

# Skærpede økonomiske krav til den finansielle sektor

Vejleder: Jesper Raalskov

29. april  
2011

Udarbejdet af:  
Camilla Randlev Nielsen –  
Studie nr. 20100009

---

## Abstract

The financial sector is currently experiencing the biggest financial crisis in recent times. The crisis began in 2007 when the housing bubble in the U.S., got it all to culminate. There have been introduced three bank packages from the start of the crisis and until the current banking package III. Also, the Basel Committee, have changed their requirements for banks at world level. Finansforbundet has developed Supervisors Diamond, which is providing stricter financial requirements for banks. Bank Package III has brought much turmoil in the financial market after Amagerbanken crashes, and has resulted in trouble for Danish banks to get funding abroad and provide liquidity. This is not just liquidity that is a challenge for the Danish banks also interbank market, big government loan and management style are just some of the conditions the banks must relate to in the "new" world.

The small banks are facing a challenging task when large state-guaranteed loan expires in 2013 if the financial world does not bleed up before then. It is therefore particularly credit risk and liquidity risk, which will be the focus of the coming time, for the Bank Fjord Mors. The Bank has experienced substantial losses in 2010 and also has a large state-guaranteed loan. It will also be a big task when the bank must comply with the forthcoming Basel III rules, since it requires increased liquidity, which is currently difficult to obtain.

It becomes a challenge for small banks to compete with the big banks that are better adapted to the tougher economic demands. The management of the small banks will therefore have to look at the internal processes and to examine whether there are conditions that can be improved. It is important that the management is prepared for the changes to the financial sector is undergoing. The small banks can benefit, enhance their already excellent cooperation. They could develop a partnership with a consultancy or through local banks, which have specialists sitting in the large main areas: mortgage, investment, pension and occupation. It would also be cost saving if they could get assistance within risk management of their liquidity and capital. This will hopefully help the small banks to survive tougher economic demands and improve their competitive position against the big banks.

## Indholdsfortegnelse

Abstract .....	2
1. Indledning.....	5
2. Problemformulering .....	6
2.1. Metode.....	6
2.2. Afgrænsninger.....	8
2.3. Definition af små pengeinstitutter.....	8
3. Påvirkning fra USA – Finanskrisens start .....	9
4. Påvirkning fra EU .....	9
5. Bankpakker.....	10
5.1. Aftale om finansiel stabilitet - Bankpakke I.....	10
5.2. Bankpakke II - Kreditpakken.....	10
5.3. Bankpakke III.....	11
5.4. Skeptisk om tilmelding til bankpakke III.....	11
6. Basel reglerne – kapitaldækningsregler .....	12
6.1. Hvad betyder dette så for de danske pengeinstitutter og deres kunder?.....	16
7. Finanstilsynet – Tilsynsdiamanten.....	17
7.1. Tilsynsområder.....	17
7.2. Grænseværdierne .....	19
8. Forestående udfordringer .....	20
8.1. Likviditet.....	20
8.2. Stresstest.....	22
8.3. Kritik af stresstest.....	24
8.4. Kapital .....	24
8.5. Pengeinstitutternes passivside .....	25
8.6. Funding i udlandet .....	27
8.7. De små pengeinstitutters funding problemer.....	30
8.8. Interbankmarkedet .....	31
8.9. Asymmetrisk information .....	32
8.10. "Too-big-to-fail" .....	33
8.11. Ledelsesstil .....	33
8.13. Delkonklusion.....	34
9. Regnskabsanalyse.....	35
9.1. Fjordbank Mors.....	36
9.2. Regnskabet.....	36
9.2.1. Egenkapitalens forrentning (ROE) .....	37
9.2.2. Indtjening pr. omkostningskrone .....	38
9.3. Solvens .....	39
10. Risikorapport - Tilsynsdiamanten .....	41
10.1. Risici .....	42
10.2. Kreditrisici .....	43
10.2. Markedsrisici .....	47
10.3. Operationelle risici .....	48
10.4. Øvrige forhold – herunder likviditetsrisici .....	48
10.4.1. Likviditetsrisici .....	49
10.5. Bankaktierne .....	50
10.6. Delkonklusion.....	51
10.6.1. Stort statslån.....	51
10.6.2. Indlånsnedgang .....	52
11. WACC.....	53
11.1. Delkonklusion.....	55
12. ICGR .....	55
12. Basel III reglerne påvirkning på Fjordbank Mors' regnskab.....	56
12.1. Hybrid kernekapital.....	56
12.2. Supplerende kapital .....	57

Camilla Randlev Nielsen – studie nr. 20100009  
HD.FR. Speciale - Aarhus

12.3. Sammenfatning.....	59
13. Ledelsens opgave .....	59
14. PEST analyse - Omverden analyse.....	60
14.1. Delkonklusion.....	63
15. Konkurrencesituationen i den finansielle sektor.....	63
15.1. Delkonklusion.....	67
16. Forandringer .....	68
16.1. Implementering af en forandring.....	69
16.2. Den analytiske - rationelle model .....	69
17. Interne faktorer .....	71
17.1. Vision og mission.....	71
17.2. Strategi.....	71
17.3. Balanced scorecard .....	72
17.3.1. Det interne perspektiv.....	73
17.3.2. Innovation og læring.....	74
17.4. Samarbejde de små banker imellem.....	74
17.4.1. Optimering igennem SCM – supply chain management .....	74
18. Perspektivering.....	76
19. Konklusion .....	77
20. Kildefortegnelse .....	82
21. Bilagsoversigt.....	83

## 1. Indledning

I løbet af 2008 blev verdensøkonomien ramt af en krise, som ikke er set siden den store depression i 1930'erne. Krisen kom uventet ovenpå en usædvanligt gunstig periode med pæne vækstrater og lav inflation i de toneangivende økonomier. Man talte ligefrem om "den store moderation", da den økonomiske udvikling var blevet mærkbart mere stabil sammenlignet med tidligere årtier. Fra sommeren 2007 begyndte det at stå klart, at ikke alt var helt så godt, som man hidtil havde troet. Et på overfladen relativt afgrænset problem med nogle amerikanske boliglån førte på rekordtid til likviditetsproblemer hos finansielle institutioner verden over. Det udviklede sig hurtigt til en egentlig finanskriser, som siden har haft store realøkonomiske konsekvenser. Krisen og det efterfølgende realøkonomiske tilbageslag kom bag på næsten alle økonomer, både herhjemme og i udlandet. Deres prognoser fra før krisens udbrud kom senere til at stå i et dårligt lys. På den baggrund rejser spørgsmålet sig nu, hvorfor næsten ingen økonomer så, at en stor verdensomspændende krise var under opsejling? Krisen er formentlig resultatet af to indbyrdes forbundne ubalancer, som havde været under opbygning i en periode. Dels var der de såkaldte globale ubalancer, som primært dækkede over, at USA kørte med et stort underskud på betalingsbalancen, mens Tyskland og en række asiatiske økonomier, især Kina og Japan, havde store overskud.

Der er studier, bl.a. af Den Internationale Betalingsbank, BIS, og Den Internationale Valutafond, IMF, som har forsøgt at identificere indikatorer for finansielle ubalancer. Studierne finder, at faktorer som kraftig kreditvækst, stigende investeringer i boligbyggeri og store underskud på betalingsbalancen kan være tegn på ubalancer, der på lidt længere sigt fører til en korrektion med negative realøkonomiske konsekvenser til følge.

Den nuværende finansielle krise i Danmark blev, som nævnt, kick-startet af den verdensomspændende finansielle krise, som har rod i subprime-krisen i USA. Krisen, som vi nu oplever, er kulminationen af en række begivenheder, der startede allerede i 1990'erne. Siden 1995 har det danske bankvæsen oplevet en periode med høj driftsindtjening, små tab og høje afkast på egenkapitalen, dette har specielt grund i de kraftigt stigende boligpriser. Denne meget positive periode med høj vækst gjorde, at der dannes en overdreven optimisme, der forskruede prisdannelsen og fremavlede en boble. Ultimo 2007 havde bankerne en udlåns gearing<sup>1</sup> på knap 9 i forhold til et historisk gennemsnit på knap 7 fra 1976-2007<sup>2</sup>. Dette mismatch mellem ind- og udlån førte til, at de danske banker blev mere afhængige af

---

<sup>1</sup> Udlåns gearing er det samlede udlån i forhold til egenkapitalen i sektoren

<sup>2</sup> [www.Nationalbank.dk](http://www.Nationalbank.dk)

finansiering via interbankmarkedet. Denne finansieringsafhængighed har der været fokus på efter subprime-krisen udbrud og efter sammenbruddet af Northern Rock. Bankvæsenet lod sig rive med og red på en bølge af optimisme, som bl.a. dannede grobund for en højere risikovillighed, ekspansionsprægede strategier og ledelsessvigt. Det danske boligmarked har spillet en væsentlig rolle i den danske krise, det har dog ikke avlet så store konsekvenser som i USA.

Der er som konsekvens af finanskrisen, udarbejdet strengere økonomiske til bankerne i verden, fra Basel komiteen og øvrige instanser. Jeg har derfor valgt nedenstående problemstilling.

## 2. Problemformulering

Hvilken effekt vil strengere økonomiske krav, til den finansielle sektor, have på små bankers regnskab, og hvad bør ledelse gøre, for at fastholde deres konkurrenceevne på det finansielle marked?

### 2.1. Metode

Først vil jeg beskrive, hvilken påvirkning den finansielle sektor, har fra den øvrige verden, og hvordan verden er blevet globaliseret. Dernæst vil jeg belyse, de tre bankpakker og hvilken udvikling, der er sket siden den først bankpakke blev introduceret. Derefter en beskrivelse af, hvordan Basel komiteens arbejde har ændret sig, og frem til det aktuelle Basel III. Jeg vil beskrive, hvilken betydning det vil få for de danske banker, og ikke mindst de små banker, som også skal leve op til de strengere økonomiske krav. Her vil jeg også belyse Finanstilsynets arbejde, og hvilken udvikling det har taget, herunder en beskrivelse af Tilsynsdiamanten. Den finansielle sektor er i øjeblikket udsat for en del udfordringer, og jeg vil i næste afsnit analysere disse. Dette for at, understrege hvilken betydning det vil få for de små pengeinstitutters regnskab. For at komme nærmere, dette vil jeg analysere et lille pengeinstituts regnskab, Fjordbanks Mors. Jeg vil belyse, udvalgte nøgletal, og sammenligne med et stort pengeinstitut, Danske bank, samt et mellemstort, Arbejdernes Landsbank. Under analysen af regnskabet, vil jeg kigge nærmere på bankens risikorapport, og i samme omgang inddrage Finanstilsynets Tilsynsdiamant, for at belyse, om banken overholder de kommende grænseværdier, som er blevet opstillet. Jeg vil benytte en artikel fra BankInfo, som har analyseret udvalgte pengeinstitutter, for at undersøge om de overholder de nye grænseværdier. BankInfo har gennemgået følgende årsrapporterne eller årsregnskabsmeddelelser fra: *Ringkjøbing Landbobank, Totalbanken, Nordea Bank Danmark, Alm. Brand Bank, Sparekassen Faaborg, Jyske Bank, Svendborg Sparekasse, Djurslands*

*Bank, Lån & Spar Bank, Danske Bank i Danmark, FIH, Nykredit Bank, Sparbank, Sparekassen Sjælland, Nørresundby Bank, Vestfyns Bank, GrønlandsBANKEN, Fjordbank Mors, Max Bank, DiBa Bank, Sparekassen Lolland, Sparekassen Hvetbo, Arbejdernes Landsbank, Salling Bank, Sydbank, Hvidbjerg Bank, Vestjysk Bank, Vordingborg Bank, Skjern Bank, Vinderup Bank, Møns Bank, Nordjyske Bank, Østjyds Bank, Lollands Bank, Kreditbanken, Den Jyske Sparekasse, Sparekassen Himmerland, Spar Nord Bank, Sparekassen Thy, Tønder Bank, Sparekassen Hobro og Nordfyns Bank.*

De har udvalgt 43 pengeinstitutter, som udgør et bredt udsnit af banker i de forskellige grupper. Det svarer ca. til 1/3 af de samlede danske pengeinstitutter, hvilket må betegnes som værende en valid analyse.

Jeg vil til sidste i regnskabsanalysen, udregne bankens WACC og benytte CIBOR3 som sammenligningsgrundlag. Jeg vil ligeledes udregne WACC for Danske bank samt Arbejdernes Landsbank, som ligger i henholdsvis gruppe 1 og 2, for at belyse forskellen i de forskelle grupper. ICGR er et nøgletal, der indikere hvor meget banken kan øge deres balance med, hvis der opretholdes samme udlåns sammensætning samt soliditet. Jeg vil udregne dette, for at undersøge bankens vækstmuligheder. Beregningerne for ICGR og WACC bliver foretaget i et excel regneark, som er udarbejdet af Lars Krull.

Efterfølgende vil jeg analysere, hvad ledelsen i de små pengeinstitutter kan gøre for at konkurrere med de store pengeinstitutter. Dette vil jeg gøre, ved først at lave en analyse af den finansielle sektor, ved at udarbejde en PEST analyse, hvor jeg belyser de politisk -, økonomisk -, social- og teknologisk forhold. Dette for at give et billede af, hvilke udfordringer de små pengeinstitutter står overfor. Dernæst vil jeg lave en analysere konkurrencesituationen i branchen, ved at benytte Porters Five forces. Dette for at ledelsen har mulighed for, at være på forkanten med de konkurrencemæssige udfordringer, der vil påvirke branchen og de små pengeinstitutter.

For at ledelsen kan være forberedt på de forandringer, der vil komme, vil jeg belyse, hvordan forandringer opstår, og hvordan de kan implementeres. Jeg vil belyse Isomorfe tre forskellige måder, hvorpå en forandring kan påvirke en organisation.

Den sidste del af opgaven vil bestå et løsningsforslag på de potentielle problemer de små banker muligvis vil opleve. Ledelsen bør fokusere på de interne faktorer, da det er her, de kan gøre en forskel, når omverdenen er meget omskiftelig. De skal undersøge, om der er processer, der kan forbedres for banken. Her tænkes b. la. på, at der det skal bruges store ressourcer på at uddanne medarbejder, så de kan følge med udviklingen i branchen. Jeg vil

inddrage værdikæden, med SCM som fokus, da pengeinstitutterne skal se deres leverandører, som en samarbejdspartner. Jeg vil benytte balanced scorecard, som et værktøj til ledelsen, hvor de fremtidige mål kan opstilles.

Jeg vil undervejs lave delkonklusioner, for at lave en sammenfatning af de forskellige afsnit.

## **2.2. Afgrænsninger**

Basel reglerne er ikke implementeret endnu, og deres tages ikke højde for, at der muligvis kan se ændringer i disse.

Jeg har ikke været i kontakt med Fjordbank Mors' ledelsen, og har derfor kun oplysninger ud fra regnskabet og risikorapporten. Derfor må min analyse af deres regnskab bygge på antagelser og oplysninger fra offentliggjort informationer fra deres hjemmeside.

Jeg afgrænser mig fra, at lave en analyse af de udenlandske finansielle markeder, og i mit afsnit omkring funding mulighederne i udlandet, vil det dermed blive en mere overfladisk analyse.

Jeg vil ikke kommentere, på den seneste debat om CIBOR renten er blevet sat for højt, og derfor ikke er retvisende. Det vil være for vidtgående, at analysere om renten dermed er en valid sammenligningskilde.

Jeg vil ikke gå nærmere ind på, hvilken lovgivningen der er omkring samarbejde de små pengeinstitutter imellem. Jeg vil dermed ikke berøre, om det ville kunne lade sig gøre rent lovgivningsmæssigt.

## **2.3. Definition af små pengeinstitutter**

Definition på små pengeinstitutter, er gruppe 3 og 4 pengeinstitutter, hvilket svarer til ca. 90 pengeinstitutter. Der er dog en stor spredning på størrelsen, da Lån og spar bank også indgår i gruppe 3. Det er derfor svært at lave en generel analyse, af påvirkningen på alle pengeinstitutterne i de to grupper. Denne kommende analyse må derfor betragtes, som en gennemsnitlig betragtning, og primært de mindste pengeinstitutter i de to grupper



### 3. Påvirkning fra USA – Finanskrisens start

Den finansielle krise startede i sommeren 2007 med tab på det amerikanske subprime boligmarked. Krisen tog sin begyndelse i USA, men Europa blev hurtigt ramt af det stigende pres. Flere store europæiske banker måtte have tilført kapital, og på Island kollapsede den finansielle sektor totalt. Begivenhederne førte til en tillidskrise mellem bankerne, med negative konsekvenser for deres muligheder for at skaffe likviditet. Samtidig var kapitalmarkederne ekstremt volatile, fordi investorer og finansielle virksomheder solgte ud af aktiverne for at tilvejebringe likviditet. Det betød for danske pengeinstitutter, at det blev svært at finansiere sig i udlandet, og i samme omgang bremsede pengeinstitutterne også deres indbyrdes likviditetsudveksling. Dette medførte, at der først blev vedtaget bankpakke I og senere efterfulgt af bankpakke II, hvilke jeg vil komme ind på senere i opgaven. Skærpet tilsyn kan ikke gøre det alene, da der er flere makroøkonomiske faktorer, der også spiller ind på den finansielle sektor, og den dertilhørende krise. Den historiske lave rente i USA, var med til at skabe prisboblen på boligmarkedet. Opsparingen faldt stille og roligt, mens udlån til fast ejendom og forbrug steg. Samtidig så man en voksende gearing i de finansielle virksomheder, hvilket gjorde dem ekstra sårbare overfor de fald, der senere kom i aktiverne.

### 4. Påvirkning fra EU

En meget stor del af den finansielle regulering i Danmark udspringer af initiativer taget på EU- eller internationalt niveau. Særligt i forlængelse af den finansielle krise er der taget en række initiativer til at styrke reguleringen af den finansielle sektor.

EU-Kommissionen har fremlagt en plan for igangværende og kommende initiativer til regulering af den finansielle sektor. Det er EU-Kommissionen, der fremsætter alle forslag til nye EU-regler. Reglerne vedtages i et samspil mellem Ministerrådet, hvor den danske regering deltager, og Europa-Parlamentet, hvor der sidder 13 danske ud af i alt 736 medlemmer. EU-reglerne har form af direktiver, som skal implementeres i EU-landene, eller forordninger, som gælder direkte i hele EU. Det betyder, at en stor del af den finansielle regulering i Danmark udspringer direkte af EU-reglerne.

Internationalt koordinerer en række store lande deres initiativer over for den finansielle sektor i G20. Beslutninger i G20 er ikke juridisk bindende for landene, men har stor indflydelse på, hvordan den finansielle regulering kommer til at se ud. Også EU-systemet påvirkes i høj grad af arbejdet i G20, da flere store europæiske lande og EU, er repræsenteret ved den til enhver

tid siddende formand for Europarådet samt formanden for den europæiske centralbank - deltager i G20<sup>3</sup>.

## 5. Bankpakker

Bankpakkerne i Danmark udspringer som nævnt, fra direktiver fra bl.a. EU. Jeg vil i det kommende afsnit, give en kort beskrivelse af, hvordan bankpakkerne har udviklet sig fra bankpakke I til den aktuelle bankpakke III.

### 5.1. Aftale om finansiell stabilitet - Bankpakke I

Aftalen om finansiell stabilitet af 5. oktober 2008 indebærer, at staten sammen med den finansielle sektor spænder et sikkerhedsnet ud, så alle indskydere og andre simple kreditorer får fuld sikkerhed for deres tilgodehavender i pengeinstitutter i Danmark frem til 30. september 2010. Med aftalen sikrer parterne, at der skabes tryghed, således at pengeinstitutterne igen vil låne likviditet til hinanden.

Den internationale finansielle krise medførte, at pengemarkedet frøs fast, og derfor blev det yderst vanskeligt for selv sunde og veldrevne danske banker at tilvejebringe den nødvendige likviditet. Blev der ikke fundet en løsning, ville det have fået alvorlige konsekvenser for landets virksomheder og borgere.

Aftalen har form af en slags forsikringsordning for finanssektoren. Staten støtter op med en statsgaranti og en sikkerhed for, at borgere og andre kreditorer ikke taber penge i et pengeinstitut. Til gengæld betaler finanssektoren et stort milliardbeløb i indskud til ordningen og en forsikringspræmie (garantiprovision) til afdækning af tab<sup>4</sup>.

### 5.2. Bankpakke II - Kreditpakken

D. 18. januar 2009 blev der indgået en aftale om Kreditpakken. Kreditpakkens formål var at modvirke, at virksomheder og borgere havnede i en såkaldt kreditklemme, hvor de ikke kunne låne i penge- og realkreditinstitutterne til sunde projekter.

#### **Aftalen om kreditpakken omfattede:**

- Statsligt kapitalindskud, som kan søges af alle solvente kreditinstitutter i Danmark<sup>5</sup>.
- En ny eksportlåneordning i eksportkreditfonden
- Bestemmelser om aflønning af kreditinstitutternes direktorer
- En styrkelse af Finanstilsynet

---

<sup>3</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk)

<sup>4</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk)

<sup>5</sup> De statslige kapitalindskud har form af hybridkernekapital, der skal forrentes og tilbagebetales.

Renten blev fastsat individuelt for hvert penge- og realkreditinstitut på baggrund af kriterier, der afspejler risikoen for staten ved at yde lånet. Den gennemsnitlige, forventede bruttoforrentning udgør ca. 10,08 %<sup>6</sup>.

### **Vilkår for kapitalindskud**

I aftalen mellem staten og det enkelte pengeinstitut indgår, at kapitalindskuddet gives med det formål at skabe luft i udlånspolitikken til at modvirke en kreditklemme. De enkelte pengeinstitutter forpligtes til halvårligt at aflægge redegørelse for udviklingen i udlånene samt for instituttets udlånspolitik. Økonomi- og Erhvervsministeriet udarbejder halvårligt en samlet redegørelse om udviklingen i kreditmulighederne, der drøftes med de relevante organisationer og partierne bag aftalen.

Ved bankpakkens udløb i 2009 var der ydet kapitalindskud fra ca. 46 mia. kr. fordelt på 43 pengeinstitutter.<sup>7</sup> Pr. 31. december 2010 havde 50 institutter foretaget udstedelser for i alt 193 mia. kr. med individuel statsgaranti. Garantiprovisionen for 2010 og 2011 forventes i alt at udgøre ca. 2,15 mia. kr.<sup>8</sup>

### **5.3. Bankpakke III**

Bankpakke III sikres håndtering af pengeinstitutter, der måtte blive nødlidende, efter den 30. september 2010, hvor den generelle statsgaranti i Bankpakken udløb. Indskyder er efter den 30. september 2010, kun dækket op til 100.000 euro eller kr. 750.000,-.

Efter bankpakke I, er det vigtigt at komme tilbage til en situation, hvor sektoren igen kan stå på egne ben. Med bankpakke III videreføres Finansiell Stabilitets mulighed for at overtage og afvikle et nødlidende pengeinstitut. Beslutter et nødlidende pengeinstitut at lade sig afvikle, opretter Finansiell Stabilitet et datterselskab, som overtager aktiviteterne i det nødlidende pengeinstitut og gennemfører en afvikling heraf. Modellen sikrer, at private kunder og erhvervs-kunder ikke skal ud med kort varsel og finde en ny bankforbindelse. Kunderne får ikke opsagt lån, og dankort og betalings-service etc. fungerer fortsat.<sup>9</sup>

### **5.4. Skeptisk om tilmelding til bankpakke III**

Flere af de store banker er skeptiske ved at tilmeldt sig Bankpakke III, da de frygter, at de internationale lånemarkeder ikke nødvendigvis vil forstå, at man er en sund og veldrevet bank, selvom de forhåndstilmelder sig en bankpakke, der har til formål at samle krakkede

---

<sup>6</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk)

<sup>7</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk) – Foreløbig status på bankpakkerne d. 9. feb. 2011

<sup>8</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk) – Foreløbig status på bankpakkerne d. 9. feb. 2011

<sup>9</sup> [www.OEM.dk](http://www.OEM.dk) – Foreløbig status på bankpakkerne d. 9. feb. 2011

banker og dens kunder op bedst muligt. Der kan derfor opstå noget signalforvirring, som kan betyde, at det bliver sværere at funde sig, hvis man tilmelder sig den tredje bankpakke. Det er dog svært at sige, om det kan få en betydning for fundingsmulighederne, da Danmark er et form for "first movers" med sådan en bankpakke, og der er ikke nogle erfaringer at læne sig op ad, når konsekvenserne skal vurderes.

For bankerne handler det om at få kapitaliseringen op. De skal vise investorerne, at de har en god stødpude mod tab. Så vejen frem er at vise, at operationelt er instituttet godt kørende.

Der er dog meget, der tyder på, at EU vil følge med i samme spor som den danske, men den nye EU-lovgivning ventes først at træde i kraft i 2013, så der er stadig noget at skulle bevise inden da.

## **6. Basel reglerne – kapitaldækningsregler**

I Basel I var kravet til pengeinstitutterne meget simpelt, idet man havde en regel, der sagde, at solvensen skulle være minimum 8 %, herudover foretog pengeinstitutterne hensættelser til tab, der gjorde det muligt at opbygge en "buffer", som ikke fremgik af regnskabet.

I Basel II var der et ønske om at tilrette pengeinstitutregnskaberne til årsregnskabslovgivningen, omkring at regnskabet skulle give et retvisende billede. Her var det nu muligt, at solvensen kunne blive meget lavere end 8 %, samtidig med at hensættelserne "bufferen" blev opløst og i stedet skulle indgå som en del af egenkapitalen. Forstået på den måde, at hvis pengeinstituttet har "urealistisk" styr på alle processerne (Kredit, administration, risikostyring, kapitalstyring, likviditet, processtyring etc.) så ville pengeinstituttet kunne have en solvensprocent på 5-6 % eller lavere, hvilket måske har været optimistisk set i bagklogskabens klare lys. Basel II blev samtidig igangsat på et tidspunkt, hvor der var højkonjunktur og tabene var meget små. Konsekvensen blev naturligvis, at da krisen kom, havde en række pengeinstitutter ikke reserver til at dække tabene og dermed løb de ind i solvens problemer. Finanstilsynet fik ifølge Basel II også nogle retningslinjer og muligheder for indgreb, bl.a. at have mulighed for at afsætte bankdirektøren. Den væsentligste opgave i Basel I reglerne, var dog at kontrollere, at lovene blev overholdt. Da de således skulle bestyrer Basel II reglerne, brugte de i starten hovedsaglig tid på at få pengeinstitutterne til at opløse "bufferne" og i mindre grad på at sikre, at der samtidig var tilstrækkelig kapital til dækning af lavkonjunktur og stigende tab.

I Basel III skal man således forsøge, at rette op på de u hensigtsmæssigheder Basel II har skabt. Her vil man samtidig give Finanstilsynet yderligere beføjelser. Hvad de nye regler kommer til at betyde for pengeinstitutternes kapitalkrav i fremtiden er nok usikkert. Det skal

samtidig understreges at Basel reglerne er udarbejdet alene med tanke på meget store pengeinstitutter (her hjemme svarer det alene til Danske Bank og Nordea) derfor vil tankesættet bag regler forekommer groteske, hvis man overførte dem direkte på mindre pengeinstitutter. Selv for Jyske Bank og pengeinstitutter i denne størrelse har Basel II reglerne være unødige komplekse og umuligt fuldkommen at implementere<sup>10</sup>. Derfor er der også lempeligere regler for mindre pengeinstitutter. Dette betyder dog noget, når disse så skal finansiere sig via kapitalmarkederne, hvor prisen for disse pludselig er højere.

Basel III indeholder ligeledes skærpet regler med henblik på at det finansielle system bliver mere robust i fremtiden. Bl.a. øges kapitalkravet, kvaliteten af kernekapital og basiskapital forbedres. Der indføres lovpligtigt buffere over kapitalkravet. Der arbejdes ligeledes med at introducere et ekstrakrav til kapital for systemisk vigtige institutter. Formålet med bufferen er at begrænse systematisk risici, da perioder med finansiell ustabilitet giver store samfundsmæssige problemer.

Et nyt tiltag er at introducere en modpolitisk kapitalbuffer, der primært skal sikre, at kreditinstitutterne holder kapital til at modstå en periode, hvor de samtidig rammes af høje tab. Bufferen skal bygges op i gode tider, og bruges i de dårlige perioder. Det kan således medføre, at det vil mindske udlånsvæksten i de gode tider. Hvis dette var indført før krisens indtog, ville sektoren have været bedre bolstret til at modstå krisen. Det viser en undersøgelse foretaget af Basel komiteen<sup>11</sup>.

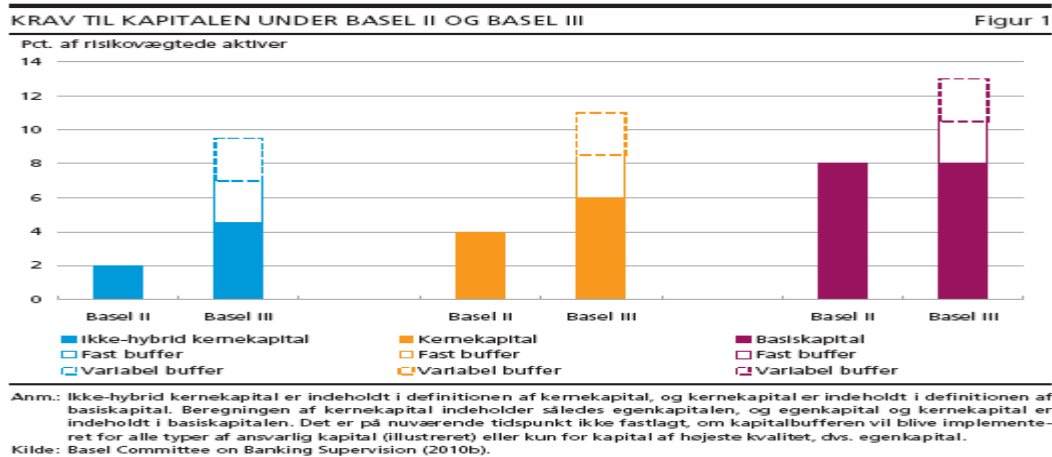
Basel III reglerne vil være med til at styrke det finansielle systems modstandskraft overfor økonomisk og finansiell stress, og medvirke til at der kommer stabilitet og dermed mulighed for vækst. Det vil som nævnt betyde, at der vil blive stillet større kapitalkrav, strammere definition af kapital, bedre dækning af risici, loft over kreditinstitutternes gearing og introduktion af kapitalbuffere.

Helt konkret betyder det, at kravet til egenkapitalen hæves fra 2 % til 4,5 % af de risikovægtede poster. Kravet til kernekapital hæves fra 4 % til 6 %, mens kravet til basiskapital bibeholdes på 8 % af de risikovægtede poster. Nedenfor er det illustreret, de ændrede krav til kapitalen. Som det ses, kommer ikke-hybrid kernekapital, til at fylde væsentligt mere end ved Basel II.

---

<sup>10</sup> Kreditrådgiver i Arbejdernes Landsbank

<sup>11</sup> [www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk) – kvartalsoversigt 4. kvartal



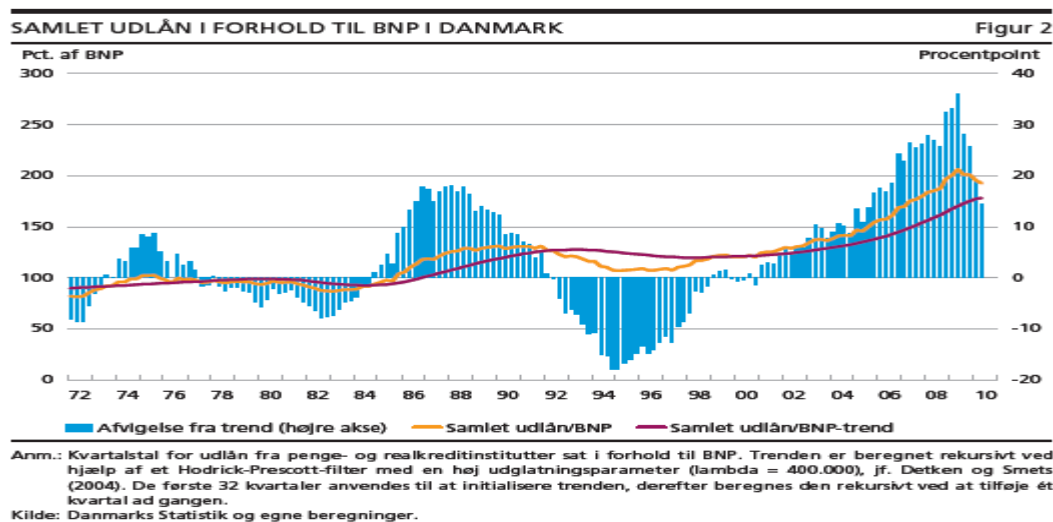
**Kilde: Nationalbanken.dk**

Kapitalbufferen er et nyt tiltag, som består af et fast element ”kapitalbevaringsbuffer” og et variabelt element ”den modcykliske kapitalbuffer”. Kapitalbevaringsbufferen er fastsat til 2,5 % af de risikovægtede poster, og den modcykliske kapitalbuffer i et interval mellem 0-2,5 %. Bufferen vil derfor være på 2,5 % i normale perioder og 5 % i tider med overnormal udlånsvækst. Kapitalkravet indføres som det første i perioden 2013-2015, og derefter vil kapitalbufferen blive indført mellem 2016-2018. Der er dog taget højde for, at såfremt der er overnormal udlånsvækst, vil bufferen blive implementeret hurtigere. Der bliver også indført en ny og mere stram definition af kernekapital og basiskapital. Der må fx ikke være forfaldsdato på kernekapital og incitamenter til at indfri den. Samtidig skal kernekapital være fuldt fleksibel i forhold til dividendebetaling, der vil blive betragtet som udlodning af indtjening under kapitalbufferen. Disse regler vil først blive indført i 2023<sup>12</sup>.

Den modcykliske buffer skal fastsættes, når der bygges systematisk risici i den finansielle sektor. Gabet mellem det aggregerede udlån til den private sektor i forhold til BNP og trendniveauet, vil spille en central rolle i fastsættelse af bufferen. Når gabet mellem udlån/BNP og trenden heri når et vist niveau, øges den samlede kapitalbuffer i takt med gabets størrelse, indtil det når et vist niveau, hvor den modcykliske buffer når sit højeste på 2,5 % af de risikovægtede poster. Ifølge Basel komiteen er det ikke tilstrækkeligt kun at fokusere på forholdet mellem BNP og udlån. I nedenstående figur ses sammenhængen mellem BNP og udlån, som bufferen beregnes ud fra.

<sup>12</sup> Nationalbankens kvartalsoversigt 4. kvartal 2010

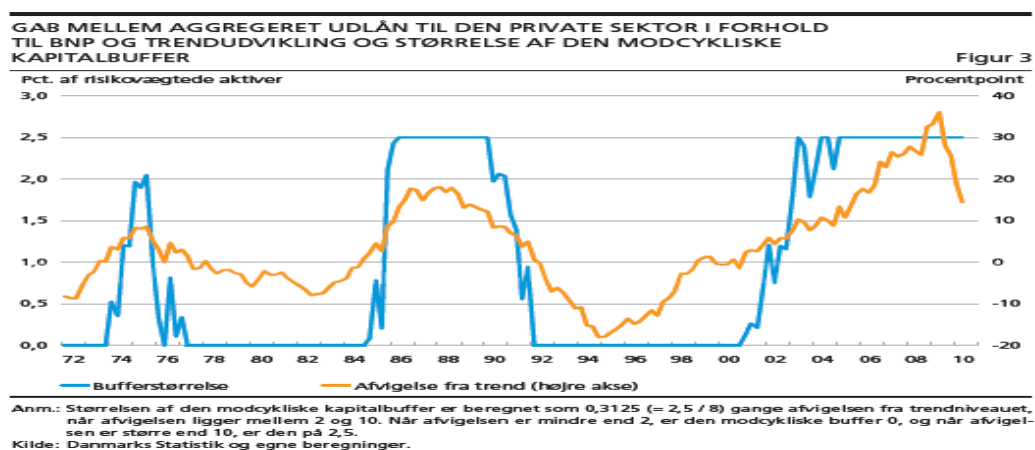
Den modcykliske kapitalbuffer skal frigives, når de systemiske risici igen reduceres, enten fordi de materialiserer sig, eller fordi væksten i udlån i forhold til BNP falder tilbage til trendniveauet uden en krise. Bufferen kan frigives på én gang eller gradvis.



**Kilde: Nationalbanken**

Nedenstående graf viser den optimale trend og bufferstørrelsen. Da den finansielle krise startede, lå aktier, bolig og erhvervsejendomme væsentlig over trendniveauet.

En indikation på, at instituttet er ved at komme uden for trendniveauet, kan bl.a. være reduktion af rentemarginalen og hastig udvidelse af balancen, hvilket vil opbygge den systematiske risiko



**Kilde: Nationalbanken**

Op til den finansielle krise, var det netop disse faktorer, der var medvirkende til at den finansielle sektor fortsat er hårdt ramt. Det var således bankers øget gearing og stigende

indlånsunderskud, samt reduktion af rentemarginalen og øget balance, der fik det hele til at kulminere.

Det er svært at sige, om det kunne have forhindret den eksisterende krise, hvis de nye krav var indført før krisens begyndelse. En større del af de danske banker ville ikke kunne leve op til de krav, hvis de var stillet på daværende tidspunkt. Ultimo 2007 ville 41 af 104 institutter, have behov for yderligere kernekapital for at ligge over bufferen<sup>13</sup>.

Kravet om bedre kvalitet af kreditinstitutternes ansvarlige kapital og introduktion af kapitalbufferen sikre ikke nødvendigvis, at institutter ikke bliver nødlidende, og der opstår tab. Det er ikke målet med bufferen, men den skal sikre at det finansielle system, kan modstå en periode med store nedskrivninger.

Der kan komme modstand fra politisk side, mod at opbygge bufferen i gode tider, og det anbefales derfor, at den fastsættes af en politisk uafhængig myndighed. Dette for at undgå, at tiltaget ikke får lov at få en virkning, som den er tiltænkt.

### **6.1. Hvad betyder dette så for de danske pengeinstitutter og deres kunder?**

Basel reglerne er slet ikke så slemme for bankerne, og de er samtidig rigtig gode for samfundet. Så klar er konklusionen fra Nationalbankens side.

Landets banker og Finansrådet har længe været bekymret for de strenge Basel regler. De mener, at hvis bankerne skal have højere kapital, så bliver det bare dyrere for lånerne, og det går i sidste ende ud over samfundet. Nationalbanken mener ikke, at det er tilfældet, de argumenter mod, at de kommende Basel regler bliver til gavn for samfundet.

Myndighederne kunne endda godt have stillet lidt større krav til bankerne. Sådan lyder budskabet fra vicedirektør i Nationalbanken, Anders Møller Christensen, der har gennemgået en lang række internationale studier og rapporter<sup>14</sup>.

Bankernes brancheorganisation Finansrådet har i lang tid advaret om bål og brand, hvis Basel reglerne bliver gennemført. Her genkender man langt fra enige med Nationalbankens synspunkt. De mener, at der er flere steder, hvor analysen ikke er gennemarbejdet godt nok. De påpeger, at de studier der ligger til grund for analysen bygger på et median-resultat af over 100 rapporter fra hele verden - både Kina, USA, Brasilien og Europa. De understreger, at Kina og Brasilien har ikke meget at gøre med europæiske vilkår, men det tæller alligevel med i undersøgelsen.

Det vil helt sikkert komme til at påvirke væksten, men præcis hvor meget bankernes udlån betyder for væksten, har Finansrådet svært at afgøre. Nationalbanken mener derimod ikke, at det kommer til at betyde meget lavere vækst. De mener, at med højere kapitalkrav til bankerne, bliver det mindre risikabelt at være aktionær i en bank – ”Med mindre altså banken selv opsøger noget ekstra

<sup>13</sup> Nationalbankens kvartaloversigt 4. kvartal 2010 side 101

<sup>14</sup> Artikel: Finanswatch: ”Nationalbanken: Bankerne tager fejl af Baslereglerne” d. 18.03.2011



*risiko. Siden det bliver mindre risikabelt at være aktionær, må det forventede afkast i en markedsøkonomi også forventes at gå ned. Og det er den mekanisme, der vil betyde at konsekvenserne på udlånsrenterne må forventes at blive beskeden,” siger Anders Møller Christensen<sup>15</sup>.*

Tager man som udgangspunkt, at bankerne skal bevare samme forrentning af egenkapitalen, eller måske endda have en højere forrentning fordi det er svært at skaffe aktiekapital, så vil rentemarginalen selvfølgelig nok skulle udvides. Samtidig er der en diskussion om, hvor stærk sammenhængen mellem den finansielle sektors udlån og BNP er, som det er sværere at bedømme.

De nye krav vil helt sikkert komme til at påvirke bankernes udlånsvækst. Sammensætning mellem fremmed- og egenkapital vil blive ændret til fordel for egenkapitalen. Og det vil have den konsekvens, at hvis der kommer en bankkrise, så vil det blive billigere for skatteyderne, fordi der vil være mere kapital og stå imod med. Samtidig vil højere kapitalkrav sætte grænser for hvor hurtigt bankerne kan øge deres udlån uden at få adgang til ny kapital. Så den hastige udlånsvækst bliver sværere i fremtiden.

## **7. Finanstilsynet – Tilsynsdiamanten**

Efter Basel komiteen har strammet deres krav til pengeinstitutternes kapital, har Finanstilsynet indført Tilsynsdiamanten.

Tilgangen til tilsynet med finansielle virksomheder og markeder er risikobaseret. Det vil sige at den tilsynsmæssige indsats skal stå i forhold til risikoen for eller skadevirkningerne af lovovertrædelser.

### **7.1. Tilsynsområder**

En af de helt centrale opgaver for Finanstilsynet er overvågningen af, at virksomhederne har tilstrækkelig kapital i forhold til de risici, de har påtaget sig (solvenstilsyn).

Tilsynet omfatter desuden:

- Overholdelsen af den finansielle lovgivning
- Overholdelsen af regnskabs- og revisionsmæssige bestemmelser
- Adfærdstilsyn, eksempelvis overholdelsen af god skik bekendtgørelsen.
- Tilsynet med og overvågning af værdipapirmarkederne

Ud over tilsynsvirksomheden medvirker Finanstilsynet ved udformningen af den finansielle lovgivning og udsteder bekendtgørelser på det finansielle område. Endelig indsamler og formidler Finanstilsynet statistik og nøgletal for den finansielle sektor.

---

<sup>15</sup> Artikel: Finanswatch: "Nationalbanken: Bankerne tager fejl af Baslereglerne" d. 18.03.2011

Efter de mange bankkrak, har Finanstilsynet måtte revurdere deres måde at håndtere deres opgaver på, og har i den forbindelse indført en ny strategi ”Strategi 2011 – tilsyn med kant”<sup>16</sup>.

Finanstilsynet arbejder for Finansiell stabilitet, for at modvirke, at finansielle virksomheder kommer i vanskeligheder. Dette gør Finanstilsynet ved at vurdere holdbarheden af de finansielle virksomheders forretningsmodel. Dette foregår bl.a. ved hjælp af inspektion i virksomheden, løbende overvågning og stresstests af virksomhedens indberetninger. Finanstilsynet vil være tættere på de finansielle virksomheder, for at modvirke flere bankkrak<sup>17</sup>.

Et andet tiltag Finanstilsynet har gennemført, er inspektion af bankrådgivernes kvalifikationer inden for investeringsområdet, og om reglerne i MiFID overholdes. Der er i den sammenhæng blevet lavet en opdeling af forskellige typer investeringsprodukter, som skal kategoriseres i henholdsvis lav -, mellem - og høj risiko. Der er ligeledes blevet indført skærpet tilsyn med pengeinstitutternes individuelle solvensbehov, som blevet indført fra om med regnskabsåret 2009. Finanstilsynet skal mindst en gang om året gennemgå solvensbehovet for finansielle virksomheder med en arbejdende kapital på over 250 mio.<sup>18</sup> Der er blevet indført klare retningslinjer for, hvilke krav de finansielle virksomheders egen opgørelse af deres solvensbehov, skal opfylde.

Som tidligere skrevet, er Finanstilsynets opgave at forhindre at de finansielle virksomheder kommer i problemer. Fælles kendetegn for de tidligere kriser samt den nuværende, er bl.a.: Høj udlånsvækst på bekostning af kreditkvalitet, for optimistiske vurderinger af kreditrisici, herunder i forhold til ejendomseksponering og manglende styring af store engagementer<sup>19</sup>. På den baggrund har Finanstilsynet udarbejdet ”Tilsynsdiamanten”. Det er indsat nogle helt konkrete grænseværdier, som de finansielle virksomheder skal overholder inden udgangen af 2012.

Grænseværdierne er fastsat således, at det forhindre pengeinstitutterne i stor risikopåtegning, og at det på den anden siden ikke forhindre sunde og velfungerende pengeinstitutter i at drive deres forretning.

---

<sup>16</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

<sup>17</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) – Strategi 2011 side 12

<sup>18</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) – Strategi 2011 side 16

<sup>19</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) – tilsynsdiamanten, side 1

### Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter

---



#### Kilde: Finanstilsynet – Tilsynsdiamanten

Der er dele af risici områderne, der er svære for pengeinstitutterne at ændre på kort sigt, og der er derfor fastsat en glidende overgang frem til udgangen af 2012. Det forventes derfor, at pengeinstitutterne arbejder med at opnå de fastsatte grænseværdier, og der vil være en løbende dialog med Finanstilsynet.

#### 7.2. Grænseværdierne

- Summen af store engagementer defineres som engagementer under 125 % af basiskapitalen eksklusiv engagementer under 3 mio. kr.
- Udlånsvæksten må ikke overstige 20 % pr. år, men der tages forbehold for, at værdien kan ændres, hvis der sker væsentlige makroøkonomiske ændringer.
- Eksponering med ejendomme må max. udgøre 25 %, da dette har været en betydelig faktor for flere af de krakkede pengeinstitutter.
- Der indføres en såkaldt funding-ratio, som svarer til udlån/(arbejdende kapital<sup>20</sup> fratrukket obligationer med en restløbetid under 1 år). Formålet med dette er en mere stabil funding med længere løbetid. Der bliver indført en grænseværdi på 1. Obligationsudstedelse af forskellige karakter kan indgå samt instituttets egenkapital vil indgå efter en individuel vurdering fra Finanstilsynet.
- Det sidste parameter i Tilsynsdiamanten er likviditetsoverdækningen. Likviditetsoverdækningen er sat til at skulle være 50 % i forhold til lovkravet. Overdækningen er det overskydende likviditet efter opfyldelse af lovens krav, jf. lov om finansiel virksomhed § 152.

---

<sup>20</sup> Arbejdende kapital består af: Indlån, udstedte obligationer mv., efterstillede kapitalindskud og egenkapital

Efter finanskrisens indtog, er der blevet indført yderligere skærpede krav til de finansielle institutter. Der er pr. d. 31. december 2010 indført en ny bekendtgørelse om store engagementer. Det har tidligere været muligt at nedvægte engagementer med kreditinstitutter med 20 %, men denne mulighed er nu bortfaldet, og grænseværdien er derfor ændret til 125 % i stedet for 100 % af basiskapitalen, som oprindeligt var fastsat.

Efter Basel-komiteens har kommet med deres udspil, er funding-rationen ligeledes blevet justeret fra oprindeligt 1,25 til 1<sup>21</sup>.

Jeg vil efterfølgende i opgaven komme nærmere ind på Tilsynsdiamanten, for at belyse, om pengeinstitutterne kan overholde grænseværdier.

## 8. Forestående udfordringer

Nedenfor vil jeg analysere, hvilket udfordringer de danske pengeinstitutter vil blive mødt med den kommende tid. Dette er en generel betragtning, og der er dermed nogle pengeinstitutter, som ikke vil blive mødt med de nævnte udfordringer. Jeg vil lave en analyse af de økonomiske forhold, der gør sig gældende i øjeblikket, og som vil påvirke de små pengeinstitutternes regnskab.

### 8.1. Likviditet

Pengeinstituttet skal overholde § 152 i lov om finansielle virksomhed, der tilskriver, hvilke lovkrav om likviditet pengeinstituttet skal overholde. Denne benytter mange pengeinstitutter sig af, når de skal udarbejde en likviditetsprognose. Lokale Pengeinstitutter har udarbejdet en model, dens medlemmer kan benytte.

Det bliver således, på grund af de skærpede krav fra Basel komiteen, det store samtaleemne blandt landets bankledelse, hvordan de skal skaffe nok likviditet til at opfylde de kommer krav til kapitalen.

Likviditetsrisiko defineres som risikoen for ikke at have tilstrækkelige likvide midler til rettidigt at kunne betale sine forpligtelser i takt med, at de forfalder. Det er dels risikoen for, at et pengeinstitut ikke kan skaffe tilstrækkelig likviditet ved salg og belåning af aktiver til at imødegå opståede likviditetsbehov, og dels risikoen for, at de forskellige finansieringskilder, som instituttet benytter, bortfalder. Likviditetsrisiko er anderledes end andre finansielle risici, som pengeinstitutter påtager sig. Den opstår som en følgevirkning af de forpligtelser, instituttet påtager sig. Likviditetsrisici stiger som følge af, at andre finansielle risici stiger, fx store uventede kredittab. Som oftest vil et ikke- likviditetsrelateret chok blive til et

---

<sup>21</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) – justering af tilsynsdiamanten udsendt d. 14. dec. 2010

likviditetsproblem, hvis det udløser allerede eksisterende skrøbeligheder i instituttets likviditetsposition, fx en stor afhængighed af kort markedsbaseret finansiering. Derudover kan likviditetsrisiko ikke dækkes med kapital alene, som det er tilfældet med kredit- og operationelle risici. Kapital sikrer ikke i sig selv, at et institut kan møde bestemte betalinger inden for givne tidsrammer. Det afgørende er, at dets aktiver kan likvideres i den hastighed, hvormed dets forpligtelser forfalder.

Opstår der problemer eller usikkerhed om et instituts likviditet, vil indskydere og andre kreditorer ofte reagere hurtigt ved at trække midler ud, og dermed forstærkes problemet. Likviditetsproblemer i et pengeinstitut kan desuden sprede sig til andre institutter. Det sker, fordi der er likviditetsmæssigt tætte forbindelser pengeinstitutter imellem, som følge af den udbredte brug af interbankmarkedet og bindende tilsagn om lånemuligheder eller likviditetsfaciliteter hos et andet pengeinstitut. Ydermere kan forøget usikkerhed om likviditetssituationen i et pengeinstitut skabe usikkerhed om andre institutters situation. Basel komiteen har i 2008 offentliggjort en række retningslinjer for god likviditetsstyring. Her fremgår, at et pengeinstitut skal sikre en forsvarlig styring af sine likviditetsrisici, og at den bør være en integreret del af instituttets generelle risikostyring. Desuden bør instituttet formulere en klar tolerancetærskel for sin likviditetsrisiko, som bør afpasses med dets generelle forretningsstrategi og rolle i det finansielle system.

Det er vigtigt for pengeinstituttet at holde styr på dens likviditet, og det bliver derfor nødt til at lave en likviditetsprognose. Denne er med til at skabe overblik over likviditeten både på aktiv og passiv siden. Dette skulle kunne forhindre overraskelser, og mangel på likviditet undgås. Først skal de forventede pengestrømme fremskrives. Der er visse betalingsstrømme uden nogen fast kontrakt, og der opstår derfor visse usikkerheder, som kræver en række antagelser og modellering. Størstedelen af pengeinstitutrets betalingsstrømme er forbundet med en kontrakt, og det er derfor kun en mindre del af balancen, der kræver nogle antagelser. Der er to usikkerhedsmomenter omkring en kontrakt. Hvordan erstattes en udløben kontrakt med en ny, og den anden, hvordan værdien af produkter uden en kontraktmæssigt fastsat forfaldsprofil udvikler sig? Hermed menes ikke nødvendigvis produkter med uendelig løbetid, men blot produkter, hvor forfaldsprofilen ikke på forhånd er defineret<sup>22</sup>. Der er flere usikkerhedsmomenter, der skal tages højde for i en likviditetsprognose. På aktivsiden skal der tages stilling til, hvor meget nyudlån, der kan forventes. Pengeinstitutrets prognose vil derfor påvirke nettopengestrømmen. På passivsiden skal pengeinstituttet tage stilling til, hvorvidt

---

<sup>22</sup> Nationalbankens kvartaloversigt 3. kvartal 2010 side 107

forfaldet udlån erstattes af nyudlån. Det skal også indeholdes i prognosen, hvordan de likvide aktiver udvikler sig. Dette kan gøres på forskellige indgangsvinkler. Det kan eksempelvis antages, at de likvide aktiver aftager i starten af perioden og derefter sker der løbende pengeindstrømning i løbet af perioden prognosen løber over. Det kan også antages at de likvide aktiver holdes konstant i hele perioden.

Det skal som nævnte også indeholdes i prognose, de aftaler hvor der ikke ligger en egentlig forfaldsaftale fx kassekreditter. Pengeinstituttet må derfor antage en forventet udvikling af disse. På passivside er der tilsvarende usikkerhed, da størstedelen af indlånene er på anfordring, og kan derfor hæves umiddelbart. Prognosen bliver derfor nødt til at tage forbehold for en likviditetsmæssig effekt af dette. Det bliver derfor nødt til at se på historiske tal, hvor stabile indlånene er, og hvor meget indlån instituttet forventer at kunne tiltrække. Stabiliteten afhænger af de øvrige forretningsforhold pengeinstituttet har med indskyderen, hvor længe kundeforholdet har været og indlånsrenten i forhold til alternative placeringsmuligheder. Der er ligeledes udefrakommende faktorer, der også spiller en rolle i mængden af pengestrømme. Forhold som fx aktiekurser, renter og valutakurser, har også indflydelse på prognosen.

## 8.2. Stresstest

Det er dog ikke nok at kun at basere antagelser ud fra normale markedsforhold. Det er derfor vigtigt at lave stresstest, som underbygger den ovenfor omtalt prognose. En stresstest vil vise, hvor robust pengeinstituttet er overfor likviditetsstress. Testen vil også give et billede af, hvor afhængig pengeinstituttet er af enkelte likviditetskilder.

For at udarbejde en stresstest, anbefaler Basel komiteen, at der opstilles tre scenario.

- En som reflekterer instituttspecifik likviditetsstress
- En som reflekterer en kombination af generel likviditetsstress i de finansielle markeder, og
- en af de to typer stress<sup>23</sup>

Finanstilsynet påpeger ligeledes, at pengeinstitutterne skal udarbejde disse tre likviditetsstresstest. En undersøgelse viser, at instituttspecifikke stress baserer sig hovedsageligt på en nedgradering af instituttets kreditvurdering. Andre instituttspecifikke stressantagelser inkluderer operationelle risici, fald i indlånsmasse, store kredittab, rygter,

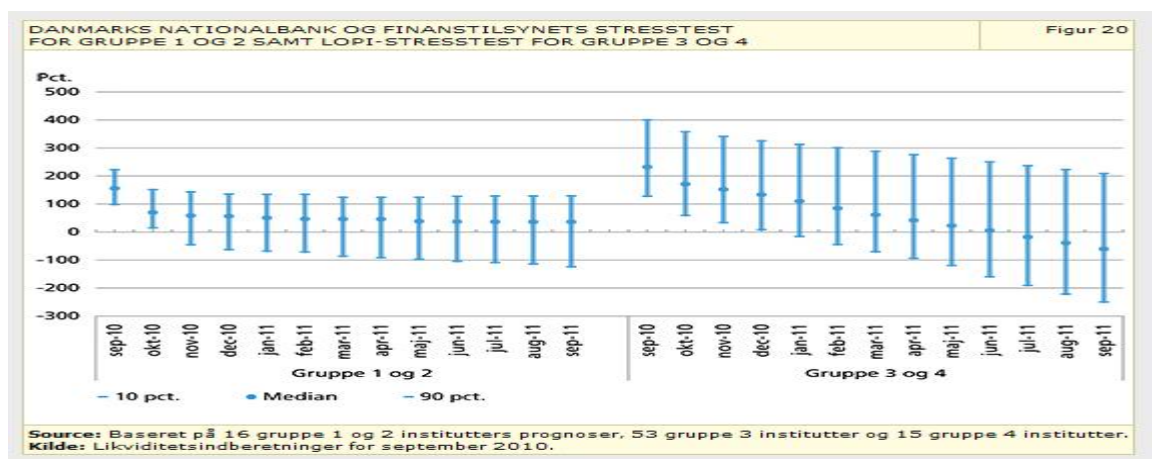
---

<sup>23</sup> Nationalbankens kvartaloversigt 3. kvartal 2010 side 110

mindsket adgang til kapitalmarkedsfinansiering, forhøjede haircuts og øgede krav om sikkerhedsstillelse, fald i aktivpriser og et decideret "bank run"<sup>24</sup>.

Scenarierne for markedsstress tager typisk udgangspunkt i specifikke situationer såsom en generel finansiell krise i de globale markeder, nedlukningen af enkelte finansieringsmarkeder såsom commercial paper- og/eller covered bond-markedet eller interbank-markedet, eller en generel negativ udvikling i økonomiske indikatorer, som vi har set det seneste stykke tid. Pengeinstitutterne skal ligeledes have en likviditetsstødepude, som er med til at modstå et potentielt likviditetschok. Det skal have nok likviditet, så det kan modstå likviditetsstress i op til en måned, hvilket er anbefalet af den europæiske tilsynskomite. Det er i sammen omgang vigtigt at pengeinstituttet ikke hviler likviditeten på et aktiv, men spreder aktiverne, så risikoen mindskes. Det er ikke kun likviditetsstødepuden pengeinstituttet anvender til at sikre en stabil likviditet, men også værktøjer til styring af intradag-likviditet, overvågning og administration af aktiver, styring og fordeling af likviditet mv., bliver benyttet.

Der opstilles prognoser for gruppe 1 og 2 fra Finanstilsynet og Nationalbanken, mens gruppe 3 og 4 kan vælge at benytte Lokale pengeinstitutters beregning LoPi.



### Kilde: Nationalbankens stresstest 2. kvartal 2010

Jf. ovennævnte tabel, er gruppe 3 og 4's likviditetsoverdækning større end gruppe 1 og 2. Dette skyldes styringen af likviditeten i gruppe 1 og 2. Generelt har institutter i gruppe 1 en lavere overdækning end de øvrige institutgrupper. Store pengeinstitutter har ofte en tættere styring af den løbende likviditetsposition, hvorimod mindre institutter i højere grad har en mere passiv styring i form af rigelig overdækning.

<sup>24</sup> Nationalbankens kvartaloversigt 3. kvartal 2010 side 110

Som det ses af ovenstående tabel er likviditetsoverdækningen faldet kraftigt i de første måneder for gruppe 1 og 2 i modsætningen til prognoserne for gruppe 3 og 4. Dette skyldes, de antagelser der er i prognoserne, som er særligt kraftige i de første måneder af perioden.

### 8.3. Kritik af stresstest

Den foreslåede chef, Andrea Enria, for EBA, European Banking Authority, lægger op til stærkere, mere troværdig og mere pålidelig stresstest af bankerne de det første halve år af 2011. Den kommende stresstest af de store europæiske banker skal være både hårdere og vanskeligere end den test, der blev gennemført sidste år. Han mener, at vi har brug for at gennemføre en stærkere, mere troværdig og mere pålidelig øvelse, blandt andet med henvisning til den stresstest, som blev gennemført sidste år, og som af iagttagere er blevet kritiseret for at være for slap. Ikke mindst fordi to irske banker klarede sig igennem uden anmærkninger, og som efterfølgende krakkede<sup>25</sup>.

Andrea Enria pegede ifølge Financial Times på fire områder, hvor sidste års test bør forbedres. Det inkluderer:

- metode,
- hårdere scenarier,
- mere konsistens i testene
- Test af likviditeten.

Især det sidste er vanskeligt, og sådan en test er nødt til at blive gennemført i en separat, men parallel, øvelse i forhold til testene af bankernes kapital.

I juli 2010 blev 91 EU-banker stresstestet for forskellige scenarier, herunder Danske Bank, Nordea og Jyske Bank. Kun et par spanske banker fik anmærkninger i testen. Derfor har EU nu lagt op til en hårdere test, der forventes gennemført i første halvår 2011.

Kritikerne af hårdere stresstest frygter, at man ved at udstille bankernes svagheder vil give dem problemer med at skaffe funding og dermed skabe en selvforstærkende effekt. Strengere test for de store banker, vil give en afsmittende effekt på de små bankernes test, da de bliver nødt til at følge standarderne. Det er dog ikke muligt, at overføre kravene direkte til de små banker, da deres størrelse ikke kan kapere, de samme test som en stor bank.

### 8.4. Kapital

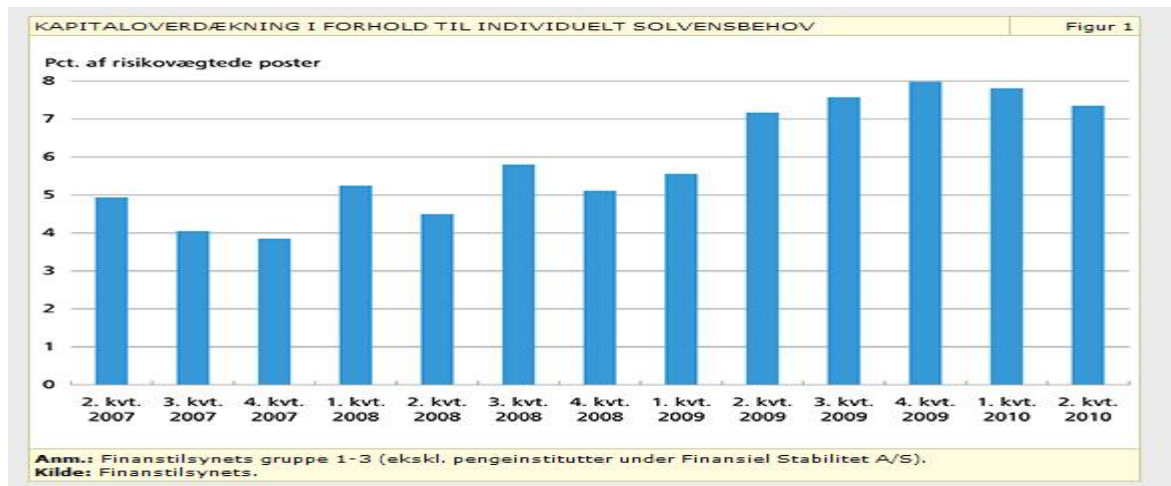
Jf. nedenstående figur, har de danske pengeinstitutter øget mængden og kvaliteten af kapitalen siden 2007. Omkring 90 % skyldes den statslige kapitalindsud. Jeg vil senere komme ind på, hvilke problemer det kan give pengeinstitutterne. Som den ses af nedenstående graf er

---

<sup>25</sup> Artikel: Finanswatch: Ny stresstest skal være hårdere d. 01.02.2011



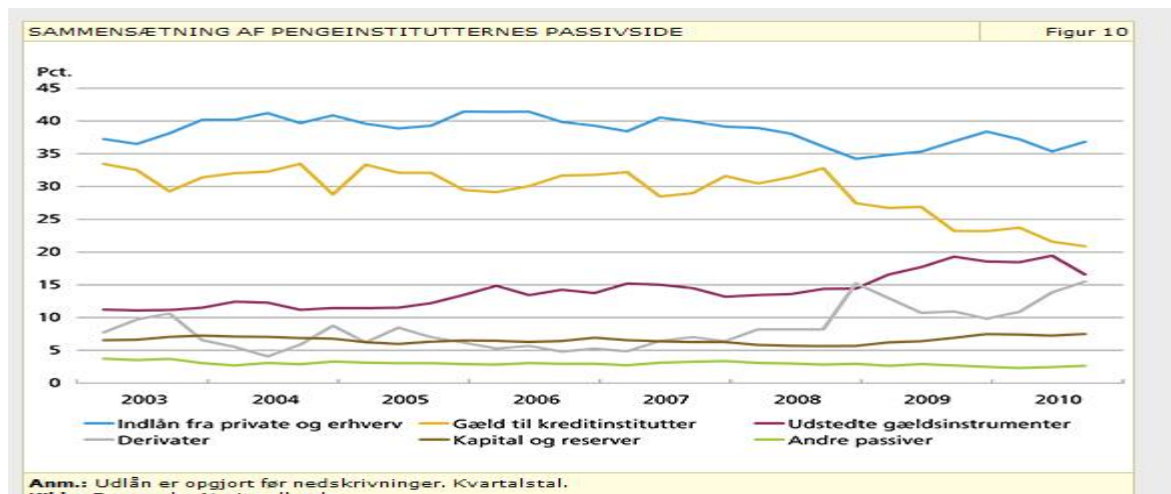
overdækningen faldet i 2.kvt. 2010, hvilket skyldes en stigning i pengeinstitutterne solvensbehov og risikovægtede aktiver, som en følge af den øgede kreditrisiko på udlån. I stressscenariene vil en del institutter få problemer med at overholde det lovmæssige krav til kapitalen. Dette understreger vigtigheden af at have en solid kapitalbuffer til at imødegå uforudsete hændelser. Sammenholdt med kravene fra den kommende regulering fra Basel komiteen og udfasning af Kreditpakken udgør dette en væsentlig udfordring de kommende år.



**Kilde: Nationalbanken (stresstest 2010)**

### 8.5. Pengeinstitutternes passivside

Nedenfor ses pengeinstitutternes passivsammensætning. Indlån fra private og erhverv udgør omkring 37 %, og er steget efter et fald fra 2008. Gæld til kreditinstitutter er faldet drastisk fra omkring 33 % i starten af 2008 til 20 % i 2010. Udsendte gældsinstrumenter er ligeledes faldet de seneste to år, og ligger nu på et niveau på 15 % af de samlede passiver. Disse er erstattet af derivater, som er steget fra ca. 10 % i slutningen af 2008 og til ca. 15 % i 2010.

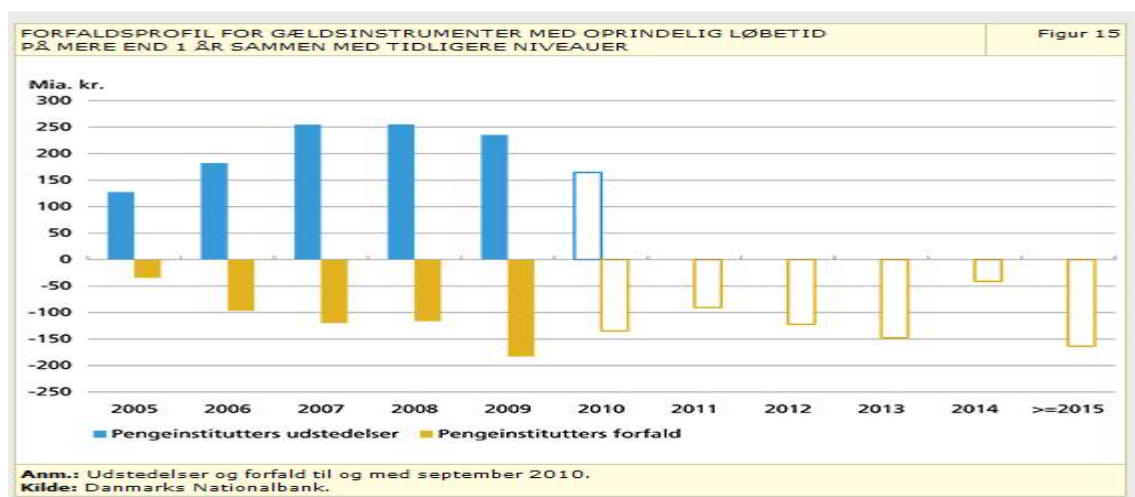


### Kilde: Nationalbankens stresstest 2. halvår

Det er mest hensigtsmæssigt, hvis finansieringen er stabil og forudsigelige, da dette er med til at mindske likviditetsrisikoen. Om der er en risiko på en af de ovennævnte finansieringer, afhænger af løbetid modpartens karakteristika m.m., som nævnt i tidligere afsnit om likviditet. Indlån fra private og erhverv har igennem tiden, blevet opfattet som sikre midler, men det har vist sig i den finansielle krise, at dette langt fra er tilfældet. Efter bankpakke II trådte i kraft d. 30.09.2010, er indlånernes garanti ikke længere ubegrænset, men fastsat til et loft på 100.000 euro eller kr. 750.000,-. Dette har medført at, såfremt der er opstået mistillid til pengeinstituttet, vil indlånere med mere end kr. 750.000,-, højst sandsynligt flytte deres midler til et andet pengeinstitutter.

Efter Amagerbankens krak, har private personer mistet penge. Dette kan være med til at skabe mistillid til den finansielle sektor i Danmark, da private indlånere og ikke mindst de finansielle institutioner, der låner til banken, ikke længere sikres af staten.

Konkurrencen på markedet, er en afgørende faktor for, hvor stabile indlånene er. Såfremt et andet institut kan tilbyde en højere rente, vil kunderne hurtigt flytte deres midler, hvis de kan opnå en bedre forrentning af deres penge andetsteds. Som situationen er i øjeblikket, er der stor kamp om indlånene, og der tilbydes helt op til 3 %, hvis penge bliver bundet i en periode på 2-3 år<sup>26</sup>. Dette for at tiltrække en mere stabil likviditet, da der er stort behov for dette i flere små pengeinstitutter. Det kan derfor være et problem, at så stor en andel af pengeinstitutternes passivside består af indlånsmidler, som er forholdsvis usikre.



<sup>26</sup> [www.østjyskbank.dk](http://www.østjyskbank.dk)

### **Kilde: Nationalbanken**

Den gennemsnitlige restløbetid faldt, da pengeinstitutternes balanceekspansion for alvor tog til i 2004. Under den finansielle krise fortsatte faldet. Det skyldes, at mange institutter udstedte kortere lån med forfald inden udløbet af den generelle statsgaranti, idet de ikke var i stand til at optage længere lån på markedsvilkår. Modstykket til det markante fald i den udestående mængde er derfor en stigning i den gennemsnitlige løbetid ultimo september 2010, hvor den generelle statsgaranti ophørte og disse korte papirer udløb. På trods af stigningen det seneste år, er den gennemsnitlige restløbetid stadig under niveauet før krisen. Forfaldsprofilen for udestående gældsinstrumenter med lang løbetid (ud over 1 år) kan give et indtryk af, hvilke udfordringer de danske pengeinstitutter står over for på finansieringssiden i de kommende år. Mere end halvdelen af den lange finansiering forfalder inden for de kommende tre år, jf. ovenstående figur. Dette hænger især sammen med, at pengeinstitutters udstedelser med individuel statsgaranti for 191 mia. kr. udløber inden udgangen af 2013. I forhold til udstedelsesomfanget i tidligere år er forfaldet de kommende år dog ikke usædvanligt højt. Det højeste niveau af forfald er i 2013, hvor omkring 150 mia. kr. af den udestående gæld i dag vil udløbe, men institutterne har tidligere udstedt for op til 250 mia. kr. på et år. Det er dog langt fra sikkert, at de små pengeinstitutter har samme muligheder, pga. den meget urolige situation specielt i Danmark pga. Bankpakke III.

### **8.6. Funding i udlandet**

Udlandet har fået et andet syn på den finansielle sektor i Danmark, efter at Amagerbanken blev lukket som følge af Bankpakke III i februar måned. Det betød følgende:

På den ene side at seniorgæld, deposit og indlån udover garantien på kr. 750.000,- led tab for første gang siden Washington Mutual og de Islandske banker krakkede.

På den anden side at dette skete godt tre måneder, efter at Finanstilsynet og Finansiell Stabilitet havde godkendt indskud af statslig ansvarlig kapital og statsgaranti for obligationsudstedelse.

### **Hvorfor har udenlandske investorer derefter har mistet tilliden til danske banker?**

Det internationale pengemarked er voldsomt stort og dækker investeringer i mange lande. For at de enkelte udenlandske investorer kan være opdateret, bruges analyser af de enkelte markeder og de hertil hørende banker. I den sammenhæng er Danmark et periferimarked, som kun få har tid eller lyst til at analysere på daglig basis. Så når der sker ændringer i et marked som det danske, og man for første gang i mange år ser, at indskyderne taber penge, vil det i

første omgang ikke blive taget op som en stor begivenhed, da der ikke er mange, som følger det danske marked på daglig basis.

Et andet og meget vigtigt element for investorerne er ratingbureauernes bedømmelser af bankerne, som er ultimativt bestemmende for, om investorer vil overveje at oprette "lines" - i en dansk bank. Hvis ratingen ikke er karakteren A i en eller anden form, bliver banken automatisk taget af de fleste investorers "lines", idet man har regler for, at det kun er banker med A rating eller mere, som bevilges lines. Der er næsten tale om instinktiv afslag ved B rating eller lavere - et afslag, som ikke kan ændres uden meget store og besværlige interne beslutninger, hos de enkelte investorer. Disse investorer ser hellere bort fra det danske marked, da der er uendelig mange muligheder i den store verden.

Det betyder, at Danmark er gået enegang i forhold til resten af verden. Danmark kommer således ikke nødlidende banker til hjælp ved eventuelt helt eller delvist at nationalisere banken og sikre indskyderne og investorerne alle deres penge. Her taler vi ikke om aktionærer og ansvarlig kapital, der normalt altid kommer til at betale både i Danmark og i udlandet. Det faktum, at man som udenlandsk investor er sikker på at tabe penge i Danmark, når en bank krakker, gør, at investorerne bliver bange for at investere i danske banker.

Når Amagerbanken får lov til at gå ned og nogle få udenlandske investorer taber en del af deres investering i Amagerbanken 41 %, sker der ikke noget øjeblikkeligt og målbart på det store udenlandske marked, da meget få investorer opdager det de første par dage. Men ratingbureauerne, som følger de 10 danske banker, der har en rating i dag, kommer først i gang lidt senere og får analyseret, hvad der skete. I dette tilfælde har et af de tre relevante bureauer Moodys nedjusteret ratingen af de fleste danske banker, da indskydere med over kr. 750.000,-, ikke længere er fredet. Hermed konkluderer Moodys, at alle internationale investorer i fremtiden kan tabe penge i Danmark.

Det betyder, at to af de ratede danske banker går fra en A rating til en B rating (Spar Nord og Bank Nordic), og de derved i fremtiden får kraftigt reduceret muligheden for at tiltrække udenlandske investorers penge.

De fleste andre danske ratede banker tabte også nogle "notch", dvs. fik en dårligere A rating samt en nedjustering af forventningerne.

Man kan mene, at det er urimeligt, at det skal ramme danske banker så hårdt, idet resultatet er, at to banker vil få vanskeligt med at få udenlandske investeringer i fremtiden, og resten skal betale mere for indlån. Men det skyldes, at Danmark er et lille og uinteressant marked, så hvis der sker noget i Danmark, vil der næppe komme store avisoverskrifter, hvorefter Danmark

bliver glemt, men investorerne trækker danske banker ud af deres liste over hvilke lande, man vil investere i.

### **Hvad har Danmark gjort forkert?**

Vi har indført regler og metoder, som man overvejer at indføre i hele EU, før alle andre lande, og før vi ved, om de bliver implementeret i resten af EU, og derved fremstår vi som et risikofyldt investeringsland, hvor staten ikke vil hjælpe nødlidende banker, men blot lukker dem øjeblikkeligt. Danmark agerer hermed ikke ligesom alle andre lande i verden, når en bank kommer i knibe. Det skaber dansk enegang og sætter danske banker i den finansielle skammekrog set udefra.

I andre lande, hvor problemerne har været de samme eller større, har staterne helt eller delvist nationaliseret banker og kørt dem videre på kommercielle vilkår. Eksempelvis i England, hvor bl. a. Royal Bank of Scotland (RBS) og Northern Rock har kørt videre siden 2007-2008 og i dag konkurrerer markant i England med alle andre engelske banker. RBS er derudover i 2010 blevet markedsledende i Holland på indlånsrenter med deres nye RBS bank filial. Samtidig er RBS begyndt at udfordre danske storbanker på erhvervssiden i Danmark.

I Schweiz blev storbanken UBS reddet af den schweiziske Nationalbank, idet man overtog dårlige lån for 100 mia. chf under krisen, og i 2010 måtte den schweiziske Nationalbank konstatere et historisk tab på 21 mia. chf, som resultat af denne redningsaktion. Her blev det altså skatteborgerne, som alene betaler for tabene.

I Danmark og Sverige har man ligeledes et succesfuld delvist nationaliseringsprojekt fra start 1990'erne, hvor den svenske stat reddede en svensk bank fra konkurs. Med en sammenlægning af den danske Unibank og en efterfølgende fusion med en finsk bank lykkedes det at skabe en nordisk storbank, hvor den svenske stat først nu er ved at nedbringe sin 30 % ejerandel i den nu succesfulde Nordea bank.

Irske banker bliver hjulpet i stor stil, og listen over tilsvarende indgreb rundt omkring i Europa er lang og omfattende.

Når vi i Danmark med bankpakke III lukker banker og straffer indskydere og investorer, går vi dermed imod strømmen i den internationale finansverden. I internationale investeringskredse bliver disse forhold observeret og derfor vælger de Danmark fra, når der skal vælges mellem mange relevante lande at sætte penge i.

Den danske enegang på området er derfor meget dyr og vil på sigt betyde, at man atter vil komme til at beslutte, hvordan man kan sikre den finansielle stabilitet i Danmark, når

bankerne ikke selv er i stand til forsikre internationale investorer om, at deres penge og investeringer er sikre i danske banker.

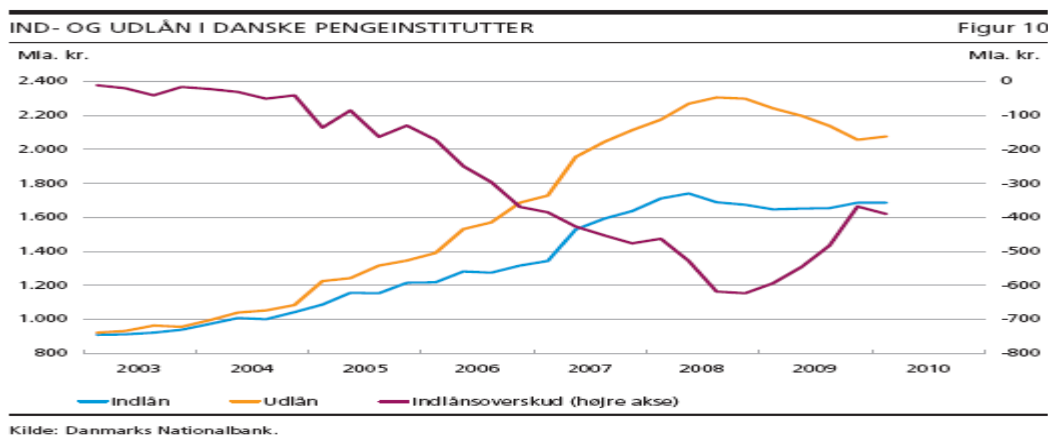
Alle redningsaktioner i Europa har været bakket op af nationale redningspakker med statsstøtte, og sådan vil det formentlig også være i lang tid fremover.

Hvis vi skal beholde danske bankers konkurrencekraft og have en stærk finansiel sektor, som skal være med til at skabe vækst og arbejdspladser i Danmark, skal der flere bankpakker til.

### 8.7. De små pengeinstitutters funding problemer

Et helt fundamentalt problem, som især de mindre pengeinstitutter vil komme ud for, vil være, at skulle funde sig, når de individuelle statsgarantier udløber i 2013. Det vil specielt blive et problem for de banker, hvor kreditkvaliteten ikke er så god. For de banker, vil prisen for funding blive dyrere. Dette vil betyde, at de må sende regningen videre til kunderne, og dermed bliver deres udlånsrente højere. Dette vil være med til at gøre forskellen på de små og store banker endnu større, da de største banker ikke vil stå i samme problemstilling.

Som det illustreres af nedenstående tabel, er der et samlet indlånsunderskud på -400 mia. kr. Dette indikerer, at der vil være en del pengeinstitutter, der vil få problemer med at funde sig, når den individuelle statsgaranti udløber.



#### Kilde: Nationalbanken

I Danmark er det stigende udlån sket i samspil med en kraftig stigning i pengeinstitutternes indlånsunderskud. Hvor de samlede indlån i pengeinstitutterne i 2003 stort set svarede til de samlede udlån, var der i 2008 opstået et indlånsunderskud svarende til ca. 25 % af det samlede udlån. Det store indlånsunderskud har formentlig været en medvirkende årsag til, at pengeinstitutterne så hurtigt kom i vanskeligheder, da de fik problemer med at finansiere sig på kapitalmarkederne.

Det er en vurdering fra bl.a. lektor i økonomi ved Aarhus Universitet, Johanne Raaballe, at der de kommende tre år skal rejses 250 mia. kr. hos aktionærerne, hvis vi skal sikre, at vi ikke bliver ramt af endnu en finanskriser, som i efteråret 2008<sup>27</sup>. Det vil lægge pres på bankernes egenkapital og tvinge dem til at hente nye forsyninger blandt aktionærerne. Cheføkonom i Finansrådet mener dog kun, at der er tale om 50 mia. kr. Bankernes gæld til staten er i dag fordelt med 46 mia. kr. i såkaldt hybrid kernekapital, som kan regnes med som egenkapital. Derudover har staten garanteret for 364 mia. kr. for bankerne.

Også Nationalbankdirektør Niels Bernstein har udtalt sig om dette, og opfordre bankerne til at polstre sig yderligere. Dette er der allerede flere af de større aktører bl.a. Danske Bank, der er påbegyndt. Også de små pengeinstitutter har udvidet deres aktiekapital for at styrke deres egenkapital og dermed solvens. Det kan blive en udfordring for flere af de små pengeinstitutter, hvis der opstår mistillid til banken, da det vil medføre at de ikke kan erhverve ekstra kapital.

### **8.8. Interbankmarkedet**

Udover den helt fundamentale udfordring de danske banker står over for med mismatchet mellem de lange illikvide udlån og korte likvide indlån, er der også en anden udfordring, de skal tage i betragtning, når de skal funde sig. Udfordringen ligger i begrebet asymmetrisk information. Dette er et vigtigt element, når der drives pengeinstitut, især i forhold til bankernes udlån, men specielt også i forhold til deres indlån og fundingen. Asymmetrisk information kan opstå, hvis den ene part i et kontraktforhold ikke har de nødvendige informationer omkring den anden part og dennes intentioner, der er nødvendige for at kunne træffe den mest optimale beslutning<sup>28</sup>.

Interbanklån er kortsigtede lån, som de seneste par år er blevet flittigt brugt af de danske banker for at kunne imødekomme den ønskede udlånsvækst. Disse lån skal jævnligt refinansieres, og det kræver informationssøgning omkring de danske bankers kvalitet. Hvis ikke banken får refinansieret sine lån, kan det betyde en afvikling af banken, da de ikke kan opnå et afkast fra investeringerne. Hvis man som låneudbyder ikke kan få nok informationer om låntager ved overvågning, dvs. ved at læse bankregnskabet, vil man som låneudbyder søge informationer i markedet omkring låntager. Ofte kan disse offentlige tilgængelige informationer skabe imperfekt information omkring en banks virkelige værdi. Denne imperfekte information kan også betegnes som værende tilstedeværelsen af asymmetrisk

---

<sup>27</sup> Artikel: Børsen: Banker mangler milliarder d. 11.01.2011

<sup>28</sup> Commercial banking "the management of risk"

information<sup>29</sup>. Denne uvidenhed eller imperfekte information betyder, at det er nemt for långiverne at trække likviditeten tidligt ud og dermed være medvirkende til at afvikle banken på et tyndt grundlag. Altså vil en refinansiering være svær eller umulig, da investor har modtaget negative informationer omkring bankens solvens. Dette kan skabe likviditetsrisiko selv for en helt solvent og sund bank.

Hvis man betragter interbankmarkedet i høj grad som værende udenlandske banker, er det i højkonjunkturer ikke svært for de danske banker at funde sig her. Adgangen til interbankmarkedet er nemlig afhængig af bankernes risikoprofiler, som under højkonjunkturer kan betegnes som sunde. De udenlandske banker tør derfor godt låne ud til alle danske banker, idet alle danske banker betaler sine lån tilbage. I krisetider, såsom under den nuværende finanskriser, er dette dog den modsatte situation. De udenlandske banker ved, at der med høj sandsynlighed vil være problemer med tilbagebetalingen af lånene. Disse forventede tab vil de långivende banker forsøger at dække ved at kræve en højere rente. Dette betyder en dyrere funding via interbankmarkedet. Efter krisen er mange danske banker derfor ramt af højere finansieringsrenter, samtidig med at spredningen mellem bankernes renter er blevet større<sup>30</sup>. De banker, som kan defineres som sunde og ved, at de kan betale deres lån tilbage, står nu i en situation, hvor det ikke kan svare sig at låne på markedet. De såkaldte dårlige banker, altså de banker som ikke med sikkerhed ved, at de kan tilbagebetale deres lån, vil imidlertid stadig optage lån på interbankmarkedet på trods af den dyrere fundingsituation. Den gennemsnitlige kvalitet i lånemarkedet er derfor faldet, da de dårlige banker har presset de sunde banker ud af markedet. Derfor skaber renteforhøjelserne en dårligere pulje af låntagere. På interbankmarkedet kan man netop på grund af tilstedeværelsen af asymmetrisk information ikke skelne de dårlige låntagere fra de gode.

Effekten af dette er blevet, at man på interbankmarkedet helt er stoppet for udlån til de danske banker, da dette ikke er fordelagtigt.

### **8.9. Asymmetrisk information**

Asymmetrisk information kan være med til at påvirke ligevægten på et finansielt marked.

Stabil ligevægt på et f.eks. et lånemarked forudsætter som før beskrevet, at man kan adskille dårlige banker fra de gode. Som tidligere konkluderet er dette ikke muligt på interbankmarkedet.

---

<sup>29</sup> Commercial banking "the management of risk"

<sup>30</sup> Nationalbankens kvartaloversigt, 1. kvartal, 2009



Ovenstående problemstilling er nøjagtig den situation, som de danske banker står i efter finanskrisens indtog. Asymmetrisk information har ført til at færre tilbydes lån i forhold til, hvad der ville have været optimalt. En for høj grad af kreditrationering kan derfor siges at være opnået. Situationen kan sidestilles med den hamstring af likviditet, som tidligere er blevet beskrevet, hvor efterspørgslen efter likviditet stiger voldsomt, og de, der har likviditet, holder fast i den. En svækkelse af markeds kræfterne er derfor opnået, og det vil blive svært at finde en fair pris, der kan passe til udbud og efterspørgsel. Pengemarkederne er derfor blevet mere segmenterede efter den finansielle krises indtog, og det er blevet vanskeligere for de danske banker at skaffe udenlandsk finansiering. Generelt foretrækker banker at låne til hjemlige banker, da de har bedre information omkring deres kvalitet<sup>31</sup>. Som helhed er lånemarkedet derfor ustabil, da man på grund af asymmetrisk information ikke kan skelne mellem de dårlige og gode låntagere. På grund af de danske bankers afhængighed af kapital fra kapitalmarkedet er bankerne i høj grad baseret på tillid til systemet. Som beskrevet ovenfor kan den mindste mistillid skabe problemer for selv den sundeste bank. Banken kan miste adgangen til kapital og kommer herved i problemer, når dens illikvide udlån på kort sigt ikke kan realiseres til fair priser på kapitalmarkedet.

#### **8.10. "Too-big-to-fail"**

I forbindelse med Bankpakke III, skal landets største banker højeste sandsynligt klassificeres som "systemisk risiko-banker". Det vil sige, at det vil få for store konsekvenser, hvis banken krakkede.

Niels Bernstein har meldt ud på Finansrådets årsmøde, at hvis man stemte nej til Bankpakke III, som bl.a. Jyske Bank har gjort, da de mener, at de er en systemisk bank, så skal man fra myndighedernes side overveje, om der skal være nogle skærpede kapitalkrav. Det vil afgjort for en betydning for de små banker, hvis de fire store Danske Bank, Nordea, Sydbank og Jyske bank får en offentlig sær-status som "To-big-to-fail" eller systemiske banker. De store banker vil få lettere adgang til funding i udlandet, da investorerne vil være sikret deres penge. Hvorimod det vil underbygge de udenlandske investorers mistillid til de små pengeinstitutter, de disse fortsat ikke er sikret af staten.

#### **8.11. Ledelsesstil**

Det er også værd kort at belyse de danske bankers ledelsesstil og form. Bankvirksomhed er modsat mange andre virksomheder kendetegnet ved, at indtægterne kommer før omkostninger. Dette gør det nemt for bankens ledelse at øge indtjeningen markant på kort sigt

---

<sup>31</sup> Nationalbankens kvartaloversigt, 1. kvartal, 2009

og således skabe en høj vækst og ekspansion igennem en kraftig udlånsvækst. Denne prioritering kendetegnede alle de banker, der kom i problemer. Omkostninger i form af tab på udlån vil først indtræde senere. Det kan være med til at skubbe prisen på bankens aktier i vejret og dermed skabe en høj indtjening for de bankers ledelse, der arbejder med de meget omtalte aktieoptionsprogrammer. Hermed kan der opstå et principal-agent problem, hvor ledelsen varetager egne interesser frem for aktionærernes, altså en situation med moralsk hasard<sup>32</sup>. Dertil kommer, at flere danske banker, heriblandt alle dem, der havnede i problemer, er kendetegnet ved spredt ejerskab. Det vil sige, at der er mange mindre aktionærer og nærmest ingen store. På den måde bliver det svært at kontrollere og disciplinere ledelsen ordentligt. I flere tilfælde er der banker, der kører med stemmeretsbegrænsning, hvilket gør det endnu nemmere for ledelsen at styre banken uden indblanding fra aktionærerne. På den måde har bankernes ledelse kunne køre den offensive stil med store udlån uden at blive stoppet af aktionærerne.

Det er bemærkelsesværdigt at to tredjedele af landets største banker ikke har nogen storaktionærer, der kan holde ledelsen i bankerne i kort snor. Det vil også medvirke til manglende åbenhed og dermed nye vækst muligheder.

Sammenlignet med andre børsnoterede selskaber er det påfaldende, at så mange banker står uden en uafhængig ejer. Ifølge en undersøgelse er det kun hver 10. af de øvrige danske børsnoterede virksomheder, der ikke har en uafhængig storaktionær i ryggen<sup>33</sup>. Det er højst sandsynligt derfor, at vi kun har set meget få banker sige farvel til direktøren.

### 8.13. Delkonklusion

Det kan konkluderes efter ovennævnte analyse, at bankerne bliver stille overfor en del udfordringer i de kommende år.

Det bliver svære at skaffe likviditet, og der skal udarbejdes strengere stresstest af likviditeten, så der ikke opstår endnu en krise. Der har dog været en del kritik af stresstesten, da der er flere banker, der er sluppet igennem og som efterfølgende har vist sig, ikke at kunne efterkomme kravene alligevel. Pengeinstitutterne har igennem de sidste år fået mere kapital, men dette skyldes primært de statsgaranterede lån som udløber i 2013, og som helt sikkert vil give mange pengeinstitutter nogle udfordringer, når de skal refinansieres. Det er ligeledes en udfordring, at store dele af pengeinstitutternes passivside er bundet op til indlånsmidler, som bekendt ikke er de mest stabile. Forfaldsprofilen for udestående gældsinstrumenter med lang

---

<sup>32</sup> Commercial banking "the management of risk"

<sup>33</sup> Artikel - Jyllands-posten: Bankbosser urørlige trods krisen d. 21.02.2011

løbetid (ud over 1 år) kan give et indtryk af, hvilke udfordringer de danske pengeinstitutter står over for på finansieringssiden i de kommende år. Mere end halvdelen af den lange finansiering forfalder inden for de kommende tre år. Dette hænger især sammen med, at pengeinstitutters udstedelser med individuel statsgaranti for 191 mia. kr. udløber inden udgangen af 2013. Efter Amagerbankens krak har de udenlandske investorer mistet tilliden til den finansielle sektor i Danmark, og det er dermed næste umuligt at opnå funding i udlandet. Dette skyldes bl.a. at Danmark er enegænger, efter bankpakke III trådte i kraft, og indskyder m.m. mistede penge, da Amagerbanken krakkede.

Der bliver ligeledes en udfordring, at der er et betydeligt indlånsunderskud specielt blandt de små banker.

Asymmetrisk information er også en udfordring bankerne oplever i øjeblikket, især på grund af den mistillid bankerne oplever fra udenlandske investorer.

Hvis bankerne ikke kan få deres statsgaranterede lån refinansieret i 2013, vil det helt sikkert påvirke væksten i samfundet, da bankernes udlånsvækst, dermed må mindskes. Dette kan give store samfundsmæssige konsekvenser, som arbejdsløshed og i sidste ende større tab for bankerne. Det kan blive en udfordring for de små banker, hvis de store pengeinstitutter, bliver karakteriseret som "too-big-to-fail". Det vil betyde at de store banker, vil skulle have mere kapital, men det vil også betyde at investorer vil have større tillid til disse banker, end de små banker, som ikke har denne status.

De banker der er krakket, har haft en ledelse, der ikke har indset problemet i tide, men har fokuseret på stor vækst, og på kort sigt store indtægter, men på længere sigt, har vist sig at ende i store nedskrivninger. Det skyldes bl.a. at der ikke er en stor aktionær, men mange små, som ikke har kunnet stille krav til ledelsen.

## 9. Regnskabsanalyse

For at komme nærmere, hvordan de strengere krav vil påvirke de små banker, vil jeg tage udgangspunkt i et lille pengeinstitut, Fjordbank Mors. Jeg vil i dette afsnit gennemgå bankens regnskab for 2010, samt deres risikoreport. Herunder vil jeg kommentere relevante nøgletal, som også giver en indikation af, hvordan banken klarer sig. I forlængelse af risikoreporten, vil jeg analysere, hvorvidt banken overholder grænseværdierne i Finanstilsynets "Tilsynsdiamant".. Hernæst vil jeg belyse bankens WACC, som har betydning for deres fremtidige funding samt deres ICGR, som viser muligheden for at udvide deres balance med samme soliditet og udlåns sammensætning. Derudover vil jeg belyse, hvad de tidligere omtalte Basel III regler, vil betyde for bankens regnskab.

### 9.1. Fjordbank Mors

Fjordbank Mors er en lokalbank med hovedkontor i Nykøbing Mors og med 8 afdelinger. Bankens hovedaktivitet er at tilbyde alle sædvanlige finansielle produkter til såvel privatkunder som mindre og mellemstore erhvervskunder. Banken har sit primære virke i Nordvestjylland og i Århus-området. Banken ønsker at tilbyde et bredt sortiment af produkter kombineret med professionel rådgivning<sup>34</sup>. Banken er ejet med 70% af Morsø Sparkasse Fonden, hvilket er en betydelig stor andel. Den resterende del er ejet af mindre aktionærer.

Fjordbank Mors er resultatet af en fusion mellem Morsø Sparekasse og Morsø Bank fra 1. november sidste år med Morsø Sparekasse som det fortsættende selskab. Gennem sammenlægningen har banken en forventning om en bedre adgang til funding og kapitalfremskaffelse på grund af bankens størrelse, ligesom der er etableret bedre forudsætninger for fortsat at tilpasse banken til de forventede opstramninger i lovgivningen og myndighedernes krav til pengeinstitutter, hvilket jeg har berørt i tidligere afsnit. Det er meget aktuelt i øjeblikket, at tage fat om en bank, der allerede er fusioneret, for at se, hvordan banken har klaret fusionen. Som følge af fusionen er Fjordbank Mors' resultatopgørelse og balance for 2010 meget atypisk. Fusionen medfører, at driften fra Morsø Bank alene indgår i resultatopgørelsen for perioden 1. november - 31. december 2010. Sammenligninger med tidligere år er derfor ikke meningsfyldt. Fjordbank Mors (Morsø Sparekasse) havde en ejerandel i Morsø Bank på 34,4 % i perioden 1. januar - 1. november 2010 hvorfor resultatet for det tidligere Morsø Bank i denne periode er medtaget under "resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder".

### 9.2. Regnskabet

Banken har i 2010 hjemtaget statsgaranterede fundinglån på i alt 4,1 mia.kr. med en løbetid på 3 år. Udstedelserne er blandt andet anvendt til indfrielse af anden funding med kortere restløbetid og til styrkelse af likviditeten som forberedelse til udløbet af Bankpakke I ultimo 3. kvartal 2010.

Resultatet for 2010 viste et markant mindre underskud end i 2009 jf. bilag 1. Underskuddet landede på 127 mio. kr. mod et underskud på 253 mio. kr. i 2009. Resultatet får prædikatet "uagtet de dårlige konjunkturer, som præger det danske samfund i disse år, klart utilfredsstillende". Ifølge bankens ledelse, er årets resultat præget af et utilfredsstillende niveau for tab og nedskrivninger på udlån, et niveau som dog er påvirket af fusionen.

---

<sup>34</sup> Fjordbank Mors' årsrapport 2010 side 7

Nedskrivningerne i 4. kvartal 2010 er præget af de dårlige konjunkturer og vilkår, som fortsat er gældende for en stor del af erhvervslivet, herunder især landbruget og ejendomsbranchen. Nedskrivningerne er 242 mio. kr. i 2010 mod 437 mio. kr. året før. Det svarer til en nedskrivningsprocent på 2 %.

Forretningsomfanget udgør ved udgangen af sidste år 17,6 mia.kr. Det er reduktion på 18 % set i forhold til forretningsomfanget i de to fusionerede pengeinstitutter ved indgangen til 2010. Reduktionen er til dels sket via frasalg af filialer i København og Herning.

Solvensprocenten er på 11,8 %, hvilket giver en solvensmæssig overdækning på 35 % i forhold til det individuelle solvensbehov på 8,8 %. For 2011 venter Fjordbank Mors en basisindtjening på 155-165 mio. kr. I 2010 var den 79,4 mio. kr., men havde fusionen været gennemført i begyndelsen af 2010 havde den været 128 mio. kr.

I december 2010 gennemførte Fjordbank Mors en fortegningsretsemission for bankens eksisterende aktionærer. Udbuddet var på op til 2.494.515 stk. nye aktier a nominelt kr. 20, der blev udbudt i forholdet 2:1. Tegningskursen blev fastsat til kr. 55 pr. aktie. Dette medførte 2.120.869 stk. nye aktier a nominelt kr. 20 til kurs kr. 55 pr. aktie<sup>35</sup>. Efter fradrag af omkostninger gav emissionen et nettoprovenu på 110 mio. kr., hvilket har styrket bankens kapital, likviditet samt solvens.

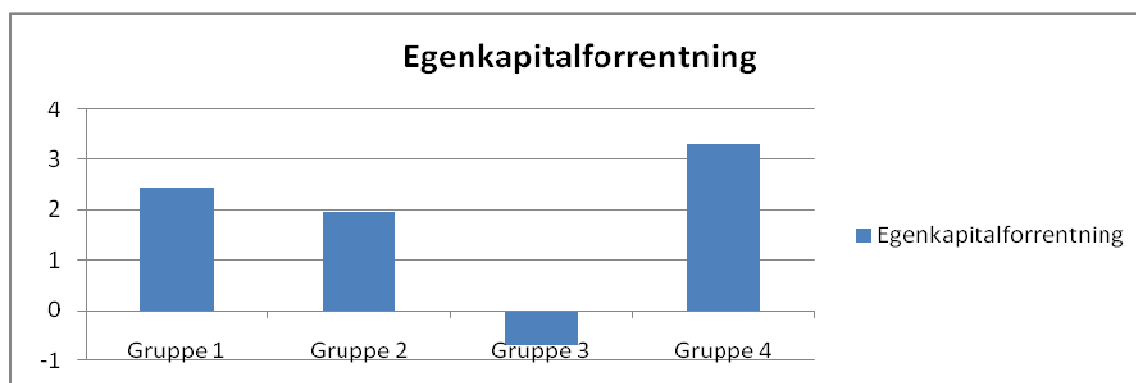
I forbindelse med fusionen forventes der på kort sigt, at kunne høstes årlige synergieffekter i størrelsesordenen 20 – 25 mio.kr. Synergieffekterne forventes særligt at komme ved omkostningsreduktion som følge af sammenlægningen af de to pengeinstitutter til én bank, herunder tilpasning af filialnettet samt reduktion af omkostninger til personale, IT og funding. Effekterne forventes realiseret fra 2011, men får først fuld effekt i 2012. På lidt længere sigt forventes synergieffekten at kunne forøges til niveauet 30 – 35 mio.kr. i takt med, at bankens forretningsprofil tilrettes til bankens nye strategi. Den fulde effekt forventes effektueret i 2013. Der er ikke udbetalt udbytte i 2010, da dette skal kunne rummes inden for årets overskud.

**9.2.1. Egenkapitalens forrentning (ROE)** udtrykker hvor stor forrentning den investerede kapital (egenkapital) kan afføde. Er tallet eksempelvis 10,0, opnås en forrentning af den investerede kapital på 10 %, hvilket skal sammenholdes med en alternativ investering, med henblik på at belyse, hvorvidt investeringen i virksomheden egentlig er acceptabel, eller der skal findes alternative investeringer. Virksomheden skal som minimum dække den risikofrie

---

<sup>35</sup> Fjordbank Mors' årsrapport 2010

rente. Jf. regnskabet udgør denne -21,0 % i 2010. Dette åbenlyst ikke en god forretning, da tallet er negativt, hvilket skyldes det negative årsresultat. Nedenfor ses de gennemsnitlige tal for de fire grupper. Tallene er hentet fra Finanstilsynets hjemmeside, og ud fra disse tal, har jeg beregnet gennemsnittet. Som det illustreres, er gennemsnittet for gruppe 3 -0,68, hvilket er langt under de øvrige gruppers gennemsnit, som ligger på 2,42 % i gruppe 1, 1,97 % i gruppe 2 og 3,29 % i gruppe 4. Denne gruppe er dog trukket op at et pengeinstitut, Helgenæs Sparekasse, som har en procent på 23,55 %. Hvis denne bliver fra trukket ligger forrentningen på 2,54 % for gruppe 4. Dette giver en god indikation af, at det specielt er gruppe 3 pengeinstitutterne, der har problemer med at opnå en acceptabel forrentning af deres egenkapital. Dette er et klart svaghedstegn overfor omverdenen, og det kan være endnu et modarbejdende element i den kommende tids skærpede krav til pengeinstitutterne.



**Kilde: Finanstilsynet<sup>36</sup> og egne beregninger**

**9.2.2. Indtjening pr. omkostningskrone** er defineret som, indtægter inkl. kursreguleringer i procent af omkostninger inkl. nedskrivninger på udlån. Nøgletallet indeholder alle resultatopgørelsens poster før skat.<sup>37</sup> Indtjening pr. omkostningskrone skal helst ligge over 1, da det ellers ville være ensbetydende med at pengeinstituttet brugte f.eks. 1 kr. på at tjene 90 øre. Hvilket må siges ikke at være særlig tilfredsstillende

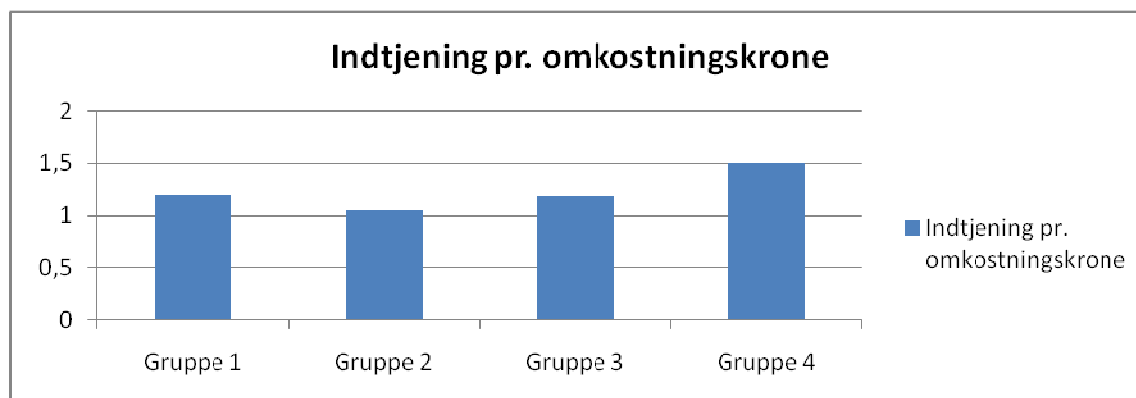
Nøgletallet er for Fjordbank Mors jf. regnskabet 0,66, hvilket ikke er acceptabelt, da de bruger 1 kr. på at tjene 0,66 øre.

Hvis man sammenligner med de øvrige pengeinstitutter i gruppe 3 ligger gennemsnittet på 1,19, hvilket næste er dobbelt så meget som Fjordbank Mors. Det generelle gennemsnit for alle de fire grupper, ligger også betydeligt over dette niveau. Bankens omkostninger er i

<sup>36</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) - Nøgletal for halvår 2010

<sup>37</sup> <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

øjeblikket dermed større end dens indtægter, og såfremt de bliver derfor nødt til at kigge på deres omkostninger, og vurdere om der er områder, hvor de kan spare. Jeg vil i senere afsnit, gennemgå de interne faktorer, og hvad ledelsen evt. kan gøre for at minimere deres omkostninger.



**Kilde: Finanstilsynet<sup>38</sup> og egne beregninger**

Pengeinstitutterne i gruppe 3 og 4, ligger en smule over gruppe 1 og 2. Dette nøgletal vil i de kommende år muligvis forværres, eftersom der vil komme flere administrative omkostninger i fremtiden for de små pengeinstitutter, hvis de skal efterkomme de kommende skærpede krav.

### 9.3. Solvens

Solvens er det vigtigste nøgletal for en bank, og give et godt billede af, hvor solid banken er. Solvensen beregnes således jf. Lov om finansiel virksomhed jf. lovbekendtgørelse nr. 793 af 20. august 2009 og bekendtgørelse nr. 1470 af 17. I følge kapitaldækningsbekendtgørelsen december 2009 er det også blevet et krav, at banker i deres regnskaber offentliggør deres individuelle solvensbehov. Det gøres for at offentligheden og investor kan se, hvor risikobetonet banken er, samt for at være sikker på, at en bank har tilstrækkelig kapital til de forretninger og dermed risikoen banken påtager sig. De individuelle solvensbehov kan være svære at sammenlignelige og skal ses i forhold til de enkelte institutters samlede risikoprofil og strategi.

For det enkelte institut indeholder solvensbehovet dog væsentlig information til markedet. Solvens er de ekstra penge, som banken har til at imødegå tab som ikke kendes, det kan eksempelvis være de tab, som vil komme, når samfundsøkonomien kommer under pres, som har været tilfældet den seneste periode med vigende huspriser og dermed sikkerheder, som er reduceret. Dette skaber sammen med direkte tab et pres på solvensen.

<sup>38</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) - Nøgletal for halvår 2010

En bank vil kunne øge sin solvens ved at kræve bedre sikkerheder for sine udlån og nedbringe sine vægtede poster. En anden måde er ved at optage basiskapital, til at styrke solvensen, dette har mange pengeinstitutter brugt, ved at staten har ageret som garant i forbindelse med Bankpakke II.

Der har været store tab i langt de fleste pengeinstitutter i 2008 og 2009, og samtidigt har sikkerheder været under pres, da mange af de aktiver, der ligger bag sikkerhederne er blevet forringet i pris, og dermed er sikkerheden blevet mindre og solvens reduceret. Det vil også være muligt at forøge solvensen ved at øge indtjeningen. Reducering af udlån vil også kunne forøge solvensen, det vil dog være svært at komme af med de rigtige udlån. Det vil sige, der hvor indtjeningen ikke står mål med den aktuelle risiko. Årsagen er, at pengeinstitutterne er blevet mere forsigtige og dermed ikke tager engagementer ind med stor risiko.

Der kigges meget på bankernes solvens efter, der er blevet øget opsyn med de danske banker, og solvensen er en indikation til omverdenen om banken er solid. Derfor er der mange banker, der nu forsøger at udvide deres basiskapital, bl.a. ved udvidelse af aktiekapitalen. Dette er et godt tegn at vise, at hvis bankens egne aktionærer stoler på banken, så vil det fremstå som om, risikoen for potentielle finansieringskilder også er mindre. Dette er selvfølgelig ikke en sikkerhed banken kan tage, men det er det mange banker forsøger at vise deres omverden, så deres mulighed for at låne i udlandet og fra de øvrige finansielle virksomheder er større. Fjordbank Mors har ligeledes foretaget en aktieemission i slutningen af 2010, som tidligere beskrevet.

Individuelt solvensbehov opgøres efter bankens risikorapport, hvor de forskellige risici bliver beregnet.

De fire områder er vægtet således i bankens individuelle solvensbehov.

Risici	Procent	Basiskapital
Kreditrisiko	7,9 %	Kr. 850.900
Markedsrisiko	1,0 %	Kr. 102.328
Operationel risiko	0,5 %	Kr. 54.774
Øvrige forhold	-0,6 %	Kr. -67.988
I alt	8,8 %	Kr. 940.014



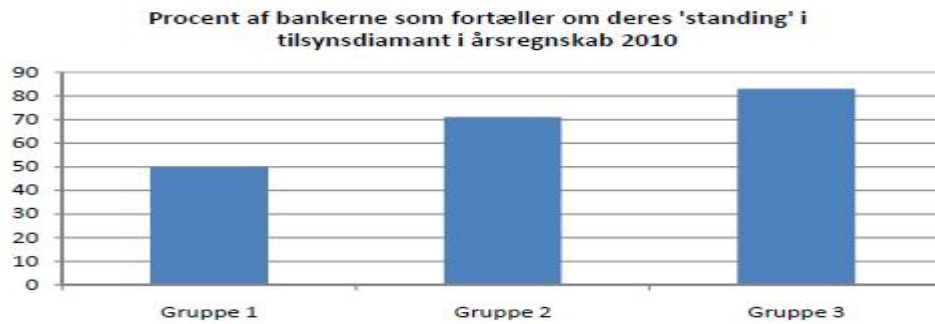
Stresstestens samlede effekt på solvensbehovet beregnes ved at sætte den samlede resultatpåvirkning i forhold til de vægtede poster. Herved fås et mål for hvor meget kapital, der skal til for at instituttet kan overleve det opstillede scenarium, som munder ud i et solvensbehov.

Basiskapital efter fradrag:	kr.1.269.272
Tilstrækkelig basiskapital:	kr. 940.014
Solvensmæssig overdækning:	kr. 329.258
Solvensprocent:	11,8 %
Solvensbehov:	8,8 %
Solvensmæssig overdækning:	3 %

## 10. Risikoreport - Tilsynsdiamanten

Banken udvikler løbende sine værktøjer til identifikation og styring af risici, ligesom der målrettet arbejdes med løbende at udvikle og tilpasse bankens organisation for derigennem bl.a. at sikre optimal styring af bankens forretningsmæssige risici. Med henblik på at styrke bankens risikostyring blev der efter fusionen oprettet en organisatorisk tværgående risikostyringsgruppe. Risikostyringsgruppens fokus er rettet mod at understøtte bankens strategiske beslutninger, styrke risikostyringstiltag på tværs af aktivitetsområder, udbygge bankens risikostyring inden for modeller og metoder samt forstærke ejerskab af risikostyring og kontrol på forretningsniveau.

Jeg vil nedenfor gennemgå Fjordbank Mors' risikoreport. Dette for at belyse, hvordan banken overholder de før omtalte grænseværdier i Finanstilsynets "Tilsynsdiamant". Jeg vil benytte en artikel fra Bankinfo, som har indsamlet data fra 43 forskellige pengeinstitutter. Rigtig mange af de små og mellem store pengeinstitutter har oplyst i årsrapporten, hvorvidt de overholder Finanstilsynets fastsatte grænseværdier i Tilsynsdiamanten. Dette for at vise omverdenen, at det er en solid bank, der holder sig inden for de lovmæssige værdier. Nedenfor vises en opgørelse over procentdele af de pengeinstitutter, der har oplyst opfyldelsen af grænseværdierne i deres årsregnskab.



**Kilde: Artikel<sup>39</sup>**

Blandt gruppe 1 institutterne, er det kun halvdelen, der beskriver bankens ”standing” i diamanten. Hos gruppe 2 institutter er det 7 ud af 10, blandt gruppe 3 institutterne er det mere end 8 ud af 10, som beskriver, hvordan man ligger i Tilsynsdiamanten.

Fjordbank Mors er også et af de pengeinstitutter, der har opgjort bankens opfyldelse af grænseværdierne i tilsynsdiamanten i deres årsrapport. Det er bemærkelsesværdigt, at det hovedsageligt er de små pengeinstitutter, der oplyser dette i deres regnskab. Det giver en tydeligt identifikation af, at de små pengeinstitutter ønsker at vise omverdenen, at de overholder lovens krav. Nedenfor er vist Fjordbank Mors’ værdier. Jeg vil efterfølgende kommentere nærmere på disse.

Eksponeeringskategori i Tilsynsdiamanten	Tilsynsdiamantens Grænseværdi	Bankens Aktuelle værdi
Summen af store engagementer, max.	125 %	98 %
Udlånsvækst på årsbasis, max. *)	20 %	-11 %
Ejendomseksponering, max.	25 %	19 %
Funding ratio, max 1	1	0,75
Likviditetsoverdækning, min.	50 %	155 %

\*) Beregning er foretaget med baggrund i det samlede udlån for Morsø Sparekasse og Morsø Bank primo året.

**Kilde: Fjordbank Mors’ årsrapporten**

**10.1. Risici**

De finansielle risici kan opdeles i fire typer af risici; markedsrisici, kreditrisici, operationelle risici og øvrige risici herunder likviditetsrisici. Markedsrisici og kreditrisici betragtes som værende primære risici, dvs. det er de risici, som banker eksplicit må påtage sig, når afkast på det investerede kapital skal sikres. Operationelle risici og likviditetsrisici kan betragtes som afledte effekter af de primære risici og er derfor en slags uønskede bivirkninger.

<sup>39</sup> Artikel - Bankinfo: Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten, d. 18.03.2011

Likviditetsrisiko kan inddeles i to hovedformer; markedslikviditetsrisiko og fundingrisiko. Markedslikviditetsrisiko er risikoen for at skulle sælge ud af aktiver med et efterfølgende tab. Fundingrisiko er risikoen for, at banken ikke kan imødekomme sine gældsforpligtelser i tide eller slet ikke. Den består af henholdsvis refinansieringsrisiko, ”time risk” og ”call risk”. Refinansieringsrisiko er risikoen for ikke at kunne refinansiere eksisterende gæld, når den forfalder, ”time risk” er en negativ likviditetseffekt af udeblevne betalinger på aktivsiden, og ”call risk” er risikoen for, at der opstår svært forudsigelige betalingsforpligtelser relateret til derivater, likviditetsfaciliteter og andre off-balance aktiviteter.

På aktivsiden er det klart, at den kraftige udlånsvækst øger risikoen omkring ”time risk”, altså hvor udeblevne betalinger eller nedskrivninger resulterer i en negativ likviditetseffekt. Lavere økonomisk vækst og en højere ledighed i Danmark vil øge risikoen for misligholdelse af lån, ligesom lavere udlån vil indsnævre bankernes indtjeningsgrundlag. Selvom husholdningernes økonomi er solid, gør deres stigende gæld og den stigende ledighed dem mere sårbare overfor den aktuelle vækstafdæmpning i dansk økonomi. Husprisernes udvikling er også afgørende for bankens ”time risk”. Hvis renterne og arbejdsløsheden stiger yderligere, vil værdien af bankernes sikkerhed blive reduceret, hvilket rammer bankerne i tilfælde af, at boligejerne ikke kan opfylde deres forpligtelser. Derudover er erhvervsvirksomhedernes konkurssandsynligheder også øget, og bankernes forventede tab på erhvervsudlån er steget. Stigende råvarepriser vil øge budgetpresset for virksomheder, og dette vil ydermere øge sandsynligheden for misligholdelse af lån. Alt i alt er bankernes eksponering over for ”time risk” i høj grad steget som følge af den økonomiske afmatning.

## 10.2. Kreditrisici

Kreditrisikoen er det største risikoområde i solvensbehovsopgørelsen, og derfor har banken også stor fokus på netop dette risikoområde. Hovedparten af den afsatte kapital indenfor kreditrisikoområdet kan henføres til den generelle stresstest og til kunder med finansielle problemer. Der tages ligeledes højde for: Kunder med finansielle problemer, Store engagementer, erhvervmæssig koncentration, geografisk koncentration, koncentration af sikkerheder..

Som et led i bankens risikostyring, revurderer og godkender bestyrelsen og direktionen årligt bankens kreditpolitik. Der bliver ligeledes lavet en gennemgang af bankens største engagementer, herunder engagementer med bestyrelsen og direktionen. Derudover foretager de følgende kontrol<sup>40</sup>:

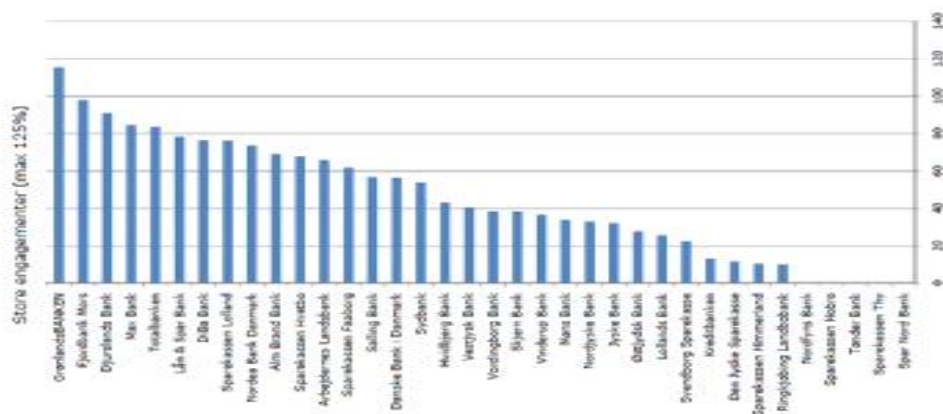
---

<sup>40</sup> Fjordbank Mors’ årsrapporten 2010 side 14

- Kvartalsvis risikorapportering om bonitetsudviklingen i bankens samlede udlånsportefølje samt opdeling på brancher og filialer. Boniteten måles med udgangspunkt i bankens risikosegmenteringsmodel
- Kvartalsvis risikorapportering, herunder fokus på udvalgte og betydende brancheudlån samt enkelt engagementer
- Månedlige rapporter til bestyrelsen omkring udviklingen i overtræk, restancer og nedskrivninger. Disse rapporter tilgår direktionen dagligt.

Banken har lavet en ny fælles kreditpolitik efter fusionen. Banken vil have i fokus, at et enkelt engagement eller summen af flere engagementer i en branche, ikke skal kunne true bankens eksistensgrundlag. Derudover må et enkelt engagement ikke fylder mere end 10 % af bankens kernekapital. Det vil sige, at et engagement max må udgøre ca. 80 mio. kr. Der er dog lavet en begrænsning for landbrugsengagementer på max. 40 %. Dette er en klar tendens i hele sektoren, at landbruget er kommet i bad standing, på grund af de mange tab det har medført. Bankens målsætning er at summen af store engagementer skal falde til 50 % af basiskapitalen i 2012.

Som det ses af nedenstående analyse af bankernes opfyldelse af Tilsynsdiamantens grænseværdier, ligger Fjordbank Mors' anden øverst på listen af de udvalgte pengeinstitutter. Bankens andel ligger på 98 % mod nr. 1, som er GrønlandsBANKEN med 116%



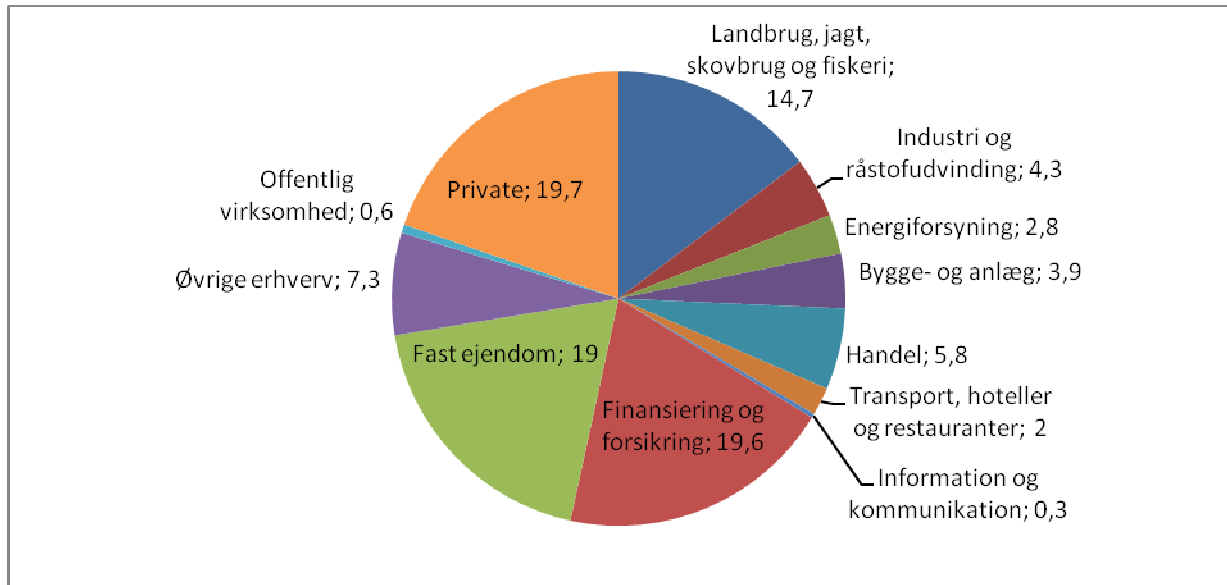
#### Kilde: Artikel<sup>41</sup>

Det er et problem for de pengeinstitutter, som ligger højt på denne liste, da det er med til at øge deres kreditrisiko betydeligt. Specielt små pengeinstitutter, som har mange store engagementer, kan det for alvorlige konsekvenser, hvis der må nedskrives på et engagement.

<sup>41</sup> Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten, Bankinfo d. 18.03.2011

Bankens mål er også at få en bedre spredning af deres engagementer. På længere sigt, er det et mål at få andelen af erhverv ned på et mere passende niveau. Mere konkret arbejdes der med, at fordelingen bliver 65 % til erhverv og 35 % til privat, hvilket primært er en reduktion inden for ejendomssektoren.

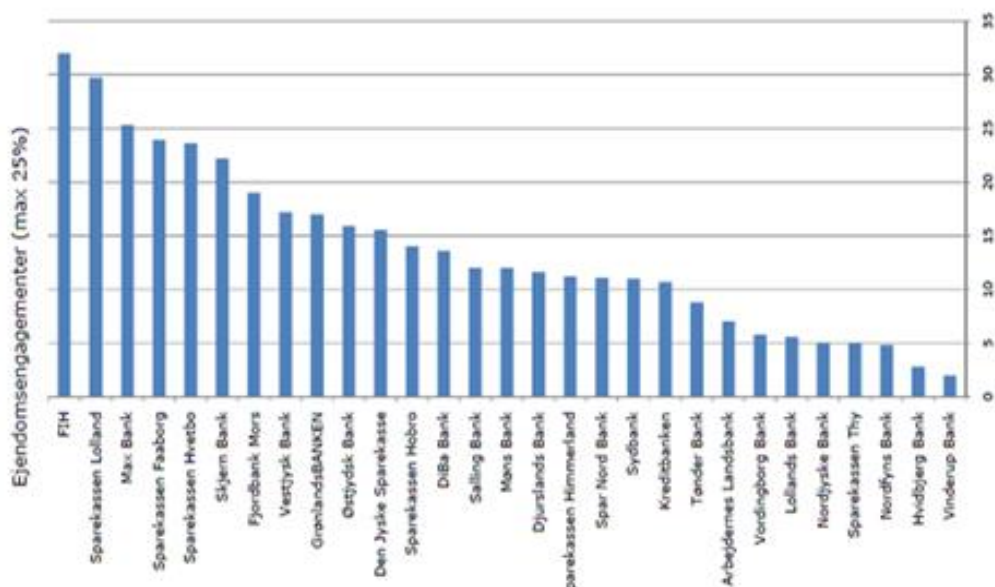
Nedenfor set fordeling af bankens udlån ultimo 2010.



**Kilde: Tal fra Fjordbank Mors' årsrapporten**

Omkring 80 % af landbruget er finansieret af små banker, hvilket ikke harmonerer med, at de store og mellem store banker har 60 % af det samlede bankmarked.

Den meget skæve fordeling af bankens udlån til erhverv og private, vil uden tvivl blive en risiko for bankens eksistens, hvis denne fordeling ikke bliver ændret. De to høj risiko områder, har igennem hele finanskrisen være landbrug samt fast ejendom. Dette er to områder, hvor Fjordbank Mors er højt eksponeret. De skriver også selv i deres årsrapport, at det er et område, de vil forsøge at mindske. Det er dog langt fra sikkert, at banken kan flytte de ønskede engagementer til andre pengeinstitutter. De bør derfor lave en konkret strategi for, hvordan de vil mindske deres udlån til erhverv, landbrug og fast ejendom.



**Kilde: Artikel<sup>42</sup>**

Som det ses ovenfor ligger Fjordbank Mors nr. syv øverst på listen over pengeinstitutternes andel af udlån til ejendomsengagementer. Dette er som omtalt et område, de skal have meget fokus på i det kommende år. Dette er ligeledes et faresignal for omverdenen, når banken skal funde sig i de kommende år.

Banken er ligeledes højt eksponeret mod ”finansiering og forsikringer”, som udgør 19,6 %. Denne kategori indebærer lån til investeringskreditter og finansielle holdingselskaber, der har investeret i såvel børsnoterede selskab som unoterede selskaber. Udlån til dette var på sit højeste i 2008, da det var en del af bankens vækststrategi. Det har vist sig, at udlånene har medført store nedskrivninger, og der er fortsat risiko for yderligere nedskrivninger, hvis banken ikke får ændret deres udlåns sammensætning.

Der er sket et drastisk fald i landbrugets andel af BNP'en. I 1966 udgjorde landbruget 8 % af BNP'en, imod 2 % i 2010. Det er ligeledes bekymrende, at omkring 1.100 ud af de 14.000 landmænd, der er i Danmark, er insolvente, hvilket svarer til 7,8 %<sup>43</sup>. De skylder således mere, end hvad deres jord og bedrifter kan tjene ind. Dette vil højst sandsynligt medføre til flere konkurser inden for de nærmeste år, og dermed tab for pengeinstitutterne. Det vil betyde store følger for de mindre pengeinstitutter, da landbrugene har store engagementer. Mange vil sikkert blive holdt kunstigt i live, indtil de kan blive solgt, da følgerne for pengeinstituttet vil

<sup>42</sup> Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten, Bankinfo d. 18.03.2011

<sup>43</sup> TV program på DR1. Penge: ”hvorfør jamre de”

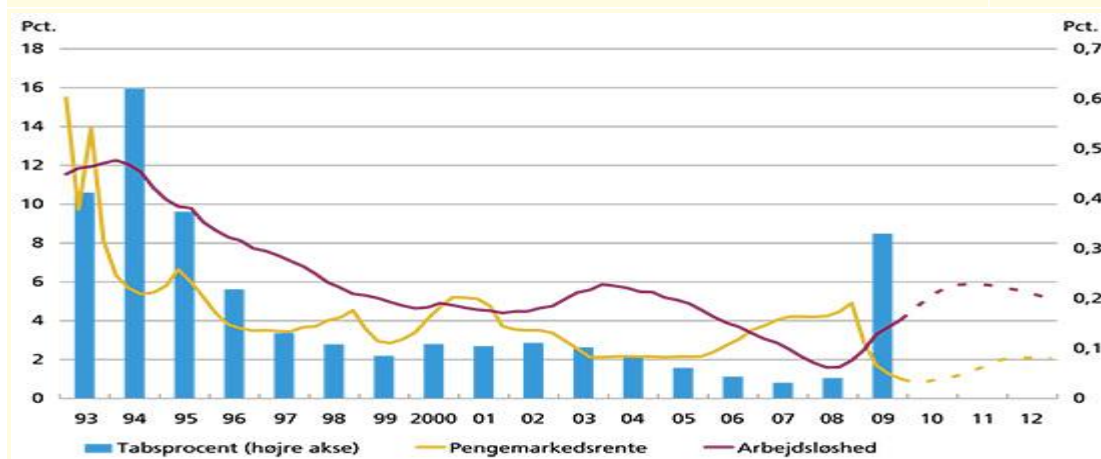
være fortale. Det er også foruroligende, at de fleste landmænd, ikke kan klare sig, uden støtten fra EU.

## 10.2. Markedsrisici

Det er desuden vigtigt for banken at undersøge, hvilke konjunktur der er i samfundet i øjeblikket, for at være forberedt på de potentielle risici.

Analyser fra Nationalbanken, viser at husholdningerne som udgangspunktet er robuste. Husholdningerne er forholdsvis modstandsdygtige over for stigende arbejdsløshed. Derimod er nogle husstande følsomme over for rentestigninger som følge af den udbredte anvendelse af rentetilpasningslån. Stigende renter medfører endvidere risiko for fald i boligpriserne, hvorved pengeinstitutternes tab, må forventes at stige yderligere.<sup>44</sup> Det ses tydeligt, at der kom store tab i 2009 efter renten steg i 2008. Den høje arbejdsløshed, vil også medvirke til øget tab for banken.

PENGEINSTITUTTERS TABSPROCENT PÅ HUSHOLDNINGER, ARBEJDSLØSHED OG PENGEMARKEDSRENTE



**Anm.:** De stiplede linjer angiver basisscenariet for variablene, jf. kapitlet Stresstest.

**Kilde:** Finanstilsynet og Danmarks Nationalbank.

Den afsatte kapital til markedsrisiko vedrører aktierisikoen, modpartsrisikoen vedrørende afledte finansielle instrumenter og renterisikoen samt et mindre beløb vedrørende valutarisikoen.

<sup>44</sup>

[http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/5b3db0cac8df8939c125772000273547/\\$FILE/kap03.htm](http://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/1d4e7fa19f689c96c12570d6004dfd59/5b3db0cac8df8939c125772000273547/$FILE/kap03.htm)

Fjordbank Mors har i deres årsrapport, påvist at bankens renterisiko udgør nedenstående. Som det fremgår, er der ikke så stor en renterisiko for banken, og er faldet efter fusionen.

#### Renterisiko fordelt efter varighed (DKK 1.000)

	0-1 år	1-2 år	2-3,6 år	>3,6 år	i alt
2010	3.594	-38	2.680	12.360	18.596
2009	1.881	614	8.482	11.397	22.374

#### Kilde: Fjordbank Mors' årsrapporten 2010

Banken foretager dagligt opgørelse af markedsrisici og kursreguleringer. Derudover bliver der udarbejdet ugentlige rapporteringer på valuta-, aktie- og obligationsrisici. Dette munder ud i en månedlig rapportering til bestyrelsen.

Øvrige risici under markedsrisici, som også er væsentlige at inddrage i bankens risikostyring er: Strategiske risici, omdømmerisici, risici i relation til pengeinstituttets størrelse, kapitalfremskaffelse, afviklingsrisici.

Der er risiko for, at markedsrisiciene vil blive forøget de kommende år, da bankens omdømme kan blive forværret på grund af de før omtalte kreditrisici. Også pengeinstituttets størrelse vil blive et risikomoment for en lille bank, da tilliden muligvis vil blive forværret, pga. de kommende skærpede økonomiske krav, som vil blive en udfordring for de små banker jf. førnævnte funding problemer.

### 10.3. Operationelle risici

Under denne kategori er der afsat kapital til dækning af risiko for tab på grund af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedure, menneskelige og systemmæssige fejl eller som følge af eksterne begivenheder, inklusive retslige risici.

Det må siges, at de operationelle risici har været en af årsagerne til, at flere pengeinstitutter har måttet gå konkurs. Det er ikke dette alene, men der bør i fremtiden fokuseres mere på dette område, og især ledelsen i mange pengeinstitutter, bør have dette i der overvejelser, om der er processer, der kan ændres fremadrettet. Jeg vil komme nærmere ind på dette i de efterfølgende afsnit.

### 10.4. Øvrige forhold – herunder likviditetsrisici

Øvrige forhold indgår i solvensbehovet som et fradrag. Dette skyldes, at selv under det hårdeste stresstest vil banken få en væsentlig indtjening fra sin forretningsdrift.



#### 10.4.1. Likviditetsrisici

Det er tidligere beskrevet, hvilke problemer de danske pengeinstitutter er i og formentlig også kommer i, når de statsgaranterede lån udløber i 2013.

Fjordbank Mors' likviditetsstrategi indeholder en lang række strategiske overvejelser og målsætninger, herunder mål for likviditetens størrelse, fremskaffelse, spredning samt hvorledes udviklingen i likviditeten skal rapporteres. Fjordbank Mors' strategiske målsætning er ikke at være afhængig af et enkelt likviditetsmarked eller af en enkelt likviditetskilde.

Derfor skal likviditetsfremskaffelsen foretages på forskellige markeder via forskellige kilder og fastlåses på forskellige løbetider, afhængig af markedsmulighederne.

Her sker der ligeledes daglige rapporteringer til bestyrelsen om likviditetsberedskabet, og der foretages ugentlige meldinger om udviklingen i likviditeten samt planlagte tiltag.

Der skal foretages løbende test af likviditeten både i normale forhold og i stressscenarie.

Banken tilstræber at have en overdækning forhold til kravet i henhold til FIL §152, på 100 %.

Ultimo 2010 var overdækningen på 154,6 %. Likviditetsreserven udgjorde ultimo 2010 3.226

mio. kr., hvor lovens krav siger 1.265 mio. kr. Fjordbank Mors fik i 2010 en beløbsmæssig ramme på 5,5 mia. kr. hos Finansiell Stabilitet, indenfor hvilken Banken kunne opnå

statsgaranti på låneudstedelser i form af seniorkapital. I løbet af 2010 har Fjordbank Mors foretaget en række obligationsbaserede udstedelser under rammen, således at der pr.

31.december 2010 er trukket i alt 4,1 mia. kr. ud af rammen på de 5,5 mia. kr. Udstedelserne

under rammen udgør en meget betydelig del af bankens finansieringsgrundlag. Aftalen med

Finansiell Stabilitet har en varighed på 3 år. På denne baggrund forventer banken at have sikret

sit finansieringsbehov frem til 2013. Banken har endvidere 292,0 mio. kr. i ansvarlige lån, der forfalder fra 2014<sup>45</sup>.

Som det ses af nedenstående tabel, ligger banken igen i den dårlige halvdel. Selvom

overdækningen er på et fornuftigt niveau i forhold til lovens minimum samt Finanstilsynets

grænseværdi, så er der som det fremgår, overvejende pengeinstitutter, hvor overdækningen er

betydeligt større. Det er dog ikke ensbetydende med, at fordi overdækningen ikke er høj, at

det medvirker til en øget risiko. Som det fremgår af oversigten ligger de store pengeinstitutter

nederst på listen, men dette skyldes som tidligere nævnt, styring af deres likviditet. Det kan

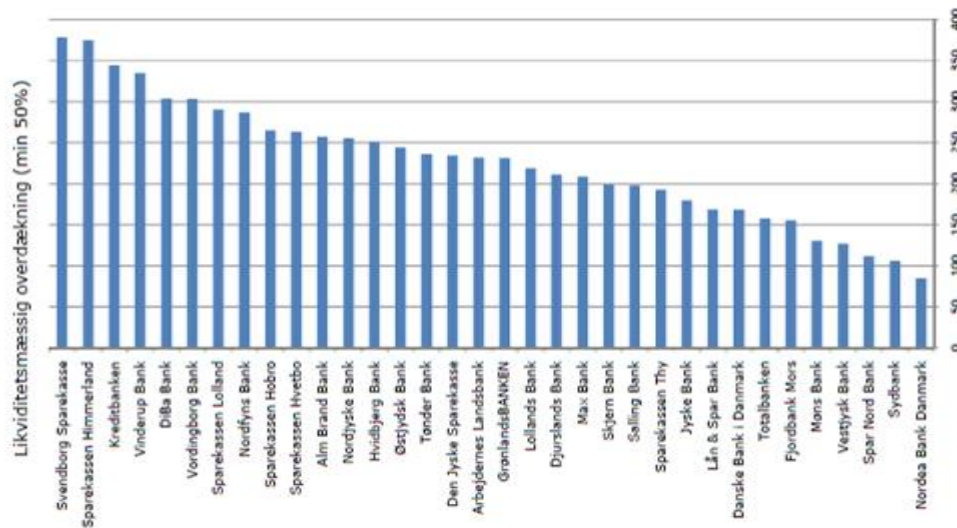
være mere risikofyldt for et lille pengeinstitut, da det vil belaste dem hårdere, hvis de fx for et

stort tab på en erhvervskunde eller lignende, end for et stort pengeinstitut.

---

<sup>45</sup> Fjordbank Mors' årsrapporten 2010

De pengeinstitutter, som ligger i toppen med over 300 % overdækning, ikke har polstret sig med statsgaranterede obligationslån<sup>46</sup>, hvilket er bemærkelsesværdigt. Det er udelukket små pengeinstitutter, der ligger i denne ende af listen. Jeg har ikke gennemgået deres regnskaber, så det er svært at analysere på dette. Den høje overdækning må højst sandsynligt skyldes, deres håndtering af likviditeten, som tidligere beskrevet.



**Kilde: Artikel<sup>47</sup>**

### 10.5. Bankaktierne

Hvordan vil bankaktierne udvikle sig efter denne mistillid er opstået? Det skete både i Roskilde bank og Amagerbanken, at kunder købte mange af bankens aktier, og derefter måtte konstatere, at rådgivningen ikke havde været god nok. De aktuelle MiFID regler på investeringsområdet, og det har været diskuteret, om det var tid til en revurdering af loven. Dette udspringer bl.a. af, at der har været et rekordstort antal klagesager i Pengeinstitutankenævnet. Klagerne er gået fra 500 i 2000 til næsten en tredobling i 2010 med 1300 klager<sup>48</sup>. Det er dog ikke ensbetydende, at reglerne er forkerte, men at de nærmere bliver brugt forkert. De omfattende regler, har været svære for de små pengeinstitutter at implementere og håndtere, hvilket også har været en medvirkende årsag til, at antal af fejlinformerede kunder har været stigende. Det er vigtigt, at de interne forretningsgange vedrørende investorbeskyttelse, når hele vejen ud til den enkelte rådgiver, der har kundekontakten. MiFID skal bruges som et redskab til at få en ordentlig snak med kunden og ikke som et internt redskab i banken.

<sup>46</sup> Artikel – Bankinfo: Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten d. 18.03.2011

<sup>47</sup> Artikel – Bankinfo: Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten d. 18.03.2011

<sup>48</sup> Finanstilsynet – konference om forbrugernes investeringer og opsparing d. 25.11.2011

Bankaktierne er på stribe styrtdykket siden krakket i Amagerbanken, og det er især de banker, der er blevet mødt med krav fra Finansiell Stabilitet om at rejse ekstra kapital ud over Finanstilsynets solvenskrav. Det drejer sig om 12-15 banker ud af de 60, der fik tilsagn om individuel statsgaranti.

Fjordbank Mors' aktie er faldet fra kurs 68 d. 1. januar 2011 til kurs 45 i marts 2011<sup>49</sup>. Det er et fald på 33 % på tre måneder. Alm. Brand har haft lignende fald på 17 %, og Max bank fik et fald på 24 %<sup>50</sup>. Dette indikerer, at stormen omkring bankaktierne ikke er aftaget, og det er gået op for investorerne, at bankaktier fortsat er en risikabel investering.

## 10.6. Delkonklusion

Fusionsbanken Fjordbank Mors er på flere fronter tæt på kanterne af Finanstilsynets såkaldte Tilsynsdiamant. De skrider ikke over grænsen, men på flere områder af Tilsynsdiamant, nærmer Fjordbank Mors sig faresignaler.

Af bankens første regnskab nogensinde kan man således læse, at summen af store engagementer, der maksimalt må udgøre 125 % af basiskapitalen i dag ligger på 98 % Eksponeringen mod ejendomssektoren - der til sammenligning lå over 30 % i Amagerbanken inden krakket - ligger på 19 % i Fjordbank Mors. Den post dækker sammen med landbrugssektoren over en stor del af bankens nedskrivninger og nærmer sig tilsynets øvre grænse på 25 %.

Fjordbank Mors nedskrivninger for 2010 endte på 242,7 mio. kr. mod 437,5 mio. kr. året før. Det svarer til en nedskrivningsprocent på 2 %, men dette tal stemmer ikke helt overens med virkeligheden. Fjordbank Mors' regnskab gør nemlig klart, at den "rigtige" nedskrivningsprocent for 2010 lander på 3,4 %, grundet fusionen, hvor driften i Morsø Bank før 1. november 2010 ikke indgår i tallene, mens der er fuld balancepåvirkning i ultimotalle. Til sammenligning lå den lokale storebror Spar Nord tal for 2010 på bare 1 %<sup>51</sup>.

### 10.6.1. Stort statslån

Samtidig viser det fusionerede regnskab, at koncernens indlån på 7,5 mia. kr. stadig er et stykke fra udlånet på 8,9 mia. kr. Banken gør samtidig klart, at man har hjemtaget 4,1 mia.kr. i lån med statsgaranti via Bankpakke II, svarende til 55 % af indlånet. Dette kan blive et alvorligt stort problem for banken, at skulle refinansiere lånene, når de udløber i 2013.

---

<sup>49</sup> [www.Euroinvestor.dk](http://www.Euroinvestor.dk)

<sup>50</sup> [www.Euroinvestor.dk](http://www.Euroinvestor.dk)

<sup>51</sup> Sparnord's årsregnskab 2010

Både indlånet og udlånet svandt i Fjordbank Mors i løbet af fusionsåret 2010. En del af den trend kan dog tilskrives salget af to filialer. Forretningsomfanget, opgjort som summen af indlån, udlån og garantier er nu på 17,6 mia.kr. hvilket er en stigning på 3,8 mia.kr. i forhold til ultimo 2009. Såfremt fusionen var gennemført primo 2010, ville der være en nedgang i forretningsomfanget på 3,9 mia.kr., skriver banken i regnskabet. Nedgangen kan fordeles på udlån 1,1 mia.kr., indlån 1,8 mia.kr. samt garantier 1,0 mia. kr. Reduktionen kan til dels forklares med salg af filialerne i København (Morsø Sparekasse) og Herning (Morsø Bank).”

### 10.6.2. Indlånsnedgang

Banken gør samtidig klart, at en del af indlånsfaldet skyldes udløbet af statens generelle indlånsgaranti for banksektoren. Nedgangen i indlånet er i øvrigt som forventet, da banken ikke har haft incitament til at fastholde store tidsbestemte indlån efter udnyttelsen af den individuelle statsgaranti.

Det er yderst vigtigt for banken, når der er en ekstraordinær situation, som det finansielle sektor er inde i i øjeblikket, med en finanskriser, som langt fra er overstået, at have fokus på risikorapporten.

Bankens aktie har ligeledes måtte lide under krakket i Amagerbanken. Siden de to banker fusionerede i november sidste år, er den fælles aktie næste halveret. Bankens aktie ligger nu på et niveau på kurs 45. Markedsværdien ligger på 320 mio., hvilket er en nedgang på 300 mio. kr. siden de to banker slog sig sammen. Banken har polstret sig med 110 mio. kr. i nettoprovenu fra aktieemissionen. Aktiekursen ligger i dage 10 kr. under emissionskursen. Dette kan betyde, at banken endnu engang må ud og udvide deres aktiemasse.

Det kan ligeledes være et problem for banken, at banken er ejet af en fond, hvor bestyrelsen i fonden er den samme som i Fjordbank Mors. Der kan dermed opstå en interessekonflikt, når ejerne har samme ledelse som bankens.

Generelt kan jeg konkludere, at Fjordbank Mors har behov for radikale ændringer i deres måde at drive bank på, hvis de skal overleve mange år endnu. Det er ikke kun Fjordbank Mors, der har oplevet underskud og store nedskrivninger, men en tredjedel af landets sparekasser sluttede 2010 med et underskud<sup>52</sup>

Følgende risici er banken eksponeret imod:

- Store nedskrivninger,
- mange store engagementer,

<sup>52</sup> Artikel – Jyllandsposten: Mange små sparekasser bløder d. 12.04.2011

- stor eksponering mod ejendomssektoren og landbrug,
- store andele af statsgaranterede lån,
- svært at fremskaffe likviditet,
- faldende aktiekurser
- nøgletal der ikke er acceptable.

## 11. WACC

De omtalte problemer med at funde sig både herhjemme men også i udlandet, kan betyde store problemer for banken. Banken skal ligeledes efterkomme de kommende Basel III regler, med øget kernekapital og egenkapital, samt opbygge en buffer til dårlige tider.

WACC er et tal, der viser bankens gennemsnitlige finansieringsomkostning, og er derfor interessant at beregne i denne sammenhæng.

WACC udregnes ud fra følgende formel:

$$K_w = K_d (1-T)L + K_e(1-L)^{53}.$$

Det første led i formlen, viser hvad prisen er på fremmed kapitalen efter skat, og det sidste led viser, hvad egenkapitalen koster.

Nøgletallet WACC fortæller altså, hvor billigt eller hvor dyrt banken har finansieret sig. Det er klart, at hvis en bank har en lav WACC, er det væsentligt lettere at opretholde en stabil eller stigende indtjening, end hvis banken har en høj WACC. Det skyldes, at en høj WACC kombineret med den ønskede rentemarginal kan betyde, at banken ikke er konkurrencedygtig, som følge af at deres udlånsrenter bliver for høje. WACC inddrager både prisen for egenkapital og fremmedkapital, og herved kan man vurdere hvor meget pengeinstituttet betaler for sin fremmedkapital og sin egenkapital. En meget høj WACC skyldes ofte, at banken betaler en høj pris for sin fremmedkapital. Dette, vil af nogen, blive betragtet som et signal om, at banken kan have udfordringer, idet aktørerne i pengemarkedet tilsyneladende er mere forsigtige i forhold til at låne penge ud til omtalte bank, da det kan være tegn på, at der er problemer med banken. Det er dog samtidig meget relevant at sammenligne bankernes WACC med en kendt reference rente for at vurdere udviklingen og niveauet for bankens WACC. Årsagen til dette er, at hvis en bank viser en stor stigning i sin WACC, kan det skyldes en markant stigning i det generelle renteniveau. Hvis man sammenligner, bankens WACC med en referencerente kan en bekymrende stigning i bankens WACC vise sig at være

---

<sup>53</sup> Commercial banking the management of risk side 279

et tegn på styrke frem for et svaghedstegn. Dette vil blive tydeligt illustreret ved, at bankens WACC trods en stigning i en periode er steget markant mindre end referencerenten i samme periode. Hermed viser det sig, at banken har formået at klare sig bedre end markedet i øvrigt i den omtalte periode. Omvendt vil det være ganske klart, at hvis bankens WACC er steget markant mere end referencerenten i perioden, kan dette betyde udfordringer for banken. En årsag til et sådant udsving kan være, at banken har haft nogle store lån, der skulle genforhandles eller refinansieres på et tidspunkt, hvor renten har været på et u hensigtsmæssigt højt niveau. Alternativt kan der også være tale om, at aktørerne i pengemarkedet som tidligere nævnt er bekymrede for bankens udvikling, og derfor ønsker sig en større risikopræmie. I værste tilfælde kan der ske en kombination af de to nævnte senarier, hvilket vil kunne hæve WACC betydeligt for en lille eller mindre bank. Dette vil især være tilfældet, hvis banken har en forholdsvis stor andel af fremmedfinansiering. Alt i alt er det ganske tydeligt, hvorfor udviklingen i dette nøgletal er en god indikation for bankens udvikling.

Der er vedlagt en beregning på tre forskellige banker, for at have et sammenligningsgrundlag. Som omtalt er det vigtigt at sammenligne udviklingen i WACC med udviklingen i en betydelig referencerente. Derved kan man se, om WACC er på et tilfredsstillende niveau.

Jeg har valgt at benytte CIBOR3 som sammenligningsgrundlag.

	CIBOR 3 <sup>54</sup>	Fjordbank Mors <sup>55</sup>	Arbejdernes Landsbank <sup>56</sup>	Den Danske bank <sup>57</sup>
2009	2,49%	2,33%	2,23%	1,57%
2010	1,25%	1,33%	1,46%	1,28%

Normalt siger man, at WACC bør være under pengemarkedsrenten. Har en bank en WACC over pengemarkedsrenten, kan det, som tidligere nævnt betyde både at investorer vurderer, at der er højere risiko ved at låne penge til netop denne bank, og at banken arbejder med en meget høj andel af fremmedkapital.

Sammenligner man WACC for Fjordbank Mors med CIBOR 3 renten, kan man se, at banken har en WACC, der er i 2009 ligger lidt under referencerenten (2,33 % kontra 2,49 %), hvilket indikerer, at finansieringen er rimelig fornuftig. Sammenlignet med Danske Bank ligger Fjordbank Mors' WACC en del over Danske Banks i 2009, men i 2010, er forskelle

<sup>54</sup> Danmarks statistik

<sup>55</sup> Bilag 2

<sup>56</sup> Bilag 3

<sup>57</sup> Bilag 4

væsentligt mindre. Arbejdernes Landsbanks WACC ligger nogenlunde på niveau med Fjordbank Mors i 2009, men noget over i 2010. Udviklingen i nøgletallet fra det ene år til det andet stemmer ligeledes meget godt overens med udviklingen i pengemarkedsrenten.

Den generelle vurdering henover perioden er altså, at bankens vægtede gennemsnitlige udgift til kapital er faldet. Årsagen er sandsynligvis et fald i det generelle renteniveau, hvilket har medført, at udgiften til fremmedkapitalen er faldet fra 1,68 % i 2009 til 0,86 % i 2010.

Samtidig er udgiften til egenkapitalen ligeledes faldet en smule fra 0,65 % til 0,46 % i 2010, men denne udgift har hele tiden været på et meget lavt niveau, hvilket betyder, at dette fald ikke har så stor betydning i forhold til det samlede billede.

### 11.1. Delkonklusion

Holder man udviklingen i Fjordbank Mors' WACC op mod udviklingen i CIBOR 3 renten, må konklusionen nødvendigvis være, at bankens WACC i 2009 lå under CIBOR 3, mens den i 2010 er steget til et niveau over. Dette skyldes med stor sandsynlighed, at Fjordbank Mors' fremmedfinansiering i 2010, indeholder en forholdsvis betydelig andel af indlån på anfordring eller med løbetid under 3 måneder. Helt nøjagtig udgør denne del af fremmedkapitalen 53,4 %<sup>58</sup>. Når renteniveauet falder, vil det betyde, at renteudgiften på denne type indlån vil falde, hvilket skinner igennem i Fjordbank Mors' udgift til fremmedfinansiering. Dette er dog en generel tendens i sektoren.

## 12. ICGR

Et andet nøgletal, der kan være vigtigt for banken at kigge på er ICGR. ICGR står for Internal Capital Generation Rate. Bankens ICGR viser, hvor meget balancen kan vokse med uændret sammensætning af udlånene. Dvs. sammen vægtning i de risikovægtede poster samt samme soliditet.

ICGR regnes ud fra følgende formel<sup>59</sup>:

$$\text{ICGR} = \frac{\text{Egenkapital/aktiver}}{\text{Aktiver}} \cdot \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

ICGR er et meget relevant nøgletal, da en bank som oftest har udlånsvækst som et af dens mål, men samtidig også et mål for, hvilken solvensprocent de ønsker fremadrettet.

<sup>58</sup> Fjordbank Mors' årsrapporten 2010 side 52 (indlån på anfordring + til og med 3 mdr./samlede indlån)

<sup>59</sup> Commercial banking the Management of Risk side 365

Målet om en vis fastsat solvensprocent har banken både for at være sikre på at kunne klare visse tab, og for at indikere overfor omverdenen, herunder aktionærene, at de ønsker en bankdrift på et vist sikkerhedsmæssigt niveau med hensyn til at kunne imødegå tab.

Da ICGR tager udgangspunkt i en uændret solvensprocent, vil den mulige vækst af balancen, herunder udlånsvæksten, derfor være afhængig af, hvor meget egenkapitalen forøges med i indeværende regnskabsår. Når man ser på en eventuel vækst af egenkapitalen, vil det som udgangspunkt være årets resultat efter udbytte, der vil få egenkapitalen til at vokse. Derfor vil en mulig udlånsvækst med en uforandret solvens, være afhængig af hvor meget indtjening, der bliver i banken.

Den enkelte bank skal som udgangspunkt sigte på minimum at have en ICGR, der er så stor, at den kan rumme den årlige rentetilskrivning, såfremt de ønsker at bibeholde den nuværende solvens.

Ifølge bilag 2 er bankens ICGR -16,58 % i 2010, hvilket indikerer, at bankens skal mindske deres udlån med 16,58 %. Den primære årsag til det negative tal, skyldes underskuddet i årets resultat. Dette er klart et svaghedstegn for banken.

Gennemsnitligt har bankerne en ICGR på mellem 5-7 %<sup>60</sup>. Den negative ICGR, stemmer godt overens med bankens mål og strategi for fremtiden. De har i deres årsrapport angivet, at de ønsker at mindske deres udlånsvækst. Det er dog en uheldig udmelding over for bankens aktionærer, at banken ikke ønsker vækst. En banks formål må være at drive en sund forretning, der giver overskud og også øger deres indtjening. Men når man går fra et underskud, må et overskud på kr. 0 alt andet lige, være en bedre forretning.

## **12. Basel III reglernes påvirkning på Fjordbank Mors' regnskab**

Jeg vil i efterfølgende afsnit analysere, hvordan banken kan efterkomme de før omtalte Basel III regler. Først vil jeg give en beskrivelse af Hybrid kernekapital samt supplerende kapital.

### **12.1. Hybrid kernekapital<sup>61</sup>**

Hybrid kernekapital udgør sammen med kernekapital og supplerende kapital, basiskapitalen i finansielle virksomheder. Hybrid kernekapital har fået sit navn, fordi det er en mellemting mellem aktiekapital og lånekapital. Der er særlige regler for, hvor stor en del af den hybride kernekapital, der kan regnes med som en del af kernekapitalen. Den del af den hybride kernekapital, der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som

---

<sup>60</sup> Undervisning Lars Krull

<sup>61</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)



supplerende kapital. Reglerne for hybrid kernekapital findes i § 132 i lov om finansiel virksomhed.

Lånene kan i principielt aldrig opsiges – de løber uendeligt. Derfor er der ingen risiko for, at långiveren vil banke på bankdirektørens dør for at få penge igen, og derfor regnes det som stort set lige så godt som bankens egne penge, egenkapitalen.

Der er også krav om at långivere, der giver lån som hybrid kernekapital mister deres penge før alle andre, bortset fra aktionærene, hvis banken går ned, og endelig er der et krav om, at långiver ikke må modtage rente på lånet, hvis bankens opsparede overskud – de frie reserver – er væk.

Derfor regnes egenkapital og hybrid kernekapital tilsammen for den mest sikre del af en banks økonomiske reserver, kernekapital.

Bankerne skal i Danmark mindst have en solvens på 8 %, men det hele behøver ikke at være kernekapital. Faktisk behøver det højst at udgøre 4 procentpoint af solvensen. Resten kan komme fra ”supplerende” eller ”ansvarlig” kapital. Det er også lån, men lånebetingelserne er ikke lige så stramme som for hybrid kernekapital. Først og fremmest har ansvarlige lån en fast løbetid, typisk fem til syv år, hvorefter de skal indfries.

Netop fordi de udløber, regnes de dog ikke som lige så værdifulde som den hybride egenkapital. Faktisk er det sådan, at banken de sidste tre år før et supplerende lån udløber, hvert år er forpligtet til at nedskrive den del af lånet der kan regnes med i solvensen med 25 procent. Kernekapital plus supplerende kapital udgør tilsammen ”basiskapitalen”.

Bankerne kan vælge at førtidsindfri både supplerende kapital og hybrid kernekapital. Hidtil er supplerende kapital typisk altid blevet indfriet tre år før udløb, mens hybrid kernekapital ifølge den nuværende lovgivning tidligst kan indfries efter ti år, i særlige tilfælde dog fem år. Den regel har regeringen nu ændret, så bankerne kan indfri hybrid kernekapital efter blot tre år. Det er dog stadig fuldstændigt op til bankerne, om de overhovedet vil indfri hybrid kernekapital, og det vil som hidtil kræve Finanstilsynets tilladelse. Det vil sige, at bankerne først skal skaffe mere egenkapital, ny hybrid kernekapital eller sænke deres solvensbehov, før de må få lov til at indfri hybrid kernekapital.

## 12.2. Supplerende kapital

Supplerende kapital er den kapital, der supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital i finansielle virksomheder. De tre typer kapital udgør tilsammen basiskapitalen. Supplerende kapital består blandt andet af ansvarlig lånekapital, der er særlig risikovillig. Reglerne for den supplerende kapital findes i § 135 i lov om finansiel virksomhed.

I forhold til EU's retningslinjer er mindstekravet for prisen på hybrid kernekapital lig med en femårig statsobligation, dvs. ca. 3 % plus 6 % i risikopræmie, men for banker med en betydelig større risiko og herved også en dårligere rating, vil rentesatsen blive højere. Overordnet deles bankerne ind i tre grupper, hvor gruppe 1 ikke tillægges en yderligere risikopræmie end de 6 %, mens gruppe 3, som Fjordbank Mors hører ind under, får en ekstra risikopræmie, der er 2,25 % højere end gruppe 1. Spredningen på rentesatsen ligger mellem 9 % og knap 12 % for de små pengeinstitutter i gruppe 3.

De internationale ratingbureauer tillægger ikke den hybride kernekapital særlig høj vægt i forhold til egenkapital, bl.a. har ratingbureauet Moody's meldt ud, at de kun vil medregne den hybride kernekapital med 25 %, hvis ikke der er en konverteringsmulighed. Dette hænger sammen med, at kun egenkapital kan absorbere tab. Så jo mere egenkapital, desto bedre rating. Jo bedre rating, desto bedre mulighed for at skaffe billig funding. Derved kan den ovenstående konverterings ret blive utrolig værdifuld for de banker, der kan få lov til at konvertere den hybride kernekapital til aktiekapital. Det er en forudsætning for at kunne konvertere den hybride kernekapital til aktiekapital, at der ikke er stemmebegrænsning.

Fjordbank Mors' direktør siger også til Nordjysk.dk at<sup>62</sup>:

- Bortfaldet af statsgarantien er allerede i dag noget, der indgår i vores overvejelser om fremtiden. Han forventer, at banken i løbet af de to år, som garantien løber endnu, kan nå at tilpasse forretningernes omfang så meget, at der slet ikke til den tid er brug for de lån optaget i udlandet, som staten i øjeblikket garanterer for.

- Vi styrer efter en forretningsplan, som handler om at få vores udlån ned, fortæller Peter Christensen

Hvad skal banken gøre for at opfylde Basel komiteen strengere krav til bankerne. Som beskrevet tidligere er kravene ændret til:

- Egenkapitalen hæves fra 2 % til 4,5 % af de risikovægtede poster.
- Kernekapital hæves fra 4 % til 6 % af de risikovægtede poster
- Basiskapital bibeholdes på 8 % af de risikovægtede poster.
- Fast kapitalbevaringsbuffer på 2,5 %
- Den modcykliske kapitalbuffer som varierer fra 0-2,5 %

---

<sup>62</sup> Artikel - Nordjysk.dk: Pengeinstitutter mister statsgaranti d. 22. marts 2011

De risikovægtede poster for Fjordbank Mors udgør 10.760.914.

- Egenkapitalen udgør kr.  $766.003/10.760.914 = 7,1 \%$
- Kernekapitalen udgør kr.  $765.883/10.760.914 = 7,1 \%$
- Kernekapital uden hybrid kr.  $466.376/10.760.914 = 4,3 \%$
- Basiskapitalen (solvensprocenten) udgør  $1.275.588/10.760.914 = 11,9 \%$
- Basiskapitalen uden hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital =  
 $740.824/10.760.914 = 6,9 \%$

### 12.3. Sammenfatning

Dermed kan det konkluderes, at Fjordbank Mors efterkommer de kommende fra Basel komiteen. Disse krav træder som beskrevet først i kraft i 2013, men det er vigtigt for banken at have fokus på dette allerede nu.

Jeg har valgt at lave en beregning, hvor hybrid kernekapital samt ansvarlige lånekapital er fratrukket, for at se, hvor afhængig banken er af statslånene samt at få refinansieret de lån, der udløber fra 2014 og til 2017. Som det kan ses af ovenstående beregning, udgør kernekapitalen 4,3 %, når den hybride kernekapital er fratrukket, og solvensprocenten udgør 6,9 %, når denne ligeledes er isoleret. Dette viser tydeligt, at banken ikke kan overholde de kommende og nuværende krav, såfremt de ikke kan få refinansieret deres lån fra den 2013. Banken skriver selv, at de regner med at slanke deres balance så meget, at det ikke bliver et problem. Det vil dermed sige, at hvis vi forudsætter at de bibeholdes deres solvensbehov på 8,8 %, har de stadig behov for  $(10.760.914 * 0,088) = \text{kr. } 946.960,- \text{ i } 1.000 \text{ kr.}$  i basiskapital, ellers skal de slanke balancen, så deres risikovægtede poster falder med  $740.824/0,088 = 8.418.454 \text{ i } 1.000 \text{ kr.}$   $(10.760.914 - 8.418.454) = \text{kr. } 2.342.460 \text{ i } 1.000 \text{ kr.}$

Det vil sige, at de enten skal få refinansieret  $(946.960 - 740.824) = \text{kr. } 206.136 \text{ i } 1.000 \text{ kr.}$ , i **2013** eller sænke deres risikovægtede poster med **2.342.460,- i 1.000 kr.**

Det kan blive en svært situation for banken, at skulle slanke deres balance så meget, da det langt fra er sikkert, at de kan sælge ud af deres udlån. Alternativt vil det betyde, at de skal have refinansieret deres lån, hvilket i øjeblikket ser meget sort ud for de små banker.

Derudover skal de have en fast kapitalbuffer på 2,5 %, hvilket i sig selv er et forholdsvis stort beløb, der skal fremskaffes. Dette træder dog først i kraft fra 2016-2018, og jeg har derfor valgt ikke at berøre dette tal, da det er langt ud i fremtiden.

### 13. Ledelsens opgave

Hvad kan ledelsen i Fjordbank Mors og andre små pengeinstitutter gøre, for at fastholde deres eksistens og fortsat være konkurrencedygtige i forhold til de store pengeinstitutter?

Ledelsen bør vurdere, hvad der kan skabe værdi for aktionærerne, dvs. hvordan de kan optimere deres bundlinje, som i sidste ende er det, det hele drejer sig om. De bør analysere og vurdere de eksterne og interne faktorer, for at belyse, om der er forhold de skal være opmærksomme på. Dernæst er det nødvendigt, at undersøge om der er interne processer, der bør ændres og om det er tid til, at der sker forandringer. Ledelsen skal udfærdige en klar og præcis vision, mission og værdigrundlag, så hele organisationen ved, hvilken vej ledelsen ønsker at gå. Efterfølgende skal de opstille nogle strategiske mål for pengeinstituttet, som til sidste skal implementeres. Disse mål skal føre til større værdi for aktionærerne<sup>63</sup>, da det er altafgørende for de små pengeinstitutter, at de fremstår robuste og kapitalmæssigt stærkt, som tidligere beskrevet. Det vil ligeledes være en fordel for pengeinstituttet at kigge på den verden den befinder sig i, udover de omtalte økonomiske forhold. Dette vil jeg belyse i en PEST analyse, samt en analyse af konkurrencesituationen, hvor jeg vil benytte porters five forces.

#### **14. PEST analyse - Omverden analyse**

Ledelsen bør undersøge og forholde sig til sin omverden specielt i en finanskriser, hvor omgivelserne kan få stor betydning for instituttet. Pengeinstituttet er som nævnte underlagt en del love og restriktioner, som det skal overholde og efterfølge. Jeg vil i dette afsnit udarbejde en strategisk analyse af pengeinstituttets omverden. Herunder vil jeg berøre de politiske -, økonomiske -, sociale - og teknologiske forhold.

Pengeinstituttet skal benytte PEST analyse, til at identificere, hvilke muligheder og trusler fremtiden byder på<sup>64</sup>. Denne indsigt giver virksomheden mulighed for at være på forkant med fremtidens udfordringer.

Nedenfor er skitseret, de forhold der gør sig gældende i øjeblikket, og efterfølgende er de uddybet.

---

<sup>63</sup> Strategi i vindervirksomheder

<sup>64</sup> Strategi i vindervirksomheder side 51

<b>Politiske forhold</b>	<b>Økonomiske forhold</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Regulering fra Basel-komiteen, jf. tidligere afsnit</li><li>- Stigende rådgiver ansvar.</li><li>- Bankpakke III</li><li>- Omfattende lovgivning og tilsynsmæssige reguleringer - Tilsynsdiamanten, jf. tidligere afsnit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stigende arbejdsløshed</li><li>- Meget lav og ustabil USD.</li><li>- Faldende boligpriser</li><li>- Det generelle ustabil økonomiske klima</li><li>- Udviklingen BNP</li><li>- Flere konkurser i erhvervslivet</li><li>- Renteniveauet fortsat lavt</li><li>- Prisen på penge er blevet dyre</li><li>- Svært at funde sig jf. tidligere afsnit</li></ul>
<b>Sociale forhold</b>	<b>Teknologiske forhold</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gode kunder for større magt</li><li>- Større krav til uddannelsesniveaet.</li><li>- Jobsikkerhed i pengeinstituttet</li><li>- Større krav til ledelsen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flere internetbrugere.</li><li>- Globaliseringen</li><li>- Stor gennemsigtighed af priser</li></ul>

### **Politisk forhold**

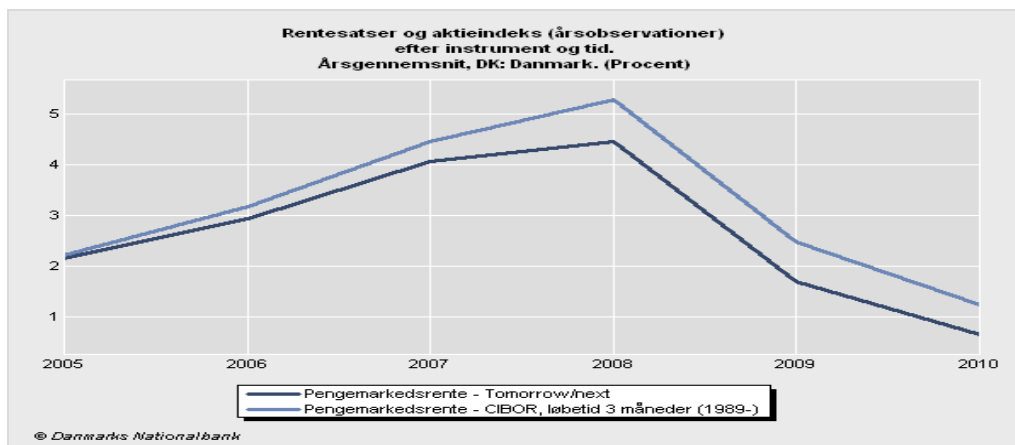
- Udfordringerne omkring Basel komiteens regler, er blevet uddybet i tidligere afsnit.
- Stigende rådgiveransvar. Der stilles større krav til bankrådgivernes kunnen. Der vil blive påkrævet certificeringer inden for de væsentligste områder: Bolig, pension og investering.
- Bankpakke III – udgør en fortsat øget risiko for bankerne, i forhold til at funde sig på de udenlandske markeder. Jf. tidligere afsnit
- Tilsynsdiamanten er ligeledes blevet beskrevet i tidligere afsnit.

### **Økonomiske forhold**

- Stigende arbejdsløshed fører til flere tab for pengeinstitutterne. Der har været et fald i beskæftigelsen i 2010 på 59.000 personer i forhold til 2009<sup>65</sup>.
- Faldende boligpriser – risiko for at mange boligejere vil blive tekniske insolvente

<sup>65</sup> [www.Finansministeriet.dk](http://www.Finansministeriet.dk) – nationalregnskabet 2010

- Det generelle økonomiske klima, er meget usikkert, og der er mange der venter i spænding på, hvad det næste skridt bliver. Kommer der flere bankkrak?
- Udvikling i BNP. Der har været en stigning i BNP i 2010 med 2,1 % i forhold til 2009<sup>66</sup>.
- Flere konkurser i erhvervslivet<sup>67</sup>
- Renteniveauet er historisk lavet i øjeblikket som det illustreres af nedenstående graf, hvilket fortsat er med til at holde gang i hjulene. Risiko når og hvis renten stiger, hvilket kan føre til øget tab for pengeinstitutterne.



**Kilde: Danmarks statistik**

- Pris på penge – lån bankerne imellem. T/N har udviklet sig i et meget lavet niveau, hvor den i 2005 2,15 %, som et gennemsnit over hele året, og 0,66 % i 2010 jf. ovenstående kurve.

## Sociale forhold

- De gode kunder får større magt, og kan presse bankerne på prisen.
- Uddannelsesniveau for bankrådgiverne forventes at blive højere, da kravene til deres kunnen skærpes. Kunderne er blevet mere bevidste og nervøse for bankernes rådgivning, efter mange bankkrak.
- Medarbejderne i banken bliver utrygge ved deres jobsikkerhed, da flere banker har behov for at skære i omkostningerne, pga. de store nedskrivninger og øget omkostninger til administration.

<sup>66</sup> [www.Finansministeriet.dk](http://www.Finansministeriet.dk) – nationalregnskabet 2010

<sup>67</sup> Artikel – Penge: Dansk erhvervsliv fortsat præget af konkurser d. 20.10.10

- Der stilles ligeledes øget krav til ledelsen i banken. Styring af regnskabet samt de øgede lovkrav og skærpet tilsyn, kræver mere af ledelsen i banken.

### **Tekniske forhold**

- Behov for procesinnovation, for at optimere bankens forretningsgange og dermed mulighed for at minimere bankens omkostninger.
- Globaliseringen – påvirkninger fra omverdenen, her tænkes især på den finansielle krise i USA.
- Stor gennemsigtighed i priser – fx igennem Mybanker.

#### **14.1. Delkonklusion**

Det er vigtigt for pengeinstituttet at udvælge, hvilke områder, der er væsentligst for den fremtidige strategiske vej. Pengeinstituttet skal fokusere på de **politiske forhold**, da disse er grunden til den økonomiske forandring, samt de **sociale og tekniske forhold**, hvor de har mulighed for at optimere bankens forretningsgange. Dette vil blive berørt senere i opgaven.

### **15. Konkurrencesituationen i den finansielle sektor**

Ledelsen bør lave en analyse af konkurrencesituationen på markedet, for at undersøge, hvilke forhold de skal være opmærksomme på, og for at være på forkanten med potentielle trusler fra udefrakommende faktorer<sup>68</sup>.

For at kunne analysere Fjordbank Mors' og øvrige små bankers eksistens på markedet, vil jeg nu belyse, konkurrencesituationen i den finansielle sektor i Danmark.

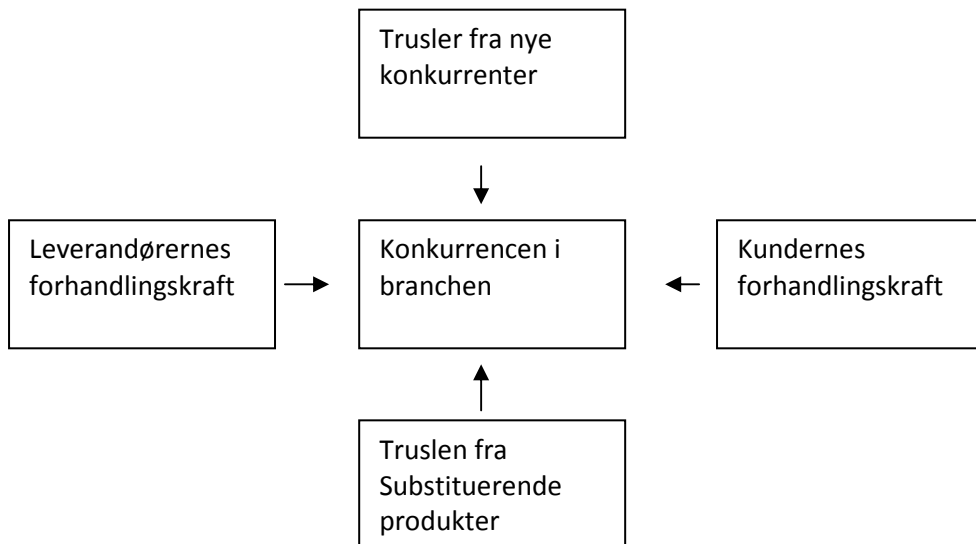
Ved at benytte Porters Five forces, kan man undersøge branchens attraktivitet og konkurrencesituation for de små pengeinstitutter. Derudover er det vigtigt at analysere virksomhedens styrke i forhold til konkurrenterne, afhængigheden af leverandører og kunder.

Dette er vigtigt for de små pengeinstitutter, for at vælge den optimale konkurrencestrategi.

Der er ligeledes relevant for pengeinstituttet at kende sin egen position, så ledelsen kan handle herefter. Nedenfor illustreres, hvordan pengeinstituttet kan analysere konkurrencen i branchen.

---

<sup>68</sup> Strategi i vindervirksomheder side 65



**Kilde: Strategi i vindervirksomheder**

### Hvordan er konkurrencen blandt eksisterende aktører i branchen?

Mange aktører på det finansielle marked, hvilket medfører at de små aktører, kan lave nye tiltage uden de store reagere. Markedet er defineret som Oligopol. Markedsdeltagerne kan opdeles således: To store (Nordea og Danske Bank) fire mellemstore (Jyske Bank, Sydbank, Nykredit Bank og FIH Erhvervsbank), og en masse mindre og små lokale banker og sparekasser<sup>69</sup>. Der har været en del omtale i medierne i forbindelse med Bankpakke III, og politikkerne er ved at undersøge om de store og muligvis også mellemstore, skal få statusen som systemiske vigtige banker, og at staten dermed ikke vil lade dem gå ned. Er det tilfældet, vil det have positiv effekt på deres kreditvurdering<sup>70</sup>. Dette vil også være med at forstærke de store bankers position, og dermed forværres de små bankers konkurrenceposition.

De små pengeinstitutter har vist sig ikke at kunne følge med de store, og der er derfor sket en del fusioner det seneste stykke tid, som bl.a. Fjordbank Mors. Pga. den urolige situation på markedet med lav vækst, øges konkurrenceintensiteten mellem pengeinstitutterne, for at erobre markedsandele.

Det er specielt for de små pengeinstitutter blevet meget omkostningstungt at drive bank, eftersom der stilles større krav til driften af pengeinstituttet. Dette er bl.a. derfor, at flere pengeinstitutter har valgt at slå sig sammen. Fusionsbølgen er helt sikkert ikke over, og vi vil i de kommende år se endnu flere sammenslutninger.

<sup>69</sup> [www.Finanstilsynet.dk](http://www.Finanstilsynet.dk) – nøgletal – gruppeopdeling af pengeinstitutter

<sup>70</sup> Artikel – Finanswatch: Moody's på besøg i danske banker. d. 23.03.2011



Eftersom de fleste bankprodukter ligner hinanden, er det let for kunderne at skifte mellem de forskellige pengeinstitutter, uden nogen omkostninger forbundet med skiftet. Dette er med til at reducere kundernes loyalitet overfor banken, og specielt i en ustabil periode, vil loyaliteten fra kunderne være yderst svækket. Bankerne har svært ved at differentiere sig fra konkurrenterne på andet end navne og omdømme.

### **Hvilke trusler eksisterer fra nye konkurrenter i branchen?**

Det kræver en forholdsvis stor startkapital, at komme ind på det danske bankmarked, og etablering af pengeinstitutter er karakteriseret ved høje etableringsomkostninger. Det skyldes til dels, at myndighederne opstiller en række regulativer, som har til formål, at sikre bankbranchens troværdighed udadtil samt skabe større gennemsigtighed i branchen.

For nye aktører taler det dog for, at der er lave skifteomkostninger for kunderne.

Efter de mange nye reguleringer fra lovgivers side, kræver det mere at drive en bank. Der er flere tendenser til, at jo større banken er, desto mindre fylder de administrative omkostninger. Uanset størrelsen på en bank, kræver det et hovedsæde. Det bliver derfor mere aktuelt at tale om stordriftsfordele i pengeinstitutbranchen.

Efter verden er blevet mere globaliseret, er pengeinstitutter fra andre lande også blevet potentielle konkurrenter. Når uroen er aftaget, vil det være relevant for store udenlandske pengeinstitutter, at trænge ind på det danske marked, og evt. opkøbe nogle af de mindre pengeinstitutter, hvilket allerede er sket i mindre omfang.

Flere og flere internetbanker er også kommet på markedet, og hvis tendenserne fortsætter, kan der komme flere udbydere af samme type, da de er mindre omkostningsfyldte. Dog er kunderne blevet mere forsigtige, hvad angår valg af pengeinstitut, og de vil dermed have betænkelighed ved at vælge en bank, hvor man ikke har mulighed for at sidde ansigt til ansigt med sin bankrådgiver.

Der er høje indgangsbarrierer og udgangsbarriere, så det vil ikke være en let branche at trænge ind i for nye konkurrenter.

### **Hvilke trusler er der fra substituerende produkter?**

På udlånsmarkedet findes i dag en række produkter med mange af de samme egenskaber som bankernes produkter. Specielt er markedet for forbrugslån steget de seneste år. I dag tilbydes "hurtige" lån, der kan optages uden sikkerhed og på trods af registrering i

RKI. Ekspres Bank går så vidt at tilbyde det såkaldt Samlelån, der rydder op i kundernes privatøkonomi og samler dyre lån, der er optaget på eksempelvis kredittkort og kontokort. Substitutterne i den finansielle sektor er desuden realkredit institutioner, forsikringsselskaber samt ikke finansielle virksomheder, der tilbyder lån så som Fona, leasingselskaber mfl. Flere benytter sig også at bilfinansieringsselskaberne, når de skal købe bil. Alle disse låneudbydere, vil der sikkert komme flere af, eftersom mange pengeinstitutter skal slanke deres balance og har skærpet deres kreditvurdering. Flere kunder vil derfor have svært ved at låne penge i bankerne, og søger derfor alternativer.

### **Hvordan er kundernes forhandlingskraft?**

De fleste bankprodukter betragtes som standardvarer, og kunderne har derfor gode muligheder for at finde de bedste priser på markedet. Dette kræver dog, at gennemsigtigheden er optimal, ellers er det svært at gennemskue de forskellige priser på markedet. Det har derfor øget konkurrencen betydeligt efter, der er blevet indført love omkring bankers oplysninger til kunderne omkring gebyrer. Derudover er det ved hjælp af internettet, blevet muligt at sammenligne priserne bankerne imellem, fx via Mybanker.dk og pengepriser.dk.

Som nævnt tidligere, er det nemt og uden de store omkostninger, at skifte mellem pengeinstitutterne. Kundernes forhandlingskraft er blevet større efter konkurrencen er blevet intensiveret blandt bankerne. Kunderne ved at de mange steder kan presse prisen, når konkurrencen om kunderne er stor. Især de store banker er igen begyndt, for alvor at vise deres styrke, og de små pengeinstitutter, har svært ved at følge med, jf. afsnittet om funding. Det er dog fortsat svært for mange kunder at gennemskue priserne på markedet, og de kan derfor ikke udnytte deres forhandlingskraft fuldt ud. De nævnte risikogrupper, landbrugssektoren og ejendomssektoren, har på nuværende tidspunkt ingen forhandlingsstyrke, da der er mange banker, der ikke vil have dem som kunder.

### **Hvordan er leverandørernes forhandlingskraft?**

Pengeinstitutter er karakteriseret ved, at den traditionelle skelnen mellem kunder og leverandører ikke kan foretages. Dette skyldes, at kunderne både agerer som kunder i form af låntagere samt leverandører i form af långivere af indlån. Generelt kan leverancer til pengeinstitutter opdeles i tre hovedtyper: indlån, dataløsninger samt kvalificeret arbejdskraft. Det er blevet svære for kunderne at forhandle om indlånsrenten, da rentemarginalen har været meget lille de seneste år. Mange banker har i en længere periode, tilbudt kunderne at binde

deres penge i en længere periode op til tre år ad gangen. Dette for at få en mere stabil likviditet. Eftersom der er stor rift om indlånene, har kunderne forhandlingsstyrken som leverandør af likviditet. Også øvrige udstedere af likviditet har i øjeblikket forhandlingsstyrken, da det er dem der sætter prisen på likviditeten jf. tidligere afsnit omkring likviditet. Vi har som nævnt set, at stort set hele den danske bankverden, er blevet afskåret fra udlandet, og dermed ikke har mulighed for at låne der fra. Dette skyldes usikkerhed efter krakket i Amagerbanken.

Leverancen af dataløsninger, er en vigtig del af bankens interne og eksterne styring. De store banker har deres egne dataløsninger, mens de mindre og små banker og sparekasser outsourcer store dele af deres IT-opgaver, for at omkostningsminimere.

Den finansielle sektors udvikling har bevirket, at kravene til medarbejdernes kompetencer er blevet væsentligt forhøjet. Derfor er sektoren meget afhængig af uddannelsesinstitutionernes leverance af kvalificeret og kompetent arbejdskraft.

Bankerne imellem er også leverandør til hinanden, da de låner penge af hinanden. Dette har der været stor fokus på det seneste stykke tid, i forbindelse med den nuværende finansielle krise.

### **15.1. Delkonklusion**

Det finansielle marked er karakteriseret som oligopol med få store og mange små og mindre pengeinstitutter. De store og muligvis også mellemstore pengeinstitutter for højst sandsynligt statussen som systemisk vigtig bank, og kommer derfor til at stå stærkere end de små banker. Der er flere små banker, der har valgt at fusionere for at stå stærkere overfor de kommende økonomiske krav, hvilket har indskrænket antallet af udbydere.

Der er i øjeblikket stor konkurrence om de gode kunder, og disse kunder, vil have mulighed for at presse prisen. De har dermed en stor forhandlingsstyrke, da det er disse kunder, bankerne især i øjeblikket, med mange nedskrivninger, kæmper om.

Kundernes loyalitet er blevet forværret pga. de mange bankkrak og tiltroen til bankerne er faldet. En af grunden til de mange fusioner, er de øget omkostninger til administration af banken, da der stilles større krav til driften af denne. Efter den verdens omspændende uroen, vil branchen ikke være så attraktiv de kommende år, da der er for meget usikkerhed forbundet med industrien i øjeblikket og formentlig også i den nærmeste fremtid. Når tumulten har lagt sig, vil det igen blive attraktivt for nye banker at indtræde på markedet, muligvis fra store udenlandske udbydere.

Eftersom flere banker skal slanke deres balance, vil flere kunder låne penge ved substituerende udbydere, da de svagere kunder, ikke vil have mulighed for at låne i bankerne. Kunderne leverer også indlån til bankerne, og der er i øjeblikket stor konkurrence om indlånsmidlerne. Flere banker tilbyder derfor høje indlånsrenter for at tiltrække kunderne, og dermed likviditet. Det er i øjeblikket leverandørerne af likviditet, der har forhandlingsstyrken, jf. tidligere afsnit. De små pengeinstitutter har fælles IT-systemer, da der er store omkostninger forbundet dermed. Det er som tidligere nævnte yderst vigtigt for bankerne, at få kvalificeret medarbejder, da der stilles store krav til rådgivernes færdigheder.

## 16. Forandringer

Som det fremgår tydeligt af opgavens tidligere analyse af den finansielle sektor, er der store forandringer, der allerede er indtruffet, men pengeinstitutterne vil opleve flere udfordringer i de kommende år.

Hvad udtrykker en forandring, omstilling og fornyelse? I daglig tale betyder det stort set det samme, men i organisationsteorien bruger man ofte forandring som det mest omfattende begreb. En forandring kan udvikle sig enten på grund af interne og eksterne kræfter. I denne situation, som pengeinstitutterne står i på nuværende tidspunkt, kommer den fra eksterne kræfter.

Det er vigtigt at komme i gang med omstillingen af organisationen, så det er ikke for sent, og omverdenen allerede er langt foran. De fleste pengeinstitutter eller generelt organisationer, har svært ved at omstille sig til forandringer og nytænkning, og de er mest trygge ved at holde sig til det kendte. Forandring kan se pga. forskellige årsager.

Isomorfe har defineret tre forskellige situationer<sup>71</sup>.

*Tvangs isomorfisme*, som består i at, der sker formelle eller uformelle pres fra andre organisationer, som den pågældende organisation er afhængig af. Nogle krav kan komme fra lovgivningen.

*Efterligning* er den anden årsag til, at der sker forandringer i en organisation. Når et pengeinstitut efterligner et andet, vil det typisk være fordi det er det letteste eller også, fordi det andet pengeinstitut har oplevet succes. Få at få hjælp til at efterligne den pågældende virksomhed, vil det være en ide, at ansætte medarbejder fra andre, succesfulde virksomheder eller få inspiration fra en ekstern konsulent.

Den tredje form er *normativt pres*, som kan være en kilde til forandring. Det handler om en fælles bestræbelse blandt medlemmer af et erhverv.

---

<sup>71</sup> Organisationsteori side ?

Normativ isomorfisme er et resultat af professionalisering. Professionalisering skal forstås som at de enkelte faggrupper i organisationer harmoniseres således at de ”ligner” faggrupper i andre organisationer. Denne tendens skyldes flere ting. Dels den ensartethed, der ligger i de forskellige uddannelsesinstitutioner, og dels det mere og mere udbredte netværk, der er omkring bestemte faggrupper, der findes på tværs af organisationer. En anden generator for normativ isomorfisme finder man i den sortering af personale, der finder sted i organisationer. Her tænkes i særdeleshed på at organisationer ofte ansætter personale fra organisationer, der opererer inden for samme felt, hvor man derved opnår en ensartethed i organisationerne.

Man kan argumentere for, at der er en tendens til tvangsmæssig og efterligning isomorfisme, i den måde forandringerne påvirker de små pengeinstitutter. I denne situation, kommer forandringen fra lovgivningsside, og dermed tvang, som omtalt tidligere i form af strengere økonomiske krav fra Basel komiteen og Finanstilsynet. De små pengeinstitutter vil også få brug for at efterligne de store pengeinstitutters måde at drive bank på, for at kunne følge med udviklingen. Det er en reaktion på globalisering og økonomisk usikkerhed, at de små pengeinstitutter bør vælger at ”kopiere”, de stor pengeinstitutters tankegang.

Det kunne også tænkes, at der sker en professionalisering i ledelsen og bestyrelsesarbejde, så der opstår en form for normativ isomorfi. Ledelsen bør rekruttere medarbejder fra succesfulde pengeinstitutter, for at få en mere ensartethed blandt pengeinstitutterne. Dette vil blive uddybet efterfølgende.

### 16.1. Implementering af en forandring

Der er flere forskellige modeller, der kan bearbejde og implementere en forandring. En passende model er den analytiske – rationelle model<sup>72</sup>. Denne anvendes, når der skal planlægges og gennemføres en ændring som problemløsning. Modellen arbejder med målstyring og resultatstyring.

Der vil være forskellige faser pengeinstituttet skal gennemgå, for at bearbejde en forandring. I det følgende vil blive belyst, hvordan pengeinstituttet kan håndtere en ændring i organisationen.

### 16.2. Den analytiske - rationelle model

**Problemerkendelse:** Som omtalt i de tidligere afsnit, står de små pengeinstitutter overfor en situation, hvor der stilles større økonomiske krav fra Basel komiteen og Finanstilsynet. De har

---

<sup>72</sup> Organisations teori side 322

derfor erkendt at de har nogle udfordring og muligvis også problemer, der kræver en forandring i organisationen.

**Diagnose:** Hvem berøres af problemet, hvilken holdning har ledelsen til problemet? Det er vigtig at undersøge, hvem der berøres af problemet, og at ledelsen er indstillet på at ændret på organisationen. Det vil i værste tilfælde ramme hele banken, hvis ledelsen ikke er indstillet på, at der skal foretages forandringer.

**Strategiovervejelse:** Igennem struktur, ny fordeling af arbejdsopgaverne. Dette vil jeg belyse efterfølgende afsnit.

**Implementering:** Intern organisationsafdeling med hjælp fra det eksterne konsulentfirma. Ledelsen skal lave en handlingsplan for, hvordan forandringen skal komme ud til organisationen. Det kan bl.a. ske med belønning og involvering, hvilket vil være det mest optimale.

**Evaluerig:** Til sidst er skal ledelsen evaluere, hvordan problemet er blevet løst, og om der skal foretages yderligere ændringer.

De forhold, der kan starte en forandring for en organisation er forskellige ændringsimpulser fra eksterne kræfter, som fx kan være nye værdier i samfundet, skærpet konkurrence, internationale og national lovgivning. Dette er alle ændringer organisationen skal tage stilling til og ledelsen bør undersøge de interne processer, for at tilpasse sig sin omverden.

Når pengeinstituttet skal implementere en forandring i organisationen, vil det som nævnt kræve en person eller en gruppe, der går foran i processen, eller også kaldet en ændringsagent. Denne kan være en fra den interne organisationsafdeling i samarbejde med en ekstern konsulent. Det er vigtigt, at de har for øje, at det kan være kompliceret at lave store ændringer i et lille pengeinstitut, da der oftest er mange traditioner og sædvaner forbundet med kulturen i pengeinstituttet.

Ledelsen bliver derfor nødt til at stille sig selv spørgsmålet. Hvor central er forandringer i forhold til pengeinstituttet grundlæggende opgaver, og hvor vidt gående en forandring er der tale om. I denne situation er det en ændring, der berører pengeinstituttets kerneområde, og må betragtes som en betydelig ændring, og må vurderes til at være en 4 ud af 4 mulige på skalaen<sup>73</sup>. Det er store forandringer, der skal ske for de små pengeinstitutter. Ledelsen skal kigge på de interne forhold og undersøge, hvordan de kan få det bedste ud af de forandringer, der måtte komme.

---

<sup>73</sup> Organisations teori side 329

## 17. Interne faktorer

Det er vigtigt at ledelsen får de nødvendige kompetencer til at imødegå de strategiske udfordringer, fra det svære markedet pengeinstitutter befinder sig i i øjeblikket. Ledelsen skal synliggøre visionen for pengeinstituttet, så hele organisationen ved, hvilken vej den ønsker at gå. Pengeinstituttet skal skabe et åbent system med innovative relationer til interessenter, bl.a. kunder, medarbejder, leverandører og omkringliggende samfund. Ledelsen bør yderligere analysere virksomhedens udfordringer, og opbygge de nødvendige relationer. Til sidst er det vigtigt, at analysere virksomhedens interne ressourcer og kompetencer og finde dens kernekompetencer. Ledelsen skal gøre sig nogle strategiske overvejelser, om hvordan de kan komme igennem de nævnte problemstillinger, der møder den finansielle sektor allerede nu, men også i fremtiden.

### 17.1. Vision og mission

Ledelsen bør synliggøre pengeinstituttets strategi gennem dens vision og mission samt værdisæt, så de gør det tydelige for organisationen og ikke mindst omverdenen, hvilken vej de ønsker at gå. Når et pengeinstitut står i en vanskelig situation, hvor dens omverden er meget usikker og omskiftelig, er det netop visionen, der holder organisationen i samme retning. Visionen er bankens ledestjerne og missionen er mere karakteriseret som den måde, hvorpå den ønsker at nå sin vision.

Bankens vision kunne være noget i retningen af at være *konkurrencedygtig og efterleve de økonomiske krav, der stilles til den finansielle sektor*. Missionen skulle så være, hvordan den lille bank kunne opnå dette, hvilket jeg vil komme tættere på i de kommende afsnit.

### 17.2. Strategi

For at ledelsen kan komme nærmere dens vision, om at kunne konkurrere med de store aktører på markedet, er det vigtigt at definere deres strategi, med henblik på at overleve under de skiftende vilkår. Dette er for at sikre, at de små pengeinstitut yder det optimale ud fra de krav der stilles, siden den finansielle krise startede. Ud fra Porters generiske strategier skal de små pengeinstitutter benytte differentiering/fokus<sup>74</sup>, for at gøre en forskel i forhold til de store pengeinstitutter.

Det er vigtigt, at stille en langsigtet strategi, som ikke bliver forældet i løbet af kort tid. Det er selvfølgelig svært for ledelsen, at forudsige alle de udefrakommende faktorer i en meget omskiftelig verden, og pengeinstituttet må derfor se på det som en proces, som hele tiden udvikler sig i takt med omverdenen. Det er sværere for et lille pengeinstitut at kunne navigere

---

<sup>74</sup> Strategi i vindervirksomheder side 275

i tide, grundet manglende kapacitet og omstillingsparathed, hvilket er en vigtig faktor for ledelsen at holde for øje. De store pengeinstitutter har bedre muligheder bl.a. pga. bedre teknologiske systemer.

For at de strategiske mål skal kunne implementeres i pengeinstituttet, er det vigtigt, at der er de nødvendige ressourcer til rådighed. Dette gælder den fornødne viden, personaleressource, kapital og teknologi er blot nogle af de forhold pengeinstituttet skal være forberedt på inden, den starter udarbejdelsen af de strategiske mål. Organisationsstrukturen i et lille pengeinstitut er typisk karakteriseret ved central styring, da det er lettere for et lille pengeinstitut, ikke at have for mange kommunikationsveje, inden det når frem til medarbejderne.

De små pengeinstitutter skal vælge en strategi, hvor de kan gøre sit værd på markedet. Det lille pengeinstitut skal fokusere på, hvad der er dens kerneområde, og hvad det kan differentiere sig på, i forhold til de store pengeinstitutter. Fx ved at levere højere serviceniveau end de store, specialist viden på udvalgte områder, regionalt kendskab eller individuelle løsninger til kunderne.

Det kan være relevant for pengeinstituttet, at udarbejde en SWOT analyse, men i en proaktiv planlægning af pengeinstituttets mål, kan det begrænse virksomheden, hvis det udelukket opstiller den strategiske plan ud fra truslerne og svaghederne i SWOT analysen. De kan i stedet benytte balanced scorecard, som er et godt redskab i den strategiske planlægning.

### **17.3. Balanced scorecard**

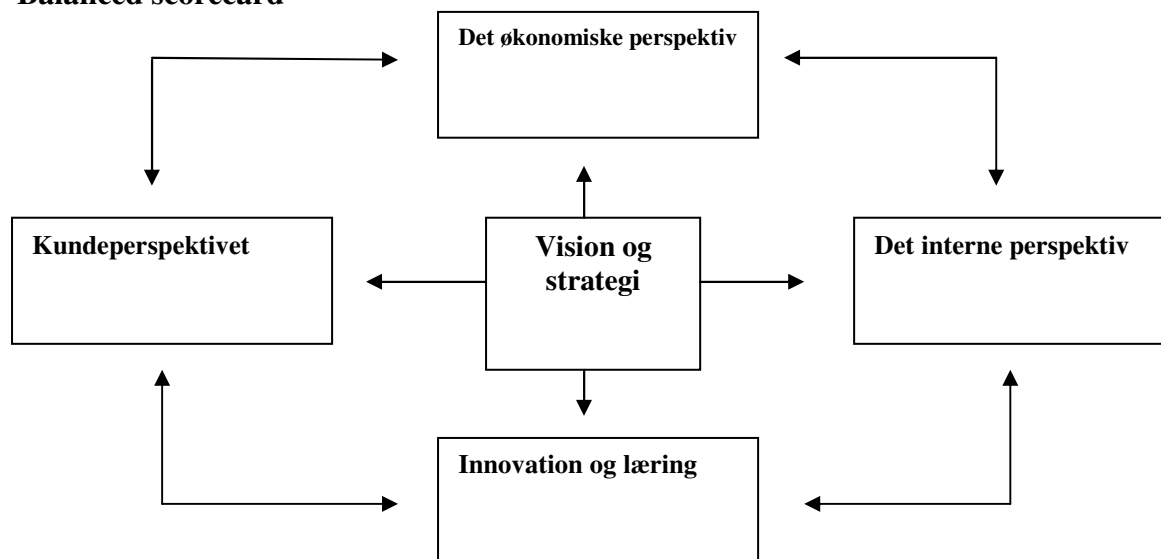
De strategiske mål er som nævnt vigtige for at pengeinstituttet kan komme nærmere deres vision. For at sikre, at de ønskede mål nås, er det en god ide at benytte et værktøj, som sikrer at de mål, der er opstillet i strategien efterleves, men det giver også mulighed for at kunne tilpasse målene løbende, såfremt udefrakommende faktorer påvirker de opstillede mål. Det er umuligt for et lille pengeinstitut at påvirke omverdenen og den lovgivning, der bliver pålagt fra politisk side. Det er derfor altafgørende for pengeinstituttet at kigge ind ad og undersøge, hvad der kan ændres intern i organisationen. Balanced scorecard supplerer de traditionelle regnskabs mål med andre målestokke i nøgletals form, som måler organisationens præstationer på områder jf. nedenstående model<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Strategi i vindervirksomheder side 258



## Balanced scorecard



Det økonomiske perspektiv, har jeg berørt i de tidligere afsnit. Jeg vil derfor belyse det interne perspektiv samt innovation og læring, da det er her ledelsen kan gøre en forskel.

### 17.3.1. Det interne perspektiv

Ledelsen skal lave en strategisk analyse af de interne forhold, som er basale for pengeinstituttet, for at efterleve de kommende og eksisterende krav, der stilles.

Pengeinstituttet skal undersøge, hvilke ressourcer, kapabiliteter og kompetencer pengeinstituttet råder over<sup>76</sup>. En måde at undersøge pengeinstituttets dette på er at gruppere i følgende områder:

**Materielle forhold:** Placering af filialer, unikt produkt og/eller serviceydelser. Dette forhold vil ikke blive belyst yderligere, da jeg ikke mere, at det er det vigtigste element for pengeinstituttet at have fokus på.

**Menneskelige forhold:** Erfarne ledere, veluddannede, motiverende og loyale medarbejdere, struktur eller kultur der fremmer høj performance.

Dette vil være med til at mindske den operationelle risiko, der er for banken, som fx kunne være uheldige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl og systemfejl eller eksterne begivenheder. Dette er et forhold pengeinstituttet skal have fokus på, da de selv har mulighed for at påvirke de menneskelige forhold. Det er især vigtigt, når kunderne stiller større krav til bankrådgivernes kunnen, at medarbejderne er veluddannede. Ledelsen bør være et forbillede for dens medarbejdere, og som tidligere beskrevet, skal ledelsen ikke handle i egne interesser, men i aktionærernes. Dette har som tidligere beskrevet, været et problem i

<sup>76</sup> Strategi i vindervirksomheder side 140

mange af de banker, der er krakket, hvor ledelsen ikke har villet se problemet i tiden. Dette er et område ledelsen bør have fokus på, når den strategiske plan skal udarbejdes.

**Organisationen generelt:** omdømme, gode forbindelser til interesser. Dette vil blive berørt i de efterfølgende afsnit.

Alle de interne forhold har betydning på hinanden, og hvert forhold har betydning for pengeinstituttet. Specielt i denne situation, hvor den finansielle sektor er udsat for ekstra stort pres, det essentielt at undersøge om organisationen er klædt på til de udfordringer den måtte støde på.

### 17.3.2. Innovation og læring

#### 17.3.2.1. Innovation

Innovation vil være et anvendeligt nøgleord for de små pengeinstitutter. Innovation betegnes som virksomhedens evne, til at reorganisere, omkostningsreduktion, introduktion af nye budgetteringssystemer, forbedringer af kommunikation<sup>77</sup>. Det er ligeledes skabelse, acceptering og gennemførelse af nye ideer, processer, produkter eller tjenester. Innovation er tæt forbundet med pengeinstituttets konkurrenceevne, herunder evnen til at udvikle nye og bedre produkter eller måder at strukturere organisationen på. Dette er en kostbar proces, men også yderst vigtig for et lille pengeinstitut, hvis det skal overleve.

Her skal pengeinstituttet kigge på alle processerne, og er der eventuelt områder, hvor det kan forbedres. For at kunne være innovation, kræver det meget af hele organisations kultur og strukturer.

### 17.4. Samarbejde de små banker imellem

Der er i forvejen et tæt samarbejde imellem de små banker, og som det også fremgår af [www.lokalepengeinstitutter.dk](http://www.lokalepengeinstitutter.dk), er samarbejde allerede godt etableret. Det kunne derfor være interessant i denne situation, hvor der stilles større krav både til bankens regnskabsmæssige virke, men også til rådgivernes kunnen, at udvikle dette samarbejde.

Som De lokalepengeinstitutter skriver på deres hjemmeside, er der en betydelig stordriftsfordel ved at samarbejde, og dermed udnytte den fordel det medfører.

#### 17.4.1. Optimering igennem SCM – supply chain management

De små og mellemstore pengeinstitutter står allerede sammen og har etableret en lang række fællesskaber, der løser back-office opgaverne. Der er fælles IT-centraler samt realkreditlån fra

---

<sup>77</sup> Organisationsteori side 356

Totalkredit. Også pensionskasserne bliver slået sammen samt fælles investeringsforening igennem bl.a. Bankinvest, som alt sammen er med til at holde omkostningerne nede.

Men er der flere tiltag de ledelsen kan gøre for at holde deres omkostninger nede, og dermed fortsat være en konkurrent for de store pengeinstitutter?

Hvis ledelsen følger tænge omkring værdikæden og helt konkret benytter SCM, vil de betragte sine leverandører som en samarbejdspartner, som kan betegnes som relationsbaseret strategiudvikling<sup>78</sup>. Formålet med SCM, er at skabe en effektiv og lønsom forsyningskæde med fokus på forretningsprocesser, omfattende produktion, lager og distribution via outsourcing af styringsaktiviteter, samt at få et tæt viden – og erfaringssamarbejde med leverandører, for at skabe fælles konkurrencekraft. Det vil ligeledes medvirke til bedre konkurrenceevne, når omkostningerne bliver nedbragt. De små pengeinstitutter er meget afhængige af den viden og kompetence medarbejderne besidder, men de må erkende, at de ikke har ressourcer til at have al den nødvendig viden inden for pengeinstituttets rammer, hvorfor de med fordel kan outsource en del af denne. Det er vigtigt for pengeinstituttet, at finde sine kernekompetencer, ud fra analysen af dens ressourcer, kapabilitet og kompetencer. Formålet er i sidste ende at skabe konkurrencemæssige fordele, i forhold til de store pengeinstitutter. Outsourcing af pengeinstituttets kerneområder, vil derfor være et strategisk tiltag, som burde give store synergier, hvilket er en oplagt mulighed for de små pengeinstitutter.

Som nævnt, bliver der fra politikkerne stillet større krav til rådgiverne og deres viden. I mange af de store pengeinstitutter har de specialister på alle de store rådgivningsmæssige hovedområderne: Bolig, investering, pension og erhverv, for at minimere de rådgivningsmæssige fejl. Det vil derfor være omkostningsbesparende for de små pengeinstitutter at samarbejde med en konsulentvirksomhed eller lignende, som har ansat specialister indenfor de ovennævnte områder. Denne virksomhed skulle selvsagt være anerkendt af staten, ellers tabes effekten. Det kunne også være de lokale pengeinstitutter, der ansatte specialister, som de små pengeinstitutter kunne benytte, når de havde behov for dette. Specialisterne skal assistere bankrådgiverne i særlige komplicerede og store sager. Dette vil kunne medføre, at der ikke sker så mange fejl for rådgivernes side. Det er ofte, at det er rådgiveren eller filialchefen, der bevilger og rådgiver en kunde til at foretage en investering eller et køb af en bolig, hvilket i værste tilfælde kan ende galt.

---

<sup>78</sup> Strategi i vindervirksomheder side 345

Det kunne også være en mulighed at samarbejde med en virksomhed, hvor der sidder krediteksperter, som helt objekt vurderer på det enkelte engagement, såfremt det er af en vis størrelse, hvor den enkelte filial ikke selv kan bevilge dette. Dette er særligt relevant, når det gælder store erhvervskunder specielt inden for de risikofyldte områder som boliginvestering og landbrug. Forskellen ligger i, at de interne krediteksperter, muligvis har svært ved at tage de objektive briller på, men handler i ledelses interesse og ikke aktionærernes. Dette kan i værste fald ende med, at banken tager for store risici, og til sidst må ende med store nedskrivninger, hvilket er set i de tilfælde, hvor bankerne er krakket.

Også på risikostyring af bankens likviditet, vil det gavne de små banker, hvis de kunne få ekspertise fra en konsulentvirksomhed, som helt objektivt, skal rådgive bankerne til at styre deres likviditet og kapital. Dette for at få andre øje på banken, end blot bankens direktion og bestyrelse, som vil gøre alt for at banken overlever, og i de tilfælde, hvor det er gået galt, bl.a. med Amagerbanken, er problemer blevet oplevet for sent. Der er selvfølgelig Finanstilsynet, som har deres tilsyn med bankerne, men det har vist sig ikke at være tilstrækkeligt, da det er umuligt, at tjekke bankerne ned til mindste detalje. De banker, hvor det er gået galt, er det hovedsageligt, fordi ledelsen har været for risikabel med deres investeringer, og dette ville kunne forhindres, hvis der hele tiden var eksterne folk, der overvågede deres likviditet og kapital.

Eksterne konsulenter har bredere erfaringsgrundlag gennem kendskab til andre organisationer, og kan dermed se pengeinstituttet med kritiske øjne. Det vil ikke kun være omkostningsbesparende, men det vil udadtil, virke som et godt signal at sende til den øvrige finansielle verden, at de små banker har styr på deres interne forretning.

## **18. Perspektivering**

Dette kunne være en mulig løsning til de mange små banker og sparekasser, som rundt omkring i Danmark, i øjeblikket og i fremtiden kan få store problemer med at give aktionærerne det resultat, som forventes. I sidste ende kan det ende med, at flere af de små banker må fusionere, for at kunne konkurrere med de store, eller i værste fald ende med at gå konkurs.

De omtalte forslag, vil være med til at sænke omkostningerne og vise omverdenen, at de har kompetente folk til at styre deres forretning. Det vil muligvis kunne hjælpe på de kommende likviditetsproblemer, der vil møde dem i fremtiden.

Ledelse i de små banker mener, at de stadig har deres berettigelse på markedet, og at der er stor værdi ude i lokalområderne af deres tilstedeværelse. De gør en masse for at holde tingene i gang med hensyn til iværksætteri, bosættelse samt forenings- og idrætsliv. Hele dynamikken ude i lokalsamfundene har de små pengeinstitutter en særlig interesse i af udbygge. De store banker vil kunne gøre det samme, men de har ikke samme interesse i at bibeholde dynamikken i lokalsamfundet, da det ikke er afgørende for deres overlevelse. Det kan det være for en lille bank. Hvis det ender med flere bankkrak, eller flere fusioner i stedet for, er de små banker nervøse for, at der sker et tomrum i lokalområderne. Det vil især være de lokale selskaber, der vil blive ramt af de mange fusioner, de lokale sponsorer og tilskud til kulturelle aktiviteter. Der er blevet påpeget fra en række analytikere og corporate finance-folk, at det i mange tilfælde er ledelsen i små banker, der blokerer for konsolidering. Det er i denne sammenhæng blevet fremført, at de mere eller mindre forsøger at ignorere kommercielle fordele ved en fusion, og i stedet kæmper for at beholde deres job som adm. direktør, som jo som bekendt medfører magt og gode lønvilkår.

Det kan også ende med, at kunderne og aktionerne indse, at der er for mange banker, der ikke kan leve op til de skærpede krav, og som yder kunderne dårlig rådgivning, eftersom de små banker ikke kan leve op til de stigende krav til rådgivning og driften af banken. Konklusionen på alt dette, kan derfor ende med, at færre banker giver bedre rådgivning, da større enheder er bedre gearet til uddannelse, tilpasning til nye krav, samt bedre mulighed for at stille en bedre pris. Alt i alt større værdi for kunderne og aktionærerne.

Det er uvist, hvad fremtiden vil bringe, men en ting er sikkert, der vil komme forandringer på den ene eller anden måde. Om det bliver øget samarbejde imellem de små banker, flere fusioner eller krak, det må tiden vise, men det bliver svært for de små pengeinstitutter, at efterkomme de skærpede krav, uden at ændre på deres eksisterende forretningsmodel.

## **19. Konklusion**

Efter min analyse af min problemstilling, hvordan de skærpede økonomisk krav vil påvirke de små bankers regnskab, kan jeg konkludere, at de vil blive mødt med en del udfordring de kommende år.

Finanskrisen startede i 2007, da boligmarkedet i USA oplevede store tab forårsaget af subprime lånene. Dette medvirkede til, en verdensomspændende krise, som endnu langt fra er aftaget. Den internationale finansielle krise medførte, at pengemarkedet frøs fast, og det blev yderst svært for selv sunde banker at tilvejebringe den nødvendige likviditet. Staten måtte derfor træde til, og den første bankpakke blev etableret. Bankpakke II var endnu et forsøg på

at hjælpe bankverdenen igennem krisen, og bankerne fik mulighed for at søge statsligt kapitalindskud, for at give luft i udlånspolitikken og modvirke en kreditklemme. Den sidste bankpakke III håndterer de pengeinstitutter, som måtte blive nødlidende. Formålet med denne er at få den finansielle sektor tilbage, hvor den kan stå på egne ben.

Basel komiteen har ligeledes indført nye og skærpede krav til den finansielle sektor på verdensplan, og kravene har gennemgået en udvikling siden Basel I blevet lanceret. Basel II blevet igangsat på et tidspunkt, hvor der var højkonjunktur, og tabene var meget små. Dette er som bekendt en hel anden situation i øjeblikket. Basel III forsøger, at rette op på de u hensigtsmæssigheder Basel II har skabt. Der bliver derfor helt konkret fortaget skærpede krav til bankernes egenkapital som hæves fra 2 % til 4,5 % af de risikovægtede poster. Kravet til kernekapitalen hæves ligeledes fra 4 % til 6 %, mens basiskapitalen fastholdes til 8 %. Der bliver yderligere indført en kapitalbuffer, som er fastsat til 2,5 %, samt en modcyklisk kapitalbuffer, som skal ligge i et interval mellem 0 – 2,5 %, afhængig af udlånsvæksten. Den modcykliske buffer skal fastsættes, når der bygges systematisk risici i den finansielle sektor. Flere af landets banker og Finansrådet, har været bekymret for de strengere Basel regler, men Nationalbanken mener, at det vil hjælpe på den finansielle uro. Kritikken bygger på, at den analyse, der er foretaget i forbindelse med de nye regler, bygger på rapporter fra mere end 100 lande, og det er ifølge Finansrådet, svært at sammenligne danske forhold med kinesiske.

Efter Basel komiteen har skærpede deres krav til pengeinstitutternes kapital, har Finanstilsynet indført Tilsynsdiamanten. Der er opstillet forskellige grænseværdier, som skal modvirke, at pengeinstitutterne ikke kommer i økonomiske knibe. Der er opstillet grænseværdier for: summen af store engagementer, udlånsvækst, eksponering mod ejendomme, funding-ratio og likviditetsoverdækning.

Pengeinstitutterne og ikke mindst de små oplever allerede, men også i fremtiden flere økonomiske udfordringer, som vil påvirke deres regnskab. Det er blevet det store samtaleemne efter Basel komiteens udmeldelser, hvordan de kan skaffe nok likviditet, til at imødegå de kommende krav til kapitalen sammenholdt med udfasningen af kreditpakken. For at mindske likviditetsrisikoen er det vigtigt at lave stresstests, for at sikre sig imod dårlige tider. Der har været en del kritik af de allerede foretaget tests, og der ligger op til en hårdere og vanskeligere test end sidste år. Store dele af pengeinstitutternes passivside består af indlån fra private og erhverv, hvilket vil blive en udfordring for de små bankers regnskab de kommende år. Indlån er tidligere blevet betegnet som sikre midler, men dette har vist sig i den finansielle krise, langt fra at være tilfældet. Det er mest hensigtsmæssigt at have en mere

stabil og forudsigelig finansiering, der er med til at mindske likviditetsrisikoen.

Pengeinstitutterne vil stå overfor en udfordring i 2013, hvor de individuelle statsgarantier udløber, og lånene skal refinansieres. Der er udstedt for 191 mia., hvilket er et stort beløb, der skal refinansieres, hvis investorerne ikke er blødt op inden da. Det bliver specielt et problem for de banker, hvor kreditkvaliteten ikke er så god. Dette skyldes, at udlandet har fået et andet syn på Danmark efter Amagerbanken krakkede, og det er blevet næsten umuligt for danske banker at funde sig i udlandet. En af grundene til dette er pga. bankpakke III, hvor investorerne har risiko for at tabe deres penge, hvis banken krakker. Danmark er det eneste land, hvor staten ikke hjælper nødlidende banker, og derfor fremstår som et farligt investeringsland. Interbankmarkedet har også betydning for de små bankers regnskab, da det er blevet dyrere at låne bankerne imellem. En af udfordringer ved at funde sig på interbankmarkedet, er at der kan opstå asymmetrisk information, som er med til at påvirke ligevægten på det finansielle marked. Dvs. at der i øjeblikket tilbydes færre lån i forhold til, hvad der er optimalt for markedet kommer i balance. Dette skyldes, at lånemarkedet ikke kan skelne mellem dårlige og gode låntagere pga. asymmetrisk information. Når de skærpede krav fra Basel komiteen indtræder, vil det få en påvirkning på væksten, da bankerne ikke har mulighed for at udvide deres udlån som hidtil, eftersom der skal opbygges en kapitalbuffer. Dette kan medføre til øget arbejdsløshed, som med medvirkende til større tab for bankerne, som i sidste end vil påvirke bankernes regnskab i negativ retning. De store bankers status som systemiske banker eller "too-big-to-fail", vil også kunne komme til at påvirke de små banker økonomisk, da de store banker, vil få lettere ved at funde sig, hvorimod det underbygger de udenlandske investorers mistillid til de små pengeinstitutter, da de fortsat ikke er sikret af staten. Ledelsesstilen i de banker, der allerede er kommet i problemer, har været kendetegnet ved, at have været meget risikobetonet, hvilket de små banker også skal have for øje, da det kan få fortale følger for bankens regnskab, hvis ledelsen varetager egne interesser frem for aktionærernes. Problemet er også, at der ikke er en stor aktionær, der kan kontrollere ledelsen. For at komme nærmere de skærpede økonomiske krav, har jeg analyseret Fjordbank Mors' regnskab. Banken er fusioneret sidste år, med tanken om at skabe et bedre økonomisk fundament. Banken har haft et stort underskud i 2010, og har derfor meget at forbedre i 2011. De har optaget et stort statsgaranteret lån på 4,1 mia.kr., som udløber i 2013, og som nævnt, kan det for alvorlige regnskabsmæssige konsekvenser, hvis det udenlandske marked ikke er blødt op inden. Det vil således betyde, at banken ikke kan fastholde deres solvens, hvilket er hele bankens eksistensgrundlag. For at forbedre deres egenkapital, har banken i december

2010 foretaget en aktieemission. Bankens egenkapitals forrentning og indtjening pr. omkostnings kr. har ikke været acceptabelt sammenlignet med de øvrige pengeinstitutter i gruppe 3, og dette er endnu et dårligt tegn til omverdenen. Bankens har offentliggjort i deres årsrapport, dens "standing" i tilsynsdiamanten for at vise omverdenen, at det er en solid bank, der kan efterkomme de kommende økonomiske krav. Banken ligger dog tæt på flere at grænseværdierne og specielt inden for eksponering overfor ejendomssektoren, likviditetsoverdækningen samt mange store engagementer, er forholdene kritiske. Som følge af de mange risikofyldte forhold i banken, er bankens aktie faldet drastisk fra kurs 68 i januar 2011 til 45 i marts 2011. Dette er dog ikke kun Fjordbank Mors' aktie, der faldet, men flere øvrige banker har oplevet lignende fald. Dette kan på samme måde, få konsekvenser for bankens regnskab, og det kan betyde, at banken igen må ud af lave endnu en aktieemission. Bankens WACC påvirker ligeledes bankens regnskab, da tallet udtrykker bankens samlede finansieringsomkostninger. Sammenlignet med CIBOR3 ligger bankens WACC under niveauet i 2009, men i 2010 ligger den over CIBOR3, hvilket ikke er et godt tegn, da banken har en meget høj andel af fremmedfinansiering. Sammenlignet med Danske bank og Arbejdernes Landsbank ligger Fjordbank på et acceptabelt niveau. ICGR udtrykker, hvor meget bankens balance kan vokse med samme udlåns sammensætning samt soliditet. Fjordbanks Mors' ICGR er negativ, og betyder dermed, at bankens skal slanke deres balance, hvilket også er deres målsætning for de kommende år. Det er dog ikke et godt tegn til omverdenen, at banken ikke ønsker vækst.

Basel komiteens regler, vil betyde for bankens regnskab, at såfremt de ikke slanker deres balance, skal de have refinansieret de statsgaranterede lån i 2013 for omkring 235 mio. eller sænket deres risikovægtede poster med 2,3 mia. kr., hvilket bliver en svær opgave for banken, pga. den ustabile situation den danske finansielle sektor står overfor. De har derfor en stor udfordring de kommende år.

Med dette kan jeg konkludere, at ledelsen i de små banker bør tage arbejdshandskerne på, og begynde at tænke i nye baner, for at fasthold deres konkurrenceposition. Ledelsen skal lave en omverden analyse af den finansielle sektor. Udover de mange økonomiske og politiske forhold, som tidligere nævnte, er der også sociale og teknologiske forhold ledelsen, skal være opmærksomme på. De vigtigste forhold ledelsen bør forholde sig til: Basel reglerne, bankpakke III, stigende rådgiveransvar og større krav til uddannelsesniveaue, det generelle ustabile økonomiske klima, flere konkurser i erhvervslivet, svært at funde sig i udlandet og det lave renteniveau. Konkurrencesituationen bærer præg af, at kundernes tillid til bankerne er



forværret, pga. de mange bankkrak. Branchen er ikke så attraktiv i de kommende år, da den usikre situation, gør at færre nye udbydere vil indtræde i markedet. Der er i øjeblikket kamp om likviditeten både fra de privat indlånere og de øvrige finansieringskilder, og det er dermed disse, der har forhandlingsstyrken. Flere banker, skal som følge af de skærpede økonomiske krav, slanke deres balance, og flere kunder vil derfor være nødsaget til at låne ved substituerende udbydere.

Ledelsen skal gøre organisationen klar til de forandringer, den finansielle sektor går i møde. Isomerfe har defineret tre forskellige måder, hvorpå en forandring kan opstå. De forhold der gør sig gældende i øjeblikket, er påvirket fra eksterne faktorer, og er opstået fra tvang og senere ved efterligning. Ledelsen skal benytte den analytiske – rationelle model, når den skal implementere en forandring i pengeinstituttet. Ydermere bør ledelsen udarbejde en Vision, mission og strategiske mål, som kan bane vej, til den ønskede position og forandring i organisationen. Ledelsen kan benytte balanced scorecard, for at opstille de strategiske mål. De vigtigste områder, ledelsen skal tage fat omkring er det interne perspektiv samt innovation og læring, da det er disse områder, hvor de har mulighed for at gøre en forskel. De små pengeinstitutter kan med økonomiske fordel, underbygge det allerede eksisterende samarbejde, der er igennem De lokale pengeinstitutter eller en ekstern konsulentvirksomhed. De kan dermed skabe stordriftsfordele, hvis de samler flere enheder et sted. De kunne fx være inden for de store hovedområder: pension, bolig, investering og erhverv, hvor specialister kunne assistere rådgiverne i de små pengeinstitutter, hvis der var brug for ekstra ekspertise. Også på stabsfunktionerne kunne de foretage omkostningsbesparelser ved at anvende eksterne likviditetsmedarbejder og kreditmedarbejder. Det vil ikke kun være omkostningsbesparende, men også et godt tegn til omverdenen, at banken har styr på de rådgivningsmæssige og kreditmæssige aspekter, og dermed være med til at forøge deres muligheder for at opnå billigere og funding, og i sidste ende skabe bedre regnskabsmæssige resultater.

## 20. Kildefortegnelse

### Bøger

- Strategi i vindervirksomheder af Jørgen Lægaard og Mikael Vest, Jyllands-postens Forlag
- Commercial banking “the management of risk” af Benton E. Gup og James W. Kolari 3<sup>rd</sup> edition forlag Wiley
- Organisationsteori, struktur, kultur og processer, 5 udgave af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens forlag

### Hjemmesider:

[www.Finanstilsynet.dk](http://www.Finanstilsynet.dk)

[www.nationalbanken.dk](http://www.nationalbanken.dk)

[www.oem.dk](http://www.oem.dk)

[www.euroinvestor.dk](http://www.euroinvestor.dk)

[www.danmarksstatistik.dk](http://www.danmarksstatistik.dk)

[www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk)

[www.fjordbankmors.dk](http://www.fjordbankmors.dk)

[www.al-bank.dk](http://www.al-bank.dk)

[www.lokalepengeinstitutter.dk](http://www.lokalepengeinstitutter.dk)

### Artikler:

- Finanswatch: Nationalbanken: Bankerne tager fejl af Basel reglerne d. 18.03.2011
- Finanswatch: Ny stresstest skal være hårdere d. 01.02.2011
- Finanswatch: Moody´s på besøg i danske banker. d. 23.03.2011
- Børsen: Banker mangler milliarder d. 11.01.2011
- Jyllands-posten: Bankbøsser urørlige trods krisen d. 21.02.2011
- Jyllandsposten: Mange små sparekasser bløder d. 12.04.2011
- Bankinfo: Pengeinstitutter pudser tilsynsdiamanten, d. 18.03.2011
- Nordjysk.dk: Pengeinstitutter mister statsgaranti d. 22. marts 2011
  
- TV program på DR1. Penge: ”hvorfør jamre de” onsdag d. 06. april 2011 klokken 21:25 - 21:50

## 21. Bilagsoversigt

Bilag 1: Resultatopgørelse Fjordbank Mors

Bilag 2: WACC og ICGR for Fjordbank Mors

Bilag 3: WACC og ICGR for Arbejdernes Landsbank

Bilag 4: WACC og ICGR for Danske Bank