



ØSTJYDSK BANK

FREMTIDS MULIGHEDER

- EN SKILLE VEJ

”TÆNKT EKSEMPEL”

Speciale HD i Finansiell Rådgivning

Udarbejdet af Danny Lawets og Søren Schnedler

Studienr.: 20111638 og 20111632

Vejleder: Christian Farø

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Executive Summary .....</b>                                                   | <b>4</b>  |
| <b>1. Indledning .....</b>                                                       | <b>5</b>  |
| <b>1.1 Problembaggrund.....</b>                                                  | <b>6</b>  |
| <b>2. Problemformulering.....</b>                                                | <b>6</b>  |
| <b>2.1 Metode .....</b>                                                          | <b>7</b>  |
| <b>2.2 Opgavestruktur.....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| <b>3. Østjysk Bank .....</b>                                                     | <b>10</b> |
| <b>4. Analyse af Østjysk Banks nøgletal .....</b>                                | <b>15</b> |
| Tilsynsdiamanten .....                                                           | 17        |
| <b>4.1 Basiskapital .....</b>                                                    | <b>18</b> |
| 4.1.1 Analyse af Basiskapital for Østjysk Bank.....                              | 19        |
| <b>4.2 Risikovægtede poster.....</b>                                             | <b>20</b> |
| 4.2.1 Analyse af risikovægtede poster for Østjysk Bank .....                     | 21        |
| <b>4.3 Solvens .....</b>                                                         | <b>23</b> |
| 4.3.1 Analyse af solvens for Østjysk Bank .....                                  | 23        |
| 4.3.2 Analyse af fordeling af udlån .....                                        | 25        |
| <b>4.4 Internal Capital Generation Rate (ICGR).....</b>                          | <b>27</b> |
| 4.4.1 Analyse af ICGR for Østjysk Bank.....                                      | 28        |
| 4.4.2 Kritisk tilgang til ICGR.....                                              | 29        |
| <b>4.5 Weighted Average Cost of Capital of new funds (WACC).....</b>             | <b>30</b> |
| 4.5.1 Analyse af WACC for Østjysk Bank .....                                     | 30        |
| 4.5.2 Hvad kan Østjysk Bank gøre for at reducere sin WACC?.....                  | 32        |
| 4.5.3 Kritisk tilgang til WACC .....                                             | 33        |
| <b>4.6 Rentefølsomhed - GAP.....</b>                                             | <b>35</b> |
| 4.6.1 Analyse af Krone-GAP, Relativ GAP og Rentefølsomhed for Østjysk Bank ..... | 36        |
| <b>4.7 Egenkapitalens forrentning - ROE .....</b>                                | <b>38</b> |
| <b>5. Solvens 8+ metoden .....</b>                                               | <b>39</b> |
| <b>6. Østjysk Bank – Forsætte på egen drift.....</b>                             | <b>41</b> |
| <b>7. Kort oversigt over bankpakkerne.....</b>                                   | <b>45</b> |
| <b>8. Basel 3 reglerne.....</b>                                                  | <b>47</b> |
| <b>9. Sammenligning af 2 mulige samarbejdspartner .....</b>                      | <b>51</b> |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9.1 Spar Nord .....</b>                                             | <b>53</b> |
| 9.1.1 Spar Nords værdier .....                                         | 53        |
| 9.1.2 Placering af filialnettet .....                                  | 54        |
| 9.1.3 Hvem ejer Spar Nord .....                                        | 54        |
| 9.1.4 Sammensætning af kundemassen.....                                | 55        |
| 9.1.5 Samarbejdspartnere .....                                         | 55        |
| 9.1.6 Nøgletal for banken .....                                        | 55        |
| <b>10. Sparekassen Kronjylland.....</b>                                | <b>56</b> |
| 10.1 Sparekassen Kronjyllands værdier.....                             | 57        |
| 10.2 Placering af filialnettet .....                                   | 57        |
| 10.3 Hvem ejer Sparekassen Kronjylland.....                            | 58        |
| 10.4 Sammensætning af kundemassen.....                                 | 59        |
| 10.5 Samarbejdspartnere .....                                          | 59        |
| 10.6 Nøgletal for banken.....                                          | 59        |
| <b>11. Analyse af Spar Nord &amp; Sparekassen Kronjylland .....</b>    | <b>60</b> |
| 11.1 Kapitaldækningsopgørelse .....                                    | 60        |
| 11.2 De risikovægtede poster .....                                     | 62        |
| 11.3 Solvens .....                                                     | 64        |
| 11.4 Fordeling af udlån.....                                           | 67        |
| 11.5 ICGR.....                                                         | 69        |
| 11.6 WACC .....                                                        | 70        |
| 11.7 GAP .....                                                         | 73        |
| 11.8 ROE – Egenkapitalens forrentning.....                             | 75        |
| 11.9 Konklusion på nøgletalsanalyse .....                              | 76        |
| <b>12. Spar Nord som fortsættende bank.....</b>                        | <b>78</b> |
| 12.1 Egenkapital .....                                                 | 79        |
| 12.2 Kursværdi af aktierne .....                                       | 79        |
| 12.3 Kurs / indre værdi .....                                          | 80        |
| 12.4 Pris pr. kunde.....                                               | 81        |
| 12.5 Endelig pris for Østjysk Bank .....                               | 81        |
| <b>13. Ny resultatopgørelse.....</b>                                   | <b>82</b> |
| <b>14. Den organisatoriske vinkel .....</b>                            | <b>86</b> |
| 14.1 Udvikling af medarbejderne – Fra Østjysk Bank til Spar Nord ..... | 89        |
| <b>15. Konklusion .....</b>                                            | <b>91</b> |
| <b>Litteraturliste.....</b>                                            | <b>93</b> |

## Executive Summary

The recent years have made it increasingly harder for banks to excel in their industry. As a result, the number of independent financial institutions in Denmark have decreased significantly to 89 as of February 2013<sup>1</sup>. That is 58 less than in the end of 2007, where the financial crisis had not yet set in. Only the strong financial institutions as well as those willing to adapt seem to make it. There are numerous examples of bankruptcy threatened banks being saved only just in time. Often, the management of the bank realizes the imminent threats way too late, and as a result, the bank is forced to close.

The motivation for this thesis stems from this knowledge. This thesis' aim is to make an analysis of the future opportunities for Østjysk Bank. We saw two possible scenarios: First, to explore what it would take and whether it is realistic for Østjysk Bank to continue on their own. Secondly, to agree to be acquired by a stronger player on the market.

Through a thorough analysis of Østjysk Bank's own accounts and key figures as well as that of Sparekassen Kronjylland and Spar Nord, we are able to draw a conclusion. Based on the analysis, we found that the most favourable scenario for the bank is to merge with/be acquired by Spar Nord. Doing this in due time makes sure that Østjysk Bank's future is secured. Furthermore, this also guarantees the shareholders a reasonable price for their shares and makes sure that the vast majority of the employees can keep their jobs. This way, by means of Spar Nord's solidity and internal processes, Østjysk Bank will go from being a survival-conscious business to a revived bank with focus on running a healthy financial institution and doing business with the right customers.

The primary task of Østjysk Bank is to take charge of its credit processes in order to avoid further depreciations and thus reducing pressure on its solvency. This will help make the bank more desirable for Spar Nord to acquire. The management will be having to deal with the resistance to change that will naturally occur among some employees. After having calculated the price of Østjysk Bank, we examine the finances of "The New Spar Nord" and do an estimate of its potential earnings.

All things considered, it will be a favourable move for Østjysk Bank and its shareholders to be acquired by Spar Nord.

---

<sup>1</sup> Cf. count from Nyhedsbrevet Finans – February 2013

## 1. Indledning

Er finanskrisen ovre? Mange er af den opfattelse, at vi er ved at være på den anden siden af krisen. Der er dog stadig mange eksempler på at efterveerne fra finanskrisen stadig spøger. I Europa har der været lange forhandlinger om det europæiske budget, som er endt med at blive skåret væsentlig ned. Flere lande har truet med at melde sig ud, såfremt deres krav ikke blev mødt, herunder England og Danmark. En af grundene hertil, er at der har været mange og lange forhandlinger om budgetterne grundet ”gældskrisen” i Sydeuropa. Grækenland har været ved at gå bankerot og lever pt. på lån fra ECB, mod store besparelser. Italien indsatte en bureaukrat til at varetage deres lands økonomi og i Spanien er arbejdsløsheden stor og skellet mellem rig og fattig blevet endnu større. Europa er blevet lille efterhånden, så hvad der sker i Sydeuropa vil også smitte af på Danmark.

Kronen er forsat under pres og renterne lave. Nationalbanken har haft en negativ indskudsbevisrente på 0,2 %. Det er forsat svært, for mange virksomheder at få finansieringen på plads, ledigheden blandt de private bliver større og større, hvilket går ud over de private økonomiske forhold. Flere sætter hus til salg grundet dårlig økonomi, hvilket har gjort, at der forsat er stort udbud kontra efterspørgslen.

Visse dele af den finansielle sektor rammes hårdt af den forsatte lavkonjunktur. Der er mange banken/sparrekasser der i disse år foretager store nedskrivninger på landbrug og erhvervsejendomme men også på privatsiden. Der er en tendens til, at når finanstillsynet har været forbi, så er der behov for at tage større nedskrivninger end først antaget. Dette er senest sket med både Tønder Bank og Sparekassen Lolland.

Charles Darwins teori omkring: ”Survival of the fittest” hersker i høj grad i den danske bank sektor. Det er kun de stærkeste banker med en god solvens og lave fundingomkostninger, som klarer sig. Tendensen i markedet og den direkte opfordring fra formanden for Finansiell Stabilitet Henning Kruse Petersen er da også, at der skal være færre banker i Danmark<sup>2</sup>. Dette giver gode muligheder for de velkonsoliderede og veldrevne pengeinstitutter for at udvide sine markedsandele gennem opkøb af mindre pengeinstitutter til en fornuftig pris. Omvendt må vi også sige at mange mindre pengeinstitutter står i en svær situation, hvor de har rigeligt at gøre med at opfylde solvenskravene. Et eksempel på dette er Østjysk Bank som efter en

---

<sup>2</sup> [http://finans.borsen.dk/artikel/1/230871/kruse\\_danmark\\_har\\_ikke\\_brug\\_for\\_over\\_100\\_banker.html](http://finans.borsen.dk/artikel/1/230871/kruse_danmark_har_ikke_brug_for_over_100_banker.html)

præcisering fra Finanstilsynet ender med at tage nedskrivninger for 364 mio. kr. og et underskud på 203 mio. kr. i 2012.

Vi finder det derfor interessant at analysere nærmere på Østjysk Bank, som står overfor valget omkring: Hvad skal der til for at kunne forsætte på egen drift? Eller hvordan gør vi Østjysk Bank så attraktiv, at den set fra en solid og velpolstret bank bliver aktuel som opkøbssemne eller fusionspartner?

## 1.1 Problembaggrund

Qua Østjysk banks forholdsvist pressede årsregnskab fra 2012 med et negativt års resultat på 203 mio. kr. før skat finder vi det højaktuelt at analysere og vurdere om det ved hjælp af forbedringer i egen drift eller via en fusion/salg til andet pengeinstitut kan lade sig gøre at komme på rette vej igen.

Denne problemstilling giver os mulighed for på den ene side at gå i dybden med hvilke tiltag der kan være nødvendige for at kunne forsætte under eget navn samt samtidig se på de muligheder en fusion giver. Det er dog ikke nogen selvfølge, at man som Østjysk Bank bare lige kan lade sig fusionere eller overtage af et andet pengeinstitut. Dette kræver også, at man får strømlinet organisationen og gjort sig selv inkl. kundemassen attraktiv.

## 2. Problemformulering

Dette projekt skal analysere og vurdere om det vil være attraktivt for Østjysk Bank og i aktionærernes interesse at lade sig opkøbe af en anden aktør på markedet eller fokusere på at kunne forsætte som selvstændigt pengeinstitut gennem øgede effektiviseringer.

### Aktuelle spørgsmål/overvejelser, som problemfeltet giver anledning til

- Analyse og vurdering af Østjysk Banks regnskab 2012 samt en diskussion af hvordan de kan optimerer sig til et salg
- Hvad kan Østjysk Bank tilbyde den potentielle køber?
- Hvordan har Spar Nord kontra Sparekassen Kronjylland performet i forhold til hinanden og hvilken kunne være mest attraktiv for Østjysk Bank at henvende sig til?

- Hvilke organisatoriske ændringer kommer der efter et opkøb, herunder filialsammenlægninger

## 2.1 Metode

Ved at dele opgaven op efter en tretrinsraket sikrer vi, at vi indledningsvis har den relevante teori omkring emnet, hvorefter vi kommer helt tæt på Østjysk Bank gennem en regnskabsanalyse med fokus på relevante nøgletal. Projektet bygges op omkring følgende nøgletal: "Solvens, ICGR, WACC, GAP og ROE". Ved at beregne nøgletal for en femårig periode, kan se vi se hvordan banken har klaret sig, samt hvilken udvikling den er i. I forbindelse med vores emnevalg til denne hovedopgave har vi inden vi påbegyndte selve opgaveskrivningen lavet en regnskabsanalyse af Østjysk Bank. Vi har i denne regnskabsanalyse valgt at medtage tal fra årsrapporterne og beregne nøgletallene for en 5 årig periode. Denne analyse giver os mulighed for at vurdere og konkludere på mulige tiltag for at sikre Østjysk Banks fremtid.

Opgaven vil herfra have 2 vinkler: En hvor vi fokuserer på muligheden for at drive banken videre "på egen damp" og en anden med fokus på at gøre banken så attraktiv at en større spiller på markedet ønsker at overtage banken. I det første scenarie laver vi en meget detaljeret analyse af de risici banken har i sin egen forretning. Her vil vi blandt andet indhente oplysninger via Navne og Numre erhverv ([erhverv.nnmarkedsdata.dk](http://erhverv.nnmarkedsdata.dk)). Denne analyse indeholder behandling af disse empiriske data, som igen giver det os mulighed for at beregne nøgletal der kan understøtte vores videre analyse. Disse data sikrer, at vi kommer helt i dybden med hvilken kundemasse, der ligger bag bankens udlånsporteføljer. For at kunne udtale sig omkring forbedringstiltag ser vi det som en naturlig nødvendighed, at vi har kendskab til hvad der foregår i maskinrummet på banken.

I det andet scenarie vil vi have fokus på Østjysk Banks muligheder for at blive overtaget/indgå en fusion med et andet pengeinstitut. Dette vil ske gennem en dybdegående analyse af henholdsvis SparNord og Sparekassen Kronjylland. Dette gør det muligt for os at lave en sammenligning af de 2 banker på relevante nøgletal. Her vil vi sammenligne de 2 banker på samme nøgletal som ved Østjysk Bank "Solvens, ICGR, WACC, GAP og ROE". Sammenligningen skal synliggøre hvem af de 2 konkurrenter, der er mest attraktiv for Østjysk Bank at ønske en fusion med eller blive solgt til.

Ovenstående underbygger vores afsluttende vurdering og sikrer, at projektet resulterer i en konkret anbefaling til Østjydsk Bank om hvilken vej de skal gå.

I forbindelse med fusionen vil vi i den sammenhæng analysere og komme med forslag til de organisatoriske udfordringer som naturligt kommer i forlængelse af når 2 forskellige bankkulturer kolliderer. Dette kræver god ledelse for at implementeringen af det nye pengeinstitut også bliver en succes.

Af kilder har vi valgt at benytte de enkelte bankers regnskaber samt informationer fra deres hjemmesider. Dette er med til at underbygge vores diskussioner samt vurderinger opgaven igennem.

Vi vil via internettet (Infomedia) finde artikler samt relevant information til at understøtte vores analyse.

### **2.1.1 Metode bag oplysninger fra NN erhverv**

Vores analyse hvor vi selv indhenter materiale fra NN erhverv omkring erhvervskunder i Østjydsk Bank er udarbejdet med inspiration og på baggrund af Lars Krulls risikoanalyse for pengeinstitutter<sup>3</sup>. Vi har valgt selv at gå i dybden med og lave vores egen analyse for så vidt angår Østjydsk Bank og Spar Nord og udelukkende bruge den af Lars Krull offentliggjorte analyse som sammenligningsgrundlag til resten af sektoren.

I forbindelse med vores analyse har vi valgt følgende kriterier:

- Analysen er lavet på baggrund af alle de regnskaber der er offentliggjorte via NN Erhverv i perioden 2008 – 2011. Tallene fra 2012 er ikke medtaget, da det ikke er alle virksomheder som har aflagt regnskab for dette år endnu.
- Virksomheder udvalgt med koden ”værende i normal drift” = Virksomheder i betalingsstandsning / under konkurs er valgt fra.
- Analyserne er lavet på baggrund af de virksomheder, som har opgivet henholdsvis Østjydsk Bank eller Spar Nord som værende deres bankforbindelse.
- Samtidig er det et krav at virksomhederne har en fremmedkapital på mellem 1 mio. kr. og 40 mio. kr.

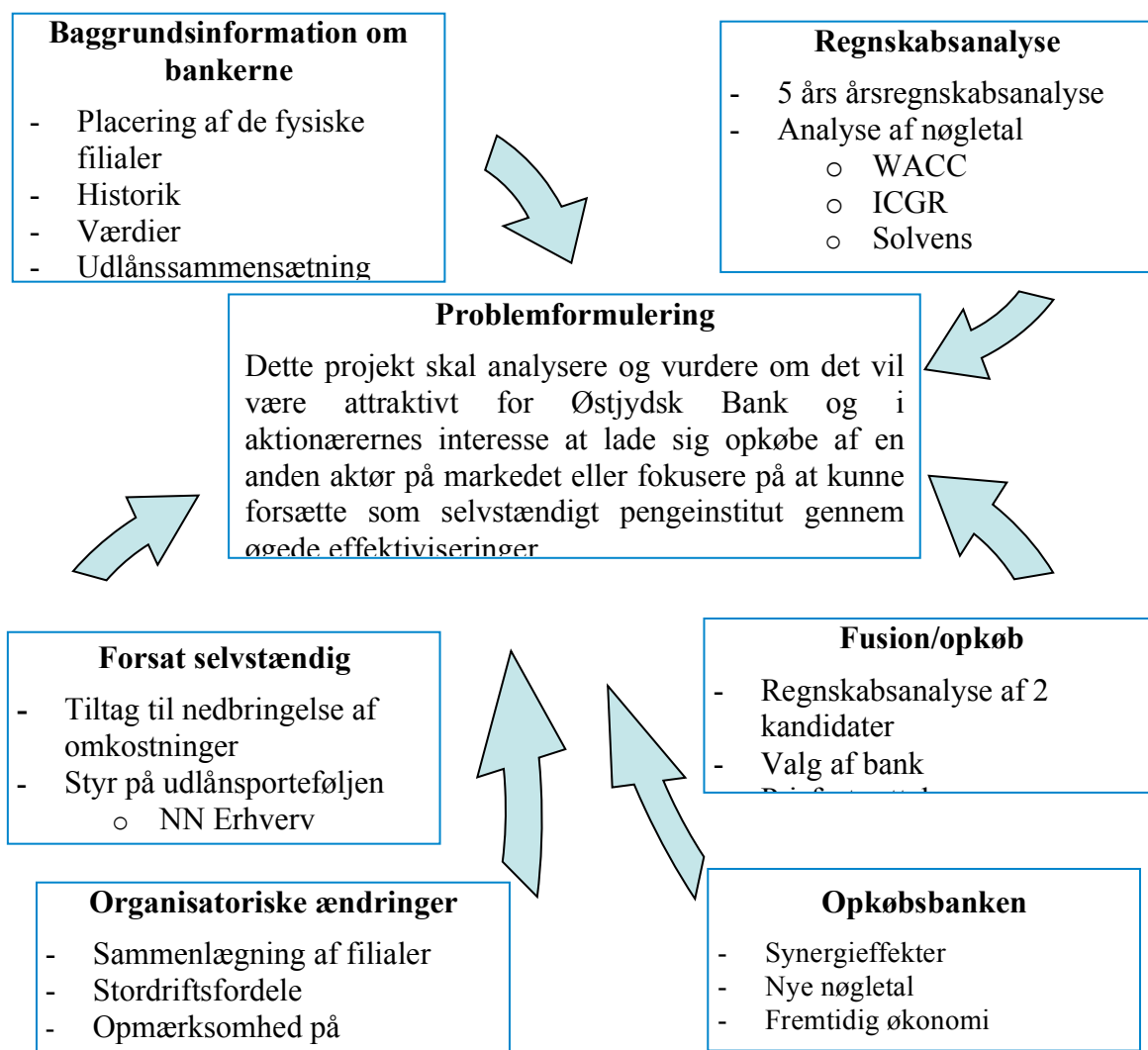
---

<sup>3</sup> Lars Krull: ”Sig mig hvem du omgås – Det siger mig noget om din risiko”, fra d. 11/4 2013

- Efterfølgende er de sorteret ved at tage de virksomheder med en soliditet på mere end 75 % fra. På denne måde er de rene pengetanke sorteret fra.
- Ved at trække egenkapitalen fra balancen har vi udregnet fremmedkapitalen
- Risikovilligheden regnes ved følgende formel: Gennemsnitlig fremmed kapital / gennemsnitlig egenkapital.
- Får vi f.eks. et tal på 3,91 for Østjysk Bank, så betyder det, at bankens kunder i dette år gennemsnitligt har 3,91 kroners fremmed kapital for hver egenkapitals kr. Tallet viser altså bankens gearingsgrad.

## 2.2 Opgavestruktur

For at synliggøre hvordan vi har valgt at bygge vores opgave op, har vi lavet denne struktur:



Figur 1 - Opgavestruktur. Kilde: Egen tilvirkning

### 3. Østjysk Bank

Vi har i vores opgave valgt at fokusere på Østjysk Bank, da denne har været gennem en turbulent tid. Der har været meget fokus på de banker, der er kommet ud med nogle regnskaber, som er markant anderledes end hvad bankerne ellers selv forventede<sup>4</sup>. Efter det første halve år 2012 meldte ledelsen ud, at de opjusterede halvårsresultatet til et niveau på 140 til 150 mio. kr. Nettoresultatet efter skat var på 14 mio. kr. Som var en fordobling i forhold til året før. Direktøren på daværende tidspunkt Jens Vendelboe udtalte:

”Vi har klaret os igennem krisen uden røde tal på bundlinjen. Vi driver en sund forretning med en god stabil drift og vores likviditet er i orden, derfor står vi godt rustet til de udfordringer som fremtiden bringer. Vi vil vokse og vil forsat arbejde hårdt på, at få især flere privatkunder i det østjyske område. Hvor vi har vores 12 afdelinger i dag”

Det endelige resultat<sup>5</sup> for 2012 endte med et underskud på 202,9 mio. kr. før skat og 153,9 mio. kr. efter skat. Årsregnskabet vil blive analyseret i et senere afsnit men nogle af de væsentlige punkter at fremhæve er nedskrivninger samt fald i likviditeten.

Nedskrivningerne udgjorde 364 mio. kr. i 2012 mod 127 mio. kr. i 2011, hvilket Østjysk Bank begrundes ud fra 3 forhold:

- De forsat negative konjunkturer i samfundet, hvilket banken giver en stor del af skylden for de store nedskrivninger.
- Afdækning af renteusikkerhed, hvilket har resulteret i, at en række engagementer har fået konstateret OIV og derved er der foretaget nedskrivninger på disse.
- Indfasning og en præcisering af OIV reglerne, samt ændring i værdiansættelse af sikkerheder. Dette har givet en væsentlig forøgelse i nedskrivningsbehovet.

Når banken i regnskabet formulerer sig med at de store nedskrivninger er sket grundet præcisering og indfasning af nye OIV regler, bør der læses mellem linjerne. Vi tolker det store nedskrivningsbehov som et udtryk for, at der ikke har været styr på lånebøgerne i banken. Reglerne og praktikken om OIV er ikke ny, så vi undrer os over udmeldingen af

---

<sup>4</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4808007.ece?service>

<sup>5</sup> Årsregnskabet 2012 Østjysk Bank

Østjydsk Bank. Vores ”mistanke” om, at der ikke har været styr på låneengagementerne i Østjydsk Bank bekræftes af revisorens påtegning i årsrapporten 2012. Heri skriver revisoren, at der i forbindelse med årsafslutningen 2012 er konstateret, at bankens forretningsgange og interne kontroller på kreditområdet ikke har været tilstrækkelig ensartet og korrekte. Den note fra revisoren medførte, en supplerende gennemgang og vurdering af en stor del af udlånmassen, herunder udlån med væsentlige kreditrisiko. Efter denne gennemgang har det givet anledning til en række yderligere nedskrivninger, for at der var overensstemmelse med retningslinjerne fra finanstilsynet. Revisoren tager dog forsat forbehold for, at opgørelsen af udlån og tilgodehavende er behæftet med en del usikkerhed, en usikkerhed der er større end den normale.

Det tyder altså på, at Østjydsk Bank har været for optimistiske i deres vurderinger af deres engagementer, samt at regler og retningslinjer fra Finanstilsynet ikke har været fuldt i en sådan grad, som man kunne forvente. Dette må falde tilbage på ledelsen og herunder direktøren Jens Vendelbo. Det er i sidste ende Jens Vendelbos job, at sørge for, at banken kører efter gældende regler. Aktionærerne/aktiemarkedet<sup>6</sup> reagerede voldsomt på denne ekstra nedskrivning, hvilket fik aktien til at falde med 12,5 %.

Vi mener, at uanset om banken skal forsætte med fokus på egen drift eller gøre sig klar til et salg, så bør der komme styr på udlånsporteføljen. Der er flere måder dette kan gøres på, hvilket vi vil analysere nærmere på senere i opgaven.

Inden vi dykker mere ned i tallene fra Østjydsk Bank, er det vigtigt, at vi først forholder os til følgende oplysninger.

- Hvilke værdier har banken?

Grunden til at det er vigtigt at kigge på bankens værdier er, at dette viser, hvilken filosofi banken bliver drevet ud fra. Dette er nogle værdier som den enkelte medarbejder skal kende til og efterleve. Medarbejder vil derfor være farvet af disse værdier, hvilken kan gøre det både nemmere og sværere at få dem integreret med anden bank.

- Hvordan er filialnettet placeret?

Ved at se på geografien og dermed placeringen af de enkelte filialer, får vi et godt

---

<sup>6</sup> ”Bankaktie dratter efter voldsom nedjustering”, Finans af Ritzau, udgivet 25. Jan. 2013

billede af hvordan Østjydsk Bank er placeret. Kan dette optimeres og hvordan ligger de i forhold til eventuelle fusionspartnere?

- Hvem ejer banken?

Det er vigtigt at vide, hvor mange der ejer banken og kende hvordan ejernes tilhørsforhold er til lokalområdet. Det er i sidste ende aktionærerne der bestemmer, hvilket i det daglige varetages af bestyrelsen. Jo flere ejere der er, jo større en udfordring kan det være, at få dem til at acceptere et salg af banken til anden spiller på markedet.

- Hvordan er sammensætningen af kundemassen?

Ved at se på fordelingen af kundemassen, kan risikoprofilen for den enkelte bank nemmere lokaliseres. Har banken stor eksponering på evt. ejendomsmarkedet eller landbrugssektoren? Hvor sunde er de erhvervskunder, der er i banken?

- Hvor mange samarbejdspartnere er der?

Ved at se på, hvilken samarbejdspartnere banken har, kan dette tælle med som en fordel, ved en evt. fusion, såfremt de har sammen samarbejdspartnere og derved kan der opnås en stordriftsfordel.

- Nøgletal for banken, herunder brug af bankpakker? Nøgletallene vil blive gennemgået, for at kunne se, hvordan det er gået indtil nu og hvordan bankerne er i forhold til hinanden.

### 3.1 Østjydsk Banks værdier

Østjydsk Bank<sup>7</sup> er en selvstændig bank hjemmehørende i det østjyske. Der er ultimo 2012 ansat 151 medarbejdere, fordelt på 12 filialer. I Østjydsk Bank lægger de vægt på personlige relationer. De ønsker at være på fornavn med deres kunder og i øjenhøjde. Østjydsk Bank mener, at det der gør dem særlige som lokal bank er, at de er lige i nærheden, i forhold til deres primære. De mener, at de derved opnår, at kunden få en god og personlig dialog og rådgivning. Deres kerneværdier er:

- Lokal interesse og opbakning.

---

<sup>7</sup> <http://www.7230.oeb.dk/Det-st%C3%A5r-vi-for.55.aspx>

- Hurtige beslutninger.
- Indlevelsesevne.
- Fornuftige rentesatser.
- Få og lave gebyrer
- Personlig betjening - God service

### 3.1.1 Placering af filialnet

Østjysk Bank<sup>8</sup> har 12 afdelinger, de ligger alle sammen i det østjyske med hovedsæde i Mariager. Afdelingerne kan ses fordelt på kortet herunder.



### 3.1.2 Hvem ejer Østjysk Bank

Østjysk Bank<sup>9</sup> er et aktieselskab og er derfor ejet af aktionærerne. Der er 960.000 stk. aktier med pålydende værdi på 100 kr. stykket. Der er pt. ca. 10.600 aktionærer, ingen af disse ejer mere end 5 % af banken. Der er altså ingen storaktionær i banken. Bankens ejer selv 4.226 stk. aktier ultimo 2012 svarende til 0,4 %. Bankens har i sine vedtægter foretaget en stemmeretsbegrænsning. Begrænsningerne kan ændres på generalforsamlingen med 2/3 flertal.

### 3.1.3 Sammensætning af kundemassen

Kundemassen<sup>10</sup> er ikke opgivet i årsrapporten, men det er kundefordelingen udlånmæssig. Der tages derfor forbehold for, at de oplyste tal, er udlånsvægten på kunderne og ikke et

---

<sup>8</sup> Årsregnskabet 2012

<sup>9</sup> Årsregnskabet 2012

<sup>10</sup> Årsregnskabet 2012

udtryk for fordelingen af kunderne. Der kan dog argumenteres for, at tallene nok ligger op af hinanden. Stor kundemasse inden for et fag vil også påvirke, at udlånet vægter højt i denne gruppe.

Østjydsk Bank er sammensat med 28 % privat samt 71 % erhverv og de resterende 1 % til offentlige myndigheder. Under eksponeringen til erhverv udgør ejendom 15 % samt 9 % på landbrug.

### **3.1.4 Samarbejdspartnere**

Østjydsk bank<sup>11</sup> har følgende samarbejdspartnere, som betegnes som værende de vigtigste for dem: Bankdata, Lokale Pengeinstitutter, Pengeinstitutternes udviklingssamarbejde, Realkreditinstitutterne Totalkredit og DLR, BankInvest, PBS, Finanssektorens Uddannelsescenter, PFA-forsikring, PrivatSikring samt et stort antal østjyske privat- og erhvervskunder.

### **3.1.5 Kapital**

Østjydsk banks individuelle solvens behov for 2012 opgjort efter sandsynlighedsmetoden er 10,4 %

Østjydsk bank har gjort brug af bankpakkerne og har derfor følgende lånekapital som udløber inden for en årrække.

- 75 mio. kr. udløber 16/11-14. Variabelt forrentet obligationslån, følger Cibor6 + 260 bp.
- 12,5 mio. Euro = 93,2 mio. kr. udløber 31/10-14. Variabelt forrentet obligationslån, følger Euribor6 + 310 bp.
- 75 mio. kr. udløber 1/11-15. Variabel forrentet obligationslån, følger Cibor3 + 255 bp.
- 75 mio. kr. udløber 29/11-15. Variabelt forrentet obligationslån, følger Cibor6 + 255 bp.
- 99,2 mio. kr. Udløber 15/10-22. Rente på 8,3762 %.

---

<sup>11</sup> Årsregnskabet 2012

Derudover har banken fået stillet hybrid kernekapital til rådighed for i alt 189 mio. kr. Uendelig løbetid. Forrentes til 11,15 % af 163 mio. kr. og 8,75 % af 26 mio. kr.

Det ses, som nævnt i starten, at Østjysk Bank kom med et underskud på 153 mio. kr. i 2012 i forhold til det positive resultat i 2011 og 2010 på henholdsvis 7,5 mio. kr. og 8,9 mio. kr. Årsagen bag det negative resultat er primært nedskrivningerne, som er mere end dobbelt så høje end årene før.

Vi vil i det følgende afsnit komme ind på, de forskellige nøgletal for teorien omkring disse.

## 4. Analyse af Østjysk Banks nøgletal

Nedenfor ses hovedpunkterne for de sidste fem regnskabsår.

| Østjysk Bank                                     |           |           |           |           |           |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hovedpunkter fra Årsrapporterne                  | 2012      | 2011      | 2010      | 2009      | 2008      |
|                                                  | 1.000 kr. | 1.000 kr. | 1.000 kr. | 1.000 kr. | 1.000 kr. |
| Netto rente- og gebyrindtægter                   | 298.501   | 301.434   | 294.516   | 284.776   | 271.384   |
| Renteudgifter                                    | 162.008   | 155.356   | 126.280   | 140.459   | 213.608   |
| Udgifter til personale og administration         | 147.050   | 146.263   | 142.419   | 133.162   | 131.533   |
| Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender | 364.019   | 127.764   | 143.670   | 110.765   | 48.487    |
| Årets resultat før skat                          | -202.927  | 10.460    | 13.748    | 23.039    | 48.452    |
| Årets resultat efter skat                        | -153.923  | 7.513     | 8.920     | 18.365    | 38.737    |
|                                                  |           |           |           |           |           |
| Solvens (pct.)                                   | 14,80     | 18,00     | 17,70     | 17,70     | 15,80     |
|                                                  |           |           |           |           |           |
| Egenkapital                                      | 561.834   | 716.818   | 648.578   | 632.251   | 619.544   |
| Balance                                          | 7.632.289 | 7.331.935 | 6.978.920 | 6.133.580 | 5.902.454 |
|                                                  |           |           |           |           |           |
| Udbetalt udbytte                                 | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Antal beskæftigede                               | 151       | 154       | 154       | 151       | 146       |
| Omkostningsprocent                               | 49,72%    | 53,77%    | 51,75%    | 52,36%    | 50,17%    |

Østjysk Banks ledelse har opgjort det individuelle solvensbehov for 2012 til 10,4 %. Det faktiske opgjorte solvensbehov oplever et fald fra 18 % i 2011 til 14,8 % i 2012. Dette skyldes i høj grad det negative regnskabsresultat banken har haft i 2012. Det mest i øjenfaldende ved ovenstående nøgletal er klart de store nedskrivninger, banken har taget i 2012 og dermed det betydelige negative årsresultat banken har opnået som følge deraf. Årsresultatet før skat går fra at være + 10,5 mio. kr. i 2011 til et underskud på ca. 203 mio. kr.

i 2012. Dette bliver naturligvis heller ikke mindre paradoksalt af, at banken er ude i forbindelse med aflæggelsen af halvårsregnskabet og opjustere resultatforventninger til 2012<sup>12</sup>. Dvs. et halvt år før aflæggelsen af det endelige årsregnskab har man en forventning om, at årsresultatet bliver 10-15 mio. kr. større end først forventet. Det endelige resultat med et underskud på 203 mio. kr. står i skærende kontrast til forventningen om et positivt resultat på 150 mio. kr. et halv år tidligere. Østjydsk Bank var ellers inde i en god udvikling vedr. nedskrivningerne, som falder fra 143 mio. kr. i 2010 til 127 mio. kr. i 2011. Men herfra tager de et drastisk hop til 364 mio. kr. i 2012, hvilket også er skyld i det utilfredsstillende resultat. Årsagen heri skal jf. ledelsesberetningen fra årsregnskabet 2012 findes i følgende<sup>13</sup>: ”Det utilfredsstillende resultat har baggrund i store nedskrivninger på bankens udlån og garantier. Banken har igennem 2012 oplevet en negativ udvikling på en række engagementer, og samtidig har Finanstilsynet præciseret nedskrivningsreglerne i 2012”.

Som det ses af ovenstående er Østjydsk Banks netto rente- og gebyrindtægter opgjort til 298,5 mio. kr. i 2012, dette er et mindre fald på ca. 1 % fra at være 301,4 mio. kr. i 2011. Dykker vi længere ned i tallene, ligger forklaringen i den hybride kernekapital som banken optog i 2008. Her optog man et lån i hybrid kernekapital hos Staten på 157 mio. kr. En del af den gældsaf tale er, at hvis gælden ikke er tilbagebetalt inden 2014, så vil der være et ”step up”, svarende til, at gælden vil kunne indfries til kurs 105 i stedet for kurs 100. Da gælden dermed stiger med 5 %, har man fornuftigt allerede i 2012 regnskabet valgt at udgiftsføre en post på 6,4 mio. kr. Denne post rammer naturligt nettorenteindtægterne for 2012. Ser vi i stedet isoleret set på gebyrer- og provisionsindtægterne<sup>14</sup>:

#### 7. Gebyrer og provisionsindtægter

|                               |               |               |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Værdipapirhandel og depoter   | 4.897         | 3.182         |
| Betalingsformidling           | 4.850         | 4.767         |
| Lånesagsgebyrer               | 13.470        | 12.088        |
| Garantiprovision              | 39.152        | 30.423        |
| Øvrige gebyrer og provisioner | 10.424        | 8.703         |
|                               | <b>72.793</b> | <b>59.163</b> |

Ses det at her faktisk er en pæn stigning på hele 23 % fra 2011 til 2012.

Dykker vi nærmere ned i opgørelsen af renteindtægterne i perioden<sup>15</sup>, ses det at renteindtægterne fra udlån har bevæget sig en del i den 5 årige periode. Men over den samlede

<sup>12</sup> Finanswatch: ”Regnskab: Østjydsk Bank opjusterer” af Kasper Kronenberg

<sup>13</sup> Østjydsk Banks årsregnskab 2012

<sup>14</sup> Østjydsk Banks årsregnskab 2012 – Note 7

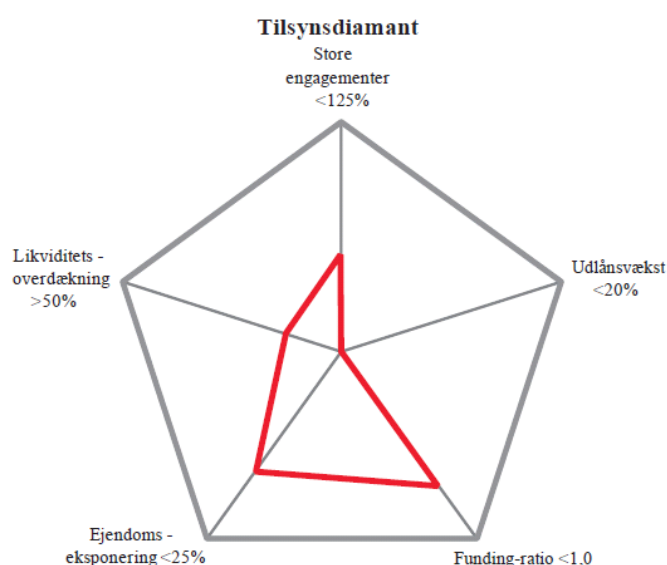
<sup>15</sup> Østjydsk Banks årsregnskaber 2008-2012 – Note 4

periode ligger de rimelig stabilt fra at være 378 mio. kr. i 2008 til 372 mio. kr. i 2012. Det er værd at lægge mærke til, at den højeste indtægt er i 2011 hvor renteindtægter fra udlån er på 381 mio. kr. Det er flot at banken har været i stand til at holde en pæn marginal indtjening på trods af det meget lave renteniveau. Det vil være nærliggende at tro at det skyldes en stigning i det samlede udlån, men det er faktisk heller ikke tilfældet, da udlånsvæksten i 2011 er på -0,3 %. Udlånet faldt fra 4.911 mio. kr. ultimo 2010 til 4.896 mio. kr. ultimo 2011, alligevel har banken været i stand til at få sine renteindtægter på udlån til at vokse med 35 mio. kr. fra 2010 til 2011.

### Tilsynsdiamanten

Finanstilsynet holder hele tiden øje med om bankerne overholder lovkravene i LFV og Kapitaldækningsbekendtgørelsen. Som hjælp til dette har tilsynet lavet følgende model<sup>16</sup> med grænseværdier som bankerne skal overholde:

| Målepunkt                    | Grænseværdi                         |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Summen af store engagementer | Under 125 % af basiskapitalen       |
| Udlånsvækst                  | Mindre end 20 % om året             |
| Ejendomseksposering          | Mindre end 25 % af de samlede udlån |
| Stabil funding               | Mindre end 1                        |
| Likviditetsoverdækning       | Større end 50 %                     |



Gennem de sidste 3 år, kan det konkluderes, at det, specielt qua de førømtalte store nedskrivninger, er gået den forkerte vej for banken. Vi vil i det følgende prøve yderligere at

<sup>16</sup> Jf. "Bankvirksomhed og Risikostyring"

splitte tallene op til gavn for vores analyse samt delkonklusion på hvor banken står, samt hvad den kan gøre for at komme videre.

## 4.1 Basiskapital

Basiskapitalen viser den ansvarlige kapital, som Østjyds Bank besidder og kan bruges til at komme igennem dårlige tider. Det er dog ikke det samme som egenkapital, da der i basiskapitalen også er medregnet fremmedkapital som f.eks. hybridkernekapital. Dette kan jo ikke bare indfries, når man har lyst. Basiskapitalen er et udtryk for bankens kapitalgrundlag til at opfylde de lovmæssige kapitalkrav. LFV § 124 stk. 1 og stk. 2 siger, at basiskapitalen altid som minimum skal udgøre 8 % af bankens risikovægtede poster – dog min. 5.000.000 EUR

Basiskapitalen fremkommer ved at se på den samlede sum af Kernekapital, Hybridkernekapital og supplerende kapital.

- Kernekapital er den sikreste kapital for pengeinstitutterne. Kernekapital er indskudt aktiekapital eller garantkapital, samt tidligere års henlagt overskud og løbende indtjening i indeværende regnskabsår. Kernekapital er den kapital der er den største risiko for kunden at investere i. Det kan f.eks. være garantbeviser og aktier i banken. Kernekapital, skal mindst udgøre 50 % af basiskapitalen.
- Hybrid kernekapital, må maks. udgøre 50 % af kernekapitalen. Det er en mellemting mellem egenkapital og lånekapital. Hybrid kapital kan skaffes, ved at optage lån i anden bank eller gennem staten, som bankpakke 2 gav mulighed for. Det kan også skaffes ved at udstede obligationer jf. FIL § 132.

Dette tilbud om bankpakke 2 gav pengeinstitutterne mulighed for at låne hybridkernekapital med en uendelig løbetid og en fast rente. Det er desuden muligt at konvertere kapitalen til aktie- eller garantkapital, hvis pengeinstituttet skulle få solvensproblemer. Dette vil gøre Staten til aktionær i banken/sparekassen<sup>17</sup>

- Supplerende kapital, må maks. udgøre 50 % af kernekapitalen. Supplerende kapital, er lånekapital med begrænset løbetid. Denne type kapital er særlig risikovillig og er opgjort efter FIL § 135. Dette kan skaffes ved at udstede relativt højt forrentede obligationer og ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid.

---

<sup>17</sup> Finanstilsynet.dk

### 4.1.1 Analyse af Basiskapital for Østjysk Bank

Herunder har vi beregnet tallene for basiskapitalen i Østjysk Bank:

| Kapitaldækningsopgørelse for Østjysk Bank                   |                |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                             | 2012           | 2011             | 2010             | 2009             | 2008             |
| <b>Basiskapital</b>                                         | 1.000 kr.      | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        |
|                                                             |                |                  |                  |                  |                  |
| Aktiekapital                                                | 96.000         | 96.000           | 72.000           | 72.000           | 72.000           |
| Overkurs ved emission                                       | 32.865         | 32.865           | 0                | 0                | 0                |
| Reserve for nettoopskrivninger efter indre værdi            | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Udskudte aktiverede skatteaktiver                           | -45.381        | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Overført overskud                                           | 428.437        | 583.081          | 571.706          | 555.379          | 539.524          |
| <b>Kernekapital</b>                                         | <b>511.921</b> | <b>711.946</b>   | <b>643.706</b>   | <b>627.379</b>   | <b>611.524</b>   |
|                                                             |                |                  |                  |                  |                  |
| Foreslået udbytte m.v.                                      | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Fradrag i/ tillæg til kernekapital                          | -38.147        | -20.136          | -15.133          | -10.453          | -9.721           |
| <b>Kernekapital efter fradrag</b>                           | <b>473.774</b> | <b>691.810</b>   | <b>628.573</b>   | <b>616.926</b>   | <b>601.803</b>   |
|                                                             |                |                  |                  |                  |                  |
| Hybrid Kernekapital                                         | 189.895        | 183.401          | 157.000          | 157.000          | 0                |
| <b>Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital</b> | <b>663.669</b> | <b>875.211</b>   | <b>785.573</b>   | <b>773.926</b>   | <b>601.803</b>   |
|                                                             |                |                  |                  |                  |                  |
| Hybrid kapital                                              | -2             | -491             | 0                | 0                | 0                |
| Ansvarlig lånekapital                                       | 272.589        | 273.964          | 337.433          | 381.994          | 403.244          |
| Opskrivningshenlæggelser                                    | 4.532          | 4.872            | 4.872            | 4.872            | 8.020            |
| Fradrag i/ tillæg til basiskapital                          | -38.147        | -20.136          | -18.165          | -13.101          | -11.691          |
| <b>Basiskapital efter fradrag</b>                           | <b>902.641</b> | <b>1.133.420</b> | <b>1.109.713</b> | <b>1.147.691</b> | <b>1.001.376</b> |

Af ovenstående ses det, at Østjysk Banks kernekapital er pænt stigende i årene fra 2008 til og med 2011. Startende fra 611,5 mio. kr. til 711,9 mio. kr. i 2011. Kernekapitalen falder til 511,9 mio. kr. i 2012, som en naturlig konsekvens af, at det overførte overskud falder med årets negative resultat på – 154 mio. kr. Ovenstående tal kan vi bruge til at analysere på hvor stærk banken er, samt hvor godt rustet den står til fremtiden. I Østjysk Banks tilfælde forholder det sig således at ca. 56 % af den samlede basiskapital består af kernekapital i 2012, hvoraf størstedelen heldigvis er overført overskud. Dette tal kunne vi godt have ønsket os værende lidt højere, da det jo samtidig betyder at 44 % af den samlede basiskapital består af andet end kernekapital, som er med til at vise om banken har en stærk kerne. De resterende 44 % består af hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital. Den ansvarlige lånekapital er faldende i perioden fra at være 403 mio. kr. i 2008 til 272,5 mio. kr., hvilket også er den primære årsag til, at den samlede basiskapital i perioden er faldet med ca. 100 mio. kr. Den ansvarlige lånekapital udgør dermed 272,5 mio. kr. eller ca. 30 % af den samlede basiskapital. Det er naturligvis en god udvikling af banken har fået indfriet noget af denne lånekapital i

disse år. Men det er stadig lige rigeligt at næsten 1/3 af basiskapitalen består af lånekapital. Det vil med andre ord sige, at når det meste af dette skal indfries ved forfaldstidspunktet i 2015, vil det have en meget stor indflydelse på basiskapitalen. Det vil få basiskapitalen til at falde, hvilket også vil betyde en faldende solvens.

Østjydsk Banks hybride kernekapital består af følgende 2 lån: Statslig Hybrid kernekapital på nominelt 157 mio. kr., og Hybrid Kernekapital på nominelt 27,8 mio. kr. begge med uendelig løbetid. Den uendelig løbetid er netop det, der gør, at det kan medtages som hybrid kernekapital.

## 4.2 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster består primært af udlån, som man så tildeler en vægt efter hvor stor risikoen er ved de enkelte poster. I skemaet herunder ses hvordan udlån vægter i forhold til de enkelte poster:

| Debitor/modpart                                    | Rating <sup>18</sup> |           |             |            |          |                               |
|----------------------------------------------------|----------------------|-----------|-------------|------------|----------|-------------------------------|
|                                                    | AAA til AA-          | A+ til A- | BBB+ til B- | BB+ til B- | Under B- | Ikke ratede                   |
| <b>Stater og Centralbanker</b>                     | 0 %                  | 20 %      | 50 %        | 100 %      | 150 %    | 100 %                         |
| <b>Erhverv</b>                                     | 20 %                 | 50 %      | 100 %       | 150 %      |          | 100 %                         |
| <b>Privatkunder, små, mellemstore virksomheder</b> |                      |           |             |            |          | 75 %                          |
| <b>Lån med pant i fast ejendom</b>                 |                      |           |             |            |          | 35 %                          |
| <b>Pant i Erhvervsejendomme</b>                    |                      |           |             |            |          | 100 %<br>(50% <sup>19</sup> ) |
| <b>Alle aktiver efter 90 dages forfalds tid</b>    |                      |           |             |            |          | 150 %<br>100% <sup>20</sup>   |

Ovenfor ses det, hvordan udlån vægter på bankernes risikovægtede poster, alt efter hvad de lånes ud til. Låner vi f.eks. ud til udlån uden sikkerhed, det kunne være en kassekredit på 1.000.000 kr., så påvirker det bankens risikovægtede poster med 750.000 kr. altså 75 %. Hvorimod hvis man låner ud med pant i fast ejendom f.eks. en boligkredit, så påvirker det kun de risikovægtede poster med 350.000 kr. altså 35 %.

<sup>18</sup> Cato Baldvinsson: Dansk Bankvæsen

<sup>19</sup> Ved lån mod pant i erhvervsejendomme tæller den sikrede del med 50 % vægt

<sup>20</sup> 150 % hvis reguleringen af værdien er mindre end 20 % af den usikrede del. 100 % hvis reguleringen af værdien overstiger 20 %.

Dette viser, at det ikke er helt lige meget, om man sørger for at tage pant eller ej, der er stor forskel på, hvordan det påvirker vores risikovægtede poster. Dermed påvirker det også vores solvens, da jo højere risikovægtede poster vi har, jo lavere solvens får vi.

#### 4.2.1 Analyse af risikovægtede poster for Østjysk Bank

I vores analyse af de risikovægtede poster for Østjysk Bank har vi følgende nøgletal.

| Kapitaldækningsopgørelse for Østjysk Bank <sup>21</sup> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                         | 2012             | 2011             | 2010             | 2009             | 2008             |
| <b>Risikovægtede poster:</b>                            | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        |
|                                                         |                  |                  |                  |                  |                  |
| Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko            | 5.242.777        | 5.484.681        | 5.497.379        |                  |                  |
| Markedsrisiko                                           | 314.061          | 286.849          | 244.413          |                  |                  |
| Operationel risiko                                      | 561.425          | 521.225          | 521.225          |                  |                  |
| <b>Risikovægtede poster i alt</b>                       | <b>6.118.263</b> | <b>6.292.755</b> | <b>6.263.017</b> | <b>6.474.804</b> | <b>6.321.868</b> |

Det skal bemærkes at banken i år 2008 og 2009 ikke har udspecificeret det samlede tal for de risikovægtede poster. Hvorfor de individuelle nøgletal der ligger bag det samlede resultat vil blive analyseret i det følgende for så vidt angår årene 2010-2012.

Det ses, at de risikovægtede poster i første omgang er steget fra 2008 til 2009, hvorefter de så er faldende i perioden fra 2009 til 2012. Dette kan f.eks. skyldes, at banken har haft fokus på sikkerheder i årene efter finanskrisen. Ved at have fokus på, at det er de rigtige kunder, der lånes ud til, samt at der tages sikkerhed for udlån, sænkes de risikovægtede poster.

Nøgletallet ”Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko” er faldende i perioden fra 5.497.379 tkr. i 2010 til 5.242.777 tkr. i 2012. Østjysk Bank oplyser i deres regnskab<sup>22</sup>, at de har et mål om at reducere deres risikovægtede poster yderligere med 300-500 mio. kr., svarende til 5-8 % af bankens vægtede poster. Formålet med dette tiltag er at forbedre bankens solvens, der naturligt er faldet oven på det nyligt realiserede underskud.

Deres tilgodehavender hos centralbanker og kreditinstitutter tæller også med vedrørende kreditrisikoen, her har banken kun påtaget sig meget lidt risiko. Hele 98 % af de samlede tilgodehavender ved centralbanker og kreditinstitutter forfalder indenfor 3 måneder. En anden væsentlig post vedr. kreditrisikoen er bankens obligationsbeholdning.

<sup>21</sup> Nedenstående nøgletal er fra Østjysk Banks årsregnskaber 2008 - 2012

<sup>22</sup> Jf. Årsregnskab 2012 - Ledelsberetning

Som det ses under afsnittet ”Analyse af fordeling af udlån”<sup>23</sup> består ca. 30 % af Østjydske Banks samlede udlån af udlån til private kunder. Det spiller også ind på bankens samlede kreditrisiko. Kreditrisikoen består af risikoen for tab, hvis kunderne ikke kan betale forpligtigelser tilbage. Det er stadig bankens mål at få øget andelen af privatkunder til 40 %. En stor del af argumentet for dette er også risikostyring og for at mindske kreditrisikoen. Hovedparten af bankens privatkunder er bosiddende i bankens kerneområde Østjylland. Østjylland er sammen med hovedstadsområdet det område, hvor der opleves de største udsving på ejendomsmarkedet. Mange har tjent rigtige gode penge på at deres bolig er steget kraftigt i værdi op til finanskrisen. Der er desværre også mange som har oplevet store prisfald og dermed tab i forbindelse med og efter finanskrisen. At banken har et ønske om at øge andelen af privatkunder i stedet for erhvervskunder skyldes også et ønske om at mindske deres samlede kreditrisiko. I øjeblikket er Østjydske Banks samlede kreditrisiko påvirket en del af de 15 %<sup>24</sup> af bankens samlede udlån, der er lånt ud til ejendomsengagementer indenfor erhverv. Jf. kommentarerne til noterne i årsregnskabet for 2012 er en betydelig del af dette forbundet med svaghestegn. Sikkerhederne i disse engagementer bygger på en vurdering af ejendommenes dagsværdi. Det er klart, at denne vurdering og værdiansættelse af sikkerhederne er forbundet med en del usikkerhed. Holder vurderingen ikke, vil dette påvirke værdien af sikkerheder, som i sidste ende vil kunne påvirke bankens behov for nedskrivninger.

Som tidligere omtalt blev Østjydske bank på vegne af Finanstilsynet tvunget til at opjustere deres nedskrivninger kraftigt til i alt 364 mio. kr. Jf. note 2 i årsregnskabet er det konstateret, at bankens interne forretningsgange og kontroller angående kreditområdet langt fra har været gode nok. Disse kontroller og forretningsgange skal sikre, at der sker en ensartet og korrekt kreditmæssig procedure ved behandlingen af engagementerne og vurderingen af et nedskrivningsbehov. Ledelsen vurderer, at de i forbindelse med den ekstraordinære gennemgang af bankens engagementer ved årsafslutningen er kommet så meget i dybden med deres samlede udlånsmasse, at de er i stand til at leve op til Finanstilsynets retningslinjer. Desuden har banken igangsat nogle interne initiativer for at styrke deres kreditprocedurer.

Som det ses af ovenstående nøgletal er både markedsrisikoen og den operationelle risiko steget i årene 2010 til 2012. Markedsrisikoen er steget fra 244.413 tkr. i 2010 til 314.061 i 2012. Markedsrisikoen er et udtryk for den risiko banken løber på sin portefølje af

---

<sup>23</sup> Se afsnittet senere i denne rapport

<sup>24</sup> Jf. Årsregnskab 2012 – Note 14

værdipapirer. Det kan f.eks. være ændringer i rentesatser, valutakurser og obligationskurser/aktiekurser. For Østjydsk Bank kan markedsrisiko opstå ved, at banken selv investerer i finansielle instrumenter eller at de handler med dem.

Den operationelle risiko er også steget i perioden, fra 521.225 tkr. i 2010 til 561.425 tkr. i 2012. Det er naturligt bankens interesse at begrænse den operationelle risiko, da den ligeledes vægter med i de samlede risikovægtede poster, og dermed i sidste ende påvirker solvensen. Den operationelle risiko er en sammenfatning over bankens risiko for tab pga. mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl eller systemfejl. Her er det naturligt meget oplagt igen at tage fat i de svagheder angående kreditprocedurerne som Finanstilsynet sammen med bankens ledelse konstaterede ved årsafslutningen. Banken har oplyst, at de i den forbindelse har oprettet en compliance-afdeling, som har til opgave at sikre, at banken lever op til kravene.

### 4.3 Solvens

Begrebet ”solvens” er blevet mere og mere vigtig, når kunder skal vælge pengeinstitut. Dette begreb siger nemlig noget om hvor stærk en bank er til at kunne modstå uforudsete tab.

Solvensprocenten beregnes således 
$$= \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}}$$

Minimumskravet fra Finanstilsynet til en banks solvenskrav er 8 %<sup>25</sup>. Men hvert pengeinstitut skal selv fastsætte deres individuelle solvensbehov, som dog ikke må lægge under de 8 % (Så vil det være Finanstilsynets krav der er gældende)<sup>26</sup>.

Solvensen skal desuden som minimum kunne rumme pengeinstitutts største, ikke flytbare engagement ganget med 4 og divideret med de risikovægtede poster. Ligger dette tal over det individuelle solvensbehov opgjort af pengeinstituttet, så er det nye tal gældende som bankens individuelle solvensbehov.

#### 4.3.1 Analyse af solvens for Østjydsk Bank

Herunder ses solvensprocenten for Østjydsk Bank<sup>27</sup>. Det ses at procenten er faldet fra at være 18 % i 2011 til 14,8 % i 2012. Som tidligere nævnt skyldes dette underskuddet i 2012 som har

---

<sup>25</sup> Jf. LFV § 124

<sup>26</sup> Finanstilsynet.dk

påvirket kernekapitalen negativ og dermed fået basiskapitalen til at falde. Sammenholdt med det individuelle solvenskrav er der dog stadig en solvensmæssig overdækning på 4,4 %-point i 2012.

| <b>Beregning af solvens for Østjysk Bank</b> |              |              |              |              |              |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                              | <b>2012</b>  | <b>2011</b>  | <b>2010</b>  | <b>2009</b>  | <b>2008</b>  |
| Kernekapitalsprocent                         | 10,80        | 13,90        | 12,50        | 12,00        | 9,50         |
| Individuelle solvensbehov                    | 10,4         | 11,6         | 10,3         | 9,1          |              |
|                                              |              |              |              |              |              |
| <b>Beregning af solvens</b>                  |              |              |              |              |              |
| Risikovægtede poster i alt                   | 6.118.263    | 6.292.755    | 6.263.017    | 6.474.804    | 6.321.868    |
| Basiskapital                                 | 902.641      | 1.133.420    | 1.109.713    | 1.147.691    | 1.001.376    |
| <b>Solvens</b>                               | <b>14,8%</b> | <b>18,0%</b> | <b>17,7%</b> | <b>17,7%</b> | <b>15,8%</b> |

Det er naturligvis positivt at Østjysk Bank har en overdækning ift. det individuelle solvensbehov samt ift. lovkravet på de 8 %. Dog må det siges, at være en betydelig nedgang på 3,2 %-point på bare et år. Det er i alle bankers interesse at have en så høj solvens som mulig, da dette viser klart en solid bank, som har relativt nemmere ved at funde sig i markedet til en bedre pris end konkurrenterne.

- Omvendt viser en så markant overdækning også, at der er plads til at øge udlånet betydeligt og dermed indtjeningen.

Vi ved at formelen for beregningen af solvens indeholder de 2 parameter, risikovægtede poster og basiskapital. Dette forklarer hvorfor solvensen falder 3,2 %-point fra 2011 til 2012, da basiskapitalen falder med procentvis langt mere end faldet i de risikovægtede poster. Sagt med andre ord, så kræver en høj solvens at basiskapitalen er så stor som mulig og de risikovægtede poster så lave som mulige. Østjysk Banks solvens er ellers i en fornuftig udvikling fra de 15,8 % i 2008 til 18 % i 2011, hvorefter den desværre falder til det laveste niveau i de 5 år.

Det ses desuden at det individuelle solvensbehov er sat ned fra 11,6 % i 2011 til 10,4 % i 2012. Dette må være et udtryk for, at man regner med at have afdækket en del af risiciene og at det ”kun” er nødvendigt med en basiskapital der udgør 10,4 % i stedet for de 11,6 % af de risikovægtede poster.

Østjysk Banks individuelle solvenskrav er på 10,4 % i 2012 og deres reelle solvens er 14,8 %. I forhold til Finanstilsynets krav på 8 % har de naturligvis stadig en pæn overdækning. Det er dog hele tiden en balance, med hvor stor overdækningen skal være. Den positive side er

<sup>27</sup> Solvensberegning med tal Årsrapporten 2008-2012

selvfølgelig, at det alt andet lige, gør det nemmere at funde sig i markedet til en lavere rente. Omvendt kan man sige, at banken burde bruge noget af overdækningen på at udnytte kapitalen mere effektivt ved f.eks. at øge deres udlån. Dilemmaet består i, at har banken for lidt kapital, så kan de blive tvunget til at lukke pga. solvenskravet, samt har de for meget, så optimerer de ikke deres ressourcer godt nok. Kapital er altså en omkostning for pengeinstitutterne. I Østjysk Banks tilfælde vil vi dog klart give deres ledelse ret, når de siger, at fokus skal være på at øge deres solvens igen. Blandt de mindre pengeinstitutter der er i risikozonen er det at have nok solvens simpelthen alfa omega hvis man skal gøre sig forhåbning om at overleve. Vi vil senere i denne rapport komme ind på hvilke muligheder, der er for Østjysk Bank for igen at øge deres solvens.

Som det ses af ovenstående nøgletal finder vi desuden relevant at se nærmere på kernekapitalsprocenten. Argumentet for at denne er god at inddrage er følgende: Her holder man kernekapitalen op i mod de risikovægtede poster. Dette viser altså hvor stærk bankens kerne er. Kigger man kun på om banken har en høj solvens, så kan banken jo i teorien godt have en lav kernekapital = F.eks. et meget lavt overført underskud og i stedet have lånt sig til en høj basiskapital i form af hybrid kernekapital og ansvarlig lånekapital. Dette ville give en høj solvensprocent, men være meget misvisende af hvor stærk banken er. Som det ses er dette nøgletal for Østjysk Bank faldet som en naturlig konsekvens af underskuddet. Banken skal helst ikke lave flere år med underskud som i 2012, før den kommer i alvorlige problemer. Dette vil naturligt presse deres solvens og i særdeleshed kernekapitalsprocenten.

### 3.2 Analyse af fordeling af udlån

Herunder ses udlånsfordelingen for Østjydsk Bank<sup>28</sup>:

|                                                     | 2012       | 2011       |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>14. Udlån og andre tilgodehavender (fortsat)</b> |            |            |
| <b>Gruppering på sektorer og brancher</b>           | <b>%</b>   | <b>%</b>   |
| <b>Offentlige myndigheder</b>                       | <b>1</b>   | <b>0</b>   |
| <b>Erhverv</b>                                      |            |            |
| Landbrug, jagt og skovbrug og fiskeri               | 9          | 8          |
| Industri og råstofindvinding.                       | 5          | 5          |
| Energiforsyning                                     | 4          | 3          |
| Bygge- og anlægsvirksomhed                          | 9          | 7          |
| Handel                                              | 11         | 11         |
| Transport, hoteller og restauranter                 | 2          | 3          |
| Information og kommunikation                        | 1          | 0          |
| Finansiering og forsikring                          | 5          | 2          |
| Fast ejendom                                        | 15         | 15         |
| Øvrige erhverv                                      | 10         | 15         |
| <b>Erhverv i alt</b>                                | <b>71</b>  | <b>69</b>  |
| <b>Private</b>                                      | <b>28</b>  | <b>31</b>  |
|                                                     | <b>100</b> | <b>100</b> |

Af den overordnede fordeling mellem udlån til Erhverv og Privat ses det, at udlån til private er faldet fra 31 % i 2011 til 28 % i 2012 af det samlede udlån. Dette er sket til fordel for en tilsvarende stigning i udlånet til erhvervssegmentet. Dette er imod bankens og ledelsens ønske, hvorfor dette jf. beretningen vil være et af fokusområderne i de kommende år. Dette giver også god mening, da dette alt andet lige vil være med til at mindske deres risiko, når vi ved at erhvervssegmentet har vægtet tungt på deres nedskrivninger. Samt at de private kunders nedskrivninger stadig ligger på et pænt lavt niveau.

Qua bankens geografiske placering er det ikke overraskende, at det samlede udlån til "Landbrug, jagt og skovbrug" udgør 9 % i 2012. Det er dog steget fra 8 % i 2011. Dette kan også være udfordrende for banken, da dette er en af de sektorer, der har haft og stadig har det svært. Samtidig er det også jf. årsrapporten 2012 en sektor, som banken har afsat betydelige nedskrivninger til.

Udlån til fast ejendom under erhverv udgør i alt 15 %, hvilket dermed er den største branche i bankens samlede udlånsmasse. Dette er naturligt en af de sektorer, som har været dyre på nedskrivningssiden for banken. "Handel" er med 11 % af det samlede udlån det næststørste segment.

<sup>28</sup> Fordeling af udlån – Østjydsk Banks Årsrapport 2012

Herunder ser vi nærmere på hvordan bankens sikkerheder holdt op imod deres udlån ser ud<sup>29</sup>:

#### Sikkerheder

De mest anvendte sikkerhedstyper ved engagementer med privatkunder er pant i fast ejendom, værdipapirer og biler. De mest anvendte sikkerhedstyper ved engagementer med erhvervskunder er pant i fast ejendom, værdipapirer, driftsmidler, varelagre og debitorer, virksomhedspant samt indhentning af kautioner.

#### Sikkerhedsstillelser

|                      |                  |                  |
|----------------------|------------------|------------------|
| Udlån helt usikret   | 898.620          | 992.244          |
| Udlån delvist sikret | 2.846.446        | 3.215.118        |
| Udlån fuldt sikret   | 950.210          | 688.489          |
|                      | <u>4.695.276</u> | <u>4.895.851</u> |

Ovenstående viser, at Østjysk Bank har været inde i en rigtig god udvikling vedrørende sikkerhed for deres udlån fra 2011 til 2012. Blandt andet er deres blanko udlån faldet fra 20,3 % til 19,1 % af deres samlede udlånsmasse. Samtidig er deres lån som er fuldt sikret steget fra 14 % i 2011 til 20,2 % i 2012. Dette må anses for at være en rigtig positiv og gunstig udvikling for banken i deres arbejde med at komme på rette spor igen.

## 4.4 Internal Capital Generation Rate (ICGR)

Nøgletallet ICGR kan bruges til at vise bankens mulighed for at udvide balancen, uden at det går ind og belaster bankens nuværende solvens.

ICGR beregnes via denne formel

$$ICGR = \frac{1}{\text{egenkapital/aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat}}{\text{aktiver}} \times \frac{\text{resultat efter skat} + \text{udbytte}}{\text{resultat efter skat}}$$

ICGR<sup>30</sup> viser et procenttal, som viser hvor meget banken kan udvide sit udlån, uden at det belaster solvensen. ICGR går dermed ind og tager hensyn til årets løbende indtjening, der medregnes løbende til solvensen. Fordi hvis banken tjener penge uden at udvide sin aktivside, så vil solvensen alt andet lige stige. Nøgletallet er også en rigtig god indikator for om banken skal konsolidere sig eller øge væksten.

Som det ses af ovenstående, så er ICGR delt op i 3 led. Første led viser os, hvor stor en del egenkapitalen fylder af de samlede aktiver. Det andet led består faktisk af formlen for afkastningsgraden (ROA). Her sættes årets resultat efter skat op imod de samlede aktiver. ROA viser dermed hvor meget banken tjener på sine samlede aktiver. Det sidste led i formlen

<sup>29</sup> Østjysk Banks Årsregnskab 2012 – Note 14

<sup>30</sup> Ovenstående ICGR formel er fra: "Bankvirksomhed og risikostyring – Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle forretning og Rådgivning".

for ICGR viser hvor stor en del af bankens samlede resultat efter skat, der er tilbage efter udbetaling af udbytte til aktionærerne (ERR).

#### 4.4.1 Analyse af ICGR for Østjydsk Bank

Herunder er ICGR beregnet for Østjydsk Bank de sidste 5 år<sup>31</sup>:

| Beregning af ICGR - Østjydsk Bank |              |             |             |             |             |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                   | 2012         | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| Egenkapital                       | 561.834      | 716.818     | 648.578     | 632.251     | 619.544     |
| Aktiver                           | 7.632.289    | 7.331.935   | 6.978.920   | 6.133.580   | 5.902.454   |
| Resultat efter skat               | -153.923     | 7.513       | 8.920       | 18.365      | 38.737      |
| Udbytte                           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           |
| CR                                | 13,58459794  | 10,22844711 | 10,76034031 | 9,701178804 | 9,527094121 |
| RA                                | -0,020167344 | 0,001024695 | 0,001278135 | 0,002994173 | 0,006562864 |
| ERR                               | 1,0000       | 1,0000      | 1,0000      | 1,0000      | 1,0000      |
| ICGR                              | -27,40%      | 1,05%       | 1,38%       | 2,90%       | 6,25%       |

Som det ses af ovenstående har banken nogle meget lave ICGR tal alle 5 år med 6,25 % i 2008 som det bedste resultat. ICGR for 2012 giver naturligt nok en procent der er i minus pga. det negative årsresultat. Tallene viser også at banken i årene 2009-2012 stort set ikke har haft plads til at udvide deres udlån, uden at det ville gå ud over deres solvens.

Tallet for 2008 viser, at Østjydsk Bank kan udvide sine risikovægtede poster med 6,25 %, uden at det belaster deres solvens. Dvs. under forudsætning om at aktivernes vægtningsmix er uændret, så viser ICGR et tal for hvor meget, den samlede balance kan vokse med. Her ses det tydeligt, at selvom Østjydsk Bank har klare vækstmuligheder i et år, så er det vigtigt, at det ses over en periode. Det er vigtigt, at man ikke det ene år ligger en strategi om at vækste, for så det næste år at finder ud af, at det var den forkerte strategi.

Hvis vi skal opstille et minimumskrav til ICGR, så skal dette nøgletal være så stor, at det kan rumme den årlige rentetilskrivning på bankens udlån + inflationen. Dette lever banken ikke op til. ICGR er desuden faldet over den 5 årige periode, hvilket vi nu vil se nærmere på årsagerne bag.

Første led ”CR”, som viser hvor meget de samlede aktiver er større end egenkapitalen, er steget. Dette skyldes, at aktiverne over den samlede periode er steget, samt at egenkapitalen er

<sup>31</sup> Tallene er i 1.000 kr.

faldet. Dette gør, at egenkapitalen kommer til at fylde en mindre del af aktiverne/balancen og CR dermed stiger. Yderligere kan vi udlede at da aktiver = passiver og egenkapitalen dermed også udgør en mindre del af passiverne, må den samlede gæld være steget. Man kan desuden se på formelen omvendt:  $\text{Egenkapital/passiverne} \cdot 100 = \text{Soliditetsgrad}$ . Jo højere procentsats desto mere selvfinansierende er banken. Soliditetsgraden er dermed ligeledes faldende, da banken er blevet mere afhængig af anden finansiering.

Andet led RA (ROA), som er afkastningsgraden, er faldet over de 3 år. Bankens er altså blevet lidt dårligere til at få forrentet sine aktiver hvert år fra 2008 til 2012. Årsagen til dette er simpelthen, at banken leveret et dårligere resultat alle 4 år efter 2008, og at aktiverne samlet set har været stigende.

Det ses at ERR har været 1 i alle de 5 år, hvilket er naturligt, da der ikke er blevet udbetalt udbytte. Argument for dette er:  $\frac{\text{Årets resultat efter skat} - 0 \text{ kr. i udbytte}}{\text{Årets resultat efter skat}} = 1$ . Så dette har ikke nogen ændringspåvirkning på ICGR.

Den samlede konklusion på ovennævnte nøgletal er klart at banken udelukkende skal fokusere på at konsolidere sig og koncentrere sig om nuværende forretning. Det er simpelthen ikke en udlånseksansion, der skal være i tankerne, men i stedet en konsolidering samt fokus på at øge solvensen og styre kreditpolitikkerne.

#### **4.4.2 Kritisk tilgang til ICGR**

Under dette afsnit vil vi kort forholde os til ICGR og anvendelsen af denne. Det kan naturligvis diskuteres hvorvidt ICGR er relevant at inddrage i forhold til Østjyds Bank med deres økonomiske problemer in mente. Vi har dog valgt at anvende nøgletallet med den begrundelse, at det viser et meget godt billede af den negative udvikling, banken desværre har været inde i. Fra at det ser fornuftigt ud i 2008 til nu, hvor virksomheden har meget at rette op på og kommer ud af 2012 med et stort underskud og dermed en negativ ICGR. Nøgletallet viser også meget godt, at ingen nøgletal kan stå alene. Hvis man som ledelse ser udelukkende på nøgletallet ICGR i 2008 og ser at der faktisk er plads til at presse deres risikovægtede poster lidt mere, uden det påvirker deres solvens, så fremgår det tydeligt, at de straffes året efter. Her er ICGR nemlig faldet til under det halve, hvilket også viser vigtigheden af at se nøgletal over en periode, før der kan konkluderes samt laves en strategi om at en udlånseksansion er en god idé.

## 4.5 Weighted Average Cost of Capital of new funds (WACC)

WACC viser bankens nødvendige afkastkrav til nye forretninger holdt op imod den gennemsnitlige kapitalomkostning. Altså hvad skal banken tjene på en ny forretning (udlån) for at det kan svare sig.

$$\begin{aligned}k_w &= \text{WACC} = k_d (1 \div T) L + k_e (1 \div L), \\ \text{hvor} \\ k_d &= \frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld}} \times 100 \\ T &= \text{Skattesats} \\ L &= \frac{\text{passiver} \div \text{egenkapital}}{\text{passiver}} \\ k_e &= r_f + \beta(k_m \div r_f)\end{aligned}$$

WACC beregningen består af flere faktorer:

$K_d$  = Kapitalomkostninger for fremmed kapital. Det er altså omkostninger ved rentebærende passiver: Indlån fra kunder, gæld til andre kreditinstituttet osv.

$T$  = Skattesatsen, selskabsskat på 25 %

$K_e$  = Kapitalomkostninger til egenkapital. Dette viser afkastkravet til egenkapitalen

Den risikofrie rente ( $r_f$ ) sættes til 3,59 % og risikopræmien i markedet sættes til 7 %. Betaen (samvariation) sættes til 1 (uddybning kommer i senere afsnit). Bankerne skulle gerne have en WACC, der ligger under pengemarkedsrenterne. Ellers kunne de lige så godt placere pengene i markedet. Så WACC afspejler også afkastkravet til egenkapitalforrentningen.

Egenkapitalen er den dyreste kapital, hvorfor det er dyrt at have en for stor egenkapital. Banken tjener penge på den kapital, de har ude at arbejde, og kan dermed have store omkostninger på egenkapitalen.

### 4.5.1 Analyse af WACC for Østjysk Bank

| Beregning af WACC: (Vejet gennemsnitlig kapitalomk.) - Østjysk Bank |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                     | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| <b>Input:</b>                                                       |              | 1            |              |              |              |
| Antal dage                                                          | 360          | 360          | 360          | 360          | 360          |
| Renteudgifter                                                       | 162.008      | 155.356      | 126.280      | 140.459      | 213.608      |
| Rentebærende gæld:                                                  |              |              |              |              |              |
| Balance                                                             | 7.632.289    | 7.331.935    | 6.978.920    | 6.133.580    | 5.902.454    |
| - Egenkapital                                                       | 561.834      | 716.818      | 648.578      | 632.251      | 619.544      |
| - Indlånsmidler fra puljer                                          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| + Garantkapital                                                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Skattesats i % (T)                                                  | 25           | 25           | 25           | 25           | 25           |
| 1-T                                                                 | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           |
| Beta                                                                | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
| Risikofrirente%                                                     | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         |
| forventet rente%                                                    | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |
| <b>Kd</b>                                                           | 0,022913377  | 0,023484997  | 0,019948369  | 0,025531831  | 0,040433776  |
| <b>L</b>                                                            | 0,926387221  | 0,902233449  | 0,907066136  | 0,896919743  | 0,8950362    |
| <b>Ke</b>                                                           | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         |
| Venstre side = Kap.omkostninger for fremmed kapital                 | 0,015919995  | 0,015891712  | 0,013570868  | 0,017175002  | 0,02714227   |
| Højre side = Kap. omkostninger til egenkapital                      | 0,005152894  | 0,006843659  | 0,00650537   | 0,007215618  | 0,007347466  |
| <b>WACC</b>                                                         | <b>2,11%</b> | <b>2,27%</b> | <b>2,01%</b> | <b>2,44%</b> | <b>3,45%</b> |

Herunder er WACC beregnet for Østjysk de sidste 5 år<sup>32</sup>:

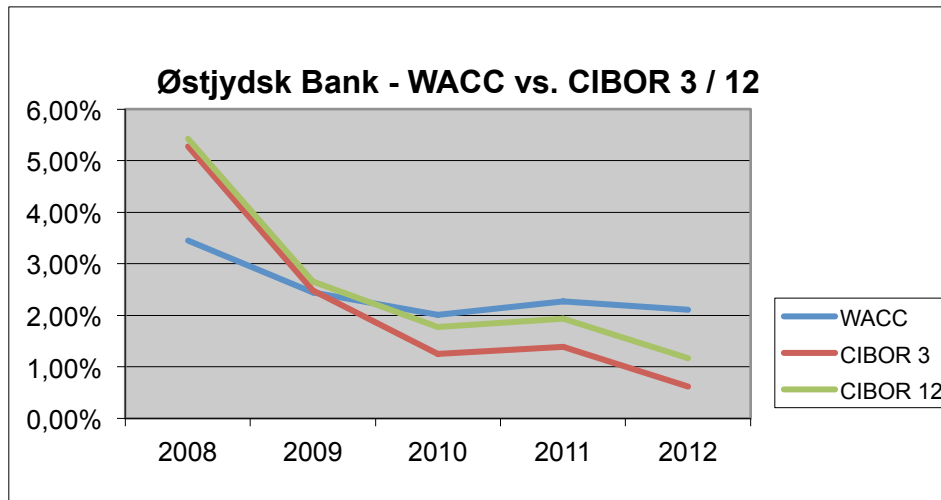
Som det ses af ovenstående har Østjysk Bank en WACC på 3,45 % i 2008, hvilket falder til 2,01 % i 2010 for så at stige lidt til 2,27 % i 2011, og ende med et fald til 2,11 % i 2012. Det gælder om at have en så lav en WACC som muligt, da dette kan være med til, at man har en konkurrencemæssig fordel i markedet. Ser vi på udviklingen i WACC over den samlede periode fra 2008 til 2012, så er både den venstre side = ”omkostninger for fremmed kapital” samt den højre side = ”omkostninger til egenkapitalen” faldet. Argumentet for hvorfor omkostningen til egenkapitalen er faldet er, at bankens samlede egenkapital fylder mindre af deres balance i 2012 end den gjorde i 2008. Deres egenkapital er simpelthen faldet, samtidig med at deres balance er steget.

Det er desuden værd at bemærke, at banken faktisk i alle årene betaler mindre for deres egenkapital end for fremmedkapitalen.

Udviklingen i bankens WACC skal gerne bevæge sig i samme retning som markedet. Stiger Østjysk Banks WACC f.eks. mere end markedet, så er det et tegn på at banken har fået

<sup>32</sup> Cibor 3 jf. <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

dårligere vilkår i markedet. Derfor finder vi det relevant at sammenligne Østjysk Bank WACC med markedet. Vi har herunder valgt at bruge CIBOR3 og CIBOR12 til sammenligningen.



Figur: WACC sammenlignet med aktuel Cibur 3 & 12 mdr. rente i de aktuelle år

Faldet i bankens WACC fra 2008 til 2012 er et tegn på, at de har reduceret deres afkastkrav til nye forretninger og samtidig betaler mindre for deres fremmedkapital. Dette er med til at styrke deres konkurrenceevne, fordi de kan prissætte deres udlån lavere.

Diagrammet viser meget tydeligt, at banken i 2008 og 2009 har en WACC, der ligger pænt i forhold til CIBOR renten. Men samtidig ses det også, at i de 3 følgende år efter formår banken ikke at funde sig til under CIBOR renten. Dette er et tegn på, at banken betaler lidt for meget for sin kapital. Vi har valgt også at sammenligne med CIBOR 12 renten, da det jo er meget begrænset hvor meget funding, banken har på 3 måneders sigt.

#### 4.5.2 Hvad kan Østjysk Bank gøre for at reducere sin WACC?

Hvis banken skal have sin WACC til at falde, kan den gøre dette på to måder. Enten ved, at justere på højre side eller venstre side i WACC. Dvs. minimere den rente, de har på deres fremmedkapital eller få omkostninger på egenkapital ned.

Egenkapitalen påvirker WACC på følgende måde: Jo større en del egenkapitalen udgør, af den samlede balance, jo mindre bliver delelementet L og derved bliver WACC større. Dette giver god mening, da egenkapitalen koster at have og derved vil WACC være større. En bank kan gøre egenkapitalen mindre, ved at investere en del af deres overførte overskud og derved flytte summen fra egenkapitalen til aktiver. De kan også tilbagekøbe egne aktier og annullere

disse. Dette er dog sket ikke aktuelt i Østjydske Banks tilfælde. De skal primært fokusere på at skabe et overskud de kan overføre og dermed få deres egenkapital til at stige. Så må man leve med, at de ikke kan mindske denne del af nøgletallet WACC.

Venstre side af WACC er omkostninger på fremmedkapitalen. Hvis banken skal have en lavere WACC, skal de nedbringe deres renteudgifter. I Østjydske Bank består deres renteudgifter, af udgifter til kreditinstitutter og centralbanker, indlån, udstedte obligationer samt efterstillede kapitalindskud. Den eneste de umiddelbart kan ændre ved, er indlånsrente, da de andre er faste aftaler. De kan ændre indlånsrenten for de indlån, der ikke er låst på en fastrente. Ud af en indlånssum på 5,06 mia. kr. er de ca. 1,1 mia. kr. låst til en rente i over 1 år. Altså bør der kunne skures ned for indlånsrenten, hvis der ses isoleret på dette og der ikke tages hensyn til resten af markedet og konkurrencen. Dette vil give en lavere WACC.

En anden måde at nedbringe den samlede WACC er at føre ekspansiv udlånspolitik. En sådan politik vil øge balancen og dermed påvirke både højre og venstre side i WACC. Banker lever jo af kundernes gæld. Vi har vist, at bankens solvens begynder at komme under pres, så der er efter vores mening ikke mulighed for at øge balancen i form af merudlån og derved nedbringe WACC.

#### 4.5.3 Kritisk tilgang til WACC

Hvorfor sættes den risikofrie rente til 3,59 %?

- Den risikofrie rente er et udtryk for den rente, der kan opnås uden at løbe nogen risiko for banken. For at finde hvad det realistiske niveau for den risikofrie rente skal være, har vi taget udgangspunkt i renten på den 10 årige statsobligation<sup>33</sup>. Samtidig har vi taget renten som et gennemsnit over de sidste 10 år. Dette giver et realistisk billede af hvad den risikofrie rente ca. har været i gennemsnit over de sidste 10 år. Samtidig er obligationen meget likvid. Dog skal man naturligvis huske at denne periode har været præget af rentefald.

Er det korrekt at sætte  $BETA = 1$ ?

- Beta er et mål for den systematiske risiko for en aktie. Betaen på markedsporteføljen er altid = 1. Dvs. at en portefølje med en  $\beta < 1$  har således en mindre systematisk risiko end markedsporteføljen. Hvorimod at er  $\beta > 1$ , så har porteføljen en større

---

<sup>33</sup> <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/98227>

systematisk risiko end markedsporteføljen. Den risiko der er mest interessant, er den systematiske risiko, da den usystematiske risiko kan diversificeres bort. Derfor bliver man også kun belønnet for at tage systematisk risiko. Betaen viser hvor store kursudsving et aktiv historisk set har, i forhold til det generelle marked. Beta måler altså i hvor høj grad aktien og markedet bevæger sig sammen.

- For at gøre det mere sammenligneligt de forskellige banker i mellem har vi valgt at sætte BETA til 1. Vi ved dog godt at sådan forholder det sig ikke reelt i den virkelige verden. Når  $BETA = 1$  betyder det at Østjydsk Bank har præcist den samme systematiske risiko som resten af markedet. Det vil sige, at har en aktie en beta-værdi på 1,0 så bevæger den sig stort set parallelt med markedet. Hvorimod er betaværdien 1,1, så betyder det, at aktien bevæger sig 10 % mere end markedet. Så stiger markedet f.eks. 20 %, så forventes det at aktien vil stige med 22 %. De samme principper gælder naturligvis ved fald. Jf. [proinvestor.com](http://proinvestor.com) vil Østjydsk Banks Beta reelt være på ca. 0,46<sup>34</sup>. Dette lyder dog unaturligt lavt og vi vil også stille spørgsmålstegn ved om Østjydsk Banks beta reelt ikke er højere. Grunden til at proinvestor opgiver den til 0,46, kan sagtens skyldes, den meget lave ordredybde, dvs. aktien er ikke særlig likvid.

#### Stillingstagen til "Ke"

- "Ke" elementet i WACC består af følgende:

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

Som det ses af ovenstående formel, så består Ke faktisk af formelen for CAPM. Dette er en ligevægtsmodel som er lavet til at vise sammenhængen mellem det forventede afkast og risikoen. Med CAPM modellen kan vi beregne det forventede afkast, hvis vi kender risikoen.

CAPM kaldes også for "ligevægtsmodellen", hvilket skyldes, at den forudsætter, at markedet er i ligevægt - Der er ingen over- eller undervurderinger af den enkelte aktie (teoretisk). Når vi bryder formelen op står der følgende:

CAPM siger at det forventede afkast på en bestemt aktie = den risikofrie rente + betaværdien \* markedsindeksets merafkast (Altså den del af merafkastet, der ligger ud over den risikofrie rente). Så i følge CAPM så dannes afkastet på et aktiv

---

<sup>34</sup> <http://www.proinvestor.com/aktier/OEstjydsk+Bank/OJBA.CO>

ud fra den risikofrie rente + risikopræmien/risikotillægget på aktivet. Når vi ved dette, mener vi, at man godt kan argumentere for, at det ville være rimelig at differentiere "Ke" elementet, når der beregnes WACC på banker. Alt andet lige burde Østjysk Bank jo have et højere risikotillæg til deres "Ke" end f.eks. Danske Bank. Det ville give god mening at sætte et ekstra tillæg til Østjysk Banks "Ke" både fordi, at der er større risiko for, at de går ned end f.eks. Danske Bank. Men samtidig også for at afspejle den risiko der er ved at investere i pengeinstitutter i dag. Dette kunne også være en god pendant til den ellers så lave BETA værdi Østjysk Bank har. Det er langt fra realistisk udelukkende at bruge BETAen som risikomål.

#### WACC med sammenligning til CIBOR3

- Det kan også diskuteres hvilket sammenligningsgrundlag man skal anvende relativt til WACC beregningen. Som alternativ kunne der jo også anvendes et indeks med samme løbetid, som den periode vi har valgt. Vi finder dog stadig CIBOR3 renten aktuel at bruge. Det er stadig et meget anerkendt referenceindeks. Viser et godt billede af den alternative mulighed der (teoretisk) er for banken ved at placere pengene i markedet. Samt ligeledes hvor god banken er til at funde sig i markedet. Dog mener vi, at det ville være mere realistisk hvis man f.eks. lagde 50 basispunkter til CIBOR renten før man sammenligner WACC med denne. Da man jo ikke kan låne/funde sig til CIBOR renten.

## 4.6 Rentefølsomhed - GAP

GAP-analysen kan bruges til at holde de rentefølsomme passiver op imod de rentefølsomme aktiver. Analysen kan hjælpe os med at se på, hvor rentefølsom banken er. Sørger man for, at der er balance mellem aktiv- og passivside er dette med til at minimere følsomheden i bankens indtjening ved rentestigning- og fald.

En fuld GAP-analyse består af tre elementer:

### Dollar GAP

Bruges her som Krone GAP. Tallet bruges til at finde forskellen mellem de rentefølsomme aktiver og de rentefølsomme passiver. Viser analysen et positivt GAP, så betyder det, at stiger renterne, vil det medføre en stigning i nettorenteindtægter pga. øgede renteindtægter fra udlån.

Er GAP positivt betyder det altså, at banken har flere aktiver, de kan tjene penge på end passiver. Krone GAPet beregnes i kroner:

$$\text{GAP} = \text{Rentefølsomme aktiver (RSA)} - \text{Rentefølsomme passiver (RSL)}$$

### **Relativ GAP**

Det relative GAP bruges til at se på forholdet mellem GAP og de samlede aktiver. Det giver os et procent tal, som gør det noget nemmere at analysere på. Det relative GAP viser hvor stor en procentdel af de samlede aktiver GAP (Rentefølsomheden) udgør. Hvis man skal være helt renteneutral, så skal man have en relativ GAP på 0.

$$\text{Relativt GAP} = \text{GAP} * 100 / \text{Samlede aktiviteter}$$

### **Rentefølsomhed (Interest sensitivity)**

Dette tal viser hvor følsom banken er overfor ændringer i renteniveauet, og dermed hvordan banken vil blive påvirket ved en rentestigning- eller fald.

Rentefølsomhed (Interest sensitivity) skal helst ligge så tæt på 1 som muligt, dette betyder, at banken er mindst mulig rentefølsom. Med andre ord, vil der her være balance mellem de rentefølsomme aktiver og passiver. Rentefølsomheden er de rentefølsomme aktiver delt med de rentefølsomme passiver. Derved får vi igen et procenttal, så der kan sammenlignes på tværs af bankerne.

$$\text{Rentefølsomhed} = \text{Rentefølsomme aktiver} / \text{rentefølsomme passiver}$$

#### 4.6.1 Analyse af Krone-GAP, Relativ GAP og Rentefølsomhed for Østjydsk Bank

Herunder har vi udregnet de 3 nøgletal der indgår i GAP analysen:

| Beregning af GAP, Relativt GAP og Rentefølsomhed - Østjydsk Bank |            |             |             |          |          |
|------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|----------|----------|
|                                                                  | 2012       | 2011        | 2010        | 2009     | 2008     |
| <b>GAP (RSA - RSL)</b>                                           | -1.218.886 | 9.736       | 216.336     | 781.910  | 503.400  |
| <b>Relativt GAP</b>                                              | -15,97     | 0,13        | 3,10        | 12,75    | 8,53     |
| <b>Rentefølsomhed</b>                                            | 0,8202944  | 1,001530028 | 1,034350547 | 1,159111 | 1,103626 |

Her ses det, at banken har mindsket deres GAP fra 2008 til 2011, hvilket er en positiv udvikling for banken. Dvs. at bankens GAP mellem de rentefølsomme aktiver i forhold til de rentefølsomme passiver er faldet, hvilket betyder, at banken er blevet mindre rentefølsom. At det relative GAP i 2011 kun er på 0,13 %, betyder at GAP'et (rentefølsomheden) udgør 0,13 % af de samlede aktiver. Dette er klart et punkt hvor banken indtil 2011 har været inde i en rigtig god udvikling. I 2011 ender de med en rentefølsomhed på lige godt de optimale 0 %. Dette betyder faktisk at banken i 2011 er stort set renteneutral. Det ses samtidigt at billet ændres en del i 2012, hvor banken har langt flere rentefølsomme passiver end passiver og dermed får et negativt relativt GAP.

Når man dykker ned i tallene, ses det at det er de rentefølsomme passiver, der er steget i forhold til aktiverne. Specielt er posten "indlån og anden gæld" steget meget i perioden. Samtidig er posten "tilgodehavender hos kreditinstitutioner mv." på aktivsiden steget. Dette har betydet, at selvom både aktiverne og passiverne overordnet set er steget, så er GAP'et i mellem de 2 poster steget mere.

Som det ses af ovenstående har banken en rentefølsomhed, som alle årene er meget tæt på 1. Selvom denne naturligvis også er faldende over de 5 år.

Selvom rentefølsomheden er faldende, er den dog stadig på et pænt niveau og viser, at banken ikke er så rentefølsom. At banken til og med 2011 har ligget med en rentefølsomhed, der er større end 1, betyder at de vil tjene penge på en rentestigning. Dog begrænset, da de har ligget meget tæt på 1, som igen viser, at banken generelt ikke i de første år har været ret rentefølsom. Dette ændres dog i 2012, hvor rentefølsomheden falder til 0,82. Dette betyder

altså at stiger renterne, vil det medføre et fald i nettorenteindtægter pga. mindre renteindtægter fra udlån.

Det vil også være urealistisk at forlange at rentefølsomheden for banken skal være præcist = 1 for at den skulle være ufølsom overfor renteændringer. Det er svært når deres rentefølsomme aktiver og passiver hele tiden bevæger sig.

## 4.7 Egenkapitalens forrentning - ROE

Egenkapitalens forrentning viser, hvor god banken er til at forrente den investerede egenkapital og dermed, hvor meget aktionærerne får ud af det.

Egenkapitalens forrentning beregnes sådan:

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

Det gælder om at have en så høj ROE som muligt, da dette viser, at banken er god til at få kapitalen til at arbejde. Dette er med til at banken tjener penge til fremtidig vækst, konsolidering samt afkast til aktionærerne.

| Beregning af ROE - Egenkapitalens forrentning - Østjysk Bank |               |             |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                              | 2012          | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| Årets resultat efter skat                                    | -153.923      | 7.513       | 8.920       | 18.365      | 38.737      |
| Egenkapital                                                  | 561.834       | 716.818     | 648.578     | 632.251     | 619.544     |
|                                                              |               |             |             |             |             |
| <b>ROE</b>                                                   | <b>-27,40</b> | <b>1,05</b> | <b>1,38</b> | <b>2,90</b> | <b>6,25</b> |

Her ses tydeligt endnu en af Østjysk Banks svage sider, de forrenter ikke deres egenkapital ret godt. Det kan naturligvis diskuteres om det er relevant at beregne dette nøgletal for Østjysk Bank. Når man tager deres situation i betragtning, og de kommer da også naturligt pga. det negative resultat, ud med en negativ ROE i 2012. Dog har vi alligevel taget den med for at vise udviklingen, samt at de jo faktisk tidligere, dvs. i 2008 forrentede deres egenkapital langt bedre. Da banken i perioden ikke har udbetalt udbytte, ses det at bankens ROE er det samme som ICGR.

Den faldende tendens i egenkapitalforrentningen skyldes udelukkende, at deres års resultat efter skat er faldende i hele perioden.

Inden vi går i dybden med Østjydske Banks muligheder for at forsætte på egen drift, finder vi det relevant at have kendskab til de nye solvensregler. Dem vil vi se nærmere på i det følgende.

## 5. Solvens 8+ metoden

Finanstilsynet sendte i oktober 2012 et lovforslag i høring, med en ændring til § 124, således at Finanstilsynet ved krav om et højere individuelt solvensbehov kan stille krav til, hvilken type kapital der skal opfylde tillægget<sup>35</sup>.

Finanstilsynet har indført en ny måde at opgøre solvensen på, kaldet 8+ modellen, som træder i kraft her i 2013 og skal afløse sandsynlighedsmetoden. Det forventes, at 8+ modellen i nogle tilfælde vil resultere i et højere solvensbehov, end hvad bankerne har regnet sig frem til med sandsynlighedsmetoden. Finanstilsynet, kan som før gå ind og pålægge de enkelte banker og sparekasse, at foretage nødvendige tiltage for at opfylde kravene til solvensen. Finanstilsynet lægger dog op til, at der kan gives en tidsfrist for de banker som ikke overholder reglerne, for at give de pressede banker en mulighed for at reetablerer deres kapitalgrundlag. Finanstilsynet har samtidig lavet en lempelse, så der skelnes mellem det hårde og det bløde krav. Det hårde krav overskrides, hvis en bank kommer under 8 % i solvens, så vil finanstilsynet skride hårdt ind, hvilket kan medføre inddragelse banktilladelse. Hvis det bløde krav overskrides kan det medføre, at der vil blive igangsat en række tiltage, samt der kan blive vedtaget dispositionsbegrænsninger.

8+ metoden tager udgangspunkt i nuværende minimumskrav på 8 pct. af de risikovægtede poster. Det antages, de normale risici er dækket af de 8 %, derfor grænsen på dette. Det der kommer udover de 8 %, er de risici, som banken skal foretage en vurdering af, og tillægge det solvensen, hvis det er nødvendigt.

Banken kan som udgangspunkt selv vælge, hvilke metoder, den ønsker at bruge ved opgørelse af den tilstrækkelige basiskapital, så længe at det resultat som banken kommer frem til er reelt. Med menes der, at banken kan synligøre deres beregningsmetode og denne metode skal være forsigtig og retvisende. Det er vores opfattelse, at de fleste banker vælger nogenlunde

---

<sup>35</sup> PDF-fil, Finanstilsynet, Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter

den samme måde at opgøre basiskapitalen på, hvilket også er meget smart, så ikke skræmmer potentielle investorer eller långiver bort, da opgørelsesmetode er kendt for dem.

Banken kan tage udgangspunkt i det seneste regnskab til opgørelse af solvensen. Ved opgørelsen, skal banken kunne godtgøre gyldigheden i den anvendte metode og dokumentation og opgørelsen skal så korrekt som muligt afspejle instituttets risikoprofil. En forsigtig og fremadrettet tilgang skal anvendes i solvensbehovsopgørelsen.

De 8 risiko områder, som spiller ind på tillægget udover de 8 % er som følgende.

- Indtjening
- Udlånsvækst
- Kreditrisici – herunder værd at bemærke, at der for større engagementer med kunder med finansielle problemer skal der ske en vurdering af det forsigtigt skønnede tab på det enkelte engagement, hvor engagementet med kunden, er højere end 2 % af bankens basiskapital.
- Markedsrisici
- Likviditetsrisici
- Operationelle risici

8+ metoden er allerede i år blev brugt i praksis, hvilket Sparekassen Lolland oplevede i januar, nærmere bestemt den 25/1-13. I tilfældet med Sparekassen Lolland fik de 2 dage til at komme over de 8 % i solvens og herefter 3 måneder til at komme over den individuelle solvens opgjort med 8+ metoden. Dette kunne banken ikke og brugte derfor bankpakke 4 til at lade sig sælge til Jyske Bank.

Der har været mange kritiske ruster over for denne nye opgørelse af solvensen<sup>36</sup>. Især mange mindre og mellemstore pengeinstitutter, har udtrykt frustration over reglerne, som de mener rammer dem hårdere end de større banker. Det er reglen om, at der skal laves en opgørelse over alle engagementer der udgør over 2 % af en bankens basiskapital, der har fået de mindre banker op af stolen. Der er naturligt flere kunder som vil blive gennemgået i en mindre bank, da sandsynligheden for at de fylder mere end 2 % af bankens basiskapital er noget større end hvis det f.eks. var Danske Bank eller Nordea.

---

<sup>36</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5197218.e>

Østjydsk Bank har en basiskapital, som vi har regnet tidligere i opgaven på 902 mio. kr. Dette vil betyde, at Østjydsk bank skal kaste et ekstra kritisk blik på alle de engagementer over 902 \* 2 % = 18 mio. kr.

Man kan diskutere om dette er rimeligt eller ej, men vi vil mene, at jo mindre bank, jo færre modeller har de til automatisk behandling af disse data. Vi mener derfor ikke man kan diskutere om reglerne er fair eller ej for de små banker, da nedskrivningsreglerne er de samme, engagementerne identificeres bare på forskellig vis.

Ved at tage den nye 8+ metode i brug over for Østjydsk bank, kommer banken frem til, at solvensen bør være 11,8 % i stedet for de 10,4 % beregnet ved sandsynlighedsmetoden<sup>37</sup>. Altså en stigning på 1,4 %-point. Derved har de kun en solvensoverdækning på 3 %-point, hvilket må sige at være lidt. Der er ikke meget at stå i mod med, hvis der kommer yderligere tab eller andet uforudset. Derudover skal banken forsat have fokus på deres supplerende kapital, især det der snart udløber.

## 6. Østjydsk Bank – Forsætte på egen drift

Vi vil i det følgende analysere nærmere på Østjydsk Banks muligheder for at forsætte med at drive pengeinstitut på egen drift. Herunder hvilke tiltag banken evt. med fordel kan gøre, hvis det skal lykkes.

Som uddybet i vores afsnit ”Metode” vil vi i det følgende præsentere vores undersøgelse, hvor vi er gået i dybden med, hvilke erhvervskunder Østjydsk Bank har. Formålet med undersøgelsen er at undersøge bankens gearingsgrad. Dette gør vi ved, at se på hvor mange kroners fremmed kapital bankens kunder har for hver egenkapitals krone. Med andre ord så siger denne analyse noget om hvilke kunder banken omgås, og dermed også en del om hvilken risiko de løber.

---

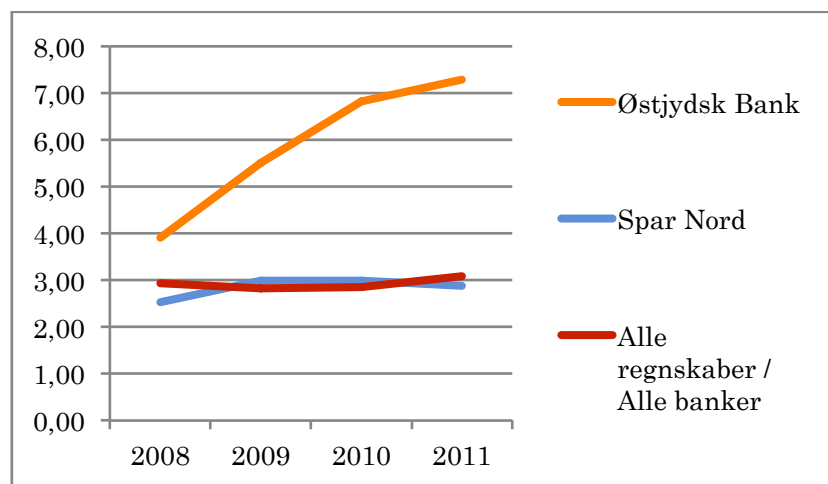
<sup>37</sup> <http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/article5280368.ece>

Herunder har vi beregnet den gennemsnitlige fremmed- og egenkapital på Østjydsk Banks erhvervskunder:

| <b>Østjydsk Bank</b> |  |             |             |             |             |
|----------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                      |  | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
| Gens. Fremmedkapital |  | 960.551     | 1.132.764   | 1.213.153   | 1.294.859   |
| Gens. Egenkapital    |  | 245.635     | 205.757     | 177.809     | 177.775     |
| Risikovillighed      |  | 3,91        | 5,51        | 6,82        | 7,28        |

Ved at dividere egenkapitalen op mod fremmedkapitalen har vi været i stand til at beregne Østjydsk Banks risikovillighed på deres erhvervskunder. Tabellen læses således: I 2011 får vi et tal på 7,28 for Østjydsk Bank, så betyder det at bankens kunder i dette år gennemsnitligt har 7,28 kroners fremmed kapital for hver egenkapitals krone. Tallet viser altså bankens gearingsgrad. Det ses desuden at bankens risikovillighed/gearingsgrad er steget rigtig meget og faktisk næsten fordoblet fra at være 3,91 i 2008 til 7,28 i 2011. Årsagen bag dette findes jf. ovenstående at den gennemsnitlige fremmedkapital er steget en del i perioden samtidig af den gennemsnitlige egenkapital i virksomhederne er faldet.

I diagrammet herunder har vi indsat gearingsgraden for henholdsvis Spar Nord<sup>38</sup> og et gennemsnit af alle banker i Danmark<sup>39</sup>.



Ovenstående diagram giver os mulighed for at sammenligne med Spar Nord og et gennemsnit for resten af bankerne i Danmark. Dette viser tydeligt hvordan Østjydsk Bank ligger markant over resten af de banker, der er analyseret på. Vi tolker dette som om, at Østjydsk Bank accepterer, at deres kunder har en langt større fremmedkapital for hver egenkapitals krone.

<sup>38</sup> Egne udregninger som ved Østjydsk Bank via data fra NN erhverv (Se bilag for udspecificering)

<sup>39</sup> Data omkring "Alle regnskaber" jf. Krull, Lars – Risikoanalyse pengeinstitutter bruger vi som referencegrundlag til vores analyse

Det kunne altså godt tyde på, at banken fører en noget mere løs udlånspolitik end deres konkurrenter. At gearingsgraden for Østjysk Banks erhvervskunder får lov til at stige så meget viser, at banken har fuldt kundernes udvikling. De har givet dem meget frie rammer og ladet dem øge deres fremmedkapital på trods af faldende egenkapitaler. Dette sammenholdt med de store nedskrivninger banken tog sidste år er klart et element, der skal kigges alvorlig på og evt. føres en strammere kreditpolitik, hvor der siges fra noget før.

For at banken skal kunne overleve og levere positive resultater kræves det, at de begrænser sine nedskrivninger samt generelt får styr på deres kreditpolitik. Herunder ses initiativer som Østjysk Bank med fordel kan overveje at indføre:

- Der kan ansættes nye kreditmedarbejdere enten fra egne rækker eller endnu bedre = Eksternt/ ude fra. De nye ansatte skal have det formål, at følge op på, at der ikke fremover kommer nye store nedskrivninger som et lyn fra en klar himmel. Dette vil sende et signal til aktionærerne, at banken tager hånd om egne problemer, inden problemerne bliver så store, at de ikke kan håndtere dem.
- Banken kan identificere alle de problemfyldte engagementer og lade disse overdrage fra den enkelte rådgiver til en gruppe af medarbejdere, evt. tilhørende kreditgruppen og derved fremover styre disse i den rigtige retning. Formålet skulle være at samle ekspertisen på færre medarbejdere. Derudover, skal der være fokus på at få opdaterede forretningsgangene på ny, så tilsynet ikke kan sætte en finger på dette. Kunderådgivere med kreditansvar bør modtage yderligere opkvalificering, enten decentral i den enkelte afdeling eller central.
- Udover at holde styr på udlånsengagementerne, skal banken også gennemgå sine omkostninger, herunder evt. overveje om der skal være færre fysiske filialer.

Mange vil naturligt også begynde at se på medarbejderbesparelser, hvilket der naturligvis også skal skeles til. Dog finder vi det i samme ombæring meget relevant at inddrage Lars Krulls<sup>40</sup> analyse af Banker i Danmark. I vores bilag<sup>41</sup> ses beregning af antal medarbejdere pr. balance milliard. Beregningen viser at Østjysk Bank i dag har ca. 20 medarbejdere for hver milliard de har på balancen. Dette er beregnet ved at tage antallet medarbejdere i banken =  $151 / \text{balance milliard på } 7,632 = 19,79$ . I den samlede opgørelse ses det også, at Østjysk

---

<sup>40</sup> Lars Krull, seniorrådgiver, institut for økonomi og ledelse på Aalborg Universitet

<sup>41</sup> Se bilag 5 for opgørelse af "Antal medarbejdere pr. balance milliard"

Bank faktisk ligger rigtig fornuftigt sammenlignet med deres konkurrenter. Primært kun overgået af de større pengeinstitutter. Med en samlet placering som dem der har 10. færrest medarbejdere pr. balance milliard ud af de 33 pengeinstitutter, som der er regnet på i undersøgelsen.

Det er desuden interessant at se nærmere på fordelingen af udlån kontra indlån i 2012 i Østjydsk Bank<sup>42</sup>:

| Indlån / udlånstype – Rest løbetid | Indlån og anden gæld | Samlet udlån |
|------------------------------------|----------------------|--------------|
| På anfordring                      | 2.249.419            | 2.198.105    |
| Til og med 3 måneder               | 1.004.074            | 429.108      |
| Fra 3 mdr. til og med 1 år         | 639.806              | 926.672      |
| Fra 1 år til og med 5 år           | 417.069              | 582.156      |
| Over 5 år                          | 751.979              | 559.235      |
| I alt                              | 5.062.347            | 4.695.276    |

Overordnet ser ovenstående fordeling faktisk rigtig fornuftig ud, da banken har mere indlån end de har udlån. Generelt passer fordelingen på de enkelte grupper også rigtig fint i forhold til hinanden. Dog skal banken hele tiden arbejde på at få mere af likviditeten langsigtet frem for, at der er for meget på anfordring og op til 3 mdr. sigt. Derudover skal banken være opmærksomme på, at det kan være dyrt at have en for stor likviditetsoverdækning. Dette er hele tiden en balance mellem at have rigeligt likviditet samt at tjene mest muligt på ens kapital.

## 6.1 Delkonklusion

Bankens ledelse forventer jf. Årsrapporten 2012 et resultat før kursreguleringer og nedskrivninger i 2013, i niveauet 125 – 140 mio. kr. Dog er det vores opfattelse at deres fokus skal være på forbedring af kreditbehandling for at undgå at lave yderligere store nedskrivning og holde deres solvensoverdækning. Lige præcist solvensen kan ret hurtigt blive et problem for banken. Kommer de ud af 2013 med det samme resultat som i 2012 dvs. på -154 mio. kr. efter skat, vil dette samlet set betyde et fald i deres basiskapital. Hvis alt andet er lige, vil dette betyde, at deres solvens falder til 12,2 %. Hvis vi samtidig husker at deres individuelle

---

<sup>42</sup> Jf. Østjydsk Banks årsrapport – Note 14 og 24

solvensbehov<sup>43</sup> ved den nye solvens 8+ metode stiger til 11,8 %, så er de lige pludselig meget tæt på grænsen.

Vi har i ovenstående set på Østjydsk Banks muligheder for at forsætte på egen drift. I det følgende vil gennemgå reglerne for de forskellige bankpakker samt Basel 3 inden vi analyserer nærmere på 2 mulige samarbejdspartnere for banken.

## 7. Kort oversigt over bankpakkerne

Bankpakkerne har været en essentiel del af det finansielle billede, siden krisen startede i 2008. Der er indtil videre indført 5 bankpakker, som på hver sin måde har kunnet gå in og hjælpe sektoren. Den almindelige dansker husker formentlig bankpakke 1 og 3 bedst, da disse relaterede sig mest til deres dagligdag. Disse 2 bankpakker regulerede nemlig hvor meget indlån, der var dækket ved en konkurs. Dette var et emne, der kom meget fokus på, efter den store engelske bank, Northern Rock, blev overtaget af den engelske stat. De havde gjort deres indtog på det danske bankmarked i 2007 med et indlånsprodukt med høj rente. De måtte dog lukke den danske del igen i 2008, da de blev overtaget af staten. Dette sendte chokbølger gennem markedet og fik meget medieopmærksomhed, hvilket var med til at skabe panik hos den enkelte opsparer. Dette var en af grundene til at bankpakke 1 kom på banen. Herunder<sup>44</sup> ses en oversigt over de 5 bankpakker, der er vedtaget indtil nu:

- **Bankpakke I "Lov om finansiell stabilitet" (vedtaget 10. oktober 2008):**  
Staten udsteder ubegrænset garanti på indlån samt senior usikret gæld udstedt af pengeinstitutter indtil 30. september 2010. Betaling i form af garantiprovision på DKK 15 mia., samt tabskaution på DKK 20 mia.
- **Bankpakke II "Kreditpakken" (vedtaget 4. februar 2009):**  
Staten stiller ansvarlig kapital i form af hybridlån til rådighed for solvente banker og realkreditinstitutter for op til DKK 100 mia. Betaling i form af høj effektiv rente, der afspejler den enkelte banks risiko – i gennemsnit ca. 10 %. Herudover kunne det enkelte pengeinstitut optage statsgaranteret seniorgæld med op til 3 års løbetid frem til 31. december 2010 mod betaling af garantiprovision til Staten.

---

<sup>43</sup> Ny solvens ved 8+ metoden opgivet jf. årsrapporten 2012

<sup>44</sup> <https://www.finansiellstabilitet.dk/Default.aspx?ID=106>

- **Bankpakke III ”Afviklingsordningen” (i kraft 1. oktober 2010):**

Bortfald af ubegrænset garanti for indskud, men en forøgelse fra DKK 350.000 inden krisen til DKK 750.000. Samtidig indføres regler for kontrolleret afvikling af nødlidende pengeinstitutter.

- **Bankpakke IV ”Konsolideringspakken” (vedtaget 25. august 2011):**

Forsøg på at undgå anvendelse af Bankpakke III ved at øge incitamentet til at finde private løsninger. Der indføres mulighed for medgiftsordning for Staten, forlængelse af tidligere funding garantier ved fusioner samt tilskud fra Indskydergarantifonden. Pengeinstitutter der er ”To big to fail” skal udpeges.

- **Bankpakke V ”Udviklingspakken” (vedtaget 2. marts 2012):**

Vil give banker mulighed for at frasælge aktiver til markedspris til Finansiell Stabilitet, således at man undgår forceret afvikling grundet fundingmæssige årsager ”Lex FIH”. Herudover oprettes et selskab (Landbrugs-finansieringsinstituttet) til finansiering af Finansiell Stabilitets, samt bankernes, sunde landbrugskunders anlægsinvesteringer, Eksport Kredit Fondens kautionsmuligheder udvides, og Vækstfonden får mulighed for at yde ansvarlige lån samt flere vækstkautioner.

Ovenover er bankpakkerne blevet gennemgået kort. Den som er relevant for os, er bankpakke 4 med de muligheder for medgift samt forlængelse af statsgaranterede lån. Bankpakke 4 har allerede været brugt flere gange. Den første til at bruge bankpakke 4, var Max Bank<sup>45</sup>. Max Bank blev mødt med følgende krav fra finanstillsynet.

*”Finanstillsynet har stillet krav om yderligere nedskrivninger samt fastsat et øget solvenskrav for Max Bank A/S. Finanstillsynet fastsatte det nye solvenskrav til 18 % efter nedskrivninger, hvilket har medført, at banken har meddelt Finanstillsynet, at banken, hvis den ikke inden for den af Finanstillsynet fastsatte frist til søndag den 9. oktober 2011 kl. 18.00 kunne tilvejebringe den foreskrevne kapital eller finde en anden løsning på bankens situation, ville lade sig afvikle efter lov om finansiell virksomhed.”*

Da disse krav ikke blev opfyldt overtog staten driften af banken og solgte efterfølgende de sunde dele til sparrekassen Sjælland. Eksemplet viser, at bankpakke blev brugt forholdsvis hurtigt, efter den blev vedtaget.

---

<sup>45</sup>[http://finans.borsen.dk/artikel/1/216968/max\\_bank\\_solgt\\_til\\_sparekassen\\_sjaelland.html](http://finans.borsen.dk/artikel/1/216968/max_bank_solgt_til_sparekassen_sjaelland.html)  
<https://www.finansiellstabilitet.dk/Default.aspx?ID=161>

Det handler altså for Østjydske om ikke, at komme i en lignende situation som Max Bank gjorde det. Banken skal gøre sig klar om, om banken kan forsætte selv, eller om de skal finde en partner at fusionere med. Ved at fusionere (lade sig opkøbe) kan banken nemlig gøre brug af konsolideringspakken efter at Folketingets Finansudvalg i marts 2012 tiltrådte et akutstykke med en forlængelse af de individuelle statsgarantier.

Dette har gjort det muligt for Finansiell Stabilitet i forbindelse med en fusion mellem to banker, at udstede individuelle statsgarantier. Dette kunne blive aktuelt, hvis den ene bank er nødlidende, eller der er en risiko for at den bliver det. Det kræves samtidig, at den opkøbende bank er sund og levedygtig, for at kunne få den individuelle statsgaranti. Denne mulighed kan anvendes af alle bankerne også selvom de før skulle have fået udstedt en individuel statsgaranti. Der er for denne ordning, blevet fastsat et loft, så der maks. kan søges midler indtil puljen på 40 mia. er blevet opbrugt.

Hvis de fusionerende banker allerede har en individuel statsgaranti, kan de maksimalt ansøge om en ny individuel statsgaranti på samme beløb som de to banker, havde fået udstedt inden fusionen. Bankerne, dog i forbindelse med fusionen kunne søge om en individuel statsgaranti på det seniorgæld der måtte falde til betaling.

Det smarte ved denne manøvre er, at en ny individuel statsgaranti udstedt i forbindelse med en fusion kan have en løbetid på op til 5 år, som dog skal være indfries inden d. 31. december 2016, og kun en tredjedel af garantien kan have en længere løbetid end 3 år. Altså kan de fusionerende banker i princippet forlænge de garantier, de allerede har fået stillet af Finansiell stabilitet.

## 8. Basel 3 reglerne

Basel reglerne<sup>46</sup> har til formål at regulere og styrke den finansielles sektors robusthed overfor den finansielle og økonomisk uro, som kan opstå på verdensplan. Som overskriften antyder, er dette regelsæt det tredje der kommer.

---

<sup>46</sup><http://www.evm.dk/arbejdsmraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiell-regulering/finansiell-regulering-i-eu-og-internationalt/basel-iii>

<http://www.bis.org/about/index.htm>

[https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653f6ecc1257855002a4b10/\\$FILE/kap07.htm](https://www.nationalbanken.dk/DNDK/Publikationer.nsf/d8a9f2b39990e07880256a3e004157b5/297892ecd653f6ecc1257855002a4b10/$FILE/kap07.htm)

Basel komiteen blev etableret i 1975 af centralbankcheferne i Belgien, Canada, Frankrig, Tyskland, Italien, Japan, Holland, Sverige, Schweiz, UK og USA. Medlemskredsen er øget betydeligt siden hen. Det er en komité bestående af centralbankchefer og finansielle regulatorer fra medlemslandene. Målet er at øge forståelsen for vigtige regulatoriske områder samt øge kvaliteten af tilsyn med bankerne på globalt plan. Dette gøres ved at udstikke anbefalinger og retningslinjer, men Basel komiteen er ikke i sig selv nogen juridisk myndighed. Der har historisk set være meget forskellige måder på, at opfatte reglerne fra Basel komiteen. Men i kølvandet af den finansielle krise, har investorerne haft behov for et fælles regelsæt for bankerne på international plan, så der bedre kan ske en sammenligning ved en investering. Bankerne imellem, har også søgt hen mod en fælles retningslinje, så det er nemmere at kreditvurderer hinanden. Der er med de nye Basel 3 regler en fælles forståelse for at disse skal følges. Her under ses en kort oversigt over Basel 1,2 og 3.

### **Basel 1**

Regler blev offentliggjort i juli 1988 og fuldt implementeret i december 1992. Basel 1, var det først forsøg på international koordinering af bankregulering. I det regelsæt, var der udelukkende fokus på kreditrisikoen i bankerne. Bankernes kredit eksponeringer blev inddelt i 5 grove kategorier, hvor af den vigtigste var, at der altid skulle være minimum 8 % i ansvarlig kapital i forhold til risikovægtede aktiver.

### **Basel 2**

Regler blev offentliggjort i juni 2004 og blev først fuldt implementeret i alle G20 landene ultimo 2011. Basel 2 ændrede fokus fra kun at gælde Kreditområdet, til også at omfatte markeds- og operationelle risici området. Reglen om minimum 8% i ansvarlig kapital i forhold til risikovægtede poster er dog uændret

### **Basel 3**

Regler blev offentliggjort i december 2010, slut implementering til 1. januar 2019. Kravene til kapital og kvaliteten til denne kapital øges en del, hvilket har til formål, at styrke den finansielle sektor generelt, så sektoren står bedre styrket hvis det senere hen skulle komme uro på det finansielle marked igen. En væsentlig del, af Basel 3 reglerne er som sagt, at kravene til minimumskapitalen og kvaliteten af denne forhøjes. Finanstilsynet vil kunne med Basel 3 reglerne stille krav om, hvilken form for kapital der kan medregnes i de enkelte kapitaltyper.

Der er 3 former for kapital:

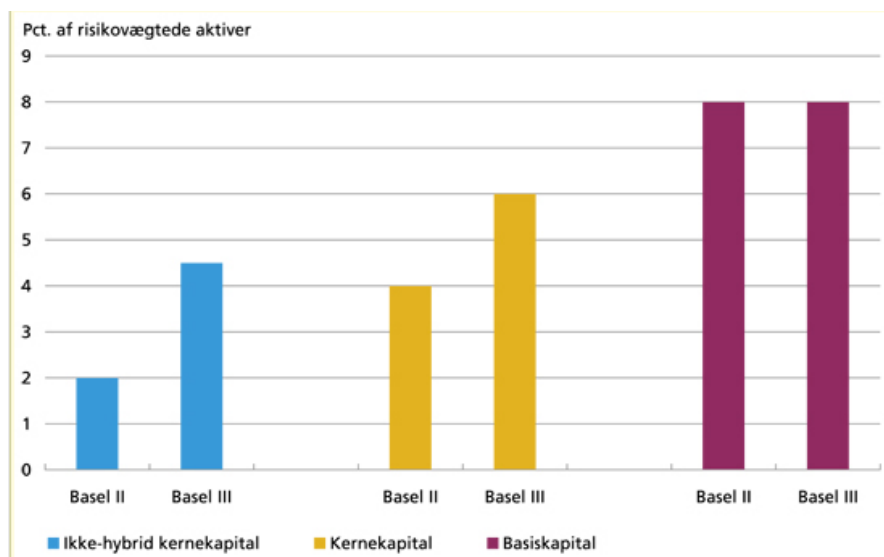
- Ren kernekapital
- Hybrid kernekapital
- Supplerende kapital

Som nævnt i hovedpunkterne, så bliver kapitalkravene øget, samt der sættes fokus på og indskræmpes, at kvaliteten til bankernes likviditetsbuffer gøres større. Løbetiden på indlån og anden funding skal i højere grad matche løbetiden på udlån, og efterspørgslen efter kortfristet likviditet og langfristet funding vil stige betydeligt. Grundet dette, vil der være større fokus på egenkapitalforretningen i det enkelte pengeinstitut og mange banker vil få behov for at kunne øge deres kapitalforretning, for at have mulighed for at kunne tiltrække nyt kapital.

Når Basel 3 kravene er implementeret, må den supplerende kapital maks. udgøre halvdelen af basiskapitalen, og den hybride kapital højst må højst udgøre halvdelen af kernekapitalen. Som udgangspunkt, skulle Basel 3 kravene være indfaset i 2015, hvilket betyder, at den samlede kernekapital skal være på 6 % og den rene kernekapital skal være på 4,5 %. Der er således krav til en væsentlig forøgelse af ”den sikre kapital” i form af kernekapital i forhold til den supplerende kapital. Der kom dog i januar 2013 en lempelse<sup>47</sup>, der udskyder reglerne fra 2015 til 2019. Fra 2015, så skal bankerne kun leve op til 60 pct. af likviditetsdækning og Basel 3 reglerne skal så indføres over 4 år frem til 2019, hvor de skal være helt på plads. Hvor meget resultat af lempelserne betyder for vil dog nok være forskelligt for den enkelte bank. Vi forestiller os, at en udskydelse nok vil redde nogle banker på målstregen eller udsætte et behov for tilførelse af kapital, men de fleste banker vil nok forsat prøve at følge de nye regler hurtigst muligt. Dette skyldes at der er tale om en fælles målestok, som investorerne vil læne sig op af.

---

<sup>47</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/article4973797.ece>



Herover<sup>48</sup> ses forskellene i kravene til kernekapital, hybridkernekapital og basiskapital rent grafisk. Det kan her ses som fortalt, at det samlede solvens krav er det samme, men skal være bygget op en del kernekapital og hybrid kernekapital.

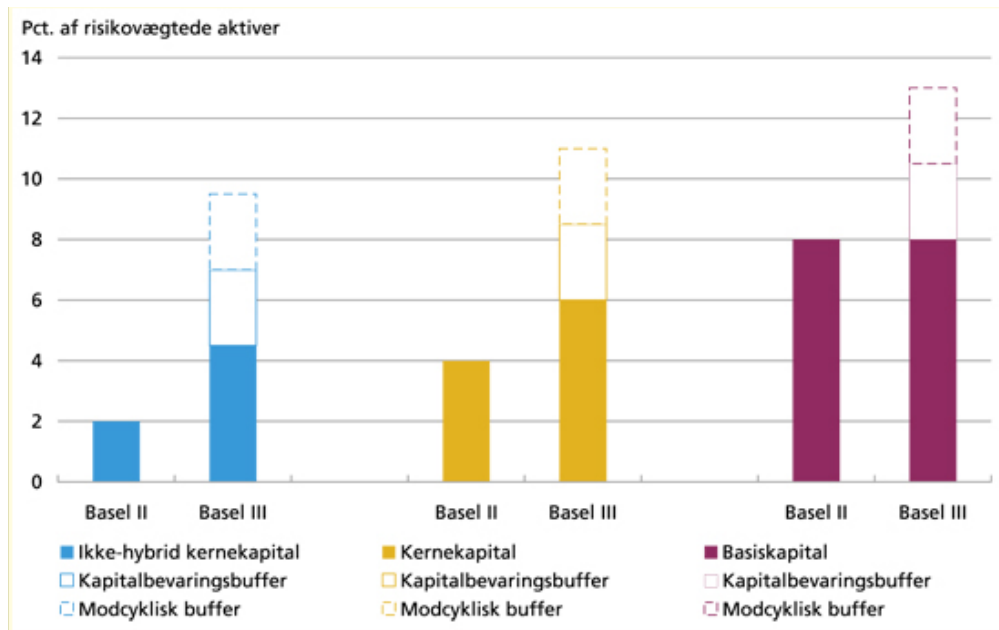
Med vedtagelse af Basel 3 reglerne er det også blevet stillet krav til bankerne om opbygning af en buffer. Denne buffer skal bruges til afdækning af systemiske og fungerer som kapitalopbevaring til dårlige tider. Såfremt en bank ikke kan overholde disse krav, vil der ske en skærpelse i hvad de må bruge deres indtjening til. Skærpelsen vil blive ophævet, når banken igen opfylder reglerne. Kapitalbufferne skal udgøres, af ren kernekapital som er den mest sikre form for kapital. Kernekapital vil som oftest bestå af bankens aktiekapital samt deres overførte overskud. Da overført overskud er en del af kernekapitalen, går Basel 3 reglerne indirekte ind og dikterer hvad en del af overskuddet må bruges på. Det kan grafisk herunder ses afbilledet<sup>49</sup>:

<sup>48</sup> Diagram hentet fra

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

<sup>49</sup> Diagram hentet fra

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



Som det fremgår, vil kravene til kapitalen og kvaliteten af kapitalen blive øget markant. Dette bliver en udfordring for mange, især i betragtning af det nuværende finansielle miljø. Det er nok også derfor, at den endelige implementering er blevet udsat til 2019. Inden da må man så håbe, at institutterne kan nå at opbygge en tilstrækkelig basiskapital og kapitalbuffere samt øge kvaliteten af den samlede basiskapital, således at de vil være væsentligt mere robuste over for kommende tab.

## 9. Sammenligning af 2 mulige samarbejdspartner

Vi har nu gennemgået regnskabet for Østjysk Bank ved brug af relevante nøgletal. Vi fandt frem til, at regnskabsåret 2012 har været hård ved banken. Banken står derfor ved en skillevej, hvor de bliver nødt til at overveje, om det kunne være relevant at begynde at lede efter en samarbejdspartner/en fusionspartner, som ønsker at købe dem op. Det vil være en god ide, at forberede sig på dette, så længe banken selv har en medbestemmelse og medindflydelse på det. Det er også vigtigt, at vise rettidig omhu over for deres aktionærer og den risiko de har ved at eje aktier i banken. Vi har en forventning om, at mange af aktionærerne også er kunder i banken og at Østjysk Bank derved kan undgå en potentiel flugt af kunder, såfremt disse mister værdien af deres aktier. Det vil derfor være klart at foretrække et salg inden finansiell stabilitet blander sig, da deres handlingsmuligheder så vil være stærkt begrænset.

Dette er sket så sent som med Spar Lolland<sup>50</sup>, der måtte lade sig overdrage til Jyske Bank, efter finansiellstabilitet have været på besøg. Efter et besøg fra Finanstilsynet blev banken pålagt at nedskrive yderligere 289 mio. kr. i sit regnskab. Det var mere, end solvensen kunne holde til, og Sparekassen Lolland måtte derfor lade sig selv overdrage til Jyske Bank. Jyske Bank overtog alt undtagen Sparekassen Lollands aktiekapital, hybride kernekapital og ansvarlige kapital. Dette betød, at aktionærene, samt investorer her under staten har tabt deres tilgodehavende. Bestyrelse Hans Jacob Petersen, samt administrerende direktører Ulrich Jespersen udtalte følgende:

"En overdragelse været nødvendig, hvor der ikke bliver nogen dividende til de ansvarlige långivere, der har stillet efterstillet kapital til rådighed for Sparekassen Lolland, eller til aktionærene. Dette er dybt beklageligt, utilfredsstillende og ærgerligt at måtte erkende. Og det er særligt beklageligt, fordi Sparekassen Lolland har oplevet en stor loyalitet fra kunder og aktionærer i den forgangne periode,"

"Efter Finanstilsynets seneste gennemgang kan der konstateres yderligere betydelige nedskrivninger. Dette er et utilfredsstillende og beklageligt resultat at konstatere, særligt i forhold til vores ansvarlige långivere og aktionærer," skriver den administrerende direktør.

Ovenstående er et eksempel på, at en bank ikke har vurderet sine egne risici i en tilstrækkelig grad, og derfor er blevet ramt hårdt af Finanstilsynets ekstra nedskrivningsbehov. Østjysk Bank<sup>51</sup> har som beskrevet tidligere et individuelt solvensbehov på 10,4 % ultimo 2013, men en solvens på 14,8. Deres overdækning er derfor kun 4,4 %. Dette er lavt taget i betragtning af de store ekstra nedskrivninger, der har været i regnskabsåret 2012 som fik solvensen til at falde fra 18 % ultimo 2011 til de nuværende 14,8 %. Som nævnt tidligere i rapporten, tager revisoren forbehold for, at der endnu ikke er fuldt overblik over porteføljen og Østjysk Bank har også udnævnt en ny direktør, som skal have sit fokus på at rydde op i udlånsporteføljen. Såfremt dette giver ekstra nedskrivninger vil solvensen isoleret set blive belastet yderligere. Hvis vi forudsætter sammen fald som året før, så vil deres solvens være faretruende tæt på det individuelle solvensbehov. Dermed skal de vise rettidig omhu og undersøge markedet for potentielle kandidater, som kunne være interesseret i en fusion/opkøb af Østjysk Bank.

Vi har i vores opgave valgt at fokusere på 2 konkurrenter til et muligt opkøb. Vi har valgt Sparekassen Kronjylland samt Spar Nord. Vi vil se på, hvordan de ligger i forhold til

---

<sup>50</sup> [http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sparrekassen\\_Lolland/article5119149.ece](http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Sparrekassen_Lolland/article5119149.ece)

<sup>51</sup> Årsrapporten 2012 under beretning

Østjysk Bank rent geografisk, hvordan er disse bankers værdier og historie. Herefter vil vi gennemgå de relevante nøgletal som beskrevet i indledningen, samt sammenligne disse. Hvilken bank kunne være interessant for Østjysk Bank at tage kontakt til for et muligt samarbejde?

## 9.1 Spar Nord

Den første bank af to som vi mener, er et emne er Spar Nord<sup>52</sup>. Spar Nord er en stor bank i det Nordjyske med en fint udbredt filialnet. De fusionerede/købte i 2012 Sparbank og fik derved dækket en større del af det nordjyske syd for Limfjorden. Et opkøb, af Østjysk bank vil gøre, at Spar Nord vil blive stærkere repræsenteret i det østjyske, som jo alt andet lige må betegnes som et område i vækst. De vil også kunne få nogle stordriftsfordele ved dette, da de allerede har nogle filialer i området. Spar Nord har lige lavet et opkøb, de har derfor den nødvendige ekspertise og folk til at bistå et evt. nyt opkøb.

I det efterfølgende gennemgår vi Spar Nords beliggenhed, værdier, ejerkreds, samarbejdspartnere, sammensætning af kundemasse samt nøgletal.

### 9.1.1 Spar Nords værdier

Spar Nord har 3 overordnet værdier, som de arbejder ud fra, samt et par underpunkter under disse. Deres værdier er som følgende:

- Uhøjtidelig
- Ambitiøs
- Nærværende

Spar Nords værdier er til dels præget af, at de har startet ud med at være en mindre bank, der er vokset sig større. De ønsker, som mange andre mindre pengeinstitutter, at slå på det lokale kendskab og har kommandovejen er kort. Banken er blevet større med tiden, så det kunne tænkes, at det bliver en større og større udfordring for dem, at være meget aktive i det ”lokale samfund”, da det snart er det halve Jylland.

Et par af underpunkterne er som følgende<sup>53</sup>:

---

<sup>52</sup> Info hentet fra Spar Nord hjemmeside <https://www.sparnord.dk/> samt årsregnskabet 2012 <https://www.sparnord.dk/ir/dk/events/>

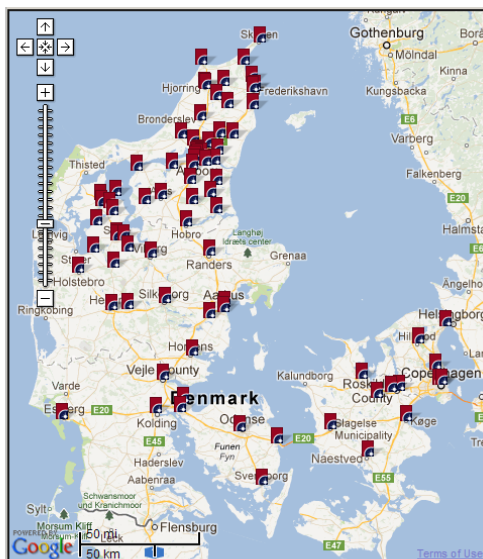
<sup>53</sup> Sparnord.dk

- Vi har viljen til at vinde - og til at sætte overliggeren højere
- Vi udvikler konstant vores kompetencer og vores arbejdsplads - så begge er attraktive
- Vi driver en lokal forretning, der virker aktivt i lokalsamfundet - og hvor det kan mærkes, at "du er banken"
- Vi kan selv beslutte - og er stærke i kraft af at kunne og turde trække på fælles viden og fælles styrke

Værdierne stemmer nogenlunde overens med dem hos Østjysk bank, som også slår sig op på, at være nærværende og bakke op om lokale initiativer.

### 9.1.2 Placering af filialnettet

Spar Nord har 72 afdelinger<sup>54</sup>, hvor langt hovedparten ligger i den nordjyske. Hovedsædet er beliggende i Aalborg. Afdelingerne kan ses fordelt på kortet herunder.



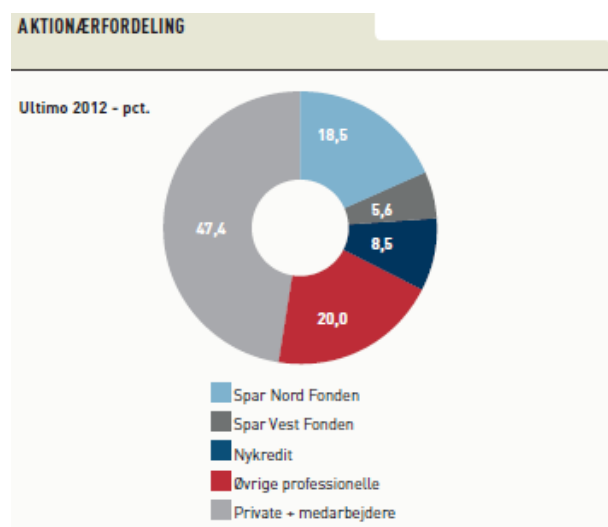
### 9.1.3 Hvem ejer Spar Nord

Spar Nord er et aktieselskab og er derfor ejet af aktionærerne<sup>55</sup>. Der er 125.529.918 stk. aktier med pålydende værdi på 10 kr. stykket. Der er pt. Ca. 126.180 aktionærer. Der er 3 aktionærer der ejer mere end 5 % af aktiekapitalen. Spar Nord Fonden er største aktionær med 18,5 % af aktiekapitalen, derefter kommer Nykredit med en ejerandel på 8,5 % samt Spar Vest Fonden med en ejerandel på 5,6%

<sup>54</sup> <https://www.sparnord.dk/system/tools/webapps/kontakt/kort/>

<sup>55</sup> [https://www.sparnord.dk/ir/dk/sn\\_aktien/aktionarfordeling/aktionarford](https://www.sparnord.dk/ir/dk/sn_aktien/aktionarfordeling/aktionarford)

Banken ejede selv 424.318 stk. aktier ultimo 212 svarende til 0,34%. Ingen aktier er tildelt særlige rettigheder. Der er ingen begrænsning i omsætteligheden og ingen stemmeretsbegrænsning.



### 9.1.4 Sammensætning af kundemassen

Kundemassen<sup>56</sup> er som i Østjysk Bank ikke opgivet i årsrapporten, men det er kundefordelingen udlånmæssig. Der tages derfor forbehold for, at de oplyste tal, er udlånsvægten på kunderne og ikke et udtryk for fordelingen af kunderne.

Spar Nords udlånsmasse, er sammensat med 36,8 % privat samt 59,4 % erhverv og de resterende 3,8 % til offentlige myndigheder. Under eksponeringen til erhverv, udgør ejendom 11,8 % samt 10,6 % på landbrug

### 9.1.5 Samarbejdspartnere

Spar Nord har følgende samarbejdspartnere, som betegnes som værende de vigtigst for dem.

Totalkredit, DLR, Nykredit SDC, PBS, Bankinvest, Spar Invest, Nykredit Invest, Sparexpress

<sup>56</sup> Årsregnskabet 2012

### 9.1.6 Nøgletal for banken

| Spar Nord                                        |               |               |               |               |               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Hovedpunkter fra Årsrapporterne                  | 2012          | 2011          | 2010          | 2009          | 2008          |
|                                                  | 1.000 kr.     | 1.000 kr.     | 1.000 kr.     | 1.000 kr.     | 1.000 kr.     |
| Netto rente- og gebyrindtægter                   | 2.120.300     | 1.958.600     | 1.949.600     | 2.202.500     | 1.916.700     |
| Renteudgifter                                    | 557.200       | 649.900       | 624.700       | 1.134.300     | 2.231.800     |
| Udgifter til personale og administration         | 1.493.400     | 1.380.700     | 1.402.600     | 1.500.500     | 1.285.000     |
| Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender | 599.000       | 402.900       | 452.900       | 691.800       | 274.700       |
| Årets resultat før skat                          | 290.100       | 344.900       | 133.000       | 144.700       | 123.700       |
| Årets resultat efter skat                        | 223.800       | 274.800       | 105.000       | 117.500       | 95.300        |
|                                                  |               |               |               |               |               |
| Solvens (pct.)                                   | 15,50         | 14,00         | 13,40         | 14,20         | 11,30         |
| Individuelt Solvensbehov                         | 10,00         | 8,80          | 8,50          | 8,50          |               |
|                                                  |               |               |               |               |               |
| Egenkapital                                      | 5.975.000     | 4.627.300     | 4.374.000     | 4.142.700     | 4.024.500     |
| Balance                                          | 79.146.000    | 70.081.000    | 67.435.700    | 64.529.200    | 69.267.700    |
|                                                  |               |               |               |               |               |
| Udbetalt udbytte                                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Antal beskæftigede                               | 1.377         | 1.356         | 1.400         | 1.535         | 1.453         |
| Omkostningsprocent                               | <b>49,72%</b> | <b>53,77%</b> | <b>51,75%</b> | <b>53,80%</b> | <b>52,50%</b> |

Spar Nords individuelle solvens behov for 2012 er opgivet til 10,0 %<sup>57</sup>

Spar Nord har gjort brug af bankpakkerne og har derfor følgende lånekapital som udløber inden for en årrække.

- 200 mio. kr. udløber 14/11-14. Rente på 3,070 %
- 57,7 mio. kr. udløber 25/11-20. Rente på 8,0 %
- 400 mio. kr. udløber 28/11-22. Rente på 6,043 %

Derudover har banken fået stillet hybrid kernekapital til rådighed for i alt 1.906,3 mio. kr. Uendelig løbetid. Forrentes til 5,25 af 375,1 mio. 4,804 % af 214,2 mio. og 9,690 % af 1.317 mio.

## 10. Sparekassen Kronjylland

Den anden af de to banker vi har valgt at se på, er Sparekassen Kronjylland. Denne har sit ophav i det kronjyske, deraf navnet. Dens størrelse samt at det er en generelt veldreven bank gør, at det kunne være meget relevant for den at se på Østjyds Bank som muligt emne til

<sup>57</sup> Årsregnskabet 2012

fusion/opkøb. Vi mener ikke, at det nødvendigvis handler om at være størst og blive større og større, men ser vi på den finansielle sektor er det ganske enkelt nødvendigt at være en vis størrelse, hvis man ønsker for at kunne tilbyde nuværende og nye kunder rådgivning af god kvalitet. Dette skyldes at kravene og kompleksiteten stiger konstant, og at der derfor er behov for flere specialister. Dem har man ikke mulighed for at hente, hvis man driver et mindre/lille pengeinstitut. Lovgiverne pålægger samtidig konstant sektoren nye administrative krav. Dette kræver derfor, at man er en vis størrelse til at kunne håndtere dette, og det er en af grundene til, at vi mener, Sparekassen Kronjylland bør ser på, at overtage/fusionerer sig med andre i deres nærområde og her kunne Østjysk Bank være et potentielt emne.

### 10.1 Sparekassen Kronjyllands værdier

Sparekassen Kronjylland<sup>58</sup> og den måde de handler på, hviler grundlæggende på fire værdier, der er forankrede og opbygget gennem generationer. De mener, at deres værdier har sit udspring helt tilbage ved Sparekassens grundlæggelse 26. november 1829. Deres værdier er:

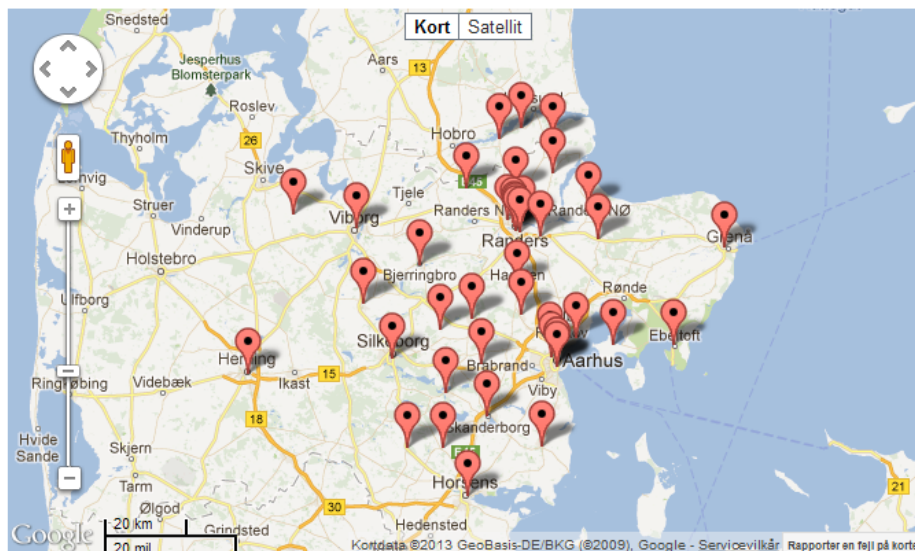
- Imødekommende - De ønsker, at være imødekommende uanset om de står overfor kunder, kolleger, muligheder eller udfordringer.
- Troværdig – De ønsker, at være kendt som er ærlig og åbne. Det, de siger, er det, de gør. For at være troværdig skal Sparekassen desuden drives fornuftigt, så man kan stole på, at den er solid og veldrevet
- Kompetent - De ønsker, at være dygtige til de ting de gør - både fagligt og personligt. Samtidig ønsker de, at udvikle sig selv og forretningen, ligesom det er altafgørende, at de er bevidste om deres egne begrænsninger.
- Markedsorienteret – De ønske, at kunne tilbyde kunderne de produkter, som kunderne har brug for. Samtidig ønsker de, at kunne formå at læse markedet, ligesom de ønsker, at være en aktiv del af de lokalområder, hvor de driver deres afdelinger

---

<sup>58</sup><http://www.sparkron.dk/om-sparekassen/1230-v%C3%A6rdier/1174-vores-grundl%C3%A6ggende-v%C3%A6rdier>

## 10.2 Placering af filialnettet

Sparekassen Kronjylland har ca. 30 afdelinger<sup>59</sup>, hvor langt hovedparten ligger i det kronjyske og østjyske. Hovedsædet er beliggende i Randers. Afdelingerne kan ses fordelt på kortet herunder.



## 10.3 Hvem ejer Sparekassen Kronjylland

I modsætning til Spar Nord og Østjyske bank, så er Sparekassen Kronjylland som navnet antyder, en sparekasse, hvilket betyder, at sparekassen er selvejende.

Sparekassen Kronjylland er en garantsparekasse og er dermed selvejende. De ejer så at sige sig selv. Garantsparekasse betyder, at der står en kreds af garantier bag ved Sparekassen Kronjylland, som med deres indskud garanterer for virksomhedens drift. Garanter er kunder, som har valgt at indskyde op til 20.000 kroner i garantkapital. Garanterne har med deres indskud indvilget i, at bakke op om virksomheden.

I et aktieselskab har aktionærerne indflydelse og vælger bestyrelsen. I Sparekassen er det garanterne der har indflydelse på virksomheden. Der afholdes garantmøder, hvor alle Sparekassens garantier er inviteret. Her orienteres garanterne om, hvordan det går for Sparekassen Kronjylland og hvert 4. år, skal garanterne vælge de garantier, som de næste fire år skal være i repræsentantskabet.

<sup>59</sup> <https://www.sparnord.dk/system/tools/webapps/kontakt/kort/>

For sparekasser er der for kun et år siden blevet vedtaget nye EU-regler, som giver større indflydelse til repræsentantskabet. Fremover er det repræsentantskabet, der på baggrund af bestyrelsens indstilling, skal bestemme, hvor meget garantkapital skal forrentes med.

## 10.4 Sammensætning af kundemassen

Kundemassen<sup>60</sup> er som i de to andre banker ikke opgivet i årsrapporten, men det er kundefordelingen udlånmæssig. Der tages derfor forbehold for, at de oplyste tal, er udlånsvægten på kunderne og ikke et udtryk for fordelingen af kunderne.

Spar Nords udlånsmasse, er sammensat med 46 % privat samt 54 % erhverv. Under eksponeringen til erhverv, udgør ejendom 13,0 % samt 10,0 % på landbrug

## 10.5 Samarbejdspartnere

Sparinvest, Sydinvest, Bankinvest, Jyske Invest, Totalkredit, privatsikring, Ietpension, Bankdata SDC

## 10.6 Nøgletal for banken

Sparekassen Kronjylland

| Hovedpunkter fra Årsrapporterne                  | 2012       | 2011       | 2010       | 2009       | 2008       |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                  | 1.000 kr.  | 1.000 kr.  | 1.000 kr.  | 1.000 kr.  | 1.000 kr.  |
| Netto rente- og gebyrindtægter                   | 868.559    | 650.831    | 593.663    | 568.383    | 558.228    |
| Renteudgifter                                    | 176.181    | 160.982    | 192.963    | 271.205    | 286.653    |
| Udgifter til personale og administration         | 561.890    | 455.400    | 235.604    | 399.549    | 368.904    |
| Nedskrivninger på udlån og andre tilgodehavender | 213.006    | 123.950    | 135.036    | 211.048    | 86.874     |
| Årets resultat før skat                          | 144.970    | -26.090    | 13.470     | 32.523     | -179.174   |
| Årets resultat efter skat                        | 107.143    | -9.946     | 11.399     | 31.902     | -127.483   |
|                                                  |            |            |            |            |            |
| Solvens (pct.)                                   | 15,80      | 16,70      | 16,00      | 16,30      | 16,60      |
| Individuelt Solvensbehov                         | 9,20       | 9,50       | 8,00       | 8,00       |            |
|                                                  |            |            |            |            |            |
| Egenkapital                                      | 2.284.618  | 2.201.041  | 2.198.084  | 2.113.833  | 2.071.005  |
| Balance                                          | 17.420.480 | 13.656.142 | 14.933.003 | 12.514.645 | 11.355.624 |
|                                                  |            |            |            |            |            |
| Udbetalt udbytte                                 | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
| Antal beskæftigede                               | 575        | 475        | 456        | 440        | 425        |
| Omkostningsprocent                               | 32,40%     | 31,60%     | 31,60%     | 32,50%     | 31,90%     |

Sparekassen Kronjyllands individuelle solvensbehov<sup>61</sup> for 2012 er opgivet til 9,2 %

Sparekassen Kronjylland har gjort brug af bankpakkerne men har ingen efterstilletkapital.

Dog har banken fået stillet hybrid kernekapital til rådighed for i alt 200 mio. kr. Uendelig løbetid. Forrentes til 10,37 %.

<sup>60</sup> Årsregnskabet 2012

<sup>61</sup> Årsregnskabet 2012

## 11. Analyse af Spar Nord & Sparekassen Kronjylland

I de foregående afsnit har vi analyseret på Østjydsk banks tal samt vendt de generelle tendenser i markedet. Vi har set på de bankpakker, der er blevet vedtaget indtil nu, samt set på konsekvenserne af de nye Basel 3 regler og beregning af solvens ved hjælp af 8+ metoden. Herefter valgte vi 2 banker til sammenligning og disse er blevet beskrevet med hensyn til hvordan filialerne er placeret rent geografisk, hvilke værdier de enkelte banker har, hvem der ejer dem og deres resultater kort. Dette blev gennemgået, for at give et klart billede af den enkelte bank inden sammenligning af nøgletal. Nøgletallene er nemmere at forholde sig til, når der først er opnået en vis form for basisviden om den enkelte bank. I de efter følgende afsnit vil vi foretage beregninger på nøgletallene for både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland.

Vi vil beregne og analysere følgende nøgletal:

- Kapitaldækningsopgørelse
- De risikovægtede poster
- Solvens
- Fordeling af udlån
- ICGR
- WACC
- GAP
- ROE

Analysen og kommenteringen af de to bankers nøgletal vil efterfølgende munde ud i en anbefaling til Østjydsk Bank. Anbefalingen skal vise, hvilken af de to banker vi mener, Østjydsk Bank skal tage kontakt til for at fusionere sig med / lade sig opkøbe.

## 11.1 Kapitaldækningsopgørelse

De beregnede tal for kapitaldækningsopgørelse af de to banker ses i de to skemaer herunder<sup>62</sup>.

| Kapitaldækningsopgørelse for Spar Nord |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                        | 2012             | 2011             | 2010             | 2009             | 2008             |
| Kernekapital efter fradrag             | 5.612.700        | 4.398.600        | 4.115.200        | 3.863.800        | 3.801.600        |
| Hybrid Kernekapital                    | 1.360.200        | 1.223.000        | 1.602.300        | 1.638.200        | 352.200          |
| Ansvarlig lånekapital                  | 553.800          | 608.300          | 807.500          | 1.042.900        | 1.300.100        |
| Hybrid kapital                         | 0                | 0                | 0                |                  |                  |
| Opskrivningshenlæggelser               | 91.600           | 62.400           | 64.600           | 54.700           | 35.700           |
| Fradrag i/ tillæg til basiskapital     | -452.700         | -388.100         | -769.200         | -693.400         | -659.800         |
| <b>Basiskapital efter fradrag</b>      | <b>7.165.600</b> | <b>5.904.200</b> | <b>5.820.400</b> | <b>5.906.200</b> | <b>4.829.800</b> |

Spar Nords basiskapital har været stigende fra 2008 til 2009 og derefter lagt på niveau til og med 2011. Fra 2011 til 2012 er det steget væsentlig, men dette skal ses i sammenhæng med, at Spar Nord købte Spar Bank i 2012, hvilket naturlig nok har påvirket basiskapitalen. I årene 2009-2011 har selve basiskapitalen som sagt være på samme niveau. Der har dog været væsentlige ændringer under de enkelte underpunkter. Ud fra nøgletallene kan det ses, at Spar Nord formentlig har brugt overskuddet til, at nedbringe ansvarlig lånekapital samt hybrid kernekapital, for på denne måde at blive mere uafhængig. Dette ses ved, at kernekapitalen er stigende, og ansvarlig- samt hybridkapital er faldene. Da bankens aktiekapital, ikke er blevet udvidet eller indfriet i løbet af de 3 regnskabsår, må stigningen i kernekapitalen være på grund af overført overskud.

| Kapitaldækningsopgørelse for Sparekassen Kronjylland |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                      | 2012             | 2011             | 2010             | 2009             | 2008             |
| Kernekapital efter fradrag                           | 2.055.287        | 2.028.543        | 2.090.170        | 2.040.702        | 2.001.049        |
| Hybrid Kernekapital                                  | 200.000          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Kapitalandele > 10%                                  | -62.948          | -568             | -47.346          | -62.644          | 0                |
| Opskrivningshenlæggelser                             | 3.579            | 4.951            | 11.033           | 17.631           | 12.656           |
| <b>Basiskapital efter fradrag</b>                    | <b>2.195.918</b> | <b>2.032.926</b> | <b>2.053.857</b> | <b>1.995.689</b> | <b>2.013.705</b> |

Basiskapitalen for Sparekassen Kronjylland svinget lidt gennem de sidste år, men har gennemsnitlig være på samme niveau de sidste 5 år. Det er værd at bemærke, da Sparekassen Kronjylland har været "selvfinansierende" fra 2008-2011. Med dette menes der, at de hverken har fået stillet hybrid eller supplerende kapital til rådighed. Da det er en sparekasse, er der dog en lille finte i det, da de har garantikapital, som indgår i opgørelsen af kernekapitalen. Ud fra skemaet kan man tolke, af resultaterne fra 2009 til 2011 har lagt ca. på niveau med hinanden. I 2012 har de fået tilført hybrid kernekapital på 200 mio. kr. formentlig grundet deres overtagelse af Sparekassen Østjylland

<sup>62</sup> Se de specifikke beregninger i bilag 1 for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland

### 11.1.1 Delkonklusion

Når man skal se på sammenligningen af de 2 pengeinstitutter, er det en idé at omregne tallene, så de er sammenlignelige. Her kan det gøres ved at omregne til procent tal. Hvor stor en del udgør kernekapitalen i forhold til basiskapitalen og så fremdeles.

| Tal for 2012                   |           |                         |
|--------------------------------|-----------|-------------------------|
|                                | Spar Nord | Sparekassen Kronjylland |
| Kernekapital over basiskapital | 74,57%    | 91,13%                  |
| Hybrid over basiskapital       | 18,07%    | 8,86%                   |
| Ansvarlig over basiskapital    | 7,36%     | 0,00%                   |
|                                | 100%      | 100%                    |

Herover ses det, at der er stor forskel på hvilken måde de to banker har konsolideret sig på. Spar Nord har en flot høj kernekapital, hvor det efterstående kun udgår ca. 25 % af den samlede basiskapital. Med en kerne kapital på over 70 % betyder det, at Spar Nord ikke er særlig afhængig af, at få stillet nyt kapital til rådighed. De bør derfor kunne låne på nogle lempeligere vilkår. Dog gør Sparekassen Kronjylland målt på disse tal det endnu bedre, da de har hele 91 % i kernekapital. Det glæder for begge banker, at de står godt rustet til de Basel 3 reglerne ud fra regnskabet 2012.

## 11.2 De risikovægtede poster

De beregnede tal for de risikovægtede poster for de to banker ses herunder.<sup>63</sup>

| De risikovægtede poster Spar Nord            |                   |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                              | 2012              | 2011              | 2010              | 2009              | 2008              |
| <b>Risikovægtede poster:</b>                 | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         |
| Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko | 37.198.500        | 34.544.300        | 35.927.800        | 34.956.200        | 37.341.000        |
| Markedsrisiko                                | 3.269.800         | 3.553.500         | 3.176.200         | 2.812.500         | 2.152.600         |
| Operationel risiko                           | 5.839.100         | 4.090.000         | 4.301.500         | 3.923.600         | 3.319.200         |
| <b>Risikovægtede poster i alt</b>            | <b>46.307.400</b> | <b>42.187.800</b> | <b>43.405.500</b> | <b>41.692.300</b> | <b>42.812.800</b> |

Langt størstedelen af de risikovægtede poster er kredit og modpartsrisiko, hvilket også er forventet, da der jo er tale om en forretning, der lever af at låne penge ud. De risikovægtede poster falder fra 2008 til 2009, men stiger igen fra 2010 til 2012. Stigningen kommer til udtryk ved, at den operationelle risiko samt kreditrisikoen er steget. Den operationelle risiko, er en risiko, som fastsættes ud fra en række kriterier og ikke en der nødvendigvis afspejler

<sup>63</sup> Se de specifikke beregninger i bilag 1 for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland

virkeligheden. Stigningen i kreditrisikoen burde tyde på, at de har lånt flere penge ud fra 2010 til 2012, men når der ses på udlånet, er det faktisk faldet med ca. det samme. Dette må betyde, at de enten låner ud med dårligere sikkerhed, eller at de har haft en stigning i de engagementer, der nedskrives eller hensættes på. Nedskrivninger i Spar Nord var i 2012 599 mio. mod 402 mio. i 2011. Altså også en stigning her. Nedskrivninger i procent af de samlede udlån er 1,5 %

Da banken har haft en højere nedskrivning i 2012 kontra 2011, kan dette indikere, at Spar Nord har været inde og gennemgå sine udlånsengagementer noget mere, eller at deres kunder generelt er blevet hårdere ramt. Forklaringen skal dog nok findes i, at de i 2012 overtog Spar Bank, hvilket helt naturligt må give et højere afskrivningsbeløb.

| De risikovægtede poster Sparekassen Kronjylland |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                 | 2012              | 2011              | 2010              | 2009              | 2008              |
| <b>Risikovægtede poster:</b>                    | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         |
| Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko    | 11.486.235        | 9.707.474         | 9.953.288         |                   |                   |
| Markedsrisiko                                   | 1.243.220         | 1.242.647         | 1.869.896         |                   |                   |
| Operationel risiko                              | 1.212.092         | 1.212.092         | 1.020.735         |                   |                   |
| <b>Risikovægtede poster i alt</b>               | <b>13.941.547</b> | <b>12.162.213</b> | <b>12.843.919</b> | <b>12.236.987</b> | <b>12.239.550</b> |

Ifølge regnskabet har Sparekassen Kronjylland ikke opgjort de risikovægtede poster i dens delelementer i 2009 og 2009. Det ses, at Sparekassen Kronjylland har et nogenlunde jævnt niveau i de risikovægtede poster gennem årene 2008-2011. Derefter kommer der en forholdsvis stor stigning på 12,76 %. Deres udlån fra regnskabsåret 2011 til 2012 er steget med 1.623 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 18,5 %. Nedskrivningerne i 2012 er på 213 mio. kr. i forhold til 123,9 mio. kr. i 2011. Altså en stigning på 71,9%. Nedskrivningerne i forhold til det samlede udlån er på 2 %. Stigningen i de risikovægtede poster, kommer hos Sparekassen Kronjylland både til udtryk grundet en stigning i udlånet og nedskrivninger. Dette kan isoleret set, være en indikation på flere engagementer i problemer samt dårligere sikkerhedsstillelse. Sparekassen Kronjylland har dog som Spar Nord købt en konkurrent i 2012 og det er nok her svaret på den høje stigning i udlån og nedskrivning skal findes.

### 11.2.1 Delkonklusion

Da begge banker har været ude og købe en konkurrent i 2012 bærer begge deres regnskaber præg af dette, og det er derfor måske ikke helt fair at sammenligne dem. Sparekassen Kronjyllands nedskrivninger er lidt højere i forhold til hos Spar Nord, men de har dog også haft en væsentlig større stigning i udlånet. Det kan umiddelbart se ud til, Spar Nord har købt

en bank som i udgangspunktet har været mere kritiks end den Sparekassen Kronjylland har købt. Om dette så er et udtryk for, at Spar Nord er bedre gearet til håndteringen af det eller om Kronjylland har gjort bedre handel, det må tiden vise

## 11.3 Solvens

De beregnede tal for solvensen af de to banker ses herunder.<sup>64</sup>

| Beregning af solvens for Spar Nord |              |              |              |              |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                    | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| Kernekapitalsprocent               | 12,1         | 10,4         | 13,2         | 13,2         | 9,7          |
| Individuelle solvensbehov          | 10,0         | 8,8          | 8,5          | 8,5          |              |
|                                    |              |              |              |              |              |
| <b>Beregning af solvens</b>        |              |              |              |              |              |
| Risikovægtede poster i alt         | 46.307.400   | 42.187.800   | 43.405.500   | 41.692.300   | 42.812.800   |
| Basiskapital                       | 7.165.600    | 5.904.200    | 5.820.400    | 5.906.200    | 4.829.800    |
| <b>Solvens</b>                     | <b>15,5%</b> | <b>14,0%</b> | <b>13,4%</b> | <b>14,2%</b> | <b>11,3%</b> |

Både de risikovægtede poster og basiskapital er gennemgået i de forrige afsnit. Disse tal giver som bekendt tilsammen solvensen. Det ses, at solvensen var stigende fra 2008 til 2019, faldende fra 2009 til 2010 og så stigende igen fra 2010 til 2012. Dette falder godt i tråd med, hvad vi tidligere har kommenteret på basiskapitalen og de risikovægtede poster. Vi her jo netop kunne konkludere en stigning i de risikovægtede, men en stærk basiskapitalen som har været stigende. Dette vil give en højere brøk og derved en højere solvens. Solvensen fra Spar Nord var i 2012 15,5 %. Banken har opgjort deres individuelle behov til at være 10,0 %. Dette giver en overdækning på 55,0 % i forhold til deres individuelle behov. Solvensbehovet er fastsat i kapitaldæknings bekendtgørelsens bilag 1, hvori der står, at den skal være minimum 8 %. Der er dog også en vejledning vedr. solvensbehov til det største engagement i banken. Banken må ikke have et enkelt stående engagement, der udgår mere end 25 % af egenkapitalen.

En tommelfingerregel for at fastsætte det individuelle solvensbehov er, at antage, at det største engagement som banken har, udgår 20 % af basiskapitalen. Spar Nord havde en basiskapital på 7.165 mio. kr. i 2012. Det største engagement vil så have et engagement med Spar Nord på 1.433 mio. kr.

Den nødvendige solvens vil så være  $(4 \cdot 1.433) / 46.307 = 12,38 \%$

<sup>64</sup> Se de specifikke beregninger i bilag 1 for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland

Altså bør banken ud fra denne tommelfingerregel have en solvens på min. 12,38 % i stedet for 10,0 %. Overdækningen vil så falde til 25,2 % mod før 55,0 %.

Som beskrevet under afsnittet om Spar Nord generelt, så har banken 200 mio. kr. der skal tilbagebetales til staten fra 2014 til 2018. Et gennemsnit af Spar Nords resultat gennem de sidste 2 år efter skat er 249 mio. kr.

Lad os antage følgende:

Spar Nord har samme resultat de næste 3 år, så det overførte overskud for de 3 år er 747 mio. kr. Ved tilbagebetaling af lån til staten skal de afgive 200 mio. kr. Hvis der ikke findes anden lånetager, hvad vil dette så gøre ved solvensen. Det antages, at de risikovægtede poster er uændret også. Basiskapitalen vil stige med  $747 - 200 = 547$  mio. kr. Dette vil bevirke, at solvensen stiger til  $(7.165 + 547) / 46.307 = 16,65 \%$ .

Derved vil deres overdækning være på 34,5 % i forhold til den individuelle solvens ud fra tommelfingerreglen.

Kernekapitalen for Spar Nord ligger rigtig fornuftig, og har i den enkelte år i sig selv kunne inddække det individuelle solvens behov. Kerne kapitale i 2012 er på 12,1 % hvilket næste svarer til det individuelle behov ud fra tommelfinger reglen.

Ud fra solvensbetragtningen, ser det altså fornuftig ud fra Spar Nord fremadrettet, i forhold til vores antagelser.

| Beregning af solvens for Sparekassen Kronjylland |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                  | 2012        | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| Kernekapitalsprocent                             | 16,0        | 16,7        | 16,6        | 16,4        | 16,5        |
| Individuelle solvensbehov                        | 9,2         | 9,5         | 8           | 8,5         |             |
|                                                  |             |             |             |             |             |
| <b>Beregning af solvens</b>                      |             |             |             |             |             |
| Risikovægtede poster i alt                       | 13.941.547  | 12.162.213  | 12.843.919  | 12.236.987  | 12.239.550  |
| Basiskapital                                     | 2.195.918   | 2.032.926   | 2.053.857   | 1.995.689   | 2.013.705   |
| <b>Solvens</b>                                   | <b>15,8</b> | <b>16,7</b> | <b>16,0</b> | <b>16,3</b> | <b>16,5</b> |

Solvensen i Sparekassen Kronjylland har lagt nogenlunde på niveau gennem de 5 år, hvilket tyder på, at de har styr på deres forretning. Sparekassen Kronjyllands individuelle solvensbehov er opgjort til 9,2 % i 2012. Dette giver en individuel overdækning i solvensen på 73,9 %. Også i Sparekassen Kronjylland vil vi lave sammen antagelse om, at det største engagement udgår 20 % af basiskapitalen. Sparekassen Kronjylland havde en basiskapital på

2.195 mio. kr. i 2012. Det største engagement vil så have et engagement med sparekassen på 439 mio. kr.

Den nødvendige solvens vil så være  $(4 \cdot 439) / 13.941 = 12,6 \%$

Altså bør banken ud fra denne regel have en solvens på min. 12,6 % i stedet for 9,2 %. Overdækningen vil så falde til 27 % mod før 73,9 %.

Som beskrevet under afsnittet om Sparekassen Kronjylland generelt, så har de ingen lån der skal tilbagebetales. Et gennemsnit af sparekassens resultat gennem de sidste 2 år efter skat er 48,5 mio. kr.

Lad os antage følgende:

Sparekassen Kronjylland har samme resultat de næste 3 år, så det overførte overskud for de 3 år er 145,5 mio. kr. De har ingen tilbagebetaling af lån og overskuddet vil derfor kunne afspejles direkte i en højere solvens. Det antages, at de risikovægtede poster er uændret også. Basiskapitalen vil da stige med 145,5 mio. kr. Dette vil bevirke, at solvensen vil stige til  $(2.195 + 145,5) / 13.941 = 16,79 \%$ .

Altså vil overdækning stige til 33,25 % i forhold til den individuelle solvens ud fra tommelfingerreglen.

Kernekapitalen i Sparekassen har været stærk alle årene og har fint kunne dække det opgjorte individuelle solvens behov. Sparekassen Kronjylland står derfor, ligesom Spar Nord godt rustet til fremtidige udfordringer og lovreguleringer, så som Basel 3.

### **11.3.1 Delkonklusion**

Umiddelbart har begge banker en rigtig fin solvens og en fin overdækning i forhold til den individuelle solvens. Efter omregningen ud fra vores antagelser, kommer de rent faktisk ud med ca. de samme individuelle solvensbehov og derved også ca. sammen overdækning, da deres solvens er forholdsvis ens.

Selvom der tages højde for de fremtidige låneforpligtelser, der skal indfries hos Spar Nord, så betyder dette ikke, at banken bliver presset på deres solvens. Spar Nord vil forsat have en fin overdækning på 34,5 %, hvor Sparekassen Kronjylland har en overdækning på 33,25 %. I

tallet for Spakassen Kronjylland skal der dog tages højde for, at de lavede et negativ resultat i 2011, så den fremskrevne indtjening kan være sat for lav.

Ved sammenligning af solvensen er Spar Nord den bank, der har den bedste solvens og derved er bedst polstret til fremtidig ikke kendte tab men de ”vinder” ikke med meget i forhold til Sparekassen Kronjylland.

Der kan diskuteres om den beregnede solvens ud fra tommelfingrereglen holder. Dette mener vi dog, at den gør, da de erhvervsengagementer der antages at være tilstede i dag i banken også i vid udstrækning vil være tilstede om 3 år. Vores oplevelse er, at der pt. ikke er meget bevægelser i erhvervsengagementer fra den ene bank til den anden. Generelt arbejder bankerne på forsat at yde rådgivning til nuværende kunder og samtidig forsøge at øge indtjeningen.

## 11.4 Fordeling af udlån

Herunder kan fordelingen af udlånene for de to banker på de enkelte sektor ses<sup>65</sup>

| Fordeling af udlån 2012           |                |                         |
|-----------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                   | Spar Nord      | Sparekassen Kronjylland |
| <b>Offentlige myndigheder</b>     | <b>3,80%</b>   | <b>0,00%</b>            |
| <b>Erhverv</b>                    |                |                         |
| Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri | 10,60%         | 10,00%                  |
| Industri og råstofudvinding       | 4,20%          | 2,00%                   |
| Energiforsyning                   | 4,10%          | 1,00%                   |
| Bygge og anlægsvirksomhed         | 4,30%          | 4,00%                   |
| Handel                            | 8,20%          | 8,00%                   |
| Transport, hotel og restaurant    | 4,60%          | 3,00%                   |
| Information og kommunikation      | 0,40%          | 1,00%                   |
| Finansiering og forsikring        | 4,70%          | 4,00%                   |
| Fast ejendom                      | 11,80%         | 13,00%                  |
| Øvrige erhverv                    | 6,50%          | 8,00%                   |
| <b>Erhverv i alt</b>              | <b>59,40%</b>  | <b>54,00%</b>           |
| <b>Private</b>                    | <b>36,80%</b>  | <b>46,00%</b>           |
| <b>I alt</b>                      | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b>          |

Det ses, at Sparekassen Kronjylland har en større andel af private kunder end Spar Nord. Spar Nord har en større eksponering med erhvervssektoren samt mod det offentlige. Den

<sup>65</sup> Tallene er hentet fra de respektive regnskaber fra 2012

umiddelbare betragtning er, at diversifikation på erhvervssiden er bedre hos Spar Nord end hos Sparekassen Kronjylland. Dette ses især på eksponeringen inden for landbrug og fast ejendom. Sparekassen Kronjylland har placeret 10,0 % i landbrug og 13,0 % i fastejendom. Disse to sektorer udgør samlet 42,59 % af den samlede erhvervseksponering hos Sparekassen. I Spar Nord er fordelingen 10,6 % i landbrug og 11,8 % i fast ejendom. Hos Spar Nord udgør det samlet 37,72 % af den samlede eksponering.

Sparekassen Kronjylland har altså en større risiko statistisk set på deres erhvervsengagementer, da netop fast ejendom og landbrug har været skyld i, at flere banker har knækket halsen. Dette er dog kun statistik. Tabellen siger ikke noget om kreditkvalitet af disse engagementer men alene om størrelse af eksponeringen.

For at se på kreditkvaliteten af banker som helhed, kan der ses på hvilke nedskrivninger bankerne har foretaget. Dette kan bruges som et pejlemærke på kvaliteten, men det giver ikke det fulde billede. Der er forskel på den enkelte banks kreditpolitik og på hvordan de efterlever kravene fra finanstilsynet med hensyn til at afsætte penge til tab og hensættelse samt det faktum, at begge banker har købt en konkurrent i 2012

Spar Nord har gennem de sidste 5 år taget nedskrivning for i snit 484 mio. kr. årligt. Ud af et samlet udlån i 2012 på 39.057 mio. kr. udgør nedskrivninger  $(484/39.057) \cdot 100 = 1,29 \%$ . En nedskrivningsprocent på 1,29 % ser umiddelbart acceptabelt ud. Men hvordan ser det ud med den samlede drift over udlånet. Da vi her ser meget på kreditkvaliteten, kunne det være relevant at se på indtjeningen over udlånet. Da det at låne penge ud er bankens primære indtægtskilde, kan sammenligning give et fint fingerpeg, på hvordan driften er.

Resultatet har i snit de sidste 5 år efter skat været på 163,3 mio kr. årligt. Over udlånet giver dette  $(163,3/39.057) \cdot 100 = 0,42 \%$ . Det vil sige, at Spar Nord gennem de sidste 5 år, har haft et positivt drift på 42 øre for hver 100 kr. de har lånt ud. Man må derfor kunne konkludere, at en nedskrivnings procent på 1,29 % derfor relativt set er flot i forhold til den samlede indtjening på udlånene.

Samme analyse laves på Sparekassen Kronjylland for at kunne sammenholde de to banker mod hinanden.

Sparekassen Kronjylland har gennem de sidste 5 år taget nedskrivninger for i snit 154 mio. kr. årligt. Ud af et samlet udlån i 2012 på 10.408 mio. kr. udgør nedskrivningerne

$(154/10.408)*100 = 1,48 \%$ . Dvs. en nedskrivningsprocent på 1,48 %. Sparekassen Kronjylland er på samme lave niveau som Spar Nord. Nedskrivningsprocenten er dog i sammenligning med Spar Nord 14,73 % højere end Spar Nord. Men hvordan ser det ud med den samlede drift over udlånet.

Resultatet har i snit de sidste 5 år efter skat været på 2,6 mio. kr. årligt. Over udlånet giver dette  $(2,6/10.408)*100 = 0,02 \%$ . Det vil sige, at Sparekassen Kronjylland gennem de sidste 5 år, har haft en positiv drift på 0,02 øre for hver 100 kr. de har lånt ud.

Spar Nord har altså en indtjening pr. lånte 100 kr. der er 2000 % større end Sparekassen Kronjylland. Spar Nord har altså gennem de sidste 5 år været væsentlige bedre til at tjene penge end Sparekassen Kronjylland.

## 11.5 ICGR

Herunder kan ICGR for både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland aflæses<sup>66</sup>.

| Beregning af ICGR              |       |        |       |       |        |
|--------------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|
|                                | 2012  | 2011   | 2010  | 2009  | 2008   |
| ICGR - Spar Nord               | 3,75% | 5,94%  | 2,40% | 2,84% | 2,37%  |
| ICGR - Sparekassen Kronjylland | 4,69% | -0,45% | 0,52% | 1,51% | -6,16% |

Det kan ses, at tallene for ICGR i de enkelte år svinger rigtig meget. Det kan derfor være svært at sammenligne dem direkte med hinanden.

Spar Nord har haft en ICGR, der er gået fra 2,37 % i 2008 til 3,75 % i 2012. Aktivsiden er steget med ca. 10.000 mio. kr. og egenkapitalen er steget med ca. 1.900 mio. kr. Udlån er gået fra at være 45.376 mio. kr. i 2008 til at være 39.057 mio. kr. i 2012. Dette er et fald på 13,9 %. Spar Nord har derfor ikke gjort brug af muligheden for at øge deres udlån uden at belaste solvensen set over gennemsnittet af de 5 år. Solvensen i 2012 har viser, at Spar Nord har mulighed for en vækst i udlånet på 3,75% svarende til 1.160 mio. kr. Spar Nord har derfor muligheder fremadrettet, hvis de ønsker at vækste. Da deres ICGR er på 3,75 % for 2012, betyder dette, at de kan vækste svarende til ovenstående beløb, uden at det belaster deres solvens. Jf. årsregnskabet 2012 samt vores behandling af solvensen i foregående afsnit, betyder dette, at Spar Nord ikke behøves at have fokus på, at få sig konsolideret ud fra nuværende forretninger samt at det umiddelbart ser ud til at de har styr på deres kreditgivning.

<sup>66</sup> De specifikke beregninger kan ses for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland i bilag 2

Hvis Spar Nord skulle opleve negative resultater, vil dette belaste deres solvens i negativ retning, men der er de også godt polstret jf. vores afsnit om deres solvens.

Sparekassen Kronjylland har haft en ICGR der er gået fra -6,16 % i 2008 til 4.69 % i 2012. Aktivsiden er steget med ca. 6.000 mio. kr. og egenkapitalen er steget med ca. 200 mio. kr. Under aktivsiden er udlånet, denne er gået fra at være 7.610 mio. kr. i 2008 til at være 8.785 mio. kr. i 2012. Dette er en stigning på 15,44 %. Sparekassen Kronjylland har altså formået at vækste i udlånet også selvom de i 2008 og 2011 havde en ICGR, der har ikke tillod dem at gøre dette.

Umiddelbart kan der aflæses, af Sparekassen Kronjylland har den bedste ICGR og derved de bedste muligheder for at vækste. Begge banker har dog samlet set positive tendenser, når vi forholder os til ICGR og tallene der ligger bag ved formlen. Spar Nord har haft svært ved at tiltrække nye udlån, selvom muligheden har været der ifølge ICGR og har i løbet af de sidste 5 år tabt udlånsmasse. Kunderne i Spar Nord har tilbagebetalt mere, end hvad det har været muligt for dem at låne ud. Spar Nord har haft en positiv ICGR gennem alle årene, så måske de bør have større fokus på udlån. Vi kan dog ikke i disse tider fortænke dem i, at have fokus på mådeholdenhed hvad angår udlånsvækst, da flere af de banker der været nødt til at opgive selvstændigheden, netop er banker med høje udlånsrater.

Som note kan det tilføjes, at da ingen af dem har udbetalt udbytte, er tallet for ICGR det samme tal som egenkapitalforrentningen. Dog udleder man ikke helt det samme af de to tal.

## 11.6 WACC

Vi vil i det følgende sammenligne WACC for de 2 banker for at se hvilken, der har performet bedst på dette nøgletal.

Herunder ses tallene for Spar Nord<sup>67</sup>:

| Beregning af WACC: (Vejet gennemsnitlig kapitalomk.) - Spar Nord |              |              |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                  | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| Venstre side = Kap.omkostninger for fremmed kapital              | 0,0057925    | 0,0076454    | 0,0075866    | 0,014456     | 0,026323     |
| Højre side = Kap. omkostninger til egenkapital                   | 0,0066256    | 0,0058065    | 0,0056661    | 0,005631     | 0,005063     |
| <b>WACC</b>                                                      | <b>1,24%</b> | <b>1,35%</b> | <b>1,33%</b> | <b>2,01%</b> | <b>3,14%</b> |

Udviklingen i WACC for de enkelte banker viser, om de i nogle år har måttet betale mere eller mindre for deres kapital. Herover ses det, at Spar Nords WACC er faldet fra at være 3,14

<sup>67</sup> Se de specifikke beregninger i bilag 3

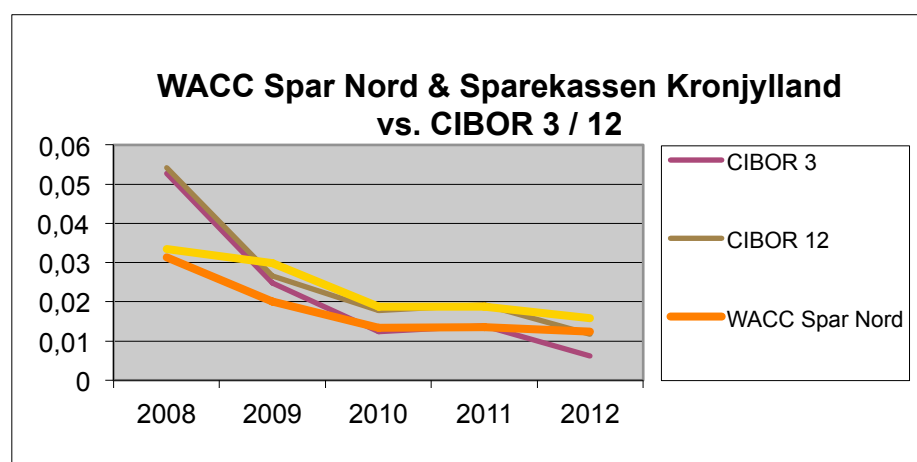
% i 2008 til at være 1,24 % i 2011. Dette er pæn udvikling, og flot at de har kunnet nedbringe den hvert år, set over en 5 årig periode.

Lad os se nærmere på tallene for Sparekassen Kronjylland<sup>68</sup>:

| Beregning af WACC: (Vejet gennemsnitlig kapitalomk.) - Sparekassen Kronjylland |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| Venstre side = Kap.omkostninger for fremmed kapital                            | 0,0075576    | 0,0087886    | 0,0096453    | 0,016253     | 0,018932     |
| Højre side = Kap. omkostninger til egenkapital                                 | 0,0082033    | 0,009936     | 0,0091554    | 0,013513     | 0,01459      |
| <b>WACC</b>                                                                    | <b>1,58%</b> | <b>1,87%</b> | <b>1,88%</b> | <b>2,98%</b> | <b>3,35%</b> |

Udviklingen i WACC for Sparekassen Kronjylland er som i Spar Nord faldende i perioden. Sparekassen Kronjylland falder fra 3,35 % i 2008 til 1,58 % i 2012 og har derfor været faldende gennem alle fem år.

Det er meget relevant at sammenholde de 2 bankers WACC mod hinanden samt med markedet. Vi har som ved Sparekassen Østjylland valgt at bruge CIBOR3 og CIBOR12 som sammenligningsgrundlag:



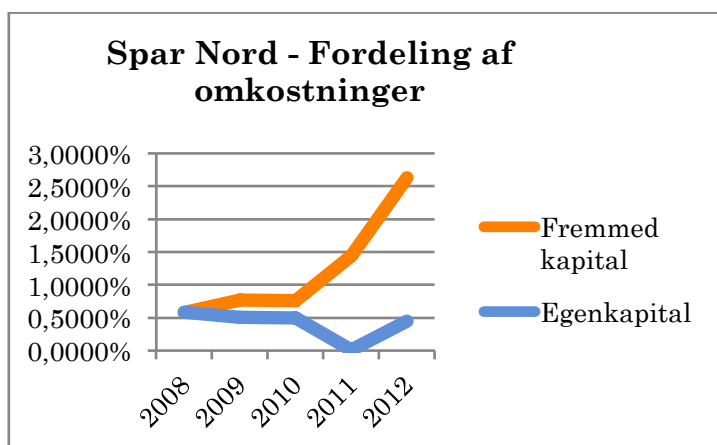
Bankernes WACC udvikling skal gerne ligge under markedsrenten. Dette gør WACC for begge banker i 2008, hvorefter Sparekassen Kronjylland ikke kan blive ved med at funde sig under CIBOR 3 eller 12. I 2010 og 2011 ligger Sparekassen Kronjylland på niveau med CIBOR 12, men højere end CIBOR 3. I 2012 ligger både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland højere end begge CIBOR renter, hvilket kan være et tegn på, at begge banker betaler for meget for deres kapital, og mister dermed penge på sine bankforretninger i forhold til investeringer i det frie marked.

<sup>68</sup> Se de specifikke beregninger i bilag 3

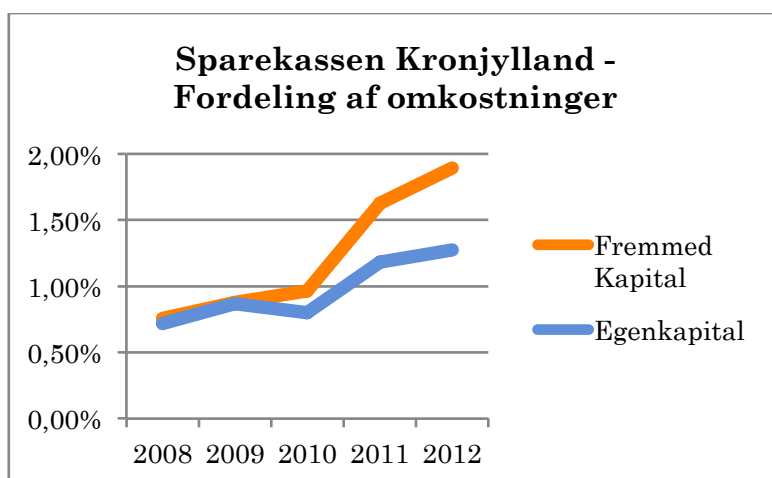
En af årsagerne til, at ingen af bankerne længere kan levere en WACC, der er under CIBOR renten, kan være at renten på CIBOR er meget lav i øjeblikket, samt at deres omkostninger til fremmedkapital er steget.

Spar Nord har blandt andet valgt at låne hybrid kernekapital på 1.906 mio., hvor de betaler en rente på henholdsvis 4,804 % og 9,690 %. Sparekassen Kronjylland har ligeledes valgt at låne hybrid kernekapital på 200 mio. kr. til en rente på 10,37 %. Dette påvirker naturligvis deres WACC.

Herunder vil vi gå i dybden med venstre side (kapitalomkostninger for fremmedkapital) og højre side (Kapitalomkostninger for egenkapital) i WACC:



Det ses, at Spar Nord gennem perioden har betalt nogenlunde det samme for deres egenkapital igennem perioden. Det falder fra 2008 til 2011, hvor det næsten er nul, hvorefter det stiger igen i 2012. Samtidig stiger prisen for fremmedkapitalen gennem alle årene, fra ca. samme niveau til ca. 5 gange så meget som prisen for egenkapital.



Sparekassen Kronjyllands pris for egenkapitalen er stigen gennem årene fra 2008 til 2012 modsat til Spar Nord. Prisen for deres fremmedkapital er også stigende gennem årene, men højeste niveau i 2012. Stigningen i fremmedkapitalen er dog lavere fra Sparekassen Kronjylland i forhold til Spar Nord.

Spar Nord har en billigere egenfinansiering i forhold til Sparekassen Kronjylland, men har til gengæld en højere pris på deres fremmedkapital. Dette indikerer, at leddet "L" i Spar Nords WACC, er højere end Sparekassen Kronjyllands. Samtidig er Sparekassen Kronjyllands led "kd", dermed også lavere, da fremmedkapitalen for Spar Nord er dyrere. Som beskrevet tidligere i opgaven, har Spar Nord hentet mere supplerende og hybrid kapital end Sparekassen Kronjylland, og bør derfor også have en højere pris på deres fremmedkapital

Det er vigtigt at bemærke at i vores beregninger for WACC, der er det forudsat, at alle passiver er rentefølsomme. Samt at den risikofrie rente, Beta og den forventede rente er uændrede i perioden. Vi har sat den risikofrie rente til at være 3,59 %, samt den forventede rente til at være 7 % for alle bankerne i alle årene. Dette er naturligvis gjort for at gøre tallene sammenlignelige. Skal vi se kritisk på det, må vi også forholde os til det realistiske ved de forudbestemte tal. Det er nemlig ikke alle banker som får samme vilkår. Vi må også erkende at en risikofri rente på 3,59 % er svær at få i dag. Den rente som bankerne kan indsætte i Nationalbanken som dag til dag indskud, er i øjeblikket negativ med -0,1 %<sup>69</sup>. I dag er det mere vigtigt for investorerne at sikre deres midler end at få afkast. Det vil egentlig betyde, at den risikofrie rente på 3,59 % og risikopræmien i markedet sat til 7 % nok reelt vil være noget anderledes, end når den tages ud fra historiske tal. Sammenligningsgrundlaget i vores beregninger er dog gode nok, da vi har brugt de samme tal over hele linjen.

Dog kan man sige generelt, at hvis risikopræmien er større end 7 vil den samlede WACC stige. Dette vil den gøre, da  $K_e$  vil være større og derved vil tælleren på højre siden af WACC være større. Den samlede WACC vil så være større. Den præmie, man kan få handlet sig frem til i markedet, gør derfor meget ved den samlede WACC. I denne opgave, er den som sagt bibeholdt på 7 % for sammenligningens skyld.

---

<sup>69</sup> <http://www.nationalbanken.dk/dndk/minfo.nsf/officialrates.html!openview&type=rt2>

## 11.7 GAP

Vi vil I det følgende se nærmere på, hvordan Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har klaret sig på nøgletallet GAP<sup>70</sup>:

| Beregning af GAP, Relativt GAP og Rentefølsomhed – Spar Nord |            |             |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                              | 2012       | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| <b>GAP (RSA - RSL)</b>                                       | 3.997.000  | 4.035.000   | 7.016.300   | 2.013.900   | 429.000     |
| <b>Relativt GAP</b>                                          | 5,05       | 5,76        | 10,40       | 3,12        | 0,62        |
| <b>Rentefølsomhed</b>                                        | 1,67417474 | 1,075397166 | 1,143773988 | 1,038074262 | 1,007290934 |

Argumentet for at se nærmere på GAP analysen er, at det er interessant at vide hvor rentefølsomt pengeinstituttet er. For Spar Nords vedkommende ses det, at deres GAP er stigende fra 429.000 tkr. i 2008 til 7.016.300 tkr. i 2010, hvorefter det falder til 3.997.000 tkr. i 2012. Analysen viser et positivt GAP på 3.997.000 tkr. i 2012, hvilket betyder, at Spar Nord har flere rentefølsomme aktiver end passiver. Dette betyder, at hvis/når renten stiger, vil det medføre at deres nettorenteindtægter stiger pga. øgede renteindtægter på deres udlån i forhold til den rente de skal give på deres indlån. Falder renten derimod mere end hvad den har gjort indtil nu, så vil det medføre en lavere nettorenteindtægt, da de rentefølsomme passiver har svært ved at falde mere i pris. Samtidig kan konkurrenceforhold gøre, at renteindtægterne på udlån vil falde.

Det relative GAP er på 5,05 % i 2012. Dette viser, at det relative GAP udgør 5,05 % af balancen. Dermed har banken en relativ lav rentefølsomhed. Det vil naturligvis være mest optimal for banken at arbejde mod en Relativ GAP på 0 %, hvilket de næsten havde tilbage i 2008

Rentefølsomheden viser for den 5 årige periode, at banken ligge relativt tæt på det optimale niveau = 1 %. Her ses det, at da tallene for alle år er på lige godt 1, betyder det, at de vil tjene på stigende rente - dog ikke meget. At Spar Nord f.eks. har en rentefølsomhed på 1,075 i 2012, viser at deres rentefølsomme aktiver svarer til 107,5 % af de rentefølsomme passiver.

<sup>70</sup> Tallene er opgjort i 1.000 kr.

Herunder ses tallene for Sparekassen Kronjylland:

| Beregning af GAP, Relativt GAP og Rentefølsomhed – Sparekassen Kronjylland |             |             |             |             |             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                            | 2012        | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| <b>GAP (RSA - RSL)</b>                                                     | 388.172     | 422.603     | 429.282     | 728.491     | 680.879     |
| <b>Relativt GAP</b>                                                        | 2,23        | 3,09        | 2,87        | 5,82        | 6,00        |
| <b>Rentefølsomhed</b>                                                      | 1,026049737 | 1,036931376 | 1,033753544 | 1,070431224 | 1,073559896 |

Det ses, at Sparekassen Kronjylland, har fået minimeret sit GAB fra 680.879 tkr. I 2008 til 388.172 tkr i 2012. De har et væsentlig lavere GAB end Spar Nord, hvilket selvfølgelig også har noget med størrelsesforholdet at gøre. Derfor ses der på det relative GAB

Sparekassen Kronjylland har et lavt relativ GAP på kun 2,23 % i 2011. Deres rentefølsomhed (GAP) udgør altså kun 2,23 % af den samlede balance, hvorfor banken må siges at have en meget flot og lav rentefølsomhed. De er forholdsvis tæt på at være renteneutral.

Dette ses også ved, at deres rentefølsomhed har været meget tæt på 1,00. De har altså cirka lige store rentefølsomme aktiver og rentefølsomme passiver.

## 11.8 ROE – Egenkapitalens forrentning

I vores samlede analyse og vurdering af de 2 banker er det også relevant at se på deres evne til at forrente den investerede egenkapital, samt hvor meget aktionærerne får ud af den investerede kapital i banken. Derfor ser vi på nøgletallet ROE.

Herunder ser vi på egenkapitalens forrentning for Spar Nord og for Sparekassen Kronjylland. Vi starter med Spar Nord.

| Beregning af ROE - Egenkapitalens forrentning – Spar Nord |             |             |             |             |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                           | 2012        | 2011        | 2010        | 2009        | 2008        |
| Årets resultat efter skat                                 | 223.800     | 274.800     | 105.000     | 117.500     | 95.300      |
| Egenkapital                                               | 5.975.000   | 4.627.300   | 4.374.000   | 4.142.700   | 4.024.500   |
|                                                           |             |             |             |             |             |
| <b>ROE</b>                                                | <b>3,75</b> | <b>5,94</b> | <b>2,40</b> | <b>2,84</b> | <b>2,37</b> |

Tallene herover viser, at Spar Nord har hævet sin indtjening fra 2008 til 2011, men den er faldet fra 2011 til 2012. I 2008 havde de det laveste resultat set over denne femårige, hvilket giver en ROE på 2,37 %. Denne stiger indtil 2011, da resultat stiger forholdsmæssig mere end egenkapitalen. I 2012 falder ROE, ikke grundet et dårligt resultat men grundet en stigning i egenkapitalen. Dette kan henføres til, at de opkøbte Spar Bank i 2012.

Her ses ROE for Sparekassen Kronjylland:

| Beregning af ROE - Egenkapitalens forrentning – Sparekassen Kronjylland |             |              |             |             |              |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
|                                                                         | 2012        | 2011         | 2010        | 2009        | 2008         |
| Årets resultat efter skat                                               | 107.143     | -9.946       | 11.399      | 31.902      | -127.483     |
| Egenkapital                                                             | 2.284.618   | 2.201.041    | 2.198.084   | 2.113.833   | 2.071.005    |
|                                                                         |             |              |             |             |              |
| <b>ROE</b>                                                              | <b>4,69</b> | <b>-0,45</b> | <b>0,52</b> | <b>1,51</b> | <b>-6,16</b> |

Egenkapitalen er forholdsvis stabil igennem hele perioden fra 2008 til 2012. Hos Sparekassen Kronjylland er det derfor tydeligt, at deres ROE er svinger i forhold til deres resultat. Det kan naturligvis virkelig mærkes på deres ROE i 2008 og 2011, hvor de leverer et negativ resultat.

De har en egenkapitals forrentning på 4,69 % i 2012, hvilket er flot i forhold til, hvad den har været årene før. Resultatet i 2012 er væsentlig bedre end de forrige år, og derved får de en høj ROE.

## 11.9 Konklusion på nøgletalsanalyse

Vi har nu i de foregående afsnit gennemgået nøgletallene på de to banker, som Østjysk Bank ser på som potentielle emner og vi kan konkludere følgende:

Både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har haft en stigning i deres kapitalopgørelse, med den største stigning til Spar Nord. Spar Nord var også ude og købe en større bank, nemlig Spar Bank i 2012. Ved at sammenligne deres basiskapitalopgørelse, kom vi frem til, at Spar Nord ikke har en ligeså stærk kerne som Sparekassen Kronjylland. Begge banker ligger dog på et meget højt niveau med henholdsvis 74,57 % kernekapital for Spar Nord og 91,13 % for Sparekassen Kronjylland.

De risikovægtede poster viser for begge banker svingninger i de enkelte år. De enkelte delelementer opgøres ikke helt på samme måde, derfor sammenlignes der bedst på sluttallet. Begge har banker har været ude at opkøbe, hvilket spiller ind i opgørelsen af de risikovægtede poster og giver formentlig forklaringen på den forholdsvis høje stigning. Sparekassen Kronjylland har en større nedskrivningsprocent end Spar Nord og dermed en større stigning i deres nedskrivninger.

Analysen af solvensen viser, at begge banker har styr på deres solvens. Dette kommer til udtryk ud fra de antagelser vi har sat op. Vi antog, at bankerne har et engagement, der er på

20 % af det samlede udlån. På denne måde regnede vi os frem til, at bankernes individuelle solvens behov er dækkende i forhold til den solvens, vi udregnede. Efterfølgende tog vi højde for de for de efterstillede lån, som både Spar Nord og Sparekassen Kronjylland har fået stillet til rådighed. Dette gør, at solvensen vil stige og viser, at Spar Nord ud fra vores antagelse, vil have den bedste solvens fremadrettet, såfremt indtjeningen i gennemsnit er den samme.

Udlånsfordelingen for de 2 banker er blevet analyseret, og vi så derefter på kreditkvaliteten i Spar Nord og Sparekassen Kronjylland. Ved at analysere regnskaberne kom vi frem til, at Spar Nord i snit gennem de sidste 5 år har nedskrevet 484 mio. kr. mod Sparekassen Kronjyllands 154 mio. kr. Dette sammenholdt med deres resultater i snit gennem de sidste 5 år viser, at Sparekassen Kronjylland har større udfordringer end Spar Nord på at tjene penge på deres udlån. Ud fra vores tal tjener Sparekassen Kronjylland kun 2 øre pr. 100 kr. de låner ud, hvorimod Spar Nord tjener 42 øre pr. 100 kr. de låner ud.

ICGR for begge banker svinger meget de enkelte år. Når vi ikke ser isoleret set på ICGR, så er det meget fornuftig, at de ikke har vækstet voldsomt, men forsøgt, at konsolidere sig yderligere, samt have fokus på kvaliteten af deres udlån. Dette netop fordi ICGR svinger så meget som den gør, især hos Sparekassen Kronjylland

WACC for Spar Nord og Sparekassen Kronjylland ligger nogenlunde på niveau med hinanden. Begge banker har en faldende WACC set over den 5 årige periode. I 2012 var WACC på 1,24 % for Spar Nord og 1,58 % for Sparekassen Kronjylland. Et fokus er hvordan de to WACC ligger overfor hinanden, et andet fokuspunkt er hvordan deres WACC ligger i forhold til CIBOR 3. Dette viser, at begge banker har en WACC der ligger over CIBOR 3. Dette er isoleret set skidt, da det går ud over deres konkurrenceevne. Vi er dog i en underlig tid, med finansmarkederne, så at ligge over CIBOR 3 er acceptabelt, så længe bankens udlån er bedre. Ud fra dette nøgletal performer Spar Nord bedst.

Der er blevet foretaget en GAB analyse af begge banker. Spar Nord havde i 2012 en relativ GAB på 5,05 % mod en relativ GAB i Sparekassen Kronjylland på 2,23 %. Sparekassen ligger derfor ret godt i forhold til at have minimeret deres renterisiko. Begge bankers GAP er dog lave. En minimeret risiko betyder, at deres rentebærende aktiver og passiver følges ad.

ROE er også blevet beregnet for de enkelte banker, da dette tal giver en god indikation af, om investorerne kan forvente et afkast. Da begge banker ikke har udbetalt udbytte, er tallene for

ROE lig tallene for ICGR. I 2012 var ROE for Spar Nord 3,75 % og for Sparekassen Kronjylland 4,69 %<sup>71</sup>.

## 12. Spar Nord som fortsættende bank

Vi har nu i de forrige afsnit, analyseret Østjysk Bank, samt set på to potentielle samarbejdspartnere og deres styrker og svagheder. Vores analyse af Østjysk Bank har vist, at de har en del udfordringer ud fra beregnede nøgletal. Østjysk Bank står derfor ved en skillevej, hvor det er meget vigtigt for dem, at de tager den rigtige beslutning fremover. Skal bestyrelse viser rettidig omhu og søge en fusion/opkøb, eller skal man forsat tro på egne evner og drift. Begge kan være den rigtige, men det er vigtig, at de tager stilling og foretager ændringer. Vi vil i vores opgave komme med vores bud på begge scenarier. Der vil i dette afsnit være fokus på, hvordan Østjysk Bank vil stå efter et opkøb, og til hvilken pris de skal overtages til.

Vi har ud fra vores analyse af Spar Nord og Sparekassen Kronjylland kommet frem til, at Spar Nord er den mest oplagte kandidat for Østjysk Bank at søge et samarbejde sammen med. Spar Nord købte sidste år Spar Bank, og er derfor gearret til at kunne gøre det igen, de har know how til det. Østjysk Bank ligger geografisk godt til Spar Nord, da de derved vil blive meget bedre dækkende i det østjyske. Spar Nords udlånsmasse har også vægt på erhvervsdelen herunder erhvervsejendomme og landbrug. De har derfor ekspertisen til at overtage udlånsporteføljen i Østjysk Bank.

Spar Nord vil kunne opnå nogle stordriftsfordele ved overtagelsen, da flere af deres samarbejdspartnere er de samme. Dog bruger de umiddelbart ikke samme IT platform. Hvilket selvfølgelig vil gøre overgangen til Spar Nord for den enkelte medarbejder en del mere besværlig. Spar Nord skal desuden ud og betale en del for at kunne ud af aftalen med Østjysk Banks nuværende IT-leverandør. Spar Nord overtog som sagt sidste år Sparbank, hvilket har vist sig, at være en god forretning<sup>72</sup>, vi mener derfor godt, at vi kan lave den antagelse, at de forsat har blod på tanden

Vi vil senere komme ind på, hvordan økonomien vil se ud efter en overtagelse af Spar Nord, men inden vi kommer til dette, skal vi have anslået en pris på Østjysk Bank. Der er flere

---

<sup>71</sup> Den nærmere beskrivelse af de to tal, kan ses under afsnittet om ICGR, som vi allerede har konkluderet på.

<sup>72</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5369277.ece>

måder, at se udregne denne pris på. Følgende tal kan bruges som en indikation på hvordan prisen beregnes på.

- Egenkapitalen, som er bankens reelle værdi
- Kursværdien af aktierne på et givet tidspunkt
- Kurs indre værdi
- Anslået pris, ud fra kundemassen

## 12.1 Egenkapital

Den mest simple måde, at sætte en pris på, er at se på Østjysk Banks egenkapital, da dette er den værdi, Østjysk Bank umiddelbart vil have, hvis de valgte at lukke ned. Egenkapitalen ultimo 2012 er som nævnt tidligere 561 mio. kr. Altså vil Spar Nord skulle betale dette beløb. Vi mener dog ikke, at dette kan stå for sig selv som en pris, da vi har kunnet konkludere, at egenkapital er faldet meget fra 2011 til 2012, grundet deres store nedskrivninger. Østjysk Bank arbejder stadig på at få styr på sin udlånsportefølje, så det er ikke sikker de er færdige med at nedskrive, hvilket igen vil belaste egenkapitalen. Egenkapitalen kan dog bruges som et pejlemærke på, om den pris vi ender med at fastsætte er reel nok.

## 12.2 Kursværdi af aktierne

En anden måde at udregne prisen på, er at se på, hvad det vil koste at overtage alle aktierne på markedet og derved give dagsprisen på det. Umiddelbart, vil vi tage kursværdien af aktien ultimo 2012 hvor kursen var 228 kr. Det vil naturligt, da alle vores andre tal bygger på regnskabet 2012 og dermed ultimo. Regnskabet 2012 for Østjysk bank er dog i sagens natur ikke lavet endnu ultimo 2012 og derved kan resultatet af regnskab ikke spille ind på kursværdien. Vi har derfor valgt, at tage værdien af aktien primo april 2013, da denne kurs er efter regnskabet er offentliggjort og efter også et par måneder efter dette, så kursen gerne skulle have fundet et naturligt niveau. I bilag 4 ses kursudviklingen de sidste 6 mdr. for at synliggøre det udsving, der har været i aktien.

Krydset indikerer krusen pr. 1/4-13 som var 117. Østjysk Bank har i alt 960.000 stk. aktier. Værdien af Østjysk Bank primo april 2013 er altså på  $117 * 960.000 = 112,32$  mio kr.

Ved at bruge denne metode, bliver banken fastsat ud fra den reelle værdi, som markedet har bestemt at banken er værd. Kursen er et udtryk til markedets forventning til banken, samt

udbud og efterspørgsel. Hvis det er en aktie der er illikvid, kan kursen svinge meget kontra en aktie der er meget likvid. Denne prisfastsættelse er derfor heller ikke nødvendigvis den helt korrekte måde at opgøre det på.

## 12.3 Kurs / indre værdi

Beregningsmetoden kurs indre værdi, forsøger at tage højde for udsvingene/usikkerhederne i ovennævnte udregninger, ved at sammenholde nuværende børskurs, med antal aktier samt egenkapitalen. Kurs indre værdi viser hvad investorerne vil give pr. krone egenkapital. Kurs indre værdi giver en indikator af hvad investors forventninger til selskabets indtjening i fremtiden vil være.

Formlen for kurs indre værdi, også kaldet pbv er følgende:

$$\text{Kurs / indre værdi} = \text{Børskurs} / (\text{Egenkapitalen} / \text{antal aktier})$$

Hvis pbv er under 1 vil investor give mindre end én krone pr. egenkapitals kr. hvilket indikerer, at investorernes forventning til virksomhedens indtjening er lav. Hvis pbv derimod er over en krone, vil investor gerne give mere pr. egenkapitals kr. hvilket indikerer, at investor har en forventning om, at virksomhedens indtjening er god.

Kurs / indre værdi kommer mest til sin ret, såfremt tallet sammenlignes med andre firmaer inden for samme branche. Dette skyldes branchen så er ramt på samme måde vedr. konjunkturer med videre. Hvis der sammenlignes på tværs af brancher, er kursindre værdi ikke nødvendigvis kun et udtryk for værdien af firmaet, da markedet kan have en anderledes forventning til branchen som helhed.

Østjydsk Banks kurs / indre værdi er som følgende:  $117 / (561.000.000 / 960.000) = 0,2$ . Markedet mener objektivt set at Østjydsk bank har klaret sig dårligt eftersom kursindre værdi kun er 0,2. Denne værdi kan så bruges i sammenligning med kursindre værdi af Spar Nord. Kursen her er også valgt pr. 1/4-13, og var på dette tidspunkt 31,7 kr.

Spar Nords kursindre værdi er som følgende  $31,7 / (5.975.000.000 / 125.529.918) = 0,67$ .

Spar Nord har en kursindre værdi, der er 3,35 gange større end Østjydsk Bank. Vi kan derfor lave den antagelse, at markedet tror 3 gange så meget på Spar Nord, end de gør på Østjydsk Bank.

## 12.4 Pris pr. kunde

En anden måde at regne prisen ud på, at se hvad andre banker har givet for kundemassen for på denne måde at spore sig ind på en pris.

Spar Nord købte i 2012 Sparbank for 336 mio. kr.<sup>73</sup> Sparbank havde på dette tidspunkt 66.000 kunder<sup>74</sup>, hvilket giver en pris pr. kunde på 5.090 kr. Det har ikke været muligt få os, at finde et tal på hvor mange kunder der er i Østjysk Bank. Vi har derfor været nødt til, at antage følgende. Sparbank havde 66.000 kunder som blev betjent af 333 ansatte. Dette giver 198,2 kunder pr. ansat. Spar Nord havde inden fusionen 250.000 kunder som blev betjent af 1.328 ansatte. Dette giver 188,3 kunde pr. ansat. I snit for disse to banker, er der altså 193,25 kunde pr. ansat. Hvis vi antager, at dette er gældende for Østjysk bank, som har 151 ansatte ultimo 2012, så har de 29.180 kunder.

Vi vil antage, at Spar Nord vil skæve til den pris de gav for Sparbank, når de skal se på hvilken pris de ønsker, at acceptere for Østjysk Bank. Med en pris pr. kunde på 5.090 kr, giver dette en pris på banken på 148,53 mio. kr.

## 12.5 Endelig pris for Østjysk Bank

Vi mener, at prisen giver ud fra egenkapitalen alene er alt for høj. Vi vil i stedet tage markedsværdien pr. 1/4-13 sammenholdt med den udregnede værdi pr. kunde. Markedsværdien pr. 1/4-13 er 112,32 mio. kr. kontra den udregnede pris ud fra kunde mængden på 148,53 mio. kr. Da vi i vores problemformulering, ønsker at undersøge, om det er attraktiv for banken at lade sig opkøbe, skal den endelige pris komme aktionærerne til gode. Vi vil derfor fremlægge forslag om, at Østjysk bank, henvender sig til Spar Nord med en pris på 130 mio. kr. Dette svarer til en pris pr. kunde på 4.455 kr., hvilket også bør være interessant for Spar Nord.

En salgspris på 130 mio. kr. giver en kursværdi på  $130.000/960 = 135,42$ . Dette er mere, end hvad den er handlet til i øjeblikket, selvom det selvfølgelig forsat er lav hvis man ser 6 mdr. tilbage på kursudviklingen. En enkelt aktionær, får dog noget for sine penge, i stedet for at tabe det hele ved en konkurs/overtagelse af finansielstabilitet.

---

<sup>73</sup> [http://finans.borsen.dk/artikel/1/241741/spar\\_nord\\_faar\\_sparbank\\_til\\_god\\_pris.html](http://finans.borsen.dk/artikel/1/241741/spar_nord_faar_sparbank_til_god_pris.html)

<sup>74</sup> Bilag vedr. fusion Spar Nord og Spar Bank

Som nævnt, er kursen på Spar Nord 31,7 d. 1/4-13. Aktionærerne skal altså have  $135,42/31,7 = 3,6$  aktier i Spar Nord for hver aktie de har i Østjydsk Bank, eller en betaling af deres aktie på 135,42 kr. pr. stk.

Spar Nord har ultimo 2012 = 424.318 stk. af deres egne aktier. Ved opkøbet af Østjydsk Bank skal de derfor ud og anskaffe/udvide beholdningen med følgende antal:

$(960.000 \cdot 3,6) - 424.318 = 3.031.682$  stk, svarende til en pris på 114,3 mio. kr. Vi mener, at de i stedet for at udvande nuværende aktier ved at udstede nye, så bruger Spar Nord det antal aktier de selv har, samt betaler 114,3 mio. kr. ud fra deres egenkapital, hvor de har overført overskud 4.125,3 mio. kr. Alternativ, kan de også bare betale det hele gennem deres egenkapital, såfremt aktieombytningen er for kompleks og dyrt.

### 13. Ny resultatopgørelse

Vi har nu peget på Spar Nord som emne for Østjydsk Bank. Vi har regnet på hvilken pris, Østjydsk Bank ønsker at sætte sig til salg for og hvordan Spar Nord kan finansiere dette køb. I dette afsnit, vil vi opstille en hypotese for hvordan resultatopgørelsen kunne se ud efter opkøbet af Østjydsk Bank. Vi vil komme med vores vurdering af, hvor Spar Nord kan opnå besparelse/synergieffekter ved overtagelse af Østjydsk Bank.

Vi regner med, at der er engangsomkostninger i omegnen af 50-60 mio. kr. ved overtagelsen. Dette er baseret ud fra, at Østjydsk Bank er ca. halv størrelse af Sparbank, som Spar Nord overtog i 2012. Her var der en forventning til engangsomkostningerne på 110-120 mio. kr.<sup>75</sup>

Under besparelser, regner vi med, at der sker besparelser på medarbejder siden, samt ved at sammenlægge filialer. I første omgang har vi en forventning om, at filialerne i de byer, hvor begge banker er repræsenteret vil blive slået sammen. Begge banker har filialer i følgende byer: Hadsun, Hobro, Horsens, Randers og Vejle. Østjydsk Bank<sup>76</sup> meddelte i Q1 2013, at de sammenlagde to filialer, hvilket medfører afskedigelse af 10 medarbejder. Den årlige besparelse på sammenlægning af disse filialer forventes at ligge på ca. 15 mio. kr. Dog med opsigelse mv. forventes det først at træde i kraft i 2014.

---

<sup>75</sup> Spar Nord og SparBank planlægger fusion – Investor og analytikerbriefing 18/9 2012

<sup>76</sup> <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article5211054.ece>

Østjydsk Bank forventer altså ca. en besparelse på 7,5 mio. pr. afdeling, hvor det kan mærkes fra 2014, derfor antager vi, at Spar Nord kan opnå en besparelse på 37,5 mio. kr. ved at sammenlægge de 5 ovenstående afdelingen samt opsigelse af et antal medarbejder.

Vi ligger op til, at vi forventer, at der vil blive færre folk, ved opkøbet, men rent faktisk, så har Østjydsk Bank færre medarbejder pr. balance milliard end Spar Nord<sup>77</sup>. Så ud fra dette punkt, ser det isoleret set ud til, at Østjydsk Bank gør det bedre, end Spar Nord. Det er altså umiddelbart nogle effektive medarbejdere, som Spar Nord overtager.

Der forventes at Spar Nord vil kunne spare på nogle af de renteudgifter som Østjydsk Bank har, da Spar Nord vil kunne låne billigere og derved indfri noget af det dyre gæld hos Østjydsk Bank.

Spar Nords egenkapital vil falde ved overtagelse af Østjydsk Bank. Dette skyldes den tidligere beregnede købspris på 130 mio. kr. Vi tillader os at antage, at Spar Nord opkøber aktier fra Østjysk Bank og derefter annullerer dem.

Østjydsk Bank har haft mange nedskrivninger og vi antager, at de ikke er færdige med dette. Vi mener derfor, at nedskrivninger i 2013 vil svare til halvdelen af hvad den var i 2012, nemlig 182 mio. kr. I 2014 vil det igen falde til lavere niveau, ca. 120 mio. tkr.

---

<sup>77</sup> Se Bilag 5

Nedenunder ses det, hvordan det vil se ud efterfølgende, ud fra vores antagelser. Vi ser på hvordan økonomien kunne se ud i 2013 og 2014 for derved at kunne give en indikation af, hvor det vil bære hen af.

|                                            | Spar Nord        | Østjydsk Bank   | Ny Spar Bank     |                  |                  |
|--------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Resultatopgørelse                          | 2012             | 2012            | Samlet           | 2013             | 2014             |
|                                            | 1.000 kr.        | 1.000 kr.       | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        | 1.000 kr.        |
| Nettorenteindtægter                        | 1.542.400        | 224.709         | 1.767.109        | 1.900.000        | 1.900.000        |
| Nettogebyrindtægter                        | 557.000          | 76.676          | 633.676          | 633.676          | 633.676          |
| Kursreguleringer og udbytte                | 241.900          | 19.361          | 261.261          | 261.261          | 261.261          |
| Andre driftsindtægter                      | 35.500           | 580             | 36.080           | 36.080           | 36.080           |
| Resultat af kapitalandele                  | 54.800           | -905            | 53.895           | 53.895           | 53.895           |
| <b>Basisintægter</b>                       | <b>2.431.600</b> | <b>320.421</b>  | <b>2.752.021</b> | <b>2.884.912</b> | <b>2.884.912</b> |
| Lønninger                                  | 905.800          | 147.050         | 1.052.850        | 1.052.850        | 1.035.350        |
| Driftsomkostninger                         | 525.900          | 6.745           | 532.645          | 532.645          | 512.645          |
| Af- og nedskrivninger                      | 68.800           | 5.534           | 74.334           | 74.334           | 74.334           |
| <b>Omkostninger</b>                        | <b>1.500.500</b> | <b>159.329</b>  | <b>1.659.829</b> | <b>1.659.829</b> | <b>1.622.329</b> |
| <b>Basisindtjening før nedskrivninger</b>  | <b>931.100</b>   | <b>161.092</b>  | <b>1.092.192</b> | <b>1.225.083</b> | <b>1.262.583</b> |
| Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende  | 593.600          | 364.019         | 957.619          | 765.000          | 620.000          |
| <b>Basisindtjening</b>                     | <b>337.500</b>   | <b>-202.927</b> | <b>134.573</b>   | <b>460.083</b>   | <b>642.583</b>   |
| Beholdningsindtjening                      | 40.900           | 0               | 40.900           | 40.900           | 40.900           |
| <b>Ordinært resultat</b>                   | <b>378.400</b>   | <b>-202.927</b> | <b>175.473</b>   | <b>500.983</b>   | <b>683.483</b>   |
| Bidrag til Sektorløsning                   | -58.400          | 0               | -58.400          | -58.400          | -58.400          |
| Særlig vedr. fusionen                      | -66.600          | 0               | -66.600          | -50.000          | 0                |
| <b>Resultat af forsættende aktiviteter</b> | <b>253.400</b>   | <b>-202.927</b> | <b>50.473</b>    | <b>392.583</b>   | <b>625.083</b>   |
| Koncernens Leasing aktiviteter             | 36.700           |                 | 36.700           | 36.700           | 36.700           |
| <b>Resultat før skat</b>                   | <b>290.100</b>   | <b>-202.927</b> | <b>87.173</b>    | <b>429.283</b>   | <b>661.783</b>   |
| Skat                                       | 66.300           | -49.004         | 17.296           | 107.321          | 165.446          |
| <b>Resultat</b>                            | <b>223.800</b>   | <b>-153.923</b> | <b>69.877</b>    | <b>321.962</b>   | <b>496.337</b>   |
| Egenkapital                                | 5.975.000        | 561.834         | 6.536.834        |                  |                  |
| Balance                                    | 79.146.000       | 7.632.289       | 86.778.289       |                  |                  |

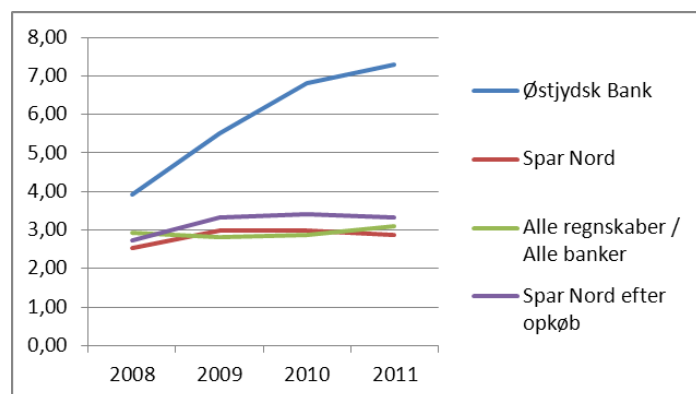
Her ovenover har vi synliggjort ændringer, hvor det der er understreget er, det som vi har beskrevet. De andre tal, har vi bare lagt sammen og videre ført, det kan være lige så rigtig som at ændre det. Det er svært, at spå om, hvad det vil være i fremtiden. Det kan konkluderes, at der er en god mulighed for, at det kan gå hen og blive en god forretning for Spar Nord at overtage Østjydsk Bank.

Ved overtagelsen er der mange ting Spar Nord skal være opmærksomme på, men især Østjydsk Banks nedskrivninger fortjener noget opmærksomhed. Dette kan gøres ved at se på fordelingen af den samlede udlånsmasse efter sammenlægningen, samt se på kvaliteten af erhvervskunderne i det brede segment.

|                                     | Udlån fordelt på sektor |              |  |           |               |  |               |         |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------|--|-----------|---------------|--|---------------|---------|
|                                     | Østjydsk Bank           |              |  | Spar Nord |               |  | Samlet        |         |
|                                     | Procent                 | Beløb tkr.   |  | Procent   | Beløb tkr.    |  | Beløb tkr.    | Procent |
|                                     |                         |              |  |           |               |  |               |         |
| Offentligmyndighed                  | 1,0%                    | 46.952,76    |  | 3,8%      | 1.484.200,20  |  | 1.531.152,96  | 3,50%   |
|                                     |                         |              |  |           |               |  |               |         |
| Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri | 9,0%                    | 422.574,84   |  | 10,6%     | 4.140.137,40  |  | 4.562.712,24  | 10,43%  |
| Industi og råstofindvinding         | 5,0%                    | 234.763,80   |  | 4,2%      | 1.640.431,80  |  | 1.875.195,60  | 4,29%   |
| Energiforsygnig                     | 4,0%                    | 187.811,04   |  | 4,1%      | 1.601.373,90  |  | 1.789.184,94  | 4,09%   |
| Bygge- og anlægsvirksomhed          | 9,0%                    | 422.574,84   |  | 4,3%      | 1.679.489,70  |  | 2.102.064,54  | 4,80%   |
| Handel                              | 11,0%                   | 516.480,36   |  | 8,2%      | 3.202.747,80  |  | 3.719.228,16  | 8,50%   |
| Transport, Hoteller og restauranter | 2,0%                    | 93.905,52    |  | 4,6%      | 1.796.663,40  |  | 1.890.568,92  | 4,32%   |
| Information og kommunikation        | 1,0%                    | 46.952,76    |  | 0,4%      | 156.231,60    |  | 203.184,36    | 0,46%   |
| Finansiering og forsikring          | 5,0%                    | 234.763,80   |  | 4,7%      | 1.835.721,30  |  | 2.070.485,10  | 4,73%   |
| Fast ejendom                        | 15,0%                   | 704.291,40   |  | 11,8%     | 4.608.832,20  |  | 5.313.123,60  | 12,14%  |
| Øvrige erhverv                      | 10,0%                   | 469.527,60   |  | 6,5%      | 2.538.763,50  |  | 3.008.291,10  | 6,88%   |
|                                     |                         |              |  |           |               |  |               |         |
| Erhverv i alt                       | 71,0%                   | 3.333.645,96 |  | 59,4%     | 23.200.392,60 |  | 26.534.038,56 | 60,64%  |
|                                     |                         |              |  |           |               |  |               |         |
| Privat                              | 28,0%                   | 1.314.677,28 |  | 36,8%     | 14.373.307,20 |  | 15.687.984,48 | 35,86%  |
|                                     |                         |              |  |           |               |  |               |         |
| I alt                               | 100,0%                  | 4.695.276,00 |  | 100,0%    | 39.057.900,00 |  | 43.753.176,00 | 100,00% |

Herover ses fordelingen af udlån på de enkelte banker, samt for hvordan det vil se ud efterfølgende. Selvom Østjydsk Bank er en del mere eksponeret overfor erhverv end Spar Nord, så giver det kun en marginal ændring samlet set, da Østjydsk Bank er væsentlig mindre. Det bør derfor ikke blive et problem at håndtere erhvervskunderne i Østjydsk Bank, da eksponeringen i den enkelte gruppe kun marginalt ændrer sig. Grunden til at det kun er en marginal stigning er, at Spar Nord udlån er 8,32 gange så stor som Østjydsk Bank.

En ting er at se på udlånene og fordelingen af dette, men det kunne også være meget relevant at se på, hvordan kvaliteten af deres engagementer i det brede erhvervsmarked er. Vi har under afsnittet: "Østjydsk Bank - Forsættende på egen drift", hentet data fra NN erhverv på både Østjydsk Bank og Spar Nord. Vi kunne her konkludere, at Spar Nords kunder er væsentlig bedre end Østjydsk Banks kunder i det brede erhvervsengagement. Spar Nord ligger på niveau med gennemsnittet af risikovilligheden af alle bankerne. Hvordan vil risikovilligheden samlet set se ud efter sammenlægningen? Det kan ses herunder



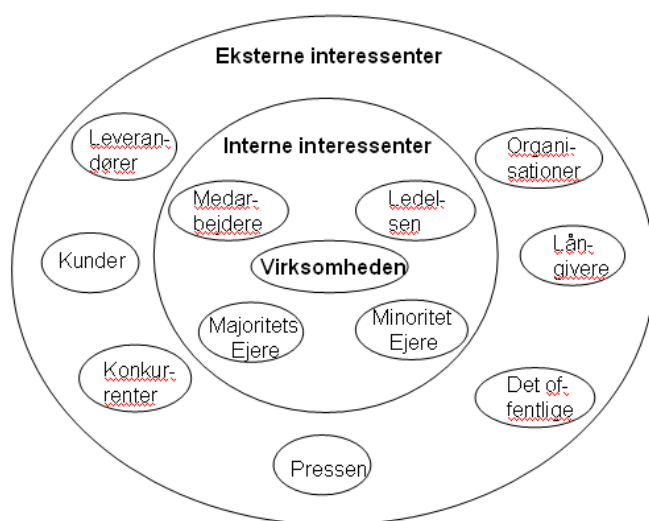
Det ses af ovenstående, at den samlede risiko ved overtagelse, også kun stiger marginalt. Spar Nord går fra, at ligger marginalt under gennemsnittet til at ligge marginalt over gennemsnittet.

Så samlet set, vil en overtagelse af Østjysk Bank ikke belaste Spar Nord nævneværdigt ud fra disse nøgletal. Vi kan dermed konkludere at der er flere fordele end ulemper også for Spar Nord ved en overtagelse af Østjysk Bank.

## 14. Den organisatoriske vinkel

I forbindelse med Spar Nords opkøb af Østjysk bank ligger der et rigtig stort organisatorisk arbejde forud for ledelsen. I den forbindelse finder vi det relevant i det følgende at se nærmere på hvilke interessenter den nye bank skal være specielt opmærksomme på.

Interessentmodellen bruges som udgangspunkt til at analysere, hvilke kræfter i omverdenen der er vigtigst for organisationen at have tæt forbindelse med. Denne model bruges til at analysere hvilke interessenter både ekstern og intern der er vigtige at tage hensyn til. Banken skal være opmærksom på, at der i interessentmodellen både kan være modstridende og sammenfaldne interesser i mellem de enkelte interessenter. Modellen ses herunder:



Interessentmodellen - Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Som modellen viser, kan interessenterne splittes op i forskellige grupperinger. Der er de interne, bestående af medarbejdere, ledelse samt majoritets- og minoritets ejere. Derudover

kommer der de eksterne, som er kunder, konkurrenter, leverandører, pressen, det offentlige, långiver og andre organisationer.

Der er vigtig, at ledelsen ud fra denne model, får koordineret den enkelte interessentgruppes interesser. De skal have en opfattelse af, at udbytte for dem er større end det de enkelte interessenter yder. Alle interessenter påvirker virksomheden i større eller mindre grad og her spiller samfundet en væsentlig rolle, da den enkelte interessent, agerer ud fra de normer og regler der er i det samfund, interessenten befinder sig i. Det er ledelsens opgave at koordinere alle disse interesser/målsætninger til nogle målsætninger, som alle kan acceptere.

Vi vil i det følgende analysere nærmere på hvilke interessenter, der spiller en væsentlig rolle for Spar Nord i forbindelse med deres opkøb af Østjydsk Bank. Under hvert punkt, vil vi komme med løsningsforslag til de enkelte problemstillinger.

### **Kunderne**

- Her tænkes her både på kunderne i Spar Nord og Østjydsk Bank men i særlig grad på kunderne i Østjydsk Bank. Spar Nords kunder vil kun blive berørt i en meget lille grad, da de er den fortsættende bank. Som tidligere nævnt kompenserer de 2 bankers filialer hinanden meget godt, så Spar Nords kunder vil kun direkte blive ramt, hvis det besluttet at lukke en Spar Nord filial. Det er dog stadig vigtigt, at forsikre de eksisterende kunder i Spar Nord om, at det ikke har nogen negativ betydning for dem, at banken køber Østjydsk Bank – tværtimod.

Kunderne i Østjydsk Bank skal der tages ekstra meget hensyn til. Banken har eksisteret i mange år (Siden 1897) og har derfor antageligt en stor betydning for lokal området. Mange kunder vil opfatte noget nyt som værende usikkert og risikoen for, at de søger andre græsgange i et andet mindre lokalpengeinstitut er derfor stor.

- Det vil være en god idé at markedsføre sig overfor kunder i det gamle Østjydsk Bank, omkring fordelene ved fusionen. Dette kan gøres på flere forskellige måder. Der kunne f.eks. sendes breve ud til kunderne, som er skrevet under af deres nuværende rådgiver, hvor der står at han/hun stadig/forsat står klar til at yde dem god rådgivning og service, når de har brug for det i Spar Nord. Man kunne også invitere kunderne til aftenarrangementer, hvor de bliver præsenteret

for det nye koncept: Stadig lokal og nærværende bare med endnu bedre muligheder for god rådgivning og produkter på hylderne også i fremtiden.

### **Aktionærerne i Spar Nord**

- I forhold til aktionærerne i Spar Nord, skal der ske en forklaring på, hvorfor det er en god ide, at fusionere sig med Østjysk Bank. Her kan der mødes modstand som: Østjysk Bank har jo leveret dårlige resultater, har de taget nok nedskrivninger? Stor eksponering inden for erhverv og herunder ejendomme, som stadig er et usikkert marked. Aktionærerne i Østjysk bliver som tidligere beskrevet tilgodeset i forbindelse med prisfastsættelsen af deres aktier. Derudover bliver de nu også en del af en større og sund bank, hvor de kan forvente at sikre værdien af deres ejerandel bedre.
  - I forhold til aktionærerne, skal der afholdes en ekstraordinær generalforsamling i både Spar Nord og Østjysk Bank. Især i Spar Nord er det vigtigt, at få kommunikeret det forretningsmæssige potentiale der ligger i at opkøbe Østjysk Bank. Det er vigtigt, at aktionærerne ser potentialet, så de kan fungere som ambassadører for opkøbet.

### **Pressen**

- Pressen spiller en stadig større og større rolle og de skal derfor inddrages på en sådan måde, at omtalen vil blive positiv. Spar Nords Opkøb af Østjysk Bank skal gerne ses som en win/win for begge parter inkl. lokalområdet.

### **Leverandører**

- Her er det relevant at se nærmere på bankernes IT systemer, hvor Spar Nord kører på SDC og Østjysk Bank på Bank Data.
  - Det vil her være naturligt, at lade Østjysk Bank gå over på den brugergrænseflade der bruges i Spar Nord. Dette kræver naturligvis en undervisning for de tidligere Østjysk Bank medarbejdere i hvordan systemerne fungerer. Da Spar Nord fusionerede med Spar Bank udtalte IT direktør Carsten Henriksen: ”Vi er en bank, der har åbnet mange nye afdelinger og i den forbindelse, har vi udviklet en helt fast køreplan for, hvordan nye medarbejdere

skal trænes. Den skabelon genbruger vi til de nye kollegaer”. Her vil det være meget naturligt at bruge den samme strategi igen.

- I forbindelse med oplæringen af medarbejderne fra Østjyds Bank i IT-systemerne kunne det være en god mulighed for medarbejderne i Spar Nord at lære deres nye kollegaer at kende. Dette kunne ske ved at de meldte sig til hjælpe med oplæring af deres nye kollegaer.

### **Det offentlige / Finansiell stabilitet**

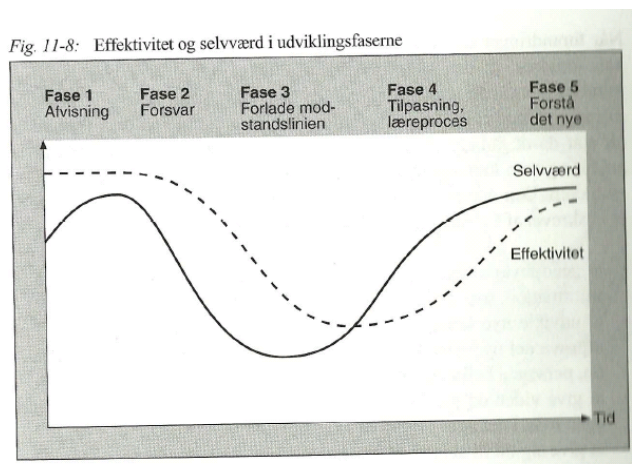
- Det offentlige i form af Finansiell Stabilitet, skal inddrages inden opkøbet kan offentliggøres, både intern og ekstern. Finansiell Stabilitet skal have forelagt fuldt beslutningsgrundlag for at kunne træffe en endelig beslutning og godkende opkøbet.

### **Medarbejderne**

- Både medarbejderne i det gamle Spar Nord og Østjyds bank spiller en meget stor rolle for at dette opkøb bliver en succes. Medarbejdernes egen holdning til om dette er en god eller dårlig idé vil helt naturligt spille igennem i deres videre kommunikation til kunderne.
  - Her vil vi anbefale, at medarbejderne selv inddrages så meget som muligt i denne fase. Formålet med dette skulle være, at høre hvad de enkelte medarbejdere selv tænker. Dette giver mulighed for at træne i nogle af de indvendinger, de kan blive mødt med. Dette skal hjælpe med at medarbejderne selv tager ansvar og føler sig som en del af beslutningen. Vi er overbevist om, at når kunderne kan mærke at medarbejderne har taget idéen til sig og ser det som en fordel, så vil langt de fleste af kunderne også gøre det.

## 14.1 Udvikling af medarbejder – Fra Østjysk Bank til Spar Nord

Ledelsesmæssigt er det utrolig vigtigt at have fokus på medarbejderne i denne proces. Mange af dem har været ansat hele deres liv i Østjysk Bank og skal nu vænne sig til at arbejde for Spar Nord. I denne forbindelse har vi valgt at inddrage følgende model, som viser hvordan ens effektivitet og selvværd er i de forskellige udviklingsfaser:



Effektivitet og selvværd - Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Det er helt naturligt, at medarbejderne fra Østjysk Banks effektivitet vil dale i forbindelse med at de skal lære en helt masse nyt. Modstand mod forandringer er naturligt. Men man udvikler sig derfra. Modellen viser de 5 faser man gennemgår for at acceptere noget nyt. Tidsforløbet er meget forskelligt fra medarbejder til medarbejder.

Modellen viser også at ens selvværd og effektivitet vil falde i forbindelse med, at man skal lære det nye. Derefter skulle begge dele gerne stige igen, når man har forstået det nye og kender arbejdsgangen/produkterne. Forestiller man sig en medarbejder der går i stå f.eks. i forsvarsfasen og aldrig kommer videre, vil dette på sigt betyde, at det medarbejderen kan blive nødt til at finde nyt job.

Når man som leder kender denne model, ved man også, at det er naturligt at mange medarbejdere vil reagere med modstand og afvisning overfor de forandringer der står foran dem. Det er Spar Nords opgave at tage hånd om deres nye medarbejdere. Det er meget individuelt hvor lang tid der går før medarbejderne er igennem de første 2 faser, men det er helt klart også en proces virksomheden og lederne kan hjælpe på rette vej. Grundlæggende handler det om at hjælpe medarbejderne på bedste vis igennem de første faser. Så snart medarbejderne begynder at forstå det nye, vil deres effektivitet stige igen.

Drages der en parallel til Maslows Behovspyramide<sup>78</sup>, vil man opleve at medarbejdere, som har været ansat længe og ligget i toppen af pyramiden med fokus på selvrealisering, pludselig vil søge ned mod ”Behov for tryghed og sikkerhed”. Dette skyldes, at de bliver usikre i forbindelse med at skulle lære noget nyt. Så får medarbejderne stille og roligt deres selvtillid og tryghed tilbage, i forbindelse med de lærer det nye. De vil måske endda opleve, at det nye er bedre, end det de kom fra og dermed en opnå en højere effektivitet og et bedre selvværd end udgangspunktet.

## 15. Konklusion

Vi har gennem opgaven, givet et billede af Østjysk Banks finansielle situation fra 2008 til 2012. Indledningsvist har vi fået et indblik i hvordan banken driver deres forretning. Dette indblik er opnået ved at gå i dybden med bankens værdier, kundesammensætning, geografiske placering og hvilke samarbejdspartnere de har.

Gennem vores regnskabsanalyse af Østjysk Bank dannes der et billede af en bank, som står ved en skillevej. Underskuddet for 2012 har været meget markant i forhold til forrige års resultater. Banken har store udfordringer med håndtering af deres kreditpolitik og står derved ved en skillevej.

Ud fra vores regnskabsanalysen kan vi konkludere, at hvis Østjysk Bank vil fortsætte på egen drift, bør de få meget mere styr på deres udlånsportefølje. Dette viste vi, ved at gennemgå data fra NN erhverv der tydeligt viste, at Østjysk Bank her en væsentlig større risikovillighed i deres erhvervsengagementer end gennemsnittet.

Vores konklusion og anbefaling med baggrund i ovenstående analyse af Østjysk Bank er, at de skal tage aktion ud fra deres nuværende situation og komme med løsninger på dette. Banken vil have svær ved at tåle endnu et år med nedskrivninger på sammen niveau som i regnskabsåret 2012. De bør dermed stoppe op og gennemgå egen struktur og evt. skære ned på blandt andet deres omkostninger, eller søge mulige samarbejdspartnere så længe de er en position hvor de selv kan vælge.

I relation til dette fandt vi det relevant at analysere nøgletallene for henholdsvis Sparekassen Kronjylland og Spar Nord, da de vurderes til at være mulige emner for Østjysk Bank. Her

---

<sup>78</sup> Model af Abraham Maslow, fra 1943

viste vi, at Spar Nord samlet set ser mest interessant ud. Vores anbefaling om at lade sig opkøbe af Spar Nord bygger blandet andet på, at de har en størrelse, der gør, at de kan håndtere en sådan fusion, samt de har ekspertisen til det, da de foretog en fusion i 2012 med succes. Desuden kommer Spar Nord rent fysik til at dække en større del af det østjyske.

Ovenstående resulterede i en samlet anbefaling på, hvorledes Spar Nord kan finansiere et opkøb af Østjysk Bank. Vi udregnede forskellige forslag på, hvordan prisen kunne fastsættes og kom med vores anbefaling på en endelig pris. Selve finansieringen kunne gøres ved at bruge deres nuværende aktiebeholdning samt enten at udstede nye aktier eller bruge af Spar Nord overførte overskud. Ved at gøre dette sikres det samtidig, at der ikke sker udvanding af aktieværdien for deres nuværende aktionærer, samt disse ikke bliver utilfredse. Ved at lave en ny fremtidig resultatopgørelse viste vi fremtidsmulighederne samt potentialet for både Spar Nord og Østjysk Bank ved at indgå et samarbejde. Denne viser, at når vi ser et par år frem i tiden ud fra vores antagelser, så kan Spar Nord gøre en god forretning ved at overtage Østjysk Bank.

Samlet set er vores anbefaling, at Østjysk Bank vælger at lade sig opkøbe for på denne måde at sikre sine aktionærer en god pris ud fra nuværende marked. På den måde bliver de en del af en stærk bank, som forsat er repræsenteret i lokalområdet. Ved at foretage fusionen nu, i forhold til at vente på en potentiel overtagelse af Finansiell Stabilitet, kan Østjysk Bank opnå medbestemmelse til en vis grad i Spar Nord.

Efter en overtagelse vil der som en naturlig følge heraf komme organisatoriske ændringer. Gennem interessentmodellen viste vi hvilken betydning opkøbet har for kunderne, aktionærerne i henholdsvis Spar Nord og Østjysk Bank, pressen, leverandørerne, det offentlige / Finansiell Stabilitet og sidst men ikke mindst medarbejderne. Ved opkøb af Østjysk Bank er medarbejderne en meget vigtig interessent, da mange kunder føler, at de ikke er kunde i "Østjysk Bank" men i stedet hos den enkelte rådgiver i banken.

Det er vores samlet konklusion, at det er mest attraktivt og i aktionærenes interesse at Østjysk Bank arbejder hen i mod at lade sig fusionere/opkøbe af Spar Nord. Inden henvendelsen til Spar Nord bør Østjysk Bank lave en grundig gennemgang af deres udlånsportefølje, da dette vil blive et af opmærksomhedspunkterne ved forhandlingen om den endelige pris.

## Litteraturliste

| Medie Bøger / Artikler      | Forfatter /Udgiver                                                         | Info                                        |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Bakka, Jørgen Frode m.fl.   | Organisationsteori                                                         | 5. udgave, 2010,<br>ISBN: 978-87-629-0345-6 |
| Christensen, Michael m.fl.  | Aktie investering                                                          | 3. udgave 2009,<br>ISBN: 978-87-574-2069-2  |
| Forlaget samfundslitteratur | Den gode opgave                                                            | 3. udgave 2008,<br>ISBN: 978-87-593-1164-6  |
| Forlaget Thomson            | Dansk Bankvæsen                                                            | 5. udgave 2009,<br>ISBN: 978-87-619-1267-1  |
| Krull, Lars                 | Diverse udleverede slides                                                  |                                             |
| Krull, Lars                 | Bankvirksomhed og risikostyring - Særtryk                                  |                                             |
| Wiley                       | Commercial Banking                                                         | 3. udgave, 2005,<br>ISBN: 978-0-471-46949-0 |
| Hjemmesider                 |                                                                            |                                             |
| Finanstilsynet              | <a href="http://www.finanstilsynet.dk">www.finanstilsynet.dk</a>           |                                             |
| Infomedia                   | <a href="http://www.infomedia.dk">www.infomedia.dk</a>                     |                                             |
| Borgerservice               | <a href="http://www.borger.dk">www.borger.dk</a>                           |                                             |
| Jyllandsposten              | <a href="http://www.jp.dk">www.jp.dk</a>                                   |                                             |
| Berlingske Tidende          | <a href="http://www.berlingske.dk">www.berlingske.dk</a>                   |                                             |
| Børsen                      | <a href="http://www.borsen.dk">www.borsen.dk</a>                           |                                             |
| Østjydsk bank               | <a href="http://www.oestjydskbank.dk">www.oestjydskbank.dk</a>             |                                             |
| Finanswatch                 | <a href="http://www.finanswatch.dk">www.finanswatch.dk</a>                 |                                             |
| Spar Nord                   | <a href="http://www.sparnord.dk">www.sparnord.dk</a>                       |                                             |
| Sparekassen Kronjylland     | <a href="http://www.sparkron.dk">www.sparkron.dk</a>                       |                                             |
| Finansielstabilitet         | <a href="http://www.finansielstabilitet.dk">www.finansielstabilitet.dk</a> |                                             |
| Nationalbanken              | <a href="http://www.nationalbanken.dk">www.nationalbanken.dk</a>           |                                             |
| Erhvervs & Vækstministeriet | <a href="http://www.evm.dk">www.evm.dk</a>                                 |                                             |
| Bank for Int. Settlements   | <a href="http://www.bis.org">www.bis.org</a>                               |                                             |
| Årsrapporter                | Årstal                                                                     |                                             |
| Østjydsk Bank               | 2008-2012                                                                  |                                             |
| Spar Nord                   | 2008-2012                                                                  |                                             |
| Sparekassen Kronjylland     | 2008-2012                                                                  |                                             |

## Bilag

### Bilag 1

| Kapitaldækningsopgørelse for Spar Nord                      |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                             | 2012              | 2011              | 2010              | 2009              | 2008              |
| <b>Risikovægtede poster:</b>                                | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         |
| Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko                | 37.198.500        | 34.544.300        | 35.927.800        | 34.956.200        | 37.341.000        |
| Markedsrisiko                                               | 3.269.800         | 3.553.500         | 3.176.200         | 2.812.500         | 2.152.600         |
| Operationel risiko                                          | 5.839.100         | 4.090.000         | 4.301.500         | 3.923.600         | 3.319.200         |
| <b>Risikovægtede poster i alt</b>                           | <b>46.307.400</b> | <b>42.187.800</b> | <b>43.405.500</b> | <b>41.692.300</b> | <b>42.812.800</b> |
| <b>Basiskapital</b>                                         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Aktiekapital                                                | 1.255.300         | 570.700           | 570.700           | 570.700           | 570.700           |
| Overkurs ved emission                                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Opskrivningsshenlæggelser                                   | 91.600            | 62.400            | 64.600            | 54.700            | 35.700            |
| Lovpligtige reserver                                        | 503.100           | 450.700           | 440.100           | 411.900           | 433.600           |
| Overført overskud                                           | 4.125.300         | 3.543.500         | 3.299.000         | 3.105.400         | 2.984.500         |
| <b>Kernekapital</b>                                         | <b>5.975.300</b>  | <b>4.627.300</b>  | <b>4.374.400</b>  | <b>4.142.700</b>  | <b>4.024.500</b>  |
| Foreslået udbytte m.v.                                      | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Immaterielle aktiver                                        | -237.000          | -166.300          | -194.600          | -203.000          | -173.000          |
| Udskudte skatteaktiver                                      | -27.600           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Øvrige primære fradrag                                      | -6.400            | 0                 | 0                 | -75.900           | -49.900           |
| Opskrivningsshenlæggelser                                   | -91.600           | -62.400           | -64.600           |                   |                   |
| <b>Kernekapital efter fradrag</b>                           | <b>5.612.700</b>  | <b>4.398.600</b>  | <b>4.115.200</b>  | <b>3.863.800</b>  | <b>3.801.600</b>  |
| Hybrid Kernekapital                                         | 1.812.900         | 1.611.100         | 1.669.500         | 1.638.200         | 352.200           |
| Øvrige fradrag                                              | -452.700          | -388.100          | -67.200           | 0                 | 0                 |
| <b>Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital</b> | <b>6.972.900</b>  | <b>5.621.600</b>  | <b>5.717.500</b>  | <b>5.502.000</b>  | <b>4.153.800</b>  |
| Hybrid kapital                                              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Ansvarlig lånekapital                                       | 553.800           | 608.300           | 807.500           | 1.042.900         | 1.300.100         |
| Opskrivningsshenlæggelser                                   | 91.600            | 62.400            | 64.600            | 54.700            | 35.700            |
| Frdrag i/ tillæg til basiskapital                           | -452.700          | -388.100          | -769.200          | -693.400          | -659.800          |
| <b>Basiskapital efter fradrag</b>                           | <b>7.165.600</b>  | <b>5.904.200</b>  | <b>5.820.400</b>  | <b>5.906.200</b>  | <b>4.829.800</b>  |
| Kernekapitalsprocent                                        | 12,10             | 10,40             | 13,20             | 13,20             | 9,70              |
| <b>Beregning af solvens</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Risikovægtede poster i alt                                  | 46.307.400        | 42.187.800        | 43.405.500        | 41.692.300        | 42.812.800        |
| Basiskapital                                                | 7.165.600         | 5.904.200         | 5.820.400         | 5.906.200         | 4.829.800         |
| <b>Solvens</b>                                              | <b>15,5%</b>      | <b>14,0%</b>      | <b>13,4%</b>      | <b>14,2%</b>      | <b>11,3%</b>      |

| Kapitaldækningsopgørelse for Sparekassen Kronjylland        |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                                             | 2012              | 2011              | 2010              | 2009              | 2008              |
| <b>Risikovægtede poster:</b>                                | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         | 1.000 kr.         |
| Vægtede poster med kredit- og modpartsrisiko                | 11.486.235        | 9.707.474         | 9.953.288         |                   |                   |
| Markedsrisiko                                               | 1.243.220         | 1.242.647         | 1.869.896         |                   |                   |
| Operationel risiko                                          | 1.212.092         | 1.212.092         | 1.020.735         |                   |                   |
| <b>Risikovægtede poster i alt</b>                           | <b>13.941.547</b> | <b>12.162.213</b> | <b>12.843.919</b> | <b>12.236.987</b> | <b>12.239.550</b> |
| <b>Basiskapital</b>                                         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Garantkapital                                               | 555.234           | 576.565           | 555.488           | 447.082           | 434.337           |
| Rente af garantkapital                                      | 13.960            | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Overført overskud                                           | 1.711.845         | 1.619.525         | 1.636.563         | 1.654.120         | 1.629.012         |
| <b>Kernekapital</b>                                         | <b>2.281.039</b>  | <b>2.196.090</b>  | <b>2.192.051</b>  | <b>2.101.202</b>  | <b>2.063.349</b>  |
| Rente af garantkapital                                      | -13.960           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Udskudte skatteaktiver                                      | -50.339           | -88.977           | -68.881           | -60.500           | -62.300           |
| Immaterielle aktiver                                        | -161.453          | -78.570           | -33.000           | 0                 | 0                 |
| <b>Kernekapital efter fradrag</b>                           | <b>2.055.287</b>  | <b>2.028.543</b>  | <b>2.090.170</b>  | <b>2.040.702</b>  | <b>2.001.049</b>  |
| Hybrid Kernekapital                                         | 200.000           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Kernekapital efter fradrag inkl. Hybrid kernekapital</b> | <b>2.255.287</b>  | <b>2.028.543</b>  | <b>2.090.170</b>  | <b>2.040.702</b>  | <b>2.001.049</b>  |
| Kapital andele > 10%                                        | -62.948           | -568              | -47.346           | -62.644           | 0                 |
| Opskrivningsshenlæggelser                                   | 3.579             | 4.951             | 11.033            | 17.631            | 12.656            |
| <b>Basiskapital efter fradrag</b>                           | <b>2.195.918</b>  | <b>2.032.926</b>  | <b>2.053.857</b>  | <b>1.995.689</b>  | <b>2.013.705</b>  |
| Kernekapitalsprocent                                        | 16,00             | 16,70             | 16,60             | 16,40             | 16,50             |
| <b>Beregning af solvens</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Risikovægtede poster i alt                                  | 13.941.547        | 12.162.213        | 12.843.919        | 12.236.987        | 12.239.550        |
| Basiskapital                                                | 2.195.918         | 2.032.926         | 2.053.857         | 1.995.689         | 2.013.705         |
| <b>Solvens</b>                                              | <b>15,8%</b>      | <b>16,7%</b>      | <b>16,0%</b>      | <b>16,3%</b>      | <b>16,5%</b>      |

**Bilag 2**

| <b>Beregning af ICGR - Spar Nord</b> |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                      | <b>2012</b>  | <b>2011</b>  | <b>2010</b>  | <b>2009</b>  | <b>2008</b>  |
| Egenkapital                          | 5.975.000    | 4.627.300    | 4.374.000    | 4.142.700    | 4.024.500    |
| Aktiver                              | 79.146.000   | 70.081.000   | 67.435.700   | 64.529.200   | 69.267.700   |
| Resultat efter skat                  | 223.800      | 274.800      | 105.000      | 117.500      | 95.300       |
| Udbytte                              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| CR                                   | 13,24619247  | 15,14511702  | 15,41739826  | 15,57660463  | 17,21150453  |
| RA                                   | 0,002827686  | 0,003921177  | 0,001557039  | 0,001820881  | 0,001375822  |
| ERR                                  | 1,0000       | 1,0000       | 1,0000       | 1,0000       | 1,0000       |
| <b>ICGR</b>                          | <b>3,75%</b> | <b>5,94%</b> | <b>2,40%</b> | <b>2,84%</b> | <b>2,37%</b> |

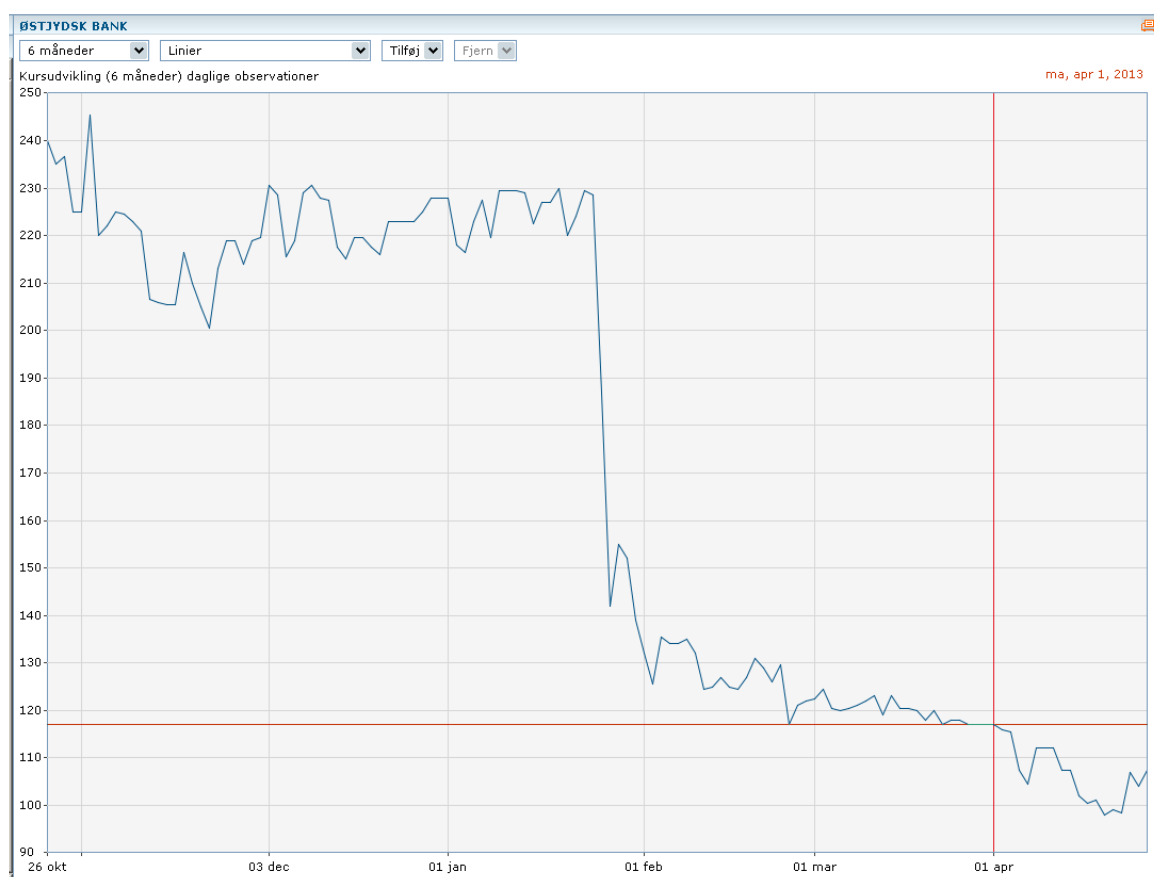
| <b>Beregning af ICGR - Sparekassen Kronjylland</b> |              |               |              |              |               |
|----------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
|                                                    | <b>2012</b>  | <b>2011</b>   | <b>2010</b>  | <b>2009</b>  | <b>2008</b>   |
| Egenkapital                                        | 2.284.618    | 2.201.041     | 2.198.084    | 2.113.833    | 2.071.005     |
| Aktiver                                            | 17.420.480   | 13.656.142    | 14.933.003   | 12.514.645   | 11.355.624    |
| Resultat efter skat                                | 107.143      | -9.946        | 11.399       | 31.902       | -127.483      |
| Udbytte                                            | 0            | 0             | 0            | 0            | 0             |
| CR                                                 | 7,625117197  | 6,204401463   | 6,793645284  | 5,920356528  | 5,483146588   |
| RA                                                 | 0,006150405  | -0,000728317  | 0,000763343  | 0,002549173  | -0,01122642   |
| ERR                                                | 1,0000       | 1,0000        | 1,0000       | 1,0000       | 1,0000        |
| <b>ICGR</b>                                        | <b>4,69%</b> | <b>-0,45%</b> | <b>0,52%</b> | <b>1,51%</b> | <b>-6,16%</b> |

## Bilag 3

| Beregning af WACC: (Vejet gennemsnitlig kapitalomk.) - Spar Nord |              |              |              |              |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                  | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| <b>Input:</b>                                                    |              | 1            |              |              |              |
| Antal dage                                                       | 360          | 360          | 360          | 360          | 360          |
| Renteudgifter                                                    | 557.200      | 649.900      | 624.700      | 1.134.300    | 2.231.800    |
| Rentebærende gæld:                                               |              |              |              |              |              |
| Balance                                                          | 79.146.000   | 70.081.000   | 67.435.700   | 64.529.200   | 69.267.700   |
| - Egenkapital                                                    | 5.975.000    | 4.627.300    | 4.374.000    | 4.142.700    | 4.024.500    |
| - Indlånsmidler fra puljer                                       | 7.001.500    | 6.327.100    | 5.678.500    | 5.678.500    | 5.678.500    |
| + Garantkapital                                                  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Skattesats i % (T)                                               | 25           | 25           | 25           | 25           | 25           |
| 1-T                                                              | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           |
| Beta                                                             | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
| Risikofrirente%                                                  | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         |
| forventet rente%                                                 | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |
| <b>Kd</b>                                                        | 0,008420798  | 0,010991669  | 0,010886462  | 0,020733714  | 0,037468501  |
| <b>L</b>                                                         | 0,917180104  | 0,927419342  | 0,92917425   | 0,929606615  | 0,936710951  |
| <b>Ke</b>                                                        | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         |
| Venstre side = Kap.omkostninger for fremmed kapital              | 0,005792541  | 0,007645415  | 0,007586565  | 0,014455648  | 0,026322866  |
| Højre side = Kap. omkostninger til egenkapital                   | 0,005797393  | 0,005080646  | 0,004957802  | 0,004927537  | 0,004430233  |
| <b>WACC</b>                                                      | <b>1,16%</b> | <b>1,27%</b> | <b>1,25%</b> | <b>1,94%</b> | <b>3,08%</b> |

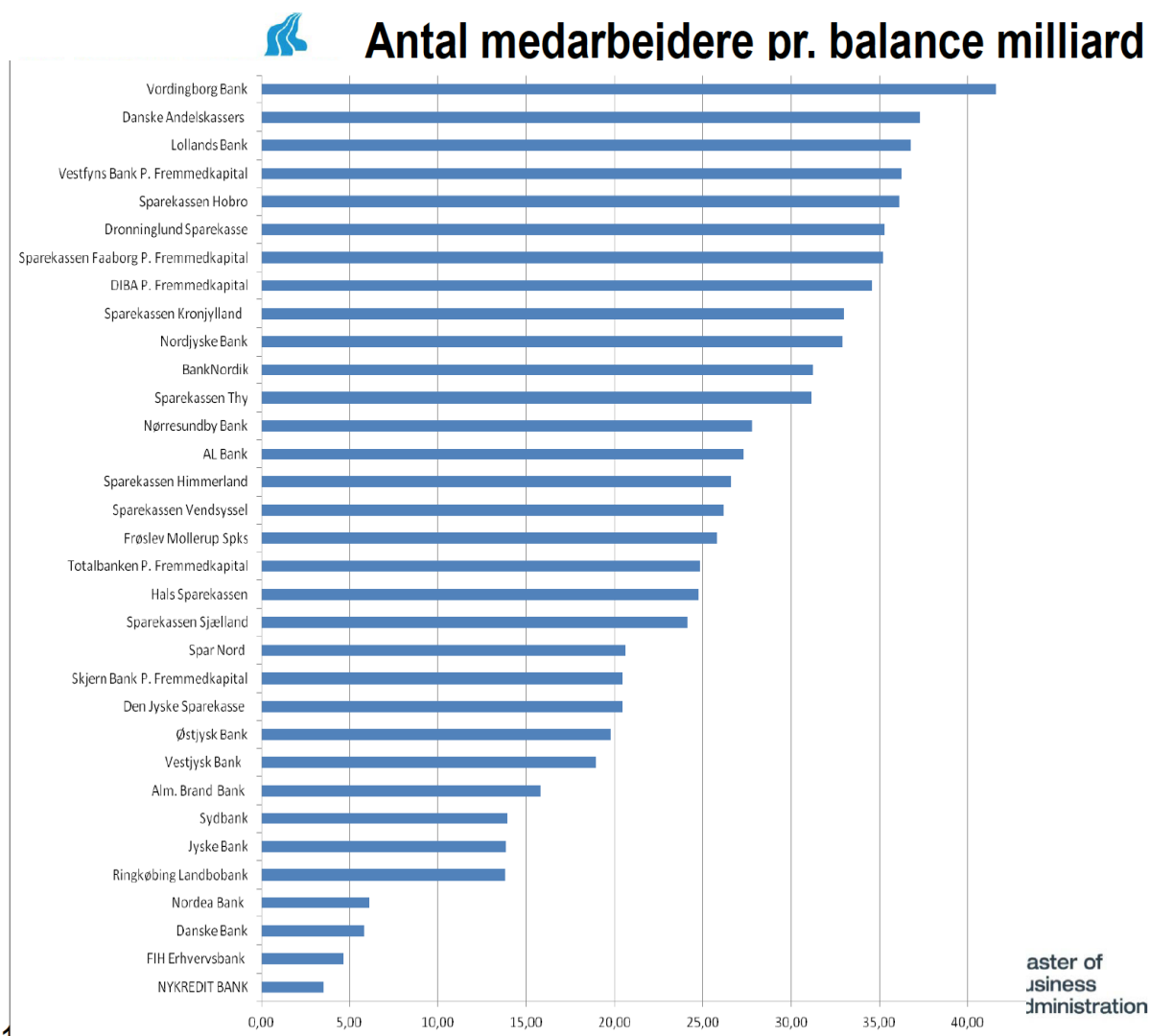
| Beregning af WACC: (Vejet gennemsnitlig kapitalomk.) - Sparekassen Kronjylland |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         | 2008         |
| <b>Input:</b>                                                                  |              | 1            |              |              |              |
| Antal dage                                                                     | 360          | 360          | 360          | 360          | 360          |
| Renteudgifter                                                                  | 176.181      | 160.982      | 192.963      | 271.205      | 286.653      |
| Rentebærende gæld:                                                             |              |              |              |              |              |
| Balance                                                                        | 17.420.480   | 13.656.142   | 14.933.003   | 12.514.645   | 11.355.624   |
| - Egenkapital                                                                  | 2.284.618    | 2.201.041    | 2.198.084    | 2.113.833    | 2.071.005    |
| - Indlånsmidler fra puljer                                                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| + Garantkapital                                                                | 555.234      | 576.565      | 552.332      |              |              |
| Skattesats i % (T)                                                             | 25           | 25           | 25           | 25           | 25           |
| 1-T                                                                            | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           |
| Beta                                                                           | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
| Risikofrirente%                                                                | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         | 3,59         |
| forventet rente%                                                               | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |
| <b>Kd</b>                                                                      | 0,011228088  | 0,013379859  | 0,014522417  | 0,026075368  | 0,030873965  |
| <b>L</b>                                                                       | 0,897458715  | 0,875800571  | 0,885558052  | 0,831091253  | 0,817622968  |
| <b>Ke</b>                                                                      | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         | 0,07         |
| Venstre side = Kap.omkostninger for fremmed kapital                            | 0,007557559  | 0,008788566  | 0,009645332  | 0,016253258  | 0,018932447  |
| Højre side = Kap. omkostninger til egenkapital                                 | 0,00717789   | 0,00869396   | 0,008010936  | 0,011823612  | 0,012766392  |
| <b>WACC</b>                                                                    | <b>1,47%</b> | <b>1,75%</b> | <b>1,77%</b> | <b>2,81%</b> | <b>3,17%</b> |

## Bilag 4



Kursudviklingen hentet fra internt system - Onlineinvestering

## Bilag 5



41