



&

SPAREKASSEN KRONJYLLAND



Rimelig stor. Rimelig rar.

Speciale i HD-finansielrådgivning ved Ålborg Universitet, april 2013.

Lavet af: Morten Midtgaard Hansen. Studie nr. 2011162

Vejleder: Christian Farø

Kapitel 1. Executive summary	4
Kapitel 2. Indledning.....	5
Kapitel 3. Problemformulering	6
Kapitel 4. Metode	6
Kapitel 5. Afgrænsning.....	7
 Kapitel 6. Introduktion til de to pengeinstitutter	8
Sparekassen Kronjylland.....	8
Historie.....	8
Ejerforhold	8
Værdier.....	8
Geografi	9
Østjyds Bank.....	9
Historie.....	9
Ejerforhold	10
Værdier.....	10
Geografi	10
Delkonklusion.....	11
 Kapitel 7 Garantsparekasse eller Bank?.....	12
 Kapitel 8. Omverdensanalyse.....	15
Politiske forhold:.....	15
Økonomi:	18
Social:	21
Technologi:	25
Delkonklusion.....	28
 Kapitel 9. Økonomisk analyse	29
Udlånssammensætning	30
Likviditet	33
Indlån/udlån.....	34

Basiskapital.....	37
Solvens.....	40
Nedskrivninger.....	43
ROA/ROE.....	44
WACC.....	50
ICGR.....	55
GAP.....	56
 Kapitel 10. Fordele ved sammenlægning.....	 59
Stordriftsfordele:.....	59
Markedsleder i Østjylland:.....	60
Effektivisering:.....	61
Besparelser:.....	63
Nøgletal for nyt pengeinstitut.....	65
 Kapitel 11. Pris.....	 67
 Kapitel 12. Ny samlet kultur.....	 68
Kulturer.....	68
Forandring og motivation.....	71
 Kapitel 13. Min anbefaling.....	 74
Kapitel 14. Konklusion.....	75
Kapitel 15. Litteraturliste.....	78
Bilag.....	79

Kapitel 1. Executive summary

In this assignment I have chosen to examine whether it would be prudent for Sparekassen Kronjylland to merge with Østjydsk Bank.

The assignment will start with a brief introduction of the two banks and their internal affairs. Afterwards I will look at the surroundings and the impact on both the banks and also a possible merger.

The analysis of the finances of the banks will be based on relevant indicators that can help form a decision if a merger is a good idea, from Sparekassen Kronjyllands point of view.

I will try to come up with ideas on where and how much the merger will mean for the future economy of the new bank.

I will briefly try to explain how there could be problems when merging two organizations and what can be done to avoid resistance among the employees to the possible change.

Finally, I will come with my recommendation about a merge.

There are many similarities between the two banks. Both want to have a local foundation and be close to its customers.

However, there are also differences - in which the largest is the ownership. Sparekassen Kronjylland is a savings bank, which means they are self-governing, while Østjydsk Bank is a public limited company and thereby owned by its shareholders.

The economic analysis has shown that Østjydsk Bank has some pretty significant challenges that will require great attention and care, as seen from Bank Kronjyllands point of view, if a merger is to be relevant.

Culture-wise, I think the two banks are similar in most points and therefore a merger would not be as big a revolution as it could have been.

But a merger of the two banks will still be a significant change for many people and employees will experience their everyday lives will be different. Management should therefore be aware that they may encounter opposition to the project and know what they can do to get it forestalled.

I think that, seen from Sparekassen Kronjyllands point of view will be associated with too high risks to merger with Østjydsk Bank at this time, and my recommendation is therefore that this is not completed.

Kapitel 2. Indledning

I begyndelsen af 2008 rullede den økonomiske krise for alvor ud over den globale økonomi og her 5 år efter ser vi stadig eftervirkninger og konsekvenser af krisen.

Mange forbinder den egentlige krise med kollapset af den store amerikanske investeringsbank Bear Stearns i marts 2008¹.

Inden da havde der kørt historier om det amerikanske boligmarked og Sub Prime lånene og deres mulige påvirkning på verdensøkonomien. De færreste havde dog nok dengang i 2008 forestillet sig omfanget og konsekvenserne af en sådan krise. Det første tegn på hvordan det skulle gå, kom så med kollapset af Bear Stearns. Her gik det nok for alvor op for folk at krisen havde et omfang, der kunne få selv store virksomheder ned med nakken.

Siden rullede krisen som bekendt verden over og en egentlig økonomisk recession har siden ramt mange lande, inklusiv Danmark. Det har betydet en lang række konkurser og kriser i det danske erhvervsliv. Dette har bankerne også mærket ret kraftigt de senere år. Dette har betydet en lang række nedskrivninger og krak i banksektoren.

Danmark har tidligere haft en langt flere pengeinstitutter per indbygger end de lande vi typisk sammenligner os med². Der kan derfor være noget om udtalelser fra Peter Straarup om at der var behov for en konsolidering i branchen³. Dette skal selvfølgelig tages med et gran salt, da han selv har en vis interesse i dette. Faktum er dog, at der i løbet af krisen er sket en lang række fusioner, hvor nogle har været mere frivillige end andre.

Drivkraften til fusionerne kan være forskelligt fra pengeinstitut til pengeinstitut, men vil for de flestes vedkommende nok indeholde faktorer som konsolidering og forbedret konkurrencesituation.

¹borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/128184/bear_stearns_overtaget_af_jp_morgan.html

² www.finansraadet.dk/nyheder/artikler-fra-finansraadets-nyhedsbrev/2012/oktober/for-mange-filialer.aspx?altTemplate=16&endIndex=23

³borsen.dk/nyheder/investor/artikel/13/141986/straarup_venter_langt_faerre_banker_i_danmark.html

Kapitel 3. Problemformulering

Ville det set fra Sparekassen Kronjyllands synspunkt være en god ide, at indgå en fusion med Østjysk Bank?

Kapitel 4. Metode

Jeg vil tage udgangspunkt i de to pengeinstitutters regnskaber fra 2008 og frem til 2012 og igennem disse forsøge at lave en analyse af udviklingen i deres økonomiske situation.

Analysen vil tage udgangspunkt i en række nøgletal, der vurderes at give det bedste indblik i pengeinstitutternes finansielle situation.

Jeg vil komme ind omkring både nogle performance nøgletal, men også nøgletal, der kan give et billede af dels de fremadrettede muligheder og hvad pengeinstitutterne har af basiskapital til at modstå nedskrivninger i de kommende år.

Hvor det er muligt vil jeg inddrage nøgletal for sammenlignelige pengeinstitutter, for at give et sammenligningsgrundlag for hvordan branchen har klaret sig.

Jeg vil i denne opgave også give et overblik over, hvor jeg mener det kunne give nogle synergieffekter og besparelser, hvis der blev dannet et nyt samlet pengeinstitut.

Ud fra disse besparelser og ændringer vil jeg forsøge at opstille en samlet resultatopgørelse og balance for det nye pengeinstitut.

Besparelserne vil selvfølgelig blive begrundet, men det vil i sidste ende bygge på nogle antagelser, da det er svært at komme med præcise svar på, hvad det vil betyde, når det hele er på plads.

Jeg vil forsøge at finde en pris, der i tilfælde af et bud efter min mening ville kunne afgives på Østjysk Bank. Ikke at det så nødvendigvis vil være min anbefaling, at dette gøres, men for at give et billede af, hvad det vil kræve økonomisk af Sparekassen Kronjylland.

Denne gennemgang, hvor der både lægges vægt på økonomi, synergier samt eksterne og interne udfordringer, vil så danne udgangspunkt for en anbefaling omkring en eventuel fusion.

Kapitel 5. Afgrænsning

Som tidligere nævnt så er der i analysen kun medtaget udvalgte nøgletal og analysen kan derfor ikke ses som en udtømmende gennemgang, da der i denne rapport ikke har været plads til dette. Men den skulle gerne give et indblik i økonomien og kunne danne grundlag for en anbefaling.

Reglerne for omdannelse af sparekasser til banker vil kort blive præsenteret, men ikke gennemgået i dybden, da jeg har valgt at lade det nye pengeinstitut fortsætte som garantsparekasse.

Analysen tager kun udgangspunkt i offentliggjorte tal fra pengeinstitutterne selv, i henhold til deres regnskaber. Jeg har derfor ingen kendskab til, hvordan f.eks. kvaliteten af udlånsporteføljen ser ud.

I forbindelse med sammenlægningen af resultatopgørelsen er der ikke analyseret nærmere på de skattemæssige konsekvenser og betydningen heraf.

Det vil i opgaven ikke gennemgået de juridiske og bureaukratiske forhold omkring arbejdet efter en eventuel fusion er besluttet. Det vil sige, at jeg udelukkende vil beskæftige mig processen op til beslutningen, de praktiske ting efterfølgende med godkendelser osv. vil ikke blive medtaget.

Kapitel 6. Introduktion til de to pengeinstitutter

Sparekassen Kronjylland

Historie

Sparekassen Kronjylland har som navnet antyder sit udspring fra det Kronjyske område med hovedsæde i Randers. Sparekassen Kronjylland er etableret som pengeinstitut tilbage i 1829⁴

De senest ankomne er en Århus afdeling af Fjordbank Mors og købet af hele Sparekassen Østjylland. Sparekassen Kronjylland er derfor i høj grad en Sparekasse, der er opstået igennem opkøb og sammenlægninger af en række mindre pengeinstitutter.

Ejerforhold

Sparekassen Kronjylland er opbygget som en garantsparekasse. Det betyder at Sparekassen er en selvejende organisation. Der er ikke nogen aktionærer, der skal have overskud, men en række garanter, der hver især har for et vist beløb garantbeviser og dermed indflydelse i Sparekassen.

Det betyder at Sparekassens øverste beslutningstagere er repræsentantskabet, der bliver valgt for en 4 årig periode af samtlige garanter i Sparekassen.

Som direktør sidder Klaus Skjødt og varetager den daglige ledelse. Klaus Skjødt er 47 og kom efter en del år i Jyske Bank. Han blev ansat i 2009, hvor han afløste Jacob Leth, der gik på pension.

Værdier

Sparekassen Kronjylland arbejder med fire hoved værdier, der gerne skulle gennemsyrrer organisationen og være basis i alle de ting, der bliver gjort og beslutninger, der bliver taget.

De 4 grundlæggende værdier i Sparekassen Kronjylland er:

1. Imødekommende
2. Troværdig
3. Kompetent

⁴ <http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/garantsparekasse/541-historiske-milepæle>

4. Markedsorienteret

Geografi

Sparekassen Kronjylland har som tidligere nævnt sit hovedsæde og udspring fra Randers, men er ellers repræsenteret i størstedelen af det østjyske område

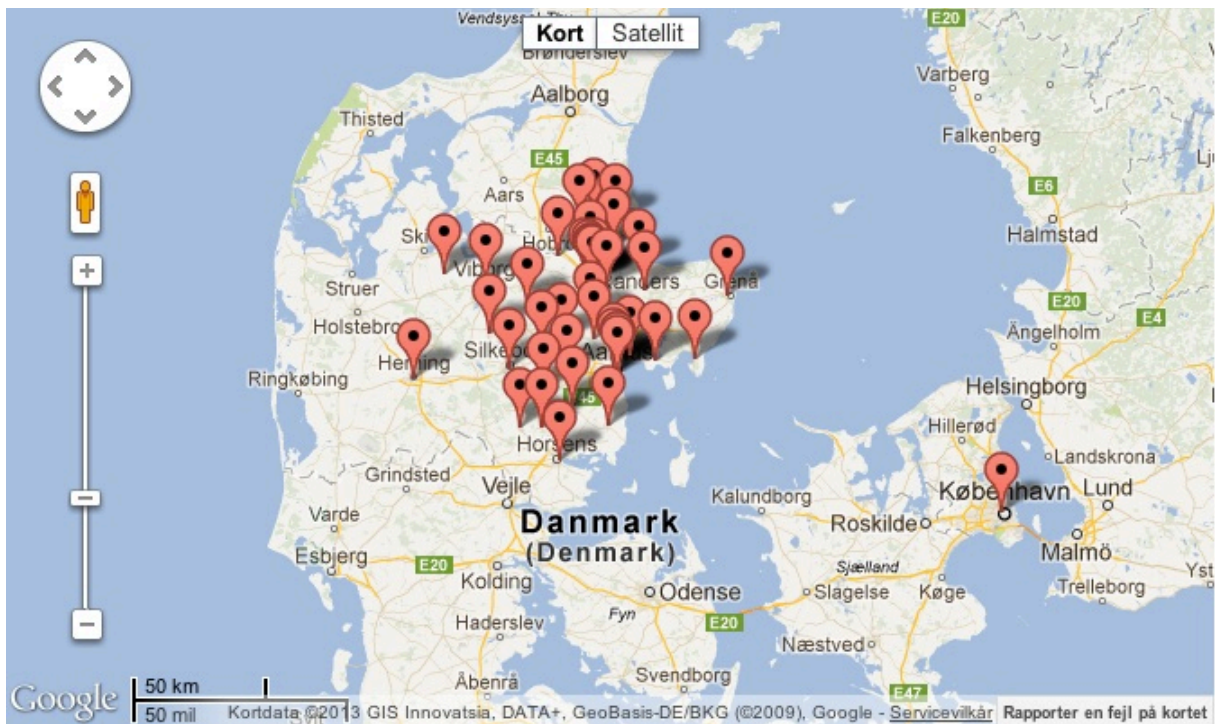
De har med købet af Sparekassen Østjylland 43 filialer og 2 hovedsædebygninger.

Filialerne er fordelt som vist i fig. 6.1, mens det primære hovedsæde ligger i Randers og

Sparekassen Østjyllands tidligere hovedsæde, der primært nu benyttes til filialsupport og

interne kurser, ligger i Hammel. Sparekassen Kronjylland beskæftiger pt. 575 medarbejdere.

Fig. 6.1



Kilde: www. Sparkron.dk

Østjysk Bank

Historie

Det der i dag er blevet til Østjysk Bank blev etableret tilbage i 1897.⁵

Banken er i dag en Full-service bank med alt hvad det indebærer af produkter og services.

⁵ http://www.oestjyskbank.dk/2006/Presse/2007/20Prospekt_seniorkapital.pdf

Ejerforhold

Østjydsk Bank er et aktieselskab, der er ejet af en række forskellige aktionærer. Østjydsk Bank havde pr. 31.12.2012 ca. 10.600 aktionærer. Ingen af aktionærerne havde over 5 % af aktierne. Aktierne er altså fordelt på en række mindre investorer. Banken havde 4.226 aktier liggende i egen beholdning, svarende til 0,4 % af aktiekapitalen, der for øjeblikke er på 96.000 stk.

Jens Vendelbo, 61 år, er direktør i Østjydsk Bank, hvilket han har været siden 1993.⁶ Han var inden da bl.a. kreditchef i Tarm Bank og underdirektør i Himmerlandsbanken. I forbindelse med årsregnskabet 2012 blev det meldt ud, at de første skridt til et generationsskifte på direktørposten var blevet påbegyndt. Vicedirektør Max Hovedskov, der tidligere har fungeret som vicedirektør, vil fremover blive en del af direktionen. De vil i en periode samarbejde om bankens ledelse inden Jens Vendelbo senere på året vil udtræde af bestyrelsen.⁷

Værdier

Østjydsk Bank har også formuleret en række værdier, som de forsøger at agere ud fra i det daglige arbejde:

1. Tid
2. Handlekraft
3. Lokalt engagement
4. Personlige relationer

Geografi

Østjydsk Bank har 12 filialer. Med udspring og hovedsæde i Mariager har banken spredt sig over det Østjyske område med et markedsområde fra Hadsund i nord til Vejle i syd, som det også fremgår af fig. 6.2. Banken beskæftiger i dag 155 medarbejdere.

Østjydsk Bank har pr. 19.02.2013 meddelt, at der i løbet af 2013 sammenlægges to filialer i henholdsvis Vissing, der bliver lagt til Skanderborg og Randers Storcenter, der kommer under en anden Randers afdeling på Østervold.⁸ Herefter vil Østjydsk Bank, så have 10 filialer.

⁶ <http://nordjyske.dk/nyheder/60-aar/e9822d9a-737b-469e-9eb8-5badaeff35f8/4/1513>

⁷ Østjydsk Bank Aktionær Nyt, Februar 2013

⁸ <http://www.7230.oeb.dk/Nyheder.43.aspx?recordid43=57>

Fig. 6.2

Kilde: www.7230.oeb.dk

Delkonklusion

De to pengeinstitutter har en del ting til fælles, som blandt andet ønsket om at være lokale og have den tilknytning til lokalsamfundet det giver at have filialer liggende i et bredt udsnit af markedsområderne.

Sparekassen Kronjylland har historisk været en Sparekasse, der har vokset sig stor gennem netop opkøb og sammenlægninger, så det vil ikke være fremmed for dem, hvis det skulle ske.

Der er lidt overlap på byer med filialer; Havndal, Spentrup, Skanderborg, Horsens og Randers, hvilket nok er svært at undgå fuldstændigt, men der vil nok ske nogle sammenlægninger ved en eventuel fusion.

Kapitel 7 Garantsparekasse eller Bank?

Der er ikke, som tidligere, forskel på lovgivningen mellem banker og sparekasser. De er nu alle underlagt lov om finansiel virksomhed og der er derfor ingen lovgivningsmæssig forskel på typen af pengeinstitut. Der er dog en række helt grundlæggende forskelle, der vil have stor betydning for den fortsættende virksomhed. Hvis der skal ske en fusion eller et opkøb vil det derfor være interessant at diskutere, hvilken selskabsform den fortsættende virksomhed skal have.

En garantsparekasse, som Sparekassen Kronjylland er, er som tidligere nævnt en selvejende institution. Der er altså ikke nogen aktionærer, der skal skabes overskud til og som forventer at tjene penge på deres investeringer. Det giver en vis frihed til at træffe beslutninger, der ikke altid er med økonomisk vinding i sigte. Det kan være at støtte lokalsamfundet eller idrætslivet, der selvfølgelig giver noget reklameværdi, men ikke nødvendigvis behøver at være rentabelt.

En bank, der er et aktieselskab er forpligtet til at skabe overskud til deres aktionærer og arbejde ud fra deres interesser, da det er dem der ejer selskabet.

Under krisen har der været en del snak om at garantsparekasser gik en svær tid i møde.⁹ En af grundene er, at finansieringen af et pengeinstitut kan blive lidt mere usikker, hvis den bygger på garantbeviser. Et aktieselskab vil som udgangspunkt have den samme aktiekapital til rådighed. Hvis der er en aktionær, der ønsker at sælge sin aktie, kan dette frit gøres til en anden køber til en aftalt kurs, uden at det påvirker aktiekapitalen og dermed pengeinstitutts kapital.

Hvis det samme sker i en garantsparekasse, vil sparekassen som udgangspunkt selv købe garantbeviset tilbage. Dermed vil garantkapitalen svinge op og ned i takt med, at der købes eller sælges garantbeviser.

Det har derfor været argumenteret for at garantbeviser er en gammeldags funding måde og ikke kan overleve fremtidens kapitalkrav.¹⁰

⁹http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sparrekassen_Sj_llland/article5215903.ece

¹⁰ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4693604.ece>

Der er i tidens løb også flere pengeinstitutter, der har droppet tanken om garantbeviser og i stedet er blevet registreret på børsen. Dette gælder bl.a. for Sparekassen Himmerland¹¹ og SparNord bank¹² I begge tilfælde skete det inden krisen for alvor slog igennem, men derfor er det ikke et mindre aktuelt spørgsmål.

Sparekasser kan omdannes til aktieselskaber ved at repræsentantskabet beslutter at opløse virksomheden og overdrage alle aktiver og gæld til et aktieselskab. En sparekasse er som tidligere nævnt en selvejende virksomhed, hvilket de også skal være efter omdannelsen. Aktier der svare til dagsværdien af de indskudte aktiver i sparekassen vil derfor skulle overdrages til en fond¹³ Garanterne i sparekassen skal tilbydes at kunne bytte deres garantbeviser om til aktier i det nye aktieselskab til markedskurs eller at indløse dem kontant. Sparekassen kan også vælge at tilbyde garanterne, at lade deres garantbeviser stå i selskabet i op til 5 år.¹⁴

Der findes som udgangspunkt to forskellige måder at omdanne garantsparekasser på:

1. Fondsmodellen
2. Indkapslingsmodellen

De 2 forskellige metoder vil kort blive gennemgået med de væsentligste forskelle.

¹¹ https://www.himmerland.dk/om_os/fonden/fonden/

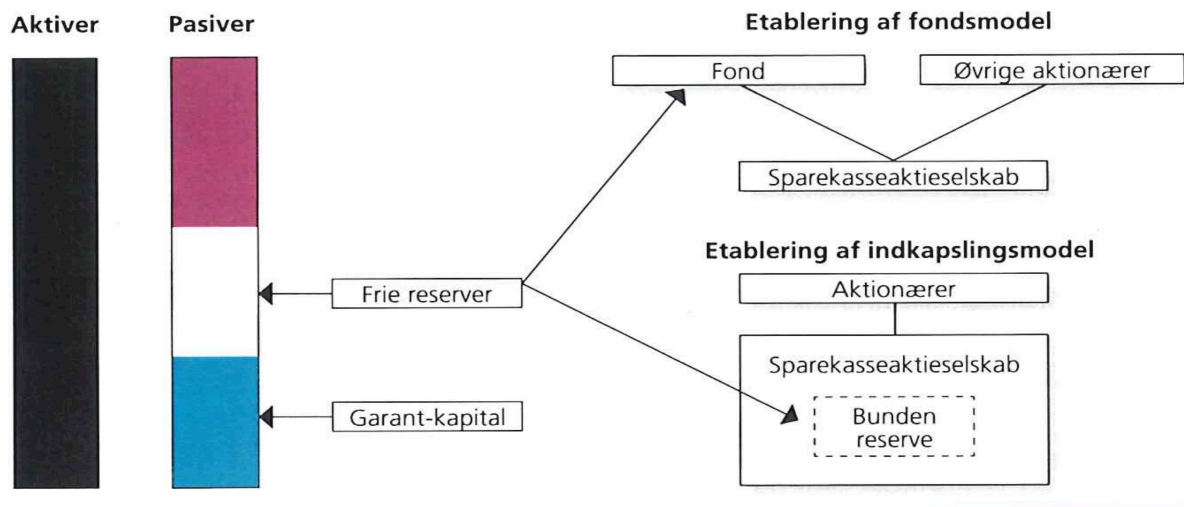
¹² <https://www.sparnord.dk/fonden/historie/>

¹³ Lov om Finansiell Virksomhed § 207

¹⁴ Lov om Finansiell Virksomhed § 208 stk. 2

Fig. 7.1

Omdannelse af sparekasse efter hhv. "fondsmodellen" og "indkapslingsmodellen"



Kilde: finans/invest 2012, 8

Fondsmodellen:

Her overdrages alle aktiver og passiver til et nyt aktieselskab. Aktierne i aktieselskabet er ejet af sparekassen. Der etableres samtidig en fond, der vil have aktiemajoriteten i det nye aktieselskab. Herudover vil de garantanter, der vælger at konvertere deres garantbeviser til aktier, samt øvrige aktionærer også være medejere af det nye aktieselskab jf. fig. 7.1.

Indkapslingsmodellen:

Indkapslingsmodellen fungerer ved, at den del af passiverne, der i fondsmodellen blev omdannet til en fond, her i stedet bliver frosset som en bunden reserve inde i det nye sparekasseaktieselskab. Ejerne af det nye sparekasseaktieselskab vil i indkapslingsmodellen være de garantanter, der får omdannet deres garantbeviser.

I forbindelse med en fusion kunne det derfor være en mulighed at omdanne det nye pengeinstitut til et aktieselskab og dermed stå bedst muligt rustet til de skærpede kapitalkrav og være fremtidssikret som moderne pengeinstitut.

Der er dog nogle ting der gør at jeg mener Sparekassen Kronjylland fortsætter som garantsparekasse og ikke benytter lejligheden til at ændre til et aktieselskab:

1. Danmarks største garantsparekasse

2. Lavkonjunktur, usikkert at gå på aktiemarkedet

Resten af opgaven bygger derfor på en forudsætning af forventning om at det fortsættende pengeinstitut vil være en garantsparekasse.

Kapitel 8. Omverdensanalyse

Det er klart at en eventuel fusion ikke kun vil påvirke de implicerede parter, men også have en vis betydning for deres omgivelser, ligesom omgivelserne vil påvirke fusionen. Jeg vil derfor forsøge at lave en analyse af hvilke faktorer og forhold, der kunne være specielt vigtige at være opmærksomme inden en beslutning om en fusion mellem de 2 pengeinstitutter tages.

En PEST-analyse tager udgangspunkt i en analyse af 4 hovedpunkter, og forsøger derudfra at give et billede af, hvordan omverdenen vil have indflydelse på en fusion og hvilke faktorer der skal tages højde for.

.

De 4 fokuspunkter i PEST-analysen er:

1. Political
2. Economic
3. Social
4. Technological

Politiske forhold:

Den finansielle sektor har stor indflydelse på hele samfundet, hvilket de seneste års finanskriser kun har bekræftet. Det er derfor klart, at der er behov for en række regler og love, der sikrer, at pengeinstitutterne handler ansvarligt og kun tager kalkulerede risici. En del personer mener at finanskrisen til dels kan tilskrives en liberalisering af den finansielle sektor op igennem 1990'erne, hvor en del love blev afskaffet og pengeinstitutterne generelt fik større frihed.

Der findes som nævnt en række lovsamlinger og bekendtgørelser på området. Den vigtigste, og den der danner grundlag for mange af de andre, er Lov om Finansiell Virksomhed.

To af de vigtigste lovkrav vil kort blive beskrevet herunder.

Solvenskrav:

Pengeinstitutter skal ifølge Lov om Finansiell Virksomhed, sørger for, at de har en tilstrækkelig basiskapital. Basiskapitalen skal som minimum udgøre:¹⁵

- 8% af de risikovægtede poster (solvenskravet) og
- 5 mio. euro (minimumskapitalkravet)

Herudover skal alle pengeinstitut fastsætte et individuelt solvensbehov, der tager udgangspunkt i det enkelte pengeinstitut risikovægtede poster. Det individuelle solvensbehov kan ikke være mindre end solvenskravet på de 8 %.¹⁶

Finanstilsynet har bemyndigelse til at fastsætte et højere individuelt solvenskrav, hvis de vurderer, at der er behov for dette.¹⁷

Solvensen beregnes ud fra nedenstående formel:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} \cdot 100}{\text{Risikovægtede_poster}}$$

Solvensen kan siges, at være et pengeinstituts buffer til de tab vi ikke kender. Nøgleordet er, at det er *ikke kendte* tab, der skal være tale om. Alt hvad der er kendt på nuværende tidspunkt skal være indregnet i de risikovægtede poster og dermed solvensen.

Likviditetskrav:

Ud over solvenskravet er et andet vigtig lovgivningsområde for pengeinstitutter likviditetskravet.

I lovgivningen hedder det:

”Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet”¹⁸

Følgende er lovgivningens definition af dette:

¹⁵ Lov om Finansiell virksomhed §124, stk. 1+2

¹⁶ Lov om Finansiell virksomhed §124, stk. 4

¹⁷ Lov om Finansiell virksomhed §124, stk. 5

¹⁸ Lov om Finansiell Virksomhed § 152

1. 15 % af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned., og
2. 10 % af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.¹⁹

Ingen pengeinstitutter kan modstå et såkaldt ”run” var folk bliver nervøse for deres penge og vil have dem ud på samme tid.

Men denne lov er for at sikre, at pengeinstituttet kan modstå et vis pres og ikke pludselig står i en situation, hvor der ikke er likvide midler til at drive normal bankforretning.

Sammenlægning og omdannelse:

Ud over en række krav til driften af pengeinstitutterne er der også i Lov om Finansiell Virksomhed regler der direkte beskriver og diktere en række punkter i forbindelse med sammenlægninger af pengeinstitutter.

Som tidligere beskrevet er der speciel lovgivning for omdannelse af en sparekasse til et aktieselskab. Dette behøver ikke kun at være aktuelt ved sammenlægninger, men kan i princippet ske på et hvilket som helst tidspunkt.

Ved en fusion skal denne godkendes af erhvervs- og vækstministeren, der altså kan blokere for en sammenlægning.²⁰ Dette er lavet for at sikre, at der ikke fra et samfundsmæssigt synspunkt, sker sammenlægninger, der måske vil have negative konsekvenser. Det kunne være, at det nye pengeinstitut bliver så stort at det vil påvirke konkurrencen på det finansielle marked i negativ retning.

Der er herudover fornylig kommet en ny bekendtgørelse fra Finanstilsynet, der vedrører fusioner mellem en sparekasse og et pengeinstitut med sparekassen som det fortsættende selskab, som jo er tilfældet her.

Bekendtgørelsen betyder at sparekasser, i modsætning til tidligere, nu kan overtage et pengeinstitut organiseret som aktieselskab uden, at der skal ske en likvidation af det

¹⁹ Lov om Finansiell Virksomhed § 152

²⁰ Lov om Finansiell Virksomhed § 204

pågældende aktieselskab og benytte sig af universalsuccesions metoden efter selskabsloven § 236.²¹

Dette vil lette mulighederne for fusioner med sparekasser som det fortsættende selskab og vil sikre et mere stabilt kapitalgrundlag.

Der er altså en lang række politiske faktorer der gør sig gældende ved en eventuel fusion og politikerne har generelt en stor interesse i den finansielle sektor, da det er en vigtig del for det omkringliggende samfund.

Økonomi:

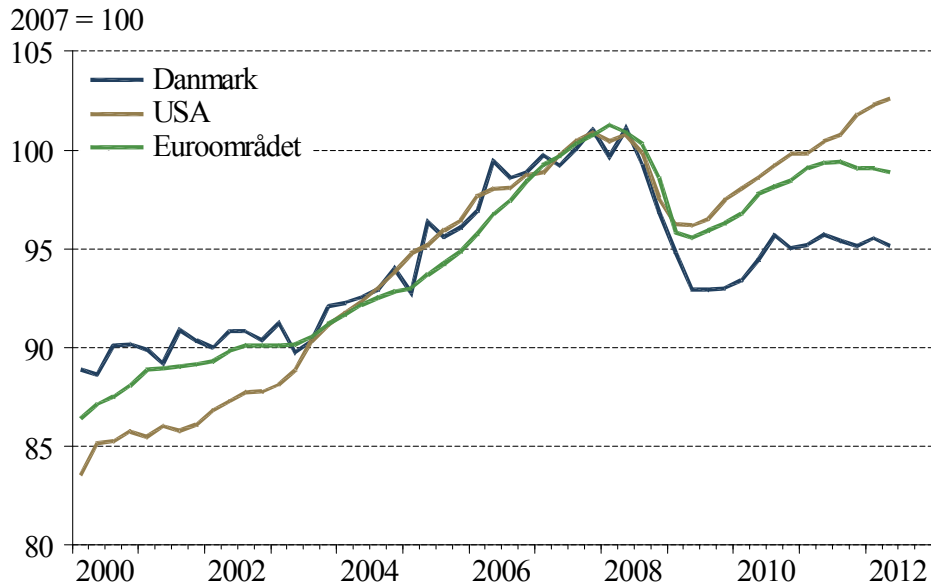
Ved en fusion er der selvfølgelig også en økonomisk side, der skal være på plads og som uundgåeligt vil påvirke en fusion. De interne økonomiske aspekter for pengeinstitutterne vil blive gennemgået senere, så dette er udelukkende et forsøg på at analysere omverdenens økonomiske påvirkninger.

Ligesom den finansielle sektor påvirker omverdenen og var en medvirkende faktor til den økonomiske krise de seneste år, så er det klart, at den økonomiske situation i det omkringliggende samfund også spiller en væsentlig rolle for pengeinstitutterne.

Vækst:

Efter sin start på det amerikanske boligmarked, spredte krisen sig til også at påvirke de europæiske virksomheder og senere også hele nationer. De økonomiske problemer i lande som Grækenland, Portugal og Spanien har de senere år haft stor betydning for hele det europæiske samarbejde, og også den danske økonomi. Der har i mange lande været tale om recession og høj arbejdsløshed. I Danmark har vi ikke været lige så hårdt ramt som i nogle af de andre lande, men der har stadig været en tendens til, at flere folk måske er blevet bange for at miste deres job og dermed spare op i stedet for at bruge pengene, hvilket så bevirker at væksten går mere eller mindre i stå.

²¹ finans/invest 2012, 8

Fig. 8.1. Udvikling i BNP

Anm.: Seneste observationer er 2. kvartal 2012.

Kilde: Det Økonomiske Råd, Efterår 2012

Som det fremgår af fig. 8.1, så steg BNP i perioden frem til 2008. Herefter skete, der et markant fald, så BNP i 2009 lå på nogenlunde niveau med hvad den var i 2005. Herefter skete der en mindre stigning frem til 2010, hvor den så med små udsving har ligget nogenlunde konstant frem til 2012.

Billedet er nogenlunde det samme, hvis der kigges på udviklingen for Euroområdet og USA, hvilket også er et billede på at finanskrisen ramte bredt og på verdensplan, så ingen lande er sluppet uden om.

Det at udviklingen i BNP er stagneret vil selvfølgelig påvirke det danske erhvervsliv. I og med at produktiviteten ikke stiger så meget som tidligere vil virksomhederne ikke have det samme behov for at udvide forretningerne. Det vil dermed også påvirke bankerne, der måske ikke vil mærke den samme efterspørgsel efter udlån, som der har været mens væksten i BNP var på sit højeste.

Arbejdsløshed:

Der vil altid være arbejdsløshed. Den strukturelle arbejdsløshed, hvor folk geografisk bor andre steder, end der hvor der er brug for deres arbejdskraft eller, at de ikke har de

nødvendige kvalifikationer, til de ledige jobs, vil betyde, at der altid vil være nogle personer, der i kortere eller længere perioder vil være arbejdsløse.

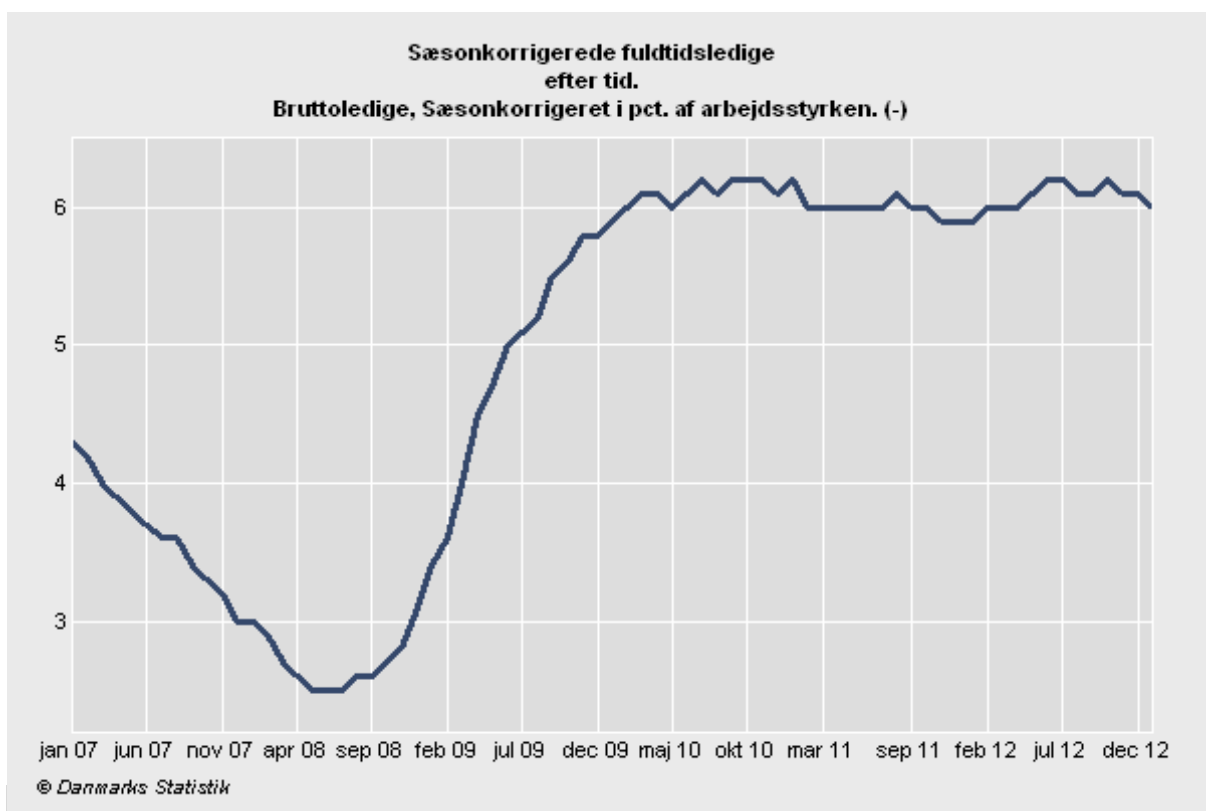
Begrebet fuld beskæftigelse er derfor relativ, men dækker over, at de personer, der står udenfor arbejdsmarkedet, gør det fordi de mere eller mindre selv har valgt det. Altså, at hvis de flyttede geografisk eller tog efteruddannelse, kunne få et job.

I en periode op til krisens begyndelse har der i Danmark været så godt som fuld beskæftigelse. Arbejdsgiverne har råbt på mere arbejdskraft, for at kunne følge med den efterspørgsel, der var i markedet.

Der måtte hentes hjælp udefra og det betød bl.a. at der kom tyske buschauffører til Danmark, da der simpelthen ikke var arbejdskraft til, at besætte jobbene.

Da krisen ramte i 2008 og BNP faldt betød det også, at virksomhederne, ud over ikke at skulle låne så mange penge til at udvide produktionen, heller ikke havde brug for, så mange ansatte.

Fig. 8.2 Sæsonkorrigerede fuldtidsledige i pct. af arbejdsstyrken



Kilde: Danmarks Statistik

Som det fremgår af fig. 8.2, så faldt arbejdsløsheden frem mod sommeren 2008, hvor antallet af sæsonkorrigerede fultidsledige i pct. af arbejdsstyrken var under 3 %. Fra 4. kvartal 2008 begyndte ledigheden, så ellers at stige relativt kraftigt og rundede ved årsskiftet 2009/2010 6 %. Herefter har den ligget nogenlunde konstant omkring de 6 % frem til december 2012.

Den øgede ledighed har dels betydet, at flere personer nu skal leve på understøttelse i form af enten dagpenge eller kontanthjælp, og derfor ikke har så mange penge til forbrug, som de havde tidligere. Men også at de personer, der stadig er på arbejdsmarkedet, holder igen med forbruget, da de er usikre på deres egen jobsituation og derfor gemmer pengene til en eventuel fremtidig firing.

En analyse lavet af ak-samvirke, der er brancheorganisation for de danske a-kasser viser da også, at der hen over krisen er sket en stigning i antallet af medlemmer af a-kasserne.²²

Analysen kan selvfølgelig være påvirket af, at det er en brancheorganisation, der har lavet den, men den viser dog at udviklingen går mod flere medlemmer af a-kasserne, hvilket passer meget godt med, at folk er nervøse for at miste deres jobs og dermed også holder igen med forbruget.

Social:

Ud over den rent økonomiske og politiske udvikling i samfundet, er der også en lang række sociale ting, der spiller ind på en eventuel fusion. Ting som den generelle demografi og aldersfordeling, både i befolkningen og på brancheniveau, vil have konsekvenser for det enkelte pengeinstitut. Over tid sker der også en ændring i ting som uddannelsesniveau for medarbejdere og medarbejdernes forventninger til deres arbejdsplads.

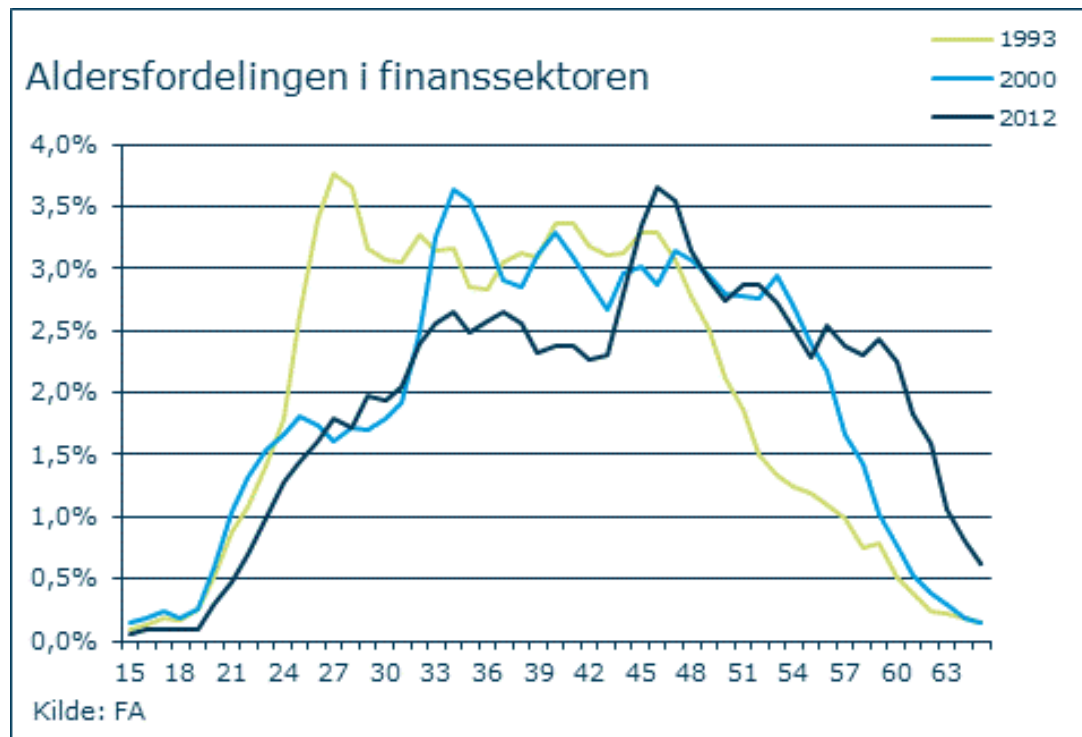
Demografi

Der har i gennem flere år, og også før krisens indtog, været snakket en del om små årgange og en voksende ældrebyrde. Det har i lang tid været forudsagt, at der simpelthen ikke er nok hænder, til at forsøge de personer, der skal på pension de kommende år. Dette har blandt andet

²² <http://www.ak-samvirke.dk/nyheder/a-kasserne-medlemsfremgang>

medvirket til, at den tidligere regering sidste år lavede en tilbagetrækningsreform, der betød at de fleste personer skal være længere tid på arbejdsmarkedet end hidtil.²³

Fig. 8.5



Kilde: Finanssektorens Arbejdsgiverforening. www.fanet.dk

Som det fremgår af fig. 8.5, så har aldersfordelingen i finanssektoren rykket sig i løbet af en 20 årig periode fra 1993 til 2012. Hvor der i 1993 var flest ansatte i alderen omkring 26-27 år befinder størstedelen af de ansatte sig i 2012 i alderen 46-47. Noget kunne altså tyde på, at den store gruppe personer, der var i 1993 stadig er i branchen og blot er blevet 20 år ældre.

Det fremgår også af fig. 8.5, at der i 1993 var en relativ stor del af de ansatte i aldersgruppen 26-46 år, hvor de var nogenlunde ligeligt fordelt inden for denne gruppe.

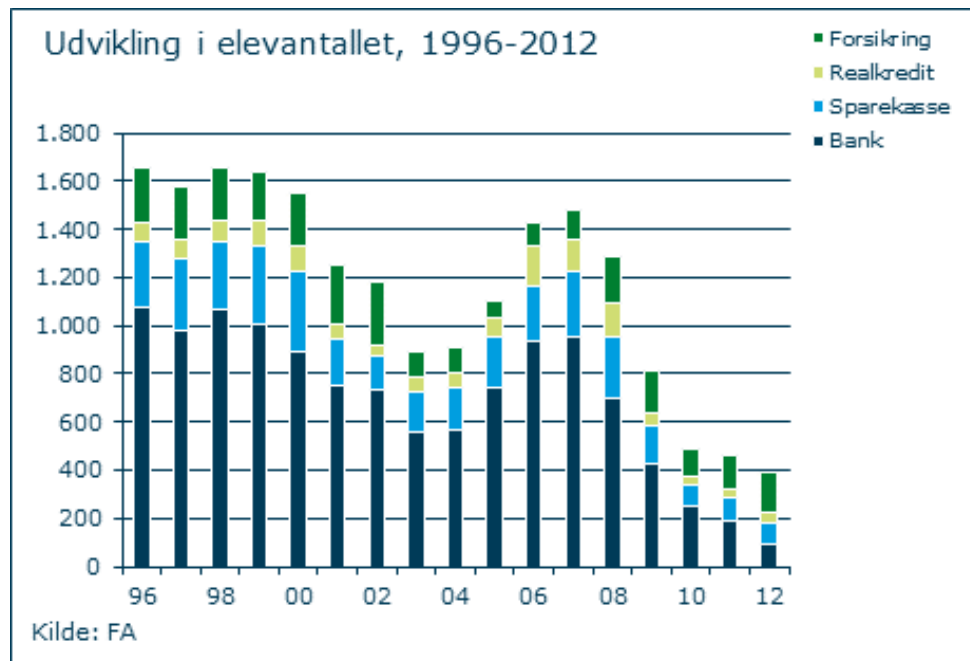
Fordelingen i 2012 bærer præg af, at være lidt mere højre skæv og ”spids” end den tilsvarende fra 1993. Der er altså ud over, at den store gruppe personer er blevet 20 år ældre, sket et skred mod en væsentlig højere gennemsnitsalder i branchen.

I og med at ledigheden, som tidligere vist, er steget de seneste år, kunne den demografiske udvikling betyde, at der inden for de kommende år bliver behov for alle ressourcer igen. Dette

²³ <http://bm.dk/da/Aktuelt/Politiske%20aftaler/Tilbagetrakningsreform.aspx>

kræver dog at de unge mennesker, der skal overtage jobbene fra den forholdsvis store generation, der går på pension i de næste år, bliver uddannet til det.

Fig. 8.6



Kilde: Finanssektorens Arbejdsgiverforening. www.fanet.dk

Fig. 8.6 viser optaget af elever fordelt på brancheniveau i årene 1996 til 2012. Af denne fremgår det at optaget af elever er faldet markant de seneste år og at banksektoren i 2012 samlet kun tog 51 nye elever ind, mod over 1000 i 1993.

Noget af denne udvikling skal selvfølgelig ses i lyset af, at måden pengeinstitutterne rekrutterer nye medarbejdere på, er ændret i løbet af årene. Der har været en tendens til at mange af de elever, der tidligere er blevet taget ind, er blevet udskiftet med finansøkonomer, der har en teoretisk uddannelse med i bagagen. Dels er det billigere for pengeinstitutterne at lade dem gå på SU, mens de er under uddannelse og dels kommer de måske med en lidt større teoretisk platform. Udfordringen er selvfølgelig, at pengeinstitutterne ikke selv kan præge dem helt så meget som før og, at der mangler en praktisk forståelse af hverdagen i afdelingerne.

Fig. 8.6 skal derfor tages med et gran salt, da der i dag er andre indgange til banksektoren end som elev, men sammenholdt med fig. 8.5 tegner der sig nok et billede af, at der er behov for fokus på indtaget af elever og den generelle aldersfordeling i sektoren. Ellers er der risiko

for, at der inden for de næste få år kommer til at mangle medarbejdere til sektoren og at der ikke er blevet uddannet nok unge til at tage over.

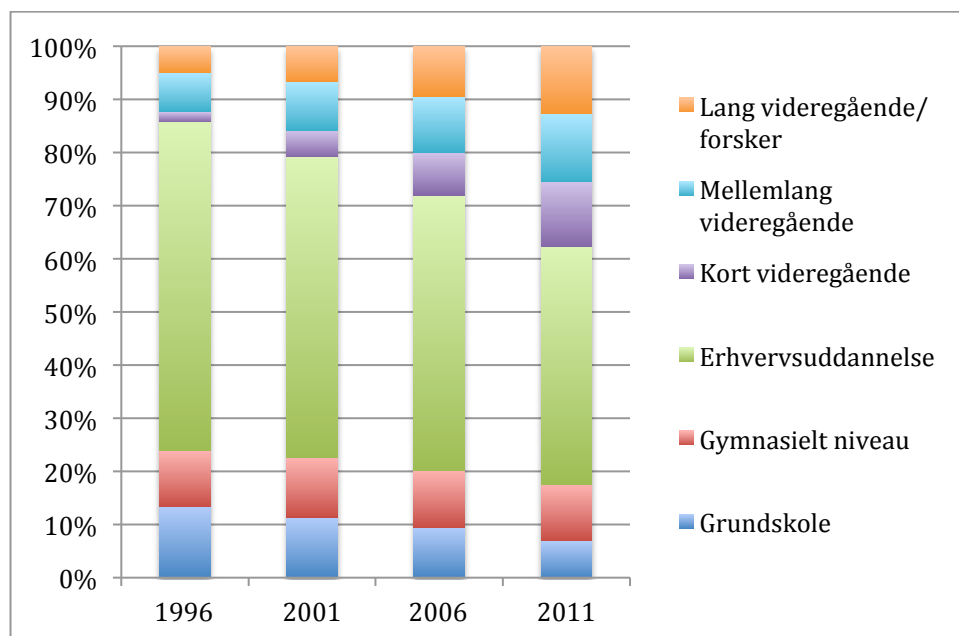
Uddannelsesniveau:

Som tidligere nævnt, så har måden pengeinstitutterne ansætter nye medarbejdere på ændret sig i løbet af de seneste år.

Der optages ikke længere elever i samme omfang som tidligere, så medarbejderne findes blandt befolkningsgrupper med et andet uddannelsesniveau.

En del af årsagen til det faldende antal ansatte elever er, at krisen har betydet en del fyringer og generelt mindre ressourcer, men der er også sket et skred i hvilke kvalifikationer, der efterspørges i den finansielle branche.

Fig. 8.7 Uddannelsesniveau for finansmedarbejdere



Kilde: Finanssektorens Arbejdsgiverforening. www.fanet.dk

Som det fremgår af figur 8.7, så er der sket en forskydning i hvilke uddannelsesgrupper, der er ansatte i den finansielle sektor. I 1996 var langt hovedparten af de ansatte finansfolks højeste uddannelsesniveau en erhvervsuddannelse, der typisk vil være den traditionelle bankelev uddannelse. Igennem de sidste 15 år er denne andel faldet en del. I 2012 er det stadig den største andel af de ansatte, vis højeste uddannelsesniveau er erhvervsuddannelser, men de udgøre kun 45 % mod 62 % i 1996. Sammenholdt med fig. 8.6, der viser det kraftige fald i ny ansættelser kunne det godt tyde på, at mange af de personer der fortsat har

erhvervsuddannelsen som deres højeste uddannelsestrin måske tilhører den ældre generation af rådgivere, der har fået deres uddannelse inden mange af de nye uddannelser fandtes. De finansøkonomer der ansat de seneste år og i flere pengeinstitutter har overtaget den funktion eleverne tidligere havde kan ses i udviklingen for de korte videregående uddannelser.

Der har også været en stigning i antallet af personer med lange videregående uddannelser i finanssektoren. Der tages altså i højere grad akademikere ind i branchen, hvilket kunne hænge sammen med højere krav til hurtigt at kunne sætte sig ind i nyt stof på grund af den hurtigere udvikling inden for både lovgivning og markedssituationer end tidligere.

Technologi:

Teknologi og specielt IT'en er efterhånden blevet en uundværlig del af vores samfund og har efterhånden så stor betydning, at der snakkes om, at kommende terrorangreb vil være rettet mod den teknologiske infrastruktur, der efterhånden vil kunne lamme nødvendigheder som strøm og vandforsyningen og dermed lamme et land gennem hackerangreb. Der er derfor ingen tvivl om, at det teknologiske område kun vil blive endnu vigtigere de kommende år.

It-platforme:

Da det generelt er omkostningstungt at drive og udvikle IT-systemer, er mange pengeinstitutter gået sammen om at dele omkostningerne og benytter samme platform. Der findes forskellige platforme indenfor den finansielle branche, der hver især har aftaler med forskellige pengeinstitutter om at levere deres it-løsninger. Nogle af dem, der har de fleste samarbejdspartnere blandt pengeinstitutterne og er størst på markedet er:

1. SDC
2. BEC
3. Bankdata

SDC (Skandinavisk Data Center) tidligere Sparekassernes Data Central, har historisk stået for driften af IT for en stor del af Sparekasser i Danmark. De har løbende udvidet til også dække

Norge og Sverige og har derfor skiftet navn. De samarbejder i dag med 138 pengeinstitutter i Norden og blandt andet Sparekassen Kronjylland.²⁴

BEC (Bankernes EDB Central) har som de største kunder blandt andet Arbejdernes Landsbank, GrønlandsBANKEN og vestjyskBANK.²⁵

Bankdata har samarbejde med 13 pengeinstitutter, der typisk er lidt større end BEC's kunder. Heriblandt Jyske Bank, Ringkjøbing Landbobank, Sydbank og Østjysk Bank²⁶.

Herudover har de største pengeinstitutter som Danske Bank og Nordea deres egen IT platform.

Der har typisk været en stor udfordring i, at sammenlægge 2 pengeinstitutter, der har kørt på hver deres IT-platform. Senest har Jyske Bank konverteret deres IT til Bankdata i en proces, der har taget i nærheden af 2 år.²⁷ Der har siden været rygter om en fusion mellem Jyske Bank og Sydbank, da de nu begge kører på BEC's IT-platform, hvilket viser lidt om hvor meget IT og teknologien betyder.

Noget tyder dog på, at det bliver lidt nemmere i fremtiden at fusionere pengeinstitutter rent IT-mæssigt. Der har længe været tale om en sammenlægning af SDC og BEC, uden det dog er blevet en realitet endnu.²⁸ Jyske Bank er som sagt konverteret til Bankdata, så der tegner sig lidt en tendens til, at pengeinstitutterne bliver samlet på færre og færre dataudbydere.

Senest er alle pengeinstitutter, på nær Nordea og Danske Bank, gået sammen om at lave en fælles løsning omkring en såkaldt cloud-løsning.²⁹ Samarbejdet er ikke nødvendigvis ens betydende med, at pengeinstitutterne nu begynder at dele data, men det viser en tendens mod øget samarbejde om løsningerne og jo mere de forskellige pengeinstitutters IT-løsninger ligner hinanden jo lettere vil det være at lægge pengeinstitutternes IT sammen i fremtiden.

²⁴ www.skandinaviskdatacenter.dk/DA/Kunder/

²⁵ www.bec.dk/om-bec/kunder.aspx

²⁶ www.bankdata.dk

²⁷ www.jyskebank.dk

²⁸ <http://www.version2.dk/artikel/bec-skifter-direktoer-efter-fejlslagen-fusion-31038>

²⁹ <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Bankergaarsa-mmeomcloudcomputing.aspx>

Produkter og samarbejdspartnere:

En del af den teknologiske udvikling i den finansielle sektor har også betydning for de produkter, der udbydes i pengeinstitutterne. Netbank, mobil apps og digitale dokumenter og underskrifter, er alt sammen nogle ting, der er kommet frem de senere år og som mange pengeinstitutter i dag ikke kan klare sig uden.

Denne udvikling har betydet at kunderne er blevet mere og mere selvbetjente og har adgang til deres bankkonti 24 time i døgnet. Det har betydet, at behovet for kassefunktionerne i pengeinstitutterne er blevet mindre og mindre i takt med denne udvikling.

Danske Bank har taget de største skridt i og med de har valgt at lukke kassefilialerne helt i 131 afdelinger og dermed kun vil have kassefunktioner i 55 filialer.³⁰ Kassefunktionerne har traditionelt været en relativ tung ressource for pengeinstitutterne og da der de kommende år højst sandsynligt blot vil ske en endnu større selvbetjening af kunderne til ting de tidligere har brugt kasserne til, vil Danske Banks initiativ nok bare være første skridt i retning af mindre kontanter i filialerne.

Nye spillere har så meldt sig på markedet og opdaget, at der kunne være et hul, hvis pengeinstitutterne ikke længere vil betjene kunderne ved kassen. Supermarkedskæden COOP har således angiveligt planer om at søge en banklicens, så de kan betjene de kunder, der handler ind med de typiske kassefunktioner og sandsynligvis også kort og kreditter.³¹

Flere pengeinstitutter har også valgt at bruge de nye sociale medier som Facebook og Twitter. Disse bruges ikke til selvbetjening, men typisk til kundekontakt og undersøgelser omkring kundernes præferencer til forskellige relevante problemstillinger.

De finansielle produkter har også gennemgået en, om ikke teknologisk udvikling, så i hvert fald en udvikling mod forskellige produkter af højere og højere kompleksitet.

Fra tidligere hovedsageligt, at have været indlån og udlån skete der i takt med liberaliseringen af banksektoren op igennem 90'erne også en udvikling i mulighederne inden for de forskellige produkter. Der kom afdragsfrie lån, rentetilpasningslån og lån med loft over renten

³⁰ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4975301.ece>

³¹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5270152.ece>

inden for realkreditsektoren. Pengeinstitutterne kunne også vælge at lave prioritetslån, så hele finansieringen af kundens bolig kunne ske i pengeinstituttet.

Som tidligere nævnt, så er pengeinstitutterne også i højere grad blevet finansielle supermarkeder, der tilbyder en lang række forskellige produkter som investering, pension, forsikringer og boligfinansiering. Når du som kunde går ind i et pengeinstitut i dag kan du derfor få klaret langt de fleste af dine finansielle indkøb samme sted.

Produktpaletten i de fleste pengeinstitutter ligner i store træk stadig hinanden. Det er relativt nemme produkter at kopiere, så når der bliver udviklet et nyt finansielt produkt, går der ikke lang tid, før det kan fås andre steder i markedet.

Det der kan gøre at produkterne er forskellige fra pengeinstitut til pengeinstitut er derfor mest en politisk holdning i bestyrelserne eller, at det bliver vurderet, at det fra et forretningsmæssigt synspunkt ikke er et attraktivt produkt.

Delkonklusion

Der sker en del ting i omverdenen i disse år, der vedrører pengeinstitutsektoren. Politikkerne forsøger at sikre sig igennem lovændringer, at vi ikke kommer ud for en lignende krise i fremtiden. Efter en deregulering af de finansielle markeder, vil der nok komme en periode med stramning af både reglerne og kontrollen med pengeinstitutterne. Det er allerede startet med nye kapitalkrav og der er tale om et fælles europæisk overvågningsorgan af pengeinstitutterne.

Samtidig er hele branchen i den grad præget af økonomien i samfundet, der har betydet en forsigtighed, som bliver en ond spiral, der kan være svær at komme ud af igen. Væksten i samfundet er gået i stå, hvilket betyder at der ikke skal produceres så meget i virksomhederne. Det medfører højere arbejdsløshed og forsigtige forbrugere, der igen er med til at sænke væksten.

Demografien i samfundet, og i branchen i særdeleshed, bliver også et parameter de næste år. Der er nødt til at være en opmærksomhed i pengeinstitutterne på at få uddannet nok unge mennesker, der kan overtage, når den relativt store gruppe går på pension i de kommende år.

Der er ingen tvivl om, at den teknologiske udvikling vil forsætte og også påvirke pengeinstitutterne, så en større del af kommunikationen med kunderne fremover vil foregå elektronisk. Samtidig vil kunderne sandsynligvis få bedre muligheder for selvbetjening, hvilket kan skubbe yderligere til den udvikling, der så småt er startet med lukkede kasser i filialerne.

Vi vil i fremtiden nok se en yderligere differentiering pengeinstitutterne imellem. Der vil være pengeinstitutter, der har en strategi om at være tilgængelige 24 timer i døgnet, når kunderne har brug for rådgivningen, men hvor rådgivningen, så sandsynligvis vil foregå over nettet eller pr. telefon og så vil der være de måske lidt mindre pengeinstitutter, der vil satse på at ligge i lokalområdet og have en tilknytning igennem filialerne og den personlige rådgivning.

Kapitel 9. Økonomisk analyse

Der har de seneste år været en række eksempler på at pengeinstitutter på overfladen har set sunde og velfungerende ud, men så efter at finanstilsynet har været på besøg, eller der er blevet gennemgået engagementer i forbindelse med et salg, har det vist sig, at de enten må lukke, eller pengeinstitutterne, der har købt dem har måtte tage en stor portion nedskrivninger. Senest har Tønder Bank været nødsaget til at lukke ned efter et besøg fra finanstilsynet. Der er derfor god grund til at være ekstra opmærksom på pengeinstitutternes regnskaber og eventuelle faresignaler.

Den økonomiske analyse skulle gerne danne baggrund for en beslutning med hensyn til, om en fusion kunne være fordelagtig for Sparekassen Kronjylland.

Herudover skulle den gerne vise, dels hvordan de 2 pengeinstitutter har performet de seneste år, men også hvilke konsekvenser et evt. køb eller fusion mellem Sparekassen Kronjylland og Østjysk Bank vil have rent økonomisk

Finanstilsynet har grupperet alle pengeinstitutter i Danmark efter deres størrelse. Størrelsen bliver defineret ud fra pengeinstituttets arbejdende kapital, der består af indlån, udstedte obligationer, efterstillede kapitalindskud og egenkapital.

Grupperingerne kan bruges til at sammenligne med pengeinstitutter af tilsvarende størrelse og dermed bruge dem som referencepunkter.

Sparekassen Kronjylland ligger i gruppen 2, der er pengeinstitutter med arbejdende kapital over 12 mia. kr. mens Østjyds Bank ligger i gruppe 3 med en arbejdende kapital på 6,9 mia. kr.³²

Disse grupper vil blive inddraget, hvor muligt, til at sammenligne de to pengeinstitutter med.

Udlånssammensætning

For pengeinstitutter er udlånsposten klart den største og vigtigste af aktiverne. Derfor har kvaliteten og sammensætningen af disse også stor betydning for den generelle sundhed i pengeinstitutterne. Hvis kvaliteten i kredithåndværket ikke er godt nok betyder det større risici for nedskrivninger og i sidste ende tab. Samtidig skulle den overordnede sammensætning også gerne have en eller anden form for risikospredning over sig.

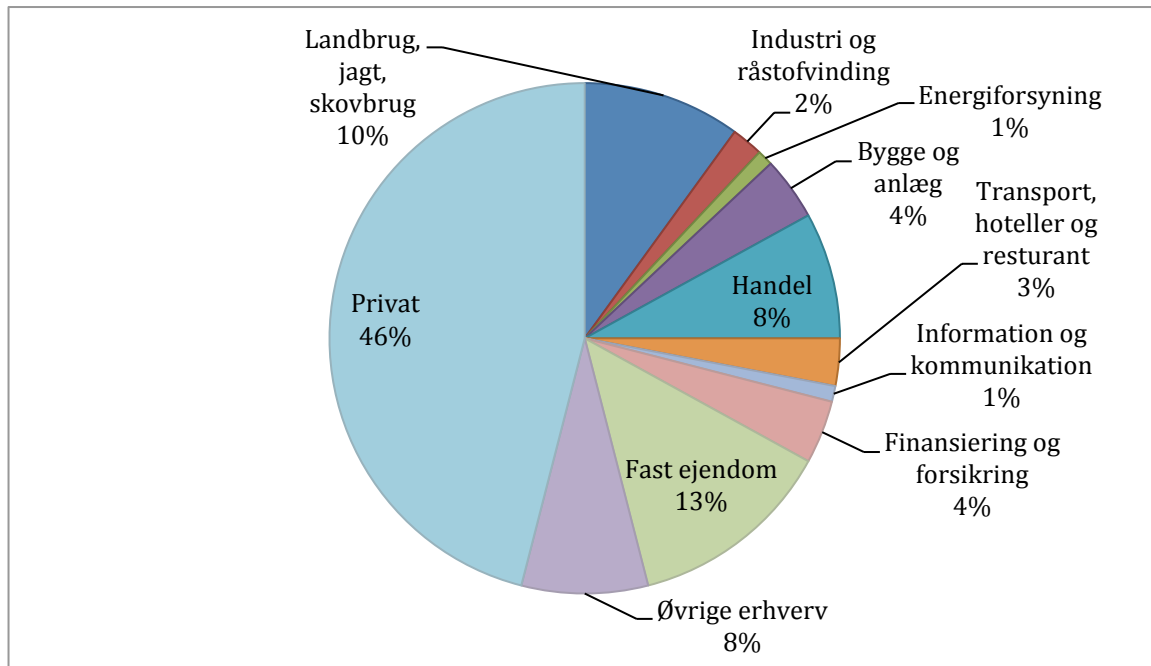
En del af de pengeinstitutter der har måtte lukke under krisen har givet forskellige andre brancher en del af skylden for deres egne problemer. Blandt andet har ejendomsinvestorer og landbruget stået for skud, hvilket der også kan være en sandhed i, men i sidste ende burde det enkelte pengeinstitut have sammensat sit udlån på en sådan måde, at de ikke var afhængige af udviklingen på en enkelt branche.

Sparekassen Kronjylland

Sparekassen Kronjylland har ifølge deres regnskab fra 2012 en fordeling af deres udlån, der hedder 54 % til erhverv og 46 % til private kunder.

De private udlån er typisk spredt over en stor gruppe og dermed mindre udlån og god risikospredning. Det er derfor mest interessant at se på fordelingen af udlån inden for gruppen af erhvervskunder, da disse vil udgøre den største risiko.

³² www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx

Fig. 9.1 Fordeling af udlån i Sparekassen Kronjylland

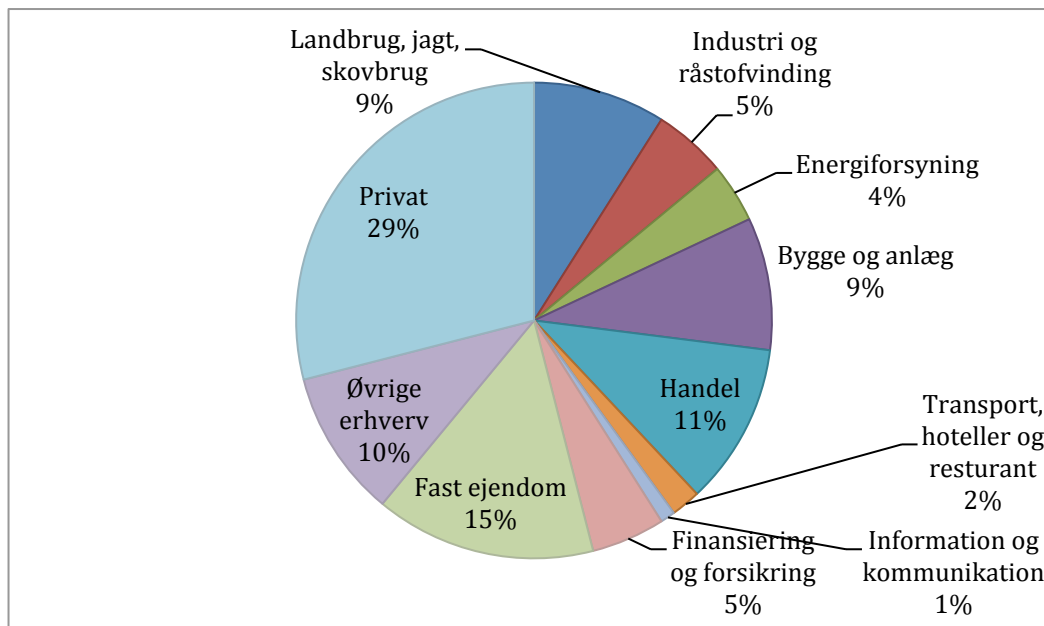
Kilde: Sparekassen Kronjylland årsregnskab 2012

I Sparekassen er fordelingen af udlån til erhvervskunder som vist i fig. 9.1 ud over udlånet til de private, så ligger den største andel af udlån, i brancherne fast ejendom og landbrug, med henholdsvis 13 % og 10 % af udlånsmassen. Disse er typisk også udlånstunge brancher, der har behov for meget udlån. Men det er også typisk disse brancher, der har kostet pengeinstitutter livet under krise. Dette ses også af finanstilsynets tilsynsdiamant, hvor eksponeringen mod ejendomsfinansiering ikke må overstige 25 %.

Umiddelbart ligger Sparekassen Kronjylland med en fornuftig fordeling af udlånene. Der er en god fordeling mellem privat og erhverv og på erhvervssiden er der en god spredning mellem de forskellige brancher. Der kunne dog arbejdes med at få hævet den private andel og sænket eksponeringen mod fast ejendom en lille smule.

Østjysk Bank

En lignende opgørelse kan laves over Østjysk Banks udlån.

Fig. 9.2 Fordeling af udlån i Østjydsk Bank

Kilde: Østjydsk Bank årsregnskab 2012

Det første der springer i øjnene er den relativt større del af udlån til erhverv. Østjydsk Bank har en fordeling mellem privat og erhverv udlån på 29 % og 71 %, hvilket må siges at være en ret skæv fordeling.

Inden for erhvervssegmentet er de største andele af udlånet i Østjydsk Bank, ligesom hos Sparekassen Kronjylland inden for fast ejendom og landbrug. Herudover har de en forholdsvis stor andel inden for bygge og anlæg.

Sammenligning

Den klart største forskel på udlånsfordelingen i mellem de to pengeinstitutter er andelen af henholdsvis erhverv og privat engagementer. Sparekassen Kronjylland har 46 % af deres udlån til private, mens det kun er 29 % af udlånet i Østjydsk Bank, der er til private. Som tidligere nævnt, så vil udlånet til private typisk være fordelt på flere enheder og dermed en bedre risikospredning end på erhvervsdelen. En procentdel på 29 % til private må siges at være meget lav og lidt af et faresignal.

Eksponeringen mod landbruget og ejendomsbranchen, som historisk har risikofyldte brancher svarer nogenlunde til hinanden. Sparekassen Kronjylland har en samlet eksposering mod de to brancher på 23 %, mens det tilsvarende tal for Østjydsk Bank er 24 %. Østjydsk Bank har

en noget højere andel af udlån inden for bygge og anlægsbranchen end Sparekassen Kronjylland har. Alt efter hvilken type af virksomheder, den lokale håndværker eller store entreprenør virksomheder, der ligger i denne kategori kunne det godt være et sted der krævede opmærksomhed ved en fusion.

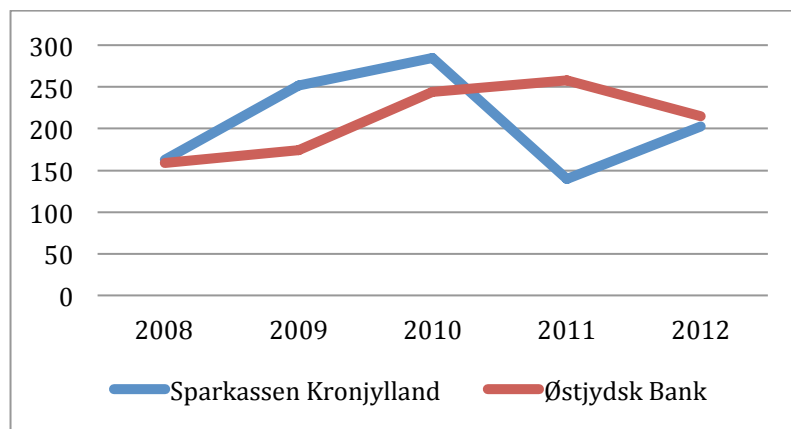
Likviditet

Som beskrevet i PEST-analysen, så er der lovkrav omkring hvor meget likviditet pengeinstitutterne skal være i besiddelse af og hvad der må medregnes.

Samtidigt er det et parameter i tilsynsdiamanten, så det er fra både lovgivere og tilsynsmyndigheder et fokuspunkt omkring pengeinstitutterne.

Likviditeten fortæller noget om hvor godt rustet et pengeinstitut er til at modstå et eventuelt run, hvor kunderne kræver deres indlån udbetalt.

Fig. 9.3 Likviditetsoverdækning i forhold til lovens krav



Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland og Østjydske Bank

Som det fremgår af fig. 9.3, så havde begge pengeinstitutter en fremgang i deres likviditetsoverdækning i forhold til lovens krav frem til 2010. Fra 2010 til 2011 oplever Sparekassen Kronjylland næsten en halvering i likviditetsoverdækningen, mens Østjydske Bank fortsat var stigende. Fra 2011 til 2012 skete der dog et fald i Østjydske Bank, mens Sparekassen Kronjylland i samme periode formåede at få likviditetsoverdækningen til at stige. Begge pengeinstitutter ender derfor ved udgangen af 2012 på en likviditetsoverdækning i forhold til lovens krav på 200 %.

Det kraftige fald fra 2010 til 2011 for Sparekassen Kronjyllands vedkommende skal ses i lyset af, at de i løbet af 2011 indfrie statsgaranterede obligationer, optaget i forbindelse med bankpakke II for i alt 1,5 mia. kr.³³, så der er en naturlig forklaring på faldet.

Østjydsk Bank har gjort noget lignende bare et år senere. De har nemlig i 2012 indfriet statsgaranterede lån for 900 mio. kr.³⁴, hvilket er en del af forklaringen på deres fald fra 2011 til 2012. Østjydsk Bank manglede dog ultimo 2012 fortsat at indfri statsgaranterede lån for 820 mio. kr.³⁵ En del af disse er dog indfriet i marts 2013³⁶, så kurven vil for Østjydsk Banks vedkommende sandsynligvis fortsætte sin nedadgående tendens ved årsregnskabet for 2013.

Tilsynsdiamanten har et målepunkt vedrørende likviditetsoverdækningen, der hedder 50 %³⁷, så begge pengeinstitutter ligger pænt over denne grænse og ser ikke ud til at skulle bekymre sig om likviditeten ved en fusion. Dog kræves der noget opmærksomhed fra Østjydsk Banks side i forbindelse med indfrielse af de resterende statsgaranterede lån.

Indlån/udlån

Der findes forskellige måder at skabe ekstra likviditet på. Den letteste måde og for nogle pengeinstitutter også den eneste, er dog ved at skabe det rigtige forhold mellem indlån og udlån.

Tabel 9.1 Udvikling i indlån og udlån. 1.000 kr.

Sparekassen Kronjylland	2008	2009	2010	2011	2012
Indlån	6.871.871	8.610.859	9.327.662	9.864.531	13.470.242
Udlån	7.610.663	7.458.832	8.089.148	8.785.240	10.408.202
Østjydsk Bank					
Indlån	2.793.838	3.327.379	3.591.642	4.281.773	5.062.347
Udlån	4.343.472	4.671.510	4.910.731	4.895.851	4.695.276

Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank

³³ Sparekassen Kronjylland, årsregnskab 2011

³⁴ Østjydsk Bank, årsregnskab 2012

³⁵ Østjydsk Bank, årsregnskab 2012

³⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5284533.ece>

³⁷ <http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/Tilsynsdiamanten.aspx>

Som det fremgår af tabel 9.1, så starter begge pengeinstitutter i 2008 med at have højere udlån end indlån. Begge pengeinstitutter formår igennem perioden at øge deres indlån betragteligt. For Sparekassen Kronjyllands vedkommende er der tale om en stigning på 96 %, mens det for Østjysk Bank hedder 81 % set over perioden fra 2008 til 2012.

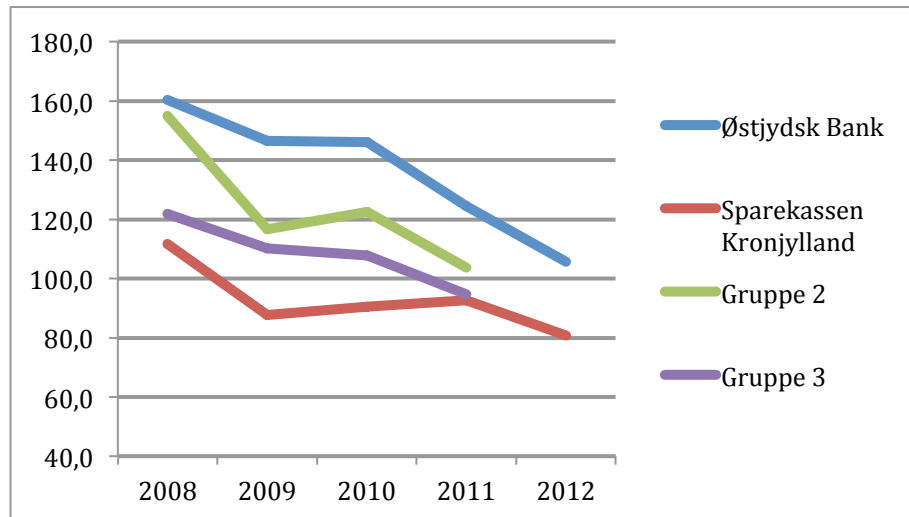
I samme periode er udlånet også steget for begge pengeinstitutter, dog ikke i samme grad som indlånet. Udlånsmassen i Sparekassen Kronjylland er vokset med 37 % fra 2008, mens det tilsvarende tal i Østjysk Bank er 8 %

Finanstilsynet anvender følgende formel til at udregne et nøgletal vedrørende forholdet mellem indlån og udlån.

$$\frac{\text{Udlån} + \text{nedskrivninger}}{\text{Indlån}} * 100$$

Det betyder, at hvis tallet ligger under 100, så har pengeinstituttet et indlånsoverskud, mens hvis tallet er over 100 har de et indlånsunderskud.

I figur 9.4 nedenfor er der vist udviklingen i dette nøgletal for henholdsvis Østjysk Bank og Sparekassen Kronjylland. Gennemsnittet for gruppe 2 og 3 pengeinstitutter er også taget med for at sammenligne med tilsvarende størrelse pengeinstitutter. Det har kun været muligt at finde tal for grupperne frem til 2011.

Fig. 9.4 Udlån+nedskrivninger/indlån

Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland, Østjyds Bank, egne beregninger og www.finanstilsynet.dk

For alle fire målinger gælder det, at der er en klar nedadgående udvikling og at pengeinstitutter dermed har øget deres indlån i forhold til udlånet+nedskrivninger set over hele perioden fra 2008 til 2012.

Sammenlignes henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Østjyds Bank med den respektive gruppe de tilhører, så fremgår det af figuren af Østjyds Bank i hele perioden har ligget højere end gennemsnittet for gruppe 3, som de tilhører.

De har dog haft stejlere kurve end de sammenlignelige pengeinstitutter og er i 2012 tæt på at have balance i mellem udlån og indlån. Det er faktisk kun de meget høje nedskrivninger, der gør at de her ligger over 100.

Sparekassen Kronjylland ligger i modsætning til Østjyds Bank under gennemsnittet i den gruppe som de tilhører, nemlig gruppe 2. Sparekassen Kronjylland formår i 2009 at komme under 100 og altså have indlånsoverskud. Der er en mindre stigning frem til 2011, men de slutter perioden af i 2012 med det største indlånsoverskud i perioden.

Det er ikke nødvendigvis kun et spørgsmål om at have så stort indlånsoverskud som muligt. Det afhænger meget af pengeinstitutternes strategi og hvilke planer de har. Det er klart, at hvis de har et indlånsunderskud, så er de nødsaget til at finansiere sig ude i markedet, hvilket kan være problematisk i en periode med lav tillid til pengeinstitutterne

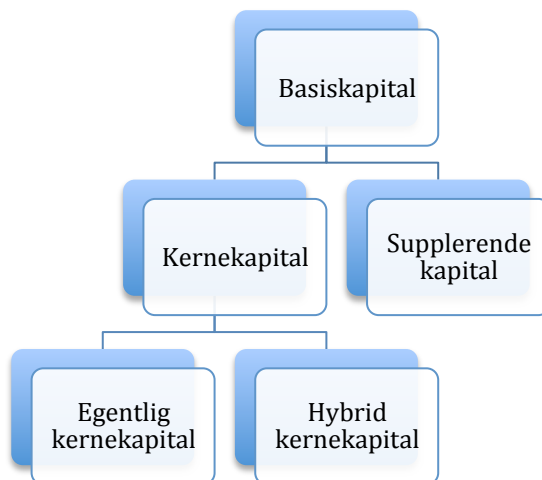
I perioden siden krisen, hvor tilliden til pengeinstitutterne og pengeinstitutter imellem har været, så godt som ikke tilstede, bliver det derfor ekstra vigtigt, at der er ekstra fokus på at skabe en fornuftig balance mellem indlån og udlån, hvilket formentlig er en af grundene til den faldende tendens i fig. 9.4

En del af tendensen kan også relateres til PEST-analysen, altså, at den øgede arbejdsløshed og nedgang i væksten, medfører en større forsigtighed omkring forbruget. Folk vil i stedet for at bruge hele deres løn enten begynde at spare op eller få betalt mere af deres gæld ud. Begge ting vil medføre at pengeinstitutternes indlånsoverskud vil vokse.

Basiskapital

Pengeinstitutters basiskapitalen er som beskrevet i PEST-analysen reguleret af en lang række lovkrav og regulativer. Basiskapitalen består af forskellige underkategorier. I det følgende vil de forskellige typer kort blive gennemgået og herefter brugt til analyse af Sparekassen Kronjylland og Østjysk Banks kapitalforhold.

Fig. 9.5 Sammenhæng mellem basiskapital



Kilde: Egen produktion pba. bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §3

I figur 9.5 er de forskellige typer af basiskapital og sammenhængen mellem dem vist. Den supplerende kapital må maksimalt udgøre 100 % af kernekapitalen og dermed skal kernekapitalen udgøre minimum 50 % af basiskapitalen.

Kernekapitalen er så igen splittet op i to former; Egentlig kernekapital og Hybrid kernekapital.

De væsentligste ting, der kan medregnes til den egentlige kernekapital er:³⁸

- Aktiekapital eller Garantkapital
- Overført over-, eller underskud

Den hybrid kernekapital kan medregnes til kernekapitalen, hvis en lang række krav er opfyldt. Bl.a. skal et eventuelt forfaldstidspunkt ligge minimum 30 år ude i fremtiden og der må ikke være indfrielsesincitamenter. Herudover skal långivers krav mod pengeinstituttet være efterstillet al anden gæld.³⁹ Alt efter hvilke krav den hybride kernekapital opfylder, kan den maksimalt udgøre 50 % af kernekapitalen.⁴⁰

Den del af den hybride kernekapital der ikke kan regnes med til kernekapitalen, kan derimod medregnes den supplerende kapital.⁴¹ Som sagt må den supplerende kapital ikke medregnes med mere end 100 % af kernekapitalen. Alt efter hvor lang tid der er til forfald vil der ske en reduktion i det, der må medregnes i den supplerende kapital

- 25 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 3 år men mere end 2 år til forfald
- 50 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 2 år og mere en 1 år til forfald
- 75 % af den udstedte kapital, når der er mindre end 1 år til forfald

Basiskapitalen kan derfor være sammensat på mange forskellige måder og bestå af forskellige former for kapital. Det er derfor interessant at se på hvad pengeinstitutternes basiskapital består af, og om der er nogen faresignaler i sammensætningen.

Tabel 9.2

Basiskapital - Sparekassen Kronjylland tkr.	2012
Garantkapital	555.234
Reserver	0
Rente af garantbeviser	13.960
Overført overskud	1.711.845

³⁸ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §4

³⁹ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §13

⁴⁰ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §15

⁴¹ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §27

Kernekapital ekskl. Hybrid kernekapital	2.281.039
Rente af garantbeviser	-13.960
Immaterielle aktiver	-161.453
Udskudte skatteaktiver	-50.339
Kernekapital efter primære fradrag	2.055.287
Hybrid Kernekapital	200.000
Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital	2.255.287
Halvdelen af summen af kapitalandele>10%	-31.474
Kernekapital efter fradrag	2.223.813
Opskrivningshenslæggelser	3.579
Basiskapital før fradrag	2.227.392
Halvdelen af summen af kapitalandele>10%	-31.474
Basiskapital efter fradrag	2.195.918

Kilde: Regnskab 2012 Sparekassen Kronjylland

Den samlede basiskapital i Sparekassen Kronjylland er altså 2.195.918. Heraf er 2.055.287 egentlig kernekapital, mens 200.000 er hybrid kernekapital. Der er altså ikke nogen supplerende kapital.

Langt den største del af Sparekassen Kronjyllands basiskapital består altså af den mest sikrer af de tre typer, nemlig egentlig kernekapital.

Tabel 9.3

Basiskapital Østjysk Bank. tkr.	2012
Egenkapital	561.834
Udskudte skatteaktiver	-45.381
Opskrivningshenslæggelser	-4.532
Hybrid kernekapital	189.895
Ansvarlig lånekapital	-38.147
Kernekapital efter fradrag	663.669
Hybrid kapital	-2
Ansvarlig lånekapital	272.589
Opskrivningshenslæggelser	4.532
Fradrag	-38.147
Basiskapital efter fradrag	902.641

Kilde: Regnskab 2012 Østjysk Bank

Hos Østjysk Bank ser fordelingen lidt anderledes ud. I figur 9.3 er Østjysk Banks opgørelse af basiskapitalen opstillet. Heraf fremgår det, at Østjysk Bank har en basiskapital på 902.641

tkr. Ud af disse er de 189.895 tkr. hybrid kernekapital, mens der er ansvarlig kapital og dermed supplerende kapital for 272.589 tkr.

Østjysk Banks basiskapital består altså af væsentligt mere hybrid kernekapital og supplerende kapital end Sparekassen Kronjylland gør. Det betyder at Østjysk Bank ikke er så selvfinansieret er som Sparekassen Kronjylland og dermed også mere usikker.

Solvensprocenten er et af de vigtigste nøgletal for pengeinstitutter og beregnes som følger:

$$\frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede}_\text{aktiver}} * 100$$

Dette vil blive gennemgået i næste afsnit.

På samme måde kan kernekapitalprocenten beregnes. Denne beskriver hvor meget solvensen er, hvis der kun medtages kernekapital i stedet for al basiskapitalen. Dette gøres for at vise et pengeinstituts situation, hvis de skulle indfri alt efterstillet kapital.

Denne hedder henholdsvis 16 % for Sparekassen Kronjylland og 10,8 % for Østjysk Bank

Solvens

Solvensprocenten er, ligesom likviditetskravet, et af de helt centrale lovkrav, der er omkring finansielle virksomheder. Overholdes disse lovkrav omkring solvensen ikke, så er der eksempler på at finanstilsynet har givet en weekend til at rette op på det og ellers må pengeinstituttet lukke.

Tabel 9.4

Solvens	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	16,60	15,80	16,00	16,70	15,80
Gruppe 2	10,22	15,39	16,33	15,45	
Østjysk Bank	15,80	17,70	17,70	18,00	14,80
Gruppe 3	17,35	20,45	20,59	22,17	

Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland, Østjysk Bank og Finanstilsynet.dk

I tabel 9.1 er udviklingen i solvensprocenter vist for Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank og herudover er den gennemsnitlige solvensprocent for henholdsvis gruppe 2 og gruppe 3 pengeinstitutter inddraget som sammenligningsgrundlag for de to pengeinstitutter.

Solvensprocenten i Sparekassen Kronjylland har ligget omkring de 16 % i perioden fra 2008 til 2012 og slutter i 2012 med at ligge på 15,8 %. Sammenlignes dette med pengeinstitutter af tilsvarende størrelse, så svarer 16 % faktisk nogenlunde til gennemsnittet i denne gruppe. Kun tilbage i 2008 lå Sparekassen Kronjylland markant over gennemsnittet, da gruppe 2 pengeinstitutter dengang kun havde en solvensprocent på 10,22 %, mens Sparekassen Kronjylland lå på 16,6 %

Østjydsk Bank formåede fra 2008 til 2011, at få sin solvensprocent til at stige fra 15,8 % til 18 %, men fra 2011 til 2012 oplevede de et forholdsvis stort fald til 14,8 %. Hvis disse tal sammenlignes med gennemsnittet for de pengeinstitutter, der har nogenlunde samme størrelse som Østjydsk Bank i gruppe 3, så fremgår det af tabel 9.1 at Østjydsk Bank igennem hele perioden har en solvensprocent, der ligger under den tilsvarende for sammenlignelige pengeinstitutter.

Så selvom Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank ikke har en solvensprocent der skiller sig specielt ud fra hinandens og at Østjydsk Bank i flere perioder har haft en højere solvensprocent end Sparekassen Kronjylland, så har Sparekassen Kronjylland formået at ligge på niveau med pengeinstitutter af tilsvarende størrelse, mens Østjydsk Bank har ligget under deres sammenlignelige pengeinstitutter. Samtidig har Østjydsk Bank oplevet et forholdsvis stort fald på et enkelt år fra 2011 til 2012, der skyldes deres dårlige resultat i 2012.

Der vil derfor være størst grund til bekymring omkring solvensprocenten i Østjydsk Bank, da de igennem hele periode ligger under tilsvarende pengeinstitutters.

Individuelt solvensbehov

Som tidligere nævnt, så er lovens krav en solvensprocent på minimum 8 %. Men herudover er der krav om, at pengeinstitutterne fastsætter et individuelt solvensbehov. Solvensprocenten skal altså minimum være 8 %, men hvis det individuelle solvensbehov er større, er det dette, der er gældende.

Tabel 9.5

Behov	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	NA	8,8	9,9	9,5	9,2
Østjydsk Bank	NA	NA	10,3	11,6	10,4
Overdækning	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	NA	7,0	6,1	7,2	6,6
Østjydsk Bank	NA	NA	7,4	6,4	4,4

Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank

I tabel 9.2 er der vist de tilgængelige tal vedrørende Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Banks indberettede individuelle solvensbehov, samt overdækningen i forhold til den faktiske solvensprocent.

Sparekassen Kronjylland har haft et solvensbehov, der på sit højeste i 2009 lå på 9,9 %, hvilket betød en overdækning på 6,1 %. Den seneste opgørelse i 2012 viser et solvensbehov på 9,2 % og en overdækning på 6,6 %.

Tendensen for Østjydsk Bank har været et lidt svingende, men dog nogenlunde stabilt solvensbehov. Til gengæld er overdækningen, i og med at den faktiske solvensprocent er faldet, at overdækningen er faldet fra 7,4 % i 2010 til 4,4 % i 2012. Altså et fald på 3 % point over de sidste par år. Skulle det samme ske i de kommende år, så vil det betyde at Østjydsk Bank vil være meget tæt på ikke længere at kunne opfylde deres solvensbehov og dermed i yderste konsekvens må lukke.

Samtidig kan solvensprocenten sammenholdes med kernekapitalprocenten, der altså viser solvensen, hvor der kun tages kernekapital med i stedet for hele basiskapitalen. Hvis der kun benyttes kernekapital vil Sparekassen have en kernekapitalprocent på 16 %, der altså kan sættes i forhold til solvensbehovet på de 9,2 % i 2012. Det fortæller os altså at selv, hvis Sparekassen Kronjylland udelukkende finansierede sig ved hjælp af kernekapital ville de have en fornuftig overdækning.

Østjydsk Bank derimod har en kernekapitalprocent på 10,8 %, mens deres solvensbehov altså i 2012 er på 10,4 %. De vil derfor uden fremmedkapital, være meget tæt på ikke at overholde solvenskravet. Dette er meget bekymrende og må klart være et fokuspunkt for Østjydsk Bank.

Nedskrivninger

Finanskrisen har som tidligere nævnt i PEST-analysen betydet, at væksten i samfundet er gået i stå og at arbejdsløsheden er steget. Der har altså været en generel tendens i samfundet til, at forbruget er gået i stå og at flere både erhverv og private har fået sværere ved at få økonomien til at hænge sammen.

Det vil alt andet lige også betyde, at værdien af de udlån som pengeinstitutterne har givet og sandsynligheden for en tilbagebetaling vil falde.

Tabel 9.6

Nedskrivningsprocent	2008	2009	2010	2011	2012
Sparekassen Kronjylland	1	2,6	1,3	1,2	2
Østjysk Bank	0,8	1,7	2,2	1,9	5,3

Kilde: Årsregnskaber fra Sparekassen Kronjylland og Østjysk Bank

Som det fremgår af tabel 9.3, så har Sparekassen Kronjylland gået fra en nedskrivningsprocent på 1 ved krisens begyndelse til 2 % i 2012.

Østjysk Bank har i perioden under krisen haft en svagt stigende nedskrivningsprocent. Men fra 2011 til 2012 sker der en kraftig stigning, så de i 2012 har en nedskrivningsprocent på hele 5,3 %

Det kan selvfølgelig være svært at tale om en udvikling i nedskrivningsprocenterne, da det kan variere meget fra år til år. Fordi der er mange nedskrivninger i et pengeinstitut et år, behøver det ikke betyde, at der kommer tilsvarende det næste år. Det kunne være at pengeinstituttet havde fået ryddet op i de lidt mere usikre udlån og, at det var derfor nedskrivningerne var høje det pågældende år. Men alt andet lige, så må det være bekymrende, at den stiger så meget som den gør i Østjysk Bank fra 2011 til 2012.

Nedskrivningerne skal tages når der indtræffer objektiv indikation af værdiforringelse altså når der helt objektivt er tegn på, at lånet ikke længere har samme værdi.

Når nedskrivningsprocenten derfor stiger så meget fra et år til et andet i Østjysk Bank kan det derfor enten betyde at der er kommet markant flere nedskrivninger i det pågældende år eller at der er blevet strammet op på de interne procedurer for at finde nedskrivningsengagementerne. Hvis det sidste er tilfældet, så kunne det give anledning til bekymring, da det naturligt vil betyde en uro omkring at hvis de lige pludselig kan finde så relativt mange nedskrivninger, hvad har de så ikke fundet?

ROA/ROE

En af måderne solvensen kan øges, og dermed skabe mere uafhængighed af fremmedkapital, er ved at øge indtjeningen og dermed skabe mere egenkapital. Det er derfor interessant at undersøge, hvor gode pengeinstitutterne har været til at tjene penge i forhold til dels deres egenkapital (Return on Equity=ROE) og deres samlede aktiver (Return on Assets=ROA).

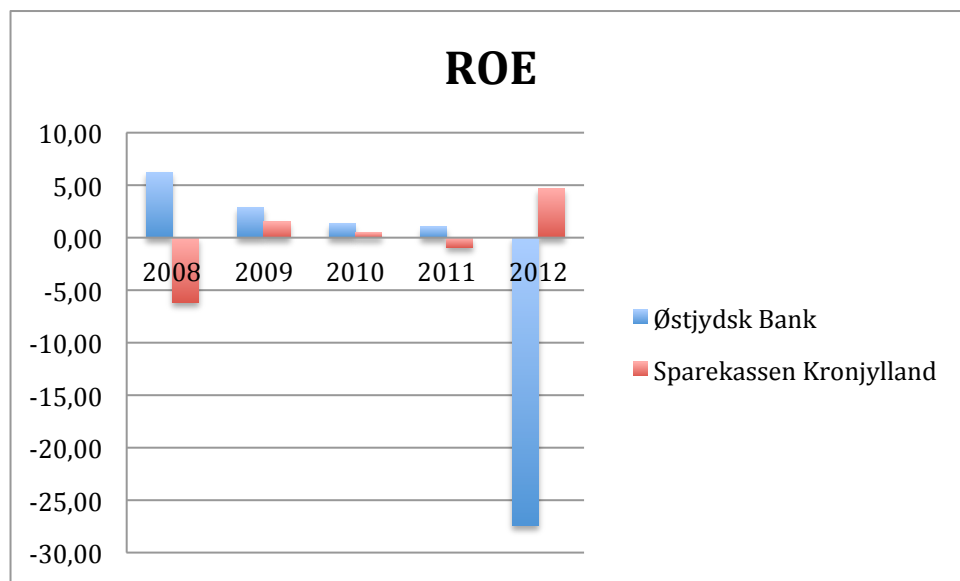
ROE

ROE eller på dansk, egenkapitalens forrentning beskriver som ordet siger pengeinstituttets evne til at forrente sin egenkapital.

ROE regnes efter nedenstående formel:

$$ROE = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Egenkapital}} \times 100$$

I fig. 9.7 herunder er listet ROE for henholdsvis Østjysk Bank og Sparekassen Kronjylland for perioden 2008 til 2012, ved hjælp af tal fra de respektive årsregnskaber og ovenstående formel.

Fig. 9.7

Kilde: Årsregnskaber Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank og egne beregninger

Som det fremgår af figuren, så havde Sparekassen Kronjylland i 2008 en negativ forrentning af sin egenkapital. Dette skyldtes, at de her havde et negativt resultat, hovedsageligt på grund af nedskrivninger og kursreguleringer i forbindelse med krakket i EBH bank, der var en tæt samarbejdspartner.

De to pengeinstitutter har ellers i perioden ligget med ret lave forrentninger. Selvfølgelig påvirket af den økonomiske krise og uroen i den finansielle sektor og samfundet generelt.

Det dårlige resultat for Østjydsk Bank i 2012 som følge af de mange nedskrivninger giver sig også udslag i en ROE i 2012 på hele -27,4%. Det negative resultat udgør altså hele 27,4 % af den tilbageværende egenkapital og der er derfor ikke plads til mange lignende dårlige år før egenkapitalen er opbrugt.

Tabel 9.7

ROE	2008	2009	2010	2011
Gruppe 2	-24	-34,49	-20,4	2,19
Gruppe 3	-6,34	-23,62	-7,85	-2,15

Kilde: Finanstilsynet.dk

I Tabel 9.7 er vist de gennemsnitlige ROE for pengeinstitutter i henholdsvis gruppe 2, der er inklusiv Sparekassen Kronjylland og gruppe 3, hvor Østjydsk Bank hører til.

Heraf fremgår det, at pengeinstitutterne i de to grupper i de seneste år har haft negative udviklinger i ROE. Undtagen for gruppe 2 pengeinstitutterne i 2011, hvor der er en lille positiv ROE på 2,19 % i gennemsnit.

Hvis Østjydsk Bank og Sparekassen Kronjylland sammenlignes med deres respektive grupper, så ser det faktisk ud til, at begge pengeinstitutter har klaret sig bedre end gennemsnittet, i løbet af krisen. Der findes ikke tal endnu for de gennemsnitlige ROE tal i grupperne for 2012, men her må det formodes at Østjydsk Bank klare sig væsentligt dårligere end gennemsnittet på grund af deres dårlige resultat.

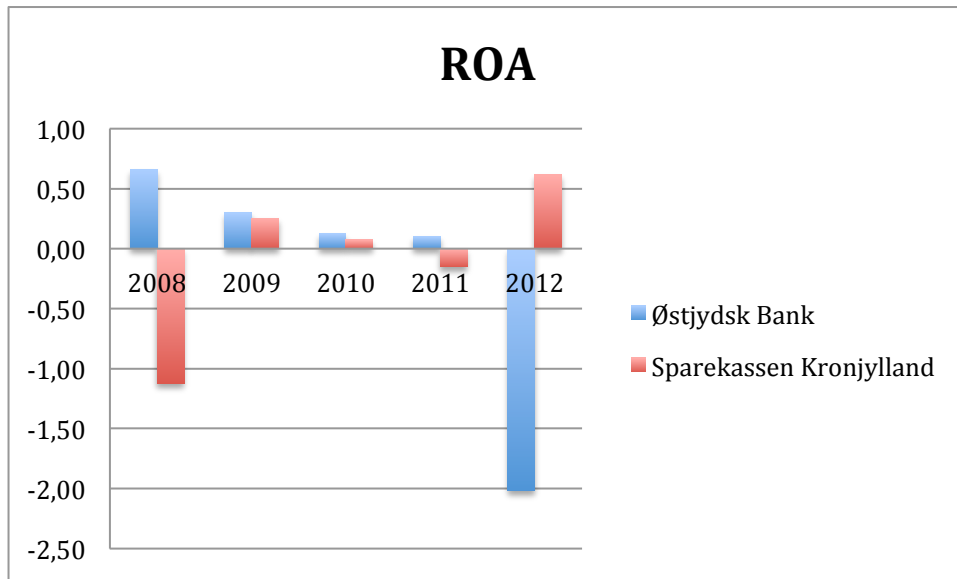
ROA

På samme måde som der kan beregnes ROE, der fortæller noget om hvor gode pengeinstitutterne har været til at tjene penge i forhold til deres egenkapital, så kan der laves samme regnestykke, hvor der blot tages de samlede aktiver med i regnestykket. På dansk kaldes nøgletallet også for afkastningsgraden.

Formlen vil så se således ud:

$$ROA = \frac{\text{Årets resultat}}{\text{Samlede aktiver}} \times 100$$

Hvor nævneren tidligere hed egenkapitalen, er det nu de samlede aktiver, der medtages her.

Fig. 9.8

Kilde: Årsregnskaber Sparekassen Kronjylland og Østjyds Bank og egne beregninger

I fig. 9.8 vises de seneste års ROA for henholdsvis Østjyds Bank og Sparekassen Kronjylland. Det fremgår af fig. 9.8, at det er lidt det samme billede der viser sig, som da det var ROE vi kiggede på.

Men Sparekassen Kronjylland starter i 2008 med et negativ ROA, mens Østjyds Bank ligger med et tal, der hedder 0,66 %. Sparekassen Kronjylland formår at vende udviklingen, mens Østjyds Bank oplever et fald, så de to pengeinstitutter i 2009 ligger nogenlunde på niveau. Frem mod 2010 falder begge pengeinstitutter, men de ligger fortsat nogenlunde ens. I 2011 falder Sparekassen Kronjylland, så de ligger med en negativ ROA, mens Østjyds Bank også falder en smule, men trods alt fortsat med en positiv forrentning. I 2012 sker der så en meget modsatrettet udvikling i de to pengeinstitutter. Sparekassen Kronjylland har den højeste ROA i perioden, mens Østjyds Bank har den markant dårligste i perioden.

Årets resultat har selvfølgelig en vigtig indflydelse på beregningerne af henholdsvis ROE og ROA, men det kunne være interessant at undersøge om årsagen kunne specificeres lidt ind i forhold til, hvad der er sket.

En anden formel til beregning af ROE er:

$$\text{ROE} = \text{Profit margin} \times \text{Asset utilization} \times \text{Equity multiplier}$$

$$\Downarrow$$

42

$$\frac{\text{Net income}}{\text{Total Equity}} = \frac{\text{Net income}}{\text{Operating revenue}} \times \frac{\text{Operating revenue}}{\text{Total assets}} \times \frac{\text{Total assets}}{\text{Total equity}}$$

Ved at opsplitte de enkelte led, for de to pengeinstitutter, kan der ses nærmere på, hvilke af faktorerne, der bevirker udviklingen i ROE for det enkelte pengeinstitut.

Tabel 9.8.1

Østjydsk Bank	2008	2009	2010	2011	2012
Profit margin	0,09	0,03	0,02	0,01	-0,28
Asset utilization	0,08	0,09	0,08	0,07	0,07
Equity multiplier	9,53	9,70	10,76	10,23	13,58

Kilde: Regnskaber Østjydsk Bank 2008-2012 og egne beregninger i bilag

Af tabel 9.8.1, der viser udviklingen i de tre faktorer for Østjydsk Bank fremgår det, at profit margin, eller overskudsgraden på dansk har været faldende igennem hele perioden. Fra et udgangspunkt i 2008 med en overskudsgrad på 9 % sker der et fald til -28 % i 2012. Der har altså i Østjydsk Bank været en tendens til at de ikke har været dygtige nok til at få reguleret deres omkostninger i forhold til indtægterne.

Asset utilization, der på dansk kendes som aktivernes omsætningshastighed, ligger for Østjydsk Banks vedkommende, nogenlunde på niveau igennem perioden.

Den sidste faktor er equity multiplier, der kan betegnes som egenkapitalens gearing, altså hvor meget egenkapitalen udgøre af de samlede aktiver, er også steget relativt meget i perioden. Fra i 2008 at have en gearing på 9,53, stiger den i løbet af perioden og ender i 2012 på 13,58.

En del af forklaringen på dette er selvfølgelig de store nedskrivninger i 2012 og det deraf dårlige resultat, dermed falder egenkapitalen og den vil, hvis ikke udlånet og dermed aktiverne reguleres i samme grad, udgøre en mindre del.

⁴² Commercial Banking – Management of risk s. 66

Udviklingen i ROE for Østjyds Bank sker således hovedsageligt på grund af et kraftigt fald i overskudsgraden. Samtidig gør den høje gearing, at den negative ROE i 2012 slår ekstra kraftigt ud til den negative side.

Tabel 9.8.2

Sparekassen Kronjylland	2008	2009	2010	2011	2012
Profit margin	-0,18	0,03	0,01	-0,02	0,07
Asset utilization	0,06	0,09	0,07	0,07	0,09
Equity multiplier	5,48	5,92	6,79	6,20	7,63

Kilde Regnskaber Sparekassen Kronjylland 2008-2012 og egne beregninger i bilag

Billedet for Sparekassen Kronjylland er vist i fig. 9.8.2. Heraf fremgår det at Sparekassen Kronjylland har formået at vende en ret stor negativ overskudsgrad på -18 % til en positiv overskudsgrad på 7 %.

I aktivernes omsætningshastighed er der en lille positiv udvikling. Således stiger den fra 2008 til 2012 med 2 %-point.

Gearingen for Sparekassen Kronjylland har igennem perioden en tendens til at stige en lille smule. Den går således fra 5,48 til 7,63.

For Sparekassen Kronjyllands vedkommende er det således en kombination af alle tre faktorer, der betyder en positiv udvikling i ROE. Dog er den forbedrede overskudsgrad en væsentlig grund til det. At gearingen er steget er ikke nødvendigvis en positiv ting, da det betyder en øget risiko. Men så længe de andre nøgletal er positive vil det bidrage til højere ROE.

Sammenlignes nøgletallene for de to pengeinstitutter, så kan det konkluderes at Østjyds Bank har en markant højere gearing end Sparekassen Kronjylland. Betydningen af dette kan ses i 2009, hvor de to pengeinstitutter har samme overskudsgrad og aktivernes omsætningshastighed, men alligevel har Østjyds Bank en højere ROE. Dette rammer dem så også, når de oplever et år som 2012, hvor den høje gearing gør at ROE bliver ekstra negativ i forhold til hvis Sparekassen Kronjylland havde fået samme årsresultat.

Delkonklusion

De to pengeinstitutter har haft en lidt modsatrettet udvikling i henholdsvis ROE og ROA. Østjyds Bank starter perioden positivt, men falder igennem årene og ender i 2012 med markante negative udslag.

Sparekassen Kronjylland derimod starter perioden negativ, men får det med mindre udsving vendt frem mod 2012, hvor de på grund af en kombination af både stigende overskudsgrad, aktivernes omsætningshastighed og gearing oplever den bedste ROE i periode.

Begge pengeinstitutter ligger frem til 2012 med bedre ROE end gennemsnittet i deres respektive gruppe.

WACC

WACC står for Weighted Average Cost of Capital, eller på dansk; vægtet gennemsnitlig pris på kapital og kan bruges til at undersøge, hvor meget de enkelte pengeinstitutter betaler for deres kapital og dermed også hvor konkurrencedygtige priser de kan sætte.

WACC beregnes ud fra følgende formel:

$$K_w = K_d(1 - T)L + K_e(1 - L)^{43}$$

Hvor:

K_d: Cost of interest-bearing liabilities. (De udgifter pengeinstituttet har til de rentebærende udgifter)

T: Corporate tax rate (Selskabsskatten, der i DK pt. Ligger på 25 %⁴⁴)

L: Ratio of liabilities to assets (Soliditetsgraden)

K_e: Cost of equity (Prisen på egenkapital eller CAPM modellen)

CAPM modellen og dermed K_e kan udtrykkes ved formlen:

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

⁴³ Commercial Banking – Management of risk s. 279

⁴⁴ Selskabsskatteloven §17

Hvor:

rf: Den risikofrie rente

β: Den systematiske risiko ved en aktie (Den risiko, der ikke kan differentieres væk)

K_m: Det forventede afkast på aktiemarkedet

Formlen består altså af to led. En venstreside, der viser prisen på fremmedkapitalen, mens højre side kan siges at være prisen på pengeinstituttets egenkapital. De to led tilsammen giver så en pris på den samlede kapital.

Nedenfor er WACC'en for Østjysk Bank 2012 regnet som eksempel. Resten af beregningerne kan findes i bilagene.

WACC Østjysk Bank 2012

$$K_d = 162.008 / (7.632.289 - 72.793 - 561.834) = 0,0232$$

$$T = 25 \%$$

$$L = (7.632.289 - 72.793 - 561.834) / (7.632.289 - 91.829) = 0,9257$$

$$K_e = 0,03 + 1(0,06 - 0,03) = 0,06$$

I K_e er der gjort nogle antagelser omkring, dels den risikofrie rente, den benyttede β samt det forventede afkast på aktiemarkedet.

Den risikofrie rente er sat til 3 %. Dette er gjort ud fra en forudsætning om, at pengene godt må være bundet i en periode, blot de står som almindeligt indlån. Her vil der kunne opnås en rente på 3 %.⁴⁵

Den benyttede β er antaget til at være 1. Dette er gjort ud fra et ønske om at kunne sammenligne på tværs af pengeinstitutterne samtidig gøres det for at kunne sammenligne udviklingen igennem en årrække. Selvom der i praksis blandt investorerne vil være en forskellig β for de to pengeinstitutter, da de vil vurdere den systematiske risiko ved pengeinstitutterne til at være forskellige.

⁴⁵ <http://www.mybanker.dk/sammenlign/opsparing/opsparingskonto/>

Det forventede afkast på aktiemarkedet er selvfølgelig svært at komme med antagelser omkring, da det kan svinge voldsomt fra år til år. Men der regnes her med, at der kan opnås et afkast, der er dobbelt så stort som den risikofrie rente, så altså 6 %.

Med disse antagelser vil Østjysk Bank i 2012 have en WACC på:

$$K_w = 0,0232(1-25\%)0,9257 + 0,06(1-0,9257) = 0,0205$$

Østjysk Bank har altså i 2012 en WACC på 2,05 %. Dette er altså den pris de har betalt for deres samlede kapital.

Formlen kan som sagt splittes op i to led og dermed kan der findes frem til hvad Østjysk Bank har betalt for henholdsvis deres egen- og fremmedkapital. Ved at bruge samme tal som ovenstående kommer der frem til følgende:

Østjysk Banks pris på fremmedkapital i 2012: $0,0232(1-25\%)0,9257 = 0,0161$

Østjysk Banks pris på egenkapital i 2012: $0,06(1-0,9257) = 0,0045$

Østjysk Bank har altså i 2012 betalt 1,61 % for deres fremmedkapital, mens deres egenkapital har kostet dem 0,45 %. Det har altså i deres tilfælde været fremmedkapitalen, der har været den dyreste, hvilket måske ikke er så underligt taget deres økonomiske situation i betragtning.

Østjysk Bank har i forbindelse med deres dårlige resultat tæret på egenkapitalen, der er faldet betragteligt, samtidig vil den pris kreditorerne vil forlange, når de skal låne til et pengeinstitut, alt andet lige, også være højere jo dårligere økonomisk stillet pengeinstituttet er, da der jo er større risiko for, at de ikke får deres penge igen.

Tabel 9.9

WACC	2008	2009	2010	2011	2012
Østjydsk Bank	3,34	2,34	1,91	2,19	2,05
Sparekassen Kronjylland	2,78	2,44	1,65	1,62	1,37
Cibor 3	5,28	2,48	1,25	1,38	0,62

Kilde: Årsregnskaber og egne beregninger. Cibor 3 hentet fra Nationalbanken⁴⁶

I tabel 9.9 er udviklingen for de to pengeinstitutters WACC stillet op sammen med udviklingen i Cibor 3, der benyttes til sammenligning.

Grunden til at Cibor 3 er inkluderet er, at renteniveauet svinger fra år til år og derfor kan en tilfredsstillende WACC det ene år være utilfredsstillende det næste, alt efter hvad det generelle renteniveau har været.

Som det fremgår af tabel 9.9, så har begge pengeinstitutter oplevet et fald i omkostningerne til kapital i perioden fra 2008 til 2012. Men i samme periode er den gennemsnitlige årlige Cibor 3 rente, der bruges som reference faldet endnu mere. Det betyder altså, at selvom de to pengeinstitutter har haft faldende kapitalomkostninger, så er de ikke faldet i samme grad som den generelle markedsrente.

Der har tidligere været et ræsonnement der hed, at pengeinstitutterne skulle kunne finansiere sig billigere end pengemarkedsrenten, da de ellers ville kunne sælge sine passiver og funde sig til denne rente.

Der er dog flere ting, der gør at dette i praksis ikke altid holder. Ved pludselig fald i pengemarkedsrenten vil de pengeinstitutter, der finansiere sig langsigtet ofte have svært ved at lave ændringerne i samme hastighed.

Egenkapitalen er samtidig den dyreste form for finansiering. Det koster med andre ord at være velpolstrede. Dette er ikke nødvendigvis en dårlig ting, da der specielt i dårlige tider som de sidste par år, kan være behov for at have en buffer at trække på for at komme sikkert igennem lavkonjunkturerne.

⁴⁶ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Som det også fremgår af tabel 9.9, så ligger både Østjydsk Bank og Sparekassen Kronjylland under pengemarkedsrenten i 2008. Østjydsk Bank falder 1%-point til 2009 og formår at komme under Sparekassen Kronjylland. Cibor 3 falder fra 2008 til 2009 til under det halve af året før. Begge pengeinstitutter ligger dog fortsat under pengemarkedsrenten. Igen i 2010 sker der en halvering af pengemarkedsrenten. Det betyder, at de to pengeinstitutter nu ligger over Cibor3 renten. Fra 2010 til 2011 sker der en mindre stigning af Cibor3 renten og også Østjydsk Bank stiger en smule. Fra 2011 til 2012 sker der endnu en gang en halvering af Cibor3 renten, mens Østjydsk Bank og Sparekassen Kronjylland begge oplever mindre fald.

Perioden har altså været præget af store fald i pengemarkedsrenten. Hele 3 gange inden for de sidste 5 år, er der sket en halvering af Cibor3-renten. Begge pengeinstitutter er også faldet igennem perioden, men har ikke formået at ændre det, med samme hastighed som pengemarkedsrenten og dermed ender de perioden ud med at ligge et stykke over denne. Østjydsk Bank slutter perioden i 2012 med en WACC på 2,05 %, mens Sparekassen Kronjylland ligger på 1,37 %.

Som sagt tidligere, så kan WACC'en deles op i henholdsvis fremmedkapital og egenkapital, der kan give et billede af om pengeinstituttet har en stor egenkapital eller om det simpelthen er fordi de har været dygtige eller knap så dygtige til at skaffe deres fremmedkapital.

Tabel 9.10

	2008	2009	2010	2011	2012
Østjydsk Bank					
Fremmedkapital	2,71	1,72	1,36	1,60	1,61
Egenkapital	0,63	0,62	0,56	0,59	0,45
Sparekassen Kronjylland					
Fremmedkapital	1,88	1,62	0,96	0,88	0,76
Egenkapital	0,90	0,83	0,69	0,75	0,62

Kilde: Årsregnskaber fra Østjydsk Bank og Sparekassen Kronjylland

I tabel 9.10 er de to pengeinstitutters WACC splittet op, så det fremgår hvor står del, der er udgjort af henholdsvis fremmedkapital og egenkapital i de enkelte år.

Det fremgår, at Sparekassen Kronjylland igennem hele perioden har betalt mindre for sin fremmedkapital end Østjydsk Bank. Specielt fra 2009 og frem formår Sparekassen Kronjylland i højere grad end Østjydsk Bank, at få reduceret prisen til fremmedkapitalen. Det

betyder, at Sparekassen Kronjylland i 2012 betaler under halvt så meget for deres fremmedkapital i forhold til Østjydsk Bank, med henholdsvis 0,76 % og 1,61 %.

Prisen på egenkapitalen er også faldet igennem perioden for de to pengeinstitutter, men ikke i samme grad som fremmedkapitalen. Østjydsk Bank har generelt igennem hele perioden lavere omkostninger til egenkapitalen end Sparekassen Kronjylland, hvilket til dels nok skyldes at Sparekassen Kronjylland i perioden har en forholdsvis større del af egenkapital.

Delkonklusion:

Begge pengeinstitutter har siden 2008 oplevet markante fald i deres kapitalomkostninger. Der er dog ingen af dem, som formår at tilpasse omkostningerne i samme hastighed som pengemarkedsrenten og de ligger derfor begge over denne i 2012.

Sparekassen Kronjylland har dog været væsentlig bedre til at få reguleret især deres pris på fremmedkapitalen end Østjydsk Bank har været.

Sparekassen Kronjylland har til gengæld betalt mere for deres egenkapital end Østjydsk Bank har, hvilket nok hovedsageligt skyldes, at de bevidst eller ubevidst har en forholdsvis større egenkapital.

ICGR

Et andet nøgletal, der dels fortæller noget om pengeinstitutternes performance og samtidig kan bruges som styringsværktøj fremadrettet, er ICGR. Det står for **I**nternal **C**apital **G**eneration **R**ate og kan fortælle hvor meget pengeinstituttet fremadrettet kan vokse balancemæssigt, under forudsætning af en bestemt solvens.

ICGR beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Capital ratio}} \times \text{ROA} \times \text{Earnings retention ratio}^{47}$$

Capital ratio: Egenkapital/Aktiver

ROA: Se tidligere afsnit

⁴⁷ Commercial Banking s. 365

Earnings retention ratio: (Årets resultat-udbetalt udbytte)/Årets resultat

Tabel 9.11

ICGR	2012
Østjydsk Bank	-27,40
Sparekassen Kronjylland	4,69

Kilde: Beregninger ud fra Årsopgørelser 2012

Det skal nævnes at ICGR nøgletallet er en alt andet lige betragtning og altså derfor forudsætter, at alle øvrige faktorer som indtjening, udbytte osv. er magen til, året efter.

Men som det fremgår af tabel 9.11, så har de forskellige resultater for de to pengeinstitutter i høj grad også sat sit præg på, hvad de har af muligheder for vækst, hvis de samtidig ønsker samme at fastholde den nuværende solvens.

Østjydsk Bank skal altså, alt andet lige, skære balancen ned med 27,4 %, hvis de ønsker at fastholde samme solvens til næste år, mens Sparekassen Kronjyllands balance alt andet lige, kan vokse med 4,69 % det næste år og fastholde deres solvens.

Det er selvfølgelig svært at konkludere noget definitivt ud fra, da der er en lang række faktorer, der ikke nødvendigvis er konstante og dermed kan være meget anderledes fra år til år.

Men det fortæller i hvert fald noget om at Østjydsk Bank ikke har råd til et lignende resultat næste år, da de i fald de vil beholde deres i forvejen sparsomme solvensoverdækning, vil skulle skære 27,4 % af deres balance, hvilket ikke virker realistisk.

GAP

Hvis pengeinstituttet har relativt meget udlån og andre rentepåvirkede aktiver i forhold til deres passiver, så kan det give noget sårbarhed, hvis renten ændre sig. Hermed vil de opleve, at prisen på deres aktiver måske falder, mens passiverne ikke i samme grad følger med.

Ved analyser af pengeinstitutters økonomi og stabilitet laves der derfor tit en såkaldt GAP analyse, der fortæller, hvordan de rentebærende aktiver og passiver ser ud i forhold til hinanden i det enkelte pengeinstitut.

Nøgletallet der betegnes som gap'et regnes ved at finde de aktiver og passiver i regnskabet, der vil blive påvirket ved en renteændring. Herefter trækkes de rentefølsomme passiver fra de rentefølsomme aktiver.

Ud over gap'et findes der også andre nøgletal, der fortæller lidt det samme, men på en lidt anden måde.

Det relative gap viser, hvor stort gap'et er i forhold til de samlede aktiver og kan dermed bruges til at sammenligne pengeinstitutternes gaps på tværs.

Nøgletallet interest sensitive ratio er de rentebærende aktiver i forhold til de rentebærende passiver. Jo tættere dette tal er på 1 jo bedre stemmer mængden af aktiver og passiver overens.

Tabel 9.12.1

Østjysk Bank tkr	2008	2009	2010	2011	2012
Rente Gap	-26.821	361.770	1.284.678	882.310	-1.424.114
Relativt Gap	-0,0045	0,0590	0,1841	0,1203	-0,1866
Interest sensitive ratio	0,9945	1,0760	1,2711	1,1749	0,7723

Kilde: Egne udregninger på baggrund af Østjysk Banks årsregnskaber 2008-2012

Som det fremgår af tabel 9.12.1, så startede Østjysk Bank perioden ud i 2008 med et lavt relativt gap. Samtidig lå deres interest sensitive ratio meget tæt på 1. De havde altså god overensstemmelse mellem deres rentebærende aktiver og passiver og ville i tilfælde af rentestigninger ikke være så sårbare.

I løbet af perioden har de udviklet et forholdsvis stort gap, der i 2012 lå på et relativt gap på - 0,1866 og en interest sensitive ratio på 0,7723. Her har de altså en ret stor overvægt af rentebærende passiver. Dette betyder at Østjysk Bank ved en rentestigning vil have flere passiver, der påvirkes end aktiver og dermed alt andet lige en øget sårbarhed.

Det øgede gap skyldtes hovedsageligt et fald i både tilgodehavende ved kreditinstitutter og centralbanker samt udlån, mens indlånet og gælden til kreditinstitutter og centralbanker er steget ret markant.

Tabel 9.12.2

Sparekassen Kronjylland tkr	2008	2009	2010	2011	2012
Rente Gap	-1.288.480	-352.124	-2.182.127	-2.577.489	-4.072.331
Relativt Gap	-0,1135	-0,0281	-0,1461	-0,1887	-0,2338
Interest sensitive ratio	0,8613	0,9634	0,8053	0,7790	0,7297

Kilde: Egne beregninger på baggrund af Sparekassen Kronjyllands årsregnskaber 2008-2012

For Sparekassen Kronjyllands vedkommende viser tabel 9.12.2, at de i løbet af perioden også har oplevet et stigende gap. Årsagen hertil skal først og fremmest findes i en kraftig stigning i indlånet, der er vokset meget fra både 2009 til 2010 og igen fra 2011 til 2012. Dette kunne skyldes opkøb af bl.a. Fjordbank Mors kunder og Sparekassen Østjylland og dermed øget balance. Udlånet er dog ikke steget i samme grad og derfor det øgede gap.

Hvis der kigges på det relative gap og sammenlignes med Østjysk Bank, så kan det ses at de to pengeinstitutter har gaps, der for begge pengeinstitutters vedkommende har været voksende også set i forhold til balancen. Fra 2009 til 2011 ligger Østjysk Bank med positive gap-værdier, der betyder at de har mere rentepåvirkede aktiver end passiver.

De slutter begge med negative gaps på henholdsvis 18,66 % for Østjysk Banks vedkommende og 23,38 % af balancen for Sparekassen Kronjylland.

Delkonklusion:

Begge pengeinstitutter ligger med forholdsvis høje gap. Dette kan betyde, at de ved en rentestigning i de kommende år vil opleve øgede omkostninger, da der er flere af de midler de er finansieret med, der stiger i rente i forhold til de udlån og andre aktiver der er påvirket af en renteændring.

Det behøver dog ikke kun være en dårlig ting da den relativt høje indlåns mængde betyder at de ikke vil være så afhængige af fremmedkapital og dermed står bedre rustet, hvis interbankmarkedet lukker ned igen og der ikke kan skaffes kapital.

Så det vil være en afvejning af hvor sårbar pengeinstituttet ønsker at være for øgede omkostninger ved en eventuel rentestigning, i forhold til hvor uafhængig af fremmed kapital de ønsker at være.

Kapitel 10. Fordele ved sammenlægning

Der kan selvfølgelig være mange forskellige grunde til, at der sker fusioner og de kan være mere eller mindre frivillige. Begge pengeinstitutter skal dog selvfølgelig kunne se, at fordelene i form af prisen, fremtidsudsigterne, konkurrencesituation osv. overstiger ulemperne eller konsekvenserne.

I det nedenstående vil forskellige argumenter blive gennemgået, samtidig vil der blive gjort nogle antagelser omkring hvorledes de forskellige fordele kunne give besparelser til et evt. nyt samlet pengeinstitut.

Stordriftsfordele:

I og med at et eventuelt køb også vil indebære køb af hovedkontor og backup-funktioner, så vil der helt sikkert kunne opnås nogle besparelser på dette område.

Et ofte anvendt målepunkt er nøgletallet medarbejdere pr. balancekrone. Dette bruges til at belyse, hvor effektive et pengeinstitut er.

Tabel 10.1

Medarbejdere pr. balance mia.	2012
Vordingborg Bank	41,59
Danske Andelskasser	37,30
Lollands Bank	36,77
Sparekassen Kronjylland	32,99
Nordjyske Bank	32,90
BankNordic	31,23
Østjydsk Bank	19,78
Vestjysk Bank	18,96
Sydbank	13,96
Jyske Bank	13,84

Ringkjøbing Landbobank	13,80
Nordea Bank	6,11
Danske Bank	5,83
FIH erhvervsbank	4,66
Nykredit Bank	3,53

Kilde: Analyse af Danske pengeinstitutter. Lars Krull 2013

Som det fremgår af tabel 10.1, så er der en klar tendens til, at de store pengeinstitutter ligger i bunden, mens de mindre har betydeligt flere medarbejdere pr. balance milliard.

Der er altså, ikke overraskende, nogle stordriftsfordele, der betyder, at der højst sandsynligt vil kunne ske nogle besparelser ved en fusion.

Det er dog klart, at den bagvedliggende forretningsstrategi har stor betydning for antallet af medarbejdere pr. balance milliard. Det kræver alt andet lige flere medarbejdere at være tilstede lokalt og have filialler ude ved kunderne.

Som det fremgår af tabel 10.1, så ligger Sparekassen Kronjylland, der vil være det fortsættende institut, med en bemanning på 32,99 pr. balance milliard, hvilket er noget højere end det tilsvarende tal for Østjydsk Bank, der er 19,78.

Det kunne derfor godt se ud som om, at der i Østjydsk Bank i hvert fald ikke har været en overbemanding.

Hvad den endelige besparelse vil være og hvad der vil kunne opnås af stordriftsfordele er selvfølgelig svært at forudsige, men det antages at det nye pengeinstitut vil minde mere om Sparekassen Kronjylland, da de er køberen og at det derfor er deres strategi, der vil blive videreført. Derfor vil medarbejdertallet pr. balancemilliard nok ligge omkring de 29-30 stk.

Markedsleder i Østjylland:

Mens mange pengeinstitutter lukker kassefunktionerne i filialerne og generelt rykker mange funktioner mod storbyerne og i stedet tilbyder rådgivning pr. telefon eller over internettet, vil en fusion betyde, at det nye pengeinstitut vil være en markant spiller i specielt det østjyske område.

Det er klart, at en fusion vil skabe noget uro blandt kunderne og det vil på den korte bane også betyde, at nogle af kunderne vil skifte til andre pengeinstitutter. Der vil altid være kunder der af princip selv vil vælge deres pengeinstitut og ikke vil lade sig ”købe”.

Herudover vil det uvilkaarligt give noget uro omkring skiftning af kort, netbank osv. der vil være irritationsmomenter for nogle kunder og få dem til at skifte.

Når det er sagt, så tror jeg, at med den udbredelse som det nye pengeinstitut vil få og den tendens der er på at flere af de store pengeinstitutter vælger at trække sig lidt væk fra lokalområderne, så vil der være gode muligheder for kundetilvækst, når uroen fra en evt. fusion har lagt sig, i løbet af et år eller to.

Men det vil utvivlsomt koste kunder det første år. Jeg har derfor valgt at gå ud fra at 10 % af kunderne og dermed volumen forsvinder i de nøgletal der regnes senere. Dette beror på en forventning om, at der i forbindelse med konverteringen vil koste ca. 15-20 % af kunderne, mens der vil ske en fremgang på 5-10 % af nye kunder på grund af de andre pengeinstitutters filial og kasselukninger.

Effektivisering:

Ligesom der kan være nogle fordele ved stordrift og der kan spares nogle medarbejdere i forhold til balancen, så vil der være nogle steder, hvor der i form af overlapning af funktioner eller andre effektiviseringer i organisationen, vil kunne være nogle besparelser.

Personale

Ved Sparekassen Kronjyllands køb af Sparekassen Østjylland, der med 188 medarbejdere og en balance på 6.415.879 tkr. i 2011, størrelsesmæssigt minder om Østjyds Bank, blev der afskediget 25 personer, mens 32 tog i mod en fratrædelsesordning.⁴⁸

Et lignende scenarie er derfor meget muligt, dog måske i lidt mindre grad, da noget tyder på at Østjyds Bank allerede har været igennem effektiviseringer i deres interne organisation jf. tabel 10.1.

⁴⁸ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4727096.ece>

Der vil dog være nogle funktioner, hvor der vil være dobbeltdækning af personaleressource. Specielt selvfølgelig hovedsædefunktionerne vil være udsatte og et sted, der vil kunne spares nogle medarbejdere, da der ikke er behov for to økonomi- eller markedsføringsafdelinger.

Direktion

Et andet sted der sandsynligvis vil kunne findes besparelser, vil være på direktionsgangen, da der selvfølgelig ikke er grund til at der sidder to chefer, der hver især kræver høje lønninger at have ansat.

I Sparekassen Kronjylland består direktionen af administrerende direktør Klaus Skjødt. Han vil blive siddende i det nye pengeinstitut som øverste chef. I Østjysk Bank sidder der lige nu Jens Vendelbo, der vil gå på pension senere på året og Max Hovedskov. Der vil højst sandsynligt kunne laves en fornuftig aftale med Jens Vendelbo om at fremskynde tidspunktet for hans pension, mens det vil være nødvendigt at afskedige Max Hovedskov, medmindre han acceptere en væsentlig lønnedgang og degradering.

Besparelsen ved at afskedige en direktion vil sandsynligvis ikke slå igennem lige med det samme, da der vil være noget afskedigelsesgodtgørelse samt en aftrædelsesperiode, hvor der fortsat skal betales løn. Så besparelserne vil først slå fuldt igennem på længere sigt og på kort sigt kan det endda være en udgift alt efter hvilken ansættelsesvilkår de implicerede har.

Bygninger

Den største udgift til bygninger må alt andet lige være hovedkontoret. I forbindelse med Sparekassen Kronjyllands køb af Sparekassen Østjylland, valgte de at beholde hovedkontoret i Hammel. Det vil derfor være svært at forestille sig, at de skulle kunne bruge et 3. hovedkontor i det nye samlede pengeinstitut. Men det vil nok også være en svær øvelse at få det solgt, specielt i det nuværende marked. Det er begrænset, hvor mange købere der er til en større kontorbygning i Mariager.

Man må derfor ved et køb, nok være indstillede på at beholde et ekstra hovedkontor og få det udnyttet bedst muligt.

I byerne med dobbeltdækning af filialer vil der selvfølgelig skulle ske en sammenlægning af de berørte afdelinger. Dette vil på sigt kunne give nogle besparelser af den ekstra husleje.

Ligesom med hovedsædebygningerne kan det dog være, at besparelsen først vil slå igennem på længere sigt, alt efter om lokalerne er ejede eller lejede og hvor lang tid en eventuel lejekontrakt er gældende.

Det drejer sig om følgende byer, hvor en sammenlægning vil komme på tale:

- Skanderborg
- Havndal
- Horsens
- Spentrup
- Mariager (Filialen)

Herudover er der også sammenfald i Randers. Det antages, at denne beholdes, da Randers er en forholdsvis stor by og Sparekassen Kronjyllands hjemby, så de højst sandsynligt gerne vil være godt repræsenteret netop her.

Besparelser:

Ud fra de netop gennemgåede forudsætninger og ræsonnementer har jeg forsøgt at komme med nogle bud på, hvad de enkelte poster vil kunne betyde af besparelser og efterfølgende indarbejdet det i resultatopgørelse og balance for det nye pengeinstitut.

Markedsleder:

Vil efter min vurdering ikke give noget afkast eller øget indtægt på kort sigt. Det vil dog medvirke til, at kundeafgangen ved sammenlægningen vil holde sig på 10 % og ikke være større.

Effektivisering/stordriftsfordele:

Personale: Der er taget udgangspunkt i, at omfanget af fratrædelser ligger nogenlunde på niveau med Sparekassen Kronjyllands overtagelse af Sparekassen Kronjylland. Lønninger samt administration vedrørende personalet i Østjydsk Bank udgjorde i 2012 i alt 143.699.000 kr. Dette giver $143.699.000/155 = 927.090$ kr. pr. medarbejder i personale- og administrationsomkostninger. Til sammenligning lå samme tal for Sparekassen Kronjylland i 2012 på 967.530, så prisen på finansmedarbejdere vil ligge deromkring. Da det ligeså godt

kan være Kronjylland medarbejdere, der ryger tages et tal mellem de to, så det antages, at en medarbejder koster 950.000 kr. pr. år.

Hvis der regnes med at der fratræder ca. 50 medarbejdere vil det altså betyde en besparelse på $50 \cdot 950.000 = 47.500.000$ kr. pr. år.

Direktion og bestyrelse: Både direktion, bestyrelsen og repræsentantskabet i Østjyds Bank vil blive opsagt ved en fusion. Udgifter til disse udgør **3.351.000 kr.** i 2012.⁴⁹ Der vil være noget fratrædelsesgodtgørelse til i hvert fald direktionen, men dette er ikke medtaget i denne beregning.

Bygninger: I forbindelse med sammenlægningerne af de 5 filialer, hvor der lige nu både ligger en Sparekassen Kronjylland og en Østjyds bank, vil der kunne spares nogle ejendomsomkostninger til berørte bygninger.

Østjyds Bank havde i 2012 domicilejendomme til en vurdering af 75.908.000 kr.⁵⁰ Dette tal virker umiddelbart ret højt og noget kunne derfor tyde på at Østjyds Bank ejer de fleste af filialbygningerne. Dette ud fra, at det samme tal for Sparekassen Kronjylland hedder 88.008.000 kr. der immervæk har over 30 filialer mere end Østjyds Bank.

Det vil derfor sandsynligvis kræve et salg af bygningerne for, at komme ud af dem – alternativt leje dem ud, frem til et salg kan gennemføres. De kunne også vælge at flytte filialerne over i Østjyds Banks bygninger, hvis Sparekassen Kronjylland har lejet sig ind i bygningerne.

Jeg vælger at sige, at de er nødt til at beholde hovedkontoret og at dette ikke kan lejes ud. Samtidig forudsætter jeg, at der bliver solgt eller lejet halvdelen af de øvrige sammenfaldne afdelinger ud. Dette vil efter min mening kunne give besparelse på 2.000.000 kr.

⁴⁹ Østjyds Banks årsopgørelse 2012

⁵⁰ Østjyds Banks årsopgørelse 2012

Nøgletal for nyt pengeinstitut

Ud fra ovenstående rationaliseringer og forudsætninger har jeg forsøgt at opstille en samlet resultatopgørelse og balance for det nye samlede pengeinstitut.

Østjysk Banks dårlige resultat skyldtes som tidligere vist i høj grad meget høje nedskrivninger i 2012. Hvis Sparekassen Kronjylland vurderer, at der vil komme lignende nedskrivninger i de kommende år vil det være meget svært at forstille sig, at de vil indgå i en fusion. I nedenstående er det derfor forudsat, at nedskrivningerne i Østjysk Bank vender tilbage til 2011 niveauet, der lå på 1,9 % og vil betyde, at nedskrivningerne vil hedde 130.497 tkr.

Tabel 10.2 Resultatopgørelse nyt samlet pengeinstitut. 2012.

tkr.	SK	ØB	Ændring	Samlet
Renteindtægter	812.769	386.717	90%	1.079.537
Renteudgifter	-176.181	-162.008	90%	-304.370
Netto renteindtægter	636.588	224.709		775.167
Udbytte af aktier mv.	12.828	4.882	90%	15.939
Gebyrer				
provisionsindtægter	225.113	72.793	90%	268.115
Afgivne gebyrer	-5.970	-3.883	90%	-8.868
Netto rente og gebyrindtægter	868.559	298.501		1.050.354
Kursreguleringer	14.268	22.245		36.513
Andre driftsindtægter	78.811	580		79.391
Udgifter til personale	-561.890	-147.050	50.851	-658.089
Askrivninger				
immaterielle	-20.943	-5.534		-26.477
Andre driftsudgifter	-18.110	-6.745	2.000	-22.855
Nedskrivninger på udlån	-213.006	-364.019	233.522	-343.503
Associerede virksomheder	-2.719	-905		-3.624
Resultat før skat	144.970	-202.927		111.710
Skat	-37.827	-49.004		-27.928
Årets resultat	107.143	-153.923		83.783

Kilde: Årsopgørelser Sparekassen Kronjylland og Østjysk Bank

Det fremgår af tabel 10.2, at der forventes et fald i netto rente- og gebyrindtægterne på 10 % i forbindelse med mistede kunder igennem sammenlægningen.

Samtidig er der medtaget besparelser på personale og de sammenlagte filialers lokaler. Det er som tidligere nævnt ikke sikkert, at disse slår igennem med det samme, men er taget med for at vise betydningen.

Tabel 10.3. Balance for nyt samlet pengeinstitut 2012

Aktiver	SK	ØB	Samlet
Kassebeholdning	577.345	1.448.079	2.025.424
Tilgodehavende	582.724	133.814	716.538
Udlån	10.408.202	4.695.276	15.103.478
Obligationer	4.298.433	734.706	5.033.139
Aktier mv.	455.753	228.458	684.211
Kapitalandele i associerede	60.796	-	60.796
Kapitalandele i tilknyttede	187.024	6.248	193.272
Immaterielle aktiver	161.453	-	161.453
Aktiver i puljeordninger	-	79.975	79.975
Grunde og bygninger	333.051	102.695	435.746
Øvrige materielle aktiver	28.149	5.377	33.526
Aktuelle skatteaktiver	582	6.523	7.105
Udskudte skatteaktiver	50.339	45.381	95.720
Aktiver i midlertidig besiddelse	15.624	33.250	48.874
Andre aktiver	232.195	111.740	343.935
Periodeafgrænsningsposter	28.810	767	29.577
Aktiver i alt	17.420.480	7.632.289	25.052.769
Passiver			
Gæld til kreditinstitutter	1.037.781	677.327	1.715.108
Indlån og anden gæld	13.470.242	5.062.347	18.532.589
Indlån i puljeordninger	-	91.829	91.829
Udstedte obligationer	25.139	435.583	460.722
Andre passiver	368.025	186.188	554.213
Periodeafgrænsningsposter	11.794	1.267	13.061
Gæld i alt	14.912.981	6.454.541	21.367.522
Hensatte forpligtelser i alt	22.881	8.489	31.370
Efterstillede kapitalindskud	200.000	607.425	807.425
Garantkapital/aktiekapital	555.234	96.000	651.234
Overkurs ved emission	-	32.865	32.865
Opskrivningshenslæggelser	3.579	4.532	8.111
Rente garantkapital	13.960	-	13.960
Overført overskud	1.711.845	428.437	2.140.282
Egenkapital i alt	2.284.618	561.834	2.846.452
Passiver i alt	17.420.480	7.632.289	25.052.769

Kilde: Årsopgørelser Sparekassen Kronjylland og Østjydsk Bank

Kapitel 11. Pris

Hvad prisen skal være ved et eventuelt køb af Østjydsk Bank er selvfølgelig svært at sætte nogen eksakt pris på og vil som enhver anden handel afhænge af en forhandling mellem køber og sælger.

Som jeg tidligere har været inde på, så er det min vurdering, at det nye pengeinstitut fortsat vil være funderet på garantprincippet og dermed fortsætte den virksomhedsstruktur som Sparekassen Kronjylland hidtil har kørt med.

Køb og betaling med garantbeviser

Sparekassen Kronjylland skal derfor udstede en række garantbeviser, der så tilbydes til de nuværende aktionærer i Østjydsk Bank i et forhold, der forventes at kunne accepteres.

I og med at Østjydsk Bank er et aktieselskab og noteret på børsen, så er der en markedsværdi af selskabet. Nemlig kursen på aktien ganget med antallet af udstedte aktier.

Børskursen for Østjydsk Bank er 99,00 kr. pr. 19/4 2013⁵¹

Markedets forventede pris til Østjydsk Bank var altså pr. 19/4 2013:

Antal aktier*kurs	960.000*99=95.040.000 kr.
-------------------	---------------------------

Værdierne der købes fremgår af balancen og kan opgøres til aktiver for i alt 7.632.289.000 kr.

Aktionærerne i Østjydsk Bank har siden det kom frem, at der forventedes store nedskrivninger og et utilfredsstillende resultat oplevet kraftige fald i kursen. Aktien havde pr. 24/1 2013 en kurs på 228,5, så der er altså sket over en halvering af værdien i den relativt korte periode.

Min opfattelse er derfor, at de vil være villige til et salg af aktien, hvis de får en mindre overkurs. Risikoen er selvfølgelig, at de føler de allerede har tabt så meget, at de lige så godt kan beholde aktien og håbe på, at de kommer igennem krisen og aktierne stiger igen.

⁵¹ www.euroinvestor.dk

Min forventning er, at et samlet bud på 115.200.000 kr., hvilket vil svare til kurs 120 på aktierne, ville blive accepteret eller i hvert fald kunne være udgangspunkt for en forhandling.

Sparekassen Kronjylland ville altså skulle udstede nye garantbeviser for beløbet og ombytte aktierne til garantbeviser.

En af ulemperne, set fra Sparekassen Kronjyllands synspunkt, at de her ikke får mulighed for at sortere i udlånene. Som tidligere vist så har Østjysk Bank haft meget høje nedskrivninger, hvilket kunne tyde på at deres kreditbehandling tidligere ikke har været tilfredsstillende. Der kunne derfor være risiko for, at der gemte sig flere nedskrivninger i deres lånebøger. Dette skal der selvfølgelig tages hensyn til i et evt. tilbud om køb til aktionærerne.

Samtidig vil det skulle være et krav fra Sparekassen Kronjyllands side, at de fik adgang til at kigge Østjysk Banks lånebøger igennem for at undgå overraskelser efterfølgende. Det vil selvfølgelig være næsten umuligt at være helt sikker, men det vil alt andet lige give en bedre baggrund for at vurdere en fair pris.

Et andet krav er at Østjysk Bank har relativt meget efterstillet kapital, altså at deres basiskapital består af en stor del supplerende kapital. Der skal derfor laves en klar og realistisk plan for indfrielse af disse, da det ellers vil gå ud over den nye basiskapital.

Dette er ikke en konklusion om, at dette er prisen Sparekassen Kronjylland skulle byde. Men det er en vurdering af hvad der kunne være en realistisk pris i fald de beslutter sig for at byde.

Kapitel 12. Ny samlet kultur

At slå to pengeinstitutter sammen er selvfølgelig ikke kun et spørgsmål om beregninger af nøgletal og fremtidig optimering og besparelser. I tilfælde af en fusion vil der vente et kæmpe arbejde med at få lavet et fælles fremtidigt pengeinstitut ud af to lige nu forskellige organisationer.

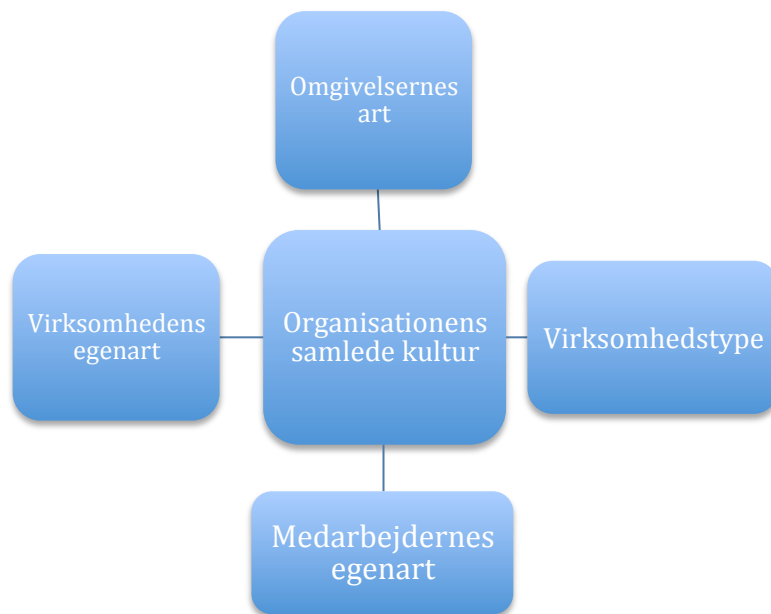
Kulturer

Kulturen i det nye pengeinstitut vil i større eller mindre grad blive påvirket af kulturen i de respektive pengeinstitutter. Det kræver tid at skabe en samlet kultur, men ved at være

opmærksom på, hvilken kultur de to pengeinstitutter kommer med og hvilken kultur, der ønskes fremadrettet, kan det hjælpes på vej og påvirkes i den rigtige retning.

Kulturen skabes af en lang række faktorer, hvor nogle er synlige, mens andre er sværere umiddelbart at få øje på.

Fig. 12.1



Kilde: Egen version af figur i Organisationsteori – Bakka og Fivesadal

I grove træk kan påvirkningerne på en virksomheds kultur deles op i 4 hovedgrupper, der hver især så indeholder en lang række underpunkter, der kan være mere eller mindre relevante for kulturen i den enkelte virksomhed.

Omgivelsernes art:

Påvirkningsfaktorer af kulturen, i omgivelsernes art vil typisk dreje sig om blandt andet markedet virksomheden befinder sig på, hvilke konkurrenter, der befinder sig i lokalområdet og generelt hvordan lokalsamfundet er indrettet.

I dette tilfælde ligger begge pengeinstitutter i det østjyske område og har værdier, der betyder, at de begge ønsker en forholdsvis tæt tilknytning til lokalsamfundet. De vil derfor være

påvirket af mange af de samme faktorer og derfor have en nogenlunde ens kultur på dette område

Virksomhedstype:

I og med pengeinstitutterne er i samme branche og dermed samme virksomhedstype, vil der ikke være de helt store modstridende kulturpåvirkninger her.

Det kunne dog være, at de ansatte i Østjysk Bank, hvis de dårlige resultater fortsætter, vil blive så påvirket af dette, at det sætter sit præg på kulturen, der udmønter sig i en følelse af ikke at være god nok og en form for ”taber” kultur.

Ved en skæv fusion skal Sparekassen Kronjylland derfor også passe på ikke at lægge ansvaret over på de tilbageværende medarbejdere i Østjysk Bank, da det vil kunne forstærke denne følelse.

Medarbejdernes egenart:

Under medarbejdernes egenart indgår blandt andet sammensætningen af medarbejdere omkring alder og køn. Herudover kan der være forskelligt sprog medarbejderne imellem eller fælles værdier.

Dette kan selvfølgelig være svært som udefra kommende at vurdere, hvorvidt der er specielle medarbejder typer eller vilkår, der gør, at der vil komme nogle kulturmæssige sammenstød på dette punkt.

Umiddelbart tror jeg dog, at medarbejdergrupperne ligner hinanden forholdsvis meget i de to pengeinstitutter. Det havde nok været noget andet, hvis et af de helt store danske pengeinstitutter havde været impliceret, med et lille lokalt pengeinstitut som den anden part.

Der kan være en tendens til, at en del medarbejdere i begge pengeinstitutter har været i samme job i en lang periode og måske er oppe i alderen. Disse kan det måske være svært for lige pludselig at skulle vende sig til, at skulle være en del af en anden organisation, men her tror jeg ikke der er nogen af de to pengeinstitutter, der er bedre end det andet.

Så i bund og grund tror jeg medarbejderne ligner hinanden forholdsvis meget både i sammensætning og holdningsmæssigt.

Virksomhedens egenart:

Begge pengeinstitutter har som tidligere nævnt et ønske om at være tilstede lokalt og have personligt kendskab til sine kunder. Der er dog stadig forskelle i de to pengeinstitutters egenart.

Historisk set har Sparekassen Kronjylland først og fremmest vokset sig stor gennem fortsatte fusioner og opkøb, så der er et eller andet sted en tradition for forandringer og sammenlægninger.

Der kan også være en forskel for Østjysk Banks medarbejdere, i og med vejen til toppen og der hvor beslutningerne tages, alt andet lige, bliver længere, hvis de lægges sammen til et stort pengeinstitut. Så hvis de tidligere har været vant til at have direkte adgang til beslutningstagerne, så vil der fremover være flere led de skal igennem.

Sparekassen Kronjylland skiftede for nogle år tilbage sin mangeårige direktør ud, da han valgte at gå på pension. Den nuværende Klaus Skjødt er en yngre leder, der efter sin tiltrædelse har forsøgt at gøre op med en foreningstanke og i stedet skabe en forretningsmentalitet.

Østjysk Bank har igennem en årrække haft Jens Vendelbo som øverste direktør, som tidligere nævnt stopper han for at gå på pension i løbet af 2013. Max Hovedskov, der overtager har tidligere taget sig af bl.a. HR og salg. Noget kunne derfor tyde på at de måske skal til at igennem lidt det samme. Altså et skifte fra den måske lidt gammeldages direktør, til en ny og lidt mere moderne og måske mere forretningsmindet direktør.

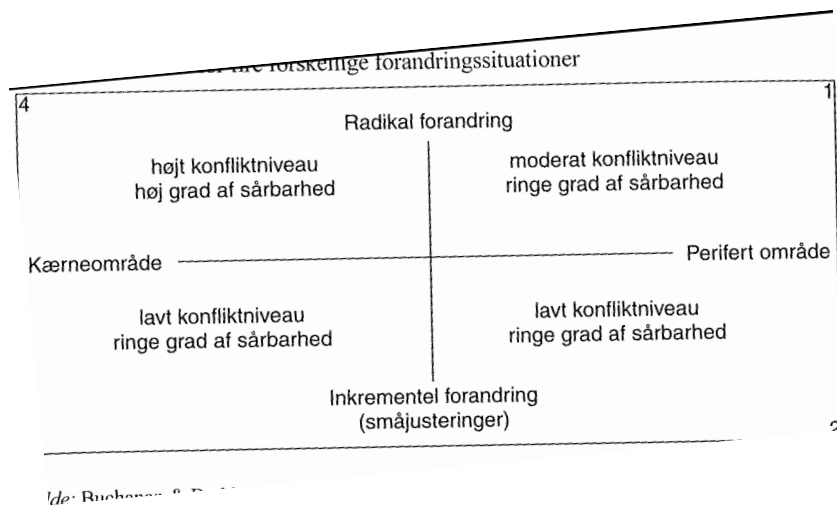
Samme skifte vil de få, med Klaus Skjødt, ved en fusion, men derfor kan det stadig godt være en kulturmæssig forskel, der kunne give lidt udfordringer i forhold til ledelsesstil.

Forandring og motivation

I forbindelse med en fusion vil der være en lang række mennesker, der vil blive påvirket og som skal indstille sig på forandringer. Ud over alle kunderne, der pludselig vil være kunder i et nyt pengeinstitut, de ikke selv har valgt og som sandsynligvis vil opleve besvær og fejl, så rammer det en lang række medarbejdere.

Dels vil der ske afskedigelser, hvilket vil give en utryghed indtil det er klarlagt, hvor mange og hvem der vil blive fyret. Men samtidig vil der være en lang række nye forretningsgange og måder at gøre tingene på, som medarbejderne i Østjydsk Bank skal vende sig til, hvilket selvfølgelig tager tid.

Fig. 12.2 Model for fire forandringssituationer



Kilde: Organisationsteori – Bakka og Fivesadal s. 329

I figur 12.2 er vist en model over forskellige forandringssituationer og hvad det kan betyde for modstanden og konfliktniveauet. En fusion og dermed en ny arbejdsgiver vil uundgåeligt være en radikal forandring for de fleste mennesker. Så ud fra ovenstående figur, så befinder vi os i denne situation i den øverste halvdel.

De fleste mennesker vil også føle, at arbejdspladsen sammen med familien er kærneområder, der fylder meget i deres liv. Ved en fusion vil der helt sikkert ske store forandringer for den enkelte medarbejder, hvor der også vil ske forandringer på kærneområder i arbejdssituationen. Jf. fig. 12.2 vil vi derfor befinde os i øverste venstre kvadrant, hvor der vil være et højt konfliktniveau og høj grad af sårbarhed.

Det vil derfor som ledelse være vigtigt at være opmærksom på denne eventuelle modstand og sårbarhed og have en plan for hvordan det kan undgås i alt for udpræget grad.

Fig. 12.3 Herzbergs to-faktor teori

<u>Hygiejnefaktorer</u>	<u>Motivationsfaktorer</u>
Påvirker graden af utilfredshed, men kan ikke udløse motivation	Påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation
Firmapolitik og administration	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Mellemmenneskelige relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Avancement

Kilde: Organisationsteori – Bakka og Fivesadal s. 201

Som medarbejder er der nogle ting du forventer på din arbejdsplads og så er der ting, som er med til at øge din arbejdsglæde og motivation til arbejdet. I tilfældet, hvor der ved en fusion opleves modstand eller usikkerhed blandt medarbejderne kunne det derfor være sådanne ting, der vil gøre modstanden mindre og en fusion lettere.

De fleste af tingene, der giver øget motivation har at gøre med arbejdsfunktionerne og anerkendelse herfor. Det nytter altså ikke noget blot at give højere løn eller gøre arbejdsforholdene bedre. En måde kunne derimod være at nedsætte forskellige projektgrupper i forbindelse med fusionen og inddrage relevante medarbejdere heri. Det ville sikre en ansvarsfølelse og en følelse af, at de blev hørt og har indflydelse.

Delkonklusion:

Der vil vente et stort arbejde efter selve fusionen med at få skabt en fælles kultur for den nye virksomhed. På en lang række områder minder de to pengeinstitutter om hinanden, men det er klart at der vil være forskelle på hvordan medarbejderne er vant til at tingene bliver gjort.

Det vil give noget uro blandt både kunder og medarbejdere, der vil opleve radikale forandringer i nogle af deres kerneområder. Der er derfor risiko for, at der opstår konflikter og modstand blandt medarbejderne.

En måde at forbygge dette på kunne være, at være klar over hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer og derigennem skabe mere motiverede og engagerede medarbejdere.

Kapitel 13. Min anbefaling

Jeg har i denne opgave forsøgt at komme med et svar på om det ville være fornuftigt for Sparekassen Kronjylland, at indgå i en fusion med Østjysk Bank og hvordan en sådan sammenlægning kunne se ud. Om en fusion med Østjysk Bank ville være fornuftigt er der ingen, der kan svare på, før der er gået nogle år og man har mulighed for at se tilbage på det hele.

Der er både ting, der taler for og imod en fusion og det bliver derfor en afvejning af hvilke faktorer, der vægter mest og som kan have størst betydning i en fusion og i fremtiden.

Finanstilsynet er normalt på besøg i en bank af Østjysk Banks størrelse hvert 3-4 år alt efter hvilken risiko de vurderer der er ved det pågældende pengeinstitut.⁵² Sidst de var på besøg i Østjysk Bank var i marts/april 2011⁵³. Man kunne godt forestille sig, at det store underskud i 2012 vil bevirke en øget opmærksomhed og dermed en snarlig gennemgang.

Hvis der ses bort fra de store nedskrivninger i Østjysk Bank, der har været i 2012, så har de sådan set klaret sig fint igennem krisen. Der er dog nogle ting, der gør, at jeg ikke tror på, at en fusion ville være det rigtige for Sparekassen Kronjylland på nuværende tidspunkt.

Østjysk Bank har en basiskapital, der i forholdsvis stor grad er bygget på supplerende kapital. Hvis der ses på kernekapitalprocenten, så har de på nuværende tidspunkt en overdækning på 0,4 % -point.

Samtidig købte Sparekassen Kronjylland i 2012 Sparkassen Østjylland, der var et pengeinstitut af nogenlunde samme størrelse som Østjysk Bank. At lave en fusion med endnu et pengeinstitut, så kort tid efter den sidste kan godt vise sig at være for stor en mundfuld for både medarbejdere og kunder, der kan miste tålmodigheden.

Samtidig besværligøre forskellige IT-platformer lige nu et skifte. Dette kunne dog på sigt blive løst, hvis de forskellige IT-udbydere slår sig sammen, men som det ser ud lige nu er det noget de skal tage højde for.

⁵² www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/FAQ.aspx

⁵³ <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article1013137.ece>

På sigt kunne det dog være en fin fusionspartner for Sparkassen Kronjylland, men jeg mener, at de skal afvente situationen og et eventuelt besøg fra finanstilsynet. Herefter kan der evt. tages stilling til en fusion. Alternativt kan der gives et bud gennem Finansiell Stabilitet, hvis det skulle gå så galt, at Østjysk Bank kommer heri. Hermed vil de også kunne dels sortere i kunderne, så de værste forbliver i Finansiell Stabilitet og samtidig kan de undgå at overtage Østjysk Banks efterstillede kapital.

Kapitel 14. Konklusion

De to pengeinstitutter har en del ting til fælles, som blandt andet ønsket om at være lokale og have den tilknytning til lokalsamfundet det giver at have filialer liggende i et bredt udsnit af markedsområderne.

Sparekassen Kronjylland har historisk været en Sparekasse, der har vokset sig stor gennem netop opkøb og sammenlægninger, så det vil ikke være fremmed for dem, hvis det skulle ske.

Der er lidt overlap på byer med filialer; Havndal, Spentrup, Skanderborg, Horsens og Randers, hvilket nok er svært at undgå fuldstændigt, men der vil ske nogle sammenlægninger ved en eventuel fusion.

De vil ved en fusion have en stor markedsandel i hele det Østjyske område og i takt med at nogle af de andre pengeinstitutter lukker filialer ned, kunne det være en god mulighed for at blive markedsleder i dette område.

Der er dog også forskelle mellem de, hvoraf den tydeligste nok er ejerforholdene.

Sparekassen Kronjylland er en selvejende garantsparekasse, hvor kunderne har købt garantbeviser, mens Østjysk Bank er ejet af aktionærerne. Det kunne derfor være en mulighed for omdannelse af Sparekassen Kronjylland til aktieselskab, men jeg tror ikke dette ville ske, da jeg ikke mener tidspunktet til at gå på børsen for danmarks største garantsparekasse, er tilstede lige nu.

De to pengeinstitutter kører på hver deres IT-system, hvilket kan besværliggøre det praktiske arbejde i forbindelse med en fusion.

Udlånssammensætningen viser at Østjydsk Bank har en fordeling med 29 % private og 71 % erhverv. Alt andet lige vil den høje andel af erhverv være en betragtelig risikofaktor

Der er også stor forskel når det kommer til basiskapitalens sammensætning. Sparekassen Kronjyllands basiskapital består stort set kun af egentlig kernekapital, mens Østjydsk Bank har en forholdsvis stor del af supplerende kernekapital. Sparekassen Kronjylland har således en solvensprocent på 15,8 % i 2012 og en kernekapitalprocent på 16 %, mens Østjydsk Bank har en solvensprocent på 14,8 %, men deres kernekapitalprocent hedder 10,8%.

ROE og ROA har haft lidt modsatrettede udviklinger. Med Sparekassen Kronjylland som det pengeinstitut, der har den bedste udvikling igennem perioden

Begge pengeinstitutter ligger frem til 2012 med bedre ROE end gennemsnittet i deres respektive gruppe.

Begge pengeinstitutter har siden 2008 oplevet markante fald i deres kapitalomkostninger. Der er dog ingen af dem, som formår at tilpasse omkostningerne i samme hastighed som pengemarkedsrenten og de ligger derfor begge over denne i 2012.

Sparekassen Kronjylland har dog været væsentlig bedre til at få reguleret især deres pris på fremmedkapitalen end Østjydsk Bank har været

Der vil i forbindelse med en fusion være nogle besparelser i den fremadrettede drift. Det er dog efter min mening hovedsageligt på personaleudgifterne, der vil være ændringer. Der vil nok også være lidt besparelser på bygninger, men det er usikkert om Østjydsk Banks hovedsæde, der er langt den største omkostning, i Mariager vil kunne sælges til en fornuftig pris.

Rent kulturmæssigt mener jeg de har meget tilfældes og jeg tror ikke der vil være de helt store forskelle her. En fusion er dog stadigvæk en markant forandring, selvom kulturen i store træk ligner hinanden. Det vil derfor i givet fald være vigtigt, at ledelsen er klar over den modstand de kan møde og klar til at komme den i forkøbet ved f.eks. at inddrage medarbejderne på et tidligt tidspunkt.

Jeg mener derfor på baggrund af dette, ikke, at det vil være en fordel for Sparekassen Kronjylland, på nuværende tidspunkt, at indgå i en fusion eller et køb af Østjysk Bank

Morten Midtgaard Hansen

Kapitel 15. Litteraturliste

Lovsamlinger:

Lov om finansiel virksomhed

Selskabsloven

Fusionsloven

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Bøger:

Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer

Bakka & Fivesdal

Commercial Banken 3rd edition,

Benton E. Gup og James W. Kolari

Hjemmesider:

Danmarks Statistik

Finanswatch.dk

Sparkron.dk

7230.oeb.dk

www.fanet.dk

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Finanstilsynet.dk

Borsen.dk

Nationalbanken.dk

Euroinvestor.dk

Publikationer:

Det Økonomiske Råds analyse af Dansk Økonomi, efterår 2012.

Finans/Invest 2012, 8

Regnskaber:

Sparekassen Kronjylland 2008-2012

Østjydsk Bank 2008-2012

Bilag

Bilag 1 - Indlån/udlån

Sparekassen Kronjylland	2008	2009	2010	2011	2012
Indlån	6.871.871	8.610.859	9.327.662	9.864.531	13.470.242
Udlån	7.610.663	7.458.832	8.089.148	8.785.240	10.408.202
Østjyds Bank					
Indlån	2.793.838	3.327.379	3.591.642	4.281.773	5.062.347
Udlån	4.343.472	4.671.510	4.910.731	4.895.851	4.695.276
Nedskrivninger	2008	2009	2010	2011	2012
SK	70338	96589	351943	348482	467752
ØB	134615	207202	334415	437358	654061
(Udlån+neds.)/indlån	2008	2009	2010	2011	2012
SK	111,8	87,7	90,5	92,6	80,7
Gruppe 2	155,0	116,7	122,6	103,6	
ØB	160,3	146,6	146,0	124,6	105,7
Gruppe 3	121,8	110,1	107,8	94,7	

Bilag 2 - ROE og ROA

SK	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	-127483	31902	11399	-20579	107143
Egenkapital	2071005	2113833	2198084	2201041	2284618
ROE	-6,16	1,51	0,52	-0,93	4,69
Østjydsk Bank	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	38737	18365	8920	7513	-153923
Egenkapital	619544	632251	648578	716818	561834
ROE	6,25	2,90	1,38	1,05	-27,40
SK	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	-127483	31902	11399	-20579	107143
Aktiver i alt	11355624	12514645	14933003	13656142	17420480
ROA	-1,12	0,25	0,08	-0,15	0,62
ØB	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	38737	18365	8920	7513	-153923
Aktiver i alt	5902454	6133580	6978920	7331935	7632289
ROA	0,66	0,30	0,13	0,10	-2,02
Samlede driftsindtægter					
SK	2008	2009	2010	2011	2012
Renteindtægter	435231	450172	464527	482723	636588
Gebyr og provision	558228	568383	593663	636654	868559
Kursreguleringer	-275397	128670	18406	-101363	14268
Andre indtægter	2993	4861	6095	6174	78811
I alt	721055	1152086	1082691	1024188	1598226
ØB					
Renteindtægter	206176	224087	235126	244548	224709
Gebyr og provision	271384	284776	294516	301434	298501
Kursreguleringer	-31024	15672	33177	-4720	22245
Andre indtægter	229	250	177	207	580
I alt	446765	524785	562996	541469	546035

Bilag 3 - WACC beregninger

ØB	2008	2009	2010	2011	2012
Renteudgifter	213608	140459	126280	155356	162008
Balance	5902454	6133580	6978920	7331935	7632289
Egenkapital	619544	632251	648578	716818	561834
Puljeordning aktiv siden	0	0	0	45941	72793
Beta	1	1	1	1	1
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Risikofri rente	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Kd	0,0404	0,0255	0,0199	0,0236	0,0232
L	0,8950	0,8969	0,9071	0,9016	0,9257
Ke	0,0600	0,0600	0,0600	0,0600	0,0600
WACC	0,0334	0,0234	0,0191	0,0219	0,0205
Fremmedkapital	0,0271	0,0172	0,0136	0,0160	0,0161
Egenkapital	0,0063	0,0062	0,0056	0,0059	0,0045
SK	2008	2009	2010	2011	2012
Renteudgifter	286653	271205	192963	160982	176181
Balance	11355624	12514645	14933003	13656142	17420480
Egenkapital	2071005	2113833	2198084	2201041	2284618
Garantkapital	434337	447082	552332	576565	555234
Puljeordning aktiv siden	0	0	0	0	0
Beta	1	1	1	1	1
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Risikofri rente	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Kd	0,0295	0,0250	0,0145	0,0134	0,0112
L	0,8501	0,8619	0,8856	0,8758	0,8975
Ke	0,0600	0,0600	0,0600	0,0600	0,0600
WACC	0,0278	0,0244	0,0165	0,0162	0,0137
Fremmedkapital	0,0188	0,0162	0,0096	0,0088	0,0076
Egenkapital	0,0090	0,0083	0,0069	0,0075	0,0062

Bilag 4 - ICGR

ØB	2008	2009	2010	2011	2012
Renteudgifter	213608	140459	126280	155356	162008
Balance	5902454	6133580	6978920	7331935	7632289
Egenkapital	619544	632251	648578	716818	561834
Resultat efter skat	38737	18365	8920	7513	-153923
Udbytte	0	0	0	0	0
Earnings rentention ratio	1	1	1	1	1
Capital ratio	0,10	0,10	0,09	0,10	0,07
ROA	0,66	0,30	0,13	0,10	-2,02
ICGR	6,25	2,90	1,38	1,05	
SK	2008	2009	2010	2011	2012
Renteudgifter	286653	271205	192963	160982	176181
Balance	11355624	12514645	14933003	13656142	17420480
Egenkapital	2071005	2113833	2198084	2201041	2284618
Garantkapital	434337	447082	552332	576565	555234
Skattesats	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Forventet afkast	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Risikofri rente	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Resultat efter skat	-127483	31902	11399	-20579	107143
Udbytte	0	0	0	0	0
Earnings rentention ratio	1	1	1	1	1
Capital ratio	0,18	0,17	0,15	0,16	0,13
ROA	-1,12	0,25	0,08	-0,15	0,62
ICGR	-6,16	1,51	0,52	-0,93	

Bilag 5 - GAP

SK					
Rentefølsomme aktiver	2008	2009	2010	2011	2012
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	392257	1812848	936630	301481	582724
Udlån og andre tilgodehavende	7610663	7458832	8089148	8785240	10408202
Rentefølsomme aktiver i alt	8002920	9271680	9025778	9086721	10990926
Rentefølsomme passiver					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1985192	565863	1327911	1223114	1037781
Indlån og anden gæld	6871871	8610859	9327662	9864531	13470242
Efterstillet kapital	0	0	0	0	0
Garant/Aktiekapital	434337	447082	552332	576565	555234
Rentefølsomme passiver i alt	9291400	9623804	11207905	11664210	15063257

ØB					
Rentefølsomme aktiver	2008	2009	2010	2011	2012
Tilgodehavende hos kreditinstitutter og centralbanker	481190	449755	1111929	1031484	133814
Udlån og andre tilgodehavende	4343472	4671510	4910731	4895851	4695276
Rentefølsomme aktiver i alt	4824662	5121265	6022660	5927335	4829090
Rentefølsomme passiver					
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1582401	956872	671096	264324	677327
Indlån og anden gæld	2793838	3327379	3591642	4281773	5062347
Efterstillet kapital	403244	403244	403244	402928	417530
Garant/Aktiekapital	72000	72000	72000	96000	96000
Rentefølsomme passiver i alt	4851483	4759495	4737982	5045025	6253204

Aktiver i alt	2008	2009	2010	2011	2012
ØB	5902454	6133580	6978920	7331935	7632289
SK	11355624	12514645	14933003	13656142	17420480