

Fusion mellem Djurslands Bank & Østjyds Bank



DJURSLANDS BANK



**ØSTJYDSK
BANK A/S**

”Et tænkt scenarie”

Speciale i HD Finansiell Rådgivning

Aalborg Universitet

Ralph Fredslund, Studienr.: 20126495

Daniel Lilleris, Studienr.: 20126512

Vejleder: Christian Farø

Abstract

The Danish economic is still struggling after one of the biggest worldwide financial crises the world have ever seen. Even though the financial crisis started almost 6 years ago, the Danish economic is still struggling to get out of the recession.

The financial crisis in Denmark had and still has a huge impact on the Danish financial system and the Danish banking industry. As a result of the financial crisis there have been Danish banks who have declared bankruptcy, and others that have been forced to merge to ensure the existence of their bank.

The purpose of this report is to examine from a strategic, economic and organizational point of view, if it is an advantage for Djurslands Banks shareholders to engage a merge with Østjydsk Bank to become a bigger “player” in the market.

Djurslands Bank is a well consolidated bank who in the last years has been able to continue to produce results that makes the bank able to pay dividend to their shareholders, and still consolidate the bank further. Østjydsk Bank has in contrast in the last couple of years produced negative results and the bank is therefore trying to reduce its costs, and optimize the revenues so Østjydsk Bank in the future once again is able to produce positive results. Our analysis of the economic data and a calculation of the key performance indicators also conclude that the economic performance by Djurslands Bank is better than Østjydsk Bank.

Both Djurslands Bank and Østjydsk Bank meet the legal requirements for financial institutes in Denmark, and so will a future bank after a merger, which is essential. A merger provides opportunities to reduce the cost of a future bank therefore have we made some prerequisites for the economic performance of a future bank after the merger, which we have used to analyze the key performance indicators of a merger bank.

Our analysis of the key performance indicators shows that the future bank after a merger, provided our prerequisites is implemented, will be able to produce better economic results than Djurslands Bank and Østjydsk Bank have been able to in 2013.

Provided that the prerequisites that we have included in the report is implemented, we will recommend the shareholders in Djurslands Bank to engage a merger with Østjydsk Bank, to become a larger “player” in the market, with opportunities for a higher rate of return for the shareholders.

Indhold

Abstract	1
1. Indledning.....	6
1.1. Problemformulering	8
1.2. Metode.....	8
1.2.1. Strategisk perspektiv	8
1.2.2. Økonomisk perspektiv.....	8
1.2.3. Fusionen samt det organisatoriske perspektiv	9
1.3. Afgrænsning	9
2. Præsentation af bankerne.....	11
2.1. Østjydsk Bank	11
2.2. Djurslands Bank	12
2.3. Årsagen til en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank	13
3. Pest(L)-analyse.....	15
3.1. Politiske faktorer	15
3.2. Økonomiske faktorer	16
3.3. Sociokulturelle faktorer	21
3.4. Teknologiske faktorer.....	21
3.5. Lovgivning	22
3.5.1. Solvens	23
3.5.2. Basiskapital	23
3.5.3. Risikovægtede poster	25
3.5.4. Likviditet	26
3.5.5. Corporate Governance	26
3.6. Delkonklusion	27
4. Brancheanalyse.....	29
4.1. Konkurrence i branchen	29
4.2. Kundernes forhandlingsstyrke.....	30
4.3. Truslen fra substituerende produkter.....	30
4.4. Leverandørernes forhandlingsstyrke	31
4.5. Truslen fra nye indtrængere	31
4.6. Kritik af Porters Five Forces	32
4.7. Delkonklusion	32
5. Regnskabsanalyse.....	33
5.1. Østjydsk Bank	33
5.2. Djurslands Bank	34

5.3. Afkastningsgrad (ROA)	35
5.4. Forrentning af egenkapitalen (ROE)	36
5.6. Indtjening pr. omkostningskrone.....	38
5.7. Delkonklusion	39
6. Kapitalkrav	41
6.1. Østjydsk Bank	41
6.1.1. Egenkapital	41
6.1.2. Basiskapital	41
6.1.3. Solvens	42
6.1.4. Likviditet	43
6.1.5. Tilsynsdiamant	43
6.1.7. Nedskrivning og udlån	44
6.2. Djurslands Bank	45
6.2.1. Egenkapital	45
6.2.2. Basiskapital	46
6.2.3. Solvens	46
6.2.4. Likviditet	47
6.2.5. Tilsynsdiamant	47
6.2.6. Nedskrivning og udlån	48
6.3. Delkonklusion	49
7. WACC.....	51
7.1. Pris for fremmedkapital (Kd) og fundingstruktur	51
7.2. Egenkapitalens indflydelse (L).....	55
7.3. Afkastkravet til egenkapitalen (Ke).....	55
7.3.1. Risikofri rente.....	55
7.3.2. Beta.....	55
7.3.3. Markedsrisikopræmien (Km)	57
7.4. Beregning af WACC	57
7.5. Delkonklusion	58
8. ICGR og Rentefølsomhed	59
8.1. ICGR	59
8.2. Rentefølsomhed.....	60
8.2.1. GAP-analyse.....	60
8.2.2. Relativt GAP og rentefølsomhed.....	61
8.3. Delkonklusion	62
9. Kunde data.....	64

9.1. Delkonklusion	66
10. Besparelser, synergieffekter og den fremtidige drift for fusionsbanken.	68
10.1. Besparelser og synergieffekter.	68
10.1.1. Reduktion af ansatte.	68
10.1.2. Bestyrelse og direktion.....	69
10.1.3. Filialer og hovedkontorer	69
10.1.4. Revision.....	70
10.1.5. Indfrielse af hybrid kernekapital	70
10.1.6. Reducering af pris på fremmedkapital	71
10.2. Resultatopgørelse og balance for fusionsbanken	72
10.3. Nøgletal for fusionsbanken	73
10.3.1. ROE, ROA og indtjening pr. omkostningskrone.....	73
10.4. WACC.....	74
10.5. ICGR	74
10.6. Kapitalkrav efter fusion.....	75
10.7. Potentiel udlånsvækst	76
10.8. Delkonklusion	77
11. Prisen for overtagelsen af Østjydsk Bank	78
11.1. Egenkapitalen i Østjydsk Bank	78
11.2. Markedsværdien på aktien.....	78
11.3. Kurs indre værdi.....	79
11.4. Sammenligning mellem P/E og ROE	80
11.5. Prisen.....	81
11.6. Delkonklusion	81
12. Organisatoriske udfordringer ved fusionen	83
12.1. 5x5 modellen	83
12.2. SMART-Modellen.....	84
12.3. Interessentmodellen.....	85
12.4. Motivation af interessenterne	86
12.5. Modstand mod forandring.....	87
12.6. Kulturforskelle.....	89
12.7. Projektplan over fusionen.....	90
12.8. Organisationsdiagram.....	92
12.9. Delkonklusion	93
13. Konklusion	95
14. Litteraturliste	98

14.1 Regnskaber	98
14.2 Bøger mv.	98
14.3 Hjemmesider	99
15. Bilag	100
Bilag 1 Sektortal.....	100
Bilag 2 Regnskab – Østjydsk Bank 2009-2013.....	101
Bilag 3 Regnskab – Djurslands Bank 2009-2013.....	103
Bilag 4 Regnskab og nøgletal - Fusionsbanken 2013-2016	106
Bilag 5 Nøgletal Djurslands Bank & Østjydsk Bank	108
Bilag 6 ICGR – Djurslands Bank og Østjydsk Bank	109
Bilag 7 WACC – Djurlands Bank	110
Bilag 8 WACC – Østjydsk Bank.....	111
Bilag 9 WACC – fusionsbank 2016	112
Bilag 10 GAP – Djurslands Bank.....	113
Bilag 11 GAP – Østjydsk Bank.....	114
Bilag 12 Nøgletal for gruppe 3 pengeinstitutter 2008-2012.....	115
Bilag 13 Nøgletal for gruppe 3 pengeinstitutter halvårstal.....	116
Bilag 14 Kapitalforhold efter fusionen.....	117
Bilag 15 Udlånsvækst 2016 efter fusion	118
Bilag 16 Udlånsvækst 2016 efter fusion	119
Bilag 17 Projektplan.....	120
Bilag 18 SWOT-analyse.....	121

1. Indledning

Den 15. september 2008 indgik den amerikanske finanskoncern Lehman Brothers sin konkursbegæring, som sendte chok gennem det meste af den vestlige verden¹. Dette var startskuddet til den globale finanskrisen, som vi alle kender og har talt om gennem de seneste år. Finanskrisen har påvirket mange. Virksomheder er gået konkurs, folk er blevet fyret og antallet af tvangsauktioner har været stigende. Folk med opsparet midler i værdipapir har oplevet voldsomme fald i formuen, og næsten alle har været påvirket af den finansielle krise på en eller anden måde. Boligmarkedet havde inden krisen oplevet priser på himmelflugt uden begrænsninger for hvornår toppen var nået. Disse himmelhøje priser fik med ét, et tilbageskud i forbindelse med krisens start. Priserne har været faldende og det er i flere områder af Danmark, de såkaldte udkantsområder, svært at få solgt sit hus.

De danske pengeinstitutter havde inden finanskrisens start stor vækst. De oplevede rekordregnskaber år efter år, som var med til at give den finansielle branche et godt image og tilliden var stor. Men de danske pengeinstitutter er heller ikke gået fri af krisen, uden voldsomme ridser i lakken. Blandt dem som har oplevet de dybeste ridser, er Roskilde Bank og Amager Banken. Roskilde Bank havde i flere år været meget eksponeret mod ejendomsmarkedet hvor det var muligt at låne penge til kunderne, uden at det påvirkede bankens nøgletal væsentlig på grund af de høje boligpriser. Da krisen først var sat ind, og priserne faldt, kom udlånet til ejendomsmarkedet til at påvirke Roskilde Banks regnskab så meget, at man ikke havde mulighed for at drive banken videre, og derfor overtog staten bankens aktivitet.

For Amager Banken er historien næsten den samme, banken var meget eksponeret mod ejendomsmarkedet. Amager Banken havde i flere omgange vurderet ejendomsprojekter væsentlig højere, end hvad de i salgsøjemed havde af værdi. De måtte efter en længere kamp om overlevelse, kaste håndklædet i ringen og indgå konkursbegæring i starten af 2011².

De store overskud er vendt til store nedskrivninger, skandaler, et dårligt image og mistillid til branchen. Før 2008 var der stort fokus på udlånsvillighed, og kunderne havde mulighed for at låne til alt. Der var ikke grænser for de muligheder, som de havde. De kunne snildt få solgt deres ejendom, hvis de ikke havde råd til at blive boende - det er ikke billedet i dag. I dag har man meget stor fokus på kreditvurdering, risiko, minimering af nedskrivninger samt at øge indtjeningen. Grundet faldende udlånsvækst og øgede priser havde pengeinstitutterne i

¹ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-25067283:lehman-brothers--finanskrisens-milep%C3%A6l.html>

² <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/01/16/134231.htm>

Danmark meget fokus på omkostningsminimering. Derfor har mange af dem lukket en del af deres filialer for at spare omkostninger. I 2008 var der 1.879 filialer og i 2012 var der 1.436 - dette er et fald på ca. 23 %³. Ydermere var branchen nødsaget til at optimere arbejdsgange og funktioner i de enkelte pengeinstitutter. Dette har resulteret i et fald af ansatte i de danske pengeinstitutter. Faldet siden krisens start har været ca. 14 %⁴.

Det store pres på pengeinstitutterne har fået flere til at se en fusion som en mulighed. En fusion kan minimere omkostningerne, og opnå en bedre pris på kapital, hvilket er med til at øge indtjeningen. Flere og flere banker, samt sparekasser har benyttet sig af muligheden for at indgå en fusion. De opgiver deres selvstændighed for at opnå sikkerhed, mod de forandringer og krav som de bliver stillet overfor i fremtiden. 28 bankfusioner i perioden fra 2010 – 2013 var med til at reducere antallet af pengeinstitutter i Danmark⁵. I 2013 har der været ikke mindre end 9 fusioner⁶. Flere af disse fusioner har været med til, at styrke bankernes forretningsomfang og minimere deres omkostninger.

Finanstilsynet har en liste med de 11 mest risikofyldte banker i Danmark. Listen viser de 11 banker i Danmark, som kan risikere ikke at have kapital nok, til at overleve som selvstændig bank⁷. På listen er Østjydsk Bank som har filialer i Randers og området nord for Randers. Da det viser sig, at Østjydsk Bank har store udfordringer med at få driften til at hænge sammen, vil det fremadrettet være en mulighed for dem, at finde en mulig fusionspartner. Denne fusionspartner kunne være Djurslands Bank, som geografisk set ikke har filialer i samme område som Østjydsk Bank. Djurslands Banks filialer ligger på Djursland og i Aarhus. Dermed kunne Djurslands Bank, med en frivillig fusion, være med til at øge deres markedsområde.

Vores motivation for at inddrage netop Djurslands Bank er, at de har klaret sig gennem krisen uden hjælp fra bankpakkerne og deres markedsområde grænser op til Østjydsk Banks. Djurslands Bank har som mange andre banker, oplevet et fald i aktiekurserne under finanskrisen. I starten af september 2008 var aktiekursen 300 kr. pr. aktie – pr. 31. december

³ Kilde: <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx> Se Bilag 1

⁴ Kilde: <http://www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx> Se Bilag 1

⁵ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/09/18/151944.htm>

⁶ <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2166684/faa-det-store-overblik-se-alle-aarets-bankfusioner-her/>

⁷ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-72863130:hemmelig-liste-her-er-landets-11-risikobanker.html>

2013 handles aktien til ca. kurs 183 kr. Derfor vil det netop være relevant, at undersøge en fusion i forhold til bankens aktionærer.

1.1. Problemformulering

Vil det ud fra et strategisk, økonomisk og organisatorisk perspektiv være en fordel for aktionærerne i Djurslands Bank, at Djurslands Bank og Østjydsk Bank fusionerer, for at blive en større aktør i markedet?

1.2. Metode

Rapporten vil tage udgangspunkt i en tænkt fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, hvor den fortsatte bank vil være Djurslands Bank. For at løse problemstillingen omkring den mulige fusion, vil vi dele opgaven op i flere afsnit, som vil give et bedre overblik over vores anbefaling.

1.2.1. Strategisk perspektiv

Rapporten vil starte med en beskrivelse af Djurslands Bank og Østjydsk Bank, som bl.a. vil omfatte bankernes markedsområde, historie, værdigrundlag og visioner.

Efterfølgende vil vi via en PEST(L)-analyse redegøre, analysere og vurdere betydningen af de politiske, økonomiske, sociokulturelle, teknologiske og lovmæssige faktorer, som har betydning for Djurslands Bank og Østjydsk Bank, og som vil have en indvirkning på en fusion mellem de 2 pengeinstitutter. Derudover vil vi anvende Porters Five Forces til, at skabe os et overblik over konkurrencesituationen på pengeinstitutmarkedet.

De gældende lovkrav vedr. solvens, basiskapital, risikovægtede poster, tilsynsdiamant samt likviditet, redegøres der for i forbindelse med PEST(L)-analysen. PEST(L)-analysen vil også omfatte de nye Basel III regler. Redegørelsen af den gældende lovgivning vil blive anvendt til, at analysere hvorvidt Djurslands Bank og Østjydsk Bank i deres årsregnskaber for 2009 – 2013, lever op til lovgivningen for finansielle virksomheder i Danmark, samt analysere om bankerne er i risiko for på sigt ikke at kunne overholde reglerne, uden at foretage tilpasninger af driften eller kapitalstrukturen.

1.2.2. Økonomisk perspektiv

Næste del af rapporten omhandler en regnskabsanalyse af årsrapporterne for Djurslands Bank og Østjydsk Bank for årene 2009 – 2013. Analysen vil både omhandle hvorvidt bankerne overholder de gældende lovkrav, samt en analyse af følgende udvalgte nøgletal; ROE, ROA, ICGR, WACC, Indtjening pr. omkostningskrone samt en analyse af rentefølsomheden.

Ud over ovenstående nøgletal vil afsnittet også omfatte en vurdering af bankernes funding, samt en redegørelse af bankernes udlånsbog, som vil indeholde en analyse af bankernes brancheksponering og nedskrivninger.

1.2.3. Fusionen samt det organisatoriske perspektiv

I denne del af rapporten opstiller vi en ny samlet resultatopgørelse for den fusionerede bank, for at kunne lave et estimat af fusionsbankens fremtidige resultatopgørelse.

Resultatopgørelsen og balancen anvender vi til, at lave en regnskabsanalyse med fokus på de tidligere anvendte nøgletal. Vi vil ydermere udarbejde en SWOT-analyse, som vil blive tillagt rapporten, som bl.a. med baggrund i vores analyser, vil give en vurdering af hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler, som aktionærerne i Djurslands Bank skal forholde sig til ved en fusion med Østjydsk Bank.

Afsnittet analyserer også hvorvidt en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil medføre mulighed for reducere driftsomkostningerne ved f.eks. at reducere antallet af medarbejdere, sammenlægning af filialer, øget produktivitet mv.

Til brug for vores vurdering af potentielle organisatoriske ændringer samt gennemførelse af en evt. fusion, tager vi primært udgangspunkt i 5x5 modellen, som vil blive understøttet af en interressentanalyse. Analysen har primært fokus på medarbejderne og kulturen i organisationen ved gennemførelse af fusionen, samt vigtigheden af så vidt muligt, at imødekomme den modstand mod forandringer, som vil opstå ved en fusion. For at give et overblik over de forskellige elementer i en fusion, vil der blive opstillet en projektplan, der redegøre for de forskellige faser, som skal gennemføres, for at fusionen kan blive opfattet som en succes.

Alle vores afsnit afsluttes med en delkonklusion, og vi vil i vores analyser og vurderinger være kritiske og afdække fordele, ulemper, og risici ved en fusion for aktionærerne i Djurslands Bank.

Opgaven vil ende ud med, at vi kommer med en anbefaling på opgavens problemstilling.

1.3. Afgrænsning

Udarbejdelsen af rapporten vil tage udgangspunkt i offentligt tilgængeligt materiale, og der er ikke taget kontakt til hverken Djurslands Bank eller Østjydsk Bank i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten.

Rapporten afgrænses fra alle data eller begivenheder som ikke er blevet offentliggjort før den 13.04.2014.

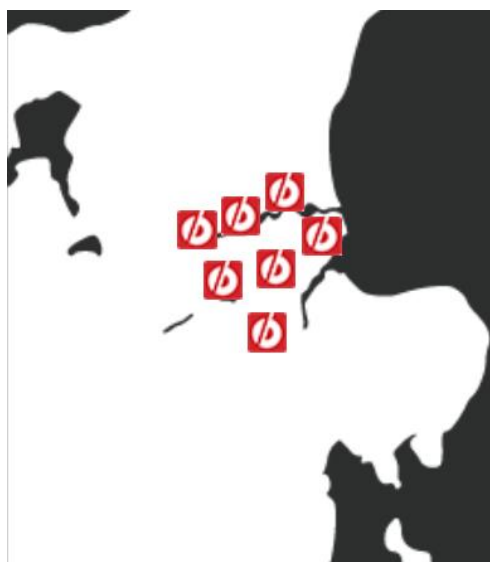
2. Præsentation af bankerne

Her vil der være en kort præsentation af de to banker, for at se om en fusion i fremtiden vil være en mulighed.

2.1. Østjydsk Bank

Østjydsk Bank blev grundlagt i 1897 og har hovedsæde i Mariager. Banken har i dag ca. 135 ansatte⁸. Banken har 7 filialer primært nord for Randers. Østjydsk Bank har i 2013 solgt deres filialer i Horsens, Skanderborg og Vejle til Arbejdernes Landsbank, som en del af deres genopretningsplan for at forbedre bankens drift og kapitalstruktur. Tidligere har banken også lukket to mindre filialer i Randers området.

Østjydsk Bank er et børsnoteret aktieselskab. Bankens aktie kan handles på fondsbørsen, OMXC Small Cap – det er selskaber på børsen, som har en mindre omsætning⁹. Ved at man



Figur 1: Placering af filialer, Østjydsk Bank.
Kilde: www.oeb.dk

er noteret på børsen, er man ejet af aktionærer.

Aktionærerne får et afkast i form af udbytte, hvis banken har gjort det godt de seneste år. Østjydsk Bank deltog i 'Bankpakke 2' i 2009, og dermed må de kun udbetale udbytte, hvis det kan finansieres via bankens løbende overskud. Østjydsk Bank har i de seneste år ikke udbetalt udbytte da banken har realiseret negative resultater. Østjydsk Bank ligger vægt på, at være et lokalt pengeinstitut med nærvær og lokale værdier. Banken vil gerne tilbyde personlig betjening, god service, indlevelse i kunderne og har fokus på lokalområdet, hvilket er vigtig når man er et lokalt

pengeinstitut. At banken er et mindre lokalt pengeinstitut, betyder også at beslutningerne træffes lokalt, hvorfor sagsbehandling ofte vil være hurtigere, end i de største banker som Danske Bank og Nordea.

Østjydsk Bank leverer løsninger til både deres private og erhvervskunder. Banken er en full-service bank, som tilbyder alt inden for ind- og udlånsprodukter. De tilbyder ydermere pensions-, forsikrings-, realkredit- og investeringsprodukter. For at det er muligt for Østjydsk Bank at tilbyde alle disse produkter til kunderne, har de en række samarbejdspartner. Banken

⁸ Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank, side 18

⁹ <http://www.banktorvet.dk/oekonomi/smallcap/>

samarbejder med Totalkredit og DLR omkring realkreditprodukter. Totalkredit som leverer mest til privat kunder og DLR til erhvervskunder. Desuden har de en aftale med PFA-forsikring omkring levering af pensionsprodukter og PrivatSikring omkring forsikringsprodukter. Østjydsk Bank får leveret løsninger fra BankInvest på handel med investeringsforeninger. Banken har derudover en netbank til både privat og erhvervskunder.

Østjydsk Bank får leveret deres IT-løsninger fra Bankdata.

2.2. Djurslands Bank

Djurslands Bank blev grundlagt i 1965, efter en fusion mellem Folkesparekassen for Rougsø og Sønderhald Herreder, Banken for Kolind og Omegn, og Banken for Grenaa og Omegn. De



Figur 2: Placering af filialer, Djurslands Bank. Kilde: www.djurslandsbank.dk

er grundlagt fra 1906 – 1922¹⁰.

Djurslands Bank har 15 afdelinger fordelt med 10 på Djursland og 5 i Aarhus området, og havde i 2013 177 ansatte¹¹. Banken betjener ca. 35.000 privat kunder, 3.000 erhvervskunder og 1.800 foreninger¹². Banken har hovedsæde i Grenaa, hvor bankens direktør er Ole Bak. Bankens vision er, at de vil være en stærk

samarbejdspartner med kunderne i deres markedsområde. Djurslands Banks mission er, at de skal være en sund forretning der giver aktionærerne et stabil og konkurrencedygtigt afkast. Banken ligger stor vægt på at de er synlig i det lokale, hvilket de f.eks. gør ved at støtte diverse sportsklubber. Banken er blandt andet hovedsponsor for 2. divisionsfodboldklubben, FC Djursland. Banken vil være en attraktiv arbejdsplads, hvor trivsel og tryghed er i højsæde. De tilbyder aktiv rådgivning, hvor bankens rådgivere er proaktive, og de vil afdække kundernes behov, samt lave individuelle løsninger. Djurslands Bank er ligesom Østjydsk Bank et aktieselskab, som er noteret på fondsbørsen i samme gruppe, OMXC Small Cap.

¹⁰ <http://alm.djurslandsbank.dk/page1501.aspx?recordid1501=119>

¹¹ Årsrapport 2013 for Djurslands Bank, side 3.

¹² <http://alm.djurslandsbank.dk/Om-Djurslands-Bank.1482.aspx>

Djurslands Bank har modsat Østjydsk Bank udbetalt udbytte til deres aktionærer i de seneste par år¹³.

Djurslands Bank er en full-service bank for offentlige kunder, privat kunder og erhvervskunder i markedsområdet. Det vil sige, at de tilbyder kunderne et fuldt sortiment af produkter. Ligesom Østjydsk Bank kan Djurslands Bank ikke alene udbyde disse produkter. De har ligeledes samarbejdspartnere, som ligner Østjydsk Banks samarbejdspartnere meget. De bruger det samme IT-system, Bankdata. Ydermere samarbejder de med Totalkredit, DLR, BankInvest, PFA, PrivatSikring, mv.

2.3. Årsagen til en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank

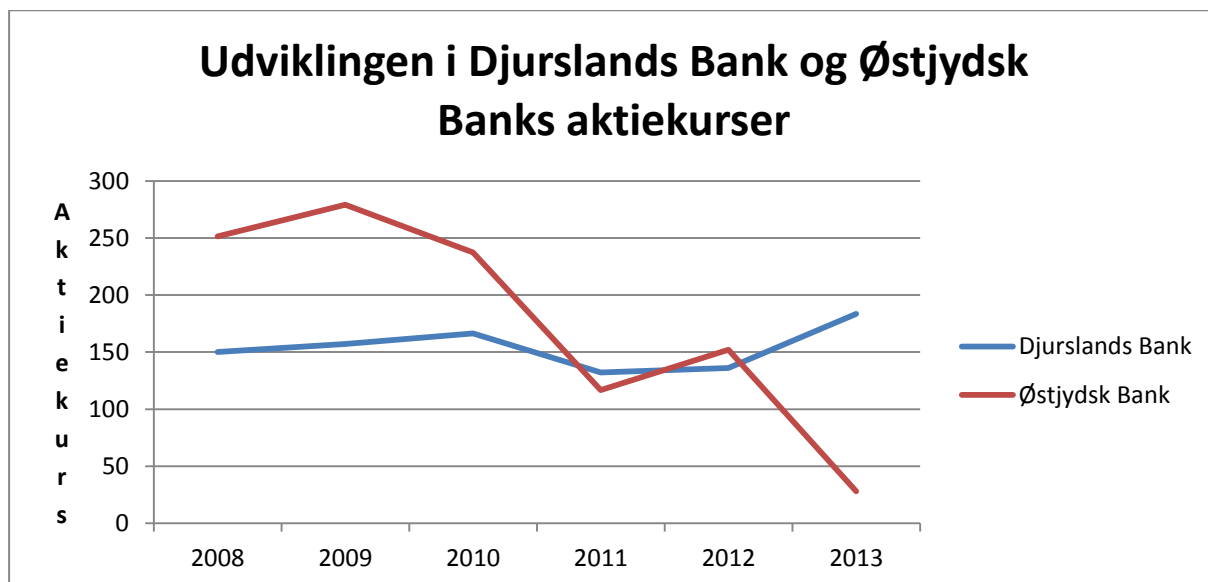
Vi har valgt at lave en tænkt fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, da bankerne ligger tæt på hinandens markedsområder, uden at de har filialer liggende i samme områder. Dermed kan det blive en mulighed at øge markedsområdet for den fortsættende bank, som vil være Djurslands Bank. Deres værdier som lokale banker, passer godt sammen, og begge banker vil gerne være synlige i lokalområderne. Begge banker er en del af 'Gruppe 3', for pengeinstitutter i Danmark.¹⁴ 'Gruppe 3' pengeinstitutterne har en arbejdende kapital på over 250. mio. kroner.

Østjydsk Bank har i de seneste par år været presset på økonomien, og har solgt 3 filialer for, at få økonomien til at hænge sammen. Derfor vil det være nærliggende at det er Djurslands Bank som overtager Østjydsk Bank.

Nedenstående viser hvordan de to bankers aktiekurs har udviklet sig fra 31. december 2008 til 31. december 2012. Grafen viser at begge banker har været ramt af finanskrisen. Djurslands Banks aktie har været mest stabil, og har det seneste år været stigende. Østjydsk Bank har været i større modvind end Djurslands Bank i finanskrisen, hvor aktiekursen er faldet med hele 88,85 %.

¹³ Årsrapport 2009 – 2013 for Djurslands Bank

¹⁴ http://www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2011/Statistik/Statistisk_Materiale_Pengeinstitutter/Bilag6_1PI.ashx



Figur 3: Udvikling af aktiekurs for Djurslands Bank og Østjyds Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Online Investering, Nordea Banks netbank. Kursdag 31. december i perioden 2008-2013

Nedenstående tabel viser at befolkningstilvæksten indtil 2040 i det primære markedsområde, som vores to banker befinder sig i, ikke kommer til at stige meget i de kommende år. Derfor er det vigtigt, at de allerede nu får fat i markedet. Dette kan eventuel gøres ved, at indgå en fusion.

Kommune	2014	2020	2030	2040
Norddjurs	37.906	37.589	38.347	39.012
Randers	96.532	99.187	104.439	108.599
Syddjurs	41.902	42.469	44.520	46.299
Mariagerfjord	41.932	41.240	41.356	41.539

Figur 4: Befolkningstilvækst 2014-2040. Egen tilvirkning. Kilde: dst.dk

3. Pest(L)-analyse

For at kunne vurdere hvilke politiske, økonomiske, sociokulturelle, teknologiske samt lovmæssige faktorer der har, og kan have betydning for en fusion mellem Djurslands Bank og Østjysk Bank, vil vi i dette afsnit vurdere hvilke forhold i omverdenen, der har indflydelse på den danske banksektor.

3.1. Politiske faktorer

Finanskrisen har haft store påvirkninger på den danske økonomi. De fortsat store eftervirkninger som krisen har påført den finansielle sektor i Danmark, har medført at de danske politikere har indført mange tiltag og skærpende regulativer for den finansielle sektor, for at forsøge at undgå at Danmark igen skal opleve en finansiell krise på niveau med den som startede i 2008.

Under finanskrisen forsøgte politikkerne at hjælpe den finansielle sektor i Danmark ved at vedtage 5 forskellige bankpakker¹⁵: 'Bankpakke 1' kom i 2008, som via statsgaranti for indskud i bankerne, skulle give stabilitet i den finansielle sektor samtidig med at selskabet Finansiell Stabilitet blev etableret til at varetage nødlidende banker. Kreditpakken, som var 'Bankpakke 2', kom i 2009 og gav bankerne mulighed for, at låne penge af staten for at styrke kapitalstrukturen i banken. 'Bankpakke 3' kom i 2010 og afløste den tidligere ubegrænsede statsgaranti med en indskydergaranti med et loft på 100.000 EUR. 'Bankpakke 4' kom i 2011 og var konsolideringspakken. Bankpakken medførte en medgift fra staten, hvis et sundt pengeinstitut overtog en nødlidende bank. 'Bankpakke 5', indtil videre den sidste bankpakke, kom i 2012¹⁶, og var en udviklingspakke hvis formål var, at gøre det nemmere for landbruget og mindre erhvervsvirksomheder, at låne penge til at skabe vækst i samfundet.

Politikkerne forsøgte via bankpakkerne både at give stabilitet og mulighed for vækst i den finansielle sektor, og har altså historisk vist vilje til at vedtage og gennemføre ændringer, som har markant indvirkning på den finansielle sektor.

Finanskrisen har dog også medført et negativt syn på den finansielle sektor, da mange mener at bankernes grådighed med fokus på øget indtjening, var den primære årsag til at finanskrisen startede. Det har betydet, at der som følge af krisen, er blevet gennemført flere politiske regulativer. De politiske regulativer har bl.a. medført strengere kunderegistrering for både bankernes eksisterende og nye kunder, samtidigt med at Finanstilsynets kontrol af

¹⁵ <http://politiken.dk/oekonomi/faktaerhverv/ECE1417675/fakta-faa-overblik-over-bankpakkerne/>

¹⁶ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/03/02/084924.htm>

bankernes drift er blevet skærpet. Et af de områder som Finanstilsynet har øget deres fokus på er, hvorvidt bankerne har foretaget de nødvendige nedskrivninger på deres kritiske engagementer, hvilket har resulteret i, at flere banker har været nødsaget til, at øge deres nedskrivninger efter påbud fra Finanstilsynet.

Som en eftervirkning af finanskrisen, er der sket flere bankkrak i Danmark, hvorfor det er blevet besluttet at indføre et Sifi-regelsæt som bl.a. medfører, at der stilles øget kapitalkrav til alle penge- og realkreditinstitutter og at de største institutter i landet, er blevet vurderet som systemisk vigtige finansielle pengeinstitutter, som har så stor betydning for samfundet, at staten ikke kan tillade, at de går konkurs.

I EU arbejdes der pt. på at oprette en samlet bankunion, som tager udgangspunkt i det nye Basel III regelsæt, som fra 2014 er gældende for alle banker i EU¹⁷. Det vides endnu ikke, om Danmark vil indgå som del af en fremtidig bankunion. Såfremt Danmark bliver en del af bankunionen, vil det medføre at de danske banker vil blive 100 % underlagt de kommende regler, som vil være gældende for en samlet europæisk bankunion. Dog vurderes det ikke, at de danske regler for den finansielle sektor i Danmark, hvis Danmark ikke kommer til at deltage i en europæisk bankunion, vil være mindre restriktive end de regler, som den europæiske bankunion vil være underlagt af.

Politikernes fortsatte strengere regulativer, samt Finanstilsynets skærpede tilsyn og regler for registreringer og compliance, gør det dyrere for bankerne at drive forretning, da regulativerne påvirker bankernes driftsomkostninger. Derfor skal aktionærerne i Djurslands Bank også forsøge, at tage højde for, hvad de nuværende og forventede fremtidige politiske tiltag for den finansielle sektor, vil have af betydning for en fusionsbank skabt mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

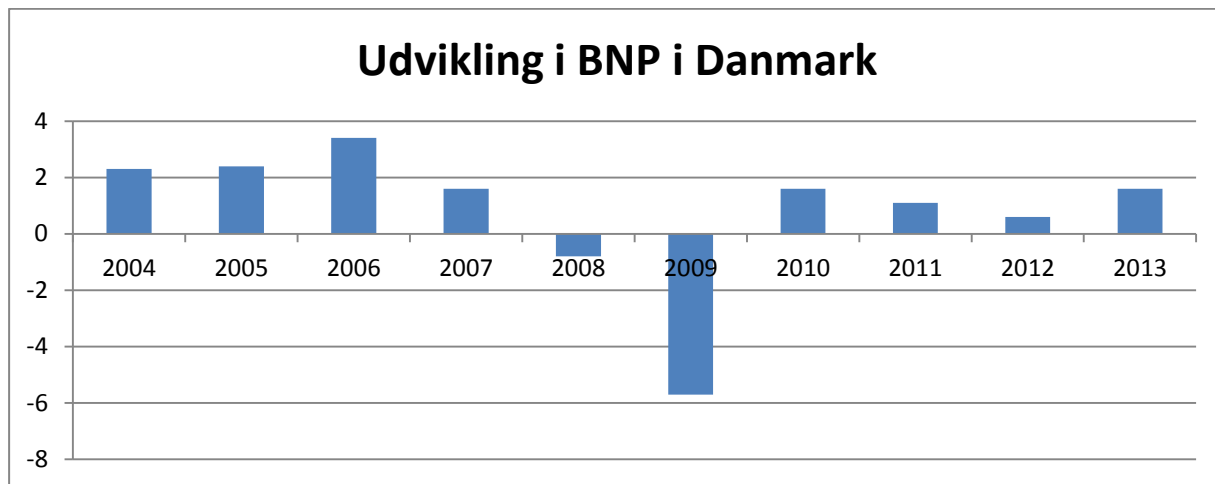
3.2. Økonomiske faktorer

Den økonomiske udvikling med høj- og lavkonjunkturer i Danmark, har indflydelse på bankernes muligheder for at realisere tilfredsstillende resultater, da den økonomiske udvikling bl.a. påvirker bankernes udlånsvækst og nedskrivninger.

Den finansielle krise har for bankerne i Danmark medført øget nedskrivninger, da flere af bankernes kunder ikke har været i stand til, at servicere deres forpligtelser pga. af nedgangen i økonomien, som har ramt enten deres privatøkonomi eller deres selskab.

¹⁷ <http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2013-12-19-fakta-se-hvad-der-indg%C3%A5r-i-eus-kommende-bankunion>

Finanskrisen startede for alvor i 2008, og som nedenstående figur¹⁸ viser, blev der realiseret negativ vækst i Danmark i 2008 og især 2009, hvor BNP var negativ med 5,7 %. Efter 2009 har væksten i BNP været positiv, dog hænger krisen fortsat fast, og samfundet er endnu ikke endeligt kommet ud af krisen, hvilket også påvirker driften af de danske banker.

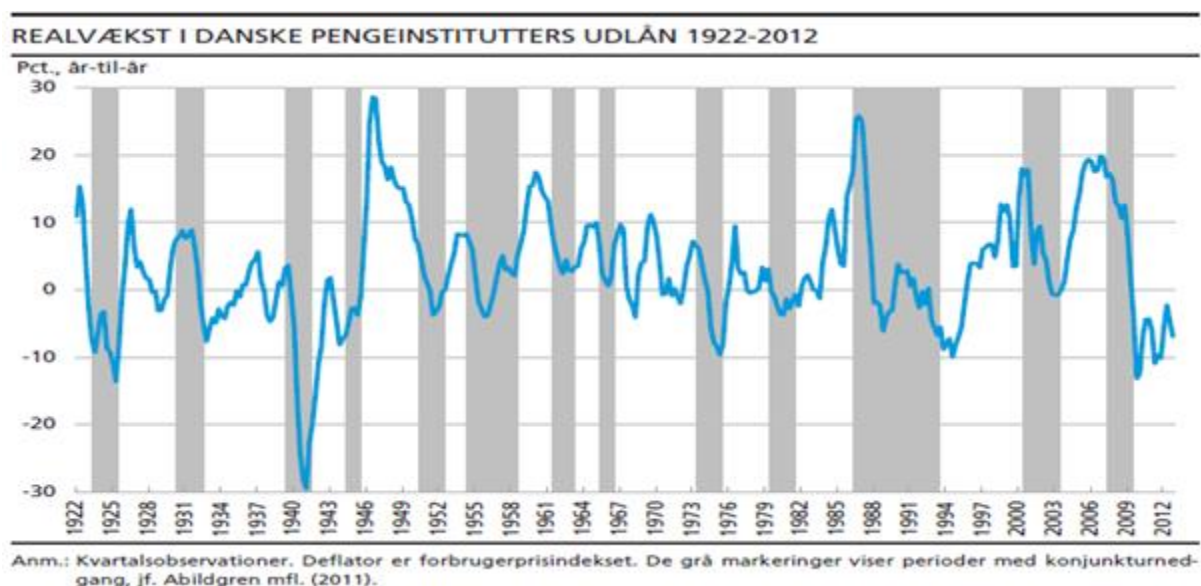


Figur 5: Udvikling i BNP i Danmark. Egen tilvirkning. Kilde: eu-oplysningen.dk

Et af de problemer, som de danske banker har oplevet efter krisen er, at udlånene er faldet, og bankerne har indtil videre ikke været i stand til at vende udviklingen. Bankernes udlånsvækst hænger, som nedenstående figur viser, sammen med den økonomiske vækst i samfundet, da der i perioder med højkonjunktur er højere efterspørgsel på finansiering og omvendt i perioder med lavkonjunktur. Dette kan også hænge sammen med, at bankerne fører en strammere kreditpolitik i de perioder, hvor der er negativ vækst i landet. Det kan f.eks. ske ved, at bankerne stiller større krav om sikkerheder eller egenfinansiering, for at imødekomme tab ved en eventuel fremtidig nedbrudssituation.

¹⁸ http://www.eu-oplysningen.dk/fakta/tal/BNP_vækst/

Som nedenstående figur viser, har der historisk været lavere eller endda negativ udlånsvækst i de danske pengeinstitutter i perioder med lavkonjunktur¹⁹.

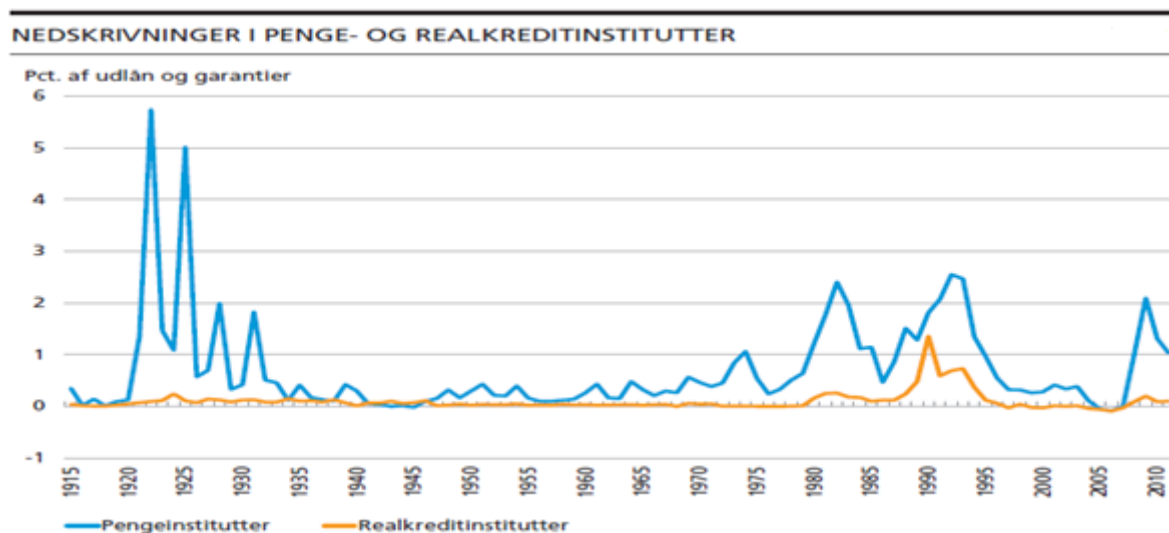


Figur 6: Realvækst i Danske Pengeinstitutters udlån 1922-2012. Kilde: Kredit og Konjunkturer, Abildgren og Kuchler, Nationalbanken.

Selvom bankernes udlånsvækst i perioder med lavkonjunktur er faldende, viser nedenstående graf, at der i perioder med lavkonjunktur er et øget nedskrivningsbehov i bankerne. Som figuren illustrerer, var der i de sidste år op til 2008, næsten ikke registreret nogen nedskrivninger i danske penge- og realkreditinstitutter. Men som grafen også viser, ændrede det sig markant da krisen indtraf i 2008, hvor nedskrivningerne steg til over 2 %. Nedskrivningerne er igen begyndt at falde de sidste par år, men ligger fortsat på et højere niveau end lige op til krisen.

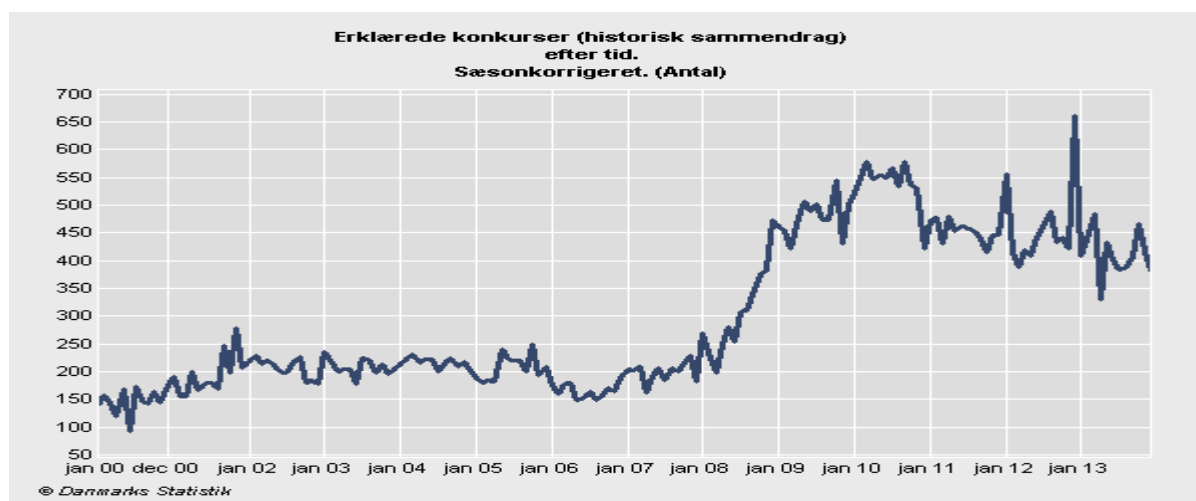
¹⁹[https://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kredit_og_konjunkturer_kvo2_2013/\\$file/kredit_KVO2_2013_del1.pdf](https://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kredit_og_konjunkturer_kvo2_2013/$file/kredit_KVO2_2013_del1.pdf)

Nedenstående figur er fra National Bankens analyse: Kredit og konjunkturer²⁰



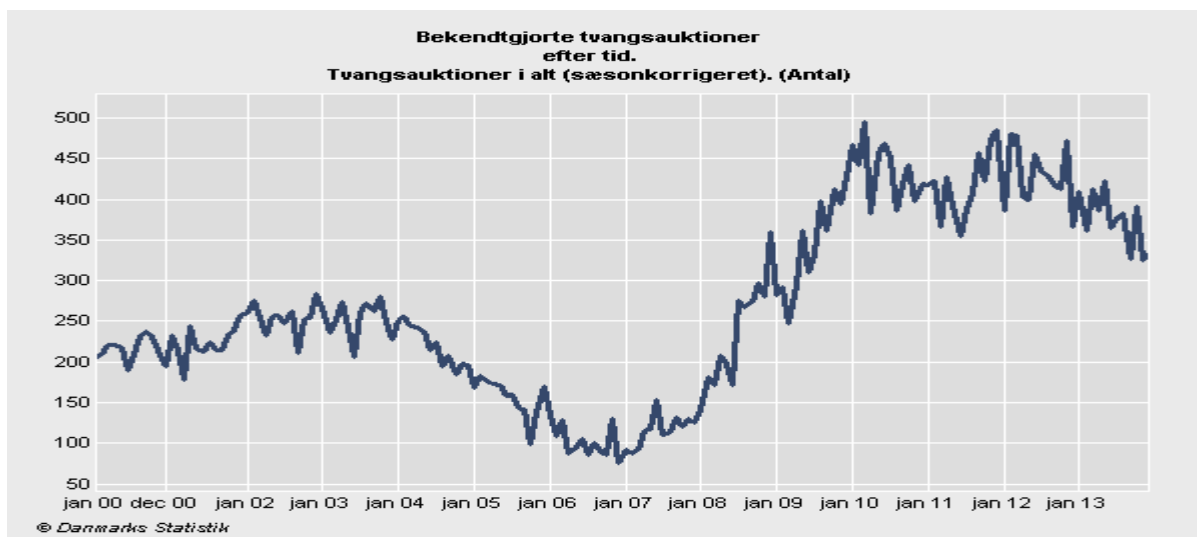
Figur 7: Nedskrivninger i Penge- og Realkreditinstitutter. Kilde: Kredit og Konjunkturer, Abildgren og Kuchler, Nationalbanken.

Ovenstående figurer viser, at der i perioder med lavkonjunktur realiseres negativ udlånsvækst samtidig med at nedskrivninger øges. Hvis vi skal forsøge at forklare behovet for øget nedskrivninger, kan vi f.eks. se på udviklingen inden for 3 forskellige faktorer, som antallet af ledige, antallet af tvangsauktioner og antallet af konkurser. Disse 3 faktorer har en indflydelse på den finansielle sektor i Danmark, og er faktorer som påvirkes af den generelle økonomiske udvikling i Danmark.

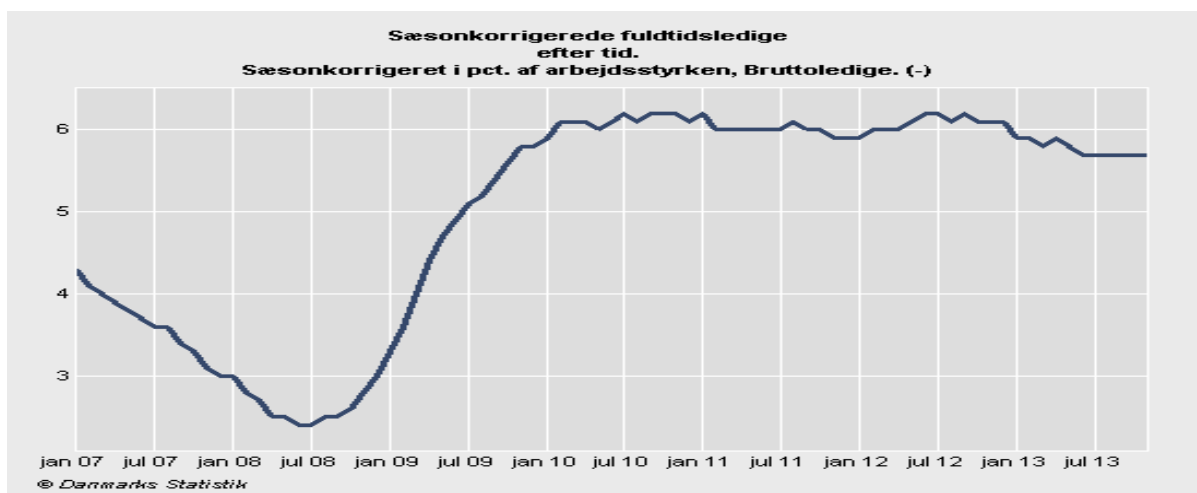


Figur 8: Erklærede konkurser fra 2000 – 2013. Kilde: Danmarks statistik, dst.dk

²⁰ [https://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kredit_og_konjunkturer_kvo2_2013/\\$file/kredit_KVO2_2013_del1.pdf](https://nationalbanken.dk/C1256BE2005737D3/side/Kredit_og_konjunkturer_kvo2_2013/$file/kredit_KVO2_2013_del1.pdf)



Figur 9: Bekendtgjorte tvangsauktioner fra 2000 – 2013. Kilde: Danmarks statistik, dst.dk



Figur 10: Fuldtidsledige fra 2007 – 2013. Kilde: Danmarks statistik, dst.dk

Som de ovenstående figurer viser, steg antallet af konkurser og tvangsauktioner fra starten af den finansielle krise i januar 2008. Samtidig voksede ledigheden til omkring 6 %, hvor den efterfølgende de sidste år er stagneret.

Den stigende ledighed og det øgede antal af konkurser og tvangsauktioner, er alt sammen med til at påvirke bankernes negative udlånsvækst, samt bankernes behov for nedskrivninger. Det er derfor vigtigt, at når Djurslands Banks aktionærer skal vurdere, om det er en god ide at fusionere med Østjysk Bank, at de forholder sig til hvilken økonomisk periode som det danske samfund befinder sig, og om der de kommende år kan forventes en stigende vækst i BNP, eller om vi ser ind i flere år med lavkonjunktur og måske endda negativ vækst.

3.3. Sociokulturelle faktorer

Finanskrisen har medført et øget mediefokus på branchen, som har påvirket befolkningens syn på bankernes deltagelse og skyld i den finansielle krise.

Kommunikationen mellem bankerne og kunderne har i de senere år også ændret sig, da flere og flere banker begynder at anvende de Sociale Medier. Det er en fordel for bankerne at anvende de Sociale Medier til reklame og til at give, generelle informationer til kunderne, f.eks. vedr. problemer med netbank eller lignende. Ulempen for bankerne er at negativ omtale på de Sociale Medier kan sprede sig hurtigt, og kan i værste fald blive til en reguler 'shitstorm' mod banken. Bl.a. oplevede Danske Bank en 'shitstorm' på de Sociale Medier efter dårlig kommunikation af indførelse af de nye gebyrer for almindelige kunder. Dette medførte hurtigt mouth-to-mouth omtale blandt kunderne, som enten misforstod budskabet, eller ikke vidste at andre banker gør lignende og resulterede i, at de almindelige privatkunder flygtede fra banken.

Under de sociokulturelle faktorer er der også de demografiske forhold, hvilke bestyrelsen i Djurslands Bank skal have med i deres betragtning, når de vurderer på fusionsmulighederne med Østjysk Bank. De demografiske forhold påvirker udvikling i kundeporteføljerne, og derved de fremtidige indtjeningsmuligheder, men de demografiske forhold har også indvirkning på den fremtidige organisation efter en fusion mellem Djurslands Bank og Østjysk Bank. Her er det vigtigt at bestyrelsen sikrer sig, at der er en blanding mellem erfarne og yngre medarbejdere, så ledelsen har mulighed for at gennemføre fusionen og fortsætte den fremtidige drift, uden at der inden for en kort årrække, bliver behov for at udskifte størstedelen af den nuværende kulturbærende medarbejderstab.

3.4. Teknologiske faktorer

Den teknologiske udvikling giver mulighed for bankerne for at udvikle nye og bedre selvbetjeningsprodukter, som gør kunderne mere selvstændige, og derved mulighed for bankerne for at reducere deres omkostninger til at betjene kunderne i filialerne. Det kræver dog store investeringer i IT, for at bankerne kan være med i kapløbet om de bedste selvbetjeningsprodukter.

Kunderne forventer i dag, at deres bank kan tilbyde tidssvarende elektroniske løsninger, som gør dem mere uafhængige af deres bank. Derfor er det også blevet til et konkurrenceparameter i branchen, at være langt fremme med de elektroniske selvbetjeningsprodukter, som også

anvendes i kampen om at tiltrække nye kunder. Her kan bl.a. nævnes de sidste nye selvbetjeningsprodukter i form af Mobil Pay/SWIPP.

Udvikling af bankernes interne IT-systemer er også med til løbende, at forbedre bankernes interne sagsbehandling, hvilket gerne skulle medføre lavere behandlingstid og derved øget kundetilfredshed.

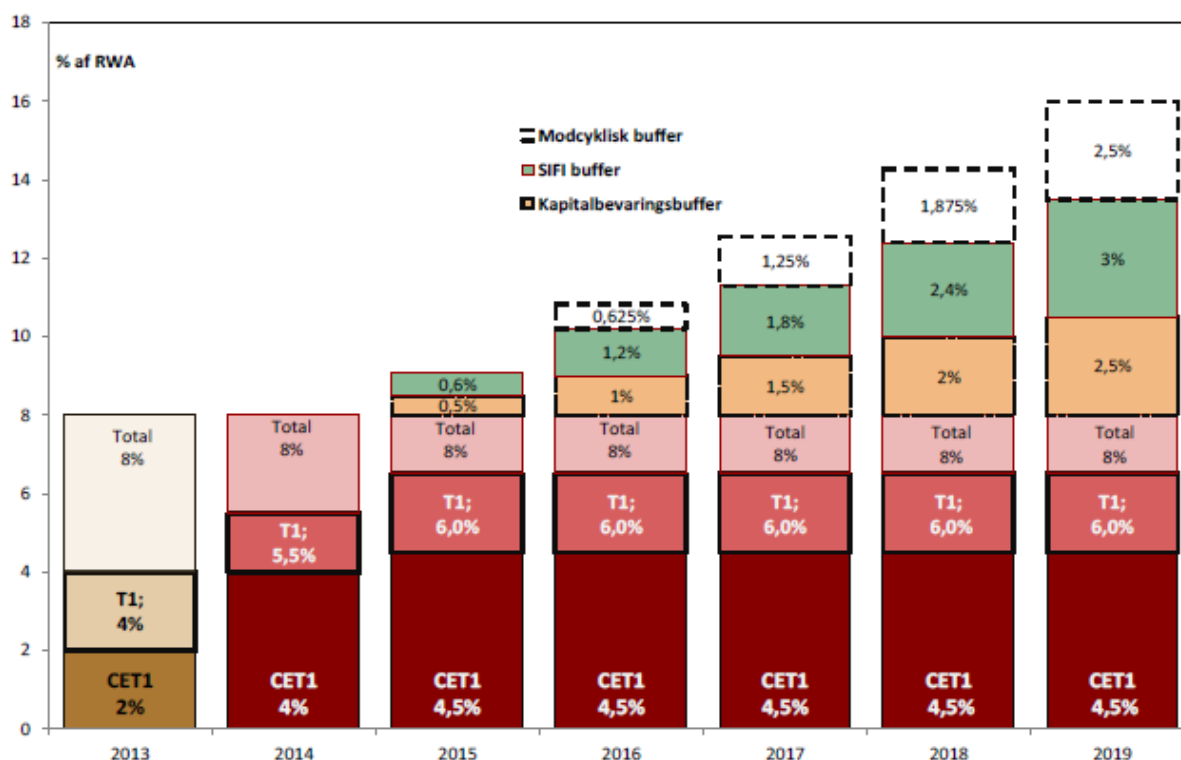
Både Djurslands Bank og Østjydsk Bank anvender det samme IT-system, som de får leveret af Bankdata. IT-systemerne er vigtige i det moderne samfund - hvis systemerne er ude af drift eller bankernes medarbejdere skal til at lære et nyt system, kan det reducere indtjeningen. Det er derfor en stor fordel, at Djurslands Bank og Østjydsk Bank anvender det samme IT-system i forbindelse med en fusion.

3.5. Lovgivning

Med baggrund i at Basel II reglerne, i forbindelse med finanskrisen, viste sig ikke at være strenge nok i henhold til kravet om likviditet og kapital i pengeinstitutterne, er der fra den 1. januar 2014 begyndt en indfasning af nye Basel III regler. Formålet med de nye Basel III regler er, at styrke og stabilisere den finansielle sektor ved at stille strengere krav til pengeinstitutternes kapitalgrundlag²¹.

De skærpede krav til kapitalgrundlaget, som Basel III reglerne medfører, indføres løbende fra 2014 frem til 2019, hvilket er illustreret i nedenstående søjlediagram.

²¹ Kompendium: Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, Deloitte, Side 3



Figur 11: Kapitalkrav. Kilde: Bank seminar for PWC november 2013, Power Point af Ulrik Nødgaard.

3.5.1. Solvens

I henhold til FIL § 124 skal banken til hver en tid overholde minimumskravet på en solvens på 8 %, dog minimum svarende til en basiskapital på 5 mio. EURO.

I efteråret 2013 blev det vedtaget at de danske pengeinstitutter skal beregne deres individuelle solvensbehov efter 8+ metoden, hvilket betyder at pengeinstitutter skal medregne eventuelle risici som ikke er medtaget i de 8 %, som omfatter pengeinstitutternes normale risici i form af de risikovægtede poster.

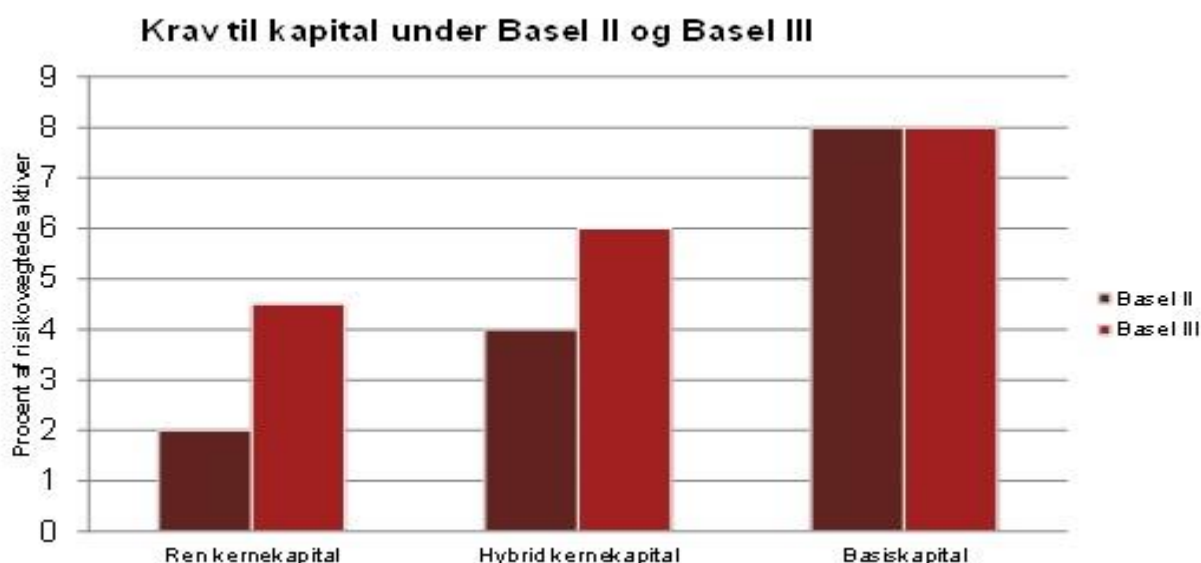
3.5.2. Basiskapital

Basiskapitalen er sammensat af 3 typer kapital og danner, sammen med de risikovægtede poster, grundlaget for at beregne bankens solvens. De 3 typer kapital som tilsammen udgør basiskapitalen er kernekapitalen, hybridkernekapitalen og supplerende kapital. Basiskapitalen defineres i henhold til FIL § 128.

Basel III reglerne medfører ændringer til de hidtidige krav om at supplerende kapital maksimalt kan udgøre 50 % af basiskapitalen, samt at den hybride kernekapital højst kan udgøre 50 % af kernekapitalen²². Basiskapitalen skal dog fortsat minimum udgøre 8 % af de

²² <http://www.pwc.dk/da/nyt/finance/risk/basel-iii.jhtml>

risikovægtede poster. Med indførelsen af Basel III skal den egentlige kernekapital fremadrettet minimum udgøre 4,5 % af de risikovægtede poster og kernekapitalen inkl. den hybride kernekapital skal minimum udgøre 6%.



Figur 12: Krav til Kapital under Basel II og Basel III. Kilde: pwc.dk

Kernekapital

Kernekapitalen (CET 1) udgør den primære del af basiskapital og opgøres, jf.

bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital §4 hvor i det fremgår, at kernekapitalen udgøres af indbetalt aktie-, garant- og andelskapital. Herudover består kernekapitalen også af overkurs ved emission, reserver, overført overskud eller underskud samt eventuelle fondsreserver.

Hybrid kernekapital

Den hybride kernekapital (TIER 1) er hidtil blevet opgjort i henhold til bekendtgørelsen af basiskapital §13. I forbindelse med vedtagelsen af Basel III er der kommet yderligere krav til den hybride kernekapital, før at den kan medregnes som en del af kernekapitalen²³. Det omfatter bl.a. at den hybride kernekapital ikke må have en begrænset løbetid.

Supplerende kapital

Supplerende kapital (TIER 2) er den sidste kapital som indgår i basiskapitalen. Den supplerende kapital opgøres, jf. bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital §27, hvor det fremgår at den supplerende kapital består af ansvarlig lånekapital, opskrivningshennælgelser, samt hybrid kernekapital der ikke medregnes i kernekapitalen.

²³ <http://www.kromannreumert.com/da-DK/Publikationer/Nyhedsbreve/Finansielreguleringogkapitalforvaltning/Pages/Hybridkernekapital-crdiv.aspx>

3.5.3. Risikovægtede poster

Indførelsen af Basel III reglerne har næsten ingen indvirkning på beregningen af de risikovægtede poster, dog er der indført CVA-tillæg for alle OTC kontrakter²⁴, hvorfor de risikovægtede poster forsat bliver beregnet på baggrund af bankens kredit-, markeds- og operationelle risiko.

- **Kreditrisiko:** Kreditrisikoen er risikoen for tab hvis kunderne misligholder deres forpligtelser overfor banken, fordi de ikke har viljen eller evnen til at overholde deres forpligtelse. Hvis banken er eksponeret meget mod en bestemt branche, som oplever en generel nedgang, kan det have stor betydning for bankens kreditrisiko. Det kan f.eks. være en branche som landbruget eller ejendomsfinansiering, som begge er brancher der har været meget negativt påvirket af den finansielle krise.
- **Markedsrisiko:** Markedsrisikoen er bankens risiko for tab ved handel med værdipapir, samt tab på bankens rente og valutahandler.
- **Operationel risiko:** Den operationelle risiko er bankens risiko for menneskelige og systemmæssige fejl samt forkerte interne procedurer.

Alt efter hvilken type udlån der er tale om, samt hvilken sikkerhed banken har for udlånet, vægter udlånet forskelligt i de risikovægtede poster.

Nedenstående tabel udviser, jf. bekendtgørelsen for kapitaldækning, hvor meget de forskellige slags udlån skal tillægges de risikovægtede poster.

Udlån til centralbanker eller regeringer	0 – 150 %
Udlån til erhvervsvirksomheder	20 – 150 %
Udlån til private uden pant i bolig	min. 75 %
Udlån med pant i fast ejendom (privat)	min. 35 %
Udlån med pant i fast ejendom (erhverv)	min. 50 %
Overtræk i mere end 90 dage	150 %
Udlån med pant i obligationer	min. 10 %

Figur 13: Vægtning af udlån. Kilde: Bekendtgørelsen for kapitaldækning

Da de forskellige udlån vægtes i de risikovægtede poster svarende til risikoen ved udlånet, giver det bestyrelsen og direktionen en grund til, at sprede deres udlån og derved reducere kravet til basiskapital.

²⁴ Kompendium: Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, Deloitte, Side 10.

3.5.4. Likviditet

Indtil videre har kravene til bankernes likviditet været i henhold til FIL § 152, hvor det fremgår, at en bank til hver en tid skal have en tilfredsstillende likviditet til rådighed, svarende til 10 % af de reducerede gælds- og garantiforpligtelser og 15 % af den samlede gæld med kortere opsigelsesvarsel end en måned²⁵.

For at styrke bankernes likviditet, bliver der i forbindelse med Basel III indført 2 nye likviditetskrav til bankerne, som bliver indført fra 2015 – 2018²⁶.

1. Liquidity Coverage Requirement (LCR) indføres for at sikre, at bankerne har en likviditetsbuffer til at imødegå et evt. stort intensivt likviditetspres over en periode på 30 dage.
2. Net Stable Funding Requirement (NSFR). Formålet med NSFR er at bankerne får mere stabil finansiering, ved at bankerne skal øge deres andel af mellem og lang finansiering.

Ved at indføre de 2 ovenstående likviditetsreguleringer, håber Basel komiteen, at bankernes likviditet fremadrettet vil være bedre i stand til, at modstå fremtidige kriser.

3.5.5. Corporate Governance

Basel III regulativerne indeholder også krav til bankernes risikoovervågning og sammensætning af bankens bestyrelse. For at styrke ledelsen af bankerne, er reglerne omkring sammensætning af bankernes bestyrelse, samt bestyrelsens funktion og rolle i bankens kreditovervågning blevet skærpet i forbindelse med Basel III reglerne.

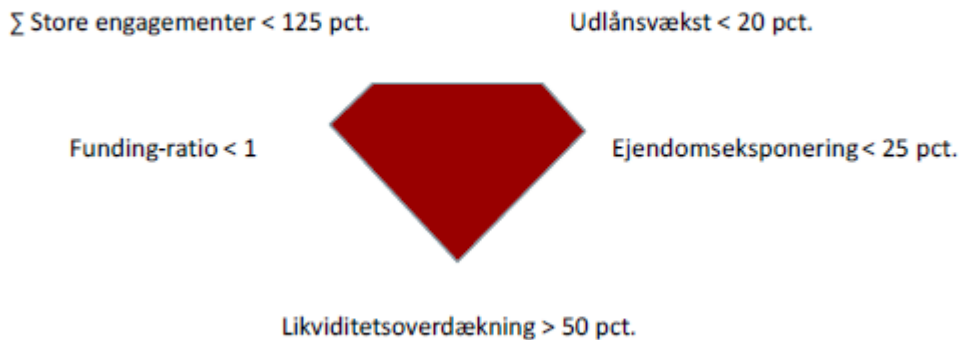
Til at styre bankernes risiko har Finanstilsynet i 2010 indført Tilsynsdiamanten som opstiller 5 pejlemærker for bankens risiko, som banken skal holde sig inden for²⁷.

²⁵ Bankvirksomhed og risikostyring, Finansielle Forretninger og Rådgivning, 5 udgave, side.25.

²⁶ Kompendium: Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, Deloitte, Side 13.

²⁷ http://www.finanstilsynet.dk/Temaer/~media/Temaer/2012/Vejledning_om_tilsynsdiamanten2012.ashx

Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter



Figur 14: Tilsynsdiamanten for pengeinstitutter. Kilde: Vejledning om tilsynsdiamanten for pengeinstitutter af Finanstilsynet.

Hvis banken ikke overholder de ovenstående værdier, vil Finanstilsynet tage banken under øget overvågning med skarpere opfølgning, hvilket bl.a. omfatter at ledelsen skal rapportere og udarbejde en handlingsplan for, hvordan banken igen kommer inden for de tilladte grænseværdier.

3.6. Delkonklusion

Politikkerne har historisk bevist, at de har viljen til at agere og iværksætte tiltag for at hjælpe bankerne i den danske finansielle sektor i forbindelse med en krise, som vi har oplevet med finanskrisen.

Finanskrisen har også medført øget fokus og tilsyn af bankernes drift, hvilket sker igennem Finanstilsynet. Finanstilsynet har de sidste par år gennemført tiltag som har skærpet de løbende tilsyn af bankerne, hvilket for nogle af bankerne har medført behov for øget nedskrivninger, samt skærpelse af bankernes kreditpolitik og overvågningen heraf.

Den økonomiske udvikling i det danske samfund har haft stor indflydelse på bankernes resultater siden finanskrisens start i 2008. Den finansielle krise, som har medført et stigende antal konkurser og tvangsauktioner, samtidig med at ledigheden er øget, har medført et øget nedskrivningsbehov for bankerne, samtidig med at bankernes udlån er faldet.

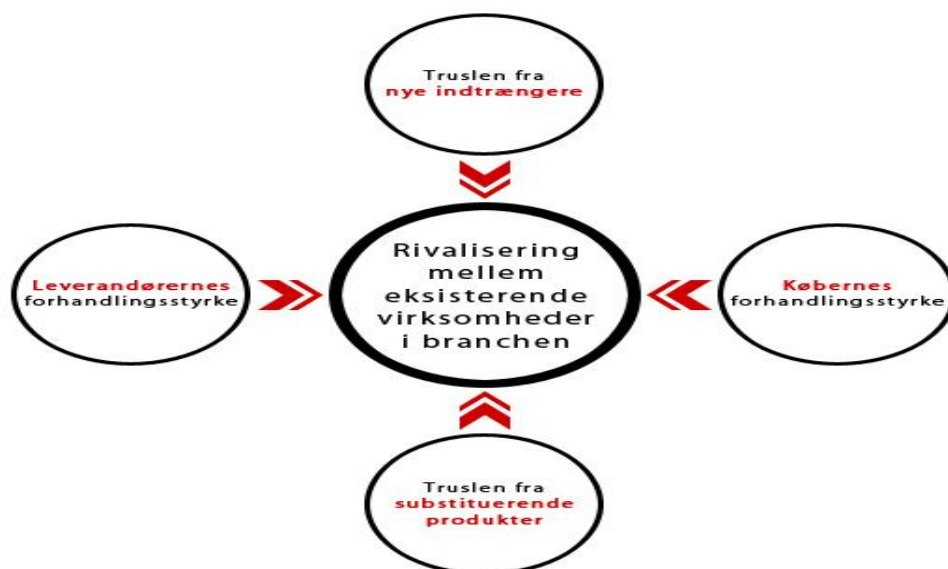
Ved indførelse af Basel III reglerne forsøger politikerne at styrke bankernes kapitalgrundlag, samt stille øget krav til bankernes likviditet og ledelse, og derved styrke og stabilisere den finansielle sektor.

PEST(L)-analysen viser for aktionærene i Djurslands Bank, at de i deres overvejelser omkring hvorvidt en fusion med Østjysk Bank vil være en fordel, skal medtage om en fusionsbank vil være i stand til at generere tilfredsstillende fremtidige resultater, som gør at fusionsbanken vil være i stand til at leve op til de fremtidige kapitalkrav. Her viser analysen at den generelle økonomiske udvikling i samfundet har stor betydning for driften af bankerne, hvorfor aktionærene også i deres overvejelser skal medtage, hvorvidt det er det rigtige tidspunkt, i forhold til samfundsøkonomien i Danmark, at indgå en fusion med Østjysk Bank.

4. Brancheanalyse

Foruden en analyse af Djurslands Banks og Østjysk Banks omverden, er det væsentligt at lave en analyse af konkurrencen på pengeinstitutmarkedet. Vi har valgt at anvende Porters Five Forces, som kan være med til at danne et overblik over konkurrencen i branchen, inden en beslutning omkring en fusion bliver vedtaget.

Porters Five Forces tager udgangspunkt i fem kræfter, som påvirker konkurrencen i branchen.



Figur 15: Porters Five Forces. Kilde: <http://betabox.dk/onewebmedia/Porters5forces.jpg>

4.1. Konkurrence i branchen

Konkurrencen på det danske pengeinstitutmarked har i de seneste år været stigende. Derfor har flere banker og sparekasser valgt at indgå en fusion for, at være bedre rustet til den øgede konkurrence. Djurslands Bank og Østjysk Bank befinder sig på det østjyske marked. Vi vurderer, at de største konkurrenter på det østjyske marked er Danske Bank, Nordea Bank, Jyske Bank og Sparekassen Kronjylland, da disse pengeinstitutter er stærkt repræsenteret i området. Vi vurderer ligeledes, at Danske Bank og Nordea Bank er markedsledere og de andre er markedsudfordrer- og følgere. Årsagen til det, er at Danske Bank og Nordea Bank er landets største banker, de er først med nye produkter og agerer først med filiallukninger og sammenlægninger for at optimere på omkostningssiden. Flere og flere af kunderne i det moderne samfund efterspørger selvbetjeningsløsninger, såsom netbank via computer og mobiltelefon mv. Derfor har flere af de større banker lagt stor vægt på at øge disse muligheder for kunderne.

Selvom flere kunder efterspørger løsninger, hvor de har mulighed for at komme i kontakt med deres bank når det passer dem, så oplever man stadigvæk efterspørgsel efter lokale banker -

filialer hvor kasserne beholdes og hvor muligheden for at hæve penge indenfor i filialen stadigvæk er eksisterende. Dette kan give en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank en fordel i deres markedsområde. Der kan dog stilles spørgsmålstejn ved, hvor længe kasser mv. i filialerne kan blive ved med at være rentabelt på det økonomiske plan.

4.2. Kundernes forhandlingsstyrke

I markedsområdet i Østjylland findes der mange pengeinstitutter. Kunderne kan skifte bank blot ved at sætte deres underskrift på en overførselsanmodning fra den nye bank. Det koster ikke kunderne noget at skifte, hvorfor det er forholdsvis let at gøre.

Med de øgede muligheder for at søge information via Internettet, eksempelvis via hjemmesiderne pengepriser.dk eller mybanker.dk, har kunderne fået flere muligheder for at se hvor det er billigst at være kunde, hvilket har medført at kunderne har lettere ved at træffe en beslutning omkring deres bankvalg.

Der er forskel på kundernes forhandlingsstyrke, om de er kunde i et stort eller mindre pengeinstitut, da kunderne i et større pengeinstitut ikke har samme påvirkning på den samlede indtjening. Men hvis en stor kunde vælger, at forlade et af de mindre pengeinstitutter kan det, afhængig af størrelsen på kunden, påvirke bankens indtjening markant mere, da det samlede antal af kunder, er mindre i den lille bank end i den store bank.

Vi vil ud fra de større informationsmuligheder vurdere, at kundernes forhandlingsstyrke er øget i de seneste par år. Kunderne har heller ikke den samme tilknytning til banken som tidligere.

4.3. Truslen fra substituerende produkter

I den finansielle branche er produkterne stort set ens, og de ydelser som bankerne udbyder, er let at substituere. Bankerne skal afdække kundernes behov med produkter, som defineres, som skræddersyet til kundernes behov. Det er i bund og grund et standardprodukt, hvor forskellen er prisen og graden af rådgivning.

Hvis kunderne ikke er tilfredse med løsningen i den ene bank, kan de med stor sandsynlighed finde en bank der har en løsning, som passer dem bedre. Området som pengeinstitutterne kan differenciere sig på, er deres digitale løsninger. Kunderne benytter bankens filialer mindre og mindre, hvilket har medført en stigende efterspørgsel efter andre og mere fleksible måder, at komme i kontakt med banken på via netbank, diverse call-centre mv. På dette område er de større pengeinstitutter længere fremme end de mindre lokale pengeinstitutter. De større

banker har valgt at lukke flere filialer på kortere tid, og vil forsøge at flytte kunderne over til digitale løsninger, og bruge banken anderledes end de lokale banker.

4.4. Leverandørernes forhandlingsstyrke

Djurslands Bank og Østjydsk Bank har som et hvert andet pengeinstitut en del samarbejdspartnere og leverandører af forskellige løsninger.

Nordea som er en af de store banker, har deres eget realkreditinstitut, Nordea Kredit og eget pensionsselskab, Nordea Liv og Pension. Nordea har også deres egne investeringsforeninger. Det samme gør sig gældende for Danske Bank, de har realkredit Danmark og Danica Pension. De bliver ikke påvirket i så stor grad som de mindre, ved leverandørernes forhandlingsstyrke. Derfor er de mindre banker væsentligt mere afhængige af deres leverandører end de større.

Både Djurslands Bank og Østjydsk Bank er meget afhængige af Totalkredit, og hvis de ikke havde samarbejdet, havde de ikke mulighed for at tilbyde deres kunder totalfinansiering af en bolighandel. På samme måde er de afhængige af Privatsikring og BankInvest.

Dermed har leverandørerne en større forhandlingsstyrke og påvirkning i de mindre pengeinstitutter end i de større, som ofte ejer leverandørerne.

4.5. Truslen fra nye indtrængere

Muligheden for at der kommer nye spillere på det finansielle marked, er forholdsvis høj. Kravene til etablering af et pengeinstitut, er de seneste par år blevet forhøjet. I de seneste år har de mange fusioner og opkøb været med til, at nye banker er kommet ind på nye markedsområder. De udenlandske banker kan også blive en trussel for de danske pengeinstitutter. Mulighederne for at nye indtrængere i fremtiden kan etablere sig på markedet er høj, hvis de kan se mulighederne for vækst.

Imens udlån for de almindelige banker og sparekasser de seneste år ikke har været stigende, er udlån via finansieringsselskaber stigende. Typisk tilbyder bilforhandleren billån via et finansieringsselskab, som på under 5 minutter godkender finansieringen til kunderne. Dette sker normalt i weekenderne, hvor man lige er forbi bilforhandleren og prøvekøre den nye bil. Det samme gør sig gældende med lån til f.eks. elektronik. Det kræver blot, at man ikke er registreret i RKI, så kan man låne pengene på meget få minutter.

Konkurrencen om udlånskunderne er steget de seneste par år, da muligheden for at optage lån er blevet lettere, samtidig med at det ofte er blevet billigere at optage uden for pengeinstitutterne.

4.6. Kritik af Porters Five Forces

Modellen Porters Five Forces er en meget taknemmelig model. Modellen tager udgangspunkt i at alle 5 faktorer vægter lige meget i forhold til hinanden, og at man er placeret på et marked i konstant udvikling²⁸. Man kan i dette eksempel godt argumentere for, at kunderne vægter mere end eksempelvis leverandørerne. Det er kunderne som Djurslands Bank og Østjysk Bank lever af. Vi vurderer, at man ofte kan finde andre samarbejdspartnere/leverandører, hvis der er profit for begge parter. Siden finanskrisens start, har branchen været i konstant udvikling, men man har oplevet perioder før, hvor branchen ikke var i udvikling.

4.7. Delkonklusion

Selvom den finansielle sektor har været påvirket af den finansielle krise, er konkurrencen i markedet høj og sektoren er præget af fusioner, som er med til at styrke konkurrencen i markedet. Konkurrencen er også præget af, at især de største aktører i markedet har et stort fokus på at skabe et afkast til deres aktionærer, hvorfor de forsøger at optimere deres drift ved at effektivisere og reducere deres omkostninger, hvilket er med til at øge presset på de mindre pengeinstitutter.

Kunderne har mulighed for at påvirke bankernes indtjening, ved at skifte til en anden bank. Deres mulighed for at skifte er blevet lettere ved de øgede muligheder for tilgængelig information. Det kan diskuteres hvor meget påvirkning enkelte kundeflytninger har for bankerne.

Vi har oplevet væsentlig aktivitet for mulige nye indtrængere på markedet for finansiering. Kampen om udlånskunderne er høj og med konkurrencen for nye indtrængere på markedet, skal bankerne være opmærksomme da der kan være forretninger de går glip af, da det er blevet let at låne penge via nettet eller hos en radio/tv forhandler.

De fleste banker har en lang række af samarbejdspartnere som giver dem mulighed for at tilbyde kunderne hele paletten af produkter, såsom realkredit finansiering, forsikring mv. Dermed er bankerne afhængige af deres samarbejdspartnere, for ellers kan de miste indtjening.

²⁸ <http://betabox.dk/teorierogmodeller/porters-five-forces.html>

5. Regnskabsanalyse

I det følgende afsnit, vil vi lave en regnskabsanalyse for Østjydsk Bank og Djurslands Bank, som vil tage udgangspunkt i regnskaberne fra 2009 – 2013. Analysen vil starte med den resultatmæssige udvikling efterfulgt af en analyse af udvalgte nøgletal.

5.1. Østjydsk Bank²⁹

Mio. kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	307,8	386,7	399,9	361,4	364,5
Renteudgifter	111,2	162,0	155,4	126,3	140,5
Netto renteindtægter	196,6	224,7	244,5	235,1	224,1
Gebyrer og provisionsindtægter	59,1	72,8	59,2	61,8	62,3
Netto rente- og gebyrindtægter	252,4	298,5	301,4	294,5	284,8
Udgifter til personale	150,9	147,1	146,3	142,4	133,2
Nedskrivninger	254,2	490,9	127,8	143,7	110,8
Resultat før skat	-150,6	-329,8	10,5	13,7	23,0

Figur 16: Udvalgte poster fra Østjydsk Banks resultatopgørelse. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Østjydsk Bank.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har de sidste 5 år medført en negativ udvikling i resultatet for Østjydsk Bank, hvilket resulterer i et negativt resultat i 2012 på -329,8 mio. kr. Bankens netto renteindtægter er i 2013 påvirket af salg af 3 filialer til Arbejdernes Landsbank. Samtidig er omkostningerne til personale løbende forøget fra 2009 – 2013. Derudover er årene 2012 og 2013 påvirket af væsentlige nedskrivninger på bankens udlån, hvilket resulterer i de negative resultater som er realiseret i 2012 og 2013.

Bankens nedskrivninger i 2012 er også påvirket af, at Finanstilsynet vurderede at der var behov for yderligere nedskrivninger for 342 mio. kr. Finanstilsynets inspektion konkluderede, at der især var behov for regulering af de værdier som banken anvender til vurdering af bankens sikkerheder, hvor der i forvejen er bogført nedskrivning, samt de forrentningsprocenter som blev anvendt til værdiansættelse af bankens ejendomsengagementer. Tilsynet gav ligeledes en bemærkning om, at boniteten i bankens erhvervsengagementer er ringere end sammenlignet med andre pengeinstitutter, hvilket er en væsentlig risikoplysning, da bankens erhvervsengagementer udgør ca. 70 % af bankens forretningsomfang. Som en konsekvens af Finanstilsynets inspektion, har ledelsen i Østjydsk Bank valgt at foretage en væsentlig opstramning af bankens kreditpolitik, ved at tilføre

²⁹ Årsrapport 2009 – 2013 Østjydsk Bank. Se bilag 2

kreditafdelingen yderligere kompetencer med ansættelse af ny kreditchef, samt øge bemanningen og de afsatte ressourcer.

Med baggrund i den negative regnskabsudvikling og øgede nedskrivning, igangsatte ledelsen en genopretningsplan i 2013, hvilket bl.a. omfattede at bankens 3 afdelinger beliggende i Vejle, Horsens og Skanderborg blev solgt til Arbejdernes Landsbank A/S i 2013. Frasalget af de 3 afdelinger, som blev gennemført i 3 kvartal 2013, har reduceret bankens fremtidige forretningsomfang med 1,8 mia. kr.

Det reducerede forretningsomfang kan direkte aflæses i nettorenteindtægter, samt gebyrindtægterne for 2013, hvor bankens renteindtægter er reduceret med 28 mio. kr. og gebyrindtægterne er reduceret med 14 mio. kr. Det er dog ledelsens vurdering at det reducerede forretningsomfang, sammen med opstramningen af kreditpolitikken og bankens kreditmæssige forretningsgange, vil medføre at banken fremadrettet vil være i stand til at levere tilfredsstillende resultater, samtidig med at boniteten i bankens erhvervsengagementer løbende forbedres.

5.2. Djurslands Bank³⁰

Mio. kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	216,7	232,3	246,1	242,7	295,6
Renteudgifter	37,3	44,7	60,5	55,2	101,5
Netto renteindtægter	179,4	187,6	185,6	187,4	194,1
Gebyrer og provisionsindtægter	92,5	88,1	76,6	72,9	65,9
Netto rente- og gebyrindtægter	269,1	273,2	256,9	254,4	255,1
Udgifter til personale	180,9	175,4	177,2	172,7	166,5
Nedskrivninger på udlån	43,6	47,9	38,3	39,3	46,9
Resultat før skat	48,4	61,1	32,1	48,9	51,2

Figur 17: Udvalgte poster fra Djurslands Banks resultatopgørelse. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank.

Som ovenstående tabel viser, har Djurslands Bank formået at realisere et positivt resultat hvert år i perioden 2009 – 2013. Årets resultat før skat er dog faldet i 2013 sammenlignet med resultatet før skat for 2012. Årsagen til det faldende resultat skyldes primært faldende netto renteindtægter, som er påvirket af manglende vækst i bankens udlån, samtidig med at rentemarginalen er reduceret i 2013. Det skal dog bemærkes, at Djurslands Bank har været i stand til at øge deres udlån i 2013. Årets nedskrivninger, som primært er foretaget på kunder inden for landbrug og ejendomsbranchen, er reduceret i forhold til 2012, hvilket bankens

³⁰ Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank. Se bilag 3

ledelse tilskriver at banken har en konstant og langsigtet kreditkvalitet, med fokus på risikospredning.

2013 har været et historisk godt år for nettotilgang af nye kunder, hvor der især er kommet mange nye privat kunder til afdelingerne i Aarhus. Den fortsatte lavkonjunktur medvirker dog, at efterspørgslen efter finansiering fortsat er på et lavt niveau. Derimod har banken været i stand til, at få deres kunder til at samle flere af deres bankforretninger hos Djurslands Bank, hvilket er med til at banken realiserer et resultat, som ledelsen betragter som tilfredsstillende, hvorfor det også er besluttet at betale et udbytte for året på 8,1 mio. kr.

5.3. Afkastningsgrad (ROA)

For at vurdere Djurslands Banks og Østjydsk Banks evne til at forrente deres investerede kapital, har vi valgt at se nærmere på deres afkastningsgrad.

Afkastningsgraden beregnes ud fra følgende formel:

$$ROA = \frac{\text{Resultat af primær drift}}{\text{Akitver}} * 100$$

Nedenstående tabel udviser udviklingen for i ROA for Djurslands Bank for Østjydsk Bank i perioden 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	0,74 %	0,92 %	0,49 %	0,75 %	0,74 %
Østjydsk Bank	-2,78 %	-4,38 %	0,11 %	0,22 %	0,38 %

Figur 18: Afkastningsgrad. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 for Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Som det fremgår af ovenstående tabel er der, selvom ingen af bankerne realiserer en tilfredsstillende ROA, en væsentlig forskel i udviklingen af Djurslands Banks og Østjydsk Banks afkastningsgrad.

ROA for Djurslands Bank er forholdsvis stabil og topper i 2012 med 0,92 %. Den laveste realiserede afkastningsgrad i perioden er i 2011 med 0,49 %, hvilket primært skyldes, at banken i 2011 øger deres personaleomkostninger uden at netto renteindtægterne øges tilsvarende. Samtidig falder bankens positive kursregulering i 2011, hvilket også medfører at resultatet af den primære drift reduceres, hvorved at afkastningsgraden reduceres. I 2012 realiserer Djurslands Banks periodens højeste afkastningsgrad, som stemmer overens med, at der i 2012 blev realiseret det højeste resultat af den primære drift. Det var dog også i 2012, at Djurslands Bank havde den største balance.

Afkastningsgraden i Østjydsk Bank lå i 2009 – 2011 på et lavt niveau og de store nedskrivninger i 2012 og 2013 har medført, at der realiseres en negativ afkastningsgrad, hvilket ikke er tilfredsstillende.

En direkte sammenligning med de 2 bankers ROA viser, at Djurslands Bank realiserer en væsentligt bedre ROA. Dog vurderes det, med baggrund i en sammenligning med 10-årig statsobligation på 1,51 %³¹, at ingen af de 2 pengeinstitutter realiserer en afkastningsgrad, som kan konkluderes som værende tilfredsstillende, da det vil være muligt at modtage et ”risikofrit” afkast på 1,51 %.

5.4. Forrentning af egenkapitalen (ROE)

Ledelsen og aktionærerne har stor fokus på bankernes evne til at forrente deres egenkapital, og det er et nøgletal som hele den finansielle sektor generelt har højt fokus på, og vi ser ofte at når de større pengeinstitutter, som f.eks. Danske Bank og Nordea, offentliggør deres målsætning, så indeholder denne et niveau for den fremtidige egenkapitalforrentning.

Derfor har vi valgt, at se nærmere på egenkapitalforretningen i Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Beregningen af egenkapitalforretningen sker ud fra følgende formel:

$$ROE = \frac{\text{Resultat før skat}}{\text{Egenkapital}}$$

Af nedenstående tabel fremgår udviklingen i ROE for Djurslands Bank og Østjydsk Bank for 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	6,17	8,07	4,55	7,19	8,05
Østjydsk Bank	-38,8	-57,3	1,46	2,12	3,64
Gruppe 3 - snit	0,54 ³²	-2,56	-2,15	-7,85	-23,62

Figur 19: ROE. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank + gr. 3 data fra Finanstilsynet.

Som det også var tilfældet med afkastningsgraden, er der en væsentlig forskel i de 2 pengeinstitutters forretning af egenkapitalen.

Fra 2009 – 2013 har Djurslands Bank hvert år en stigende egenkapital, samtidig med at årets resultat fra 2009 – 2011 reduceres, hvilket gør at forrentningen af egenkapitalen fra 2009 –

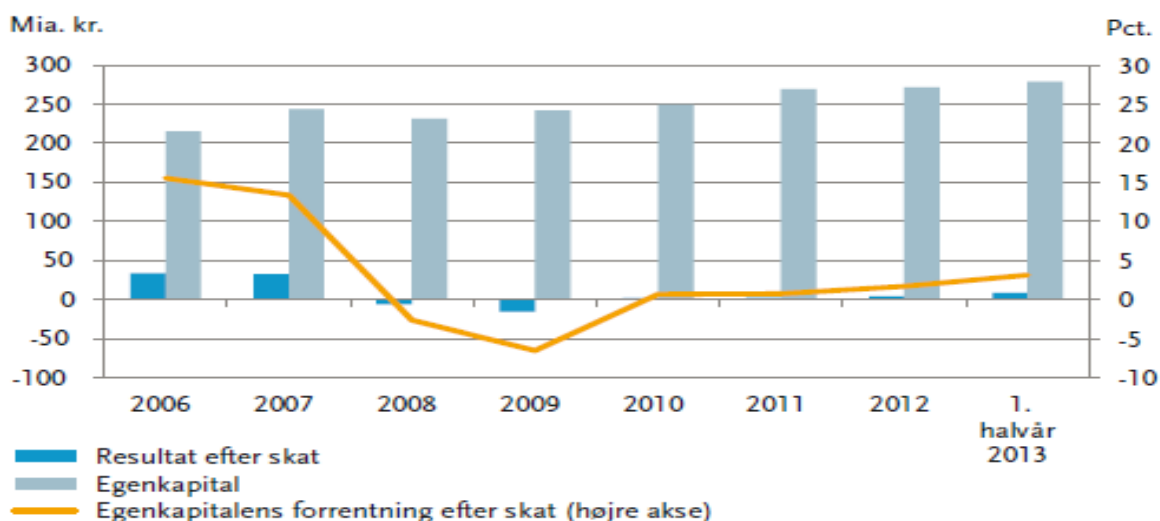
³¹ Nordea Online investering, 10-årig stats.obl. pr. 10.3.2014.

³² Gruppe 3 egenkapital forretning pr. 30.6.2013. <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

2011 er faldende. Årsagen til at forrentningen igen er stigende i 2012, skyldes det forbedrede resultat, som realiseres i 2012. Selvom der udbetales udbytte i 2012, øges egenkapitalen forsat, hvilket sammen med at resultatet for 2013 er på et lavere niveau i forhold til 2012, medvirker det til at der for 2013 realiseres en egenkapitalforrentning på 6,17% mod en egenkapitalforrentning på 8,07% i 2012.

Egenkapitalforrentningen for Østjysk Bank er i 2012 og 2013 påvirket af bankens meget høje nedskrivninger, og er meget utilfredsstillende. I perioden op til 2012 var banken i stand til at realisere en positiv forrentning af egenkapitalen, som dog fortsat lå under den forrentning som Djurslands Bank realiserede for samme periode.

Nedenstående graf viser udviklingen i egenkapitalforrentning i den danske banksektor³³



Figur 20: Forrentning af egenkapital. Kilde: Det finansielle Danmark, af Finansrådet december 2013.

Som ovenstående graf viser, er bankernes egenkapitalforrentning siden 2010 steget løbende til ca. 4 % pr. 30.6.2013. Det viser dog også, at Djurslands Bank er i stand til at matche den gennemsnitlige egenkapitalforrentning i den danske finansielle sektor. Banken er dog fortsat ikke i stand til at matche den gennemsnitlige egenkapitalforrentning for ikke finansielle selskaber, som indgår i C20 indekset og som pr. 30.6.2013 havde en egenkapitalforrentning på ca. 15 %³⁴.

Da den danske banksektor består af 4 forskellige grupper, og da der er meget stor forskel på størrelsen af bankerne i gruppe 1 til 4, har vi valgt at sammenligne Djurslands Banks og Østjysk Banks egenkapitalforrentning med de øvrige pengeinstitutter i deres egen gruppe,

³³ Det finansielle Danmark december 2013, udgivet af Finansrådet, side 9

³⁴ Det finansielle Danmark december 2013, udgivet af Finansrådet, side 9

som er 'Bankgruppe 3'. Pengeinstitutterne i 'Bankgruppe 3' har i snit realiseret en egenkapitalforretning på 0,54 % pr. 30.06.2013, hvilket altså er væsentligt under hvad Djurslands Bank realiserer. Det skal bemærkes at tallene er påvirket af nogle enkelte pengeinstitutter, som påvirker meget negativt 2012 og 2013, hvilket bl.a. er Østjydsk Bank. Men det fremgår også af ovenstående tabel, at Østjydsk Bank til og med 2011, har været i stand til at realisere en egenkapitalforretning, som ligger over gennemsnittet af 'Bankgruppe 3' pengeinstitutter.

5.6. Indtjening pr. omkostningskrone

For at analysere hvorvidt Djurslands Bank og Østjydsk Bank har en effektiv omkostningsstruktur, har vi valgt at se nærmere på de 2 bankers indtjening pr. omkostningskrone.

Indtjening pr. omkostningskrone beregnes ud fra følgende formel:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Indtægter}}{\text{Omkostninger}}$$

I nedenstående tabel fremgår indtjening pr. omkostningskrone for Djurslands Bank og Østjydsk Bank for perioden 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,22	1,29	1,14	1,24	1,25
Østjydsk Bank	0,63	0,48	1,02	1,05	1,09
Gruppe 3 - snit	1,03	0,96	0,89	0,79	0,55

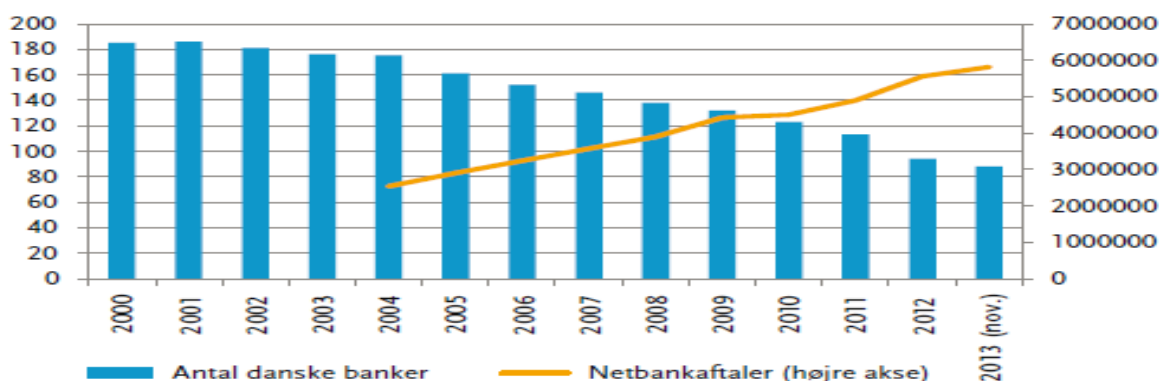
Figur 21: Indtjening pr. omkostningskrone. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank + gr. 3 data fra Finanstilsynet.

Indtjeningen pr. omkostningskrone viser bankens omkostningseffektivitet, og hvis tallet er større end 1 betyder det, at det ordinære resultat før skat er positivt, hvilket gør det til et nøgletal, som ledelsen af bankerne kan anvende til at optimere og tilpasse omkostningerne, hvis det er nødvendigt.

Det er fælles for Djurslands Bank og Østjydsk Bank, at deres omkostninger til personale er steget i perioden fra 2009 – 2013. Dog har Djurslands Bank samtidig været i stand til at øge deres indtægter. Indtægterne er dog faldet i 2013 igen, hvorfor bankens indtjening pr. omkostningskrone også er faldet i 2013. Østjydsk Banks indtjening pr. omkostningskrone ligger i 2012 og 2013 på et utilfredsstillende niveau, hvilket igen skyldes de høje nedskrivninger.

Hvis vi sammenligner Djurslands Banks og Østjydsk Banks indtjening pr. omkostningskrone, med de øvrige 'Bankgruppe 3' pengeinstitutter, som har en gennemsnitlig indtjening pr. omkostningskrone pr. 30.06.2013³⁵ på 1,03, kan vi se at Djurslands Bank har en bedre indtjening pr. omkostningskrone end gennemsnittet. Derimod har Østjydsk Bank en væsentlig ringere indtjening pr. omkostningskrone, end de øvrige 'Bankgruppe 3' pengeinstitutter. Lige som det var tilfældet med egenkapitalforretningen har Østjydsk Bank til og med 2011 realiseret en indtjening pr. omkostningskrone som ligger over gennemsnittet for pengeinstitutterne i 'Bankgruppe 3'.

Udgifter til personale og administration er en væsentlig omkostning for alle pengeinstitutter, og er en omkostning som alle banker forsøger at reducere mest muligt via optimering af processer og generel effektivisering. Derfor ser vi også at bankerne forsøger at få deres kunder til at bruge selvbetjeningsprodukter, hvilket også er lykkedes jf. nedenstående graf³⁶



Figur 22: Antal af Netbanker. Kilde: Det finansielle Danmark, af Finansrådet december 2013.

I forbindelse med en fusion, vil der netop være mulighed for at skabe optimering og effektivisering, hvorfor en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank på lang sigt evt. vil medføre en forbedring af indtjeningen pr. omkostningskrone.

5.7. Delkonklusion

Som regnskabsanalysen viser, har Djurslands Bank gennem analyseperioden realiseret bedre resultater end Østjydsk Bank, hvorfor Djurslands Banks nøgletal igennem hele perioden er bedre end de nøgletal som Østjydsk Bank har realiseret.

³⁵ <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

³⁶ Det finansielle Danmark december 2013, udgivet af Finansrådet, side 9

Den negative driftsudvikling i Østjydsk Bank er påvirket af meget store nedskrivninger i 2012 og 2013, hvorimod Djurslands Bank har været i stand til, i forhold til Østjydsk Bank, at undgå store nedskrivninger. Sammenligningen med de øvrige 'Bankgruppe 3' pengeinstitutter viser også at Østjydsk Bank indtil 2012 og 2013, har været i stand til at realisere bedre resultater end deres peergruppe.

Driftsudviklingen i Østjydsk Bank har medført, at Østjydsk Bank har fra solgt 3 filialer for at forsøge at genoparbejde et forretningsgrundlag, som vil være i stand til at realisere tilfredsstillende resultater fremadrettet.

For aktionæerne i Djurslands Bank er det væsentligt at forholde sig til hvorvidt de har tiltro til at driften i Østjydsk Bank fremadrettet kan forbedres, og at nedskrivningerne har nået sit maksimum, hvilket er en nødvendighed for at en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, vil være en fordel for aktionæerne i Djurslands Bank.

6. Kapitalkrav

6.1. Østjydsk Bank

I det efterfølgende kommenteres og vurderes Østjydsk Banks udvikling i kapitalforholdene for perioden 2009 – 2013.

6.1.1. Egenkapital

Egenkapital, Mio. kr.					
	2013	2012	2011	2010	2009
Egenkapital	341,4	434,9	716,8	648,5	632,2

Figur 23: Egenkapital. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2009-2013

Østjydsk Banks egenkapital er i perioden fra 2009-2013 faldet med 46 %. Dette skyldes primært, at banken de seneste år har haft store underskud i både 2012 og 2013 på henholdsvis 282,8 mio. og 195,5 mio. Som tidligere beskrevet skal årsagen til de store underskud findes i de kraftige nedskrivninger, efter besøg fra Finanstilsynet³⁷.

6.1.2. Basiskapital

Basiskapitalen					
Mio.kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Kernekapital	518,4	533,5	875,2	785,5	773,9
Hybrid kernekapital	181,4	189,9	183,4	157	157
Supplerende kapital	342,6	417,5	402,9	403,2	403,2
Basiskapital	760,4	769,2	1133,4	1109,7	1147,6

Figur 24: Basiskapital. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2009-2013

Ovenstående tabel viser udviklingen i basiskapitalen for Østjydsk Bank. Basiskapitalen har været faldende i perioden fra 2009-2013. Årsagen til at basiskapitalen faldt, var på grund af det faldende resultat og egenkapital.

Østjydsk Bank har i forbindelse med indførslen af 'Bankpakke 2', optaget hybrid kernekapital via et statsligt kapitalindskud. Banken har i 2013 optaget yderligere hybrid kernekapital på 50 mio. kr., som led i deres genopretningsplan, for få banken på ret køl igen efter et par år med uacceptable resultater. I samme plan har de indfriet ansvarlig lån for 75 mio. kr., derfor er basiskapitalen for 2012 og 2013 næsten uændret. Fordelen for Østjydsk Bank er, at løbetiden for hybrid kernekapital normalvis er længere end supplerende kapital.

³⁷ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/2013/VU-Oestjydsk-Bank.aspx>

6.1.3. Solvens

Solvens					
	2013	2012	2011	2010	2009
Solvens	16,2 %	12,8 %	18 %	17,7 %	17,7 %
Individuelt solvensbehov	11,9 %	10,4 %	11,6 %	10,3 %	-
Solvensoverdækning	4,3 %	2,4 %	6,4 %	7,4 %	-
Basiskapital	760,4	769,2	1133,4	1109,7	1147,6
Risikovægtede poster	4682,8	5991,3	6292,7	6263	6474,8
Solvensprocent gr. 3	18,45 % ³⁸	17,68 %	22,17 %	20,59 %	20,45 %

Figur 25: Solvens. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydske Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Solvensen i Østjydske Bank har været svingende i perioden. Positivt er det, at solvensen er steget med 3,4 % -point fra 2012 til 2013. Faldet i basiskapitalen fra 1147,6 mio. i 2009 til 760,4 mio. i 2013 er en af de primære årsager til faldet i solvensen. Ydermere har de risikovægtede poster været faldende gennem perioden, og faldet på 1792 mio.kr. skal findes i, at banken har solgt de sydligste afdelinger i Vejle, Horsens og Skanderborg til Arbejdernes Landsbank. Frasalget er en del af den genopretningsplan som blev vedtaget, efter det dårlige resultat i 2012.

Kravene til det individuelle solvensbehov, har været under opsyn fra Finanstilsynet. Østjydske Bank havde i 1. kvartal af 2013 besøg af Finanstilsynet, hvor de blev pålagt at foretage yderligere nedskrivninger³⁹. Derfor er det individuelle solvensbehov steget en smule fra 2012 til 2013.

1. januar 2014 blev der indført nye kapitalkrav til pengeinstitutterne jf. tidligere afsnit. Dermed kommer det til at påvirke Østjydske Banks kapital. Banken har selv været ved at foretage beregninger på hvordan de bliver påvirket af det. De vil have ca. 69,4 mio. af supplerende kapital, som ikke længere kan medregnes i kapitalen. Derfor falder deres solvens til ca. 15 %⁴⁰. Stadigvæk acceptabelt i forhold til kravet på 8%.

Den egentlige kernekapital skal være min. 4,5 % af de risikovægtede aktiver, summen af egentlig kernekapital og hybrid kapital skal min. være 6 % jf. tidligere afsnit. Ud fra regnskabsåret 2013 lever banken op til dette med en egentlig kernekapital på 7,2 % af de risikovægtede aktiver, hvor summen af kernekapital og hybrid kapital udgør 11,07 % af de risikovægtede aktiver.

³⁸ Solvensprocent fra 1. halvår 2013

³⁹ <http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6497673.ece>

⁴⁰ Årsregnskab 2013, Østjydske Bank, side 15

6.1.4. Likviditet

Likviditetsoverdækning					
	2013	2012	2011	2010	2009
Likviditetsoverdækning	136,2 %	215 %	257 %	244 %	174,3 %
Likviditetsoverdækning gr. 3	222,98 % ⁴¹	217,7 %	267,5 %	378,1 %	273,2 %

Figur 26: Likviditet. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Likviditetsoverdækningen har været faldende fra højeste overdækning i 2011 på 257 % til 136,2 % i 2013. Det er stadigvæk mere end kravet på 50 %. Årsagen til at likviditetsoverdækningen er faldet fra 2012 til 2013 er, at Østjydsk Bank har indfriet statsgaranteret fundinglån for i alt 826 mio.kr⁴².

Det er bankens målsætning på den lange bane, at kunders indlån i overvejende grad skal være med til at finansiere kundeudlån og likviditeten. Dermed vil Østjydsk Bank være mindre afhængig af ekstern funding.

6.1.5. Tilsynsdiamant

Tilsynsdiamanten		
Pejlemærker	Grænseværdi	
Summen af store engagementer	<125 % af basiskapitalen	73,9 %
Udlånsvækst	<20 %	-20,1 %
Likviditetsoverdækning	>50 %	136,2 %
Stabil funding	< 1	0,8
Ejendomseksponering	< 25 %	17,7 %

Figur 27: Tilsynsdiamant. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2009-2013

Østjydsk Bank lever op til alle Tilsynsdiamantens fem pejlemærker. Summen af store engagementer ligger på et niveau hvor banken skal være opmærksom på, at de ikke kommer for tæt på grænseværdien. Hvis engagementerne bliver for store i forhold til basiskapitalen, skal der ikke mange nedskrivninger eller tab på disse engagementer før, at banken igen kan komme i vanskeligheder.

Østjydsk Bank har en eksponering mod ejendomme på 17,7 %, her vurderes det, at banken igen skal have fokus på dette område, således at de ikke kommer for tæt på grænseværdien. Ejendomsmarkedet har de seneste år vist sig at være svært at værdiansætte, og ofte har man set overbelånte ejendomme, som er svære at få solgt, og tidligere i rapporten har vi vist hvordan tvangsauktionerne har været stigende.

⁴¹ Likviditetsoverdækning fra 1. halvår 2013

⁴² http://www.7230.oeb.dk/media/-400000/files/Regnskabsmeddelelse_2013_.pdf

Bankens udlån er faldet med 20 %, og årsagen til det er, at danskerne i de seneste år har valgt at spare deres penge op, i stedet for at foretage nye investeringer som vil kræve finansiering. Det faldende udlån er også påvirket af at Østjydsk Banks har solgt tre filialer til Arbejdernes Landsbank.

6.1.7. Nedskrivning og udlån

Nedskrivning					
	2013	2012	2011	2010	2009
Nedskrivning	4,6 %	7,2 %	1,9 %	2,2 %	1,7 %
Nedskrivning i mio.kr.	254,1	490,9	127,7	143,6	110,7
Nedskrivning i gr. 3	0,93 % ⁴³	2,68 %	2,15 %	4,27 %	2,14 %

Figur 28: Nedskrivning og udlån. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Østjydsk Bank har de seneste år haft nedskrivninger som har været væsentlig højere end deres peergruppe 3. Finanstilsynet har i flere omgange givet banken påbud om at foretage yderligere nedskrivninger, da der var svaghestegn i flere større engagementer⁴⁴. Tilsynet var på besøg i 1. kvartal i 2013, hvor de igen kunne konstatere at der var behov for at nedskrive for 342 mio. kr. Dette skyldes at Østjydsk Bank, ikke havde nedjusteret sikkerhederne for ejendomme. Nedskrivningerne på ejendoms lån skal ses i lyset af, at ejendomsmarkedet har været nedadgående siden finanskrisens start⁴⁵.

Det er Østjydsk Banks ønske at de vil sprede risikoen på udlån ud på forskellige brancher - dermed vil de minimere følsomheden overfor enkelte kunder og brancher.

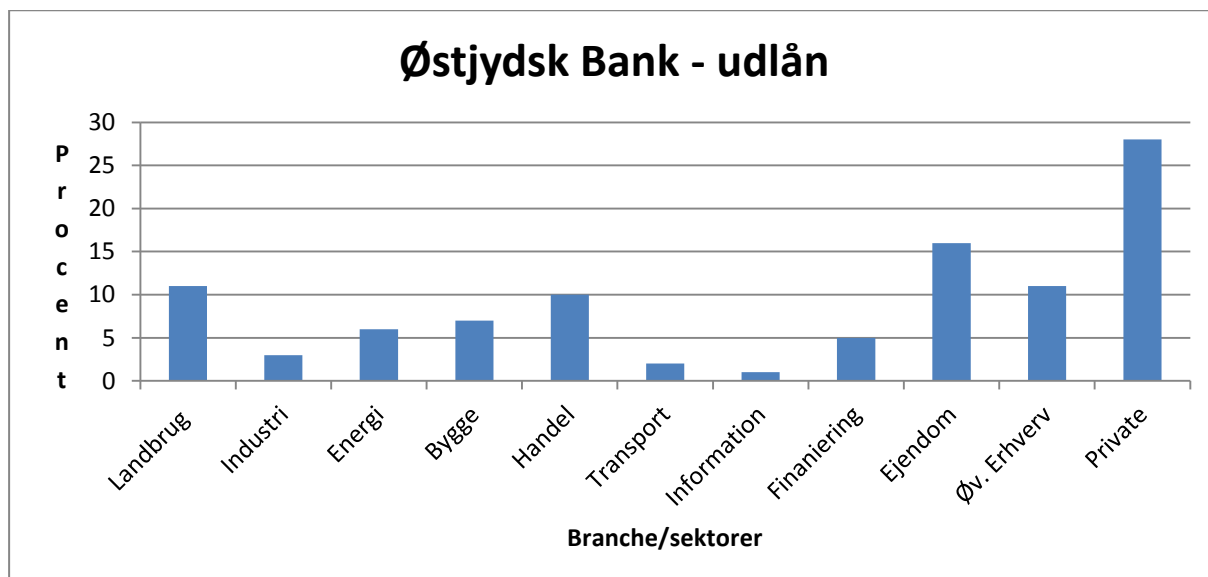
Banken er primært eksponeret mod mindre og mellemstore erhvervskunder inden for Landbrug, ejendomme mv⁴⁶. Det kan diskuteres, om de i de seneste år for formålet at leve op til deres eget ønske om at sprede risikoen på forskellige brancher. Nedenunder vises et diagram over, hvordan udlånet i Østjydsk Bank er fordelt ved udgangen af 2013.

⁴³ Nedskrivningsprocent fra 1. halvår 2013

⁴⁴ http://www.7230.oeb.dk/media/Redegørelse_oeb_inspektion.pdf

⁴⁵ http://www.7230.oeb.dk/media/Redegørelse_om_inspektion.pdf

⁴⁶ Årsregnskab Østjydsk Bank, side 17



Figur 29: Udlån, Østjydsk Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Østjydsk Banks regnskab 2013

Det kan ses på diagrammet, at banken stadigvæk har en høj andel af udlån til ejendomsmarkedet på ca. 16 %. Dermed er faldet i forhold til 2012 kun på 0,5 %, hvor Østjydsk Bank havde udlån til ejendomme på 16,5 %, som er væsentlig højere end 'Bankgruppe 3' pengeinstitutterne, hvor gennemsnittet var på 5,7 %. Derfor skal de være opmærksom på at de får taget hånd om at få dette reduceret, hvis de skal følge deres eget ønske om risikospredning.

6.2. Djurslands Bank

Ligeledes vil vi i det følgende afsnit kommentere og vurdere på kapitalkravene for Djurslands Bank i perioden fra 2009 – 2013.

6.2.1. Egenkapital

Egenkapital, Mio. kr.					
	2013	2012	2011	2010	2009
Egenkapital	783,6	757,6	680,7	680,7	635,7

Figur 30: Egenkapital. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013

Djurslands Banks egenkapital er steget med 23,26 % i perioden fra 2009 - 2013. Banken har i hele perioden formået at have overskud på mellem 23 til 47 mio. kr. Derfor skyldes stigningen i egenkapitalen primært de tidligere års positive resultater, som er overført til egenkapitalen.

6.2.2. Basiskapital

Basiskapitalen					
I mio.kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Kernekapital	772,5	747,7	715	696,3	578,3
Hybrid kernekapital	50	50	50	50	0
Supplerende kapital	0	0	0	100,6	175,6
Basiskapital	736,7	717,4	683,7	767,5	701,5

Figur 31: Basiskapital. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013

Ovenstående viser udviklingen for basiskapitalen i Djurslands Bank. I perioden har bankens basiskapital steget fra laveste niveau i 2011 683,7 mio. kr. til 736,8 mio. kr. i 2013. Den primære årsag til stigningen skal findes i, at Djurslands Bank har øget egenkapitalen efter de positive resultater gennem de seneste år.

Djurslands Bank har optaget for 50 mio. kr. hybrid kernekapital. Banken forventer ikke, at hybrid kernekapital kan indgå fuldt ud i opgørelsen af basiskapitalen efter de nye kapitaldækningsregler, og derfor vil banken ansøge Finanstilsynet om en forhåndsgodkendelse til at indfri dem før tid⁴⁷.

6.2.3. Solvens

Solvens					
	2013	2012	2011	2010	2009
Solvens	17,3 %	16,6 %	15,3 %	15,7 %	14,2 %
Individuelt solvensbehov	11,2 %	9,7 %	8,5 %	8,0 %	8,0 %
Solvensoverdækning	6,1 %	6,9 %	6,8 %	7,7 %	6,2 %
Basiskapital	736,7	717,4	683,7	767,5	701,5
Risikovægtede poster	4267,8	4328,5	4473,5	4876,8	4955,2
Solvensprocent gr. 3	18,45 % ⁴⁸	17,68 %	22,17 %	20,59 %	20,45 %

Figur 32: Solvens. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Djurslands Bank har i hele perioden haft en stigende solvens, som er steget fra 14,2 % til 17,3%. Solvensen vurderes til at være på et acceptabelt niveau, og det vurderes at banken er i stand til at imødekomme det fremtidige kapitalkrav. Den primære årsag til at solvensen er steget, er at bankens basiskapital er steget med 19,3 mio. kr.. Hvis Djurslands Bank får accept til at indfri hybrid kapitalen, vil det betyde at solvensen falder til 16 %, da hybrid kapitalen på 50 mio. kr. indgår i beregningen i basiskapitalen.

Djurslands Bank har anvendt 8+ modellen til vurdering af den individuelle solvens for 2013, og derfor kan man ikke direkte sammenligne dette tal med de forrige år. Selvom Djurslands

⁴⁷ Djurslands Banks årsregnskab for 2013, side 4

⁴⁸ Solvensprocent fra 1. halvår 2013

Bank har vurderet den individuelle solvens ud fra 8+ modellen, har banken stadigvæk en tilfredsstillende solvensoverdækning.

Djurslands Bank vil, som skrevet i ovenstående, ansøge om at få lov til at indfri deres hybrid kapital da de nye kapitalkrav ikke længere gør det muligt, at medregne kapitalen i basiskapitalen. Hvis de får lov til at indfri hybridkapitalen, er det kun den egentlige kernekapital som min. skal være 4,5 % af de risikovægtede poster. Efter indfrielsen vil den egentlige kernekapital udgøre 17,9 % af de risikovægtede aktiver. Derudover vil en indfrielse af hybrid kapitalen medføre et fald i solvensprocenten fra nuværende 17,3 % til 16 %, da basiskapitalen vil falde til 686,7 mio. kr.⁴⁹. Bankens solvens vil fremadrettet stadigvæk være på et acceptabelt niveau.

6.2.4. Likviditet

Likviditetsoverdækning					
	2013	2012	2011	2010	2009
Likviditetsoverdækning	181,2 %	206,5 %	170,4 %	211,5 %	195,1 %
Likviditetsoverdækning gr. 3	222,98 % ⁵⁰	217,7 %	267,5 %	378,1 %	273,2 %

Figur 33: Likviditet. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Djurslands Banks likviditetsoverdækning har været en smule faldende gennem perioden, men er stadigvæk på et meget tilfredsstillende niveau.

Målsætningen for Djurslands Bank er at de skal kunne have tilstrækkelig likviditet, således at de til en hver tid kan betale sine forpligtigelser og modstå ændringer i bankens funding mix.

6.2.5. Tilsynsdiamant

Tilsynsdiamanten		
Pejlemærker	Grænseværdi	
Summen af store engagementer	<125 % af basiskapitalen	59,8 %
Udlånsvækst	<20 %	2 %
Likviditetsoverdækning	>50 %	181,2 %
Stabil funding	< 1	0,65
Ejendomsseksponering	< 25 %	12,4 %

Figur 34: Tilsynsdiamant. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013

Djurslands Bank lever ligesom Østjysk Bank op til alle Tilsynsdiamantens fem pejlemærkers grænseværdier.

⁴⁹ Nuværende basiskapital 736,7 – 50 (hybrid kapital), jf. årsregnskab, Djurslands Bank

⁵⁰ Likviditetsoverdækning fra 1. halvår 2013

Djurslands Bank har haft en positiv udvikling på udlån, som er steget med 2 %. Udviklingen i udlånsvæksten kan ses i lyset af historisk højt niveau af nettotilgang af nye kunder.

Bankens ejendomseksponering ligger på ca. halvdelen af grænseværdien og anses som acceptabelt. Stadigvæk skal banken være opmærksom på den seneste udvikling på ejendomsmarkedet med faldende priser og overbelånte ejendomme.

6.2.6. Nedskrivning og udlån

Nedskrivning					
	2013	2012	2011	2010	2009
Nedskrivning	0,9 %	1 %	0,8 %	0,7 %	0,9 %
Nedskrivning i mio.kr.	43,6	47,9	38,2	39,2	46,9
Nedskrivning i gr. 3	0,93 % ⁵¹	2,68 %	2,15 %	2,14 %	4,27 %

Figur 35: Nedskrivning og udlån. Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2009-2013 + gr. 3 data fra finanstilsynet

Djurslands Bank har de seneste år haft væsentlig lavere nedskrivningerne på deres udlån end gennemsnittet af 'Bankgruppe 3' pengeinstitutterne. Bankens nedskrivninger ligger på et acceptabelt niveau.

Djurslands Bank havde i foråret 2013 besøg af Finanstilsynet, som gennemgik bankens risikoområder. Finanstilsynet fandt yderligere nedskrivninger for 3,7 mio. kr.⁵².

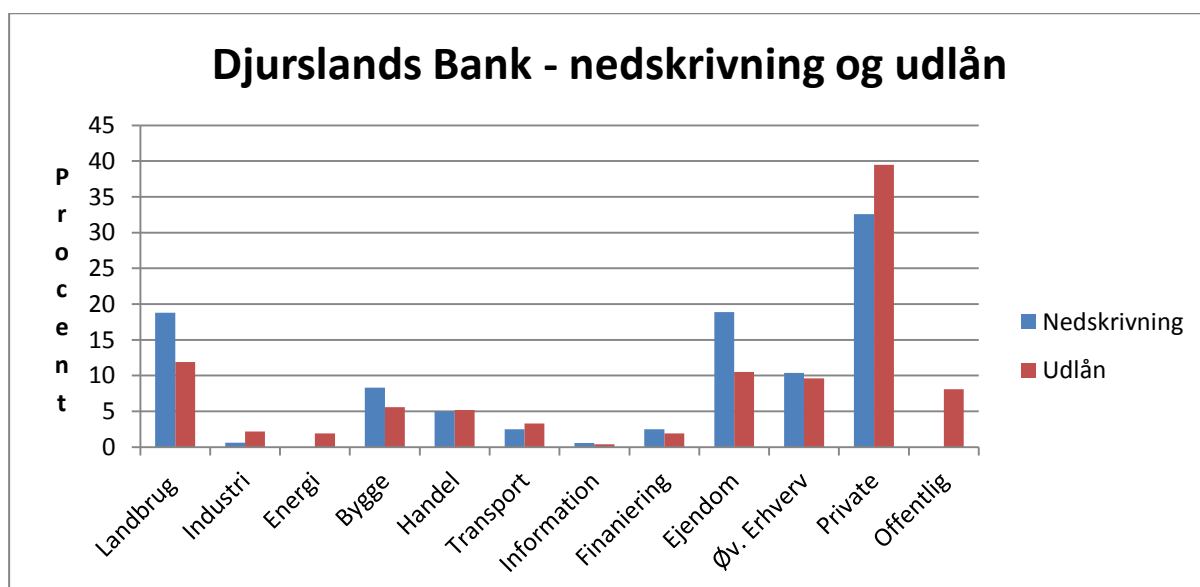
Djurslands Bank har, ligesom Østjysk Bank, et ønske om at sprede risikoen på forskellige områder. Kreditpolitikken i banken ligger vægt på spredning på kunder, segmenter, brancher og geografiske områder⁵³.

Nedenstående diagram viser bankens udlån og nedskrivninger fordelt på forskellige brancher for 2013.

⁵¹ Nedskrivningsprocent fra 1. halvår 2013

⁵² http://alm.djurslandsbank.dk/media/Finanstilsynets_redegørelse_af_banken.pdf

⁵³ Djurslands Banks regnskab, side 12



Figur 36: Egen tilvirkning. Kilde: Djurslands Banks regnskab 2013

Bankens største udlånsbranche er landbrug og ejendomme, hvor de i 2013 har placeret henholdsvis 11,9 % og 10,5 % af udlånet. Dermed er ca. ¼ af bankens samlet udlån placeret i de to brancher, hvilket vurderes at være højt i forhold til bankens ønske om at sprede risikoen ud på forskellige områder. Banken har ifølge Finanstilsynet et højere gennemsnit af udlån til ejendomme end gennemsnittet af mindre pengeinstitutter.

Derfor er det uacceptabelt, at bankens største nedskrivninger også er på landbrug og ejendomme. Banken har i 2013 nedskrevet for ca. 19 % på ejendomme, og udlånet var på 10,5%, dermed er nedskrivningerne næsten dobbelt så store som udlånet.

6.3. Delkonklusion

Kravene til bankerne er i de seneste år blevet øget, og Østjydsk Bank samt Djurslands Bank har også været påvirket af det øget pres på kravene.

Østjydsk Bank har i de seneste år være ramt af større underskud som har presset dem på deres kapitalkrav. De har fået påbud fra Finanstilsynet, og har været nødsaget til at lave en genopretningsplan for bankens fremtidige drift. De store underskud og mange nedskrivninger i perioden har været med til, at få egenkapitalen til at falde med 46 %. Samtidig har Østjydsk Bank haft nedskrivningsprocenter, som har været væsentlig højere end gennemsnittet for de andre 'Bankgruppe 3' pengeinstitutter.

Djurslands Bank har modsat Østjydsk Bank haft fremgang i hele perioden. Deres egenkapital er steget og banken har formået at få bankens solvens til at stige, selvom der i perioden har været ændret krav i forhold til opgørelsen af solvensen. Djurslands Bank har også haft besøg

af Finanstilsynet, og har også fået påbud om at nedskrive yderligere på flere af deres engagementer. Djurslands Bank har dog fortsat meget lave nedskrivningsprocenter i forhold til deres peergruppe for pengeinstitutter i 'Bankgruppe 3'.

Begge banker har forholdsvis høj eksponering imod ejendomme og landbrug, hvorfor begge skal være opmærksomme på dette område.

1. januar 2014 blev kravene øges igen, og ud fra kapitaltallene fra regnskaberne 2013, vil begge banker leve op til det. Ændringerne vil betyde at begge bankers solvens vil falde en smule, da man ikke fremadrettet kan medregne alt kapital i solvensen.

7. WACC

For at analysere Djurslands Banks og Østjydsk Banks pris for at fremskaffe kapital, som er med til at bestemme det nødvendige afkast ved nye forretninger, vil det kommende afsnit omhandle bankernes kapitalomkostninger. Analysen vil tage udgangspunkt i en WACC analyse, som står for Weighted Average Cost of Capital of new funds, hvilket på dansk betyder bankens gennemsnitlige kapitalomkostninger.

WACC beregnes ud fra nedenstående formel:

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

$$K_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Balance} - \text{Egenkapital} - \text{Puljeordninger}}$$

$$T = \text{Skattesats for selskaber} = 25\%$$

$$L = \frac{\text{Balance} - \text{Egenkapital} - \text{Puljer}}{\text{Balance} - \text{Puljer}}$$

$$K_e = r_f + \beta_k * (K_m - r_f)$$

Formlen til at beregne WACC er opdelt i 2 led. K_d som er det første led i formlen, udtrykker bankens pris for fremmedkapital. Fremmedkapital er den pris som banken betaler for funding i form af f.eks. gæld til andre pengeinstitutter og rente på indlånsmidler. K_e som er det andet led i formlen, fastsætter afkastkravet til egenkapital. Afkastkravet påvirkes af den risikofrie rente, den systematiske risiko, samt det forventede afkast i markedet.

For at beregne Djurslands Bank og Østjydsk Banks WACC, vil vi starte med at se på hvor meget de betaler for deres fremmedkapital, og hvordan de 2 bankers fundingstruktur ser ud.

7.1. Pris for fremmedkapital (K_d) og fundingstruktur

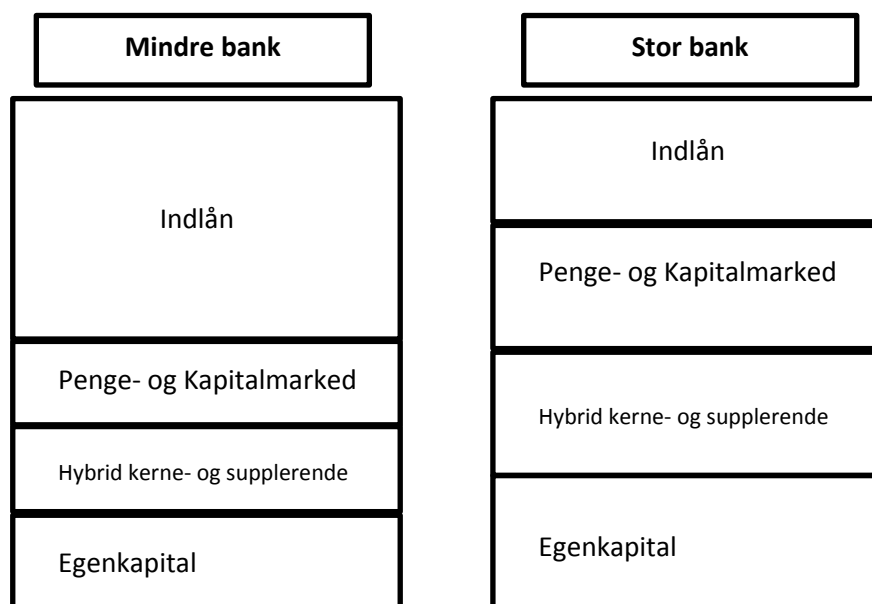
Nedenstående tabel viser prisen for fremmedkapital for Djurslands Bank og Østjydsk Bank i perioden 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	0,76 %	0,88 %	1,2 %	1,11 %	2,12 %
Østjydsk Bank	2,27 %	2,32 %	2,36 %	1,99 %	2,55 %

Figur 37: Pris for fremmedkapital. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 for Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Som ovenstående tabel viser, har Djurslands Bank været i stand til løbende at reducere deres pris for fremmedkapital hvert år fra 2009 -2013. Østjydsk Bank har ikke været i stand til at realisere samme reducere af deres fundingomkostninger, hvilket gør at de i 2013 betaler 1,51 % mere for deres fremmedkapital i forhold til Djurslands Bank.

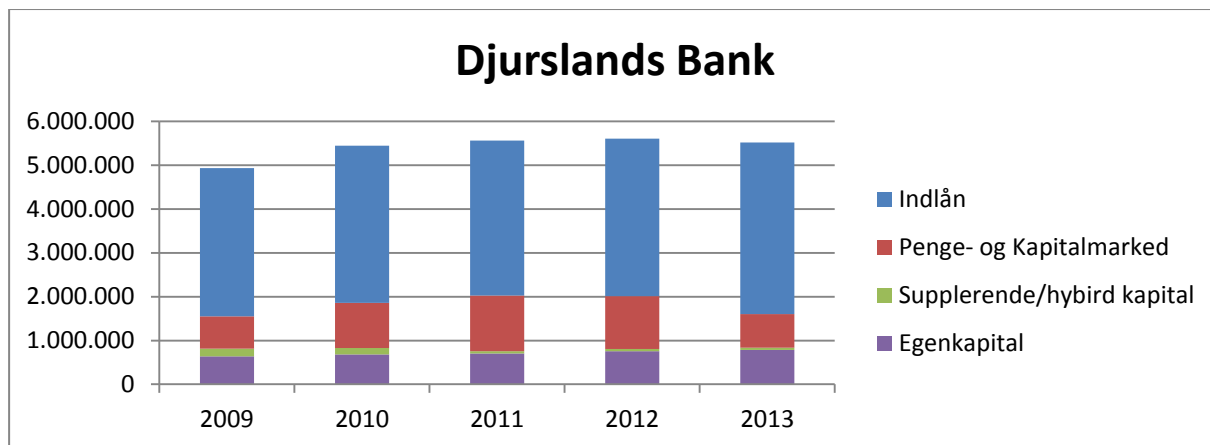
Før vi kan vurdere om Djurslands Banks og Østjydsk Banks pris for fremmedkapital ligger på et acceptabelt niveau, skal vi se på hvordan fundingstrukturen i et pengeinstitut ser ud.



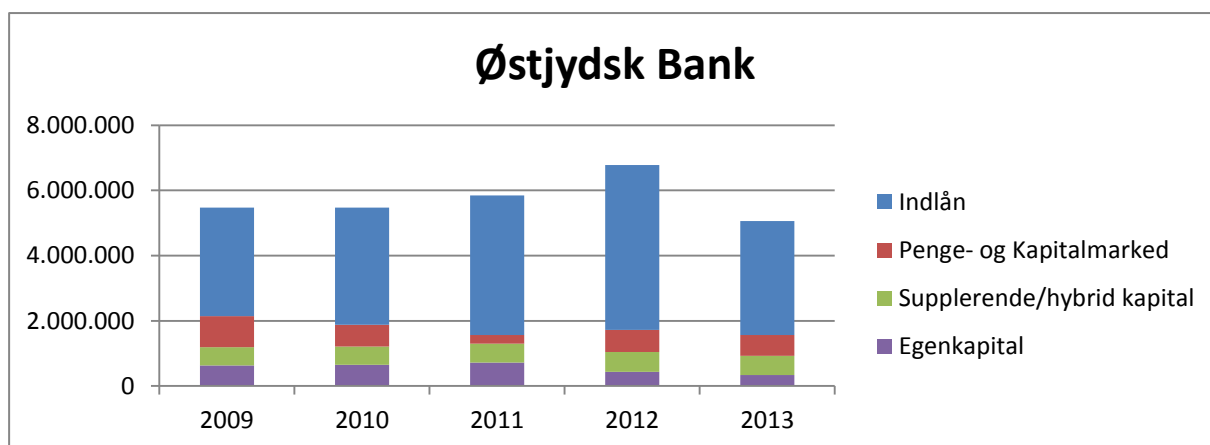
Figur 38: Egen fremstilling, oplysninger fra udleveret "Bankvirksomhed og risikostyring", særtryk fra kapital 1 i Finansielle forretninger og rådgivning, privat, 5 udgave, side 22

Som ovenstående figur viser, er der forskel på fundingen fra en mindre bank til en stor bank. Da f.eks. Nordea og Danske Bank kan betragtes som store banker, er Djurslands Bank og Østjydsk Bank i denne sammenhæng små banker.

Nedenstående figurer illustrerer Djurslands Banks og Østjydsk Banks fundingstruktur i perioden 2009 – 2013.



Figur 39: Funding Djurslands Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 - 2013 Djurslands Bank



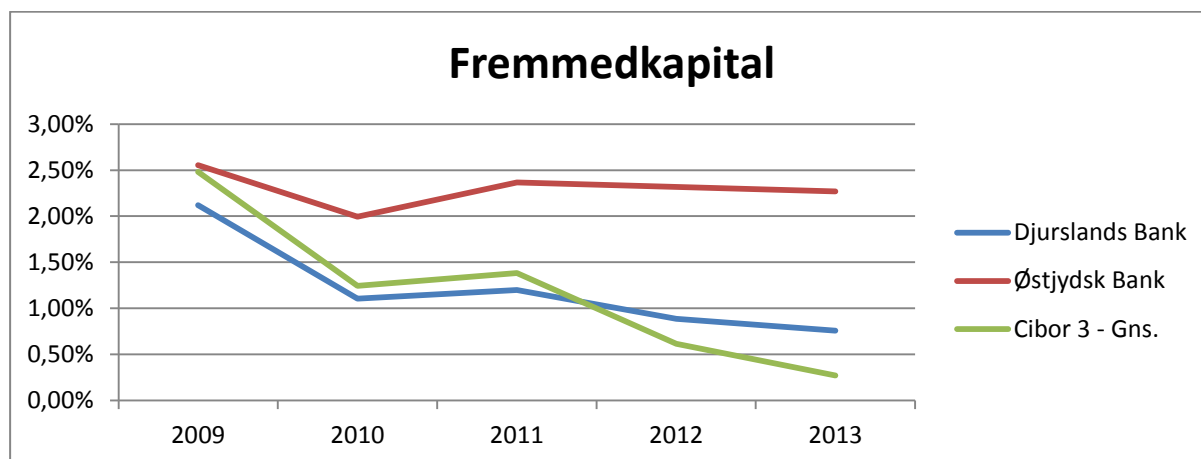
Figur 40: Funding Østjysk Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Østjysk Bank.

Som ovenstående viser, udgør indlån en stor del af Djurslands Bank og Østjysk Banks funding, hvorfor funding fra penge- og kapitalmarkedet udgør en mindre andel. For Djurslands Bank og Østjysk Bank er funding via indlån en billig måde at skaffe fremmedkapital på. Dog er en stor andel af funding via indlån ikke uden risiko. Ved at bankerne optager en stor del af deres funding via indlån, accepterer de samtidig en likviditetsrisiko, da de anvender kort funding til at finansiere udlån med lang løbetid. Derfor er det vigtigt, for både Djurslands Bank og Østjysk Bank, til hver en tid at have et stort indlånsoverskud, så de reducerer deres likviditetsrisiko.

Da vi kan konkludere at størstedelen af Djurslands Bank og Østjysk Banks funding består af indlån, kan vi sammenligne deres pris på fremmedkapital med pengemarkedsrenten CIBOR 3, som indikerer den rentesats hvortil et pengeinstitut er villigt til at udlåne penge, til et andet

pengeinstitut, for en kort periode, uden sikkerhedsstillelse⁵⁴. Med baggrund i, at Djurslands Bank og Østjydsk Bank primært finansierer sig kort via indlån, bør deres pris på fremmedkapital ligge under renten på CIBOR 3.

I nedenstående figur er udviklingen i prisen på Djurslands Bank og Østjydsk Banks fremmedkapital sammenholdt med udviklingen i CIBOR 3.



Figur 41: Fremmedkapital. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank og dst.dk

I et ”normalt” marked vil de fleste danske pengeinstitutter være i stand til at funde sig til en lavere rente end CIBOR 3 renten, hvilket også var tilfældet i 2007 før finanskrisen startede⁵⁵. Som ovenstående figur viser, er renten på CIBOR 3 faldet markant fra 2009 frem til 2013, hvilket medfører at selv ikke de største pengeinstitutter, med de højeste ratings, pt. er i stand til at holde deres omkostninger til fremmedkapital under CIBOR 3 renten⁵⁶.

Som det illustreres i ovenstående figur, har Djurslands Bank frem til 2011, været i stand til at holde omkostningerne til fremmedkapitalen under CIBOR 3 renten. Djurslands Bank har også været i stand til at reducere deres finansieringsomkostninger, både i 2012 og i 2013, til et niveau som vurderes at være tilfredsstillende. Dette er selvom at deres omkostninger ligger over CIBOR 3 renten.

Østjydsk Bank var i 2009 ca. i stand til at finansiere sig til samme pris som den daværende rente på CIBOR 3. Østjydsk Bank har dog efterfølgende ikke været i stand til at følge

⁵⁴ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/vejledning-til-fastsaettelse-af-cibor.aspx>

⁵⁵ Power point af Lars Krull, analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter pr. 30.6.2013, side 16

⁵⁶ Power point af Lars Krull, analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter pr. 30.6.2013, side 19

udviklingen i CIBOR 3, hvorfor Østjydsk Bank i 2013, i forhold til Djurslands Bank, betaler en væsentligt højere pris på deres fremmedkapital.

7.2. Egenkapitalens indflydelse (L)

Egenkapitalens størrelse i forhold til den samlede balance, har indflydelse på beregningen af WACC. En stor egenkapital medfører et krav om en højere forretning fra investorerne, hvilket medfører at bankens samlede WACC bliver øget. Modsat vil en lille egenkapital betyde, at bankens WACC reduceres, da det samlede afkastkrav fra investorerne reduceres. Derimod kan en lav egenkapital give usikkerhed omkring hvorvidt banken har et tilfredsstillende kapitalgrundlag, hvilket kan gøre at interesserede investorer evt. ikke vil investere deres midler i banken.

Djurslands Bank har fra 2009 – 2013 hvert år realiseret et overskud, som er blevet anvendt til at konsolidere bankens egenkapital plus egenkapitalen er løbende øget. Der er dog udbetalt udbytte de 2 seneste år, men der er fortsat blevet realiseret positiv konsolidering. Den negative driftsudvikling i Østjydsk Bank har derimod medført, at bankens egenkapital løbende er blevet reduceret, hvilket gør at egenkapitalen næsten er halveret i forhold til 2009 og kan medføre, at potentielle investorer mister interessen da de kan synes at risikoen ved at investere i banken er for høj.

7.3. Afkastkravet til egenkapitalen (K_e)

Ved beregning af WACC tager beregning af afkastkravet til egenkapitalen udgangspunkt i CAPM som beregnes ved:

$$K_e = r_f + \beta_k * (K_m - r_f)$$

7.3.1. Risikofri rente

r_f : R_f er en betegnelse for den risikofrie rente. Renten fastsættes som hovedregel med baggrund i renten på en 10-årig statsobligation⁵⁷. Vi har derfor taget udgangspunkt i en 10-årig statsobligation med en rente på 1,51 %⁵⁸ i vores beregning af WACC for Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

7.3.2. Beta

Beta anvendes til at beskrive et aktivs systematiske risiko⁵⁹. Systematisk risiko består af generel usikkerhed i økonomien f.eks. inflation, økonomisk politik osv.⁶⁰

⁵⁷ Bankvirksomhed og risikostyring: Særtryk fra kap. 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat 5. udgave

⁵⁸ Nordea Online Investering, 10 årig stats.obl - 2024. pr. 10.3.2014.

⁵⁹ Complet Kompendium i Finansiering, 2. udgave 2008, af Chresten Koed & Michael Nielsen, side 69.

$\beta > 1$ Mere risikabelt end den gennemsnitlige aktie på indekset.

$\beta = 1$ Gennemsnitsrisiko

$\beta < 1$ Mindre risikabelt end den gennemsnitlige aktie på indekset.

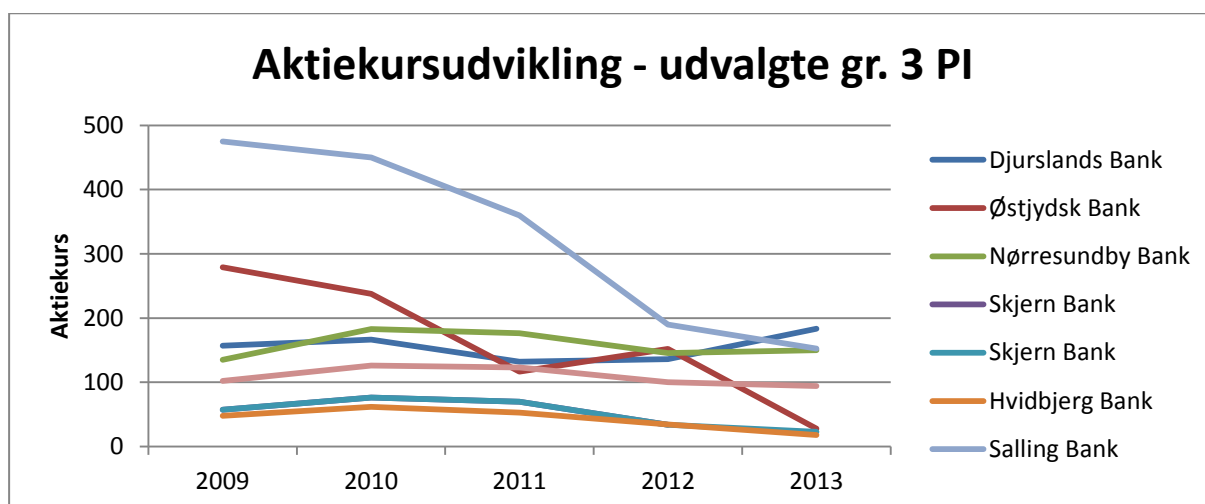
I undervisningen på studiet, har vi fået beskrevet at til beregningen skal vi anvende en betaværdi på 1, som er udtryk for, at aktierens risiko følger det øvrige markedet generelt. Dette er vi ikke helt enige i. Igennem finanskrisen har flere og flere banker været i store vanskeligheder, og flere af dem har måttet lukke eller fusionere med andre for at redde sig. Derfor mener vi ikke at en bankaktie blot kan følge markedet generelt og antage en betaværdi på 1.

Østjydsk Bank har i de seneste år været ramt af faldende resultater, og de har derfor haft svært ved at leve op til de krav, som der er til pengeinstitutterne, hvilket har betydet at banken har fået flere påbud fra Finanstilsynet. Dermed mener vi at en aktie som Østjydsk Banks, bør have en betaværdi på mere end 1, da aktien vurderes at have en højere risiko end markedet generelt.

Djurslands Bank har selv igennem finanskrisen, været i stand til levere gode resultater og har ikke været plaget af væsentlige nedskrivninger på udlån, end flere af de store aktører på markedet. Vi har derfor set på udviklingen af aktiekurserne for både Djurslands Bank og Østjydsk Bank, sammenlignet med fem andre, udvalgte børsnoterede banker for 'Bankgruppe 3' pengeinstitutterne.

Nedenfor vises diagram med udviklingen af de 7 bankers aktier fra 2009 til 2013. Grafen viser at de fleste aktiekurser er faldende, og mange af de høje kurser i 2009 er faldet til et meget lavt niveau nu, set i forhold til hvor høj kursen var i 2009. Østjydsk Banks kurs ligger omkring kurs 28 mod kurs 279 i 2009. Vi har på baggrund af dette vurderet betaværdien for Østjydsk Bank til at være 1,5, hvilket også skyldes at vi vurderer at driftsudviklingen i Østjydsk Bank gør, at aktien er blevet mere illikvid. Den eneste bank i grafen som har en positiv udvikling på aktiekursen, er Djurslands Bank - deres aktiekurs er steget til et højere niveau end før 2009. Vi har på baggrund af dette vurderet betaværdien til 1 for Djurslands Bank.

⁶⁰ Aktie investering: Teori og praktisk anvendelse 3. udgave, af Michael Christen & Frank Pedersen, Side 66



Figur 42: Kursudviklingen for udvalgte banker i gr. 3 fra 2009-2013. Kurserne er fra 31.12 hvert år. Egen tilvirkning. Kilde: Online Investering, Nordea Bank

7.3.3. Markedsrisikopræmien (Km)

Markedsrisikopræmien er betegnelsen for det ønskede afkast i markedet. Investorenes krav til et fremtidigt afkast kan være svært at forudbestemme. Det er dog klart at afkastet skal være højere end den risikofrie rente, da investorerne påtager sig en risiko.

Vi har til vores beregning af WACC forudsat et krav om afkast på 8 % for begge banker, hvilket vi vurderer er et realistisk krav fra investorerne. Det kan diskuteres hvorvidt der bør forudsættes forskellige krav til afkastet, da vi vurderer at der er større risiko ved at investere i Østjyds Bank, hvorfor nogle investorer vil forvente et højere afkast ved at investere i Østjyds Bank, end ved at investere i Djurslands Bank.

7.4. Beregning af WACC

Med baggrund i de analyserede faktorer har vi beregnet WACC for Djurslands Bank og Østjyds Bank i perioden fra 2009 – 2013 jf. nedenstående tabel.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,59 %	1,62 %	1,77 %	1,69 %	2,34 %
Østjyds Bank	2,32 %	2,29 %	2,71 %	2,40 %	2,88 %

Figur 43: WACC. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjyds Bank.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har Djurslands Bank reduceret deres WACC fra 2,34% i 2009 til 1,59 % i 2013, svarende til en reduktion af afkastkravet til nye forretninger på 0,75% - i samme periode har Østjyds Bank reduceret deres WACC fra 2,88% til 2,32 %,

svarende til en reduktion på 0,56 %. Prisen for at fremskaffe kapital er altså højere i Østjydsk Bank end i Djurslands Bank.

For Djurslands Bank som oplever en faldende WACC, betyder det for pengeinstituttet at konkurrenceevnen er styrket da banken har mulighed for at reducere deres prissætning på udlånet, men forsat leve op til afkastkravet. Hvis prissætningen fastholdes uændret, samtidig med WACC reduceres, vil det medføre et øget overskud.

7.5. Delkonklusion

Analysen viser, at Djurslands Bank og Østjydsk Bank har ens fundingstruktur hvor størstedelen af deres funding kommer fra indlånsmidler, hvilket også gør at begge banker har en likviditetsrisiko, da de anvender kort funding til at finansiere langt udlån.

Det fremgår også, at Djurslands Bank betaler en lavere pris for deres fremmedkapital i forhold til Østjydsk Bank, og at Djurslands Banks pris på fremmedkapital næsten har fulgt udviklingen i CIBOR 3, hvor Østjydsk Bank derimod ikke har været i stand til at reducere deres pris på fremmedkapital tilsvarende.

Prisen på fremmedkapital afspejler også den større risiko, som der er ved at investere i Østjydsk Bank i forhold til Djurslands Bank. Dette er også taget med i betragtningen af vurdering af betaværdien for henholdsvis Djurslands Bank og Østjydsk Bank, hvorfor Østjydsk Bank har en højere betaværdi end Djurslands Bank i beregningen af WACC.

Djurslands Banks væsentlige bedre udvikling i prisen på fremmedkapital medfører også at Djurslands Banks WACC ligger på et lavere niveau end Østjydsk Banks, hvorfor Djurslands Bank, baseret på baggrund af WACC analysen, er mere konkurrencedygtig end Østjydsk Bank.

8. ICGR og Rentefølsomhed

8.1. ICGR

Det er væsentligt for alle banker, at de har mulighed for at øge deres udlån. Det er derfor vigtigt for ledelsen af Djurslands Bank og Østjydsk Bank, at vide hvor meget de kan øge deres udlån, uden at det påvirker deres solvens.

Vi vil derfor i det næste afsnit analysere, via en ICGR analyse, hvor meget henholdsvis Djurslands Bank og Østjydsk Bank kan øge deres udlån, uden at det har indflydelse på deres solvens.

ICGR står for Internal Capital Generation Rate og bliver beregnet ud fra følgende formel:

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

Nedenstående tabel udviser udviklingen i ICGR for Djurslands Bank og Østjydsk Bank i perioden fra 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	3,69 %	5,33 %	3,30 %	5,40 %	6,29 %
Østjydsk Bank	-57,28 %	-64,57 %	1,05 %	1,38 %	2,90 %

Figur 44: ICGR. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Det er vigtigt for ledelsen og bestyrelsen i Djurslands Bank og Østjydsk Bank, at de hele tiden har fokus på, at bankens solvens til hver en tid lever op til bankens individuelle solvensbehov. Samtidig er det ledelsens og bestyrelsen ønske, at øge bankens forretningsgrundlag ved at lave nye forretninger, hvilket primært sker ved at øge bankens udlån. For at banken kan øge udlånet, uden at det har indflydelse på solvensen, er det nødvendigt at banken genererer en positiv indtjening der løbende kan medregnes i solvensen. Det vil samtidig betyde, at hvis banken fastholder den løbende positiv indtjening uden at øge udlånet, så vil bankens solvens løbende blive forhøjet.

Med baggrund i forskellen på Djurslands Bank og Østjydsk Banks driftsresultater fra 2009 – 2013, er der også væsentlig forskel i deres muligheder for at øge deres udlån, uden at det påvirker deres solvens. Som ovenstående tabel viser, har Djurslands Bank en positiv ICGR hvert år fra 2009 – 2013, og her er der også fratrullet udbytte i 2012 og 2013. Det vil altså sige, at hvis Djurslands Bank fastholder den regnskabsmæssige udvikling, som blev realiseret

i 2013, og banken ikke ændre deres udlånmix, vil det være muligt at øge bankens udlån med 3,69 %, uden at det kommer til at påvirke solvensen.

Østjydsk Bank har derimod ikke samme muligheder som Djurslands Bank. Med baggrund i deres utilfredsstillende regnskaber, som er påvirket af høje nedskrivninger i 2012 og 2013, er deres ICGR negativ. Det betyder, at hvis banken forhøjer udlånet, vil det påvirke solvensen negativt medmindre der samtidig tilføjes kapital, eller at den løbende indtjening forbedres så den genererer et løbende overskud som kan medregnes i solvensen, som er tilfældet ved Djurslands Bank.

8.2. Rentefølsomhed

For at vurdere hvorvidt der i forhold til Djurslands Bank og Østjydsk Bank nuværende kapitalstruktur, er forskel i de 2 bankers renterisiko, vil vi i dette afsnit analysere Djurslands Bank og Østjydsk Banks renterisiko og rentefølsomhed.

8.2.1. GAP-analyse

Ved hjælp af en GAP-analyse har vi mulighed for at vurdere sammenhængen mellem bankernes rentefølsomme passiver og aktiver. Formålet med en GAP-analyse er at styre de rentefølsomme passiver og aktiver, bl.a. ved at forsøge at matche mixet mellem variabelt ind- og udlån⁶¹.

Beregning af GAP sker ud fra følgende formel:

$$GAP = \text{Rentefølsomme aktiver} - \text{Rentefølsomme Passiver}$$

Nedenfor ses udvikling i GAP i perioden 2009 – 2013 for Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Mio.kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	538,7	519,7	491,5	455,3	419,5
Østjydsk Bank	-801,5	-1345,8	9,7	513,9	651,7

Figur 45: GAP. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Som ovenstående tabel viser, har Djurslands Bank igennem hele perioden et positivt GAP, som også er stigende fra 419,5 mio. kr. i 2009 til 538,7 mio. kr. i 2013, dette er selvom at bankens udlån er blevet reduceret samtidig med at mængden af indlån er øget. Årsagen til at Djurslands Banks GAP fortsat er positiv, selvom at der i 2013 er indlånsoverskud i forhold til mængden af udlån, skyldes at Djurslands Bank samtidig har reduceret deres gæld til andre kreditinstitutter og centralbanker med 432,3 mio. kr.

⁶¹ Bankvirksomhed og risikostyring: Særtryk fra kap. 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat 5. udgave

Som det fremgår af tabellen, er Østjydsk Banks GAP for 2012 og 2013 negativt. Den markante udvikling fra 2011 til 2012 kan forklares ved, at samtidig med at udlånene reduceres med 328 mio. kr., blev mængden af indlån øget med 780 mio. kr. GAP for Østjydsk Bank er fortsat negativ i 2013, men der er dog igen sket en markant ændring i forhold til 2012. Bankens udlån er reduceret med 920 mio. kr. og bankens indlån er reduceret med 1.563 mio. kr., hvilket til dels skyldes bankens salg af 3 afdelinger til Arbejdernes Landsbank.

Ved positiv GAP vil stigende markedsrenter medføre en stigning i nettorenteindtægterne grundet øget renteindtægter på udlån. Derimod vil faldende renter medføre et fald i nettorenteindtægterne. Dermed vil stigende markedsrenter ved negativt GAP medføre et fald i nettorenteindtægterne, og faldende markedsrenter vil medføre en stigning i nettorenteindtægter.

Med baggrund i det nuværende historiske lave renteniveau, er det realistisk at forestille sig at vi inden for en periode på 5 år vil opleve en stigning i renteniveauet. Det betyder at Djurslands Bank ved en stigning i renteniveauet, ser ind i stigende nettorenteindtægter, mens et øget renteniveau for Østjydsk Bank vil medføre en reducere af deres nettorenteindtægter.

8.2.2. Relativt GAP og rentefølsomhed

Formålet med at beregne det relative GAP, er at vise forholdet mellem det beregnede GAP og bankernes samlede aktiver.

Nedenstående tabel viser det relative GAP for Djurslands Bank og Østjydsk Bank fra 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	8,19 %	7,81 %	7,46 %	6,95 %	6,66 %
Østjydsk Bank	-14,95 %	-17,93 %	0,13 %	7,36 %	10,63 %

Figur 46: Relativt GAP. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Djurslands Bank øger det relative GAP løbende fra 6,66 % i 2009 til 8,19 % i 2013, hvilket betyder at bankens rentefølsomhed udgør 8,19 % af de samlede aktiver. Stigningen skyldes primært at bankens GAP er stigende i perioden samtidig med at de samlede aktiver er fastholdt, på næsten samme niveau de sidste par år.

Fordi Østjydsk Banks GAP er negativ, er bankens relative GAP også negativ, som det fremgår af ovenstående tabel. Med en negativt relativt GAP på 14,9 % i 2013, er Østjydsk Banks rentefølsomhed altså -14,95 % af bankens samlede aktiver i 2013.

Det optimale for Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil være hvis det relative GAP var omkring 0 %, hvilket vil betyde neutral rentefølsomhed. Men da bankerne ikke er renteneutrale har vi valgt at se på, hvor rentefølsom og dermed hvor stor indvirkning ændringer i renteniveauet vil have for Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Nedenstående tabel viser udviklingen i Djurslands Banks og Østjydsk Banks rentefølsomhed fra 2009 – 2013.

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,11	1,11	1,10	1,10	1,09
Østjydsk Bank	0,83	0,80	1,00	1,09	1,13

Figur 47: Rentefølsomhed. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Med en rentefølsomhed på 1 vil bankerne ikke være påvirket af en ændring i renteniveauet. Hvis rentefølsomheden er over 1, vil banken øge renteindtægter ved en rentestigning, hvor en rentefølsomhed under 1 betyder at banken vil øge renteindtægten ved faldende renter. Som ovenstående tabel viser, er hverken Djurslands Bank eller Østjydsk Bank renteneutrale. Dog er Djurslands Bank i stand til at holde deres rentefølsomhed på et konstant niveau, hvor Østjydsk Bank, grundet den negative driftsudvikling i 2012 og 2013, oplever større udsving i deres rentefølsomhed.

Det fremgår også af ovenstående tabel, at en stigning i det nuværende renteniveau vil have forskellig indvirkning på driften i Djurslands Bank og Østjydsk Bank, da Djurslands Banks rentefølsomhed er positiv med 1,11 i 2013 og Østjydsk Banks rentefølsomhed i 2013 er negativ med 0,83. Med baggrund i det nuværende lave renteniveau, må det formodes, som tidligere skrevet, at vi på sigt ser ind i en stigning i renteniveauet. En stigning i renteniveauet vil altså være en fordel for Djurslands Bank og en ulempe for Østjydsk Bank, indtil Østjydsk Bank får en overvægt af rentefølsomme aktiver, i forhold til deres rentefølsomme passiver.

8.3. Delkonklusion

ICGR analysen viser, at Djurslands Bank har mulighed for at øge deres udlån, og dermed bankens forretningsgrundlag, uden at det kommer til at have påvirkning på bankens solvens, så længe de fastholder det nuværende udlånsmix. Det er derimod ikke tilfældet for Østjydsk Bank som har en negativ ICGR, og dermed ikke mulighed for at øge udlånet uden at der tilføres kapital, såfremt at bankens solvens ikke skal falde yderligere.

GAP og rentefølsomhedsanalysen viser også at udviklingen i Djurslands Bank og Østjydske Banks forhold mellem rentefølsomme aktive og rentefølsomme passiver er forskelligt, hvorfor de 2 banker ikke vil drage samme fordel af den fremtidige renteutvikling.

For aktionærerne i Djurslands Bank viser ovenstående analyser, at Djurslands Bank er bedre end Østjydske Bank på de parametre som er analyseret, og at Djurslands Bank har de bedste forudsætninger af de 2 banker, for at realisere positive resultater fremadrettet.

9. Kunde data

Ved en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank er det vigtigt for aktionærerne i Djurslands Bank, at have kendskab til kvaliteten af Østjydsk Banks erhvervsengagementer. Vi har derfor forsøgt at se nærmere på, om der er forskel i boniteten i erhvervsengagementerne i Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Til at se nærmere på de 2 bankers erhvervsengagementer har vi anvendt databasen Navne & Numre Erhverv (NNE)⁶². I vores søgning på kunder der har offentliggjort Djurslands Bank eller Østjydsk Bank som deres bankforbindelse, var der 399 selskaber der havde noteret Djurslands Bank som bankforbindelse og 746 selskaber der havde noteret Østjydsk Bank som bankforbindelse. Her skal det bemærkes at Holding selskaber er fravalgt, lige som det alene er selskaber som er medtaget i NNE. Det betyder at alle erhvervskunder der driver deres virksomhed som enkeltmandsvirksomhed, ikke fremgår i analysen. Det betyder f.eks. at mange landmænd ikke fremgår i resultatet da de fleste landmænd driver deres virksomhed som enkeltmandsvirksomhed.

Nedenstående tabeller er udarbejdet med baggrund i data indhentet fra NNE. Det vi har valgt at have fokus på i vores analyse af bankernes erhvervsengagementer, er erhvervskundernes evne til at generere positiv indtjening, gennemsnitlige gearing samt erhvervskundernes gennemsnitlige soliditet. Disse parametre mener vi giver os den bedste mulighed for at vurdere forskellen på kvaliteten af erhvervsengagementerne i henholdsvis Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Djurslands Bank, Mio.kr.	EBT	Egenkapital	Gæld (lang)	Gæld (Kort)	Balance	Soliditet
I alt	150,1	1.204,20	668,1	970,7	2.967,10	
Gennemsnit	0,4	3,0	4,6	2,5	7,4	35,82

Figur 48: Kunde data Djurslands Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Navne, Numre & Erhverv database.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er den gennemsnitlige soliditet i erhvervsengagementerne i Djurslands Bank på 35,82%, hvilket vurderes at være på et tilfredsstillende niveau. Samtidig generer bankens erhvervskunder i snit et overskud før skat på mDKK 0,4, hvilket også vurderes at være tilfredsstillende, især taget i betragtning at tallene er med baggrund i regnskaber for 2012, hvor mange erhvervskunder fortsat var præget af finanskrisen.

⁶² <http://erhverv.nnemarkedsdata.dk.zorac.aub.aau.dk/Content/Search/CommonSearch.aspx>

Hvis vi kigger på gearingen af Djurslands Banks kunder, viser ovenstående tabel også at bankens kunder generelt er lavt gearet. Hvis vi ser på erhvervskundernes gennemsnitlige fremmedkapital, i forhold til den gennemsnitlige egenkapital, er den gennemsnitlige gearing for bankens erhvervskunder på 1,46 hvilket vurderes at være på et meget tilfredsstillende niveau, set ud fra et kreditmæssigt synspunkt. Gearingen kan dog også, ud fra et forretningsmæssigt synspunkt, synes at ligge på et lavt niveau, da den lave andel af fremmedkapital viser, at banken ikke er særlig risikovillig, dette er med til at reducere bankens forretningsmuligheder, hvilket mindsker muligheden for at øge bankens indtjening.

Af de 399 erhvervskunder, som udgør datagrundlaget for vores analyse, har 68 af kunderne, svarende til 17 %, negativ egenkapital hvilket i sig selv er nok til at banken kan vurdere at der er indtrådt OIV, og derfor skal tage stilling til, om der skal bogføres en nedskrivning på engagementet. Men som det også er beskrevet tidligere, beviser det at Djurslands Bank i 2013 har en nedskrivningsprocent på 0,9 % og banken har styr på udviklingen i de kritiske engagementer.

Østjydsk Bank, Mio.kr.	EBT	Egenkapital	Gæld (Lang)	Gæld (Kort)	Balance	Soliditet
I alt	-29,1	1.237,30	2.492,90	2.897,90	7.113,40	
Gennemsnit	-0,039	1,8	6,9	3,9	9,5	16,91

Figur 49: Kunde data Østjydsk Bank. Egen tilvirkning. Kilde: Navne, Numre & Erhverv database.

Af ovenstående tabel fremgår det, at erhvervskunderne i Østjydsk Bank i gennemsnit har en soliditet på 16,91 %, hvilket er væsentligt lavere end den gennemsnitlige soliditet for erhvervskunder i Djurslands Bank. En gennemsnitlig soliditet på 16,91 % vurderes generelt at være på et for lavt niveau, og indikerer at mange af bankens erhvervskunder ikke har kapitalen til at stå imod flere år med negative resultater. Den gennemsnitlige erhvervskunde i Østjydsk Bank er samtidig ikke i stand til at realisere positive resultater, hvilket også fremgår af ovenstående tabel, som viser at erhvervskunderne i Østjydsk Bank i snit realiserer et negativt EBT på mDKK 0,039 - dette ikke er tilfredsstillende.

Hvis vi ser på erhvervskundernes gennemsnitlige fremmedkapital, i forhold til den gennemsnitlige egenkapital, er den gennemsnitlige gearing for Østjyllands Banks erhvervskunder på 4,28, hvilket er væsentligt højere end erhvervskunderne i Djurslands Bank, som har en gearing på 1,46. Forskellen på gearingen viser, at Østjydsk Bank er villige til at tage mere risiko når de laver forretninger med deres erhvervskunder. Det fremgår dog også af datagrundlaget at 229 af de 746 selskaber, svarende til 31 % af de erhvervskunder som ligger

til grund for vores analyse, har negativ egenkapital. Det store antal af erhvervsunder som har negativ egenkapital, kan direkte aflæses i de meget høje afskrivninger, som er bogført i 2012 og 2013.

Ovenstående tabel viser, at erhvervskunderne i Østjydsk Bank har en højere gearing end erhvervskunderne i Djurslands Bank, hvilket også bekræftes af undersøgelse udarbejdet på Aalborg Universitet i marts 2014⁶³, hvor i det fremgår at Erhvervskunderne i Østjylland Bank har en gennemsnitlig gearing på 7,16. Årsagen til at gearingen ikke er ens med den gearing som vi har beregnet, skyldes det bagvedliggende datagrundlag og forudsætninger for undersøgelsen ikke er identisk. Men at Østjyllands Banks gearing på 7,16 er utilfredsstillende høj kan dokumenteres bl.a. ved at sammenligne med gearingen i Vestjysk Bank, som er en af de mest udfordrede banker i Danmark. I undersøgelsen fremgår det, at Vestjysk Bank har en gearing på 4,42, hvilket altså er væsentligt lavere end Østjydsk Bank. At de banker som er medtaget i undersøgelsen, er det faktisk Østjydsk Bank med en gearing på 7,16, som har den højeste gearing. Djurslands Bank indgår ikke i undersøgelsen.

9.1. Delkonklusion

For aktionærene i Djurslands Bank er det vigtigt at de forholder sig til kvaliteten og risikoen i Østjydsk Banks erhvervsengagementer. Som ovenstående viser, er der en væsentlig forskel på boniteten i erhvervsengagementerne i Djurslands Bank og Østjydsk Bank, hvilket er et udtryk for en forskelligartet kreditpolitik.

Som det fremgår af analysen, har erhvervsengagementerne i Djurslands Bank både bedre resultater, stærkere kapitalforhold og lavere gearing. Derfor er det vigtigt at aktionærene i Djurslands Bank forholder sig til, og at de i en fusion er villige til, at overtage den risiko som er forbundet ved at overtage erhvervsengagementerne i Østjydsk Bank, og som allerede har påvirket Østjydsk Bank resultater med væsentlige nedskrivninger.

Som det fremgår af analysen, er der en væsentlig forskel på gearingen i erhvervsengagementerne i de 2 banker. Det må derfor forventes at en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil medføre, at mange af erhvervskunderne i Østjydsk Bank, vil opleve en strengere kreditpolitik, da det må forventes at ledelsen af fusionsbanken vil forsøge at nedbringe den gennemsnitlige gearing i erhvervsengagementerne. Aktionærene i Djurslands Bank skal altså forholde sig til om de mener, at risikoen ved at overtage de højere

⁶³ http://vbn.aau.dk/files/195365962/omgangsanalyse_18032014.pdf

gearede erhvervsengagementer, kan være med til at generere et tilfredsstillende fremtidigt resultat, som på sigt kan være med til at øge afkastet til aktionærerne for fusionsbanken.

10. Besparelser, synergieffekter og den fremtidige drift for fusionsbanken.

10.1. Besparelser og synergieffekter.

Ved at gennemføre en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, vil der opstå flere muligheder for at reducere de fremtidige driftsomkostninger. For aktionærerne i Djurslands Bank er det vigtigt at de kan se ind i forskellige synergieffekter og besparelser, som vil medføre en forbedring af den fremtidige drift, så aktionærerne på sigt kan forvente et øget afkast ved at indgå en fusion med Østjydsk Bank.

10.1.1. Reduktion af ansatte.

En af de muligheder som en fusion medfører, er at optimere antallet af medarbejdere ved at udnytte synergien ved fusionen til at reducere antallet af medarbejdere. Reducering af antallet af medarbejdere vil primært ske ved at reducere i antallet af ledere, mellemledere, kasserer, IT-medarbejdere, specialister, kundemedarbejdere, rengøring, sekretariat medarbejdere, HR-medarbejdere, samt privat- og erhvervsrådgivere ved at sammenlægge porteføljerne, så rådgiverne fremadrettet har flere kunder i deres porteføljer.

Jf. årsrapporterne 2013 for Djurslands Bank og Østjydsk Bank, var der i 2013 177 ansatte i Djurslands Bank og 135 ansatte i Østjydsk Bank, hvilket tilsammen giver 312 medarbejdere. Hvis vi ser på antallet af medarbejdere i forhold til balance milliard, har Djurslands Bank i 2013 26,9 ansatte pr. balance milliard og Østjydsk Bank har 25,3 ansatte pr. balance milliard i 2013. Hvis bankerne indgår i en fusion, vil de uden at ændre på antallet af medarbejdere, have 26,1 medarbejdere pr. balance milliard. Til sammenligning havde større banker som Jyske Bank og Sydbank i 2012 ca. 14 medarbejdere pr. balance milliard⁶⁴

Det forudsættes at bestyrelsen og direktionen ved en fusion ønsker at effektivisere den daglige drift og derved reducere antallet af medarbejdere, så antallet af medarbejdere pr. balance milliard udgør 23,5. Reducering af medarbejdere pr. balance milliard med 2,6 uden at ændre balance sammensætning, betyder en reduktion af det samlede medarbejder antal til 280, svarende til reduktion af antallet af afsatte med 32, svarende til 10 %.

For at vurdere hvad en reduktion af antallet af medarbejdere på 10 % vil medføre af besparelse, har vi valgt at se på bankernes samlede personale- og administrationsomkostninger. I 2013 har Djurslands Bank bogført 181,1 mio. kr. og Østjydsk Bank har bogført 150,9 mio. kr. i personaleomkostninger, svarende til et samlet beløb på 332

⁶⁴ Power Point af Lars Krull, opsamling på HDFR 6 semester, slide 47

mio. kr. Af de samlede 332 mio. kr. udgør 7,5 mio. kr. løn og vederlag til direktionen og bestyrelsen.

Ovenstående betyder altså, at hvis der i forbindelse med en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank gennemføres en effektiviseringsproces, som gør det muligt at reducere antallet af medarbejdere med 10 %, vil det betyde en besparelse på 24,5 mio. kr. om året i personaleomkostninger, uden at medregne besparelsen til løn og vederlag til direktionen og bestyrelsen.

10.1.2. Bestyrelse og direktion

Ved en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, vil der komme et stort antal bestyrelsesmedlemmer i overskud, ligesom at der vil være 1 direktør i overskud. Med baggrund i at det formodes at aktionærerne i Djurslands Bank har tillid til den nuværende direktør i Djurslands Bank, forudsættes det at han fortsætter som direktør for fusionsbanken, hvorfor det derfor er den nuværende direktør i Østjydsk Bank, som skal have ny stilling eller finde andet eksternt job.

Det vurderes ikke, at der er behov for at alle de nuværende medlemmer af Djurslands Banks og Østjydsk Banks bestyrelse fortsætter, i en bestyrelse for fusionsbanken, hvorfor der bliver mulighed for reducere omkostningerne til både direktionen og bestyrelsen.

De samlede omkostninger til direktion og bestyrelse i Djurslands Bank og Østjydsk Bank i 2013 udgør 7,5 mio. kr. Det formodes at den fortsættende direktør vil have øget honorar med baggrund i at organisationen efter fusionen er blevet større, ligesom nogle af bestyrelsesmedlemmerne vil kræve øget vederlag, da de kan mene at risikoen ved deres bestyrelsesansvar er øget. Vi vurderer dog at sammenlægning af direktionen og bestyrelserne vil kunne medføre en besparelse på minimum 2,5 mio. kr., da den største udgift er løn til den nuværende direktør i Østjydsk Bank, og denne lønpost vil delvist forsvinde ved fusionen.

10.1.3. Filialer og hovedkontorer

En fusion mellem 2 banker er et oplagt tidspunkt til at se på mulighederne for at reducere antallet af filialer. Som det fremgår af den tidligere beskrivelse af Djurslands Bank og Østjydsk Bank, har de 2 banker i dag ikke nogen filialer som ligger i samme by. Dog vurderer vi at Djurslands Banks nuværende filialer i Ørsted og Allingåbro, efter en fusion med Østjydsk Bank, vil kunne blive lukket ned og kunderne flyttes til filialerne i henholdsvis Vivild og Auning. Vi vurderer derudover at det på sigt vil være muligt at reducere yderligere i antallet af filialer, da både Djurslands Bank og Østjydsk Bank i dag har deres filialer liggende

meget tæt på hinanden. Såfremt ledelsen for en fremtidig fusionsbank ikke er villig til at lukke filialer, vil det også være muligt at starte med at lukke kassebetjeningen i nogen af de mindre filialer.

Omkostningsbesparelsen ved at lukke en filial afhænger af flere parameter, hvorfor vi i vores rapport har forudsat at lukning af en filial vil medføre en omkostningsreducering på 1 mio. kr.

Det er også muligt at kigge på hovedkontorerne. Djurslands Banks hovedkontor ligger i dag i Grenaa og Østjydsk Bank har hovedkontor i Mariager. Ved en fusion forudsættes det, at hovedkontoret vil fortsætte i Djurslands Banks nuværende hovedkonto i Grenaa. Dermed vil der ikke længere være behov for samme antal kvm. i Mariager, da de interne funktioner som sekretariat, HR, IT mv. vil blive flyttet til Grenaa. I den forbindelse vil det være oplagt at se på om der vil være mulighed for helt at lukke afdelingen i Mariager. Her skal det dog bemærkes at nuværende kunder i Østjydsk Bank måske vil føle det som en meget dårlig beslutning, hvis den fremtidige fusionsbank slet ikke har en afdeling i Mariager.

Det må dog forventes at flytningen fra de nuværende lokaler i Mariager som anvendes til hovedkontor, til mindre lokaler som alene skal anvendes til filialdrift, kommer til at medføre en driftsbesparelse. Vi har anslået, at flytningen til mindre lokaler vil give en driftsbesparelse på 1,0 mio. kr. om året.

10.1.4. Revision

Der er stor forskel på de nuværende omkostninger til revision i Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Jf. årsrapporterne for 2013, har Djurslands Bank betalt 0,4 mio. kr. i revisionsomkostninger, hvor Østjydsk Bank har betalt 4,4 mio. kr., hvilket virker meget højt. Da det fremgår at Østjydsk Bank i 2012 betalte 0,9 mio. kr. i revisionsomkostninger, vurderes de høje omkostninger i 2013 at være ekstraordinære.

Ved en fusion vurderes der, medbaggrund i de bogførte revisor omkostninger i 2013, at være en væsentlig besparelse af hente. Vi vurderer at der, forsigtigt anslået, kan laves en besparelse på de samlede revisionsomkostninger på 2,3 mio. kr., så revisionsomkostningerne for fusionsbanken fremadrettet vil udgøre 1,5 mio. kr.

10.1.5. Indfrielse af hybrid kernekapital

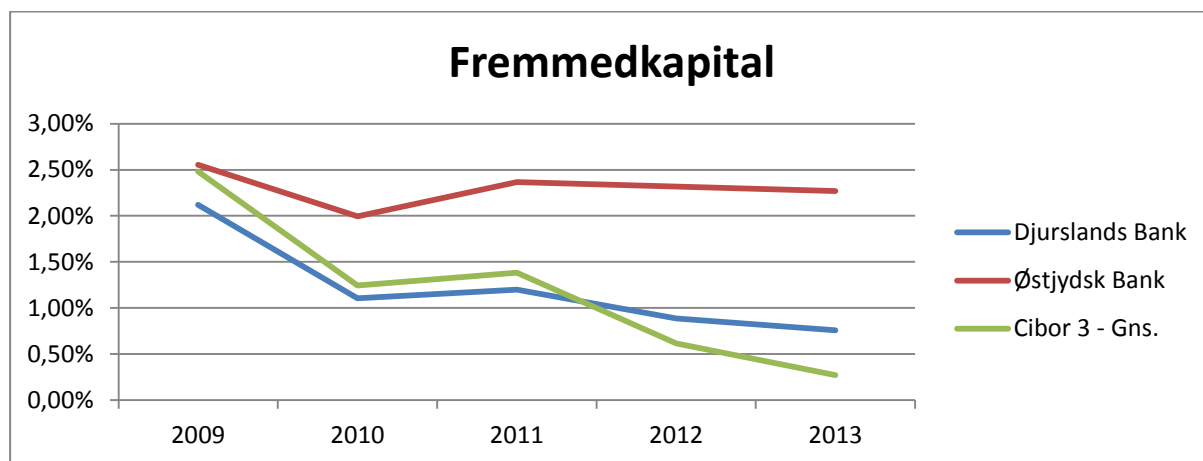
I forbindelse med en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, vil det være naturligt at se på mulighederne for at ændre kapitalstrukturen i fusionsbanken, for at reducere de fremtidige renteomkostninger.

Som det fremgår af Østjydsk Banks regnskab, har banken i dag statslig hybrid kernekapital på 164,1 mio. kr. Østjydsk bank betaler 11,5 % i rente for den hybride kernekapital, som staten har stillet til rådighed, svarende til en årlig renteomkostning på 18,6 mio. kr.

Indfrielse af statslig hybrid kernekapital vil direkte påvirke fusionsbankens basiskapital og dermed fusionsbankens solvens. Som vi vil uddybe senere i rapporten, vurderer vi at en fusionsbank efter indfrielse af Østjydsk Banks statslig hybrid kernekapital, vil have en acceptabel solvensoverdækning, hvorfor vi vurderer at det vil være muligt for en fremtidig fusionsbank at reducere renteomkostninger med 18,6 mio. kr. årligt ved at indfri Østjydsk Banks statslig hybrid kernekapital.

10.1.6. Reducering af pris på fremmedkapital

Nedenstående tabel, som også er gennemgået tidligere i rapporten, udviser forskellen på Djurslands Banks og Østjydsk Banks pris for fremmedkapital.



Figur 50: Fremmedkapital. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2009 – 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank og dst.dk

Som ovenstående graf viser, er der en forskel på 1,51 % i den pris som Djurslands Banks og Østjydsk Bank betaler for deres fremmedkapital.

Ved en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, vurderes der at være mulighed for at reducere prisen på den fremmedkapital som tidligere har tilhørt Østjydsk Bank. Det vil måske ikke være muligt at reducere fremmedkapital for fusionsbanken, så den kommer helt ned på det niveau som Djurslands Bank betaler i dag, men det vurderes at være realistisk at den samlede pris på fremmedkapitalen reduceres.

I vores beregning af den fremtidige resultatopgørelse for fusionsbanken, har vi dog valgt ikke at medtage en reducere af renteomkostningerne baseret på en reducere af fremmedkapitalen, da prisen på fremmedkapitalen påvirkes af flere eksterne faktorer.

10.2. Resultatopgørelse og balance for fusionsbanken

Ovenstående gennemgang af rationaliseringspotentialer og mulige synergieffekter ved en fusion medførte at vi beregnede os frem til følgende mulige besparelser ved en fusion:

- 24,5 mio. kr. ved at reducere antallet af ansatte.
- 2,5 mio. kr. ved at reducere omkostninger til direktion og bestyrelse.
- 3,0 mio. kr. ved reducere af filialer og hovedkontor.
- 2,3 mio. kr. ved reducere af omkostninger til revisor.
- 18,6 mio. kr. ved indfrielse af statslig hybrid kernekapital.

Ovenstående besparelser har vi valgt, at medtage i vores estimat for en fremtidig resultatopgørelse for fusionsbanken.

Vi har forudsat at gennemførelsen af fusionen sker i 2014, og at besparelserne først vil have fuld effekt i 2015, hvorfor besparelserne først er medtaget i resultatopgørelsen for 2015.

Ud over ovenstående besparelser har vi forudsat, at:

- der i 2015 og 2016 er en årlig vækst i rente og gebyr indtægterne på 2,5 %.
- der ikke er ændring i renteudgifterne ud over den medtagne besparelse på 18,6 mio. kr. efter indfrielse af hybrid kernekapital på 164,1 mio. kr.
- der er en mindre stigning i personaleomkostningerne fra 2015 til 2016, da vi har medtaget en generel lønstigning på 1,7 %.
- nedskrivningerne i 2013 har nået deres maksimum, hvorfor nedskrivningerne fra 2013 til 2016 falder med 50 mio. kr. årligt.

Med baggrund i ovenstående har vi sammenstillet en estimeret resultatopgørelse for fusionsbanken, som fremgår af nedenstående tabel.

Fusionsbanken, Mio. kr.	2013	2014	2015	2016
Renteindtægter	524,4	524,4	537,5	550,9
Renteudgifter	148,5	148,5	129,9	129,9
Netto renteindtægter	375,9	375,9	407,7	421,1

Gebyrer og provisionsindtægter	151,6	151,6	155,4	159,3
Netto rente- og gebyrindtægter	521,4	521,4	579,6	596,9
Udgifter til personale	331,8	331,8	304,8	310,0
Nedskrivninger	297,8	247,8	197,8	147,8
Resultat før skat	-102,2	-65,8	66,9	129,1

Figur 51: Resultat opgørelse for fusionsbanken. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank tillagt forudsætninger for fremtidige drift.

Selvom at fusionen forudsættes gennemført i løbet af 2014, vurderer vi at 2015 vil være et indkørings-år, hvorfor vi vurderer at første reelle drifts år for fusionsbanken vil være i 2016. Derfor har vi valgt at lave vores regnskabsanalyse, af den estimerede drift for fusionsbanken, ud fra den sammenstillede resultatopgørelse og balance for 2016.

Som ovenstående tabel udviser, estimerer vi at en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil give synergieffekter og besparelser, som vil medvirke at fusionsbanken i 2016 vil realisere et resultat før skat på 129,1 mio. kr., hvilket er en væsentlig forbedring i forhold til Djurslands Banks og Østjydsk Banks resultater for 2013.

10.3. Nøgletal for fusionsbanken

Formålet med vores regnskabsanalyse er at analysere de udvalgte nøgletal samt WACC og ICGR, som tidligere er analyseret individuelt for Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Såfremt det skal være en fordel for aktionærerne i Djurslands Bank, at der gennemføres en fusion med Østjydsk Bank, så er det vigtigt at den forventede fremtidige drift genererer et overskud og et afkast til aktionærerne, som er bedre end hvad Djurslands Bank selv vil kunne realisere.

10.3.1. ROE, ROA og indtjening pr. omkostningskrone

	Østjydsk Bank 2013	Djurslands Bank 2013	Fusionsbanken 2016
ROE	-38,80	6,17	10,28
Afkastningsrad	-2,78	0,74	1,08
Indtjening pr. omk. Kr.	0,63	1,22	1,28

Figur 52: Nøgletal for fusionsbanken. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank tillagt forudsætninger for fremtidige drift.

Som ovenstående tabel udviser, estimerer vi at fusionsbanken målt på forrentning af egenkapitalen, afkastningsgraden samt indtjeningen pr. omkostningskrone, i 2016 vil realisere væsentligt bedre resultater, end de resultater som Djurslands Bank og Østjydsk Bank individuelt har realiseret i 2013.

Som det fremgår af ovenstående resultatopgørelse forventes det at fusionsbanken i 2014 vil realisere et negativt resultat, og at det først er i 2015 at der vil blive realiseret et positivt resultat. Aktionærerne i Djurslands Bank skal altså ved en fusion være villige til at se ind i et år med negativ drift, hvilket de historisk ikke har været vant til i Djurslands Bank, samtidigt med at de ikke vil modtage udbytte, som de har gjort de sidste 2 år fra Djurslands Bank.

Aktionærerne kan derimod, forudsat at de opstillede mulige scenarier for omkostningsbesparelser gennemføres, og at afskrivningerne løbende reduceres som estimeret, se ind i en forbedret drift i 2016, som vil generere et øget afkast til fusionsbankens aktionærer.

10.4. WACC

Som det fremgår i vores beregning af WACC for Djurslands Bank og Østjydsk Bank var der i 2013 stor forskel på de 2 bankers WACC, da Djurslands Bank i 2013 havde en WACC på 1,59 %, hvor Østjydsk Bank havde en WACC på 2,32 %.

I vores beregning af WACC for Djurslands Bank og Østjydsk Bank argumenterede vi for, at vi vurderer at der er forskel i betaværdien for Djurslands Bank og Østjydsk Bank, hvorfor vi medtog en Betaværdi på henholdsvis 1 for Djurslands Bank og 1,5 for Østjydsk Bank.

Ved en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vurderer vi, at det er realistisk at forvente at fusionsbankens betaværdi vil være et sted imellem betaværdien for Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Derfor har vi valgt i vores beregning af WACC for fusionsbanken, at antage at fusionsbankens betaværdi udgør 1,25.

Med baggrund i ovenstående, samt den estimerede resultatopgørelse og balance for 2016, har vi beregnet fusionsbankens WACC til 2,00 %, hvilket er et stykke over Djurslands Banks WACC for 2013 på 1,59 %. Med baggrund i at 2016 vurderes at være fusionsbankens første reelle regnskabsår, efter at fusionen er endeligt gennemført i 2015, vurderer vi at fusionsbanken fremadrettet har mulighed for at forbedre sine resultater yderligere, hvilket vil være med til at forbedre fusionsbankens WACC fremadrettet.

10.5. ICGR

Fusionsbankens estimerede resultatopgørelse og balance for 2016 medfører en væsentligt forbedret ICGR i forhold til Djurslands Banks og Østjydsk Banks individuelle ICGR for 2013.

ICGR udgjorde for Djurslands Bank i 2013 3,69 % og for Østjydsk Bank var den negativ med 57,28 %. For Djurslands Bank betød det at banken var i stand til at realisere en mindre stigning i deres udlån, uden at det kom til at påvirke der solvens.

Fusionsbanken har derimod, med baggrund i resultatopgørelsen og balancen for 2016, en ICGR på 7,71 % hvilket altså betyder at fusionsbanken vil være i stand til at øge udlånet med 7,71 % hvor udlånmixet er uændret, uden at det vil komme til at påvirke fusionsbankens solvens.

For aktionærene i Djurslands Bank er det vigtigt at vide, at en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil give gode muligheder for at øge bankens udlån, uden at det kommer til at påvirke bankens solvens. Dermed har fusionsbanken mulighed for at øge forretningsgrundlaget, og dermed muligheden for at generere et højere afkast til bankens aktionærer, uden at der bliver behov for yderligere kapital for at banken overholder solvens kravet.

10.6. Kapitalkrav efter fusion⁶⁵

Udover ovenstående analyse af fusionsbankens nøgletal, er det væsentligt at se på hvordan kapitalforholdene kommer til at se ud hvis aktionærene vælger at indgå en fusion.

De to bankers nuværende kapitalforhold ligner hinanden meget i forvejen, derfor kommer kapitalforholdene efter en fusion ikke til at være væsentligt forskellige fra hinanden. Vi har tidligere vurderet besparelserne i forhold til en sammenlægning, og vurderet at det kan være en fordel at fusionsbanken indfrier hybridkapital for 164 mio. kr., som indgår i beregningen af basiskapitalen. Ydermere har Djurslands Bank og Østjydsk Bank selv vurderet betydningen af de nye kapitalkrav fra 1. januar 2014. Djurslands Bank forventer ikke at der vil indgå 50 mio. kr. for hybrid kapital som de vil indfri, og Østjydsk Bank har vurderet at 694 mio. kr. supplerende kapital heller ikke længere vil indgå. Disse kapitalposter har vi fratrækket nedenstående beregninger. Ud fra de besparelser og synergieffekter fusionen vil have, har vi vurderet at for regnskabsåret 2016 vil egenkapitalen være steget med 130,2 mio. Denne stigning er også indregnet i kapitalen for fusionsbanken, da dette vil påvirke fusionsbankens solvens.

2016	Østjydsk Bank	Djurslands Bank	Efter fusion
Basiskapital	691	686,9	1.343,7 ⁶⁶

⁶⁵ Se bilag 14 for beregninger

⁶⁶ Sammenlagt nuværende basiskapital, fratrækket 164 mio.kr.+tillagt 130,2 mio. øget egenkapital

Risikovægtede poster	4682,8	4267,8	8950,6
Solvens	15 %	16 %	15 %
Individuelt solvensbehov	11,9 %	11,2 %	11,55 %
Solvensoverdækning	3,1 %	4,8 %	3,45 %

Tabel 1: Basiskapital og solvens for fusionsbank. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank tillagt forudsætninger for fremtidige drift.

Fusionsbankens fremtidige solvens vil være 15 %, som giver en solvensoverdækning på 3,45%. Vi vil vurdere dette som acceptabelt for fremtidige muligheder for banken. Vi har vurderet at besparelsen i renteudgifterne ved at indfri for 164 mio. kr. på sigt vil give et øget basiskapital, samt at fusionsbanken har øget sin egenkapital. De kan imødeset det fremtidige kapitalkrav uden at deres solvens kommer under voldsomt pres.

10.7. Potentiel udlånsvækst⁶⁷

Med en solvens på 15 % og en overdækning på 3,45 % har den fusionerede bank mulighed for at øge udlånet, ved at lade de risikovægtede poster stige i forhold til basiskapitalen. Vi har i nedenstående tabel udregnet hvor meget udlånet kan stige med, før den fusionerede bank har en lavere solvens end den fusionerede banks individuelle solvens på 11,55 %. Tallene i tabellen er uden at tage højde for udlånmix, sikkerheder og vægtning.

	Nuværende solvens	Solvens på 11,55 %	Solvens på 13,5 %
Basiskapital	1.343,7	1.343,7	1.343,7
Risikovægtede poster	8.950,6	11.633,7	9.953,3
Solvens	15 %	11,55 %	13,5 %
Udlånsvækst mio.kr.		2.683,1	1.002,7
Udlånsvækst %		29,97 %	11,2 %

Tabel 2: Potentiel udlånsvækst. Egen tilvirkning. Kilde: Årsrapport 2013 Djurslands Bank og Østjydsk Bank tillagt forudsætninger for fremtidige drift.

Den fusionerede bank kan øge udlånet med en stigning i de risikovægtede poster på 2.683,1 mio. kr., hvis de vil udnytte mulighederne for udlån op til bankens maksimale niveau, uden at solvensen blive reduceret til under det individuelle solvensbehov på 11,55 %. Dette svarer til en udlånsvækst på ca. 29,97 %. Væksten på 29,97 % vurderes meget urealistisk, og ikke muligt ud fra tilsynsdiamantens krav om maximal udlånsvækst på 20 %.

Vi har derudover opstillet, hvor meget den fusionerede bank kan øge udlånet med, ved at sænke solvensen til 13,5 %. De risikovægtede poster kan øges med 11,2 %, som svarer til 1.002,7 mio. kr. Dette vurderes som mere realistisk end en sækning af solvensen til bankens individuelle solvens på 11,55 %. Mulighederne for øget udlån og dermed indtjening for

⁶⁷ Se bilag 15 og 16 for beregninger

fusionsbanken er til stede, men det er vigtig for Djurslands Banks aktionærer at vurdere, om samfundet og danskerne allerede nu er klar til at øge investeringerne, og låne penge til forbrug mv. Det er hvert fald vigtigt at man får spredt udlån, og får taget de nødvendige sikkerheder for at mindske risikoen.

10.8. Delkonklusion

Vi vurderer at der er mulighed for at lave væsentlige besparelser, ved at gennemføre en fusion mellem de 2 banker. Reduceringen af omkostninger vil dog ikke ske uden at have indflydelse på medarbejderne, hvor den væsentligste besparelse kan hentes. Samtidig skal aktionærerne i Djurslands Bank være indstillet på at en fusion kan komme til at have indflydelse på sammensætningen af bestyrelsen, så den fremtidige bestyrelse for fusionsbanken ikke udelukkende kommer til at bestå af bestyrelsesmedlemmer fra Djurslands Banks nuværende bestyrelse.

De estimerede resultater medfører at fusionsbanken i 2016 vil realisere, hvad der vurderes at være et tilfredsstillende resultat, og et resultat som er væsentligt bedre end hvad Djurslands Bank og Østjydsk Bank individuelt har realiseret i 2013. Den forbedrede drift gør også at fusionsbanken i 2016 realiserer bedre nøgletal, end hvad Djurslands Bank og Østjydsk Bank realiserede i 2013, hvilket er et væsentligt parameter for Djurslands Banks aktionærer, når de skal vurdere hvorvidt det vil være en fordel at indgå i en fusion med Østjydsk Bank.

Udover at fusionsbanken forventes at levere tilfredsstillende resultater, vurderes fusionsbanken også at leve til kapitalkravene, samtidig med at der vil være mulighed for at øge fusionsbankens udlån væsentligt, før at banken vil komme i problemer med at overholde solvenskravet.

Som det fremgår af analysen har fusionsbanken en WACC som ligger imellem Djurslands Banks og Østjydsk Banks WACC for 2013, hvilket betyder at fusionsbanken kommer til at have en højere betaling for fremmedkapitalen i forhold til Djurslands Bank. Vi vurderer dog at det er realistisk at forvente, at fusionsbankens WACC på sigt vil nærme sig det niveau som Djurslands Bank individuelle WACC lå på for 2013, da vi vurderer at det i en fusion vil være muligt at reducere prisen på fremmedkapitalen på Østjydsk Banks andel af fusionsbankens forretningsgrundlag.

11. Prisen for overtagelsen af Østjydsk Bank

Hvis Djurslands Bank ønsker at overtage Østjydsk Banks aktiviteter, skal vi have fundet ud af hvad prisen for Østjydsk Bank skal være. Der findes forskellige måder til at vurdere hvad prisen skal være. Udover prisen for overtagelsen, skal man også finde ud af hvordan denne skal finansieres af Djurslands Bank.

Djurslands Bank kan enten vælge at tilbyde aktionærerne i Østjydsk Bank kontanter, som ofte er en bekostelig affære, og da kravene til kapital i bankerne er skærpet de seneste år, vil en kontaktbetaling muligvis ikke være muligt for Djurslands Bank.

For at vurdere hvilken pris Djurslands Bank skal betale, har vi valgt at vurdere den ud fra nedenstående beregningsmetoder.

11.1. Egenkapitalen i Østjydsk Bank

Østjydsk Bank har i det seneste regnskab en egenkapital på 341,4 mio. kr., som er den værdi som de vil have i dag, hvis banken lukkede (hvis aktiverne kan realiseres til den bogførte værdi). Dermed vil en pris for overtagelsen af Østjydsk Bank være værdien af egenkapitalen, alene set ud fra den bogførte værdi af egenkapitalen. Det vurderer vi dog ikke som en rimelig og fair måde at værdiansætte Østjydsk Bank på, da banken de seneste par år har haft et voldsomt fald i egenkapitalen, på grund af større nedskrivninger. Hvis banken har fået styr på nedskrivningerne og banken igen begynder at skabe positive resultater, vil dette få den nuværende egenkapital til at stige.

11.2. Markedsværdien på aktien

En anden måde at vurdere prisen for overtagelsen på, kan være at se på hvordan aktiemarkedet har vurderet den akutte markedsværdi. Dermed får vi et øjebliksbillede af, hvad nuværende aktionærer forventer at få for deres ejerandel af Østjydsk Bank.

Østjydsk Bank har ifølge deres regnskab 5.960.000 aktier⁶⁸

Den aktuelle aktiekurs 30,90 kr.⁶⁹

Dermed giver den akutte markedsværdi:

Antal aktier 5.960.000 stk. * den aktuelle kurs på aktien 30,90 kr. = 184.164.000 kr.

⁶⁸ Årsregnskab, Østjydsk Bank, side 22

⁶⁹ Lukkekurs 14. marts 2014, kilde Nordea Online Investering

Den aktuelle markedsværdi er 184,1 mio. kr., hvilket er 46 % mindre end egenkapitalen. Derfor vil vi ud fra den aktuelle markedsværdi vurdere, at de aktuelle forventninger til banken vil give en pris for overtagelsen på 184,1 mio. kr. Prisen for en aktie i Østjydsk Bank afhænger som så meget andet, af udbud og efterspørgsel. Vi har tidligere beskrevet, at Østjydsk Banks aktie er placeret på OMXC small cap, som er et aktieindex, hvor omsætteligheden ikke er størst. Dermed skal det også medtages i vurderingen at aktien er illikvid.

11.3. Kurs indre værdi

Kurs indre værdi er yderligere en måde som kan anvendes til at vurdere prisen for Østjydsk Bank. Kurs indre værdi er hvad investorerne vil give pr. egenkapitals krone. Kurs indre værdi kan man bruge til at vurdere om markedet har en forventning om bedre resultater eller en formodning om øget vækst for virksomheden. Hvis kurs indre værdi er mere end 1, så vurderer markedet, at Østjydsk Banks aktie er mere værd end virksomhedens egenkapital. Hvis den derimod er under 1, vurderer markedet, at bankens aktie er mindre værd end egenkapitalen.

For at vurdere hvor meget Djurslands Banks aktionærer skal betale for Østjydsk Bank, har vi valgt at sammenligne de to bankers kurs indre værdi. Dermed kan vi ud fra markedets forventninger vurdere om der er belæg for, at betale en overpris for aktien.

Kurs indre værdi for Østjydsk Bank:

Den aktuelle aktiekurs: 30,9

Egenkapital: 341.400.000 kr.

Antal aktier: 5.960.000 stk.

K/I – Østjydsk Bank: 0,539⁷⁰

Kurs indre værdi for Djurslands Bank:

Den aktuelle aktiekurs 196,50⁷¹

Egenkapital: 783.600.000 kr.

Antal aktier: 2.700.000 stk.⁷²

⁷⁰ Beregning: $30,90 / (341.400.000 / 5.960.000)$

⁷¹ Lukkekurs 14. marts, kilde Nordea Online Investering

⁷² Årsregnskab, Djurslands Bank, side 19

K/I – Djurslands Bank: 0,677⁷³

Derved kan vi se både på Østjydsk Bank og Djurslands Bank, at de har kurs indre værdier på under 1, og dermed vurdere markedet, at aktien er mindre værd end egenkapitalen.

Beregningerne viser også at Djurslands Bank er vurderet stærkere end Østjydsk Bank, selvom de også har en kurs indre værdi på under 1.

Efter som kurs indre værdi er 0,539 for Østjydsk Bank vil vi mene at prisen skal afspejle dette. Derved skal de alt andet lige give mindre end egenkapitalen.

11.4. Sammenligning mellem P/E og ROE

Det er muligt at sammenligne P/E og ROE, for at vurdere en evt. udvikling og forventning til fremtiden for Østjydsk Bank og Djurslands Bank.

P/E angiver hvor meget en investor skal betale for 1 kr. af overskuddet efter skat. Nøgletallet kan i sig selv ikke fortælle noget om en aktie er dyr eller billig. Nøgletallet kan fortælle forventninger omkring vækstmuligheder eller noget om aktiens risiko.

P/E Østjydsk Bank: -0,94⁷⁴

ROE Østjydsk Bank: -38,8 %⁷⁵

Beregningen af P/E medtager ikke fremtidigt cash flow for Østjydsk Bank. Udregningerne viser at Østjydsk Bank har både negativ P/E og ROE. Det betyder at banken har en lav indtjening og investorerne har en lav forventning til fremtidig vækstmuligheder.

P/E Djurslands Bank: 14,318⁷⁶

ROE Djurslands Bank: 6,17 %⁷⁷

Djurslands Bank har modsat Østjydsk Bank positiv P/E og ROE. Det betyder at banken har en høj indtjening, samt at investorerne har en forventning om store fremtidige vækstmuligheder. Hvilket viser at Djurslands Banks muligheder for vækst er væsentlig bedre end for Østjydsk Bank. Derfor skal aktionærerne være opmærksomme på hvor meget de ønsker at give, for at overtage Østjydsk Banks aktiviteter.

⁷³ Beregning: $196,50 \text{ aktuelle aktiekurs} / (783.600.000 \text{ egenkapital} / 2.700.000 \text{ antal aktier})$

⁷⁴ Beregning: $(30,90 \text{ aktuelle aktiekurs} * 5.960.000 \text{ antal aktier}) / -195.581.000 \text{ overskud efter skat}$

⁷⁵ Tal fra tidligere i opgaven

⁷⁶ Beregning: $(196,50 \text{ aktuelle aktiekurs} * 2.750.000 \text{ antal aktier}) / 37.053.000 \text{ overskud efter skat}$

⁷⁷ Tal fra tidligere i opgaven

11.5. Prisen

Normalt skal der være en gevinst til aktionærerne i Østjysk Bank for at de vil sælge deres aktier til Djurslands Bank. Vi vil vurdere ud fra de seneste års modvind, at aktionærerne i Østjysk Bank vil acceptere en pris imellem den aktuelle markedsværdi på børsen og bankens egenkapital. Den aktuelle værdi er 184.164.000 kr., og egenkapitalen er 341.400.000 kr. Vi vurderer at den pris som Østjysk Banks aktionærer vil acceptere, vil være hvis de får tilbudt 50 % mere for deres aktie end den aktuelle markedsværdi er. Det vil sige at prisen for købet vil være, 276.246.000 kr⁷⁸. Det vil svare til en aktiekurs på 46,35 kr⁷⁹. for aktionærerne i Østjysk Bank.

Djurslands Bank kan vælge at betale aktionærerne i Østjysk Bank kontant ved at bruge af deres egenkapital. Det kan være for risikobetonet, da de derved vil reducere egenkapitalen med mere end 2 %, og som tidligere nævnt bliver kravene til bankerne i fremtiden ikke lempeligere. Vi mener derfor at et aktieombytte vil være det mest fordelagtige at gøre for Djurslands Bank. Der skal udstedes 1.405.832 stk.⁸⁰ nye Djurslands Bank aktier som betaling for aktieombytningen. Dermed får man for 4 Østjysk Bank aktier 1 ny Djurslands Bank aktie⁸¹.

11.6. Delkonklusion

Vælger Djurslands Bank at overtage Østjysk Bank, skal aktionærerne være opmærksomme på hvad de skal give for aktiviteterne i Østjysk Bank.

Vurderingen af prisen kan foretages på mange måder, og prisen skal bero på en fair vurdering ud fra forskellige modeller. Uanset hvilken én af de ovenstående vurderingsmodeller viser det sig, at Østjysk Bank har underpræsteret i forhold til Djurslands Bank.

Vurderes prisen til at være markedsværdien, vil Djurslands Bank købe Østjysk Bank til mindre end den bogførte egenkapital, da markedsværdien på aktierne er 184 mio. kr. og den bogførte egenkapital er 341 mio.kr. Dette vil betyde at Djurslands Banks aktionærer kan købe Østjysk Bank til ca. det halve af hvad banken har af egenkapital. Spørgsmål er om aktionærerne i Østjysk Bank vil sælge deres aktier til markedsprisen, når de ved at banken har en højere egenkapital.

⁷⁸ Beregning: 184.164.000 kr. aktuelle værdi *1,5

⁷⁹ Beregning: 276.246.000 kr. købspris/5.960.000 stk. (antal aktier i Østjysk Bank)

⁸⁰ Beregning: Prisen for købet: 276.246.000 kr./aktuelle kurs for Djurslands Bank 196,50 Kr.

⁸¹ Beregning: Antal nye Djurslands Bank aktier 1.405.832/antal af nuværende aktier i Østjysk Bank 5.960.000 stk.

Ser aktionærerne i både Djurslands Bank og Østjydsk Bank på nøgletallene K/I, P/E og ROE viser de at markedet ikke vurderer, at Østjydsk Bank kan skabe stor vækst i den nærmeste fremtid. Markedet vurderer derimod at Djurslands Bank har mulighed for vækst i fremtiden. Dermed kan det være at aktionærerne i Østjydsk Bank skal overveje at tage imod et tilbud om at veksle deres Østjydsk Bank aktie, ud med en aktie i Djurslands Bank da man vurderer at der er mulighed for værdistigning i fremtiden.

For at gøre prisen for købet mere attraktivt for Østjydsk Banks aktionærer, vil vi anbefale at øge prisen til 276 mio. kr.

12. Organisatoriske udfordringer ved fusionen

I forbindelse med fusionen er det væsentlig at man får alle elementer med i opstarten af fusionen, og at man får analyseret alle forhold inden man starter på et projekt som en fusion. Hvis man ikke får analyseret elementerne inden start, kan det ende med at projektet mislykkes og man derfor ikke når i mål med fusionen.

12.1. 5x5 modellen

5x5 modellen kan være med til at skabe et overblik og lave en analyse af de forskellige elementer, både fra eksterne og interne led i organisationen, som kan påvirke projektet.



Figur 53: 5X5 model. Kilde: Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis, 10 udgave 2011, side 4.

Vi vil ikke gennemgå hvert enkelt punkt i 5x5 modellen. Vi vil kun gennemgå de områder i modellen som er relevant for fusionen mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank. Vi har vurderet, at de mest relevante områder er interessenter og projektopgaven. Årsagen til at det er de to områder som vi mener har største interesse er, at det er disse områder som kan komme til at påvirke en fusion mest. Indtil videre har vi kun vurderet en eventuel fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank på bankernes forskellige nøgletal, de seneste års resultater og andre økonomiske vinkler. Området "interessenter" er et væsentligt element i forbindelse med fusionen da det ikke kun er de økonomiske parametre som er vigtige i fusionen. Fusionen kommer nemlig til at påvirke en lang række mennesker som er involveret i fusionen på både kort og længere sigt. For at en fusion skal forløbe så gnidningsfrit som muligt, er det vigtigt at man er opmærksom på hvem og hvilke af de involverede parter, som

skal have størst opmærksomhed. De involverede parter skal også bearbejdes på forskellige måder.

Vi har i ovenstående afsnit vurderet på en lang række mulige besparelser som kan effektueres når fusionen er blevet en realitet. Blandt andet har vi besluttet at vi vil lukke og sammenlægge nogle af filialerne, reducere i antallet af medarbejdere. Ydermere har vi besluttet os for at der fremadrettet kun skal være en direktør, og en bestyrelse i fusionsbanken. Dermed kommer både kunderne, medarbejderne, ledelsen og bestyrelserne til at opleve en eller anden form for påvirkning ved en fusionen.

12.2. SMART-Modellen

Selve ”opgaven” omkring fusionen er også meget væsentlig for aktionærene i Djurslands Bank. De skal gøre sig klart hvad de gerne vil have ud af at indgå en fusion med Østjyds Bank. For at aktionærene kan sætte et mere specifikt mål for fusionen, og dermed konkludere hvornår projektet er en succes, og vide hvornår man er kommet i mål, kan man anvende SMART-modellen. Modellen er med til at sikre at målet med fusionen bliver specifikt, **målbart**, **accepteret**, **realistisk** og **tidsfastsat**. Dermed opnår man at der ikke opstår konflikter eller uoverensstemmelser mellem interessenterne. Hvis man inddrager interessenterne tidligt i processen, kan det være at de tager mere ansvar for de opstillede mål, i stedet for at modarbejde dem. Mål for fusionen mellem Djurslands Bank og Østjyds Bank kan opstilles som følgende:

Specifikt: En fusion mellem Djurslands Bank og Østjyds Bank, hvor Djurslands Bank er den fortsættende bank.

Målbart: Et målbart mål for fusionen mellem Djurslands Bank og Østjyds Bank kunne være, at opnå besparelser og synergieffekter, som vil øge årsresultatet med 50 mio. kr., øge afkastet til aktionærene samt få aktierne til at stige til fordel for aktionærene.

Accepteret: Fusionen skal accepteres af aktionærene, bestyrelsen, medarbejderne og kunderne, for at opnå det bedste forløb. Det er vigtigt at man tidligt får involveret de involverede parter i processen, således at det forløber så uproblematisk som muligt.

Realistisk: Ud fra den geografiske placering af filialerne, kan man godt spare udgifterne til afdelinger rundt om i Østjylland. Det er muligt at opnå store besparelser ved at reducere i bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere, samt besparelse på nuværende renteudgifter til hybrid kernekapital.

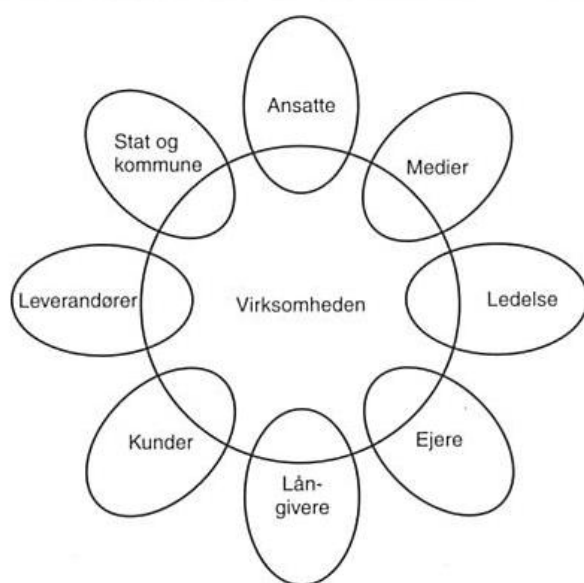
Tidsfastsat: Forventet implementeret i 2014 med fuld effekt fra udgangen af 2015.

12.3. Interessentmodellen

For at man kan vurdere hvem der bliver påvirket af en fusion, kan man anvende Interessentmodellen til at finde ud af hvem, og hvordan de bliver berørt. Interessentmodellen (se nedenstående) er et værktøj som er med til at definere hvem og hvor meget interessenterne påvirker virksomheden, både internt og eksternt. I interessentmodellen findes der mange interessenter som kan påvirke en virksomhed. Vi har i det efterfølgende kun valgt at have fokus på de interessenter, som kan komme til at påvirke fusionen mest. De interessenter som vi har vurderet vil have størst magt, og komme til at påvirke fusionen mest, er medarbejderne, bestyrelsen, aktionærerne og kunderne.

I forbindelse med en fusion af de to forskellige organisationer, kan det være en udfordring med alle de interessenter som påvirker virksomheden. Flere af interessenterne kan have en magt og påvirke mere end andre. Derfor er det vigtigt at man tager dem alle sammen i betragtning og vurderer dem efter hvordan, og hvor meget de forskellige interessenter kan påvirke fusionen.

Interessentmodellen



Figur 54: Interessentmodellen. Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010 5 udgave, side 19.

Medarbejderne i de to banker vil muligvis føle sig utryk ved fusionen, da man som medarbejder ikke ved hvad der kommer ske, når fusionen bliver en realitet. Medarbejderne i de to banker, har en stor magt i forbindelse med fusionen, da de kan komme til at påvirke en fusion i både positiv og negativ retning. Medarbejderne skal udadtil ”sælge” fusionsbanken

overfor kunderne, som også vil blive påvirket af fusionen. Det er lettere at sælge et budskab overfor kunderne, hvis medarbejderne er positive og motiveret til at gøre det. Det er derfor vigtigt at ledelsen får inddraget medarbejderne tidligt i processen, for ikke at holde noget skjult for dem. Hvis man i de forskellige afdelinger kan finde en medarbejder som er meget positiv stemt overfor fusionen, kan vedkommende være med til at sprede det gode budskab ved fusionen til kollegaerne og kunderne. Dermed vil det komme til at skabe en mere positiv stemning.

12.4. Motivation af interessenterne

Som tidligere nævnt skal medarbejderne i de to banker være motiveret for en fusion. Det første som ofte sker når mennesker oplever en forandring, er at gå i en eller anden form for forsvarsposition og være ”modstander” af forandringen. Årsagen til det er, som vi før har beskrevet, at medarbejderne bliver usikre og utrygge ved forandringen. Det er derfor vigtigt for ledelsen i fusionsbanken at motivere medarbejderne. Et godt værktøj til at beskrive hvilke faktorer som er vigtige for at få tilfredse og motiverede medarbejdere, er Hertzbergs to-faktor teori. De to faktorer kaldes for hygiejne- og motivationsfaktorerne. Hygiejnefaktorerne kan være med til at påvirke utilfredsheden, men de kan ikke være med til at øge motivationen. Det er motivationsfaktorerne som øger graden af tilfredshed, og dermed motivationen blandt medarbejderne. Nedenstående tabel viser eksempler på hygiejne- og motivationsfaktorer.

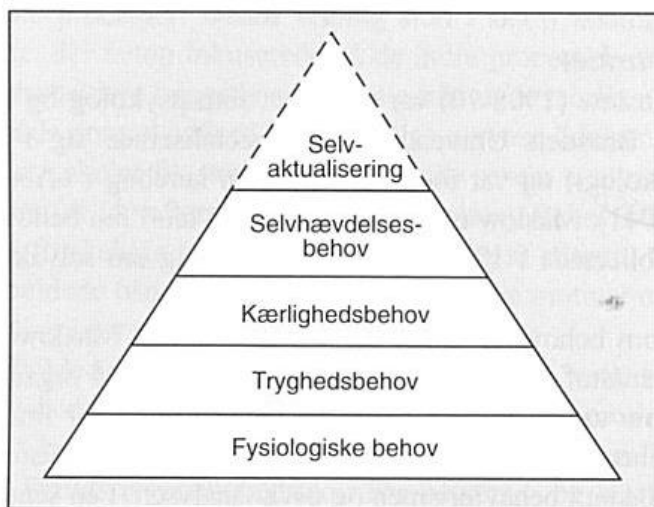
Hygiejnefaktorer	Motivationsfaktorer
• Firmapolitik og administration • Ledelse • Løn • Mellemmenneskelige relationer • Arbejdsforhold	• Præstation • Anerkendelse • Selve arbejdet • Ansvar • Avancement

Figur 55: Motivationsfaktorer. Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010 5 udgave, side 201.

Den nye ledelse i fusionsbanken kan bruge de forskellige faktorer til at motivere og gøre medarbejderne tilfredse, så de bliver positive omkring fusionen og de forandringer som de kommer til at opleve. Medarbejdernes usikkerhed og utryghed skal anderkendes af ledelsen, og de skal have et medansvar for processen omkring fusionen. Dermed bliver medarbejderne motiveret og det vil mindske utilfredsheden blandt medarbejderne.

Ledelsen kan ydermere anvende Maslows behovshierarki til at øge medarbejdernes motivation.

Maslows behovshierarki



Figur 56: Maslows behovspyramide. Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010 5 udgave, side 198.

Maslows behovshierarki beskriver at vi som mennesker/medarbejdere, skal opnå forskellige behov for at vi kan udvikle os og opnå motivation. Vi skal have dækket alle behov for at komme videre op i behovshierarkiet, for til sidst at opnå selvaktualiseringsbehovet hvor medarbejderne kan være topmotiveret og performe i dagligdagen. Derfor skal ledelsen have styr på at medarbejderne får opfyldt alle behov for at de kan få positive og motiveret medarbejdere. Maslows behovshierarki går godt i tråd med Hertzbergs to-faktor teori.

Den samme motivation som medarbejderne skal opleve, vil vi også anbefale at kunderne oplever. De skal ikke opleve motivationen gennem bankens ledelse, men via medarbejderne, som er blevet motiveret af ledelsen. Kunderne skal måske til at forholde sig til en ny placering af filialerne, da vi vurderer at der skal ske sammenlægning. De skal til at forholde sig til et nyt navn på deres bank, og mange af kunderne har måske været kunder i mange år, og har været meget loyale kunder. Den enkelte kunde skal kunne få vished om hvad fusionen betyder for netop dennes engagement i fusionsbanken, så kunden kan blive tryk i den nye bank. Det er derfor også vigtigt, at kunderne tidligt i forløbet bliver orienteret om hvordan de skal forholde sig, når fusionen er blevet en realitet.

12.5. Modstand mod forandring

Medarbejderne i de to forskellige organisationer har været vant til at udføre arbejdsopgaver mv. på hver deres måde. I forbindelse med fusionen kan mange af medarbejderne opleve at

der spreder sig en usikkerhed og reaktion, mod de forandringer som kommer til at ske ved en fusion mellem to banker. For mange af de ansatte kan de komme til at opleve en radikal forandring ved at skifte arbejdsplads, arbejdssted mv.

Det er en stor ledelsesmæssig opgave at håndtere modstanden mod forandringerne. Derfor vil det være en fordel hvis ledelsen kan få forklaret årsagen til ændringerne, således man kommer godt fra start. Medarbejderne skal gerne kunne forstå ændringen og få ejerskab for beslutningen ved at se fordelene. Alt efter hvor godt det formidles, og hvordan medarbejderne belønnes, kan følgende ske:

Accept = Entusiastisk samarbejde, støtte, samarbejde fra start, accept.

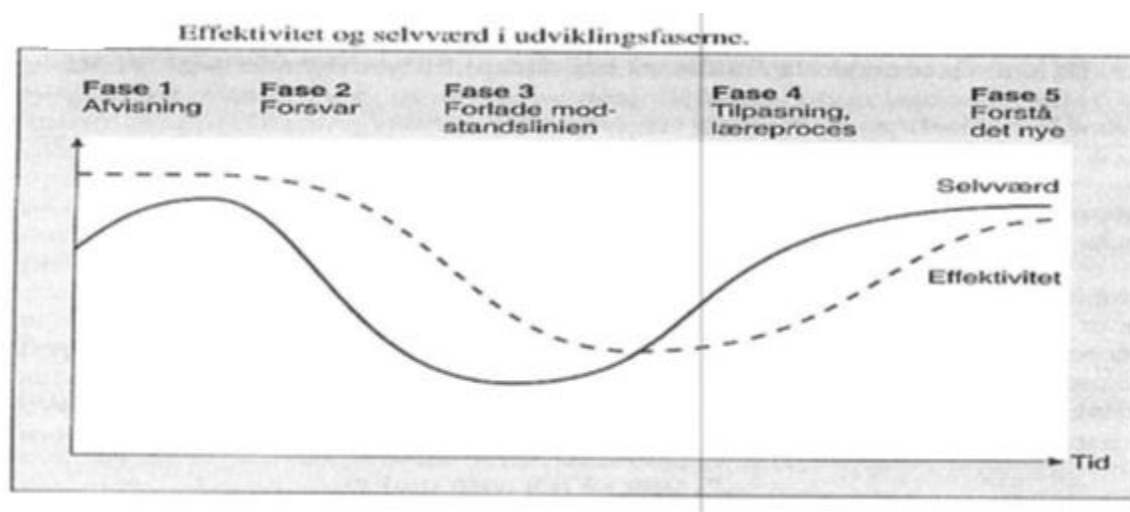
Ligegyldighed = Passive medarbejdere, taber interessen for arbejdet, gør kun hvad man får besked på.

Passiv modstand = Umoden adfærd, sætter sig ikke ind i de nye tiltag,

Aktiv modstand = Protester, gør så lidt som muligt, sætter tempoet ned, begår fejl, ødelægger arbejdet. Det værste der kan ske er at medarbejderne ligefrem modarbejder projektet, og der skabes en negativ stemning. Det ses tit når to banker fusionerer. Som regel på grund af store forandringer og dårligere vilkår.

En forandringsproces kan tage tid, og som regel vil medarbejderne starte med at være modstandere at det nye og ukendte, da man er usikker på hvad der kommer til at ske.

Grafen fra Carnall viser effektivitet og selvværd i udviklingsfasen.



Figur 57: Carnall, Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010 5 udgave, side 33.

Årsagen til at medarbejderne automatisk har paraderne oppe mod forandringer, kan som regel findes ud fra følgende grunde:

- Stor usikkerhed
- Man bliver forvirret
- Er man god nok, er de andre bedre?
- Reelle trusler, skal vi være færre medarbejdere så?
- Tager det mere tid, kan jeg nå det nu når jeg er presset i forvejen?
- Mistillid grundet tidligere forandringer, der har gjort arbejdsdagen mere besværlig

Det kan anbefales at give medarbejderne et ansvar i forbindelse med fusionen, berolige dem om påvirkningen af fusionen, samt lytte til indvendinger og diskutere hvad det reelt kommer til at betyde for dem.

Ledelsen kan anvende Kotters 8-trins forandringsmodel⁸², til at håndtere modstanden mod forandring. Ledelsen skal jf. Kotter få medarbejderne til at opleve behovet for forandringer, som i dette tilfælde er en fusion. Østjysk Banks medarbejdere har i den seneste tid oplevet forandringer, med salg af filialer og stor medieopmærksomhed. Hvis Østjysk Bank yderligere bliver presset på lovkrav mv., kan medarbejderne godt overbevises om, at der er behov for forandringer. Medarbejderne i Djurslands Bank skal ”overtales” ved at de skal overbevises om, at en fusion med Østjysk Bank vil øge mulighederne for bankens fremtid. Ledelsen skal kommunikere visionen og målet ud til dem, hvor ledelsen med fordel kan indgå alliancer med andre medarbejdere, som de andre i en afdeling/filial ser op til. Når denne fase er overstået og flertallet har taget fusionen og forandringerne til sig, kan ledelsen gå videre til at gennemførsel af fusionen.

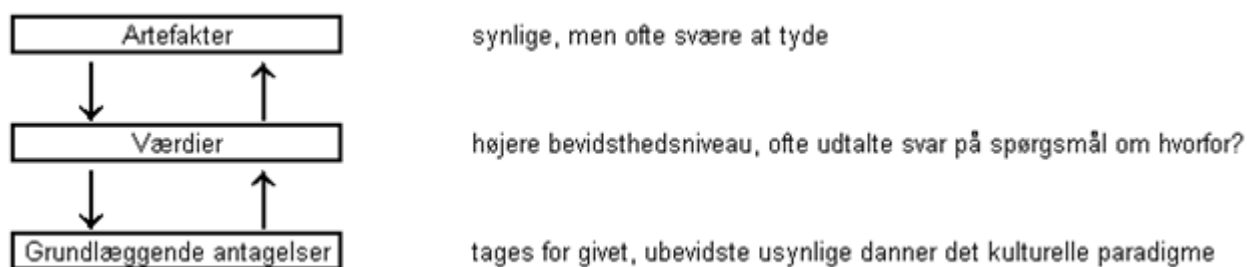
12.6. Kulturforskelle

Vælger aktionærerne i Djurslands Bank at stemme for en fusion mellem de to banker, skal de inden da være opmærksomme på de to forskellige kulturer der kan være i de to banker. Østjysk Bank har i de seneste år været i modvind og det kan have skabt en stærk kultur blandt de nuværende ansatte. Det er væsentligt for fusionen at man inddrager alle de kulturelle forskelligheder.

I forbindelse med fusionen kan man ved fordel se på de værdier og normer, samt de grundlæggende antagelser, vi har om mennesker som opholder sig i forskellige

⁸² Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010, 5 udgave, side 326.

organisationer. Til at beskrive kulturen i organisationerne kan man anvende Scheins kulturmodel. (Se nedenfor)



Figur 58: Scheins kulturmodel Kilde: Organisationsteori, Bakka og Fivelsdal, 2010 5 udgave, side 143.

Scheins kulturmodel har tre forskellige niveauer. De tre niveauer henviser til tre forskellige lag i organisationen.

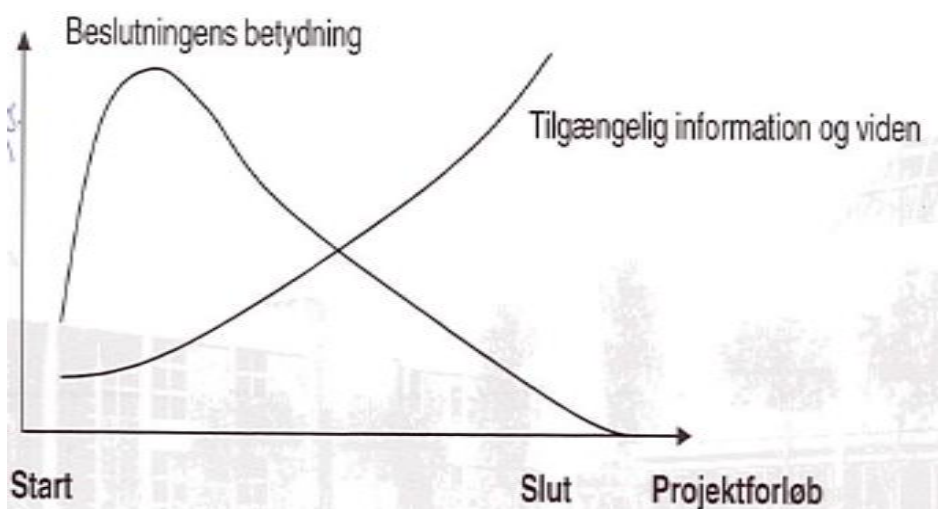
Nederste niveau i modellen er de grundlæggende antagelser, som er meget vigtig i forbindelse med forandringer i kulturen i en organisation. De grundlæggende antagelser er det som vi tager for givet, i forhold til menneskerne og vores omverden.

I fusionen er det vigtigt at vi ser nærmere på det nederste niveau på Scheins kulturmodel, da det er det niveau hvor man kan opnå størst modstand mod forandring, hvis man ikke får dette niveau bearbejdet grundigt. Det kan være at det ikke er alle medarbejdere i organisationerne som har samme syn på omverden som ledelsen, og dermed er de ikke klar til forandringerne. Derved kan det tage længere tid end forventet, før fusionen er implementeret fuldt ud.

12.7. Projektplan over fusionen

Vi forudsætter at 5x5 modellen er gennemgået for hele projektet, da det vil give mulighed for at opstille en projektplan for fusionen. Projektplanen er et vigtigt redskab til at skabe struktur og styring i planlægningen af fusionen. Planen vil være en guideline for hvornår man skal have nået de enkelte delmål for projektet. Det er vigtigt at man får opstillet såkaldte milepæle for projektet, og dermed vurderer hvordan denne del af projektet er gået.

I opstarten på et projekt har man begrænset information og viden, derfor vil de første milepæle godt kunne justeres, da det er de største beslutninger som skal træffes på meget begrænset viden. Se nedenstående model som illustrerer beslutningens betydning ud fra information og viden.



Figur 59: Beslutninger i et projekt. Kilde: Grundbog i Projektledelse, Mikkelsen og Riis, 10 udgave 2011, side 54.

Fusionen mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank er fastsat til at være fuldt ud implementeret i 2015, således at regnskabet for 2016 vil afspejle at alle besparelser i form af lukning af hovedkontor og filialer, reduktion af medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer mv. har fået den ønsket effekt.

Projektplanen skal indeholde alle de elementer, som skal gennemføres i forbindelse med fusionen. Første del af projektplanen indledes med at ledelsen i de to banker mødes til et opstartsmøde, for at diskutere fusionen og dens muligheder. De skal diskutere hvilke fordele fusionen giver, samt hvilke udfordringer der skal være styr på inden fusionen igangsættes. Ydermere skal ledelserne have valgt/ansat en projektleder, som sammen med ledelsen får fundet ud af, hvilke af bankernes interesser der skal være en del af projektorganisationen. Efterfølgende skal rammerne for fusionen gennemarbejdes af fusionsorganisationen.

Inden ledelsen i Djurslands Bank og Østjydsk Bank kan indgå en fusion, skal den først godkendes af konkurrencestyrelsen. Indtil godkendelsen er på plads, kan projektorganisationen ikke komme videre med arbejdet udadtil, men de kan forberede de næste step frem mod den endelige fusion.

Projektorganisationen skal have forberedt aktionærerne, medarbejderne og kunderne i de to banker på at en fusion vil være på vej, og at de skal være indstillet på at der vil komme til at ske ændringer for store dele af de to organisationer. I første omgang, skal mellemlederne indkaldes til møde for at forelagt de nærtstående fusionsplaner. De skal være klædt på til at håndtere reaktionen fra medarbejdere, og få dem til at tage del i forandringerne. Det er aktionærerne der skal godkende en fusion. De skal informeres omkring fordelene ved at indgå

fusionen. Først efter at fusionen er godkendt af aktionærerne og konkurrencestyrelsen, kan kunderne informeres omkring de forandringer som kommer til at ske for dem.

Hvis fusionen bliver godkendt af aktionærerne, skal der udarbejdes nye forretningsgange. Der skal laves en ny organisationsplan og den nye fusionsbank skal markedsføres.

Inden projektorganisationen har afsluttet, og gennemført fusionen succesfuldt, skal der holdes en fest eller lignende for den nye fusionsbanks medarbejdere, således at de kan få skabt en ny fællesskabsfølelse.

Vi har fastsat perioden for implementeringen af fusion fra opstartsmødet til gennemførelsen til at være 5 måneder.

Projektplan – se bilag 17

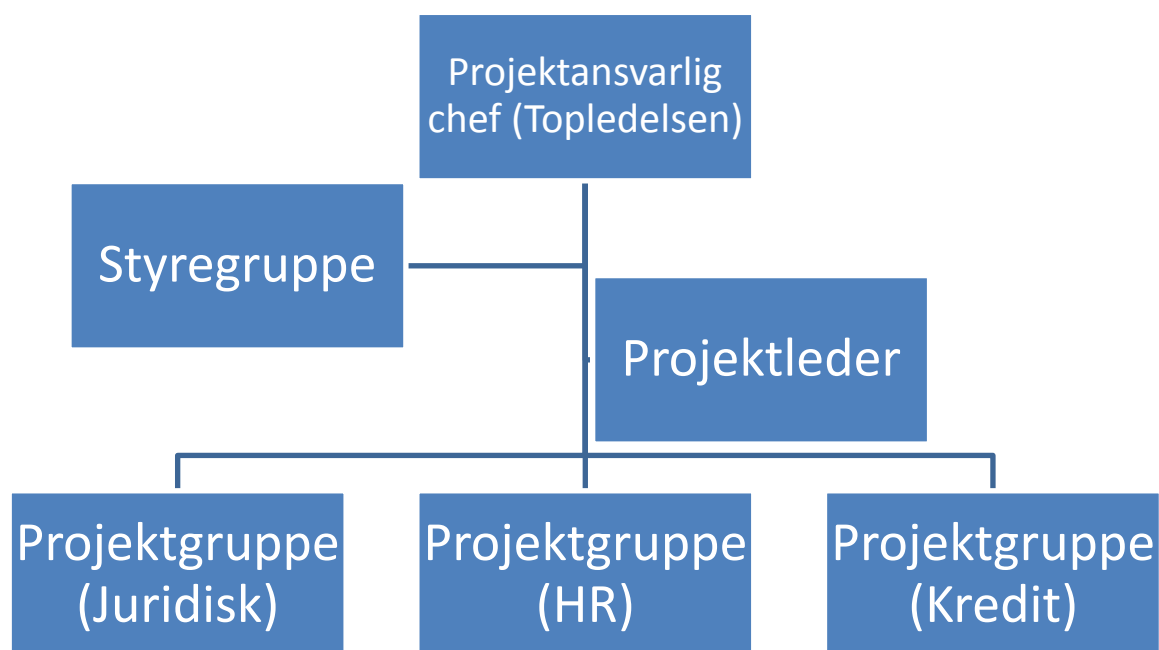
12.8. Organisationsdiagram

I forbindelse med et projekt som denne fusion, kan det være en god idé at opstille et organisationsdiagram for projektet. Organisationen lukker ned når projektet er afsluttet. Deltagerne i projektorganisationen er også de deltagere som indgår i projektplanen.

Eftersom en fusion kræver mange involveret, giver en projektorganisation mulighed for at man kan inddrage mange forskellige kompetencer for at optimere resultatet.

Sammensætningen af personerne til projektorganisationen kan med fordel udvælges ud fra personlighedsprofiler. Disse personlighedstest kunne eksempelvis være Belbins – og DISC-profil.

En projektorganisation for en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank kan se således ud:



Figur 60: Egen tilvirkning

I styregruppen sidder der ledere for de to banker til at styre projektet, derudover vil vi anbefale at man tager folk fra forskellige områder i bankerne for at få flere øjne på det hele. Projektlederen skal blot være opmærksom på, at deltagerne i styregruppen er ledere i bankerne og kan have forskellige interesser.

Under projektlederen sidder der tre projektkupper som har hver deres kerneområde. Vi mener at det er vigtigt at der er en juridisk afdeling med i projektkuppen, da der er meget jura i forbindelse med udarbejdelse af forretningsgange og jura i forbindelse med fusionen.

Derudover skal HR-afdelingen være repræsenteret som en aktiv spiller da det kommer til at påvirke mange medarbejdere, der enten skal afskediges eller flytte arbejdssted.

Bankernes kreditafdeling skal være med da der skal vurderes på betydningen af det kreditmæssige ved en fusion. Djurslands Bank skal se nærmere på Østjydsk Banks udlånsbøger. Ydermere skal de se på om man fremadrettet opfylder lovkravene.

12.9. Delkonklusion

Det er væsentligt for at en fusion mellem de to banker skal forløbe uden de store udfordringer, at man analyserer hvilke interesser der kan påvirke fusionen. De mest påvirkede interesser er medarbejderne, som bliver påvirket på både kort- og langsiget. Ledelsen skal

anderkende medarbejdernes behov for at udtrykke deres bekymringer og frustrationer over de forandringer som de står overfor. Det er vigtigt at ledelsen inddrager dem, således at de bliver motiveret til at se en fusion som en mulighed, og vil tage ansvar for at fusionen bliver en succes. Ledelsen i de to banker kan ikke undgå at medarbejderne vil følge sig utrygge, og vil gøre modstand mod den forandring som fusionen vil medføre. Det er ledelsens opgave at formidle budskabet, og alt efter hvordan modtagerne forstår budskabet, kan medarbejderne reagere på forskellig vis. En forandringsproces vil komme til at tage tid før ændringerne er accepteret og implementeret.

For at der ikke skal ske uoverensstemmelser mellem de involverede, skal ledelsen sammen med projektorganisationen, have udarbejdet nogle specifikke og realistiske mål for fusionen. Ud fra disse mål kan aktionærerne i Djurslands Bank se hvornår fusionen er i mål, og en succes. Ledelsen i Djurslands Bank og Østjydsk Bank skal være opmærksomme på de forskellige kulturforskelle der mødes fra de to banker. Det opleves ofte, at man har en større kulturfølelse overfor den bank man kommer fra, derfor vil det være en fordel at se på nye samlede værdier og normer for fusionsbanken.

En hver fusion styres med en projektplan som er med til at skabe overblik for planlægningen af fusionen. Projektplanen er en guideline til at se hvor langt man er fra de forskellige mål som der skal være opfyldt, før fusionen mellem de to banker kan være endelig på plads.

Der oprettes en organisation for fusionen, som har ansvaret at implementeringen af fusionen. Projektorganisationen vil komme til at bestå af forskellige kompetencer fra de to nuværende organisationer, som med fordel kan fordeles ud fra forskellige personlighedsprofiler.

For aktionærerne i Djurslands Bank er det vigtigt at de har tillid til at fusionsbankens ledelse og bestyrelse, er i stand til at gennemføre fusionen mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank med succes.

13. Konklusion

Djurslands Bank og Østjydsk Banks markedsområder grænser i dag op til hinanden uden at de 2 banker har filialer i de samme byer. Samtidig har både Djurslands Bank og Østjydsk Bank i dag et forretningsomfang, som gør at de begge er en del af 'Bankgruppe 3' for pengeinstitutter i Danmark. Derved er ingen af de 2 banker i dag væsentligt større end den anden, hvilket vi vurderer, er en fordel for at opnå succes med en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Med baggrund i PEST(L)-analysen konkluderer vi at der er sammenhæng mellem den økonomiske udvikling i samfundet, og bankernes evne til at realisere tilfredsstillende resultater. Politikerne har dog også historisk vist vilje til at foretage tiltag for at hjælpe den finansielle sektor, men har samtidig også indført regulativer og strengere krav til rapportering og kontrol af interne forretningsgange. De sidste års øgede krav til rapportering og kontrol af compliance, er en stor administrativ omkostning for alle banker og er en omkostning som vil kunne blive reduceret ved en fusion, da det i dag er de samme opgaver som udføres både i Djurslands Bank og Østjydsk Bank.

Af regnskabsanalysen fremgår det, at Djurslands Bank igennem hele analyseperioden har realiseret positive resultater og ud fra analysen af de udvalgte nøgletal konkluderes det, at Djurslands Bank realiserer en bedre ROA, ROE og indtjening pr. omkostningskrone i forhold til Østjydsk Bank. Østjydsk Bank har i 2012 og 2013, bl.a. med baggrund i høje nedskrivninger, realiseret væsentlige negative og utilfredsstillende resultater, hvilket har gjort at Østjydsk Bank i 2013 har igangsat en genopretningsplan, som bl.a. har betydet at banken i 2013 har solgt 3 filialer til Arbejdernes Landsbank.

Den regnskabsmæssige udvikling har også medført at Djurslands Bank i dag har en tilfredsstillende solvensoverdækning, og at banken har et stærkt kapitalgrundlag som også lever op til de skærpede Basel III regler. Det fremgår også af ICGR analysen, at Djurslands Bank har mulighed for at udvide bankens udlån uden at det kommer til at have påvirkning på bankens solvens. Det høje nedskrivningsbehov i Østjydsk Bank har medført at deres solvensoverdækning er spinkel, hvilket har betydet at banken har været under skærpet tilsyn fra Finanstilsynet. Østjydsk Bank vil dog være i stand til at leve op til kapitalkravene i Basel III, uden at der er behov for at indskyde yderligere kapital. ICGR analysen konkluderer derimod, at såfremt Østjydsk Bank skal udvide deres forretningsgrundlag, før at deres

resultater er væsentligt forbedret, så kræver det at banken får tilført yderligere kapital, da det ellers vil gå ud over bankens solvens.

Med baggrund i vores analyse af Djurslands Bank og Østjydsk Banks WACC inkl. deres fundingstruktur og pris for fremmedkapital, konkluderer vi at Djurslands Bank betaler en lavere pris for deres fremmedkapital, lige som deres samlede WACC er lavere end Østjydsk Banks, hvilket i dag giver Djurslands Bank en konkurrencefordel (sammenlignet med Østjydsk Bank). Med baggrund i vores analyse konkluderer vi også at fusionsbanken, med baggrund i de opstillede forudsætninger, vil have en højere WACC end Djurslands Bank har i dag. Men vi vurderer samtidig at der er en reel mulighed for at fusionsbanken fremadrettet kan reducere prisen på fremmedkapital, på den andel som tidligere har tilhørt Østjydsk Bank. Derudover konkluderer vi, med baggrund i det estimerede resultat for 2016 for fusionsbanken, at det er realistisk at fusionsbanken fremadrettet vil være i stand til, at realisere resultater som på sigt vil reducere fusionsbankens WACC.

Med baggrund i vores kundeanalyse af erhvervsengagementerne i Djurslands Bank og Østjydsk Bank, konkluderer vi at Østjydsk Bank historisk har været villige til at acceptere en væsentlig højere gearing i deres erhvervsengagementer, i forhold til hvad Djurslands Bank har været villige til at acceptere. Dermed kan vi konkludere at en fusion for aktionærerne i Djurslands Bank vil være forbundet med en risiko, da fusionsbankens gearing vil være højere end den gearing som erhvervsengagementerne har i Djurslands Bank i dag.

Ved en fusion vil der opstå flere muligheder for at reducere fusionsbankens fremtidige driftsomkostninger. Vi konkluderer at det er realistisk at en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank vil medføre driftsbesparelser for samlet 50,9 mio. kr. - forudsat at besparelserne og de opstillede forudsætninger (herunder at nedskrivningerne har nået sit maksimum og reduceres med 50 mio. kr. årligt) for den fremtidig drift for fusionsbanken realiseres, kan vi med baggrund i den estimerede resultatopgørelse og balance for fusionsbanken i 2016 konkludere, at fusionsbanken fremadrettet vil være i stand til at realisere tilfredsstillende resultater. Med baggrund i nøgletalsanalysen for fusionsbankens fremtidige drift kan vi også konkludere, at fusionsbanken i 2016 realiserer bedre nøgletal end Djurslands Bank gør i 2013. Samtidig vil fusionsbanken fortsat leve op til de nuværende solvenskrav, ligesom at ICGR analysen viser at fusionsbanken har mulighed for at forhøje udlånet yderligere, uden at det kommer til at påvirke bankens solvens.

For at en fusion, med Djurslands Bank som den fortsættende bank, kan blive en realitet, er det nødvendigt at aktionærene bliver enige om en pris for fusionen, samt efter hvilken metode prisen skal opgøres efter. Vi har i rapporten gennemgået forskellige metoder for hvordan prisen kan fastsættes, og hvordan finansieringen af fusionen sker på den bedst mulige måde, hvorfor vi anbefaler at finansieringen sker ved at lave en aktieombytning.

Vi konkluderer at den bedst mulige måde at gennemføre en fusion på, er ved at gøre det som et projekt. Når fusionen skal gennemføres er det forudsat at aktionærene har godkendt fusionen. For at en fusion gennemføres så nemt som muligt, er det vigtigt at projektets interessenter tidligt i forløbet bliver identificeret, så modstanden mod fusionen kan blive reduceret så meget som muligt. Med baggrund i vores analyse konkluderer vi at de væsentligste interessenter er kunderne, medarbejderne, bestyrelsen og aktionærene. For at sikre at styringen af fusionen sker så optimalt som muligt, anbefaler vi at der til gennemførelse af fusionen bliver oprettet en projektorganisation, som udelukkende har til formål at sørge for at gennemførelsen af fusionen mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank bliver en succes.

Med baggrund i de forudsætninger som ligger til grund for vores konklusioner på vores analyser, er det vores anbefaling til aktionærene i Djurslands Bank, at stemme for en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank, og dermed blive aktionær i en fusionsbank som vil være en større aktør på markedet, med et forretningsgrundlag som på sigt vil kunne generere et højere afkast til aktionærene.

14. Litteraturliste

14.1 Regnskaber

Regnskab for Østjydsk Bank, 2009 - 2013

Regnskab for Djurslands Bank, 2009 - 2013

Risikorapport for Djurslands Bank, 2011 - 2013

14.2 Bøger mv.

Bento E. Gup & James W. Kolari

Commercial Banking - The Management of Risk

3rd Edition, 2005

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal

Organisationsteori - Struktur, Kultur, Processer

5. udgave, 2010

Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

Grundbog i Projektledelse

10. udgave, 2011

Michael Christensen & Frank Pedersen

Aktie investering - Teori og praktisk anvendelse

3. udgave, 2009

Bankvirksomhed og Risikostyring

Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretning og Rådgivning, Privat

5. udgave, 2012

Iben Gammelgård, Lone Kirk, Niels Lassholt, Jesper Nørskov og Michael Sandberg Olsen

Afsætning B

1. udgave, 2001

Finn Rolighed Andersen, Bjarne Warming Jensen, Kurt Jepsen, Peter Schmaiz og Thomas

Trojel

International Markedsføring

2. udgave, 2004

Chresten Koed og Michael Nielsen

Complet Kompendium i Finansiering, 2. udgave 2008

Kompendium: Nye kapitalkrav til pengeinstitutter, Deloitte

Det finansielle Danmark, December 2013, Udgivet af Finansrådet

Diverse materiale udleveret i undervisningen

14.3 Hjemmesider

www.djurslandsbank.dk

www.oeb.dk

www.finansraadet.dk

www.dr.dk

www.politikken.dk

www.finans.tv2.dk

www.banktorvet.dk

www.finanstilsynet.dk

www.finansraadet.dk

www.dst.dk

www.eu-oplysningen.dk

www.nyhederene.tv2.dk

www.nationalbanken.dk

www.pwc.dk

www.kromannreumert.com

www.erhverv.nnmarkedsddata.dk

www.finanswatch.dk

www.vbn.aau.dk

www.betabox.dk

15. Bilag

Bilag 1 Sektortal

Pengeinstitutter, filialer og ansatte i tal

Strukturtal	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Danske pengeinstitutter ¹	146	138	132	123	113	96
Færøske pengeinstitutter	4	4	4	4	4	4
Filialer af udenlandske pengeinstitutter	25	12	12	15	14	14
-heraf filialer af udenlandske pengeinstitutter der ikke modtager indlån	12	-	-	-	-	-
Pengeinstitutter i alt	175	154	148	142	131	114
Filialer af danske pengeinstitutter ²	1.962	1.879	1.760	1.598	1.494	1.436
Ansatte ²	45.042	47.599	46.124	44.186	42.876	40.492

Bilag 2 Regnskab – Østjysk Bank 2009-2013

tDKK	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	307.754	386.717	399.904	361.406	364.546
Renteudgifter	111.157	162.008	155.356	126.280	140.459
Netto renteindtægter	196.597	224.709	244.548	235.126	224.087
Udbytte af aktier m.v.	1.236	4.882	998	805	1.090
Gebyrer og provisionsindtægter	59.056	72.793	59.163	61.753	62.316
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	4.518	3.883	3.275	3.168	2.717
Netto rente- og gebyrindtægter	252.371	298.501	301.434	294.516	284.776
Kursregulering	17.935	22.245	-4.720	33.177	15.672
Andre driftsindtægter	767	580	207	177	250
Udgifter til personale og administration	150.943	147.050	146.263	142.419	133.162
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	3.782	5.534	4.660	4.815	4.584
Andre driftsudgifter	11.366	6.745	9.896	21.600	28.861
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende m.v.	254.187	490.937	127.764	143.670	110.765
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede selskaber	-1.390	-905	2.122	-1.618	-287
Resultat før skat	-150.595	-329.845	10.460	13.748	23.039
Skat	44.986	-49.004	2.947	4.828	4.674
Årets resultat	-195.581	-280.841	7.513	8.920	18.365

Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	980.417	1.448.079	466.039	79.164	112.933
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	94.296	133.814	1.031.486	1.111.929	449.755
Udlån og andre tilgodehavender til amoritiseret kostpris	3.648.270	4.568.358	4.895.851	4.910.731	4.671.510
Obligationer til dagsværdi	179.694	734.706	445.681	491.567	574.891
Aktier m.v.	85.782	228.458	215.965	193.102	187.330
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	4.870	6.248	5.153	3.031	2.649
Aktiver tilknyttet puljeordninger	120.639	79.975	45.941	0	0
Grunde og bygninger	106.890	102.695	91.211	78.493	79.822
Øvrige materielle aktiver	4.004	5.377	7.093	6.759	6.322
Midlertidigt overtagne aktiver	37.672	33.250	25.741	12.806	15.042
Aktuelle skatteaktiver	0	6.523	0	0	0
Udsudte skatteaktiver	0	45.381	0	0	0
Andre aktiver	100.463	111.740	101.013	90.927	32.915
Periodeafgrænsede poster	0	767	761	411	411
Aktiver i alt	5.362.997	7.505.371	7.331.935	6.978.920	6.133.580

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	642.295	677.327	264.324	671.096	956.872
Indlån og anden gæld	3.498.835	5.062.347	4.281.773	3.591.642	3.327.379
Indlån i puljeordninger	132.047	91.829	52.992	0	0
Udstede obligationer til amortiseret kostpris	0	435.583	1.230.856	1.177.348	200.000
Andre passiver	147.689	186.188	185.260	323.877	429.820
Periodeafgrænsningsposter	1.623	1.267	1.680	1.438	1.898

Gæld i alt	4.422.489	6.454.541	6.016.885	5.765.401	4.915.969
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	3.456	2.563	1.813	970	175
Hensættelser til udskudt skat	0	0	3.800	3.727	3.110
Hensættelser til tab og garantier	4.907	5.926	4.500	0	21.831
Andre hensatte forpligtelser	8.000	0	1.790	0	0
Hensatte forpligtelser i alt	16.363	8.489	11.903	4.697	25.116
Efterstillede kapitalindskud	582.717	607.425	586.329	560.244	560.244
Efterstillede kapitalindskud i alt	582.717	607.425	586.329	560.244	560.244
Aktiekapital	59.600	96.000	96.000	72.000	72.000
Overkurs ved emission	84.865	32.865	32.865	0	0
Opskrivningshenlæggelser	4.419	4.532	4.872	4.872	4.872
Andre reserver	86.400	0	0	0	0
Overført overskud	106.144	301.519	583.081	571.706	555.379
Foreslået udbytte	0	0	0	0	0
Egenkapital i alt	341.428	434.916	716.818	648.578	632.251
Passiver i alt	5.362.997	7.505.371	7.331.935	6.978.920	6.133.580

Mio. kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	307,8	386,7	399,9	361,4	364,5
Renteudgifter	111,2	162,0	155,4	126,3	140,5
Netto renteindtægter	196,6	224,7	244,5	235,1	224,1
Gebyrer og provisionsindtægter	59,1	72,8	59,2	61,8	62,3
Netto rente- og gebyrindtægter	252,4	298,5	301,4	294,5	284,8
Udgifter til personale	150,9	147,1	146,3	142,4	133,2
Nedskrivninger	254,2	490,9	127,8	143,7	110,8
Resultat før skat	-150,6	-329,8	10,5	13,7	23,0

Bilag 3 Regnskab – Djurslands Bank 2009-2013

DKK	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	216.676	232.275	246.067	242.691	295.620
Renteudgifter	37.316	44.705	60.456	55.249	101.530
Netto renteindtægter	179.360	187.570	185.611	187.442	194.090
Udbytte af aktier m.v.	3.969	3.800	629	882	1.291
Gebyrer og provisionsindtægter	92.530	88.082	76.611	72.944	65.957
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	6.789	6.236	5.989	6.882	6.265
Netto rente- og gebyrindtægter	269.070	273.216	256.862	254.386	255.073
Kursregulering	22.682	26.392	4.905	24.340	30.996
Andre driftsindtægter	243	5.208	4.350	4.171	5.558
Udgifter til personale og administration	180.896	175.383	177.162	172.694	166.484
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	9.117	13.137	7.948	5.870	5.924
Andre driftsudgifter	10.025	7.316	10.785	16.153	21.154
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende m.v.	43.616	47.876	38.260	39.267	46.999
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede selskaber	23	26	102	38	87
Resultat før skat	48.364	61.130	32.064	48.951	51.153
Skat	11.311	14.010	8.783	12.166	11.184
Årets resultat	37.053	47.120	23.281	36.785	39.969
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	60.863	72.738	41.818	70.534	58.347
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	94.126	72.173	83.655	49.682	73.573
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.679.973	3.609.442	3.948.183	3.819.926	3.893.372
Obligationer til dagsværdi	1.494.356	1.686.030	1.311.547	1.351.168	1.051.832
Aktier m.v.	187.067	189.690	175.521	182.024	166.504
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	1.787	1.764	1.738	1.636	1.598
Aktiver tilknyttet puljeordninger	871.143	847.429	836.490	876.788	866.884
Grunde og bygninger	77.402	80.486	75.493	76.391	77.762
Øvrige materielle aktiver	7.283	7.948	8.915	11.928	11.969
Midlertidigt overtagne aktiver	0	0	0	0	0
Aktuelle skatteaktiver	1.101	1.383	856	1.458	4.961
Udsudte skatteaktiver	3.412	1.863	0	2.526	600
Andre aktiver	92.550	82.472	98.114	101.925	83.493

Periodeafgrænsede poster	3.956	4.028	4.036	4.072	4.000
Aktiver i alt	6.575.019	6.657.446	6.586.366	6.550.058	6.294.895
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	772.203	1.204.477	1.268.122	1.027.373	738.864
Indlån og anden gæld	3.907.593	3.593.379	3.533.775	3.587.396	3.384.750
Indlån i puljeordninger	959.810	909.707	864.237	895.145	892.151
Udstede obligationer til amortiseret kostpris	0	0	0	0	300.000
Andre passiver	89.470	124.992	148.886	166.592	138.247
Periodeafgrænsningsposter	3.893	3.984	3.055	2.206	4.651
Gæld i alt	5.732.969	5.836.539	5.818.075	5.678.712	5.458.663
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	5.782	5.905	6.223	5.989	5.489
Hensættelser til udskudt skat	0	0	6.143	4.592	2.132
Hensættelser til tab og garantier	1.923	6.462	31	29.000	16.880
Andre hensatte forpligtelser	717	884	418	392	361
Hensatte forpligtelser i alt	8.422	13.251	12.815	39.973	24.862
Efterstillede kapitalindskud	50.000	50.000	50.000	150.659	175.659
Efterstillede kapitalindskud i alt	50.000	50.000	50.000	150.659	175.659
Aktiekapital	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Overkurs ved emission	0	0	5.274	5.274	5.274
Opskrivningshenslæggelser	6.918	10.518	4.068	2.468	2.468
Lovpligtige reserver	787	764	1.738	1.636	1.598
Overført overskud	740.823	712.624	667.396	644.336	599.370
Foreslået udbytte	8.100	6.750			
Egenkapital i alt	783.628	757.656	705.476	680.714	635.710
Passiver i alt	6.575.019	6.657.446	6.586.366	6.550.058	6.294.894

Mio. kr.	2013	2012	2011	2010	2009
Renteindtægter	216,7	232,3	246,1	242,7	295,6
Renteudgifter	37,3	44,7	60,5	55,2	101,5
Netto renteindtægter	179,4	187,6	185,6	187,4	194,1
Gebyrer og provisionsindtægter	92,5	88,1	76,6	72,9	65,9

Netto rente- og gebyrindtægter	269,1	273,2	256,9	254,4	255,1
Udgifter til personale	180,9	175,4	177,2	172,7	166,5
Nedskrivninger på udlån	43,6	47,9	38,3	39,3	46,9
Resultat før skat	48,4	61,1	32,1	48,9	51,2

Bilag 4 Regnskab og nøgletal - Fusionsbanken 2013-2016

Regnskab 2013-2016	2013	2014	2015	2016
Renteindtægter	524.430	524.430	537.541	550.979
Renteudgifter	148.473	148.473	129.873	129.873
Netto renteindtægter	375.957	375.957	407.668	421.106
Udbytte af aktier m.v.	5.205	5.205	5.205	5.205
Gebyrer og provisionsindtægter	151.586	151.586	155.376	159.260
Afgivne gebyrer og provisionsudgifter	11.307	11.307	11.307	11.307
Netto rente- og gebyrindtægter	521.441	521.441	579.555	596.878
Kursregulering	40.617	40.617	20.000	20.000
Andre driftsindtægter	1.010	1.010	1.010	1.010
Udgifter til personale og administration	331.839	331.839	304.839	310.021
Af- og nedskrivninger på materielle aktiver	12.899	12.899	12.899	12.899
Andre driftsudgifter	21.391	21.391	16.091	16.091
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavende m.v.	297.803	247.803	197.803	147.803
Resultat af kapitalandele i associerede og tilknyttede selskaber	-1.367	0	0	0
Resultat før skat	-102.231	-65.783	66.913	129.054
Kassebeholdning og anfordringstilgodehavender hos centralbanker	1.041.280	975.497	878.310	1.007.364
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	188.422	188.422	188.422	188.422
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	7.328.243	7.328.243	7.328.243	7.328.243
Obligationer til dagsværdi	1.674.050	1.674.050	1.674.050	1.674.050
Aktier m.v.	272.849	272.849	272.849	272.849
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	6.657	6.657	6.657	6.657
Aktiver tilknyttet puljeordninger	991.782	991.782	991.782	991.782
Grunde og bygninger	184.292	184.292	184.292	184.292
Øvrige materielle aktiver	11.287	11.287	11.287	11.287
Midlertidigt overtagne aktiver	37.672	37.672	37.672	37.672
Aktuelle skatteaktiver	1.101	1.101	1.101	1.101
Udskudte skatteaktiver	3.412	3.412	3.412	3.412
Andre aktiver	193.013	193.013	193.013	193.013
Periodeafgrænsede poster	3.956	3.956	3.956	3.956
Aktiver i alt	11.938.016	11.872.233	11.775.046	11.904.100
Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	1.414.498	1.414.498	1.414.498	1.414.498
Indlån og anden gæld	7.406.428	7.406.428	7.406.428	7.406.428
Indlån i puljeordninger	1.091.857	1.091.857	1.091.857	1.091.857
Udstede obligationer til amortiseret kostpris	0	0	0	0
Andre passiver	237.159	237.159	237.159	237.159
Periodeafgrænsningsposter	5.516	5.516	5.516	5.516
Gæld i alt	10.155.458	10.155.458	10.155.458	10.155.458
Hensættelser til pensioner og lignende forpligtelser	9.238	9.238	9.238	9.238
Hensættelser til udskudt skat	0	0	0	0

Hensættelser til tab og garantier	6.830	6.830	6.830	6.830
Andre hensatte forpligtelser	8.717	8.717	8.717	8.717
Hensatte forpligtelser i alt	24.785	24.785	24.785	24.785
Efterstillede kapitalindskud	632.717	632.717	468.617	468.617
Efterstillede kapitalindskud i alt	632.717	632.717	468.617	468.617
Aktiekapital	86.600	86.600	86.600	86.600
Overkurs ved emission	84.865	84.865	84.865	84.865
Opskrivningshenlæggelser	11.337	11.337	11.337	11.337
Lovpligtige reserver	87.187	87.187	87.187	87.187
Overført overskud	855.067	789.284	856.197	985.251
Foreslået udbytte	0	0	0	0
Egenkapital i alt	1.125.056	1.059.273	1.126.186	1.255.240
Passiver i alt	11.938.016	11.872.233	11.775.046	11.904.100

Mio. kr.	2013	2014	2015	2016
Renteindtægter	524,4	524,4	537,5	550,9
Renteudgifter	148,5	148,5	129,9	129,9
Netto renteindtægter	375,9	375,9	407,7	421,1
Gebyrer og provisionsindtægter	151,6	151,6	155,4	159,3
Netto rente- og gebyrindtægter	521,4	521,4	579,6	596,9
Udgifter til personale	331,8	331,8	304,8	310,0
Nedskrivninger	297,8	247,8	197,8	147,8
Resultat før skat	-102,2	-65,8	66,9	129,1

ROE, Afkastningsgrad og indtjening pr. omkostningskrone – Fusionsbanken

	Østjydsk Bank 2013	Djurslands Bank 2013	Fusionsbanken 2016
ROE	-50,4	6,17	10,28
Afkastningsrad	-2,78	0,74	1,08
Indtjening pr. omk. Kr.	0,63	1,22	1,28

Bilag 5 Nøgletal Djurslands Bank & Østjyds Bank

ROE – Djurslands Bank og Østjyds Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	6,17	8,07	4,55	7,19	8,05
Østjyds Bank	-38,8	-57,3	1,46	2,12	3,64

Afkastningsgrad – Djurslands Bank og Østjyds Bank

	2009	2010	2011	2012	2013
Djurslands Bank	0,74	0,75	0,49	0,92	0,74
Østjyds Bank	0,38	0,22	0,11	-4,38	-2,78

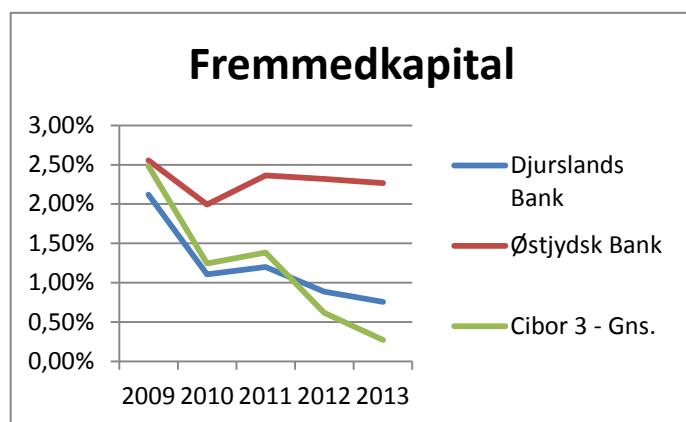
Indtjening pr. omkostningskrone – Djurslands Bank og Østjyds Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,22	1,29	1,14	1,24	1,25
Østjyds Bank	0,63	0,48	1,02	1,05	1,09

Fremmedkapital – Djurslands Bank og Østjyds Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	0,76	0,88	1,2	1,11	2,12
Østjyds Bank	2,27	2,32	2,36	1,99	2,55

	2009	2010	2011	2012	2013
Djurslands Bank	2,12 %	1,11 %	1,20 %	0,88 %	0,76 %
Østjyds Bank	2,55 %	1,99 %	2,36 %	2,32 %	2,27 %
Cibor 3 - Gns.	2,48 %	1,25 %	1,38 %	0,62 %	0,27 %



Bilag 6 ICGR – Djurslands Bank og Østjydsk Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	3,69 %	5,33 %	3,30 %	5,40 %	6,29 %
Østjydsk Bank	-57,28 %	-64,57 %	1,05 %	1,38 %	2,90 %

Djurslands Bank

2013		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		0,781	8,39	0,006	0,16	4,3305
	ICGR	3,69%				
2012		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		0,857	8,787	0,007	0,16	3,0028
	ICGR	5,33%				
2011		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	9,336	0,004	0,16	4,8484
	ICGR	3,30%				
2010		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	9,622	0,006	0,16	2,9608
	ICGR	5,40%				
2009		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	9,902	0,006	0,16	2,5448
	ICGR	6,29%				

Østjydsk Bank

2013		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	15,71	-0,04	0,16	-0,279
	ICGR	-57,28%				
2012		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	17,26	-0,04	0,16	-0,248
	ICGR	-64,57%				
2011		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	10,23	0,001	0,16	15,266
	ICGR	1,05%				
2010		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	10,76	0,001	0,16	11,634
	ICGR	1,38%				
2009		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	9,701	0,003	0,16	5,5083
	ICGR	2,90%				

Fusionsbank

2016		ERR	CR	RA	Calc	Calc2
		1	9,484	0,008	0,16	2,075
	ICGR	7,71%				

Bilag 7 WACC – Djurslands Bank

Djurslands Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	37053	47120	23281	36785	39969
Udbytte	8100	6750	0	0	0
Renteudgifter	37316	44705	60456	55249	101530
Balance	6.575.019	6657446	6586366	6550058	6294894
Egenkapital	783628	757656	705476	680714	635710
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	871143	847429	836490	876788	866884
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1	1	1	1	1
Risikofrirente%	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51
forventet rente%	8	8	8	8	8
kd	0,007584	0,008848	0,011985	0,011066	0,021186
L	0,862615	0,869595	0,877306	0,880014	0,882883
Ke	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Venstre side	0,004907	0,005771	0,007886	0,007304	0,014029
Højre side	0,010991	0,010432	0,009816	0,009599	0,009369
WACC	1,59%	1,62%	1,77%	1,69%	2,34%
WACC	2009	2010	2011	2012	2013
Djurslands Bank	2,34%	1,69%	1,77%	1,62%	1,59%
Østjydsk Bank	2,88%	2,40%	2,71%	2,29%	2,32%

Bilag 8 WACC – Østjydsk Bank

Østjydsk Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
dage	360	360	360	360	360
Indkomst e skat	-195581	-280841	7513	8920	18365
Udbytte	0	0	0	0	0
Renteudgifter	111157	162008	155356	126280	140459
Balance	5362997	7505371	7331935	6978920	6133580
Egenkapital	341428	434916	716818	648578	632251
Garantkapital	0	0	0	0	0
Pulje (aktivside)	120639	79975	45941	0	0
Skattesats %	25	25	25	25	25
Beta	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Risikofrente%	1,51	1,51	1,51	1,51	1,51
forventet rente%	8	8	8	8	8
kd	0,022681	0,023176	0,023649	0,019948	0,025532
L	0,934871	0,941429	0,901617	0,907066	0,89692
Ke	0,11245	0,11245	0,11245	0,11245	0,11245
Venstre side	0,015903	0,016364	0,015992	0,013571	0,017175
Højre side	0,007324	0,006586	0,011063	0,01045	0,011591
WACC	2,32%	2,29%	2,71%	2,40%	2,88%

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,59%	1,62%	1,77%	1,69%	2,34%
Østjydsk Bank	2,32%	2,29%	2,71%	2,40%	2,88%

Bilag 9 WACC – fusionsbank 2016

Fusionsbank

	2016
dage	360
Indkomst e skat	96790
Udbytte	0
Renteudgifter	129873
Balance	11904100
Egenkapital	1255240
Garantkapital	0
Pulje (aktivside)	991782
Skattesats %	25
Beta	1,25
Risikofrente%	1,51
forventet rente%	8
kd	0,013448
L	0,88497
Ke	0,096225
Venstre side	0,008926
Højre side	0,011069
WACC	2,00%

Bilag 10 GAP – Djurslands Bank

Djurslands Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	94.126	72.173	83.655	49.682	73.573
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.679.973	3.609.442	3.948.183	3.819.926	3.893.372
Obligationer til dagsværdi	1.494.356	1.686.030	1.311.547	1.351.168	1.051.832
I alt	5.268.455	5.367.645	5.343.385	5.220.776	5.018.777

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	772.203	1.204.477	1.268.122	1.027.373	738.864
Indlån og anden gæld	3.907.593	3.593.379	3.533.775	3.587.396	3.384.750
Udstede obligationer til amortiseret kostpris	0	0	0	0	300.000
Efterstillede kapitalindskud	50.000	50.000	50.000	150.659	175.659
I alt	4.729.796	4.847.856	4.851.897	4.765.428	4.599.273

Djurslands Bank , mDKK	2013	2012	2011	2010	2009
Rentefølsomme aktiver	5268,5	5367,6	5343,4	5220,7	5018,8
Rentefølsomme passiver	4729,8	4847,9	4851,9	4765,4	4599,3
GAP	538,7	519,7	491,5	455,3	419,5
Balance	6575,0	6657,4	6586,4	6550,1	6294,9
Relativt GAP	8,19%	7,81%	7,46%	6,95%	6,66%
Rentefølsomhed	1,11	1,11	1,10	1,10	1,09

GAP

mDKK	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	538,7	519,7	491,5	455,3	419,5
Østjydsk Bank	-801,5	-1345,8	9,7	513,9	651,7

Relativt GAP

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	8,19%	7,81%	7,46%	6,95%	6,66%
Østjydsk Bank	-14,95%	-17,93%	0,13%	7,36%	10,63%

Rentefølsomhed

	2013	2012	2011	2010	2009
Djurslands Bank	1,11	1,11	1,10	1,10	1,09
Østjydsk Bank	0,83	0,80	1,00	1,09	1,13

Bilag 11 GAP – Østjydsk Bank

Østjydsk Bank

	2013	2012	2011	2010	2009
Tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker	94.296	133.814	1.031.486	1.111.929	449.755
Udlån og andre tilgodehavender til amortiseret kostpris	3.648.270	4.568.358	4.895.851	4.910.731	4.671.510
Obligationer til dagsværdi	179.694	734.706	445.681	491.567	574.891
I alt	3.922.260	5.436.878	6.373.018	6.514.227	5.696.156

Gæld til kreditinstitutter og centralbanker	642.295	677.327	264.324	671.096	956.872
Indlån og anden gæld	3.498.835	5.062.347	4.281.773	3.591.642	3.327.379
Udstede obligationer til amortiseret kostpris	0	435.583	1.230.856	1.177.348	200.000
Efterstillede kapitalindskud	582.717	607.425	586.329	560.244	560.244
I alt	4.723.847	6.782.682	6.363.282	6.000.330	5.044.495

Østjydsk Bank, mDKK

	2013	2012	2011	2010	2009
Rentefølsomme aktiver	3922,3	5436,9	6373,0	6514,2	5696,2
Rentefølsomme passiver	4723,8	6782,7	6363,3	6000,3	5044,5
GAP	-801,5	-1345,8	9,7	513,9	651,7
Balance	5362,9	7505,4	7331,9	6978,9	6133,6
Relativt GAP	-14,95%	-17,93%	0,13%	7,36%	10,63%
Rentefølsomhed	0,83	0,80	1,00	1,09	1,13

Bilag 12 Nøgletal for gruppe 3 pengeinstitutter 2008-2012

Vælg nøgletal (Choose KPI)	År (Year)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Solvensprocent (Solvency ratio)	17,35	20,45	20,59	22,17	17,68
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	14,19	16,57	16,50	19,97	16,54
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	-7,14	-24,47	-7,89	-3,43	-1,68
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	-6,34	-23,62	-7,85	-2,15	-2,56
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	0,78	0,55	0,79	0,89	0,96
Renterisiko (Interest rate risk)	2,28	1,78	1,07	0,38	0,26
Valutaposition (Foreign exchange position)	19,73	13,35	7,06	5,25	3,11
Valutarisiko (Foreign exchange risk)	1,93	4,21	2,19	0,06	0,11
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet (Excess coverage as a percentage of the liquidity requirement)	178,31	273,23	378,14	267,58	217,78
Summen af store engagementer (Sum of large exposures)	86,68	62,93	39,63	51,10	42,97
Årets nedskrivningsprocent (Annual impairment ratio)	1,52	4,27	2,14	2,15	2,68
Årets udlånsvækst (Growth in loans)	8,78	-9,51	-1,61	-2,48	-5,15
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	4,61	4,49	4,66	4,28	4,90
Årets resultat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) (Annual earnings per share (nominal value DKK 100) before tax)	-11,39	-5,38	-1,63	-26,58	-28,70
Indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.)(Book value over net asset value)	881,43	832,62	836,53	663,75	786,72
Børskurs/resultat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) (Price over net asset value (nominal value DKK 100))	-49,57	-48,41	15,73	15,14	11,77
Børskurs/indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) (Price over book value (nominal value DKK100))	0,72	0,77	0,70	0,45	0,49
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån (Loans and impairment losses over deposits)	121,78	110,09	107,84	94,68	87,59

Bilag 13 Nøgletal for gruppe 3 pengeinstitutter halvårstal

Sum af værdi	År (Year)				
Vælg nøgletal (Pick KPI)	200906	20106	20116	20126	20136
Egenkapitalforrentning efter skat (Return on equity after tax)	-9,97	-2,51	1,55	0,21	0,09
Egenkapitalforrentning før skat (Return on equity before tax)	-10,43	-2,13	1,43	0,72	0,54
Indtjening pr. omkostningskrone (Income/cost ratio)	0,57	0,88	1,08	1,04	1,03
Kernekapitalprocent (Core capital ratio)	15,07	16,71	17,53	20,45	17,31
Overdækning i forhold til lovkrav om likviditet (Excess coverage as a percentage of the liquidity requirement)	228,79	342,06	265,96	287,34	222,98
Renterisiko (Interest rate risk)	2,21	1,15	1,04	0,38	0,87
Solvensprocent (Solvency ratio)	18,41	20,68	21,39	22,08	18,45
Summen af store engagementer (Sum of large exposures)	74,64	52,95	33,93	37,41	37,09
Udlån i forhold til egenkapital (Gearing)	4,43	4,67	4,59	3,75	4,82
Valutaposition (Foreign exchange position)	144,10	44,53	5,85	4,29	3,20
Valutarisiko (Foreign exchange risk)	3,66	1,52	0,13	0,07	0,12
Udlån plus nedskrivninger herpå i forhold til indlån (Loans and impairment losses over deposits)	121,90	106,62	100,43	92,79	83,44
Halvårets nedskrivningsprocent (Semiannual impairment ratio)	1,74	1,01	0,67	1,14	0,93
Indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) / Book value over net asset value (nominal value DKK 100)	863,40	757,01	629,38	812,76	763,82
Halvårets udlånsvækst (Semiannual growth in loans)	-3,80	-1,35	6,64	-4,68	-1,02
Halvårets resultat før skat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) / Semiannual earnings per share before tax (nominal value DKK 100)	-5,35	24,37	-1,83	-3,55	1,82
Børskurs/indre værdi pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) / Price over net asset value (nominal value DKK 100)	0,67	0,72	0,43	0,97	3,05
Halvårets resultat efter skat pr. aktie (stykstørrelse 100 kr.) / Semiannual earnings per share after tax (nominal value DKK 100)	-4,26	18,43	-1,39	-8,48	-2,45

Bilag 14 Kapitalforhold efter fusionen

	Basiskapital	Risikovægtede poster	
Østjydsk Bank	760,4	4.682,8	
Djurslands Bank	736,7	4.267,8	
Kapital ikke længere indgår	-119,4		
Indfri kapital	-164		
Forøgelse af EK	130,2		
Sum af ØB og DB	1.343,7	8.950,6	
Solvens beregning:			
= Summen af basiskapital*100		134.370	
summen af risikovægtede poster		8.950,6	
Solvens i procent efter fusion =		15 %	
Individuelt solvensbehov	11,90 %	11,20 %	11,55 %
Beregnet som gennemsnit af af de to nuværende solvensbehov.			
Solvensoverdækning	3,10 %	4,80 %	3,45 %

Bilag 15 Udlånsvækst 2016 efter fusion

Solvensprocent på 11,55 %

$$11,55 \% = \frac{\text{Basiskapital efter fusion} * 100}{x}$$

$$11,55 \% = \frac{134.370}{x}$$

$$11,55 \% = \frac{134.370}{11.633,7}$$

Stigning i de risikovægtede poster på 2683,1 mio.

Stigning i udlånsvækst:
(2683,1/8950,6)*100

$$\text{Udlånsvækst} \quad \underline{29,97 \%}$$

Bilag 16 Udlånsvækst 2016 efter fusion

Solvensprocent på 13,5 %

$$13,5 \% = \frac{\text{Basiskapital efter fusion} * 100}{x}$$

$$13,5 \% = \frac{134.370}{x}$$

$$13,5 \% = \frac{134.370}{9.953,3}$$

Stigning i de risikovægtede poster på 1.002,7 mio.

Stigning i udlånsvækst:
(1002,7/8950,6)*100

$$\text{Udlånsvækst} \quad \underline{11,20 \%}$$

Bilag 17 Projektplan

Indsatsområde, aktivitet, milepæl		Plan		Tidsplan (uge)										Deltagere					
Nr.		Start	Slut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	L	PL	S	PG1	PG2	PG3
	Fusion																		
1	Opstartsmøde mellem ledelsen	01.06	03.06	x										x					
2	Fusionens rammer fastlægges	04.06	06.06	x										x					
3	Udvælgelse af projektdeltagere Δ	09.06	12.06		x									x					
4	Jura i forbindelse med fusionen	16.06	20.06			x									x		x		
5	Godkendelse af fusionen ved konkurrencestyrelsen Δ	23.06	03.07				x	x							x	x			
6	Håndtering af interessenter (Ejere)	07.07	07.07						x					x	x	x			
7	Håndtering af interessenter (Medarbejdere)	07.07	07.07						x					x	x	x	x	x	x
8	Håndtering af interessenter (Kunderne) Δ	09.07	11.07						x						x	x			
9	Ny organisationsplan	14.07	20.07							x				x	x		x	x	
10	Ny forretningsgang	28.07	08.08								x	x			x		x	x	x
11	Markedsføring Δ	11.08	17.08										x		x	x	x		
12	implementering af besparelser - gennemførelse af fusion Δ	18.08	31.10											x	x	x	x	x	x

Ledelsen

Projektleder

Styregruppe

Juridisk afdeling

HR-afdelingen

Kredit afdelingen

Bilag 18 SWOT-analyse

For at lave en struktureret opsamling på, hvad Djurslands Banks aktionærer skal tage med i deres betragtning, når de vurderer hvorvidt det vil være en fordel, at indgå i en fusion med Østjydsk Bank, har vi valgt at udarbejde en SWOT analyse.

Styrker:

Djurslands Bank og Østjydsk Banks markedsområde og filialnet passer godt til at indgå en fusion:

Som det fremgår af vores strategiske perspektiv passer Djurslands Bank og Østjydsk Banks markedsområde og filialnet godt til hinanden, i forhold til at indgå en fusion. Dog vurderer vi, at der alligevel vil være mulighed for, at gennemføre besparelser ved en fusion, ved på sigt at lukke nogle af de nuværende filialer, samt det at der kun er behov for ét hovedkontor.

Mulighed for at gennemføre effektivisering og omkostningsreducering ved en fusion:

Reducering af omkostninger ved filiallukninger, er en ud af flere mulige besparelser, hvilket fremgår af vores analyse af rationaliseringsmulighederne ved en fusion. Gennemførelse af besparelser og udnyttelse af mulige synergieffekter til at gøre fusionsbanken til en mere effektiv organisation, medfører at det estimeres at fusionsbanken fremadrettet vil realiserer bedre resultater, end hvad Djurslands Bank og Østjydsk Bank hidtil har været i stand til at realiserer individuelt.

Østjydsk Bank har reduceret balancen i 2013 ved at frasælge 3 filialer:

Selvom at Østjydsk Bank de sidste par år har realiseret utilfredsstillende resultater, har banken i 2013 solgt en del af deres forretningsgrundlag og udlåns portefølje fra til Arbejdernes Landsbank, hvorfor risikoen ved at overtage Østjydsk Banks udlånsbøger er reduceret. Dog vil en fusion ikke være uden risiko, da Østjydsk Banks erhvervsengagementer har en væsentlig højere gearing end erhvervsengagementerne i Djurslands Bank.

Mulighed for at forbedre den fremtidige indtjening og realisering af bedre resultater, som medfører et øget afkast til aktionærerne:

Med baggrund i gennemførelse af de forudsatte besparelser, har aktionærerne udsigt til øget afkast, forudsat af den estimerede resultatopgørelse for 2016 bliver realiseret. For de

aktionærer som ikke kun har investeret i Djurslands Bank pga. bankens tilknytning i lokalområdet, vil udsigten til øget udbytte og afkast være et væsentligt parameter, når det skal vurderes hvorvidt en fusion mellem Østjydsk Bank og Djurslands Bank, vil være en fordel for aktionærene i Djurslands Bank.

Øget forretningsomfang og derved bedre mulighed for at genererer en fremtidig udlånsstigning:

De sidste år har udlånsvæksten for bankerne været stagnerende, hvorfor en fusion er en oplagt mulighed for at øge forretningsomfanget og på sigt skabe bedre mulighed for øget udlånsmasse.

Afskrivningsniveauet i Østjydsk Bank forventes at have nået sit maksimum:

Afskrivningerne i Østjydsk Bank har de sidste år været ekstraordinære høje og Finanstilsynet har haft ekstra fokus på bankens afskrivninger, hvorfor det vurderes at det er realistisk at forudsætte, at de nødvendige afskrivninger er blevet foretaget og at afskrivningsniveauet fremadrettet vil blive reduceret.

En fusion skaber bedre fremtidigt kapitalgrundlag, som lever op til de fremtidige kapitalkrav:

Som vores analyse konkluderer, vil en fusion mellem Djurslands Bank og Østjydsk Bank med den estimerede fremtidige drift, medføre en kapitalstruktur som lever op til de fremtidige kapitalkrav for finansielle virksomheder.

Fusionsbanken vil være en større spiller på markedet og derved øge konkurrenceevnen:

Konkurrencen på det danske pengeinstitut marked er hård og de mindre pengeinstitutter kan have svært ved at fastholde deres markedsandele. En fusion vil gøre fusionsbanken en større spiller på markedet, hvilket kan have positiv indflydelse på konkurrenceven, uden at fusionsbanken på nogen måde kommer i nærheden af de største pengeinstitutter i Danmark.

Svagheder:

Østjydsk Banks udlånsbog er forbundet med højere risiko og generelt højere gearing end udlånsbogen i Djurslands Bank:

Den højere gearing i udlånsbogen i Østjydsk Bank kan være en svaghed såfremt det viser sig, mod forventning, at der er behov for at foretage yderligere nedskrivninger, hvilket vil påvirke den estimerede drift for fusionsbanken negativt.

Fusionen kan give usikkerhed i organisationen, som kan påvirke den daglige drift i en periode:

Som vi har vurderet i vores organisatoriske perspektiv, kan en fusion medføre usikkerhed blandt medarbejderne, som kan betyde at der internt i organisationen kan opstå modstand mod fusionen.

Ved fusionen forventes der at være en indkørselsperiode på 1 år før at fusionen er gennemført:

Ved fusionen er der rigtige mange organisatoriske elementer som skal på plads, hvilket kan betyde nedgang i driften indtil medarbejderne er trygge i deres nye organisation, og ved hvordan de skal forholde sig til nye arbejdsgange. For aktionærerne i Djurslands Bank vil fusionen betyde, at de ikke modtager udbytte i 2014 og 2015, hvilket de ellers har modtaget i de seneste 2 regnskabsår.

Muligheder:

Øget vækst i samfundet og større efterspørgsel på finansiering:

Med øget vækst og større efterspørgsel på finansiering, vil fusionsbankens forretningsmuligheder blive forbedret såfremt fusionsbanken, som minimum, er i stand til at fastholde sin markedsandel.

Gennemførelse af politiske tiltag som giver øget forretningsmuligheder:

Lige som politikerne kan indføre restriktive tiltag, så kan politikerne også indføre tiltag, som giver øget forretningsmuligheder eller favorable finansieringsvilkår.

Aktionærerne i Djurslands Bank kan være med til at høste gevinsten fra den allerede igangsatte genopretningsplan i Østjydsk Bank:

Med forudsætning af at Østjydsk Banks genopretningsplan har været effektiv vil den medfører bedre resultater af det nuværende forretningsgrundlag i Østjydsk Bank, hvilket aktionærerne i Djurslands Bank, vil få andel af ved en fusion.

Trusler:

At nogle kunder i lokalområdet kan mene, at banken mister sin kontakt til lokalmiljøet:

Både Djurslands Bank og Østjyds Bank vægter betydningen af at være en lokal bank meget højt og det er sikkert, at nogle kunder udelukkende er i banken for at støtte deres lokale pengeinstitut. En fusion kan gøre, at nogle kunder føler, at de mister deres lokale bank og lige så vel kan skifte til et af de store pengeinstitutter.

At politikkerne har mulighed for at stramme lovgivningen for finansielle virksomheder yderligere:

Indtil krisen er glemt og at der ikke er nogen pengeinstitutter, som vurderes at være i fare for at gå konkurs, vil der være risiko for at politikkerne strammer lovgivningen for at i møde komme, at udviklingen i den danske banksektor, kan få negativ indflydelse på den generelle udvikling i samfundet.

Yderligere intensivering af konkurrencen i markedet, hvilket vil medføre mindre udlånsvækst og lavere indtjening:

Det må forventes, at når der igen kommer gang i væksten i samfundet og efterspørgslen efter udlån igen øges, så vil konkurrencen i markedet blive yderligere skærpet. Det betyder at fusionsbanken skal være i stand til, at fastholde og udvide sin markedsandel for at kunne genererer et øget afkast til aktionærerne.

At den nuværende lavkonjunktur fortsætter i en lang årrække, hvorved fusionsbankens vækstmuligheder ikke bliver som estimeret:

Såfremt den nuværende lavkonjunktur fortsætter uændret i en længere årrække, vil det påvirke fusionsbanken fremtidige indtjeningsmuligheder og banken vil ikke være i stand til, at realisere den estimerede drift for 2016, hvorved aktionærernes afkast ikke bliver som forventet.