

En tænkt situation

Projekt

Fusion mellem Spar Nord og Sydbank



Vejleder: Christian Farø

Aalborg Universitet

HD Finansiell Rådgivning

Indholdsfortegnelse

Executive summery	4
Indledning.....	5
Problemformuleringen.....	6
Metode.....	6
Afgrænsning	9
Spar Nord Bank.....	10
Sydbank	11
Det danske bankmarked	13
SWOT-analyse	13
SWOT – Spar Nord	14
SWOT – Sydbank.....	15
Solvens og kapitaldækning.....	16
Basiskapital	17
Kernekapital	17
Hybrid kernekapital.....	17
Supplerende kernekapital	17
Risikovægtede poster	18
Solvensberegning	18
Individuel Solvens.....	18
Baselreglerne	19
Tilsynsdiamanten	21
Lovgivning ved fusioner	22
Sydbank og Spar Nord Bank solvens	22
Delkonklusion – solvens	26
Funding og nøgletal.....	27
WACC – Weighted Average Cost of Capital.....	27
Første led	28
Andet led	28
WACC tal for Sydbank	31
WACC tal for Spar Nord.....	32

Sammenligning af bankernes tal	33
ICGR – Internal Capital Generation Rate	33
Første led	34
Andet led	35
Tredje led.....	35
ICGR tal for Sydbank.....	36
ICGR tal for Spar Nord	37
Sammenligning af bankernes tal	37
Return on equity – Egenkapitals forrentning.....	38
Synergier	39
Bestyrelses-, direktions- og revisionshonorarer	39
Stabsfunktioner.....	40
Filialnettet.....	41
Samlede synergibesparelser	42
Synergier ved WACC, ICGR og ROE	43
WACC-synergier.....	43
ICGR-synergier	44
ROE-synergier.....	44
Ny fusionsbank.....	44
Delkonklusion – funding.....	45
Fusionsprojektet	46
5 x 5 modellen.....	46
SMART model	47
Projektorganisationen.....	48
Organisationstyper	50
Herzbergs to-faktor teori	52
Projektplan	53
Delkonklusion – fusionsprojektet.....	55
Konklusion	55
Kildefortegnelse	57
Kildekritik.....	59

Executive summary

The number of banks on the Danish market has decreased severely over the last decade. Every fourth bank has disappeared in this time period. This partial due to the economic crisis that started nearly six years ago. The Danish market is dominated by two giants, Danske Bank and Nordea which divides half of the customers between them. In the fall of 2012 Danske Banks markets branch did an equity research which suggested fusions between some of the followers to Danske Bank and Nordea. The suggestions were the third and fourth biggest banks, Jyske Bank and Sydbank should make a joint fusion and in response to this, Nykredit, should acquire Spar Nord Bank. While these suggestions had their advantages, there is still some disadvantages. Jyske Bank has a special strategy that is far from Sydbanks. And Nykredit is more of an internetbank with only a few branches.

This is why this paper takes a closer look into another fusion. The fusion between Sydbank and Spar Nord Bank. Due to their similarities, the two banks, could benefit working together in the future. But which rules and legislations do they have to comply to? Which economic benefits would the two banks stockholders get? And could a project of this size even take place and how should it be orchestrated. These are the main questions answered in this paper. The legislation on the Danish and the European bank market will be looked into. The essential ratios such as Weighted Average Capital Cost, Internal Capital Generation Rate and the Return on equity will be examined to determine the two banks current situation. The ratios will be broken down and explained so later results easier can be understood. Then the synergies in savings concerning salaries and general cost will be looked at to see if they could benefit from a cooperation. The new fusion bank will be compared to the rest of the current bank market.

Then the project needs to be looked into. Which processes is in a project. The role of the project manager in the project organization. The important theories that might bring value by utilizing in a fusion project. Which factors makes an impact on employers' cultures and ethics in the workplace, and why they need to be a part of the project in order to achieve success.

The paper will make a conclusion after all the calculations and the run through on the project on a fusion of the two banks, Spar Nord and Sydbank.

Indledning

Finanskrisen har gjort sit indtryk på verdenssituationen og selvfølgelig også det danske bankmarked. Ligesom mange andre virksomheder blev ramt af faldende indtægter og stigende omkostninger, gjorde pengeinstitutterne også. Der kom stor fokus på optimering. Både af omkostninger og indtjening. Sammen med det faktum at hvert fjerde pengeinstitut er lukket siden finanskrisens indtog¹, har det gjort at bankerne har kigget på muligheden for at fusionere for at overleve eller stå stærkere rustet til fremtiden.

”Sydbank fusionerer med Jyske Bank, mens Nykredit overtager Spar Nord”². Sådan lød nogle af overskrifterne fra Danske Markets analyse fra 4. september 2012 om det danske bankmarked. Analysen, som er 25 sider skrevet på engelsk og primært består af overskrifter og konklusioner, altså de store linjer, satte en del debat i gang på det danske bankmarked. Begrundelserne var bl.a.³

- Et bankdata samarbejde hvor begge banker fra oktober 2012 er på samme IT platform
- Grundet store besparelser på filialer og medarbejdere kunne det skabe store synergieffekter og kan munde ud i omkostningsbesparelser
- De kan nemmere tiltrække billigere funding qua deres størrelse

Som modsvar til denne fusion skulle Nykredit så købe Spar Nord for at bibeholde en konkurrencemæssig størrelse.

Efter en gennemlæsning af deres analyse kommer der mange fornuftige points frem. Dog synes jeg der overses nogle store strategimæssige forskelle der kan betyde besværliggørelse af sådan en fusion. Jyske Bank har deres Blue Ocean strategy og deres helt specielle indretning af filialer og produktpræsentationer, hvilket vil betyde at enten deres kunder, eller Sydbanks kunder skal have en helt ny tilvænning. Derudover var en af pointerne at de kunne skære mange filialer væk, da de ville have dobbelt tilstedeværelse mange steder. Denne betragtning er jeg ikke nødvendigvis helt enig i. Mange steder hvor de er to steder skal de alligevel ud og finde nye større lokaler til at huse de flere rådgivere. Samtidig er deres forankring geografisk tæt, altså hvor Sydbank er i Aabenraa og Sønderjylland er Jyske Bank i Silkeborg og dermed

¹ <http://www.business.dk/finans/finanskrisen-har-lukket-hver-fjerde-danske-bank#>

² http://finans.borsen.dk/artikel/1/240337/analyse_danske_storbanker_foran_fusion.html

³ Equity Research – Danish Banks – lavet af Danske Markets, 4. September 2012

Midtjylland. Jeg finder det i stedet meget mere interessant at kigge på tværs af de banker de undersøgte. Nemlig kigge på en eventuel sammenlægning af Sydbank og Spar Nord.

Derudover synes Nykredits opkøb af Spar Nord Bank, de ejer allerede over 10 % af aktierne, at virke som to forskellige forretningsmodeller. Hvor Nykredit lægger fokus på få filialer har Spar Nord i stedet en lokal og decentral strategi hvorfor det vil være to meget modstridende strategier der skulle lægges sammen.

Ved en Sydbank og Spar Nord fusion, hvor strategien virker mere ensartet, ville de på den måde kunne blive mere klar på at indtage større markedsandele i nogle af de lidt større vækstområder, såsom Aarhus og København. Inden analyserne er i gang, virker deres forretningsmodel og strategier også meget mere kompatible, hvilket kunne gøre en fusion meget mere spiselig for både medarbejdere og kunder. Det er før set, eksempelvis da Danske Bank tog skridtet fuldt ud og tog BG Bank helt ind i Danske Bank, at kunder der ikke følte sig tilpas i den nye bank, skiftede væk.

Som privatkunderådgiver i Danske Bank finder jeg det også yderst interessant at kigge på muligheden for en større aktør på markedet der så kan begynde at udnytte nogle stordriftsfordele som pt. kun Nordea og Danske Bank herhjemme. HDFR studiet på Aalborg Universitet har så været med til at give mig værktøjerne til nærmere at analysere sådan et forhold og konkludere på fordele og ulemperne ved både den finansielle del, den lovgivningsmæssige del og den organisatoriske del.

Problemformuleringen

Vil det være en fordel for aktionærerne i Sydbank og Spar Nord at lade sig fusionere? Herunder, hvilke omkostningsbesparelser på udgifts og fundingsiden kan det vurderes at give? – og hvilke organisatoriske og projektmæssige udfordringer vil sådan en fusion medføre.

Metode

Bankerne og lovgivningen

Opgaven indledes ved at beskrive de to banker. Her vil det faktuelle og historien blive nævnt. Derudover vil karakteristika for de to bankers forretningsplaner, strategi og organisationen blive gennemgået så der dannes en basis der kan benyttes videre i opgaven til de analyserende

og løsningsmæssige dele. Dernæst vil teorien omkring de lovgivningsmæssige krav til bankerne blive gennemgået. Heriblandt solvenskravene og udviklingen heri, som også har bidraget til både konkurser og planer om fusioner og opkøb. Dette igen for at kunne sætte rammerne og skabe forståelsen for baggrundene for beslutningerne senere i opgaven.

Der vil så blive arbejdet over i at kigge på hvilke lovgivningsmæssige indvirkninger der findes i den konkrete fusionssituation med Sydbank og Spar Nord. Herunder kigge på de historiske tal og fremtidige tal ud fra de kendte lovændringer der ligger i tiderne fremover. Tallene hentes selvfølgelig fra de to specifikke banker i deres regnskaber. På baggrund af analysen på lovgivningen og hvilke ting der ligger fremover for de to banker, der kan blive til en, vil der komme forslag til forskellige tiltag og beslutninger de to banker bør tage så de får mest muligt ud af sådan en fusion.

Denne del af opgaven afsluttes med en afrunding i en delkonklusion.

Funding

Her vil de relevante nøgletal blive gennemgået i dybden så forståelsen for de to; WACC og ICGR kommer frem. Dette betyder at de enkelte led i formlerne brydes ned, så de underliggende elementer kan bruges til at se muligheder og potentiale i fusionen. Igen for at skabe en solid basis som kan bruges til at underbygge senere hen i opgaven, i den analyserende og løsningsmæssige del. Det vil ligeledes blive begrundet hvorfor netop disse nøgletal er udvalgt til at kunne bruges i fusionsøjemed.

Efter beskrivelsen af WACC og ICGR vil tallene blive gennemgået over en tidsperiode på 5 år, så der fås en tilstrækkelig lang tidsperiode at analysere på. Analysen vil behandle bankernes historiske tal hver for sig og samtidig kigge på tallene for den nye fusionsbank. Derigennem se mulighederne og potentialet i en fusion. Derved fås også et grundlag til at komme med løsningsmæssige dele i næste afsnit.

Denne del af opgaven afsluttes med en afrunding i en delkonklusion.

Organisationsprojektet og fusionen

Her vil opgaven gå fra den kalkulationsmæssige del og i stedet fokusere på organisationsdelen. Begge banker har hver deres organisation og kultur, som bl.a. blev

beskrevet helt i starten i beskrivelsen af begge banker. Denne del vil blive indledt ved at beskrive de relevante modeller i organisationsteorien som kan bruges i forbindelse med fusionen af de to bankers organisationer. Teorien bag modellerne vil også blive gennemgået, så forståelsen for den senere analyse og løsningsdel bliver lagt.

Herefter vil udfordringerne ved at lægge de to separate organisationer sammen i fusionen blive gennemgået, de relevante modeller og den relevante teori vil her blive bragt i spil til først, at analysere udfordringerne og mulighederne og dernæst at påpege hvilke løsninger der burde laves. Organisationen er som sagt medarbejderne og de er uden tvivl en af hjørnesteenene for at skabe succes. Ligeledes vil de projektmæssige dele blive analyseret. Blandt andet hvordan et projekt af sådan en størrelse kan håndteres. I den løsningsmæssige del vil bl.a. en projektplan blive udarbejdet som et konkret bud på det.

Denne del af opgaven afsluttes med en afrunding i en delkonklusion.

Hele specialet vil blive rundet af med en konklusion hvor trådene fra delkonklusionerne bliver samlet og problemformuleringen besvaret.

Den grafiske opstilling af opgaven vil blive således:

<u>Bankerne og lovgivningen</u>	<u>Funding</u>	<u>Organisationsprojektet i fusionen</u>
<i>Beskrivende del</i>	<i>Beskrivende del</i>	<i>Beskrivende del</i>
- Beskrivelse af Spar Nord og Sydbank	- Beskrivelse af WACC	- Beskrivelse af relevante modeller og teori
- Teori om solvens og kapitalkrav	- Beskrivelse af ICGR	<i>Analyserende del</i>
- Baselreglerne	<i>Analyserende del</i>	- Organisatoriske udfordringer ved filialsammenlægningen
<i>Analyserende del</i>	- Analyser af WACC-, ICGR- og GAB tallene for de to banker	- Projektmæssige udfordringer ved filialsammenlægningen
- Analyse af bankernes solvens 2008-2012	<i>Løsningsmæssig del</i>	<i>Løsningsmæssig del</i>
<i>Løsningsmæssig del</i>	- Tiltag og beslutninger bankerne bør gøre/tage for at optimere nøgletallene i forbindelse med fusionen	- Opstilling af organisatoriske løsninger og opstilling af projektplan
- Hvilke tiltag og beslutninger bankerne bør tage i forbindelse med fusionen	- Delkonklusion	- Delkonklusion
- Delkonklusion		Konklusion på projektet

Afgrænsning

Selvom historien for de to banker selvfølgelig beskrives vil samtlige fusioner og detaljer i bankernes historie ikke blive gennemgået. Sparekassen Nordjyllands omdannelse fra sparekasse til aktieselskab og dermed ændringen til Spar Nord Bank vil ikke blive gennemgået da det ikke anses som relevant. Det samme gælder for de organisatoriske informationer, hvor kun det relevante vil blive beskrevet. Al regulering og lovgivning på pengeinstitutmarkedet vil ikke blive nævnt. Der tages de mest essentielle dele med bl.a. solvens- og baselkrav. Dog bliver bl.a. baselhistorien ikke minutiøst gennemgået. Bl.a. vil kun de relevante paragraffer fra Bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed, Bekendtgørelse om kapitaldækning og Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital blive medtaget. Ved uddybninger kan der evt. blive henvist til disse bekendtgørelser. Da der er tale om det danske marked vil kun evt. fælles europæisk lovgivning blive medtaget. Under forslagene til løsninger, vil der ikke komme konkrete forslag om hvilke filialer der skal slås sammen, heller ej nyt navn til en eventuel fusionsbank eller hvor hovedsædet bør placeres. Der skeles ikke til eventuelle udenlandske aktiviteter.

Der afgrænses fra at gå i stor dybde med andre end de udvalgte nøgletal, da en større nøgletalsanalyse på adskillige nøgletal vil blive for omfattende. Ligeledes vil der kun blive kigget på tallene indenfor de sidste fem regnskaber, da dette vurderes som en tilstrækkelig stor tidsperiode og at flere tal ikke vil kunne bringe ekstra værdi til opgaven. Der kigges kun på årsregnskaber på koncernniveau, for også at gøre tallene sammenlignelige. Selvom kvartalsregnskabet fra første kvartal 2013 skulle blive tilgængelig i opgaveperioden vil dette ikke blive medtaget i opgaven.

I organisations og projektafsnittet vil der kun blive udvalgt en brøkdelt af modellerne da opgaven har begrænset omfang og derved ikke kan indeholde alle elementerne. Der vil derfor blive udvalgt de som menes at være vigtigst i fusionsøjemed. Det samme er gældende på projektdelen. Her vil projektplanen som sagt blive udarbejdet. Den vil gælde fusionen, men kun første del vil blive finplanlagt, som det også er meningen med en projektplan. Der vil i projektplanlægningen kun kigges på en af de elementerne i en fusion. I dette tilfælde sammenlægning af filialer.

Spar Nord Bank

Banken der har sine rødder, historie og primære drift i det nordjyske, startede i sin tid som en sparekasse. Nærmere bestemt Aalborg Byes Omegns Sparekasse.⁴ Som det er tilfældet med så mange andre af dagens banker, er den kommet til punkt og begreb på baggrund af flere fusioner og overtagelser. Det mest afgørende skridt kom i 1990 hvor den daværende Sparekassen Nordjylland blev omdannet til et aktieselskab⁵ og kom til at hedde Spar Nord Bank, og derved kom aktiens største aktionær, Spar Nord Fonden, som ejer cirka en femtedel af banken. Gennem adskillige filialåbninger op igennem 00'erne blev Spar Nord for alvor en landsdækkende bank. I 2012 fusionerede banken med Sparbank⁶. På det tidspunkt var Sparbank ramt af krisesituation og derved søgte ny samarbejdspartner. Filialnettet som Sparbank havde, var primært i Midtjylland og Mors som filialområder, hvilket betød at Spar Nord, krøb længere sydpå i Jylland.

Banken er i dag den sjette største bank i Danmark og har med 255.000 kunder og 67 filialer fat i hele Danmark⁷. Banken ledes af administrerende direktør Lasse Nyby. Hovedsædet ligger i Aalborg, som er den største by i Nordjylland og derfor et helt naturligt valg. Banken er en såkaldt Gruppe 1 bank, jf. Finanstilsynets graduering i forhold til arbejdende kapital⁸. Efter sammenslutningen med Sparbank har de netop passeret grænsen på 50.000 mio. kr. i arbejdende kapital. Det vil sige at Spar Nord Bank er den mindste af de største pengeinstitutter i Danmark.

Som følge af fusionen med Sparbank, blev Spar Nords rating sænket af rating bureauet Moody's i marts 2013 fra Ba1 til Baa3⁹. Spar Nord har dog opsagt samarbejdet med Moodys.

Bankens vision er: "Gennem Lokale frihedsgrader vil vi skabe Danmarks mest attraktive bankkæde. Det vil vi for kunder, medarbejdere og aktionærer"¹⁰. Kundemissionen som banken har formuleret, lyder således: "Sammen med dig skaber vi økonomisk frihed. Det gør vi gennem individuelle løsninger baseret på kompetent rådgivning og lokalkendskab".

Værdierne:

⁴ Virksomhedspræsentation Spar Nord fra Spar Nords hjemmeside.

⁵ <https://www.sparnord.dk/fonden/historie/>

⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4843777.ece>

⁷ https://www.sparnord.dk/presserum/arkiv/2012/faktaark_sparnord.pdf

⁸ <http://www.finansraadet.dk/tal-fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx>

⁹ <http://www.euroinvestor.dk/ei-nyheder/2013/03/06/spar-nord-moody-s-saenker-ratings-efter-opkoeb-af-sparbank/23131>

¹⁰ Virksomhedspræsentation Spar Nord fra Spar Nords hjemmeside.

- Ambitiøs
- Nærværende
- Uhøjtidelig

Alle disse missioner, visioner og værdier emmer både af ambitioner og en lokal strategi. Når de nu er blevet landsdækkende kan det selvfølgelig blive en større udfordring at forblive lokal. De ønsker at drive en *"enkel retailbank"*¹¹ som de skriver i årsrapporten. De har derfor bevidst fravalgt de største kunder, for til gengæld at kunne koncentrere sig om deres kernekompetence.

Spar Nords forretningsstrategi er inspireret af franchisetankegangen. Hver filial og chef har vide rammer for blandt andet rekruttering, kredithåndtering og markedsføring, hvorimod den overordnede kreditpolitik, forretningsgang og IT systemer styres fra centralt hold. Dette gør at den enkelte filial bedre kan tilrettelægge sig ud fra det lokale aspekt og derved lave større tilknytning til lokalområdet og derved fremstå mere lokal i folks bevidsthed. Dog lægger det også stort ansvar på filialdirektøren, der for alvor bliver chef for egen butik. Det er hans ansvar at der bliver lavet de rigtige resultater, dog stadig ud fra den gennemgående Spar Nord ånd. Hvorfor designet af bl.a. filialen ikke lægges i deres hænder, men kommer fra centralt hold. Alt dette bakkes også op af deres slogan som er: *"Tættere på"*.

Som support har Spar Nord en masse samarbejdspartnere, heriblandt PFA Pension, Bankinvest, Privatsikring og Totalkredit. Nykredit der ejer Totalkredit, ejer over 10 % af Spar Nord Bank¹².

Sydbank

Ligesom Spar Nord, er Sydbank skabt på baggrund af fusioner. Rettere sagt i 1970 da fire sønderjyske banker fusionerede. Nemlig Folkebanken, Den Nordslevigske Folkebank, Tønderbanken og Graasten Bank¹³. Her var den primært sønderjysk, men via forskellige opkøb blev Sydbank igennem 1980'erne landsdækkende, dog stadig med lav markedsandel. Fusionen i 1990'erne med Sparekassen Sønderjylland gjorde at Sydbank nu havde et stort tag

¹¹ Spar Nord Banks årsrapport 2012

¹² http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article5023517.ece

¹³ www.sydbank.dk

i de sønderjyske kunder og de havde størst markedsandel af alle i denne landsdel. I 2008 overtog Sydbank Bank Trelleborg og fik derigennem helt fodfæste på Sjælland. Det sidste skud på stammen, var da de i efteråret 2012 overtog resterne af Tønderbank.

Sydbank har i dag ca. 100 filialer og 425.000 kunder¹⁴. Banken ledes af administrerende direktør, Karen Frøsig. Hovedsædet har siden 1999 ligger i Aabenraa, hvor man ligesom Spar Nord Bank, har valgt et hovedsæde midt i det primære markedsområde. Sydbank er også en såkaldt Gruppe 1 bank, jf. Finanstilsynets skala.¹⁵ Sydbank ligger, som landets femte største bank. Sydbank er også ratede, og her lyder ratingen på Baa1¹⁶ hos Moodys.

Den Blå Tråd, er Sydbank medarbejdernes medarbejderhåndbog. Det er værdierne i denne som der skal arbejdes efter. Den så først dagens lys i 1990'erne hvor der var behov for arbejde ud fra et samlet værdisæt. Værdierne er i dag baseret på fire nøgleord – kald dem kerneværdier; kompetent, troværdig, imødekommende og konkurrencedygtig.¹⁷ Siden da er den kommet i nyere versioner, alt efter hvilke mål der skulle sættes. Pt. arbejdes der med nummer fem i rækken. Herunder ligger Strategi 2011-2015. Som de beskriver på deres hjemmeside er Den Blå Tråd : *”bankens holdningsmæssige virkegrundlag frem til 2015”*¹⁸. I denne periode arbejdes der på at opnå følgende mål¹⁹:

- Tilfredsstillende aktionærernes langsigtede afkastforventninger
- Basiskapitalen skal overstige det kapitalbehov banken har opgjort, med en ”buffer”, der er tilstrækkelig til at modstå markante konjunkturudsving og enkeltbegivenheder
- Være blandt de tre bedst ratede pengeinstitutter i Danmark
- Summen af indlån, udstedte obligationer og basiskapital skal overstige udlånene for at fastholde en robust fundingstruktur

Modsat Spar Nord Banks vision og mission udstråler Sydbank ikke på samme måde det lokale. Her er der mere fokus på at give værdi til ejerne, altså aktionærerne.

¹⁴ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/investor/service/fakta/>

¹⁵ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

¹⁶ Sydbanks årsrapport 2012

¹⁷ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag/blaatraad>

¹⁸ www.sydbank.dk

¹⁹ <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag>

Sydbank har også en decentral organisation, men er dog mere ”topstyret” end Spar Nord Bank. Der findes ikke samme principper som under Spar Nord beskrivelsen. Dog er de stadig bevidste om den lokale forankring og de konkurrencemæssige fordele det giver dem at være lokale. Sydbank har sloganet: ”Vi gøre mere for dig”.

Som support har Sydbank også en masse samarbejdspartnere, heriblandt PFA Pension, Topdanmark, Totalkredit/Nykredit.

Det danske bankmarked

Bankmarkedet i Danmark består af to mastodonter, Nordea og Danske Bank. Tilsammen har de over halvdelen af Danmarks bankkunder på bøgerne²⁰. Måles der på arbejdende kapital, ud fra Finanstilsynets liste om grupperinger af banker, kommer de næste i rækken til at være Jyske Bank, Nykredit Bank, Sydbank og slutteligt Spar Nord. Kigges der på balancen for de største banker på det danske marked, ser de således ud:

Balance²¹	mio. kr.
Danske Bank	3.485.181
Nordea Bank ²²	845.194
Jyske Bank	258.247
Nykredit	240.518
Sydbank	152.713
Spar Nord Bank	79.146

Som det ses af ovenstående tabel er både Sydbank og Spar Nord miniputter i forhold til de øvrige aktører. En ny fusionsbank vil dog give både Jyske Bank og Nykredit kamp til stregen om tredje pladsen når der måles på balance kroner.

SWOT-analyse

Et værktøj til at analysere virksomheden er SWOT analysen. SWOT analysen består af fire punkter:

²⁰ <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250323.ece>

²¹ Tal hentet fra de seks bankers årsrapporter 2012

²² Tallene fra Nordea er kun for den danske del

- Styrker
- Svagheder
- Muligheder
- Trusler

Disse fire punkter er inddelt i to kategorier. Selve virksomheden og så dens omverden. Styrkerne og svaghederne er virksomhedens interne punkter, hvor muligheder og trusler er i omverdenen. Ved at kende sine styrker, svagheder, muligheder og trusler har virksomheden en bedre basis for at imødegå fremtiden og udvikle virksomheden i forskellige strategier.

SWOT – Spar Nord



<p style="text-align: center;">Styrker</p> <ul style="list-style-type: none">• Stor markedsandel i Nordjylland – 30 % privat og 20 % erhverv• Landsdækkende filialnet• Fokus på kernekompetencer• Høj solvens og positiv drift	<p style="text-align: center;">Svagheder</p> <ul style="list-style-type: none">• Lille markedsandel uden for Nordjylland – knap 3 % på både privat og erhverv• Udbyder kun realkreditlån i samarbejde med partner• Lavere rating fra Moodys
<p style="text-align: center;">Muligheder</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan vækste gennem opkøb som i Sparbank tilfældet• Udnytte den store lokale tilstedeværelse til yderligere vækst	<p style="text-align: center;">Trusler</p> <ul style="list-style-type: none">• Stor afhængighed af primær markedsområde• Udbyder ikke kreditforeningslån selv, kan blive dyrt

Spar Nord er som bekendt et stærkt brand i Nordjylland, som bl.a. ses i deres store markedsandele og som skyldes primært deres historie. De har dog stadig styrken af et landsdækkende filialnet. De er også meget bevidste om deres egne kernekompetencer i stedet for at prøve at gøre ting som de ikke er stærke i. Selvom de har et landsdækkende filialnet er markedsandelen uden for Nordjylland ikke prangende, med kun ca. 3 %. Overfor kunderne er de en fuld retailbank, men blandt andet realkreditlån udbydes i samarbejde med anden

koncern, nemlig Totalkredit/Nykredit. De er ligeledes efter opkøbet af Sparbank blevet nedgraderet af Moodys. Selvom de selv har afbrudt samarbejdet med Moodys, vil ratingen stadig være noget omverdenen kigger på. Spar Nord har de senere år vækstet igennem opkøb, senest i Sparbank tilfældet. Qua deres størrelse blandt Danmarks ti største pengeinstitutter, har de styrken til at opkøbe mindre pengeinstitutter og vækste den vej igennem. Da de er en fuld retailbank har de også erfaring med at servicere kunderne med den brede produktpalette og landsdækkende filialtnet. Dette vil også betyde, at en sammenlægning med et større pengeinstitut, ikke bør blive en udfordring med nye produkter eller lignende. Som nævnt, har Spar Nord deres største markedsandel på hjemmemarkedet i Nordjylland. Det gør dem sårbare da de har stor koncentration i et geografisk område. Skulle det nordjyske marked opleve eksempelvis stor fraflytning så både boligpriser falder og erhvervslivet får det markant sværere, vil Spar Nord blive hårdest ramt af de store pengeinstitutter i Danmark, grundet deres markedsandel. Da de udbyder deres kreditforeningsfinansiering igennem en anden udbyder og blot får provision heraf, kan enten en afbrydelse af samarbejdet, eller problemer hos Nykredit/Totalkredit få negative konsekvenser for Spar Nord, da det ikke er dem der står med det endelige ord.

SWOT – Sydbank

Sydbank

Styrker

- Stor markedsandel i Sønderjylland og fornuftig markedsandel i Danmark
- Landsdækkende filialnet
- Høj solvens og positiv drift

Svagheder

- Mindre markedsandel uden for primære markedsområde i Sønderjylland
- Udbyder kun realkreditlån i

Muligheder

- Kan vækste gennem opkøb som Tønder Bank tilfældet
- Udnytte den store lokale tilstedeværelse til yderligere vækst

Trusler

- Stor afhængighed af primær markedsområde
- Udbyder ikke kreditforeningslån selv, kan blive dyrt

Sydbank er, ligesom Spar Nord, stærkt overrepræsenteret i en enkelt landsdel. For Sydbanks vedkommende er det Sønderjylland, som bl.a. ses i deres store markedsandele og som skyldes primært deres historie. De har også styrken af et landsdækkende filialnet. Sønderjylland er også området de har stor fokus på, da det er deres kerneområde. De har høj solvens og en positiv drift, hvilket er yderst attraktiv. Overfor kunderne, er de en fuld retailbank, men blandt andet realkreditlån udbydes i samarbejde med anden koncern. Sydbank vækster også gennem opkøb. Her har de størrelsen, som et af Danmarks fem største pengeinstitutter, til at opkøbe mindre pengeinstitutter. Dette var senest tilfældet da de købte Tønder Bank. Sydbank kan ligesom Spar Nord, blive ramt af en stor koncentration i et konkret markedsområde. Her Sønderjylland. Her vil de kunne blive ramt på samme måde som Spar Nord. Da de udbyder deres kreditforeningsfinansiering igennem en anden udbyder og blot får provision heraf, kan enten en afbrydelse af samarbejdet, eller problemer hos instituttet få negative konsekvenser.

Solvens og kapitaldækning

Da banker kan have indflydelse på samfundet er der lovreguleringer der skal sikre et solidt fundament for disse banker. De danske banker er reguleret af regler i både EU og i Danmark. Reglerne i "Bekendtgørelsen om kapitaldækning" og "Bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed" (FIL) indeholder disse regulativer. I bekendtgørelsen om kapitaldækning fremgår der af bilag 1 nr. 5: "*Bestyrelse og direktion er forpligtet til at sikre, at den pågældende virksomhed har en tilstrækkelig basiskapital...*"²³. Det fremgår endvidere af samme bilag (ved nr. 20), at "*Ved opgørelsen af den tilstrækkelige basiskapital er der i vid udstrækning metodefrihed*"²⁴.

Pengeinstituttet har altså selv ansvaret for dette. Dog er det Finanstilsynet, som skal sikre at der trods alt er nogle rammer der bliver overholdt. I "Bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed" (FIL) fremgår det af paragraf 124, stk. 2, i kapital 10, som omhandler reglerne for solvens, at:

"Basiskapitalen i pengeinstitutter og realkreditinstitutter skal mindst udgøre:

- 1) 8 pct. Af de risikovægtede poster (solvenskravet) og*

²³ Bekendtgørelse om kapitaldækning – bilag 1

²⁴ Bekendtgørelse om kapitaldækning – bilag 1

2) 5 mio. euro (minimumskravet)”

Basiskapital er, som det ses ovenfor, et vigtigt begreb når pengeinstitutternes solvenskrav skal udregnes. Tre kapitaltyper udgør basiskapitalen; Kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Der henvises til ”Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital” for detaljeret gennemgang af hvilke der præcist tæller med.²⁵

Basiskapital

Kernekapital

Det vigtigste element er kernekapitalen.

Kernekapitalen er den del af kapitalen, der skal udgøre mest af basiskapitalen. Jf.

lovgivningen på området skal kernekapitalen udgøre minimum 50 % af basiskapitalen. Som nævnt ovenfor består de enkelte kapitaltyper af mange forskellige ting som ikke alle vil blive nævnt her. De mest almindelige typer af kernekapital, er den indskudte aktiekapital i virksomheden samt overskuddene.

Hybrid kernekapital

Modsat almindelig kernekapital, må den hybride kernekapital ikke udgøre over 50 % af samlet basiskapital. Den hybride kernekapital består af lånekapital og kaldes også for ansvarlig lånekapital. Hybrid kernekapital blev for alvor et kendt ord, i forbindelse med statens Bankpakke 2²⁶, hvor de enkelte pengeinstitutter kunne låne kapital af staten så de blev mere robuste og attraktive. Kravene til hybrid kernekapital er bl.a.:

- Løbetiden er uendelig og kan ikke opsiges af långiver
- I tilfælde af pengeinstituttets konkurs er kapitalen efterstillet anden gæld.

Supplerende kernekapital

Den sidste type er; supplerende kapital. Ligesom hybrid kernekapital, kan den også maksimalt udgøre 50 % af basiskapitalen. Denne type kapital er også en form for ansvarlig lånekapital.

Den supplerende kernekapital har dog ikke uendelig løbetid, da der skal fastsættes et udløbstidspunkt. Derfor kan denne type kapital ikke sidestilles med egenkapital.

²⁵ Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital – kapital 3, 4 og 5

²⁶

[http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2009_1_halvaar/\\$file/kap02.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiell_stabilitet_2009_1_halvaar/$file/kap02.htm)

Tilsammen giver disse tre kapitaler den samlede basiskapital.

Risikovægtede poster

Den anden del af solvensberegningen, er de risikovægtede poster. Denne består af kreditrisikoen. Kreditrisikoen defineres som en vægtning af pengeinstituttets udlån. Ligesom reguleringerne omkring basiskapital, kommer disse vægtninger også fra de gældende Baselregler (Basel II) – også kaldet CRD reglerne. Kort beskrevet har et statsgaranteret lån ingen risikovægtning, og således stiger vægtningen alt efter sikkerhedstypen²⁷.

Solvensberegning

Ud fra de forskellige parametre som er gennemgået ovenfor, kan solvensen nu beregnes.

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital} \times 100}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Individuel Solvens

Jf. ovenstående skal alle pengeinstitutter overholde de 8 %. Der kan dog godt være forskel på, om nogle pengeinstitutter skal overholde et højere krav, fordi de måske løber større risiko. Her kommer CRD direktiverne i spil. De består af tre søjler, hvor der i søjle 1 er beregningen af minimumskapitalkravet, i søjle 2 er tilsynsprocessen som består af blandt andet de øvrige risici ved at drive et pengeinstitut udover selve vægtningen af udlån. Det er også herunder, at der bliver udført stresstest af instituttet. Søjle 3 er markedsdisciplin og det gør risikoen mere gennemsigtigt for omverdenen og investorer. Heri ligger også udarbejdelsen af en risikorapport sammen med årsrapporten.

Her er det så Finanstilsynet, der i forbindelse med deres gennemgange af bankerne, fastsætter et solvenskrav. Såfremt et pengeinstitut ikke lever op til solvenskravet får det en meget kort frist, typisk få dage, til at få det bragt i orden. Ellers må de lukke. Seneste eksempel på dette er Tønder Bank, som i efteråret 2012 fik fastsat deres individuelle solvenskrav til 13,5 %²⁸, og da de ikke kunne opfylde dette, måtte de indgive konkursbegæring. De blev så overtaget af netop Sydbank.

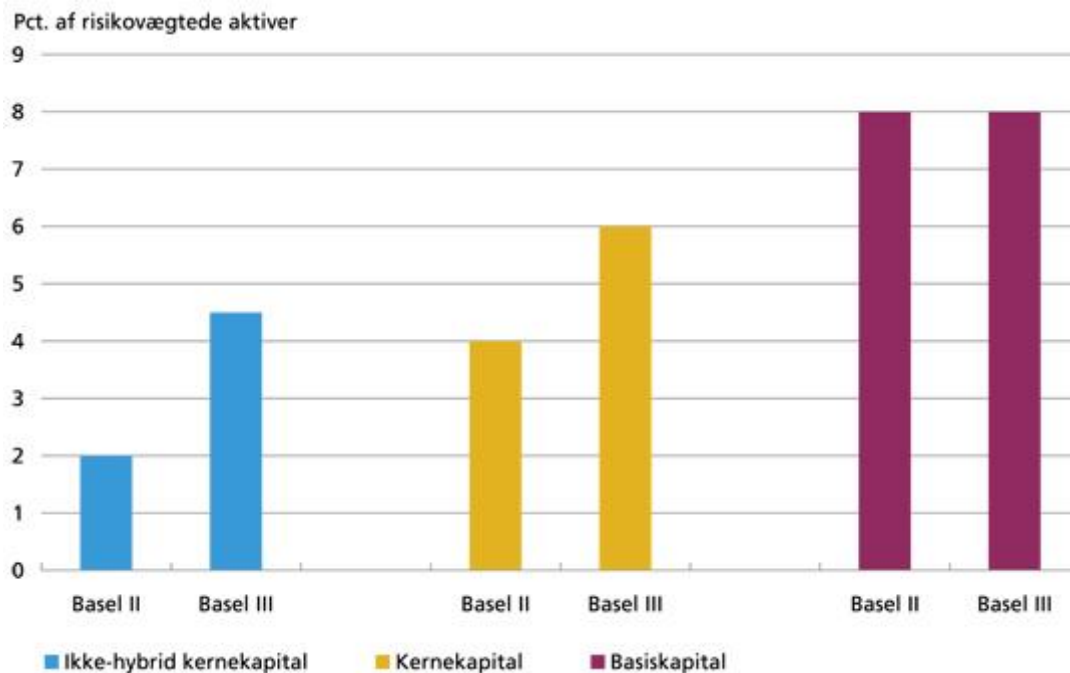
²⁷ Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat – Bankvirksomhed og Risikostyring s. 19

²⁸ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/2012/Solvenskrav-til-Toender-Bank.aspx>

Baselreglerne

Der er igangværende udarbejdelse af de nye regler på området kaldet Basel III reglerne (eller nok endnu mere korrekt CRD IV)

De nuværende Baselregler er blevet beskrevet. De nye vil på solvensområdet se således ud:²⁹

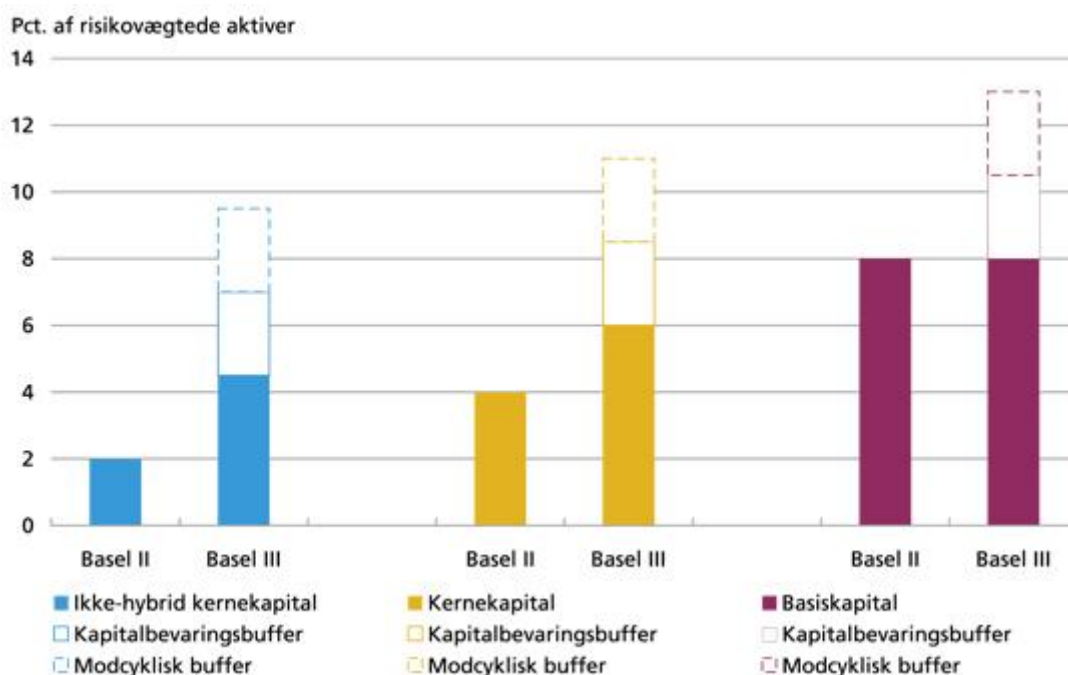


Heraf ses det tydeligt, at selvom solvenskravet er det samme, vil der fremover i lang højere grad, blive stillet krav til at fundamentet består af ikke-hybrid kernekapital og samtidig af basiskapitalen. Altså den del der ikke er krav om tilbagebetaling på, skal udgøre en større del. Dette skal gerne være med til at gøre pengeinstitutterne mere robuste.

Derudover vil der være krav om buffere. Disse bufferkrav, skal endvidere styrke pengeinstitutterne så de bedre kan stå på egne ben igennem krisetider såsom Finanskrisen, der viste bankmarkedets sårbarhed. Disse buffere vil være som følger:³⁰

²⁹[https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653ffecc1257855002a4b10/\\$FILE/kap07.htm](https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653ffecc1257855002a4b10/$FILE/kap07.htm)

³⁰[https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653ffecc1257855002a4b10/\\$FILE/kap07.htm](https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653ffecc1257855002a4b10/$FILE/kap07.htm)



Kapitalbevaringsbufferen udgør 2,5 % af de risikovægtede poster. Ligeledes en modcyklisk buffer, som kan benyttes til at opbygge ekstra kapital i opgangsperioder så der er mere at stå imod med såfremt der skulle komme en ny krisetid. Disse ekstra krav gør, som det ses af figuren, at der samles langt mere kapital i pengeinstitutterne og de derved får flere krav at leve op til.

En anden vigtig del af de nye CRD IV direktiver, er likviditetsmålet Liquidity Coverage Ratio (LCR). I dag er pengeinstitutterne underlagt FIL § 152 som fortæller at likviditeten minimum skal udgøre³¹:

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

LCR i de nye CRD IV regler går ud på at pengeinstitutterne hele tiden skal have tilstrækkelig likviditet på kort sigt. LCR beregnes således:

$$\text{LCR} = \frac{\text{Beholdning af høj kvalitetsaktiver}}{\text{Netto cash outflow de næste 30 dage}} \geq 100 \%$$

³¹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178#Kap10>

Høj kvalitetsaktiver er pengeinstituttets kontanter og værdipapirer. De forskellige værdipapirer bliver så klassificeret alt efter omsættelighed og risiko. I Danmark er eksempelvis problemet i at realkreditobligationer ikke sidestilles med statsobligationer selvom det danske realkreditobligationsmarked er ulig andre landes og at sikkerheden heri er betydelig større end en normal kreditforeningsobligation. Dette mål gør at pengeinstitutterne i alle situationer, skal have likviditet nok til løbende 30 dage så vi ikke ser de samme panikagtige tilstande som var i begyndelsen af Finanskrisen. Vedtages reglerne, står de til at skulle indføres løbende fra 2015 - 2019³².

Tilsynsdiamanten

Tilsynsdiamanten er en række punkter fra Finanstilsynet, som manglende efterlevelse fra 2013 kan få konsekvenser for det enkelte institut. De fem punkter er:³³

- Summen af store engagementer skal være under 125 % af basiskapitalen
- Udlånsvæksten skal være under 20 % om året
- Ejendomseksponeringen skal være mindre end 25 % af det samlede udlån
- Der skal være stabil funding, altså skal Funding ratioen (forholdet mellem udlånet og den stabile funding, fratrukket obligationer med løbetid under 1 år, være under 1)
- Likviditetsoverdækningen skal være større end 50 % i forhold til lovens minimumskrav (som beskrevet ovenfor i FIL § 152).

Overskridelse af disse punkter betyder skærpet overvågning og offentliggørelse af risikoplysninger. En redegørelse/undersøgelse, og i sidste ende påbud hvor bl.a. højere solvenskrav kan komme i spil.

Følgende udklip er hentet fra deres respektive årsrapporter 2012:

Sydbank

Spar Nord

³² http://www.pwc.dk/da_DK/dk/nyt/finance/regnskab/assets/basel_iii-likviditetskrav.pdf

³³ http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

Summen af store engagementer < 125 pct.	22 pct.							
Funding-ratio < 1	0,84							
Ejendoms eksponering < 25 pct.	12 pct.							
Udlånsvækst < 20 pct.	-1 pct.							
Likviditetsoverdækning i forhold til 10 pct.s-kravet > 50 pct.	127 pct.							
		<table border="1"> <tr> <td>Store engagementer <125 pct. Spar Nord Bank: 16,6 pct.</td> <td>Udlånsvækst <20 pct. Spar Nord Bank: -0,1 pct.</td> </tr> <tr> <td>Funding ratio <1 Spar Nord Bank: 0,61</td> <td>Ejendoms eksponering <25 pct. Spar Nord Bank: 12,9 pct.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Likviditetsoverdækning >50 pct. Spar Nord Bank: 211,5 pct.</td> </tr> </table>	Store engagementer <125 pct. Spar Nord Bank: 16,6 pct.	Udlånsvækst <20 pct. Spar Nord Bank: -0,1 pct.	Funding ratio <1 Spar Nord Bank: 0,61	Ejendoms eksponering <25 pct. Spar Nord Bank: 12,9 pct.	Likviditetsoverdækning >50 pct. Spar Nord Bank: 211,5 pct.	
Store engagementer <125 pct. Spar Nord Bank: 16,6 pct.	Udlånsvækst <20 pct. Spar Nord Bank: -0,1 pct.							
Funding ratio <1 Spar Nord Bank: 0,61	Ejendoms eksponering <25 pct. Spar Nord Bank: 12,9 pct.							
Likviditetsoverdækning >50 pct. Spar Nord Bank: 211,5 pct.								

Som det ses opfylder begge banker alle kravene og er dermed ikke i farezonen for påbud eller indskærperler fra Finanstilsynet. Som beskrevet, vil der også komme mere fokus på likviditetsdækning, jf. de nye CRD IV regler. På den stabile funding kan man se her at begge banker er rigeligt på plads.

Lovgivning ved fusioner

Der er også retningslinjer ved en fusion mellem to pengeinstitutter. Det fortsættende pengeinstitut skal selvfølgelig leve op til de krav der er beskrevet ovenfor, jf. FIL § 124 stk. 3, men derudover er der også andre regler der skal følges ved en sammenlægning. Jf. FIL § 204 stk. 1 skal Erhvervs- og vækstministeren godkende sådan en sammenlægning.³⁴

Sydbank og Spar Nord Bank solvens

Ved at dykke ned i de seneste 5 årsrapporter fra de to banker er følgende tal fundet frem og udregnet:

Sydbank ³⁵	2008	2009	2010	2011	2012
Kernekapital	6.971	8.981	9.336	9.476	9.854
Hybrid kernekapital	1.230	1.386	1.384	1.382	1.387
Supplerende kapital	2.839	1.744	945	743	-
Fradrag/tillæg i basiskapital	-51	-302	-336	-209	64
Basiskapital i alt	10.989	11.809	11.329	11.392	11.305
Kreditrisiko	60.616	62.608	58.040	52.303	53.906
Markedsrisiko	7.261	8.764	8.298	10.288	8.877

³⁴ <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178#Kap10>

³⁵ Sydbanks årsrapporter 2008 - 2012

Operationel risiko	6.731	6.537	7.378	8.068	8.387
Risikovægtede poster i alt	74.608	77.909	73.716	70.659	71.170
Solvens	14,7	15,2	15,4	16,1	15,9
Individuelt solvensbehov		9,0	9,6	9,4	8,9
Kernekapitalsprocent	10,9	13,2	14,5	15,3	15,5

Som det kan ses på tallene lever Sydbank alle årene op til solvenskravene. De ligger endda ret stabil på både solvensen og det individuelle solvenskrav. De har indfriet alt deres supplerende kapital så deres basiskapital nu kun udgøres af kernekapital inkl. hybrid kernekapital. Denne udvikling ses også på deres kernekapitalsprocent, som er stødt stigende igennem hele perioden. De har faktisk formået at mindske deres kreditrisiko betydeligt henover perioden, hvor det kun er i 2012 at den kurve knækker lidt opad igen.

Spar Nord³⁶	2008	2009	2010	2011	2012
Kernekapital	3.801	3.863	4.048	4.398	5.612
Hybrid kernekapital	352	1.638	1.669	1.611	1.812
Supplerende kapital	1.300	1.042	807	608	553
Fradrag/tillæg i basiskapital	-624	-637	-704	-996	-812
Basiskapital i alt	4.829	5.906	5.820	5.621	7.165
Kreditrisiko	37.340	34.956	35.927	34.544	37.198
Markedsrisiko	2.152	2.812	3.176	3.553	3.269
Operationel risiko	3.319	3.923	4.301	4.090	5.839
Risikovægtede poster i alt	42.811	41.691	43.404	42.187	46.306
Solvens	11,3	14,2	13,4	13,3	15,5
Individuelt solvensbehov		8,5	8,5	8,8	10,0
Kernekapitalsprocent	9,7	13,2	13,2	13,2	15,1

Spar Nord har lidt større udsving i deres solvens. Den er dog steget henover perioden og ligger i 2012 på det højeste niveau. Derudover er kravet til deres individuelle solvens ligeledes steget og ligger nu på 10 %. De har formået at bevare niveauet på deres kreditrisiko siden 2008. Det skal dog også ses som, at pengeinstitutterne landet rundt i den periode

³⁶ Spar Nord Banks årsrapporter 2008 - 2012

nedbragte deres kreditrisici. Den har så for Spar Nords vedkommende taget et spring tilbage til niveau i 2012. Samtidig er markeds- og operationel risiko vokset. Ligesom for Sydbank, har Spar Nords kernekapitalsprocent oplevet en stigning. De har stadig supplerende kapital, men det er en mindre del i forhold til solvensniveauet.

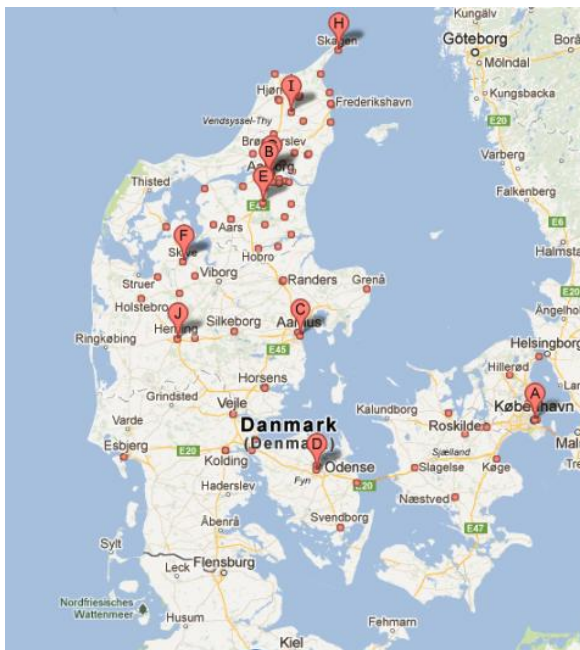
Alt andet lige er der altså tale om to banker med flot solvens. De ligger begge i på finansstilsynets liste som Gruppe 1 banker, men kun Sydbank er af SIFI-udvalget (System important financial institutions), udpeget som systemvigtig bank³⁷.

Ud fra beskrivelser af bankerne og deres solvenstal vil der være følgende fordele I at blive fusioneret:

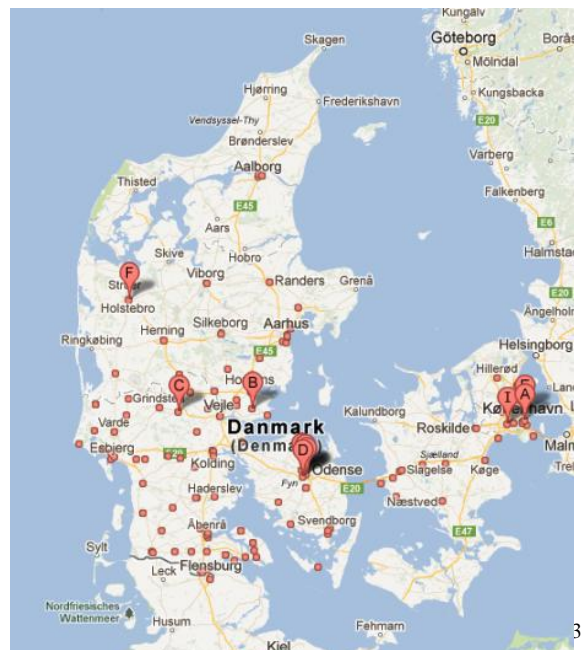
Geografisk placering af filialer

Som det kan ses på nedenstående Danmarkskort har de stor koncentration af filialer i hver deres landsdel. Dette er deres primære markedsområder, Spar Nord i Nordjylland og Sydbank i Sønderjylland. Det betyder at de der har store markedsandele i lokalområdet, imens de omvendt ikke har så stor tilstedeværelse på den anden banks hjemmemarked. Deres filialnet, som i dag er over 160 filialer på landsplan vil i en ny fusionsbank stå som en lokal bank og med landsdækkende tilstedeværelse.

Spar Nord



Sydbank



³⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250709.ece>

Der vil selvfølgelig komme overlap af filialer hvor det er oplagt at slå disse sammen. Som det ligeledes er set, i blandt andet Danske Markets Equity research og som det er sket inden for de senere år, vil antallet af filialer også svinde ind. Begge banker betragter sig selv som landsdækkende, men må siges at have en noget stor skævvridning af filialplacering. En sammenlægning vil bringe mere balance i dette forhold. Ligeledes nævnes der i rapporten at det optimale antal filialer for en landsdækkende tilstedeværelse er 110³⁹. Dette opfylder ingen af de to banker i dag, men ved en sammenlægning vil de overgå det så rigeligt. De 110 er selvfølgelig beregnet ud fra økonomiske kalkuler. I dette tilfælde er en del af visionen også lokal tilstedeværelse, hvilket alt andet lige kræver noget flere filialer.

Vision og mission

Begge banker har forskellige vision og mission. Begge har dog alt andet lige, qua deres filial placering, en lokal tilstedeværelse. Spar Nord er store i Nordjylland og Sydbank ligeså i Sønderjylland. Det gør dem unikke. Hvor banker som Nykredit og Jyske Bank kører med væsentlig anderledes strategier, har Spar Nord og Sydbank en tilpas ens strategi til at det kunne fungere i fusionsøjemed.

Solvens

En fusioneret udgave af de to banker vil på baggrund af 2012 tallene have disse tal. Solvensbehovet er fundet forholdsmæssigt ud fra de risikovægtede poster. Dette vil som udgangspunkt ikke forbedre billedet for Sydbank, men derimod for Spar Nord, da førstnævntes tal er en lille smule bedre.

Fusionsbanken⁴⁰	Basiskapital	Risikovægtede poster	Solvens	Solvensbehov
	18.470	117.419	15,7	9,3

Der ses dog klart nogle forbedringsmuligheder. Med henblik på både kreditrisiko og markedsrisiko. Kreditrisikoen kan minimeres ved en større bank med flere ressourcer. En beregning viser at Spar Nord's kreditrisiko udgør ca. 46 % af balancen. I Sydbanks tilfælde er det ca. 36 % og for den største bank på det danske marked, nemlig Danske Bank, er der tale om at kreditrisikoen udgør under 20 % af balancen. Der er derfor en tendens til at

³⁸ www.maps.google.com

³⁹ Equity Research – Danish Banks – lavet af Danske Markets, 4. September 2012

⁴⁰ Model udarbejdet i Excel på baggrund af tallene fra bankernes årsrapporter 2012.

kreditrisikoen muligvis kan reduceres såfremt der er tale om et større institut med flere ressourcer. Derudover er der markedsrisikoen. Her er påstanden ligeledes, at desto større spredning i landet og i brancher desto mindre markedsrisiko. Sydbanks markedsrisiko målt op mod balancen udgør ca. 5,7 %. Spar Nords er ca. 4,1 %, hvorimod Danske Banks igen er markant lavere, nemlig 1,7 %.⁴¹ Disse to beregninger mener jeg betyder at der kan være noget at hente i forhold til solvensen ved at blive lagt sammen til en ny større bank.

Når der samtidig skæves til solvenskravene i Basel III reglerne, ser begge banker godt rustet ud og dette vil også være billedet for en fusionsbank. Både Spar Nord og Sydbank har igennem en årrække haft stigende solvens. Der har i finanssektoren været stor fokus på dette, da en for lav solvens kan betyde konkurs og overtagelse. Samtidig ses det også på af investorer der skal vurdere risiciene ved investering i det konkrete pengeinstitut. Dog er pengene der er afsat på solvensen, døde penge, som ikke bidrager til at generere indtægter for pengeinstituttet. Derfor foreslår jeg at den nye fusionsbank har dette for øje og sørger for at solvensen ikke bliver unødigt høj.

Delkonklusion – solvens

Bankernes solvens er alfa og omega. Det kan knække nakken på pengeinstitutterne som vi løbende igennem den sidste årrække har været vidne til. En bank med solvensen i orden står også bare stærkere rustet, både i krisetider, men også til at klare de mere skærpede regler som er indført og som forventes indført i kølvandet på finanskrisen. Både Sydbank og Spar Nord Bank har flotte solvenstal. Både i forhold til gældende lovgivning, hvor de har stor overdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov, men også når der kigges fremad og skæves til nye regler der kan komme. Her har vi blandt andet set at kernekapitalsprocenten er rigtig høj, og Sydbank har helt fået fjernet den supplerende kapital fra deres solvens. Dermed står vi med to robuste banker, der blot kan blive endnu stærkere ved en fusion. Strategierne ligner hinanden tilpas meget til at de kan inkorporeres med hinanden uden at bankerne mister deres identitet. Bankernes filialnet bliver styrket ved en større spredning. De bliver rigtig landsdækkende, og der kan derudover skabes besparelser og synergier ved at sammenlægge filialer til større enheder, steder hvor man er dobbeltrepræsenteret. Herved skabes der også grobund for at vækste uden for de normale markedsområder.

⁴¹ Årsrapporter 2012 for de tre banker

Funding og nøgletal

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Funding for et pengeinstitut er essentielt. En bank lever som bekendt af at låne penge ud til låntagere. De penge de skal låne ud, skal som bekendt også komme et sted fra. Disse penge kommer bl.a. fra indlån som bankens kunder placerer i banken. Indlån er typisk på anfordring, eller i hvert fald med meget korte bindingsperioder. Når banken så samtidig låner deres penge ud til private og erhvervslivet på længerevarende løbetider, kan de eventuelt komme i en likviditetskleme såfremt de ikke har midlerne tilgængelig. Derfor tales der meget om at fundingen skal matche løbetiden på udlånet. Pengeinstitutterne søger derfor også længere funding, da de blandt andet er underlagt krav, såsom fundingkravene i tilsynsdiamanten.

Pengeinstitutterne konkurrerer med hinanden på at yde de danske privat og erhvervskunder lån. Derfor bliver de nødt til at tilbyde konkurrencedygtige priser, også selvom dette presser bankernes rentemarginaler. Deres fundingomkostninger er derfor et uhyre interessant emne at kigge på. Altså hvor god er banken til at skaffe deres samlede funding, både kortsigtet og langsigtet, billigst. Til dette bruges nøgletalsberegningen WACC, også kaldet weighted average cost of capital. Eller på dansk; den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning for egen- og fremmedkapital.

Da WACC er en nøgletalsberegning, findes der en formel der danner basis for den. Denne formel ser således ud:⁴²

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

K_w = Weighted average cost of capital of new fonds – Den vejede gennemsnitlige kapitalomkostning for nye midler

K_d = Cost of interest-bearing liabilities – Omkostningen af rentebærende passiver

T = Corporate tax rate – Skattesats

L = Ratio of liabilities to assets – Forholdet mellem aktiver og passiver

K_e = Cost of equity – Omkostninger af egenkapital

⁴² Commercial Banking – The Management of Risk, 3rd edition – side 268

Formlen kan med rette opdeles i to led. Første led, som er til venstre for plusset, er udtrykket for kapitalomkostningen for fremmedkapitalen. Det andet led, altså højresiden er kapitalomkostningen for egenkapitalen. L er således ratioen som den enkelte side har af helheden. L er nemlig; $\text{Passiver} = \text{Balancekapital} - \text{Egenkapital}$ (puljer tillægges). T udgør skattedelen i formlen.

Første led

$$K_d(1-T) L$$

K_d er omkostningen af rentebærende passiver og udregnes således:

$K_d = \text{interest expense} / \text{total liabilities}$ – De samlede renter banken betaler til de midler der er lånt, divideret med de rentebærende passiver (typisk lån fra andre banker, obligationer banken har udstedt, samt den store post indlån – dog ikke indlånsmidler fra puljeordninger og lignende, fordi de betales ikke med renter, men fra afkast på de aktiver puljen har investeret i.)

$(1-T) = T$ er som sagt udtryk for skattesatsen. I Danmark er selskabsskatten 25%

L er det forhold som er imellem aktiver og passiver. Altså passivside symboliseret ved egenkapitalen, og aktivside symboliseret ved fremmedkapitalen.

$$L = \text{Balancesummen} - \text{egenkapital} / \text{balancesummen}$$

Andet led

$$K_e (1-L)$$

Til bestemmelse af omkostningerne for egenkapitalen kan vi anvende Capital Asset Pricing modellen - CAPM⁴³.

K_e er omkostningerne for egenkapital og udregnes således; $K_e = r_f + b(r_m - r_f)$

CAPM er en model hvor vi i teorien kan finde omkostningerne ved egenkapitalen. CAPM består af flere elementer, som vil blive gennemgået lidt længere nede. For at bruge CAPM skal man være klar over at de teoretiske dele i modellen ikke nødvendigvis kan fungere i praksis. Beta, se beskrivelse nedenfor, skal blandt andet kunne bestemmes, og dette kan kun

⁴³ Aktie investering – Teori og praktisk anvendelse 3. udgave – side. 203

gøres på baggrund af historiske data og det kan ændre sig ved fremtidige scenarier. Derudover tages der udgangspunkt i at investor har ubegrænsede lånefaciliteter til rådighed og at alle investerbare muligheder findes, altså både råvarer, værdipapirer, ejendomme etc. Disse forudsætninger kan dog ses som forsimplinger i modellen således den kan bruges og fortsat er valid.

I CAPM modellen skal der ligge forskellige forudsætninger til grund for de enkelte dele. Disse dele og deres forudsætninger gennemgås herunder.

r_f = the risk-free rate of interest on Treasury bills – Den risikofrie rente

Hvilket afkast kan man opnå ved at placere sine penge stort set risikofrit. Typisk kan der her være tale om statsobligationer. Pt. er renten på en 10-årig dansk statsobligation under 1,5 %⁴⁴. Går man op til fem år tilbage kunne man finde serier over 4 %. Ud fra disse fakta og forventninger i markedet på sigt om rentestigninger, vælges den risikofrie rente til at være 3 %

b = Beta

Beta er et udtryk for den systematiske risiko for en aktie målt op imod markedet. For at finde Beta kigges typisk på historiske data for den enkelte aktie holdt op imod et validt indeks. Såfremt beta er præcist 1, er udsvingene det samme som på indekset. Såfremt beta er 0, er afkastet det samme som den risikofrie rente. En $\beta < 1$ er udtryk for at aktien har en mindre systematisk risiko end det marked den er målt op imod, altså at udsvingene er væsentlig mindre. Dette kan selvfølgelig godt betyde at man jævnt taber penge på investeringen, hvorimod det markedsindekset vokser i værdi, dog gennem store udsving. Er $\beta > 1$ er udsvingene større end det sammenlignelige indeks.

Da det konkret drejer sig om Sydbank og Spar Nord, er der indhentet kursudvikling det sidste knap 1 ½ år.⁴⁵ Der er tale om to banker, men der er desværre ikke et sammenligneligt indeks for det danske bankmarked. Derimod er OMXC20 indekset udvalgt, da det repræsenterer de tyve mest handlede danske aktier. Sydbank er en del af Large Cap indekset og Spar Nord af Mid cap indekset. Dog kan en fusionsbank mellem de to begynde at sammenlignes med Jyske

⁴⁴http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056E3CB/side/Resultat_af_auktioner_over_statsobligationer!OpenDocument

⁴⁵ Hentet fra www.euroinvestor.dk – tal for Sydbank, Spar Nord og OMXC20-indekset. Det har ikke været muligt at hente valid date længere tilbage.

Bank som er i OMXC20 indekset. Derfor er dette indeks valgt. En enkelt negativ ting ved det valgte indeks, er dog at mastodonten Novo Nordisk har stor indflydelse på kursudviklingen da den fylder en stor del af indekset.

Som det kan ses af nedenstående, er betaværdierne for bankerne udregnet her:⁴⁶

	Sydbank	Spar Nord	OMXC20
Beta	0,9150	0,4041	1,0000
Risikofrie rente	3,00%	3,00%	3,00%
Afkast i perioden	-6,38%	-32,11%	32,99%

Som det ses ud fra ovenstående beregninger for perioden 16.08.2011 – 31.12.2012, har Sydbank en beta meget tæt ved 1, hvorimod Spar Nord's beta ligger langt lavere. Dette betyder at kursen på Sydbank aktien i lang højere grad følger markedsudviklingen på det valgte marked. Da beta spiller ind på omkostningerne på egenkapitalen, vælges beta at sættes som 1 for at gøre beregningerne mere sammenlignelige. Dette er bl.a. også på baggrund af at det valgte marked, OMXC20 ikke i tilfredsstillende omfang afspejler udviklingen i kurser på det danske bankmarked.

K_m = Expected return on the stock market - Det forventede afkast på aktiemarked.

Som investor, og dermed ejer af virksomheden, tager man en risiko ved at placere sine penge i det valgte papir. For at tage denne risiko forventes et afkast. Jf. en stor analyse har realafkastet på verdensmarkedet for aktier de sidste godt 100 år givet 7,3 %⁴⁷. Det danske marked har kun givet 4,3 %. Når der skal fastsættes et afkastkrav som investor, i dette tilfælde for en investering i Sydbank eller Spar Nord, skal man tage højde for at der løbes en hvis form for risiko, ved at placere pengene i et enkeltpapir – fremfor eksempelvis en investeringsforening. Derudover skal man selvfølgelig have en tilpas lang horisont for at kunne forvente dette gennemsnitlige afkast. Vi har oplevet nogle turbulente år, hvor aktiemarkedene har set både kraftige stigninger og fald. Det kan forventes at disse tilstande normaliseres henover den næste årrække. Ud fra disse perspektiver, samt en skæven til en obligationsinvestering som vi

⁴⁶ Se kursforløb og uddybende beregninger i bilag

⁴⁷ <http://handelsinvest.dk/nyheder-mainmenu-30/nyheder-fra-handelsinvest-nyhedermenu-25/398-langsigtet-analyse.html>

så bl.a. i den risikofrie rente, sættes afkastkravet til 7 %. Det kan argumenteres for at afkastkravet til fx en placering i Spar Nord er større, da de både størrelses og solvensmæssigt er noget mindre og at Sydbank netop er blevet en SIFI kandidat hvor kravene til soliditeten øges.

Når WACC udregnes kan man selvfølgelig sammenligne de enkelte institutters fundingomkostninger. Derudover kan man som yderligere målestok kigge på hvor prisen ligger i forhold til pengemarkedsrenten.

Pengemarkedsrenten kunne for eksempel være CIBOR (Copenhagen Interbank Offered Rate). CIBOR er den rentesats, hvor et pengeinstitut er villig til at udlåne danske kroner for en periode fra 1 uge og op til 12 måneder på usikret basis.⁴⁸ Sydbank og Spar Nord Bank er begge stillere af CIBOR. Renten er for tiden mellem 0,600% og 0,775%⁴⁹.

WACC tal for Sydbank

Nu skal der kigges på de konkrete tal for de to banker:⁵⁰

Sydbank	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	606	781	411	188	467
Udbytte	-	-	74	-	-
Renteudgifter	4.692	2.290	971	1.235	841
Balance	155.975	157.821	150.843	152.713	153.441
Egenkapital	7.088	9.118	9.554	9.595	10.033
Pulje (aktivside)	5.777	6.735	7.923	8.553	9.799
Kd	0,032785969	0,016130396	0,007280716	0,009177721	0,006294486
L	0,952808959	0,939650265	0,933151413	0,933442009	0,930152741
Ke	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Venstre side	0,023429074	0,011367698	0,005095508	0,006425153	0,004391125
Højre side	0,003303373	0,004224481	0,004679401	0,004659059	0,004889308
WACC	2,67%	1,56%	0,98%	1,11%	0,93%

⁴⁸ <http://www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor>

⁴⁹ <http://www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor>

⁵⁰ Tallene er fundet i Sydbanks årsrapporter 2008 - 2012

Fundingomkostningerne som er udregnet, som set i ovenstående skema, viser at Sydbank ligger på et meget lavt niveau for perioden. Kun 2008 skiller sig ud med over dobbelt så høje fundingomkostninger som de andre år. Da balancesummen har været stort set uændret i perioden er det stort set kun på baggrund af de markant lavere renteudgifter. Bankens egenkapital andel er dog også vokset, hvilket har gjort denne del til en større del af den samlede funding. Da dette er den dyreste del af fundingen, grundet aktionærernes afkastkrav, er det fornuftigt at de stadig ligger på meget lavt niveau. Fundingniveauet ligger over eksempelvis CIBOR renten. Vi står dog i et globaløkonomisk særtilfælde, med historiske lave renter, der gør at det er svært at nå ned på niveau med pengemarkedsrenten.

WACC tal for Spar Nord

Her følger tallene for Spar Nord⁵¹

Spar Nord Bank	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	95	118	105	275	224
Udbytte	-	-	-	-	-
Renteudgifter	2.232	1.034	788	650	557
Balance	69.268	64.529	67.436	70.081	79.146
Egenkapital	4.024	4.143	4.374	4.627	5.975
Pulje (aktivside)	4.186	4.067	5.679	6.327	7.002
Kd	0,036552729	0,018364702	0,013734081	0,010991594	0,008422386
L	0,938163592	0,931483377	0,929167773	0,927419798	0,917175601
Ke	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Venstre side	0,02571933	0,012829811	0,009570949	0,007645367	0,005793605
Højre side	0,004328549	0,004796164	0,004958256	0,005080614	0,005797708
WACC	3,00%	1,76%	1,45%	1,27%	1,16%

Ligesom ved Sydbanks tal, ses de samme tendenser for Spar Nord Bank. WACC tallet er i 2012 på sit laveste niveau i perioden og tallet for 2008 er dobbelt så høj som de andre år. Balancen er vokset, hvilket primært er sket i 2012, hvor fusionen med Sparbank må formodes at stå bag denne kraftige balance forøgelse. Egenkapital er også vokset væsentlig mere end balancen er. Den er nu 50 % større end den var for fem år siden og derfor udgør den dyrere del af finansieringen, også en større del. Spar Nords fundingomkostninger ligger også et

⁵¹ Tallene er fundet i Spar Nord Banks årsrapporter 2008 - 2012

stykke over eksempelvis CIBOR renten, men som forklaringen var i Sydbanks tilfælde, således gælder forklaringen også her om det historiske lave renteniveau.

Sammenligning af bankernes tal

Sydbank har i hele perioden formået at funde sig billigere end Spar Nord Bank. Dette har givet dem en konkurrencemæssig fordel i forhold til at vinde nye udlån. Forskellen har dog, ud over enkelte undtagelse, ikke været højere end 30 basis punkter. Da bankerne samtidig ikke har været hinandens største konkurrenter har det de to imellem nok ikke haft den store betydning. En af årsagerne til den højere fundingomkostning i Spar Nord, er at deres egenkapital udgør en større del af balancen end i Sydbanks tilfælde. Som beskrevet tidligere er egenkapitalen den dyreste funding af fremmed- og egenkapital, grundet aktionærernes afkastkrav, som i dette tilfælde er sat til 7 %. Altså væsentlig over det WACC tal der er udregnet. I Perioden har Sydbanks aktionærer dog måtte tage sig til takke med et gennemsnitlig negativt afkast på ca. 5 % p.a. (tillagt lidt udbytte i 2010) og Spar Nord's aktionærer har tabt hele 12,8 % p.a. i perioden.⁵² Indsættes disse konkrete tal i WACC beregningen i forhold til afkastkrav var fundingomkostningen en helt anden. Til gengæld ville det ikke give mening, da ingen investorer ville placere deres penge i et papir der forventes at give et så stort negativt afkast, såfremt de kan placeres bedre andre steder.

At deres renteudgifter er faldet markant fra 2008 til 2009 og samtidig stødt henover perioden skyldes ikke udelukkende de to bankers dygtighed. Som nævnt tidligere er vi i det laveste renteniveau set historisk og dette har selvfølgelig indvirkning på fundingomkostningerne.

ICGR – Internal Capital Generation Rate

Et andet vigtigt nøgletal for pengeinstitutter er ICGR. Tallet er udtryk for hvilken vækst banken kan have og samtidig opretholde samme soliditetsgrad. Tallet kan hjælpe pengeinstitutterne med at sætte vækstmål, samtidig med at de opretholder deres soliditet og derved blandt andet tiltrækningskraften overfor eksisterende og potentielle investorer. Da ICGR, ligesom WACC, er en teoretisk formel, er der nogle kriterier der skal opfyldes for at ICGR beregningen kan benyttes. Dette betyder at risikovægtningen i forhold til udlånstyper, som beskrevet under solvensreglerne, er uændrede i vækstscenariet. Det vil sige at ens

⁵² www.euroinvestor.dk

udlånmix skal matche det eksisterende. En ændring heri, eksempelvis vækst i udlån til kun lavere vægtede udlån betyder en stigning i soliditet og omvendt og så bliver ICGR ubrugelig.

Formlen for ICGR er som følger:⁵³

$$\text{Internal capital generation rate} = \frac{1}{\text{Capital Ratio}} \times \text{Return on assets} \times \text{earnings retention rate}$$

ICGR består af tre led. Første led består af blandt andet soliditetsgraden. Capital Ratio på engelsk. Andet led er Return on assets – på dansk kendt som afkastningsgraden. Det tredje led er resultatet tillagt eller fratrukket noget kapital. På engelsk er det tredje led kaldet ”Earnings retention ratio”. De tre led vil nu blive gennemgået for at skabe større forståelse af ICGR beregningen.

Første led

Som sagt indeholder første led, soliditetsgraden:

$$\frac{1}{\text{Soliditetsgraden}}$$

Dette nøgletal, altså soliditetsgraden, bruges til at vurdere hvor solid virksomheden er. Soliditetsgraden findes ved følgende formel⁵⁴:

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiver}}$$

Hvor stor en del af virksomhedens balance er egenkapital. En høj soliditetsgrad betyder at virksomheden i højere grad har robusthed og kapital nok til at modstå eventuelle tab. Soliditetsgraden kan også være negativ, såfremt egenkapitalen er negativ. Dette er absolut ikke et positivt tegn for en virksomhed.

⁵³ Commercial Banking – The Management of Risk 3rd edition – side 365

⁵⁴ <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/soliditetsgrad/>

Soliditetsgraden vil altid være under 1 da en større egenkapital også vil påvirke aktiverne, og da dette skal divideres op i 1, vil dette led oftest give over 1. Desto mindre soliditetsgrad, desto højere vil dette leds tal blive. Det skyldes at der er mindre soliditet der skal opretholdes, og derfor kan virksomheden vækste mere med de midler der er til rådighed. Et eksempel er, at såfremt virksomheden har en soliditetsgrad på 5 %, skal der kun afsættes 5 % af aktivmassen til egenkapitalen. Resten kan så bruges til at vækste med. Såfremt soliditetsgraden i stedet var 20 %, skulle en femtedel af aktivmassen afsættes til egenkapitalen for at opnå samme soliditet ved fremtidig vækst.

Andet led

Andet led i formlen for ICGR, er afkastningsgraden:⁵⁵:

Resultat efter skat

Balancesum

Return on assets eller ROA er den internationale betegnelse for dette led. Det er simpelthen et nøgletal der beskriver hvor stort et afkast man opnår på baggrund af en af den samlede balancesum i virksomheden. Tallet i dette led, afkastningsgraden, er dog at foretrække så højt som muligt, såfremt man ønsker at få et så højt ICGR-tal som muligt. Desto højere tallet er i dette led, desto højere vil den samlede ICGR nemlig være. Det skyldes at desto bedre man er til at skabe et højt afkasts niveau af kapitalen desto mere har man mulighed for at vækste og samtidig bevare den samme soliditet. Når der skal bevares en soliditet på et vist niveau er mulighederne for at vækste begrænsede til tilførsel af kapital udefra eller anvendelse af årets overskud.

Tredje led

Tredje led i ICGR formlen er earnings retention ratio

Resultat efter skat – udbytte + tilført basiskapital

Resultat efter skat

⁵⁵ <http://penge.dk/ordbog/afkastningsgrad>

Det tredje led medregner om der skal tilføres ekstra kapital, eksempelvis basiskapital, eller afsættes kapital, som ved udbyttebetaling, for at bibeholde soliditetsniveauet. Hvis der ikke foretages en udbyttebetaling til aktionærene eller tilføres kapital, er værdien af earnings retention ratio 1. En tilførsel af kapital vil betyde at tallet bliver større end 1 og sker der udbyttebetaling, som overstiger eventuel tilførsel af kapital, vil tallet blive mindre end 1.

Formlen som består af de tre led, kan dog simplificeres ved hjælp af brøkgregning:

$$\frac{1}{\text{Egenkapital/Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Resultat efter skat}}$$

=

$$\frac{\text{Aktiver}}{\text{Egenkapital}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Aktiver}} \times \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Resultat efter skat}}$$

=

$$\frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{Egenkapital}}$$

Denne formel er nu blevet lig formelen for egenkapitalens forrentning.⁵⁶ Det kan derfor udledes at ICGR er stort set lig egenkapitalens forrentning (Return on equity – ROE). Den eneste forskel er i sidste led, hvor udbytte og tilført basiskapital indgår i ICGR formelen. Såfremt ICGR tallet > egenkapitalens forrentning, er det fordi virksomheden har fået tilført basiskapital. Og såfremt ICGR < egenkapitalens forrentning er det fordi virksomheden har udloddet udbytte til aktionærene.

ICGR tal for Sydbank

Ud fra tallene fundet i årsrapporterne er følgende udregnet i ICGR formelen:

Sydbank	2008	2009	2010	2011	2012
Capital Ratio	22,0055	17,3087	15,7885	15,9159	15,2936
Return on assets	0,003885	0,004949	0,002725	0,001231	0,003044
Earnings retention					

⁵⁶ <http://www.penge2.dk/ordbog/e/egenkapitalens-forrentning.aspx>

Michell Vestergaard Nielsen		studie nr. 20111616			30.04.2013
ratio	1,00	1,00	0,82	1,00	1,00
ICGR	8,55%	8,57%	3,53%	1,96%	4,65%

Tallene viser med stor tydelighed et fald fra midt i finanskrisen til 2011. Der sker så en stigning i 2012. Dette skyldes primært afkastningsgraden som over fordobles fra 2011 til 2012. Banken er også blevet mere solid, hvilket ses i den faldende capital ratio. Det påvirker så ICGR væksttallet negativt, da der i en mere solid virksomhed skal afsættes flere midler til at bevare soliditet.

ICGR tal for Spar Nord

Spar Nord	2008	2009	2010	2011	2012
Capital Ratio	17,2119	15,5766	15,4160	15,1452	13,2455
Return on assets	0,001376	0,001821	0,001557	0,003921	0,002828
Earnings retention ratio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ICGR	2,37%	2,84%	2,40%	5,94%	3,75%

Her ses en mere stabil tendens. Dog er niveauet steget siden de tre første år. Ligesom ved Sydbank har soliditetsforbedring været i højsædet, men samtidig har man formået at løfte afkastningsgraden så man samlet set har kunnet holde ICGR tallet og endda fået det til at stige en smule.

Sammenligning af bankernes tal

Hvor Sydbank har oplevet et fald i ICGR tallene fra start til slut i perioden er det gået modsat vej for Spar Nord. Begge har dog øget soliditeten i perioden, hvilket også kan ses målt på solvensprocenten i afsnittet om dette. Samtidig er afkastningsgraden blevet forbedret for begge banker. Afkastningsgraden er meget lav hvis man sammenligner med en anden normal virksomhed. I bankers tilfælde har de dog en så stor balance, at afkastningsgraden ikke afspejles på samme høje niveau. I forhold til væksttallene i ICGR har begge banker et tal i 2012 på omkring 4 %. Dette må siges at være et fornuftigt vækstmål at have, set i det marked vi har. Med en vækst på de ca. 4 % kan bankerne bibeholde sin soliditet som de har arbejdet på at få på nuværende niveau.

Return on equity – Egenkapitals forrentning

Et tredje vigtigt nøgletal er egenkapitals forrentningen. På engelsk; Return on equity eller ROE. Dette tal er meget brugt blandt bankerne der ofte henviser til ROE'en som en økonomisk målsætning. Senest har Danske Bank sat ROE mål som en af sine vigtigste målsætninger⁵⁷. Dette gøres alt sammen for at gøre pengeinstituttet attraktivt at investere i. Egenkapitals forrentningen er, som ordet giver udtryk for, evenen til at give afkast på den investerede kapital. Danske Bank har meldt ud af man satser på et mål på 12 % i ROE og Nordea 15 %⁵⁸. Derfor er det interessant at kigge på Sydbank og Spar Nords evne til at forrente den investerede kapital.

Sydbank	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	606,0	781,0	411,0	188,0	467,0
Egenkapital	5.777,0	6.735,0	7.923,0	8.553,0	9.799,0
ROE	10,49%	11,60%	5,19%	2,20%	4,77%

Spar Nord	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat efter skat	95,3	117,5	105,0	274,8	223,8
Egenkapital	4.024,4	4.142,7	4.374,4	4.627,3	5.975,3
ROE	2,37%	2,84%	2,40%	5,94%	3,75%

Som det ses af beregningerne ovenfor ligger begge banker i 2012 næsten indenfor et procentpoint af hinanden. Spar Nord har kun i 2011 formået at forrente egenkapitalen bedre end Sydbank. Sydbank, har i de to første år haft tocifret ROE, det samme som de to største banker herhjemme har sat sig som en målsætning. Begge banker har givet overskud alle årene i perioden. Der bliver i bankernes årsrapporter ikke udtrykt om der er tilfredshed med niveauet. Skal man sammenligne med de andre Gruppe 1 banker ser tallene således ud:

ROE	2008	2009	2010	2011	2012
Danske Bank	-0,40%	1,00%	3,60%	1,50%	3,60%
Nordea Bank	15,0%	10,3%	10,9%	10,1%	11,1%
Jyske Bank	9,21%	3,76%	5,67%	3,56%	3,81%
Nykredit	-14,5%	-10,2%	2,87%	3,05%	0,47%

⁵⁷ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article5123378.ece>

⁵⁸ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article5123378.ece>

Her er det sådan set kun Nordea som skiller sig væsentlig ud. Både Jyske Bank og Danske Bank ligger på niveau med Spar Nord og Sydbank i 2012. En ny fusionsbank vil som sagt, målt på balancekroner, kunne sammenligne sig med både Jyske Bank og Nykredit. Derfor er det også relevant at sammenligne sig med disse institutter. Set i forhold til Jyske Bank, klarer Sydbank sig rigtig flot. Kun i 2011 halter de bagefter (2010 er de marginalt under). Spar Nord derimod har først kommet på niveau de to seneste år Nykredit har haft en del negative år, og ligger i 2012 også et stykke bag de andre.

Synergier

Ved sammenlægning af to virksomheder er der altid potentiale for synergier da nogen processer ikke skal gøres dobbelt. Dette er også tilfældet i en eventuel fusion mellem Spar Nord og Sydbank. Disse potentielle synergier vil nu blive gennemgået. Det drejer sig primært om personalereduktion og derigennem lønreduktioner, både i stabs- og direktionsfunktioner. Endvidere filialsammenlægninger og revisionshonorarer. Der vil for direktionen være tale om opsigelsesvarsler med løngodtgørelser der strækker sig i op til to år. For at se de fulde forventede synergi effekter kigger vi derfor på en 3-årig periode.

Bestyrelses-, direktions- og revisionshonorarer

Spar Nord har i dag bestyrelsesudgifter for 2,4 mio. kr., direktionsudgifter på 9,3 mio. kr. og revisionshonorarer på 4 mio.kr.⁵⁹ Sydbank har bestyrelsesudgifter på 3,5 mio. kr., direktionsudgifter på 11,1 mio. kr. og revisionshonorarer på 2 mio. kr.⁶⁰ Kun Sydbank oplyser i regnskabet, udgiften til repræsentantskabet, som 2 mio. kr. Det antages at Spar Nord's repræsentantskab får 1,7 mio. kr. Dermed løber udgifterne i alt op på 36 mio. kr. om året.

Direktionen

Sydbank og Spar Nord har i alt 6 direktionsmedlemmer. Der er opsigelsesvarsel på 1 år i Sydbank og 2 år i Spar Nord⁶¹. Det antages at den nye fusionsbank skal have 4 direktionsmedlemmer, to fra hver nuværende bank. Det vil sige at der skal afskediges to direktionsmedlemmer fra Spar Nord. Dette betyder at der i 2014 og 2015 vil komme en ekstra udgift på ca. 12 mio. kr. hvorimod der i 2016 vil blive en besparelse på 6 mio. kr.

⁵⁹ Spar Nord – årsrapport 2012

⁶⁰ Sydbank – årsrapport 2012

⁶¹ Årsrapporter 2012 for Spar Nord og Sydbank

Bestyrelsen

Bestyrelsen som i alt aflønnes med 5,9 mio. kr. En halvering af disse udgifter forventes at slå igennem med det samme. Altså dermed en besparelse på 2,95 mio. kr. i alle årene.

Repræsentantskabet

Udgifterne hertil som er 3,7 mio. kr. forventes ligeledes at blive halveret og en besparelse på 1,85 mio. kr. slå igennem i alle årene i perioden.

Revisionshonorarer

Revisionshonorarerne på 6 mio. kr. forventes også at kunne halveres fra start, hvorfor der også her medregnes en positiv effekt på 3 mio. kr. om året.

Stabsfunktioner

Da de to banker ikke opgør specifikt aflønningerne for medarbejderne i stabsfunktionerne, tages udgangspunkt i Spar Nords forventede synergier med Sparbank fusionen, som er nævnt i deres årsrapport for 2012. Heri står der at de to banker i alt havde 1.152 medarbejdere på fusionstidspunktet, heraf 491 i hovedsæderne. Af disse skulle 100 stillinger skæres væk, svarende til ca. 20 %. Det antages at gennemsnitslønnen, med pension osv. andrager 500.000 kr. om året pr. medarbejder.

Spar Nord må derfor, efter afskedigelsen af de 100 medarbejdere formodes at have 1.052 medarbejdere. Sydbank oplyser i deres årsrapport at de i 2012 har haft 2.166 ansatte i gennemsnit. Derfor antages det at den nye fusionsbank samlet vil starte ud med 3.218 medarbejdere. Hvis Spar Nord tallene følges, vil ca. 40 % af disse være ansat i stabsfunktioner, svarende til 1.287 medarbejdere. Igen forventes det at antallet af medarbejderne i stabsfunktionerne kan reduceres med 20 % da mange funktioner nu bliver lagt sammen. Dette vil betyde afskedigelse af 257 medarbejder – til en gennemsnitsløn på 500.000 kr. Altså en besparelse på 128,5 mio. kr. Da medarbejder er omfattet af opsigelsesvilkårene i Funktionærlovens § 2⁶², har de op til 6 måneders opsigelsesvarsel. Derfor forventes kun halvdelen af besparelsen slår igennem det første år, altså en besparelse på 64,25 mio. kr. i 2014 og de fulde 128,5 mio. kr. i både 2015 og 2016.

⁶²<http://www.finansforbundet.dk/da/blivklogerepaa/Ansaettelsesvilkkaar/ansaettelsensstartogslut/opsigelse/Sider/Opsigelsesvilkkaar.aspx>

Filialnettet

Spar Nord har i dag 67 filialer i Danmark og Sydbank 95 filialer i Danmark. De har, som beskrevet ovenfor, henholdsvis 1.052 og 2.166 fuldtidsansatte. Som hjælpemidler kan vi her benytte nøgletallene, medarbejdere pr. balance milliard og afdelinger pr. balancemilliard for at se deres nuværende status og effektivitet.

2012 ⁶³	Sydbank	Spar Nord
Medarbejdere	2.166	1.052
Afdelinger	95	67
Balance i mia. kr.	152,7	79,1
Medarbejdere pr. balance mia.	14,18	13,30
Afdelinger pr. balance mia.	0,62	0,85

Som det ses af skemaet har Spar Nord færre medarbejder pr. balance mia. Dette kan være et udtryk for effektivitet. Modsat har Sydbank noget færre afdelinger pr. balance mia.

Hvis vi sammenligner med de tre største på markedet herhjemme, ser tallene således ud:

2012 ⁶⁴	Jyske Bank	Nordea	Danske Bank
Medarbejdere	3.574	6.584	20.308
Afdelinger	107	270	302
Balance i mia. kr.	258,2	845,2	3.485,2
Medarbejdere pr. balance mia.	13,84	7,79	5,83
Afdelinger pr. balance mia.	0,41	0,32	0,09

Bortset fra Jyske Bank, som ved medarbejdere pr. balance mia. ligger på niveau med Spar Nord, er det et udtryk for at de er noget mere effektive. Bag ved de store forskelle i tallene, er selvfølgelig også at bankerne, qua deres størrelser, har nogle noget større kunder og derved også noget større balancetal. Dog kan det udledes at tallene bliver mindre desto større banken er.

I forbindelse med afdelings- og medarbejderantal vil jeg forudsætte at der skal ske filialsammenlægninger der vil medføre husleje besparelser. Endvidere vil jeg dog forudsætte,

⁶³ Tal hentet fra Sydbank og Spar Nord's årsrapporter 2012 og bankernes hjemmesider

⁶⁴ Tal hentet fra Jyske Bank, Nordea og Danske Banks' årsrapporter 2012 og bankernes hjemmesider

at der ikke skal ske en såkaldt fyringsrunde der skal reducere antallet af medarbejdere i filialnettet. Dette er noget der løbende vil blive tilpasset, som man også har set under nuværende forhold. Dette gøres for at beholde de rådgivere som kunderne møder, og man derigennem fortsat kan bibeholde det lokale islæt. Et kombineret tal for bankernes nuværende antal afdelinger pr. balance mia. baserer sig på deres i alt 162 afdelinger og samlede balance på 231,8 mia. kr. Altså 0,70 afdeling pr. balance mia. Denne faktor ønskes nedbragt til 0,65, altså med kun 0,05 da der for de to bankers vedkommende ikke er så mange overlap, og de stadig skal være stærkt repræsenteret i de primære markedsområder, Nord- og Sønderjylland. For at finde antallet af afdelinger der skal lukkes i forbindelse med sammenlægninger bruges følgende formel, hvor X er antallet af afdelinger der skal lukkes.

$$\frac{X}{231,8} = 0,65$$

=>

$$X = 0,65 * 231,8$$

=>

$$X = 150,67$$

Altså skal der være 150,67 afdelinger efter fusionen. I forhold til de nuværende 162, betyder det en lukning af ca. 12 afdelinger. Ifølge de to bankers årsrapporter bruger Spar Nord og Sydbank henholdsvis 82,4 mio. kr. og 156 mio. kr. om året i husleje omkostninger. Det antages at alle disse omkostninger er til filialdrift og at alle filialer lejes, for at kunne bruge tallene. I alt bruges der 238,4 mio. kr. til leje af 162 afdelinger. Det er 1,47 mio. kr. pr. afdeling. Ved sammenlægning, og dermed lukning af 12 filialer, vil det give en besparelse på 17,64 mio. kr. Da sammenlægningerne kan kræve ombygning og der bør være opsigelsesperiode på de lejede lokaler, forventes besparelsen først at slå igennem i år 2. I år 1, vil der blive afsat et tilsvarende beløb til huslejen, som skal gå til eventuel ombygning. Det vil sige at der i 2014 vil være en negativ påvirkning på -17,64 mio. kr. og i 2015 og 2016 vil være en positiv påvirkning på 17,64 mio. kr.

Samlede synergibesparelser

De samlede synergibesparelser vil se således ud over en 3-årig periode:

Synergier - mio. kr.	2014	2015	2016

Aflønning og honorarer	-4,2	-4,2	13,8
Stabsfunktioner	64,25	128,5	128,5
Huslejesbesparelser	-17,64	17,64	17,64
I alt	42,41	141,94	159,94

Som det ses vil der være en del penge at hente i besparelser ved en fusion i forhold til ovenstående. Det vil tage tre år at indarbejde ud fra min vurdering, men herefter vil besparelsen på knap 160 mio. kr. slå fuldt igennem.

Synergier ved WACC, ICGR og ROE

Ligesom der er gevinster på ovenstående områder, kan en fusion også skabe værdi for bankens fundingomkostninger, vækstmuligheder og egenkapitals forrentningen.

WACC-synergier

Som nævnt tidligere er begge banker ratede af Moodys. Sydbank har en Baa1 rating, som er 10 bedste karakter på en skala der tæller 27 klassifikationer⁶⁵. Spar Nord har afsluttet sit samarbejde med Moody men bliver stadig rated. Så sendt som marts måned 2013 blev deres rating nedgraderet til Ba1⁶⁶, hvilket vil sige 13. bedste karakter på skalaen. Dette skete som bekendt blandt andet på baggrund af fusionen med Sparbank som Moody mente trak kreditbogen for meget ned. En ny fusion mellem Sydbank og Spar Nord, hvor Sydbank er den største bank vil sandsynligvis trække Spar Nords rating op. Der er nemlig, som i Sparbank tilfældet, ikke på samme måde tale om et pengeinstitut med problemer i kreditbogen⁶⁷. Derfor antages det at en fusion vil gøre et større og samlet pengeinstitut, som også samtidig skal leve op til de nye SIFI krav, til en bedre rated bank end Spar Nord er i dag. Dette vil uden tvivl have indflydelse på WACC'en. Det antages derfor at den samlede rating kommer til at ligne Sydbanks nuværende, hvis endda ikke højere på grund af SIFI kravene. Dette kommer på sigt til at påvirke de funding omkostninger som det nuværende Spar Nord har.

⁶⁵ <http://politiken.dk/tjek/penge/dinepenge/ECE1640965/se-moodys-vurdering-af-danske-banker/>

⁶⁶ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5234126.ece>

⁶⁷ <http://ugebrev.dk/Nyheder/SPARBANK-uden-tilsynsbesoeg-i-tre-aar>

ICGR-synergier

Da væksttallet ICGR har stor fokus på resultat efter skat, som tidligere bevist, vil synergibesparelserne omkring omkostningerne give et forbedret ICGR tal for begge banker. De vil med højere indtjening kunne vækste mere uden at bringe deres soliditet ned eller få tilført ekstra kapital.

ROE-synergier

Egenkapitals forrentningen er, som beskrevet tidligere, forholdet imellem resultat efter skat og egenkapitalen. Da resultat efter skat ses forbedret jævnfør det tidligere gennemgåede, vil ROE-tallet give positiv effekt i en fusions situation for begge banker.

Ny fusionsbank

Der vil nu blive lavet beregninger for den nye fusionsbanks nøgletal. For at kunne dette, bliver vi nødt til at opstille nogen forudsætninger. Disse forudsætninger er:

- Tallene fra 2012 regnskaber går igen i 2014, 2015 og 2016 – kun ændret ved de gennemgåede synergieffekter
- Det forudsættes at renteniveauet som har været i 2012 fortsætter og der ligeledes ikke er inflation, lønstigninger eller udvikling i balanceposter og lignende
- For WACC beregningen anslås det at Spar Nord bank får en bedre rating og dermed kan nedbringe sine fundingomkostninger til et niveau der matcher Sydbanks henover tid. Pt. vil det betyde et fald i deres renteudgifter på 217 mio. kr. Da de funder sig på længere sigt, vil et skøn være at de i den 3 årige periode vi beregner for gennemslagskraft på 50 %, altså 16,67 % om året, svarende til 36,2 mio. kr. i årlige besparelser

Nøgletalssynergier	Sydbank	Spar Nord	Samlede tal	FB 2014	FB 2015	FB 2016
WACC	0,93%	1,16%	1,01%	0,99%	0,98%	0,97%
ICGR	4,65%	3,75%	4,32%	4,81%	5,66%	5,99%
ROE	4,77%	3,81%	4,32%	4,81%	5,66%	5,99%

Nøgletallene viser her bankerne hver for sig for 2012, et samlet tal fra 2012, og så udviklingen efter en fusion efter de opstillede og gennemgåede kriterier. WACC'en er

gennemsnitslig 1,01 % for de to banker, men fusionen vil gøre fundingen billigere. Dette skyldes udelukkende den forventede bedre rating som den "gamle" Spar Nord del vil drage fordel af. WACC'en forventes at gå mod Sydbank niveauet. Det er dog minimalt hvilke forskelle denne gør. ICGR giver straks en større fordel. Her er der gevinst fra allerede første år, for både Sydbank og Spar Nord, da de synergibesparelser de opnår, vil slå igennem. Derfor har de mulighed for at vækste mere uden at bringe deres soliditet over styr. Allerede år to vil denne være næsten 1½ procentpoint over bankernes nuværende status. Egenkapitals forrentningen ligner til forveksling ICGR tallet. Dette skyldes, som tidligere bevist, at disse tal er ens så længe der ikke udbetales udbytte eller tilføres kapital. Det viser også at Fusionsbanken løfter ROE'en allerede det første år efter fusionen, hvilket vil være til glæde for både Sydbank og Spar Nord. I år tre har den løftet sig til 6 %, hvilket er yderst positivt, da det er en stigning over 1½ procentpoint.

Delkonklusion – funding

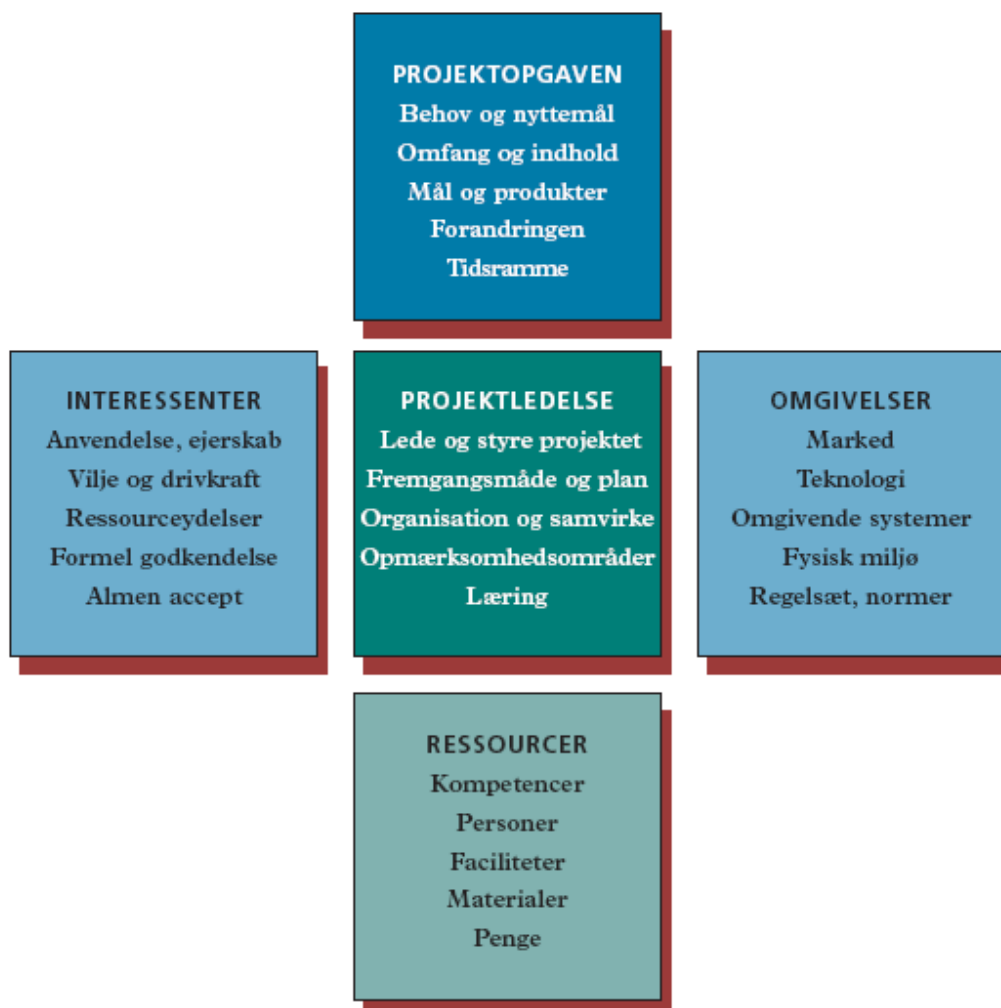
Begge banker ligger rimelig ens på de beskrevne nøgletal. Udviklingerne har ligeledes udartet sig mere eller mindre på samme måde. Når synergierne tages i betragtning i forhold til en fusionsbank, ser vi hurtigt at der er noget positivt at hente for begge banker. Besparelser på udgiftssiden er markante og er, for begge banker, attraktivt at få gennemført. For bankernes aktionærer, som trods alt er ejere af virksomheden og derved er, direkte eller indirekte, beslutningstagere, vil der være gevinst at hente for begge parter. Dette er det vigtigste i sådan en fusion, hvor den ene bank ikke er nødlidende og en fusion skal skabe merværdi for begge parter, ikke blot at den ene del skal reddes. Besparelserne i kroner udgør, tre år efter fusionen, 20 % af det samlede nettoresultat, hvilket absolut må være en vigtig faktor for bankerne og deres aktionærer. Så deres funding bliver billigere og de opnår kontante besparelser ved fusionen, som til sidst resulterer i en forbedret egenkapitals forrentning. Det må give aktionærene blod på tanden.

Fusionsprojektet

5 x 5 modellen

En fusion baseres, som det er set i tidligere afsnit, på mange nøgletals- og effektiviseringsberegninger. Da en fusion involverer en stor del af de to bankers medarbejdere, blandt andet i forbindelse med filialsammenlægninger, vil denne opgave være et projekt i sig selv. Dette skal gennemføres for at opnå en succesfuld fusion, på lige fod med det projekt der har skabt tilblivelsen af det beslutningsgrundlag der danner basis for fusionen er det. Et projekt er en opgave som udføres én gang og afsluttes ved at opgaven er fuldført.⁶⁸ For at få forståelsen af et projekt, er kendskabet til 5 x5 modellen essentiel.⁶⁹

Projektets grundelementer – 5x5 modellen



⁶⁸ Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 12

⁶⁹ Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 4. Model fundet på: http://frank-merete.homeip.net/Projeklederkursus_Web/Grafik_projekt/1.04%205x5_modellen.htm

5 x 5 modellen er oversigten der skal give en forståelse for projektarbejdet. Øverst ses selve projektopgaven. Heri ligger blandt andet indhold, omfang, målsætninger og tidsramme for projektet. Altså hvor er det vi skal hen med dette projekt. Nederst ligger ressourcerne, som eksempelvis er økonomien, kompetencerne og arbejdskraften der bliver stillet til rådighed for fuldførelse af projektarbejdet. På siderne ses interessenterne og omgivelserne. Altså eventuelt hvilke rammer sætter lovgivningen eller teknologien for projektet og er der meningsdannere der kan gøre afgørende indflydelse. I midten af 5 x 5 modellen ses projektlederen. Det er denne person der skal styre og lede hele projektet fra start til slut. Her skal overblikket over alle de andre ting ligge. Blandt andet skal projektlederen fra start kigge på alle elementerne i modellen og overveje hvor der bør sættes ind. Det kan ved en filialsammenlægning være meningsdannere i lokalområdet der skal påvirkes positivt, så man ikke mister kunder i forbindelse med stor utilfredshed ved en lukning. Det kan være en afgørende lovgivning som kan sætte en stopper for planerne. Alt i alt er modellen altså med til at give projektlederen et værktøj der kan benyttes til at få det afgørende overblik over projektet. Og det er yderst vigtigt at det bliver brugt i planlægningen så betydelige detaljer ikke overses.

SMART model

Et projekt ledes af en projektleder, der har til opgave at sørge for at den stillede opgave leveres indenfor de rammer der fra start er aftalt med projektejereren. Det er derfor vigtigt at projektlederen sørger for realistiske rammer som der kan overholdes så projektet kan leveres som aftalt, da det i sidste ende er projektlederen der står tilbage med ansvaret. For at få målsætningerne på plads, kan der laves såkaldte SMART mål. Dette er en god måde at få gjort de lidt mere "bløde" målsætninger konkrete. SMART står for:⁷⁰

- Specifikt
- Målbart
- Accepteret
- Realistisk
- Tidsfastsat

I et projekt som en filialsammenlægning er det begge type målsætninger. Dem man helt konkret kan måle, eksempelvis besparelser og kundeafgang, og der er dem man ikke kan måle så præcist som samarbejde og loyalitet. Her er SMART-målene brugbare. Hvis vi tager

⁷⁰Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 353

udgangspunkt i samarbejdet mellem de to bankers medarbejdere der samles i en filial, måske er der endda fundet en fyring sted af en medarbejder i den ene bank, så kan det være svært at måle. Derfor bliver man nød til at kigge på specifikt hvad målsætningen kan være. Det kunne være, hvor hurtigt føler man at man medarbejderne opnår et tilfredsstillende samarbejde, der den vej igennem bliver givtigt for den nye Fusionsbank. Dette kan gøres på følgende måde:

Specifikt

Man ønsker et samarbejde der fungerer på højde med samarbejdet i de to nuværende filialer.

Målbart

Dette sker ud fra spørgeskema til leder og medarbejderne før sammenlægning og efterfølgende. Disse skal munde ud i en score, samt mulighed for kommentarer.

Accepteret

Medarbejderne skal kende målsætningen og man skal have deres accept, samt at de skal tage ejerskab for projektet og ikke er modstandere af dette.

Realistisk

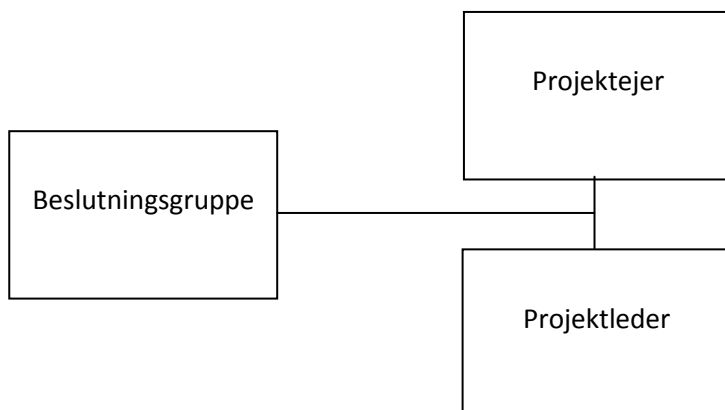
Da der kan komme modstand når to hold medarbejdere sættes sammen og dermed to forskellige kulturer og arbejdsformer, derfor accepteres et niveau på 5 % under før niveau.

Tidsfastsat

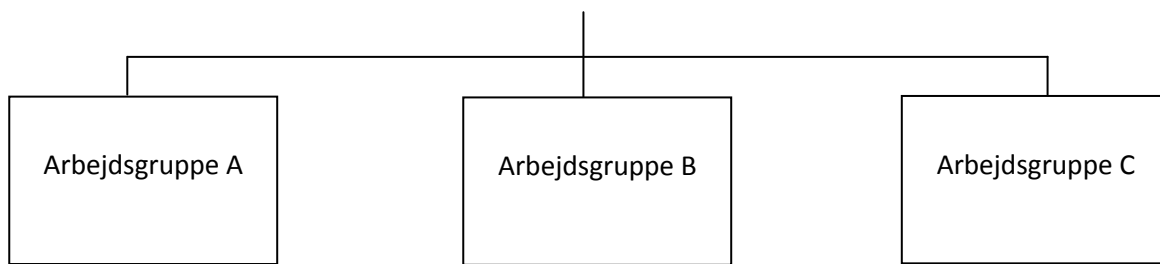
Man laver målingen henholdsvis 1 og 2 år efter sammenlægning, så man også ser om der sker en positiv udvikling. Efter to år, er sammenlægningsprojektet sikkert afsluttet, men derfor kan man godt tage denne delproces og fortsætte, da det blandt andet er i lederens interesse at skabe et godt samarbejde, og dette kan der godt arbejdes på i en længere periode.

Projektorganisationen

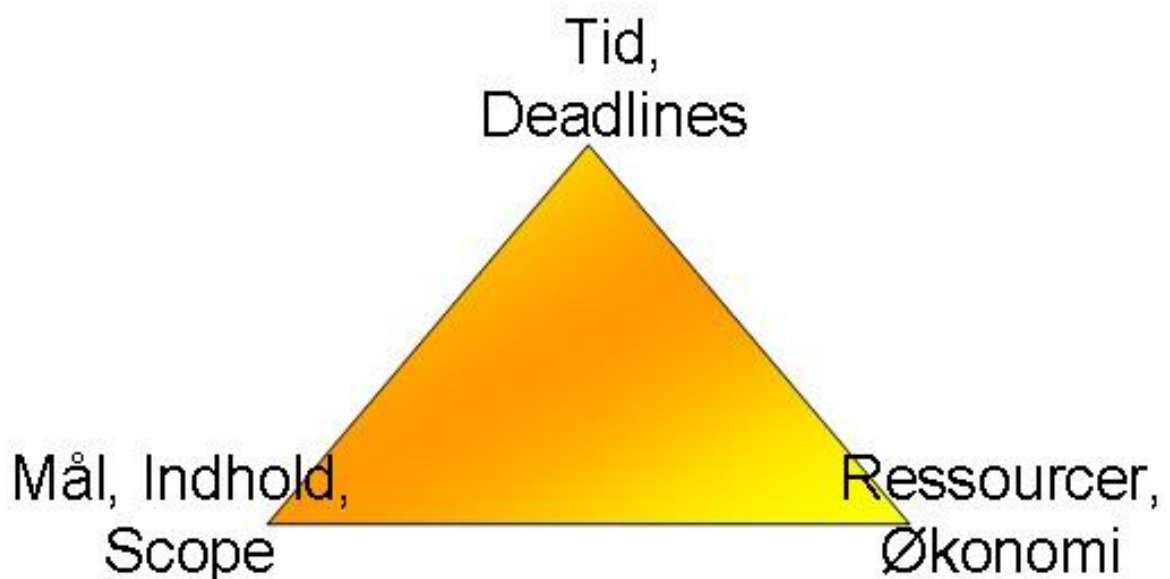
En projektorganisation kan typisk organiseres på følgende måde:⁷¹



⁷¹ Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 108



Som det ses ud fra organisationsdiagrammet har vi projektlederen i midten. Han er bindeleddet imellem dem der ønsker projektet gennemført (projektejeren) og de arbejdsgrupper der skal udføre projektet. Han står som koordinator, og derfor yderst vigtigt at han fra start får opsat succeskriterierne på projektet, såsom målsætninger og ressourcer indenfor både arbejdstid/arbejdskraft og økonomi. Hvis nogen af disse kriterier skrider i processen kan det have store konsekvenser for det samlede projekt. Det kan sættes som en trekant der skal være i balance, hvis et af hjørnerne ændres, skubbes balancen i projektet og der er derved risiko for at det ikke lever op til kravene fra projektejeren. Dette er defineret i nedenstående model:⁷²



Ved en filialsammenlægningen som vi kigger på i dette tilfælde, skal indsættes i organisationsdiagrammet, vil projektejeren og beslutningsgruppen udgøre beslutningsdelen i projektet. Det er dem som udstikker rammerne for målsætningen og hvilke ressourcer der stilles til rådighed for projektlederen. Her vil det være bankens direktør, bestyrelse og ledere fra de berørte områder, der er beslutningsdygtige og som kan komme med faglige indspark.

⁷² Præsenteret af Christian Mørck Sørensen, på HDFR undervisningen i Projektledelse. Model fundet på: <http://projektledelse.mannaz.com/projekttrikanten>

Nederst er arbejdsgrupperne hvor projektlederen kan udvælge en leder for de enkelte grupper der skal rapportere tilbage til ham. Alternativt kan han selv stå for denne opfølgning. Såfremt der sker ændringer i arbejdsgrupperne i forhold til de udstykkede rammer, eksempelvis overskreden tidsfrist, skal dette straks drøftes med beslutningsgruppe og projektejer, så projektlederen ikke i sidste ende, står med et projekt der ikke er færdigt i forhold til det aftalte fra start. Den løbende dialog, skal sikre at der eventuelt tilføres flere ressourcer eller ændres på målsætninger og lignende.

I beslutningsgruppen anbefales det at der er medlemmer af direktionen der, som sagt kan tage de nødvendige beslutninger og har mandat til dette. Derudover også folk der har været med i lignende projekter omkring filialsammenlægninger, der kan bidrage med viden om muligheder og faldgrupper i sådan et projekt. Der kan foreslås følgende arbejdsgrupper.

En personalegruppe - der skal kigge på eventuelle ændringer i personalesammensætningen. Forfremmelser, degraderinger og fyringer.

En logistisk gruppe – der skal kigge på det logistiske omkring flytning af personale, inventar og eventuel ombygning i den fortsættende filial.

En marketinggruppe – der skal stå for alt kommunikationen til både omverdenen, for at mindske antallet af evt. utilfredse kunder ved en filiallukning, og den interne information til både de berørte medarbejdere, men også den resterende organisation.

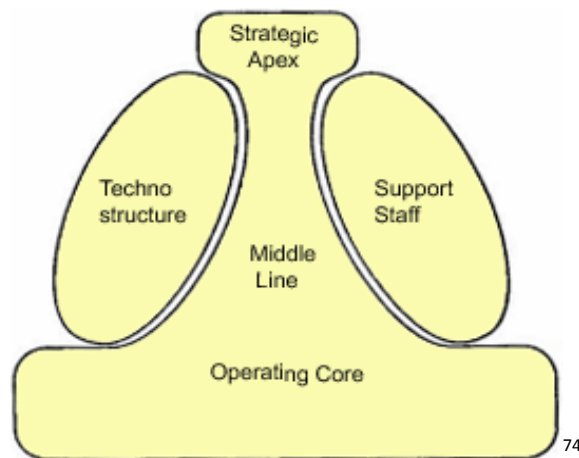
For hver gruppe skal der så stå en gruppeleder, der kan være endnu tættere på end projektlederen og dermed følge det daglige fremskridt og have løbende dialog med projektlederen om muligheder og udfordringer.

Organisationstyper

Virksomheder har forskellige organisatoriske strukturer. Der findes tre organisationsstrukturer; funktionsorganisationen, produktorganisationen og matrixorganisationen.⁷³ Pengeinstitutter hører ind under funktionsorganisationen, hvor de forskellige funktioner er opdelt og tager sig af hver sin del. Der er filialnettet som tager sig af

⁷³ Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010 , Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. Side 57

kundekontakt og rådgivning. IT afdeling som står for udvikling og vedligeholdelse af systemerne. Personaleafdelingen som står for rekruttering og uddannelse af personale. Markedsafdelingen som står for markedsføringen internt og eksternt i banken. Og så videre. Som det tidligere er beskrevet har de to banker lidt forskellig opsætning af deres filialer. Dette kommer også til udtryk i deres organisationsformer. Henry Mintzberg har udviklet teorier om organisationsformer som blandt andet styres af omverdensfaktorerne. Den grundlæggende organisationsform har en facon der minder om et klassisk organisationsdiagram. Der er ledelsen i toppen, organisationen på vej nedad i midten og nederst den operationelle kerne. Ved siden af dette er der supportenhederne og teknostrukturen som er med til at påvirke organisationen. Selve opbygningen ser således ud:



Alt efter fordelingen af de forskellige dele er der tale om forskellige organisationsformer. Pengeinstitutter ligner ofte figuren ovenover, hvilket gør dem til et maskinbureaukrati.⁷⁵ Her er kendetegnene blandt andet centralisering på en stor del af arbejdsprocesserne. Når teknostrukturen er mindre bliver der mere decentralisering. Denne form kaldes fagbureaukrati. Som tidligere beskrevet har Spar Nord en mere decentral styring end den typiske danske bank. Her har den enkelte filial noget mere bestemmelse over eksempelvis markedsføring osv. Dog er der stadig en del topstyring, hvilket gør at Spar Nord kun er tenderende til fagbureaukratisk organisation. En ny fusionsbank vil også arbejde videre med en maskinbureaukratiske organisation da det trods er den der præger de to nuværende banker mest. Spar Nord medarbejderne kan selvfølgelig føle at de får frataget noget medbestemmelse såfremt det ændres helt væk fra det decentrale.

⁷⁴ Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. Fig. 3-3

⁷⁵ Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. Fig. 3-4

Herzbergs to-faktor teori

Ved en filialsammenlægning af to forskellige bankers filialer og dermed medarbejdere, kommer der store påvirkninger på det enkelte berørte individ i organisationen. Som nævnt tidligere, er det i virksomheden- og medarbejderens interesse at den enkelte medarbejder hurtigst muligt kommer på niveau med tidligere præstationer – og i bedste fald, måske endda over. Den berørte medarbejder skal føle sig motiveret. En typisk reaktion til forandring er forsvarspositionen, da som mennesker oftest ønsker tryghed. En ændring kan derfor true denne tryghed. Som projektleder er det derfor også vigtigt at tænke individet ind i projektet. Her kan det være et godt værktøj at kende til Herzbergs to-faktor teori⁷⁶. Denne beskriver at der er to forskellige faktorer som spiller ind omkring tilfredshed og motivation. Den ene er kaldet hygiejnefaktorer og den anden motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorerne påvirker graden af utilfredshed men kan ikke motivere medarbejderne. Modsat kan motivationsfaktorerne godt påvirke motivationen. Herunder ses typiske hygiejne- og motivationsfaktorer:⁷⁷

<u>Hygiejnefaktorer:</u>	<u>Motivationsfaktorer:</u>
- Arbejdsforhold	- Ansvar
- Ledelse	- Arbejdsopgaver
- Løn	- Anerkendelse
- Firmapolitik	- Avancement
- Sociale relationer	- Præstation

Blandt hygiejnefaktorerne er både arbejdsforhold, ledelse, firmapolitik og sociale relationer i spil. Løn kan selvfølgelig også blive forringet, men med mindre en fyring finder sted får personalet sjældent en lønnedgang i dette tilfælde. Derfor er der stor risiko for at påvirke tilfredsheden negativt. Man skal som projektleder derfor benytte sig meget af arbejdsgruppen personale på dette område. Der bør holdes samtaler med personalet inden, for at høre deres bekymringer og gøres tiltag for at imødekomme disse. Eventuelle meningsdannere i filialen bør have ekstra opmærksomhed, så man sikres deres støtte i projektet. Det kan være at de tidligere ledere fra de sammenlagte filialer indgår i den nye filials lederteam som chef og souschef. Disse ledere skal gå forrest og have en positiv indvirkning på personalet. De sociale

⁷⁶ Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. s. 201

⁷⁷ Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010, Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. fig. 7-

relationer skal styrkes gennem teambuilding så det internt i den nye filial ikke bliver ”os” og ”dem”. Omkring motivationsfaktorerne skal personalets udfordringer ved en sammenlægning anerkendes via både medansvar i processen og almindelig anerkendelse. Ved medansvar i delprocesser sikres det med større sandsynlighed at medarbejderne tager ejerskab i sammenlægningen og derved også er mere positivt stemt. Opfølgende samtaler med personalet skal sikre at de får de rigtige arbejdsopgaver og ingen føler sig ”nedgraderet” og fortsat er motiveret i arbejdet.

Projektplan

Når man har taget hensyn til alle de ovenstående ting, er det vigtigt at man får lavet en planlægning over processen, en såkaldt projektplan. Dette gøres for at sikre et overblik over det samlede projekt, både i forhold til opgaver, ressourcer og tid. Herved kan man igennem hele projektet følge udviklingen og hurtigt se hvor der eventuelt skal sættes ind for at følge tidsplanen eller optimere ressource fordelingen. For at kunne lave en succesfuld projektplan, er det vigtigt at man har noget viden at trække på fra tidligere lignende projekter. Her kan man trække data fra, omhandlende hvor mange ressourcer de forskellige processer bruger. Hvilke typiske faldgrupper der findes osv. Derfor er det godt at have denne erfaring skrevet ned for hver gang man har gennemført sådan et projekt, så man kan drage nytte af den viden næste gang. Da et projekt kan udvikle sig, er det vigtigt at man kan tilpasse delene i projektet. Derfor planlægger man fra start kun de overordnede dele, og koncentrerer sig om finplanlægningen af første del. Herved har man ikke lagt alt fast i proces nr. 8 som så kommer til at bryde projektet. En overordnet projektplan kan have flere underordnede projektplaner. Som i tilfældet med en fusion, hvor der ligger en overordnet plan for hele fusionen, ligger der ligeledes en fusionsplan for filialsammenlægningen. Det er denne vi tager udgangspunkt i her. Projektplanens udformning ser således ud:⁷⁸

⁷⁸ Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, inspireret af figur på side 385

Slut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	PL	GL			
4				Δ																													F			
3	-----																																G	F		
5					Δ																												V			
7						-----																												R		
9								Δ																									G			
17												-----																						B	F	
18																	Δ																	F		
																																		K	F	
																																		V		
																																			V	
31																																		Δ	F	
																																			F	U

Som det ses er projektplanen delt ind i tre faser, forberedelse, skæringsdatoen for sammenlægningen og opfølgningen. Hver proces er vigtig for at det samlede projekt lykkes. Som beskrevet i afsnittet om projektplanen, er kun første proces finplanlagt. Dette sikrer fleksibilitet til de næste processer. Dog har man hele tiden for øje hvilke processer der er afhængige af hinanden eller skal koordineres med hinanden. Derved er der også flere processer der er vigtigere at holde fokus på end andre, da nogle kan skubbe andre processer og derved forlænge projektiden. Δ symboliserer sluttidspunktet. Eksempelvis forberedelsen skal være færdig uge 4. Det vil sige at her skal forundersøgelserne være færdiggjorte og erfaringer fra tidligere sammenlægninger hentet ind således at man har platformen klar til at informere personalet i uge 5. Informationen fra personalet vil selvfølgelig afstedkomme en del spørgsmål, som det så er vigtigt at man kan svare på. Jeg har valgt at indsætte medarbejdersamtaler i alle tre faser, da det er vigtigt, som jeg tidligere har været inde på, at de hele tiden føler de er en del af processen så deres tilfredshed ikke falder og de forbliver motiverede. Fase to står med skæringsdag i uge 18, det vil sige her skal nedlukningen være på

plads, så man er klar til at starte på næste del. Sidst men ikke mindst skal projektet evalueres og der skal findes best practise som kan benyttes i fremtidige lignende situation. Her tages alle parterne i projektet med, da der kan være faldgrupper i alle dele.

Delkonklusion – fusionsprojektet

Når beslutningen er taget, ud fra de tidligere afsnits solvens og nøgletalsberegninger, skal fusionen føres ud i livet. Her kommer de nævnte filialsammenlægninger i synergi afsnittet i spil. Som gennemgået er der en del ting at holde sig for øje. Først og fremmest er der virksomhedens målsætning med sammenlægningen, samt de ressourcer man får stillet til rådighed. Oveni dette er virksomhedens vigtigste aktiver, nemlig medarbejderne, der oplever en uvant situation hvor de pludselig bliver trukket ud af de kendte trygge rammer og skal til at præstere under nye forhold. Derfor er der lagt stor vægt og betydning på at medarbejderne holdes i fokus under hele processen og hvilken organisation der skal være fremover.

Ligeledes hvilke tiltag der kan tages for at opfylde medarbejdernes hygiejne- og motivationsfaktorer. Alt dette er lagt i projektplanlægningen der danner rammerne for hele filialsammenlægningen. For at synergieffekterne kan blive effektueret, er det altså alfa og omega at projekterne i fusionen, såsom filialsammenlægninger, udføres så succesfuldt som muligt.

Konklusion

En fusion er som det kan ses en stor proces som kræver mange overvejelser og beslutningsgrundlag for at kunne komme rigtig igennem og vælge det optimale for kunderne, virksomheden og dermed vigtigst af alt, aktionærerne. Som beskrevet handler en fusion mest om de helt konkrete positive effekter en fusion vil give, såsom større indtjening til ejerne i form af besparelser ved at skære dobbeltfunktioner væk og forbedre funding. Dette kan dog ikke ske hvis de mere ”bløde” dele ikke fungerer. Eksempelvis to personalegrupper med forskellige kulturer og arbejdsgange der skal til at fungere sammen. Kunder hvor man risikerer at miste deres tilknytning til banken, da vi her har tale om to meget lokalforankrede banker i hver sin landsdel og hele projektet omkring fusionen der også skal være vellykket så man får den rigtige start. Alle disse ting er undersøgt i opgaven.

Både Spar Nord og Sydbanks aktionærer vil få gevinst ved sammenlægningen. Da de to banker begge lever op til solvens kravene med en solid overdækning, vil den nye fusionsbank også gøre dette. Der er kun en forskel på 0,2 procentpoint på den nuværende bank og

fusionsbanken. Når dette så er bekræftet at soliditeten ikke forringes har jeg kigget på de kontante besparelser over en 3 årig periode. Når besparelserne er slået helt igennem er der besparelser på hele 160 mio. kr. Altså besparelser der vil forøge fusionsbankens overskud med næsten 25 % og dermed større afkast til alle aktionærene. Ligeledes ses dette i return on equity som forbedres for begge banker i den nye fusionsbank til ca. 6 %. Der ses også forbedringer på de andre nøgletal. Sydbanks WACC tal forringes set i forhold til fusionsbanken, men deres nuværende finansieringer ændres ikke. De fremtidige finansieringer vil også lægge på Sydbanks nuværende niveau, det er blot Spar Nord banks lidt dyrere finansiering der trækker tallet op, men efterhånden som disse "løber ud" og der optages nyt til den billige finansiering vil fusionsbankens WACC ramme Sydbanks nuværende niveau. Dette afhænger selvfølgelig af en forbedret rating set i forhold til Spar Nord's nuværende. Såfremt at det i stedet trækker Sydbank ned, som i Spar Nord og Sparbank fusionen, vil det gøre Sydbank og Spar Nord fusionen mindre attraktiv, i hvert fald for Sydbank. Dog forventer jeg ikke dette ske, da Spar Nord, ikke var i samme situation som Sparbank da fusionen fandt sted. Derfor vil en fusion være en god ide for begge bankers aktionærer og jeg vil anbefale dette.

Når beslutningen er taget skal man selvfølgelig også planlægge fusionsprocessen. Her kan et projektførløb være brugbart. I to så store organisationer er det vigtigt at man kigger på de to eksisterende strukturer og kulturer og så fastlægger et mål for den fremtidige struktur. Som jeg anbefalede vil det være den maskinbureaukratiske organisation. Hele processen skal dog styres fra start til slut, via en projektplan. Her kommer projektlederen ind i billedet. Det er vigtigt at man har en projektleder der kan magte opgaven, da en fusion imellem to så store banker kan indeholde mange udfordringer. Som nævnt skal personalet hele tiden huskes i processen da de er koblingen til kunderne og dem der skal sørge for den fremadrettede succes. Kulturen blandt de forskellige arbejdspladser og risikoen for at de mister den i processen og bliver identitetsløse bliver en stor udfordring. I den nye fusionsbank, vil det være bedst at medarbejderne hurtigst muligt finder ind i et samarbejde, der udmønter sig i gode resultater i den fortsatte drift. Løbende medarbejderevalueringer, teambuilding og dialog omkring fusionen skal sikre dette. Lykkes dette ikke, vil det besværliggøre fusionen så meget, at den nye fusionsbank kan få problemer.

Alt i alt vil en fusion mellem Spar Nord og Sydbank være en god løsning for begge parter aktionærer. Der er en upside for dem, både på den korte og den længere bane rent økonomisk. For bankerne og deres medarbejdere, skulle den større organisation også være givtigt for

begge medarbejdergrupper. De får flere værktøjer i deres hverdag. Så de positive effekter opvejer eventuelle negative effekter hvorfor jeg samlet vil anbefale en fusion af de to banker til en ny Fusionsbank.

Kildefortegnelse

Bøger:

Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat – Bankvirksomhed og Risikostyring
Commercial Banking – The Management of Risk, 3rd edition
Aktie investering – Teori og praktisk anvendelse 3. udgave
Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011
Organisationsteori – struktur, kultur og processer. 5. udgave 2010 , Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Udgivelser:

Equity Research – Danish Banks – lavet af Danske Markets, 4. September 2012
Bekendtgørelse om kapitaldækning
Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

Årsrapporter

Spar Nord Årsrapporter

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011

- 2012
- Sydbank Årsrapporter
- 2008
 - 2009
 - 2010
 - 2011
 - 2012
- Nykredit Årsrapport 2012
Nordea Årsrapport 2012
Jyske Banke Årsrapport 2012
Danske Bank Årsrapport 2012

Slides fra undervisningen

Internetsider:

www.business.dk

- <http://www.business.dk/finans/finanskrisen-har-lukket-hver-fjerde-danske-bank#>

www.borsen.dk

- http://finans.borsen.dk/artikel/1/240337/analyse_danske_storbanker_foran_fusion.htm

www.sparnord.dk

- <https://www.sparnord.dk/fonden/historie/>
- ¹ https://www.sparnord.dk/presserum/arkiv/2012/faktaark_sparnord.pdf

www.sydbank.dk

- <http://www.sydbank.dk/omsydbank/investor/service/fakta/>
- <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag/blaatraad>
- <http://www.sydbank.dk/omsydbank/job/vaerdiogidegrundlag>

www.finanswatch.dk

- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4843777.ece>
- <http://finanswatch.dk.zorac.aub.aau.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250323.ece>
- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5250709.ece>
- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article5123378.ece>
- <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5234126.ece>

www.finansraadet.dk

- <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx>
- http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Spar_Nord_Bank/article5023517.ece
- <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste-pengeinstitutter.aspx>

www.euroinvestor.dk

- <http://www.euroinvestor.dk/ei-nyheder/2013/03/06/spar-nord-moody's-saenker-ratings-efter-opkoeb-af-sparbank/23131>

www.nationalbanken.dk

- [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2009_1_halvaar/\\$file/kap02.htm](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Finansiel_stabilitet_2009_1_halvaar/$file/kap02.htm)
- http://www.nationalbanken.dk/C1256BE20056E3CB/side/Resultat_af_auktioner_over_statsobligationer!OpenDocument

www.finanstilsynet.dk

- <http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/2012/Solvenskrav-til-Toender-Bank.aspx>
- http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Temaer/~~/media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

www.retsinformation.dk

- <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178#Kap10>
- <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=142178#Kap10>

www.pwc.dk

- http://www.pwc.dk/da_DK/dk/nyt/finance/regnskab/assets/basel_iii-likviditetskrav.pdf

www.maps.google.dk

www.handelsinvest.dk

- <http://handelsinvest.dk/nyheder-mainmenu-30/nyheder-fra-handelsinvest-nyhedermenu-25/398langsigtet-analyse.html>

www.nasdaqomxnordic.com

- <http://www.nasdaqomxnordic.com/obligationer/danmark/cibor>

www.banktorvet.dk

- <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/soliditetsgrad/>

www.penge.dk

- <http://penge.dk/ordbog/afkastningsgrad>

www.penge2.dk

- <http://www.penge2.dk/ordbog/e/egenkapitalens-forrentning.aspx>

www.finansforbundet.dk

- <http://www.finansforbundet.dk/da/blivklogerepaa/Ansaettelsesvilkaar/ansaettelsessta-rtogslut/opsigelse/Sider/Opsigelsesvilkaar.aspx>

www.politikken.dk

- <http://politiken.dk/tjek/penge/dinepenge/ECE1640965/se-moodys-vurdering-af-danske-banker/>

www.ugebrev.dk

- <http://ugebrev.dk/Nyheder/SPARBANK-uden-tilsynsbesoeg-i-tre-aar>

frank-merete.homeip.net

- http://frankmerete.homeip.net/Projeklederkursus_Web/Grafik_projekt/1.04%20x5_m odellen.ht

Kildekritik

Der er benyttet lærebøgerne fra HDFR studiet som må betragtes som faglitteratur og meget troværdigt. De udleverede slides fra undervisningen tager endvidere udgangspunkt i disse fagbøger og derved også fin troværdighed. Årsrapporterne fra de forskellige banker må også forventes at være faktuelle korrekte. Det er kun tallene der er brugt herfra og må også betragtes som en stærk kilde. Udgivelsen fra Danske Markets er yderst subjektiv fra deres side. Selvfølgelig tages der udgangspunkt i nogle faktuelle tal, men ellers er det deres egne spådomme og konklusioner baseret derpå. Bekendtgørelserne er derimod lovgivning og så objektivt som det kan være. Hjemmesiderne der er benyttet spænder fra lovgivning og statistik som må betragtes som det mest troværdige man kan benytte. Ligeledes er bankerne beskrivelse af deres historie og værdier også helt korrekte. Derimod kan artiklerne have subjektive drejninger. Der er dog primært blevet benyttet hjemmesider med stor troværdighed.