

Trepartsfusion i Skive-området



Specialeafhandling HD-FR

Søren Dahl, studie nr. 20104921

Vejleder: Christian Farø

HD-FR 2010 på Aalborg Universitet

Forår 2012

1. Summary

The global financial crisis has affected most parts of the world and Denmark is no exception. Especially the Danish banking sector is affected of the crisis, and the Danish banks are subject to increasing demands from the Danish government as well as the European Union. This has resulted in a great number of bankruptcies, staff reductions, etc. and this unfortunate trend seems to continue in the years to come.

The intention of the present paper is to investigate which possibilities the Danish financial institutions have of avoiding these enormous challenges.

An analysis of three Danish banks - Sparbank, Salling Bank, and Spar Salling - will examine whether a merger between these could be a solution of the ongoing crisis of Sparbank and thereby an advantage for the shareholders of Sparbank.

The organization of the three banks will be individually analysed, and in the light of this a possible organization for the merged bank – ‘Fusionsbanken’- will be presented. This analysis is made in order to identify organizational problems as well as cost savings.

The market situation of the three banks will be analysed in terms of bringing political, economical, social, and technological conditions into focus. Danish banks are subject to a great number of laws and regulations, which of course must be respected. During the financial crisis the Danish government has launched a number of bailouts – ‘Bankpakke’ 1-5 – in the hopes of creating stability in the financial sector.

Finally the performance and the capital adequacy of the three banks will be examined. None of the banks have obtained a financial advantage in the recent years; on the contrary all of them have suffered from great loss.

The present paper therefore investigates whether a merger between the three banks could be a solution of the individual problems of the banks.

Indholdsfortegnelse

1. Summary	1
2. Indledning	5
3. Problemformulering	6
4. Metode	6
4.1 Problemstilling	6
4.2 Opstillede problemer	6
4.3 Opgavestruktur	7
4.4 Litteratur og kildekritik	8
4.5 Afgrænsninger og forudsætninger	8
5. Præsentation af de tre institutter	8
5.1 Sparbank	9
5.1.1 Organisation	10
5.1.2 Kultur og ledelsesstil	12
5.1.3 Delkonklusion	14
5.2 Salling Bank	14
5.2.1 Organisation	15
5.2.2 Kultur og ledelsesstil	16
5.2.3 Delkonklusion	16
5.3 Spar Salling	17
5.3.1 Organisation	18
5.3.2 Kultur og ledelsesstil	18
5.3.3 Delkonklusion	18
6. Markeds- og sektoranalyse	19
6.1 PEST-analyse	19
6.1.1 Politiske forhold	19
6.1.2 Økonomiske forhold	24
6.1.3 Sociale forhold	27
6.1.4 Teknologiske forhold	29
6.2 Delkonklusion	29
7. Regnskabsanalyse	29
7.1 Sparbank A/S	29
7.1.1 Resultatopgørelse	29
7.1.2 Balance	32
7.1.3 Delkonklusion	34
7.2 Salling Bank	34
7.2.1 Resultatopgørelse	34
7.2.2 Balance	36
7.2.3 Delkonklusion	37
7.3 Spar Salling	38
7.3.1 Resultatopgørelse	38
7.3.2 Balance	39
7.3.3 Delkonklusion	41
7.4 Nøgletal	41
7.4.1 Delkonklusion	52
8. Lovmæssige likviditets- og kapitalkrav	53
8.1 Sparbank	55
8.1.1 Kapitalforhold og solvens	55
8.1.2 Risikoforhold og risikostyring	56

8.1.3 Delkonklusion	59
8.2 Salling Bank.....	60
8.2.1 Kapitalforhold og solvens	60
8.2.2 Risikoforhold og risikostyring	60
8.2.3 Delkonklusion	63
8.3 Spar Salling	63
8.3.1 Kapitalforhold og solvens	63
8.3.2 Risikoforhold og risikostyring	64
8.3.3 Delkonklusion	66
9. Fusionens sammensætning	66
9.1 Prisfastsættelse og betaling	66
9.2 Kapitalforhold i fusionsbanken.....	68
9.3 Forventninger til den fremtidige indtjening.....	69
9.4 Synergieffekter i fusionsbanken.....	70
9.4.1 Afskedigelser og effektivisering.....	70
9.4.2 Filialsammen- og nedlægninger.....	71
9.5 Omkostninger ved fusionen	72
9.5.1 Afskedigelse af medarbejdere	73
9.5.2 Udtrædelse af IT-samarbejde.....	73
9.5.3 Projektarbejde og konsulentbistand	73
9.6 Forventning til indtjening efter fusion	74
10. Organisatoriske udfordringer ved fusionen.....	75
10.1 Ledelse og navn	75
10.2 Organisation, kultur og ledelsesstil	75
10.3 Medarbejdernes holdning til fusionen.....	77
10.4 Delkonklusion	78
11. Konklusion	79
11.1 For og imod fusionen.....	79
11.1.1 Styrker	79
11.1.2 Svagheder.....	79
11.1.3 Muligheder	79
11.1.4 Trusler.....	80
11.2 Konklusion	80
12. Kilde og litteraturliste	81
Bilag 1 – Metodik og forklaring i forbindelse med interviews	82
Bilag 2 – Huspriser i Skive-området	85
Bilag 3 – Antal bolighandler	86
Bilag 4 – Pengeinstitutternes størrelsesgruppering.....	87
Bilag 5 – Befolkningsudvikling i Skive-området.....	90
Bilag 6 – Detaljerede tal, Sparbank	91
Bilag 7 – Detaljerede tal, Salling Bank	94
Bilag 8 – Detaljerede tal, Spar Salling	97
Bilag 9 – Detaljerede tal, Fusionsbank	100
Bilag 10 – Renteinformation	102
Bilag 11 – WACC.....	103
Bilag 12 – ICGR	106
Bilag 13 – Kapitaldækningsopgørelser.....	107
Bilag 14 – Opdeling af udlån	109
Bilag 15 – Beregninger vedr. fusionen	111
Bilag 16 – Ny organisationsdiagram i Fusionsbanken	113

2. Indledning

Finanskrisen buldrer her i 2012 fortsat med stor styrke i de fleste afkroge af verden. En krise, der nu har været ved i snart fem år, og som har rødder tilbage i den amerikanske subprimekrise. Finanskrisen har ramt en bred vifte af områder verden over – og Danmark er ingen undtagelse. Særligt de danske pengeinstitutter er hårdt ramt, da de udover de generelle gener ved lavkonjunktur også skal kæmpe med reguleringskrav fra såvel EU som den danske stat. Rækken af reguleringer og øgede lovmæssige krav er en konsekvens af den vigtige rolle, pengeinstitutter har i genrejsningen af den danske økonomi samt det faktum, at finanskrisen i manges øjne skyldes bankernes fejlslagne investeringer ¹.

Nogle pengeinstitutter er lukket, nogle har blot lukket en række filialer, mens andre har fusioneret. Faktisk er antallet af danske pengeinstitutter faldet fra 146 i 2007 til 123 i 2010. Det svarer til et fald på 15,8%. Samtidig var der 1963 danske filialer i 2007 mod 1598 i 2010, hvilket er en nedgang på 18,6%². På den måde er der blevet 'ryddet op' i den finansielle sektor, og nye lukninger, fusioner eller opkøb vil højst sandsynligt være en realitet i de kommende år.

Lukninger, fusioner og opkøb af banker skyldes primært finanskrisen, mens lukning af filialer også har med den generelle centralisering at gøre. Således bliver det for hver dag, der går, mindre og mindre interessant at have en bankfilial i 'Udkantsdanmark'³. Den generelle holdning er, at mennesker med høje indtægter samles i storbyerne, værdien af ejendommene falder markant i de yderligt geografisk placerede dele af landet, virksomheder må lukke eller flytte produktionen – jo, skellet mellem storbyerne og 'Udkantsdanmark' bliver umiddelbart større og større.

Sparbank, der har hovedsæde i den midt- og vestjyske by Skive, ligger geografisk i et område, hvor relativt mange mindre pengeinstitutter ligeledes har hovedsæde. Således er der ikke færre end fire pengeinstitutter, der har valgt at placere deres centrale afdeling inden for en radius af 10-15 km. i Skive-området ⁴. Udover disse pengeinstitutter har en lang række andre pengeinstitutter ligeledes filialer i Skive. Det drejer sig om Nykredit (dog lukket primo 2012), Nordea, Danske Bank, Jyske Bank, Arbejdernes Landsbank, Sparekassen Kronjylland og Spar Nord.⁵ Dertil kommer, at der for fem år siden var yderligere 2-3 pengeinstitutter med

¹ http://borsen.dk/nyheder/oekonomi/artikel/1/220726/leder_bankernes_skyld.html

² <http://www.dst.dk/OmDS/omweb/Emneord/search.aspx?keyword=pengeinstitutter&searchid=1066>

³ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article3002960.ece>

⁴ Det drejer sig om Vinderup Bank, Spar Salling, Salling Bank og Sparbank.

⁵ http://www.degulesider.dk/de-gule-sider/Skive/q_Pengeinstitutter/1/:jsessionid=45904CC29F6EDE45A19F23013FA95513?AW_AT=DGSJylland

hovedafdeling inden for samme radius – disse er dog imidlertid fusioneret ind i de eksisterende pengeinstitutter.

Set i lyset af den stigende tendens til, at danske pengeinstitutter fusionerer med og opkøber andre banker, kombineret med branchens likviditets- og kapitalmæssige udfordringer, er det særdeles interessant at undersøge, hvorvidt der kunne være nogle fordele for en bank som Sparbank ved en fusion med to mindre institutter, hhv. Salling Bank og Spar Salling.

Derudover er jeg født og opvokset i Salling, og er endvidere udlært i Sparbank, hvor jeg tidligere var ansat i fem år. Ud fra denne betragtning samt ovenstående observationer finder jeg det særdeles oplagt, at min opgave tager udgangspunkt i netop denne problemstilling.

3. Problemformulering

På baggrund af ovenstående vil opgaven søge at besvare følgende:

Vil det være gunstigt for aktionærerne i Sparbank A/S, at pengeinstituttet fusionerer med Salling Bank og Spar Salling?

4. Metode

4.1 Problemstilling ⁶

Sparbank har pr. 1. januar 2012 ansat Bent Jensen som administrerende direktør - en substitut for stressramte Karl Tholstrup⁷. Bent Jensen har en klar ambition om, at Sparbank skal være den dominerende bank i Skive-området, kombineret med de nuværende filialer i Aarhus og København.

Bent Jensen kontaktede mig i begyndelsen af året med henblik på, at jeg skulle lave en uafhængig analyse om fordele, ulemper, muligheder og trusler ved en evt. fusion. På baggrund af denne rapport vil Bent Jensen i samarbejde med Sparbanks bestyrelse diskutere, hvorvidt forhandlinger om en evt. fusion bør igangsættes.

4.2 Opstillede problemer

For at kunne finde frem til en brugbar besvarelse på ovenstående problemformulering er en række uddybende spørgsmål nødt til at blive besvaret:

1. Hvilken kultur og organisation er der i de tre virksomheder?
2. Hvordan er markedet, som de tre pengeinstitutter befinder sig på?
3. Hvordan har virksomhederne ud fra et regnskabsmæssigt synspunkt klaret sig de seneste fem år?

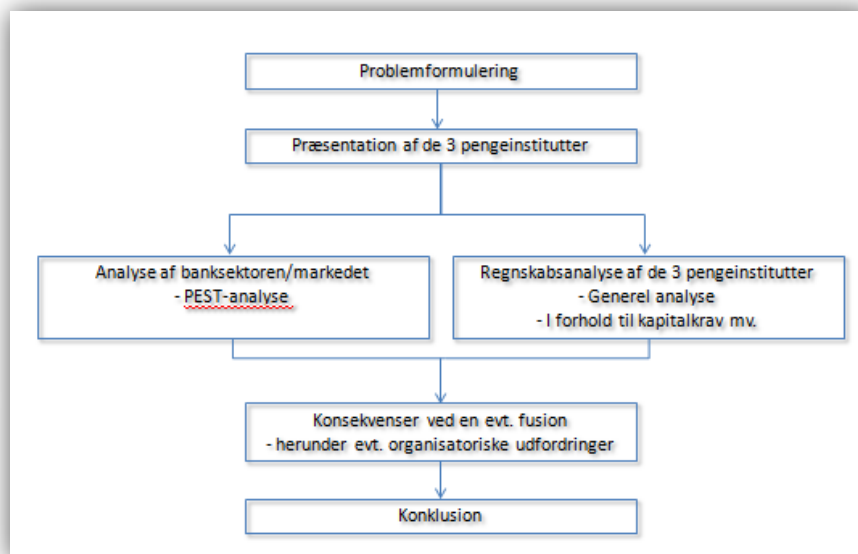
⁶ Opgaven er en fiktiv case, som er opstillet til dette projekt.

⁷ <http://www.sparbank.dk/media/305693/pressemeddelelse%20af%2030.%20december%202011.pdf>

4. Hvordan er de tre pengeinstitutter placeret i forhold til lovens krav om kapitaldækning m.m.?
5. Hvilke udfordringer har de tre pengeinstitutter fremadrettet?
6. Hvad kan det potentielle afkast af en fusion være?
7. Hvilke organisatoriske udfordringer er der ved at sammensmelte tre potentielt forskellige virksomhedskulturer?

4.3 Opgavestruktur

Opgavens struktur er opbygget som illustreret i nedenstående figur.



8

Opgaven indledes med en præsentation af de tre pengeinstitutter. Dette er med til at give et indblik i de berørte virksomheders kultur og organisation med henblik på at afdække, om der er nogle grundlæggende værdier, der kan blokere eller vanskeliggøre en fusion.

Herefter bliver markedet, som danske pengeinstitutter befinder sig på, analyseret ved hjælp af PEST-analysen samt kommenteret i forhold til problemstillingen. Det skal være med til at belyse, hvorvidt en fusion rent markedsmæssigt er fornuftig.

De tre pengeinstitutters regnskaber vil blive analyseret via en gennemgang af resultatopgørelsen og balancen i de seneste fem år. Det er altså interessant at følge udviklingen fra 2007, inden finanskrisens udspring, og frem til i dag. I forlængelse heraf vil en redegørelse for de tre institutters likviditets- og kapitalforhold blive udarbejdet, og derved analysere virksomhedernes risici og placeringer i forhold til tilsynsdiamanten⁹.

⁸ Egen tilvirkning

⁹ Finanstilsynets pejlemærker i forhold til, om et pengeinstitut har en forhøjet risiko.

Disse to analyser af markedet som helhed, og mere specifikt af de enkelte pengeinstitutters økonomi, skal benyttes til at lave en samlet vurdering af fordele og ulemper ved en fusion. Da det ikke blot skal være en sammenlægning af institutternes økonomi, vil der blive opstillet en realistisk oversigt over besparelser og synergieffekter ved en evt. fusion. Endelig vil de organisationsmæssige udfordringer, en evt. fusion måtte give, blive belyst.

Ovenstående analyse munder ud i et afsluttende afsnit, som indledes med en skitsering af fordele, ulemper, muligheder og trusler ved fusionen. Til sidst foretages den endelige konklusion med en samlet redegørelse for, om fusionen vil være gunstig for Sparbanks aktionærer eller ej.

Opgavens empiriske problemstilling vil blive analyseret på baggrund af teori, der stammer fra fagbøger samt research på nettet og i relevante medier. Den overvejende metodedel i denne opgave er derfor følgende: Kombineret empiri vil blive brugt som bevisførelse for synspunkter og holdninger med henblik på at foretage en samlet konklusion.

4.4 Litteratur og kildekritik

Afhandlingens anvendte kilder og litteratur er blevet kritisk vurderet. Dette for at undgå at kildens/litteraturens afsender har en interesse i at skabe et bestemt billede. Derudover er der typisk brugt mere end en kilde til at belyse den samme problemstilling, for på den måde at sikre, at den anvendte litteratur samt kilderne samt lever op til kravene om validitet og reliabilitet.

4.5 Afgrænsninger og forudsætninger

Der er lavet en kort forklaring af de forskellige bankpakker, og det er således kun de dele af pakkerne der er relevant for denne opgave, der er medtaget. På grund af opgavens problemstilling og omfang, er der ikke lavet en detaljere og dybdegående gennemgang af reglerne omkring fusioner samt Basel-reglerne.

Den endelig konstruktion af Fusionsbankens rekapitalisering er ikke skitseret, da dette er opnåeligt via Bankpakke 4, og således ikke er et kriterium og en betingelse for en evt. fusion.

Opgaven er lavet på baggrund af offentlig tilgængelig materiale og dataindsamlingen er afsluttet den 21. april 2012.

5. Præsentation af de tre institutter

I dette afsnit er der lavet en præsentation af de tre pengeinstitutter, så det i løbet af opgaven bliver nemmere at sammenligne og finde forklaringer på eventuelle forskelle. Der bliver således for hvert institut beskrevet deres historie, ledelse, forretningsområde, organisation,

kultur, ledelsesstil m.v. Disse områder skal være med til at klarlægge, om der er fornuft i at lave en fusion, på de mere 'bløde' områder. Kultur og ledelsesstil er primært lavet via spørgeskemaer og samtaler med ansatte i de tre pengeinstitutter.

5.1 Sparbank

Skive-baserede Sparbank A/S bryster sig af at være en lokal bank med stærk forankring i det midt- og vestjyske. Det er også i dette område, at hovedparten af deres 25 afdelinger ligger, men banken har også afdelinger i Aarhus-området samt i København. Bankens størrelse og dens geografiske placering kategoriserer den som en lokalbank, der kan yde en personlig service til kunderne. Endvidere betjener Sparbank privatkunder såvel som erhvervskunder¹⁰.

Sparbank blev oprindelig grundlagt d. 14. marts 1857 under navnet Privatsparekassen i Skive. Siden har der været adskillige navneskift. Navnet blev efter flere ændringer ændret til Skive Sparekasse i 1882. Det helt store navneskifte kom i 1989, hvor det som led i en ekspansionsbølge blev ændret markant. Sparekassen blev omdannet til et aktieselskab under navnet Sparbank Vest A/S. Den seneste navneændring kom i 2007, hvor Sparbank Vest blev til Sparbank. Dette skete, da banken på daværende tidspunkt havde filialer i det meste af landet, tre filialer i Grønland samt en i Malaga, Spanien. I 2010 tog Sparbank konsekvensen af, at den mangeårige ekspansion via filialudvidelser havde skabt en lang række filialer, der ikke var rentable at drive. Således blev 13 filialer solgt fra, inkl. aktiviteterne i Grønland (Malaga-kontoret var år forinden lukket ned), så de geografiske fokusområder blev, som vi kender dem i dag: Midt- og Vestjylland, Aarhus og København. I 2011 åbnede Sparbank en ny afdeling i Nykøbing Mors, ligesom dele af den krakkede Fjordbank Mors blev overtaget – fire salling-afdelinger og herunder 7.500 kunder og 15 medarbejdere¹¹.

Den lokale direktør, Alex Rasmussen, har i efterhånden mange år siddet i spidsen for Sparbanks bestyrelse. Sammen med tre medarbejdervalgte repræsentanter og fem andre mere eller mindre Skive-lokale personer, udgør Alex Rasmussen Sparbanks bestyrelse.

Der har gennem de seneste 5-6 år været en del udskiftning på direktionsgangene i Sparbank. Således kom Henning Hürdum til i 2006, men blev efter uenighed med bestyrelsen, fritaget fra sin stilling i 2010. Det var et spørgsmål om, hvorledes pengene fra filialfrasalget skulle bruges, der førte til samarbejdets afslutning¹². Derfor blev daværende økonomidirektør Karl Tholstrup først konstitueret, og senere fast administrerende direktør for Sparbank. I forbindelse med denne faste udnævnelse blev bankens erhvervskundechef, Martin K.

¹⁰ <http://www.sparbank.dk/sparbank>

¹¹ <http://www.tvmidtvest.dk/indhold/sparbank-overtager-fjordbank-mors>

¹² <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2046465.ece>

Rasmussen samt kommunikationsdirektør Bent Jensen forfremmet og gjort til en del af direktionsteamet – dog fortsat med Karl Tholstrup som administrerende direktør. Dette trekløver holdt indtil sidste kvartal 2011, hvor Karl Tholstrup pludselig blev stressramt og kort tid efter løst fra sin stilling mod en kompensation på 2,1 mio. kr.¹³. Pr. 1. Januar 2012 blev Bent Jensen udnævnt som ny adm. direktør suppleret med bankdirektør Martin K. Rasmussen¹⁴. Bent Jensen har været i forskellige stillinger i Sparbank siden 1997, er engageret i foreningslivet i Skive¹⁵, og må på den baggrund konstateres som værende en inkarneret Skive- og Sparbank-mand.

Sparbank ønsker at være et lokalforankret pengeinstitut i det midt- og vestjyske med base i Skive. Derudover ønsker de dog fortsat at have forretninger i København og Aarhus-området. Den massive fokus på Midt- og Vestjylland med Skive som hovedkontor, bekræftes geografisk med et kort over deres afdelinger:



16

5.1.1 Organisation

Organisationsform

Dette afsnit vil redegøre for, hvilken organisationsform Sparbank benytter, og dermed undersøge, hvordan arbejdsdelingen er i Sparbank. Dette sker dels for at give et billede af, hvordan banken er sammensat, men også for at identificere eventuelle problemstillinger i forbindelse med en evt. fusion. Sparbank er en funktionsorganisation¹⁷ – som er den typiske organisationsform for pengeinstitutter. Der er fordele og ulemper ved alle organisationsformer, men generelt set passer denne udgave bedst til pengeinstitutter. Dette skyldes, at funktionsorganisationen samler arbejdsopgaver og ansatte efter faglige kriterier. På den måde samles og dyrkes ekspertisen, hvilket selvsagt denne endnu bedre.

¹³ Jf. årsregnskabet 2011, side 38.

¹⁴ <http://www.sparbank.dk/media/305693/pressemeddelelse%20af%2030.%20december%202011.pdf>

¹⁵ Blandt andet: <http://www.skiveam-sam.dk/sitecore/content/Klubber/SkiveAM/SkiveAtletik/Forside/Ungdom%2014%20%C3%A5r+/Tr%C3%A6nere.aspx?pf=1>

¹⁶ <http://www.sparbank.dk/sparbank/find-din-afdeling.aspx>

¹⁷ Organisationsteori, Struktur, Kultur og Processer, af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Derudover spørger alle ”opad” i systemet, dvs. der i hver afdeling er en leder man kan spørge. Kan han ikke svare, så har han mulighed for at gå videre til sin leder osv. Dette kaldes *vertikal arbejdsdeling*, der er baseret på forskelle i hierarkisk position, i uddannelse eller i status. På den måde kan beslutninger ofte træffes hurtigt, hvilket udover at være praktisk får en organisation til at virke handlekraftig, fleksibel og omstillingsparat udadtil. En anden fordel er, at den fremmer karriereveje for medarbejderne, ligesom der er mulighed for at gøre brug af eksperterne på tværs af organisationen. Derudover er det lettere at administrere, hvilket er en kæmpe fordel i forbindelse med en evt. sammenlægning.

Ulemperne ved Sparbanks organisationsform er imidlertid, at det skaber store forskelle mellem afdelingerne. Samtidig kan det tage længere tid at løse konflikter på tværs af afdelingerne, og det udvikler ikke bredt orienterede ledere, men blot ledere indenfor deres eget speciale.

Organisationsprincip

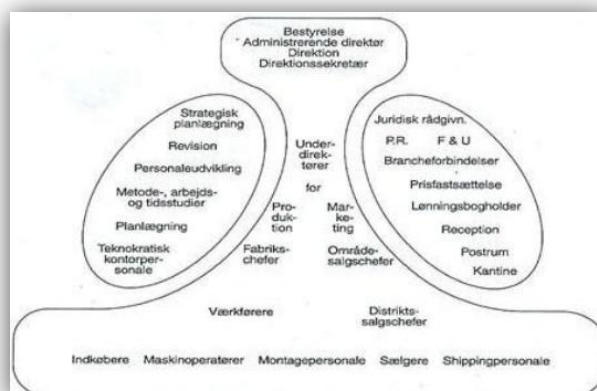
Udover selve organisationsformen har en virksomhed også et såkaldt organisationsprincip. Organisationsprincippet viser virksomhedens princip i forhold til fordeling af ansvar. For bankerne er der som regel tale om linje-stabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati. De to metoder bliver nu beskrevet, for at af- eller bekræfte om de passer på Sparbank.

Linje-stabsprincippet er kendetegnet ved, at magten er placeret i toppen af organisationen, dvs. hierarkisk. Den øverste ledelse giver ordrer til ledelsen herunder, og disse ledere kan så give ordren videre igen osv. Ved dette princip forsøger man at bevare fordelene ved den rene udgave af linjeprincippet samtidig med, at man bedre kan udnytte medarbejdere med specialviden. Det sker ved, at disse medarbejdere får mulighed for at arbejde på tværs af organisationen. Linjeafdelingerne er de afdelinger, der arbejder direkte for at nå bankens mål. I Sparbanks tilfælde er det filialerne, hvor kunderne køber produkterne. Derimod er stabsfunktionerne dem, der skal stille ekspertviden til rådighed for at hjælpe linjeafdelingerne med at nå målet. I Sparbanks tilfælde er dette f.eks. Juridisk Afdeling eller HR-afdelingen.

Mintzbergs Maskin-bureaukrati er kendetegnet ved formalisering og specialisering. Maskin-bureaukratiet er delt op i fem grupper:

1. Øverste ledelse med ansvaret: Bestyrelse og direktionen
2. Mellemledelsen, der agerer bindeled mellem filialerne og den øverste ledelse.
3. Filialerne – der, hvor produkterne sælges, og hvor bankens eksistensberettigelse via kerneforretningen finder sted.

4. Teknostrukturen indeholder analytikere og planlæggere, men kan også indeholde uddannelse og personaleudvikling.
5. Støttestabene, der supporter og servicerer organisationen.



18

Sparbank benytter sig altså af funktionsorganisation til arbejdsdeling samt linjestabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati til fordeling af ansvar. Efter direktionen er ansvaret delt op i to grupper: Kredit- og Økonomiområdet, som Martin K. Rasmussen er ansvarlig for, og Filialer og Forretningsudvikling, som Bent Jensen er ansvarlig for. Herunder er der så placeret adskillige mellemledere, der refererer til henholdsvis Martin K. Rasmussen og Bent Jensen. Endelig er der stabsfunktionerne Ledelsessekretariatet, hvori HR, Juridisk Afdeling, Compliance mv. befinder sig, samt naturligvis Intern Revision.

For Sparbank og hovedparten af landets andre pengeinstitutter er denne kombination den mest effektive. Finansielle produkter er efterhånden blevet så komplekse, at det som almindelig rådgiver er umuligt at vide alt. Derfor er det effektivt og anvendeligt at have disse specialistafdelinger, der kan hjælpe generalisterne. På den måde er det som virksomhed også nemmere at rumme flere forskellige typer af medarbejdere. Medarbejdere motiveres forskelligt, og det er derfor forskellige ting, der driver de ansatte. Således har nogen det bedst med at sidde i specialafdelinger og 'nørde' med tal, mens andre motiveres af kontakt med kunder.

5.1.2 Kultur og ledelsesstil

Analysen af kulturen og ledelsesstilen i de tre pengeinstitutter er lavet på baggrund af samtaler med ansatte i de tre pengeinstitutter samt spørgeskemaer udfyldt af ansatte¹⁹.

Sparbank har igennem de seneste 5-6 år været igennem en turbulent tid, men også en tid, hvor banken er blevet ændret radikalt. Med afgang af den mangeårige direktør, Preben

¹⁸ Organisationsteori, Struktur, Kultur og Processer, af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal side 90.

¹⁹ Selve spørgeskemaet, metoden bag undersøgelsen, fordeling m.m., se bilag 1.

Rasmussen, i 2006-2007 og den efterfølgende ansættelse af Henning Hürdum, blev banken ændret fra at være en traditionel bank der ydede en god og grundig kundebetjening, til at blive en mere moderne tilpasset salgsorganisation. Der blev således lavet nyt logo, nye kerneværdier, ny mission og vision osv. Tidligere var der også en dresscode i Sparbank, hvor slips for mændenes vedkommende var et must. Denne dresscode eksisterer ikke længere, og der er således meget frie rammer ang. påklædning. Tonen og stemningen i Sparbank er jf. analysepersonerne langt fra så højtidelig som tidligere, og også her har der været en løbende udvikling.

Sparbank har taget nogle store skridt i retningen mod at få implementeret en salgskultur. Således er der i dag individuelle salgsmål på samtlige rådgivere i banken. Først og fremmest har de implementeret 5-3-2-mødestrukturen, hvor de skal have minimum fem møder pr. uge, tre arrangeret til næste og to til ugen efter. Derudover bliver de i 2012 målt på salg af totalkreditlån, skadesforsikringer, livsforsikringer, pension i kr. (indskud og §41-overførsler), netbankaftaler og antal nye helkunder. De enkelte rådgiveres salg offentliggøres hver måned på et morgenmøde, ligesom de hver 14. dag afholder statusmøde med deres nærmeste leder. Der kan dog fra afdeling til afdeling være små forskelle på, hvor ofte denne opfølgning foregår. Interessant er det også at se, hvorledes størstedelen af de parametre, der måles på, er off-balance produkter. Dvs. produkter, der bidrager med en indtægt, men som ikke påvirker bankens balance og kapitalbinding. Hvorfor dette er nødvendigt for Sparbank, bliver belyst senere i dette speciale.

Sparbank er centralt styret, men de enkelte afdelinger har også nogle rammer at operere inden for. Navnlig indenfor kreditområdet er der som følge af finanskrisen sket stramninger, så afdelingerne ikke har samme muligheder længere. Dette har dog primært noget med risikostyring at gøre, netop fordi Sparbank har oplevet ekstremt store mængder tab de senere år²⁰. Det har på baggrund af interviews og spørgeskemaer været vanskeligt at fastlægge en klar ledelsesstrategi, da en del af analysepersonerne har svaret ud fra deres nærmeste ledelse. Den overvejende del af de adspurgte har dog peget på en værdibaseret ledelse, hvor der er stor tiltro til den enkelte medarbejder, og hvor de har en stor grad af medindflydelse på dels deres arbejdsplads kultur samt de opgaver, de sidder med.

Endelig er der bred enighed om, at der kan opleves store forskelle fra afdeling til afdeling. Nogen kalder sågar deres afdeling for en bank i banken. Alle analysepersoner er enige i, at Sparbank forsøger at skabe en *corporate culture*. Det kan dog konkluderes, at dette ikke er

²⁰ Dette vil blive uddybet senere i opgaven.

lykkedes 100%, når flere medarbejdere mener, at der er store forskelligheder fra afdeling til afdeling. Det er ikke udelukkende negativt, at der er forskelle fra den ene afdeling til den anden, da der garanteret er stor forskel på, hvordan kunderne vil behandles i Sparbanks afdeling på den lille ø, Fur, og i Frederiksberg-filialen i København.

5.1.3 Delkonklusion

Sparbank har gennemgået store ændringer og fremstår i dag som et moderne pengeinstitut, hvor der er forsøgt at implementere en moderne og kundevendt salgskultur, noget de jf. de ansatte er lykkedes ganske godt med. Bankens fremstår desuden som en fleksibel og forandringsparat organisation, der qua de seneste 5-6 års markante ændringer er vant til frasalg og opkøb af filialer, organisationsændringer, omstruktureringer mv.

I spidsen for Sparbank står lokalforankrede og ambitiøse Bent Jensen, suppleret af kreditdirektøren Martin K. Rasmussen. Endelig kan det konkluderes, at Sparbank er organiseret efter funktionsprincippet, ligesom ansvaret er fordelt efter linjestabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati.

5.2 Salling Bank

Salling Bank, der har hovedsæde i Skive, kalder sig selv på deres hjemmeside ”en selvstændig og uafhængig lokalbank”, med en historisk tilknytning til Skive-egnen. Banken har også deres primære forretninger i Skive-området, kun suppleret af deres fjernkundeafdeling, der som navnet antyder, tager sig af bankens kunder uanset deres geografiske placering. I Salling Bank vil de være mere end ”de fine skåltaler”. Det betyder, at banken skal bakke op i alle situationer, også når deres kunder og medarbejdere kommer i svære situationer. Medarbejderne skal tage ansvar i forhold til kunderne og den daglige rådgivning. Der er altså meget fokus på den individuelle kunde. Salling Bank håndterer privat- såvel som erhvervskunder. De har endvidere fokus på at være en selvstændig og uafhængig lokalbank.

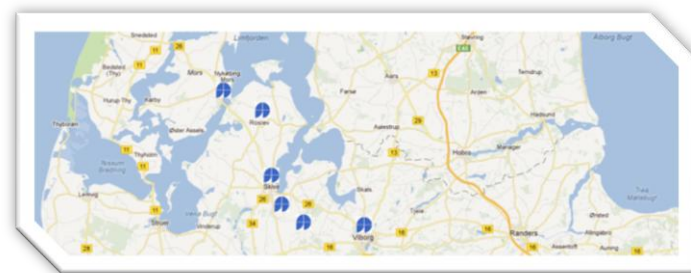
Salling Bank blev stiftet d. 20. maj 1876 og har dybe historiske rødder i Skive, Salling og Fjends²¹. Den blev dog ikke stiftet som Salling Bank, men som en lille lokal virksomhed. Denne virksomhed blev opkøbt af Den Danske Landmandsbank i 1918 for otte år senere at blive omdannet til aktieselskabet Salling Bank. De efterfølgende 43 år voksede banken sig større og større og udvidede løbende deres filialnetværk i lokalområdet. I 1994 blev nuværende administrerende direktør, Peter Vinther Christensen, ansat, og han afløste Poul Erik Bastrup, der ’kun’ havde siddet på posten i otte år. I 2004 åbnede Salling Bank en ny filial i Skivebydelen Egeris, ligesom de i 2007 åbnede en ny afdeling i Viborg. I løbet af de

²¹ <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2070>

seneste ti år har banken lukket diverse småafdelinger i Salling. Først blev kassefunktionerne lukket og herefter rådgivningsfunktionen. Således blev afdelingerne Balling, Breum, Durup og Egeris lukket i løbet af 2009. I dag har Salling Bank i alt seks filialer.

Salling Banks bestyrelse består af fire medlemmer valgt af repræsentantskabet. Derudover indgår to medarbejdervalgte medlemmer i bestyrelsen. Bestyrelsesformanden er Per Albæk, der har siddet som formand siden 2005. Direktør i Salling Bank er Peter Vinther Christensen, der har siddet på posten i næsten 18 år. Han mener, at Salling Bank har et stærkt image, er anerkendt for at være troværdig og ansvarlig, har en god økonomi, og som har et ønske om at være en selvstændig bank, der ønsker at vokse²².

Salling Banks filialer er geografisk placeret således:



23

5.2.1 Organisation

Som i afsnittet om Sparbank, kommer her en redegørelse for, hvilken organisationsform Salling Bank benytter. Salling Bank er en funktionsorganisation ligesom Sparbank og hovedparten af landets pengeinstitutter. Derfor har Salling Banks organisationsform samme fordele og ulemper som Sparbank. I Salling Bank er der ikke langt fra 'top' til 'bund', og deres flade struktur er fundamentet for organisationen. Herigennem sikres det, at de kan efterleve en af bankens store værdier – handlekraft. I organisationen er der klare beslutningsveje, hvor ansvar, kompetence og beføjelser er nøje afstemt. Der er altså en fladere organisation end hos Sparbank, hvilket primært skyldes størrelserne på de to banker. Organisationens ansvar er ligesom hos Sparbank fordelt efter Linjestabsfunktionen og Mintzbergs Maskin-bureaukrati, da Salling Bank har en hierarkisk opdelt organisationsstruktur og derudover gør brug af stabsfunktioner – kreditkontor og direktionssekretariat.

Salling Banks adm. direktør har delt banken op i fire kategorier. Privatområdet, Erhvervsområdet, Investeringsområdet og Stabsfunktioner. Hvert af disse områder, har en områdedirektør, der refererer til den administrerende direktør. Under f.eks. Privatområdet har hver af de seksfilialer en filialchef. Dette bekræfter ovenstående organisationsstruktur.

²² <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2073> – video med Adm. Direktør Peter Vinther Christensen

²³ Egen grafik på baggrund af oplysninger fra: <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2836>

5.2.2 Kultur og ledelsesstil

Analysen af kulturen og ledelsesstilen i de tre pengeinstitutter er lavet på baggrund af samtaler med ansatte i de tre pengeinstitutter samt spørgeskemaer udfyldt af ansatte.

Salling Bank har befundet sig på et noget mere stabilt underlag end Sparbank de sidste mange år. Flere analysepersoner mener, at banken er særdeles omstillingsparat, hvilket kan være svært at konkludere, da banken har foretaget meget små justeringer inden for de sidste ca. 125 år. I modsætning til Sparbank har Salling Bank ikke været indblandet i opkøb eller frasalg af filialer, ligesom den siddende adm. direktør har siddet på sin plads de sidste små 18 år. Ansatte i Salling Bank mener, at der er en speciel og uformel 'Salling Bank-ånd', som kan være svært at sætte ord på, men som er med til at skabe arbejdspladsen og banken. Kulturen er præget af den lange historie, men samtidig er kultur en dynamisk størrelse, der løbende har ændret sig og vil udvikle sig over tid. Både så den påvirkes af personerne i Salling Bank, men også så den tilpasses tidens udvikling. Der eksisterer altså ikke som sådan en *corporate culture*, da kulturen løbende er skabt af Salling Banks interesser.

Rådgivningskultur er noget der kendetegner banken. Selvom medarbejdere måles på deres salg, vil analysepersonerne ikke direkte kalde det en salgskultur. Dette hænger også meget godt sammen med deres formulering om ikke blot at være rådgiver for kunderne i situationer med salg, men også hjælpe kunderne, når økonomien er mere stram. Salling Bank har ligesom Sparbank udviklet sig væk fra tidligere tiders norm med, at bankansatte skulle bære jakkesæt og slips. Således eksisterer der vide rammer for dresscode, og selvom stemningen er formel, skal der fortsat være plads til at have det sjovt, mens man arbejder.

Ledelsesformen i Salling Bank er relativt centraliseret, hvilket primært skyldes bankens begrænsede størrelse. Når banken ikke er større, end den er, er det mest hensigtsmæssigt ikke blot at tage beslutningerne fra centralt hold. Ledelsesfilosofien i Salling Bank må på baggrund af tilgængelig information om banken, samt interviewpersonernes udsagn, betegnes som en mellemting mellem *værdibaseret* og *shareholders value*. Det er dog tættest på *shareholders value*, da der er stor fokus på at levere ansvarlige og acceptable resultater til investorerne, ligesom graden af ansvar og selvledelse må anses som værende forholdsvis lav.

5.2.3 Delkonklusion

Salling Bank er en mere traditionel bank end Sparbank. Salling Bank har udviklet sig stille og roligt siden etableringen, og har de sidste små 18 år haft samme ledelse. Salling Bank slår på den gamle værdi om, at kunden er i centrum – kunden skal rådgives, og ikke forføres til salg.

Salling Bank har samme organisationsstruktur som Sparbank, dvs. at Salling Bank er organiseret efter funktionsprincippet, ligesom ansvaret er fordelt efter linjestabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati. Banken ledes i dag af den adm. direktør Peter Vinther Christensen.

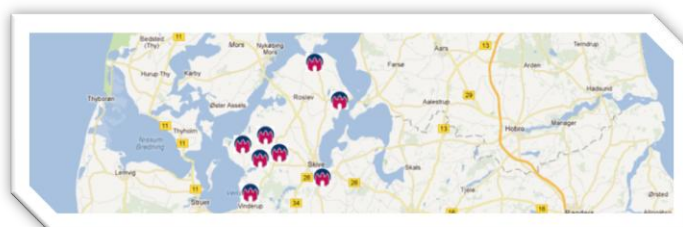
5.3 Spar Salling

Sparekassen Spar Salling beskæftiger i dag 52 ansatte fordelt på otte afdelinger i lokalområdet omkring Lem i det vestlige Salling. Grundet størrelsen må den bestemt betegnes som en lille, lokal sparekasse, der dog har en mindre fjernkundeafdeling. Spar Salling Sparekasses hovedaktivitet er at udbyde finansielle produkter til privatkunder samt mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder primært beliggende i pengeinstituttets lokalområde.

Sparekassen blev oprindelig grundlagt i 1888. Sparekassen blev skabt af den samme personkreds, som også startede mejeri, brugsforening og forsamlingshus i lokalområdet. Formålet var, via fælles hjælp og sammenhold, at skabe virksomheder, der kunne tjene til brugernes og dermed beboernes gavn. Sparekassen er en selvejende institution. Der er altså ikke sket de store ændringer, udover et par navneskift undervejs ligesom et par meget små lokale pengeinstitutter er lagt sammen med Spar Salling. Spar Salling har ikke nogen intentioner om at skulle tjene penge, de ønsker alene på et sundt forretningsmæssigt grundlag at kunne tilbyde konkurrencedygtige produkter, som tjener kundernes interesser.

Både direktør Bent Jensen og bestyrelsesformanden, planteavlskonsulent Aksel Christensen, har siddet i bestyrelsen i mange år, ligeså vel som repræsentantskabet trods løbende udskiftninger i en årrække har bestået af mange af de samme. Spar Sallings vision er ifølge deres hjemmeside: ”Vi vil gennem rentabel vækst skabe ét pengeinstitut, der opfattes som egnens bedste”. Dette vil de sikre via frihed, aktivitet og nysgerrighed, åben og ærlig kommunikation og ved at have kunden i centrum.

Geografisk er Spar Sallings filialer placeret således:



24

²⁴ Egen grafik på baggrund af oplysninger fra: <http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=790>

5.3.1 Organisation

Spar Salling har en organisationsstruktur, der i store træk minder om Sparbanks og Salling Banks. Således er sparekassen organiseret efter funktionsprincippet, ligesom ansvaret er fordelt efter linjestabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati. Spar Salling har ikke noget organisationsdiagram, hvorfor denne analyse er lavet på baggrund af, hvilke afdelinger banken har, og hvilke titler der findes. Sparekassen har under direktør Bent Jensen opdelt deres organisation i nogle grupper: Regnskab, Fonds og Likviditet samt Kredit. Under Kredit er der desuden en opdeling af privat-, erhvervs- og fjernkunder, og derudover er der tilknyttet stabsfunktioner til at supportere afdelingerne, f.eks. IT, HR samt Marketing.

5.3.2 Kultur og ledelsesstil

Analysen af kulturen og ledelsesstilen i de tre pengeinstitutter er lavet på baggrund af samtaler med ansatte i de tre pengeinstitutter samt spørgeskemaer udfyldt af ansatte.

Spar Salling har udefra set ikke gennemgået den helt store udvikling gennem tiden. Som tidligere anført er mange af personerne i ledelseskredsen de samme, hvorfor dette heller ikke tyder på pludselige holdningsskift og retningsændringer. Derfor er Spar Salling i dag, ligesom Salling Bank, en gammeldags bank, hvor de traditionelle dyder præger arbejdet. De enkelte medarbejdere bliver ikke målt på deres salg, ligesom analysepersonerne sætter en tyk streg under, at der kun sælges produkter, som kunden har brug for. Målene opsættes på følgende måde: Afdelingerne melder de mål ind, de forventer at lave, og så rettes det lidt til, såfremt det slet ikke stemmer overens med ledelsens mål – disse mål følges der op på en gang i måneden. Der er udarbejdet interne mål og visioner, men disse er ikke blevet ændret markant gennem de seneste år, og det er også analysepersonernes holdning, at kulturen løbende skabes af de ansatte.

Spar Sallings ansatte mener at de er omstillingsparat, men to af dem sluttede af med at sige, at de bestemt håber, at resultatet af denne analyse ikke anbefaler en sammenlægning. Der er en formel tone i banken, selvom der også er plads til at have det sjovt. Spar Salling tilstræber at ligne deres kunder og bærer kun den gamle klassiske bankuniform ved særlige lejligheder.

I Spar Salling er der værdibaseret ledelse. Medarbejderne har stor medbestemmelse, og der bliver ikke løbende fulgt op på, hvorvidt de får solgt det de skal. Dvs. der er stor tiltro og uddeling af ansvar til de ansatte.

5.3.3 Delkonklusion

Spar Salling ligner, bortset fra bank- og sparekasseforskellen, på mange måder Salling Bank. Der er tale om et gammeldags pengeinstitut, hvor kunden sættes i centrum, og hvor der ydes

rådgivning om stort og småt. Ingen opgaver er for små til, at kunderne kan komme ind og snakke med dem, og der eksisterer en klar rådgivningskultur.

Spar Salling, der i dag ledes af Bent Jensen, har samme organisationsstruktur som Sparbank og Salling Bank. Dvs. at sparekassen er organiseret efter funktionsprincippet, ligesom ansvaret er fordelt efter linjestabsprincippet og Mintzbergs Maskin-bureaukrati. Banken ledes i dag af den Direktør Bent Jensen.

6. Markeds- og sektoranalyse

I løbet af de følgende afsnit vil selve analysearbejdet begynde. Således bliver den omverden, som de tre pengeinstitutter befinder sig i, regnskaberne, likviditets- og kapitalforholdene analyseret i de kommende afsnit. Dette er selve kernen for at kunne besvare afhandlingens problemstilling.

Den første del af dette afsnit behandler primært de makroøkonomiske forhold – dvs. de forhold, som påvirker pengeinstitutterne, men som de ikke selv kan være med til at ændre direkte. Der er altså tale om to 'ben' i denne analyse: 1) Analysen af markedet, som virksomheden ikke direkte kan påvirke og 2) Analysen af de interne faktorer, dvs. regnskabet og de generelle kapitalforhold, som virksomheden direkte kan påvirke.

Netop de makroøkonomiske forhold har gennem finanskrisen fået en mere og mere betydende indvirkning på banksektoren. I og med, at mere og mere bliver lovreguleret for pengeinstitutter, sammenholdt med, hvor store konsekvenser disse love har, er det naturligvis en meget grundlæggende og vigtig del af denne afhandling. Til at analysere dette er PEST-analysemodellen²⁵ valgt, da denne teori behandler virksomhedernes politiske- (*Political factors*), økonomiske- (*Economical factors*), sociale- (*Sociocultural factors*) og teknologiske faktorer (*Technological factors*).

6.1 PEST-analyse

6.1.1 Politiske forhold

Som tidligere nævnt har de politiske forhold fået større og større indvirkning på de danske finansielle institutter. Disse beslutninger og love bliver primært reguleret via Bekendtgørelse om Kapitaldækning²⁶ (BKD) og Lov om finansiel virksomhed²⁷ (LFV). I disse er der fastsat nogle krav til f.eks. solvens, basiskapital, kernekapital, hybrid kernekapital osv. Udover de

²⁵ <http://toolbox.systime.dk/index.php?id=584>

²⁶ Løbende ajourført: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=133813>

²⁷ Løbende ajourført: <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=138013>

kolde økonomiske fakta behandler bekendtgørelserne ligeledes de etiske spilleregler for finansielle virksomheder.

Markedet reguleres dog ikke 100% fra dansk side. Således stammer en del af retningslinjerne fra et internationalt samarbejde – Basel-komitéen. Basel-komitéen er et bredt internationalt samarbejde, der skal sikre en forsvarlig økonomisk sektor i hele verden. Hele verdens økonomi hænger i dag tæt sammen, hvorfor det er i alles interesse, at der opretholdes et ansvarligt og velfungerende finansielt system verden over.

Danmarks tiltag mod den verserende finanskriser er lavet i form af bankpakkerne. Bankpakkerne er løbende iscenesat alt efter, hvad sektoren har haft brug for. Bankpakkerne er af forskellig karakter og har altså været en nødvendighed for at redde rigtig mange pengeinstitutter fra at dreje nøglen om²⁸. Selvom store dele af indholdet i de første bankpakker nu reelt set er udløbet, vil bankpakkerne fra Bankpakke 1 til 5 blive gennemgået. Særligt med fokus på Bankpakke 4, men også bankpakke 1, 2, 3 og 5, da disse giver et billede af, hvordan udviklingen på markedet har været de seneste 4-5 år.

Bankpakke 1 ²⁹

Bankpakke 1 var første redningspakke, og den blev etableret i 10. oktober 2008 i kølvandet på den internationale finanskriser. Bankpakkens formål var at sikre pengeinstitutterne likviditet ved at stille en 2-årig garanti for alle indlån og simple fordringer i de pengeinstitutter, der tilmeldte sig – noget de fleste gjorde. Grunden til, at denne garanti var nødvendig, var, at det ultimo 2008 var utroligt svært for pengeinstitutterne at funde sig. Den amerikanske subprimekrise havde skabt mistillid på det internationale pengemarked, der betød, at det ganske simpelt frøs til. Denne tilfrosne tilstand gjorde som sagt, at mange banker kom i vanskeligheder med at skaffe likviditet, hvorfor kunderne begyndte at frygte for deres indestående. Der opstod derfor stigende frygt for, at også danske banker ville gå konkurs. Derfor begyndte mange kunder at placere deres opsparinger på alternative måder, hvilket dog kun forværrede tilstandene, da det gav de danske pengeinstitutter endnu større likviditetsproblemer. Med Bankpakke 1 blev der givet en 2-årig garanti, som skabte mere ro på markedet.

Samtidig blev der i forbindelse med Bankpakke 1 oprettet et statsligt selskab, Finansiell Stabilitet, der skulle afvikle krakkede banker. Tabet i dette selskab kom pengeinstitutterne

²⁸ <http://www.dr.dk/Templates/NewsArticle.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7B09063665-0132-46B8-BAE39A8C5BB408A1%7D&NRORIGINALURL=%2F Nyheder %2F Penge %2F 2009 %2F 01 %2F 22 %2F 063859 .htm %3F & NRCACHEHINT=Guest>

²⁹ <http://politiken.dk/erhverv/faktaerhverv/ECE1417675/fakta-faa-overblik-over-bankpakkerne/>

selv til at dække. Således var Finansiell Stabilitet etableret på en sådan måde, at den finansielle sektor skulle stille en kaution på 10 mia. kr. til dækning af tab i afviklingsselskabet. Herudover betalte den finansielle sektor en årlig garantiprovision på 7,5 mia. kr. til staten. Såfremt tabet i afviklingsselskabet oversteg garantiprovisionen og kautionen, forpligtede den finansielle sektor sig til at betale op til 10 mia. yderligere. Den finansielle sektor forpligtede sig altså til en samlet betaling på 15 mia. kr. og kunne komme til at betale 35 mia. kr. afhængigt af evt. tab, der opstod ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter i det danske private beredskab. Tab, der oversteg 35 mia. kr., vil blive dækket af staten³⁰. Denne statsgaranti løb frem til d. 30 september 2010, og blev herefter erstattet af indskydergarantifonden, der dækker op til 100.000 € pr. person. Særlige indlån, som f.eks. pension, er dækket ubegrænset. Denne opgaves tre pengeinstitutter valgte at deltage i Bankpakke 1³¹.

Bankpakke 1 tog også forbehold for, at finanskrisen ikke var overstået på to år. Således indeholdt Bankpakke 1 en mulighed for, at pengeinstitutter kunne opnå en individuel statsgaranti på obligationsudstedelser med løbetid på op til tre år.

Bankpakke 2 ³²

Pengeinstitutterne var fortsat i knibe, og der opstod en generel bekymring omkring, hvorvidt banker og sparekasser ville blive tilbageholdende med at låne penge ud. Selvom det at låne penge ud er hovedforretningen i et pengeinstitut, belaster det samtidig en banks regnskab. I takt med de forøgede krav skulle institutterne derfor have et incitament til at låne penge ud. Dette forsøgte et enigt folketing, med undtagelse af Enhedslisten, at rette op på med Bankpakke 2, der gav mulighed for statsligt kapitalindskud – hybrid kernekapital. Disse kapitalindskud skulle dog kun tildeles sunde og ordentlige banker. Den samlede låneramme beløb sig til 75 mia. kr. Renten, der skulle betales for kapitalen, var individuel, og var i rentespændet 9-12%. Denne hybride kernekapital som Bankpakke 2 gav mulighed for, har normalt uendelig løbetid. Det specielle ved denne hybride kernekapital var dog, at såfremt den ikke indfries inden for 3-5 år, stiger indfrielseskursen til kurs 110.

Desuden medførte pakken, at bankerne kunne søge om en individuel statsgaranti, som kunne træde i kraft d. 1. oktober 2010, da den generelle garanti udløb.

³⁰ <http://www.totalbanken.dk/printerVenlig.asp?id=260>

³¹ Jf. pengeinstitutternes hjemmeside

³² <http://politiken.dk/erhverv/faktaerhverv/ECE1417675/fakta-faa-overblik-over-bankpakkerne/>,
http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/149151/fakta_bankpakke_ii.html

Sparbank valgte at gøre brug af Bankpakke 2 og optog derfor d. 24. september 2009 et lån på 480 mio. kr. Ligeledes i forbindelse med Bankpakke 2 forbedrede Sparbank i 2010 deres likviditet ved udstedelse af obligationer med individuel statsgaranti for ca. 3 mia. kr.³³ Spar Salling modtog i 2009 hybrid kapital fra Bankpakke 2, der indgik i balancen for 2010 med 32,4 mio. kr.³⁴ Salling Bank modtog ligeledes hybrid kernekapital; i deres tilfælde 65 mio. kr.

Bankpakke 3

Den 3. bankpakke blev vedtaget af Folketinget i oktober 2010. Som nævnt under Bankpakke 1 var det Bankpakke 3, der endegyldigt opløste statens ubegrænsede garanti for indlån, og erstattede den med den i dag gældende indskydergarantifond, der sikrer op til 100.000 € pr. person³⁵. Derfor kan det diskuteres, hvorvidt der er tale om en ny bankpakke eller om det blot er en ikrafttrædelsesdato af allerede bestemt vilkår. Da dette ikke har relevans for afhandlingens problemstilling, vil Bankpakke 3 ikke blive kommenteret yderligere.

Bankpakke 4

Den fjerde Bankpakke blev endeligt vedtaget af Folketinget i august 2011, med henblik generelt på at gøre det mere attraktivt for sunde banker at overtage de usunde. En senere fusion mellem Aarhus Lokalbanc og Vestjysk Bank har dog slået fast, at Bankpakke 4 også kan bruges på to knap så veldrevne institutter, der fusionerer³⁶. Bankpakke 4 har fire overordnede punkter³⁷.

Første element er en udvidet mergiftsordning: Hvis en sund bank overtager hele den nødlidende bank, vil banken udover en mergift fra indskydergarantifonden også modtage et beløb fra Finansiell Stabilitet. Hvis det derimod er dele af den nødlidende bank, der overtages, vil medgiften være betalt af indskydergarantifonden, som bankerne dermed selv har betalt.

Andet element er ekstremt interessant for denne case, da den giver mulighed for, at pengeinstitutter, der fusionerer får forlænget deres statsgaranterede lån i op til tre år. Endvidere kan institutter, der søger fusion indtil udgangen af 2013, opnå en individuel statsgaranti.

Tredje element er, at et udvalg skal finde frem til et antal systemvigtige finansielle institutter. Det vil sige institutter, der har en specielt vigtig og dominerende rolle i den danske økonomi, som vil blive underlagt yderligere skærpede regler, men som til gengæld vil være statssikret

³³ http://www.sparbank.dk/media/2547/19-FONDSBRSMEDDELELSE_21-09-2009.pdf,
http://www.sparbank.dk/media/249525/årsrapport_2010.pdf

³⁴ <http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=784>

³⁵ <http://www.180grader.dk/Oekonomi/enighed-om-ny-bankpakke-3-0-indskydergaranti-paa-750-000-kr-pr-kunde-skal-betales-af-bankerne>

³⁶ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Vestjysk_Bank_/article3001831.ece

³⁷ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2011/08/25/130113.htm>

mod at komme i vanskeligheder. Denne del af pakke 4 har ingen relevans for hverken Sparbank, Salling Bank, Spar Salling eller en samlet fusionsbank, da ingen af disse har en vigtighed, der berettiger dem til at være en systemisk vigtig bank. Omvendt har den en indirekte virkning, da bestemmelsen kan få indflydelse på konkurrenterne, da både Danske Bank og Nordea, der har potentiale til at kunne blive systemisk vigtig, har afdelinger i Skive.

Det fjerde element vedrører betaling af indskydergarantifonden. Det vil fremover baseres på en forsikringslignende finansiering, hvor der betales årlige præmier.

Bankpakke 4 åbner altså op for muligheden for, at to knap så veldrevne banker kan gå sammen. Et generelt postulat er, at hvis to problemfyldte banker sammenlægges, får man en lidt større, men stadig problemfyldt bank. Der kan selvfølgelig skabes nogle generelle synergieffekter og besparelser, men overordnet set ændrer det ikke ved de dårlige lånebøger³⁸ og overeksponering mod risikobetonede brancher. Bankpakke 4 giver altså fusionsvirkomheder en forlængelse af de i forvejen stillede garantier, der kan give lidt arbejdsro og håb om, at finanskrisen er aftaget i styrke til den forlængede garantis udløb.

Et eksempel på to økonomisk pressede, banker der er gået sammen, er som nævnt Aarhus Lokalkbank og Vestjysk Bank³⁹. Den rekapitalisering, der overhovedet gør denne fusion til en god idé, er mulighederne i Bankpakke 4. Godt nok kan de opnå besparelser på 25 mio. kr., men de to bankers solvensproblemer bliver primært løst med den forlængede statsgaranti. Moody's⁴⁰ har ligeledes været fremme med en hård kritik af sammenlægning og herunder Bankpakke 4, da pakkens formål var at få veldrevne pengeinstitutter til at opkøbe knap så velfungerende pengeinstitutter⁴¹. Sammenlægningen af Aarhus Lokalkbank og Vestjysk Bank bekræfter ifølge Moody's, at Bankpakke 4 ikke virker efter hensigten, da det er tydeligt, at ingen veldrevne pengeinstitutter ønsker at købe hverken Aarhus Lokalkbank eller Vestjysk Bank. Bankpakke 4 giver dog visse muligheder i forhold til denne afhandlings problemstilling – mere om dette senere.

Bankpakke 5

Den femte og foreløbigt sidste bankpakke, Bankpakke 5, blev vedtaget d. 2. marts 2012⁴². Bankpakken 5's bestemmelser påvirker ikke direkte denne afhandling, hvorfor den ikke vil blive forklaret yderligere.

³⁸ En betegnelse for pengeinstitutters samlede udlånsmasse.

³⁹ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/224156/vejstjysk_bank_og_aarhus_lokalbank_fusionerer.html

⁴⁰ Moody's er et amerikansk kreditratingbureau.

⁴¹ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/224809/moodys_vejstjysk-fusion_dumper_bankpakke_4.html

⁴² <http://politiken.dk/erhverv/ECE1557357/ny-bankpakke-skal-redde-skrantende-landmaend/>

6.1.2 Økonomiske forhold

Årsagen til de ovenfor nævnte stramninger og reguleringer kommer som følge af den pressede verdensøkonomi. Bankerne og sparekasserne oplevede i årene frem mod 2008 en gigantisk højkonjunktur, hvor de skovlede penge ind. Der var i denne periode nærmest ingen grænser for, hvad sektoren kunne låne penge til, og på kort sigt tjene stort på det. Grundlæggende kan man sige, at finansielle virksomheder tjener på at låne penge ud, men overlever ved at få dem tilbage igen. Netop dette blev problemet efter 2008, hvor finanskrisen satte ind, og højkonjunktur blev erstattet af en gevaldig lavkonjunktur. I årene frem til 2008 var der pumpet store mængder penge ud i et stigende ejendomsmarked, og netop dette marked blev kraftigt ramt i forbindelse med finanskrisen.

Som det fremgår af vedlagte graf⁴³, knækkede ejendomspriskurven i løbet af 2. kvartal 2008. Kvadratmeterprisen på realiserede handler faldt på landsplan fra ca. 13.379 kr. til 11.496 kr. i 1. kvartal 2009, dvs. hele 14% på blot ni måneder⁴⁴. For Sparbank er det især interessant at kende udviklingen på boligmarkedet i Skive-området, da det som sagt er her, at hovedparten af de to fusionspartners forretninger ligger.

Kurven på prisudviklingen i Skive-området minder langt hen ad vejen om landsgennemsnittet⁴⁵. Da boligboblen sprang fra 2. kvartal 2008 til 1. kvartal 2009 gik Skive-området fra en kvadratmeterpris fra 6.824,7 kr. til 6.050 kr., dvs. et fald på 11,35%. Disse to procenttal skal sammenholdes med, at der i perioden fra 2. kvartal 2008 til 1. kvartal 2009 procentvis blev solgt lige så mange boliger i Skive-området som på landsplan⁴⁶. Det kan altså konstateres, at boligmarkedet i Skive-området procentvis bliver mindre påvirket af generelle husprisfald. Omvendt var Skive heller ikke det område, hvor boligpriserne steg mest – hvorfor det er naturligt, at de heller ikke falder mest. Dog må det konstateres, at Skiveområdet langt fra er ekstraordinært sårbart over for generelle prisændringer på boligmarkedet. Men selvom priserne er faldet en anelse mindre i Skive-området end på landsplan, er boligmarkedet fortsat presset, og har 'ædt' af mange familiers formue. Boligpriserne er generelt steget en spids siden finanskrisens 'højdepunkt' i 2009, men er tæt på at være uændret

Finanskrisen har altså presset mange økonomier, hvilket også kan afspejles i nedenstående grafik. Denne illustrerer således, hvordan danskernes primære boligfinansiering, nemlig

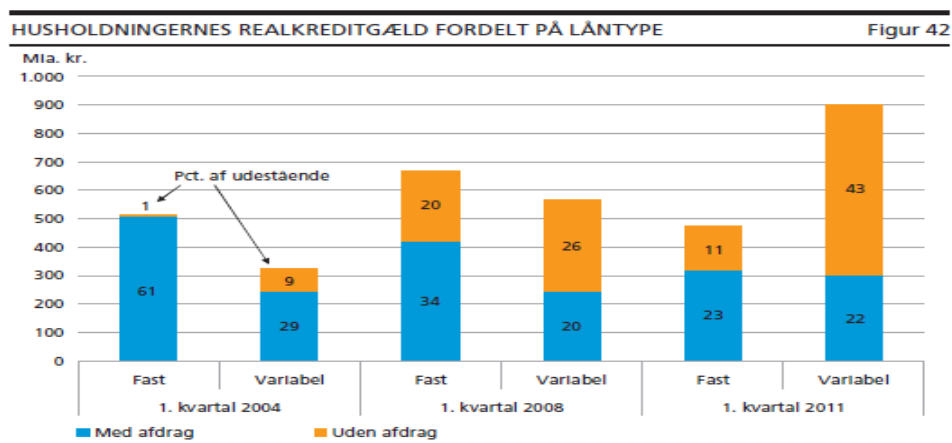
⁴³ <http://www.realkreditraadet.dk/Default.aspx?ID=1551> og bilag 2.

⁴⁴ Alt boligstatistik er lavet på baggrund af realiserede handler på parcel og rækkehuse.

⁴⁵ Se bilag 2

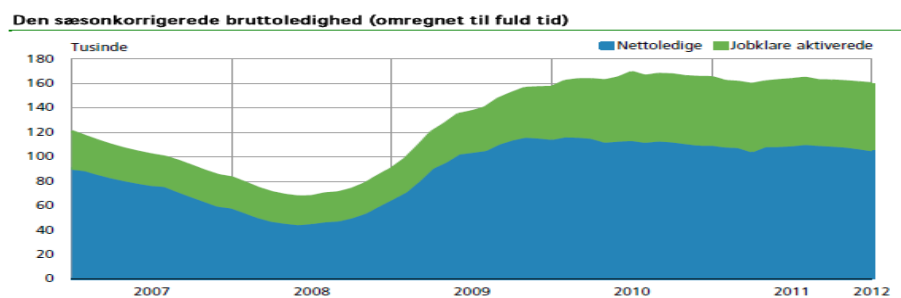
⁴⁶ Se bilag 3

realkredit, er sammensat. At det i 1. kvartal 2011 er 65% af den totale lånemasse, der er variabelt forrentet, kan hænge sammen med pressede privatøkonomier, men naturligvis også pga. det faktum, at renten på det tidspunkt var meget lav.⁴⁷ Men at 54% af alle lån er afdragsfrie, kan ikke forklares med andet end pressede økonomier og/eller store mængder gæld. Afdragsfrihed kan benyttes, hvis husstanden har anden dyrere forrentet gæld eller midlertidige likviditetsproblemer. Nedsparingslån via realkredit er sædvanligvis også afdragsfrie, og selvom disse er blevet mere og mere populære, kan det ikke rykke ved det faktum, at realkreditgældssammensætningen er usund og et udtryk for en presset økonomi. Denne usunde tilstand bliver yderligere bekræftet, hvis afdragsfriheden sammenholdes med belåningsprocenten. Af Finansiell Stabilitets årsrapport fra 2011 fremgår det, at 72% af alle landets overbelånte ejendomme (fra 80-100% af ejendommens værdi) er finansieret via afdragsfrihed – heraf 83% med variabel rente. Samme rapport beskriver endvidere, at 56% af den danske belåning mellem 60-80% er med afdragsfrihed – heraf 83% med variabel rente.



48

Med startskuddet i 2008 løb verden og dermed Danmark ind i en alvorlig lavkonjunktur. Huspriserne faldt, og som nedenstående grafik viser, eksploderede arbejdsløsheden. Således steg ledigheden fra godt 40.000 i 2008 til små 120.000 et år senere – dvs. en voldsomt stigning på 200%.



49

⁴⁷ <http://www.nykredit.dk/privat/info/realkredit/ECB-sender-tilpasningsrenten-op.xml>

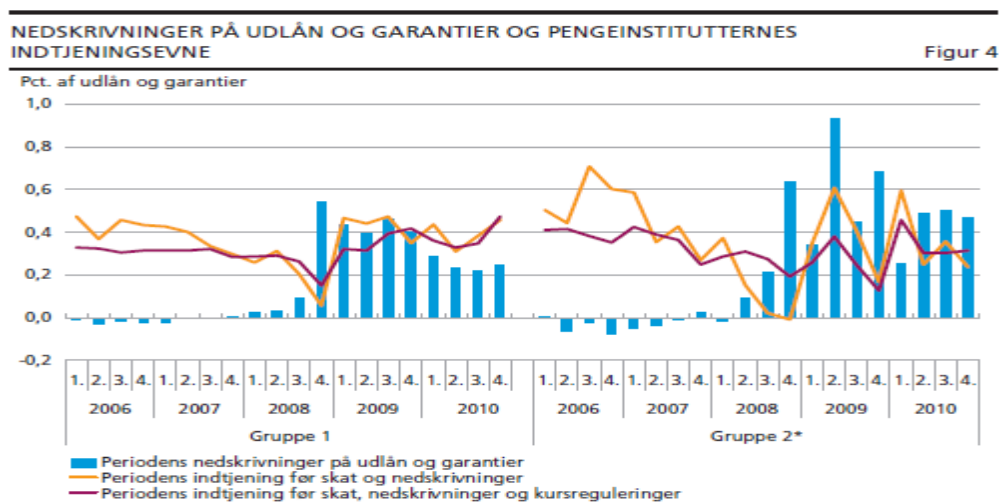
⁴⁸ Årsudgivelsen fra Finansiell Stabilitet 2011

Samme rapport fra Danmark Statistik, udgivet januar 2012, fortæller også noget om den geografiske ledighed. Således var der i januar 2012 en bruttoledighed på landsplan på 6,6% mod en ledighed i Vestjylland på 5,8%⁵⁰. Faktisk er det kun Nordsjælland og Østsjælland, der har en lavere ledighed end Vestjylland, hvilket er overraskende i forhold til udkantsdanmarksdebatten. Ledigheden er således højere end før finanskrisen; omvendt har ledigheden på landsplan og regionalt været svagt faldende siden august 2011.

Lavkonjunktoren har altså sat gang i den negative spiral, hvor det indtil videre kan sammenfattes, at boligpriserne falder, samtidig med, at gældssammensætningen bliver mere usund, og samtidig med, at ledigheden befinder sig på et, set med danske briller, relativt højt niveau.

Denne triste økonomiske trend medførte, at private såvel som virksomheder blev tilbageholdende med investeringer, samt en nedgang i forbruget – og for virksomheder en nedgang i efterspørgslen på deres varer. Det dæmpede forbrug og dermed efterspørgslen på varer og tjenesteydelser forstærkede krisen – et faldende forbrug får som bekendt huspriserne til at falde yderligere, og arbejdsløsheden til at stige.

Denne negative trend i samfundet har haft og har stadig en stor indvirkning på de danske pengeinstitutter. Både de store banker (Gruppe 1⁵¹) og de mellemstore pengeinstitutter (Gruppe 2).



Anm.: Nedskrivninger og indtjening er beregnet i procent af udlån og garantier før nedskrivninger. Nedskrivninger og indtjening i det enkelte kvartal er ikke annualiseret. 52

⁴⁹ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR105.pdf>

⁵⁰ <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR105.pdf>

⁵¹ Oversigt over grupperinger af danske pengeinstitutter, se bilag 4

⁵² Årsudgivelsen fra Finansiell Stabilitet 2011

Som det fremgår af ovenstående havde de danske pengeinstitutter frem til midten af 2008 stort set ingen nedskrivninger og en forholdsvis pæn indtjening. Dette kolliderer for både Gruppe 1 og 2-institutter ved finanskrisens start i 2008. Her steg nedskrivningerne markant, især for Gruppe 2-institutter (Sparbank), samtidig med, at indtjeningen af samme årsag faldt drastisk. Siden 2008 har bankerne hævet rentemarginalerne betragteligt og øget gebyrsatserne således at indtjeningen igen er steget. Det er dog fortsat langt fra lykkedes at få styr på nedskrivningerne.

Markedet for danske pengeinstitutter blev altså hårdt ramt tilbage i 2008 – og det er fortsat meget mærket af krisen. Der er derfor trods en små-spirende optimisme og stabilisering af diverse nøgletal, fortsat stor usikkerhed om fremtiden. Den verserende finanskrisens generelle betydning for de finansielle institutter kan kort ridses op således:

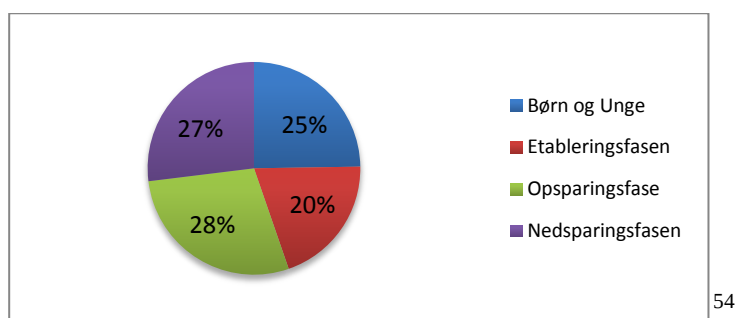
- Nedskrivningerne på udlån og garantier er fortsat store, primært for små og mellemstore pengeinstitutter uden for gruppe 1.
- Faldende udlånsbalancer som følge af den faldende aktivitet, øget krav om kapital og likviditet, tab og tilbageløb på allerede udlånte penge = mindre indtjening. Øget rentemarginal har dog delvist afhjulpet dette.
- Store udgifter til Bankpakkerne.
- Dyrere og vanskeligere for små institutter at anskaffe funding.

6.1.3 Sociale forhold

For at kunne vurdere hvorvidt en udvidelse og dermed en satsning mod markedet i Skive-området er fornuftig, er det relevant at undersøge, hvor interessant markedet er. Der skal bl.a. være et fornuftigt kundegrundlag, og der skal være mulighed for at tiltrække kompetente medarbejdere.

I Skive Kommune var der ultimo 2011 47.620 bosiddende kvinder og mænd⁵³, hvilket stort set er uændret set over de sidste 20 år – dette til trods for, at der i perioden er flere mennesker, der er døde, end der er blevet født. Dette beviser altså en positiv nettotilgang, og at der altså ikke er en trend med at mennesker flygter fra Skive-området. Fordeles disse mennesker efter livsløbsfasen, dvs. Børn og Unge (0-19 år), Etableringsfasen (20-39 år), Opsparingsfasen (40-59 år) og Nedsparingsfasen (60+ år), ses der en jævn fordeling:

⁵³ <http://www.danmarksstatistik.dk/da/Statistik/kit/show.aspx?kom=779> og bilag 5



I de kommende år vil der på landsplan være meget store årgange, der går på pension – hvorfor det i det lys ikke er underligt, at de to største faser er Opsparingsfasen og Nedsparingsfasen. Dette følger landsgennemsnittet ganske pænt. Positivt er det til gengæld, at Børn og Unge-gruppen repræsenterer 25% af befolkningen i Skive-området. Dette er potentielt fremtidens kunder for Sparbank og den evt. nye fusionsbank. Glædeligt er det også, at fordelingen er forholdsvis jævn mellem de fire grupper, hvilket giver grobund for de mange forskellige bankforretninger, de kan tilbyde personerne i de forskellige livsløbsfaser.

Uddannelsesmæssigt ligger Skive-området lidt dårligere placeret end landsgennemsnittet – statistikken her er lavet for personer mellem 25-64 år. Således var 26,5% af Skives befolkning ultimo 2010 uden en uddannelse udover folkeskolen mod et landsgennemsnit på 22,1%. Procenttallet for personer i Skive med en uddannelse på bachelorniveau og derover lå på 18,2% mod et landsgennemsnit på 26%. Det kan altså slås fast, at personer i Skive Kommune er lavere uddannet end gennemsnittet i resten af landet. Statistisk set formår Skive Kommune dog at følge landsudviklingen, så de får færre uden uddannelse og flere med længerevarende uddannelser.⁵⁵

En analyse foretaget af Finansrådets Hus i 2007, påpeger, at der på daværende tidspunkt var ca. 44.000 personer ansat i banksektoren. Aldersfordelingen i 2007 viste, at de 50–64-årige udgjorde ca. 22.000 personer af den samlede medarbejderstyrke. Det betyder altså, at ca. 50 % af arbejdsstyrken har forladt eller forlader sektoren inden for de næste 10-12 år. I dag, 4-5 år senere, er den naturlige afgang begyndt, men finanskrisen, og dermed en faldende aktivitet i sektoren, har betydet, at vi ikke rigtig har mærket det endnu. Når aktivitetsniveauet begynder at stige igen i sektoren, bliver der mangel på arbejdskraft, og denne udfordring skal man i Sparbank eller fusionsbanken være opmærksom på. Banken skal kunne tilbyde en ekstra fordelagtig arbejdsplads qua dens geografiske placering væk fra Danmarks større byer. Ekstra penge i lønposen er altid et incitament, men for det første er en sådan strategi uholdbar i

⁵⁴ Egen grafik lavet på baggrund af statistik fra <http://www.statistikbanken.dk/02>

⁵⁵ <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

forhold til omkostningsniveauet, og for det andet skaber det også en større tilknytning til lønchecken end til virksomheden – dvs. mindre loyalitet fra den ansatte. Det skal man således være opmærksom på som organisation, om end det ikke er en umulig opgave.

6.1.4 Teknologiske forhold

Pengeinstitutter har samarbejdsaftaler med forskellige dataudbydere – de mest kendte er SDC, BEC og Bank Data. Sparbank og Spar Salling bruger SDC, hvorimod Salling Bank benytter sig af BEC. Disse indgåede aftaler kan være ret omkostningstunge at komme ud af, hvorfor dette naturligvis også skal medtages i denne vurdering. En nærmere gennemgang af omkostningerne til dette bliver lavet senere i denne afhandling.

6.2 Delkonklusion

Den danske økonomi og dermed markedet for Sparbank, Salling Bank og Sparbank er fortsat præget af finanskrisen. Der har dog gennem det sidste års tid været en stabiliserende tendens, om end det på ingen måde kan konstateres, at finanskrisen og efterveerne heraf er et overstået kapitel. På baggrund af dette afsnit af opgaven, kan det således konstateres, at sektoren generelt er presset, men at ”Udkantsdanmark”, som Skive Kommune jf. debatten mere eller mindre må betragtes som, ikke er hårdere ramt end resten af landet – snarere tværtimod. Dette afsnit peger i en positiv retning, og der er således intet i denne PEST-analyse, der direkte advarer imod udvidelse, og forretninger generelt i Skive-området.

Bankpakkerne er ligeledes behandlet i dette afsnit. De første tre bankpakker har efterhånden spillet deres rolle, men særligt Bankpakke 4 kan blive aktuel i forbindelse med en evt. sammenlægning, da dette giver mulighed for yderligere statslig hjælp.

7. Regnskabsanalyse

I dette afsnit vil de tre pengeinstitutters regnskaber og nøgletal blive analyseret for at danne et billede af, hvordan de hver især har præsteret i årene fra 2007 til 2011. Der tages således udgangspunkt i institutternes nuværende niveau, ligesom udviklingen og hastigheden over de seneste år vil blive analyseret.

Regnskabstallene er hentet fra Finanstilsynets hjemmeside, og vil blive krydsholdt med de tre pengeinstitutters årsregnskaber for at sikre de korrekte tal.

7.1 Sparbank A/S

7.1.1 Resultatopgørelse⁵⁶

Sparbank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Renteindtægter	1.009.747	1.252.512	1.093.543	703.147	630.889

⁵⁶ Bilag 6

Renteudgifter	468.190	661.395	420.199	275.207	286.046
Netto renteindtægter	541.557	591.118	673.344	427.940	344.843
Udbytte af aktier mv.	5.685	5.734	6.994	5.130	5.528
Gebyrer og provisionsindtægter	186.574	174.615	170.455	118.705	127.939
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	17.910	21.172	12.541	8.745	7.724
Netto rente- og gebyrindtægter	715.905	750.294	838.253	543.030	470.586
Kursreguleringer	39.503	-145.436	121.213	36.074	-79.268
Andre driftsindtægter	7.959	20.448	4.764	352.758	24.772
Udgifter til personale og administration	486.814	515.558	512.323	412.585	392.722
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	17.236	14.519	16.702	17.331	28.413
Andre driftsudgifter	7.238	32.258	74.150	56.675	3.166
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	61.772	445.016	482.781	414.401	311.415
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	0	0	0	0	5.091
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	0	0	0
Resultat før skat	190.308	-382.044	-121.726	30.870	-314.535
Skat	38.024	-96.018	-31.837	13.511	78.208
Årets resultat	152.284	-286.026	-89.889	17.359	-236.327

Sparbank valgte i 2010 en ny strategi, hvor de ville satse og videreudvikle forretningen i lokalområdet i Midt- og Vestjylland samt i Aarhus og København. Samtlige afdelinger uden for dette område blev solgt – 13 afdelinger i alt⁵⁷. Dette fremgår naturligvis af nettorenteindtægterne fra 2009 til 2010. Indtil da havde Sparbank haft en svagt stigende renteindtægt fra 2007 til 2009. Sparbanks renteindtægter er fra 2010 til 2011 faldet 10%, hvilket er negativt, da de i samme periode har haft en uændret udlånsmasse. Samtidig har bankens samlede indlån⁵⁸ været stort set uændret fra 2010 til 2011, mens udgiften til dette er steget med 4%. Sparbank er altså fra 2010 til 2011 begyndt at tilbyde kunderne en højere rente for deres indlån samt en billigere rente for deres udlån, hvilket må betragtes som bekymrende, da forskellen på renteudgifter og indtægter er en banks kerneforretning. Sparbank skriver dog i deres ledelsesberetning,⁵⁹ at de har en fremgang i basisindtjeningen fra 2010 til 2011. De beskriver det som 'meget positivt', da det jo er det, en bank lever af, men der er desværre tale om en fejl. På side seks i samme regnskab, har de sat nettorenteindtægter 59,8 mio. kr. højere, end de faktisk er. Så i stedet for en basisindtægtsfremgang fra 562 mio. kr. i 2010 til 572 mio. kr. i 2011 hedder det en nedgang i 2011 til 512,2 mio. kr., dvs. et fald på 49,8 mio. kr. – i det de kalder ”det der skal tegne bankens fremtid”.

Sparbank redder dog deres netto rente- og gebyrindtægter en anelse, da de fra 2010 til 2011 har præsteret at øge deres gebyrindtægter med 7,8%. Udbytte af aktier er stort set uændret, mens afgivne gebyrer og provisionsudgifter er faldet med 12%, omregnet ca. 1 million kr.

⁵⁷

<http://www.sparbank.dk/media/43499/sparbankgennemf%C3%B8rer%20strategi%20og%20s%C3%A6lger%20filialer%20for%20356%20mio.%20kr.%2008-02-2010.pdf>

⁵⁸ Se afsnit om balancen.

⁵⁹ Sparbanks regnskab side 5, højre kolonne, midt på siden:

<http://www.sparbank.dk/media/315124/sparbank%20-%20årsrapport%202011.pdf>

Kursreguleringerne har i Sparbanks regnskab udvist meget svingende tendenser igennem de seneste fem år. Som følge af finanskrisens start i 2008 er et minus her acceptabelt, hvorimod det er noget overraskende, at banken har formået at have kursreguleringer for 2011 på minus 79 mio. kr. Sparbank skriver også i deres regnskab, at bankens risikoprofil er ændret, hvilket også bør være en selvfølge, når et så relativt stort beløb tabes i et ellers nogenlunde år for investorer. Obligationerne havde et godt 2011 med pæne stigninger, mens det store verdensmarkedsindeks for aktier faldt ca. 5%⁶⁰.

Sparbanks udgifter til personale og administration er ændret markant over den 5-årige periode, hvor der også har været adskillige ændringer undervejs. Frem til og med 2008 steg lønningerne markant i sektoren, men de blev som følge af finanskrisen bremset alvorligt op og stagnerede således fra 2008 til 2009. Herefter solgte Sparbank de tidligere omtalte 13 afdelinger og igangsatte flere fyringsrunder. I 2011 faldt udgifterne til personale og administration yderligere 4,8% - til trods for etableringen af endnu en københavnsk afdeling på Frederiksberg samt opkøb af fire Fjordbank Mors-afdelinger. Det gennemsnitlige antal heltidsbeskæftigede faldt endvidere fra 392 til 352 på trods af de nyoprettede/overtagede afdelinger. De fulde besparelser som følge af fyringsrunderne i 2011 vil først slå endeligt igennem i 2012-regnskabet på grund af lange opsigelsesvarsler. Så omkostningerne til personale og administration forsøges således kontrolleret via et konstant omkostningsfokus.

Sparbank har store nedskrivninger. Godt nok er nedskrivningerne faldet fra omkring 450 mio. kr. i 2008, 2009 og 2010⁶¹ til 311 mio. kr. i 2011, men som de selv skriver i deres årsregnskab, er det utilfredsstillende. Tabene relaterer sig primært til erhvervsområdet, hvor banken giver tidens lavkonjunkturer skylden. Endvidere skriver de, at der løbende er strammet op på kreditpolitikken, hvilket er det tætteste man kommer på en indrømmelse om en for aggressiv tidligere udlånspolitik. Det har ikke været muligt at få adgang til yderligere dokumentation om Sparbanks lånebøger, hvorfor det er vanskeligt at sige, om de store nedskrivninger vil fortsætte. Banken forventer dog, at nedskrivningerne vil falde yderligere i 2012. Endelig har udgifter til betaling af bankpakker også fyldt meget i Sparbanks regnskab, hvilket dog primært har påvirket regnskaberne fra 2008-2010.

På baggrund af ovenstående kan det derfor konkluderes, at Sparbank er blevet hårdt ramt af finanskrisen, og her primo 2012 fortsat ikke har formået at ryste krisen af sig. Sparbank skal selvsagt vende udviklingen, såfremt de har ønsker om fortsat at drive et selvstændigt

⁶⁰ <http://jyskeinvest.tv/013269818951816/finansret-2011-obligationer-sejrede-aktierne-led---hva-s-med-2012>

⁶¹ Nedskrivninger 2010 jf. Finanstilsynet 414 mio. kr., jf. Sparbanks regnskab 396 mio. kr. Jeg har skrevet en mail om en forklaring, men jeg har intet hørt fra dem.

pengeinstitut. En lidt større bank som Spar Nord har allerede luftet idéen om en sammenlægning med Sparbank⁶².

7.1.2 Balance

Aktiver:

Sparbank A/S (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.014.819	934.010	756.344	1.083.610	742.303
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	13.159.844	12.997.436	11.487.424	8.080.749	8.057.345
Obligationer til dagsværdi	1.228.597	2.986.628	4.021.652	4.378.188	3.637.725
Aktier mv.	482.386	371.075	389.285	467.906	312.127
Aktiver i alt	16.776.721	18.756.059	17.858.555	15.103.522	13.727.909

Ovenfor er Sparbanks vigtigste aktiver anført. Samlet set har Sparbank slanket balancen over de seneste fem år. Balancen toppede i 2008 med en sum på 18.756 mio. kr. På fire år er balancen faldet til 13.727 mio. kr., hvilket er en nedgang på 26,8%. Det skyldes først og fremmest frasalget af filialerne, men også tilbageløb på udlånte penge kombineret med en mere konservativ udlånspolitik. Navnlig er Sparbanks udlån og andre tilgodehavender er faldet. Nærmere bestemt er den fra 2008 til 2011 faldet hele 38%.

Sparbanks udlån er pr. 2011-regnskabet fordelt, således at 9% har en løbetid under tre måneder. 32% har en løbetid fra 3 mdr. til 1 år. 26% har en løbetid fra 1 år til 5 år. 33% har en løbetid på mere end 5 år. Der er altså en god spredning af løbetiderne for Sparbanks udlån. Disse tal vil under 'Passiver'-afsnittet blive sammenholdt med indlånenes løbetid for at undersøge, om der er balance mellem disse to poster.

Bankens aktiebeholdning er på det laveste niveau i 2011 i forhold til de fire foregående år, hvilket ud fra en risikomæssig betragtning må siges at være sundt. Obligationsbeholdningen er ligeledes faldet en anelse i forhold til 2009, hvor den toppede i analyseperioden. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker varierer de seneste fem år mellem ca. 1 mio. kr. og 0,742 mio. kr. i 2011.

Passiver:

Sparbank A/S (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.527.368	3.933.798	1.774.726	780.202	799.256
Indlån og anden gæld	10.188.316	10.115.263	11.630.162	7.411.428	7.486.274
Indlån i puljeordninger	386.251	298.541	368.480	395.970	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.967.646	1.223.979	1.208.178	3.539.216	2.992.876
Andre passiver	555.528	1.321.302	574.966	713.224	424.614
Efterstillede kapitalindskud	435.374	492.064	976.483	939.354	948.907
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	120.533	120.533	120.533	120.533	120.533
Overført overskud eller underskud	1.552.162	1.232.064	1.144.159	1.160.597	902.682
Egenkapital i alt	1.672.696	1.352.597	1.264.693	1.281.130	1.028.324
Passiver i alt	16.776.721	18.756.059	17.858.555	15.103.522	13.727.909

⁶² <http://epn.dk/brancher/finans/bank/article2717899.ece>

Også her er der taget et uddrag af balanceposten og de største og vigtigste poster under Sparbanks passiver er udvalgt. Ligesom det var tilfældet på aktiv-siden, er indlån og anden gæld reduceret kraftigt som følge af frasalget af 13 afdelinger. Fordelingen efter løbetid af Sparbanks indlån pr. 2011-regnskabet er, som følger: 4.607 mio. kr. på anfordringsvilkår (62%). 704 mio. kr. op til 3 måneder (9%). 454 mio. kr. fra 3 mdr. og op til 1 år (6%). 1.108 mio. kr. fra 1 år og op til 5 (15%) og 611 mio. kr. fra 5 år og op efter (8%). Der er altså ikke en klar balance mellem indlån og udlånenes restløbetider, hvilket Sparbank løbende skal være opmærksom på for at undgå yderligere skævvridning.

Gælden til kreditinstitutter og centralbanker er faldet fra små 4.000 mio. kr. i 2008, til knap 800 mio. kr. i 2010 og 2011.

Bemærkelsesværdigt er det endvidere, at Sparbank har udfaset sine puljeordninger. Ifølge Sparbanks hjemmeside forklares dette med, at det var blevet for dyrt at vedligeholde puljerne, således at omkostningerne for kunderne ville gøre produktet uinteressant. I stedet rådgives kunderne til at placere deres midler i investeringsforeninger.

Bankens finansiering via obligationsudstedelser er steget fra 1.967 mio. kr. i 2007, til højeste niveau i 2010 med 3.539 mio. kr. Ved regnskabets afslutning 2011 var denne post reduceret til 2.992 mio. kr. Hele puljen er med en løbetid på mellem 1-5 år, mens den primære forskel fra 2010 og 2011 på ca. 566 mio. kr. var med en løbetid på mellem 3 mdr. og et år.

Sparbank har siden 2009 ligget på et forholdsvist stabilt niveau med hensyn til efterstillet gæld. I 2009 vedtog banken, som led i deltagelsen af Bankpakke 2, at optage et ansvarligt lån ved Staten på 480 mio. kr. Dette er der ikke ændret ved siden 2009, hvorfor dette tal siden da har ligget stabilt på omkring 950 mio. kr. Lånet blev optaget for at sikre Sparbanks økonomi, som var presset efter afgivelsen af halvårsrapporten i 2009 med en solvens på blot 11%. Denne efterstillede kapital kan nemlig medregnes til basiskapitalen og dermed være med til at afhjælpe dette problem. Med status som efterstillet kapital er det også en forholdsvis omkostningstung kapital. Den endelige effektive rente på kapitalen blev fastsat som 10,56 % p.a. + 0,5% tillæg for konverteringsoptionen⁶³. Sparbank har fortsat lånet, hvilket må siges at være mere af nød end af lyst.⁶⁴

Egenkapitalen i Sparbank er naturligvis på grund af de dårlige resultater faldet over de seneste 5 år. De er gået fra en egenkapital i 2007 på 1.672 mio. til 1.028 mio. kr. i 2011, hvilket svarer til en procentvis nedgang på 38,5%.

⁶³ http://www.sparbank.dk/media/2547/19-FONDSBRSMEDDELELSE_21-09-2009.pdf

⁶⁴ Sparbanks kapital- og likviditetssituation bliver behandlet senere i opgaven.

7.1.3 Delkonklusion

Det kan på baggrund af ovenstående konkluderes at Sparbank har klaret sig relativt dårligt i løbet af de seneste fem år. Dårlige resultater af den egentlige bankdrift samt alt for store nedskrivninger har ført Sparbank frem til i dag at være en forholdsvis presset bank. Efter de seneste tre regnskaber har Sparbank i deres kommentarer proklameret, at der var nedskrevet godt og grundigt på de allerede identificerede tvivlsomme engagementer. Året efter er nedskrivningerne der så igen – endnu engang forklaret med lavkonjunktur og faldende værdi af sikkerheder. Samtidig har Sparbank lavere indtægter ved en uændret mængde udlån samtidig med at samme mængde indlån er blevet dyrere for Sparbank. Alt i alt har Sparbank de seneste fem år ud fra resultatopgørelse og balancen haft en usikker og tvivlsom retning.

7.2 Salling Bank

7.2.1 Resultatopgørelse⁶⁵

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Renteindtægter	107.325	138.042	124.379	116.172	120.899
Renteudgifter	41.142	62.989	41.290	35.245	40.239
Netto renteindtægter	66.183	75.053	83.089	80.927	80.660
Udbytte af aktier mv.	619	575	763	609	670
Gebyrer og provisionsindtægter	33.415	31.821	38.160	40.656	39.642
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.587	3.614	4.636	5.518	5.987
Netto rente- og gebyrindtægter	96.630	103.835	117.376	116.674	114.985
Kursreguleringer	1.901	-1.934	10.439	6.535	3.722
Andre driftsindtægter	123	99	286	422	177
Udgifter til personale og administration	74.048	87.093	89.794	85.289	90.341
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	1.322	1.989	2.074	1.570	2.917
Andre driftsudgifter	0	2.140	6.572	5.521	4.092
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	981	13.422	27.518	23.717	28.308
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	0	0	0	1.521	68
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	0	0	0
Resultat før skat	22.303	-2.644	2.143	9.055	-6.842
Skat	4.893	-980	-162	2.614	-1.047
Årets resultat	17.410	-1.664	2.305	6.441	-5.795

Bankens nettorenteindtægter har været stigende fra 2007 til 2009, hvorefter de er faldet med ca. 3 mio. fra 2009 til 2010. Fra 2010 til 2011 er nettorenteindtægterne stort set uændret. Bankens renteindtægtsstigning fra 2010 til 2011 skal forklares ud fra en udvidede rentemarginal eller den forøgede risikopræmie for udlån, som banken beskriver det⁶⁶.

Salling Banks gebyrindtægter falder 4,7% fra 2007 til 2008, men stiger til gengæld 20% fra 2008 til 2009. Herefter stiger de yderligere 6,5% fra 2009 til 2010. Til gengæld falder gebyrindtægterne 2,5% fra 2010 til 2011. Salling Bank har altså en meget usikker udvikling

⁶⁵ Bilag 7

⁶⁶ Jf. kommentar til deres regnskab på www.sallingbank.dk

på deres gebyrindtægter, der kan variere meget fra det ene år til det andet. I årsregnskabet for 2011 forklarer banken nedgangen med faldende finansieringsaktivitet på boligområdet. Når det er sagt, er banken trods alt steget 6,2 mio. kr. i gebyrindtægter eller 18,6% fra 2007 til 2011. Det er dog bemærkelsesværdigt, at stigningen primært skete fra 2008 til 2009, og at udviklingen stort set er gået i stå de seneste to år.

Salling Banks begrænsede kursreguleringer vidner om en meget afdæmpet strategi. Således har banken været i plus de seneste fem år med undtagelse af et lille minus på 1,9 mio. i 2008. Dette må siges at være acceptabelt set i forhold til markedet det år.

Salling Banks udgifter til personale og administration er steget 5,9% fra 2010 til 2011, og skal ses i forhold til, at antallet af heltidsbeskæftigede faldt fra 95,1 i 2010 til 91,9 i 2011. Udgiftsstigningen indeholder dog omkostninger på 2,3 mio. til de afskedigede plus 2,7 mio. kr. til opstart af bankens nye afdeling i Nykøbing Mors. Netop den nyoprettede afdeling på Mors har i 2011 tegnet sig for nedskrivninger på 0,9 mio. kr. på immaterielle- og materielle aktiver. Dette er den primære årsag til, at dette tal er på det højeste niveau i analyseperioden.

Som alle andre pengeinstitutter er posten 'andre driftsudgifter' forøget kraftigt i de seneste tre år. Også hos Salling Bank er forklaringen deltagelsen i bankpakkerne. Således gik 5,2 mio. kr. af de samlede 5,5 mio. kr. i 2010 til betaling for Bankpakke 1 i 2010. I 2011 udgjorde andre driftsudgifter 4,1 mio. kr., og af dette beløb gik 3,8 mio. kr. til ekstraordinære indbetalinger til Indskydergarantifonden efter konkurserne i Amagerbanken, Fjordbank Mors samt lukningen af Max Bank.

Nedskrivningerne i Salling Bank har gennemgået en uheldig udvikling. Således var nedskrivningerne begrænsede i 2007, men steg så for alvor ved finanskrisens begyndelse i 2008. Året efter, i 2009, var nedskrivningerne på historiske 27,5 mio. kr. Året efter var nedskrivningerne faldet til 23,7 mio., og det var fra Salling Banks side forventet, at der igen var overblik over nedskrivningerne. Derfor er det noget overraskende, at nedskrivningerne steg til 28,3 mio. kr. i 2011, hvilket er det højeste i analyseperioden. Banken skriver i sit regnskab, ligesom de foregående år, at tabene skyldes lavkonjunktur, dog uden at uddybe det nærmere. Her må siges at være en bekymrende udvikling.

Faldende indtægter fra rente og gebyrsiden øgede udgifter til personale og administration samt stigende nedskrivninger på udlån, sender altså Salling Banks regnskab i minus 5,6 mio. kr. efter skat. Salling Bank har i året inden finanskrisen, samt de tre efterfølgende år, leveret nogle fornuftige regnskaber markedsvilkårene taget i betragtning, men er altså røget over i et utilfredsstillende resultat i 2011.

7.2.2 Balance

Aktiver:

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	67.812	314.089	125.828	337.949	195.510
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.332.624	1.406.877	1.556.228	1.654.185	1.659.798
Obligationer til dagsværdi	109.078	109.463	205.872	185.198	268.529
Aktier mv.	68.035	58.835	69.419	85.667	103.137
Aktiver i alt	1.861.229	2.078.624	2.226.129	2.488.037	2.436.439

Ovenfor er Salling Banks største aktiver anført. Som det fremgår er bankens samlede balance steget 33,7% fra 2007 til 2010 og faldet 51,6 mio. kr. fra 2010 til 2011. Det svarer til et fald på 2%. Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker ligger på et lidt ustabilt niveau, da den stiger hvert andet år og falder modsætningsvist. Således steg tallet 363% fra 2007 til 2008, mens det faldt 60% fra 2008 til 2009. Tallet steg så igen 168,5% fra 2009 til 2010. Endelig faldt tilgodehavende med 42,1% fra 2010 til 2011. Altså en meget svingende mængde likviditetsreserve.

Salling Banks samlede udlån har været stigende i hele analyseperioden – total 25%. De primære stigninger skete fra 2008 til 2009 med 10,6%, mens der fra 2007-2008 og 2009-2010 var stigninger på ca. 6%. Fra 2010 til 2011 var der en beskeden procentvis stigning på 0,34%. Stigningen skal ses i lyset af faldende udlånsaktivitet generelt i Danmark, mens tilbageløb af eksisterende lån også fortsætter. De stigende nedskrivninger er forhåbentlig ikke et udtryk for, at de har været alt for lempelige med deres udlånspolitik.

Fordelingen af Salling Banks udlån er, som følger: 13% med en løbetid op til 3 mdr. 36,5% med en løbetid på 3 mdr. og op til 1 år. 34% med en løbetid fra 1 år og op til fem år. 16% har en løbetid på fem år og opefter. Umiddelbart er det en forholdsvis lav mængde udlån med restløbetid over fem år. Salling Bank skal således være opmærksomme på et stort tilbageløb på deres lån de kommende fem år, hvilket 'tvinger' dem til at skaffe flere nyudlån for ikke at miste indtjening på udlånsforretningen. Udlånenes restløbetid vil under 'Passiver' blive sammenholdt med bankens indlån og deres restløbetid for af afstemme evt. ubalance.

Salling Bank har øget deres beholdning af både aktier og obligationer fra 2010 til 2011, og begge poster er i 2011 på det højeste niveau i analyseperioden.

Passiver

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	182.914	186.881	135.454	127.805	42.346
Indlån og anden gæld	1.388.870	1.580.523	1.700.693	1.950.679	2.005.233
Indlån i puljeordninger	0	0	0	0	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	0	440	1.976	1.976	1.976
Andre passiver	18.302	41.403	43.385	42.296	55.634
Efterstillede kapitalindskud	90.000	100.000	164.358	164.490	164.622

Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Overført overskud eller underskud	140.354	131.882	138.134	143.111	139.535
Egenkapital i alt	170.354	161.882	168.134	173.111	169.535
Passiver i alt	1.861.229	2.078.624	2.226.129	2.488.037	2.436.439

Også i passiv-afsnittet er der blot taget et uddrag af de største balanceposter. Salling Bank har i analyseperioden øget sin indlånsmasse fra år til år – total set er det steget 44,4%⁶⁷. Både fra 2007-2008 og 2009-2010 steg Salling Banks indlån med ca. 14%, mens stigningen var på 7,6% fra 2008-2009. Fra 2010-2011 steg den blot 2,8%. Banken har total et indlånsoverskud på 345,4 mio. kr. Bindningen på indlånene er 49% uden binding dvs. anfordringsvilkår. Derudover er den 5% på op til 3 mdr., 13% mellem 3 mdr. og 1 år og hele 25% fra 1 år til 5 år. Endeligt har 7% en binding, der er længere end 5 år. Der er altså en bedre balance mellem indlån og udlånenes restløbetider, dette giver en vis stabilitet. Indlån på anfordringsvilkår er naturligvis større end lån med en restløbetid på 0-3 mdr., hvilket dog er normalt for sektoren.

Spar Salling har løbende nedbragt gælden til kreditinstitutter og centralbanker, særligt fra 2010 til 2011, hvor posten blev reduceret med 66,8%, altså til 42,3 mio. kr. Banken har ingen puljer, og posten er kun medtaget for sammenligneligheden med Sparbank. Salling Bank har endvidere domicilejendomme, der ved 2011-regnskabet er opgjort til en værdi på 30,3 mio. kr. Der er alene tale om ejendomme, hvorfra banken driver forretning.

Summen af udstedte obligationer steg fra 0 i 2007 til 0,44 mio., og videre til 1,98 mio. kr. i 2008. Dette niveau har været uændret siden.

Salling Bank havde i 2008 efterstillet gæld for 100 mio. kr. I forbindelse med deltagelsen af Bankpakke 2, optog banken yderligere næsten 65 mio. kr. i statslig hybrid kernekapital⁶⁸. Dette niveau har banken ligget på lige siden.

Egenkapital er med et fald på 0,47% i analyseperioden stort set uændret. Dette må betegnes som værende tilfredsstillende, eftersom perioden indeholder en historisk krise.

7.2.3 Delkonklusion

Salling Banks regnskab må siges at være en lidt blandet fornøjelse. Banken har et indlånsoverskud og tjener egentlig ganske fornuftigt. Udgifter til åbning af en ny filial samt omkostningerne til en fyringsrunde har dog vægtet lidt tungt i regnskabet. Banken har formået at holde en svagt stigende udlånsmasse på trods af afmatningen i markedet samt tilbageløb på

⁶⁷ Der er en uoverensstemmelse på ca. 2 mio. kr. på samlet indlån fra regnskabet og finanstillsynets hjemmeside. Jeg arbejder videre med det lavest og mest pessimistiske tal.

⁶⁸ http://www.sallingbank.dk/Files/Billeder/filer/Om%20banken/Kursen/f%C3%A6rdig_11069_Kunde_og_bank_0210_12sA4.pdf

eksisterende udlån. Endvidere har Salling Bank en fin jævn fordeling på deres indlån, hvorimod en stor del af deres udlån, 84%, har under fem års løbetid.

Nedskrivningerne er desværre stigende, og det skal banken have styr på. Hvis den svagt stigende mængde udlån er skyld i de øgede nedskrivninger, bør dette give anledning til bekymring hos ledelsen. I så fald bør Salling Banks kreditstrategi omlægges.

7.3 Spar Salling

7.3.1 Resultatopgørelse⁶⁹

Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011 ⁷⁰
Renteindtægter	74.108	95.439	87.431	75.928	81.498
Renteudgifter	40.383	54.553	38.931	25.488	27.410
Netto renteindtægter	33.725	40.885	48.500	50.440	54.088
Udbytte af aktier mv.	981	992	1.298	279	242
Gebyrer og provisionsindtægter	13.131	13.052	16.680	15.947	15.710
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	1.562	1.543	1.663	1.933	1.740
Netto rente- og gebyrindtægter	46.275	53.386	64.814	64.733	68.300
Kursreguleringer	4.127	-8.525	2.710	5.758	40
Andre driftsindtægter	81	290	160	706	260
Udgifter til personale og administration	39.585	44.051	44.970	45.090	48.724
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	1.551	4.570	2.557	1.957	1.992
Andre driftsudgifter	545	1.676	4.864	3.788	9.368
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	-4.955	7.061	18.833	18.070	22.000
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	-465	-71	-163	-866	-108
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	-200	0	0
Resultat før skat	13.291	-12.278	-3.904	1.426	-13.592
Skat	2.500	-4.109	-314	762	978
Årets resultat	10.791	-8.169	-3.590	664	-14.570

Spar Salling har gennem hele analyseperioden haft svingende renteindtægter. Dog har de formået at mindske deres renteudgifter, hvorfor de i hele analyseperioden har haft en fremgang på nettorenteindtægterne. Dette er specielt interessant, da indlånene i Spar Salling er steget, mens udlånene samtidig er steget en anelse. De er altså blevet bedre til at tjene penge på forskellen mellem ind- og udlån.

Gebyr- og provisionsindtægter lå i 2007 og 2008 på ca. 13 mio. kr., og steg i 2009 28% til 16,7 mio. kr. Siden 2009 er gebyrindtægterne faldet ca. 6% til i 2011 at være 15,7 mio. kr. Derfor har Spar Salling altså i hele analyseperioden, bortset fra status quo fra 2009 til 2010, haft stigende nettorente- og gebyrindtægter. De er altså blevet bedre til at lave almindelig bankdrift – dvs. basisindtjening.

⁶⁹ Bilag 7

⁷⁰ Spar Sallings regnskab for 2011 er pr. 22/4-12 endnu ikke frigivet. Derfor har jeg med udgangspunkt i halvårsregnskabet + finanstillsynets ekstra nedskrivninger + diverse pressemeddelelser formet 2011 tallene. I forhold til udmeldinger fra Spar Salling har jeg forsøgt at lave mine 2011-tal så retvisende som muligt.

Hvad er det så, der ødelægger Spar Sallings forretning? Først og fremmest har der været stigende omkostninger til personale fra 2010 til 2011 på 8%. Det er relativt meget set i forhold til, at der stort set er et uændret antal heltidsbeskæftigede, ligesom der i sektoren generelt ikke har været store lønstigninger i den periode⁷¹. Endvidere er posten 'andre driftsudgifter' markant større end de foregående år, hvilket der dog ikke er kommenteret yderligere på i halvårsregnskabet.

Nedskrivninger er den helt store synder i Spar Sallings regnskab. I 2007 kunne Spar Salling tilbageføre tidligere nedskrivninger, mens de i 2008 havde 7 mio. kr. nedskrivninger. 2009 og 2010 bød endvidere på nedskrivninger på 18 mio. kr. I 2011 troede banken, at de havde fået styr på nedskrivningerne, og havde således selv blot fundet 5,5 mio. kr., der skulle nedskrives⁷². Finanstilsynet har som led i deres løbende kontrol med Spar Salling bedt om en ny beregning på kunder, hvor der er konstateret objektive indikationer for værdiforringelse. Navnlig er det værdiansættelsen af det uomsættelige landsbrugsjord⁷³, der har stor fokus, og som via denne nye beregning har kostet Spar Salling nedskrivninger for 2011 på hele 22 mio. kr. 22 mio. kr. i nedskrivninger samt 18 mio. kr. i de to foregående år rammer naturligvis et pengeinstitut som Spar Salling, der har årlige netto rente- og gebyrindtægter efter personale og administrationsomkostninger på ca. 19 mio. kr. rigtig hårdt. Spar Salling skriver i forbindelse med offentliggørelsen af disse nye nedskrivninger, at de indtil d.d. (december 2011) ikke tabt en eneste krone på en landsbrugskunde. Omvendt har Spar Salling øget deres andel af udlån til landbrug fra 13% i 2008 til 26% i 2010. Hvis dette er lånt ud til landmændene, for at holde dem 'kørende', er det således langt fra positivt, og vil med stor sandsynlighed ramme Spar Salling med yderligere nedskrivninger.

Spar Salling leverer altså indtjeningsmæssigt nogle fornuftige resultater på den almindelige bankdrift. Udfordringen er, om de får styr på nedskrivningerne. Banken låner penge ud med en pæn fortjeneste, men den har de seneste 3½ år haft store nedskrivninger. Det tyder på, at dem de har lånt pengene ud til, måske får udfordringer med at betale dem tilbage igen.

7.3.2 Balance

Aktiver:

Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	127.818	255.646	180.656	135.099	154.710
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	979.936	1.069.580	1.125.146	1.157.894	1.121.855
Obligationer til dagsværdi	73.179	66.606	115.344	155.108	1.279

⁷¹ Til Spar Sallings forsvar skal det dog nævnes, at udgifter til personale og administration på baggrund af tidligere halvårsregnskaber altid har ligget højere det første halvår end det sidste. Derfor kan den metode jeg har brugt ved blot at gange halvårsresultatet med to godt være lidt for pessimistisk.

⁷² <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitututter/article1018594.ece>

⁷³ <http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=541&M=News&PID=455&NewsID=397>

Aktier mv.	74.433	62.597	51.757	53.733	55.103
Aktiver i alt	1.300.597	1.516.936	1.538.200	1.564.329	1.519.232

Ovenfor er Spar Sallings største poster på aktiv-siden anført. Samlet set er Spar Sallings balance vokset 17% i analyseperioden. Stigningen kom dog fra 2007 til 2008, men den har siden da været forholdsvis uændret. Stigningen skal primært findes i mængden af udlån, mens posterne aktier og obligationer er reduceret. Således er Spar Sallings samlede udlån steget 14% i analyseperioden, hvor de primære stigninger var at finde fra 2007 til 2009. Siden da har det ligget på et relativt uændret niveau, mens det har været faldende som følge af tilbageløb i 2011. 28% af Spar Sallings samlede udlån har en restløbetid under et år, hvorfor udlånsposten vil falde yderligere de kommende år, såfremt der ikke bliver lånt en masse nye penge ud. Dog har små 50% af deres samlede udlån fortsat en løbetid på over fem år.

Passiver

Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	2.286	79.928	2.948	760	750
Indlån og anden gæld	1.072.928	1.234.484	1.323.823	1.333.783	1.301.412
Indlån i puljeordninger	0	0	0	0	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	731	1.244	1.533	1.533	1.533
Andre passiver	12.730	16.208	10.725	12.283	22.818
Efterstillede kapitalindskud	0	0	32.288	32.407	32.466
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	113.980	93.698	75.607	90.364	92.223
Overført overskud eller underskud	93.782	85.614	82.024	82.765	68.195
Egenkapital i alt	209.763	183.144	161.463	176.886	161.105
Passiver i alt	1.300.597	1.516.936	1.538.200	1.564.329	1.519.232

Også på passiv-siden er det de vigtigste poster fra Spar Sallings regnskab, der er anført. Indlån er den primære passivpost og udgør således 86% af de samlede passiver. Spar Sallings indlån er steget fra 2007 til 2009, og siden da har de ligget på nogenlunde samme niveau. Spar Salling har altså et indlånsoverskud på 179,6 mio. kr. Indlånene er dog primært på anfordringsvilkår, da 76% af de samlede indlån er på anfordring. Årsagen til denne fordeling er, at garantkonti, altså en konto, man kan lave, såfremt man køber garantbeviser i Sparekassen, er det, der giver den højeste rente i Spar Salling. Spar Salling har pt. ikke de typiske højrentekonti med et, to og tre års binding, men baserer primært deres udlånsprodukter på garantkonti – uden binding. Selve garantibeviserne kan man købe fire forskellige variationer af, alt efter opsigelsen (binding). I og med, at 76% af indlånsmassen er på anfordringsvilkår, er der ikke helt overensstemmelse mellem løbetiden på indlån og udlån, hvilket på trods af indlånsoverskuddet kan give vanskeligheder, såfremt dette ikke løbende overvåges og tilpasses.

Spar Salling optog i 2007 ansvarlig lånekapital for ca. 32 mio. kr. der ikke forfalder til indfrielse, men Spar Salling har et stærkt ønske om at indfri lånet inden udgangen af 2014⁷⁴.

Egenkapitalen i Spar Salling, der primært er sammensat af garantkapital og overført overskud, har været faldende i analyseperioden. Således faldt egenkapitalen 23% fra 2007 til 2009, primært drevet af en stor nedgang i garantkapitalen. Garantkapitalen har været stigende fra 2009 til 2011, hvor det er de store nedskrivninger, der negativt har bidraget til, at egenkapitalen er forblevet på et uændret niveau i 2011 i forhold til 2009. Garantkapital er i Spar Salling fastfrosset pr. primo 2012.

7.3.3 Delkonklusion

Spar Salling formår at opbevare kundernes penge billigt, låne dem dyrt ud til andre og tage et gebyr for at gøre dette. På den måde fungerer deres forretning fint. Det at drive et pengeinstitut handler om at gøre dette, men skal kombineres med at låne pengene ud til nogen, der kan og vil betale dem tilbage igen. At dømme ud fra nedskrivningerne de seneste tre år kan netop dette blive Spar Sallings problem. Endvidere har sparekassen, om end en stor del på anfordringsvilkår, et fint indlånsoverskud på 16% i forhold til de samlede udlån.

7.4 Nøgletal

Denne anden del af regnskabsanalysen foretages på baggrund af udvalgte nøgletal, der vil blive kommenteret og sammenlignet med afhandlingens andre pengeinstitutter.

Afkastningsgrad (*Return on Assets*) er en måde, hvorpå man kan måle effektiviteten af en virksomheds økonomiske effektivitet. Afkastningsgraden viser altså, hvordan virksomheden er i stand til at forrente den totale investerede kapital, og beregnes ved at sætte årets resultat i forhold til de samlede aktiver.

Afkastningsgrad (ROA)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,13	-2,04	-0,68	0,20	-2,29
Salling Bank	1,20	-0,13	0,10	0,36	-0,28
Sparekassen Salling	1,02	-0,81	-0,25	0,09	-0,89

Sparbanks svage regnskaber de seneste fire år påvirker naturligvis afkastningsgraden. Således er banken gået fra en ROA i 2007 på 1,13% til negativ i 2008, 2009 og 2011. Kun med undtagelse af 2010, hvor der var en beskeden positiv ROA på 1,2%. Uanset konjunkturerne i samfundet er det utilfredsstillende, at Sparbank over de seneste fem år har haft en gennemsnitlig forrentning af deres aktiver på -0,74%.

⁷⁴ Jf. 3. kvartalsmeddelelse 2011 på www.sparsalling.dk

I **Salling Bank** har afkastningsgraden ligeledes ligget på et lavt niveau. Således præsterede banken i året før finanskrisen en ROA på 1,20 % og har siden haft beskedne positive og negative afkast. Over den 5-årige analyseperiode har banken leveret en gennemsnitlig ROA på 0,25%, hvilket er beskeden, men dog positiv til trods for den verserende finanskrisen. Salling Banks samlede aktiver er over den 5-årige periode steget 31%, hvorfor en positiv fremgang på afkastningsgraden på 0,25% er acceptabel.

Spar Salling har på trods af tre år med store nedskrivninger reddet sin ROA via en markant forbedret basisindtjening. Den er dog fortsat gennemsnitlig negativ gennem analyseperioden, hvilket naturligvis er langt fra tilfredsstillende.

Rentemarginal (*Net interest margin*) beregnes ved at trække renteudgifterne fra renteindtægterne og dele det med de samlede udlån. Det viser altså den gennemsnitlige rentemarginal, hvilket giver en god indikation af, om virksomheden tjener penge på den mest grundlæggende bankforretning. Rentemarginalen har som følge af højkonjunkturen været faldende siden starten af år 2000, hvor bankerne kæmpede mod hinanden om kunderne. Der var en voldsom høj aktivitet i den periode, da pengeinstitutterne var villige til at skære i deres marginal for at få forretningen⁷⁵. Denne tendens fortsatte indtil finanskrisens udbrud i 2008. Herefter begyndte sektoren at tabe rigtigt mange penge samtidig med, at aktiviteten faldt drastisk. Derfor begyndte marginalerne at stige. Denne stigning varede ved indtil januar 2009, hvor manglen på likviditet sendte mange banker ud i en desperat kamp via prisparameteret om indlån, primært fra privatkunder⁷⁶. På erhvervssiden har rentemarginalen været stigende siden 2008, hvilket også er naturligt set i relation til, at den procentvise tabsrate har været markant større på erhvervs- end på privatsiden⁷⁷. Rentemarginalen er siden januar 2011 igen begyndt at stige for privatkunder, og den samme tendens forventes at være gældende for 3. og 4. kvartal 2011. Ovenstående statistik er udelukkende baseret på forskellen mellem ind- og udlån, mens de udregnede nøgletal nedenfor medtager andre faktorer. Tendensen i tallene er dog fortsat sammenlignelige, hvorfor de er medtaget i opgaven.

Rentemarginal	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	4,12%	4,55%	5,86%	5,30%	4,28%
Salling Bank	4,97%	5,33%	5,34%	4,89%	4,86%
Sparekassen Salling	3,44%	3,82%	4,31%	4,36%	4,82%
Gen. danske pengeinstitutter ⁷⁸	4,30%	3,86%	4,62%	4,08%	4,73%

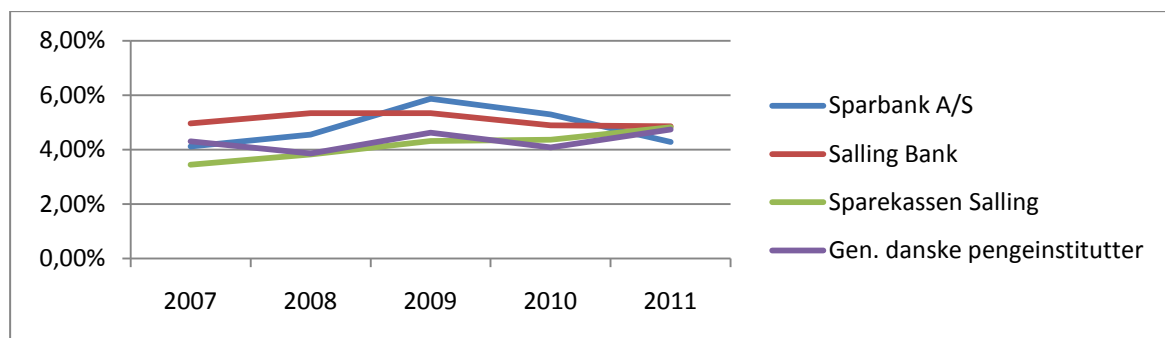
⁷⁵ <http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20111125Nyt!OpenDocument>

⁷⁶

http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/166774/banker_i_overlevelseskamp_sender_indlaansrenten_op.html

⁷⁷ Uddrag fra diverse pengeinstitutters 2011-regnskaber

⁷⁸ <http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20110727Nyt>



79

Sparbank er lykkedes med at øge deres rentemarginal fra 2007-2009 med 42%, hvorved de både har slået markedet på procentvis stigning og på faktisk rentemarginal. Den er imidlertid faldet 27% fra 2009-2011, hvilket betyder, at Sparbanks rentemarginal ligger under markedsgennemsnittet i 2011.

Salling Bank har samme mønster som Sparbank, dog kun med en stigning på 7% fra 2007-2009 og et fald fra 2009-2011 på 9%. Således har Salling Bank fra 2007 til 2011 haft et lille fald på marginalrenten; omvendt ligger de ved udgangen af 2011 en spids over markedsgennemsnittet.

Spar Salling har haft en stigende rentemarginal i hele analyseperioden. De havde det dårligste udgangspunkt, men har forbedret deres rentemarginal markant.

Indtjening pr. omkostningskrone (*Income/cost ratio*) er en simpel beregning, hvor den samlede indtjening sættes i forhold til de samlede udgifter. Dermed beregnes nøgletallet inkl. nedskrivninger og kursreguleringer. For at gøre tallene mere sammenlignelige mellem de tre pengeinstitutter, beregnes virksomhedernes omkostningsprocent. Omkostningsprocenten beregnes via de samlede udgifter til personale- og administration samt afskrivninger i forhold til nettorente- og gebyrindtægterne samt øvrige driftsindtægter. På den måde giver det et mere klart billede af institutternes indtjening i forhold til udgifter, når nedskrivninger og kursreguleringer er sorteret fra. Omvendt er det en del af omkostnings-/udgiftsniveauet i et pengeinstitut, hvorfor begge tal er relevante. Lands gennemsnittet for indtjening pr. omkostningskrone var 1,10 i 2010, 0,76 i 2009, 0,82 i 2008 samt 1,78 i 2007⁸⁰.

Sparbank A/S	2007	2008	2009	2010	2011
Indtjening pr. omkostningskrone	1,33	0,62	0,89	1,03	0,57
Omkostningsprocent	69,63%	68,77%	62,75%	47,99%	85,02%

⁷⁹ Egen grafik – kilde til gns. rente: <http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20110727Nyt>

⁸⁰ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2010/~media/Tal-og-fakta/2011/Markedsudvikling/MU_BANK_2010.ashx

Sparbank har i både 2008, 2009 og 2011 haft en indtjening pr. omkostningskrone under 1, mens de havde en beskedent indtjening i 2007 på 1,3. I 2010 var den på 1,03, og blev kun reddet (ligesom regnskabet generelt) af indtægten på 352 mio. kr., som Sparbank fik for frasalget af en lang række afdelinger. Det er også dette salg, der gør omkostningsprocenten i 2010 markant lavere end i de øvrige analyseår; blev regnskabet renset for dette salg, ville omkostningsprocenten være 79,17%. Sparbanks indtjening pr. omkostningskrone er naturligvis præget af de store nedskrivninger, så selvom Sparbanks indtjening pr. omkostningskrone ikke afviger voldsomt fra landsgennemsnittet, er det fortsat en bekymrende udvikling. Især giver nøgletallet i 2011 en negativ indikation. Sparbanks omkostningsprocent ligger ligeledes højt, og har, hvis man ser bort fra indtægten via frasalget af filialer i 2010, været stigende. I 2011 blev 85% af bankens nettorente- og gebyrindtægter plus andre indtægter brugt til at betale personale- og administrationsomkostninger. Der er således ikke alverden tilbage til at dække afskrivninger, nedskrivninger, negative kursreguleringer - for slet ikke at tale om grundlaget for at skabe et overskud.

Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
Indtjening pr. omkostningskrone	1,29	0,97	1,02	1,06	0,95
Omkostningsprocent	77,90%	85,71%	78,08%	74,18%	80,98%

Salling Bank har ligesom Sparbank haft en stigende omkostningsprocent. Selvom deres nettorente- og gebyrindtægt kun har oplevet et beskedent fald, er de øgede lønomkostninger således med til at trække i den forkerte retning. Salling Bank har dog i 2011 haft en del udgifter til at tilpasse medarbejdersiden, hvorfor det må forventes, at denne falder i de kommende år. Også for Salling Banks vedkommende er indtjeningen pr. omkostningskrone presset, og den ligger med undtagelse af 2007 lige omkring 1. Den har desuden i de seneste tre år været presset af de markant stigende nedskrivninger.

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
Indtjening pr. omkostningskrone	1,37	0,79	0,95	1,03	0,84
Omkostningsprocent	88,74%	90,58%	73,15%	71,89%	73,97%

Spar Sallings indtjening pr. omkostningskrone har naturligvis været lav de sidste fire år, idet regnskaberne har været præget af nedskrivninger og underskud. Omkostningsprocenten viser tydeligere den tidssvarende og gode optimering, Spar Salling har gennemgået. Fra en omkostningsprocent på ca. 90% i 2007 og 2008 er den i 2009-2011 faldet til ca. 73%, dvs. en fremgang på ca. 20%.

En anden måde, man kan anskue et pengeinstituts effektivitet, er ved at sætte nogle forskellige poster op mod virksomhedens antal heltidsbeskæftigede. På den måde bliver også sammenligneligheden med andre pengeinstitutter nemmere. Derfor sammenholde pengeinstitutternes balance og indtjening med antallet af ansatte. Ved at benytte årets resultat medtages således nedskrivninger og kursreguleringer, hvilket slører effektiviteten pr. medarbejder i det pågældende år. Derfor bliver basisindtjeningen holdt op mod antal fuldtidsbeskæftigede.

Sparbank A/S	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	558,00	572,00	436,00	392,00	352,00
Indtjening pr. medarbejder	341,05	-667,91	-279,19	78,75	-893,57
Basisindtjening pr. medarbejder	1.282,98	1.311,70	1.922,60	1.385,28	1.336,89
Balance pr. ansat	30.065,81	32.790,31	40.959,99	38.529,39	38.999,74

Sparbank har haft nogle alvorlige nedskrivninger og kursreguleringer, hvilket gør det svært at kommentere på indtjening pr. medarbejder. Til gengæld er det mere ligetil, at Sparbank fra 2007-2009 havde en stigende basisindtjening pr. medarbejder, hvilket primært var drevet af den store nedgang i antallet af ansatte. Den positive udvikling stoppede dog brat fra 2009 til 2010, hvor basisindtjening pr. medarbejder faldt 28%. Umiddelbart ser det ud, som om frasalget af filialer blev bogført på medarbejdersiden i 2009, og påvirkningen af renteindtægter og -udgifter samt gebyrindtægter blev bogført i 2010. Ses der bort fra denne 'detalje', har Sparbank via frasalg og afskedigelser formået at skabe en stigende basisindtjening pr. medarbejder. Samtidig har denne store reduktion i antallet af medarbejdere naturligvis også gjort nøgletallet 'balancekrone pr. medarbejder' større.

Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	94,50	103,70	106,80	93,00	91,90
Indtjening pr. medarbejder	236,01	-25,50	20,07	97,37	-74,45
Basisindtjening pr. medarbejder	1.022,54	1.001,30	1.099,03	1.254,56	1.251,20
Balance pr. ansat	19.695,54	20.044,59	20.843,90	26.753,09	26.511,85

Salling Bank er ligesom Sparbank ramt af nogle stigende nedskrivninger, hvorfor indtjening pr. medarbejder også her ser lidt sløj ud. Til gengæld har Salling Bank haft en stigende basisindtjening pr. medarbejder, hvilket primært skyldes en stigende basisindtjening. Der har naturligvis også været en mindre stigning i antal ansatte igennem analyseperioden (2,6 stk.), men fra 2007-2011 er basisindtjeningen pr. medarbejder steget 22,36%, og balance pr. medarbejder er tilsvarende steget 35%. De har altså formået at tilpasse sig på indtjeningssiden med en samlet stigning i basisindtjeningen på 18,355 mio. kr. fra 2007 til 2011. De har dog i

samme periode haft stigende personale- og administrationsomkostninger på 16,295 mio. kr. Salling Bank skriver som nævnt i deres regnskab, at stigningen i personaleudgifter i 2011-regnskabet er engangsomkostninger til afskedigelser. Lad os håbe, det er tilfældet, da den øgede basisindtjening ellers stort set kun dækker de øgede personale- og administrationsomkostninger.

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	52,30	56,20	55,50	56,90	57,23
Indtjening pr. medarbejder	254,13	-218,47	-70,34	25,06	-237,50
Basisindtjening pr. medarbejder	884,80	949,93	1.167,82	1.137,66	1.193,43
Balance pr. ansat	24.868,01	26.991,74	27.715,32	27.492,60	26.546,08

Spar Sallings optimering af basisindtjeningen skinner også igennem på dette nøgletal. Antallet af heltidsansatte befinder sig på et stabilt, om end svagt stigende, niveau, hvorfor stigningen alene kan henvises til basisindtjeningsfremgangen, og dermed en optimering af kerneforretningen. Balance pr. ansat ligger på samme niveau som Salling Bank, mens den er 12-13 mio. lavere end Sparbank pr. ansat.

Såfremt de tre pengeinstitutters nedskrivninger sættes op mod hinanden, kan det konkluderes, at Sparbank har de største nedskrivninger. Det skal naturligvis tages med i betragtningen, at Sparbanks balance er godt ti gange så stor som Salling Banks og Spar Sallings balancer. Derfor udregnes nøgletallet **nedskrivningsprocenten**, der fremkommer ved at sætte årets nedskrivninger i forhold til de samlede udlån og garantier, inkl. årets nedskrivninger og hensættelser.

Nedskrivningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	0,40%	2,40%	2,60%	3,20%	2,80%
Salling Bank	0,00%	0,70%	1,30%	1,10%	1,30%
Sparekassen Salling	-0,20%	0,60%	1,30%	1,40%	1,92%

Selvom nedskrivningerne sættes i forhold til mængden af udlån og garantier, er det altså fortsat Sparbank, der har de største udfordringer på dette område. Således lå alle tre pengeinstitutter på et lavt niveau i 2007 - året før finanskrisen for alvor brød ud. Salling Bank havde 0,0%, og Spar Salling havde sågar nogle genvundne nedskrivninger.

Sparbank havde allerede en relativt høj nedskrivningsprocent i finanskrisens første år på 2,40%. I 2009 steg nedskrivningerne yderligere til 2,60% mod et gennemsnit i sektoren på 2,3%⁸¹. Her lå Sparbank en anelse over gennemsnittet, men året efter steg nedskrivningerne igen. Denne gang med en nedskrivningsprocent på 3,20, dvs. en stigning på 23%, i et år, hvor

⁸¹ http://www.bank-info.dk/bankinfo-nyheder/artikel/browse/9/article/lille-bedringstegn-i-banksektoren.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=17&cHash=5690a542685352ed835f5c18fd259447

sektoren ellers igen havde haft gennemsnitlig nedgang i nedskrivningsprocenten. På landsplan var gennemsnittet således 1,9% i 2010. Det er endnu for tidligt at beregne den gennemsnitlige nedskrivningsprocent i sektorens 2011-regnskaber, men Sparbanks procent er fortsat relativ høj.

Salling Bank har naturligvis også haft en stigende mængde nedskrivninger gennem finanskrisen – andet har været uundgåeligt. I forhold til Sparbank, og gennemsnittet generelt, ligger Salling Banks tal på et fornuftigt niveau. Det opsigtsvækkende ved Sallings Banks nedskrivningsprocent er, at den ligger på det højeste niveau i analyseperioden, hvilket giver en anelse usikkerhed om, hvorvidt de har fået styr på deres nedskrivninger. I og med, at banken havde en lav nedskrivningsprocent i 2008, kan det også tænkes, at de har været for positive i deres nedskrivningsbehandling, og derfor nu må 'svinge kniven'. Salling Banks nedskrivninger bliver spændende at følge i 2012.

Spar Salling har som tidligere nævnt haft store problemer med nedskrivninger de seneste tre år. Procentvis er det fortsat langt fra Sparbank-niveau, men bekymrende er det for Spar Salling, at nedskrivningerne er steget i hele analyseperioden. Således er der ingen indikationer på, at der er kommet styr på nedskrivningerne. De primære nedskrivninger henvender sig til landsbrugskunder: af Spar Sallings totale udlånsmasse er 26% givet til landmænd.

I forhold til nedskrivninger er det også relevant at se på et pengeinstituts **gearing**, dvs. hvor meget udlån de har i forhold til egenkapital. I tilfælde af massive nedskrivninger er det en fordel ikke at have så høj en gearing – jo større en gearing, et institut har, jo mere sårbar er det. En høj gearing og en høj nedskrivningsprocent kan således hurtigt mindske et pengeinstituts egenkapital og dermed være eksistenstruende. Jo mindre et pengeinstitut er, jo mindre en gearing bør den derfor have, da små institutter har mindre mængder udlån, og derved en langt svagere mulighed for at sprede kreditrisikoen på lande, brancher osv.

Gearing	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	7,87	9,61	9,08	6,31	7,84
Salling Bank	7,82	8,69	9,26	9,56	9,79
Sparekassen Salling	4,67	5,84	6,97	6,55	6,96

Sparbanks gearing er uændret fra 2007-2011 – på 7,8. Undervejs har den dog været oppe på 9,61 (2008). Gearingen har en lidt bemærkelsesværdig udvikling fra 2009-2010, hvilket igen kan begrundes med filialsalget. Sparbank ligger med en gearing på 9,08 i 2009 en spids over

gennemsnittet for Gruppe 2-institutter⁸², som var på 7,56⁸³. Gennemsnittet for alle danske pengeinstitutter lå i 2009 på 8,19. Sidenhen er Sparbanks gearing faldet en anelse til 7,84.

Salling Bank er et Gruppe 3-institut, og derved bør de ud fra et risikomæssigt perspektiv alt andet lige have en mindre gearing. Gearingen har i hele perioden været stigende, hvilket sammenholdt med de stigende nedskrivninger er bekymrende. Sammenlignet med de øvrige Gruppe 3-institutter ligger Salling Bank på 9,26 i 2009, hvor gennemsnittet er 4,49. Salling Bank har altså en gearing, der er langt større end pengeinstitutter på samme størrelse, hvilket betyder, at Salling Bank har påtaget sig en større risiko.

Spar Salling er ligeledes et Gruppe 3-institut og har ligesom Sparbank og Salling Bank en større gearing end sammenlignelige pengeinstitutter. I analyseperioden er Spar Sallings udlån steget, ligesom egenkapitalen er formindsket som følge af de seneste tre års mange nedskrivninger, hvorfor gearingen naturligvis er steget.

Weighted Average Cost of Capital, eller WACC, viser pengeinstituttets nødvendige afkastkrav til nye forretninger, set i forhold til den gennemsnitlige kapitalomkostning. WACC udregnes som $K_w = K_d(1 - T)L + K_e(1 - L)$, hvor første led (K_d) er prisen for fremmedkapital efter skat, mens andet led (K_e) er prisen på egenkapital. WACC bruges til at udregne, hvor meget penge ”koster” for banken og dermed, hvor meget de minimum skal have i tillæg på udlån for at have en rentabel forretning. WACC skal optimalt set være så lav som mulig, da banken derved har mulighed for at låne penge ud til en lavere marginal og samtidig tjene penge på forretningen. WACC skal samtidig være under pengemarkedsrenten, da pengeinstituttet ellers lige så godt kan placere sine midler risikofrit.

I beregningen af WACC benyttes gennemsnittet af den effektive rente på en 10-årig statsobligation som udtryk for den risikofri rente. I disse beregninger er tallet angivet til 4%⁸⁴. Markedets risikotillæg ligger typisk på 4-5%⁸⁵ og er derfor anført som 8% (K_m). Endvidere er β i K_e -leddet udtryk for pengeinstituttets risiko og er for sammenlignelighedens skyld sat til 1⁸⁶.

Tidligere blev renten mellem pengeinstitutter kaldet ’interbank-renten’, altså den pris, bankerne ville have for at låne penge ud til hinanden. I dag hedder den Cibor, hvilket står for

⁸² Gruppe 1-4 efter pengeinstituttets størrelse. <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx> og bilag 4

⁸³ http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/~/_media/Tal-og-fakta/2010/Statistik/KPI/KPI_PRF_2009_20100624.ashx Det har ikke været muligt at fremskaffe nyere benchmarkmateriale.

⁸⁴ Bilag 10

⁸⁵ Særtryk fra kapital 1 i ’Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat’, 5. udgave. Udgivet af Finansrådet

⁸⁶ Yderligere forklaring og udregninger, bilag 11

Copenhagen InterBank Offered Rate. Cibor 3-renten, dvs. Cibor med en 3-måneders binding, er benyttet til referencerente. Cibor 3 bliver altså benyttet til at sammenligne udviklingen på pengeinstituttets vægtede kapitalomkostninger og den rente, man skal give for at låne penge på interbank-markedet. I en periode med faldende rente kan WACC'en godt ligge over referencerenten, uden det nødvendigvis er et usundt tegn, da tilpasningen af et pengeinstituts finansiering er langsommere end en tilpasning af markedsrenten.

Sparbank A/S	2007	2008	2009	2010	2011
WACC	2,960%	3,270%	2,380%	2,100%	2,160%
3 mdr. gns. Cibor 3-rente for året	4,442%	5,276%	2,482%	1,246%	1,385%
Forskel med WACC og Cibor 3	-1,482%	-2,006%	-0,102%	0,855%	0,775%

Sparbanks WACC steg fra 2007 til 2008 med 10,5%, hvilket er acceptabelt set i forhold til, at referencerenten steg 19%. Efterfølgende faldt Cibor 3 kraftigt både i 2009 og 2010 – i den periode var Sparbanks WACC ligeledes faldende, dog ikke med så stor en hastighed. Selvom Cibor 3-renten er faldet markant siden 2009, har den hårde kamp om indlån, specielt i perioden 2009-2010, altså presset prisen op på Sparbanks indlånsmasse. Generelt set har Sparbanks WACC's udvikling fulgt Cibor 3-renten, om end det ikke har været én-til-én. Dette er et bevis på, at Sparbank trods tvivlsomme bundlinjeresultater har forsøgt at tilpasse sin finansiering i takt med udviklingen. Generelt har Sparbanks vægtede kapitalomkostninger et fint niveau.

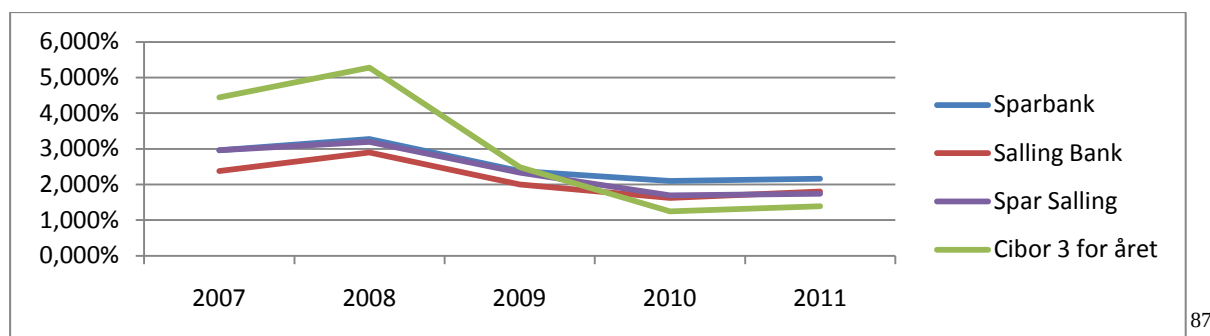
Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
WACC	2,380%	2,900%	2,000%	1,620%	1,800%
3 mdr. gns. Cibor 3-rente for året	4,442%	5,276%	2,482%	1,246%	1,385%
Forskel med WACC og Cibor 3	-2,062%	-2,376%	-0,482%	0,375%	0,415%

Salling Bank har siden toppen i 2008 haft en faldende WACC, hvilket naturligvis er positivt. Salling Bank har altså en lavere WACC end Sparbank og ligger tættere på referencerenten. Ikke, fordi de har formået at tilpasse sig markedsrenten hurtigere end Sparbank, men ganske simpelt, fordi Salling Bank gennemsnitligt i analyseperioden konsekvent ligger 0,43 procentpoint under Sparbank. Salling Banks vægtede kapitalomkostninger må altså siges at ligge på et tilfredsstillende niveau.

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
WACC	2,960%	3,190%	2,330%	1,690%	1,740%
3 mdr. gns. Cibor 3-rente for året	4,442%	5,276%	2,482%	1,246%	1,385%
Forskel med WACC og Cibor 3	-1,482%	-2,086%	-0,152%	0,445%	0,355%

Spar Sallings WACC toppede i 2008 med 3,19%, og var i 2010 på sit laveste niveau med 1,69%. I 2011 var den steget til 1,74%. Spar Salling har den laveste WACC af de tre pengeinstitutter og ligger relativt tæt på Cibor 3 i 2011, hvorfor Spar Sallings WACC må betegnes som værende tilfredsstillende.

WACC'en for Sparbank, Salling Bank og Spar Salling er grafisk illustreret nedenfor. I figuren er referencerenten, Cibor 3, også anført, hvoraf man kan se, hvorledes de tre pengeinstitutter i et uroligt marked efterhånden er ved at nærme sig Cibor 3 igen.



87

En måde, hvorpå de forskellige pengeinstitutter kan øge deres indtjening, er ved at vækste deres balance. **ICGR**, eller *Internal Capital Generation Rate*, er et nøgletal, der fortæller noget om, hvilke muligheder de respektive pengeinstitutter har for dette. Mange banker budgetterer med en procentvis stigning af deres udlån - men en sådan stigning kræver også yderligere funding af basiskapitalen, såfremt instituttet ikke ønsker en formindsket solvens. Det kan ske på den 'gammeldags' fundingmåde - optagelse af ansvarlig lånekapital. Alternativt kan det ske ved pengeinstituttets løbende nettoindtjening, der løbende må regnes med til basiskapitalen. Derfor kan det altså via ICGR analyseres, hvor meget banken kan øge sine udlån, uden at det kræver ny solvensbelastning. Nøgletallet tager dog udgangspunkt i pengeinstituttets tidligere performance, hvilket naturligvis gør det til en 'alt andet lige'-betragtning.

ICGR udregnes via følgende formel⁸⁸:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Egenkapital/Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat} \div \text{Udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

ICGR	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank	7,270%	-21,150%	-7,120%	1,330%	-22,960%
Salling Bank	8,000%	-0,990%	1,370%	3,720%	-3,420%
Spar Salling	6,340%	-6,700%	-2,420%	0,810%	-9,040%

⁸⁷ Egen grafik - kilde til gns. cibor3- rente: <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/historiske-satser.aspx#>

⁸⁸ Se bilag 12 for yderligere forklaring og beregning.

Sparbank har, med undtagelse af 2007 og delvist 2010, bestemt ikke haft mulighed for at vækste sin aktivside. Sparbank har præsenteret nogle store underskud i analyseperioden, hvorfor den indtjening, der løbende skulle være lagt til basiskapital, er udeblevet, og derved har de ikke haft mulighed for at øge udlånmassen uden at ændre på deres solvens. Der er naturligvis, som tidligere nævnt, andre måder, hvorpå man kan 'redde' sin basiskapital - selv i år med underskud og en negativ ICGR. Men alene på baggrund af ICGR har Sparbank ikke haft denne mulighed. Sparbank har, naturligvis, fristes man til at sige, heller ingen forventning om vækst i 2012, jf. regnskabsberetningen. De ønsker at fastholde det nuværende niveau samt få styr på nedskrivningerne og kursreguleringerne.

Både **Salling Bank** og **Spar Salling** har igennem analyseperioden ikke haft gode muligheder for at vækste uden at ændre på deres solvens. Spar Salling har heller ikke noget erklæret mål om at vokse, hvilket passer fint til deres ICGR-nøgletal. Salling Bank derimod har et ønske og en tro på, at de bliver større i løbet af de kommende år⁸⁹. Hvis denne vækst er tiltænkt som organisk via ny-udlån, vil det alt andet lige gå ud over deres solvens. Hvis de vil udlåne flere penge, uden det skal påvirke deres solvens, må de enten skaffe yderligere basiskapital eller øge andelen af de risikovægtede poster. Umiddelbart vil en forøgelse af udlånmassen få de risikovægtede poster til at stige og dermed solvensen til at falde. Hvis de derimod henter yderligere basiskapital eller mindsker deres risikovægtede poster via forbedrede sikkerhedsstillelser, kan solvens opretholdes/forbedres.

Rentefølsomhedsanalysen udarbejdes ved at undersøge kapitalstrukturens rentefølsomme passiver i forhold til rentefølsomme aktiver. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem disse to poster vil banken have en øget indtjeningsrisiko ved rentefald eller -stigninger. Er der modsætningsvist overensstemmelse mellem rentefølsomme aktiver og passiver, minimeres denne risiko. I analysen vil tre tal blive udregnet: **GAP**, der i kr. viser, hvor stor forskel, der er, mellem bankens rentefølsomme aktiver og passiver. **Det relative GAP**, der gør størrelsen mere håndgribelig ved at sætte GAP'et i forhold til de samlede aktiver - for neutralitet skal dette tal være så tæt på 0 som muligt. Endelig **Interest Sensitivity**, der dividerer rentefølsomme aktiver med rentefølsomme passiver, hvilket groft sagt blot er en procentberegning af forholdet mellem de rentefølsomme aktiver og passiver. Dette tal skal altså være tættest på 1 for at opnå rentefølsomhedsneutralitet. Rentefølsomhedsberegningerne

⁸⁹ Interview med direktør Peter Vinter Christensen <https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2074>

er kun lavet for 2011 for de tre selvstændige pengeinstitutter, men vil senere i opgaven blive lagt sammen i fusionsbanken for 2011 og analyseret i forhold til år 2012 og 2013⁹⁰.

Sparbank havde i 2011 et positivt GAP på +210.060 kr., hvilket i forhold til deres samlede aktiver giver et relativt GAP på 1,53%. Sparbanks positive GAP betyder altså, at stigende renter vil medføre en øget nettoindtjening – de øger deres indtægt på udlån mere, end de øger udgiften på indlån. Og omvendt, hvis renten falder. Det relative GAP viser, hvor stor dette GAP er i forhold til de samlede aktiver, og det må betegnes som beskedent. Interest Sensitivity ligger for Sparbanks vedkommende på 1,01718. Et tal over 1 betyder igen, at Sparbank profiterer af en rentestigning.

Salling Bank havde i 2011 et negativt GAP på -90.340 kr., hvilket i forhold til deres samlede aktiver giver et relativt GAP på -3,7%. Dette negative GAP betyder i modsætning til Sparbank, at stigende renter vil medføre en faldende nettoindtjening. Det relative GAP på -3,71 er godt og vel dobbelt så stort som Sparbanks, men må dog betegnes som forholdsvist beskedent. Interest Sensitivity ligger på 0,959199. Et tal under 1 betyder, at Salling Bank mister indtjening som følge af en rentestigning.

Spar Salling havde i 2011 et negativt GAP på -58.317 kr., hvilket i forhold til deres samlede aktiver giver et relativt GAP på -3,84%. Interest Sensitivity ligger på 0,956355. De er altså i samme situation som Salling Bank.

7.4.1 Delkonklusion

Ingen af de tre pengeinstitutter klarer sig ekstraordinært flot og har alle forholdsvist store nedskrivninger. I Sparbanks regnskab går hovedparten af nøgletallene den forkerte vej, og filialfrasalget i 2010 ligner mere og mere en tvingende nødvendighed. Sparbank tjener ingen penge og har en faldende rentemarginal, både i forhold til gennemsnittet, men også i forhold til denne analyses to øvrige pengeinstitutter. Sparbank har en stigende omkostningsprocent, ligesom nedskrivningsprocenten de sidste fire år har ligget med et gennemsnit på 2,75%. Endelig har Sparbank en relativt høj WACC, der slet ikke har fulgt Cibor 3, som det alt andet lige burde. Denne høje WACC betyder, at Sparbank må betale mere end prisen på pengemarkedet, når de skal finansiere sig, hvilket selvsagt heller ikke gavner virksomheden.

Salling Banks og Spar Sallings nøgletal er imidlertid knap så entydige. Der er som ovenfor anført ingen tvivl om, at nedskrivningerne er for store. Men når det er sagt, er der optimistiske træk på nogle af de øvrige nøgletal. Spar Salling har forbedret sin basisindtjening via en

⁹⁰ Rentefølsomhedsberegninger – se bilag 6, 7 og 8.

udvidet rentemarginal, ligesom WACC ligger tæt på Cibor 3. Salling Bank ligger generelt på et middelniveau - uden voldsomme forbedringer, men også uden katastrofale nedgange.

8. Lovmæssige likviditets- og kapitalkrav

Som det indledningsvist blev omtalt i PEST-analysen, er det at drive et pengeinstitut reguleret af en masse love og bestemmelser. I dette afsnit vil det kort blive beskrevet, hvilke love der primært regulerer markedet. Herefter laves, for overblikkets skyld, en redegørelse for de forskellige begreber, der vil blive benyttet i forbindelse med gennemgangen af de tre pengeinstitutters likviditets- og kapitalforhold.

Kravene til pengeinstitutters likviditets- og kapitalforhold fastsættes i Lov om Finansiell Virksomhed (LFV), hvor primært kapital 10 og 11 bliver benyttet⁹¹. §124 berammer kravene om solvens, §124 stk. 4 kravene til en individuel solvens, §145 om store engagementer, og endelig §152 om likviditet. Derudover fastsættes reglerne for opgørelse af basiskapitalen i LFV §128, ligesom de øvrige kapitaltyper defineres efter §129 Kernekapital, §132 Hybrid Kernekapital, §135 Supplerende Kapital, §136 Ansvarlig Kapital og §142 Risikovægtede Poster. Endvidere findes der yderligere forklaringer til LFV i Bekendtgørelse om kapitaldækning (BKD)⁹².

Kernekapital

Kernekapital er den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen i finansielle virksomheder. Kernekapitalen består af blandt andet aktie- eller garantkapital, overført under- eller overskud samt hybrid kernekapital. Aktie- eller garantkapital og overført under- eller overskud er den primære del af kernekapitalen, da hybrid kernekapital er lånte penge. 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 (maksimum 50% af kernekapitalen), der ikke kan medregnes til kernekapitalen, kan i stedet medregnes som supplerende kapital.

Supplerende kapital

Supplerende kapital har fået sit navn, fordi den supplerer kernekapitalen og den hybride kernekapital i finansielle virksomheder. Supplerende kapital består primært af ansvarlig lånekapital, der er kendetegnet ved, at långiver i tilfælde af pengeinstitutts opløsning påtager sig at vente med at få sit tilgodehavende, indtil alle andre kreditorer har fået deres. Derudover består supplerende kapital af den del af den hybride kernekapital, der ikke kan medregnes i

⁹¹ <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=138013>

⁹² <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=133813>

kernekapitalen. Den supplerende kapital må ikke medregnes i basiskapitalen med mere end 100% af kernekapitalen.

Basiskapital

Basiskapitalen sammensættes af kernekapitalen (inkl. hybrid kernekapital) og supplerende kapital. Basiskapitalen er altså et udtryk for finansielle virksomheders kapitalgrundlag til opfyldelse af de tidligere omtalte lovmæssige krav. Basiskapitalen skal udgøre minimum 8% af pengeinstitutters risikovægtede poster – dog som minimum 5 mio. euro.

Risikovægtede poster

Pengeinstitutters aktiver består almindeligvis først og fremmest af udlån, som tildeles en individuel vægtning afhængigt af risikoen for tab – med andre ord et pengeinstituts kreditrisiko. Der er forskellige metoder til at beregne de risikovægtede poster, hvor de individuelle og mere avancerede kræver særskilt tilladelse fra Finanstilsynet. Ved opgørelsen af de risikovægtede poster skal der ud over kreditrisiko også tages højde for markedsrisiko og operationel risiko. Under markedsrisici indgår aktie-, valuta-, rente- og råvarerisiko.

Solvens

Solvens beregnes ved at dividere basiskapitalen med de risikovægtede poster, og skal som tidligere anført være minimum 8%. Samtlige pengeinstitutter skal opgøre sine egne individuelle solvensbehov, som under ingen omstændigheder kan være mindre end 8%. Solvens kan betegnes som et pengeinstituts adgang til egne penge til dækning af evt. tab. Solvens må hverken være for lav eller for høj. En for lav solvens øger risikoen for manglende midler til at dække tab. En for høj solvens er ensbetydende med, at et pengeinstitut nærmest er overkapitaliseret og derfor har for mange midler passivt placeret – med en forringet indtjening af denne kapital til følge.

Likviditetskrav

§ 152 i LFV dikterer, at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, og at likviditeten mindst skal udgøre 1) 15% af de gældsforpligtelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned - uanset mulige udbetalingsforbehold – og 2) 10% af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen. Til likviditeten kan medregnes kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter samt forsikringsselskaber, beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Tilsynsdiamanten

Som følge af finanskrisen skabte Finanstilsynet i løbet af 2010 Tilsynsdiamanten⁹³, der opsatte fem grænseværdier, som gennem finanskrisen havde vist sig at være særligt risikobetonede. Disse værdier skal samtlige danske pengeinstitutter overholde inden udgangen af 2010. Grænseværdierne, der ligger til grund for Tilsynsdiamanten, er følgende:

- Summen af store engagementer (mindre end 125% af basiskapitalen)
- Udlånsvækst (mindre end 20% om året)
- Ejendomseksponering (mindre end 25% af de samlede udlån)
- Stabil funding (udlån/arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid under 1 år) (mindre end 1)
- Likviditetsoverdækning (større end 50%)

Tilsynsdiamanten er naturligvis ikke de eneste risikoaspekter et pengeinstitut skal være opmærksom på. Tilsynsdiamanten blev som sagt udarbejdet på baggrund af finanskrisen, men trænger efterhånden til en ajourføring. I skrivende stund er det landsbruget der har det overordentligt svært⁹⁴, og burde have en plads ligesom ejendomseksponeringen har det i den nuværende tilsynsdiamant.

De tre pengeinstitutters kapital- og likviditetsforhold samt risici vil nu blive analyseret, og slutteligt sammenfattet i en delkonklusion.

8.1 Sparbank

8.1.1 Kapitalforhold og solvens

Sparbanks kapitaldækningsopgørelse er vedlagt som bilag⁹⁵.

Kernekapital

Sparbank har en presset kernekapital, hvilket primært skyldes de sidste fire års store gennemsnitlige tab. Bankens egenkapital er faldet 38,5% i analyseperioden og er faktisk gået fra en værdi på 1.672 mio. kr. i 2007 til 1.028 mio. kr. ved udgangen af 2011. Bankens kernekapital fik en nødvendig saltvandsindsprøjtning i 2009 med optagelse af hybrid kernekapital via Bankpakke 2. Sparbanks kernekapitalsprocent steg fra 10,83% i 2009 til 14,15% i 2010, hvilket udelukkende skyldes nedbringelsen af de risikovægtede poster som følge af filialfrasalget. Således faldt de risikovægtede poster fra 16.170 mio. kr. i 2009 til 12.616 mio. kr. i 2010. På trods af, at de risikovægtede poster er faldet yderligere i 2011 til 11.239 mio. kr., er kernekapitalsprocenten faldet til 10,37%. Det skyldes et kraftigt fald i

⁹³ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/Strategi-2011/Tilsynsdiamanten.aspx>

⁹⁴ <http://www.advokatavisen.dk/flx/artikler/?aid=92>

⁹⁵ Bilag 13

kernekapitalen inkl. hybrid kernekapital. Når kernekapitalen eksklusiv hybrid kernekapital falder så drastisk, som det er tilfældet for Sparbank i 2011, bliver den del af den hybride kernekapital, der kan medregnes i kernekapitalen, beskåret ret markant, jf. reglerne forklaret under 'kernekapital'. Sparbank har altså et smuldrende kernekapitalgrundlag, der selvsagt skal rettes op på, hvis de ønsker at fortsætte som en selvstændig bank.

Basiskapital og solvens

Det relativt store fald i Sparbanks kernekapital i 2011 smitter naturligvis også af på deres basiskapital. Sparbanks basiskapital var på 2.096 mio. kr. i 2007 og blev som følge af finanskrisens begyndelse i 2008 ramt relativt hårdt. En deltagelse i Bankpakke 2 bragte, udover godt 400 mio. kr. i hybrid kernekapital, Sparbanks sammensatte basiskapital tilbage på et uændret niveau i 2009 og 2010 i forhold til 2007.

De risikovægtede poster er for Sparbanks vedkommende faldet fra 2008-2011. Særligt skete der et stort fald ifm. frasalget af filialer. Denne forholdsvis uændrede basiskapital kombineret med faldende risikovægtede poster, gav Sparbank en stigende solvens fra lavpunktet i 2008 på 9,97% til 16,62% i 2010. Solvensen led, trods endnu lavere risikovægtede poster i 2011, et knæk, som følge af det 22% store fald i Sparbanks basiskapital, og landede på 14,53%. Sparbanks individuelle solvensprocent er opgjort til 11,4, hvilket giver en solvensoverdækning på 3,2%. Det er langt fra prangende, og med uændrede aktiviteter kan den komme i fare i 2012.

8.1.2 Risikoforhold og risikostyring

I dette delafsnit vil de risikovægtede poster blive analyseret yderligere for at kunne belyse, hvilke risikofaktorer Sparbank er særligt eksponeret mod. Det vil primært ske på baggrund af 2011-regnskabet, da det har størst relevans i forhold til bankens risici nu og fremadrettet.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen er en banks største risiko, da det er risikoen for, at banken ikke får sine udlånte penge tilbage. Sparbanks samlede udlån udgør ved udgangen af 2011 8.057 mio. kr., hvilket er uændret i forhold til 2010 - og væsentlig lavere end de tre første år i analyseperioden grundet filialfrasalget. 44% af de samlede udlån er til privatkunder, hvilket er 19% mere end i 2010. Banken har altså formået at øge andelen af privatkundeudlån og dermed nedbringe udlån til erhverv. Dette er naturligt nok, eftersom Sparbank har lidt store tab på sine erhvervskunder⁹⁶. Netop kreditrisikoen har fyldt meget i Sparbank som følge af deres mange tab, hvorfor de jf. kommentaren for 2011-årsregnskabet har gennemført stramninger på kreditområdet.

⁹⁶ <http://www.sparbank.dk/media/315124/sparbank%20-%20årsrapport%202011.pdf>

Udlån til erhvervskunder kan deles op i forskellige brancher⁹⁷. Som bekendt mindskes risikoen, jo mere jævnt og bredt udlånene spredtes. I Sparbanks tilfælde springer punktet 'Fast ejendom' i øjnene, da Sparbank har et samlet udlån på 19% til erhvervskunder inden for den hårdt prøvede ejendomsbranche. Sparbank har før lidt store tab på ejendomsengagementer⁹⁸, og det forventes, at der er foretaget de nødvendige nedskrivninger på dette område. Derudover har Sparbank en rigtig fin spredning i de øvrige erhvervsudlån. Den næststørste post er 'Øvrige erhverv', som i sig selv kan dække over mange forskellige områder, og det er positivt. Landbruget fylder for Sparbanks vedkommende kun 4% af den samlede udlånsmasse, hvilket må betegnes som særdeles positivt. I forhold til, at Sparbanks samlede udlån og garantier stort set er uændrede fra 2010 til 2011, har Sparbank faktisk fordoblet sine udlån til landbruget. Dette er en bevidst strategi fra Sparbanks side⁹⁹, som qua sin begrænsede eksponering har plads til nogle af de veldrevne og gode landbrug, der bliver presset ud i andre banker pga. en høj landbrugseksponering. Som direktør Bent Jensen siger i interviewet, må Sparbank pga. sin høje eksponering mod ejendomme også i nogle tilfælde give afslag til finansiering af sunde og fornuftige projekter.

For tredje år i træk relaterer Sparbanks nedskrivninger sig primært til erhvervsområdet¹⁰⁰, og en tabt retssag¹⁰¹ (samt retssager vedr. erhvervsengagementer inden for ejendomsbranchen), og det kan derfor konkluderes, at det er dér, Sparbank har sin primære kreditrisiko. Sparbank har ultimo 2011 en samlet krediteksponering på 18.169 mio. kr. Af disse er 3.638 mio. kr. obligationer til dagsværdi, hvilket selvsagt også udgør en kreditrisiko. 94% af disse er AAA til AA-ratede obligationer, hvorfor risikoen ikke har samme omfang som kreditrisikoen på udlån og garantier.

Markedsrisiko

Sparbank ønsker grundlæggende at holde markedsrisici på et relativt lavt niveau, hvilket også direkte afspejler sig i de af bestyrelsen fastlagte rammer. Endvidere foregår der en stram styring af de risici, som banken er eksponeret mod. Markedsrisikoen andrager i 2011 kun 6,76% af de vægtede poster, mod kreditrisikoen, der udgør hele 81,38% af de vægtede poster. Banken opdeler sine risici i tre kategorier: renterisiko, valutarisiko og aktierisiko. Renterisikoen omhandler primært bankens obligationsbeholdning samt fastforrentede ind- og udlån og er en væsentlig del af bankens samlede markedsrisiko. Sparbanks markedsrisici

⁹⁷ Bilag 14

⁹⁸ Jf. beretning i årsregnskaber for 2009 og 2010

⁹⁹ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article1012611.ece>

¹⁰⁰ <http://www.sparbank.dk/media/315124/sparbank%20-%20årsrapport%202011.pdf>, side 11

¹⁰¹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article1012631.ece>

bliver forsøgt afdækket/styret via afledte finansielle instrumenter. Banken har endvidere en relativt stor post af unoterede sektoraktier i 2011 (30 mio. kr.), som Sparbank sammen med andre pengeinstitutter har købt i en række sektorselskaber. Disse sektorselskaber har til formål at understøtte pengeinstitutternes forretning inden for realkredit, betalingsformidling, it, investeringsforeninger mv. Sparbank påtænker ikke at sælge selskaberne, da økonomisk støtte til disse anses for nødvendig for at drive et lokalt pengeinstitut. Af samme grund betragtes de heller ikke som en del af handelsbeholdningen.

Operationel risiko

Operationel risiko defineres som risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl, systemfejl samt eksterne begivenheder, herunder juridiske risici. Sparbank benytter den såkaldte basisindikatormetode, hvor der med baggrund i de seneste tre regnskabsårs nettoindtægter kvantificeres et beløb, der tillægges de risikovægtede aktiver til dækning af bankens operationelle risiko. Denne metode skal bidrage til fastsættelsen af de operationelle risici ifm. bankens individuelle solvensprocent.

Der er i Sparbanks regnskab ikke anført uddybende oplysninger om de operationelle risici, men posten er opgjort til 1.332 mio. kr., hvilket er 11,86% af de vægtede poster. I Sparbanks rapport om individuelt solvensbehov pr. 13. marts 2011¹⁰² beskrives det, at posten 'Operationel Risiko' er større, end den egentlig burde være. Dette skyldes, at der i beregningen på baggrund af basisindikatormetoden er medtaget regnskabsår før filialfrasalget, hvorfor Sparbank i sit nuværende regnskab har en operationel risikopost, der passer til en væsentlig større bank end Sparbank. Derfor forventes denne post at falde i løbet af det kommende år.

Likviditet

Sparbank ønsker at have en stærk likviditet, så de i perioder med uro har en betryggende og tilstrækkelig likviditet. Banken har da også en solid likviditetsoverdækning i forhold til lovgivningens minimumskrav (LFV §152), om end den har været faldende. Overdækningen var pr. 31. december 2011 207,4 %, hvilket svarer til 2.900 mio. kr. I 2010 var overdækningen 271,8 %, svarende til 4.100 mio. kr. Den, med Sparbanks egne ord, stærke likviditet skal ses i sammenhæng med, at likviditeten i 2010 blev styrket med ca. 3.000 mio. kr. gennem udstedelse af obligationer med individuel statsgaranti.

Sparbank skal naturligvis overholde Tilsynsdiamantens krav om en overdækning på 50%, men har selv opsat et mål på 95% overdækning. For fremadrettet at kunne overholde dette

¹⁰² http://www.sparbank.dk/media/264329/risikorapport_2011_q1.pdf

ønsker Sparbank, jf. kommentar i 2011-regnskabet, at optage et lån på 700 mio. kr. i Nationalbanken, ligesom de skal finde kunder, der vil placere 370 mio. kr. i indlånsmidler i Sparbank. Banken får dette ekstra likviditetsbehov, da de nuværende statsgaranterede lån udløber næste år. Sparbank forventer ikke, det bliver et problem at optage disse nye 3-årige lån hos Nationalbanken¹⁰³, grundet kreditboniteten i deres udlånsbøger. Såfremt det ikke lykkedes, får Sparbank store likviditetsproblemer.

Ved udgangen af 2011 havde Sparbank en samlet indlånsmasse på 7.486 mio. kr. mod udlån for 8.057 mio. kr. – dvs. et indlånsunderskud på 571 mio. kr. Dette er nogenlunde uændret i forhold til 2010. Sparbank ønsker som ovenfor beskrevet at skaffe 370 mio. indlånskroner for at opnå en bedre balance mellem ind- og udlån. P.t. ligger Sparbank komfortabelt inden for de gældende likviditetsrammer, men med udløb af statsgaranterede lån i 2012 og -13 samt afslag på optagelse af Nationalbankens nye 3-årige lån, kan det give Sparbank nogle alvorlige likviditetsproblemer. Bankpakke 4, der giver fusionsbanker mulighed for en 3-årig forlængelse af de statsgaranterede lån, kan derfor blive en mulighed for Sparbank.

Tilsynsdiamanten

For Sparbank ser grænseværdierne i Tilsynsdiamanten således ud:

	Krav	Sparbank	Forskel
Summen af store engagementer	125% af basiskapitalen	58,7%	66,3%
Udlånsvækst	Under 20%	-0,4%	20,04%
Ejendomseksposering	Under 25%	19,5%	5,5%
Stabil funding	Funding-ratio under 1	0,65	0,35
Likviditetsoverdækning	Større end 50%	207,4%	157,4%

Summen af store engagementer ligger på 58,7% og består af fire engagementer, der alle størrelsesmæssigt ligger i intervallet 12-18 % af basiskapitalen. Udlånsvæksten, stabil funding og de øvrige grænseværdier ligger pt. inden for rammerne. Navnlig likviditetsdækningen frygtes presset fremadrettet, mens de øvrige værdier ligger ganske komfortabelt.

8.1.3 Delkonklusion

Både, hvad angår kapital og likviditet, har Sparbank gennemlevet en hård tid i hele analyseperioden. Sparbanks kernekapital er faldet kontinuerligt og groft sagt kun reddet via statslig indgriben og frasalg af filialer. De vægtede poster er blevet reduceret løbende,

¹⁰³

[http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/3_aarige_udlaan_jan_2012/\\$File/Notat_3aarige_udlaan.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256B730054214F/sysOakFil/3_aarige_udlaan_jan_2012/$File/Notat_3aarige_udlaan.pdf)

primært via filialfrasalget, hvilket har bidraget til en nedgang i de risikovægtede poster. Dette har medvirket til fastholdelsen af en solvens omkring 15% i 2010 og 2011. Sparbanks primære risici vedrører naturligvis kreditområdet, et område, hvor der gennem analyseperioden er sket betydelige tab/nedskrivninger. En omlægning til en langt mere konservativ kreditpolitik skal rette denne nedadgående tendens.

Endelig er bankens likviditet gennemgået i dette afsnit. Sparbank har pt. en fin likviditetsoverdækning, men fremtidens likviditet er baseret på forøgelse af indlån med 370 mio. kr. samt optagelse af Nationalbankens nye 3-årige lån.

En udfasning i 2012 af de nuværende statsgaranterede lån, et regnskab for 2012, der ligner 2011 samt et afslag til Sparbanks låneanmodning af Nationalbanken som følge af dårlig kreditbonitet, vil sætte Sparbanks likviditet under et gevaldigt pres og være direkte eksistenstruende – i hvert fald som selvstændigt pengeinstitut.

8.2 Salling Bank

8.2.1 Kapitalforhold og solvens

Salling Banks kapitaldækningsopgørelse er vedlagt som bilag¹⁰⁴.

Kernekapital

Salling Bank har en nogenlunde stabil kernekapital. Således er kernekapitalen eksklusiv hybrid kernekapital, fra før finanskrisen til udgangen af 2011, blot faldet fra 168 mio. kr. til 164 mio. kr. – dvs. et fald på 2,4%. Undervejs har de fået kernekapitalen styrket med hybrid kernekapital og derved øget basiskapitalen fra 243 mio. i 2007 til 318 mio. i 2011 – dvs. med 31%. Salling Banks kernekapitalsprocent har siden optagelsen af hybrid kernekapital i 2009 ligget nogenlunde stabilt omkring 11-11,5%.

Basiskapital og solvens

Som kort beskrevet ovenfor har Salling Bank øget sin basiskapital med ca. 31% fra 2007 til 2011. I samme periode er de risikovægtede poster steget fra 1.898 i 2007 til 2.037 i 2011 – dvs. 7,3%. Derfor er bankens solvens selvsagt steget i samme periode. Fra 12,8% i 2007 til 15,6% i 2011. Salling Bank har en opgjort individuel solvens på 9,4%, hvorfor det må konkluderes, at de har en relativ høj solvens i forhold til deres behov. En solvensoverdækning på 6,2%-point¹⁰⁵.

8.2.2 Risikoforhold og risikostyring

Dette delafsnit vil, ligesom det var tilfældet under Sparbank-analysen, primært blive foretaget på baggrund af 2011-tal, da de er mest relevante for den nuværende og fremtidige risiko.

¹⁰⁴ Bilag 13

¹⁰⁵ https://www.sallingbank.dk/Files/Billeder/filer/Om%20banken/Bilag_20_2012_punkt_5-10_februar.pdf

Kreditrisiko

Kreditrisikoen er den største risikopost i Salling Bank. I forhold til det individuelle solvenskrav på 9,4% udgør kreditrisikoen 6,2%.

Salling Bank havde ved udgangen af 2011 udlån og garantier for 1.659 mio. kr., hvilket stort set er uændret i forhold til 2010. Af dette er 45% udlånt til privatkunder både i 2010 og -11. De resterende 55% er udlånt til erhvervskunder. Udlånene til erhverv kan deles op i brancher for at se, hvilken spredning der er på udlånene. Som nævnt under analysen af Sparbanks kreditrisiko mindskes kreditrisikoen, jo mere jævnt og bredt udlånene bliver spredt – efter devisen om ikke at lægge alle sine æg i samme kurv. Salling Bank har fire lige store poster på 10% af det samlede udlån, der går til henholdsvis landbrug, handel, fast ejendom og øvrige erhverv. Landbrug og ejendomme er to brancher, der er hårdt ramt som følge af finanskrisen. En eksponering på 10% er heller ikke alarmerende, og Salling Bank skriver intet om særlige tab på disse to sektorer.

Salling Bank betegner selv sin kreditmæssige situation som tilfredsstillende og har i analyseperioden ikke ændret på den overordnede kreditstrategi. Set i forhold til spredningen og stabiliteten af udlånsporteføljen, samt at summen af store engagementer udgør 58% mod Finanstilsynets maksimum på 125%, må Salling Banks kreditrisiko betegnes som værende under kontrol og tilfredsstillende.

Markedsrisiko

Markedsrisikoen hos Salling Bank er begrænset og fylder således blot 0,4% af bankens samlede individuelle solvensbehov på 9,4. Markedsrisikoen kan ligesom Sparbank primært henføres til renterisikoen på fastforrentede obligationsbeholdninger, aktierisiko og valutarisiko. Bankens totale renterisiko ved en stigning på 1% i den effektive rente var i 2011-regnskabet -2,7 mio. kr. mod -3,9 mio. kr. i 2010. Renterisikoen er således formindsket fra 2010 til 2011. Selve renterisikoen udgjorde i 2011 -1,2% af kernekapitalen, dvs. en rentestigning på 1% i den effektive rente vil gøre Salling Banks kernekapital 1,2% mindre. Aktiebeholdningen hos Salling Bank består ligesom hos Sparbank af unoterede, fællesejede sektorselskaber samt børsnoterede, danske og udenlandske selskaber. Hovedparten af beholdningen er aktier i sektorselskaberne, der udgør 80,5% af den samlede beholdning. Markedsrisikoen total er altså beskeden og dermed passende til en bank af Salling Banks størrelse.

Operationel risiko

Operationel risiko er som tidligere anført risikoen for tab som følge af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl, systemfejl og eksterne begivenheder,

herunder juridiske risici. Salling Bank har, uden at uddybe det særligt på hverken deres hjemmeside, i regnskabet eller et helt tredje sted, opstillet nogle politikker og forretningsgange, der skal reducere de menneskelige fejl til et minimum. Derudover har de en lang række kontroller for løbende at afdække evt. kommende udfordringer.

Likviditet

Salling Bank har en fast likviditetskomité bestående af bankens regnskabschef samt områdedirektørerne for henholdsvis privat, erhverv og investering. Komitéen har til opgave at overvåge likviditeten på kort og lang sigt. De følger således ind- og udlån på daglig basis, ligesom der udarbejdes 12 måneders prognoser, stresstests, analyser mv. Primært handler likviditet for Salling Bank om at have balance mellem ind- og udlån for at undgå at være presset til at skaffe likviditet 'uden for egne bøger'. Salling Bank har i hele analyseperioden haft et indlånsoverskud og har i 2010 og 2011 formået at øget overskuddet til samlet 345 mio. kr. i indlånsoverskud. Det betyder, at hver gang Salling Bank låner 1 krone ud, har de 1 kr. og 20 øre i indlån. På den måde er Salling Bank godt rustet til fremtidens likviditetssituation, i hvert fald i forhold til Nykredits topchef, Peter Engbergs, forudsigelser¹⁰⁶. Han påpeger, at den nuværende tendens til engrosfinansiering i markedet er uddøende, da der ikke er adgang til de markeder, der længe har finansieret de kæmpestore udlån. Det bliver med Peter Engbergs ord 'tæring efter næring', og bankernes fremtidige likviditetssituation bestemmes i højere grad af indlånsmassen i stedet for mulig fremmed likviditet.

Salling Banks likviditetsoverskud var i 2011 på 435 mio. kr., svarende til 168,1% i forhold til lovens likviditetskrav, mod en overdækning i 2010 på 522 mio. kr.

Salling Bank har altså en solid likviditet, men har med den gode indlånsstruktur en vigtig opgave i at vedligeholde indlånsmassen.

Tilsynsdiamanten

For Salling Bank ser grænseværdierne i Tilsynsdiamanten således ud:

	Krav	Salling Bank	Forskel
Summen af store engagementer	125% af basiskapitalen	58%	67%
Udlånsvækst	Under 20%	0%	20%
Ejendomseksponering	Under 25%	10%	15%
Stabil funding	Funding-ratio under 1	0,71	0,29
Likviditetsoverdækning	Større end 50%	168%	118%

¹⁰⁶ <https://www.mm.dk/danske-banker-i-respirator-til-2013>

Summen af store engagementer ligger stabilt på 58%. Udlånsvæksten, stabil funding og de øvrige grænseværdier ligger pt. pænt inden for rammerne.

8.2.3 Delkonklusion

Salling Bank har generelt et fint kredit- og likviditetsmæssigt niveau. Således ligger deres kernekapitals- og solvensprocent på et tilfredsstillende niveau, og fint inden for lovens rammer, primært drevet af bankens egenkapital.

Risikomæssigt er bankens største post naturligvis kreditrisikoen, der analyseret set er tilfredsstillende på trods af historisk store nedskrivninger i 2011. Øvrige risici er begrænsede, og der ligger klare planer for styringen og kontrollen af disse.

Salling bank har endvidere en stabil likviditet, der primært er drevet af en flot balance mellem ind- og udlån. Likviditeten styres af en nedsat komité på fire personer, der er handlekraftig, og som dagligt ajourfører den korte og langsigtede strategi for bankens likviditet.

8.3 Spar Salling

8.3.1 Kapitalforhold og solvens

Spar Sallings kapitaldækningsopgørelse er vedlagt som bilag¹⁰⁷.

Kernekapital

Spar Sallings garantkapital har efter en markant nedgang fra 2007-2009 rettet sig op, og været stabil på ca. 90 mio. kr. henover de seneste to år. Dette stabile niveau ønsker Spar Salling at opretholde, hvorfor de pr. 3/2-2012 ændrede reglerne for sparekassens garantkapital og dermed fastlåste denne¹⁰⁸. Sparekassen ønsker at sikre sig selv, sine garantier og kunder ved altid at have et stabilt og tilfredsstillende kapitalgrundlag. Lige meget, hvordan det formuleres, er det aldrig positivt, at en sparekasse er nødt til at fastfryse garantkapitalen for at få kunderne til at opretholde kapitalen.

De store nedskrivninger i 2011 giver naturligvis et gevaldigt indhug i det overførte overskud og derved i kernekapitalen. Spar Salling har dog formået at nedbringe sine risikovægtede poster, hvorfor kernekapitalsprocenten kun er faldet fra 15,66% i 2010 til 15,16% i 2011. Kernekapitalprocenten var i analyseperioden højest i 2007 med 16,8%, hvilket skyldes, at garantkapitalen var 21,7 mio. kr. større end i 2011, ligesom det overførte overskud var 26,6 mio. kr. større end i 2011. De risikovægtede poster er i samme periode øget med 21,5 mio. kr., hvorfor det kan konkluderes, at den manglende nedgang i kernekapitalsprocenten primært er reddet af optagelsen af hybrid kernekapital i forbindelse med Bankpakke 2. Spar Sallings kernekapitalsprocent vil uden hybrid kernekapital udgøre 13,5%.

¹⁰⁷ Bilag 13

¹⁰⁸ <http://www.sparsalling.dk/Default.aspx?ID=541&M=News&PID=455&NewsID=401>

Basiskapital og solvens

Spar Sallings basiskapital har ligget på et nogenlunde stabilt niveau. Summen af garantkapital og de løbende tab i analyseperioden er blevet erstattet med den hybride kernekapital i 2009. Således har Spar Sallings solvens ligget nogenlunde stabil på 14-15% i analyseperioden. I 2011 er det individuelle solvensbehov opgjort til 11,22% mod den faktiske solvens på 14,25%. Hvis den hybride kernekapital fjernes, vil sparekassens solvens falde til 11,48%, hvilket altså er lig med det opgjorte individuelle behov. Det kan derfor konkluderes, at Spar Salling ikke har økonomi til at tilbagebetale den hybride kernekapital, da de i så fald vil være alt for tæt på solvensbehovet. I halvårsregnskabet for 2011 tilkendegiver sparekassen, at de ønsker at tilbagebetale den hybride kernekapital inden udgangen af 2014, da de mener, det er en dyr kapital. På baggrund af ovenstående er det dog pt. ikke realistisk at betale tilbage.

8.3.2 Risikoforhold og risikostyring

Dette delafsnit vil ligesom i Sparbank-analysen primært blive lavet på baggrund af 2011-tal, da de har mest relevans for den nuværende og fremtidige risiko.

Kreditrisiko

Kreditrisikoen er som tidligere nævnt sparekassens største risiko – dvs. risikoen for, at de ikke får deres udlånte penge tilbage. Spar Sallings samlede udlån udgjorde ved udgangen af 2011 1.121 mio. kr., hvilket er på nogenlunde samme niveau som de to foregående år. Fra 2007 til 2009 øgede Spar Salling sine samlede udlån med 145 mio. kr. (14,8%). Når udlånsmassen øges i krisetider, kan man frygte, at udlånene er givet for at redde pressede kunder - navnlig set i forhold til de seneste tre års høje nedskrivninger.

50% af Spar Sallings samlede udlån er bevilget til privatkunder, mens den resterende del naturligvis er til erhvervskunder. I 2010 var fordelingen 45/55%, hvorfor de altså har reduceret andelen af udlån til erhvervskunder. Fordelingen af udlånene til erhverv er vigtig set ifht. risikospredningen¹⁰⁹. For Spar Sallings vedkommende skiller landbrugsprocentsatsen på hele 26% sig ud, og denne er uændret i forhold til 2010. I 2008 lå procentdelen på udlån til landbrug på 13%, så der er sket en markant udvidelse af forretninger med landbruget. Dette rammer sparekassen hårdt i 2011 og 2012, som har været præget af særligt store nedskrivninger på landbruget - navnlig jordpriserne har fået en mindre værdi. Spar Salling har totalt udlånt 291 mio. kr. til landmænd. Inden Finanstilsynets ekstra nedskrivninger i december 2011 skrev sparekassen i sin halvårsrapport, at kun få af landbrugskunderne havde en negativ egenkapital. Efter de nye nedskrivninger på 22 mio. kr. (primært på landbrugskunder) er der garanteret en lang række af sparekassens landbrugskunder, der har en

¹⁰⁹ Se bilag 14 for fordeling

negativ egenkapital. Bortset fra landbruget har Spar Salling en fin spredning ud over de øvrige brancher, og der er ikke nogle områder, de er eksponeret kraftigt imod.

Af det samlede individuelle solvensbehov på 11,2% tegner kreditrisikoen sig for 84% – 9,43%. Sparekassen skal altså have 110,6 mio. kr. i tilstrækkelig basiskapital til at dække denne risiko. Spar Sallings basiskapital er i 2011 167,1 mio. kr.

Markedsrisiko

Det er grundlæggende Spar Sallings holdning, at markedsrisici skal holdes på et lavt niveau og løbende kontrolleres via stresstests. Markedsrisikoen kan ligesom hos Sparbank og Salling Bank primært begrundes med renterisikoen på fastforrentede obligationsbeholdninger, aktierisiko og valutarisiko – alle poster på et meget begrænset niveau og dermed passende til en sparekasse af Spar Sallings størrelse.

Aktiebeholdningen hos Spar Salling er, ligesom hos Sparbank og Salling Bank, unoterede fællesejede sektorselskaber samt børsnoterede danske og udenlandske selskaber. Risikoen på disse sammenholder Spar Salling med den risiko, som større banker har ved selv at drive disse forretninger, og betragter det derfor ikke udelukkende som en aktierisiko. Andelen af almindelige børsnoterede aktier er ligeledes begrænset.

Operationel risiko

Spar Salling foretager løbende revurderinger af forretningsgange osv. for at mindske de operationelle risici. EDB-risikoen er outsourcet til SDC, men kontrolleres fortsat internt af sparekassen.

Likviditet

Spar Sallings klare holdning er, at udlån skal finansieres via indlån, efterstillet kapitalindskud og egenkapital. Derudover har sparekassen en målsætning om, at likviditetsoverdækningen skal 100% udover 10%-krav i lov om finansiel virksomhed.

Spar Salling har, og har altid haft, større indlån end udlån, og har således en relativt stabil likviditetsfunding. Sparekassen har ikke optaget obligationslån med statsgaranti for at styrke likviditeten. Derfor har sparekassen ikke problemer, når disse statsgarantier bortfalder.

Sparekassens likviditet gav i 2011, efter LFV § 152 stk. 2 i forhold til de samlede gælds- og garantiforpligtelser, en overdækning på 92,6%. Dermed ligger likviditetsoverdækning ved udgangen af 2011 tæt på sparekassens mål om 100% overdækning – baseret på primært indlån, efterstillet kapitalindskud og egenkapital.

Spar Sallings samlede indlån er 1.301 mio. kr. mod samlede udlån på 1.121 mio. kr. – dvs. et indlånsoverskud på 180 mio. kr.

Tilsynsdiamanten

For Spar Salling ser grænseværdierne i Tilsynsdiamanten således ud:

	Krav	Spar Salling	Forskel
Summen af store engagementer	125% af basiskapitalen	47,5%	77,5%
Udlånsvækst	Under 20%	0%	20%
Ejendommeeksponering	Under 25%	3%	22%
Stabil funding	Funding-ratio under 1	0,75	0,25
Likviditetsoverdækning	Større end 50%	92,6%	42,6%

Spar Salling overholder altså Tilsynsdiamantens grænseværdier. Specielt er det lykkedes dem at nedbringe summen af store engagementer, dvs. engagementer, der udgør 10% eller mere af instituttets basiskapital. Summen var i 2008 på 135%, dvs. over tilsynets grænseværdier. Dette er naturligvis også afhjulpet af en større basiskapital i 2010 og 2011.

8.3.3 Delkonklusion

Spar Salling har generelt et fint kredit- og likviditetsmæssigt niveau. Således ligger deres kernekapitals- og solvensprocent på et tilfredsstillende niveau, og fint inden for lovens rammer - primært drevet af fastfrosset garantkapital samt et faldende overført overskud.

Risikomæssigt er bankens største post naturligvis kreditrisikoen, hvor især landbrug tiltrækker sig negativ opmærksomhed. De store nedskrivninger i 2011 vedrører således landsbrugskunder, og det er bekymrende, at 26% af de samlede udlån er til hårdt pressede landmænd. Øvrige risici er begrænsede, og der ligger klare planer for styringen og kontrollen af disse. Spar Salling har endvidere en stabil likviditet, der primært er drevet af en flot balance mellem ind- og udlån.

9. Fusionens sammensætning

I løbet af dette afsnit vil detaljerne omkring fusionen blive gennemgået, ligesom indtjeningen, besparelserne samt øvrige forhold omkring fusionen bliver analyseret. Fremtidig indtjening er naturligvis på baggrund af nogle opstillede forudsætninger, men der tages i især højde for pengeinstitutternes egne udmeldinger i forhold til fremtiden. Første og største, del af dette afsnit, vil behandle de økonomiske konsekvenser ved en fusion, mens den sidste del tager sig af de mere organisationsprægede udfordringer.

9.1 Prisfastsættelse og betaling

Prisen på Salling Bank er naturligvis vanskelig at fastsætte. Dels skal bankens vurderes på nøgletal, egenkapital mv. som behandlet i de foregående afsnit, og dels skal den vurderes på

baggrund af markedsværdien. Men i og med, at Salling Bank ikke er presset til at sælge, vil der sædvanligvis også komme lidt ekstra oven i prisen. Salling Banks markedsværdi er pr. d. 14. april 2012 79,6 mio. kr., hvilket set i forhold til bankens reelle opgjorte værdi, dvs. egenkapital, giver en kurs/indre værdi på 0,47. Det lyder umiddelbart mærkværdigt, at værdien af et selskab på Børsen kun er halvdelen af, hvad den reelle opgjorte værdi er. Men sammenlignet med lignende Gruppe 3-institutter, er dette en normal tendens. Således havde Møns Bank pr. d. 14 april 2012 en kurs/indre værdi på 0,47, mens den for samme periode lå på 0,39 for Lollands Banks vedkommende. Endelig er kurs/indre værdi pr. d. 14 april 2012 for Vordingborg Bank beregnet til 0,52¹¹⁰. Det er således langt fra enestående, at børskursen er langt mindre end egenkapitalen. Hvad skal tillægget så være for at lokke Salling Banks aktionærer med på idéen? I september 2008 gav Handelsbanken 135% oven i kurs/indre værdi i forbindelse med deres køb af Lokalbanken i Nordsjælland¹¹¹. Tiderne har dog ændret sig markant siden 2008, hvorfor disse overbetalinger må anses som værende fortid. Markedsværdien er jo principielt det, markedet mener, at banken er værd, hvorfor prisen ikke bør afvige markant fra dette. Omvendt har dette speciale indtil videre belyst Salling Bank som en fornuftig bank, der ønsker selvstændighed. Derfor antages det, at der skal betales 25% oven i deres kurs/indre værdi, således at værdien pr. aktie bliver 332, dvs. en pris på 99,6 mio. kr. og en kurs/indre værdi på 0,59.

Værdien af en sparekasse er endnu vanskeligere at fastsætte. Egenkapitalen fratrasket garantkapital er den indre værdi i en sparekasse, og denne vil for Spar Sallings vedkommende være 68,9 mio. kr. Spar Sallings kurs/indre værdi kan naturligvis ikke beregnes, da sparekassen ikke har aktier og dermed ikke opgøres på et reguleret marked. Med henblik på ovenstående beregninger, om at Gruppe 3-pengeinstitutter har en kurs/indre værdi på mellem 0,4 og 0,5, må det også antages, at Spar Salling skal ned i dette niveau. Hvor langt ned prisen skal, afgøres af, hvor store Spar Sallings landbrugsproblemer er, og dermed hvor pressede de er. I og med, at deres regnskab af uforklarlige årsager endnu ikke er udkommet, ligesom en anonym kilde bosiddende tæt på Spar Salling hovedkontor siger, at de igen har besøg af Finanstilsynet¹¹², må sparekassen anses som værende presset. På baggrund af dette fastsættes en kurs/indre værdi på 0,40, hvilke er realistisk, da alternativet for garantterne kan være en konkurs. Derfor sættes prisen på Spar Salling til 27,6 mio. kr. Totalprisen for de to pengeinstitutter er altså 127,2 mio. kr.

¹¹⁰ Data, kilder og beregninger, se bilag 15

¹¹¹ <http://www.business.dk/finans/handelsbanken-koeber-lokalbanken>

¹¹² Skal naturligvis tages med et gran salt, da det er en ubekræftet og anonym kilde. Men medtages, da der i forvejen er lidt mystik omkring udgivelsen af deres årsregnskab for 2011.

Der er helt specielle regler, når det gælder omdannelsen af en sparekasse til en bank. Disse regler bliver behandlet i LFV § 207. Af den paragraf fremgår det, at fordi en sparekasse er en selvejende institution, skal der ved sparekassens ophør oprettes en fond, som skal overtage værdien af sparekassen. Fonden vil typisk have til formål at støtte kulturelle og videnskabelige projekter i det virkeområde, som sparekassen oprindeligt havde. I dette tilfælde skulle en sådan fond modtage 27,6 mio. kr.

Betaling vedr. en evt. fusionen kan ske på to måder. Enten via kontanter eller via udstedelser af aktier i den fortsættende bank. Løsningen med kontanter synes umiddelbart, på baggrund af tidligere analyse af Sparbanks likviditets- og kapitalforhold, ikke at være den oplagte mulighed. Valg af betalingsform aftales normalt mellem parterne i løbet af forhandlingerne. Sparbank kan således ikke blot alene vælge formen.

Kursen på Sparbanks aktier var pr. d. 14 april 2012 43,5. Sparbank skal altså udstede 2.924.138 nye aktier, beregnet ved at tage prisen for de to banker (127.200.000) og dividere med aktiekursen (43,5). Salling Bank er altså omregnet til 2.289.655 Sparbank-aktier, som skal fordeles mellem Salling Banks nuværende samlede antal aktier på 300.000 stk. Dvs. for hver Salling Bank-aktie får aktionærerne 7,6 aktie i den fortsættende bank¹¹³. Fonden efter Spar Salling vil modtage 634.483, og kommer dermed op på en samlet ejerandel af aktierne i den fortsættende bank på 7,09¹¹⁴.

Umiddelbart er betaling med aktier den mest oplagte mulighed for Sparbank. Som tidligere anført er Sparbanks kapital- likviditetsmæssige situation ikke til at lave de store opkøb her og nu. Derfor forudsættes det i den resterende del af dette speciale, at betalingen sker via aktier.

9.2 Kapitalforhold i fusionsbanken

De tre pengeinstitutter skal nu sammenlægges, og for at give et billede af den nye banks balance og kapitaldækning ved opstarten bliver balancerne og kapitalen lagt sammen¹¹⁵. Det er lavet som en forenklet løsning, hvor posterne lægges sammen, ligesom garantkapitalen forudsættes at være omdannet til ansvarlig lånekapital. Garantkapitalen kan omlægges til ansvarlig lånekapital, såfremt det opfylder kravene herfor, jf. LFV og BKD. Nøgletallene er beregnet på samme måde, som det var tilfældet i analyseafsnittet om de enkelte pengeinstitutters regnskaber.

¹¹³ I denne beregning ændres stykstørrelsen på Salling Banks aktier fra 100 kr. i dag til Sparbanks 20 kr.

¹¹⁴ Ovenstående beregninger er vedlagt som bilag. Bilag 15

¹¹⁵ Bilag 9 og 13

Fusionsbanken vil have en samlet balance på 17,7 mia. kr., hvor den primære post på aktivsiden er udlån for 10,838 mia. kr. mod indlån på passivsiden på 10,792 mia. kr. Der er altså skabt balance mellem ind- og udlån i Fusionsbanken.

Fusionsbankens basiskapital vil udgøre 2.117 mio. kr., der i forhold til de samlede risikovægtede poster på 14.449 mio. kr. giver en solvens på 14,66%. Kernekapitalen er beregnet til 10,21%. Fusionsbankens individuelle solvensbehov anslås at være 11,5%, hvorfor der er luft i forhold til den beregnede solvens på 3,16%-point. Både kernekapitals- og solvensprocenten stiger ganske lidt i budgetperioden frem til 2013.

Således fremstår Fusionsbanken altså ikke overbevisende stærk rent kapitalmæssigt, og den kan på sigt få nogle kapital- og likviditetsproblemer. Bankpakke 4 åbner op for, at fusionerede banker får udsat sine likviditetsproblemer og hjulpet i tre år, ligesom der kan laves en rekapitalisering. Bankpakke 4 giver altså pengeinstitutterne mulighed for at fusionere, ligesom det giver nogle fordele ved sammensætningen af de fremadrettede kapital- og likviditetsforhold. Uden Bankpakke 4 fremstår Fusionsbankens likviditets- og kapitalstruktur således som værende forholdsvis skrøbelig.

9.3 Forventninger til den fremtidige indtjening

Forventningerne til den fusionerede bank er lavet på baggrund af de tre selvstændige pengeinstitutters udmeldinger til fremtiden¹¹⁶. Dette er så blevet kombineret med nogle fiktivt opstillede forventninger.

Sparbank har i løbet af 2011 opført nye afdelinger, hvorfor det forventes, at forretningsomfanget vokser i disse områder. Derudover har der været flere afskedigelsesrunder de seneste par år, hvilket også først forventes at kunne ses i regnskabet for 2012. Endelig er stramninger i kreditpolitikken med til at mindske nedskrivningerne, ligesom en ændret risikoprofil på fondsområdet skal begrænse tabene på dette område. Salling Bank har ligeledes tilpasset medarbejderstaben, hvilket kan mærkes i regnskabet for 2012. Salling Bank ønsker at øge sine udlån i løbet af 2012 for dermed at øge indtjeningen. Derudover forventes nedskrivningerne markant nedbragt. Spar Salling forventer en ændring på linje med dem vi har set fra 2009 til 2011; dog forventes nedskrivningerne at være nedbragt væsentligt.

Tilsammen giver det følgende forventninger til den nye Fusionsbank:

Ændring af:

Ændringen:

¹¹⁶ De fremgår af årsregnskaberne og pengeinstitutternes hjemmesider.

Nedskrivninger	60% mindre end 2011
Nettorenteindtægter	5% stigning fra 2011
Netto gebyr- og renteindtægter	10% stigning fra 2011 – Sparbank steg alene 8% fra 2010 til 2011.
Kursreguleringer	Afdæmpet risikoprofil, forventet afkast 0%
Udgifter til personale og adm.	Tilbagegang 5% i 2012, herefter +5% pr. år fremadrettet.

9.4 Synergieffekter i fusionsbanken

På baggrund af analysen indtil nu kan det konkluderes, at kerneforretningerne samlet i de tre pengeinstitutter ikke har været nogen guldrandet forretning de seneste år, ligesom kapital- og likviditetsforholdet fremstår en anelse usikkert. At lægge tre pengeinstitutter sammen, der hver især leverer nogle tvivlsomme resultater, uden at foretage ændringer, giver en lidt større Fusionsbank der leverer nogle tvivlsomme resultater. Derfor skal der skabes nogle synergieffekter, der berettiger en sammenlægning. Disse muligheder for besparelser og synergieffekter vil blive gennemgået i det følgende.

9.4.1 Afskedigelser og effektivisering

De tre pengeinstitutter beskæftiger i dag samlet 501 medarbejdere. Nedenfor er opstillet en tabel, der illustrerer, hvordan de ansatte er placeret i de tre pengeinstitutter. Derudover er der en kolonne, hvor det er angivet, hvor mange ansatte der bør være til de enkelte funktioner i fusionsbanken.

Antal medarbejdere	Sparbank	Salling Bank	Spar Salling	Samlet	Fusionsbank
Direktion	2	1	1	4	2
Kundevendte medarbejdere	254	67	40	361	350
Administration	28	6	4	38	28
Økonomi	7	2	2	11	8
Kreditkonsulenter	6	3	2	11	9
HR og Juridisk	8	3	2	13	9
Investeringsafdelingen	25	5	2	32	25
Marketing	4	1	1	6	4
IT	9	3	2	14	10
Øvrige (Intern service mm.)	9	1	1	11	9
I alt	352	92	57	501	454

Nøgletal	Sparbank	Salling Bank	Spar Salling	Samlet	Fusionsbank
Udlån i alt	8.057.345	1.659.798	1.121.855	10.838.998	11.380.948
Udlån pr. medarbejder	22.890	18.041	19.682	21.635	25.068,17
Udlån pr. kundevendt medarbejder	31.722	24.773	28.046	30.025	32.517
Netto rente- og gebyrindtægter	470.586	114.985	68.300	653.871	705.191
Netto rente- og gebyrindtægter pr medarbejder	1.337	1.250	1.198	1.305	1.553

I ovenstående tabel er de tre pengeinstitutters forventninger til 2012 indregnet i udlånssalden samt indtjeningsstallet for fusionsbanken – med de henholdsvis 5 og 10%.

Som det fremgår af ovenstående, er der skåret ret markant i medarbejderstaben. De tre fusionsbanker ligger i det samme geografiske område, hvorfor en stor del af de administrative opgaver fra de to små pengeinstitutter kan håndteres fra Sparbanks hovedafdeling i Skive. Egentlig bør der skæres endnu mere ind til benet i forhold til lukning af afdelinger mv. – mere om dette følger senere.

Når tre pengeinstitutter sammenlægges, er der mange ansatte, der udfører de samme arbejdsopgaver. Derfor kan der på de ikke-kundevendte stillinger spares en del. Også kundevendte jobs kan reduceres, således er der en besparelse i at lade hver enkelt rådgiver sidde med flere kunder. Vi ser beregningen af dette i ovenstående tabel. Af tabellen fremgår det, at antallet af ansatte og kundevendte ansatte falder, samtidig med, at udlån og indtjening stiger. Omvendt er der ikke procentvis skåret så kraftigt på de kundevendte stillinger, da det er disse medarbejdere, der skal lave det indtægtsgivende arbejde. Det handler altså om at øge udlånsporteføljen hos den enkelte kundevendte medarbejder, ligesom en lang række af de ansatte i administrative stillinger kan skæres fra.

Sparbanks lønudgifter til personale, inkl. pension samt udgifter til social sikring, udgjorde total 229,6 mio. kr. (eksklusiv direktionslønninger). Fordelt på 350 medarbejdere giver det en gennemsnitsløn pr. medarbejder på 656.000 kr. pr. år. Det forventes dermed, at dette er retvisende for sektoren, og det bruges derfor som en gennemsnitlig løn. Ovenstående oplæg giver altså en besparelse til lønninger på 30,8 mio. kr.

To direktører i Sparbank, og én i både Salling Bank og Spar Salling; i alt fire direktører. Dette er selvsagt for mange. Direktion i en evt. Fusionsbank bør være bestående af to mand. Bent Jensen, Sparbanks direktør, og Peter Vinther Christiansen, Salling Banks direktør. Martin K. Rasmussen kan blive Kreditchef i fusionsbanken, mens direktør i Spar Salling, Bent Jensen, qua sin alder, 63, kan trappe ned. Spar Sallings direktør tjener 1,379 mio. kr. om året, mens Salling Banks direktør tjener 3,026 mio. kr. om året. Sparbanks to direktører tjener hver 1,508 mio. kr. om året, hvorfor der altså også er en pæn fortjeneste at hente her. Der er dog ikke taget noget beløb med i dette speciale, da besparelsen først vil indtræde efter en længere opsigelsesperiode, og derudover kan der være tale om kompensation.

9.4.2 Filialsammen- og nedlægninger

Qua de tre fusionsbankers geografiske placering er det relevant at lægge nogle afdelinger sammen. F.eks. har alle tre pengeinstitutter mindst en afdeling i Skive. Sparbank byggede for få år siden en kæmpe bygning midt på gågaden i Skive, og den er stor nok til at huse samtlige administrative opgaver, ligesom rådgiverne fra de andre Skive-afdelinger ligeledes kan være i

bygningen. Salling Banks samlede seks afdelinger kan sammenlægges med Sparbanks. Sparbank har afdelinger i de samme byer som Salling Bank, og disse bør derfor sammenlægges, alt efter hvilken afdeling, det er mest hensigtsmæssig at samle dem i. Spar Sallings afdelinger har derimod en lidt anden placering end Sparbank. Kun afdelingerne i Skive, Vinderup og Rødding har de tilfælles, hvorimod resten af afdelingerne ligger i andre meget små byer. Byer, hvor Sparbank tidligere har lukket deres filialer. I de tre byer hvor begge banker har afdelinger, skal de naturligvis sammenlægges, hvilket igen, med undtagelse af Skive, skal gøres alt efter, hvad der er mest hensigtsmæssigt. Spar Sallings afdelinger i Ramsing, Lihme, Selde og Thise skal lukkes, da aktiviteten i disse byer er begrænset qua deres størrelse, samt med henvisning til tidligere analyse fra Sparbank om nedlukning af filialer i disse byer. I første omgang beholdes Spar Sallings hovedkontor i Lem. Således, at kunderne ikke skal føle, at Sparbank blot lukker alle deres afdelinger. Der er en del psykologi i dette, da fusionsbanken nødtigt skulle opleve kundeflugt af sure Spar Salling-kunder. Lokalerne, som de tre pengeinstitutter driver deres forretninger fra i dag, består af dels ejede lokaler, og dels af lejede lokaler. De 13 bygninger, der bliver sparet i forbindelse med ovenstående nedlægninger, skal enten sælges (eller udlejes, hvis salg ikke er muligt), eller lejekontrakterne skal opsiges. Dertil kommer driften af disse bygninger, ligesom IT-opsætningen også er en betragtelig omkostning. Det er svært præcist at forudsige denne besparelse, men den antages at være 10 mio. kr. årligt.

Dette er hovedtrækkene af de synergieffekter der vil være i forbindelse med en fusion. Derudover vil der også være andre fordele, som f.eks. mindre konkurrence i Skive-området, da de tre pengeinstitutter i dag udgør en stor del af markedet. Særligt de to små pengeinstitutter vil desuden opnå en mindre afhængighed af nøglepersoner, da der i Fusionsbanken ikke længere vil være områder hvor der kun er en ansat.

Sammenfattet er de samlede økonomiske fordele ved fusionen anslået:

Øget netto rente- og gebyrindtægter	51.320 kr.
Løn-besparelser som følge af afskedigelser	30.800 kr.
Omkostninger til nedlagte filialer	10.000 kr.
I alt	92.120 kr.

9.5 Omkostninger ved fusionen

Ovenfor er de positive økonomiske konsekvenser ved fusionen gennemgået. Herefter følger en gennemgang af de store engangsudgifter, der skal tages i betragtning, når en fusion skal vurderes.

9.5.1 Afskedigelse af medarbejdere

Der er tale om 47 medarbejdere, der skal afskediges i forbindelse med fusionen. Det forventes ikke at de afskedigede medarbejdere fritstilles, da deres arbejdskraft i opsigelsesperioden kan være brugbar i forbindelse med fusionen. Omvendt kan der være tilfælde, hvor enkelte medarbejdere skal fritstilles mod compensation, ligesom de afskedigede skal have tilbud om betalt efteruddannelse eller kurser. Derfor regnes der med en omkostning på 100.000 kr. pr. medarbejder, hvilket svarer til 4,7 mio. kr.

9.5.2 Udtrædelse af IT-samarbejde

IT-aftalerne kan være dyre at komme ud af. Derfor er det også en stor del af overvejelsen, når en fusion eller et opkøb skal vurderes. Sparbank og Spar Salling bruger i dag SDC som IT-udbyder, hvorfor hovedparten af fusionsbankens ansatte er fortrolige med dette system. Det er derfor naturligt, at dette system bevares. Prisen for at få Salling Bank ud af BEC DataCenter skal derfor medtages i regnestykket. Salling Bank har ikke oplyst prisen for deres løbende IT-udgifter, men udgifter til øvrige administrationsudgifter er i 2011 32,4 mio. kr. Det er realistisk at antage, at 80% af dette er til BEC - således udgør den årlige udgift til BEC 25,9 mio. kr. For at komme ud af en sådan aftale, er det løbende års betaling + tre hele år. Derfor er den egentlige omkostning anført som tre gange årlig pris, dvs. 72,8 mio. kr. Det er i den forbindelse vigtigt at konkludere, at IT-udgiften er her og nu. Indtægterne via synergieffekterne skal gerne være år efter år.

9.5.3 Projektarbejde og konsulentbistand

At sammenlægge tre pengeinstitutter er et stort arbejde, hvorfor der også kommer omkostninger til projektarbejde. Det drejer sig om tilretning af forretningsgange, uddannelse af nye kolleger, konvertering af kunder til nye produktpaletter osv. Der skal selvfølgelig inddrages ansatte fra bankens egne afdelinger i fusionsarbejdet, men til så stort et projekt har den nye fusionsbank også brug for konsulentbistand. Der er altså tale om inddragelse af eksterne projektledere, advokater, revisorer og lignende.

Ekstern hjælp til fusionen er omkostningstungt. Omvendt vil det kunne mærkes i den daglige drift i banken, hvis alt for mange ansatte er blevet hevet ud af deres normale stilling for at bidrage til projektarbejdet. Prisen for dette er svært at fastsætte, men et realistisk bud vil være 10 mio. kr. Det kan lyde som et stort beløb, men selve fusionen vil komme til at strække sig over et halvt til et helt år, og i den periode kan det sagtens nå at løbe op på 10 mio. kr.

På baggrund af ovenstående er de samlede omkostninger ved fusionen anslået til:

Afskedigelser af medarbejdere	4.700 kr.
Udtrædelse af IT-samarbejde	72.800 kr.
Konsulentbistand, projektarbejde mm.	10.000 kr.

I alt	87.500 kr.
-------	------------

9.6 Forventning til indtjening efter fusion ¹¹⁷

Fusionen forudsættes at blive afsluttet inden udgangen af 2012, således at 2013 er det første regnskabsår, hvor udgifterne til fusionen er betalt, ligesom synergieffekterne, besparelserne og forventningerne er fuldt ud integreret.

På baggrund af ovenstående forudsætninger og omkostninger kommer Fusionsbanken til at have et underskud i 2012 på 42,9 mio. kr. I dette beløb ligger samtlige omkostninger ved fusionen, hvilket jf. tidligere er anslået til 87,5 mio. kr. Første år efter fusionen er på plads, i 2013, vil overskuddet komme op på 92,5 mio. kr., igen på baggrund af, at udlån øges med 5%, gebyrindtægter øges med 10% samt 50% nedgang i nedskrivninger i forhold til 2012. Egenkapitalen falder naturligvis pga. de negative resultater i både 2011 og 2012, men den påvirkes også negativt i forbindelse med omdannelsen af garantkapitalen til ansvarligt lånekapital. Den stiger dog igen i det første år efter fusionen i 2013, som følge af det løbende overskud.

Såfremt Fusionsbanken følger de opstillede forventninger til 2012 og 2013, er der fremgang på hovedparten af nøgletallene¹¹⁸. Med forventninger der indeholder, færre omkostninger, færre nedskrivninger og øget indtjening giver det selvsagt forbedrede nøgletal.

Ud fra de opstillede forudsætninger stiger Fusionsbankens WACC en anelse fra 2,07 2011 til 2,09 i 2013. På baggrund af dette, kan det altså konstateres at deres vægtede kapitalomkostning forholder sig uændret. Derudover er ICGR er på grund af underskuddet i 2011 og 2012 negativ, mens den ligger på 6,59% i 2013.

Fusionsbankens GAP er beregnet for 2011 til +61.403 kr., hvilket i forhold til deres samlede aktiver giver et *relativt GAP* på +0,34%. *Interest Sensitivity* ligger på 1,003891. For 2013 hedder tallene GAP: 66.126 kr., relativt GAP 0,34% og *Interest Sensitivity* 1,003916. Fusionsbanken er altså tæt på at være renteneutral, og har derved stort set ingen rentefølsomhedsrisiko. Dette er positivt for fusionen.

Det forudsættes i ovenstående beregninger, at der ikke kommer yderligere udgifter til bankkrak i sektoren.

¹¹⁷ Se bilag 9, 10, 11, 12, 13 og 15

¹¹⁸ Se bilag 15

10. Organisatoriske udfordringer ved fusionen

En stor del af en fusionsanalyse er baseret på tal og økonomi. Hvis tallene opfordrer til en fusion, er det vigtigt også at undersøge, hvilke organisatoriske udfordringer en fusion kan give. Således skal det afklares, hvem der skal bestemme i Fusionsbanken, hvilken kultur der skal være, hvad Fusionsbankens navn skal være osv. Disse problemstillinger vil blive behandlet i det efterfølgende på baggrund af de tidligere præsentationer af bankerne.

10.1 Ledelse og navn

Ledelsen af banken er tidligere blevet berammet til to personer. Martin K. Rasmussen har haft en lynkarriere og kan med stor garanti motiveres til en kreditchef-post i fusionsbanken. Martin K. Rasmussen har således ingen ledelsesbaggrund, men er primært en kredit- og økonomimand¹¹⁹. Direktør i Spar Salling, Bent Jensen, har en alder, der berettiger ham til at træde lidt tilbage. Ud fra den kultur, der hersker i Spar Salling i dag, vil han umiddelbart ikke have profilen til at få en stor ledelsespost i fusionsbanken. De to direktører skal altså være Sparbanks Bent Jensen og Salling Banks Peter Vinther Christensen. Sparbank er det klart største pengeinstitut af de tre fusionsbanker, hvorfor det ville være naturligt at lade direktionen for Sparbank blive siddende. Omvendt er Salling Bank ikke presset til en fusion, hvilket betyder at der skal lokkes med noget medbestemmelse og en plads i direktionen. Peter Vinter Christensen skal nemlig indstille til sin bestyrelse, om han mener, at en fusion er en god idé, og det kan være svært at få ham til, hvis ikke der er en topchefstilling til ham. Spar Salling er umiddelbart anderledes presset, hvorfor de kan være lettere at overtale.

Qua Fusionsbankens størrelse vil det være oplagt fortsat at kalde denne for Sparbank. Navnet på et pengeinstitut må antages at være et penibelt emne for tre traditionsrige pengeinstitutter. 'Sparbank Salling' vil være et navn der indeholder de tre pengeinstitutters navne. Omvendt vil det give banken et meget lokalt præg, hvilket er uhensigtsmæssigt eftersom Sparbank fortsat har afdelinger i Aarhus, København, Randers osv. Derfor bør Fusionsbanken fremadrettet hedde Sparbank. Såfremt Sparbanks afdelinger udenfor Skive-området på et senere tidspunkt sælges fra, kan navnet Sparbank Salling komme til genovervejelse.

10.2 Organisation, kultur og ledelsesstil

I afsnittet omkring præsentation af de tre pengeinstitutter, blev det konstateret, at de 3 pengeinstitutters organisations setup var meget ens. Derfor bliver der ikke problemer i den henseende, og den nuværende form beholdes i fusionsbanken. Selve organisationsdiagrammer der ændret lidt ved, så den fremstår dynamisk og tilpasset den nye

¹¹⁹ Jf. oplysninger fra <http://www.linkedin.com>

fusionsbank. Som det fremgår af organisationsdiagrammet¹²⁰, er der 3 overordnede områder, hvor Kredit- og økonomiområdet varetages af Martin K. Rasmussen, Forretningsudvikling ved Bent Jensen (Sparbank) og Filialer og kunder ved Peter Vinther Christensen. Selve direktionen består som tidligere nævnt af Bent Jensen (Sparbank) og Peter Vinther Christensen. Martin K. Rasmussen bliver altså svarlig for bankens risiko og kreditområde. Bent Jensen tager sig af udvikling af de forskellige forretningsområde, ligesom Bent Jensen er ansvarlig for kommunikationen i banken. Endelig bliver Peter Vinther Christensen direktør for filialer og kunder, dvs. et job lignende det han har i dag, men for en større bank. På denne måde er banken delt effektivt op i 3 store grundlæggende områder, hvor der fremstår klare kommunikationsveje og kort vej til toppen.

Selve kulturen er dog meget forskellig i de 3 fusionsparter. Således er Sparbank og Spar Salling yderpolerne, mens Salling Bank ligger midt imellem. Moderne mennesker kan klare alle sine bankforretninger via netbank¹²¹. Derfor bliver bankerne mere og mere et rådgivningscenter, frem for en bank hvor du kan hæve penge, snakke om vind og vejr, betale regninger osv. I en tid med markant omkostningsfokus, er det vigtigt for virksomheder, at de ansatte bruger tiden på det rigtige. Derfor skal bankrådgivere bruge deres tid på at sælge produkter, der er indtægtsgivende, mens kunderne selv skal lave de øvrige finansielle forretninger via netbank, betalingskort osv. På denne baggrund bør det være Sparbanks salgskultur, der skal implementeres, kombineret med værdibaseret ledelse.

Værdibaseret ledelse er den moderne ledelsesstil, hvor medarbejderne motiveres via ansvar og medbestemmelse. Ifølge Herzbergs 2-faktor teori¹²² er der to faktorer, der henholdsvis påvirker graden af utilfredshed, men som ikke kan udløse motivation (kaldet hygiejnefaktorer) samt graden af tilfredshed, der udløser motivation (kaldet motivationsfaktorer). Firmapolitik, løn, arbejdsforhold, ledelse og menneskelige relationer skal således gøre medarbejderne tilfredse med deres arbejde. Det er først, når en arbejdsplads giver mulighed for advancement og ansvar samt anerkendelse og fokus på den enkelte medarbejders præstationer, at graden af tilfredshed og motivation kan påvirkes. Sparbanks værdibaserede ledelse giver mulighed for dette, da det netop er kendetegnet ved stort ansvar og fokus på de enkelte præstationer.

¹²⁰ Bilag 16

¹²¹ <http://www.dr.dk/P4/Syd/Nyheder/Aabenraa/2012/02/24/130950.htm>

¹²² Organisationsteori, Struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal figur 7-4 side 201.

10.3 Medarbejdernes holdning til fusionen

Når tre pengeinstitutter fusioneres, og tre mere eller mindre forskellige kulturer svejses sammen, skaber det store omvæltninger for medarbejderne. Mennesker er forskellige, og nogle ansatte vil således frygte udfordringerne i deres nye job, mens andre vil glæde sig til nye, spændende udfordringer. Særligt for medarbejderne i Salling Bank og Spar Salling vil fusionen byde på ændringer, som kræver tilvænning. Omvendt vil der også være medarbejdere i Sparbank, der vil føle, at deres job er truet af de nye kolleger.

Dette fænomen forklarer Carnalls teori om effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne¹²³. I starten af en organisationsændring vil de ansatte ofte yde modstand mod forandringen. Dette forklares med, at vi som mennesker har det bedst med det, vi kender, og at det nye som udgangspunkt er farligt. Moss Kanter mener, at dette skyldes menneskets frygt for at miste kontrol og indflydelse, at blive overrasket, føle stor usikkerhed og forvirring. Medarbejderne ved godt, at en fusion ofte medfører nedskæringer, og de begynder derfor at frygte en firing, en degradering eller noget helt tredje. Når afvisningen/chokket har lagt sig, begynder medarbejderne at forsvare tingene, som de var engang, og mener, at de var langt bedre end de nye tilstande. Ifølge Carnall er det i begge faser vigtigt, at ledelsen formår at informere og involvere medarbejderne i processen for at mindske misforståelser og uvidenhed.

Herefter føres medarbejderne ind i tredje fase, hvor modstanden stille og roligt forlades, og hvor der sker en tilpasning til den nye organisation. Medarbejderen accepterer altså, at tingene er i forandring, og i og med, at accepten mentalt har fundet sted blandt medarbejderne, begynder de at tilpasse sig i fase fire. Udviklingsfasen afsluttes i fase fem, hvor medarbejderne forstår og støtter den nye organisation. Disse faser er således væsentlige for at forhindre modstand i forbindelse med forandringen, og gør ledelsen i fusionsbanken intet for dette, kan det blive vanskeligt at få succes med fusionen.

Enhver forandring bliver altså mødt med modstand, men størrelsen på modstanden er forskellig. Dette forklarer Buchmann & Buddy via deres model over fire forskellige forandringssituationer¹²⁴. Der skelnes mellem en radikal - eller en inkrementel forandring og et perifert - eller kerneområde. Jo større forandringen er, og jo tættere ændringen er på kerneområdet, jo større bliver modstanden, da sårbarheden over for forandringen derved er større. En fusion må bestemt karakteriseres som en radikal ændring. Godt nok ændres kerneområdet ikke, dvs. det at drive bank, men betragtes kerneområdet som arbejdspladsen, er

¹²³ Organisationsteori, Struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal figur 11-8 side 333.

¹²⁴ Organisationsteori, Struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal figur 11-6 side 329.

der i høj grad tale om en kerneområdeændring. Derfor skal fusionsbanken regne med, at modstanden kan blive anselig.

Som flere medarbejdere i Sparbank og Salling Bank har nævnt i de interviews, der er foretaget, er der et rivaliserende forhold mellem Sparbank og Salling Bank. Derfor vil der også være en tilvænning i forhold til at skulle 'acceptere fjenden'. Især medarbejdere i Spar Salling har givet udtryk for ønsket om fortsat at arbejde i en selvstændig bank, hvorfor der jf. ovenstående teori højst sandsynligt vil opstå modstand mod fusionen.

For at minimere disse medarbejderreaktioner bør der i forbindelse med fusionen nedsættes en forandringsgruppe bestående af nogle ansatte fra de tre pengeinstitutter. Det skal være vellidte ansatte, der er engagerede i forhold til den nye fusion. Det foreslås endvidere, at denne gruppe skal sammensætte en drejebog omkring det at være ansat i fusionsbanken, og hvad dette indebærer. Drejebogen 'Dig som ansat i Fusionsbanken' skal altså indeholde nogle etiske, faglige og ikke mindst sociale retningslinjer for Fusionsbankens ansatte. Den skal ligeledes omhandle fordele ved sammenlægningen med vægt på opretholdelse af en stærk og god fremtidig arbejdsplads. Der skal efterfølgende afholdes nogle kurser i 'Dig som ansat i Fusionsbanken', så samtlige ansatte ved, hvilket regelsæt der spilles under. Derved får samtlige ansatte, specielt ansatte fra de to små pengeinstitutter, klarhed over hvad der forventes af dem, ligesom de kan opleve et par af deres tidligere kolleger tale positivt om fusionsbanken som arbejdsplads. Dette tiltag skal begrænse modstanden i fusionsperioden samtidig med, at forandringsgruppen sandsynligvis selv vil blive yderligere motiveret af det ansvar, de får i processen.

I forbindelse med sammenlægningen er der også en risiko for, at nogle medarbejdere vil søge andre græsgange. Det er vigtigt – i så vid udstrækning som muligt - at få disse identificeret, så det er dem, der bliver afskediget i forbindelse med nedskæringerne. Det vil være skidt at fyre en topmotiveret medarbejder, mens en anden blot går rundt og venter på at finde et nyt job. Denne risiko kan imidlertid ikke elimineres, og den vil være en naturlig del af en fusion.

10.4 Delkonklusion

Fusionsbanken bør fremadrettet hedde Sparbank og have Bent Jensen (Sparbank) og Peter Vinther Christensen som direktører. Selve organisationen bør køre videre, som den gør i dag, da alle tre pengeinstitutter stort set opererer med den samme: Værdibaseret ledelse med et stort ansvar til de ansatte, samtidig med, at den nuværende salgskultur i Sparbank bør fortsætte.

De ansatte bliver uundgåeligt berørte af fusionen, og der kan derfor opstå modstand mod fusionen – både fra Salling Banks og Spar Sallings ansatte, men også fra Sparbanks. Det er vigtigt at være opmærksom på dette problem og iværksætte nogle konkrete tiltag for at formindske denne modstand.

11. Konklusion

Konklusionen er delt op i to afsnit. Første del konkluderer, hvilke fordele, ulemper, muligheder og trusler der er ved en evt. fusion, og på baggrund af dette formuleres opgavens samlede konklusion.

11.1 For og imod fusionen

11.1.1 Styrker

Sparbank øger gennem fusionen sine indtægter via en større mængde udlån. Samtidig reducerer de via synergieffekter og besparelser omkostningerne ved at drive Salling Bank og Spar Salling. Fusionsbanken får altså indtægterne uden at overtage samtlige omkostninger.

En øget indtjening, på baggrund af forventningerne og synergieffekterne, vurderes at udgøre 92,1 mio. kr. Således vil resultatet i første hele år efter fusionen blive på +92,5 mio. kr. Dermed er mange år med nedgang og tab bragt til ende for Sparbank.

11.1.2 Svagheder

Fusionsbankens filialnetværk bliver ikke udbygget. I de fire småbyer, hvor Spar Salling alene har afdelinger, anbefales det, at afdelingerne lukkes.

Hovedparten af fremgangen i de opstillede budgetter sker via forventning om øget basisindtjening og færre nedskrivninger. Hvis fusionsbanken blot fortsætter med uændret aktivitet og store nedskriver, naturligvis med fusionens årlige besparelser på 40,8 mio. kr., vil fusionen langt fra være nogen god løsning.

Omkostningen ved at få Salling Bank ud af IT-samarbejdet med BEC DataCenter er 72,8 mio. kr., hvilket er 12% af fusionsbankens årlige nettorente- og gebyrindtægter.

11.1.3 Muligheder

Fusionsbanken opnår en stor markedsandel i Skive. Et markedsområde, der trods ”Udkantsdanmark”-debatten, fremstår interessant. Dvs. positiv nettobefolkningstilvækst, huspriser, der følger udviklingen på landsplan, en lige aldersfordeling mellem unge og gamle, et øget uddannelsesniveau, en arbejdsløshed, der er lavere end på landsplan osv. På baggrund af afhandlingens PEST-analyse må det konkluderes, at Skive-området ikke er hårdere ramt end resten af Danmark – snarere tværtimod.

Bankpakke 4 åbner op for forlængelse af garantier til fusionerede pengeinstitutter. Også selvom alle fusionsparterne fremstår som ”ikke-veldrevne”. Dette kan løse de potentielt kommende kapital- og likviditetsproblemer – i hvert fald for en treårig periode. Efter de tre år er det dermed ligeledes en trussel.

Konkurrencen fra øvrige lokale pengeinstitutter er blevet markant mindre, da tre af disse er fusioneret - både med hensyn til kunder, men også i forhold til kompetente medarbejdere.

11.1.4 Trusler

Nedskrivninger. Fusionsbanken vil bestå af tre pengeinstitutter, der hver især har haft store problemer med nedskrivninger. Lånebøgerne i de tre pengeinstitutter bliver altså afgørende og skal gennemgås nøje for at identificere evt. nye nedskrivninger. Fortsatte nedskrivninger kan blive eksistenstruende for de tre pengeinstitutter - individuelt, men også for en evt. fusionsbank.

Fusionsbanken har qua Sparbanks store eksponering mod ejendomsbranchen fortsat en stor risiko på dette område. Sparbank har kun 4% af deres samlede udlån til landbrug, og derfor er den procentvise udlånmængde mod landbruget ikke alarmerende høj.

Grundlæggende er det tre forholdsvist forskellige pengeinstitutter. Sparbank er den moderne bank med fokus på salg, mens Spar Salling opererer efter en mere traditionel bankstil. Salling Bank ligger et sted derimellem. Fusionsbanken vil altså møde organisatoriske problemer ved en fusion, primært via tilpasning af medarbejderstaben.

En evt. fusionsbank vil være sammensat af tre pengeinstitutter, der har leveret nogle svage regnskaber de seneste fire-fem år. Endvidere har de ikke haft branchens stærkeste likviditets- og kapitalforhold. En fusion gennem Bankpakke 4 kan derfor virke, som om fusionsbanken blot tisser i bukserne for at holde varmen, og dermed køber sig tid til at rette skuden op.

11.2 Konklusion

Sammenfattes ovenstående fordele, ulemper, muligheder og trusler ved fusionen er det tydeligt, at en evt. fusion hviler på et relativt spinkelt grundlag. Således er fusionen bundet op på nogle optimistiske forventninger til de kommende år, ligesom fusionsbanken gennem Bankpakke 4 skal sikre sin fremtidige likviditets- og kapitalstruktur.

Konklusionen på denne afhandling er derfor, at det ikke må betragtes som værende en gunstig løsning for Sparbanks aktionærer at fusionere med Salling Bank og Spar Salling.

12. Kilde og litteraturliste

Bøger:

Organisationsteori - Struktur, Kultur og Processer, 5. udgave, af Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. Handelshøjskolen forlag.

Commercial Banking – The management of Risk, 3. udgave, af Benton E. Gup og James W. Kolari. Wiley, John Wiley & Sons, Inc.

Dansk Bankvæsen, 5. Udgave, af Cato Baldvinsson, Torben Bender, Kim Busck-Nielsen og Flemming Nytoft Rasmussen. Forlaget Thomson.

Publikationer:

Årsudgivelser fra Finansiell Stabilitet 2009, 2010 og 2011

Særtryk fra kapital 1 i 'Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat', 5. udgave. Udgivet af Finansrådet.

Fusionsprojekt i Syd- og Vestjylland, 2011, HD-FR-specialeafhandling af René Rud Budtz, Aalborg Universitet.

Regnskaber

Sparbanks regnskaber og yderligere risikorapporter fra 2007 til 2011.

Salling Banks regnskaber og yderligere risikorapporter fra 2007 til 2011.

Spar Sallings regnskaber og yderligere risikorapporter fra 2007 til 2010 og halvårsregnskab for 2011.

Love

Lov om finansiell virksomhed (LFV)

Bekendtgørelse om kapitaldækning (BKD)

Video:

Kommentar til de finansielle markeder 2011: <http://jyskeinvest.tv/013269818951816/finansret-2011-obligationer-sejrede-aktierne-led---hva-s-med-2012>

Interview med direktør i Salling Bank Peter Vinter Christensen
<https://www.sallingbank.dk/Default.aspx?ID=2074>

Websites:

<http://www.borsen.dk>

<http://www.dst.dk>

<http://www.finanswatch.dk>

<http://www.degulesider.dk>

<http://www.sparbank.dk>

<http://www.tvmidtvest.dk>

<http://www.epn.dk>

<http://www.sallingbank.dk>

<http://www.toolbox.systime.dk>

<http://www.retsinformation.dk>

<http://www.politiken.dk/>

<http://www.totalbanken.dk>

<http://www.borsen.dk/>

<http://www.tv2.dk>

<http://www.180grader.dk/>

<http://www.realkreditraadet.dk>

<http://www.nykredit.dk>

<http://www.dst.dk/>

<http://www.danmarksstatistik.dk>

<http://www.statistikbanken.dk>

<http://www.nationalbanken.dk>

<http://www.finanstilsynet.dk>

<http://www.bank-info.dk>

<http://www.finansraadet.dk>

<http://www.advokatavisen.dk>

<http://www.mm.dk>

<http://www.business.dk>

<http://www.dr.dk>

Bilag 1 – Metodik og forklaring i forbindelse med interviews

Teknik bag interview

I udvælgelsen af interviewgruppen har det været vigtigt at få meninger fra såvel ung som gammel, mand som dame, rådgiver som chef osv. Ved Sparbankanalysen er der endvidere også interviewet personer, der er ansat uden for Skive-området for at undersøge, om dette ændrer noget i forhold til kulturen. På den måde fremstår min analyse så valid og retvisende som muligt.

En del af testpersonerne har ønsket at være anonyme, hvilket ikke giver problemer i forhold til min analyse. Typisk kan dette endda være et udtryk for, at ægtheden af det de siger er tættere på sandheden, da de kan tale helt frit, uden det får 'konsekvenser'. Nogle ville gerne fremstå med navn, titel osv., mens andre ikke ønskede at være nævnt med navn, ligesom nogle ønskede 100% anonymitet. Disse ønsker er naturligvis efterkommet, da det ikke ændrer på brugbarheden af oplysningerne.

Formålet med spørgeskemaerne var at få et indgående kendskab til virksomhederne. Først og fremmest er det vigtigt at finde ud af om pengeinstituttet er en primær salgs- eller rådgivningsinstitut. Det siger rigtig meget om kulturen, da et salgspres påvirker afdelingerne markant, ligesom et stort salgspres kan få nogle medarbejdere til at søge væk. Dernæst skulle den daglige tone i form af mængden af hyggesnak og en evt. dresscode være med til at give et billede på, hvor formel en tone der er i fusionsinstitutterne. Derudover er der spurgt direkte ind til, hvordan interviewpersonerne vil beskrive kulturen i deres bank/sparekasse. Endelig er der spurgt ind til hvor omstillingsparate institutterne fremstår. Det viste sig efterfølgende at være et dumt spørgsmål, da de ansatte alle sammen mener deres arbejdspladser fremstår omstillingsparate, selvom det er tvivlsomt om dette er tilfældet.

Ledelsen i bankerne kan der sagtens dannes et billede af udefra. For at beskrivelsen af ledelsen de tre pengeinstitutter bliver endnu mere retvisende, har det i denne afhandling også været nødvendigt at spørge ind til dette. Således er interviewpersonerne blevet spurgt ind til, hvor meget medbestemmelse de har, alternativt om de fleste beslutninger tages fra central hold. Dette svar krydstjekkes så efterfølgende, ved at spørge om stort set det samme igen, blot med en anden ordlyd. På den måde sikres at interviewpersonerne ikke blot svarer det de tror der fremstiller deres arbejdsplads bedst. Ledelsesstilen skal kendes for at identificere om nogle ansatte bliver ramt af en ledelsesændring, sådan at evt. problemer i forbindelse med dette kan forbehandles og evt. undgås.

*Interviewpersoner**Sparbank*

Simone Møller, 27 år. Privatkunderådgiver. Højbjerg afd.

Troels Kudahl, 25 år. Formue/Privatkunderådgiver. Skive

8 yderligere personer, blandet mellem alder, køn og stilling. (ønsker anonymitet)

Spar Salling

Hanne Nielsen, 56 år. Privatkundechef, Lem

Kvinde. Privatkunderådgiver

4 yderligere personer, blandet mellem alder, køn og stilling. (ønsker anonymitet)

Salling Bank

Kvinde, 28 år. Privatkunderådgiver, Skive

5 yderligere personer, blandet mellem alder, køn og stilling. (ønsker anonymitet)

Interviewene er lavet som spørgeskema, over telefon og enkelte fysiske interviews. Spørgeskemaet der er sendt til ansatte i de tre pengeinstitutter er anført nedenfor. Det er ligeledes disse spørgsmål der er brugt i de øvrige interviews.

Spørgeskema vedr. fusion

Tak fordi du vil hjælpe mig ved at deltage i denne undersøgelse. Dette dokument er tilsendt som et word-dokument, hvorfor du kan besvare spørgsmålene direkte i spørgeskemaet under hvert spørgsmål ved punktet 'SVAR'.

Dit svar behøver ikke være kort – jo mere uddybende jo mere udbytterigt for mig.

Efter endt besvarelse gemmes spørgeskemaet og sendes retur til: sda@nykredit.dk

1. Hvordan er ledelsesformen i banken/sparekassen?
 - a. Central eller decentral ledelse? Kan de enkelte afdelinger træffe beslutninger for deres afdeling, eller træffes hovedparten af beslutningerne centralt?

SVAR:

2. Hvilken ledelsesfilosofi er der i banken?
 - a. Værdibaseret eller shareholders value? Dvs. tror man på værdiskabende ledelse med stor tillid og stor medbestemmelse til personalet, eller er det mere styret oppe fra og ned, og dermed mindre grad er medbestemmelse og tillid?

SVAR:

3. Hvad bliver en rådgiver målt på?
 - a. Salg, samlet indtjening på kundeporteføljen, kundetilfredshed eller noget helt fjerde?
 - b. Er der opfølgning, og foregår dette pr. team eller individuelt?

SVAR:

4. Vurderer du at banken/pengeinstituttet generelt fremstår omstillingsparat eller er det mere efter devisen 'det er bedre vi gør det som vi altid har gjort det'?

SVAR:

5. Hvordan vil du beskrive kulturen i din bank/sparekasse?
 - a. Salgskultur, rådgivningskultur eller noget helt tredje?

SVAR:

6. Eksisterer der en corporate culture, dvs. en kultur, som topledelsen ønsker der skal være gældende i banken/sparekasse?
 - a. Alternativt at kulturen blot løbende er opstået via aftryk fra interessenter (medarbejdere, ledere, garanter osv.) gennem årene.

SVAR:

7. Hvilket af følgende udsagn mener du passer bedst om den daglige stemning i din bank/sparekasse:
 - a. Meget formel (Sjov er noget man har i sin fritid)
 - b. Formel (Plads til ganske lidt sjov, men fortsat primært arbejdsrelateret samtaler)
 - c. Meget uformel (Nu vi er kommet på arbejde, kan vi lige så godt have det sjovt)

SVAR:

8. Er der en dresscode i din bank/sparekasse?
 - a. I så fald, hvilken?

SVAR:

Endnu engang mange tak for hjælpen.

Med venlig hilsen

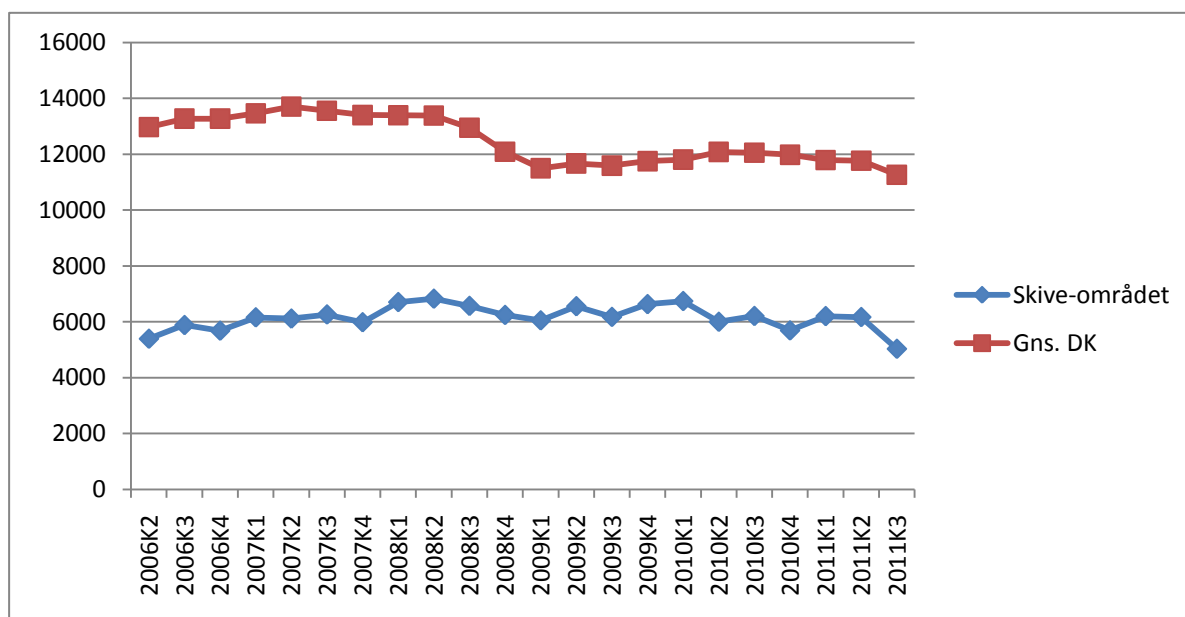
SØREN DAHL

Bilag 2 – Huspriser i Skive-området

Ejendomspriser på boligmarkedet efter priser på realiserede handler.

Realiseret handelspris	Parcel-trækkehus											
	2006K2	2006K3	2006K4	2007K1	2007K2	2007K3	2007K4	2008K1	2008K2	2008K3	2008K4	
7800 Skive	7177	7143	7228	7330	7489	7698	7560	7690	8839	8591	7769	
7830 Vinderup	5678	6088	5653	6122	6043	7536	5796	7993	6735	6605	5559	
7840 Højslev	5134	6882	5827	7206	6438	6622	..	7564	6742	6732	5532	
7850 Stoholm Jyll	6031	6211	6947	6795	7888	6279	7578	7795	7702	7248	7308	
7860 Spøttrup	4101	4704	4451	4687	4606	4731	3968	4819	5594	4445	4806	
7870 Roslev	4248	4272	3982	4809	4220	4701	5014	4363	5336	5783	6490	
7884 Fur	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	
	5394,83	5883,33	5681,33	6158,17	6114	6261,17	5983,2	6704	6824,67	6567,33	6244	
Lands gennemsnit	12973	13272	13272	13460	13705	13554	13400	13393	13379	12945	12084	
Procentvis forskel, Skive	-	-9,05%	3,43%	-8,39%	0,72%	-2,41%	4,44%	-12,05%	-1,80%	3,77%	4,92%	
Procentvis forskel, DK	-	-2,30%	0,00%	-1,42%	-1,82%	1,10%	1,14%	0,05%	0,10%	3,24%	6,65%	

	2009K1	2009K2	2009K3	2009K4	2010K1	2010K2	2010K3	2010K4	2011K1	2011K2	2011K3	
7800 Skive	7308	9247	7795	8799	8982	7142	8148	8259	8170	8218	6898	
7830 Vinderup	5874	5863	5599	5750	6826	6043	6522	5204	7076	5484	3987	
7840 Højslev	5378	5779	9023	6726	8346	6660	7062	6043	5342	..	3753	
7850 Stoholm Jyll	..	7971	..	8080	..	..	6129	..	7114	6823	6127	
7860 Spøttrup	5018	6175	4259	5072	5155	4924	4727	5061	3991	6346	..	
7870 Roslev	6672	4298	4192	5352	4394	5226	4657	3885	5525	3975	4408	
7884 Fur	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	
	6050	6555,5	6173,6	6629,83	6740,6	5999	6207,5	5690,4	6203	6169,2	5034,6	
Lands gennemsnit	11496	11668	11590	11751	11805	12081	12054	11979	11789	11764	11261	
Procentvis forskel, Skive	3,11%	-8,36%	5,83%	-7,39%	-1,67%	11,00%	-3,48%	8,33%	-9,01%	0,54%	18,39%	
Procentvis forskel, DK	4,87%	-1,50%	0,67%	-1,39%	-0,46%	-2,34%	0,22%	0,62%	1,59%	0,21%	4,28%	



Kilder:

<http://www.realkreditraadet.dk/Statistikker/Boligmarkedsstatistik/Data.aspx>

<http://www.statistikbanken.dk/startbank5a/default.asp?w=1536>

Bilag 3 – Antal bolighandler

Kilde: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1536>

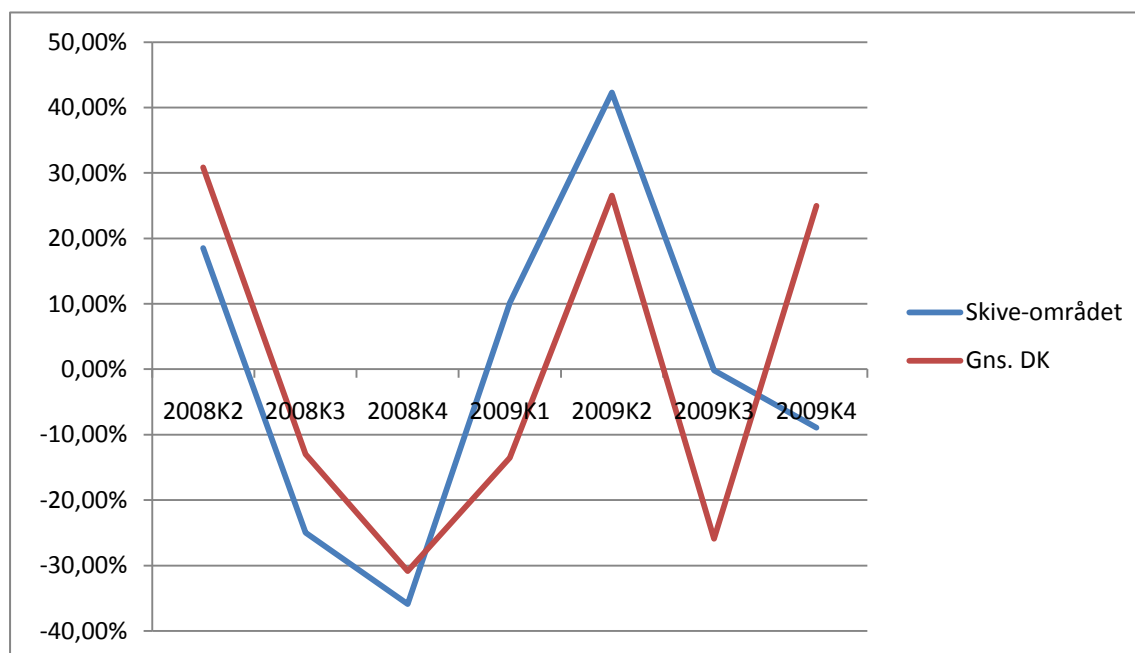
Bevægelser på boligmarkedet
efter ejendomskategori og
område.

Solgte boliger
Parcel-/rækkehus

	2008K1	2008K2	2008K3	2008K4	2009K1	2009K2	2009K3	2009K4
Hele landet	8861	10503	7881	5052	5564	7917	7905	7198
Ændring i procent:		18,53%	24,96%	35,90%	10,13%	42,29%	-0,15%	-8,94%

Solgte boliger
Parcel-/rækkehus

	2008K1	2008K2	2008K3	2008K4	2009K1	2009K2	2009K3	2009K4
7800 Skive	28	57	42	32	32	40	29	29
7840 Højslev	5	10	8	7	6	9	8	15
7850 Stoholm Jyll	7	12	16	7	2	7	3	6
7860 Spøttrup	27	20	21	16	10	8	8	10
7870 Roslev	26	24	20	10	12	16	9	14
7884 Fur	1	0	0	2	2	1	3	1
	94	123	107	74	64	81	60	75
Ændring i procent:		30,9%	-13,0%	-30,8%	-13,5%	26,6%	-25,9%	25,0%



Bilag 4 – Pengeinstitutternes størrelsesgruppering

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

GRUPPEINDDELING

Gruppeinddelingen består af:

Gruppe 1: Pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 50 mia.kr. og derover

Gruppe 2: Pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 10 mia.kr. og op til 50 mia.kr.

Gruppe 3: Pengeinstitutter med en arbejdende kapital på 250 mio.kr. og op til 10 mia. kr.

Gruppe 4: Pengeinstitutter med en arbejdende kapital under 250 mio.kr.

Den arbejdende kapital består af: Indlån, udstedte obligationer m.v., efterstillede kapitalindskud og egenkapital



Pengeinstitutternes størrelsesgruppering primo januar 2012

Til regnskaberne 2012

Reg.nr. Navn

Gruppe 1 - Arb. kapital over 65 mia. kr.

2222	Nordea Bank Danmark A/S
3000	Danske Bank A/S
7858	Jyske Bank A/S
8079	Sydbank A/S
8117	Nykredit Bank A/S

5

Gruppe 2 - Arb. kapital over 12 mia. kr.

522	Sjælland, Sparekassen
681	Lolland A/S, Sparekassen
1149	Saxo Bank A/S
5301	Arbejdernes Landsbank, Aktieselskab
5999	Danske Andelskassers Bank A/S
7670	Ringkjøbing Landbobank, Aktieselskab
7681	Alm. Brand Bank A/S
7730	Vestjysk Bank A/S
9260	Sparbank A/S
9335	Kronjylland, Sparekassen
9380	Spar Nord Bank A/S
10001	FIH Erhvervsbank A/S

12

Gruppe 3 - Arb. kapital over 250 mio. kr.

400 Lån og Spar Bank A/S
537 Dragsholm Sparekasse
631 Kongsted Sparekasse
644 Fanefjord Sparekasse
755 Middelfart Sparekasse
828 Sparekassen Faaborg A/S
844 Svendborg Sparekasse A/S
847 Rise Spare- og Lånekasse
1671 Basisbank A/S
1693 Cantobank A/S
5201 Amagerbanken af 2011 A/S
6060 DiBa Bank A/S
6070 Max Bank A/S af 2011
6100 Skandinaviske Enskilda Banken A/S
6140 Møns Bank, A/S
6160 FS Bank A/S
6220 Vordingborg Bank A/S
6471 Grønlandsbanken, Aktieselskab
6482 BRFkredit Bank a/s
6520 Lollands Bank, Aktieselskab
6771 Lægernes Pensionsbank A/S
6850 Vestfyns Bank A/S
6860 Nordfyns Bank, Aktieselskabet
6880 Totalbanken A/S
7230 Østjydsk Bank A/S
7270 Aarhus Lokalbank Aktieselskab
7320 Djurslands Bank A/S
7440 Nørresundby Bank A/S
7500 Hvidbjerg Bank Aktieselskab
7570 PenSam Bank A/S
7780 Skjern Bank, Aktieselskabet
7790 Vinderup Bank, A/S
7890 Salling Bank A/S
7930 Kreditbanken A/S
7990 Tønder Bank A/S
8099 Nordjyske Bank A/S
8222 Banque Internationale à Luxembourg Bank Danmark A/S
8231 FIH Kapital Bank A/S
8269 Carnegie Bank A/S
9020 Sparekassen Hvetbo A/S
9044 Dronninglund Sparekasse
9070 Sparekassen Vendsyssel
9090 Thy, Sparekassen
9100 Fjordbank Mors af 2011 A/S
9116 Sparekassen Limfjorden
9124 Sønderhå-Hørsted Sparekasse
9133 Frøslev-Møllerup Sparekasse
9135 Klim Sparekasse
9137 Ekspres Bank A/S
9144 Bank DNB A/S
9174 Farsø, Sparekassen
9212 Hals Sparekasse
9217 Himmerland A/S, Sparekassen
9261 Skals, Sparekassen i

9283 Langå Sparekasse
9307 Spar Salling Sparekasse
9312 Sparekassen Balling
9351 Hobro, Sparekassen
9354 Rønde og Omegns Sparekasse
9388 Sparekassen Djursland
9486 Sparekassen Østjylland
9682 Nr. Nebel og Omegn, Sparekassen for
9684 Fanø Sparekasse
9686 Den Jyske Sparekasse
9690 Vorbasse-Hejnsvig Sparekasse
9695 Saxo Privatbank A/S
9740 Frøs Herreds Sparekasse
9797 Broager Sparekasse
9827 Sparekassen Bredebro
9860 Folkesparekassen
13080 Frørup Andelskasse
13290 Andelskassen Fælleskassen
13330 Slagelse, Andelskassen J.A.K
13460 Merkur, Den Almennyttige Andelskasse

74

Gruppe 4 - Arb. kapital under 250 mio. kr.

544 Refsnæs Sparekasse
547 Arts Herred, Sparekassen for
579 Sparekassen Den lille Bikube
800 Flemløse Sparekasse
5125 Leasing Fyn Bank
9121 Boddum-Ydby Sparekasse
9143 Hunstrup-Østerild Sparekasse
9228 Vokslev Sogns Spare- og Laanekasse
9357 Helgenæs Sparekasse
9358 Vistoft Sparekasse
9369 Søby-Skader-Halling Sparekasse
9627 Ulfborg Sparekasse
9629 Stadil Sparekasse
9634 Borbjerg Sparekasse
9639 Fjaltring-Trans Sparekasse
13070 FASTER Andelskasse
13100 Københavns Andelskasse
13220 Andelskassen OIKOS
13240 Ebeltoft, Andelskassen J.A.K
13350 Østervraa, J.A.K. Andelskassen
13370 J.A.K. Andelskassen Varde
13450 Funder Fælleskasse Andelskasse

22

Bilag 5 – Befolkningsudvikling i Skive-området

Befolkningens udvikling efter område, køn, nytilgang/bestand og tid (Skive)

Enhed: Antal

	2010	2011
Mænd		
Befolkningen primo	24 366	24 238
Levendefødte	246	230
Døde	263	238
Fødselsoverskud	-17	-8
Tilflyttede	800	879
Fraflyttede	932	1 012
Nettoflyttede	- 132	- 133
Indvandrede	178	181
Udvandrede	120	134
Nettoindvandrede	58	47
Befolkningstilvækst	-91	-94
Korrektioner	0	2
Befolkningen ultimo	24 275	24 146
Kvinder		
Befolkningen primo	23 733	23 699
Levendefødte	263	219
Døde	242	241
Fødselsoverskud	21	-22
Tilflyttede	754	728
Fraflyttede	880	954
Nettoflyttede	- 126	- 226
Indvandrede	160	110
Udvandrede	77	82
Nettoindvandrede	83	28
Befolkningstilvækst	-22	- 220
Korrektioner	0	-5
Befolkningen ultimo	23 711	23 474

Total befolkningstilvækst fra primo 2010 til ultimo 2011:

Primo 2010 Total: 48.099 personer

Ultimo 2011 Total: 47.620 personer

Forskel Total: -479 personer, svarende til 1% nedgang i befolkningsantallet.

Kilde: <http://www.dst.dk/da/Statistik/kit/show.aspx?kom=779>

Bilag 6 – Detaljerede tal, Sparbank

Resultatopgørelse

SPARBANK (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Renteindtægter	1.009.747	1.252.512	1.093.543	703.147	630.889
Renteudgifter	468.190	661.395	420.199	275.207	286.046
Netto renteindtægter	541.557	591.118	673.344	427.940	344.843
Udbytte af aktier mv.	5.685	5.734	6.994	5.130	5.528
Gebyrer og provisionsindtægter	186.574	174.615	170.455	118.705	127.939
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	17.910	21.172	12.541	8.745	7.724
Netto rente- og gebyrindtægter	715.905	750.294	838.253	543.030	470.586
Kursreguleringer	39.503	-145.436	121.213	36.074	-79.268
Andre driftsindtægter	7.959	20.448	4.764	352.758	24.772
Udgifter til personale og administration	486.814	515.558	512.323	412.585	392.722
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	17.236	14.519	16.702	17.331	28.413
Andre driftsudgifter	7.238	32.258	74.150	56.675	3.166
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	61.772	445.016	482.781	414.401	311.415
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	0	0	0	0	5.091
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	0	0	0
Resultat før skat	190.308	-382.044	-121.726	30.870	-314.535
Skat	38.024	-96.018	-31.837	13.511	78.208
Årets resultat	152.284	-286.026	-89.889	17.359	-236.327

Balance

Sparbank A/S (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.014.819	934.010	756.344	1.083.610	742.303
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	13.159.844	12.997.436	11.487.424	8.080.749	8.057.345
Obligationer til dagsværdi	1.228.597	2.986.628	4.021.652	4.378.188	3.637.725
Aktier mv.	482.386	371.075	389.285	467.906	312.127
Aktiver i alt	16.776.721	18.756.059	17.858.555	15.103.522	13.727.909
Sparbank A/S (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.527.368	3.933.798	1.774.726	780.202	799.256
Indlån og anden gæld	10.188.316	10.115.263	11.630.162	7.411.428	7.486.274
Indlån i puljeordninger	386.251	298.541	368.480	395.970	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.967.646	1.223.979	1.208.178	3.539.216	2.992.876
Andre passiver	555.528	1.321.302	574.966	713.224	424.614
Efterstillede kapitalindskud	435.374	492.064	976.483	939.354	948.907
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	120.533	120.533	120.533	120.533	120.533
Overført overskud eller underskud	1.552.162	1.232.064	1.144.159	1.160.597	902.682
Egenkapital i alt	1.672.696	1.352.597	1.264.693	1.281.130	1.028.324
Passiver i alt	16.776.721	18.756.059	17.858.555	15.103.522	13.727.909

Diverse nøgletal

Sparbank 2011			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	742.303	Gæld til kreditinst. mv.	799.256
Udlån	8.057.345	Indlån og anden gæld	7.486.274
Obligationer til kostpris	3.637.725	Udstedte obligationer til amortpris	2.992.876
		Efterstillet kapitalindskud	948.907
I alt (RSA)	12.437.373	I alt (RSL)	12.227.313

GAP = RSA - RSL (DKK) 210.060

Relativt:

GAP = GAP x 100 / Samlede aktiver 1,53%

Interest sensitivity:

IS = $\frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$

1,017180

Nøgletal

Egenkapitalsforrentning (ROE)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	11,38	-28,25	-9,62	2,41	-30,59
Salling Bank	13,09	-1,63	1,27	5,23	-4,04
Sparekassen Salling	6,34	-6,70	-2,42	0,81	-8,44

Beregnes:

 $\text{Årets resultat før skat} / \text{Egenkapital ultimo} \times 100$

Afkastningsgrad (ROA)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,13	-2,04	-0,68	0,20	-2,29
Salling Bank	1,20	-0,13	0,10	0,36	-0,28
Sparekassen Salling	1,02	-0,81	-0,25	0,09	-0,89

Beregnes:

 $\text{Årets resultat før skat} / \text{Aktiver} \times 100$

Rentemarginal	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	4,12%	4,55%	5,86%	5,30%	4,28%
Salling Bank	4,97%	5,33%	5,34%	4,89%	4,86%
Sparekassen Salling	3,44%	3,82%	4,31%	4,36%	4,82%
Gen. danske pengeinstitutter	4,30%	3,86%	4,62%	4,08%	4,73%

Kilde:

<http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20110727Nyt>

Beregnes:

 $\text{Renteindtægter} - \text{Renteudgifter} / \text{Udlån total}$

Indtjening pr. omkostningskrone	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,33	0,62	0,89	1,03	0,57
Salling Bank	1,29	0,97	1,02	1,06	0,95
Sparekassen Salling	1,37	0,79	0,95	1,03	0,84

Beregnes:

 $\text{Sum af indtægter} / \text{Sum af udgifter}$

Omkostningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	69,63%	68,77%	62,75%	47,99%	85,02%
Salling Bank	77,90%	85,71%	78,08%	74,18%	80,98%
Sparekassen Salling	88,74%	90,58%	73,15%	71,89%	73,97%

Sparbank A/S 2011 tal udens salgspris fra filier = 79,17

Beregnes:

 $\text{Personale og adm. omkostning} / \text{Netto rente og gebyr-indtægter og andre driftsindtægter}$

Nedskrivningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	0,40%	2,40%	2,60%	3,20%	2,80%
Salling Bank	0,00%	0,70%	1,30%	1,10%	1,30%
Sparekassen Salling	-0,20%	0,60%	1,30%	1,40%	1,92%

Beregnes:

 $\text{Årets nedskrivninger} \times 100 / \text{Udlån} + \text{garantier} + \text{nedskrivninger}$

Gearing	2007	2008	2009	2010	2011
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Sparbank A/S	7,87	9,61	9,08	6,31	7,84
Salling Bank	7,82	8,69	9,26	9,56	9,79
Sparekassen Salling	4,67	5,84	6,97	6,55	6,96

Gearing 2000-2009 for sektoren, Kilde:

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

Beregnes: Samlet udlån / Egenkapital

Sparbank A/S	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	558,00	572,00	436,00	392,00	352,00
Indtjening pr. medarbejder	341,05	-667,91	-279,19	78,75	-893,57
Basisindtjening pr. medarbejder	1.282,98	1.311,70	1.922,60	1.385,28	1.336,89
Balance pr. ansat	30.065,81	32.790,31	40.959,99	38.529,39	38.999,74

Bilag 7 – Detaljerede tal, Salling Bank

Resultatopgørelse

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Renteindtægter	107.325	138.042	124.379	116.172	120.899
Renteudgifter	41.142	62.989	41.290	35.245	40.239
Netto renteindtægter	66.183	75.053	83.089	80.927	80.660
Udbytte af aktier mv.	619	575	763	609	670
Gebyrer og provisionsindtægter	33.415	31.821	38.160	40.656	39.642
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	3.587	3.614	4.636	5.518	5.987
Netto rente- og gebyrindtægter	96.630	103.835	117.376	116.674	114.985
Kursreguleringer	1.901	-1.934	10.439	6.535	3.722
Andre driftsindtægter	123	99	286	422	177
Udgifter til personale og administration	74.048	87.093	89.794	85.289	90.341
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	1.322	1.989	2.074	1.570	2.917
Andre driftsudgifter	0	2.140	6.572	5.521	4.092
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	981	13.422	27.518	23.717	28.308
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	0	0	0	1.521	68
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	0	0	0
Resultat før skat	22.303	-2.644	2.143	9.055	-6.842
Skat	4.893	-980	-162	2.614	-1.047
Årets resultat	17.410	-1.664	2.305	6.441	-5.795

Balance

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	67.812	314.089	125.828	337.949	195.510
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	1.332.624	1.406.877	1.556.228	1.654.185	1.659.798
Obligationer til dagsværdi	109.078	109.463	205.872	185.198	268.529
Aktier mv.	68.035	58.835	69.419	85.667	103.137
Aktiver i alt	1.861.229	2.078.624	2.226.129	2.488.037	2.436.439

Salling Bank (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	182.914	186.881	135.454	127.805	42.346
Indlån og anden gæld	1.388.870	1.580.523	1.700.693	1.950.679	2.005.233
Indlån i puljeordninger	0	0	0	0	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	0	440	1.976	1.976	1.976
Andre passiver	18.302	41.403	43.385	42.296	55.634
Efterstillede kapitalindskud	90.000	100.000	164.358	164.490	164.622
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Overført overskud eller underskud	140.354	131.882	138.134	143.111	139.535
Egenkapital i alt	170.354	161.882	168.134	173.111	169.535
Passiver i alt	1.861.229	2.078.624	2.226.129	2.488.037	2.436.439

Diverse nøgletal

Salling Bank 2011			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	195.510	Gæld til kreditinst. mv.	42.346
Udlån	1.659.798	Indlån og anden gæld	2.005.233
Obligationer til kostpris	268.529	Udstedte obligationer til amortpris	1.976
		Efterstillet kapitalindskud	164.622
I alt (RSA)	2.123.837	I alt (RSL)	2.214.177

GAP = RSA - RSL (DKK) -90.340

Relativt GAP:

GAP = GAP x 100 / Samlede aktiver -3,71%

Interest sensitivity:

IS = Rentefølsomme aktiver
 Rentefølsomme passiver 0,959199

Nøgletal

Egenkapitalsforrentning (ROE)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	11,38	-28,25	-9,62	2,41	-30,59
Salling Bank	13,09	-1,63	1,27	5,23	-4,04
Sparekassen Salling	6,34	-6,70	-2,42	0,81	-8,44

Beregnes:

Årets resultat før skat / Egenkapital ultimo x 100

Afkastningsgrad (ROA)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,13	-2,04	-0,68	0,20	-2,29
Salling Bank	1,20	-0,13	0,10	0,36	-0,28
Sparekassen Salling	1,02	-0,81	-0,25	0,09	-0,89

Beregnes:

Årets resultat før skat / Aktiver x 100

Rentemarginal	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	4,12%	4,55%	5,86%	5,30%	4,28%
Salling Bank	4,97%	5,33%	5,34%	4,89%	4,86%
Sparekassen Salling	3,44%	3,82%	4,31%	4,36%	4,82%
Gen. danske pengeinstitutter	4,30%	3,86%	4,62%	4,08%	4,73%

Kilde: <http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20110727Nyt>

Beregnes:

Renteindtægter - Renteudgifter / Udlån total

Indtjening pr. omkostningskrone	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,33	0,62	0,89	1,03	0,57
Salling Bank	1,29	0,97	1,02	1,06	0,95
Sparekassen Salling	1,37	0,79	0,95	1,03	0,84

Beregnes:

Sum af indtægter / Sum af udgifter

Omkostningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	69,63%	68,77%	62,75%	47,99%	85,02%
Salling Bank	77,90%	85,71%	78,08%	74,18%	80,98%
Sparekassen Salling	88,74%	90,58%	73,15%	71,89%	73,97%

Sparbank A/S 2011 tal udens salgspris fra filier = 79,17

Beregnes:

Personale og adm. omkostning / Netto rente og gebyr-
indtægter og andre driftsindtægter

Nedskrivningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	0,40%	2,40%	2,60%	3,20%	2,80%
Salling Bank	0,00%	0,70%	1,30%	1,10%	1,30%
Sparekassen Salling	-0,20%	0,60%	1,30%	1,40%	1,92%

Beregnes:

Årets nedskrivninger x 100 / Udlån + garantier + nedskrivninger

Gearing	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	7,87	9,61	9,08	6,31	7,84

Salling Bank	7,82	8,69	9,26	9,56	9,79
Sparekassen Salling	4,67	5,84	6,97	6,55	6,96

Gearing 2000-2009 for sektoren, Kilde:

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

Beregnes:

Samlet udlån / Egenkapital

Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	94,50	103,70	106,80	93,00	91,90
Indtjening pr. medarbejder	236,01	-25,50	20,07	97,37	-74,45
Basisindtjening pr. medarbejder	1.022,54	1.001,30	1.099,03	1.254,56	1.251,20
Balance pr. ansat	19.695,54	20.044,59	20.843,90	26.753,09	26.511,85

Bilag 8 – Detaljerede tal, Spar Salling

Resultatopgørelse

Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Renteindtægter	74.108	95.439	87.431	75.928	81.498
Renteudgifter	40.383	54.553	38.931	25.488	27.410
Netto renteindtægter	33.725	40.885	48.500	50.440	54.088
Udbytte af aktier mv.	981	992	1.298	279	242
Gebyrer og provisionsindtægter	13.131	13.052	16.680	15.947	15.710
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	1.562	1.543	1.663	1.933	1.740
Netto rente- og gebyrindtægter	46.275	53.386	64.814	64.733	68.300
Kursreguleringer	4.127	-8.525	2.710	5.758	40
Andre driftsindtægter	81	290	160	706	260
Udgifter til personale og administration	39.585	44.051	44.970	45.090	48.724
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	1.551	4.570	2.557	1.957	1.992
Andre driftsudgifter	545	1.676	4.864	3.788	9.368
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	-4.955	7.061	18.833	18.070	22.000
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	-465	-71	-163	-866	-108
Resultat af aktiviteter under afvikling	0	0	-200	0	0
Resultat før skat	13.291	-12.278	-3.904	1.426	-13.592
Skat	2.500	-4.109	-314	762	978
Årets resultat	10.791	-8.169	-3.590	664	-14.570

Balance

Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	127.818	255.646	180.656	135.099	154.710
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	979.936	1.069.580	1.125.146	1.157.894	1.121.855
Obligationer til dagsværdi	73.179	66.606	115.344	155.108	1.279
Aktier mv.	74.433	62.597	51.757	53.733	55.103
Aktiver i alt	1.300.597	1.516.936	1.538.200	1.564.329	1.519.232
Spar Salling (i 1.000 kr.)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	2.286	79.928	2.948	760	750
Indlån og anden gæld	1.072.928	1.234.484	1.323.823	1.333.783	1.301.412
Indlån i puljeordninger	0	0	0	0	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	731	1.244	1.533	1.533	1.533
Andre passiver	12.730	16.208	10.725	12.283	22.818
Efterstillede kapitalindskud	0	0	32.288	32.407	32.466
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	113.980	93.698	75.607	90.364	92.223
Overført overskud eller underskud	93.782	85.614	82.024	82.765	68.195
Egenkapital i alt	209.763	183.144	161.463	176.886	161.105
Passiver i alt	1.300.597	1.516.936	1.538.200	1.564.329	1.519.232

Diverse nøgletal

Spar Salling 2011			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	154.710	Gæld til kreditinst. mv.	750
Udlån	1.121.855	Indlån og anden gæld	1.301.412
Obligationer til kostpris	1.279	Udstedte obligationer til amortpris	1.533
		Efterstillet kapitalindskud	32.466
I alt (RSA)	1.277.844	I alt (RSL)	1.336.161

GAP = RSA - RSL (DKK) -58.317

Relativt GAP:

GAP = GAP x 100 / Samlede -3,84%

aktiver

Interest sensitivity:

IS = $\frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}}$

0,956355

Nøgletal

Egenkapitalsforrentning (ROE)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	11,38	-28,25	-9,62	2,41	-30,59
Salling Bank	13,09	-1,63	1,27	5,23	-4,04
Sparekassen Salling	6,34	-6,70	-2,42	0,81	-8,44

Beregnes:

Årets resultat før skat / Egenkapital ultimo x 100

Afkastningsgrad (ROA)	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,13	-2,04	-0,68	0,20	-2,29
Salling Bank	1,20	-0,13	0,10	0,36	-0,28
Sparekassen Salling	1,02	-0,81	-0,25	0,09	-0,89

Beregnes:

Årets resultat før skat / Aktiver x 100

Rentemarginal	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	4,12%	4,55%	5,86%	5,30%	4,28%
Salling Bank	4,97%	5,33%	5,34%	4,89%	4,86%
Sparekassen Salling	3,44%	3,82%	4,31%	4,36%	4,82%
Gen. danske pengeinstitutter	4,30%	3,86%	4,62%	4,08%	4,73%

Kilde: <http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056CC48/side/RS20110727Nyt>

Beregnes:

Renteindtægter - Renteudgifter / Udlån total

Indtjening pr. omkostningskrone	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	1,33	0,62	0,89	1,03	0,57
Salling Bank	1,29	0,97	1,02	1,06	0,95
Sparekassen Salling	1,37	0,79	0,95	1,03	0,84

Beregnes:

Sum af indtægter / Sum af udgifter

Omkostningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	69,63%	68,77%	62,75%	47,99%	85,02%
Salling Bank	77,90%	85,71%	78,08%	74,18%	80,98%
Sparekassen Salling	88,74%	90,58%	73,15%	71,89%	73,97%

Sparbank A/S 2011 tal udens salgspris fra filier = 79,17

Beregnes:

Personale og adm. omkostning / Netto rente og gebyr-indtægter og andre driftsindtægter

Nedskrivningsprocent	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	0,40%	2,40%	2,60%	3,20%	2,80%
Salling Bank	0,00%	0,70%	1,30%	1,10%	1,30%
Sparekassen Salling	-0,20%	0,60%	1,30%	1,40%	1,92%

Beregnes:

Årets nedskrivninger x 100 / Udlån + garantier + nedskrivninger

Gearing	2007	2008	2009	2010	2011
Sparbank A/S	7,87	9,61	9,08	6,31	7,84
Salling Bank	7,82	8,69	9,26	9,56	9,79
Sparekassen Salling	4,67	5,84	6,97	6,55	6,96

Gearing 2000-2009 for sektoren, Kilde:

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

Beregnes:

Samlet udlån / Egenkapital

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
Antal fuldtidsbeskæftigede	52,30	56,20	55,50	56,90	57,23
Indtjening pr. medarbejder	254,13	-218,47	-70,34	25,06	-237,50
Basisindtjening pr. medarbejder	884,80	949,93	1.167,82	1.137,66	1.193,43
Balance pr. ansat	24.868,01	26.991,74	27.715,32	27.492,60	26.546,08

Bilag 9 – Detaljerede tal, Fusionsbank

Resultatopgørelse

Fusionsbanken (i 1.000 kr.) (Lavet ved at lægge de enkelte pi's balancer sammen. I 2012 og 2013 er der medtaget opgavens forventninger til indtjening, nedskrivninger mm.)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Renteindtægter	1.305.353	895.247	833.286	891.616	936.197
Renteudgifter	500.420	335.940	353.695	376.045	394.847
Netto renteindtægter	804.933	559.307	479.591	515.571	541.350
Udbytte af aktier mv.	9.055	6.018	6.440	0	0
Gebyrer og provisionsindtægter	225.295	175.308	183.291	201.620	221.782
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	18.840	16.196	15.451	12.000	12.000
Netto rente- og gebyrindtægter	1.020.443	724.437	653.871	705.191	751.132
Kursreguleringer	134.362	48.367	-75.506	0	0
Andre driftsindtægter	5.210	353.886	25.209	0	0
Udgifter til personale og administration	647.087	542.964	531.787	505.198	530.458
Af- og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver	21.333	20.858	33.322	25.000	25.000
Andre driftsudgifter	85.586	65.984	16.626	87.500	
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender mv.	529.132	456.188	361.723	144.689	72.345
Resultat af kapitalandele i associerede og tilk. virksomheder	-163	655	5.051	0	0
Resultat af aktiviteter under afvikling	-200	0	0	0	0
Resultat før skat	-123.487	41.351	-334.969	-57.196	123.330
Skat	-32.313	16.887	78.139	-14.299	30.832
Årets resultat	-91.174	24.464	-256.692	-42.897	92.497

Balance

Fusionsbanken (i 1.000 kr.) (Lavet ved at lægge de enkelte pi's balancer sammen. I 2012 og 2013 er der medtaget opgavens forventninger til indtjening, nedskrivninger mm.)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	1.062.828	1.556.658	1.092.523	1.092.523	1.092.523
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	14.168.798	10.892.828	10.838.998	11.380.948	11.949.995
Obligationer til dagsværdi	4.342.868	4.718.494	3.907.533	3.907.533	3.907.533
Aktier mv.	510.461	607.306	470.367	470.367	470.367
Aktiver i alt	21.622.884	19.155.888	17.683.580	18.567.759	19.496.147
Fusionsbanken (i 1.000 kr.)					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.913.128	908.767	842.352	842.352	842.352
Indlån og anden gæld	14.654.678	10.695.890	10.792.919	11.332.565	11.899.193
Indlån i puljeordninger	368.480	395.970	0	0	0
Udstedte obligationer til amortiseret kostpris	1.211.687	3.542.725	2.996.385	2.996.385	2.996.385
Andre passiver	629.076	767.803	503.066	500.000	500.000
Efterstillede kapitalindskud	1.173.129	1.136.251	1.145.995	1.145.995	1.145.995
Aktiekapital/andelskapital/garantikapital	226.140	240.897	242.756	242.756	242.756
Overført overskud eller underskud	1.364.317	1.386.473	1.110.412	1.067.515	1.160.012
Egenkapital i alt	1.594.290	1.631.127	1.266.741	1.310.271	1.402.768
Passiver i alt	21.622.884	19.155.888	17.683.580	18.567.759	19.496.147

Diverse nøgletal

2011

Fusionsbanken			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	1092523	Gæld til kreditinst. mv.	842352
Udlån	10838998	Indlån og anden gæld	10792919
Obligationer til kostpris	3907533	Udstedte obligationer til amortpris	2996385
		Efterstillet kapitalindskud	1145995
I alt (RSA)	15839054	I alt (RSL)	15777651

GAP = RSA - RSL (DKK)

61.403

Relativt GAP:

$$\text{GAP} = \text{GAP} \times 100 / \text{Samlede aktiver} = 0,35\%$$

Interest sensitivity:

$$\text{IS} = \frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}} = 1,003891771$$

2012

Fusionsbanken			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	1092523	Gæld til kreditinst. mv.	842352
Udlån	11380948	Indlån og anden gæld	11332564,95
Obligationer til kostpris	3907533	Udstedte obligationer til amortpris	2996385
		Efterstillet kapitalindskud	1145995
I alt (RSA)	16381004	I alt (RSL)	16317296,95

$$\text{GAP} = \text{RSA} - \text{RSL (DKK)} = 63.707$$

Relativt GAP:

$$\text{GAP} = \text{GAP} \times 100 / \text{Samlede aktiver} = 0,34\%$$

Interest sensitivity:

$$\text{IS} = \frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}} = 1,003904265$$

2013

Fusionsbanken			
Rentefølsomme Aktiver		Rentefølsomme Passiver	
Tilgodehavender hos kreditinst. mv.	1092523	Gæld til kreditinst. mv.	842352
Udlån	11949995,4	Indlån og anden gæld	11899193,2
Obligationer til kostpris	3907533	Udstedte obligationer til amortpris	2996385
		Efterstillet kapitalindskud	1145995
I alt (RSA)	16950051,4	I alt (RSL)	16883925,2

$$\text{GAP} = \text{RSA} - \text{RSL (DKK)} = 66.126$$

Relativt GAP:

$$\text{GAP} = \text{GAP} \times 100 / \text{Samlede aktiver} = 0,34\%$$

Interest sensitivity:

$$\text{IS} = \frac{\text{Rentefølsomme aktiver}}{\text{Rentefølsomme passiver}} = 1,003916518$$

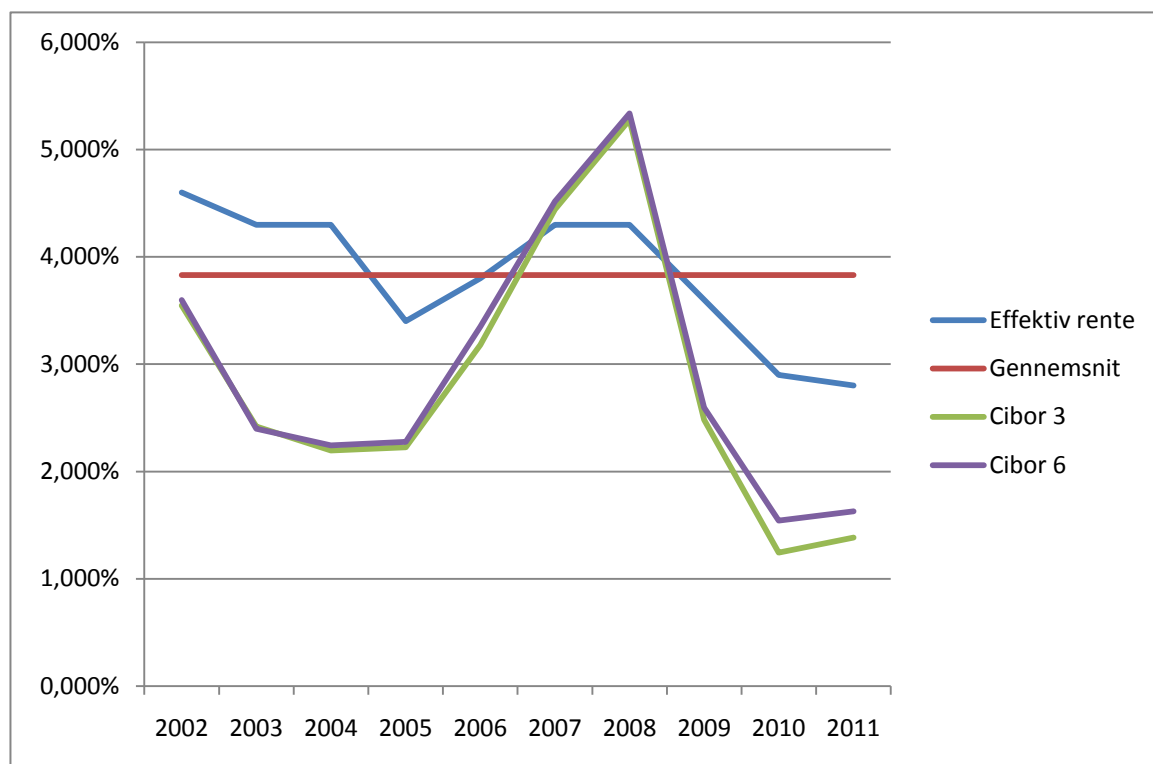
Bilag 10 – Renteinformation

Nedenfor er anført information og kilder på de i opgaven brugte rentesatser.

Link: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Effektiv rente	4,600%	4,300%	4,300%	3,400%	3,800%	4,300%	4,300%	3,600%	2,900%	2,800%
Gennemsnit	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%	3,830%
Cibor 3	3,546%	2,421%	2,195%	2,225%	3,182%	4,442%	5,276%	2,482%	1,246%	1,385%
Cibor 6	3,599%	2,398%	2,244%	2,276%	3,351%	4,516%	5,337%	2,595%	1,544%	1,630%

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



Bilag 11 – WACC

WACC (Weighted Average Cost of Capital) forklarer et pengeinstituttets gennemsnitlige vægtede kapitalomkostninger, og udregnes via følgende formel: $K_w = K_d(1 - T)L + K_e(1 - L)$. Formlen består af følgende komponenter:

- K_d = prisen på rentebærende passiver, og udregnes via: $\frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{Egenkapital}}$
- T = skattesatsen, og er fastsat til 25%
- L = passiverne minus egenkapital i forhold til aktiverne: $\frac{\text{Passiver} - \text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}$
- K_e = prisen på egenkapital og beregnes på følgende måde: (også kendt som Capital Asset Pricing-modellen, CAPM): $K_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$.
 - r_f = den risikofrie rente. I beregningerne er den sat til 4% jf. renteinformation i bilag 10.
 - β = aktiemarkedets beta på pengeinstituttet. Er for sammenligneligheden skyld fastsat til 1, selvom bankernes beta-værdi reelt ikke er præcist 1. Beta forklarer hvor risikofyldt en aktie er. En høj betaværdi betyder, at kursen er meget følsom over for udsving på markedet generelt. Betaværdier på mere end 1 betyder, at aktien vil reagere kraftigere end markedet, når markedet stiger eller falder. Betaværdier der er mindre end 1 betyder, at aktien reagerer mindre kraftigt end markedet. Eksempel: Markedet falder 10 procent. En aktie med en betaværdi på 1,5 vil i det tilfælde falde med 15 procent. En aktie med en betaværdi på 0,5 vil kun falde fem procent.
 - K_m = er den forventning til afkast der er i markedet. Dette er typisk en markedsrisikopræmie på 4-5% oven i den risikofrie rente. I opgaven er K_m anført til 8%.

Beregnet Sparbank

Sparbank	2007	2008	2009	2010	2011
----------	------	------	------	------	------

$k_w = k_d(1-T)L + k_e(1-L)$	2,96%	3,27%	2,38%	2,10%	2,16%
------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

k_d = cost of interest-bearing liabilities	0,0317978	0,0386414	0,0258844	0,0204811	0,0225197
T = corporate tax rate	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
L = ratio of liabilities to assets	0,8979866	0,9267526	0,9277301	0,9129045	0,9251166
k_e = cost of equity	8%	8%	8%	8%	8%

$k_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$	8%	8%	8%	8%	8%
--------------------------------	----	----	----	----	----

rf = the risk-free rate of interest on Treasury bills	4%	4%	4%	4%	4%
b = stock market beta of a stock	1	1	1	1	1
km = expected return on the stock market	8%	8%	8%	8%	8%

Beregnet Salling Bank

Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

$kw = kd(1-T)L + ke(1-L)$	2,38%	2,90%	2,00%	1,62%	1,80%
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

kd = cost of interest-bearing liabilities	0,024246	0,0328687	0,0200632	0,0152059	0,0177506
T = corporate tax rate	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
L = ratio of liabilities to assets	0,9086513	0,9221207	0,9244725	0,930422	0,9304169
ke = cost of equity	8%	8%	8%	8%	8%

$ke = rf + b(km - rf)$	8%	8%	8%	8%	8%
rf = the risk-free rate of interest on Treasury bills	4%	4%	4%	4%	4%
b = stock market beta of a stock	1	1	1	1	1
km = expected return on the stock market	8%	8%	8%	8%	8%

Beregnet Spar Salling

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

$kw = kd(1-T)L + ke(1-L)$	2,96%	3,19%	2,33%	1,69%	1,74%
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

kd = cost of interest-bearing liabilities	0,033518	0,038216	0,0266877	0,0172472	0,0188989
T = corporate tax rate	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
L = ratio of liabilities to assets	0,9192806	0,9371532	0,9454468	0,9412998	0,9517298
ke = cost of equity	8%	8%	8%	8%	8%

$ke = rf + b(km - rf)$	8%	8%	8%	8%	8%
rf = the risk-free rate of interest on Treasury bills	4%	4%	4%	4%	4%
b = stock market beta of a stock	1	1	1	1	1
km = expected return on the stock market	8%	8%	8%	8%	8%

Beregnet Fusionsbank

Fusionsbank	2011	2012	2013
--------------------	-------------	-------------	-------------

$kw = kd(1-T)L + ke(1-L)$	2,07%	2,08%	2,09%
---------------------------	-------	-------	-------

kd = cost of interest-bearing liabilities	0,02154465	0,02179025	0,02182275
T = corporate tax rate	25,00%	25,00%	25,00%
L = ratio of liabilities to assets	0,92836626	0,92943299	0,92804894
ke = cost of equity	8%	8%	8%

$ke = rf + b(km - rf)$	8%	8%	8%
------------------------	----	----	----

rf = the risk-free rate of interest on Treasury bills	4%	4%	4%
b = stock market beta of a stock	1	1	1
km = expected return on the stock market	8%	8%	8%

Bilag 12 - ICGR

ICGR udregnes på nedenstående måde, og mellemregningerne af leddene er ligeledes vist nedenfor.

$$ICGR = \frac{1}{\text{Egenkapital/Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat} \div \text{Udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

Sparbank

Sparbank	2007	2008	2009	2010	2011
----------	------	------	------	------	------

ICGR	7,27%	-21,15%	-7,12%	1,33%	-22,96%
------	-------	---------	--------	-------	---------

1 / Capital Ratio (EK / Balancesum)	10,03349	13,872781	14,128165	11,790008	13,354086
Return on assets (Resultat / Balancesum)	0,0090606	-0,015249	-0,00504	0,0011256	-0,017191
Earnings retention ratio Resultat - Udbytte / Resultat	0,8	1	1	1	1

Salling Bank

Salling Bank	2007	2008	2009	2010	2011
--------------	------	------	------	------	------

ICGR	8,00%	-0,99%	1,37%	3,72%	-3,42%
------	-------	--------	-------	-------	--------

1 / Capital Ratio (EK / Balancesum)	10,947059	12,840376	13,240207	14,372364	14,371304
Return on assets (Resultat / Balancesum)	0,0091349	-0,00077	0,0010354	0,0025884	-0,002379
Earnings retention ratio Resultat - Udbytte / Resultat	0,8	1	1	1	1

Spar Salling

Spar Salling	2007	2008	2009	2010	2011
--------------	------	------	------	------	------

ICGR	6,34%	-6,70%	-2,42%	0,81%	-9,04%
------	-------	--------	--------	-------	--------

1 / Capital Ratio (EK / Balancesum)	6,2003165	8,2827502	9,5266408	8,8437129	9,4300736
Return on assets (Resultat / Balancesum)	0,0102192	-0,008094	-0,002538	0,0009116	-0,00959
Earnings retention ratio Resultat - Udbytte / Resultat	1	1	1	1	1

Fusionsbank

Sparbank	2011	2012	2013
----------	------	------	------

ICGR	-20,26%	-3,27%	6,59%
------	---------	--------	-------

1 / Capital Ratio (EK / Balancesum)	13,9599018	14,170928	13,8983364
Return on assets (Resultat / Balancesum)	-0,0145158	-0,0023103	0,00474438
Earnings retention ratio Resultat - Udbytte / Resultat	1	1	1

Bilag 13 – Kapitaldækningsopgørelser

Sparbank

	2007	2008	2009	2010	2011
Egenkapital	1.672.696	1.352.597	1.264.693	1.276.991	1.028.324
Fradrag af immaterielle aktiver	-28.073			-2.177	-41.582
Fradrag af udskudte skatteaktiver		-91.970	-126.336	-115.758	-222.407
Kernekapital efter fradrag	1.644.623	1.260.627	1.138.357	1.159.056	764.335
Hybrid kernekapital	152.100	200.000	612.961	680.296	680.296
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen				-53.961	-268.731
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%				0	-9.848
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter fradrag	1.796.723	1.460.627	1.751.318	1.785.391	1.166.052
Ansvarlig lånekapital	300.000	300.000	367.335	258.000	208.000
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen				53.961	268.731
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%				0	-9.848
Basiskapital efter fradrag	2.096.723	1.760.627	2.118.653	2.097.352	1.632.935
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko mv.	15.823.890	14.421.271	13.217.879	9.188.502	9.146.316
Vægtede poster med markedsrisiko mv.	1.412.009	1.861.750	1.640.591	1.983.970	760.015
Vægtede poster med operationel risiko		1.377.564	1.312.308	1.444.024	1.332.847
Risikovægtede poster i alt	17.235.899	17.660.585	16.170.778	12.616.496	11.239.178
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	10,42%	8,27%	10,83%	14,15%	10,37%
Solvensprocent (Solvency ratio)	12,16%	9,97%	13,10%	16,62%	14,53%

Salling Bank

	2007	2008	2009	2010	2011
Egenkapital	177.429	161.882	168.134	173.111	169.535
Fradrag af immaterielle aktiver	-6.000				
Fradrag af udskudte skatteaktiver	-2.715	-5.849	-6.493	-4.817	-5.864
Kernekapital efter fradrag	168.714	156.033	161.641	168.294	163.671
Hybrid kernekapital			65.000	65.000	65.000
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen					
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-7.780	-1.176	-1.348	-3.697	-5.412
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter fradrag	160.934	154.857	225.293	229.597	223.259
Ansvarlig lånekapital	90.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen					
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-7.780	-1.176	-1.348	-3.697	-5.412
Basiskapital efter fradrag	243.154	253.681	323.945	325.900	317.847
Vægtede poster uden for handelsbalancen	1.819.489	1.730.653	1.817.353	1.874.710	1.919.790
Vægtede poster med markedsrisiko mv.	78.965	70.381	107.659	106.018	117.873
Risikovægtede poster i alt	1.898.454	1.801.034	1.925.012	1.980.728	2.037.663
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	8,48%	8,60%	11,70%	11,59%	10,96%
Solvensprocent (Solvency ratio)	12,81%	14,09%	16,83%	16,45%	15,60%

Spar Salling

	2007	2008	2009	2010	2011
Garantkapital	113.980	93.698	75.607	90.364	92.223
Andre reserver	2.000	2.000	2.000	1.925	1.925
Overført overskud	93.782	85.613	82.024	82.765	68.195
Fradrag af immaterielle aktiver					
Fradrag af udskudte skatteaktiver			-5.686	-4.924	-4.435
Kernekapital efter fradrag	209.762	181.311	153.945	170.130	157.908
Hybrid kernekapital			32.288	32.407	32.466
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen					
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-16.422	-18.867	-11.522	-11.913	-12.552
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter fradrag	193.340	162.444	174.711	190.624	177.822
Ansvarlig lånekapital					
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen					
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-14.507	-13.495	-11.523	-11.913	-12.552
Opskrivningshændelser	0	1.832	1.832	1.832	1.832
Basiskapital efter fradrag	178.833	150.781	165.020	180.543	167.102
Vægtede poster (I Spar Salling en samlet post)	1.151.114	1.060.118	1.184.891	1.217.008	1.172.638
Risikovægtede poster i alt	1.151.114	1.060.118	1.184.891	1.217.008	1.172.638
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	16,80%	15,32%	14,74%	15,66%	15,16%
Solvensprocent (Solvency ratio)	15,54%	14,22%	13,93%	14,83%	14,25%

Fusionsbank

	2011	2012	2013
Egenkapital	1.267.979	1.310.271	1.402.768
Fradrag af immaterielle aktiver	-41.582	-41.582	-41.582
Fradrag af udskudte skatteaktiver	-232.706	-232.706	-232.706
Kernekapital efter fradrag	993.691	1.035.983	1.128.480
Hybrid kernekapital	777.762	777.762	777.762
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen	-268.731	-268.731	-268.731
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-27.812	-27.812	-27.812
Kernekapital inkl. hybrid kernekapital efter fradrag	1.474.910	1.517.202	1.609.699
Ansvarlig lånekapital	400.223	492.446	492.446
Hybrid kernekapital, der ikke medtages i kernekapitalen	268.731	268.731	268.731
Fradrag i kernekapital, 50% af summen af kapitalandele > 10%	-25.980	-25.980	-25.980
Basiskapital efter fradrag	2.117.884	2.252.399	2.344.896
Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko mv.	12.238.744	12.850.681	13.493.215
Vægtede poster med markedsrisiko mv.	877.888	877.888	877.888
Vægtede poster med operationel risiko	1.332.847	1.332.847	1.332.847
Risikovægtede poster i alt	14.449.479	15.061.416	15.703.950
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	10,21%	10,07%	10,25%
Solvensprocent (Solvency ratio)	14,66%	14,95%	14,93%

* Der er tale om ca. beregninger. Derudover er den nuværende garantkapital i Spar Salling omregnet til ansvarlig lånekapital.

Kernekapitalprocent beregnes ved: Kernekapital / Risikovægtede poster.

Solvensprocent beregnes ved: Basiskapital efter fradrag / Risikovægtede poster.

Bilag 14 – Opdeling af udlån

Sparbank

Udlån og garantidebitorer fordelt på

sektorer og brancher	2011	2010
Offentlige myndigheder	0%	1%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	4%	2%
Industri og råstofindvinding	6%	7%
Energiforsyning	1%	1%
Bygge- og anlæg	5%	4%
Handel	6%	5%
Transport, hoteller og restauranter	2%	3%
Information og kommunikation	1%	1%
Finansiering og forsikring	3%	4%
Fast ejendom*)	19%	15%
Øvrige erhverv	9%	20%
Erhverv i alt	56%	63%
*) Kun en stigning pga. ændre opgørelsesmetode.		
Privat	44%	37%
Total	100%	100%

Salling Bank

Udlån og garantidebitorer fordelt på

sektorer og brancher	2011	2010
Offentlige myndigheder	0%	0%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	10%	9%
Industri og råstofindvinding	4%	4%
Energiforsyning	0%	0%
Bygge- og anlæg	5%	5%
Handel	10%	10%
Transport, hoteller og restauranter	2%	2%
Information og kommunikation	1%	1%
Finansiering og forsikring	3%	3%
Fast ejendom	10%	11%
Øvrige erhverv	10%	10%
Erhverv i alt	55%	55%
Privat	45%	45%
Total	100%	100%

Spar Salling

Udlån og garantidebitorer fordelt på

sektorer og brancher	2011	2010
Offentlige myndigheder	0%	0%
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	26%	26%
Industri og råstofindvinding	3%	4%
Energiforsyning	1%	0%
Bygge- og anlæg	5%	4%
Handel	3%	5%

Transport, hoteller og restauranter	4%	4%
Information og kommunikation	0%	0%
Finansiering og forsikring	3%	2%
Fast ejendom	3%	6%
Øvrige erhverv	2%	4%
Erhverv i alt	50%	55%
Privat	50%	45%
Total	100%	100%

Bilag 15 – Beregninger vedr. fusionen

Salling Bank

Antal aktier	300.000	
Kurs	265,50	(pr. 14/4-12)
Market cap	79.650.000	(markedsværdi)
Egenkapital	169.535.000	
Kurs/indre værdi	0,47	

Øvrige Gruppe 3 banker:

Kilde: <http://www.nasdaqomxnordic.com/shares/shareinformation>

Derudover er de forskellige bankers hjemmesider benyttet for at finde egenkapital.

Beregning af kurs/indre værdi: Aktiekurs x antal aktier / egenkapitalen

Møns Bank

Antal aktier	1.200.000	
Kurs	97,00	(pr. 14/4-12)
Market cap	116.400.000	(markedsværdi)
Egenkapital	247.008.000	
Kurs/indre værdi	0,47	

Lollands Bank

Antal aktier	915.000	
Kurs	122,50	(pr. 14/4-12)
Market cap	112.087.500	(markedsværdi)
Egenkapital	289.114.000	
Kurs/indre værdi	0,39	

Vordingborg Bank

Antal aktier	198.000	
Kurs	355	(pr. 14/4-12)
Market cap	70.290.000	(markedsværdi)
Egenkapital	134.752.000	
Kurs/indre værdi	0,52	

Pris Salling Bank

Pris	99.562.500	Nuværende markedsværdi + 25%
Antal aktie	300.000	
Pr aktie	332	
Egenkapital	169.535.000	
Kurs indreværdi	0,59	

Total antal aktier i Sparbank	6.026.665
Pris pr. aktie pr. d. 14/4-12	43,5

	Kroner	Aktier
Købesum Salling Bank	99.600.000	2.289.655
Købesum Spar Salling	27.600.000	634.483
Købesum, 2 pengeinstitutter	127.200.000	2.924.138

Antal aktier efter fusion	8.950.803
---------------------------	-----------

Ejerandel, Salling Banks aktionærer	25,58%
Ejerandel, Fonden efter Spar Salling	7,09%

Antal medarbejdere	2011
Sparbank	352
Salling Bank	92

Spar Salling	57
Total	501

Øget netto rente- og gebyrindtægter	51.320 kr.
Løn-besparelser	30.800 kr.
Omkostninger til nedlagte filialer	10.000 kr.
I alt	92.120 kr.

Afskedigelser af medarbejdere	4.700 kr.
Udtrædelse af IT-samarbejde	72.800 kr.
Konsulentbistand, projektarbejde mm.	10.000 kr.
I alt	87.500 kr.

Antal medarbejdere	Sparbank	Salling Bank	Spar Salling	Samlet	Fusionsbank
Direktion	2	1	1	4	2
Kundevendte medarbejdere	254	67	40	361	350
Administration	28	6	4	38	28
Økonomi	7	2	2	11	8
Kreditkonsulenter	6	3	2	11	9
HR og Juridisk	8	3	2	13	9
Investeringsafdelingen	25	5	2	32	25
Marketing	4	1	1	6	4
IT	9	3	2	14	10
Øvrige (Intern service mm.)	9	1	1	11	9
I alt	352	92	57	501	454

Nøgletal	Sparbank	Salling Bank	Spar Salling	Samlet	Fusionsbank
Udlån i alt	8.057.345	1.659.798	1.121.855	10.838.998	11.380.948
Udlån pr. medarbejder	22.890	18.041	19.682	21.635	25.068,17
Udlån pr kundevendt medarbejder	31.722	24.773	28.046	30.025	32.517
Netto rente- og gebyrindtægter	470.586	114.985	68.300	653.871	705.191
Netto rente- og gebyrindtægter pr medarbejder	1.337	1.250	1.198	1.305	1.553

	2011	2012	2013
Resultat efter skat	-256.692.000	-42.896.000	92.497.000
Antal medarbejdere	501	454	454
Overskud pr. aktie	-28,68	-4,79	10,33
Overskud pr. medarbejder	-512.359	-94.485	203.738
Egenkapitalsforrentningen	-26,44%	-4,37%	8,79%
Afkastningsgrad	-1,89%	-0,31%	0,63%
Rentemarginal	4,42%	4,53%	4,53%
Indtjening pr. omkostningskrone	0,64	0,92	1,20
Omkostningsprocent	78,31%	71,64%	70,62%
Basisindtjening pr. medarbejder	1.305	1.408	1.499
Balance pr. medarbejder	35.297	37.061	38.914
Nedskrivningsprocent	3,23%	1,26%	0,60%
Gearing	8,56	8,69	8,52

Samtlige nøgletal er beregnet efter samme formler, som angivet under bilag 6.

Bilag 16 – Ny organisationsdiagram i Fusionsbanken