut at kunne skabe vækst fra år til år, derfor vil jeg i dette afsnit belyse vækstmulighederne for Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S.

Jeg vil benytte nøgletallet ICGR, som udtrykker evnen til at skabe vækst i udlån. Helt præcist, hvor meget et pengeinstitut kan øge deres aktiver uden det påvirker deres solvens, forudsat samme vægtningsmix. Dette er dog kun muligt såfremt pengeinstitutterne har en indtjening.

Nøgletallet beregnes ved følgende formel:

$$\frac{1}{\text{Overført overskud / Totale aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Totale aktiver}} \times \frac{\text{Årets resultat} - \text{udbytte}}{\text{Årets resultat}}$$

I figur 20 ses det, at Sparekassen Farsø i hele perioden fra 2008 til 2010 har haft en negativ ICGR og de har derfor ikke haft mulighed for at øge udlånet, uden at påvirke deres solvens negativt. Det ses også tydeligt ovenfor i afsnit 10.3.1. omkring solvens. Sparekassen Farsø har ikke haft en positiv indtjening i perioden, og derfor er deres ICGR negativ.

Der er dog flere muligheder for at øge udlånet, de kan bl.a. øge udlånet og tære på deres hidtil overskydende solvens. En anden mulighed er, at de kan optage hybrid lånekapital, eller anden kapital der kan tælle med i basiskapitalen. De vil også have mulighed for at vækste, såfremt de har en positiv indtjening i 2011.

I 2009 optog Sparekassen Farsø hybrid kernekapital fra Bankpakke II, som forbedrede deres solvens, idet det kunne indregnes i deres basiskapital. På den måde fik de mulighed for at øge udlånet og stadig opretholde noget overskuds solvens. Det er dog vigtigt på sigt at kunne øge udlånet uden at forringe solvensen.

ICGR ⁴²			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Farsø	-21,02 %	-6,88 %	-7,42 %
Sparekassen Himmerland A/S	-2,62 %	1,38 %	2,43 %

Figur 20

Sparekassen Himmerland A/S havde i 2008 og 2009 en positiv ICGR, hvilket betød at de kunne øge deres aktiver med 2,43 % i 2008, ved et resultat på 0 kr. og dette ville ikke påvirke deres solvens. De havde dog en negativ ICGR i 2010 og kan dermed kun øge deres udlån ved

⁴² Bilag 10 – Udregning af ICGR

at tære på deres solvens, eller finde supplerende kapital. Dog skal inflationen og en årlig rentetilskrivning også kunne indeholdes i ICGR.

Når der vurderes om et pengeinstitut har haft vækst, er det vigtigt at der tages højde for om væksten medfører et tillæg til deres individuelle solvens. Et tillæg bliver indregnet, såfremt der er en positiv udlånsvækst⁴³.

10.10. Delkonklusion vækst

Sparekassen Farsø har fra 2008 til 2010 haft et indlånsunderskud, hvorimod Sparekassen Himmerland A/S har haft et indlånsoverskud i både 2009 og 2010. Det er vigtigt, at der i fusionsbanken holdes fokus på om der samlet bliver et indlånsoverskud, da det giver de bedste vilkår. Sparekassen Farsø har udlånt deres egenkapital 9,826 gange i 2010, hvor Sparekassen Himmerland A/S kun har udlånt deres egenkapital 4,200 gange. Dermed har Sparekassen Farsø den største gearing, hvilket kan være risikabelt ved store tab.

Ingen af de to pengeinstitutter har i 2010 kunnet skabe vækst i deres udlån (ICGR) uden at det har påvirket deres solvens. Det skyldes deres negative årsresultater. De har i stedet mulighed for at øge deres vækst og tære på deres overskydende solvens. En anden mulighed er, at de kan skaffe supplerende kapital, som kan tælle med i basiskapitalen og dermed fastholde deres solvens.

11. Lovkrav ved sammenlægning af sparekasse og bank

Ved en sammenlægning af en sparekasse og bank, er det vigtigt at kende til reglerne herom, det vil jeg derfor redegøre for i dette afsnit, hvor jeg vil benytte Lov om finansiel virksomhed.

Når et pengeinstitut ønsker at sammenlægges med et andet pengeinstitut, skal de have tilladelse til dette fra økonomi-, og erhvervsministeren jf. LFV § 204, stk. 1.

I sparekasser der har været drevet siden d. 1. januar 1989 kan repræsentantskabet eller generalforsamlingen efter reglerne i LFV kapital 14 opløses uden likvidation ved overdragelse af sparekassens aktiver og gæld som helhed til et af sparekassen ejet eller oprettet aktieselskab, der har tilladelse til at drive pengeinstitutvirksomhed. Aktier i aktieselskabet svarende til værdien af de indskudte aktiver efter fradrag af sparekassens gæld, jf. dog LFV § 208, stk. 2, overdrages til en fond jf. LFV § 207, stk. 1. Det betyder, at

⁴³ Finanstilsynets vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter, side 3, pkt. 4

sparekassen skal oprette en fond, hvori der ligges værdier svarende til egenkapitalen fratrukket garantkapitalen.

Garanterne i Sparekassen Farsø skal ved ophør og overdragelse jf. LFV § 208 stk. 2. tilbydes efter eget valg enten en ombytning til markedskurs af deres garantbeviser til aktier i aktieselskabet eller kontant indløsning. Sparekassen kan endvidere tilbyde garanterne, at garantkapitalen bliver stående i selskabet i en periode på indtil 5 år. Det vil selvfølgelig være helt individuelt hvilke løsninger der præsenteres overfor garanterne og til hvilken kurs de kan ombytte til aktier.

12. Regnskabsanalyse for fusionsbank

For at kigge nærmere på hvordan fusionsbanken vil komme til at se ud økonomisk, vil jeg i dette afsnit opstille en samlet resultatopgørelse og balance for fusionsbanken ud fra tallene i 2010. Jeg har ikke trukket evt. besparelser fra i resultatopgørelsen i figur 21, men jeg vil senere i opgaven opstille nogle anslåede besparelser ved en fusion.

På baggrund af nedenstående resultatopgørelse og balance vil jeg udregne relevante nøgletal for fusionsbanken. Til sidst vil jeg i min anbefaling kunne konkludere, om fusionens nøgletal vil være positive for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S.

Resultatopgørelse i 1.000 kr.	Spks. Farsø	Spks. Himmerland	Fusionsbank
Renteindtægter	239.533	533.528	773.061
Renteudgifter	-118.842	-200.791	-319.633
Netto renteindtægter	120.691	332.737	453.428
Udbytte af aktier mv.	1.125	2.264	3.389
Gebyrer og provisionsindtægter	38.482	126.689	165.171
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	-2.029	-7.288	-9.317
Netto rente- og gebyrindtægter	158.269	454.402	612.671
Kursreguleringer	-9.587	66.386	56.799
Andre driftsindtægter	6.209	6.483	12.692
Udgifter til personale og administration	-97.314	-262.252	-359.566
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	-4.081	-10.956	-15.037
Andre driftsudgifter	-14.336	-47.686	-62.022
Nedskrivninger på udlån og tab på tilgodehavender mv.	-122.783	-246.653	-369.436
Tab på garanti vedr. Bankpakke I		-21.130	-21.130
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virks.	-428	2.768	2.340
Resultat før skat	-84.051	-58.638	-142.689
Skat	20.001	19.494	39.495
Årets resultat	-64.050	-39.144	-103.194

Figur 21

Nedenfor i figur 22 ses fusionsbankens balance. I balancen har jeg flyttet garantkapitalen fra Sparekassen Farsøs egenkapital og i stedet indsat under gældsforpligtelser, som ansvarlig

lånekapital. Jeg antager dog, at denne ændring ikke vil få betydning i fusionsbankens basiskapital, idet jeg antager beløbet kan medregnes som supplerende kapital.

Samlet balance for fusionsbank 2010			
Passiver i 1.000 kr.		Aktiver i 1.000 kr.	
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	347.401	Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	412.204
Ansvarlig lånekapital ⁴⁴	114.514	Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.573.355
Indlån og anden gæld	9.415.207	Udlån og andre tilgodehavender	7.990
Indlån i puljeordninger	577.560	Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	9.277.527
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	3.423.164	Obligationer til dagsværdi	3.983.847
Aktuelle skatteforpligtelser	140	Aktier mv.	688.046
Andre passiver	913.814	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	19.479
Periodeafgrænsningsposter	2.699	Aktiver tilknyttet puljeordninger	577.560
Gæld i alt	14.794.499	Immaterielle aktiver	40.553
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	3.905	Grunde og bygninger i alt	202.886
Hensættelse til tab på garantier	39.787	Investeringsejendomme	73.751
Andre hensatte forpligtelser	1.025	Domicilejendomme	129.135
Hensatte forpligtelser i alt	44.717	Øvrige materielle aktiver	30.033
Efterstillede kapitalindskud	794.597	Aktuelle skatteaktiver	18.975
Aktiekapital	54.964	Udskudte skatteaktiver	55.316
Opskrivningshenlæggelser	15.178	Aktiver i midlertidig besiddelse	59.965
Lovpligtige reserver	14.095	Andre aktiver	356.947
Overført overskud	1.601.695	Periodeafgrænsningsposter	15.062
Egenkapital i alt	1.685.932	Aktiver i alt	17.319.745
Passiver i alt	17.319.745		

Figur 22

12.1. Kapitalforhold

I figur 22 ses det, at solvensen for fusionsbanken bliver 17,5 %, hvilket er en forbedring i solvensprocenten for Sparekassen Farsø, men en anelse dårligere end solvensprocenten i Sparekassen Himmerland A/S. Ved en fusion bliver fusionsbanken et gruppe 2 pengeinstitut og sammenligner jeg solvensen på 17,5 % med gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, som er 16,21 % for 1. halvår i 2010⁴⁵, så ligger fusionsbankens solvens over gennemsnittet. Fusionsbanken opnår en overdækning på 9,5 % i forhold til lovkravet på 8 %, hvilket må siges af være godt. Det vil dog være negativt i aktionærernes betragtning, idet fusionsbanken bliver mindre solid end Sparekassen Himmerland A/S er i dag og dermed kan tåle mindre tab end i dag.

⁴⁴ Ansvarlig lånekapital → Indfrielse af garantbeviser i Sparekassen Farsø

⁴⁵ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~/_media/Tal-og-fakta/2010/MU/MU_PI_1H2010.ashx

Solvensprocent i 2010		
Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank ⁴⁶
14,7 %	18,7 %	17,5 %

Figur 23

Det individuelle solvensbehov vil jeg ikke udregne for fusionsbanken, idet begge ligger på et lavt niveau på 10-11 %. Det samlede solvensbehov vil derfor også ligge en del under fusionsbankens solvensprocent og dermed er der en overskydende solvens. Dog vil der blive en mindre overskydende solvens i forhold til den Sparekassen Himmerland A/S havde inden fusionen.

Likviditeten for fusionsbanken vil jeg ikke udregne, da pengeinstitutterne hver især ligger med en høj overdækning i forhold til lovkravet og det vil dermed ikke være et kritisk punkt for fusionsbanken.

12.2. Risikostyring

De samlede risikovægtede poster i fusionsbanken vil tilsammen udgøre t.kr. 13.444.457, der kan dog være nye elementer der indgår i beregningen for det individuelle solvensbehov, som gør at dette beløb kan blive enten højere eller lavere.

I en fusion bliver den samlede basiskapital for fusionsbanken højere, hvilket påvirker vægtningen af de store engagementer, så de ikke vægter så tungt. Idet et stort engagement f.eks. udgør 10 % af basiskapitalen i det ene pengeinstitut før en fusion, vil engagementet udgøre mindre for fusionsbankens, da basiskapitalen er langt højere. Men idet Sparekassen Himmerland A/S kun har en sum af store engagementer på 10,4 % jf. figur 6, mener jeg ikke det vil være en fordel for aktionærerne med en fusion, idet risikoen på store engagementer er så lav allerede.

Kreditkoncentrationen i fusionsbanken vurderer jeg fortsat vil have en overvægt af erhvervskunder. Idet Sparekassen Farsø har en høj overvægt af erhvervskunder i dag, anser jeg ikke, at fordelingen vil forbedre situationen for fusionsbanken. Derimod bliver vægten af erhvervskunder formentlig højere i fusionsbanken i forhold til den nuværende situation i Sparekassen Himmerland A/S og er derfor ikke en fordel for aktionærerne i Sparekassen

⁴⁶ Bilag 2 – Udregning af solvens

Himmerland A/S. De største brancher vil fortsat være landbrug, skovbrug og fiskeri, forsikring og finansiering, samt fast ejendom.

Et fokuspunkt i fusionen bør være fremtidige nedskrivninger. Begge pengeinstitutter har haft høje nedskrivningsprocenter i kriseårene. De bør undersøge deres udlånsporteføljer for at undersøge, hvor store nedskrivninger de forventer fremover. For et så lille institut som Sparekassen Farsø, er det en stor trussel, at have så høj en nedskrivningsprocent når ikke deres overskydende solvens er ret høj.

I figur 24 har jeg udregnet rentefølsomheden for fusionsbanken, for at se om dollar gabet bliver mindre og de dermed bliver mindre følsomme overfor ændringer i renteniveauet.

Interest sensitivity ratio 2010			
Løbetid	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Sparekassen Farsø	0,68	0,70	6,30
Spks. Himmerland A/S	0,33	1,14	1,89
Fusionsbank ⁴⁷	0,40	0,93	2,45

Figur 24

Fordelingen af fusionsbankens rentebærende aktiver og passiver på anfordring betyder, at de fortsat vil være passiv-følsomme, idet interest sensitivity ratio ligger under 1, dette gælder også for løbetiden til og med 3 mdr. Dog ligger de meget tæt på 1. På længere sigt over 3 mdr. op til 1 år er de aktiv-følsomme og vil altså kunne øge deres indtjening ved en rentestigning. Dermed er rentefølsomheden på anfordring forbedret en smule i forhold til rentefølsomheden på anfordring i Sparekassen Himmerland A/S, hvorimod fusionsbanken bliver passiv-følsom på løbetiden til og med 3 mdr. Samlet set vurderer jeg ikke, at rentefølsomheden forbedres.

Fusionsbanken bør arbejde på at få flere af deres rentefølsomme passiver flyttet over i nogle aftaleindlån eller højrentekonti med lidt længere bindingsperiode og dermed forsøge at blive mindre passiv-følsomme på kort sigt.

12.3. Indtjening

Jeg vil i indtjeningsafsnittet udregne nøgletallene ROE, ROA, indtjening pr. omkostningskrone, WACC og rentemarginal. Til sidst i dette afsnit, vil jeg også udregne deres ICGR for at se på deres muligheder for at øge udlånet, uden det påvirker deres solvens.

⁴⁷ Bilag 4 – Dollar Gab analyse

	Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank⁴⁸
ROE	-21,02 %	-2,62 %	-6,13 %
ROA	-1,28 %	-0,32 %	-0,60 %
Profitmargin	-0,162	-0,037	-0,071
AOH	0,079	0,086	0,084
Gearing	16,468	8,225	10,291

Figur 25

I figur 25 fremgår det, at egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden forværres i fusionsbanken i forhold til nøgletallene for Sparekassen Himmerland A/S. Den negative udvikling i nøgletallene skyldes, at profitmarginen og gearingen forværres i forhold til nuværende nøgletal for Sparekassen Himmerland A/S. Derimod forbedres samtlige nøgletal i fusionsbanken i forhold til nøgletallene for Sparekassen Farsø. Jeg vurderer, at indtjeningsnøgletallene i figur 25 ikke er til fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S, idet de alle forværres. Nøgletallet egenkapitalens forrentning, er et vigtigt nøgletal for aktionærerne, da det viser aktionærerne hvor høj forrentning de opnår af den kapital de har investeret i banken. Det er derfor utilfredsstillende at dette nøgletal forværres.

Indtjening pr. omkostningskrone 2010		
Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank
0,65	0,90	0,82

Figur 26

Figur 26 viser, at fusionsbankens indtjening pr. omkostningskrone vil blive 0,82, hvilket er en klar forbedring i forhold til tallet for Sparekassen Farsø og et mindre fald i forhold til Sparekassen Himmerland A/S. Idet Sparekassen Farsø har en så lav indtjening pr. omkostningskrone i dag, kan der ligge en del arbejde i at omstrukturere arbejdsopgaver mv. ved en fusion. Det kan både være kulturelt omstilling i arbejdet, men også effektivisering. Forringelsen i nøgletallet vil være uacceptabelt for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S, da de dermed vil have udsigt til en mindre indtjening.

WACC 2010			
Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank⁴⁹	Cibor3
2,10 %	2,30 %	2,24 %	1,25 %

Figur 27

I figur 27 ses det, at de gennemsnitlige kapitalomkostninger (WACC) for fusionsbanken er på 2,24 %, det betyder kapitalomkostningerne for Sparekassen Farsø stiger en anelse ved at indgå i en fusion. Sammenlignet med Cibor3 renten i figur 15, ligger fusionsbankens

⁴⁸ Bilag 5 – Udregning af ROE og ROA

⁴⁹ Bilag 6 – Beregning af WACC

kapitalomkostninger 79,2 % højere, end hvad man i gennemsnit kan placere sine midler for i markedet, hvilket må anses som utilfredsstillende. Det optimale er, at ligge på niveau eller lidt lavere end den gennemsnitlige markedsrente, her Cibur3.

Idet fusionsbanken bliver et gruppe 2 pengeinstitut, som samlet er større er der mulighed for, at de gennemsnitlige kapitalomkostninger falder. Det kræver dog, at fusionsbanken bliver bedre ratet på pengemarkedet. Det er derfor ikke nøjagtig sammenligneligt, at udregne WACC ud fra 2010 tallene, da der er flere faktorer der kan påvirke de gennemsnitlige kapitalomkostninger.

Såfremt aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S tør tro på, at kapitalomkostningerne forbedres væsentlig ved en fusion, vil det være en fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S, da de vil have udsigt til en forbedret indtjening.

Rentemarginal 2010		
Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank ⁵⁰
2,67 %	3,10 %	2,97 %

Figur 28

Rentemarginalen har betydning for indtjeningen i fusionsbanken og denne har jeg regnet i figur 28. Rentemarginalen for fusionsbanken vil være på 2,97 %. For Sparekassen Farsø sker der en forbedring i rentemarginalen, hvorimod den forringes en anelse for Sparekassen Himmerland A/S. Dette tal vil også påvirke aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S negativt, idet de kan se frem til en forringelse i rentemarginalen, som medfører faldende indtjening.

12.4. Vækst

Et af punkterne fra regnskabsanalysen på de to pengeinstitutter, hvor jeg påpegede at det var et fokuspunkt for fusionsbanken var indlånsunderskuddet i Sparekassen Farsø. I figur 29 ses det, at fusionsbanken vil opnå et lille indlånsoverskud, det vil dermed forbedre deres økonomiske situation, da de med et indlånsoverskud ikke skal ud og skaffe likviditet på pengemarkedet til at dække underskuddet. Samtidig bliver udlån ift. egenkapital kun 5,153 mod det høje antal for Sparekassen Farsø. Indlånsoverskuddet forværres dog i forhold til Sparekassen Himmerland A/S i dag.

⁵⁰ Bilag 7 – Beregning af rentemarginal

Udlån, egenkapital og indlån 2010 i 1.000 kr.			
	Sparekassen Farsø	Spks. Himmerland A/S	Fusionsbank
Udlån	2.994.125	6.283.402	9.277.527
Egenkapital	304.701	1.495.745	1.800.446
U/E	9,826	4,200	5,153
Indlån	2.709.344	6.705.862	9.415.206
U/I	1,105	0,937	0,985

Figur 29

For fusionsbanken er det også vigtigt at kende til deres vækstmuligheder, derfor har jeg i figur 30 udregnet nøgletallet ICGR for fusionsbanken. ICGR er som tidligere nævnt pengeinstituttets mulighed for at øge deres aktiver og samtidig fastholde deres solvensprocent, forudsat samme vægtningsmix.

ICGR 2010		
Sparekassen Farsø	Sparekassen Himmerland A/S	Fusionsbank
-21,02 %	-2,62 %	-5,73 %

Figur 30

Med en negativ ICGR på -5,73 %, er det ikke muligt for fusionsbanken at øge deres udlån uden det påvirker deres solvens, medmindre de skaffer noget hybrid kernekapital eller andet kapital der kan tælles med i deres basiskapital. Med en negativ ICGR vil det koste pengeinstituttet solvens når de årlige renteudgifter tilskrives.

Såfremt fusionsbanken ønsker at øge deres udlån med 5 % i 2011 og forventer et årsresultat på 0 kr. og ikke ønsker at tære på deres overskydende solvens, vil det kræve at de øger deres basiskapital. Den nødvendige basiskapital kan udregnes ved at bruge af sidste led i formlen for ICGR. I dette tilfælde skulle de have skaffet kr. 193.241 i ekstra basiskapital for at kunne øge udlånet med 5 %.⁵¹ Dog kan de også øge udlånet, såfremt de har en positiv indtjening i 2011.

Dog har jeg i den ønskede vækst på 5 % ikke taget højde for den årlige rentetilskrivning og inflationen, hvilket ICGR som minimum bør kunne rumme.

For aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S er det vigtigt, at kunne se muligheder for fremtidig vækst, hvilket den beregnede ICGR viser ikke kan lade sig gøre med mindre de tærer på solvensen, eller hjemtager supplerende kapital. Denne udvikling er vigtig at have fokus på fremadrettet.

⁵¹ Bilag 11 – Beregning af supplerende basiskapital

12.5. Delkonklusion regnskabsanalyse for fusionsbank

Ud fra regnskabsanalysen for fusionsbanken kan jeg konkludere, at fusionsbanken vil overholde lovkravene på solvens og likviditet. Set fra aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S vil kapitalforholdene i fusionsbanken blive forringet i forhold til de nuværende forhold i Sparekassen Himmerland A/S.

Idet basiskapital vil stige ved en fusion bliver der mulighed for, at nedbringe summen af store engagementer, det vurderes dog at Sparekassen Himmerland A/S i dag har en så lav sum af store engagementer og derfor er risikoen for tab på store engagementer lav i forhold til Sparekassen Farsø. Det vurderes også, at kreditkoncentrationen på privat og erhverv ikke vil gavne Sparekassen Himmerland A/S, idet de i dag har den bedste fordeling af erhverv og privat, sammenlignet med Sparekassen Farsø. Dermed vil der ingen fordele være på deres kreditrisici ved en fusion. Det er vigtigt de begge undersøger deres fremtidige nedskrivninger, da de begge har haft stigende nedskrivninger igennem kriseårene.

Egenkapitalens forrentning og afkastningsgraden forværres i forhold til nøgletallene for Sparekassen Himmerland A/S, hvilket skyldes en forværring i profitmargin og en højere gearing. Det er utilfredsstillende for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S at nøgletallene forværres og dermed ikke viser en fordel for dem ved en fusion..

Fusionsbankens indtjening pr. omkostningskrone vil forringes en smule i forhold til Sparekassen Himmerland A/S' niveau, hvilket investorerne ikke vil se positivt på, idet omkostningerne er stigende og dermed får de en lavere indtjening

Fusionsbanken vil have et indlånsoverskud, hvilket er positivt, da de ikke skal ud og skaffe likviditet til at dække deres udlån. Der er dog ingen udsigt til at kunne øge deres udlån uden at påvirke solvensen negativt. Fusionsbanken kan derfor kun øge deres udlån ved at hjemtage supplerende kapital, der kan medregnes i basiskapitalen og dermed være i stand til at kunne fastholde deres solvens. Eller også skal de tære på deres overskydende solvens. Det er ikke tilfredsstillende for aktionærerne med en forværret negativ ICGR i fusionsbanken.

Samlet set viser regnskabsanalysen en forværring i langt de fleste nøgletal, og set fra aktionærernes vil en fusion ikke være nogen fordel.

12.6. Besparelser og synergieffekter ved fusion

I dette afsnit vil jeg analysere mig frem til, hvilke besparelser og eventuelle synergieffekter der kan være ved en fusion imellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S. Nogle af besparelserne kan muligvis være med til at forbedre ovennævnte nøgletal for fusionsbanken på sigt. Samtidig vil jeg holde det op mod aktionærerne og se om der kan være fordele, der kan tale for en fusion.

Beliggenhed af filialer:

Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S har ikke andet end én overlapning af filialer i samme byer. De har begge en afdeling i Aalborg, hvor jeg derfor vil kigge på hvilken afdeling der skal nedlægges og hvilken en der skal blive i fusionsbanken. Det er særdeles vigtigt at have en central og god beliggenhed i Aalborg, for at kunne være synlige og attraktive. Sparekassen Farsøs afdeling er beliggende på Hobrovej i Aalborg, som er nemt at køre til og ligger tæt på Sygehus Syd. I afdelingen sidder der 5 medarbejdere og der er i dag ingen faste åbningstider, men kunderne kan aftale tid.

Sparekassen Himmerland A/S' afdeling er beliggende på Nytorv i centrum af Aalborg midtby, hvor der sidder 12 medarbejdere i afdelingen.

Jeg vurderer, at beliggenheden af Sparekassen Himmerland A/S' afdeling er langt den mest attraktive og samtidig kan lokalerne huse flere medarbejdere. Jeg kender dog ikke lokalerne og kan derfor ikke afgøre om de 5 medarbejdere fra Sparekassen Farsø kan være i lokalerne. Driften af en 5 mands afdeling, dvs. husleje, EDB udgifter og rengøring antages årligt at koste kr. 800.000 jf. oplysninger fra Sparekassen Hobro⁵².

Udover de afdelinger der overlapper hinanden, vil jeg undersøge om nogle af de helt små afdelinger med fordel kan nedlægges. Jeg kan dog ikke vurdere det ud fra afdelingernes rentabilitet, da jeg ikke har de nødvendige afdelingsregnskaber.

Den mindste afdeling Sparekassen Farsø har, er Hvalpsund afdeling hvor der er 6 ansatte. Jeg vurderer dog afdelingen er vigtig at beholde, da der er et stykke til den nærmeste filial i Farsø. Samtidig er byen en turistby om sommeren og derfor mener jeg det er vigtigt med et lokalt pengeinstitut i byen.

Sparekassen Himmerland A/S har to små afdelinger i Overlade og Aggersund med kun 3 ansatte i hver filial. Idet der er kort afstand fra Overlade til Ranum, vil jeg anbefale

⁵² Oplysninger fra Privatkundedirektør Carsten Brandt Andersen, Sparekassen Hobro

fusionsbanken at nedlægge afdelingen og ligeledes for afdelingen i Aggersund, hvor der er kort afstand til Løgstør. Det vil kunne give en besparelse på ca. kr. 800.000 tilsammen⁵³.

Med ovennævnte ændringer i filialerne vil fusionsbanken spare kr. 1.600.000 pr. år, hvilket vil kunne ses direkte på bundlinjen. Det vil dermed også forbedre ovennævnte nøgletal for fusionsbanken.

For aktionærerne er ovennævnte besparelser positive, idet de kan dokumenteres og resultatet vil med det samme kunne aflæses i faldende driftsudgifter og dermed et større overskud. Der kan dog diskuteres om aktionærerne anser besparelserne som nævneværdige, idet det kun er kr. 1.600.000 pr. år.

Markedsposition:

Jeg vurderer, at fusionsbanken vil få en bedre markedsposition i forhold til den de hver især har i dag. Det vil på sigt kunne styrke deres konkurrenceevne og sikre dem en bedre indtjening gennem vækst. Der vil formentlig gå et stykke tid før væksten vil slå igennem pga. de dårlige markedsforhold pt. Aktionærerne skal turde tro på bedre markedsvilkår og en forbedret konkurrenceevne for at dette kan tale for en fusion.

Medarbejdere:

En mulighed i fusionen er, at nedskære medarbejderantallet, som derved hurtigt vil kunne give en besparelse i lønudgifterne. Det vil hurtigt kunne ses på bundlinjen, men det er dog vigtigt at kende de enkelte medarbejdere og deres funktioner før der tages stilling til hvem der kan undværes, hvis der kan undværes nogen i fusionsbanken.

I Sparekassen Farsø er de i dag 116,7 heltidsbeskæftigede medarbejdere og kigges der på udlån pr. medarbejder ligger det på t.kr. 25.656. I Sparekassen Himmerland A/S er de 280 heltidsbeskæftigede og udlånet pr. medarbejder udgør her t.kr. 22.440. Det kan være tegn på, at Sparekassen Himmerland A/S har et større antal stabsansatte end Sparekassen Farsø, eller også sidder hver rådgiver i Sparekassen Himmerland A/S med mindre udlånsporteføljer. Hvis fusionsbanken vælger at beholde alle medarbejdere vil der være 396,7 heltidsbeskæftigede, med udlån pr. medarbejder på t.kr. 23.387.

I flere og flere fusioner vælger parterne, at garantere alle ansatte fortsat arbejde i fusionsbanken, dermed undgår ledelsen i fusionsbanken, at dygtige medarbejdere søger væk fra banken under fusionsprojektet i frygt for at de vil miste deres job. Samtidig gør det

⁵³ Oplysninger fra Privatkundedirektør Carsten Brandt Andersen, Sparekassen Hobro

medarbejderne mere positive mod forandringer⁵⁴. Idet gennemsnitsalderen for medarbejderne i pengeinstitutsektoren er på 42,5 år og har været stigende igennem nogle år, vil der derfor også løbende ske en naturlig afgang i forbindelse med opnået pensionsalder⁵⁵. Dog vil der ikke komme en besparelse i lønudgifter på kort sigt.

Hvis der vælges at beholde alle medarbejdere, vil det kræve en større omrokering og evt. noget uddannelse. Desuden vil det være vigtigt, at følge op på om effektiviteten fastholdes, eller er stigende.

Marketing:

Ved at ændre de to pengeinstitutters navne til ét samlet navn og brand, vil der ske en besparelse i marketingsudgifter. Der skal kun én annonce til i de lokale aviser, frem for to i dag. Desuden vil der formentlig også kunne spares på udgifter til udarbejdelse af brochurer og reklameartikler, idet der kan bestilles flere eksemplarer hjem ad gangen.

IT systemer:

Fusionsbanken kan muligvis opnå en større indflydelse på udvikling af IT systemerne, idet pengeinstituttet bliver større. Som tidligere nævnt under leverandørernes forhandlingskraft, har IT leverandørerne stor forhandlingskraft overfor de mindre pengeinstitutter, hvorimod de overfor større pengeinstitutter har mindre forhandlingskraft. Igen viser det, at desto større pengeinstituttet er, desto mere indflydelse har det hos leverandører og samarbejdspartnere.

Fusionsbanken vil formentlig få en besparelse på deres IT udgifter, når de går fra to IT platforme til én. Jeg har dog ingen ca. tal på hvor stor besparelsen vil være.

Kapitalomkostninger:

Fusionsbanken bliver et gruppe 2 pengeinstitut og får en større balance og en bedre konsolidering, som kan medvirke til en bedre rating på kapitalmarkedet og dermed sikre fusionsbanken lavere kapitalomkostninger. Det vil betyde, at nøgletallet WACC forbedres og det giver mulighed for en højere rentemarginal, som kan styrke indtjeningen. Det vides dog ikke med sikkerhed, om de vil opnå en bedre rating.

Administrative fordele:

Fusionsbanken kan opnå en række fordele på det administrative område, her kan bl.a. nævnes lavere omkostninger ved implementering af nye lovkrav idet pengeinstituttet er større. Jeg

⁵⁴ Udtalelse fra privatkundedirektør i Sparekassen Hobro, Carsten Brandt Andersen

⁵⁵ <https://www.fanet.dk/Publikationer/Aarsberetning2008/2091>

vurderer også, at de vil få stor glæde af at dele de erfaringer og ressourcer der i dag findes i stabsfunktionerne. Dermed vil de også få stærkere stabsafdelinger.

12.7. Delkonklusion besparelser og synergieffekter ved fusion

I forbindelse med en fusion af de to pengeinstitutter, vil der kunne opnås nogle synergieffekter og besparelser, som vil kunne forbedre nøgletallene i afsnit 12.1. til 12.4. En mulig besparelse er, at nedlægge Sparekassen Farsøs afdeling i Aalborg og slå den sammen med Sparekassen Himmerland A/S' afdeling i Aalborg. Derudover vil de kunne nedlægge Sparekassen Himmerland A/S' afdelinger i Overlade og Aggersund, såfremt afdelingerne ikke er rentable. Disse nedlæggelser vil medføre en samlet besparelse på t.kr. 1.600 årligt, som vil kunne ses direkte på bundlinjen. Idet fusionsbanken bliver det større vil de alt andet lige også få en bedre markedsposition, som de på sigt vil kunne udnytte til at skabe en højere indtjening gennem vækst. Dette er dog ikke noget der kan mærkes på kort sigt.

En anden mulighed for at opnå en besparelse er, at afskedige medarbejdere i forbindelse med fusionen. Det er dog nødvendigt at kende medarbejdernes kompetencer godt inden der fastslås hvilke medarbejdere, der kan undværes. Dog sker flere fusioner i dag på grundlag af, at alle medarbejdere får lov at fortsætte, idet der med tiden sker en naturlig afgang i medarbejder i forbindelse med opnået pensionsalder.

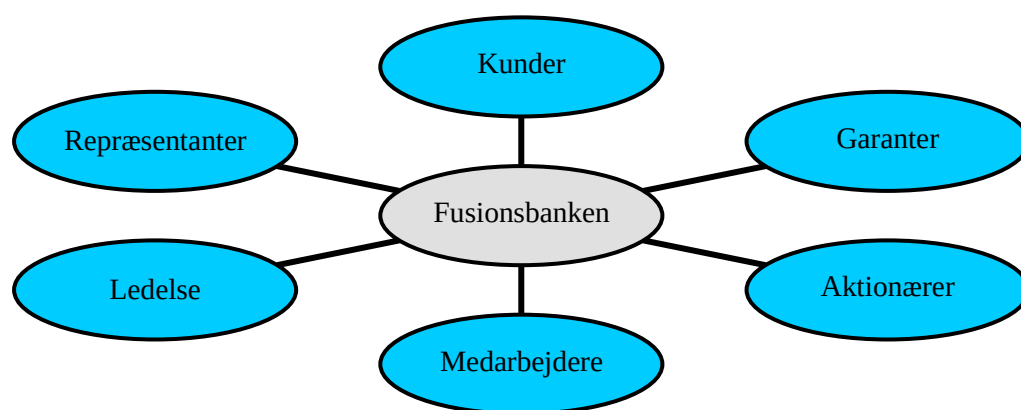
Der vil også kunne spares på marketingsomkostninger, idet der kun er et brand der skal markedsføre og samtidig vurderer jeg, at de vil kunne spare udgifter til reklameartikler og brochurer gennem mængderabatter. Jeg vurderer, at deres indflydelse på udvikling af IT systemer forbedres, idet de bliver et større pengeinstitut. Det skyldes, at større pengeinstitutter har højere forhandlingskraft overfor IT leverandørerne. Samtidig vil jeg vurderer, at de vil kunne opnå en mindre besparelse på deres IT omkostninger, idet de kun kører på en IT platform. En fusion medfører, at fusionsbanken bliver et gruppe 2 pengeinstitut og deres mulighed for at kunne skaffe billigere likviditet mener jeg dermed forbedres. Dermed sikrer de lavere omkostninger og derved mulighed for en højere indtjening.

Til sidst mener jeg, at fusionsbanken vil kunne opnå administrative besparelser, idet omkostninger til implementering af nye lovkrav vil være mindre, samtidig vil de kunne opnå en stor fordel i de samlede kompetencer fra stabsafdelingerne. Samlet set er synergieffekterne og besparelserne ikke godt nok dokumenteret til at jeg kan konkludere, at fusionen vil være en fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S.

13. Fusionsbanken

13.1. Interessentanalyse

Jeg vil starte med at kigge nærmere på, hvilke interessenter der findes til fusionsbanken (projektet). Til dette vil jeg benytte interessentanalysen, hvorved jeg vil belyse både eksterne og interne interessenters mål og interesser i forbindelse med en fusion mellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S. Ved hjælp af denne analyse, kan jeg klarlægge hvilke interessenter fusionsbanken skal tage højde for, eller i hvert fald være bevidste om og hvordan interessenterne påvirker virksomheden i forbindelse med ændringer i organisationen. Jeg har nedenfor udvalgt de interessenter, jeg synes der er vigtigst for dette projekt.



Repræsentantskab

Repræsentantskabet består af pengeinstituttets kunder og dermed må jeg antage, at de har samme interesser som kunderne. Dog er repræsentantskabet tæt på driften af pengeinstituttet og har dermed også større viden omkring driften og fremtidige udfordringer. Jeg mener derfor repræsentantskabet er mere villige til at træffe beslutning om strategiske tiltag, som fusion, for at styrke konkurrenceevnen og på sigt at opnå besparelser og synergieffekter.

Ledelse

Ledelsen er udvalgt af pengeinstitutternes bestyrelser, ledelsen er ansat til det formål, at sikre pengeinstituttet drives på den mest rentable måde og derved sikrer gode resultater. For Sparekassen Himmerland A/S vedkommende er det også vigtigt ledelsen stræber efter at opnå størst mulig afkast til deres aktionærer.

Idet der er stor størrelsesforskel på de to pengeinstitutter, kan der måske opstå magtkamp mellem de to ledelser. Ledelsen i Sparekassen Himmerland A/S vil sikkert se sig som den

mest potentielle ledelse, idet de er langt det største institut, målt på balance og antal ansatte. Der er ofte en stolthed i at være selvstændig sparekasse, som her måske kan være en stor udfordring.

Det er derfor nødvendigt, at bestyrelserne for de to pengeinstitutter fra start bliver enige om, hvordan ledelsen i fusionsbanken skal se ud, så uenigheder kan mindskes.

Medarbejdere

Både medarbejderne i Sparekassen Farsø og i Sparekassen Himmerland A/S er i høj grad lokale og ligger høj vægt på kendskab til lokalsamfundet. Dog er Sparekassen Himmerland A/S' markedsområde lidt bredere og derfor betyder lokalsamfundet knap så meget for dem. Det kan blive svært for medarbejderne i Sparekassen Farsø, at blande sig og integrere sig med medarbejderne i Sparekassen Himmerland A/S, da de er en del færre medarbejdere. Det skal derfor sikres, at der ikke opstår to subkulturer, hvor medarbejderne deler sig. Der skal derfor arbejdes med at forene de to kulturer til én fælles. Dette kan styrkes ved at gennemføre en større intern rokering af medarbejderne, så de naturligt blandes. Det gælder også indenfor stabsfunktionerne.

Der kan hurtigt opstå usikkerhed blandt medarbejderne under en planlagt fusion, spørgsmål såsom; sker der nedskæringer, bliver mine arbejdsopgaver ændret og får jeg nyt arbejdssted? De spørgsmål bliver en del af de berørte medarbejderes hverdag, indtil der foreligger klare retningslinjer. Hvis ikke der tidligt i projektforsløbet bliver meldt klart og tydeligt ud til de enkelte medarbejdere om hvilke organisatoriske ændringer der sker, bliver fusionen mødt med stor modstand fra medarbejderne. Jeg anbefaler derfor, at der tidligt i forløbet meldes ud hvilke ændringer fusionen vil medføre for medarbejderne, så modstanden mindskes.

Kunder

Denne gruppe er mest interesseret i hvad det koster for dem at være kunde i pengeinstituttet, altså renter og gebyrer. Dog er det i dag også vigtigt for mange at vide, at de er kunde i et solidt pengeinstitut, så deres penge er placeret sikkert. Tillid til pengeinstituttet fylder meget for de fleste kunder i dag, det skyldes hovedsageligt den uro der har været i den finansielle sektor. Da langt de fleste kunder er lokale borgere vil en vigtig faktor i fusionsplanerne være, om nogle små filialer er lukningstruet, samt placering af hovedsæde. For Sparekassen Farsøs kunder er det især vigtigt at få indsigt i evt. lukningsplaner, da de i de seneste år har set flere små filialer lukke.

Det kan være en ide at melde ud i lokalaviserne hvilke konsekvenser det får for kunderne ved en fusion og samtidig tydeliggøre hvad baggrunden for en fusion er. Dermed undgås rygter.

Garanter

Garanterne i Sparekassen Farsø er loyale kunder, der tror på en fremtid for sparekassen og har turdet investere i ansvarlig kapital. Garanterne er vigtige også for en ny fusionsbank, da det er en fordel at få flere til at blive aktionærer i fusionsbanken. Medarbejderne i Sparekassen Farsø skal derfor gøre alt for at få solgt budskabet om en fusion positivt over for garanterne.

Aktionærer

Aktionærernes mål og interesse med en fusion vil være, at opnå højest muligt afkast af deres investering. Samtidig er et vigtigt parameter for aktionærerne også risiko. De skal derfor overbevises om fusionens fordele på sigt og dermed kunne se frem til større afkast. Det er vigtigt, at synergieffekter ses tydeligt ved en fusion.

De fleste aktionærer i Sparekassen Himmerland A/S er kunder i banken og den største aktionær i banken er Fonden for Sparekassen Himmerland som ejer 75 % af aktiekapitalen.

13.2. Navn, hovedsæde, ledelse

Det er vigtigt at få fastslået hvordan en fusionsbank mellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S skal se ud i fremtiden. Der er tydeligvis en del størrelsesforskel på de to pengeinstitutter, da Sparekassen Himmerland A/S ca. er 3 gange større på balancen i forhold til Sparekassen Farsø. Der er derfor tale om en uligevægtig fusion, som formentlig vil få indflydelse på en samlet bank.

Det er samtidig vigtigt at få fokus på evt. interessekonflikter ved en fusion, nedenfor har jeg fundet nogle interessante punkter, som skal arbejdes med i fusionen.

Hvilket navn skal fusionsbanken have? Det er et svært område, da begge pengeinstitutter har mange år bag sig og har haft samme navn i hele deres eksistens. Jeg foreslår dog fusionsbanken skal fortsætte i navnet Sparekassen Himmerland A/S, da markedsområdet fortsat vil være i Himmerland. Navnet Sparekassen Farsø henvender sig mere lokalt, til netop Farsø og opland, derfor mener jeg ikke navnet er godt nok til at tiltrække kunder udenfor markedsområdet. Udgifter til branding minimeres ved at fortsætte med Sparekassen Himmerland A/S, da der ikke skal bruges en masse ressourcer til branding overfor nuværende kunder i Sparekassen Himmerland A/S. Det er kun i Sparekassen Farsøs 5 filialer, hvor der

skal ændres design, indretning og skilte mv., så de forenes med brandet Sparekassen Himmerland A/S. Der kan dog som nævnt under forandringsproces opstå modstand mod forandringer, især fra Sparekassen Farsø, idet de måske føler sig overtaget. Derfor bliver det vigtigt at få videregivet baggrunden for en fusion imellem de to pengeinstitutter og gøre klart, at det er for at opnå bedre betingelser på markedet.

Ved fastsættelse af beliggenheden på fusionsbankens hovedsæde, er der flere ting der spiller ind. Det er vigtigt hovedsædet ligger forholdsvis centralt i markedsområdet, der skal være gode parkeringsforhold og det er selvfølgelig også vigtigt, at der er pladsmuligheder til udvidelse af specialist/stabs afdelingerne.

I dag ligger Sparekassen Farsøs hovedsæde centralt i Farsø, hovedsædet har indenfor de seneste år gennemgået en ombygning/modernisering. Hovedsædet i Farsø huser i dag 70-80 medarbejdere.

Sparekassen Himmerland A/S har deres hovedsæde i Aars med kort afstand til busterminal og hovedgade. Hovedsædet blev opført i 2009 og har gode tilkørsels-, og parkeringsforhold. Her huser de ca. samme antal som i Farsø nemlig ca. 80-90 medarbejdere. Dog er bygningen langt større end Sparekassen Farsøs hovedsæde.

Jeg anbefaler at fusionsbankens hovedsæde skal ligge i Aars, da jeg har en forventning om, at det er her de bedste lokalitets forhold er. Samtidig ligger det meget centralt i Himmerland. Det der taler for denne løsning er, at hovedsædet i Aars er nyopført og moderne indrettet. Bygningen er samtidig størrelsesmæssigt en hel del større end hovedsædet i Farsø og der er etableret egen parkeringsplads omkring bygningen.

Fastsættelse af den fortsættende direktør kan også blive en svær beslutning, da der oftest kan opstå en vis magtkamp ved en fusion. Dog har Sparekassen Farsøs nuværende direktør Mogens Jensen den alder, at han inden for få år formentlig trækker sig som direktør. I den forbindelse vil det være oplagt, at nuværende direktør Svend Jørgensen i Sparekassen Himmerland A/S fortsætter. Det kræver dog at bestyrelserne kan godkende dette.

Ud fra dette afsnit er jeg kommet frem til, at det Sparekassen Himmerland A/S vil få stor indflydelse i en fusion. Det skyldes at fusionen er mellem to uligevægtige parter og derfor vil det komme til at smitte af på fusionen.

13.3 Organisatoriske udfordringer ved fusion

Inden fusionsprojektet igangsættes, er det vigtigt for ledelsen at kende til medarbejdernes modstand mod forandring og evt. kulturforskelle. Medarbejdernes reaktioner er vigtige at kende til, da de kan blive mindre effektive hvis ikke de trives i en forandringsproces. Jeg vil derfor starte med kort at beskrive de to pengeinstitutters kulturer og dernæst organisationer. Derefter vil jeg gennemgå de mulige typer af modstand, der kan opstå i organisationen i forbindelse med forandringsprocessen. Afslutningsvis vil jeg beskrive hvordan man med ledelsens hjælp kan mindske modstanden mod forandringer.

13.3.1. Sparekassen Farsø – kultur

Sparekassen Farsø er en lille lokal sparekasse, som har stor interesse i at fungere som en lokal samarbejdspartner. De er aktive i lokale foreninger og klubber med sponsorater.

Sparekassen Farsø har stor fokus på sundhed blandt deres medarbejdere og blev i 2008 og 2010 sundhedscertificeret af Dansk Firmaidrætsforbund. Sparekassen Farsø vil med sundhedsordningen forsøge at opnå sunde og glade medarbejdere og derved øge medarbejdertrivslen og arbejdsglæden. Der er herunder også fokus på, at fastholde sygefraværet på det allerede lave niveau.

13.3.2. Sparekassen Himmerland A/S - kultur

Sparekassen Himmerland har en lang historie bag sig og er solidt plantet i lokalsamfundet i Himmerland. Ligesom Sparekassen Farsø går de meget op i, at støtte lokale foreninger og klubber. I Sparekassen Himmerland A/S ligger de vægt på, at de enkelte medarbejdere besidder faglig kompetence og god beslutningsdygtighed. På baggrund af det, kan de fleste beslutninger træffes ude i de enkelte afdelinger. De går meget op i, at kunne tiltrække dygtige og engagerede medarbejdere.

13.3.3. Organisation

Begge pengeinstitutter har i dag funktionsopdelt organisation, hvor arbejdsopgaverne er inddelt i grupper og ansatte efter faglige kriterier. Afdelingerne er klart adskilte og samler ekspertisen i de enkelte afdelinger. Fordelen ved denne organisationstype er, at andre afdelinger har let adgang til ekspertise og tillader maksimal specialisering indenfor de enkelte faggrupper. En stor ulempe ved denne organisationsform er, at der kan opstå store forskelle imellem afdelingerne. Der kan derfor opstå en splittet organisation pga. manglende indsigt og forståelse for de forskellige arbejdsopgaver. Organisationsformen giver direktøren et utroligt

godt overblik, men dog lander mange opgaver også på direktørens bord, hvilket oftest er unødvendigt.

En anden mulig organisationsform er produktorganisation. Denne organisationsform er specielt anvendelig, hvis der i en virksomhed er klart adskilte produktgrupper eller tjenester. Organisationen er hurtig til at tage imod forandringer i konkurrenceforhold og ændringer i teknologi. En klar fordel er, at specialisterne indenfor en enkelt produktgruppe kan træffe hurtige beslutninger idet fokus udelukkende er på denne produktgruppe. En anden fordel er, at beslutningsmyndighed er flyttet nærmere problemerne og klargør resultatansvar. En ulempe er, at der ikke er samarbejde på tværs af afdelingerne og dermed opstår dobbeltarbejde mellem afdelingerne. Denne form reducerer faglig specialisering.

Jeg vurderer, at fusionsbanken bør fortsætte med funktionsopdelt organisation, da der i et pengeinstitut er brug for specialister indenfor arbejdsopgaver såsom investering, pension, erhverv, IT og bolig. Desuden er der i et pengeinstitut ikke nogen konkret opdeling af produkter.

13.3.4 Modstand mod forandringer

Kulturen i begge pengeinstitutter er tæt knyttet til lokalsamfundet og medarbejderne er formentlig stolte af at arbejde i det lokale pengeinstitut. Medarbejderne i Sparekassen Farsø, hvor der kun er ca. 100 medarbejdere kunne jeg forestille mig et lidt konservative og ikke så forandringsvillige. De har ikke tidligere fusioneret med andre pengeinstitutter og kender derfor ikke til et sådan forløb. Hvorimod medarbejderne i Sparekassen Himmerland A/S flere gange har sammenlagt vidt forskellige kulturer og forenet dem til én samlet kultur. Derfor tror jeg medarbejderne i Sparekassen Himmerland A/S er mere omstillingsparate, hvilket er en fordel i en fusion.

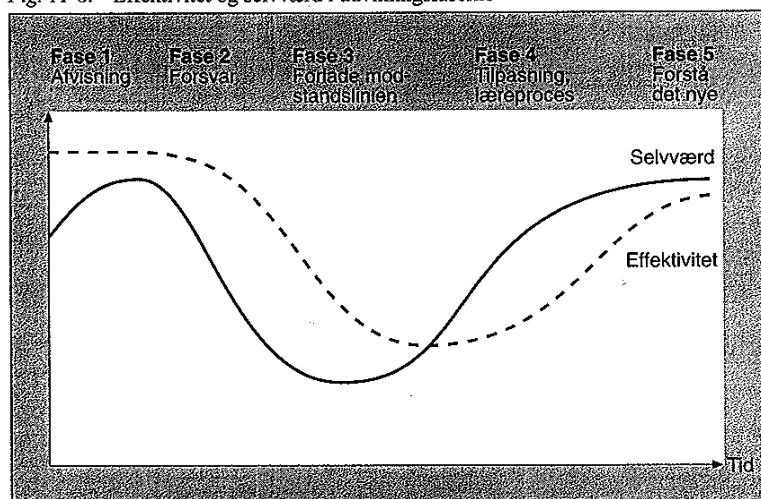
Jf. Moss Kanter er der flere gode grunde til modstand, bl.a. en følelse af at man som medarbejder mister den kontrol og indflydelse som man tidligere har haft, man bliver forvirret fordi meget forandres samtidig, for stor usikkerhed pga. manglende informationer og flere vil være bange for at miste deres job. Ofte kan modstand ikke undgås, men jeg vil senere komme ind på hvordan modstand kan mindskes ved god forandringsledelse.

Der er flere måder at reagere på i en ændringssituation jf. Judson, vil man mødes af medarbejdere der agerer passivt eller aktivt mod forandringerne. Andre medarbejdere vil

acceptere forandringerne og samarbejde, mens andre vil agere med ligegyldighed og blot gøre som der bliver sagt.

Den største ulempe ved forandringer er, at der opleves en faldende effektivitet og faldende selvværd blandt medarbejderne. Dette har jeg vist i nedenstående model, der vider faseforløbet for effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne⁵⁶;

Fig. 11-8: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



I modellen ses det, at effektivitet og selvværd hænger sammen. Det gælder om, at få medarbejdernes accept hurtigst muligt, så kurvens udsving kan minimeres og forløbet fra afvisning til at medarbejderne forstår det nye forkortes.

13.3.5. Forandringsledelse

I et forandringsforløb skal der være en ændringsagent, som har den rolle, at påvirke og holde sammen på forandringsprocessen. Ændringsagenten skal inddrage medarbejderne i forløbet og lede medarbejderne mod en succes. Der stilles store krav til ændringsagentens faglige og menneskelige viden, da denne skal skabe et overblik over mulige handlingsmodeller og herefter udvælge de bedste. Denne ideelle person som ændringsagent kaldes ”the administrative man”.

Ændringsagenten skal kunne forudse de mange reaktioner der kan opstå fra medarbejderne i forandringsprocessen og ud fra denne viden skal han kunne mindske de uønskede reaktioner. Det kan ske ved at genopbygge/styrke medarbejdernes selvværd ved hjælp af forståelig information, det er vigtigt dette påbegyndes fra starten. Der skal lyttes til medarbejderne og de skal involveres, da det medfører bedre beslutninger, større engagement og motivation.

⁵⁶ Organisationsteori, struktur, kultur og processer, side 333 figur 11-8

Ændringsagenten skal desuden kunne vise den enkelte medarbejder empati og støtte op omkring udvikling af nye kompetencer, såfremt der er nødvendigt⁵⁷.

13.4. Delkonklusion organisatoriske udfordringer

Inden et fusionsprojekt startes op er det vigtigt at kende til medarbejdernes reaktioner mod forandringer. En hjælp hertil er bl.a. at kende til evt. kulturforskelle i de to organisationer, herunder er det også vigtigt at kigge på hvilken organisationstype der benyttes i dag. Begge pengeinstitutter benytter i dag funktionsopdelt organisation og det vil være en god ide at fortsætte med det. For at undgå medarbejderne blive mindre effektive under fusionen kan ledelsen aktivt gå ind og forsøge at løse dette via aktiv forandringsledelse. De kan sørge for at få medarbejdernes accept så tidligt i forløbet.

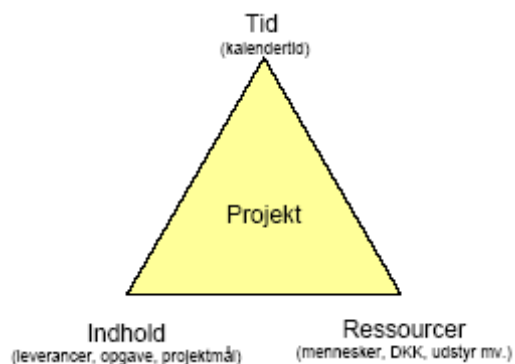
13.5. Implementeringsprojekt

I dette afsnit ønsker jeg at gennemgå implementering af projektet, så en fusion kan blive gennemført med succes. Det er vigtigt at et projekt fra start gøres specifikt for at undgå senere misforståelser og interessekonflikter blandt projektmedarbejdere og projektledelsen.

13.5.1. Aftalegrundlag

Bestyrelserne i begge pengeinstitutter bør fra start have et fælles mål og forståelse af hvilke rammer der er for projektlederens arbejde og gennemførelse af projektet. Det er i den forbindelse en god ide, at bestyrelserne fastsætter dagsorden for overtrædelse af aftalegrundlaget. F.eks. hvis tiden overskrider den aftalte, så er der fastsat en margin for hvad der kan accepteres uden at spørge bestyrelserne. Det giver projektlederen bedre arbejdsforhold.

Aftalegrundlaget kan fastsættes ud fra modellen ved siden af;



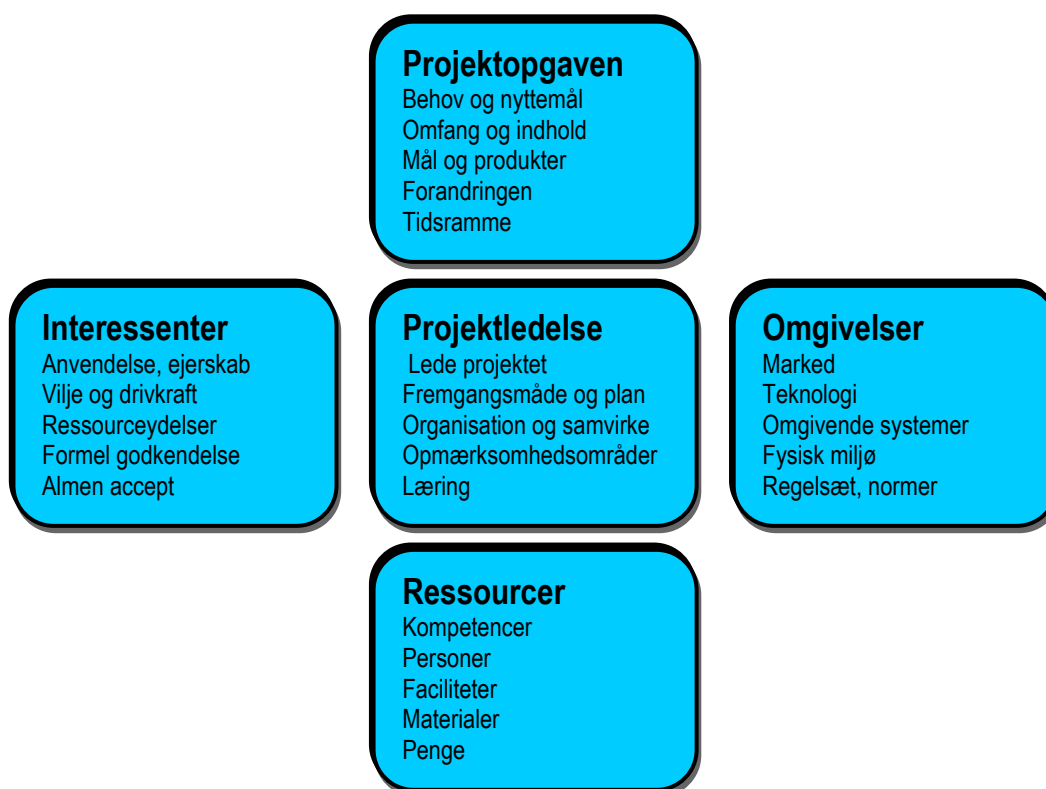
13.5.2. Projektorganisation

I en projektorganisation er øverste led projektejeren, det er personen, eller personerne der står bag projektets opstart. Det vil i dette projekt være bestyrelserne og direktionen i Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S der er projektejer.

⁵⁷ Organisationsteori, 5. udgave, 1. oplag, side 334

Mellem projektejer og projektleder indsættes en beslutningsgruppe, det er typisk denne gruppe der er mellemed og projektlederen korresponderer med. For at sikre hurtige beslutningsveje er det vigtigt for projektlederen, at få dannet en beslutningsgruppe der består af kompetente personer, der har beføjelser til at tage beslutninger i lige netop dette projekt. Derfor foreslår jeg, at lederne af de afdelinger der indgår i projektets arbejdsgruppe indgå i beslutningsgruppen. Nedenfor beskrives hvilke afdelinger der skal inddrages i projektets arbejdsgruppe.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i 5x5-modellen til at beskrive projektarbejdet omkring fusionen af de to pengeinstitutter. Modellen beskriver 5 elementer, der indgår i ethvert projekt og er nødvendige for at opgaven løses som et projekt. Modellen beskriver hvilket mål der er ved projektopgaven og hvorfor projektet er startet. Der tages højde for omgivelsernes påvirkning på projektet, herunder hvilke interessenter der påvirkes og påvirker projektet. Samt hvilke ressourcer vi skal benytte til projektet for at vi opnår succes? Disse fire elementer påvirker alle projektledelsen, som står i midten og skal få de fire elementer til at fungere. Nedenfor ses modellen og dens 5 elementer.



13.5.3. Projektopgaven

Hovedformålet med fusionsprojektet er, at opnå en styrket konkurrenceevne, en bedre konsolidering og synergieffekter. Grunden til at jeg har valgt netop Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S er, at begge pengeinstitutter er gruppe 3 pengeinstitutter og begge har deres primære markedsområde i Himmerland.

For at sikre, at der løbende kan følges op på projektet, er det vigtigt at målene bliver gjort målbare. Det kan gøres ved hjælp af SMART-modellen, som sikrer at målene er specifikke, målbare, accepteret, realistiske og tidsfastsatte. Hvis målene opfylder SMART-modellen bliver projektet succesfuldt. Samtidig sikres det, at projektets interessenter ikke misforstår målene og dermed modarbejder hinanden. Større konflikter kan derfor undgås.

Nedenfor vil jeg opstille SMART mål⁵⁸:

Specifikt: Sammenlægning af Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S i fusionsbanken i 2011.

Målbart: Det kan f.eks. være et mål om en samlet besparelse på 10 % i administrations-, og andre driftsudgifter. Eller et mål på, at indtjeningen skal stige med 5 % indenfor 1 år.

Accepteret: For at opnå det bedste slutresultat, er det vigtigt at opnå accept fra projektets ejere og brugere allerede i etableringsfasen. Her kan der også udarbejdes en risikoanalyse, der viser hvilke risici der kan opstå ved manglende accept.

Til at opnå accept er det vigtigt at brugerne inddrages i målene og får mulighed for at komme med deres ideer.

Realistisk: Vil projektet kunne udføres succesfuldt? Jeg mener det er realistisk, idet Sparekassen Himmerland A/S flere gange har fusioneret og opkøbt pengeinstitutter og filialer. De har dermed erfaring med disse projekter. Synergieffekter vurderes at kunne opnås.

Tidsfastsat: Implementering af den nye samlet organisation skal gennemføres i løbet af 2011

13.5.4. Omgivelser

I projektets omgivelser kan det være ændringer i markedet, teknologi, omgivende systemer, fysisk miljø og regelsæt der kan påvirke projektforløbet.

⁵⁸ Grundbog i projektledelse, side 328

Der skal overvejes om det er sandsynligt, at markedsvilkårene ændres under forløbet, det kunne f.eks. være at konkurrenten i markedsområdet slog en stor kampagne i gang midt under fusionen. Det kunne også være, at der blev indført nye regler fra Finanstilsynet, der vil kunne påvirke projektet.

Det er vigtigt der bliver vurderet hvilke ændringer der kan påvirke projektforsløbet og samtidig tage stilling til en slagplan.

13.5.5. Interessenter

Jeg har allerede i afsnit 13.1. udarbejdet en interessentanalyse med de vigtigste interessenter i forhold til dette fusionsprojekt. Interessenterne er personer eller grupper der har indflydelse eller interesse i projektet. Det kan være interne eller eksterne interessenter.

Der skal tages stilling til hvilke interessenter, der skal handles overfor. Det kan f.eks. være modstandere af projektet, hvor det er vigtigt at der tidligt i forløbet gribes til handling for hurtigt at forsøge at påvirke interessenterne positivt. Det er derfor nødvendigt løbende at genoptage interessantanalysen, da interessenternes holdninger kan ændres løbende.

Den gruppe af interessenter der er vigtig at have med fra starten og få accept af, er medarbejderne, da det er dem der i høj grad skal "sælge" projektet til kunder, aktionærer og garanter.

13.5.6. Ressourcer

Under dette element skal der tages stilling til hvilke dele af de 2 organisationer der skal inddrages i projektforsløbet. De persongrupper/ressourcer der skal indgå i projektorganisationen er følgende;

IT afdeling

For at projektet kan gennemføres skal der nedsættes en gruppe af IT medarbejdere, der udelukkende kan stå for sammenkøring af de 2 pengeinstitutters IT platform. Begge har i dag SDC, hvilket gør det en del lettere. Udover selve IT platformen skal forretningsgange og evt. egen udviklede programmer/databaser integreres. Der skal vælges hvilken retning man i fusionsbanken vil gå.

HR afdeling

Det er vigtigt at inddrage medarbejdere fra begge pengeinstitutters HR afdelinger, da det i høj grad er dem der skal gå forrest med den nye organisation. Det er dem der skal være med til at udarbejde den nye organisation. Det er HR medarbejderne der skal danne sig et overblik over

hvilke kurser og uddannelser der kan være behov for i den nye samlede organisation. Det kan f.eks. være en ide med nogle workshops på tværs af filialernes medarbejdere, både så de kan lære hinanden at kende og få et fællesskab, men også få kendskab til ændrede forretningsgange mv.

Marketing afdeling

Til at udvikle og ændre nye brochurer for den samlede fusionsbank bør marketing-medarbejderne inddrages i projektgruppen. Desuden skal de sørge for udarbejdelse af nye logoer mv. til Sparekassen Farsøs filialer.

Filialmedarbejderne

Et udsnit af medarbejderne fra filialerne, dvs. rådgivere og sagsbehandlere skal medtages i en projektgruppe, da det er dem der er slutbrugere i projektet. Der udvælges nogle få medarbejdere, der kan samle input fra filialerne. Det er en god ide at samle erfaringer fra filialerne, det kan være de allerede har forslag til forbedringer der kan gøre deres arbejdsgang lettere. De kan også have forespørgsler fra kunderne på produkter, som de endnu ikke har mulighed for at udbyde. Ved at slutbrugerne repræsenteres i projektgruppen er der større chance for at få deres accept, da de selv har haft indflydelse og medbestemmelse i processen.

13.5.7. Projektledelsen

En projektleder er den person, der skal sørge for projektets målsætning opnås indenfor aftalegrundlaget. Projektlederen har følgende 5 ledelsesområder⁵⁹;

- **Ledelse af opgaven:** udarbejde projektproduktet, som skal tages i drift og have den virkning som det er tilsigtet i projektformålet
- **Ledelse udad:** At kunne samvirke med projektets interessenter, forsøge at løse konflikter og opnå accept af projektets mål. Have løbende kontakt til projektejer og beslutningsgruppen.
- **Ledelse indad:** Lede projektgruppen og evt. eksterne rådgivere/leverandører, organisere opgavefordelingen, samvirke og kommunikation, samt at kunne motivere.
- **Ressourceledelse:** Tilføre projektet kompetencer, arbejdskraft og penge.
- **Projektstyring:** Styre projektet ud fra aftalegrundlag og projektplan. Lave registreringer på tids og ressourceforbrug.

⁵⁹ Grundbog i projektledelse, side 177 figur 5.03.

Udover projektlederen skal kunne løse de ovennævnte opgaver, er det en fordel at projektlederen har gode relationer til personer i basisorganisationen. Fordelen er, at det er nemmere at opnå støtte og hjælp til løsning af projektopgaven. Samtidig er de gode relationer formentlig med til, at basisorganisationen er mere villige til at udlåne gode kompetente medarbejdere til projektarbejdet.

I bilag 11 har jeg opstillet et organisationsdiagram for projektets organisation, sådan som jeg foreslår det opstilles ud fra ovennævnte analyse⁶⁰.

13.6. Projektplan

I dette fusionsprojekt skal der udarbejdes en detaljeret projektplan, som projektets medarbejdere skal følge i projektforløbet. En projektplan bruges som et struktureret styringsværktøj, der giver et overblik over hvad der skal gennemføres, hvem gør hvad og tidsplan. Derudover indsættes der milepæle, så der løbende følges op på om aftalegrundlaget, dvs. tid, ressourcer og indhold bliver opfyldt.

Projektplanen skal være konkret så den bliver et mere præcist styringsværktøj. Det vil dog være nødvendigt løbende at justere projektplanen, såfremt milepælene viser aftalegrundlaget ikke overholdes.

Jeg har lavet en projektplan i bilag 12, dog er det blot et udkast til en projektplan for dette projekt og den er derfor ikke så detaljeret. Projektet startes op med afholdelse af workshop, hvor der informeres om indhold og forløb. Det er et vigtigt punkt, da flere af projektdeltagerne sikkert ikke har deltaget i projektarbejde før. Projektgruppens deltagere skal på workshoppen introduceres for hinanden og derved opnå et fællesskab.

Næste skridt er at starte planlægningen af systemkonceptet, dvs. planlægge hvad der skal udrettes inden det endelige koncept kan godkendes og dermed fastlægge hvilken løsning der skal arbejdes frem imod. Dernæst er det vigtigt projektleder igangsætter en interessentanalyse for at identificere mulige opmærksomhedsområder omkring projektets interesser. Derefter skal der udarbejdes en funktionsbeskrivelse, der beskriver hvem der gør hvad. Sidste punkt under projektopbygningen er information til den øvrige organisation.

Dernæst udarbejdes arbejdsgange, som skal godkendes af projektejer. Sidste punkt i projektplanen, den tekniske del omhandler tiltag der er nødvendige at få udført før implementeringen kan gennemføres.

⁶⁰ Bilag 11 - Projektorganisation

Jeg har valgt at indsætte milepæle efter de arbejdsopgaver der skal meldes klar inden arbejdet kan gå videre. Her har jeg valgt følgende arbejdsopgaver; workshops, koncept fastlagt, arbejdsgange klar, IT sammenkøring, klarmelding på fælles systemer og uddannelse af slutbrugere⁶¹.

Når projektet er ført helt ud i livet, er det vigtigt at lave en tilfredshedsundersøgelse blandt slutbrugere og projektmedarbejdere. Dette kan give gode inputs til projektlederen på hvad der kan gøres anderledes i et lignende projekt.

13.7. Opfølgning på projektarbejde

Det er projektlederens ansvar at følge op på, hvor langt arbejdet er i forhold til planen. For at projektlederen kan følge fremdriften i arbejdet, er det nødvendigt at følge op på om planen følges både med hensyn til tid og indhold. Jeg foreslår, at projektmedarbejderne en gang ugentlig skal registrere og melde antal brugte timer til projektlederen.

Det er straks mere kompliceret at måle udført arbejde, altså indhold. Fremdriften kan måles på to måder; fremadrettet opfølgning, hvordan er udsigten til at overholde de kommende terminer. Den anden metode; er tidsplanen fulgt indtil nu, er det planlagte arbejde udført? Er vi bagud, eller forud i forhold til tidsplanen.

Jeg vil anbefale ledelsen at følge den fremadrettede opfølgning, da denne metode hurtigere viser et billede af, om projektplanen skal justeres. Hvor man med den anden metode afventer, og tager det når det kan ses at tid eller indhold er skredet ift. tidsplanen.

Udover den interne opfølgning i projektgruppen bør der aftales en månedlig opfølgning over for styregruppen, så de hurtigt får en melding, hvis planen ændrer sig.

13.8. Risikoanalyse

Jeg vil i dette fusionsprojekt udarbejde en risikoanalyse, så jeg kan identificere de risici der kan være forbundet med projektet. Det er vigtigt for en projektleder, at have fokus på hvilke risici der kan komme i vejen og måske føre projektet til fiasko. Risikoanalysen skal løbende vurderes og følges op på igennem projektets faser.

Nedenfor vil jeg kun tage mig af de risici i forbindelse med projektet jeg vurderer vil have størst indflydelse på projektforløbet.

⁶¹ Bilag 12 - Projektplan

Budgetoverskridelse:

En åbenlys risiko i forbindelse med en fusion er, at det fastlagte budget overskrides. Det kan f.eks. skyldes uforudsete udgifter, eller øget brug af antal mandetimer. Denne risiko kan minimeres ved løbende opdatering af projektplanen og ved hjælp af styringsværktøjer, f.eks. milepælsplan og opfølgning på delprojekter.

Modstand fra medarbejdere i ny filial:

Det er en stor forandring for alle medarbejderne at skulle indpasse sig i en helt ny organisation. Der kan derfor være risiko for modstand fra disse medarbejdere jf. afsnit 13.3.4. og samtidig risiko for, at de søger til en ny arbejdsplads. For at mindske denne risiko er det vigtigt de informeres godt fra start og der søges accept af projektet, som tidligere nævnt.

Modstand fra kunder:

Der kan være risiko for, at de lokale kunder i pengeinstitutterne flytter i et andet mindre lokalt pengeinstitut efter fusionen. Reaktioner fra kunder skal undersøges tidligt i forløbet og der skal laves en plan for pressemeddelelser, som skal give kunder og andre interessenter klar og tydelig information. Risikoen for at kunder flytter til et andet pengeinstitut vurderer jeg dog ikke som den største risiko, idet nuværende rådgivere fortsætter i fusionsbanken. Der kan dog være risiko for det, såfremt ændrede produkter og priser kan påvirke kunderne negativt.

13.9. Delkonklusion - implementeringsprojekt

I afsnittet omkring implementering af projektet har jeg fremsat mine anbefalinger på hvordan projektet med fordel kan implementeres. Det handler om, at bestyrelsen og ledelsen i begge pengeinstitutter fra start bør have et fælles mål og forståelse af hvilke rammer der er for projektlederens arbejde og gennemførelse af projektet. Dernæst skal projektarbejdet indeholde nogle elementer for at opnå en succesfuld fusion. Herunder har jeg givet min anbefaling på, hvem der skal indgå i projektorganisationen og hvilke arbejdsopgaver projektlederen skal kunne udfylde.

Der bør udarbejdes en detaljeret projektplan, der skal bruges som et struktureret styringsværktøj, der giver et overblik over hvad der skal gennemføres, hvem gør hvad og tidsplan. Derudover skal der indsættes milepæle, så der løbende følges op på om aftalegrundlaget, dvs. tid, ressourcer og indhold bliver opfyldt.

Til sidst har jeg redegjort for mulige risici, der kan påvirke projektet negativt.

14. Fordele/ulemper for fusion

Jeg vil på baggrund af opgavens analyser opstille fordele og ulemper på, om det vil være fordelagtigt for aktionærene i Sparekassen Himmerland A/S at fusionen imellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S gennemføres.

Fordele:

Ved at gennemføre fusionen vil fusionsbanken blive større og dermed alt andet lige kunne udgøre en større konkurrenceevne i Himmerland området. Deres filialer ligger strategisk godt i forhold til hinanden, idet markedsområdet vil blive større. Det vil kunne give aktionærene udsigt til et større afkast hvis indtjeningen stiger på baggrund af vækst. Dette kræver dog at markedsvilkårene forbedres.

Idet fusionsbanken bliver et gruppe 2 pengeinstitut er der mulighed for, at aktierne blive nemmere omsættelige, hvilket vil være en fordel for aktionærene. De vil også opnå nogle synergieffekter på de administrative opgaver, hvor de samlet vil have en bredere og bedre viden og nogle stærkere stabsfunktioner. På sigt vil det også kunne ses på deres administrationsudgifter, som vil falde som følge af bedre kompetencer. Dette vil også kunne gavne aktionærene.

Såfremt de kan lukke nogle af de ikke rentable afdelinger ned og effektivisere organisationen og evt. gennemføre nedskæringer, kan dette medføre besparelser i deres udgifter og give et bedre indtjeningsgrundlag.

Ulemper:

Fusionen vil betyde en forringelse af solvensprocenten med 6,42 % i forhold til Sparekassen Himmerland A/S' nuværende solvens. Dette er klart et svaghedstegn overfor aktionærene, da de dermed er rustet dårligere mod tab og har en mindre solvens at tære på. Dette kan formentlig også medføre højere kapitalomkostninger når de skal skaffe kapital på pengemarkedet. Ses der på udviklingen af Sparekassen Farsøs nedskrivninger igennem de seneste 3 år, er de kraftigt stigende og de forventer der vil komme flere nedskrivninger i 2011. Det har også kunnet ses på deres faldende solvens, idet de samtidig har haft negative årsresultater. Det er faresignaler for aktionærene og der kan være risiko for en forværring af kapitalgrundlaget i fusionsbanken i fremtiden.

Fusionsbankens negative forrentning af egenkapitalen vil blive højere, idet profitmargin bliver lavere og gearingen stiger. Indtjening pr. omkostningskrone forringes også i forhold til den nuværende for Sparekassen Himmerland A/S. Der vil ske en mindre forbedring i deres

gennemsnitlige kapitalomkostninger, men samtidig vil rentemarginalen være en smule mindre, så indtjeningen vil næsten være uændret. Samlet set forringes indtjeningsnøgletallene, hvilket klart viser, at en fusion ikke vil være til fordel for aktionærerne.

Deres vækstmuligheder er heller ikke eksisterende, uden at de skal tære på deres overskydende solvens, eller hjemtage yderligere supplerende kapital. Eller at de får en positiv indtjening i 2011.

Jeg vurderer at ulemperne opvejer de få fordele der er ved fusionen og det ikke vil være en fordel for aktionærerne at fusionen gennemføres. Det vil være en for stor risiko for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S at indgå i fusionen, da langt de fleste nøgletal forværres. Indtjeningsgrundlaget vil være vigtigt at kunne forbedre ved fusionen, men dette ser umiddelbart ikke ud til at blive bedre i fusionsbanken.

Jeg vil dog nedenfor diskutere og redegøre for forhandlingen af pris på Sparekassen Farsø og se om prisen på Sparekassen Farsø kan være til fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S. Til at vurdere den rette pris ønsker jeg i næste afsnit at redegøre for hvordan fusionen vil foregå i praksis, samt udregne Sparekassen Himmerland A/S' kurs indre værdi, idet denne pris afspejler markedets vurdering af hvad pengeinstituttet i dag er værd.

15. Prissætning af fusion

I praksis skal Sparekassen Farsø stifte en fond, hvori der placeres værdier, der svarer til forskellen imellem egenkapitalen og garantkapitalen. Dermed vil det der ejede sig selv inden fusionen fortsat eje sig selv efter fusionen, blot i fonden. Det vil svare til, at Sparekassen Himmerland A/S skal ligge værdier svarende til t.kr. 190.187 i fonden. Det er dette beløb der bør forhandles om, da det ikke er sikkert Sparekassen Himmerland A/S vurderer, at Sparekassen Farsø er det værd.

Nedenfor ses kurs indre værdi for en aktie i Sparekassen Himmerland A/S. Nøgletallet kurs indre værdi viser børskursen i forhold til den regnskabsmæssige værdi. En værdi over 1 udtrykker, at aktien handles over den regnskabsmæssige værdi, hvilket kan være tegn på, at markedet tror på yderligere værdier i virksomheden, som ikke fremgår af regnskabet, eller at virksomheden fremtid tegner positiv.

K/I = Kurs Indre værdi			
År	2010	2009	2008
Sparekassen Himmerland A/S	0,9	1,1	1,1

K/I = Børskurs / indre værdi

Figur 31

Udviklingen i kurs indre værdi har været stabil og har lagt lidt over 1, hvormed markedet tror på Sparekassen Himmerland A/S' fremtid ser positiv ud og at de er i stand til at skabe positive resultater. Dog er den faldet til 0,9 i 2010, hvilket kan skyldes udviklingen i bankens resultat, som sluttede negativt. For fusionsbanken kan der være risiko for en faldende kurs indre værdi, såfremt prisen på Sparekassen Farsø fastsættes for højt.

Det er i aktionærernes interesse, at fusionen med Sparekassen Farsø handles til den korrekte pris. Jeg vil derfor diskutere, hvad aktionærerne vil synes den rigtige pris er?

De elementer der bør tages stilling til i overvejelserne af hvad den korrekte pris på egenkapitalen fratrasket garantkapitalen i Sparekassen Farsø bør være, er udsigt til indtjening, risici, vækstmuligheder og stordriftsfordele.

Det ligger klart ud fra ovenstående analyse, at indtjeningsmulighederne forringes, idet omkostningerne vil stige i fusionsbanken, samtidig mister de noget solvens. Den største risiko ved fusionen er Sparekassen Farsøs kraftige stigning i nedskrivninger igennem finanskrisen. Derudover regner de fortsat med en del nedskrivninger i 2011. Vækstmulighederne er pt. kun til stede gennem yderligere låntagning i hybrid kernekapital, eller ved at tære på den overskydende solvens.

Jeg forventer at Sparekassens nedskrivninger i 2011 vil udgøre minimum samme sum som i 2010, altså t.kr. 122.783. Hvis jeg trækker nedskrivningerne i 2011 fra prisen på deres egenkapital fratrasket garantkapitalen vil prisen kun være t.kr. 67.404. Derudover forventer jeg et negativt resultat i 2011 på t.kr. 40.000, som jeg ligeledes trækker ud af egenkapitalen. Dermed er prisen nede på t.kr. 27.404, hvilket jeg vurderer vil være den korrekte pris.

Såfremt Sparekassen Himmerland A/S skal betale med aktiekapital vil de skulle ligge 11.208 stk. aktier, idet aktiekursen antages at være 244,5 og stykstørrelsen er kr. 10 ((27.404.000 / 244,5 / 10). Hvis Sparekassen Himmerland A/S i stedet ønsker at betale Sparekassen Farsø kontant, vil jeg anbefale en lavere pris, idet kontante midler er uden risiko.

Risikoen er dog, at Sparekassen Farsø og dens garanter ikke vil acceptere den foreslåede pris, såfremt de mener den indre værdi af Sparekassen Farsø er højere. Det er dog et spørgsmål om

Sparekassen Farsø kan vende deres underskud til overskud fremadrettet, eller vil fortsætte med underskud og risikere ikke at kunne leve op til lovens krav.

I ovenstående har jeg udelukkende vurderet prissætningen ud fra aktionærernes synspunkter.

15.1. Delkonklusion prissætning af fusion

Ud fra ovenstående afsnit, kan jeg konkludere, at der er flere elementer der påvirker prisfastsætningen af egenkapitalen fratrukket garantkapitalen i Sparekassen Farsø. Det er især de stigende nedskrivninger og den faldende indtjening der vil påvirke prisen. Jeg vurderer at prisen er væsentlig lavere end den egentlige værdi. Det er en mulighed, at Sparekassen Himmerland A/S kan vælge at ligge aktiekapital, eller kontanter svarende til den korrekte pris i fonden for Sparekassen Farsø. Det er dog ikke sikkert Sparekassen Farsø vurderer deres indre værdi så lavt som foreslået ovenfor.

16. Anbefaling

På baggrund af den strategiske analyse vurderes en fusion som en fordel, da de to pengeinstitutters filialer ligger strategisk godt for hinanden og de vil styrke konkurrenceevnen i Himmerland området. Regnskabsanalysen for fusionsbanken viser dog klart en forringelse i langt de fleste nøgletal, hvilket skyldes at Sparekassen Farsø ikke har klaret sig godt igennem krisen, hvor deres tal er forringet væsentligt.

Der kan dog opnås besparelser og synergieffekter ved en fusion, men jeg vurderer ikke det er nok til at forbedre nøgletallene og sikre fremtidig indtjening og vækst. Den største risiko ved fusionen er den høje nedskrivningsprocent, som kun er steget i de sidste tre år. Jeg mener det vil være nødvendigt, hvis fusionen skulle komme på tale, at gennemgå samtlige udlånsengagementer i Sparekassen Farsø for at se hvor mange ”dårlige” og risikofyldte engagementer der findes.

Prisen for Sparekassen Farsø vurderer jeg skal være langt lavere end den egentlige værdi på baggrund af risici. Min endelige anbefaling er, at det ikke er fordelagtigt for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S at fusionen gennemføres.

17. Konklusion

På baggrund af opgavens delkonklusioner, ønsker jeg i dette afsnit at besvare min problemformulering, som lyder; *Vil en fusion imellem Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S være fordelagtig for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S?*

Den strategiske analyse viser, at de i en fusion vil være solidt repræsenteret i Himmerland, da det kun er i Aalborg de begge er repræsenteret med en afdeling i dag. De er i dag konkurrenter, hvor Sparekassen Himmerland A/S er størst og derfor udgør en stor trussel for Sparekassen Farsø. Konkurrencen i sektoren er præget af stordriftsfordele og de store pengeinstitutter har dermed også en større forhandlingskraft overfor leverandører.

Begge pengeinstitutter lever op til lovens krav om tilstrækkelig kapital og likviditet. Dog har Sparekassen Himmerland A/S formået, at oparbejde en del højere solvens end Sparekassen Farsø. Regnskabsanalysen viser tydeligt, at Sparekassen Farsø har lidt under finanskrisen. De har alle tre år haft underskud i årets resultat, hvilket hovedsageligt skyldes kraftigt stigende nedskrivninger og tab, samt negative kursreguleringer. Derimod har Sparekassen Himmerland A/S præsenteret positive tal i årets resultat i de første to år, men dog et negativt resultat i 2010. De har ligeledes haft stigende nedskrivninger og tab. De negative resultater har også påvirket de to pengeinstitutters evne til at opnå en positiv forrentning af egenkapitalen og ligeledes et positivt afkast af den bundne kapital.

De har begge haft faldende kapitalomkostninger igennem de tre år, hvilket skyldes den generelle udvikling på pengemarkedet. De har trods faldende kapitalomkostninger formået at øge deres rentemarginal fra 2008 til 2009, dog faldt deres rentemarginal en smule fra 2009 til 2010. Deres muligheder for at kunne opnå vækst uden at påvirke deres solvens negativt, har været forringet gennem de tre år og ingen af dem havde en positiv ICGR i 2010.

Ud fra regnskabsanalysen for fusionsbanken, kan jeg konkludere, at langt de fleste nøgletal forringes og det dermed ikke vil være fordelagtig for aktionærerne i Sparekassen Himmerland A/S. Der vil dog kunne opnås nogle synergieffekter og besparelser ved en fusion, der kan opnås en årlig besparelse på kr. 1.600.000 på nedlæggelse af filialer. Der er mulighed for at afskedige medarbejdere og dermed også opnå en besparelse, dog ses det ved flere fusioner i dag, at de beholder alle medarbejdere. Samtidig vil de formentlig kunne opnå lavere

kapitalomkostninger, det kan dog ikke siges med sikkerhed. De vil kunne opnå en mindre besparelse på EDB udgifter og samtidig styrker de deres stabsfunktioner.

De vigtigste interessenter er gennemgået og det er efter min vurdering aktionærerne, der er de allervigtigste interessenter for fusionen. Det er vigtigt de synes fusionen er en fordel for dem og at de kan se en fremtid i at være aktionær i fusionsbanken.

Kulturen i pengeinstitutterne minder i dag meget om hinanden, da de begge er mindre lokale pengeinstitutter, der gerne vil engagere sig i lokalsamfundet. Organisationsformen er ens og der vil derfor ikke skulle laves væsentlig om på organisationen ved en fusion. Idet det er en fusion imellem uligevægtige parter vil det være sådan, at Sparekassen Himmerland A/S, der er de største, også vil have mest at skulle have sagt i fusionssamarbejdet.

Jeg har analyseret projektarbejdet for fusionen, hvor jeg har fremsat mine anbefalinger på hvordan projektet med fordel kan implementeres. Jeg har beskrevet hvilke overvejelser der skal gøres i et projektarbejde og hvilke risici der kan være forbundet hermed. Projektplanen jeg har udarbejdet er vejledende for implementeringen og der vil skulle laves en mere detaljeret plan, såfremt projektet skal gennemføres.

Til sidst kan jeg konkludere, at jeg med baggrund i opgavens analyser ikke ser fusionen som en fordel for aktionærerne i Sparekassen Himmerland, da ulemperne overstiger de få fordele der er ved fusionen. Det vil være en stor risiko for aktionærerne, hvis fusionen bliver en realitet. Der er risiko for, at der vil komme yderligere nedskrivninger og tab på engagementer fra Sparekassen Farsøs engagementer. Samtidig vil det være en stor opgave at forbedre nøgletallene og dermed vil der ikke være udsigt til et højere afkast for aktionærerne i den nærmeste fremtid. Den korrekte pris i tilfælde af en fusion, vurderer jeg til at være en del lavere end den egentlige værdi, da risikoen er så høj.

18. Litteraturliste

Litteratur:

- Grundbog i projektledelse - Hans Mikkelsen & Jens O. Riis, 9. udgave 2007
- Organisationsteori, struktur, kultur og processer – Jørgen Frode Bakka & Eigil Fivelsdal, 5. udgave 2010
- Commercial banking, The Management of Risk – Benton E. Gup & James W. Kolari, 3. udgave 2005
- Sparekassen Farsø og lokalområdet i 125 år

Artikler:

- David Bentow, ” overblik over Bankpakke II” – 19. januar 2009, Business.dk
www.business.dk/node/2574258
- Kasper marker Nielsen, ”Danmark: Fusionspres på småbanker” – 10. januar 2011, Nyhedsbureauet Direkt
<http://www.sydinvest.dk/nyheder/finansnyt.aspx?Action=1&NewsId=11108¤tPage=26&PID=9258&t=Danmark%3A+Fusionspres+p%C3%A5+sm%C3%A5banker>
- Troels Beha Pedersen, ”Økonomer: Boligejernes lånefest fortsætter i 2011”, 18. november 2009, Børsen
http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/170441/oekonomer_boligejernes_laane_fest_fortsætter_i_2011.html

Hjemmesider:

Sparekassen Farsø	www.sparfar.dk
Sparekassen Himmerland A/S	www.sparhim.dk
Finanstilsynet	www.finanstilsynet.dk
Finansrådet	www.finansraadet.dk
Nationalbanken	www.nationalbanken.dk
Business DK	www.business.dk
Finanssektorens arbejdsgiverforening	www.fanet.dk

Lovgivning:

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed - LBK nr. 1125 af 23/09/2010

Bekendtgørelse om kapitaldækning - BEK nr. 1225 af 28/10/2010

Finanstilsynets vejledning om opgørelse af solvensbehov

Øvrige materialer:

Sparekassen Himmerland A/S

- Risikorapport 2009 og 2010

- Årsrapport 2008, 2009 og 2010

Sparekassen Farsø

- Risikorapport 2009 og 2010

- Årsrapport 2008, 2009 og 2010

Bilag 1 – Beregningsmodel for basiskapitalen

Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital/egenkapital
	+ Overskud ved emission (ex. Udstedelse af værdipapir på fondsbørs)
	+ reserver
	+ Hybrid kernekapital (må max. udgøre 15 af kernekapitalen)
Fradrag	- Egne aktiver
	- Immaterielle aktiver (goodwill)
	- Skatteaktiver fra årets løbende underskud (samt værdiændringer)
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende Kapital	+ Opskrivningshenlæggelser (forvente vedvarende forøget værdi af eks. Ejendomme)
	+ Værdipapir med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
Fradrag	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter som ikke konsolideres
	<u>- Andele i forsikringsselskaber</u>
	= Basiskapital (ansvarlig kapital)

Bilag 2– Beregning af solvens

Sparekassen Farsø

	2010	2009	2008
Basiskapital	597.429	680.098	557.061
Risikovægtede poster	4.098.262	4.303.688	4.733.879

2010 - $597.429 / 4.098.262 * 100$ = 14,6 %

2009 - $680.098 / 4.303.688 * 100$ = 15,8 %

2008 - $557.061 / 4.733.879 * 100$ = 11,8 %

Sparekassen Himmerland A/S

	2010	2009	2008
Basiskapital	1.750.402	1.938.095	1.597.745
Risikovægtede poster	9.346.195	9.062.535	9.852.204

2010 - $1.750.402 / 9.346.195 * 100$ = 18,7 %

2009 - $1.938.095 / 9.062.535 * 100$ = 21,4 %

2008 - $1.597.745 / 9.852.204 * 100$ = 16,2 %

Fusionsbank

2010 – $(1.750.402 + 597.429) / (9.346.195 + 4.098.262) * 100 = 17,5 \%$

Bilag 3 – Stresstest og opgørelse af det individuelle solvensbehov for Sparekassen Farsø⁶²

Kapital til dækning af kreditrisici	Nedskrivninger på udlån mv.: 4,27 % af de samlede udlån og garantier
Kapital til dækning af markedsrisici	Aktiekursfald.: 30-40 %, dog kun med 15 % på aktier i sektorselskaber. Rentestigning: 1,35 % på handelsbeholdningen og 1,35 % udenfor handelsbeholdningen. Valutarisiko: For euro, valutaindikator 1*2,25 % Andre valutaer, valutaindikator 1*12 % Risiko på finansielle instrumenter: 8 % af den positive markedsværdi.
Kapital til øvrige forhold	Generelt fald i netto renteindtægterne: 12 % Generelt fald i netto gebyr indtægterne: 17 % Egne ejendomme: 12 %

Solvensbehov opdelt på risikoområder: koncernen

Risikoområde	Tilstrækkelig basiskapital i 1.000 kr.	Solvensbehovet i %
Kreditrisici	314.724	7,68 %
Markedsrisici	113.710	2,77 %
Operationelle risici	47.854	1,17 %
Øvrige forhold	-19.741	-0,48 %
Tillæg som følger lovbestemte krav	0	0,00 %
I alt	456.547	11,14 %

⁶² Risikorapport 2010 – Sparekassen Farsø

Stresstest og opgørelse af det individuelle solvensbehov for Sparekassen Himmerland A/S⁶³

Kapital til dækning af kreditrisici	Nedskrivninger på udlån mv.: 3,69 % af de samlede udlån og garantier
Kapital til dækning af markedsrisici	Aktiekursfald.: 30 %, dog kun med 15 % på aktier i sektorselskaber. Rentestigning: 1,35 % på handelsbeholdningen og 2 % udenfor handelsbeholdningen. Valutarisiko: For euro, valutaindikator 1*2,25 % Andre valutaer, valutaindikator 1*12 % Risiko på finansielle instrumenter: 8 % af den positive markedsværdi.
Kapital til øvrige forhold	Generelt fald i netto renteindtægterne: 12 % Generelt fald i netto gebyr indtægterne: 17 % Egne ejendomme: 18 %

Solvensbehov opdelt på risikoområder:

Risikoområde	Tilstrækkelig basiskapital i 1.000 kr.	Solvensbehovet i %
Kreditrisici	795.621	8,5 %
Markedsrisici	197.514	2,1 %
Operationelle risici	63.140	0,7 %
Øvrige forhold	-104.653	-1,4 %
Tillæg som følger lovbestemte krav	0	0,00 %
I alt	951.622	10,2 %

⁶³ Risikorapport 2010 – Sparekassen Himmerland A/S

Bilag 4 – Udsnit af vægtning ved opgørelse af kreditrisici ud fra standardmetoden

Eksponering mod erhvervsvirksomheder m.v. ⁶⁴				
Kreditkvalitetstrin	1	2	3-4	5-6
Vægt	20 %	50 %	100 %	150 %
Eksponeringer mod detailkunder				
Sikkerhedstype	Pant i fast ejendom		Ingen	
Vægt	35 %		75 %	
Øvrige eksponeringer				
Konverteringsgarantier	50 %			
Dækkede obligationer	10 %			

⁶⁴ Såfremt erhvervsvirksomheden ikke er ratet, eller grupperet så vægter engagementet med 100 %.

Bilag 5 – Dollar Gab analyse

Rentefølsomme aktiver består af tilgodehavender hos kreditinstitutter + udlån og andre tilgodehavender + obligationer

Rentefølsomme passiver består af gæld til kreditinstitutter og centralbanker + indlån og anden gæld + efterstillede kapitalindskud + udstedte obligationer

Sparekassen Farsø

2008	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	407.834	604.698	722.119
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	908.302	1.293.610	756.375
Totale aktiver (TA) i t.kr.	4.072.602	4.072.602	4.072.602
Dollar gab i tkr. (RA – RP)	-500.468	-688.912	-34.256
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-12,29	-16,92	-0,84
Interest sensivety ratio (RA / RP)	0,45	0,47	0,95

2009	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	705.591	584.129	845.783
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	887.876	952.721	592.495
Totale aktiver (TA) i t.kr.	4.156.195	4.156.195	4.156.195
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-182.285	-368.592	253.288
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-4,39	-8,87	6,09
Interest sensivety ratio (RA / RP)	0,79	0,61	1,43

2010	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	622.045	484.515	899.837
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	912.263	690.830	142.927
Totale aktiver (TA) i t.kr.	5.017.892	5.017.892	5.017.892
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-290.218	-206.315	756.910
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-5,78	-4,11	15,08
Interest sensivety ratio (RA / RP)	0,68	0,70	6,30

Sparekassen Himmerland A/S

2008	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	826.842	1.615.713	1.045.039
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	2.875.392	562.049	1.844.021
Totale aktiver (TA) i t.kr.	11.050.374	11.050.374	11.050.374
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-2.048.550	1.053.664	-798.982
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-18,54	9,54	-7,23
Interest sensitivety ratio (RA / RP)	0,29	2,87	0,57

2009	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	692.700	1.114.645	1.799.163
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	3.293.277	928.639	1.523.306
Totale aktiver (TA) i t.kr.	11.668.554	11.668.554	11.668.554
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-2.600.577	186.006	275.857
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-22,29	1,59	2,36
Interest sensitivety ratio (RA / RP)	0,21	1,20	1,18

2010	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	1.216.183	823.224	1.865.155
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	3.672.881	721.079	985.112
Totale aktiver (TA) i t.kr.	12.301.853	12.301.853	12.301.853
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-2.456.698	102.145	880.043
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-19,97	0,83	7,15
Interest sensitivety ratio (RA / RP)	0,33	1,14	1,89

Fusionsbank

2010	På anfordring	Til og med 3 mdr.	Over 3 mdr. op til 1 år
Rentefølsomme aktiver (RA) i t.kr.	1.838.228	1.307.739	2.764.992
Rentefølsomme passiver (RP) i t.kr.	4.585.144	1.411.909	1.128.039
Totale aktiver (TA) i t.kr.	17.319.745	17.319.745	17.319.745
Dollar gab i t.kr. (RA – RP)	-2.746.916	-104.170	1.636.953
Relative gab ratio % (Dollar gab/TA*100)	-15,86	-0,60	9,45
Interest sensitivety ratio (RA / RP)	0,40	0,93	2,45

Bilag 6 – Beregning af ROE og ROA⁶⁵

Sparekassen Himmerland A/S				
År		2010	2009	2008
Resultat før skat		-58.638	16.998	39.160
Årets resultat		-39.144	20.998	35.938
Balance		12.301.853	11.668.554	11.050.374
Egenkapital		1.495.745	1.526.430	1.480.273
Renteindtægter		533.528	579.388	533.528
Netto gebyr og prov.indtægter		454.402	491.970	433.804
Kursreguleringer		66.386	73.124	-31.084
Andre indtægter		6.483	9.149	32.232
Samlede indtægter		1.060.799	1.153.631	968.480
ROA	Årets resultat / aktiv siden	-0,32%	0,18%	0,33%
ROE	Profitmargin x AOH x gearing x 100	-2,62%	1,38%	2,43%
Profitmargin	Resultat / samlede indtægter	-0,037	0,018	0,037
AOH	Samlede indtægter / aktiv siden	0,086	0,099	0,088
Gearing	Aktiver / egenkap	8,225	7,644	7,465

Sparekassen Farsø				
År		2010	2009	2008
Resultat før skat		-84.051	-33.247	-33.475
Årets resultat		-64.050	-24.342	-26.514
Balance		5.017.892	4.156.195	4.072.602
Egenkapital		304.701	353.633	357.552
Renteindtægter		239.533	250.036	288.442
Netto gebyr og prov.indtægter		158.269	169.980	147.013
Kursreguleringer		-9.587	16.981	-30.026
Andre indtægter		6.209	3.882	4.666
Samlede indtægter		394.424	440.879	410.095
ROA	Årets resultat / aktiv siden	-1,28 %	-0,59 %	-0,65 %
ROE	Profitmargin x AOH x gearing x 100	-21,02 %	-6,88 %	-7,42 %
Profitmargin	Resultat / samlede indtægter	-0,162	-0,055	-0,065
AOH	Samlede indtægter / aktiv siden	0,079	0,106	0,101
Gearing	Aktiver / egenkap	16,468	11,753	11,390

⁶⁵ Årsrapporter 2009 og 2010 – Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S

Fusionsbank		
År		2010
Resultat før skat		-142.689
Årets resultat		-103.194
Balance		17.319.745
Egenkapital		1.682.932
Renteindtægter		773.061
Netto gebyr og prov.indtægter		612.671
Kursreguleringer		56.799
Andre indtægter		12.692
Samlede indtægter		1.455.223
ROA	Årets resultat / aktiv siden	-0,60%
ROE	Profitmargin x AOH x gearing x 100	-6,13%
Profitmargin	resultat/samlede indtægter	-0,071
AOH	samlede indtægter/aktiv siden	0,084
Gearing	aktiver/egenkap	10,291

Bilag 7 – Beregning af WACC⁶⁶

Formlen for WACC: $K_w = k_d (1 - T) * L + k_e (1 - L)$

Sparekassen Farsø			
År	2010	2009	2008
Renteudgifter	118.842	124.059	180.840
Egenkapital	304.701	353.633	357.552
Balance	5.017.892	4.156.195	4.072.602
Garantkapital	114.514	100.362	79.938
Puljeordninger (aktivside)	29.453	29.202	45.380
T	0,25	0,25	0,25
$K_e = rf + b(km - rf)$	0,08	0,08	0,08
WACC i %	2,10 %	2,75 %	3,93 %
Pris på fremmedkapital i %	1,79 %	2,25 %	3,37 %
Pris på egenkapital i %	0,31 %	0,50 %	0,56 %

Sparekassen Himmerland A/S			
År	2010	2009	2008
Renteudgifter	200.791	227.984	308.355
Egenkapital	1.495.745	1.526.430	1.480.273
Balance	12.301.853	11.668.554	11.050.374
Garantkapital			
Puljeordninger (aktivside)	548.107	527.978	709.297
T	0,25	0,25	0,25
$K_e = rf + b(km - rf)$	0,08	0,08	0,08
WACC i %	2,30 %	2,63 %	3,38 %
Pris på fremmedkapital i %	1,28 %	1,53 %	2,24 %
Pris på egenkapital i %	1,02 %	1,10 %	1,14 %

WACC fusionsbank

$319.633 / (17.319.745 - 1.800.446 - 577.560) * (1 - 0,25) * ((17.319.745 - 1.800.446 - 577.560) / 17.319.745) + 0,08 * (1 - (17.319.745 - 1.800.446 - 577.560) / (17.319.745 - 577.560)) = \underline{\underline{2,24 \%}}$

⁶⁶ Årsrapporter 2009 og 2010 – Sparekassen Farsø og Sparekassen Himmerland A/S

Bilag 8 – Beregning af rentemarginal

Sparekassen Farsø

År	2010	2009	2008
Renteindtægter	239.533	250.036	288.442
Renteudgifter	118.842	124.059	180.840
Afkastgivende aktiver	4.516.390	3.843.166	3.748.518
Rentemarginal	2,67	3,28	2,87

Sparekassen Himmerland A/S

År	2010	2009	2008
Renteindtægter	533.528	579.388	602.210
Renteudgifter	200.791	227.984	308.355
Afkastgivende aktiver	10.738.533	10.090.550	9.275.765
Rentemarginal	3,10	3,48	3,17

Fusionsbank

$$(239.533 + 533.528) - (118.842 + 200.791) / (4.516.390 + 10.738.533) = \underline{\underline{2,97 \%}}$$

*** Poster der indgår i afkastgivende poster:**

kassebeholdning og anfordr.tilgodehavender
tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker
udlån og andre tilgodehavender
obligationer til dagsværdi
obligationer til amortiseret kostpris

Bilag 9 – Beregning af ICGR

Sparekassen Farsø			
År	2010	2009	2008
Overført overskud	304.701	353.633	357.552
Totale aktiver	5.017.892	4.156.195	4.072.602
Årets resultat	-64.050	-24.342	-26.514
Udbytte	0	0	0

2008: $1 / 357.552 / 4.072.602 \times -26.514 / 4.072.602 \times -26.514 - 0 / -26.514 = \underline{\underline{-7,42 \%}}$

2009: $1 / 353.633 / 4.156.195 \times -24.342 / 4.156.195 \times -24.342 - 0 / -24.342 = \underline{\underline{-6,88 \%}}$

2010: $1 / 304.701 / 5.017.892 \times -64.050 / 5.017.892 \times -64.050 - 0 / -64.050 = \underline{\underline{-21,02 \%}}$

Sparekassen Himmerland A/S			
År	2010	2009	2008
Overført overskud	1.495.745	1.526.430	1.480.273
Totale aktiver	12.301.853	11.668.554	11.050.374
Årets resultat	-39.144	20.998	35.938
Udbytte	0	0	0

2008: $1 / 1.480.273 / 11.050.374 \times 35.938 / 11.050.374 \times 35.938 - 0 / 35.938 = \underline{\underline{2,43 \%}}$

2009: $1 / 1.526.430 / 11.668.554 \times 20.998 / 11.668.554 \times 20.998 - 0 / 20.998 = \underline{\underline{1,38 \%}}$

2010: $1 / 1.495.745 / 12.301.853 \times -39.144 / 12.301.853 \times -39.144 - 0 / -39.144 = \underline{\underline{-2,62 \%}}$

Fusionsbank

$1 / 1.800.446 / 17.319.745 \times -103.194 / 17.319.745 \times -103.194 - 0 / -103.194 = \underline{\underline{-5,73 \%}}$

Bilag 10 – Beregning af supplerende basiskapital

Forudsætninger:

Negativ ICGR i 2010 på -5,73 %

Fusionsbanken forventer et resultat på 0 kr.

Ønsket vækst på 5 %

Forskel mellem ønske og mulighed:

$0,05 / -0,0573 = -0,8726$, altså skal ICGR stige med 87,26 %

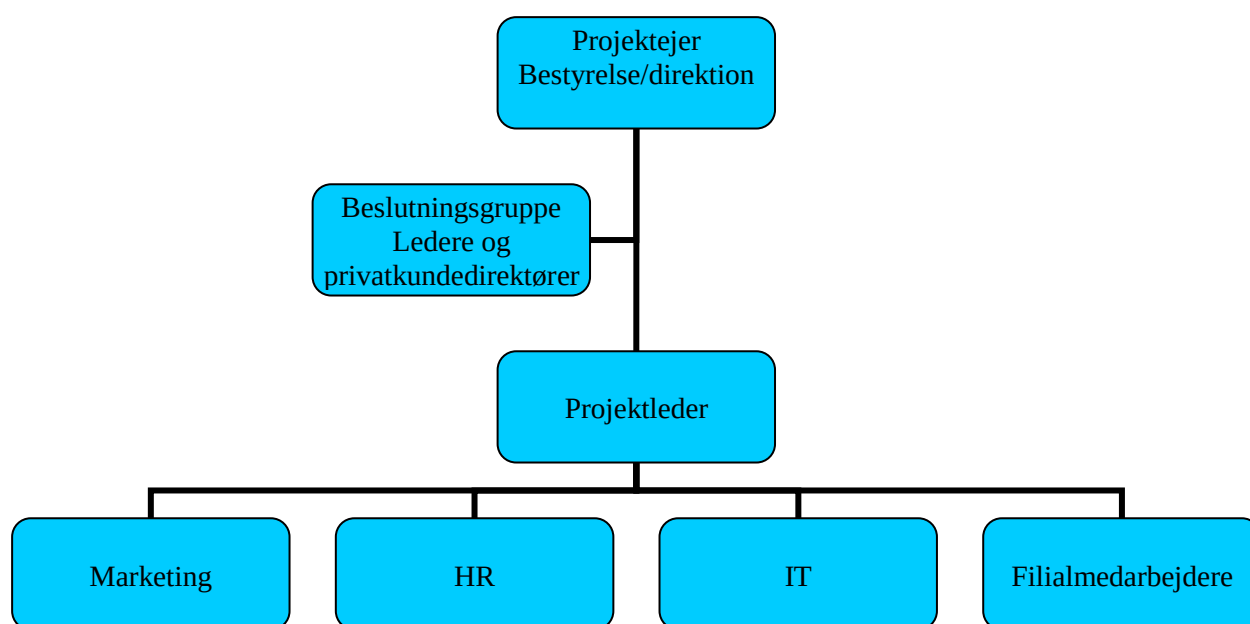
Dernæst kan den nødvendige basiskapital udregnes ved at bruge sidste led i formelen for ICGR;

Årets resultat + basiskapital / årets resultat

$(-103.194 * 0,8726) - 103.194 = 193.241$

→ dvs. de skulle have fremskaffet kr. 193.241 i basiskapital, såfremt årets resultat var 0 kr.

Bilag 11 - Projektorganisation



Bilag 12 – Projektplan

Projektplan														
Indsatsområde, aktivitet, milepæl			Plan		Tidsplan (måned)				Deltagere					
Nr.	Betegnelse	Tid (antal timer)	Start	Slut	6	7	8	9	PL	PE	IT	M	HR	FM
	Projektopbygning													
1	Start af workshop	74	30-05-2011	10-06-2011	▲				F	U	U	U	U	U
2	Inddragelse af interessenter	37	13-06-2011	17-06-2011	—				F			R		
3	Udarbejdelse af funktionsbeskrivelse	74	27-06-2011	08-07-2011		▲			G	G				U
4	Information til øvrig organisation	14	11-07-2011	12-07-2011		—			L	L				i
	Arbejdsprocesser													
5	Udarbejdelse af arbejdsgange	111	20-06-2011	08-07-2011		—			F		U			
6	Beskrivelse af arbejdsgange	74	11-07-2011	22-07-2011		—					L			
7	Arbejdsgange klar			01-08-2011			▲		i	G				
	Tekniske del													
8	IT sammenkøring			02-09-2011			▲		G		U			
9	Indretning af Spks. Farsø filialer	52	08-08-2011	16-08-2011			—		i	G		U		
10	Mediedækning/reklame	37	15-08-2011	19-08-2011			—		i	G		U		
11	Fælles systemer klar			02-09-2011				▲	F					
12	Uddannelse af slutbrugere	160	08-08-2011	02-09-2011				▲	i	G			L	
13	Opfølgning													

Forkortelser

Projektleder = PL Projektleder = PE IT medarbejder = IT Markting = M HR = HR Filialmedarbejdere = FM

Leverer = L Udfører = U Rådgiver = R Godkender = G Informeres = i Leder = F