

Fusion mellem



**ØSTJYDSK
BANK A/S**

og



Sparekassen Hobro

?

Afhandling

HD Finansiell Rådgivning

Aalborg Universitet 2013

Vejleder Jesper Raalskov

Udarbejdet af Mark Uggerholt Larsen

Studienr. 20111629

Indholdsfortegnelse

An English Summary	3
1. Indledning	5
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Metode.....	6
1.3 Afgrænsning.....	8
2. Præsentation af pengeinstitutter	8
2.1 Østjydsk Bank.....	9
2.2 Sparekassen Hobro	10
2.3 Opsummering på de 2 pengeinstitutter.....	11
3. Lovgrundlag og regulering af sektoren	11
3.1 Solvens	12
3.1.1 Basiskapital.....	12
3.1.2 Risikovægtede poster.....	13
3.2 Likviditet	15
3.3 Finanstilsynets pejlemærker	16
3.4 Bankpakkerne	17
3.5 Fremtiden med Basel III krav.....	19
4. Regnskabsanalyse	22
4.1 Årsregnskaber.....	22
4.1.1 Østjydsk Bank.....	22
4.1.2 Sparekassen Hobro	27
4.1.3 Sammenligning	30
4.2 Rentabilitets analyse	32
4.2.1 Rentabilitet i Østjydsk Bank.....	33
4.2.2 Rentabilitet i Sparekassen Hobro	35
4.2.3 Sammenligning	36
4.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate	38
4.4 WACC – Weighted average cost of capital.....	40
4.5 Delkonklusion på regnskabsanalysen	45
5. Fusionen.....	46
5.1 Betaling til aktionærerne	49
5.2 Prisen for Østjydsk Bank aktien.....	51
5.3 Endelig afregning af aktionærer	55
5.4 Delkonklusion	56
6. Opstilling af 2013 forventelig resultatopgørelse	56
6.1 Nøgletal 2013	61
6.1.1 Forventelig egenkapitalens forrentning.....	61
6.1.2 Forventelig solvens	62
6.1.3 Forventelig ICGR.....	64
6.1.4 Forventelig WACC.....	65

6.2 Delkonklusion	66
7. Projektledelse	66
7.1 Projektaftalen	68
7.2 Projektmålet	68
7.3 Projektgruppe og organisation	71
7.4 Projektplan	73
7.5 Risikostyring i projektet	76
7.6 Delkonklusion	78
8. Konklusion	78
9. Perspektivering	82
11. Litteraturliste	83
12. Bilagsoversigt	85

183.957 anslag med mellemrum = 76,65 normalsider

An English Summary

The financial crisis has influenced the most of the world since 2008. The Danish financial market has also been highly influenced by the crisis. This has resulted in bank failures and mergers between banks. Mergers because small banks perhaps cannot keep up with today's demands of the sector or simply have taken too many risks in the past. In my case, I want to analyse if a merger between Østjydsk Bank and Sparekassen Hobro could be an advantage for both banks and Østjydsk Bank's shareholders. A discussion on who should be the continuing branch and if it should be a Bank or Sparekasse will also be made. At the same time, I find it interesting to analyse the difficulties a merger can bring between the banks' culture, customers and employees.

First of all, I have analysed the last three years' performances of the banks. This has been done in order to establish how the banks perform as two branches today. It will provide me the possibility to make a budget for them after a merger and establish if the merger has given benefits on the performance measures. The analysis shows that Østjydsk Bank over the past three years has performed significantly worse than Sparekassen Hobro and other comparables in the sector. I have compared key performance measures including return on equity, return on assets, capital measures, internal capital generation rate(ICGR) and Weighted Average Cost of Capital (WACC). Here, Østjydsk Bank seems to have more future difficulties than Sparekassen Hobro. Therefore, I see Sparekassen Hobro as the strongest and continuing branch in the future.

Afterwards, I have analysed the Østjydsk Bank share to find a fair and reasonable price which Sparekassen Hobro should pay for the shares. The analysis reveals that there is not a big future potential in the share which, in my opinion, means that the shareholder should be paid at a price of 125 DKR pr. Share. This, actually, is a bit higher than the market price. This, because the payment I have my analysis has established is fair and the customers, who are also shareholders, should be kept satisfied and future customers in Sparekassen Hobro after the merger.

After the merger, my analysis concludes that the new Sparekassen Hobro performs well on the performance measures and better than the two branches did individually. It proved that the merger will give some benefits on the costs as well as bringing synergies.

Another important part of a merger is how to merge two big organisations and make them one, culturally, systematically and regarding work mentality. Therefore, the analysis

recommends engaging an external professional part to help with this part of a merger. This ensures the right focus on specific parts of the merger. The three key points I have focused on are: bringing the IT systems together, making sure that the employees are well educated in the systems as well as satisfied after the merger, and make sure there will be lost as few customers as possible because of the merger. Here, the analysis have made a plan which helps to handle these three parts of the merger and keeps focus on the potential difficulties and risks there will be in the a merger. This will, without any doubt, help this merger to become a success.

Finally, it can be concluded that the merger will have a positive influence on the performance measures and the branch seems to have a stronger profile for the future than the two branches had for individually. Therefore, it seems financially rational. Today, the shareholders in Østjydsk Bank have shares in a bank which has not performed well and seems to have high risks and difficulties in the future. Consequently, the shareholders should find a merger interesting and the price of DKR 125 pr. share a fair price. If they do not merge, the shareholder will maybe experience their shares will further decrease in the future and risk there will be no buyers for them or, in worst case, Østjydsk Bank will go bankrupt and the share value at 0. Therefore, I find it interesting for the shareholders to get capital in Sparekassen Hobro or cash for their shares. Lastly, I find it very important to engage external expertise for the merger to be successful so the new branch will have the smoothest possible beginning and can focus on the future that lies ahead.

1. Indledning

Jeg startede min karriere i den finansielle sektor i august måned 2008. Dette betyder, at jeg i min karriere i den finansielle sektor har været berørt af verdens økonomiske krise, den såkaldte finanskrisen. Jeg har derfor ikke i mit arbejdsliv oplevet andre tider end finanskrisen og har herunder skulle forholde mig til kundernes spørgsmål, mediernes fokus, ændringer i branchen og alt det andet denne krise har ført med sig, som har betydning for pengeinstitutterne i Danmark.

Markedet for pengeinstitutter har i perioden fra jeg startede i sektoren, til i dag begyndelse af 2013 oplevet mange ændringer. Aktører er forsvundet fra markedet og andre har valgt eller af nød ladet sig opkøbe eller fusionere med andre pengeinstitutter. Den seneste periodes opkøb og fusioner, kaldes også konsolideringen i banksektoren. Antallet af danske pengeinstitutter gik alene fra 2010 til pr. 24. maj 2012 fra 123 til 107.¹ Årsagerne til hvorfor pengeinstitutter vælger at fusionere eller lade sig opkøbe kan være mange, eksempelvis kan det være på grund af stordriftsfordele, likviditetsproblemer, kapitalproblemer, problemer med at leve op til nye krav til sektoren eller effektivitetsproblemer som et lille pengeinstitut.

Et pengeinstitut som man har set i medierne i krisen for både positive og negative historier er Østjysk Bank. De er også et pengeinstitut hvis snart tidligere direktør Jens Vendelbo selv har omtalt en fusion positivt i medierne². Direktøren fratræder indenfor nogle måneder, dette er blevet oplyst efter fremlæggelsen af årsregnskab 2012 og den nye direktør bliver nuværende vicedirektør Max Hovedskov.³ Det oplyses dog af banken, at dette skifte har været undervejs i et par år, da den nuværende direktør er 62 år. Når den snart tidligere direktør omtalte en fusion for Østjysk Bank har han lagt meget vægt på at det skulle være en ligevægtig fusion, og at man ikke bare ville opsluges, af en af de større spillere på markedet. Det kunne derfor være interessant at finde et pengeinstitut i Østjysk Banks nærområde, som måske kunne indgå i en fusion med Østjysk Bank og analysere om en fusion kunne være til fordel for bankens aktionærer og lokalmiljøet omkring banken. Det er 2 punkter den snart tidligere direktør også selv nævner som key punkter i en eventuel fusion. En mulighed her vil være en fusion med Sparekassen Hobro, som selv ligger i det samme markedsområde, nemlig det

¹[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/5FBC573E3CBA659DC1257A15002870C4/\\$file/FS%202012%20-%20web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/5FBC573E3CBA659DC1257A15002870C4/$file/FS%202012%20-%20web.pdf)

² <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4697714.ece>

³ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5154176.ece>

østjyske og hvis direktør Per Sønderup også har omtalt en fusion i positive vendinger.⁴ Derfor mener jeg det kunne være interessant at analysere Østjysk bank fusion med Sparekassen Hobro og hvilke synergier det eventuelt kunne give det fortsættende pengeinstitut, hvilket leder mig frem til nedenstående problemstilling.

1.1 Problemformulering

Vil det være en fordel for Østjysk banks aktionærer at de fusioner med Sparekassen Hobro? I givet fald hvorledes bør ledelsen håndtere de organisatoriske problemstillinger ved en fusion?

1.2 Metode

Jeg vil først gøre læseren af denne rapport opmærksom på, at den alene tager udgangspunkt i et fiktivt opstillet problem. Denne opgave er lavet som en eksamensopgave på uddannelsen HD FR og derfor er den omtalte fusion en opstillet mulighed uden relevans for de 2 berørte pengeinstitutter og uden kontakt med dem i forløbet.

Jeg vil kort beskrive de 2 pengeinstitutter. Afsnittet er for at komme ind under huden på de 2 institutter jeg arbejder med. Herunder eksempelvis deres historie, omfang og kultur.

Efterfølgende vil jeg give læseren en introduktion af det lovgrundlag og de reguleringer der er af pengeinstitutsektoren. Her vil jeg holde fokus på de områder, der vil have mest betydning i min efterfølgende analyse af en fusion imellem de 2 pengeinstitutter. Hermed vil det på grund af omfang ikke blive beskrevet udtømmende.

Jeg vil i min opgave foretage en regnskabsanalyse af Sparekassen Hobro og Østjysk Bank for de seneste 3 regnskabsår fra 2010 - 2012. Hertil vil blive anvendt offentligt tilgængeligt regnskabsmateriale, og der vil blive henvist til relevant lovgivning i det omfang det findes, at kunne underbygge min opgave. Min regnskabsanalyse vil tage udgangspunkt i hvordan pengeinstitutterne har præsteret de sidste 3 år herunder med fokus på rentabiliteten og der vil blive beregnet nøgletallene WACC og ICGR for de 2 pengeinstitutter. I regnskabsanalysen vil der blive sammenlignet med lignende pengeinstitutters præstationer for at kunne analysere, hvorledes de 2 har præsteret. Herunder gennemsnit for gruppe 3 pengeinstitutter jf. finanstilsynets inddeling efter arbejdende kapital og med Djurslands Bank og Nordjyske Bank, som kan siges at minde om især Østjysk i størrelse og opbygning.

Efter regnskabsanalysen ønsker jeg at lave en analyse af de forskellige muligheder der er for at drive det fortsættende pengeinstitut videre. Altså under hvilken selskabsform, og under

⁴http://finans.borsen.dk/artikel/1/248227/sparekassen_hobro_her_er_vores_2013.html

hvilket brand skal det fortsættende institut køre videre. Som hjælp hertil vil der blive udformet en SWOT analyse af de 2 institutter. Dette vil hjælpe med at belyse hvem det fortsættende institut skal være og hvorledes det skal drives. I min analyse vælger jeg dog at kalde stærke og svage sider for fordele og ulemper, da jeg mener de 2 udtryk er mere sigende i denne opgave og udtrykker bedre de punkter der skal overvejes, før en vej for fusionen vælges. Det er denne analyse, der skal danne baggrund for valget af det fortsættende institut. Der udføres herefter en beskrivelse af hvorfor der vælges som der gør i det fortsættende arbejde med opgave.

Efterfølgende analyseres til hvilken pris og hvorledes man betaler kapitalen i det pengeinstitut der ophører. Dette er en essentiel del, da det selvfølgelig både skal være en interessant case og en attraktiv pris for det fortsættende institut og for de aktionærer, der skal have deres kapital tilbagebetalt.

Efterfølgende vil der blive udformet en opstillet resultatopgørelse for det samlede institut ud fra min analyse af regnskaberne og det fortsættende institut jeg vælger. Dette for at kunne beregne nøgletal på den samlet forretning, og analysere om sammenlægningen vil have positive effekter på dem. Herefter vil det samlede institut kunne vurderes op imod de enkelte institutters resultater i de tidligere år.

En stor del af at sammenlægge 2 pengeinstitutter er det rent praktiske forløb af det. Derfor vil der også blive udformet en organisatorisk analyse af en sammenlægning af de 2 pengeinstitutter. Herunder ønskes belyst en form for "best practice" for denne fusion, og hvorledes et samlet pengeinstitut videreføres overfor interessenterne i de 2 institutter. Organisationsanalysen vil tage udgangspunkt i 5x5 modellen og ledelsesteori vedrørende projektledelse.

I hele rapporten vil de enkelte afsnit løbende blive rundet af med delkonklusioner.

Jeg vil i forløbet med udarbejdelsen af denne rapport forholde mig kritisk til de steder hvorfra jeg henter min viden og oplysninger. Herunder hvem er kilden, hvem er forfatteren og er der særlige interesser for de 2 institutter hos de oplysninger jeg finder. I min regnskabsanalyse tages udgangspunkt i offentligt tilgængelige materiale, hvor jeg må stole på rigtigheden af de oplysninger der fremgår heri.

1.3 Afgrænsning

Jeg vil i min opgave alene fokusere på de 2 pengeinstitutters regnskaber for de sidste 3 år. Så information der ligger før denne tid vil altså kun blive inddraget, hvis det findes relevant for den nuværende situation i dag eller fusionen imellem de 2 pengeinstitutter.

Den gældende lovgivning der regulerer det område hvorpå pengeinstitutter agerer, vil blive beskrevet og inddraget hvor det findes relevant, i forhold til min opgave og vil ikke blive beskrevet udtømmende. Da en fuldkommen beskrivelse af lovgrundlaget og reguleringerne af sektoren, ikke vil stå mål med opgavens omfang.

I min regnskabsanalyse afgrænser jeg mig til kun, at anvende sammenlignelige pengeinstitutter som reference til de 2 omhandlende pengeinstitutter. Med sammenlignelige institutter menes i denne opgave målt på størrelse af arbejdende kapital og der vil derfor blive taget udgangspunkt i gruppe 3 pengeinstitutter jf. finanstilsynets inddeling af sektoren.

I min diskussion af det fortsættende institut vil jeg alene tage udgangspunkt i brand og selskabsform og hvad jeg mener, kunne være bedst her. Så det må ikke opfattes som en konklusion på, at den ene selskabsform er bedre end den anden permanent, men kun som min anbefaling i dette tilfælde.

I forhold til sammenlægning af regnskaber og forventeligt regnskab 2013 for det fortsættende institut afgrænser jeg fra at vurdere udgifter til fusionen herunder tidsforbrug for bestående medarbejdere der afgår fra andre steder og bistand ude fra på eksempel IT, revision og advokat områder. Samtidig afgrænses der i opstillingen på grund af omfanget for at gå i dybden med alle forhold vedrørende den samlede balance.

Jeg vil i min opgave lave en deadline for ikke at skulle forholde mig til nyt materiale sent i forløbet. Derfor vil jeg ikke forholde mig til materiale efter 15/3-2013.

2. Præsentation af pengeinstitutter

I dette afsnit vil læseren blive introduceret til de 2 omhandlende pengeinstitutter igennem en præsentation af Østjydsk Bank og Sparekassen Hobro. Introduktionen til dem er en nødvendighed for at forstå de 2 pengeinstitutters historie, værdier, kultur, ligheder og forskelligheder. Denne forståelse vil senere i opgaven kunne hjælpe i en analyse af de problemstillinger der kan opstå i forbindelse med en fusion.

2.1 Østjysk Bank

Østjysk bank er at betragte som en full-service bank virksomhed for private kunder, mindre og mellemstore virksomheder, samt offentlige institutioner i bankens virkeområde. At det er en bank vil sige at den ejes af aktionærerne og som hver især ejer en andel af virksomheden. Der er i dag ingen aktionærer der ejer over 5 % af aktiekapitalen. Banken opstod i 1897 på grund af et behov for et lokalt pengeinstitut i området og har i dag 12 afdelinger som strækker sig fra Hobro i nord til Vejle i syd og med hovedsædet placeret i Mariager, hvilket ses på kortet nedenfor.⁵ Der er dog udmeldt at man nu sammenlægger 2 filialer med andre bestående en i Randers Storcenter og en i Virring lukkes derfor. Hermed kommer man altså ned på 10.⁶ Banken er i dag placeret som et gruppe 3 pengeinstitut på finanstilsynets opdeling af pengeinstitutter målt efter arbejdende kapital, hvor banken i januar 2012 lå med en arbejde kapital på 6.869 mio. kr. Denne placering har relevans for hvem jeg senere i opgaven vil kunne sammenligne Østjysk Bank med, for analyserer deres præstationer.



Banken har i 2012 151 heltidsansatte mod 154 i 2010, altså er der i løbet af de 3 år der fokuseres på i opgaven stort set ikke sket nogen udvikling i antallet af medarbejdere.⁷ For banken er fusioner ikke fremmede, i og med banken tidligere har fusioneret med mindre aktører. Eksempelvis senest da banken

fusionerede med Fruering-Vitved Sparekasse ved Skanderborg for at ekspandere på dette område, hvor banken selv havde etableret filial i 2007.⁸ Banken har et stort lokalt engagement og ønsker at stå for sine 4 værdier:

- Tid
- Handlekraft
- Lokalt engagement
- Personlige relationer⁹

⁵ <http://www.7230.oeb.dk/OM-BANKEN.108.aspx>

⁶ <http://www.7230.oeb.dk/Meddelelser.41.aspx?recordid41=57>

⁷ Årsrapport 2010 og 2012

⁸ <http://www.7230.oeb.dk/Fruering-Vitved-Sparekasse.197.aspx>

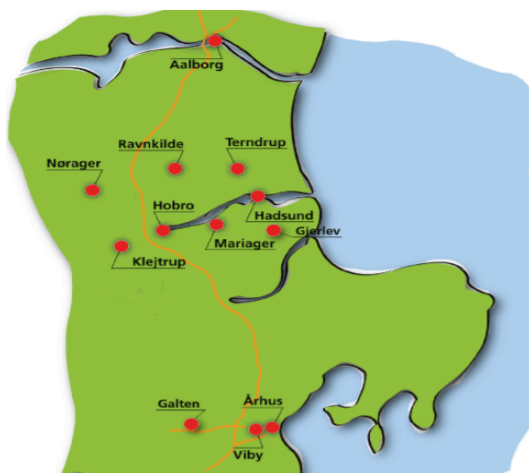
⁹ Årsrapport 2012

Det er altså bankens kernepunkter og det den ønsker at stå for, og leve op til overfor kunderne i den daglige drift af banken.

Østjysk bank kører på systemet bankdata og har forskellige samarbejdspartnere indenfor de finansielle produkter de udbyder. Eksempelvis kan nævnes Totalkredit og DLR på realkredit, Bankinvest på investering og PFA og Privatsikring på forsikringsområder. Det er vigtigt at være opmærksom på såvel ligheder, som forskelligheder mellem de fusionerende pengeinstitutter, da det enten kan være med til at lette eller besværliggøre processen.

2.2 Sparekassen Hobro

Sparekassen Hobro er stiftet tilbage i 1851 som Spare og Laanekassen for Hobro og omegn. At være en Sparekasse betyder at man er en selvejende institution og der er hermed ingen ejer af Sparekassen. I 1973 oplevede Sparekassen sin første sammenlægning med en anden lokal sparekasse og siden har udvidet filialnettet igennem yderligere opkøb, fusion og nyåbninger,



så man i dag har 12 afdelinger, der strækker sig fra Aalborg i nord til Århus i Syd som det ses på kortet nedenfor. Sparekassens hovedsæde er fortsat placeret lokalt i Hobro, byen hvor pengeinstituttet opstod.¹⁰ I Sparekassen beskæftiger man ca. 175 medarbejdere. Sparekassen Hobro er ligesom Østjysk Bank et gruppe 3 pengeinstitut på finanstilsynets liste pr. januar 2012 med en arbejdende kapital på 4.828 mio. kr.

Sparekassen Hobros forretning bygger på 4 kerneværdier som er:

- Nærhed
- Udvikling
- Engagement
- Tryghed

Kerneverdierne mener Sparekassen Hobro bedst beskriver den særlige Sparekasse ånd, som de mener at have i deres forretning. Og det forventes at alle medarbejdere kan leve op til de værdier. Samtidig ligger der i værdierne at Sparekassen ønsker at være en del af det lokale område de befinder sig i, ved at støtte lokale gøremål.

¹⁰ https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/historie/

Sparekassen Hobros it leverandør er SDC og andre samarbejdspartner Sparekassen har, kan nævnes Totalkredit og DLR på realkredit, investering med eksempelvis bankinvest, sparinvest og sydinvest og på forsikring med AP pension og Himmerland forsikring.

2.3 Opsummering på de 2 pengeinstitutter

Som det er blevet introduceret i ovennævnte præsentationer, er der både ligheder og forskelligheder mellem de 2 pengeinstitutter. De er begge meget lokalt baseret og sætter det at være lokal og aktiv i lokal samfundet højt. De har ca. samme størrelse, når det kommer til antallet af filialer og medarbejdere. De har overlap i 4 afdelinger, som er placeret centralt i de 2 pengeinstitutters markedsområde. Ellers passer afdelinger godt sammen med at Sparekassen strækker sig mere mod nord hvor Østjysk Bank strækker sig mere mod syd. Samtidig hermed kan der også ses overlap i deres værdier da nogle værdier kan siges at være synonyme for hinanden.

Af forskelle kan nævnes forskellen mellem at være en bank der skal opnå et afkast til sine ejere/aktionærer og det at være en Sparekasse som er en selvejende institution og dermed ikke har nogle ejere der skal have profit ud af driften. Denne forskel vil blive berørt løbende igennem rapportens problemstillinger. Samtidig kører de i dag på 2 forskellige IT platforme som kan besværliggøre processen med en fusion på flere niveauer. Også dette punkt vil blive taget op igen senere i rapporten. Til sidst har de forskellige samarbejdspartnere på nogle områder som eksempelvis forsikring hvor man fremadrettet skal have fundet en leverandør til et eventuelt samlet pengeinstitut.

3. Lovgrundlag og regulering af sektoren

Pengeinstitutsektoren er underlagt forskellige love og reguleringer, som er med til både at styre sektoren da denne har et helt centralt punkt i samfundet, samt at beskytte de forbrugere der er i sektoren. Jeg vil i dette afsnit tage udgangspunkt i Lov om finansiell virksomhed (omtales som LFV), Kapitaldækningsbekendtgørelsen, Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital, finanstillsynets rolle og deres tillsynsdiamant, bankpakkerne, samt Basel III kravene. Herunder ønsker jeg at have fokus på nogle helt centrale elementer i det at drive pengeinstitut, nemlig kravene til solvens, basiskapitalen, likviditet og de pejlemærker der i øvrigt stilles af finanstillsynet.

3.1 Solvens

Solvens beskriver et pengeinstituts evne til ud af egne midler at modstå eventuelle tab.

Pengeinstitutters forretning er skabt om at forvalte indskyderes indlån og tilbyde udlån til personer, virksomheder og institutioner med likviditets mangel. Når et pengeinstitut låner penge ud er det forbundet med en risiko for at låntager ikke kan overholde aftalen, og hermed kan lides et tab som pengeinstitut. Dette er den største risiko ved at drive pengeinstitut.

Reglerne om pengeinstitutters solvens finder vi i LFV § 124. Heri beskrives kravene til solvensprocenten som udregnes som basiskapital overfor risikovægtede poster. I LVF § 124 stk. 2 står der at basiskapitalen som solvensprocenten måles ud fra skal overholde følgende regler:

- Minimum udgøre 8 % af de risikovægtede poster (solvenskravet)
- Dog min. 5 mio. euro også kaldet minimumskapitalkravet jf. LVF § 124, stk. 3¹¹

3.1.1 Basiskapital

Basiskapital er ansvarlig kapital og det vil sige, at alle der har indskudt denne kapital i et pengeinstitut er efterstillet alle øvrige kreditorer. Altså er det en risikovillig kapital der er forbundet med stor risiko for tab ved et pengeinstituts ophør. Basiskapital er sammensat af 3 slags kapital nemlig Kernekapital, Hybrid kernekapital og supplerende kapital. Reglerne om basiskapital findes i bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital. I dennes § 3 beskrives at basiskapitalen opgøres kernekapital jf. stk. 2 med tillæg af supplerende kapital. I § 3 stk. 2 gøres det klart at kernekapitalen opgøres som summen af egentlig kernekapital jf. § 4 og hybrid kernekapital jf. §10 der kan medregnes jf. § 12.

I bekendtgørelse om opgørelse basiskapital beskrives i kapitel 3 fra § 4 til § 12 hvorledes kernekapitalen opgøres. I kernekapitalen ligger eksempelvis værdier som aktiekapital, garantkapital, andelskapital, reserver og overført overskud. Kerne kapitalen er hermed den inderste del af et pengeinstituts kapital og altså kernen i at drive pengeinstitut.

Efterfølgende i kapitel 4 beskrives i § 13 til § 26 hvorledes den Hybride kernekapital opgøres. Hybrid Kernekapital er et lån, eksempelvis et obligationslån som er optaget på nogle særlige vilkår, for det må medregnes i hybrid kernekapital. I § 10 beskrives en række betingelser denne skal opfylde for at kunne indregnes i kernekapitalen. Eksempelvis skal den være

¹¹ Lov om Finansiell Virksomhed kap. 10 § 124. Stk. 1-3
<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178#Afs1>

indbetalt til pengeinstituttet, den må tidligst forfalde 30 år efter indbetaling (i udtrykket ligger uendelig), den skal være efterstillet alt andet lånekapital, aftalte incitamenters til indfrielse skal være moderate og må først påbegyndes 10 år efter og en række yderligere betingelser der ikke vil blive beskrevet nærmere. I § 12 beskrives at hybrid kernekapital i dag maksimalt må udgøre op til 50 % af den samlede kernekapital.

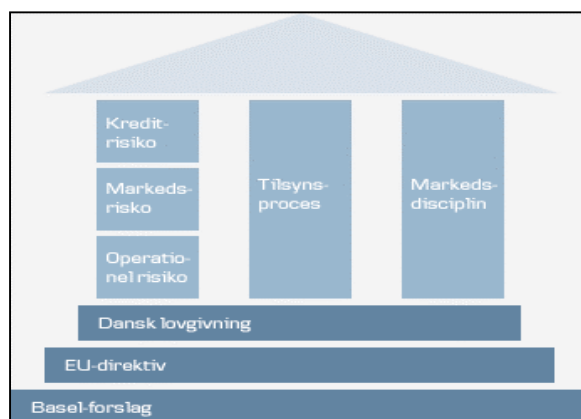
Regler for den supplerende kapital som også er et lån findes i bekendtgørelsen kap. 5 i § 24 til § 27. Herunder står at supplerende kapital eksempelvis kan bestå af ansvarlig lånekapital, opskrivningshenlæggelser og hybridkernekapital som ikke må medregnes til kernekapitalen. Kravene til den supplerende kapital er ikke ligeså stringente som til hybridkapital, men det er altså også denne der ligger yderst i tilfælde af en konkurs. Eksempelvis behøves supplerende kapital ikke være uendeligt løbende, der stilles heller ikke krav om bortfald af rente og afdrag. Supplerende kapital kan i dag højst udgøre halvdelen af basiskapitalen.

Altså udgør Kernekapital, Hybrid kernekapital og Supplerende kapital den egentlige basiskapital.¹² Der kommer dog i fremtiden ændringer til kapitalreglerne, som vil blive beskrevet nærmere i afsnit 3.5

3.1.2 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster som også indgår i solvensprocenten er defineret i LFV § 142 og er her defineret som den samlede risiko for tab der er forbundet med pengeinstituttets aktiviteter.¹³ Regler for hvorledes de risikovægtede poster opgøres findes i EU's kapitaldækningsdirektiv, som er udarbejdet på baggrund af de indførte Basel II regler. Reglerne om opgørelse af risikovægtede poster indeholder 3 søjler.

Figur 3.1¹⁴



Søjle 1 indeholder forskellige metoder til udregning af risici forbundet med aktiviteterne i et pengeinstitut kreditrisiko, markedsrisiko og operationelle risiko. Søjle 2 indeholder tilsynsproces herunder finanstilsynets tilsyn med sektoren. Søjle 3 ligger krav til institutterne til

¹² Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital kap. 1 til 5.

¹³ Lov om finansiel virksomhed kap. 10 § 142

¹⁴ [http://www-2.danskebank.dk/link/HTMLrisikoimage2005/\\$file/figur2.gif](http://www-2.danskebank.dk/link/HTMLrisikoimage2005/$file/figur2.gif)

offentliggørelse af informationer der kan have betydning for deres interesser.

Samtidig med de 3 søljer reguleres sektoren af dansk lovgivning, EU-direktiver og Basel-forslag.

I kreditrisiko i sølje 1 ligger pengeinstitutternes risiko for tab som følge af en låntagers misligholdelse af sine forpligtelser. Kreditrisikoen kan opgøres på forskellige metoder, enten vha. rating baseret metoder hvor det enkelte instituts egen viden benyttes, eller i form af standardmetoden.¹⁵ De fleste mindre pengeinstitutter anvender standardmetoden, da den rating baseret metode er mere krævende og avanceret, og hermed kræver ekstra ressourcer, som mange mindre pengeinstitutter ikke har mulighed for at afsætte hertil. Baggrunden for metoderne er at kapitalkravet knyttes til forskellige risikoklasser af engagementerne. Herefter kan risikoklassen og derud af kapitalkravet bestemmes.¹⁶

I markedsrisiko menes hvorledes faktorer udefra kan påvirke pengeinstituttet. Herunder eksempelvis hvordan instituttet vil reagere på konjunktur og renteændringer. Denne risiko er opdelt i rente-, valuta-, aktie-, råvarerisiko, samt risiko ved egne aktiver. Markedsrisikoen kan opgøres efter 2 metoder standard metoden eller den interne metode jf.

kapitaldækningsbekendtgørelsen § 34.¹⁷

Operationelle risici dækker en række forskellige risici der kan indtræde i et pengeinstituts daglige drift, herunder nedbrud i IT, menneskelige fejl, svindel, juridiske risici m.m.¹⁸ De operationelle kan opgøres med basisindikator metoden, standardindikator metoden og en avancerede målemetode.¹⁹

Udover kravet om pengeinstitutter skal have minimum 8 % i solvensprocent, som er kravet til basiskapitalen, skal pengeinstitutter også årligt opgøre deres individuelle solvensbehov. Der står herom i LFV § 124 stk. 4 at pengeinstitutters bestyrelse og direktion skal på baggrund af en vurdering opgøre det individuelle solvensbehov. Solvensbehovet skal her udtrykkes som den tilstrækkelige basiskapital i procent af de risikovægtede poster. Dette tal må ikke være under de 8 % i LFV § 124 stk. 2. Hvis det individuelle solvensbehov er over 8 %, er det nu

¹⁵ Bekendtgørelse om kapitaldækning kap. 4 § 8

¹⁶ [https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/\\$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf)

¹⁷ Bekendtgørelse om kapitaldækning kap. 5 § 34

¹⁸ [https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/\\$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf)

¹⁹ Bekendtgørelse om kapitaldækning kap. 7 § 53

dette tal, der er gældende som kravet til solvensprocenten for det enkelte institut.

Finanstilsynet har udarbejdet en vejledning til denne opgørelse, hvor man skal udsætte sit institut for diverse stress test, for at finde det individuelle solvensbehov.²⁰

Baggrunden for at minimumskapitalkravet på 8 % og pengeinstitutters opgørelse af individuelle solvensbehov, er helt sikkert at forhindre institutter tager for høj risiko og forhindre fremtidige økonomiske problemer i pengeinstitutter, som kan betyde tab for indskydere og samfundet. En høj margin i solvensprocent ned til det individuelle solvensbehov må hermed ses som et sundhedstegn i form af en sikkerhedsmargin til fremtidige udfordringer. Men samtidig kan det, at man overholder sit solvenskrav ikke isoleret ses som en baggrund for at et pengeinstitut har det godt. Her spiller andre faktorer også ind.

3.2 Likviditet

Likviditetssituation er et utrolig vigtigt punkt i det at drive pengeinstitut. Der skal være likviditet tilstede i et pengeinstitut, som man hurtigt kan komme til, for at den daglige forretning skal kunne drives. Reglerne vedrørende pengeinstitutters likviditet findes i LFV § 152 heri står eksempelvis at et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, som skal udgøre 15 % af de gældsforpligtelser, som det påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end 1 måned. Samtidig skal den mindst udgøre 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser hvor der fradrages efterstillede kapitaltilskud som kan medregnes i basiskapitalen. Med til likviditeten kan jf. § 152 stk. 2 eksempelvis medregnes kassebeholdning, fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender ved kreditinstitutter og forsikringsselskaber og beholdning af let sælgelige ubelånte værdipapirer og kreditmidler.²¹

Iflg. Nationalbanken er likviditetssituationen i den danske banksektor i dag forbedret, siden det lavpunkt vi har set under den finansielle krise. Pengeinstitutterne har fået mindsket indlånsunderskuddene, der var opstået ovenpå højkonjunkturen før finanskrisens indtræden. De ser overordnet set likviditets situationen for de store pengeinstitutter som god og mener samtidig, at det er blevet nemmere at optage lån i markedet hvilket betyder pengeinstitutterne

²⁰ http://www.finanstilsynet.dk/da/indberetning/vejledninger-og-informationer/vejledninger/~media/indberetning/2012/vejledninger/vejledning_solvens_130112.ashx

²¹ Lov om finansiell virksomhed kap. 11 § 152

kan få refinansieret sin likviditet ved udløb.²²

3.3 Finanstilsynets pejlemærker

Finanstilsynet hovedformål er at føre tilsyn med at den finansielle lovgivning overholdes af de finansielle institutioner på markedet. Samtidig hermed er de også med til at udforme lovgivningen og indsamle, samt videreformidle data om sektoren.²³ Tilsynet har i forbindelse med finanskrisen udarbejdet det der kaldes tilsynsdiamanten (ses på figuren nedenfor). Denne ligger nogle grænseværdier på forskellige områder som et pengeinstitut bør holde sig inden for. Finanstilsynet mener pejlemærker heri kommer omkring nogle af de fælles træk, som man har set i de pengeinstitutter, der har været nødsaget til at dreje nøglen om i finanskrisen. Heri har man eksempelvis også værdier for likviditet og funding (arbejdende kapital til rådighed) som er 2 områder der tidligere er beskrevet som vigtige i afsnit 3.1 og 3.2.

Figur 3.2²⁴



Udover kravene til funding-ratio som skal være under 1 og beregnes som:

Udlån/arbejdende kapital fratrasket obligationer med restløbetid under 1 år og kravene til en

likviditetsoverdækning på

over 50 % efter man har opfyldt lovens minimumskrav jf. LFV §152 der er nævnt i afsnit 3.2 er der også andre krav finanstilsynet ligger vægt på.

Eksempelvis mener de udlånsvæksten fra år til år ikke må være over 20 %, da det kan indikere man vækster for hurtigt og måske heri tager for høj risiko på sine udlån.

Samtidig er mange pengeinstitutter i finanskrisen blevet ramt af prisfaldene i ejendomssektoren. Så også dette ser finanstilsynet som et nøglepunkt og har derfor med i sin

²²[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/28ABD6B8A9163482C1257AA1003D53F1/\\$file/Stresstest-2012_web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/28ABD6B8A9163482C1257AA1003D53F1/$file/Stresstest-2012_web.pdf)

²³ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Om-os.aspx>

²⁴ http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

tilsynsdiamant, at man maksimalt må være eksponeret med 25 % af sit udlån i ejendomssektoren.

Til sidst stiller diamanten også krav til summen af store engagementer ikke må overstige 125 % af basiskapitalen. Store engagementer defineres her som engagementer på en størrelse, der er over 10 % af basiskapitalen pr. engagement.²⁵

Der er ingen tvivl om, at den ovenfor beskrevne tilsynsdiamant har fat i nogle nøglepunkter i det at drive pengeinstitut, og det derfor er godt med vejledning på de punkter og en oplysningspligt vedrørende dem. Den er uden tvivl et redskab for finanstillsynet og for offentligheden til at gennemskue nogle indikationer af et pengeinstituts risikoeksponering på nogle meget vigtige punkter.

3.4 Bankpakkerne

Dette afsnit vil være en kort beskrivelse af de bankpakkerne, der har været indført gennem finanskrisen og hermed været med til sikre branchen og hjælpe denne igennem krisen. Herunder findes det relevant med en kort introduktion af disse, da de har haft megen opmærksomhed, og betydet nye forhold er kommet til i branchen.

Bankpakke 1 – Stabilitetspakken (af den 10. oktober 2008)

I denne bankpakke var hovedoverskriften at staten gik ind og stillede en 2årig garanti for indskydere i danske banker. Hermed ville almindelig indskydere altså ikke tabe penge ved et pengeinstituts konkurs. Eventuelle tab for indskydere skulle betales via "Det privat beredskab" hvortil branchens aktører betaler garantiprovision for den garanti, der var lagt udover hele sektoren. Samtidig hermed betød pakken vedtagelse af lov om finansiel stabilitet og herunder oprettelse af selskabet Finansiell stabilitet A/S, som skulle stå for afvikling af nødlidende pengeinstitutter.²⁶

Bankpakke 2 – Kreditpakken (af den 3. februar 2009)

Formålet med denne pakke var at stille kapital til rådighed for at styrke sektoren, så denne fortsat vil låne ud til sunde virksomheder og privatpersoner. Hermed mindskes risikoen for manglende finansiering og total stilstand på udlånsmarkedet. Pakken indeholdte et 100 mia. kr. stort lån som branchens aktører kunne søge andel af hos staten. Der var dog krav om opfyldelse af 8 % solvenskravet for at kunne opnå lån. Samtidig hermed betaltes en ikke ubetydelig rente for kapitalen, alt efter risikoen i det

²⁵http://www.finanstillsynet.dk/Finanstillsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

²⁶ <https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=150>

enkelte tilfælde.²⁷ Der blev samtidig stillet nogle krav til såvel fradrag for direktørlønninger og forbud mod aktieoptioner. Det er samtidig et krav at det enkelte institut ikke strammer kreditpolitikken mere end konjunktoren tilsiger.

Bankpakke 3 – Afviklingspakken (af juni 2010)

Var en videreførelse af finansiell stabilitets mulighed for at overtage og afvikle nødlidende banker. Hermed undergår kunder at skulle finde ny bank fra den ene dag til den anden, og de kan fortsat benytte sig af de services man har fra sin bank, dankort, betalingsservice mv. Eventuelle tab som følge af krak betales fortsat af sektoren selv. Samtidig hermed erstattes den tidligere garanti af indlån med et kr. 750.000 kr. indskydergarantiloft for den enkelte indskyder. Til sidst lå der også en medgiftsordning hvis et sundt pengeinstitut overtager et nødlidende, denne skulle være med til at gøre det mere attraktivt for branchen selv stå for noget konsolidering i forbindelse med overtagelse af nødlidende pengeinstitut.²⁸

Bankpakke 4 – Konsolideringspakken (af august 2011)

I bankpakken lå yderligere tiltag for at gøre overtagelse af pengeinstitutter endnu mere attraktivt. Den ovenfor nævnte medgiftsordning blev yderligere udvidet for at gøre det endnu mere attraktivt. En mulighed for at få udvidet sin statsgaranti med yderligere 3 år ved en fusion blev også indført som et incitament. Samtidig hermed skulle der navngives et antal systemvigtige banker, som det danske samfund ikke vil kunne klare kom i udføre. Formålet var, det burde gøre det lettere at tiltrække kapital på markederne. Til sidst skulle der ses på eventuelle ændringer at den nuværende indskydergarantifond. Formålet med denne pakke var altså alt i alt at gøre fusioner/overtagelser mere attraktivt og skabe øget tiltro til den danske banksektor.²⁹

Bankpakke 5 – Udviklingspakken (af marts 2012)

Denne pakke havde til formål at løsne op for den danske kreditklemme, som fortsat var aktuel som en del af finanskrisen. Den bestod af 3 dele. En hvor FIH Erhvervsbank kunne sende nødlidende ejendoms lån over i finansiell stabilitet – dog tog finansiell stabilitet selvfølgelig sig betalt herfor. Dette gav FIH mulighed for at rette op på balancen mellem ind og udlån, samtidig kunne man i et moderat tempo tremme balancen så gode sunde virksomheder ikke blev ramt af nødvendigheden af en trimning af balancen. Samtidig

²⁷ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2009/01/18/183101.htm>

²⁸ <http://www.bank-info.dk/bankinfo-magasinet/bankinfo-juni-2011/leder-bankpakke-3.html>

²⁹ <http://www.business.dk/finans/bankpakke-4-er-paa-plads-0> - artikel af 25/8-11

hermed bestod pakken også af landbruges finansieringsbank, her kan pengeinstitutter kort fortalt sende gældsplagede landbrugskunder over og de vil her kunne hente finansiering til drift. Til sidst blev ordningerne med eksport- og vækstfonden ændret så endnu flere virksomheder i dag har mulighed for at benytte sig heraf. Endnu et element for at skabe vækst i investeringslysten.³⁰

Der er ingen tvivl om bankpakkernes hovedoverskrifter har været at beskytte de danske indlånere, skabe ro i sektoren, genoprette tiltro til sektoren, sikre fortsat mulighed for fremskaffelse kapital og likviditet, samt sørge for fortsat finansieringsmuligheder for erhverv og privat.

3.5 Fremtiden med Basel III krav

I december 2010 blev de internationale reguleringsrammer for kreditinstitutter Basel III kravene offentliggjort af Basels banktilsynskomite(BCBS). Basel er en komite, som fremsætter forslag til regulering, samt lovgivning for den finansielle sektor. Når et forslag bliver fremlagt, er der lang vej til det bliver endeligt, da dette er større politisk forløb. De nye rammer fra Basel III betyder strengere krav for sektoren på såvel likviditet som kapital området. Altså betyder det også strengere krav for de 2 omhandlende pengeinstitutter i denne rapport, som de bliver nød til at forholde sig til i fremtiden.

Den globale finansielle krise var på nogle områder ligeså meget en likviditetskrise i starten, som det var en egentlig kapitalkrise. Her var markederne for finansiering af eventuelt likviditetsmangel frosset til.³¹ Derfor har BCBS selvfølgelig også haft likviditeten med på deres dagsorden omkring de nye Basel III krav. Her vil sektoren opleve to nye krav Liquidity Coverage Ratio(LCR) og Net Stable Funding Ratio (NSFR). LCR skal sikre, at pengeinstitutter har tilstrækkeligt høj kvalitets likvide aktiver til at modstå de nettoudbetalinger, det vil opleve i en måneds stressscenarie. Altså det et institut kan opleve indenfor en forholdsvis kort tidshorisont. Den beregnes som høj kvalitets likvide aktiver divideret med total netto udbetaling over de næste 30 kalender dage og skal være lig med eller over 100 %.³² Dermed er niveauet for de likvide høj kvalitets aktiver altså individuelle og afhænger af et instituts likviditetsrisici i et stressscenarie. Høj kvalitetsaktiver består blandt

³⁰ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article4964293.ece> - artikel af 29/12-12

³¹Basel III: An Overview, Banking & Financial Services Policy Report, By Peter King and Heath Tarbert s. 9

³²Basel III: An Overview, Banking & Financial Services Policy Report, By Peter King and Heath Tarbert s.9-10

andet af kontanter, centralbankreserver, statsobligationer også kaldet niveau 1 aktiver.

Samtidig hermed kan andre aktiver herunder dækkede obligationer udgøre op til 40 % af likviditetsstødpuden, dog må kun 85 % af deres værdi medregnes heri. LCR forventes indført i januar 2015 efter en observationsperiode, der undersøger om de nuværende krav/regler på området er hensigtsmæssig, eller om der bliver behov for tilpasninger inden det indføres endeligt.³³

Baggrunden for det andet nye krav til likviditeten NSFR er, at få sektoren til at opretholde højere grad af mellem og langsigtet finansiering af deres aktiver og aktiviteter.³⁴ Dette giver god mening da pengeinstitutsektoren ofte låner ud på længerevarende kontrakter til bil, bolig mv. Derfor giver det god mening, at der er sammenhæng mellem løbetiden på aktiviteterne og fundingen bag det, altså at man finansierer sig long-long. Det bør nedbringe refinansieringsrisiko hos kreditinstitutterne. Formlen for nøgletallet er tilgængelig stabil funding divideret med den stabile funding der er behov for, som skal give over 100 %.³⁵

Kravene om NSFR vil blive indført i januar 2018, på dette område er der ligesom ved LCR en observationsperiode, til at tilrette de planer man i første omgang har lagt for kravene.

Altså er der her tale om klare stramninger til den fremtidige likviditet i pengeinstitutter som vores 2 omhandlende og et eventuelt fortsættende samlet institut skal være opmærksomme på og ligge sin fremtidig likviditets strategi efter.

En anden del af Basel III er højere minimumskapitalkrav og en styrkelse af kvaliteten på kreditinstitutternes kapital. Kravet til basiskapitalen vil fortsat være 8 % sat op imod de risikovægtede poster, som tidligere beskrevet i afsnit 3.1. Men derimod er der ændret på sammensætningen af basiskapitalen. Der bliver større krav til andel af ikke-hybrid kernekapital, altså den rå kernekapital, som fremadrettet skal op og udgøre 4,5 % af de samlede 8 % mod 2 % i dag. Samtidig hermed skal kernekapitalprocenten løftes fra 4 % til 6 %. Altså skal rå kernekapital og hybridkernekapital tilsammen nu udgøre 6 % ud af de 8 % eller 75 % af det samlede lovgivningsfastsatte minimumskapitalkrav. Så der kommer her nogle nye regler, der stiller krav til en styrkelse af kvaliteten på institutternes kapital.³⁶ Det var som udgangspunkt meningen at de nye kapitalkrav skulle være indført i løbet af 2014-

³³[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

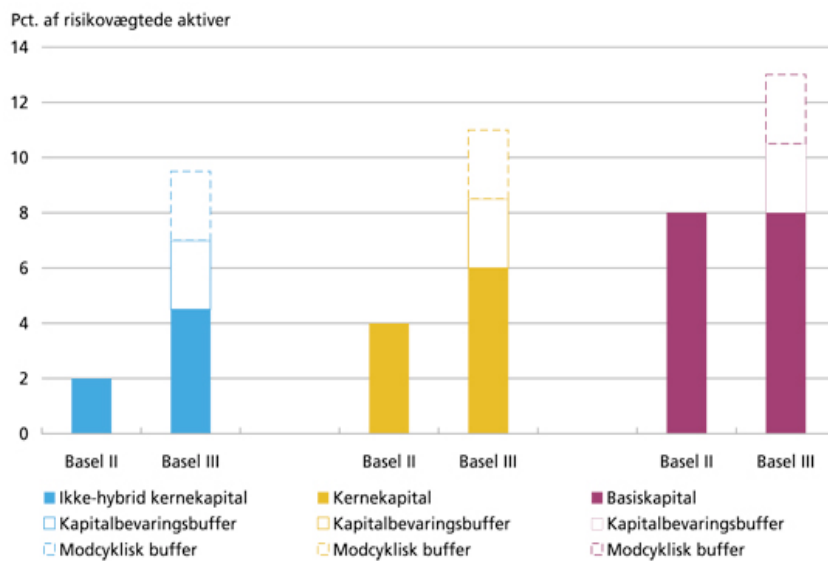
³⁴[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

³⁵Basel III: An Overview, Banking & Financial Services Policy Report, By Peter King and Heath Tarbert s.10

³⁶[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

2015, men der er her indgået aftale med sektoren, at de nu skal være indfaset frem mod 2019.³⁷ Det er højst sandsynligt for ikke at ligge et unødigt stort pres på sektoren, som fortsat er ramt af finanskrisen i forvejen. Der er nemlig en naturlig konflikt imellem de nye krav og et ønske om vækst i det danske samfund. Denne konflikt ligger i at stille højere krav til en sektor, der om nogen skal være med til at finansiere et fremtidigt opsving gennem udlån til investeringer, og øget krav vil alt andet end lige betyde mere tilbageholdenhed for ikke at påtage sig for høje risici.

Figur 3.3³⁸



Her ses et diagram for de nuværende og nye minimumskapitalkrav. Herpå ses også at der kommer yderligere krav til en kapitalbevaringsbuffer og en modcyklisk buffer. Bufferne skal ligge ovenpå på

minimumskravet på de 8 % som det også fremgår af figuren. Tanken bag bufferne må være at institutterne kan opretholde et tilfredsstillende kapitalniveau selv i tider med store tab som det er set igennem finanskrisen. Den første buffer kapitalbevaringsbufferen skal udgøre 2,5 % af de risikovægtede poster. Dette betyder at der skal opbygges en bevaringsbuffer, som gør at man kan opretholde en stærk kapitalbase selv i krise tider. Samtidig hermed skal der i de gode tider med høj udlånsvækst opbygges en modcykliskbuffer på mellem 0-2.5 %. Her skal holdes for øje at de 2,5 % i mod cykliskbuffer altså hermed ikke er noget egentligt lovkrav, men det er de nationale myndigheder, der opstiller cykliskbuffer for de institutter der er under deres opsyn. Den modcykliske buffer skal altså hermed dække de systematiske risici, altså individuelle risici for det enkelte institut. Begge buffere skal som udgangspunkt udgøres af ikke hybrid kernekapital, men der er dog overvejelser om kravene for kapitalen bag den

³⁷<http://business.dk/node/23942913/print>

³⁸[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/105%20kopi.jpg](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartaloversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/105%20kopi.jpg)

cykliske buffer kan udgøres af anden fuldt tabsabsorberende kapital.³⁹ Hvis de skal udgøres af ikke hybrid kernekapital nærmer kravet sig for denne pludselig 9 %, hvilket er betydeligt højere end de 2 % i dag. Det må siges at være vigtigt at disse buffere ikke ses som minimums krav, da det kan fremskynde yderligere konsolideringsreaktioner i sektoren så snart niveauet nærmer sig buffersatser. Dette kan hæmme væksten og udviklingen i samfundet hvis eksempelvis pengeinstitutsektoren slår bremsen i når man nærmer sig buffersatser, for ikke at påtage sig yderligere risikovægtede poster, da kravene til størrelse af kapitalen hermed stiger for fortsat at opfylde kravene. Så buffer skal altså også bruges som et rum man kan agere indenfor i høj- og lavkonjunktur, og i de forskellige tider lave de rigtige tilpasninger så der opbygges i højkonjunktur, så man har noget at spise af i en eventuel fremtidig lavkonjunktur.

4. Regnskabsanalyse

I det følgende afsnit vil der blive lavet en regnskabsanalyse af de 2 pengeinstitutter Østjysk Bank og Sparekassen Hobro for de seneste 3 regnskabsår. Dette for at belyse deres økonomiske styrker og svagheder under den nuværende situation som 2 selvstændige pengeinstitutter. Herunder vil blive set på performance på udvalgte nøgletal fra regnskaberne, rentabiliteten, samt WACC og ICGR beregninger.

4.1 Årsregnskaber

Første step i denne regnskabsanalyse er at analysere hvorledes de 2 pengeinstitutter har klaret sig på udvalgte nøgletal over de sidste 3 regnskabsår. Jeg vil her starte med at kigge på Østjysk Banks præstationer de seneste 3 år og kommentere på udviklingen heri.

4.1.1 Østjysk Bank

Ud af Østjysk Banks årsregnskab 2012 ses det, at de kom ud af året med et underskud på minus næsten -154 mio. kr. Nedenfor er opstillet relevante nøgletal for de sidste 3 regnskabsår som vil hjælpe mig med at analysere udviklingen i Østjysk Bank.

Tabel 4.1⁴⁰

Østjysk Bank			
I mio. kr.	2010	2011	2012
Netto rente og gebyr indtægter	294.516	301.434	298.709

³⁹[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

⁴⁰ Egen tilvirkning på baggrund af Østjysk Bank årsregnskaber fra 2010 til 2012

Kursreguleringer	33.177	-4.720	22.245
Ugifter til personale og administration	142.419	146.263	147.050
Nedskrivninger	143.670	127.764	364.019
Årest resultat efter skat	8.920	7.513	-153.923
Solvensprocent	17,7	18,0	14,8
Kernekapitalprocent	12,5	13,9	10,8
Udlånsvækst	5,1	-0,3	-4,1
Nedskrivningsprocent	2,2	1,9	5,3
Indlån	3.591.642	4.334.765	5.154.176
Udlån	4.910.731	4.895.851	4.695.276

Som det kan ses på tallene ovenfor har Østjydsk Bank haft en negativ udvikling i deres forretning de seneste 3 år. Fra et plus i 2010 på næsten 9 mio. kr. som oplevede et lille fald i 2011 til 7,5 mio. kr. til et stort minus i 2012 på næsten -154 mio. kr. Udviklingen i årets resultat må her siges at være yderst utilfredsstillende.

På tallene ovenfor ses at basisindtægter, altså netto rente og gebyr indtægter faktisk holder sig pænt på det samme niveau i perioden. De stiger fra 2010 til 2011 med ca. 7 mio. kr. for så at falde med næsten 3 mio. kr. igen fra 2011 til 2012. Men isoleret set over den 3årige periode er de altså forbedret siden 2010. Dette kan isoleret set ses, som en positiv udvikling selvom en stigning på 1,4 % over en 3årig periode må ses som meget beskeden. Men især holdt op imod at Østjydsk Bank både i 2011 og 2012 oplever fald i deres udlån, som er kerneforretningen hvor de fleste indtægter hentes, er det positivt de fortsat kan præstere en stigning i basisindtægter. Dette tyder altså på at Østjydsk Bank i perioden har formået at hæve sin rentemarginal eller gjort flere andre forretninger med eksisterende kunder. Det ses ud af årsregnskabet 2012 at baggrunden for, at de holder niveau i 2012 findes på en stigning i gebyrer og provisionsindtægter. Forholdet mellem renteindtægter og renteudgifter forværres faktisk fra 2011 til 2012 med fald i renteindtægter på ca. 13 mio. kr. eller 3,3 % og stigning i renteudgifter på ca. 7 mio. kr. eller 4,3 %. Faldet i renteindtægter må uden tvivl bæres af udlånsfaldet på 4,1 %. Samtidig hermed er indlånet altså steget markant fra 2011 til 2012 med ca. 800 mio. kr., hvorfor må siges at stigningen i renteudgifter på 4,3 % er acceptabelt når indlånet er steget med 18,9 %. Næsten 50 % af bankens indlån og anden gæld er placeret på anfordring, mens resten fordeler sig op til en løbetid op på over 5 år. Bankens likviditetssituation med et pænt indlånsoverskud på ca. 500 mio. kr. og overdækning i forhold til lovkravet på 215,1 % må siges at være tilfredsstillende. Men de har dog også behov for denne likviditets overdækning, da de skal indfri 820 mio. kr. statsgaranterede obligationer i

første kvartal 2013, hvilket absolut ikke er uvæsentligt for likviditeten.⁴¹ Det kunne her være interessant at analysere hvordan likviditetssituationen ser ud efter indfrielsen. Dette vil jeg derfor beregne.

T.kr. 2.554.504 udgør de 215,1 %.⁴²

Herfra kan beregnes at 100 % overdækning i forhold til lovkravet hermed må give:

$$2.554.504 \cdot (100/215,1) = 1.187.589$$

Herefter kan den nye sats for overdækningen efter de 820 mio. kr. er afregnet beregnes som:

$$(2.554.504 - 820.000 / 1.187.589) \cdot 100 = 146 \%$$

Altså er der en betydelig nedgang med ca. 69 %-point, så de har virkelig haft behov for at en høj likviditetsoverdækning for at kunne modstå en sådan indfrielse, uden det skulle bringe likviditeten ned på kritiske niveauer. Men de har dog i dag selv efter indfrielsen et fornuftigt niveau på overdækningen.

Kursreguleringer har i perioden bidraget yderst positivt til Østjysk Banks resultat.

Baggrunden for at jeg vælger at tage denne med i mine nøgletal, er for at belyse om det er denne post der bærer Østjysk Bank resultater. Det skulle det ikke gerne være, da denne ikke er en del af kerneforretningen i at drive bankvirksomhed som er at modtage indlån og formidle udlån. Så hvis resultater kun bliver skabt med baggrund i kursreguleringer, kan der altså være antydning af, at forholdet i den generelle basisindtjening ikke er godt. Her må det i Østjysk Banks tilfælde siges, at denne post efterlader større positive indtryk i 2010 og 2012 hvorimod den i 2011 er negativ. Så i 2010 er den altså i høj grad medvirkende til at de kommer ud med et plus, og i 2012 hjælper den til at mindske underskuddet.

Østjysk Banks udgifter til personale og administration er over perioden steget med 3 %, når basisindtægter så som tidligere nævnt kun er steget med 1,4 % er der naturligvis en negativ udvikling imellem disse 2 poster i regnskabet. De har dog fra 2011 til 2012 formået at holde en lav stigning på udgifter i forhold til tidligere på ca. kr. 800.000. Men forholdet her imellem finder jeg noget af årsagen bag et forværret resultat for banken.

Nedskrivninger har i Østjysk Bank været historisk store i 2012, hvilket bærer hovedårsagen til det dårlige resultat. Man har i 2012 måtte nedskrive for 364 mio. kr., hvilket som det ses betyder en nedskrivningsprocent på 5,3 %. De høje nedskrivninger skyldes hovedsageligt individuelle nedskrivninger som det ses i årsrapporten. Iflg. Østjysk Banks egen udtalelse skyldes nedskrivningernes størrelse en kombination af flere ting. Faldende rente har betydet

⁴¹ Årsrapporten 2012 Østjysk Bank s. 13

⁴² Årsrapport 2012 Østjysk Bank s. 51

tab på renteafdækningsforretninger, de mere præcise krav fra finanstilsynet om hvornår der indtræder objektiv indikation for værdiforringelse har krævet yderligere nedskrivninger især på mindre erhvervskunder, fald på ejendomsmarkedet har betydet betydelige nedvurdering af sikkerhed som på baggrund heraf kræver yderligere henlagt til nedskrivninger.⁴³ Østjydsk Bank er selv opmærksom på deres store udfordring på dette område og gør hermed selv klart i deres årsrapport 2012 at der skal kigges på forretningsgangene og interne kontroller på kreditområdet. Her har banken simpelthen været for dårlige efter egen udtalelse. Samtidig hermed bemærkes at Østjydsk Bank har hele 71 % af deres udlån til erhvervs hvorimod kun 28 % til privat.⁴⁴ Denne inddeling med en stor del på erhverv bør alt andet end lige betyde mindre risikospredning i porteføljen i forhold til at have en større andel på private. Samtidig hermed er de 3 største erhvervssegmenter Landbrug, Bygge- og anlægsvirksomhed og fast ejendom. 3 områder som har det særligt hårdt under finanskrisen. Her mener jeg Østjydsk Bank bør tilstræbe at øge andel af privatkunder for at opnå en bedre spredning i porteføljen. Andelen på erhverv er faktisk steget fra 2011 til 2012 med 2 %-point, hvilket jeg mener er den forkerte retning udviklingen her har været.

Hvis der ses på udviklingen i Østjydsk Banks solvensprocent som tidligere nævnt i afsnit 3.1 beregnes som: basiskapital/risikovægtede poster

og kernekapitalprocenten der beregnes som:

kernekapital/risikovægtede poster

Har de begge over perioden udviklet sig negativt. Solvensprocenten er over perioden faldet fra 17,7 % til 14,8 %, imens kernekapitalprocenten er faldet fra 12,5 % til 10,8 %. Fra 2010 til 2011 så man en stigning i begge nøgletal der skyldtes kun i lille grad det positive resultat. Det er mere med baggrund i at man i 2011 gennemførte en aktieemission som gav 60. mio. kr., samt man i samme omgang solgte kapitalbeviser (Hybrid kernekapital) for 27,8 mio. kr.⁴⁵ I 2011 gjorde man altså tiltag for at styrke kapitalen, dette må siges at have vist sig at være højst nødvendigt efter resultatet i 2012. Her er såvel solvensprocent som kernekapitalprocent altså faldet med henholdsvis 17,78 % og 22,3 %, altså markante fald i disse vigtige punkter. Spændet mellem de 2 tal ligger fortsat i dag på ca. 4 %-point som de også gjorde i 2011. Dette fordi det hovedsagligt er kernekapital Østjydsk Bank har tabt i 2012, da underskuddet har spist af egenkapitalen. Deres individuelle solvensbehov, som er beskrevet under afsnit 3.1.2

⁴³ Artikel på finanswatch.dk fra d. 25/1-2013 - <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article5118476.ece>

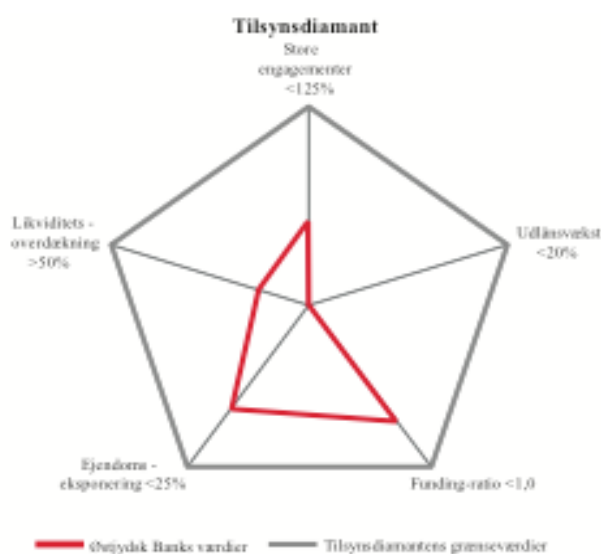
⁴⁴ Østjydsk Bank Årsrapport 2012 s. 40

⁴⁵ Årsrapport 2011 for Østjydsk Bank s.11

er i 2012 på 10,4 % altså har de i dag kun en overdækning på 4 %-point, hvilket må siges at være beskedent taget i betragtning af de har mistet 3,2 %-point bare i 2012.⁴⁶ Altså er der næsten ikke råd til endnu et dårligt år i banken på deres solvens. Forskellen mellem solvensprocenten og kernekapitalprocenten fortæller os altså også noget om kapitalsammensætningen i Østjyds bank. I dag udgør kernekapitalen 73,5 % af den samlede basiskapital.⁴⁷ Med en fremtid hvor kravene til kapital bliver skærpet jf. omtalte Basel III under afsnit 3.5, så er Østjyds bank altså her under pres for at skulle hente kapital udefra eller øge indtjening markant, så man selv kan ligge til sin egenkapital, som indgår i kernekapitalen år efter år. Kapitalbasen nævnes også selv af pengeinstituttet som et utroligt vigtigt fokuspunkt i 2013 under ledelsesberetningen i årsrapporten for 2012. Det er derfor utroligt vigtigt for banken at holde øje med deres kapitalbases fremtidige udvikling, og ligge en strategi herfor, hvilket senere vil blive diskuteret nærmere.

En anden faktor vi kan tage i betragtning omkring Østjyds Banks regnskabsaflæggelse i 2012, er om de lever op til de krav tilsynsdiamanten nævnt i afsnit 3.3 stiller.

Figur 4.1⁴⁸



Som det kan ses på figuren lever Østjyds Bank i dag op til pejlemærkerne i tilsynsdiamanten. Der dog 2 områder hvor man stikker længere ud på figuren. Det ene er ejendomseksponering, hvor man har 16 % af det samlede udlån. Da man stikker godt ud her og man som tidligere nævnt har ejendomseksponeringen som et område, der har været med til de store nedskrivninger i år, som har været skyld i det dårlige resultat. Er det virkelig et område man

fremtidigt skal have opmærksomhed på. Måske en nedjustering af udlånene eller større fokus på styringen af dette område kan hjælpe Østjyds Bank i de tider vi er i nu, samt begrænse fremtidig nedskrivninger. Samtidig hermed er der også udslag på deres funding ratio som i

⁴⁶http://finans.borsen.dk/artikel/1/251252/underskud_paa_over_200_mio_kr_i_oestjyds_bank.html

⁴⁷ Kernekapital efter fradrag/Basiskapital efter fradrag = 663.669/902.641 = 0,735

⁴⁸ Figur fra Østjyds Bank Årsrapport 2012 s. 15

dag er 0,75. Man bør i banken her være opmærksom på, at man har behov for at hjemtage noget længerevarende arbejdende kapital, som kan tælle med i opgørelse af denne kapital. Eksempelvis tælles obligationer med løbetid under 1 år ikke med i fuding ratio. Dette kunne være et vigtigt langsigtet fokus punkt på banken fremadrettet. Men alt i alt er banken altså indenfor rammer på alle områder og er ikke helt ude i yderkanten på nogle af dem, men har overalt minimum 25 % at give af.

4.1.2 Sparekassen Hobro

Ud af Sparekassen Hobro ses det, at de kom ud af regnskabsåret 2012 med et overskud på 35.568 mio. kr., hvilket faktisk er det bedste resultat i hvert fald i 5 år, som det også fremgår af årsrapporten. Det bemærkes at Sparekassen efter ny lovgivning skal opgøre sin rente til garantkapital på ny metode, så denne er en del af egenkapital opgørelse og ikke bare indgår som en renteudgift i resultatopgørelsen. Dette er fordi Sparekasser ikke længere må fastsætte en rente på deres garantkapital, men at forretningen heraf hvert år skal afgøres på repræsentantskabsmødet.⁴⁹ Tallene bagud er altså tilrettet og analysen her er lavet ud fra den nye praksis. Nedenfor er opstillet relevante nøgletal for de seneste 3 regnskabsår og de vil nu blive analyseret nærmere.

Tabel 4.2⁵⁰

Sparekassen Hobro			
I mio. kr.	2010	2011	2012
Netto rente og gebyr indtægter	222.534	221.271	244.595
Kursreguleringer	10.296	3.900	10.029
Ugifter til personale og administration	162.555	160.149	160.723
Nedskrivninger	36.520	79.645	39.855
Årest resultat efter skat	15.722	-16.446	35.658
Solvensprocent	22,9	23,4	22,0
Kernekapitalprocent	21,8	23,0	22,0
Udlånsvækst	-1,6	-4,2	-2,8
Nedskrivningsprocent	0,8	1,9	1,0
Indlån	3.251.076	3.336.320	3.373.050
Udlån	3.319.881	3.177.478	3.077.390

Som det kan ses ovenfor har Sparekassen Hobro faktisk i perioden på de 3 år haft en positiv udvikling i sin indtjening med en stigning på hele 126 % set over perioden. Dog havde man i

⁴⁹ <https://www.sparhobro.dk/garant/garantkapital/>

⁵⁰ Egen tilvirkning på baggrund af tal fra Sparekassen Hobro årsregnskaber fra 2010 til 2012

2011 et dårligt resultat med et underskud på 16,446 mio. kr., men dette har man i 2012 formået at få vendt igen.

Det ses ud af tabellen ovenfor at deres netto rente- og gebyrindtægter forbedres over hele perioden med 22.061 mio. kr. eller 9,9 %, hvilket isoleret set må beskrives som tilfredsstillende. Det er dog faldet fra 2010 til 2011 men dog igen fra 2011 til 2012 steget. Altså er udviklingen i Sparekassen basisindtægter over perioden positiv. Dette er især positivt når man holder det op imod at Sparekassen faktisk gennem hele perioden har faldt i deres udlån, det må altså betyde at man har formået at forøge sin rentemarginal eller lavet andre indtægtsgivende forretninger med sine kunder. Det ses ud af årsrapporten at baggrunden er at man både har fået bedre forhold mellem renteindtægter og renteudgifter, samt haft stigende gebyr og provisionsindtægter, altså har begge ting hjulpet til den forbedret basisindtægt. Især er renteudgifter faldet nemlig med hele 22,7 % fra 2011 til 2012, hvilket altså tyder på man formår at betale en mindre rente på sit indlån og anden gæld.

Kursreguleringer har igennem hele perioden også bidraget positivt til Sparekassens resultat hvor den har lagt på ca. samme niveau i 2010 og 2012, men havde et fald i 2011. Hvor Sparekassen altså også kom ud med en negativ bundlinje. Men selv om man tog kursreguleringer ud i 2010 og 2012 ville bundlinjen skabt af den primære drift fortsat være positiv.

Der er for tiden megen omkostningsfokus i den finansielle sektor og det er derfor interessant at se, hvordan den største udgiftspost i Sparekassen har udviklet sig. Her kan vi se at man faktisk fra 2010 til 2011 har et lille fald i udgifter til personale og administration og i 2012 kun oplever en beskeden stigning. Så set over hele perioden er den altså faldet med 1,13 %. Hovedårsagen hertil må findes i, at man faktisk i perioden har skåret medarbejder staben ned. Senest er der fra 2011 til 2012 reguleret ca. 3 fuldtidsstillinger gennem effektiviseringer eller omrokering, hvor man ikke genbesætter fratrådte stillinger.⁵¹ Altså hjælper den stagnerende udvikling i disse udgifter også til en bedre bundlinje.

Nedskrivninger har i perioden været noget svingene med 2011 som det år der træder helt udenfor. Her steg nedskrivninger fra 2010 til 2011 med 118 %, hvoraf hovedparten kom som følge af et besøg af finanstilsynet. Tilsynet mente her, at Sparekassen havde nedskrevet for lidt på engagementer med objektiv indikation for værdiforringelse. Altså engagementer hvor man må påregne en ikke uvæsentlig risiko for at lide et tab. Dette påførte Sparekassen ekstra

⁵¹ Sparekassen Hobro årsrapport 2012 s. 13

60 mio. kr. i nedskrivninger.⁵² Det bidrog selvfølgelig betydeligt til det dårlige resultat i 2011. I 2012 har man igen nedskrivninger nede på ca. niveau med 2010. Dog et niveau som Sparekassen fortsat i deres årsrapport beskriver som højt og begrundes med den fortsatte dårlige konjunktur. Hos Sparekassens er 69 % af deres udlån placeret på erhvervskunder og 31 % på privat.⁵³ Her er altså en større overvægt på erhverv, hvilket vil betyde mindre risikospredning på udlånsporteføljen end hos private. Ud af erhvervsandel er de største landbrug med 16 % og fast ejendom med 17 %, altså 2 brancher der som nævnt under afsnit 4.1.1 har haft det svært i krisen. Udviklingen hos Sparekassen Hobro har vist sig at erhvervsandelen er steget med 3 %-point fra 2011 til 2012 hvilket andet end lige vil betyde risikospredningen er mindsket fra 2011 til 2012. Her kan der med fordel derfor forsøges at øge andelen af privatkunder fremover.

Sparekassens solvensprocent ligger i dag på et niveau på 22 %, her er det værd at bemærke at også Sparekassens kernekapitalprocent ligger på dette niveau. Altså bæres hele basiskapitalen i Sparekassen af kernekapital. Hermed står man altså stærkt rustet med kernekapitalen.

Solvensen har over perioden oplevet et lille fald på 0,9 %-point, hvilket ikke er et alarmerende fald og betyder Sparekassen stadig har stor overdækning i forhold til lovkravet på 8 % og deres individuelle solvensbehov på 11,45 %.⁵⁴ Faldet fra 2011 til 2012 skyldes både faldende basiskapital, hvor årsagen findes i en nedgang i garantkapital og indfrielse af ansvarlig kapital, samt at de risikovægtede poster har vist en stigning. Det kan her være interessant at betragte at kreditrisikoen stiger selvom udlånet falder. Altså er der fortsat flere bestående kunder der forventes at kunne få problemer med at overholde deres forpligtelser. Men alt i alt har Sparekassen altså en stærk kapitalbase og må derfor også siges at de pt. står stærkt til fremtidige stramninger der er forslået under Basel III.

Sparekassens forhold mellem indlån og udlån er gennem periode gået fra indlånsunderskud til indlånsoverskud. Dette bør alt andet lige betyde en forbedret likviditetssituation i Sparekassen. Deres overdækning på likviditet er dog i perioden 2010 til 2012 faldet med 65,5 %-point til i 2012 at ligge på 199,3% i overdækning i forhold til lovens krav. Her har man i 2012, hvor man oplever det største fald eksempelvis ekstraordinært indfriet statsgaranterede obligationer, som kunne medregnes til likviditet. Deres overdækning i dag må fortsat ses som et fornuftigt og acceptabelt niveau. Du betaler nemlig en pris for at have likviditeten til

⁵² https://www.sparhobro.dk/hobro/om_sparekassen/regnskab/FT2011.pdf

⁵³ Sparekassen Hobro årsrapport 2012 s. 29

⁵⁴ https://www.sparhobro.dk/hobro/om_sparekassen/regnskab/solvensbehov2012.pdf

rådigheden, og hvis man i dagens konjunkturer ikke kan anvende den til udlån, eller på anden måde skabe afkast af det, er der ikke grund til at betale udgiften til for megen overdækning.

4.1.3 Sammenligning

I min analysen ovenfor af de seneste 3 regnskabsår må det siges at Sparekassen Hobro efterlader det bedste indtryk. På likviditetssituationen efterlader de begge et godt indtryk med overskud på indlånskontoen og høje overdækninger i forhold til lovens krav. Sparekassen har leveret de bedste resultater set over hele perioden og senest i 2012 leveret meget bedre end Østjysk Bank. Samtidig hermed falder deres udlån i Østjysk Bank i 2012 også mere end Sparekassen Hobro, altså er deres indtjenings potentiale på udlån svindende. I Østjysk Bank har man i 2012 været ramt af store nedskrivninger som trækker procenten helt op 5,3 % procent mod Sparekassens 1 %. I 2010 ligger Østjysk Bank på denne post også højere, hvorimod de ligger på samme niveau i 2011.

Et andet udslagsgivende punkt hvor Sparekassen står stærkere frem er både på Solvensprocenten og Kernekapitalprocenten. Her ligger Sparekassen hele 7,2 %-point over Østjysk Bank på solvens i 2012 og hele 11,2 % over på Kernekapitalen. Set over hele perioden har Sparekassen alle år set betydeligt stærkere ud på dette punkt end Østjysk Bank. Altså har vi her en Østjysk Bank med en noget presset kapitalbase mod Sparekassen der har en stærk kapitalbase med høj overdækning og det hele bestående af ren kernekapital. Noget interessant kunne være, at belyse hvorledes disse 2 institutter præstere i forhold til andre i branchen. Derfor vælger jeg nu at sammenholde dem med gennemsnittet for gruppe 3 institutter⁵⁵ som de begge tilhører, samt Djursland Bank og Nordjyske Bank.⁵⁶ Bemærk mine gennemsnitstal for gruppe 3 i 2012 er pr. halvåret af 2012 da min kilde finanstillsynet endnu ikke har udgivet helårs tal på nuværende tidspunkt. Altså skal 2012 tal tages med et vist forbehold.

Tabel 4.3⁵⁷

Gns. Gr. 3	2010	2011	2012
Solvens	20,06	22,17	22,08
Kernekapital	16,07	19,97	20,45
Nedskrivningsprocent	2,16	2,15	1,14
Djursland Bank	2010	2011	2012
Solvens	15,7	15,3	16,6

⁵⁵ Tal fra Finanstillsynets Markedsudviklingsrapport for pengeinstitut sektoren. Bemærk 2012 er halv års tal da fulde 2012 tal endnu ikke er offentligt gjort hos Finanstillsynet.

⁵⁶ Tal fra de 2 pengeinstitutters årsrapporter 2012.

⁵⁷ Egen tilvirkning med tal fra finanstillsynet og pengeinstitutters årsrapporter

Kernekapital	14,3	16	17,3
Nedskrivningsprocent	0,7	0,8	1
Nordsjyske Bank	2010	2011	2012
Solvens	17,4	18,8	19,3
Kernekapital	17,4	18,7	19,2
Nedskrivningsprocent	1,3	1,6	1,8

Som det ses på tallene ligger gennemsnittet for gr. 3 pengeinstitutters nedskrivning i årene mellem 2,16 % til 1,14 %. Her holder Sparekassen sig alle

årene under hvad gennemsnittet i gruppen, hvorimod Østjysk Bank alle år ligger højere end de øvrige. Østjysk Bank ligger også i hele perioden betydeligt over en nærkonkurrent rent geografisk Djursland Bank på nedskrivninger, samt også højere end Nordjyske Bank.

Sparekassen ligger derimod i perioden bedre end Nordjyske Bank, men dog også dårligere end Djursland Bank i 2010 og 2011, hvorimod de i 2012 ligger på samme niveau. Det kunne her være interessant at analysere om der er forskel på risikoen på de kunder man i Østjysk Banks omgiver sig med og dem Sparekassen Hobro omgiver sig med siden de ligger i hver sin ende af nedskrivningssatserne i forhold til sammenligningen. Derfor har jeg beregnet på risikoen, hvor risiko ses som den gearing hos deres erhvervskunder. Dette ud fra en tankegang om at kreditpolitikken i et pengeinstitut må skinne igennem her, så dette må give mig en god indikator på hvor risikovillig man er samlet set. Jeg har her valgt at måle på erhvervskunder hvor selskabet er normal drift og med en fremmedkapital på mellem 1-10 mio. kr. Det gør jeg kan få et bredt midtersnit og dermed udelukke afstikker i hver ende af skalaen, og få et tal for den brede midte. Her viser min beregning at Østjysk Banks erhvervskunder under disse kriterier har en gearing på 1,5⁵⁸ hvorimod Sparekassen Hobros har en på 1,1⁵⁹. Hermed er det altså bevist at ud fra disse forudsætninger og mit valgte interval arbejder Østjysk Bank generelt med en højere gearing og herunder risikovillighed. Denne kritikpolitik med villighed til at omgive sig med kunder med højere gearing kan skinne igennem hele virksomheden både på erhverv og privat. Så det kan være en stor årsag til de højere nedskrivninger.

På solvensen præsterer Østjysk Bank i 2010 bedre end gennemsnittet og bedre end både Djurslands Bank og Nordjyske Bank. Og i 2011 faktisk også bedre end Djurslands Bank. Men i 2011 er de dog under gennemsnittet og Nordjyske Bank. I 2012 forværres de yderligere på solvensen og ligger her betydeligt dårligere end sammenligningerne med et niveau på 14,4 %. Sparekassen er hele perioden godt med på solvensen. De ligger bedre end både Djurslands Bank og Nordjyske Bank og i 2010 og 2011 også over gennemsnittet. I 2012 er de på niveau med gennemsnittet. På kernekapitalen var Østjysk Bank i 2010 over gennemsnittet, den er dog siden hen svundet ind og har de seneste 2 år været under gennemsnittet. I år 2012 hele

⁵⁸ Se bilag 1 for beregning

⁵⁹ Se bilag 2 for beregning

9,65 %-point under. Samtidig ligger Østjydsk Bank i de 2 seneste år betydeligt under de 2 sammenligningspengeinstitutter. Altså er kapitalsituationen i Østjydsk Bank betydeligt forværret i perioden, holdt op i mod lignende pengeinstitutter illustreret ved gennemsnittet og Djurslands Bank og Nordjyske Bank. Dette er selvfølgelig yderst negativt set ud fra et fremtidigt konkurrenceperspektiv. Sparekassen Hobro ligger på kernekapitalen yderst fornuftigt hele perioden med niveau over gennemsnittet og også over de 2 sammenligningspengeinstitutter. Hermed kan vi altså konkludere, at hvor Sparekassen på mange punkter er bedre end sammenlignelige institutter eller hvert fald på niveau halter Østjydsk Bank i dag noget efter.

4.2 Rentabilitets analyse

En vigtig del af analysen af et pengeinstitut er rentabilitetsanalysen. Heri analyseres pengeinstitutts rentabilitet i de 3 seneste regnskabs år for at synliggøre om der drives en profitabel forretning. I analysen vil der blive taget udgangspunkt i egenkapitalens forrentning(ROE) og Afkastningsgraden(ROA). Tallene vil i opgaven blive anvendt til at vurdere i udviklingen i de 2 pengeinstitutter. Desto højere tallene er desto mere forrentning bliver der præsteret i pengeinstitutterne, ud fra deres binding i egenkapitalen og aktiverne.

ROE er en forkortelse for Return on Equity og er altså et udtryk for egenkapitalens forrentning efter skat. Den kan beregnes som:

$(\text{Resultat efter skat} / \text{egenkapitalen}) * 100$

Eller som:

$PM * AU * EM$

PM står for Profit Margin og beregnes som resultatet/samlede indtægter. Hermed fortæller det om virksomhedens overskudsgrad ud fra de samlede indtægter.

AU står for Assets Utilization og beregnes som samlede indtægter/aktiver. Denne beskriver derfor den omsætning der bliver skabt på baggrund af virksomhedens aktiver.

EM står for Equity Multiplier og beregnes ved at sætte fremmed kapitalen i forhold til egenkapitalen. Denne beskriver altså hermed gearingen af egenkapitalen, altså hvor stor en del af aktiverne er finansieret gennem lånte midler og hvor stor en del med egenkapital.

Jeg vælger at anvende metode nr. 2 til udregningen, da denne giver mig de ovenfor nævnte nøgletal også, som kan hjælpe os med at konkludere, hvorfor udviklingen er som den er.

En anden del af en rentabilitetsanalyse er som nævnt ovenfor ROA, som er forkortelse for Retur on Assets eller afkastningsgraden. Den beregnes som:

$(\text{Årets resultat efter skat} / \text{totale aktiver}) * 100$

Nøgletallet kan bruges til at sammenligne hvorledes virksomheder opnår forrentning af den investerede kapital. Derfor er det altså utroligt relevant i en rentabilitetsanalyse. Samtidig hermed ønsker jeg også at belyse nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone, da det viser om banken kan levere indtjening ud fra de omkostninger der investeres heri. Det beregnes som årets resultat/omkostninger og skal være over 1 før der skabes indtægter på omkostningerne. Det må siges at være helt basis for at drive en rentabel pengeinstitutvirksomhed.

4.2.1 Rentabilitet i Østjysk Bank

Tabel 4.4⁶⁰

Østjysk Bank år	ROE	Profit Margin	Asset Utilization	Emergin Equity
2010	1,38%	0,02119792	0,060295289	10,76034031
2011	1,05%	0,016447383	0,062301425	10,22844711
2012	-27,40%	-0,334245368	0,060336945	13,58459794

Ovenfor ses beregningen af de relevante nøgletal, samt ROE som de leder os til for Østjysk Bank. Vær opmærksom på at der kan være forskel mellem mine her beregnede værdier og dem der opgives af Østjysk Bank i årsrapporten da de jf. årsrapporten 2012 er beregnet ud fra en gennemsnits egenkapital henover hele året, hvorimod mine er på baggrund af ultimo tal for 2012.

ROE er i perioden faldet for Østjysk bank fra 1,38 % i 2010 til minus hele -27,4 % i 2012.

Jeg mener at niveauet for ROE for hele perioden må siges at være utilfredsstillende for Østjysk Bank. En forrentning af sin kapital der maksimalt har lagt på 1,38 % er ikke meget at få for det arbejde og den risiko, der også er forbundet med at drive pengeinstitut.

Hvis vi ser nærmere på nøgletallene, der leder os til ROE kan vi se at at PM er faldet gennem hele perioden, altså er banken blevet dårligere til at få de samlede indtægter til også at give indtjening på bundlinjen. Dette hænger også godt sammen med et for perioden faldende resultat som i 2012 ender ud i det store minus.

⁶⁰ Egen tilvirkning ud fra beregning bilag 3

AU stiger faktisk fra 2010 til 2011, altså bliver forholdet mellem de indtægter man skaber og de aktiver der skal til for at skabe det, altså i dette år forbedret. AU lider dog i 2012 et fald, det skyldtes at bankens samlede indtægter i året kun stiger med 1,07 % hvorimod de samlede aktiver stiger med 4,1 %, altså bliver forholdet herimellem forringet i 2012.

EM altså gearingen af egenkapitalen ligger fra 2010 til 2011 forholdsvist stabilt, der er en lille stigning i aktiverne, men samtidig stiger egenkapitalen altså mere så den samlede gearing i dette år falder. I 2012 stiger gearingen af egenkapitalen dog betydeligt med 26,25 % dette skal selvfølgelig ses i sammenhæng med, at årets negative resultat betyder et fald i egenkapitalen, imens de samlede aktiver fortsat stiger lidt. Her skal man være opmærksom på at en højere gearing og hermed risiko, samtidig med der i 2012 er leveret dårligere resultater er et usundt tegn for banken og betyder, at risikoen i perioden er forøget.

Tabel 4.5⁶¹

Østjysk Bank	2010	2011	2012
ROA	0,13%	0,10%	-2,02%
Indtjening pr. omk.krone	1,06	1,04	0,61

Ovenfor ses den beregnede ROA for Østjysk Bank i den 3årige periode. Som vi her kan se er ROA over perioden faldet, altså er banken blevet dårligere til at skabe resultat ud af sine aktiver. Det må siges at være en utilfredsstillende udvikling. Faldende skyldtes fald i årets resultat fra 2010 til 2011 uden at aktiver er faldet tilsvarende, samt det negative resultat i 2012 pga. de store nedskrivninger.

ROA udtrykker altså hvorledes man kan levere overskud ud af den indskudte kapital hvor ROE udtrykker hvorledes egenkapitalen forrentes. Altså kan vi hermed konkludere at i og med ROE i 2012 er lavere end ROA mister banken indtjening på deres fremmedkapital, hvorimod de 2 foregående år har tjent på deres fremmedkapital da ROE er højere end ROA og de derfor får mere ud af deres fremmedkapital, end det koster dem at have det.

Indtjeningen pr. omkostningskrone er i perioden faldet med 41,35 %. Den var i 2010 og 2011 på samme niveau, altså formåede man her at have tilsvarende fald i samlede omkostninger, som man havde i årets resultat. I 2012 er nøgletallet mærket af det negative resultat og falder her betydeligt til 0,61. Nøgletallet generelt for gruppe 3 pengeinstitutter lå efter 1. halvår 2012 på 1,04.⁶² Østjysk Bank er noget efter, men det kan også bemærkes at tallet gennemsnitligt

⁶¹ Egen tilvirkning ud fra beregning bilag 3

⁶² http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2012/~/_media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/MU/MU_PI_1H2012.ashx

for gruppen ikke er imponerende. Altså formår banken ikke længere at skabe indtjening ud af sine omkostninger, hvilket selvfølgelig ikke er holdbart i et længere perspektiv.

Alt i alt er Østjysk Banks rentabilitet set over perioden og med baggrund i nøgletallene ovenfor altså forværret. Dette er en yderst utilfredsstillende udvikling, som skal vendes hurtigst muligt hvis de igen vil drive et rentabelt pengeinstitut, og kunne modstå de udfordringer fremtiden bringer med sig.

4.2.2 Rentabilitet i Sparekassen Hobro

Tabel 4.6⁶³

Sparekassen Hobro år	ROE	Profit Margin	Asset Utilization	Emergin Equity
2010	1,50%	0,055966311	0,050627356	5,278836265
2011	-1,58%	-0,056810253	0,054270749	5,133403329
2012	3,41%	0,119633109	0,061909813	4,597619761

Ovenfor ses beregnet ROE for de 3 år for Sparekassen Hobro, samt bagvedliggende nøgletal der hjælper mig frem til ROE. Som det kan ses er forrentningen af Sparekassens egenkapital forbedret over perioden. Hvor man i 2010 havde et lille plus på 1,5 % og i 2011 havde negativ forrentning som følge af det negative resultat. I dag er det igen vendt til plus og et niveau på 3,41 % i 2012. Altså opnår man i dag et afkast 3,41 % ud fra sin egenkapital.

Baggrunden for udviklingen finder vi blandt andet i Profit Margin, som over perioden er forbedret med 113 %. Altså er man over perioden blevet betydeligt bedre til at skabe resultat ud af din samlede indtægter. Dette tyder altså på et bedre forhold mellem basisindtægter og udgifterne der er i Sparekassen Hobro.

AU er også forbedret over perioden og dette hænger sammen med at banken i dag skaber en bedre basisindtægt og samtidig har en lavere balance. Altså 2 ting som begge påvirker AU positivt.

EM falder henover perioden, altså er gearingen af egenkapitalen blevet mindre. Baggrunden herfor kan findes i, at Sparekassens balance er faldet forholdsvis mere over perioden end egenkapitalen, som faktisk også er faldet over hele perioden. At egenkapitalen falder, bør betyde en højere gearing med da aktiverne samtidig mindskes mere falder gearingen. Dette er også en af Sparekassens hæmsko, at de mener at have plads til mere udlån og hermed gearing af egenkapitalen på bøgerne.⁶⁴ Baggrunden herfor er at mere udlån skal være med til

⁶³ Egen tilvirkning ud fra beregning bilag 4

⁶⁴ https://www.sparhobro.dk/om_sparekassen/regnskab/

at skabe bedre omsætning og herunder indtjening i fremtiden. Samtidig er der selvfølgelig også en psykologisk udmelding om ”her går det godt” på trods af krisen i sådan en udtalelse.

Tabel 4.7⁶⁵

Sparekassen Hobro	2010	2011	2010
ROA	0,28%	-0,31%	0,74%
Indtjening pr. omk.krone	1,06	0,88	1,23

Ovenfor ses beregnet Return on Assets (ROA), samt indtjening pr. omkostningskrone for Sparekassen. Som vi kan se her ovenfor er ROA forbedret set over perioden med 0,46 %-point. Stigningen i ROA skyldes, at man i 2012 er blevet bedre til at skabe indtjening ud af sine aktiver, hvilket må ses som positivt. Stigningen skyldes både det forbedrede resultat, samt faldende aktiver, hvilket begge er ting der påvirker nøgletallet i positiv retning. ROA er i 2012 mindre end ROE hvilket betyder, at man ikke formår at skabe tilstrækkeligt resultat i forhold til det der er investeret i fremmedkapital.

Indtjening pr. omkostningskrone er gennem perioden forbedret med 16 %, hvilket er yderst positivt. Samtidig har de fået vendt 2011s dårlige tendens, hvor man altså tabte penge pr. omkostningskrone man anvendte, da nøgletallet her var under 1. Som tidligere nævnt under Østjysk Bank rentabilitetsanalyse lå gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter i 1. halvår af 2012 på 1,04. Altså er Sparekassen Hobro her over gennemsnittet og med til at trække dette op af, hvilket må ses som tilfredsstillende målt op mod konkurrenterne.

Efter ovenstående analyse er Sparekassens Hobro rentabilitet i perioden altså forbedret. Efter et knæk i 2011 på grund af det negative resultat vender kurven igen op ad og man er kommet op på bedre niveau end 2010. Alt i alt efterlader dette et positiv indtryk og udgangspunkt for Sparekassens fremtidige rentabilitet.

4.2.3 Sammenligning

Alt i alt ser vi altså ovenfor at Sparekassen har forbedret sin rentabilitet set henover den 3 års periode hvorimod Østjysk Bank har forværret. Dermed står Sparekassen altså i dag klart stærkest i forhold til de 2 pengeinstitutter. Men hvorledes har de 2 præsteret i forhold til sammenlignelige institutter, det vil nu blive analyseret.

Tabel 4.8⁶⁶

Gns. Gr. 3	2010	2011	2012
Ekf før skat	-6,74	-3,43	0,72
Indtjening pr. omk.kr.	0,82	0,89	1,04

⁶⁵ Egen tilvirkning ud fra beregning bilag 4

⁶⁶ Egen tilvirkning ud fra tal for finansilsynet og de 2 pengeinstitutters årsrapporter

Djursland Bank	2010	2011	2012
Ekf efter skat	5,6	3,3	6,4
Indtjening pr. omk.kr.	1,21	1,14	1,25
Nordsjyske Bank	2010	2011	2012
Ekf efter skat	8	4,1	4,8
Indtjening pr. omk.kr.	1,3	1,2	1,2

Som det ses er mine tal for gruppe 3 institutter egenkapitals forretning før skat. Dette fordi det er dem finanstilsynet oplyser i deres markedsudviklingsrapport. Jeg mener dog stadig, at de kan anvendes

som rette snor på det generelle niveau, selvom mine tal for Sparekassen Hobro og Østjysk Bank er efter skat. Bemærk igen 2012 er gennemsnit for første halvår. Som det ses ligger begge institutter faktisk bedre end gennemsnittet i gruppe 3 mål på egenkapitalens forrentning både i 2010 og 2011. Selvom de er før skat må det siges at Østjysk Bank plus de 2 år og Sparekassens plus i 2010 og beskedne minus i 2011, er bedre end gennemsnittet. Derimod halter de begge i 2010 og 2011 langt efter Djursland Bank og Nordjyske Bank, som ligger på helt andre bedre niveauer og også langt over gennemsnitter for gruppen. I 2012 vender det således at Østjysk Bank her præsterer markant dårligere end gennemsnittet og de 2 sammenlignings institutter med -27,4 % på grund af det negative årsresultat. Derimod gør Sparekassen Hobro i 2012 det noget bedre en gennemsnittet med 3,41 %, men de halter dog fortsat efter de niveauer Djurslands Bank og Nordjyske Bank kan præstere. På indtjening pr. omkostnings kr. præsterer Østjysk Bank bedre end gennemsnittet i 2010 og 2011, hvorimod de halter langt efter i 2012 med hele 41,35 % lavere niveau end gennemsnittet. Sparekassen Hobro ligger bedre i 2010 og 2012, men på grund af deres negative resultat i 2011 ligger de på niveau på gennemsnittet med 0,88 dette år. Den er dog som nævnt vendt i 2012 til at ligge godt over gennemsnit. Det gør sig gældende for hele perioden, at Østjysk Bank er efter Djurslands Bank og Nordjyske Bank på dette nøgletal. Sparekassen ligger også under disse på nær i 2012, hvor de dog formår at slå Nordjyske bank, men kun med 0,04 %-point. Vi må sige set over hele perioden ligger Østjysk betydeligt under gruppe 3 institutterne og de 2 sammenlignings pengeinstitutter. Sparekassen Hobro formår derimod i flere perioder at præstere bedre end gennemsnittet, men formår dog heller ikke at slå de 2 sammenligningsinstitutter. Det må siges at Østjysk Bank ses at have de største udfordringer på rentabiliteten, for at kunne løfte den op til et acceptabelt niveau der matcher konkurrenterne.

4.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate

ICGR nøgletallet fortæller os noget om pengeinstitutternes mulighed for at skabe vækst i fremtiden. Tallet angives i % og fortæller hvor meget aktiverne kan vokse, uden at det påvirker solvensen. Altså er grundtanken at indtjening anvendes til fremtidig vækst. Den beskriver således hvor meget et pengeinstitut kan øge sit udlån, uden at det belaster solvensen, såfremt vægtningsmikset på nyudlån, er det samme som på bestående. I ordet vægtningsmiks ligger at udlån vægtes i forhold til hvor meget det skal vægte i de risikovægtede poster, eksempelvis vægter blanco lån mere end lån med pant i fast ejendom indenfor 80 % af ejendommens værdi. Herunder skal nyudlån i ICGR, altså have samme vægt som bestående før det ikke påvirker solvensen. Nøgletallet beregnes vha. følgende formel:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Egenkapital} / \text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} - \text{Udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

Tallet tager altså hermed hensyn til løbende indtjening samt eventuel udbetaling af udbytte. Udbetaling af udbytte vil betyde et lavere ICGR, det giver god mening da man derved udbetaler udbytte i stedet for at sætte årets resultat over til sin egenkapital og give mulighed for, at man kan opnå yderligere vækst på udlånet. Altså er det et yderst relevant nøgletal, da det fortæller noget om et pengeinstituts muligheder for at skabe fremtidigt vækst indenfor dets egen forretning, altså vha. egen indtjening. En god rettesnor for ICGR er, at det gerne skal være højt nok til at indeholde den årlige rentetilskrivning, samt inflationen da balancen hermed vil være uændret. Nedenfor vil fremgå de seneste 3 års ICGR for Østjysk Bank og Sparekassen Hobro. Tallene er for Sparekassens Hobro vedkomne også her beregnet efter den nye regnskabspraksis som nævnt under rentabilitetsanalysen.

Tabel 4.9⁶⁷

ICGR	2010	2011	2012
Østjysk Bank	1,38%	1,05%	-27,46%
Spks. Hobro	1,50%	-1,58%	3,41%

På den overfor beregnede ICGR kan vi se at Østjysk i 2010 og 2011 havde positive ICGR, altså kunne man i disse år opnå vækst i sit udlån, uden at det ville påvirke solvensen. Dette skyldes at man i begge år opnåede positive resultater, dog faldt resultatet i 2011, hvilket også ses i form af faldet i ICGR på 23,91 %. Men i 2011 kunne man altså opnå 1,05 % vækst på udlånet givet det samme vægtningsmix uden det ville påvirke solvensen som dengang var på

⁶⁷ Egen tilvirkning ud fra beregning bilag 5

18 %. I 2012 falder ICGR betydeligt til -27,46 %, altså vil man i 2012 skulle nedbringe sit udlån/aktiv side med 27,46 % for at opretholde solvensen. Dette gør man dog ikke og det betyder også solvensen falder til 14,8 %. Hvis man skulle nedbringe sit udlån med over en $\frac{1}{4}$ del af ens udlån vil det selvfølgelig give sig udslag i lavere renteindtægter, hvilket vil medføre lavere basisindtjening i det følgende år. Hvis de ikke får styr på deres nedskrivninger, som er årsagen bag det dårlige resultat vil et faldende udlån være en nødvendighed for ikke at spise op af solvensen. Dette vil igen gå udover indtægten og en dårlig spiral er altså i gang. Altså bliver Østjyds Bank nød til at få styr deres nedskrivninger og igen lave positive resultater, for ellers ser deres fremtidige muligheder ikke gode ud, når de ikke har mulighed for at skabe mere forretning igennem udlån, som er det punkt hvor hovedindtjeningen i et pengeinstitut skal hentes.

Sparekassen Hobro har i perioden fra 2010 til 2012 oplevet en svingende ICGR fra positiv i 2010 til negativ i 2011 til igen at være positiv i 2012. I 2011 havde man en negativ ICGR grundet et negativ resultat, som hovedsagligt skyldtes højere nedskrivninger, man som tidligere nævnt fik som følge af et besøg fra finanstilsynet. Altså skulle man i 2011 nedbringe sine udlån med 1,58 % for at opretholde solvensen på 23,4 %. Fra 2011 til 2012 oplever man dog en stigning i ICGR til et niveau på 3,41 %. Altså kan man i 2012 vækste på sit udlån med 3,41 % uden at det påvirker solvensprocenten på 22 % givet det samme vægtningsmix af nyudlånet. Sparekassen Hobro må siges at have haft en positiv udvikling over perioden, og er i dag klar til at vokse på udlånssiden.

Hverken Østjyds Bank eller Sparekassen Hobro præsterer en ICGR der er på et niveau, som kan indeholde en årlig rentetilskrivning og inflationen. Den 12 mdr. ciborrente gennemsnit lå i 2012 på 1,17 %⁶⁸ og inflationsgennemsnittet på 2,4 %⁶⁹, altså i alt 3,57 %. Så med denne rettesnor i baghovedet er niveauerne absolut heller ikke imponerende.

Som det kan ses svarer ICGR for begge pengeinstitutter til deres respektive egenkapitalens forrentning efter skat. Dette giver god mening, da de i perioden ikke har betalt udbytte og ICGR formelen ovenfor i tilfælde uden udbytte kan omskrives til:

$$ICGR = (\text{Resultat efter skat-udbytte}) / \text{egenkapital}$$

Altså vil den så være lige med egenkapitals forrentning efter skat.

⁶⁸ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

⁶⁹ <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/prisindeks/forbrugerprisindeks-og-aarlig-inflation.aspx>

4.4 WACC – Weighted average cost of capital

WACC står for ”Weighted average cost of capital” og betyder de gennemsnitlige kapitalomkostninger. Nøgletallet fortæller os altså, hvor meget et pengeinstitut skal betale for at fremskaffe kapital, når der er taget højde for gennemsnitlige kapitalomkostninger på både fremmed- og egenkapital.

Igennem finanskrisen har sektoren oplevet stigende fundingomkostninger, eksempelvis er nogle institutters ratings blevet nedgraderet og generelt har usikkerheden i sektoren betydet, at der kræves en større risikopræmie for fundingen.⁷⁰ Fundingomkostninger er utrolig vigtigt for et pengeinstitut, da de skaber grobund for den rentemarginal og dermed den indtjening der kan opnås, samt hvor konkurrence dygtige priser man kan stille. Nogle yderst relevante punkter i det at fører pengeinstitutvirksomhed. Det giver derfor god mening at analysere fundingomkostninger i de 2 pengeinstitutter i opgaven, for at belyse deres situation på dette essentielle område.

WACC tallet måles i procent og måler hvor meget pengeinstitutterne har givet for den kapital de har haft til rådighed over en given periode. Som udgangspunkt bør et WACC tal, altid være lavere end pengemarkedsrenten, da det ellers ikke vil kunne betale sig at drive virksomhed, da man bare vil kunne placere midlerne til denne rente så. Nøgletallet beregnes ud fra følgende formel:

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

Den venstre side af formlen $K_d(1-T)L$ viser udgifter ved at finansiere sig med fremmedkapital, alt imens højre siden $K_e(1-L)$ viser os udgifter for at finansiere sig med egenkapital. Hermed har vi samlet de samlede omkostninger for at finansiere sin kapital.

K_d (kapitalomkostninger for fremmedkapital) = Renteudgifter/Rentebærende passiver

T = Selskabsskattesatsen 25 %

L = (Passiver-Egenkapital)/aktiver

K_e = CAPM-modellen = $R_f + \beta \cdot (K_m - R_f)$

R_f = risikofrie rente

β = Beta = Systematisk risiko i forhold til markedet

K_m = Forventet afkast for markedsporteføljen

⁷⁰ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4706610.ece>

CAPM – Capital Asset Pricing Modellen

Modellen bruges til at beregne det forventede afkast for et aktiv. Den viser dermed ejernes afkastkrav ud fra fastlæggelse af det givne pengeinstituts risiko sat overfor den relative risiko i markedet. Det er en forudsætning for modellen anvendelse at markedet er effektivt og der ikke gives risikopræmie for usystematisk risiko, altså risiko som kun er specifikt for den enkelte virksomhed. Modellen er samtidig en ligevægtsmodel, heri ligger at kender vi et parametre giver de andre parametre sig selv. Samtidig er de antagelser der anvendes i modellen de samme uanset hvilke aktiver man anvender modellen på, hermed bliver den altså homogen. Forudsætningerne hjælper på at man kan anvende den på tværs af forskellige aktiver. Men er også nogle forudsætninger som er standard, som man altid skal være opmærksom på om er realistiske.

R_f – Risiko frie rente

Den risikofrie rente sættes i min beregning til 4 %.⁷¹ Den risikofrie rente udtrykker hvor meget der kan opnås i risikofrie afkast af en investering og sidestilles med en statsobligations som ses som det mest sikre papir. For at synliggør om min antagelse om 4 % er retvisende, kunne man se på de seneste års udvikling. Her har jeg fundet frem at gennemsnittet for en 10årig statsobligation de sidste 10 år har været på 3,51 %, altså er min 4 % antagelse bevist retvisende at beregne videre med.⁷²

K_m – forventet afkast

Dette tal er det forventede afkast på markedet. Denne forudsættes i beregningen til at være på 8 %, altså forventes der at en placering i markedet vil kunne give et afkast i dette niveau. Dette stemmer overens med at der kan forventes en fordobling af den risikofrie rente ved at placere sig i en markedsportefølje og påtage sig denne øgede risiko. En metode til en anden sats herfor kunne eksempelvis være at se på hvor meget det danske OMX C20 indeks⁷³ har givet over de sidste 5-10 år i gennemsnit og hermed anvende det som indikation for markedsporteføljen. Men her beregnes altså videre med 8 %, da en fordobling af den risikofrie rente ses som et fair forventet afkast for at påtage sig den mere risiko i markedsporteføljen.

⁷¹ Faktor 4 % er anvendt i undervisningen på HD FR – Aalborg Universitet

⁷² Statistikbanken

⁷³ Indeks over de 20 mest handlede aktier på Københavns fondsbørs

β - Beta

Beta er et udtryk for den systematiske risiko på et aktiv i forhold til markedsrisikoen. Den systematiske risiko er den der vil ramme hele markedet og herved ikke kan diversificeres bort gennem risikospredning. Beta værdien kan have følgende værdier:

$\text{Beta} < 1$ = mindre risiko end markedsporteføljen

$\text{Beta} = 1$ = samme risiko som der opleves i markedsporteføljen

$\text{Beta} > 1$ = højere risiko end markedsporteføljen

Ved beregning af nøgletallet WACC sætter vi betaværdien til 1 for at gøre WACC tallet sammenligneligt med en eventuel markedsportefølje. Beta værdien er i dette tilfælde en teoretiskværdi som vi derfor antager, har samme risiko for markedsporteføljen. Beta værdier kan udregnes nøjagtigt på aktieselskaber, eksempelvis har Østjysk Bank aktien i dag en beta på 0,46, hvilket egentlig betyder at den har en mindre risiko end markedsporteføljen.⁷⁴ Dette burde den umiddelbart ikke have i og med de risici jeg har belyst i min regnskabsanalyse og de udfordringer jeg ser i pengeinstituttet. Så her mener jeg altså reelt den burde ligge over 1. Årsagen til at den ligger så lavt kan være, at det er en illikvid aktie, som ikke bliver handlet ofte og derfor gør det svært at stille en egentlig retvisende betaværdi på grund af manglende datagrundlag. Men her i min beregning anvender jeg altså bare værdien 1 for at gøre den sammenlignelig.

Når vi beregner WACC betyder det, som ovenfor beskrevet at den er beregnet ud fra nogle forudsætninger via CAPM modellen og hermed forbundet med en vis usikkerhed.

Usikkerheden ligger i de forudsætninger selvfølgelig ikke er realistiske, eksempelvis antager vi at ingen forudsætninger ændrer sig i vores analyse periode, altså er renten og risikoen den samme for markedsporteføljen i hele perioden.

Nedenfor ses beregnet WACC for de 2 pengeinstitutter, samt både højre og venstre side af formlen. Det skal her bemærkes at jævnføre den nye regnskabspraksis for renter på garantkapital er den ikke længere med i renteudgifter for en sparekasse. Denne ligges i dag som en del af egenkapital opgørelsen i passiver. Dette fordi Sparekasser som tidligere nævnt ikke længere må fastsætte en fast forretning af deres garantkapital, men denne skal beslutes

⁷⁴ <http://www.proinvestor.com/aktier/OEstjysk+Bank/OJBA.CO>

på repræsentantskabsmøde, efter det er blevet indstillet fra bestyrelsen. Jeg har dog i mine beregninger valgt at ligge den til som en renteudgift, da det er en kapitalomkostning som jeg mener, skal indgå i min WACC beregning. Denne regulering i beregning i forhold til oplyste tal i årsrapporten er lavet for årene 2011 og 2012. Hvorimod 2010 tallene er med den gamle praksis.

Tabel 4.10⁷⁵

Østjydsk Bank WACC				Sparekassen Hobro WACC			
	2010	2011	2012		2010	2011	2012
Højre side	0,0074	0,0078	0,00596	Højre side	0,0116	0,0116	0,0135
Venstre side	0,0136	0,016	0,0161	Venstre side	0,0088	0,0106	0,0093
Samlet	2,10%	2,39%	2,21%	Samlet	2,04%	2,22%	2,28%
Cibor 3 ⁷⁶	1,25%	1,38%	0,62%	Cibor 3	1,25%	1,38%	0,62%

Når vi vurderer de 2 pengeinstitutters samlede kapitalomkostninger (WACC) kan vi med fordel sammenligne denne med Cibor 3 renten. Denne kan bruges som sammenligningsrente for den danske pengeinstitutsektor og illustrere den rente pengeinstitutter ønsker at låne hinanden til på interbankmarkedet. Cibor stor får Copenhagen InterBank Offered Rate og de ovenfor oplyste er års gennemsnittene. Som nævnt ovenfor bør WACC ligge under pengemarkedsrenten, da det ellers ikke giver mening at drive pengeinstitut, da der kan opnås en bedre rente på pengemarkedet.

Som vi kan se ovenfor er begge pengeinstitutters WACC steget hen over perioden, hvilket må siges at være negativt, for så betaler de mere i dag for finansiering end de gjorde i 2010. Vi kan samtidig se at begge i hele perioden har finansieret sig dyrere end pengemarkedsrenten og spændet mellem WACC og Cibor 3 endda er forøget i perioden. Cibor 3 falder nemlig henover den berørte periode med 0,63 %-point, hvorimod Østjydsk Bank og Sparekassen Hobro altså stiger. Dette fænomen med pengeinstitutter finansiere dyrere end pengemarkedsrenten har jeg bemærket meget igennem de seneste år. Baggrunden herfor kan tilskrives det lave renteniveau på de generelle renter, fortsat usikkerhed i sektoren i finanskrisen, hvilket får dem som stiller til funding til rådighed til at kræve mere i risikopræmie. Eller det kan også skyldes at pengeinstitutter simpelthen er nød til at betale en højere pris, for at tiltrække fundingen på grund af delvis konkurrencen og risici.

I det følgende vil jeg prøve at analysere de 2 institutters WACC udvikling. Hos Østjydsk Bank gør det sig gældende, at man faktisk fra 2010 til 2011 oplever en stigning i WACC på

⁷⁵ Egen tilvirkning ud fra beregninger i bilag 6

⁷⁶ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

0,29 %-point. Dette skyldes hovedsagligt stigning i venstre siden, altså er det blevet dyrere for dem at finansiere sig med fremmedkapital. Årsagen til stigningen findes i at forholdet mellem deres renteudgifter og fremmedkapitalen udtrykt som balance-egenkapital-indlån i puljer er forværret. Her er renteudgifter steget med 23,02 % hvorimod fremmedkapitalen kun er steget med 3,66 %. Stigningen findes i årsrapporten især i højere tilskrivning af indlån og anden gæld, samt udstedte obligationer. Altså er prisen for den fremmedkapital de har til rådighed steget. Fra 2011 til 2012 formår de så igen at nedbringe sin WACC med 0,18 %-point. Faldet i 2012 skyldes en faldende højre side og altså hermed udgift til egenkapitalen. Faldet her skyldes det negative resultat, som har spist af egenkapitalen. Altså betyder et fald i egenkapitalen faktisk at ens kapitalomkostninger falder, i og med der i udregningen af WACC er et afkast krav til egenkapitalen på 8 %. Men det er selvfølgelig ikke holdbart i længden at have faldende WACC på grund af faldende egenkapital, for i og med egenkapitalen falder, må man formode at der hermed er større risiko i virksomheden, og så vil den der stiller fremmedkapital til rådighed begynde at kræve en mere præmie for den kapital. Så man må altså formode det kun er på den korte bane at WACC tallet vil falde, som følge af faldende egenkapital.

Hos Sparekassen Hobro er WACC også steget i perioden. Hos dem stiger den fra 2010 til 2011 med 0,18 %-point og fra 2011 til 2012 med 0,06 %-point. Stigningen fra 2010 til 2011 findes hos Sparekassen hovedsagligt i deres vestre side og hermed fremmedkapitalen. Største delen skyldes en stigning i Sparekassens renteudgifter forholdsmæssigt målt op imod mængden af fremmedkapital. Baggrunden herfor ses ud af årsrapport hovedsageligt at være udstedte obligationer hvor renteudgifter hertil fra 2010 til 2011 mere end 3 doubles. Fra 2011 til 2012 stiger WACC beskedent. Men der sker imellem de 2 år et skred i måden deres WACC er sammensat, i dette år falder vestre siden alt imens højre siden stiger. Dog er WACC samlet steget, altså er faldet i den ene side ikke stort nok til at opveje stigningen i den anden. Faldet i venstre side skyldes fald i renteudgifter hvor baggrunden især hentes ved fald i indlån og anden gæld samt fald i udstedte obligationer. Faldet fra 2011 til 2012 kan skyldes både, at man har tilskrevet sine indlån mindre end tidligere, men må også ses i sammenhæng med, at man som tidligere nævnt i afsnit 4.1.2 regnskabsanalysen vælger at indfri statsgaranterede obligationer i 2012 og den renteudgift hermed falder væk. Stigningen i højre siden skyldes at Sparekassens samlede balance falder, hvorimod egenkapitalen stiger. Altså finansierer man sig nu i højere grad med egenkapital end tidligere, hvor man har et afkastkrav til egenkapitalen på 8 % og det derfor i WACC er den dyreste finansieringsform.

4.5 Delkonklusion på regnskabsanalysen

Igennem hele min regnskabsanalyse viser sig en tendens med at Sparekassen Hobro set over perioden, og med udviklingen igennem perioden som baggrund præsterer bedre end Østjysk Bank.

I analysen af de 3 regnskabsår præsterer Sparekassen Hobro bedst samlet set på det leveret resultat. Sparekassen formår gennem perioden at have stigende basisindtægterne år for år, hvorimod Østjysk Bank set over hele perioden, kun har en marginal stigning. Samtidig hermed er Sparekassens udgifter over de 3 år også faldet beskedent hvor Østjysk Bank har stigninger. Dette skaber selvfølgelig også grobund for, at Sparekassen kan levere bedre end Østjysk Bank på bundlinjen. Begge pengeinstitutter kæmper med at holde gang i deres udlån og oplever her faldende tendenser. Dette på baggrund af den generelle afmatning og efterspørgsels nedgang i samfundet. Hvis man ser på nedskrivningsprocenten ligger Østjysk Bank her med højere nedskrivningssatser end Sparekassen Hobro. I 2011 hvor Sparekassen har et år med iflg. dem selv høje nedskrivninger på 1,9 kommer de bare op på niveau med Østjysk Bank. I 2012 ligger de igen betydeligt bedre end Østjysk Bank. Målt op mod konkurrenter, her ment som andre gruppe andre 3 pengeinstitutter ligger Østjysk Bank også højt i forhold til gennemsnittene og mine sammenlignings pengeinstitutter. Altså ses der store problemer og faresignaler i Østjysk Banks nedskrivningssatser. Dette er også noget man selv er opmærksom på i banken og iflg. årsrapporten og udtalelse i medierne ønsker at forbedre ved at kigge sin kreditpolitik og arbejdsgange igennem.

Kigger vi på de vigtige nøgletal for at drive pengeinstitut solvensprocent og kernekapitalprocent, ligger Østjysk Bank her igen betydeligt efter Sparekassen Hobro. Samtidig hermed ligger de også noget under gennemsnittene for øvrige gruppe 3 pengeinstitutter, hvorfor det må siges de har et efterslæb her og dermed en udfordring. Med år 2012 store negative resultat taber Østjysk Bank meget af sin kernekapital og kapitalområdet ser jeg i dag som en seriøs udfordring for Østjysk Bank, som skal forbedres hvis de skal kunne fortsætte som pengeinstitut.

Jeg har også analyseret rentabiliteten på de 2 pengeinstitutter. Her er tendensen igen at Sparekassen Hobro ligger på noget bedre niveauer end Østjysk Bank. Så målt over perioden ses Sparekassens rentabilitet altså som værende bedst. Måler vi de 2 op imod konkurrenter i andre gruppe 3 pengeinstitutter ligger Østjysk Bank faktisk bedre end dem i 2010 og 2011. I 2012 ligger de dog så betydeligt dårligere, som følge af det dårlige resultat hvorimod Sparekassen Hobro i 2012 ligger bedre hele perioden. Så på rentabiliteten ses Østjysk Bank

altså også som værende dårligere end Sparekassen Hobro og i 2012 også end den øvrige del af gruppe 3.

Jeg vælger også at analysere vækst potentialet i de 2 ved hjælp af ICGR nøgletallet. Her viser det sig at det kun har været i 2011 Østjysk Bank har haft bedre ICGR tal og hermed mulighed for mere vækst end Sparekassen, uden det påvirker solvens givet det samme vægtningsmiks af nye udlån. I 2012 vil Østjysk Bank skulle nedbringe med hele 27,46 % for at bibeholde den samme solvens. Altså over $\frac{1}{4}$ af deres udlån. Dette vil selvfølgelig ikke være realistisk, da en stor del af deres indtægtsgrundlag hermed vil være væk og de vil igen stå endnu dårligere. Altså har det negative år 2012 også negativ indvirkning på mulighederne for fremtiden.

WACC fortæller mig pengeinstitutternes gennemsnitlige kapitalomkostninger. Det er derfor yderst interessant, at se på til hvilken pris de 2 pengeinstitutter funder sig, da det giver baggrunden for den marginal der kan skabes indtjening på. Her ligger de begge i perioden over referencerenten Cibor 3, hvilket i det lange løb ikke vil være tilfredsstillende. Dette er dog en tendens jeg igennem min studie tid har set flere pengeinstitutter være ude for, her de senere år af finanskrisen. I 2010 og 2011 ligger Sparekasse Hobro bedre end Østjysk Bank, men de ligger dog begge 2 på forholdsvist høje niveauer mellem 2,04-2,39%, hvilket ligger omkring 1 %-point over Cibor 3 pengemarkedsrenten. I 2013 falder Østjysk Bank WACC og de ligger dermed bedre end Sparekassen Hobro dette år. Men da faldet kan begrundes i den faldende egenkapital på grund af det dårlige resultat hvilket ses på WACC højre side, ses det ikke som værende positiv. En dårligere egenkapital betyder der er mindre der skal aflønnes og da afkastkravet hertil er 8 % i CAPM-modellen vil et fald betyde lavere WACC. Forskellene på de 2 pengeinstitutters WACC er ikke så udslagsgivende at vi kan sige den ene er betydeligt bedre end den anden. Det kan dog ses som positivt at der fra 2011 til 2012 ses et lille fald i Sparekassens venstre side, hermed aflønnes fremmedkapitalen altså billigere. Måske dette tyder på, at der begyndes at ses mindre risici i Sparekassen Hobro, og derfor kræves en lavere pris for at stille funding til rådighed.

5. Fusionen

I dette afsnit vil aftale og lovgrundlaget for en fusion blive præsenteret samtidig med at der vil blive diskuteret, hvorledes der ønskes at fortsætte med denne fusion i opgaven. Herunder

eksempelvis hvem skal det fortsættende institut være, skal det drives som bank eller sparekasse.

Opstarten af en fusion vil starte mellem de 2 pengeinstitutters bestyrelser, som skal godkende en eventuel fusion. Reglerne om hvad der skal til for at bestyrelsen kan godkende det, kan findes i Sparekassens Hobros vedtægter § 10 stk. 2 hvor der står, at bestyrelsen er beslutningsdygtige når halvdelen er tilstede og beslutninger træffes efter simpelt stemmeflertal.⁷⁷ Hos Østjydsk Bank ses det i vedtægterne § 16 at bestyrelsen er beslutningsdygtige når over halvdelen af medlemmerne er tilstede, dog med hensyntagen til Selskabslovens § 124, som siger at dette ikke gælder hvis vedtægterne forskriver andet, eller at alle i bestyrelsen ikke har haft adgang til at deltage. Bestyrelserne vil skulle have godkendt fusionsplaner i henholdsvis repræsentantskabet i en sparekasse og på generalforsamlingen i et aktieselskab. Repræsentantskabet kan i Sparekassen godkende en fusion, hvis over halvdelen af repræsentantskabet er tilstede og at 2/3 af de fremmødte stemmer for. Hos Østjydsk Bank ses det i vedtægterne § 11 at generalforsamlingen kan træffe beslutning om selskabets opløsning hvis 2/3 af aktiekapitalen er tilstede, og forslaget vedtages med mindst ¾ af de afgivne stemmer, dog med hensyn til selskabslovens § 107 stk. 2, som ikke vil blive uddybet nærmere.⁷⁸

Selv om alt det ovennævnte er gået i orden skal det jf. LFV § 204 stk. 1 godkendes af Erhvervs og vækstministeren, før 2 finansielle virksomheder må lade sig sammenslutte, uanset om det er sparekasse der fusionere ind i bank, eller bank der fusionere ind i sparekasse. Den ren praktiske del ligger dog hos finanstilsynet. De skal godkende fusionen med baggrund i, at det fortsættende institut fortsat lever op til de krav der stilles til kapital, solvens og likviditet, som er beskrevet under afsnit 3. Så det kræver at det samlede fortsættende pengeinstitut fortsat står stærkt på alle disse områder.

Det er i dag også blevet muligt at fusionere hvor en sparekasse overtager en bank jf. bekendtgørelse om fusion af en sparekasse med et aktieselskab som har tilladelse til at drive pengeinstitut. Loven trådte i kraft 28. september 2012.⁷⁹ En sådan fusion anses som gennemført når selskabslovens § 250 stk. 1 er opfyldt, herunder eksempelvis skal den være

⁷⁷ <https://www.sparhobro.dk/hobro/garant/vedtaegter/vedtaegt.pdf>

⁷⁸ http://www.7230.oeb.dk/media/Vedtægter_marts_2012.pdf

⁷⁹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=143277>

besluttet i alle bestående kapitalselskaber og kapitalejernes krav og godtgørelse skal være afgjort.

Jeg vil i min diskussion hovedsageligt tage udgangspunkt i 2 scenarier. Et hvor Østjysk Bank er det fortsættende institut og drives videre som bank og et hvor Sparekassen Hobro er det fortsættende institut og drives videre som sparekasse. Der er et 3. scenarie, som kunne være at Sparekassen Hobro går ind og overtager Østjysk Banks banklicens og hermed kan det fortsættende samlede institut fortsat drives videre, under navnet Sparekassen Hobro, men bare som et A/S. Jeg ønsker dog at holde fokus på de 2 første scenarier, da jeg finder problemstillingen om hvordan der fortsættes stærkest herunder brand og bank eller sparekasse, som mest interessant. Nedenfor er opstillet forskellige fordele og ulemper, samt trusler og muligheder ved de 2 scenarier.

Østjysk Bank som fortsættende og i aktieselskabsform

Fordele: - Muligheder for at hente kapital igennem aktieemission - Mulighederne i positiv kursudvikling på aktien - Har tidligere år altid leveret sorte tal på bundlinje og i krisen kun haft 1. år med negativ bundlinje	Ulemper: - Østjysk Bank præsteret faldende og dårlige nøgletal i regnskabsanalysen - I dag en presset kapitalbase som nævnt under afsnit 4.1.1, herunder falder solvens og kernekapital - Aktionærernes krav om afkast af deres investering - Pt. dårligt omdømme pga. resultat og omtale i medierne. - Ikke en optimal kreditfunktion - Ikke selvejende og herunder selvstyrende som en sparekasse er - Mistillid til sektoren måske størst til bank som kræver et overskud skal laves til aktionærerne - Østjysk Bank står foran direktør skifte
Muligheder: - Østjysk Bank står foran direktør skifte - Toppen og måske de største nedskrivninger er taget i 2012 – måske kommer fremadrettet tilbageførsler - Gang i den danske økonomi	Trusler: - Fortsat høje nedskrivninger - Fortsat krise symptomer - Yderligere krav og regulering af sektoren - Kan der ske kundeflugt pga. dårlige resultater – vil være selvforstærkende - Reaktion fra byen hvis et hovedkontor lukkes i fremtiden

Sparekassen Hobro som fortsættende og som sparekasse.

Fordele: - En stærk kapitalbase med høj kernekapitalprocent - Leveret pænt resultat i 2012 vendt 2011 røde bundlinje - Som Sparekasse ikke ramt af kursudvikling på aktierne - Omdømme som stærkt solid sparekasse - Selvejende institution, ingen ejere med afkastkrav - Set over analyse periode leveret bedre resultater og herunder bedre rentabilitet - ICGR fortæller der er mulighed for fremtidig vækst uden påvirkning af solvens om dog en besked en.	Ulemper: - Ikke mulighed for at hente kapital som et aktieselskab igennem emission - Vil kunderne i Østjysk Bank være tilfreds med afregningskursen på aktien som pt. er lav historisk set - Forskelle på aktionær og garant vil kunderne fra Østjysk Bank acceptere dette - Minimalt højere kapitalomkostninger end Østjysk Bank (skyldes betydeligt større egenkapital)
Muligheder: - Kommer der mere gang i dansk økonomi - Udlånsvækst gennem fusion - Nye markeder - Større institution og de muligheder det giver for fremtiden til ekspansion og mere forretning	Trusler: - Fortsat lav udlåns efterspørgsel - Fortsætter krisen - Kan man klare opgaven at få et institut under sig der balancemæssigt er større - Kunde reaktion på en fusion - Reaktion fra byen hvis et hovedkontor lukkes i fremtiden

Som det kan ses ovenfor er der utrolig mange vinkler og hensyn at tage stilling til i forbindelse med hvorledes det fortsættende institut skal drives og under hvilket brand. Jeg beslutter i denne opgave at arbejde videre med en fusion, hvor Sparekassen Hobro er det fortsættende institut. Dette med baggrund i nogle nøglepunkter, som en stærk kapitalbase, omdømme som stærk og solid, generelt leverede positive resultater på nær det røde år i 2011 og søger altså muligheder for at vækste på udlånsfronten. Samtidig hermed ser jeg generelt tiltroen til fremtiden i Sparekassen Hobro, som værende stærkere end Østjysk Bank, igennem mit arbejde med denne opgave. Dette bringer mig frem til at Sparekassen bedre vil kunne varetage opgaven at få Østjysk Bank under sig end omvendt.

5.1 Betaling til aktionærerne

Sparekassen Hobro har jf. bekendtgørelse om fusion af en sparekasse med et aktieselskab § 4, 2 muligheder for betalingen af aktionærer, dette er kontant eller ved ombytning af

garantbeviser. Prisen skal her være rimeligt og sagligt begrundet. Det følgende vil være en diskussion af, hvad fordele og ulemper de 2 betalingsmetoder giver.

At betale aktionærene kontant giver den fordel for aktionærer, at de får kontantbeløb for deres nuværende aktie, som der måske ikke havde været nogen køber til, hvis Østjydsk Bank fortsætter den negative udvikling, eller som de kunne miste helt ved en konkurs. For Sparekassen Hobro er det eneste positive ved kontant betaling, at det er en forholdsvis hurtig og nem måde at betale administrativt set. Dog betyder en kontantbetaling at man skal tage kontanter ud af sin egen likviditet, samtidig med man ikke får hegnat kunderne ind som garantier, hvilket må ses som negativt.

Ved at betale med Garantbeviser får de tidligere aktionærer en mulighed for løbende rente heraf og de fordele det nu giver at være garant. Samtidig hermed tilknyttes de som garantier tættere til Sparekassen Hobro, da garantierne regnes som de vigtigste kunder i Sparekassen, hvilket måske kan hjælpe til at holde flest mulige kunder i det fortsættende institut. Samtidig hermed forøges Sparekassen Hobros samlede garantkapital, som er en del af egenkapitalen. Ulemper for kunderne kan være hvis den fortsættende Sparekasse indfryser sin garantkapital, så de ikke kan få udbetalt den, eller de risikere at miste deres penge ved en konkurs. Samtidig hermed er garantkapitalen som udgangspunkt altid kurs 100, altså er der ingen mulighed for fremtidig kursgevinst, som da de lå med en aktie.

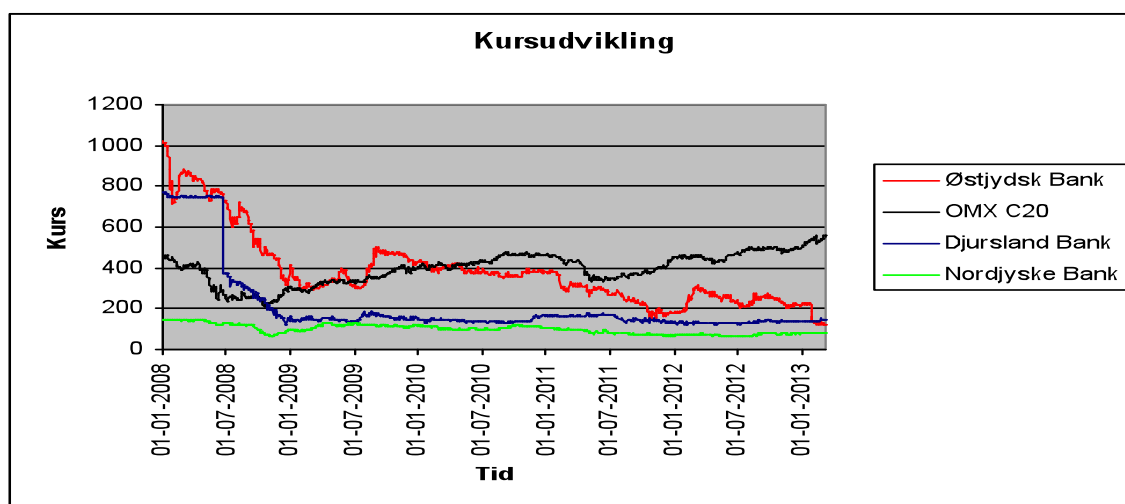
Jeg vil forslå Sparekassen Hobro at betale aktionær hovedsagligt i garantbeviser, som det nu er muligt med henblik på ombytningsforhold. Da der heri ligger mange fordele som nævnt ovenfor. Dette vil blive berørt senere med henblik på ombytningsforhold. Men der bliver dog nød til, at blive fastsat en kurs som aktionærene skal have betaling ud fra. Det er vigtigt her at få stillet en saglig forsvarlig pris, så der ikke bliver noget efterspil at komme efter. Her har man eksempelvis set at Sydbank i sit køb af Bank Trelleborg betalte en for lav kurs.⁸⁰ Det skal dog her nævnes at Bank Trelleborg lige var blevet et aktieselskab et år før, og det også var i forbindelse med denne omdannelse at kunderne mener at være vildledt ud fra prospektet. Men det viser hvert fald at det er vigtigt at kunne forskrive en baggrund for den kurs man betaler aktionærene til. Dette vil jeg i nedenstående afsnit analysere.

⁸⁰ http://finans.borsen.dk/artikel/1/250396/sydbank_udskyder_banktrelleborg-beslutning.html

5.2 Prisen for Østjysk Bank aktien

Når Østjysk Bank skal fusioneres ind under Sparekassen Hobro, skal de nuværende aktionærer have betaling for deres kapitalandele i banken. Herfor skal vi have stillet en pris på aktierne, som betales til de nuværende aktionærer. Jf. bekendtgørelse om fusion af en sparekasse med et aktieselskab § 4 skal aktionærerne i det ophørende aktieselskab vederlægges kontant, eller ved ombytning af deres aktier til garantbeviser i den fortsættende sparekasse. Vederlaget skal iflg. paragraffen være rimeligt og sagligt begrundet. For at bestemme aktieprisen som de nuværende aktionærer skal have betaling til, vil jeg først lave en aktieanalyse af, hvorledes aktien har udartet sig de seneste 3 år. Dette for at se om det giver incitament til at aktionærer med god grund vil kunne kræve en mere pris for aktien i forhold til det nuværende niveau, eller om Sparekassen Hobro kan forsvare at betale lavere pris, eller ombytningsforhold end gældende niveau. På figuren nedenfor ses de sidste 5 års kursudvikling sat op imod OMX C20, som er det danske aktieindeks hvori de 20 mest handlede aktieselskaber ligger, samt 2 andre gruppe 3 pengeinstitutter nemlig Djurslands Bank og Nordjyske Bank. Hermed er valgt at bruge OMX C20 som benchmark for en generel udvikling på aktiemarkedet, samt de andre som sammenligningsgrundlag for sammenlignelige pengeinstitutter. Jeg vælger her 5 år her på kurs udviklingen, da det giver en indikation af hvad niveauet var lige i begyndelse af finanskrisen, og fra hvilket niveau nogle kunder måske har været med hele vejen ned af. Samtidig er det på baggrund af de daglige åbne kurser og udsving i løbet af en dag er hermed elimineret i en sådan graf.

Figur 5.1⁸¹



⁸¹ Egen tilvirkning ud fra kurser fra www.euroinvestor.dk

Som det kan ses af figuren har Østjysk Bank siden starten af 2008 oplevet stort fald fra et niveau på 1010 i start januar 2008 til 121 d. 8/3-2013, et fald på hele 88 %, hvor det generelle OMX C20 indeks er steget med 19,8 % procent i samme periode. OMX C20 har selvfølgelig en stor diversifikation på brancher, som gør at dette generelle indeks heller ikke bør blive ligeså hårdt ramt som en aktie som Østjysk Bank, men der er altså også meget stor forskel på de 2. Kigger vi i stedet på de 2 andre pengeinstitutter indenfor samme branche og i ca. samme størrelse som Østjysk Bank målt på arbejdende kapital, er Djursland Bank over periode faldet med 81 %, hvilket må siges at nærme sig samme høje niveau som er set i Østjysk Bank. Nordjyske Bank er derimod ”kun” faldet med 55,7 %, har altså ikke været ligeså hårdt ramt på aktiekursen som Østjysk Bank. Men både Nordjyske Bank og Djurslands bank har det sidste år vist en mere konstant kursudvikling, hvorimod Østjysk Bank fortsat tager nogle fald i nyere tid. Vi kan altså konkludere Østjysk Banks fald har været højest af dem alle og de den seneste tid også er faldet, hvor de andre har vist mere stabilitet. Når man analysere en aktie kan man dog ikke kun se på kursudvikling. Derfor har jeg valgt at beregne relevante nøgletal for de 3 aktier, som jeg her ønsker at sammenligne.⁸² Der vil i beregningen blive anvendt børskurser pr. sidste dag i de 3 behandlede år for at gøre dem sammenlignelig. Herunder beregnes:

EPS – Earnings Per Share som beregnes som årest resultat/antallet af aktier. Dette nøgletal fortæller os hermed indtjeningen pr. arkie, herunder forstået hvad bliver der leveret på bundlinjen pr. aktie.

P/E – Price/earning som beregnes som børskursen/EPS. Dette nøgletal fortæller os hvor meget man betaler for 1 kr. overskud i virksomheden. Tallet benyttes som en indikator på, om en aktie er højt eller lavt vurderet, da det siger noget om markedets forventninger til væksten og den fremtidige indtjening i aktien. Eller kort fortalt hvor dyr/billig er aktien i forhold til forventningerne.

K/I – Kurs Indre Værdi som beregnes som børskurs/indre værdi pr. aktie. Nøgletallet fortæller os prisen for 1 kr. bogført værdi af selskabet. Den indre værdi som skal anvendes til beregning af tallet udregnes som egenkapital/antal aktier og er gjort ud fra ultimo tal i

⁸² Alle aktienøgletallene er beregnet på baggrund af de 3 pengeinstitutters årsrapporter fra årene 2010 til 2012

årsrapporterne. Den viser hermed om markedet ser selskabet som værende mere eller mindre værd end sin bogførte egenkapital.

Tabel 5.1⁸³

EPS pr. år	2012	2011	2010
Østjysk Bank	-160,34	7,83	12,39
Djursland Bank	17,45	8,62	13,62
Nordjyske Bank	7,60	6,28	23,38

Ovenfor ses beregnet EPS. Her kan man se at Østjysk Banks fra 2010 er gået fra et niveau på 12,39 til fald i 2011 til stort minus – 160,34 i 2012. Dette skyldes at man har faldende overskud, samt det store underskud i 2012. Samtidig udvider man fra 2010 til 2011 antallet af aktier samtidig med der leveres dårligere resultat, som selvfølgelig begge trækker i negativ retning. Det vil sige der i 2012 leveres minus -160,34 pr. aktie, hvilket selvfølgelig er yderst utilfredsstillende. Kigger vi på de 2 andre udvalgte institutter, så har Djursland Bank faktisk formået at forbedre sin EPS over perioden med 28 %, alt imens Nordjyske Bank har oplevet et fald på 67,5 %. Altså er det kun Djursland Bank som har formået at forbedre EPS over hele perioden, hvor alle 3 havde fald fra 2010 til 2011 er de kommet godt igen i 2012.

Tabel 5.2⁸⁴

P/E pr. år	2012	2011	2010
Østjysk Bank	-1,32	22,36	30,51
Djursland Bank	7,85	15,31	12,18
Nordjyske Bank	10,40	10,59	4,98

Ser vi ovenfor på pengeinstitutternes Price/earning er denne også faldet for Østjysk Bank. Fra at ligge på 30,51 i 2010 hvor investor altså skulle betale kr. 30,51 for 1 kr. overskud. Dengang gav den altså en forrentning på $100/30,51 = 3,27 \%$, i 2012 var der selvfølgelig negativ forrentning. Det store fald for Østjysk Banks P/E skyldes både et fald i indtjeningen samt et fald i kursen. Derfor må man sige at aktie er væsentligt mindre attraktiv for en investor i 2012 i forhold til 2010. I sammenligningspengeinstitutterne har Djurslands Bank over perioden også oplevet faldene P/E over perioden grundet en faldende kurs, samtidig med en stigende EPS. Altså ser markedet i dag ikke aktien ligeså interessant i et fremtidsperspektiv som tidligere. Nordjyske Bank derimod har formået gennem perioden at præstere en stigende P/E til et niveau i 2012 på 10,40, dette skyldes at EPS forholdsmæssige er faldet mere end kursen, og markedet ser hermed nu et større fremtidigt potentiale i indtjeningen end tidligere. Hvor EPS i Nordjyske Bank som tidligere nævnt er faldet med 67,5 % er kursen faldet med

⁸³ Egen tilvirkning ud beregninger fra bilag 7

⁸⁴ Egen tilvirkning ud fra beregninger i bilag 7

32,2 %. Igen må vi sige P/E viser os at Østjydsk Bank har oplevet det største fald gennem perioden og er den aktie, som markedet har den laveste forventning til fremtidens indtjening og vækst.

Tabel 5.3⁸⁵

Kurs/indre værdi pr. år	2012	2011	2010
Østjydsk Bank	0,36	0,23	0,42
Djursland Bank	0,49	0,51	0,66
Nordjyske Bank	0,49	0,43	0,78

Ved nøgletallet K/I kan vi se at faktisk alle 3 har oplevet en faldende tendens. Hvis nøgletallet her er over 1 vurderer markedet at aktien har mere værdi end den regnskabsmæssige værdi (egenkapitalen) og hvis den er under 1 vurderes det, at den er mindre værd. Vi kan se at Østjydsk Bank over perioden har haft en faldende K/I hvilket tyder på, at markedet i dag har lavere forventninger til aktien. Alle 3 år har K/I ligget under 1. Det samme har de 2 sammenligningsinstitutter, som dog ligger på lidt højere niveau end Østjydsk Bank. Der har fra 2011 til 2012 været en faldende indre værdi hos Østjydsk Bank på grund af den faldende egenkapital og da kursen ikke har fulgt det samme fald er K/I blevet større end i 2011. Dog må siges at niveauet ikke er imponerende og at Østjydsk Bank også på dette nøgletal ligger lavere end de 2 andre. Østjydsk Bank handles i dag betydeligt under instituttets egentlige indre værdi, eksempelvis er indre værdi i 2012 585, hvor aktien i hele 2012 er handlet mellem 180 til 310.

Min analyse ovenfor af aktien kan drage os nogle forskellige konklusioner. At EPS har vist faldende tendens, og at man i Østjydsk Bank i perioden ikke har formået at levere stigende indtjening, må efterlade sorte udsigter for de nuværende aktionærer. P/E niveau er samtidig faldet drastisk og man kan anskue det fra 2 vinkler. Den ene er, at hvis man har tro på pengeinstitutsektoren og herunder specifikt på Østjydsk Bank i et fremtidigt perspektiv. Så kan aktien i dag måske betragtes som yderst billig, qua en lav pris for 1 kr. overskud, men da de har leveret underskud er det meget svært at konkludere på da P/E herved er negativ. Samtidig viser den lave P/E at markedet ikke har forventninger om fremtidig vækst og indtjening. Kursen er lige nu på et rekord lavt niveau, som kan betragtes med den vinkel, at der er potentiale for fremtidig stigning. Men det er der dog ikke noget i det præsteret årsresultat i 2012 der tyder på, og der er lang vej til fortidens niveauer. K/I er faldet i

⁸⁵ Egen tilvirkning ud fra beregninger i bilag 7

perioden, altså betragtes selskabet i dag som mindre værd end den egentlige egenkapital, hvilket må siges at være negativt. Alt i alt er konklusionen på analysen, at udsigten og forventningerne til fremtiden for aktien ikke er positiv, og derfor kan aktionærer med baggrund heri ikke forvente en betydelig merpris i forhold til nuværende kurs.

For at stille en pris for aktionærene har jeg udregnet et gennemsnit for aktiekursen, her i 2013 fra d. 2/1-2013 til d. 8/3-2013, dette ender ud med en kurs på 167,10 og er dermed 38 % over dagens niveau d. 8/3-2013 på 121. Dog syntes jeg dette er for stor en overkurs at betale aktionærene, i og med at kursen i starten af året endnu ikke var fuldt ramt af det dårlige resultat for 2012 der kom ud, sammenholdt med det dårlige potentiale i min analyse ovenfor har vist for aktien. Derfor stiller jeg en pris til aktionærene på kr. 125 pr. aktie. Dette ligger lidt over dagens niveau og syntes jeg er rimeligt og kan sagligt begrundes i min analyse, som bekendtgørelsen om sparekasses overtagelse af aktieselskab § 4 forskriver det skal kunne.

5.3 Endelig afregning af aktionærer

Ud fra min anbefaling i afsnit 5.1 og 5.2 ovenfor om at betale aktionærene med garantbeviser og den overfor beregnede kurs på kr. 125 pr. aktie, kan der ligges en plan for betaling af aktionærene, herunder ombytningsforholdet. Da garantbeviser kun kan tegnes for hele kr. 1.000 betyder det, at der skal 8 stk. aktier til et garantbevis og resten skal afregnes kontant. Kunder med under 8 stk. aktier afregnes hermed kontant og hvis en kunde eksempelvis har 12 aktier, opnås et garantbevis af kr. 1.000 og kr. 500 i kontantbetaling.

Det skal selvfølgelig også vurderes fra Sparekassens side, om det er attraktivt at betale med garantkapital, set op imod om man ønsker så stor en garantkapital i det samlede pengeinstitut. Samtidig vil garanterne måske også fremtidsmæssigt kræve noget mere rente for deres kapital, for at bibeholde ansvarlig kapital i Sparekassen. Hermed kan det være, at det egentlig er en dyrere form for kapitalbinding i forhold til hvad de priser Sparekassen Hobro ellers kan opnå på markedet. I vores WACC beregning sætter vi eksempelvis et afkastkrav til egenkapitalen på 8 %, som Garantkapitalen er en del af. For at komme videre med en afregning, bliver jeg nød til at gøre mig nogle antagelser om disse ombytningsforhold. Jeg forudsætter derfor at 2/3 af aktiekapitalen passer med at den kan ombyttes til garantbeviser, samt at det er attraktivt for Sparekassen og resten afregnes kontant.

Antal aktier i Østjyds Bank		960.000
Antal aktier der afregnes som garantbeviser	960.000*2/3	640.000

Afregningskurs	125	
Afregningsbeløb i garantbeviser	640.000*125	80.000.000
Afregnes af garantbeviser på kr. 1.000 stk.		
Antal garantbeviser	80.000.000/1.000	80.000
Til afregning kontant	125*320.000	40.000.000

Hermed har jeg altså afregningen for aktiekapitalen. Det er dette beløb Sparekassen Hobro skal betale til Østjydsk Banks aktionærer i en sammenlægning. Dette leder os frem til, at der kan laves sammenlægning af de 2 pengeinstitutter rent regnskabsmæssigt.

5.4 Delkonklusion

Ovenfor er først fremmest beskrevet grundlaget for at en fusion kan blive startet op og hvorhenne den skal godkendes. Hermed har vi kravene hertil klargjort.

Yderligere har jeg i afsnittet analyseret hvem der bør være det forsættende pengeinstitut og hvorledes. Her er valget faldet på Sparekassen Hobro efter, at have analyseret deres fordele, ulemper, trusler og muligheder. Efterfølgende ses Sparekassen altså som det stærkeste institut og Sparekassemodellen som den ønskede i denne case. Når Sparekassen skal have Østjydsk Bank fusioneret ind under sig skal de have betalt deres aktionærer for deres aktiekapital. Her har jeg analyseret mig frem til en kurs på 125, som aktionærerne på tidspunktet bør afregnes. Årsagen til denne pris findes i den er lidt over markedskurs på dagen og hermed med attraktiv. Samtidig hermed har jeg igennem analysen af aktien fundet frem til, at der ikke ses et positivt fremtidigt potentiale i aktien. Derfor syntes en højere overkurs ikke at kunne forsvares og derfor bør aktionærer også være tilfreds med afregningskursen. Jeg har i opgaven valgt, at hoveddelen af aktionærer bør betales i garantkapital, da det styrker Sparekassens kapitalbase og samtidig hermed knytter kunder tættere til dem som garantkunder.

6. Opstilling af 2013 forventelig resultatopgørelse

I det følgende vil der blive opstillet et forventeligt regnskab for 2013 for det fortsættende institut. Dette for at se, om de synergier der findes i en sammenlægning kommer sig til udtryk i et fortsættende instituts resultat. Herefter kan beregnes relevante nøgletal. Her ønskes

beregnet Egenkapitalens forretning, Solvens, ICGR og WACC for at se hvilken påvirkning en sammenlægning vil have for de vigtige nøgletal. Sammenlægning laves ud fra en forudsætning for at det skete d. 1/1 2013 og vi hermed får et fuldt regnskabsår som samlet institut. Regnskabssammenlægningen bør laves efter overtagelsesmetoden efter regnskabsbekendtgørelsens § 145, hvilket kort fortalt betyder at overtage aktiver og forpligtelser skal indregnes til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Jeg vil ikke i denne opgave gå dybere ned i denne lovgivning men blot lave en sammenlægning efter 1 til 1 metoden udover de reguleringer jeg selv forudsætter. Nedenfor vil ses nogle opstillede besparelser, samt forudsætninger for regnskabsåret 2013, der skal hjælpe hen mod at opstille det forventelige regnskab for 2013:

- I renteindtægterne antages der for 2013, at det bliver et år hvor man alene formår at holde samme niveau. Ses der på udlånsnedgangen de seneste år samt at der iflg. Sparekasse direktør Per Sønderup ikke forventes at opturen kommer i 2013⁸⁶, vil alene det at holde niveau kræve en hård indsats. Samtidig hermed forventes der ikke rentestigninger lige ovenpå sammenlægningen, da det kan betyde nogle kunder søger nye veje.

- I renteudgifter forventes der at det samlede pengeinstitut vil stå stærkere, med henblik på opnåelse af priser for deres kapital. Derfor antages det første år, at man kan nedbringe denne post med 2,5 %. Om de rent faktisk finansiere sig billigere, vil jeg kunne klargøre når vi skal beregne WACC på den samlede forretning.

- Ubytte af aktier mv. kan ud fra regnskabet ikke ses hvor de stammer fra udspecificeret. Derfor antages at 2013 vil holde sig på samme da en ændring af posten ikke vil have nogen baggrund.

- I gebyrer og provisionsindtægter har begge vist fremgang i 2012, Østjysk Bank med 23,03 % og Sparekassen med 15,46 %. For at kunne sætte et niveau for det samlede institut, vil jeg måle posten op imod deres samlede forrentningsomfang, her givet ved balancesummen. Her præsterer Østjysk Bank i dag 0,95 %⁸⁷ og Sparekassen Hobro 1,31 %⁸⁸. Så her bør der altså være grobund for en forbedring når Sparekassen metode/priser kommer indover det samlede institut. At de vil kunne løfte til samme niveau første år er måske urealistisk, derfor antages der at 2013 giver et niveau midt imellem på 1,13 % ud af

⁸⁶ Sparekassen Hobro Årsrapport 2012 s. 3

⁸⁷ $(72.793/7.632.289)*100 = 0,95 \%$

⁸⁸ $(62.849/4.802.292)*100 = 1,31 \%$

dem samlede balance for 2012, hvilket giver t.kr. 140.513 en stigning på 3,59 % i forhold til 2012.

- I og med gebyrer og provisions indtægter stiger, antages afgivne også at stige med forholdsmæssigt det samme. Hermed ender den på t.kr. 5.556.⁸⁹

- Kursreguleringer er en yderst variabel post og umuligt at forudse niveauet for obligationsmarkedet og aktiemarkedet for hele 2013. De har dog begge leveret positive resultater i 2012. Jeg tror også på et positivt 2013 og anslår posten til t.kr. 25.000 som er mindre end 2012, men fortsat pænt den positive side.

- Andre driftsudgifter udspecificeres ikke i et regnskab og antages derfor bare at holde niveau.

- I udgifter til personale og administration vil der kunne opnås nogle besparelse. Da der her eksempelvis er overlab i afdelinger som med fordel kan sammenlægges. Først har Østjysk Bank selv forudsagt at lukningen af deres filialer i Randers Storcenter og Virring vil give besparelse i omegn af 15 mio. kr.⁹⁰ Så dem vil jeg i første omgang trække ud. Yderligere har de 2 pengeinstitutter overlab af afdelinger i 4 byer, som forventes at kunne sammenlægges. Danske Markets har her lavet en analyse, hvor de antager at en sammenlægning af afdelinger i byer, vil kunne give 3 mio. kr. i besparelse som følge af synergieffekter.⁹¹ Denne devise arbejder jeg også ud fra her med den baggrund, at jeg ingen mulighed har, for at finde ud af hvad den enkelte afdeling præcist koster i drift. Dette giver en besparelse i de 4 sammenlægninger på 12 mio. kr., alene i synergier som yderligere trækkes ud af posten. Herudover kommer besparelse på medarbejderfronten. Her har jeg valgt at se på udgifterne til lønninger i de 2 pengeinstitutter. Østjysk Bank har her t.kr. 90.666 til 151 medarbejder som giver gennemsnits lønudgift på kr. 600.437, hvor Sparekassen har t.kr. 105.997 til 177,7 heltidsbeskæftiget, hvilket giver en gennemsnits lønudgift på kr. 596.494. Så hvis jeg regner med t.kr. 600 er det hermed bevist dette meget vel kan være gennemsnitlige omkostningsniveau for 1 medarbejder. Jeg antager at der øjeblikkeligt kan spares 2 medarbejdere i hver afdeling, hvilket giver 8 medarbejdere og hermed kr. t.kr. 4.800 som også trækkes ud af posten. Om der måske på sigt kan spares yderligere på lønninger i sammenlagt afdelinger kan ikke afvises.

⁸⁹ $5.364 \cdot 1,0358 = 5.556$

⁹⁰ <http://www.7230.oeb.dk/Meddelelser.41.aspx?recordid41=57>

⁹¹ Danske Markets Equities – Danish Banks Looking five years ahead s.7 (se bilag 8)

Yderligere falder vederlag i posten til Østjydske Banks direktion, bestyrelse og repræsentantskab også væk. En post på t.kr. 3.351. Jeg antager her, at det forsvinder fra dag 1, selvom der alt andet end lige vil være noget fratrædelses her.

Generelt på medarbejdere har man i Østjydske Bank i dag 151 ansatte til at servicere en balance på t.kr. 7.632.289, det vil sige 19,78 medarbejder pr. balance milliard. Hvor man i Sparekassen er 178 medarbejdere til at servicere en balance på t.kr. 4.802.292, hvilket betyder 37,06 medarbejdere pr. balance milliard. Hvis man bare ligger de 2 balancer sammen og beholder alle medarbejdere, vil det give 26,45 medarbejder pr. balance milliard. Lige umiddelbart er det et niveau der ligger pænt mellem de 2, men tættest på Østjydske Bank som var de mest effektive efter dette måleforhold.

Med henblik på de 2 hovedkontorer forventes det ikke, at man allerede i 2013 vil kunne have sammenlagt dem og afhændet det ene, hvorfor de udgifter hertil ikke vurderes her i det første regnskabsår.

- På af og nedskrivninger på immaterielle og materielle aktiver sættes tallet ned med t.kr. 1.500 som følge af, at der ikke længere kan afskrives på de 6 afhændede afdelinger, der faktisk udgør 25 % af afdelingsnettet eller materialet heri. Jeg har ingen mulighed for ud at årsrapporterne og se hvor meget der tilknytter sig til hovedkontorer og hver enkelt afdeling.

- I andre driftsudgifter må der kunne opnås nogle forskellige besparelser på services ude fra, i og med man nu er et samlet institut herunder daglige services, advokatbistand mv. Posten nedsættes derfor med t.kr. 1.000.

- I nedskrivningsprocenten forventes et fald. Dette med baggrund i at Østjydske Bank delen forventes at have taget brodden af deres nedskrivninger med den høje sats i 2012, samtidig med det formodes at det samlede institut vil have nogle stærkere kreditfaciliteter, arbejdsgange mv. Noget som Østjydske Bank selv nævner kunne forbedre deres nedskrivninger i årsrapporten 2012. I 2012 havde Østjydske Bank et niveau på 5,3 % og Sparekassen Hobro 1 %. En sammenlægning vil alt andet end lige bringe den arbejdende kapital op på over 12 mia.kr., hvilket betyder det bliver et gr. 2 pengeinstitut jf. finanstillsynets inddeling. Gennemsnitlig nedskrivningsprocent var i 2011 2,16 % og jeg forventer det samlede institut kan holde dette niveau. Procentsatsen vælger jeg at tage ud fra de 2 pengeinstitutters udlån lagt sammen for 2012.

- Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede virksomheder sættes til et neutralt 0 i år 2013, med baggrund i at de ikke ses som essentiel i en daglig pengeinstitutdrift

og deres indvirkning tages derfor ikke med i resultatopgørelsen for 2013, der skal synliggøre udviklingen i det fortsættendes instituts kerneforretning.

- I balancen ændres der i domicil ejendomme, som jeg nedsætter med kr. 9. mio. kr. som billede på afhændelsen af de 6 afdelinger 1,5 mio. kr. pr. afdeling. Samtidig bogføres de også under passiver i overført overskud. Hermed er de ude af regnskabet for 2013.

- I balancen bogføres også min i afsnit 5.3 beregnede afregning for aktiekapitalen i Østjyds Bank. Her nulstilles aktiekapitalen, da denne udbetales til aktionærerne i form af kontanter og garantkapital. Derfor lægges t.kr. 80.000 til garantkapitalen, samt hæves kr. 40.000 i min indlån på anfordring til at betale det der skal betales kontant.

- Til sidst slettes min garantrente for 2012, da denne nu er udbetalt til garanterne. Denne svarede sidste år til en forretning på 2,78 % hvorfor jeg i år 2013 fastsætter en sats på 2,75 %. Som tilskrives på garantrente i 2013. Garantrenten vil først endeligt blive udbetalt efter godkendelse på repræsentantskabsmøde, hvorfor den indgår som en del af min egenkapital opgørelse i balancen for 2013.

- Årets resultat på t.kr. 92.516 minus garantrente ovenfor tillægs mit overført overskud i passiver, alt imens det i første omgang tillægs min kassebeholdning i aktiver.

- De ovenfor nævnte ændringer vælger jeg til sidst sammenlagt at regulere i mine aktiver under kassebeholdningen, hvor der bliver lagt t.kr. 28.856 til. Dette uden stillingtagen til, om kassebeholdning er den optimale placering af likvide midler i pengeinstituttet.

Mine ovenfor nævnte forudsætninger giver mig herefter følgende forventelig resultatopgørelse for 2013⁹²:

Resultatopgørelse i tkr.	ØB	Spks.		Ændring	2013
	2012	2012	Samlet		
Renteindtægter	386.717	234.464	621.181		621.181
Renteudgifter	162.008	52.684	214.692	-5.367	209.325
Netto renteindtægter	224.709	181.780	406.489		411.856
			0		
Udbytte af aktier mv.	4.882	1.447	6.329	0	6329
Gebyrer og provisionsindtægter	72.793	62.849	135.642	4.871	140.513

⁹² Egen tilvirkning opstilling af resultatopgørelse og balance i bilag 9

Afgivne gebyrer- og provisionsindtægter	3.883	1.481	5.364	192	5.556
Netto rente- og gebyr indtægter	298.501	244.595	543.096		553.142
			0		
Kursreguleringer	22.245	10.029	32.274	-7.274	25.000
Andre driftsindtægter	580	3.662	4.242		4.242
Udgifter til personale og administration	147.050	160.723	307.773	-35.151	272.622
Af- og nedskrivninger på im - og materielle akt.	5.534	3.461	8.995	-1.000	7.995
Andre driftsudgifter	6.745	4.778	11.523	-1.000	10.523
Nedskrivninger på Udlån og tilgodehavender mv.	364.019	39.855	403.874	-235.985	167.889
Resultat af kapitaland. i tilknyttede virks.	-905	-1.231	-2.136	2.136	0
Resultat før skat	-202.927	48.238	-154.689		123.355
			0		
Skat	-49.004	-12.580	-61.584		30.839
Årets resultat	-153.923	35.658	-118.265		92.516

Som det ses ovenfor vil det fortsættende institut Sparekassen Hobro efter fusioneringen af Østjysk Bank kunne præstere et overskud i 2013 på t.kr. 92.516, hvilket må betragtes som et yderst positivt resultat og en klar forbedring i forhold til hvis man bare ligger deres 2 bundlinjer for de seneste 3 regnskabsår sammen. Hermed står de efter sammenlægningen som et stærkere samlet institut og synergier aflæses her på bundlinjen det første år. Samtidig hermed kan man ikke forvente, at alle synergier kan mærkes allerede i første regnskabsår. Eksempelvis er der her fortsat 2 hovedkontorer og samtidig hermed er der ikke vurderet på eventuelt afskedigelser af medarbejdere grundet mere end en person til en intern stilling, eller andre effektiviseringer fusionen bringer med sig. Alt andet end lige betyder det altså, at man på omkostningssiden bør kunne gøre yderligere de kommende år.

6.1 Nøgletal 2013

6.1.1 Forventelig egenkapitalens forrentning

Jeg ønsker nu at beregne egenkapitalens forrentning for det nye samlede pengeinstitut. Dette fordi, at jeg ser det som meget interessant at analysere om, man som samlede institut formår at lave bedre resultater målt op imod den nye egenkapital.

Egenkapitalens forrentning før skat $123.335 \cdot 100 / (1.666.207) = 7,40 \%$

Egenkapitalens forrentning efter skat $92.516 \cdot 100 / (1.666.207) = 5,55 \%$

Egenkapitalens forrentning efter skat ender i 2013 på 5,55 % og er forbedring i forhold til Østjysk Bank på -27,40 % i 2012 og Sparekassen Hobros på 3,41 %. Altså vil

sammenlægningen betyde, at man bliver bedre til at forrente sin egenkapital og hermed en forbedret rentabilitet af denne. Niveauet ligger flot over gennemsnittet for gruppe 3 institutter i første halvår 2012 og også pænt over gennemsnittet for gruppe 2 der 1. halvår 2012 lå på - 0,05 % før skat⁹³, som den nye samlede balance måske vil berettige til at sammenligne med.

6.1.2 Forventelig solvens

For at jeg kan beregne den forventelige solvens for 2013, bliver jeg nød til at få fastsat nye værdier for basiskapital og risikovægtede poster for det samlede institut.

Min nye basiskapital vælger jeg at lave ud fra den egenkapital jeg har lavet i min balance for 2013, samt ved en simpel udregning hvor der tillægges øvrige kapital og årets resultat 2013. Der kan selvfølgelig her diskuteres, om noget af den øvrige kapital Østjyds Bank her i dag indfries samtidig, eller om man vælger at optage yderligere ansvarlig kapital for at styrke det samlede instituts kapitalgrundlag i starten. Eksempelvis er jeg bekendt at med der i bankpakke 4 er en medgiftsordning, som kan komme til anvendelse ved fusioner, hvis et pengeinstitut overtager et nødlidende institut, som beskrevet i afsnit 3.4. Her kan det selvfølgelig diskuteres om fusionen her af Østjyds Bank kan betragtes som et nødlidende. Men jeg vælger ikke at gøre mig yderligere overvejelser heromkring, og derfor medtager jeg ikke yderligere i min nye basiskapital.

Tabel 6.1⁹⁴

Nye basiskapital 2013	
Sparekassen Hobro 2012	963.399
- heraf egenkapital	963.399
Østjyds Bank 2012	902.641
- heraf egenkapital	561.834
Samlede egenkapital i 2013	1.666.207
+ Øvrige kapital fra ØB	340.807
Basiskapital 2013	2.007.014

Dette giver som der ses ovenfor en ny samlede basiskapital på t.kr. 2.007.014. Den anden del af en solvensopgørelse er de risikovægtede poster. Her har jeg valgt kun ændre på kreditrisikoen, som er den væsentligste post i de risikovægtede poster. Her har Sparekassen

⁹³ Finanstilsynets markedsudviklingsrapport

⁹⁴ Egen tilvirkning ud fra bilag 10

Hobro i dag kreditrisiko svarende til 76,24 % af sin balance.⁹⁵ Alt imens har Østjysk Bank reserveret 80,16 % af sin samlede balance i kreditrisiko.⁹⁶ Derfor arbejder jeg ud fra en forudsætning om, at mit fortsættende samlede institut vil lande her imellem og reservere derfor 78,2 % af den nye samlede balance til kreditrisiko. Der kan selvfølgelig her diskuteres om der kan formindskes yderligere, i og med jeg som tidligere nævnt under min nedskrivningsprocent i 2013 opstillingen forudsætter, at Østjysk Banks problemer på kreditområdet vil forbedres efter sammenlægningen. De andre dele af risikovægtede poster herunder markedsrisici og operationelle risici kan selvfølgelig også diskuteres for og imod stigning og fald. Men jeg vælger her at de øvrige risici videreføres uden yderligere stillingtagen til ændringer heri, da jeg finder kreditrisikoen som er den største del mest relevant.

Tabel 6.2⁹⁷

Risikovægtede poster 2013			
Sparekassen Hobro 2012			4.383.780
- heraf kreditrisiko	3.661.137		
Østjysk Bank 2012			6.118.263
- heraf kreditrisiko	5.242.777		
Samlet i 2012	8.903.914	10.502.043	
Ny kredit risiko $12.440.099 \cdot 0,782$			9.728.157
+ øvrige risici ovf. Fra 2012			1.598.129
Risikovægtede poster 2013			11.326.286

Herefter leder det mig frem til at kunne udregne den forventelige solvens efter regnskabsåret 2013 som giver:

$$2.007.014 / 11.326.286 = 17,72 \%^{98}$$

Altså har det samlede institut en solvensprocent på 17,72 % et fornuftigt niveau i forhold til i afsnit 3.1 nævnte lovkrav på 8 %. Men samtidig hermed ikke imponerende i forhold til Sparekassen Hobro i dag som selvstændigt pengeinstitut har 22 %. Men det er altså nedgang heri der må accepteres med baggrund i en forventning om en fremtidig fortsat positiv udviklende indtjening, der kan hjælpe til yderligere konsolidering og herigennem forbedring af solvensprocenten. Til sidst skal det nævnes at det nye samlede instituts solvensprocent

⁹⁵ $(3.661.137/4.802.292) \cdot 100 = 76,24 \%$

⁹⁶ $(5.242.777/7.632.289) \cdot 100 = 80,16 \%$

⁹⁷ Egen tilvirkning ud fra bilag 10

⁹⁸ Se bilag 10

selvfølgelig skal holdes op imod deres individuelle solvensbehov. Dette vil jeg dog ikke komme nærmere ind på i denne opgave.

6.1.3 Forventelig ICGR

Efter jeg har opstillet et regnskab for 2013 kan jeg også beregne en forventet ICGR for 2013 hvorefter jeg kan belyse det samlede instituts fremtidige muligheder for at vækste.

ICGR for 2013									
ICGR	=	1			92.516		92.516	-	0 =
		1.666.207	/	12.454.437	X	12.454.437	X	92.516	5,55%

Som det ses ovenfor opnår det samlede institut en ICGR med 5,55 %. Hermed kan de altså klare en udlånsvækst på 5,55 % givet det samme vægtningsmiks som i dag, uden at det påvirker solvensen. På dette nøgletal er der igen tale om en forbedring i forhold til hvad de 2 institutter selv har præsteret i de seneste 3 regnskabsår. Jeg vil nu analysere hvad et tilfredsstillende og ønskeligt niveau for ICGR vil være, ud fra min forudsætning nævnt under regnskabsanalysen afsnit 4.3, om at tallet bør kunne indeholde den årlige rentetilskrivning, samt inflationen. Som referencerente til den årlige rentetilskrivning benytter jeg den 12 måneders Cibor renten, som i slutningen af marts ligger på 0,75 %.⁹⁹ For at stille en sats på inflationen i 2013 har jeg fundet Europa kommissionens forventelig inflation for Danmark i 2013 på 1,5 %.¹⁰⁰ Altså giver dette i alt en samlet rente på 2,25 %. Da min beregnede ICGR ovenfor ligger på 5,55 % og hermed altså 3,30 %-point herover, må niveauet siges at være tilfredsstillende ud fra denne målestok og virksomheden vil herefter kunne betragtes som en going concern. Herunder forstået en concern, der udvikler sig og har mulighed herfor. Da min beregnede ICGR er ud fra et budget for 2013 og ud fra mine forudsætninger ønsker jeg alligevel at beregne hvilket resultat der skal præsteres for, at leve op til et acceptabelt niveau for ICGR.

Ønskelig ICGR									
ICGR	=	1			37.500		37.500	-	0
		1.666.207	/	12.454.437	X	12.454.437	X	37.500	= 2,25%

⁹⁹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/dagens-satser.aspx>

¹⁰⁰ <http://www.euo.dk/nyheder/euidag/2012/maj/prognose/>

Her kan det ovenfor ses, at der kræves at man laver en bundlinje på minimum t.kr. 37.500 for at klarer kravene til ICGR og kunne betragtes som en going concern. Altså faktisk mere end en halvering af mit resultat ud fra mine forudsætninger. Så dette niveau på t.kr. 37.500 anser jeg som værende realistiske, at der som minimum bør kan opnås i 2013.

6.1.4 Forventelig WACC

For at analysere udviklingen i det samlede pengeinstituts kapitalomkostninger i forhold til tidligere, som 2 selvstændige institutter, beregnes WACC nøgletallet nu for den samlede forretning.

Figur 6.3¹⁰¹

WACC 2013			
Vestre	Højre	I alt	
0,013244	0,008737		2,20%
Sparekassen Hobro 2012			
Vestre	Højre	I alt	
0,0093	0,0135		2,28%
Østjydsk Bank 2012			
Vestre	Højre	I alt	
0,0161	0,00596		2,21%

Jeg vælger her at sætte det overfor hvordan de præsterede i 2012, da det er interessant at se på sammenligningen heraf og udviklingen i hvordan den er sammensat. Som det ses er WACC faldet efter sammenlægning i forhold til de enkelte WACC nøgletal for 2010. Dette er dog et meget beskedent fald. Vi ser ud fra beregningen, at venstre siden stiger i forhold til, hvad Sparekassen Hobro præsterede som selvstændig og falder i forhold til, hvad Østjydsk Bank præsterede. Det modsatte gør sig gældende med højre siden. Her falder den i forhold til Sparekassen i 2012 og stiger i forhold til Østjydsk Bank. Dette skyldes at det samlede institut i højere grad finansierer sig med fremmedkapital, end Sparekassen gjorde før, hvorimod det for Østjydsk Banks vedkomne gør sig gældende, at andelen af fremmedkapital formindskes forholdsmeæssigt overfor den samlede balance. Det samlede institut har en større andel af egenkapital i forhold til den samlede balance end Østjydsk Bank havde som selvstændig. Som selvstændig udgjorde Østjydsk Banks egenkapital målt op imod balance 7,36 %, hvorimod det efter sammenlægning udgør 13,38 %. Altså finansierer det samlede institut sig i højere grad med egenkapital end Østjydsk bank gjorde tidligere, hvorfor højre side er steget. For Sparekassen udgjorde egenkapitalen i 2012 21,59 %, altså finansiere det samlede institut sig i noget mindre grad med egenkapital, hvorfor højre siden af WACC er faldet i forhold til Sparekassen Hobro. Altså vil en sammenlægning i det første år kun have en beskedent positiv påvirkning af WACC tallet. Dette fordi de 2 tidligere faktisk finansierede sig

¹⁰¹ Egen tilvirkning ud fra beregning i bilag 10

forholdsvist modsatrettede og de forudsætninger jeg ligger ind i det nye regnskab betyder kun, at WACC tallet ligger sig imellem de 2 som selvstændige på venstre og højre siden.

6.2 Delkonklusion

Som det ses ovenfor opnås der mange fordele i en fusion, som med det samme viser sig i resultat, ud fra mine forudsætninger for 2013. Hermed bør pengeinstituttet altså præstere et pænt overskud i 2013. Samtidig hermed er beregnet nye nøgletal for at analysere udviklingen heri. Her fremgår det at rentabiliteten mål ved egenkapitalen forrentning i det samlede institut er bedre end de 2 præsterede tidligere og over branchens niveau. Solvensen vil opleve et fald men dette er et fald der må accepteres nu og her med henblik på fremtidens potentiale. ICGR fortæller os at der nu er plads til fremtidig vækst på 5,5 % og man hermed kan betragtes som en "going concern". Samtidig hermed ses den ICGR der skal opnås på 2,25 % for at leve op inflationen og rentetilskrivning, som yderst realistisk som minimum at opnå. WACC vil også være forbedret efter sammenlægningen, men dog meget beskedent. Den er på et niveau på 2,20 % 2013 som er højere end den pengemarkedsrente vi ser i dag og man bør hermed tilstræbe om den kan nedbringes i fremtiden. Alt i alt ses nøgletallene over en bred altså betydeligt forbedret, hvilket lover godt for fremtiden for et samlede institut.

7. Projektledelse

Når en fusion mellem Sparekassen Hobro og Østjysk Bank skal realiseres, bør der oprettes en projektorganisation. Der kan være store forskelle på hvorledes pengeinstitutter bliver drevet og ledet, hvilket betyder at der måske vil ske store ændringer for medarbejderne i det samlede pengeinstitut. Samtidig hermed er der utrolig mange områder der skal bevares overblikket over ved en sammenlægning. Her kommer projektledelsen ind i billedet. En projektledelse kan hjælpe med opstart, styring og ledelse af sammenlægningen og hermed hjælpe til det bliver en succes.

Både Sparekassen Hobro og Østjysk Bank har tidligere haft fusioner med mindre institutter, men da der her er tale om 2 større pengeinstitutter i fusionssammenhæng, målt mod dem de 2 tidligere har fusioneret med, er dette en helt anden case. At ligge Østjysk Banks 10

afdelinger ind under Sparekassen Hobro og samle det hele til 18 fortsættende afdelinger, er en stor opgave. Jeg anbefaler derfor også, at man søger hjælp ude fra, og her får en ekstern projektleder med stor ekspertise og erfaring indenfor området. Det må antages, at der ikke er nogen af pengeinstitutterne, som har medarbejdere med høje nok kvalifikationer og ekspertise indenfor fusioner til at varetage denne store opgave. Ved at ansætte en ekstern sikrer du også, at den der leder projektet ikke kun ser sammenlægningen med Østjydsk Bank eller Sparekassen Hobro briller, fordi personen er vant til de arbejdsmetoder og den kultur. Hermed kan overblikket og målet nemt mistes, og man tager måske for meget det parti man nu kender til.

Et hvert projekt er forskelligt og skal håndteres på forskellig vis, da der kan ligge forskellige opgaver heri og det er forskellige personer man har med at gøre. Når der skal planlægges et projektarbejde findes der dog en model, som er et godt værktøj til at man kommer omkring 5 elementer, som et hvert projekt vil være opbygget af. Jeg vil derfor også tage udgangspunkt i modellen som hedder 5x5 modellen i dette projekt.

Figur 7.1¹⁰²

Projektets grundelementer – 5x5 modellen



Modellen er som sagt bygget op om 5 elementer hvor projektopgaven fastlægger udgangspunktet for projektet, omgivelserne viser betingelser projektopgaven udføres på og sammenhængende mellem disse, hos interessenterne skabes det beslutningsmæssige grundlag for projektet, hos ressourcerne ligger det der er behov for og til rådighed for at udføre projekt opgaven. I midten har man så selve projektledelsen, herfra tilrettelægges projektet og gennemførelsen heraf. Heri styres

sammenspillet mellem de øvrige elementer og sørges for den optimale sammensætning, til de

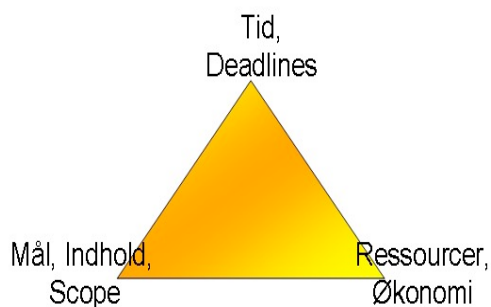
¹⁰² Figur fra grundbog i projektledelse 10. udgave 2011, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis s. 4

forskellige opgaver projektet byder på. De 5 elementer vil i mit forløb ikke blive beskrevet udtømmende, men den vil blive anvendt som værktøj og henvisningsmateriale i det videre forløb.

7.1 Projektaftalen

Før projektlederen kan starte sit arbejde og planlægning af projektet, skal der indgås en aftale vedrørende projekt mellem den ansatte projektleder og ejerne af projektet. I denne opgave ses ejeren af projektet som Sparekassen Hobros ledelse. Da det er her beslutningen om sammenlægningen er taget og dem der står til ansvar for, at projektet udføres bedst muligt. I projektaftalen skal rammer for projektet ligges. Dette for at der er helt klare rammer for budgetter, ressourcer, indholdet og mål. Det er vigtigt der her er klare aftaler og linjer mellem projekt ejer og projektleder, for at projektet ikke skrider i forløbet og der er enighed om disse vigtige elementer af projektet. Aftalen bør indeholde klare retningslinjer for de 3 punkter, som den nedenstående projekttrekant viser.

Figur 7.2¹⁰³



Projekt trekanten bør altid være i ligevægt. Hvis et af elementerne falder udenfor trekanten vil det også betyde de andre skrider. Eksempelvis vil overskridelse af tid højst sandsynligt også medføre højere ressource og økonomi behov, ud fra en betragtning fra gammel ordsprog "tid er penge". Det vil måske betyde, at det bliver sværere at nå

denne samme kvalitet i projektet. Sammenligneligt hermed vil en afgivelse fra målet også betyde tiden skrider og herefter igen større ressource og økonomi behov. Hermed er altså bevist sammenhængende mellem de 3 og det derfor altid er vigtigt, at man i et projektføreløb har fokus på disse elementer.

7.2 Projekt målet

I dette projekt forløb har jeg tænkt mig at opstille mål for 3 dele af projektet, som er dem jeg vil holde fokus på og arbejde videre med.

¹⁰³ Figur fra undervisningen på HD FR Aalborg universitet, faget projektledelse

1. Den systemmæssige sammenlægning af de 2 pengeinstitutter, der som tidligere nævnt kører på forskellige systemer, hvilket alt andet end lige vil besværliggøre en sammenlægning.

Derfor er det et vigtigt fokuspunkt.

2. Uddannelse af tidligere Østjysk Bank medarbejder, så de ikke mistes i forløbet. Heri ligger altså informationsniveau og uddannelse af medarbejdere.

3. Fastholdelse af kunderne fra Østjysk Bank.

Årsagen til mit valg med henblik på at arbejde med de 3 ovennævnte mål, er at jeg finder dem helt essentielle for fusionens succes. Dem systemmæssige udfordring er stor og kan være specielt bekostelig. Medarbejder og kunder ses som ekstremt vigtige elementer, da de selvfølgelig er kernen i den fortsatte forretning og hænger uomtvisteligt sammen.

Medarbejder og kunder identificerer jeg altså hermed som de vigtigste interessenter i projektet. Interessenter er også en del som 5x5 modellen vil lede en projektleder igennem.

Mistes medarbejderne vil de ikke kunne udføre deres arbejde og betjene kunderne ordentlig og hermed søger de måske nye steder hen. Medarbejdere ser jeg som den vigtigste ressource i fastholdelse af kunder og den fremtidige indtjening, da det er dem der har direkte kontakt til kunderne og kan differentiere Sparekassen Hobro fra resten af udbydere. Mister man kunder, mister man indtjening og det kan herefter blive nødvendigt at skære i medarbejder staben.

For løbende at kunne følge op på målene igennem projektet og have fokus herpå er jeg nød til at gøre dem målbare. Herved vil man løbende kunne se udviklingen heri og måle hvor langt man er kommet. Hertil vil jeg anvende SMART-modellen, som kort fortalt er en model der hjælper til at bryde målene ned, så de er nemmere at arbejde med og hen imod. Nedenfor vil mine 3 mål være opstillet ved hjælp af smart modellen.

S. Specifikt – betyder at målet bør være klart beskrevet og hermed gjort specifikt så der ikke kan være nogen tvivl om, hvad der ligger i det enkelte mål.

1. At konverterer kundernes konti i Østjysk Bank til Sparekassen Hobro.

2. Holde højt informationsniveau overfor berørte medarbejder og uddanne Østjysk Banks medarbejdere til de nye systemer.

3. At der ikke mistes kunder ved sammenlægningen.

M. Målbart – Heri ligger, at målet skal være målbart og hermed nemmere at måle om man er i mål, eller hvor lang vej der er igen.

1. Målet er at 95 % af kundernes konti skal være konverteret gnidningsfrit for kunderne og Sparekassens Hobros medarbejdere.
2. 75 % af tidligere Østjysk Bank medarbejdere, skal ved en rundspørge svare at de føler sig velinformeret og har fået den nødvendige hjælp og uddannelse i nye systemer.
3. Under 2,5 % af kunderne vil forlade Sparekassen Hobro.

A. Attraktivt – Hvorfor er det attraktivt at tiltagene gennemføres og målene nås.

1. Medarbejderne ønsker et minimum af manuelt arbejde med konvertering af konti og ønsker det skal genere dem og deres kunder mindst muligt. På denne måde kan de hurtigt komme i gang med deres fornemste opgave igen, at give kunderne en god betjening.
2. Medarbejderne må ønske at være hurtigst muligt klar i de nye systemer, så de fortsat kan betjene deres kunder og er et attraktivt aktiv for virksomheden. Det kan samtidig hjælpe til både medarbejder- og kundetilfredshed.
3. Det skal vendes til en fordel for kunderne at der fusioneres. Det handler om igennem forløbet at have fokus på de positive elementer.

R. Realistisk – Heri ligger at de opstillede mål også skal være realistiske ellers er det ikke motiverende at arbejde mod et mål, man alligevel ikke har en tro på der kan opnås.

1. Målet om 95 % konverterings succes er et mål indgået mellem ejerne af projektet og projektleder i aftalen. Begge ser hermed målet som realistisk hvis der investeres de rigtige ressourcer og forberedelse.
2. Målet er realistisk i og med medarbejderne efteruddannes og der laves hjælpeordninger med ekspertbruger i hver enkelt afdeling på nye systemer, som kan hjælpe øvrige medarbejdere.
3. Begge pengeinstitutter har tidligere erfaringer med fusioner. Og jeg antager man her har oplevet et lavt frafald af kunder, hvorfor målet om 2,5 % ses som realistisk.

T. Tidsbestemt – Heri ligger en tidsfaktor for målene. Det er et vigtigt element, da jeg tidligere via min projekt trekant har beskrevet hvad en manglende tidshorisont kan have af betydning for projektets øvrige dele.

1. Indenfor 4 måneder forventes de 95 % konti der køres via system, at være konverteret. Indenfor 6 mdr. skal 100 % af konti være konverteret og alle eventuelle gener i konverteringen være udbedret.

2. 3. mdr. efter konverteringen af konti er kørt og man har været på de nye systemer, laves en rundspørge hos de berørte medarbejdere hvor tilfredshedsgraden på 75 % skal være nået.

3. 6 mdr. efter fusionen er kørt igennem måles på hvor mange kunder, der har forladt de tidligere Østjysk Bank afdelinger, siden fusionen blev offentliggjort.

Altså er mine mål hermed klargjort og jeg kan herefter sammensætte det stærkeste hold til varetagelse af opgaven og for at nå målene for projektet.

7.3 Projektgruppe og organisation

Projektleder skal have samlet sig en projektgruppe der skal løse opgaven og nå de opsatte mål. I grupperne ligger de ressourcer der skal anvendes og kompetencer der er behov for, altså er dette område også en del af 5x5 modellen. Jeg vil nu komme med min anbefaling til sammensætning af en projektgruppe. Jeg vil dele projektgruppen op i 3, så der er en undergruppe til at varetage hvert af mine 3 områder. Dog vil der være samarbejde mellem mine 3 grupper, hvilket jeg vil komme nærmere ind på senere.

1. Gruppen til konvertering

I denne gruppen er der særligt behov for medarbejdere og eksterne folk, der er stærk på området for systemhåndtering. Jeg forslår her, at der bringes nogle eksterne eksperter på banen med ekspertise i konverteringer. Jeg vil samtidig tilråde at der udnævnes en leder for denne gruppe, der skal fungere som mellemlider og rapportere til projektlederen. Yderligere bør der tages nogle af pengeinstitutternes egne IT medarbejdere med også. Til sidst ønskes også enkelte rådgivere, som kunne have interesse i at deltage heri, og samtidig hermed stå for orientering af resten af medarbejderstaben om hvorledes forløbet går. Jeg opnår i denne gruppe hermed 1. ekstern leder, 3 eksterne systemeksperter, 3-5 interne IT medarbejder og 2 medarbejdere ude fra linjen, altså en gruppe bestående af 9-12 medarbejdere. Dette mener jeg er et stærkt hold og vil kunne varetage arbejdet med denne opgave.

2. Information og uddannelse af medarbejdere

I denne gruppe bør indgå både nogle fra personaleafdelingen, der kan hjælpe med at tilrettelægge et uddannelsesforløb, samt nogle interne eksperter i de systemer de tidligere Østjysk Bank medarbejdere nu skal over på. Det tilrådes igen at udnævne en leder for denne gruppe der rapportere til projektlederen. I informationsdelen bør der samarbejdes med de

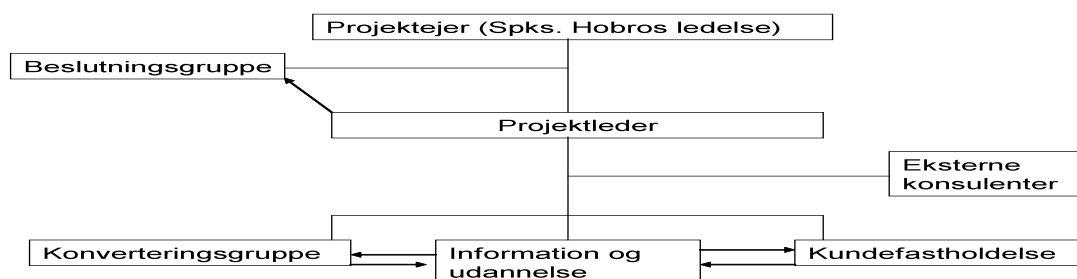
medarbejdere nævnt i gruppen ovenfor, der står for information om dette forløb. Gruppen kommer hermed til at bestå af 1 leder, 2-3 medarbejder fra personale/uddannelsesafdeling, 6 system stærke medarbejder fra Sparekassen Hobro eller i alt 9-10 personer. Tallet 6 opnås ved at der skal samles 10 Østjysk Bank afdelinger ind under Sparekassen Hobro, hvoraf 4 vil blive sammenlagt med bestående. Hermed er der altså 6 afdelinger, som kun er bestående af tidligere i Østjysk Bank medarbejdere og hvor der er behov for en ekspert i de nye systemer. Gruppen bør samtidig tilrettelægge et uddannelsesforløb og lave en forretningsgang eller hjælpeopslagsværk til de medarbejdere der skal på nye systemer, for at lette deres overgang mest muligt.

3. Fastholdelse af kunder

Gruppen bør som de 2 andre have en leder, gerne en med en markedsføringsbaggrund. Samtidig hermed bør den bestå af 2-3 fra markedsføringsafdelingen, samt 2-3 rådgivere fra linjen. Alt i alt mellem 5-7 medarbejdere. Gruppens fornemmeste opgave er, at ligge en markedsføringsstrategi overfor kunderne, som belyser de positive effekter ved fusionen. Samtidig hermed skal rådgiverne udstyres med værktøjer til de spørgsmål, der eventuelt måtte komme fra kunderne under en fusion. Der bør løbende følges op på, om der opleves kundeflugt og på de erfaringer rådgiverne i linjen gør sig i kontakt med kunderne.

Nedenfor ses et opstillet organisationsdiagram over projektet. Dette er således jeg ser projektet opbygget og jeg ser dens mest optimale sammensætning, med henblik på udførelsen af arbejdet og beslutningsgange.

Figur 7.3¹⁰⁴



¹⁰⁴ Egen tilvirkning

Som det ses ovenfor har jeg udover de i afsnittene ovenfor beskrevet projektejer, projektleder og grupper, besluttet at indføre 2 yderligere elementer. Det ene er en beslutningsgruppe. Denne bør bestå af diverse ledere i pengeinstituttet, som er beslutningsdygtige indenfor forskellige kerneområder projektet berøre. Herved har projektleder altid en klar linje over, hvor han kan henvende sig med ændringer og forespørgsler vedrørende projektet. Samtidig hermed er beslutningsvejene korte for projektlederen, og unødvendig tidsspild og bureaukrati er undgået. Den anden del er kassen med eksterne konsulenter. Denne repræsenterer de eksterne deltager der tages med ind i de forskellige grupper. De kommer her ind fra sidelinjen med deres viden og kvalifikationer og kan hjælpe med opgaveløsningerne. Til sidst er der sat pile mellem de forskellige grupper. Baggrunden herfor er at videns deling og samspil er helt essentielt, hvis hele fusionen skal blive en succes. Hvis konverteringsgruppen oplever problemer skal information og uddannelse orienteres, så de kan videreformidler oplysninger. På samme måde hvis der er problemer med systemerne, eller medarbejdernes evner/muligheder i nye systemer, bør gruppen for kundefastholdelse orienteres, så berørte kunder kan blive informeret og forsikret, at det ender ud i det bedre til sidst. På denne måde skal de forskellige grupper altså spille hinanden gode og bruge de informationer der ligger i de forskellige grupper.

Til sidst bør de 3 grupper hver især have sit projektlokale, hvorfra de kan mødes og arbejde ud fra. Samtidig hermed mener jeg, at de bør ligge så tæt op af hinanden, så der er kort fysisk afstand med henblik på vidensdelingen mellem dem og så projektlederen hurtigt kan høre om status og problemstillinger i de 3 grupper og hjælpe med at tage hånd herom.

Projektlederens måske største opgave er styringen af projektet, hertil vil jeg anbefale der bliver udarbejdet en projektplan.

7.4 Projektplan¹⁰⁵

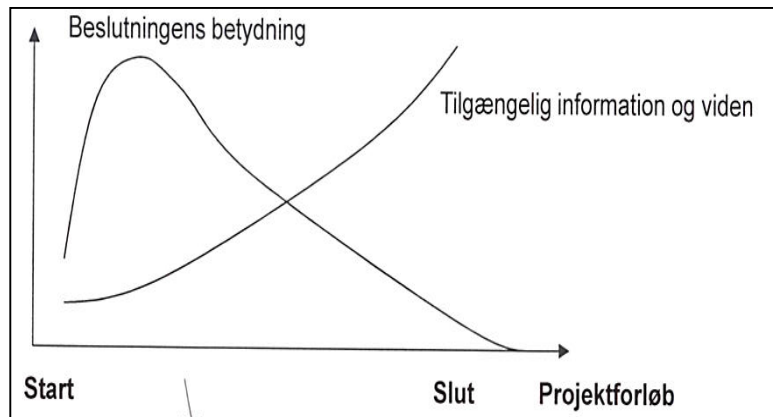
Et vellykket projekt vil jeg beskrive, som et projekt der slutter til den aftalte tid, overholder de fremsatte krav om kvalitet m.m. og samtidig overholder de økonomiske rammer. For at man kan leve op til disse krav til et vellykket projekt, kræves der en god projektstyring og løbende opfølgning, som skal foretages af projektlederen. Projektstyringen ligger derfor også centralt i 5x5 modellen under projektledelsen. Hvis man ikke har denne styring med projektet, kan det være projektet enten ikke lever op til tid, kvalitet eller økonomi kravene. Det er dog på den

¹⁰⁵ Projektplan se bilag 11

anden side også vigtigt, at et projektforløb heller ikke styres helt slavisk. Dette begrænser nemlig kreativiteten og de frie ideers muligheder, hvilket kan hæmme eller formindske forløbet eller det færdige resultat. Dette dilemma kaldes projektforløbets dilemma og kan ses på figuren nedenfor.

Figuren her illustrerer, at beslutningerne i starten af et projektforløb har stor betydning, men at det videns grundlag de faktisk bliver truffet på ikke er så stort.

Figur 7.4¹⁰⁶



Hvorimod man i forløbet tillægger sig mere viden og har flere informationer tilgængelige til at træffe beslutningerne på baggrund af. Heraf kan vi altså lære at der i starten kun bør træffes de nødvendige beslutninger, og der bør være

åbenhed for ændringer og nye beslutninger senere i forløbet, da man her kan have bedre viden og information at træffe beslutninger på baggrund af end i starten.

Jeg vil nu med den ovenfor nævnte viden i baghovedet opstille en projektplan for dette projektarbejde. En projektplan bør indeholde nogle dele, som jeg nu vil beskrive nærmere. Tids og budget styring – denne del af projektplanen hjælper med styring og løbende kontrol heraf. I et projektforløb vil der være afsat et fast antal timer og en fast sum penge til projektet. Og noget af det vigtigste er som tidligere nævnt at man holder sig indenfor disse rammer, så projektet ikke skrider. Både timer og penge/økonomi er 2 meget målbare punkter, som der derfor afsættes plads til i min projektplan, så man hele tiden løbende kan følge dem. Hermed kan der hele tiden følges, at det brugte antal timer og penge passer til, hvor langt man er i projektet. For at kunne følge dette foreslår jeg, at man ud fra hver opgave i min projektplan sætter et flueben, når denne er klaret og skriver ned, om det er klaret indenfor rammerne. Er der overskredet skal de jo tages fra andre steder og er der brugt mindre kan de ligges i en buffer og anvendes andre steder i forløbet.

¹⁰⁶ Figur fra undervisningsmateriale på HD FR Aalborg universitet, faget projektledelse

Opgave styring – En anden del af projektplanen er selve opgavestyringen. Her skrives hver enkelte delopgave på projektplanen, så man kan følge dem herpå. Det er ud fra disse opgaver at man kan sætte ovennævnte timeantal og penge på. Her sætter man så et flueben når opgaven er løst og man kan gå videre til næste opgave. På opgave punkterne skal man huske fokus på projektets dilemma, som jeg har beskrevet ovenfor. Altså kan man ikke planlægge alle opgaver ned i detaljeringsgrad fra 1. dag, men må nøjes med måske 1-3 opgaver af gangen og så løbende tilføje eller revidere i projektplanen. Til denne styring vil jeg også anbefale brugen af milepæle. Milepælene indsættes i forløbet der hvor man føler, at man nu har løst en stor del opgave indeni projektet og hermed klaret en milepæl. Når man har sat flueben udenfor en milepæl vil det betyde, at frem til her er opgaven udført og løst indenfor rammer og til en tilfredsstillende kvalitet. Hermed har man altså igen en styring, på hvornår man har overstået bestemte faser og kan bevæge sig videre til den næste.

Ressourceforbrug – Herunder menes mennesker. I dette punkt er det vigtigt for en projektleder i forløbet, at have for øje hvilke deltagere der er behov for i denne del af projektet. Der er ingen grund til, at folk møder op på dage hvor deres arbejdskraft ikke er efterspurgt og samtidig heller ingen grund til, at betale timepris for eksterne konsulenter hvis de ikke bruges. Samtidig hermed er det vigtigt, at man får reserveret de rigtige kompetencer på de tidspunkter, hvor der behov for dem. Ellers kan man risikere at blive forsinket, fordi man må vente på en person med ekspertise indenfor et specifikt område, fordi man ikke har fået reserveret denne ressource til opgaven.

I min projektplan på bilag 11 ses hvorledes jeg har sat planen op. Projektet starter selvfølgelig hos projektejerne PE, som her betragtes som Sparekassen Hobros ledelse. De finder altså så efterfølgende en projektleder PL. Sammen med PL bliver der her lavet en projektaftale, som nævnt i afsnit 7.1 hvor krav og rammer bliver sat for projektet, herunder problemidentifikationen, som jeg også har med i projektplanen. Herefter skal PL i samarbejde med PE have udvalgt de personer, der skal indgå i projektet og kaldet projektdeltagere PD. Når de er udvalgt skal de selvfølgelig orienteres. Dette foreslår jeg gøres på en tre dages seance, hvor man tager på noget teambuilding aktivitet. Disse timer og de penge det vil koste, kan være givet godt ud for at få en god start på projektet. Her vil deltagere lære hinanden at kende under uformelle omstændigheder og eventuelt suppleret op med teamarbejdsøvelser, så man får indsigt i hvordan hinanden arbejder.

Jeg vil efterfølgende som det ses i projektplanen tilråde lederen af hver af mine grupper, at der i samarbejde med PL udformes en projektplan for deres del. På denne måde sikres en maksimal styring og samtidig herved vil disse mellemledere også opnå bedre forståelse for de rammer der arbejdes indenfor i projektet, og tage ejerskab for deres projektplan køres bedst muligt. Hver gruppe får her tildelt et fast timeantal og nogle økonomiske rammer. Jeg vil dog henlede opmærksomheden på, at jeg vil anbefale at man ikke spænder projektet op til maksimum hvad enten det angår timer eller DKK. Jeg anbefaler her, at man efterlader en hvis sikkerhed buffere, da der stort set altid vil opstå uforudsete ting i et projektforsløb. Dette hænger også godt i tråd med projektets dilemma, hvor det først er som projektet skrider frem, at man opnår mere viden og information, og dette kan altså medbringe overraskelser. Herefter opstartes de enkelte gruppers arbejde og jeg vil med projektets dilemma i baghovedet, være forsigtig med at planlægge alt for mange yderligere trin i detaljegrad. Derfor vælger jeg blot et felt mere pr. gruppe og herefter er det op til gruppelederne løbende at fastlægge projektplanen og følge op på denne. For at min styring er optimal vil jeg anbefale at gruppeledere leverer opdateret projektplan til projektlederen hver 14 dag, så projektlederen hele tiden har en føling med status.

7.5 Risikostyring i projektet

Jeg vil i projektforsløbet anbefale, at der bliver laves en risikoanalyse af de risici der kunne opstå i forløbet. Her vil projektlederen og de enkelte 3 grupper skulle udarbejde sådan en på hver deres område. En risikoanalyse i et projektforsløb har det formål, at man her forsøger at forudse de problemstillinger der kunne opstå og på hvilket tidspunkt de måske vil opstå. Når en risikoanalyse er lavet, kan den føres med som en del af min ovenfor beskrevne projektplan. Her kan indsættes de tidspunkter hvor der ses en risiko for at et problem vil indtræffe. Med denne metode har altid øje for risiciene og kan bedst muligt forsøge at styre udenom dem. Det kan dog blive en stor opgave at have overblik over alle risici i forløbet, derfor vil jeg anbefale at de kategoriseres. Herunder forstået at man laver en inddeling af dem. Her foreslår jeg følgende skal vægte i denne inddeling:

1. Konsekvensen af risikoens indtræf.
2. Risikoen for konsekvensen/problemet indtræffer.

Med disse 2 faktorer kan man vægte sine risici i analysen. I den første mener jeg at det er vigtigt at have for øje hvor stor konsekvens en risikoens indtræf vil have for projektet.

Herunder kan man så have fokus på de værste. Jeg foreslår her, at man kategoriserer konsekvenserne fra 1 til 10, hvoraf 10 er dem med værst konsekvens. Punkt 2 risikoen for problemet indtræffer, er vigtigt da man herved kan op- og nedprioritere problemerne, alt efter hvor stor sandsynligheden er for at de indtræffer. Dem anbefaler jeg igen kategoriseres fra 1 til 10 hvor 10 er højst sandsynlighed. Hermed er den værste risiko, altså en risiko med faktor 20, da denne har store konsekvenser, samt stor sandsynlighed for at indtræffe.

Nedenfor ses opstillet nogle af de væsentligste risici jeg ser i projektforløbet.

- Overskridelse af budget tid/penge. Konsekvens 10 – sandsynlighed 9 = faktor 19
- IT nedbrud ved konvertering. Konsekvens 9 – Sandsynlighed 5 = 14
- Medarbejder frustration ved systemer. Konsekvens 6 – Sandsynlighed 7 = 13
- Kunde frustration/oprør. Konsekvens 10 – Sandsynlighed 2 = 12
- Uoverensstemmelse mellem Spks. Hobro ledelse og projektleder og deltagere.
Konsekvens 8 – Sandsynlighed 3 = 11

Ovenfor ses nogle af de risici jeg ser og deres faktor. Som det kan ses, ser jeg den største risiko i budgetoverskridelse, hvilket får en faktor 19, næsten det højeste. Dette med baggrund i en reference til projekttrekanten i afsnit 7.1 vil en sådan overskridelse betyde usammenhæng i projektet og vil i større overskridelser betyde lukning af projektet med tab til følge. Derfor er dette område altså utrolig vigtig, hvorfor det også som nævnt ovenfor indgår i min projektplan.

Samtidig ser jeg også risiko ved IT nedbrud, når der skal konverteres. Konsekvensen heraf vil være stor, men sandsynlighed bør kunne nedbringes gennem god forberedelse og flere testkonverteringer inden den endelige køres igennem.

De 3 andre er risici som man også bør være opmærksomme på kan indtræffe, men ud fra min vurdering har de en lavere faktor og derfor bør fokus først og fremmest være på dem med højeste faktor. Dermed ikke sagt at man skal glemme de andre. De bør stadig indføres i projektplanen.

Der bør samtidig til hver enkelt risiko laves en handlingsplan for hvorledes der bør ageres, hvis denne indtræffer. Hermed er man bedst muligt forberedt, hvilket er en stor del af projektstyring og risikoanalysen.

7.6 Delkonklusion

I min analysen ovenfor af projektledelsen samt projektforsløbet ved en fusion mellem Sparekassen Hobro og Østjyds Bank, har jeg fået gjort opmærksom på mange faldgruber i et projektforsløb. Derfor er styringen heraf altså helt essentiel. Jeg vælger derfor at råde pengeinstitutterne til at indhente en projektleder ude fra med den nødvendige erfaring og kvalifikationer. Samtidig hermed tilrådes projektlederen til at tage udgangspunkt i 5x5 modellen. Denne kan være et styringsredskab til at komme omkring mange vigtige elementer i et projekt og sørge for, at man har fokus på de her 5 dele, som vil indgå i et hvert projekt. Det er samtidig vigtigt i projektet altid at have øje for 3 punkter tid, mål og ressourcer og sørge for, at de altid ligger indenfor de rammer der er lagt. For skrider den ene, vil de andre også skride, hvilket vil få store negative konsekvenser for projektet. For at have et formål at gå efter i projektet, bør der opstilles nogle mål, her har jeg valgt 95 % af konvertering skal køre manuelt, 75 % af medarbejderne skal være tilfredse med informationsniveau og uddannelse i nye systemer og kundeafgang holdes under 2,5 %. For at få gjort målene helt tydelig og konkrete, har jeg valgt at anvende smart modellen herpå. Herefter skal projektlederen have valgt en projektgruppe og opbygget en projektorganisation. Dette gøres gennem at tænke hvad ressourcer skal der til, for at løse den enkelte opgave, og hvorledes opbygges det bedst muligt. Dette ses i mit projektorganisationsdiagram.

For at holde den løbende kontrol og styring at projektet, anbefales det at anvende en projektplan. Jeg viser her igennem analysen ovenfor hvor godt et styringsredskab det er, og hvorledes det kan hjælpe projektet til at blive en succes. Derfor må en projektplan være et must. Udover projektplanen bør der også laves en risikoanalyse. Det kan hjælpe med at bringe klarhed over eventuelle risici der kan indtræffe og man kan hermed kategorisere dem og have fokus på de vigtigste. Her finder jeg altså især budgetoverskridelse og IT problemer som vigtige at holde fokus på, da de kan have store konsekvenser for projektet.

8. Konklusion

Jeg har gennem min opgave haft fokus på at jeg til sidst kan besvare min problemformulering: Vil det være en fordel for Østjyds banks aktionærer at de fusioner med Sparekassen Hobro? I givet fald hvorledes bør ledelsen håndtere de organisatoriske problemstillinger ved en fusion?

Først del af spørgsmålet kan kort besvares JA. Nedenfor vil mit fordi være opsummeret:

Først har jeg arbejdet med den rent fysiske placering af de 2 pengeinstitutter, her strækker det ene sig mest i nord og det andet mest i syd i forhold til deres primære områder omkring Mariager og Hobro. Dette er alt andet end lige en fornuftig sammensætning. I 4 byer er der overløb i afdelinger. Dette kan ses som positivt, da der her potentielt vil kunne lukkes afdelinger, og hermed spares omkostninger. De 2 pengeinstitutters værdier ligner meget hinanden omkring at være lokal og troværdige, og støtte op om området. Så også her er der sammenfald. Dog ses forskel i det at være bank og skulle lave overskud til sine aktionærer, sat op imod at være selvejende sparekasse. Samtidig hermed kører de på 2 forskellige IT systemer, som vil kunne gøre fusionen mere besværlig og omkostningsfuld. Men på andre områder anvender de mange af de samme samarbejdspartnere. Jeg har til besvarelse af første del af mit spørgsmål også analyseret hvorledes Østjysk Bank præsterer i dag økonomisk i forhold til den mulige fusionspartner og andre sammenlignelige pengeinstitutter. Det er interessant for aktionærerne også at kende til Sparekassen Hobro for at kende til det pengeinstitut, de måske kan fusionere med, og om det er stærkt og solidt til fremtiden.

Min regnskabsanalyse viser mig at Østjysk Bank de seneste 3 år præsterer dårligere end sammenlignelige institutter på stort set alle områder. Især det store underskud i 2012, som følge af deres store nedskrivninger har forringet mange af deres nøgletal betydeligt og betydet et stort indhug i deres egenkapital, som er grundlaget for at drive pengeinstitut ud fra. Hermed er deres situation over de 3 analyseret år forværret på både rentabilitet og kapitalgrund. De præsterer samtidig dårligere end både Sparkassen Hobro, Djursland Bank, Nordjyske Bank og på mange områder også gennemsnittet for gruppe 3 institutter. Dette viser alt sammen, at Østjysk Bank må siges at have nogle udfordringer for fremtiden, og et år mere med store nedskrivninger kan true deres eksistensgrundlag. Dette er meget relevant viden for aktionærerne og potentialet i deres aktiers værdi.

Samtidig har jeg analyseret, hvorledes et pengeinstitut bør køres videre efter en eventuel fusion. Her er jeg kommet frem til, at hovedsageligt på grund af Sparekassens Hobro bedre præstationer og kapitalbase, ses de som det stærkeste og det fortsættende institut. Samtidig hermed ses i tiden med krisen en fordel i at være Sparekasse, frem for Bank der skal skabe overskud til aktionærerne. Derfor vælges at der arbejdes videre med Sparekassen Hobro som fortsættende institut og som en Sparekasse. Efterfølgende skal Østjysk Banks aktionærer have betaling for deres aktier. For at stille en kurs på denne, har jeg analyseret aktien.

Analysen har vist mig at fremtidspotentialet i aktien ikke anses som positiv. Dette ud fra nøgletallene EPS, P/E og K/I. De har vist at markedets forventninger til aktien ikke er store

og samtidig hermed er kursen faldet betydeligt den seneste periode, også efter årsregnskabet 2012. Herfor stilles en pris til aktionærene på kurs 125, som var marginalt over kursen på pågældende tidspunkt og anses som en fair pris. Prisen ses som fair da de på baggrund af min analyse af det fremtidige potentiale, ikke bør kunne forvente en højere merpris i forhold til kursen.

Efterfølgende har jeg valgt at 2/3 af aktionærene betales med garantkapital både for at øge Sparekassens kapitalbase, og for at holde kunderne som gode garantkunder, og de kan få de fordele som ligger heri. 1/3 betales kontant da det antages at antallet af aktier ikke altid vil stemme overens med ombytningsforholdet. Ombytningsforholdet passer med der bliver 8 stk. aktier til et garantbevis af kr. 1.000.

For at belyse det samlede instituts fremtidige muligheder på baggrund af de besparelse og synergier, der kan opnås er opstillet et forventeligt regnskab for 2013, samt udregnet udvalgte nøgletal herpå. Dette viser med alt tydelighed at allerede det første år vil nogle besparelse slå igennem, og betyde et pænt overskud på den samlede forretning på mio. kr. 92. Samtidig hermed viser min efterfølgende nøgletal, at både egenkapitalens forrentning og ICGR nøgletallet forbedres. Hermed står et samlet pengeinstitut altså stærkere på disse områder end de selv gjorde tidligere. Solvensprocenten vil falde i forhold til hvad Sparekassen havde som følge af stigning i risikovægtede poster, samtidig med en forholdsmæssigt mindre stigning i basiskapitalen. Det samlede institut vil herefter have en solvens på 17,72 %, hvilket alt andet end lige ses som tilfredsstillende niveau, uden det samlede instituts individuelle solvensbehov kendes. Sparekassen Hobro skal altså her være klar på en nedgang efter fusionen med den forhåbning, at det kan tjenes igen i fremtiden som følge af det øgede forretningsomfang samt besparelser og synergier. WACC tallet falder også efter sammenlægningen, dog med meget lidt i forhold til Østjysk Banks i 2012. For det samlede institut gør det sig gældende at fremmedkapitalen trækker størstedelen af de samlede kapitalomkostninger. Niveauet er fortsat over den nuværende ciborrente og er et område det samlede institut bør have fokus på om kan nedbringes i fremtiden, fordi de nu står stærkere som et samlet institut. Det skal hvert fald helst ikke stige da det vil udhule indtjeningspotentialet.

Alt i alt viser min analyse altså der er et dårligt potentiale i Østjysk Bank aktien, dette sammenholdt med deres dårligere præstationer i regnskabsanalysen gør det bør være interessant for aktionærene at sælge deres aktier. Med min beregnede kurs på 125, får de en pris over markedsprisen på tidspunktet, og er hermed sikker på at få betaling for deres aktie,

hvilket ikke vil være tilfældet ved en eventuel konkurs. Hvis der præsteres dårligt også i fremtiden, kan de også risikere yderligere kursfald. Det ses at Sparekassen Hobro i regnskabsanalysen har præsteret bedre end Østjydsk Bank, og har en betydelige stærkere kapitalbase. Samtidig hermed ses i 2013 opstillingen og beregnede nøgletal store synergifordele efter sammenlægningen, hvilket er 2 ting der gør aktionærerne bør med ro i sindet kunne flytte over i Sparekassen, og eventuelt få garantkapital for deres aktier. Så ja hermed vil det altså være en fordel for aktionærer at der fusioneres, og jeg vil anbefale dem at acceptere dette på en generalforsamling.

Efter fusionen er vedtaget skal den praktiske del af fusionen klares. Heri ligger anden del af min proformulering: Hvorledes bør ledelsen håndtere de organisatoriske problemstillinger i en fusion?

Her anbefaler jeg, at der anvendes projektledelse hertil. Herunder skal oprettes en projektorganisation og projektgruppe. Jeg anbefaler her, at man søger ekstern bistand fra en projektleder med stor erfaring og ekspertise, da det er essentielt for fremtiden at denne sammenlægning går bedst muligt. Projektlederen indgår herefter en projektaftale med ledelsen fra Sparekassen Hobro. Aftalen indeholder projektets rammer, krav og mål. Herefter kan projektlederens arbejde starte. Jeg har her anbefalet at få specificeret målene via SMART-modellen for at gøre dem mest muligt anvendelige. Her har jeg anbefalet fokus på 3 områder jeg finder utrolig vigtige, den systemmæssige sammenlægning, medarbejder uddannelse og tilfredshed og kundeafgang. Hertil bør oprettes en projektgruppe indenfor hvert område, der så har fokus herpå. Dette sikrer mulighed for optimal sammensætning i de enkelte grupper, og en god mulighed for koncentreret indsats mod et mål. Efterfølgende oprettes en projektorganisation, som kan give alle deltagere og involverede parter et overblik over hvorledes fusion kører af stablen, samt hvem der sidder med de forskellige områder. Denne ses i figur 7.3. For at styre projektet anbefales brugen af projektplan. Herunder styres arbejdsopgaver og tids, samt budgetforbrug. Hermed sikrer denne en optimal styring, så enkelte elementer af fusionen ikke skrider. Det anbefales der laves en projektplan for hver gruppe for at optimere styringen og fokus på elementerne i projektet. Til sidst bør der også laves en risikoanalyse, så der skabes overblik over de risici der kan være i projektet og man kan være forberedt og opmærksom herpå. Her anbefales en inddeling af disses relevans og sandsynlighed for indtræf. Dette for at holde fokus på de vigtigste, da det vil være en stor opgave at holde overblik på alle risici.

De organisatoriske problemstillinger bør altså køres som et projekt efter ovenfornævnte skabelon, for at skabe den mest optimale gnidningsfrie fusion som overhovedet muligt.

Til sidst anbefales aktionærer altså at acceptere fusionen med henblik på ovenstående risici i dag og fordele efterfølgende. Samtidig hermed bør projektarbejdsformen anvendes i den organisatoriske sammenlægning.

9. Perspektivering

Det danske samfund har som nævnt de senere år set en nedgang i antallet af pengeinstitutter herunder igennem konkurser og fusioner. Her kunne Østjysk Bank og Sparekassen i min opgave blive en del af denne konsolidering, der i de senere år har været i sektoren og mange forventer fortsat vil ske. Pengeinstitutsektoren blev i forbindelse med finanskrisen lige pludselig "et samfundsproblem", i og med flere brodne kar viste sig og måtte lukke. Dette med tab for indskydere, kapitalstiller og samfundet til følge. Det har betydet en mindsket tiltro til sektoren fra kunderne og dem der stiller kapital og likviditet til rådighed for hinanden på interbankmarkedet. Hvilket yderligere betyder sværere og dyrere adgang til kapital og likviditet på markedet. Efterfølgende er der kommet mere tilsyn samt strengere fremtidige krav til sektoren. Dette fordi man fra samfundets side ønsker et mere stabilt fremtidigt bankmarked i Danmark, så de dårligere institutter kan blive identificeret, og så man kan stå stærkere til eventuelle fremtidige kriser/nedgangs tider. Jeg har her fundet frem til, at Østjysk Bank har nogle udfordringer for fremtiden, både med henblik på at gøre deres bankforretning rentabel og deres kapitalgrundlag ses som værende under pres. Derfor kunne det være interessant både for dem, og for samfundet hvis de fandt en stærk partner og kunne slå sig sammen med. Så vil de undgå at finansiell stabilitet måske vil blive deres ende station. Her har jeg bragt Sparekassen Hobro på banen. Ud fra et samfundsmæssigt perspektiv passer de godt sammen da deres afdelinger ligger geografisk godt til en fusion, og de vil selv efter en fusion kunne anses som lokalpengeinstitut og støtte op om lokale initiativer. Hvilket er en vigtig ting for samfundet, hvis der tages lokalebriller på. Samtidig hermed viser min sammenlægning af dem, at alt andet end lige vil de stå stærkere til fremtiden som et samlet institut herunder med henblik på opnåede synergier og de resultater det vil kunne give dem mulighed for at opnå fremadrettet. Dette kan gøre de kan opbygge et større, stærkere og

sundere pengeinstitut til fremtiden, og hermed stå stærkere til de udfordringer der ligger foran.

11. Litteraturliste

Regnskaber:

Østjydsk Bank Årsrapporter 2010 til 2012

Sparekassen Hobro Årsrapporter 2010 til 2012

Djurslands Bank Årsrapport 2010 til 2012

Nordjyske Bank Årsrapport 2010 til 2012

Hjemmesider:

www.7230.oeb.dk

www.sparhobro.dk

www.nationalbanken.dk

www.finanstilsynet.dk

<http://business.dk>

www.finanswatch.dk

<http://finans.borsen.dk>

www.statistikbanken.dk

www.proinvestor.com

<http://nationalbanken.statistikbanken.dk>

www.finansraadet.dk

www.euo.dk

www.dst.dk

Litteratur:

Banking & Finansielle Services Policy Report, Basel 3: An Overview by Peter King and Heath Tabert.

Equity Research, Investment Research Danske Markets sector report 4. September 2012 –

Danish Banks by analyst Lars Holm and Per Grønborg

Grundbog i projektledelse 10. udgave 2011, af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis

Lovgivning:

Lov om finansiel virksomhed

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Bekendtgørelse om kapitaldækning

Selskabsloven

Bekendtgørelse om fusion af en sparekasse med et aktieselskab, som har tilladelse til at drive pengeinstitutvirksomhed

Artikler/links:

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/5FBC573E3CBA659DC1257A15002870C4/\\$file/FS%202012%20-%20web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/5FBC573E3CBA659DC1257A15002870C4/$file/FS%202012%20-%20web.pdf)

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4697714.ece>

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5154176.ece>

http://finans.borsen.dk/artikel/1/248227/sparekassen_hobro_her_er_vores_2013.html

[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/\\$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Direktivforslag_om_ny_kapitaldaekningsregler_Basel_II/$file/2005_KVO1_direktivforslag.pdf)

http://www.finanstilsynet.dk/da/indberetning/vejledninger-og-informationer/vejledninger/~media/indberetning/2012/vejledninger/vejledning_solvens_130112.ashx

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/28ABD6B8A9163482C1257AA1003D53F1/\\$file/Stresstest-2012_web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/28ABD6B8A9163482C1257AA1003D53F1/$file/Stresstest-2012_web.pdf)

http://www.finanstilsynet.dk/da/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

<https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=150>

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2009/01/18/183101.htm>

<http://www.bank-info.dk/bankinfo-magasinet/bankinfo-juni-2011/leder-bankpakke-3.html>

<http://www.business.dk/finans/bankpakke-4-er-paa-plads-0>

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article4964293.ece>

[https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/\\$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf](https://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Status_paa_Basel_III_likviditet_og_kapital/$file/status%20p%C3%A5%20basel%20III.pdf)

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/\\$file/105%20kopi.jpg](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kvartalsoversigt_2011_1_kvartal_Del_1/$file/105%20kopi.jpg)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/article5118476.ece>

http://finans.borsen.dk/artikel/1/251252/underskud_paa_over_200_mio_kr_i_oestjydsk_bank.html

http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Analyser/MU-2012/~/_media/Tal-og-fakta/2012/Statistik/MU/MU_PI_1H2012.ashx

<http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4706610.ece>

<http://www.proinvestor.com/aktier/OEstjydsk+Bank/OJBA.CO>

12. Bilagsoversigt

Bilag 1 – Risikoberegning erhvervsengagementer Østjydsk Bank

Bilag 2 – Risikoberegning erhvervsengagementer Sparekassen Hobro

Bilag 3 – Rentabilitetsberegning Østjydsk Bank

Bilag 4 – Rentabilitetsberegning Sparekassen Hobro

Bilag 5 – ICGR beregning på Østjydsk Bank & Sparekassen Hobro

Bilag 6 – WACC beregning for Østjydsk Bank & Sparekassen Hobro

Bilag 7 – Aktieanalyse Østjydsk Bank

Bilag 8 – Rapport fra Danske Bank - Danske Markets Equities – Danish Banks Looking five years ahead side 7

Bilag 9 – Forventelig resultatopgørelse og balance for det samlede pengeinstitut 2013

Bilag 10 – Forventelige nøgletal for 2013

Bilag 11 – Projektplan