

Arbejdernes Landsbank

- En opkøbsvurdering af Østjydsk Bank

Speciale i HD Finansiell Rådgivning

Udarbejdet af:

Maja Lind

Studie nr. 20126475

&

Mathilde Hvam Jørgensen

Studie nr. 20126522

Afleveret d. 30. april 2014

Vejleder:

Jesper Raalskov

Indholdsfortegnelse

1. Executive Summary	3
2. Indledning	4
3. Problemformulering	5
4. Metode	5
4.1 Afgrænsning.....	8
5. Kildekritik	9
6. Kort om Bankerne	9
7. Det forretningsmæssige fundament	12
7.1 Resultatopgørelse.....	12
7.2 Balance og egenkapital.....	17
7.3 Kapitalforholdene samt solvens.....	21
7.4 Solvens.....	27
7.5 Delkonklusion	32
8. Performance	33
8.1 Indtjening pr. omkostningskrone	33
8.2 Egenkapitalens forrentning.....	37
8.3 WACC	39
8.4 ICGR.....	46
8.5 Delkonklusion	48
9. Risikoanalyse	50
9.1 Tilsynsdiamanten	50
9.2 Risikovægtede poster	52
9.2.1 Markeds- og operationelle risici.....	52
9.2.2 Kreditrisiko.....	54
9.3 Risikostyring.....	59
9.4 Delkonklusion	62
10. Anbefaling	63
10.1 Det taler for et opkøb	63
10.2 Det taler imod et opkøb.....	64
10.3 Endelig anbefaling.....	66
10.4 Synergieffekter/omkostninger	67
11. Interessenter og de organisatoriske forandringer	74
11.1 Interessentanalyse	74
11.2 Organisatoriske forandringer	78
11.3 Delkonklusion.....	88
12. Konklusion	90
13. Litteraturliste	93
14. Bilag	95

1. Executive Summary

Arbejdernes Landsbank has created remarkable results over the last few years and has, as a result thereof, been one of the winners during the financial crisis. In 2013 they acquired three branches of Østjydsk Bank and has publicly stated a wish to further expand their banking business.

Therefore, we wish to enlighten which economical consequences an acquisition of Østjydsk Bank would have for Arbejdernes Landsbank, along with which organizational considerations management should do if it indeed came to an acquisition.

After a brief review of the two banks, the report is opened with an analysis of the key ratios of Arbejdernes Landsbank and Østjydsk Bank. The primary purpose of this analysis is to create an overview of the two banks' financial situation.

The analysis shows that Arbejdernes Landsbank has created remarkable results over the last few years, which has resulted in a growing equity along with a noticeable deposit surplus. The key ratios of Arbejdernes Landsbank show that the bank has performed better than other comparable banks. Therefore, the report concludes that Arbejdernes Landsbank both has the necessary capital and solvency to make further acquisitions.

In contrast the report tells that the situation is somewhat different at Østjydsk Bank, which has been plagued by considerable deficits. Also, the report tells that the banks' WACC is remarkably higher than the Arbejdernes Landsbank, just as their core earnings have suffered a decrease.

In the risk analysis we take a closer look at Østjydsk Bank. Here it becomes apparent that the bank has had difficulties handling their credit policies, which is the main reason for their weak results. The report also shows that Østjydsk Bank has problems with their corporate customers, who have a much higher gearing compared to other banks.

As if that was not enough, Østjydsk Bank currently holds an unflattering fourth place on the list of the most risky banks in Denmark. This is also one of the reasons why the bank has been plagued by major impairments in later years.

The report recommends that Arbejdernes Landsbank should settle on acquiring two branches of Østjysk Bank, and thus not take over their whole banking business. The risk is simply too high with an acquisition of the whole bank.

The report continues to review which organizational aspects would come in to play with an acquisition of branches at Østjysk Bank. It is concluded that it is of most importance that Arbejdernes Landsbank makes the correct measures when implementing employees to an existing bank. Thus, it is extremely important that they have the right resources to make the transition, and that management prepares thoroughly for this.

We analyze the organizational changes by using the theories of French & Bell, Carnall and March & Simon.

2. Indledning

De seneste 10 år har den finansielle sektor gennemgået en stor udvikling. Ikke kun i Danmark, men også globalt set har den finansielle krise påvirket udviklingen i finanssektoren.

Fra starten af 00'erne og frem til 2007 kørte verdensøkonomien på skinner, og der var ikke skyggen af nedgang at spore. I den finansielle sektor var kreditpolitikken meget lempelig, og privatforbruget voksede år for år i takt med stigende boligpriser og lav arbejdsløshed. Det stigende privatforbrug og tilliden til den økonomiske situation medførte derfor stigende vækstrater i stort set alle lande og brancher.

Dog viste der sig i midten af 00'erne at være en såkaldt finanskrisen undervejs, og den skulle sidenhen vise sig at medføre en nedslagtning af flere pengeinstitutter verden over.

Danmark blev ingen undtagelse. Den finansielle krise ramte også finanssektoren i Danmark hårdt, og flere banker har måttet opgive at fortsætte selvstændigt. De har enten måttet lade sig opkøbe af andre banker eller overdrage den videre drift og afvikling til Finansiell stabilitet.

Siden starten af finanskrisen har lovgivningen ændret sig markant. Politikerne har med såkaldte Bankpakker forsøgt at styre den finansielle sektor igennem krisen, således kunderne i den finansielle sektor kunne have tillid til systemet. Samtidig er lovkravene år for år vokset for at sikre sig mod en gentagelse af endnu en finansiell krise. De skærpede lovkrav fra bl.a.

EU har dermed også bidraget til ”oprydningen” i den danske banksektor. Øgede kapitalkrav og solvensoverdækning er blandt nogle af de punkter bankerne har måttet se skærpet de senere år, hvilket dermed har gjort det sværere for flere pengeinstitutter at fortsætte selvstændigt.

Vi har derfor set trenden gå i retning af, at bankerne bliver opkøbt eller fusionerer sig ind i en anden finansiel virksomhed for at spare omkostninger og dermed for at kunne leve op til de fastsatte minimumskrav.

Østjysk Bank har de seneste år præsenteret store nedskrivninger på udlån, hvilket har medført, at det har været svært for dem at leve op til de fastsatte krav i lovgivningen omkring en finansiel virksomhed. Udover mistillid fra såvel aktionærer som deres kunder har Østjysk Bank været nødsaget til at indhente ny kapital i form af en aktieemission samt frasalg af nogle af deres afdelinger her bl.a. til Arbejdernes Landsbank.

Arbejdernes Landsbank er ikke en bank, som har trukket mange overskrifter gennem finanskrisen. Banken har haft en tilbagetrukket tilværelse med konservativ kreditpolitik, hvilket har styret dem roligt og sikkert gennem den finansielle krise. Arbejdernes Landsbank fik dog en del medieomtale i 2013, da de opkøbte 3 af Østjysk Bank filialer i Østjylland. Samtidig giver de udtryk for, at de ønsker at styrke deres udvikling indenfor både privat og erhvervskundeområdet. Dermed åbner de op for yderligere opkøb eller fusion med et andet pengeinstitut. Alternativt skal de ud og hente en masse nye kunder og dermed skabe nyt udlån, hvilket kan være svært efter reaktionerne fra en finanskrise. Derfor finder vi det yderst interessant at undersøge mulighederne for et ”rest” opkøb af Østjysk Bank set fra Arbejdernes Landsbanks synspunkt.

Opgaven vil derfor udmunde i nedenstående problemformulering.

3. Problemformulering

Hvilke økonomiske konsekvenser har et opkøb af Østjysk Bank for Arbejdernes Landsbank aktionærer, samt hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen bør gøre sig?

4. Metode

Dette projekt skal ses som en samlet analyse og en vurdering af, om det vil være interessant for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Østjysk Bank.

Således vil vi arbejde med Idé -og erkendelsesfasen samt analyse -og planlægningsfasen for et projektførløb som illustreret nedenfor:

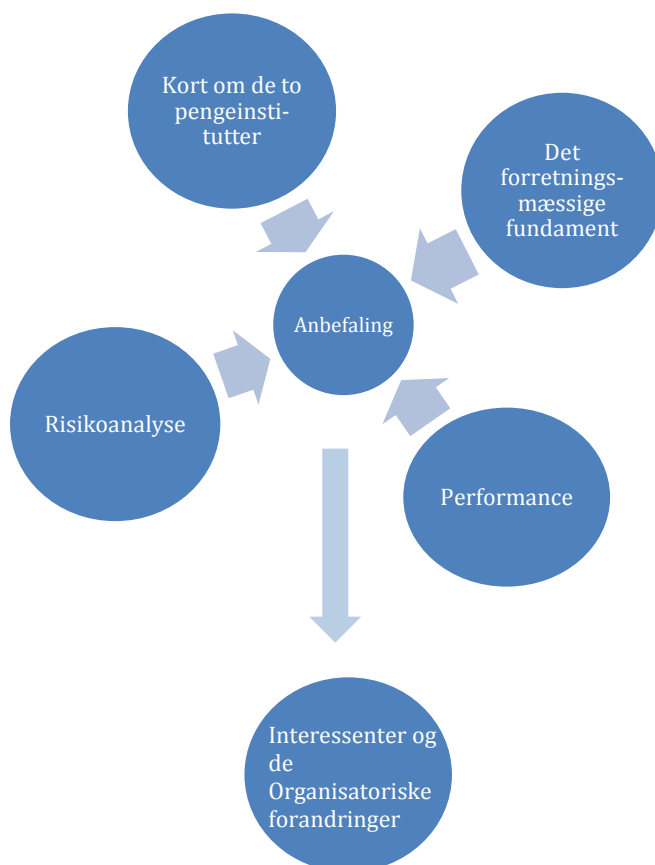
Figur nr. 1 - Projektets livsførløb



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen "projektledelse" Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis

For at komme frem til vores anbefaling, vil vi i rapporten komme ind på nedenstående opstillede områder og forløb:

Figur nr. 2 – Opstilling af opgave



Kilde: Egen tilvirkning pba. opstilling af opgave

Afsnit 1- Kort om de to pengeinstitutter

Her vil vi fastlægge noget baggrundsviden for de to omtalte pengeinstitutter, for at vi har et godt udgangspunkt og et godt kendskab til bl.a. deres geografiske beliggenhed, historie, ejerforhold, værdier, organisationen mv.

Informationen til dette afsnit vil primært blive indhentet fra pengeinstitutternes hjemmesider.

Afsnit 2 - Det forretningsmæssige fundament

I dette afsnit vil vi analysere og kommentere på de to pengeinstitutters resultatopgørelser og drift, deres balance og egenkapital, samt deres solvens. Vi vil kigge på en seks årig periode for de to banker for bedre at kunne vurdere bankernes situationer i dag.

Det forretningsmæssige fundament udregnes ligeledes for en samlet enhed ved et evt. opkøb af Østjydsk Bank.

Afsnittet vil blive bearbejdet med udgangspunkt i årsrapporterne 2012 og 2013 for begge pengeinstitutter, derudover vil vi under kapitalforholdene og solvens komme ind omkring ”Lov og finansiel Virksomhed”, ”Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital” samt ”Bekendtgørelsen om kapitaldækning”

Afsnit 3 Performance

I dette afsnit vil vi gå i dybden med regnskabsanalysen og udregne, samt analysere på nøgletal som WACC, ICGR, egenkapitalforrentning og indtjening pr. omkostningskrone.

Ligesom i afsnit 2, vil vi her udregne og kommentere de omtalte performance-nøgletal for begge pengeinstitutter, samt for en samlet enhed.

For at kunne vurdere objektivt på performancedelen, vil vi bruge en peer-group eller en sammenligningsgruppe i form af gruppe 2 og gruppe 3- pengeinstitutter. Her ligger Arbejdernes Landsbank placeret i gruppe 2 og Østjydsk Bank ligger placeret i gruppe 3. Dette gør således, at vi sammenligner med de sammenlignelige pengeinstitutter i markedet, da en sammenligning alene mellem Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank ikke vil give os en objektiv vurdering af niveauerne.

Afsnit 4 Risikoanalyse

I forlængelse af performanceanalysen, ønsker vi at dykke lidt dybere ned i den risiko der evt. vil gøre sig gældende for Arbejdernes Landsbank ved et evt. opkøb af Østjydsk Bank.

Her vil vi hovedsagligt lægge hovedvægten på de risikovægtede poster, hvor størstedelen vil være at finde i kreditrisikoen, hvor vi ud over at se på udlånsfordelingen og sikkerhederne for udlånene ønsker at lave en nærmere undersøgelse af, hvor gearede Østjydske Banks erhvervskunder er. Vi finder oplysningerne til dette igennem årsrapporterne, avisudskrifter samt en analyse foretaget af to MBA-studerende fra Aalborg Universitet, og som underviser Lars Krull har brugt i sin undervisning for faget Styring af finansiel virksomhed.

Afsnit 5 anbefaling

Ud fra vores analyser i afsnittene 1-4 vil vi komme med vores anbefaling til Arbejdernes Landsbank om, hvorvidt de bør opkøbe Østjydske Bank eller i modsat fald komme med et alternativt forslag. Til brug for vores endelige vurdering og anbefaling vil vi opstille for og imod et opkøb af Østjydske Bank med baggrund i de foregående analyser.

Vi vil så kunne opstille vores endelige anbefaling til Arbejdernes Landsbank og herud fra opstille de økonomiske tal og efter bedste evne at beregne synergieffekterne heraf.

Afsnit 6 Interessenter og de organisatoriske forandringer

Vi vil i forlængelse af vores anbefaling analysere på, hvilke opmærksomhedspunkter vi må gøre os i forhold til de personer, der måtte have en interesse i projektet. Dette gør vi for netop at sikre os, at den opstillede og ønskede synergieffekt fra foregående afsnit holder vand, og det samlede projekt således bliver en succes.

Interessenterne findes og vurderes ved hjælp af en interessentanalyse, bl.a. med baggrund i bogen ”Grundbog i Projektledelse” af Mikkelsen og Riis. Vi vil efterfølgende anvende den relaterede teori indenfor organisation til en nærmere analyse og vurdering af de vigtigste interessenter for projektets succes. Vi vil således her komme ind på de forandringsmæssige aspekter, der bør være i fokus som kulturen, medarbejderne og kunderne.

Analysen heraf vil tage udgangspunkt i modeller og værktøjer fra bogen ”Organisationsteori” af Bakka og Fivelsdal.

4.1 Afgrænsning

Under ”Det forretningsmæssige fundament” afgrænser vi os fra alle definitionerne omkring lovgivning. Lovgivningen anvendes aktivt, men vi afgrænser os fra en dybere definition af de enkelte begreber, som loven definerer.

Derudover afgrænser vi os fra beskrivelsen af kreditreservationsmetoden samt sandsynlighedsmetoden, da vi ikke vurderer, at denne er relevant for netop denne opgave. Det

offentliggjorte regnskab fra Østjyds Bank 2012 er tilrettet efter udgivelsen, hvorfor vi anvender tallene fra regnskabet 2013, hvor de tilrettede 2012-tal således står.

Vi kommer ikke ind omkring Basel III reglerne, idet vi antager, at Arbejdernes Landsbank kender til disse, og det ikke er afgørende for opgaven. Derudover afgrænser vi os for de fremtidige CRD IV, da emnet i sig selv formodentlig vil kunne udgøre en stor del af en opgave.

Under performance delen sammenligner vi pengeinstitutterne med gruppe 2 og gruppe 3- pengeinstitutter, men disse tal er fra 2012-rapporten, da tallene fra 2013 på nuværende tidspunkt ikke er opgivet.

Vi kommer ikke ind på selve projektforløbet i forbindelse med opkøbet af Østjyds Bank, og dermed afgrænser vi os også fra 5x5 modellen som helhed. Dette skyldes, at vi ikke har plads til det i opgaven. Under organisationsteori opsætter vi ikke organisationsdiagram med uddybelse af dette, da det ikke er relevant for opgaven. Vi anvender de modeller, som vi finder relevante for vores opgave under afsnittet organisatoriske forandringer.

5. Kildekritik

Der er i opgaven anvendt materiale som vi finder pålideligt. Der er hovedsagligt lagt vægt på bøger fra undervisningen på HDFR 2. Del samt fra udleveret materiale på undervisningen. Derudover er der anvendt relevante hjemmesider som kilder i de enkelte afsnit. Det vurderes at validiteten af det samlede materiale i opgaven er af god karakter.

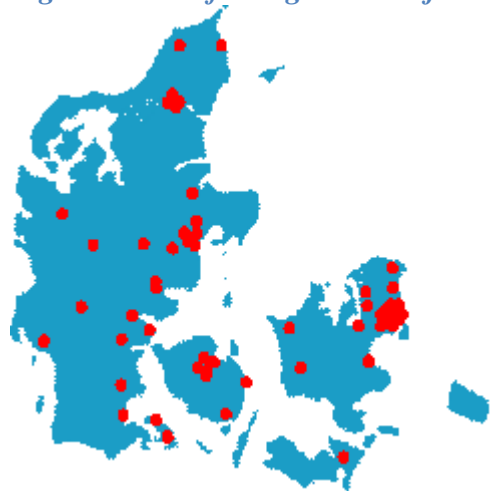
6. Kort om Bankerne

Arbejdernes Landsbank

Arbejdernes Landsbank, som blev grundlagt i 1919, er i dag blandt Danmarks 10 største pengeinstitutter og beskæftiger ca. 1.100 medarbejdere.

Der er tale om en full-service bank, der servicerer ca. 220.000 kunder fordelt på private kunder, mindre- og mellemstore erhvervs-kunder samt faglige organisationer og klubber. Servicingen af kunderne foregår fra deres filialnet bestående af i alt 69 filialer fordelt i hele landet som vist i nedenstående figur.

Figur nr. 3 – Afdelingsnet Arbejdernes Landsbank



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.al-bank.dk

Banken er et aktieselskab, men er ikke børsnoteret. Den ejes således af hovedaktionæren, som er Fagbevægelsen samt en række organisationer, der hver ejer mere end 5 % af bankens aktier. Disse organisationer er Dansk Metal, FOA, 3F, HK samt Fødevareforbundet NNF.

Ud over bankens primære aktionærer er der over 23.000 private aktionærer.

Bankens daglige ledelse består af en direktion på to personer og herunder 9 direktører med ansvar for hvert deres forretningsområde. Bestyrelsen i banken består af i alt 12 medlemmer.

Bankens oprindelige formål ved etablering i 1919 var at sikre fagbevægelsernes medlemmer i en konfliktsituation. I løbet af årene har de dog udviklet sig fra at være en arbejderbank, til det de selv beskriver som en moderne og konkurrencedygtig bank, som servicerer alle typer af kunder.

Arbejdernes Landsbanks vision er at være ”et selvstændigt, landsdækkende pengeinstitut, med et komplet servicekoncept, der retter sig mod privat –erhvervs –og foreningskunder”, de vil have ”beslutningstagere tæt ved kunderne og effektive arbejdsprocesser, der sikrer banken en hurtig og kompetent forretningshåndtering”¹

Forretningsmæssigt er deres målsætning at være blandt de 7 største pengeinstitutter i Danmark målt på arbejdende kapital, som skal realiseres organisk og gennem åbenhed for strategiske opkøb. Kundemæssigt er målsætningen her, at kundetilfredsheden fortsat skal ligge i toppen af sektoren.

¹ www.al-bank.dk

På medarbejdersiden ønsker de både eksternt og internt at blive betragtet som en attraktiv arbejdsplads. De ønsker at være kendt for høj faglighed og personlig udvikling, som skal skabes gennem professionelle læringsmiljøer. Kulturen i organisationen skal være præget af åben konstruktiv dialog, ansvarlighed og kompetent ledelse.

Østjysk Bank

Østjysk Bank, som blev grundlagt i 1897, er i dag et mindre og meget lokalt pengeinstitut med hovedkontor i Mariager.

Banken er en full-service bank for private kunder samt mindre- og mellemstore erhvervsvirksomheder fokuseret omkring det oprindelige markedsområde i Randers og omkring Mariager Fjord.

Den samlede koncern beskæftiger i dag 118 medarbejdere fordelt på de i alt 7 afdelinger i det østjyske opland som vist i nedenstående figur.

Figur nr. 4 - Afdelingsnet Østjysk Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.7230.oeb.dk

Banken er et børsnoteret aktieselskab med i alt 10.400 aktionærer², som primært har en relation til banken og/eller lokalområdet, hvor Østjysk Bank agerer. Bankens daglige ledelse består af Direktør Max Hovedskov.

Østjysk Banks vision er at være en lokal bank med en kundemasse hovedsageligt bestående af private kunder samt mindre –og mellemstore erhvervsvirksomheder. Banken ønsker derfor

² Pr. 30. august 2013 Kilde: Østjysk Bank Prospekt ”Aktieudvidelse”

at tiltrække og fastholde kunder i lokalsamfundet og ønsker ikke større udlånsengagementer, der ligger udenfor markedsområdet.

I prospektet af d. 30.08.2013 i forbindelse med bankens aktieudvidelse skriver banken om sin strategi. De ønsker at fastholde deres høje basisindtjeningsniveau og styrke kreditstyringen for at nedbringe nedskrivningsniveauet.

De ønsker at optimere indtjeningen via eksisterende afdelingsnet, suppleret med teknologiske løsninger, som skal tilbydes bankens kunder i større udstrækning.

Der skal være fokus på de økonomiske resultater, så banken også fremadrettet kan tilbyde konkurrencedygtige produkter og ydelser til kunderne samtidig med, at aktionærerne får et fornuftigt afkast. Derudover ønsker man fra bankens side at øge andelen af private kunder.

7. Det forretningsmæssige fundament

Efter en gennemgang af de to banker, så vil vi nu se på, hvordan Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank har klaret sig igennem de seneste 6 år. Dette afsnit vil indeholde en Regnskabsanalyse af de to pengeinstitutter, hvor vi vil analysere og kommentere på resultatopgørelserne og driften, balancen og egenkapitalen samt solvensen i de to banker. Under de enkelte nøgletal vil vi udarbejde en samlet beregning af nøgletallene for Arbejdernes Landsbank ved et eventuelt opkøb af Østjysk Bank.

7.1 Resultatopgørelse

Resultatopgørelse og drift for Arbejdernes Landsbank³

Arbejdernes Landsbank er i deres årsrapport kommet frem til et meget tilfredsstillende resultat⁴, et resultat efter skat på 423,4 mio. DKK. mod et overskud på 456,6 mio. DKK. i 2012.

Koncernens resultat afspejler en videreførelse af bankens strategi fra 2012, som gjorde 2012 til et rekordår på indtjeningssiden⁵. Hvis vi ser på perioden fra 2008 og frem til 2013, så ses der et stigende resultat, især i årene 2012 samt 2013. Kun i 2008 var der et underskud i banken på 59,7 mio. DKK⁶

³ Se bilag nr. 1 for Arbejdernes Landsbank regnskaber fra 2008-2013

⁴ Årsrapport Arbejdernes Landsbank 2013

⁵ Årsrapport Arbejdernes Landsbank 2013

⁶ Årsrapport Arbejdernes Landsbank 2012

2013 var året, hvor Arbejdernes Landsbank købte tre af Østjydske Banks filialer i Østjylland, og de åbnede sidst på året to nye filialer, en i København og en i Aarhus. Der er ved dette opkøb og igennem året tilført mere end 25.000 nye kunder til banken, hvilket er en historisk høj vækst på 11,6 pct. Formanden for bestyrelsen i banken Poul Erik Skov Christensen udtaler, at det stærke resultat giver optimisme, og at Arbejdernes Landsbank forsat arbejder videre med at være en "Bank for livet", forstået på den måde, at der fortsat skal være plads til den menneskelige kontakt, som de har til deres kunder, men samtidig skal de også følge med indenfor den nyeste teknologi. Det er ligeledes meget positivt for banken, at de for 5. år i træk er blevet kåret som den bank, der har de mest tilfredse kunder, hvilket er med til at bekræfte banken i, at de driver et pengeinstitut på den rigtige måde. Ovennævnte er nogle af de mest oplagte grunde til, hvorfor det er gået banken så godt de seneste år.

Basisindtjeningen i Arbejdernes Landsbank udgør i 2013, 1.688 mio. DKK, hvilket er en stigning på 7,1 pct.⁷ i forhold til 2012. Det ses ligeledes, at indtjeningen har været stigende siden 2008. Dette bevidner om, at der er en stigende indtjening i Arbejdernes Landsbank igennem årene. På trods af et bedre resultat efter skat i 2012, så viser basisindtjeningen en stigning. Denne stigning skyldes i høj grad stigningen i nettorenteindtægter, som er steget med 4,38 pct. siden 2012. Når vi samtidig har in mente, at Arbejdernes Landsbank i 2013 købte tre filialer fra Østjydske Bank, samt startet to nye filialer op, så viser dette tal alt andet lige, at der er sket kundetilvækst og nye forretninger. Kundetilgangen har medført en stigning i udlånsmassen, dette på trods af, at Arbejdernes Landsbank har været nødsaget til at være konkurrencedygtige på deres priser. Som følge deraf er der også sket en stigning i deres gebyr- og provisionsindtægter.

Udgifter til personale og administration er samlet set steget med 29,99 pct.⁸ siden 2008 og frem til 2013. Dette skyldes i særdeleshed en stigning i personaleudgifterne, som fra 2012 og til 2013 har haft en stigning på 4 pct., hvilket skyldes, at de i 2013 overtog 22 medarbejdere fra Østjydske Bank i forbindelse med, at de opkøbte tre af deres filialer. Banken har ligeledes afskediget medarbejdere i forbindelse med outsourcing af deres kantiner, og dermed har der reelt været en medarbejder tilgang på 15 personer i alt.⁹ Denne post kan dog anses som værende positiv for banken, idet flere medarbejdere alt andet lige må resultere i flere

⁷ Udregning fremkommer af bilag nr. 2 - Resultatopgørelse Arbejdernes Landsbank

⁸ Udregning fremkommer af bilag nr. 2 – Resultatopgørelse Arbejdernes Landsbank

⁹ Årsrapport 2013 Arbejdernes Landsbank

forretninger for banken, og dermed er det højst sandsynlig en post, som vil vokse de kommende år. Administrationsomkostningerne har også været stigende siden 2012, dette skyldes ligeledes et resultat af de vækstfremmende aktiviteter, som Arbejdernes Landsbank har været ude i. Under performance vil vi komme ind omkring nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone for at se, hvor stor en indtjening de har for hver omkostningskrone.

Nedskrivningerne i banken er steget siden 2008 og frem til 2012, som er det år, hvor de har haft de største nedskrivninger på i alt 277,2 mio. DKK., hvilket svarer til en stigning på 32,1 pct.¹⁰ siden 2011. Denne forøgelse af nedskrivninger skyldes en del nedskrivninger på udlån i 2012¹¹. Vi ser dog, at der fra 2012 og frem til 2013 er sket et fald i nedskrivninger på 15 pct. Dog gøres der i årsrapporten læseren opmærksom på, at man ikke forventer at det vil være tab, men at de seneste års kriser har medvirket til, at de enkelte kunder er hårdere ramt. Stille og roligt vil kunderne arbejde sig op igen, hvorfor man forventer, at nedskrivninger i løbet af nogle år bliver tilbageført.

På trods af at nedskrivningerne har været faldende siden 2012, er dette ikke ensbetydende med, at banken er tilfreds med deres nedskrivningsbehov, og de ønsker derfor fortsat at forbedre dette tal i de kommende år. Arbejdernes Landsbanks samlede nedskrivninger svarer til 1,1 pct. af bankens samlede udlån og garantier, og man ønsker at få dette niveau ned på mellem 0,7 – 0,8 pct. En begyndende positiv udvikling på boligmarkedet og en forbedring på beskæftigelsen skal bl.a. medvirke til at nedbringe dette tal i løbet af 2014¹².

Arbejdernes Landsbank går altså imod 2014 med et godt resultat og gode forhåbninger omkring forretningsudvidelser i det kommende år.

Resultatopgørelse og drift for Østjysk Bank¹³

Østjysk Bank er i 2013 kommet ud med et underskud efter skat på 195,6 mio. DKK mod et større underskud i 2012, hvor banken havde sit ringeste resultat indenfor de sidste 6 år. Underskuddet i 2012 var på 280,8 mio. DKK efter skat. Ledelsen udtaler i deres Årsrapport 2013, at det store underskud i høj grad skyldes deres nedskrivninger på udlån og tilgodehavender i første kvartal 2013, hvorved årsresultatet bliver utilfredsstillende.

¹⁰ Udregning fremkommer af bilag nr. 2 – Resultatopgørelse Arbejdernes Landsbank

¹¹ Årsrapport Arbejdernes Landsbank 2012 side 68

¹² Tal fra Danmarks statistik

¹³ Se bilag nr. 3 for Østjysk Banks regnskaber fra 2008 - 2013

Østjydsk Banks nettorente og gebyrindtægter har været nogenlunde stabile fra 2008 og frem til 2012. I 2013 ser vi et fald på 15,45 pct. i indtægterne i forhold til 2012. Dette skyldes primært et fald i renteindtægterne, som er faldet på grund af afgivelse af kunder og dermed den fortjeneste, de har haft på udlån til disse kunder. Men også i gebyrerne er der sket et fald siden 2012. Østjydsk Bank udgav i 2013 en pressemeddelelse om deres forventninger til det nye regnskab. De forventede, at renteindtægterne ville ligge højere, men har måttet indse, at den primære årsag til faldet skyldtes en forsinkelse af den planlagte implementering af bankens rentemarginal samt salget af deres tre afdelinger til Arbejdernes Landsbank¹⁴.

Bankens omkostninger til personale og administration har været stigende fra 2008 og frem til 2013 med i alt 14,8 pct. Denne stigning kan skyldes den overenskomstmæssige lønstigning til bankens medarbejdere, dog ses det, at der i Østjydsk Bank er blevet færre ansatte siden 2012¹⁵. Hvis vi alene ser på udviklingen fra 2012 og frem til 2013, så ses der en stigning på 2,65 pct. Denne stigning skyldes, at der er afsat løn i forbindelse med fritstillingen af bankens tidligere direktør, øvrige fratrådte medarbejdere samt udgifter til udtrædelsesgodtgørelse til Bankdata i forbindelse med salget af de tre filialer i 2013¹⁶. Derudover har banken brugt ekstra mange omkostninger på genopretningsplanen i form af øgede omkostninger til rådgivning og advokater dertil. Det må dog forventes, at disse udgifter i årsrapporten for 2014 er væsentlig lavere end det nuværende niveau.

Østjydsk Bank har haft en nedgang i deres kursreguleringer siden 2012, dog er tallet for 2013 positivt med 17,9 mio. DKK, hvilket skyldes den positive udvikling på primært aktiebeholdningen, hvilket fremkommer af årsrapporten 2013.

Det, der har påvirket Østjydsk Banks regnskab allermost også i 2013, er i høj grad deres nedskrivninger, som Finanstilsynet har bedt dem om at fremfinde til årsrapporten. De laveste nedskrivninger, banken havde, var i 2008, hvor der endnu ikke var opstået den såkaldte finanskrisen. Her havde Østjydsk Bank nedskrivninger for bare 48,5 mio. DKK¹⁷.

Finanstilsynets besøg i banken i 2012 gjorde i særdeleshed, at deres nedskrivningsbehov blev væsentligt forøget i forhold til tidligere år, da de præciserede under hvilke forudsætninger, som kunderne skulle indeles med OIV (objektiv indikation for værdiforringelse).

Dette medførte således en del ekstra nedskrivninger for banken. Derudover mente Finanstilsynet ikke, at der var tilfredsstillende forretningsgange samt kontroller af bankens

¹⁴ Årsrapport 2013 Østjydsk Bank

¹⁵ Årsrapport 2012 Østjydsk Bank

¹⁶ Årsrapport 2013 Østjydsk Bank

¹⁷ Årsrapport 2008 Østjydsk Bank

udlån. Derfor var nedskrivninger i 2012 på 490,9 mio. DKK. I 2013 udgør Østjysk Banks nedskrivninger 254 mio. DKK, og er der dermed faldet med 48,3 pct.

Resultatopgørelse for Arbejdernes Landsbank ved et opkøb af Østjysk Bank

I dette afsnit vil vi vise, hvordan resultatopgørelsen og driften for Arbejdernes Landsbank vil se ud, hvis de vælger at lave et opkøb af Østjysk Bank. Den måde, vi vil gøre det på, er ved at sammenlægge de to resultatopgørelser og derud fra se på, hvordan det vil se ud for Arbejdernes Landsbank i her og nu situationen. Vi vil således ikke gå ind og regne på, hvor besparelserne vil være, men derimod kommentere, hvor der kan ske ændringer i forhold til, når man ”bare” lægger tallene sammen. En ny resultatopgørelse vil se således ud.

Table nr. 1 – Resultatopgørelse for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjysk Bank

Resultatopgørelse	Østjysk Bank 2013	Arbejdernes Landsbank 2013	Samlet ved opkøb af Østjysk Bank
Nettorenteindtægter	196.597	1174921	1.371.518
Netto gebyr og provisionsindtægter	55.774	410378	466.152
Basisindtjening eksl. Handelsindtjening	252.371	1.585.299	1.837.670
Handelsindtjening	18.702	102805	121.507
Basisindtjening i alt	271.073	1.688.104	1.959.177
Personale og administration	150.943	1270757	1.421.700
Basisresultat før nedskrivninger	120.130	417.347	537.477
Nedskrivninger på udlån	254187	235493	489.680
Basisresultat	-134.057	181.854	47.797
Beholdningsresultat		289822	289.822
Anlægsbeholdning	16.538	86.940	103.478
Resultat før sektorløsning	-150.595	558.616	408.021
Bidrag til sektorløsning	0	41603	41.603
Resultat før skat	-150.595	517.013	366.418
skat	-44986	-93651	-138.637
Resultat	-195.581	423.362	227.781

Kilde: Egen tilvirkning – pba. Årsrapporter 2013 for Østjysk Bank samt Arbejdernes Landsbank. Den samlede ved opkøb – tallene er bare lagt sammen.

Ved et opkøb af Østjysk Bank vil det, som det fremkommer af ovenstående resultatopgørelse, stadigvæk give Arbejdernes Landsbank et positivt resultat før skat. Dog vil resultatopgørelsen ikke komme til at se helt således ud, da der som sagt vil være nogle

synergieffekter ved et opkøb, og dermed vil der blive skabt nogle besparelser og dermed formentlig på sigt give et bedre resultat før skat for Arbejdernes Landsbank.

Ved et opkøb af Østjydske Bank vil Arbejdernes Landsbank opnå et bredere forretningsomfang, hvilket de ifølge årsrapporten også ønsker at opnå.

Da de i 2013 opkøbte tre af Østjydske Banks filialer, var det også med henblik på at skabe et større forretningsomfang og ved at opkøbe resten af Østjydske Bank, vil man umiddelbart mene, at det vil skabe et større forretningsomfang, men det vil vi komme nærmere ind på senere i opgaven.

Arbejdernes Landsbank vil kunne opnå besparelser i form af personale både i hovedsædet og i de filialer, hvor der er dobbelt i byerne. Her vil de kunne nedskære stillinger, idet der her vil være en del "dobbelt" funktioner, som ikke længere vil være aktuelle i forbindelse med et opkøb. Vi vil derfor vurdere, at der kan justeres væsentligt i udgifterne til personale og administration ved et opkøb. Samtidigt vil der kunne blive solgt bygninger osv. som f.eks. Østjydske Banks hovedsæde i Mariager, samt nogle af de afdelinger, hvor der kan ligge to filialer i en by. Men som vi så tidligere i opgaven, så ligger Arbejdernes Landsbank og Østjydske Bank ikke i mange af de samme byer og der vil derfor blive en begrænset besparelse på dette område.

Man må ligeledes forvente, at en del af de nedskrivninger, som både Arbejdernes Landsbank og Østjydske Bank har foretaget sig, vil blive mindre i årene fremadrettet. Denne forventning bygger vi på, at der i de to foregående år er lavet ekstremt store nedskrivninger i Østjydske Bank, og Finanstilsynet har været på besøg hos dem nogle gange. Man må derfor alt andet lige gøre sig forudsætninger om, at de har fundet alle de nedskrivninger, som måtte være nødvendige. Derudover er det også vigtigt at påpege, at disse nedskrivninger kan gå den anden vej og dermed ikke altid vil resultere i et tab.

Årets resultatet i de kommende år vil blive påvirket af redueringen af personale og administration, samt en forventning om faldende nedskrivninger i de kommende år.

7.2 Balance og egenkapital

Balance og egenkapital for Arbejdernes Landsbank¹⁸¹⁹

I Arbejdernes Landsbank har der været en stort set konstant stigning i balancesummen i perioden 2009-2012 med en vækst på ca. 6-7 pct. årligt. I årene 2011 og 2012 ser vi dog den

¹⁸ Alle tal og udregninger findes i bilag nr. 4 - Balance og egenkapital og balance lavet pba. årsrapporter for de to pengeinstitutter.

¹⁹ Se bilag nr. 1 for regnskaber fra Arbejdernes Landsbank i 2008 - 2013

største stigning på hhv. 6,9 pct. og 6,4 pct. I 2013 er tendensen da også stigende, men dog i mindre grad i form af en stigning på 0,8 mia. DKK i forhold til 2012, hvilket svarer til en stigning på 2,2 pct. Dermed udgør den samlede balancesum 37,6 mia. DKK pr. december 2013.

Arbejdernes Landsbank har gennem alle 6 år haft et indlånsoverskud, hvilket altså betyder, at de er selvfinansierende. Indlånsoverskuddet steg kraftigst i år 2009, hvor udlånet faldt en smule med 2,4 pct., hvorimod indlånet steg med 12,2 pct. For 2013-regnskabet er det mest fremtrædende udviklingen i indlånsoverskuddet, der er steget med hele 57,3 pct. i forhold til det forgangne år. Dette skyldes en kraftig stigning på indlånet på 16,8 pct. eller 8,4 mia. DKK i forhold til år 2012. Herudaf er der dog indfriet en seniorkapital med statsgaranti på 2,2 mia. DKK, og andelen af de overtagne forretninger fra Østjydske Bank udgør ca. 1 mia. DKK. Dette betyder altså alt i alt en ”reelt” stigning i bankens oprindelige forretning på ca. 5,2 mia. DKK. Det må således alt andet lige betyde, at kunderne har stor tillid til pengeinstituttet. Udlånet er ifølge årsrapportens balance steget med 0,4 mia. DKK svarende til 2,2 pct. i forhold til det forgangne år og udgør således samlet 18,1 mia. DKK pr. december 2013. Det er klart, at der i forbindelse med overtagelse af forretninger fra Østjydske Banks tre filialer er kommet noget til. Dette udgør samlet ca. 0,6 mia. DKK, hvilket således må betyde, at det grundlæggende udlån i bankens oprindelige forretning reelt er faldet med 0,2 mia. DKK. Således har den markante kundetilvækst og de medfølgende forretninger medført en kompensation for et reelt tilbageløb i udlånet. Tilbageløbet i udlånet kan bl.a. forklares ved det adfærdsmønster, der er set hos kunder generelt i krisetider, hvor der spares op eller nedbringes gæld samtidig med, at forbruget generelt er faldende.²⁰

Både indlånet og udlånet er over den samlede 6-årige periode steget. Dog er udlånet kun steget med samlet 2,34 pct., hvorimod indlånet er steget med hele 26,42 pct. samlet. Dette bevirker, at det samlede indlånsoverskud i banken er næsten tredoblet over perioden på de 6 år. Dette betyder naturligvis, at banken står stærkt likviditetsmæssigt, men omvendt kan det samtidig medføre en begrænsning i nettorenteindtægterne, idet det kan være svært at tjene på overskudslikviditeten.

²⁰ www.dst.dk - Nationalregnskab, revideret 3. kv. 2013

Egenkapitalen udgør 3,9 mia. DKK i 2013, hvilket er en stigning på 322 mio. DKK siden 2012, eller svarende til ca. 8,9 pct. Ser vi på den samlede periode for de 6 år viser den en stigning på i alt 37,99 pct. Dette viser således, at der her er tale om en solid konsolidering. Denne lidt kraftigere stigende egenkapital i forhold til bankens samlede aktiver bevirker, at de løbende hvert år har opnået en øget soliditet. Soliditetsgraden var således i 2013 på 10,4 pct. mod 8,9 pct. i 2008, hvilket altså alt andet lige fortæller os, at banken har en god økonomisk styrke til at imødegå evt. fremtidige tab.

Balance og egenkapital for Østjysk Bank²¹²²

Når vi måler på balancesummen, ser vi, at forretningen her er ca. 7 gange mindre end Arbejdernes Landsbank. Den samlede balance i Østjysk Bank var i 2013 således på ca. 5,4 mia. DKK, hvilket er et fald på 2,1 mia. DKK siden udgangen af 2012. Fra årene 2008-2012 er den samlede balancesum steget med i alt ca. 1,73 mia. DKK, men det store fald i 2013 bevirker altså at summen kommer ca. 539 mio. DKK under niveauet for 2008.

Modsat Arbejdernes Landsbank har Østjysk Bank i alle årene haft et indlånsunderskud bortset fra år 2012, hvor indlånet steg med 18,9 pct. i forhold til 2011. I starten af kriseårene havde banken faktisk et indlånsunderskud på hele 1,55 mia. DKK, der dog løbende over årene er blevet mindre for altså senest i 2012 at ændre sig til et indlånsoverskud. Specielt i 2011 og 2012 kan man således konstatere, at der alt andet lige må have været stor fokus fra bankens side på at få vendt indlånsunderskuddet til et indlånsoverskud. I 2013 ser vi dog igen et indlånsunderskud, på trods af at både indlån og udlån er faldet. Det samlede fald i indlånsoverskuddet på hele 97 pct. i forhold til 2012 skyldes på trods af et fald i udlånet med hele 20,1 pct., at det samlede indlån er faldet drastisk med 29,6 pct.

Den primære årsag til faldet i både balancen, indlånet og udlånet skal findes i salget af de tre afdelinger til Arbejdernes Landsbank, hvor vi jo netop så en modsatrettet effekt i deres regnskab for 2013. Det samlede forretningsomfang af de tre filialer udgjorde ca. 1,8 mia. DKK.

På indlånet er der dog samtidig indfriet en statsgaranteret 3-årig obligationsudstedelse, der tidligere har været bogført som indlån.²³

²¹ Alle tal og udregninger findes i bilag nr. 4 – Balance og egenkapital lavet pba. årsrapporter for de to pengeinstitutter.

²² Se bilag nr. 3 for Østjysk Banks regnskaber for 2008-2013

²³ Årsrapport 2013 for Østjysk Bank s. 13

Samtidig må den mediestorm og de vanskeligheder banken har været igennem ind til nu, da også alt andet lige have betydet en mindre tiltro til pengeinstituttet, og man kunne da forestille sig, at der i den forbindelse ligeledes er forsvundet nogle indlånskroner i bøgerne.

Egenkapitalen i Østjysk Bank er i 2012 og 2013 blevet hårdt ramt af den negative konsolidering i banken. De enorme nedskrivninger og negative resultater har ganske enkelt bevirket, at egenkapitalen er faldet med 39,3 pct. i 2012 samt et fald i 2013 på 21,5 pct. På bare 2 år er egenkapitalen således mere end halveret. Set over den samlede 6 årige periode er egenkapitalen faldet med 44,89 pct. på trods af et stigende niveau i både 2009, 2010 og 2011. Trods det stigende niveau for egenkapitalen i årene 2009, 2010 og 2011 har en større stigning i aktiverne bevirket, at soliditeten i banken har været faldende. Kun i 2011 er den steget fra 9,3 pct. til 9,8 pct., som skyldes en vækst i egenkapitalen på 10,5 pct. mod en stigning i aktiverne på kun 5,1 pct. Soliditetsgraden er i 2012 faldet til 7,4 pct., som netop skyldes den markant forringede egenkapital samtidig med, at aktiverne fortsat var steget. Dette viser altså en forhøjet gearing i banken, og dermed er de heller ikke ligeså godt rustet til at modstå fremtidige tab. Seneste regnskab for 2013 viser en lille stigning i soliditeten, hvilket alene skyldes, at den samlede balance i banken er faldet med 28,5 pct. i forhold til 2012, og egenkapitalen ”kun” er faldet med 21,5 pct. for samme periode.

Balance og egenkapital for Arbejdernes Landsbank ved et opkøb af Østjysk Bank

Vi vil nu ligesom med resultatopgørelsen lave samme øvelse og konstruere en samlet balance og egenkapital i det tilfælde, hvor Arbejdernes Landsbank opkøber Østjysk Bank.

Ligesom med resultatopgørelsen vil der være nogle usikkerheder forbundet hermed i og med, at vi ikke kender de reelle synergieffekter for Arbejdernes Landsbank ved et opkøb af Østjysk Bank.

Da vi regnskabsmæssigt foretager os en simpel sammenlægning af de to balancer, vil den således ikke være 100 % korrekt, men mere et skøn over, hvad det vil kunne ende ud med. En af de ting, der bl.a. ville kunne påvirkes, er niveauet for indlån. Idet vi ved at Østjysk Bank i årene 2011 og 2012 har været meget aggressive på at skaffe sig indlån, og alt andet lige må have tilbudt yderst konkurrencedygtige priser, kunne man forstille sig, at der kan være kunder fra Arbejdernes Landsbank, som har placeret nogle midler i Østjysk Bank for samtidig at sprede sin risiko ved et indlån over grænsen for indskydergarantien. Her vil man formodentlig se, at den del af indlånet vil forsvinde til andre pengeinstitutter, for at kunden derved fortsat har minimeret sin risiko.

I nedenstående figur har vi således opstillet hovedtallene for den nye balance

Tabel nr. 2 – Balance og egenkapital for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjydsk Bank

Samlet balance tal	Kr.	Ændring i %
balancesum	43.011.461	14,2%
samlet indlån	31.776.494	12,9%
samlet udlån	21.796.798	20,1%
indlånsoverskud	9.979.696	-0,2%
EK	4.270.788	8,7%

I forhold til 2013-tal for AL-Bank

soliditet	9,9%	-4,86%
-----------	------	--------

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter for 2013. Se i øvrigt Bilag nr. 4 - Balance og egenkapital.

Som det fremgår af ovenstående figur, vil Arbejdernes Landsbank øge sin samlede balancesum med over 14 pct. Det samlede udlån vil stige med 20,1 pct., hvorimod indlånet vil stige lidt mindre med 12,9 pct. Dette vil alt i alt betyde, at indlånsoverskuddet vil falde med 0,2 pct.

Egenkapitalen vil naturligvis også øges tilsvarende saldoen af denne for Østjydsk Bank. Men da den samlede egenkapital kun stiger med 8,7 pct. mod en stigning på 14,2 pct. i de samlede aktiver, bevirker dette, at soliditeten vil blive forringet for Arbejdernes Landsbank med en ændring fra oprindeligt 10,4 pct. til 9,9 pct., hvilket altså betyder, at banken vil blive mere gearet.

Det kan hermed konkluderes, at Arbejdernes Landsbank vil blive svagere regnskabsmæssigt ved et opkøb af Østjydsk Bank.

7.3 Kapitalforholdene samt solvens

I forhold til et pengeinstituts eksistens er det ekstremt vigtigt at se på, hvordan pengeinstituttets kapitalforhold er og dette med udgangspunkt i bankernes solvensbehov. Kapitalforholdene i en bank er vigtige at se på i forhold til, at bankerne skal have den rigtige likviditet, som banken kan låne ud af til de rigtige kunder. Bankerne skal have midlerne til at kunne udlåne deres penge, og dette ser man på ud fra bankernes kapitalforhold.

I dette afsnit vil vi komme ind omkring kapitalforholdene for både Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank, solvensbehovet for begge pengeinstitutter og på udviklingen i begges solvens

samt en samlet vurdering. Den dybere analyse af hvilke risici, der er i de risikovægtede poster, vil blive gennemgået i risikoanalysen senere i opgaven.

Basiskapital

Basiskapitalen består af flere kapitaltyper, som alle skal opfylde kravene jf. Lov om finansiel virksomhed § 128. Kapitaltyperne fremgår ligeledes af tabel nr. 3 ”Basiskapital overblik”.

Basiskapitalen er den kapital, som bruges til at udregne solvensen. I penge- og realkreditinstitutter skal basiskapitalen altid være på mindst 8 pct. af de risikovægtede poster jf. Lov om finansiel virksomhed §124 stk. 1 og stk. 2, som er solvenskravet og mindst 5 millioner euro, som er minimumskapitalkravet.

Tabel nr. 3 - Basiskapital overblik

Kernekapital	+ Indbetalt aktiekapital
	+ Overskud ved emission
	+ Reserver (inkl. overskud)
	+ Hybrid Kernekapital
	- Egne aktier
	- Immaterielle aktiver
	- Skatteaktiver fra årets løbende underskud
	= Kernekapital efter fradrag
Supplerende kapital	+ Opskrivningshenlæggelser
	+ Værdipapirer med ubestemt løbetid og andre kapitalindskud
	- Kapitalelementer i andre kredit- eller finansieringsinstitutter som ikke konsolideres
	- Andele i forsikringselskaber
	= Supplerende kapital efter fradrag
= Basiskapital	

Kilde: Egen tilvirkning pba. Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat udgave 5

Basiskapitalen for Arbejdernes Landsbank udgør 3.981,2 mio. DKK i 2013 mod en basiskapital i 2012 på 3.666,3 mio. DKK altså en stigning på i alt 6,8 pct. Dette skyldtes bl.a.

overskuddet fra 2012, som er tillagt egenkapitalen, og dermed har basiskapitalen for Arbejdernes Landsbank været stigende.

Hvis vi derimod ser på basiskapitalen for Østjydsk Bank, som i 2013 udgør 760,5 mio. DKK mod 769,3 mio. DKK i 2012. Dette fald i basiskapitalen skyldes årets underskud i 2013, som påvirker et fald i egenkapitalen og dermed giver et fald for den samlede basiskapital, dog er der også et fald i den supplerende kapital, hvorfor basiskapitalen bliver lavere.

Hvis vi lægger tallene sammen og derved simpelt ser samlet for Arbejdernes Landsbank ved et opkøb af Østjydsk Bank, vil dette betyde, at de vil få en samlet basiskapital på i alt 4.741,7 mio. DKK. Dog skal der her gøres opmærksom på, at tallene "bare" er lagt sammen for hvert af de to pengeinstitutter, og dermed er der ikke taget højde for, om der kunne være nogle kapitaler, som vil forsvinde ved et opkøb af Østjydsk Bank. Dette kunne bl.a. være den supplerende kapital samt den hybride kernekapital, som vil kunne blive "krævet" indfriet i forbindelse med et opkøb.

Kernekapital og hybrid kernekapital

Kernekapitalen er den kapital, der udgør kernen af basiskapitalen i en finansiel virksomhed. Kernekapitalen skal mindst udgøre 50% af basiskapitalen.

Kernekapitalen består af aktiekapital samt tidligere års henlagte overskud og den løbende indtjening for indeværende regnskabsår²⁴. Kernekapitalen udregnes efter bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital §4.

Kernekapitalsprocenten er kernekapitalen efter fradrag sat i forhold til de risikovægtede poster og viser os derfor en udmærket forklaring på, hvor stor kernekapitalen er i forhold til de risikovægtede poster. Disse er udregnet ud fra følgende formel²⁵:

$$\text{Kernekapitalprocent} = \frac{\text{Kernekapital efter fradrag}}{\text{Risikovægtede poster}} \times 100$$

²⁴ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

²⁵ Formel nedskrevet i Arbejdernes Landsbank årsrapport 2013 side 88

Tabel nr. 4 – Kernekapitalsprocentens udvikling

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Arbejdernes Landsbank	13,9	13,5	12,2	11,9	11,9	11,1
Østjydsk Bank	11,1	8,9	13,9	12,5	12,0	9,5

Kilde: Årsrapporter for Arbejdernes Landsbank samt Østjydsk Bank 2012 og 2013

Hvis vi ser på kernekapitalprocenten, så viser trenden for Arbejdernes Landsbank, at denne har været stigende siden 2008. Dette må anses som værende en positiv udvikling for banken, idet det viser, at de har en fornuftig kernekapital i forhold til de risikovægtede poster. I årene fra 2012 til 2013, er der kun sket en stigning på 0,4 procentpoint, på trods af det meget positive resultat banken præsterede i 2012. Dette må i stedet skyldes, at Arbejdernes Landsbank opkøbte tre af Østjydsk Banks filialer og skabte en stigning i de risikovægtede poster. Dog skal der gøres opmærksom på, at på trods af dette tiltag, så har banken alligevel formået at forbedre deres kernekapital.

Trenden for Østjydsk Banks kernekapital må siges at være lidt svingende siden 2008, hvor den udgjorde 9,5 pct. Hen mod regnskabet 2013 ser vi, at den fra 2011 og frem til 2012 har været faldende med 5 procent point, hvilket må siges at være et stort fald. Dette fald skyldtes de negative resultater og store nedskrivninger, banken havde i 2012. Kernekapitalsprocenten fra 2012 og frem til 2013 er stigende med 2,20 procent point. Dette skyldtes, at banken solgte tre af sine filialer i 2013, og dermed nedbragte de deres risikovægtede poster.

I kernekapitalen kan indgå hybrid kernekapital. Hybrid kernekapital må maks. udgøre 50% af kernekapitalen, og dette er en mulighed for en alternativ supplerende kernekapital, som består af lånekapital, men hvor løbetiden på lånene er uendelig og ikke kan opsiges af en långiver. Denne kapital er af høj risiko, da den efterstilles alt anden gæld i tilfælde af, at banken går konkurs. Optagelse af hybrid kernekapital er med til at øge basiskapitalen. Denne kapital optages ved at optage et lån i andet pengeinstitut eller udstede obligationer efter FIL § 132, som beskriver kravene til lånet.²⁶

²⁶ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Kernekapitalen efter fradrag for Arbejdernes Landsbank i 2013 udgør 3.728,0 mio. DKK mod 3.401,7 mio. DKK i 2012. Dette skyldes, at egenkapitalen har været stigende, hvilket igen skyldes det store overskud banken havde i 2012. Derudover er der sket en lille stigning i den hybride kernekapital. Det er planen, at banken for 2014 vil indfri et ansvarligt lån på 328 mio. DKK og dermed i stedet vil udstede et hybrid kernekapital lån for 429 mio. DKK, dette ønsker de at gøre for at sikre en bedre sammensætning og fremtidssikring af basiskapitalen.²⁷ Da Arbejdernes Landsbank vil stå med en stærkere kapital ved at indfri supplerende kapital til hybrid kernekapital. Dette skyldes, at de står stærkere med den hybride kernekapital, idet den har en løbetid som er uendelig, hvorimod den supplerende kapital er en kort finansiering for banken.

Kernekapitalen for Østjysk Bank i 2013 udgør 518,5 mio. DKK mod 533,5 mio. DKK i 2012, hvilket primært skyldes et fald i egenkapitalen i fra 2012 til 2013 med 93,4 mio. DKK. Dette fald kommer af et negativt regnskab i 2013. Derudover er der sket et fald i Østjysk Banks hybride kernekapital, hvorfor den også er med til at nedsætte værdien af kernekapitalen. Dette fald i den hybride kernekapital skyldes også som et led i bankens genopretningsplan, hvor Østjysk Bank førtids-indfrie et ansvarligt lån på 75 mio. DKK og optog et nyt hybrid kernekapitallån for 50 mio. DKK.

Hvis vi samlet set skal se på Arbejdernes Landsbank ved et opkøb af Østjysk Bank, vil kernekapitalen udgøre 4.246,5 mio. DKK²⁸

Arbejdernes Landsbank har mulighed for at forøge denne kernekapital ved, at de finder en investor, som ønsker at yde dem et lån. Det er sandsynligvis nemmere for Arbejdernes Landsbank at finde en investor til dette, end det ville være for Østjysk Bank. Dette skyldes bl.a. det negative resultat, som Østjysk Bank har leveret.

Supplerende kapital

Supplerende kapital består bl.a. af ansvarlig lånekapital, hvor der er en begrænset løbetid og dermed ikke som den hybride kernekapital, hvor der er uendelig løbetid. Den supplerende kapital er efterstillet almindelige indlån. Den Supplerende kapital må maks. udgøre 50% af

²⁷ Årsrapport 2013 for Arbejdernes Landsbank

²⁸ 518,5 mio. kr. fra Østjysk Bank + 3.728 mio. kr. fra Arbejdernes Landsbank

kernekapitalen²⁹. Reglerne for den supplerende kapital kan findes i Lov om finansiel virksomhed § 135.

På grund af finanskrisen kan det være svært for bankerne at optage supplerende kapital, og denne vil typisk være dyrere, da der kan være en stor mistillid til, om udstederne af lånene kan få deres penge igen. Østjydsk Bank kan f.eks. have svært ved at få supplerende kapital, da der evt. vil være mange som har mistillid til, om de vil kunne tilbagebetale deres gæld.

Jf. bekendtgørelsen om opgørelse af basiskapital, så har løbetiden på den supplerende kapital stor betydning for, hvor meget der må medregnes ved opgørelse af den.

- 1) Når der er mindre end 3 år og mere end eller 2 år til indfrielse, så reduceres kapitalen med 25 pct. af den udstedte kapital.
- 2) Når der er mindre end 2 år og mere end eller 1 år til indfrielse, så reduceres kapitalen med 50 pct. af den udstedte kapital.
- 3) Når der er mindre end 1 år til indfrielse, så reduceres kapitalen med 75 pct. af den udstedte kapital.

Derfor er det vigtigt, at den supplerende kapital har en lang løbetid.

Arbejdernes Landsbank har meget lidt supplerende kapital i deres opgørelse af basiskapitalen. Grunden til at Arbejdernes Landsbank ikke har særlig meget supplerende kapital skyldes, at de har en stor kernekapital og ikke har optaget lån til at forhøje deres basiskapital med. Dette er et sundt signal at signalere som pengeinstitut.

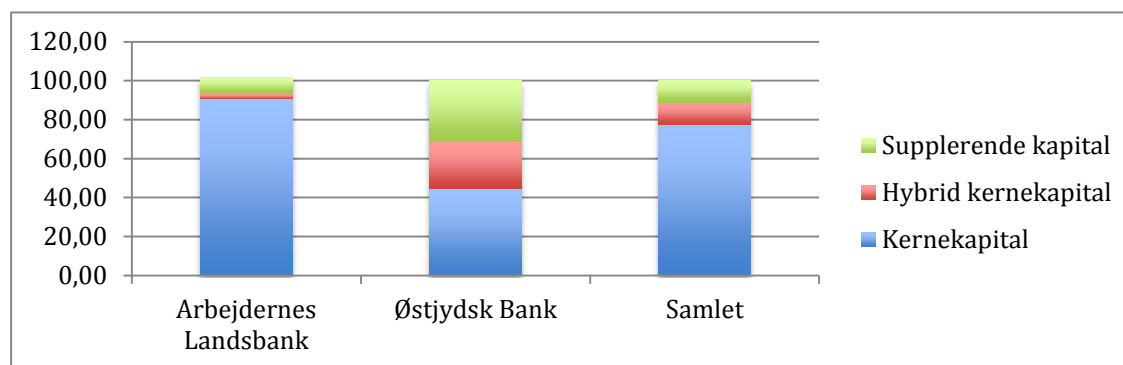
Østjydsk Banks fald i den supplerende kapital skyldes genopretningsplanen, hvor de af Finanstilsynet fik lov til at førtidsindfri et ansvarligt lån på 75 mio. DKK.

Samlede oversigt over kapitalforholdene i bankerne

Som det fremkommer af nedenstående figur, så ses der her en fordeling af kapitalerne, og den viser samtidig den samlede oversigt, hvis Arbejdernes Landsbank ønsker at opkøbe Østjydsk Bank.

²⁹ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Figur nr. 5 – Fordelingen af basiskapitalen



Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapporter 2013 for Arbejdernes Landsbank samt Østjydsk Bank. Udregningerne fremkommer af bilag nr. 5 – Fordelingen af basiskapitalen

Ovenstående figur viser os samtidig, at begge banker lever op til kapitalkravene i lov om finansiel virksomhed. Hvor kernekapitalen mindst skal udgøre 50 pct. af basiskapitalen. Samt at den supplerende kapital maks. må udgøre 50 pct. af kernekapitalen. Hvis Arbejdernes Landsbank vælger at opkøbe Østjydsk Bank, vil de forsat leve op til disse kapitalkrav. Dog vil de få en større andel af supplerende kapital og hybrid kernekapital.

7.4 Solvens

Der er i dag stor fokus på solvensen i et pengeinstitut, hvilket skyldes den økonomiske krise, som vi har været igennem de seneste år. Solvensen fortæller, hvor stærk eller hvor svagt et pengeinstitut er. Den angiver et procenttal beregnet ud fra følgende formel³⁰:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{risikovægtede poster}} * 100$$

Det procenttal, som fremkommer ud fra ovenstående beregning, er et udtryk for bankens evne til at modstå uforudsete tab. Man kan også sige, at det er et udtryk for, hvor stor en del af aktiverne, banken kan tåle at miste, før tabet vil påvirke fremmedkapitalen³¹.

Solvensprocenten beregnes ud fra basiskapitalen, som består af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Disse sættes i forhold til de risikovægtede aktiver. De risikovægtede poster defineres i bekendtgørelsen om lov om finansiel virksomhed § 142.

³⁰ Formel nedskrevet i Arbejdernes Landsbank årsrapport 2013 side 88

³¹ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Med virkning fra 1. januar 2013 overgik man til en ny beregning af solvensbehov for bankerne, en såkaldt 8+ metode, hvor solvensbehovet beregnes som 8 pct. af de risikovægtede poster med et tillæg på de områder, hvor det enkelte institut har særlige risici.³²

Når der tales om solvensbehov, bliver der også ofte tilknyttet individuelt solvensbehov. Det individuelle solvensbehov er det krav, som bestyrelsen af den finansielle virksomhed fastsætter en gang om året. Dette solvenskrav kan ikke være mindre end de minimum 8 pct., som er minimums kravet for solvensbehovet. Jf. lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 4, skal bestyrelsen og direktionen opgøre pengeinstitutts individuelle solvensbehov. Dette kan ikke være mindre end solvenskravet jf. stk. 2, nr. 1 og minimumskapitalkravet i stk. 2, nr. 2. Ved fastsættelse af det individuelle solvensbehov laver man stresstests på forskellige scenarier. På den vis får instituttet et mål for, hvor meget basiskapitalen skal være for at banken kan overleve et opstillet scenarie. Det individuelle solvensbehov kan beregnes ud fra to forskellige metoder. Her er der tale om kreditreservationsmetoden og sandsynlighedsmetoden.

Når direktionen/bestyrelsen ønsker fastsættelse af det individuelle solvensbehov, gøres dette ud fra, hvor meget de forskellige engagementer i pengeinstituttet vægter, hvorfor det kan være nødvendigt med en større basiskapital. Dog kan finanstillsynet komme med et højere krav til det individuelle solvenskrav Jf. lov om finansiell virksomhed § 124 stk. 5.

Solvens for Arbejdernes Landsbank

For Arbejdernes Landsbank er der ingen tvivl om, at det stærke resultat, de har fremført i 2013, påvirker deres solvens positivt. Dette skyldtes, at deres basiskapital er forhøjet grundet det positive resultat, som indgår i udregningen for basiskapitalen.

Solvensprocenten er i 2013 på 14,9 pct. mod 14,6 pct. i 2012. Arbejdernes Landsbank havde i 2013 et individuelt solvens behov på 9,4 pct., hvilket vil sige,, at deres nuværende solvensprocent ligger væsentligt over dette niveau og dermed et godt nøgletal for Arbejdernes Landsbank³³. Arbejdernes Landsbank har opgjort deres individuelle solvensbehov, således at de er sikre på at være godt afdækket i forhold til kreditrisiko, markedsrisiko, operationelle risiko, alt det fremkommer i deres beregning af deres solvensbehov³⁴.

³² Markedsudviklingen i 2012 for pengeinstitutter – side 19

³³ www.al-bank.dk - pressemeddelelse 2013 fakta ark

³⁴ www.al-bank.dk - solvensbehov 31.12.2013

Tabel nr. 5 - Udvikling i Solvensprocent for Arbejdernes Landsbank

Årstal	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	14,9	14,6	13,5	13,1	13,0	12,0

Kilde: Årsrapport 2013 samt 2012 for Arbejdernes Landsbank

Som de historiske solvensprocent tal viser, så er der fra 2008 og frem til 2013 sket en stigning i solvensprocenten med 2,9 procent point, hvilket viser, at Arbejdernes Landsbank har haft positive resultater igennem årene og har haft en god indtjening, hvilket har styrket basiskapitalen.

Ud af solvensprocenten i 2013 som udgør 14,9 pct., så udgør kernekapitalprocenten 14 pct. af den, hvilket er en stor del, og dermed viser dette tal også, at egenkapitalen for banken er høj i forhold til bankens risikovægtede poster.

Derudover har Arbejdernes Landsbank foretaget en vurdering af konsekvenserne ved en fuld indfasning af reglerne CRD IV, hvor især kravene om kapital og kvaliteten af kapitalen løbende skærpes i perioden frem til 2019. Denne vurdering tager udgangspunkt i solvensprocenten fra 2013 korrigeret for det ansvarlige lån, samt udstedelse af et nyt hybrid kernekapital lån på 429 mio. DKK, som de har optaget i 2014. Den korrigerede solvensprocent udgør herefter 15,3 pct. og vil efterfølgende blive stresstestet med de nye regler efter worst case betragtning, hvilket vil resultere i et fald på omkring 1 procentpoint.³⁵

Solvens for Østjysk Bank

Hvis vi ser nærmere på Østjysk Banks solvensprocent, så udgør denne i 2013 16,2 pct. mod 12,8 pct. i 2012. Nedenfor kan vi se udviklingen indenfor de seneste år.

Tabel nr. 6 - Udvikling i Solvensprocent for Østjysk Bank

Årstal	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Solvensprocent	16,2	12,8	18,0	17,7	17,7	15,8

Kilde: Årsrapport 2013 samt 2012 for Østjysk Bank

Som det ses i ovennævnte tabel, så har der for Østjysk Bank været en forholdsvis høj solvensprocent igennem de seneste 6 år ift. Arbejdernes Landsbank. Dette kan skyldes, at Østjysk Bank, indtil de for alvor fik besøg af finanstilsynet i 2012, havde en god basiskapital, og at deres risikovægtede poster ikke fyldte så meget, som de gør i dag.

³⁵ Årsrapport 2013 for Arbejdernes Landsbank side 12

Vi vurderer, at det er mest rigtig i forhold til en eventuel overtagelse af Østjysk Bank for Arbejdernes Landsbank at se på de seneste års udvikling i solvensprocenten. Som det fremkommer af ovenstående tabel, så ses der en stigning på 3,4 pct. fra 2012 til 2013 i en positiv retning for Østjysk Bank. Årsagen til denne stigning skyldes gennemførelsen af den genopretningsplan, som Østjysk Bank fremlagde i 2013, samtidig med at det negative resultat, de fik i 2013, trækker ned på solvensprocenten, da basiskapitalen her var faldende. De tre tiltag, som Østjysk Bank har arbejdet på i 2013, er følgende, som fremgår af årsrapporten 2013 side 14:

1. Salg af bankens 3 afdelinger til Arbejdernes Landsbank
2. Salg af aktier i DLR Kredit A/S til Arbejdernes Landsbank, for en kursværdi på 75 mio. kr. samt et salg af DLR Kredit A/S til Nykredit Realkredit A/S for en kursværdi på 25 mio. kr.
3. Gennemførelse af aktieemission med et bruttoprovenu på 115 mio. kr.

Det første tiltag medførte et fald i de risikovægtede poster for Østjysk Bank, da Arbejdernes Landsbank tog de kunder med fra de tre filialer og dermed bragte et fald i udlånet og dermed de risikovægtede poster. De to andre tiltag medførte en forbedring af bankens basiskapital, da et salg af aktier påvirker kernekapitalen, som forhøjes ved aktieemission.

Østjysk Banks solvensbehov ligger altså væsentlig over solvenskravet, som er på de 8 pct. Hvis vi ser på bankens individuelle solvensbehov, som i 2013 udgør 11,9 pct., så viser dette en overdækning af solvensbehovet på 4,3 pct. i forhold til det beregnede 16,2 pct. Østjysk Bank vurderer selv i deres Årsrapport 2013, at denne overdækning er tilstrækkelig til at afdække de risici, der forbundet med bankens aktiviteter. Det er dog vigtigt at pointere, at grunden til at Østjysk Banks solvensprocent ligger på et fornuftigt niveau, skyldes dette i høj grad den supplerende kapital samt den hybride kernekapital. Østjysk Banks egenkapital har været faldende siden 2012. Østjysk Bank har altså optaget dyre lån for at kunne holde deres solvensprocent oppe.

Solvens for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjysk Bank

Hvis vi skal se på, hvordan det vil se ud for Arbejdernes Landsbank, hvis de vælger at opkøbe Østjysk Bank, så beregnes solvensen ud fra samme model, som nævnt under afsnittet solvens.

Tabel nr. 7 - Beregning af ny solvensprocent

	Arbejdernes Landsbank	Østjysk Bank	Samlet
Basiskapital – mio. kr.	3.981,2	760,5	4.741,7
Risikovægtede poster (beregning)	26.719,5	4.682,9	31.402,4
Solvensprocent	14,9	16,2	
Ny solvens			15,1 ³⁶

Kilde: Årsrapport 2013 for Arbejdernes Landsbank samt Østjysk Bank

Vi kan således konkludere ud fra ovenstående, at både Arbejdernes Landsbank samt Østjysk Bank begge har en fornuftig solvensprocent, som ligger over minimumskravet på de 8 pct. Arbejdernes Landsbank har dog det bedste kapitalgrundlag i og med, at deres basiskapital i høj grad består af egenkapital, hvilket også fremgår af figur nr. 5.

Det, som er specielt i denne opgave, er ligeledes, at Arbejdernes Landsbank i 2013 overtog tre af Østjysk Banks filialer, og dermed tog de en del af deres risikovægtede poster, som har gjort det svært for Arbejdernes Landsbank at forhøje deres solvensprocent pga. yderligere risikovægtede poster. Dog har de alligevel formået at forhøje deres solvensprocent, hvilket skyldes deres positive resultat. Ved et eventuelt opkøb af Østjysk Bank vil deres nye solvensprocent lyde på omkring de 15,1 pct., som ovenstående tabel viser, hvorfor det umiddelbart ud fra denne beregning vil se ud til, at det kan være en fordel for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Østjysk Bank, idet deres solvens vil forhøjes med 0,2 pct. Dog skal solvensprocenten ikke stå alene for et eventuelt opkøb, og det er derfor vigtigt at se nærmere på andre nøgletal, samt de risikovægtede poster, som vi vil dykke mere ned i under risikoanalysen. Ligeledes er det vigtigt at pointere, at den højere solvens ved købet af Østjysk Bank vil resultere i, alene skyldes den hybride kernekapital og supplerende kapital, Østjysk Bank har optaget. Denne kapital vil Arbejdernes Landsbank nødvendigvis ikke have interesse i at beholde.

³⁶ Basiskapital 4.741,7 / Risikovægtede poster 31.402,4 = Solvensprocent på 15,1 pct.

7.5 Delkonklusion

I det forretningsmæssige fundament har vi nu set på, hvordan Østjydsk Bank og Arbejdernes Landsbank har udviklet sig indenfor de sidste 6 år for derved at komme nærmere en fremtidsudvikling, hvis Arbejdernes Landsbank skulle lave et opkøb af Østjydsk Bank med alt, hvad dette indebærer.

Arbejdernes Landsbank har i 2013 haft et positivt overskud efter skat på 423,4 mio. DKK, hvorimod Østjydsk Bank har præsteret et underskud på 195,6 mio. DKK efter skat. Her ses der en stor forskel på de to bankers drift, idet Arbejdernes Landsbank har haft et positivt resultat på trods af, at de i 2013 opkøbte tre af Østjydsk Banks filialer. I forhold til resultatopgørelsen så står Arbejdernes Landsbank stærkt i og med, at de har så positive resultater, der er fortsat kundetilvækst også, når der ses bort fra de kunder, de overtog i forbindelse med købet af de tre filialer fra Østjydsk Bank. De har haft økonomi til at åbne yderligere to filialer, og fremtidsplanerne for 2014 siger ligeledes flere filialåbninger.

Arbejdernes Landsbank har haft et indlånsoverskud, som siden 2011 er steget med 57,3 pct. i forhold til året før. Derudover så er udlånet for Arbejdernes Landsbank kun faldet med 0,2 mia. kr. på grund af den markante kundetilvækst, og de medfølgende forretninger dette har givet dem. Det store indlånsoverskud, som banken har, gør selvfølgelig, at Arbejdernes Landsbank står stærkt likviditetsmæssigt og dermed har overskud til at opkøbe Østjydsk Bank. Men hvis vi ser på Østjydsk Banks regnskab og drift, så kan vi konkludere, at dette ikke har den største fremdrift. Der er fortsat høje nedskrivninger i Østjydsk Bank, hvis disse fortsætter, vil det påvirke egenkapitalen og dermed resultatet for den fremtidige indtjening, som Arbejdernes Landsbank ellers vil kunne opnå.

Ser vi på solvensen, så er den for Arbejdernes Landsbank 14,9 pct., hvilket er et fint niveau over minimumskravet på 8 pct. Deres kernekapitalsprocent er på 14 pct., hvilket bevidner os om, at en stor del af deres egenkapital dækker de risikovægtede poster. Ligeledes har Østjydsk Bank en solvensprocent på 16,2 pct., hvoraf kernekapitalsprocenten udgør 11,1 pct. På trods af Østjydsk Banks høje solvensprocent er det vigtigt at bemærke, at en stor del af deres basiskapital består af lånte midler både hybrid kernekapital samt den supplerende kapital. Så snart disse lån skal indfries, så vil det påvirke solvensen negativt, hvis de ikke kan optage yderligere kapital. Hvis Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydsk Bank, vil solvensprocenten stige med 0,2 pct., samtidig hermed vil Arbejdernes Landsbank få en ny sammensætning af basiskapitalen, som vil bestå af en mindre egenkapital i forhold til, hvad den er i dag.

Vi vil altså her konkludere, at Arbejdernes Landsbank har det forretningsmæssige fundament i orden til at kunne overtage Østjysk Bank, som den er i dag. Dog er der ting, som taler imod denne overtagelse på grund af den negative udvikling, som Østjysk Bank har haft de seneste år.

8. Performance

Vi har nu kort arbejdet og analyseret på udviklingen i de to pengeinstitutters drift og balance samt kapitalforholdende og solvens.

Vi ønsker nu at gå dybere ned i tallene og lave en såkaldt performanceanalyse for at se, hvordan de to pengeinstitutter performer på egenkapitalforrentningen, indtjening i forhold til omkostninger, samt en analyse af deres omkostninger for kapitalfremskaffelse og deres evne til at øge aktiverne ud fra deres nuværende drift.

Idet vi som tidligere nævnt ønsker at belyse, hvorvidt det er fordelagtigt for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Østjysk Bank, vil vi hovedsageligt gå i dybden med nøgletallene for Østjysk Bank. Vi opstiller dog ligeledes nøgletallene for Arbejdernes Landsbank for derved at kunne vurdere de fremtidige værdier for den nye bank ved et evt. opkøb.

For at vi på bedste vis kan vurdere nøgletallene, vil vi sammenligne med nøgletallene for egenkapitalforrentning og indtjening pr. omkostnings kr. for den samlede gruppe i henhold til Finanstilsynets inddeling af pengeinstitutter.³⁷ Således sammenligner vi Østjysk Bank med hele gruppe 3 og Arbejdernes Landsbank med hele gruppe 2. Sammenligningen vil ligesom forrige afsnit tage udgangspunkt i et 6 -årigt tilbageblik.

8.1 Indtjening pr. omkostningskrone³⁸

Ved hjælp af nøgletallet indtjening pr. omkostningskrone er vi i stand til at se, om en bank formår at tilpasse sine udgifter i forhold til den indtjening, de har.

Nøgletallet beregnes ud fra følgende formel³⁹:

$$\text{Indtj. pr. omk. kr.} = \frac{\text{Netto rente og gebyrindtægter} + \text{kursreguleringer} + \text{andre ord. indtægter}}{\text{udgifter til personale og adm.} + \text{afskrivninger} + \text{nedskrivninger}}$$

³⁷ www.finanstilsynet.dk - Gruppeinddeling sker ift. størrelsen af den arbejdende kapital i pengeinstitutterne.

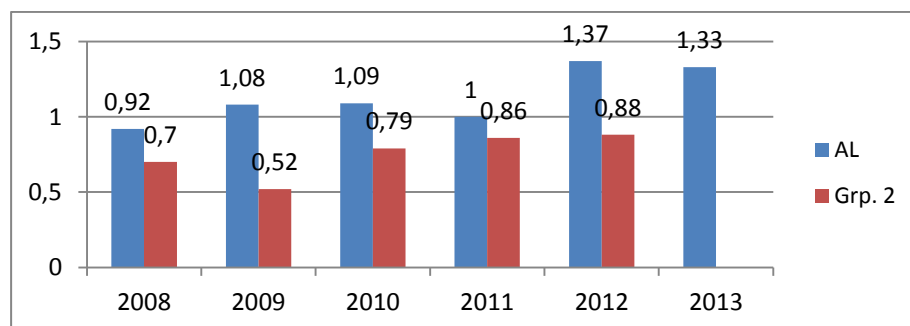
³⁸ Se bilag nr. 6 – Indtjening pr. omkostningskrone for udregninger

³⁹ www.almbrand.dk - Nøgletalsdefinitioner

Generelt skal vi jo gerne have, at for hver 1 DKK banken bruger i omkostninger, skal indtægten gerne være større end 1 DKK, for at der på den måde er tale om en overskudsforretning.⁴⁰

I grafen nedenfor har vi vist udviklingen i indtjening pr. omk.kr. for Arbejdernes Landsbank og sammenlignet med den generelle udvikling på dette nøgletal for den samlede gruppe 2, hvor Arbejdernes Landsbank som tidligere nævnt er placeret.

Figur nr. 6 – Indtjening pr. omk. kr. – Arbejdernes Landsbank og grp. 2

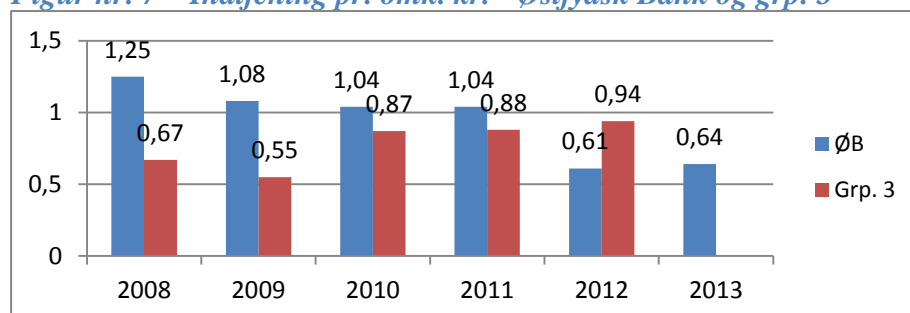


Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 samt 2013 fra Arbejdernes Landsbank, samt Finanstilsynets rapporter "Markedsudvikling for pengeinstitutter" for årene 2008-2013

Således må vi konstatere, at Arbejdernes Landsbank har formået at drive en fornuftig forretning ud fra perspektivet om, at der er en positiv sammenhæng mellem indtjening og udgifter. Således er det lykkedes banken siden 2009 at holde sig på 1 eller derover, hvilket betyder, at de ikke på noget tidspunkt, som nogle af de andre i gruppen, har måttet tære af egenkapitalen.

Vi vil nu ligesådan se på samme nøgletal for Østjysk Bank og sammenligne deres niveau og udvikling med det generelle billede af den samlede grp. 3, som de er klassificeret i.

Figur nr. 7 – Indtjening pr. omk. kr. - Østjysk Bank og grp. 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 samt 2013 fra Østjysk Bank samt Finanstilsynets rapporter "Markedsudvikling for pengeinstitutter" for årene 2008-2013

⁴⁰ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Vi kan generelt se, at Østjydsk Bank har klaret sig fornuftigt i forhold til gennemsnittet for hele grp. 3 i alle årene frem til og med 2011. De har således alle årene fra 2008-2011 formået at have større indtjening iforhold til deres udgifter. Udviklingstendensen er dog svagt faldende, hvorimod vi i resten af gruppen ser en stigende tendens. I 2012 bliver Østjydsk Bank dog hårdt ramt specielt af de store nedskrivninger, der finder sted og har således kun en indtjening på 61 øre for hver kroners omkostning. Næsten ligesådan ser det ud i 2013 med en indtjening pr. omkostnings kr. på 0,64, hvilket ligeledes skyldes en fortsat stor nedskrivningsprocent.

Det kunne nu være interessant at dykke lidt dybere ned i udviklingen af den basale drift og derved tage nedskrivninger og kursreguleringerne ud af regnestykket.

Denne primære drift har vi valgt at omtale som dækningsbidrag 1 (DB1) og er opstillet i nedenstående figur for de seneste 6 år samt den løbende ændring i procent.

Tabel nr. 8 – Indtjening og omkostninger – Østjydsk Bank

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Netto rente og gebyr indt.	271.384	284.776	294.516	301.434	298.501	252.371
Ændring %		4,93% ⁴¹	3,42%	2,35%	-0,97%	15,45%
Udgifter til adm. og personale	131.533	133.162	146.263	146.263	147.050	150.943
Ændring %		1,24%	6,95%	2,70%	0,54%	2,65%
Dækningsbidrag 1	139.851 ⁴²	151.614	152.097	155.171	151.451	101.428
Dækningsgrad ⁴³	51,53%	53,24%	51,64%	51,48%	50,74%	40,19%

Kilde: Egen tilvirkning og udregning pba. Årsrapport 2012 og 2013 for Østjydsk Bank

Umiddelbart er dækningsbidraget jo øget hen over perioden 2008-2012, men tager vi allerede her, altså pr. ultimo 2012, en gennemsnitsbetragtning af ændringen i indtægter og udgifter, ser vi, at indtægterne i gennemsnit er steget med 2,41 pct.⁴⁴, og udgifterne er i gennemsnit steget

⁴¹ Udregning: $((284.776-271.384)/271.384)*100$ og så fremdeles

⁴² Udregning: $271.384-131.533$ og så fremdeles

⁴³ Dækningsgraden beregnes ved at dividere DB med Nettorente og gebyr indt.

⁴⁴ Udregning: $((4,93\%+1)+(3,42\%+1)+(2,35\%+1)+(-0,97+1))^{(1/4)}-1$

med 2,83 pct.⁴⁵. Således stiger indtægterne altså ikke ligeså kraftigt over årene som udgifterne og vil således betyde, at dækningsgraden forringes.

I 2013 ser det helt anderledes ud. Basisindtjeningen i form af rente- og gebyrindtægter er faldet med hele 15,45 pct., hvilket naturligvis bl.a. skal ses i lyset af, at den drift de har solgt fra til Arbejdernes landsbank i form af de 3 filialer. Det, der dog samtidig sker, er, at udgifterne til personale og administration ikke falder, men derimod stiger med 2,65 pct., hvilket som tidligere nævnt skyldes, at der har været ekstraordinære udgifter i forbindelse med frasalget af de 3 filialer samt genopretningsplanen.⁴⁶

Hvis vi nu lægger tallene for de to regnskaber for 2013 sammen, kan vi udregne en samlet Indtjening pr. omkostnings krone, såfremt Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydsk Bank. Som i de forhenværende afsnit har vi lagt tallene simpelt sammen, idet vi ikke er i stand til at vurdere den endelige og konkrete effekt af sammenlægningen for de indgående tal i formlen.

Tabel nr. 9 – Indtjening pr. omk.kr. for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjydsk Bank

	AL 2013	ØB 2013	Ny samlet
Nettorente og gebyr indt	1.580.141	252.371	1.832.512
kursreguleringer	278.719	17.935	296.654
andre ordinære indtægter	216.081	767	216.848
<i>SUM</i>	2.074.941	271.073	2.346.014
udgifter til personale og administration	1.152.574	150.943	1.303.517
afskrivninger og driftsudgifter	169.860	15.148	185.008
nedskrivninger	235.494	254.187	489.681
<i>SUM</i>	1.557.928	420.278	1.978.206
Indtjening pr. omkostnings krone.	1,33	0,64	1,19

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter for Østjydsk Bank samt Arbejdernes Landsbank for 2013

⁴⁵ Udregning: $((1,24\%+1)+(6,95\%+1)+(2,70\%+1)+(0,54+1))^{(1/4)}-1$

⁴⁶ Jf. afsnittet ”Resultatopgørelse og drift for Østjydsk Bank”

Som det fremgår af ovenstående figur, vil den nye indtjening pr. omk. kr. være 1,19 mod den nuværende 1,33 i Arbejdernes Landsbank. Dette viser et her og nu billede, men man må alt andet lige forvente driftsudgifterne samt lønudgifter til personale vil være faldende i forbindelse med nedlukning af filialer samt dobbeltfunktioner. Derfor må det forventes, at indtjeningen pr. omkostningskrone i den nye samlede Arbejdernes Landsbank vil være stigende efter en periode.

8.2 Egenkapitalens forrentning⁴⁷

Når vi ser på egenkapitalens forrentning ser vi helt overordnet på, hvor stort et overskud pengeinstituttet er i stand til at levere i forhold til egenkapitalen. Den viser altså investorerne, hvordan bankens evne er til at forrente den investerede egenkapital.

Investorerne har en forventning til pengeinstituttet om, at de formår at tjene på bundlinjen, så de i sidste ende kan få et givet afkast ud af deres investering. Såfremt et pengeinstitut ikke er i stand til at leve op til disse forventninger, kan det blive svært at skaffe og bevare aktionærerne.

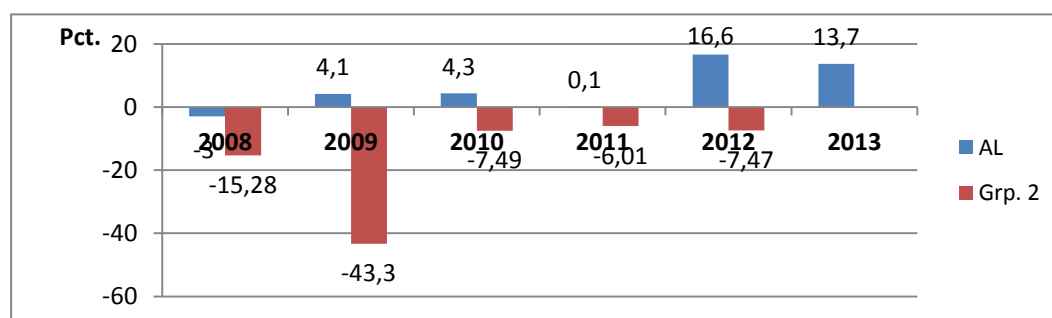
Helt generelt ved vi, at egenkapitalen er virksomhedens reserver, og jo højere en forrentning der genereres af denne, jo bedre er de til at få kapitalen til arbejde.

Egenkapitalens forrentning udregnes altså således:⁴⁸

$$EK\text{F før skat} = \frac{\text{resultat før skat} \times 100}{\text{egenkapital (gns)}}$$

Nedenfor er vist udviklingen i egenkapitalens forrentning for Arbejdernes Landsbank over de seneste 6 år sammenlignet med det generelle niveau for gruppe 2 pengeinstitutter.

Figur nr. 8 – Egenkapitalens forrentning - Arbejdernes Landsbank og grp. 2



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 samt 2013 fra Arbejdernes Landsbank, samt Finanstilsynets rapporter "Markedsudvikling for pengeinstitutter" for årene 2008-2013

⁴⁷ Se bilag nr. 7 – Egenkapitalforrentning

⁴⁸ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

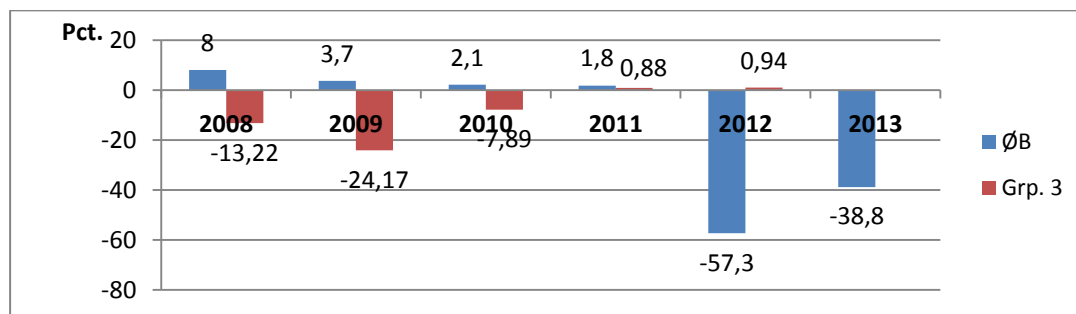
Vi kan heraf se, at Arbejdernes Landsbank har formået at præstere væsentlig bedre end de sammenlignelige pengeinstitutter alle årene igennem for 2008-2012

Årsagen til dette ligger bl.a. i, som vi så tidligere, at Arbejdernes Landsbank har haft en yderst fornuftig konsolidering over de seneste 6 år. Dette har betydet, at egenkapitalen samlet er steget med næsten 39 pct. fra 2008 til 2013. I 2012 formåede de, at præstere den største egenkapitalsforrentning på hele 16,6 pct., hvilket skyldes den voldsomme stigning i resultatet pga. bl.a. store positive kursreguleringer. Igen i 2013 har de således formået med et flot positivt resultat at levere en egenkapitalsforretning på 13,7 pct.

Alt i alt må vi konstatere, at Arbejdernes Landsbank generelt har været dygtige til at levere forrentning af egenkapitalen i forhold til de sammenlignelige pengeinstitutter i Danmark. Dette er således med til at styrke tiltroen til banken fra investorenes side.

Tager vi nu et kig på Østjysk Bank og gruppe 3, ser vi følgende tendens:

Figur nr. 9 – Egenkapitalens forrentning – Østjysk Bank og grp. 3



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2012 samt 2013 fra Østjysk Bank samt Finanstilsynets rapporter "Markedsudvikling for pengeinstitutter" for årene 2008-2013

Her ser vi altså ligeledes, at Østjysk Bank i de første 4 år har formået at præstere fornuftigt set i forhold til den øvrige sammenlignelige gruppe. I 2008 var der en forskel på 21,22 pct. og størst i 2009 med en forskel på 27,8 pct. Denne bedre forrentning af egenkapitalen i forhold til de sammenlignelige pengeinstitutter i samme gruppe er dog efterfølgende faldende, og i 2012 ser vi absolut effekten af de store nedskrivninger og derved negative konsolidering afspejle sig i den ekstremt negative egenkapitalforrentning, hvorimod den generelle tendens i gruppe 3 er, at der i 2011 og 2012 er en forbedret og positiv fremgang i forrentning af egenkapitalen. Senest i 2013 er forrentningen forbedret, men dog stadig voldsomt negativ på samlet -38,8 pct.

Det negative tal skyldes igen det store underskud som følge af bl.a. nedskrivninger.

Denne fortsættende negative udvikling må naturligvis give anledning til bekymring om investorenes forventninger og tiltro til banken.

Vi vil nu se på, hvorledes en fremtidig egenkapitals forrentning vil se ud for Arbejdernes landsbank ved et opkøb af Østjydsk Bank. Vi har i nedenstående figur opstillet regnestykket herfor, og igen er der altså tale om en simpel sammenlægning af resultaterne samt egenkapitalen.

Tabel nr. 10 - Egenkapitalforrentning for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjydsk Bank

	AL 2013	ØB 2013	Ny samlet
Resultat før skat	517.013	-150.595	366.418
egenkapital (gns.)	3.773.818	388.131	4.161.949
<i>EK-forrentning før skat</i>	13,70	38,80	8,80

Kilde: egen tilvirkning pba. årsrapporter for Østjydsk Bank samt Arbejdernes Landsbank for 2013

Således fremgår det, at den nye forventede egenkapitalforrentning vil falde fra 13,7 pct. til 8,8 pct., hovedsageligt pga. den negative konsolidering i forretningen for Østjydsk Bank. Forrentningen er dog stadig positiv, idet Arbejdernes Landsbank er ”rustet” til at overtage forretningen i Østjydsk Bank pga. deres store egenkapital og fornuftige resultat.

8.3 WACC⁴⁹

Vi vil nu se lidt dybere på de to pengeinstitutters niveau for deres samlede fundingomkostninger og derved altså samtidig vurdere deres konkurrenceevne ved etablering af nye forretninger.

WACC eller ”Weighted Average Cost of Capital” viser de samlede gennemsnitlige omkostninger, der er forbundet med fremskaffelse af kapital til banken.

Den samlede formel for WACC eller ”de gennemsnitlige vægtede kapitalomkostninger” ser overordnet således ud:⁵⁰

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

⁴⁹ Bilag nr. 8 – WACC og ICGR for udregninger

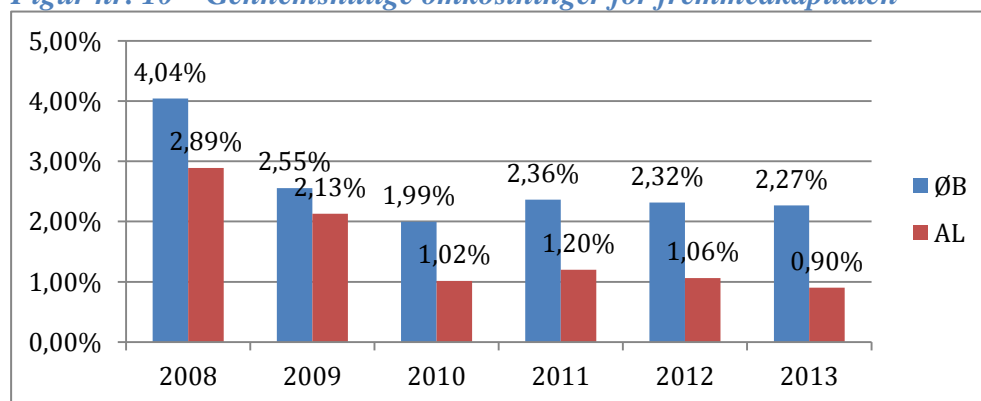
⁵⁰ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Formlen består således af to led, hvoraf det første viser de gennemsnitlige omkostninger for fremmedkapital og det andet led, som viser de gennemsnitlige omkostninger for egenkapital. ”L” angiver således andelen af fremmedkapitalen og skatten ”T” antages at være 25 pct. Vi vil nu analysere de enkelte led i formelen for både Arbejdernes Landsbank og Østjydske Bank i form af udviklingen for de seneste 6 år.

Gennemsnitlige omkostninger for fremmedkapitalen

I det første led ”Kd” ser vi på de gennemsnitlige omkostninger, banken har for deres fremmedkapital i form af gæld til centralbanker og realkreditinstitutter, kundernes indlån og udstedte obligationer. I nedenstående figur er illustreret Kd og dens udvikling inden for de seneste 6 år for hhv. Arbejdernes Landsbank og Østjydske Bank.

Figur nr. 10 – Gennemsnitlige omkostninger for fremmedkapitalen



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 – WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter 2012 samt 2013.

Som det fremgår af ovenstående figur, ser vi samme udviklingstrend for både Arbejdernes Landsbank og Østjydske Bank. Således ser vi et fald fra år 2008 til 2010, hvilket kan forklares med, at der generelt i denne periode har været et stigende indlån, samtidig med den korte rente er faldet.

I årene 2004 -2008 opbyggede pengeinstitutterne generelt store indlånsunderskud, som man så finansierede bl.a. via gæld optaget i udlandet, hvilket var en forholdsvis ny fundingkilde for gruppe 2 og 3 pengeinstitutterne. Således var man altså i stand til at finansiere den store udlånsefterspørgsel. Men finanskrisens indtræden i 2008 har betydet, at denne fundingmulighed generelt er forsvundet i takt med den mindre tillid til bl.a. de danske pengeinstitutter. Derfor har pengeinstitutterne altså løbende reduceret indlånsunderskuddet.⁵¹

⁵¹ Finanstilsynets ”Markedsudvikling 2012” for pengeinstitutter

I 2011 kom endnu en bølge af uro her på det sydeuropæiske pengemarked, hvilket afspejler sig i, at funding omkostningerne her fik et ryk opad for de to pengeinstitutter og for de øvrige danske pengeinstitutter generelt. Således var også det største pengeinstitut Danske Bank ude at hæve udlånsrenten for sine kunder med baggrund i de øgede fundingomkostninger på et endnu mere usikkert fundingmarked landende imellem.⁵²

Forholdet mellem aktiver og passiver

Forholdet mellem aktiver og passiver eller som i formlen angives som "L", er det led vi ganger på vores gennemsnitlige omkostninger for fremmedkapitalen "Kd" for at få den vægtede pris for fremmedkapitalen.

L beregnes således:⁵³

$$L = \frac{\text{Passiver} - \text{egenkapital}}{\text{balance}}$$

Derved må 1-L altså være det led, vi må gange på prisen for egenkapitalen for at få den vægtede pris herfor.

Skal vi dykke ned i formlen, kan vi altså konkludere, at jo lavere egenkapitalen er, jo højere må L blive og omvendt.

Vi ved, at egenkapitalen alt andet lige er den dyreste kapital for pengeinstitutterne, idet investorerne forventer et højere afkast ved placering af deres midler i en sådan investering. Sat på spidsen og set ud fra et rent omkostningsmæssigt synspunkt vil dette betyde, at det må være attraktivt for den endelige WACC at funde sig med en lav egenkapital.

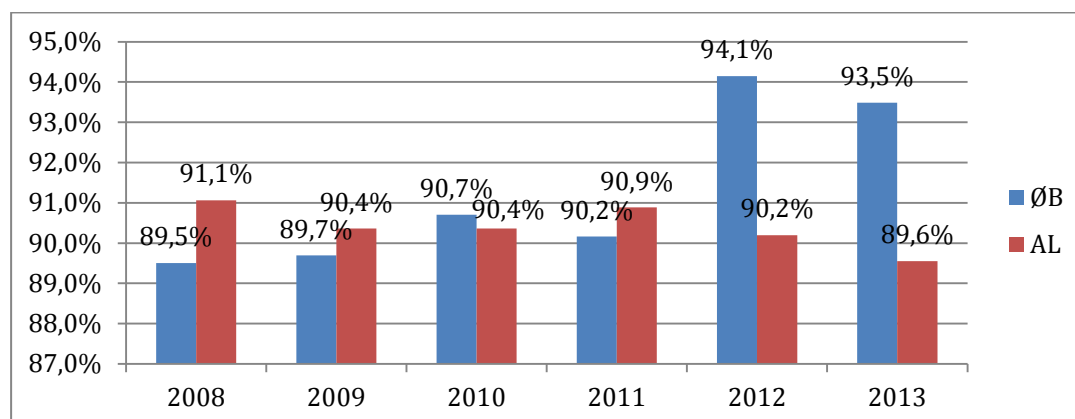
Dog kan vi ikke med baggrund heri konkludere, at en lille egenkapital er godt for et pengeinstitut. Set i et større perspektiv ved vi samtidig, at denne skal bruges til at stå imod fremtidig negativ konsolidering og medregnes, som vi så tidligere, i bankens solvens.

Nedenfor er illustreret udviklingen i forholdet mellem aktiver og passiver for Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank

⁵² www.finans.tv2.dk - Dyrere at låne penge i Danske Bank

⁵³ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

Figur nr. 11 – Forholdet mellem aktiver og passiver



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter for 2012 samt 2013.

Her ser vi altså tydeligt, at L er stigende ved et fald i andelen af egenkapital i forhold til de samlede passiver. Når L stiger, kan vi omvendt tolke det således, at soliditeten i banken falder, men den samlede WACC og altså bankens samlede gennemsnitlige kapitalomkostninger vil blive påvirket positivt.

Omkostninger for egenkapital

Som vi netop har beskrevet, er egenkapitalen den dyre funding for bankerne, idet investorerne forventer et givent afkast i form af udbytte og kursreguleringer for at placere sine midler i det respektive pengeinstitut.

I formlens andet led "Ke" udregner vi således dette forventede afkast ud fra følgende formel, der tager sit udspring i CAPM modellen:⁵⁴

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

CAPM modellen er en model, der netop fortæller noget om forholdet mellem risiko og forventet afkast til en aktie eller portefølje.

Den består basalt set af to led, hvoraf det første er den risikofrie rente, en investor må kunne forvente at få ved at placere sine penge risikofrit. Her har vi valgt at bruge en 10-årig statsobligation, der har en årlig forretning på 1,71 pct.⁵⁵

Hertil forventer investor logisk nok at få et merafkast for at skulle placere sine penge i et aktiv med risiko. Denne forventede merforrentning beregnes som forskellen mellem den risikofrie

⁵⁴ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave

⁵⁵ Hentet på www.statistikbanken.dk forrentningen er fra 1. kvartal 2014

rente i forhold til en markedsrente, der her antages at være det dobbelte af den risikofrie rente. Således bliver vores $(R_m - R_f)$ 1,71 pct. Denne rente vægtes med den enkelte aktie eller porteføljes beta-værdi.

Beta-værdien fortæller os således noget om risikoen ved den enkelte aktie i form af, hvorledes kursen ændrer sig i forhold til det øvrige aktiemarked. En Betaværdi på 1 betyder, at aktiens udsving er ens med det øvrige aktiemarked. Jo højere betaværdi, jo større udsving i forhold til det generelle aktiemarked og dermed større risiko. Jo lavere betaværdi, jo mindre kursudsving og dermed mindre risiko i forhold til det generelle aktiemarked.

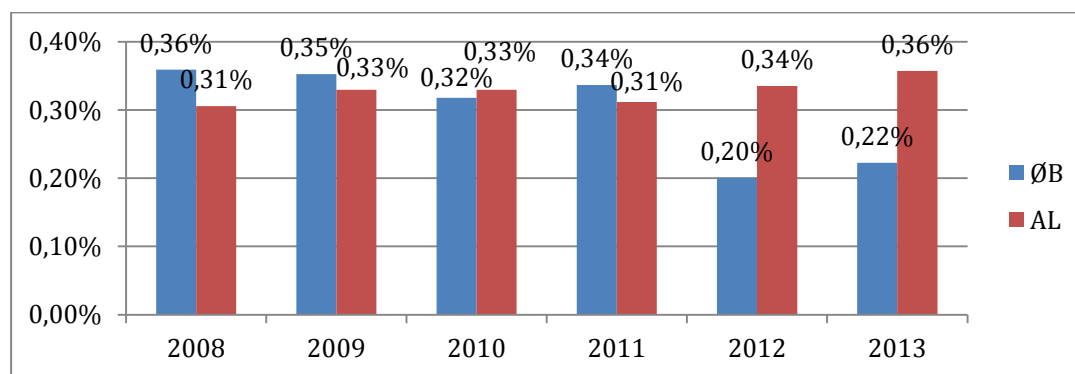
I forhold til Østjysk Banks aktuelle situation med voldsom mediestorm og usikkerhed fra investorerne kan man argumentere for, at Betaværdien her måske reelt vil være højere end f.eks. Arbejdernes Landsbank. Vi har dog valgt i vores beregning at gå ud fra samme betaværdi på netop 1.

Således bliver omkostningerne for egenkapitalen for begge pengeinstitutter:

$$K_e = 1,71 + 1 \cdot (3,42 - 1,71) = 3,42 \%$$

Når vi ganger denne omkostning med $(1-L)$, som jo netop angiver andelen af egenkapitalen i forhold til den samlede balance, får vi således den endelige tendens for de samlede gennemsnitlige omkostninger for egenkapitalen:

Figur nr. 12 – Gennemsnitlige omkostninger for egenkapitalen



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter fra 2012 samt 2013.

Som det fremgår af ovenstående figur, ligger Arbejdernes Landsbank meget stabilt over den 6-årige periode med nogle små udfald. Dette skyldes som tidligere nævnt i opgaven en yderst fornuftig udvikling og balance mellem de samlede aktiver og egenkapitalen.

Østjysk Bank havde nogenlunde samme stabile niveau i årene 2008-2011, men i 2012 og senest i 2013 er den faldet drastisk. Dette skyldes naturligvis, at egenkapitalens andel af den

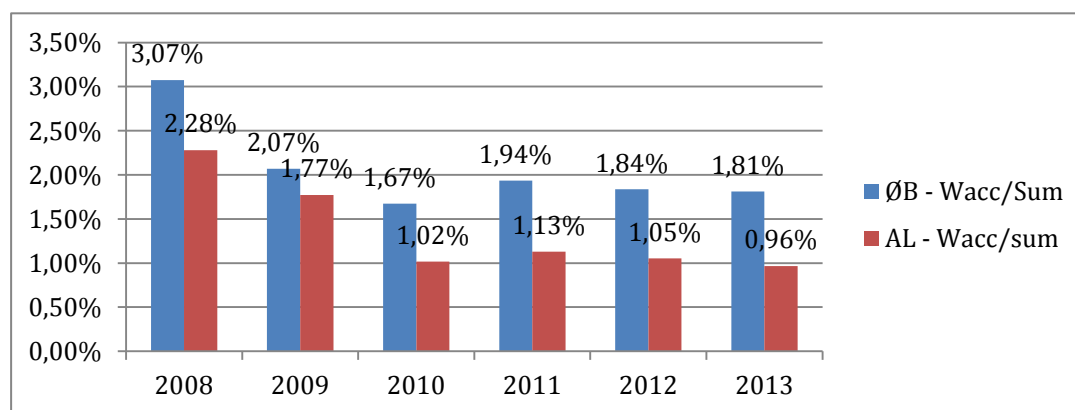
samlede balance er faldet drastisk i forbindelse med de store negative konsolideringer i de omtalte regnskabsår.

Endelige WACC

Vi har nu set på de enkelte led og dele i beregningen for den endelige WACC for både Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank.

Når vi sætter de fundne værdier ind i vores udgangsformel for WACC, får vi følgende tendens for WACC:

Figur nr. 13 – Samlet WACC for Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 – WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter 2012 samt 2013.

Således ser vi altså tydeligt, at de gennemsnitlige vægtede kapitalomkostninger for Østjydsk Bank er højere end for Arbejdernes Landsbank.

Det betyder, at det er dyrere for Østjydsk Bank at fremskaffe den næste kapitalkrone, end det er for Arbejdernes Landsbank. Dette skyldes primært, som vi kan se af figur nr. 10 (omk. for fremmedkapital), at Østjydsk Bank har væsentlig større udgifter ved finansiering gennem fremmedkapital end Arbejdernes Landsbank. Dette især når vi samtidig må konstatere af figur nr. 12 (omk. for egenkapital), at Østjydsk Bank pga. sin lave egenkapitalandel har en væsentlig lavere omkostning på egenkapitalen end Arbejdernes Landsbank.

Ligeledes ser vi, at spændet mellem de to eller forskellen på de to pengeinstitutters gennemsnitlige finansieringsomkostninger er blevet større og større for årene.

Generelt, når vi ser på pengeinstitutternes finansieringsomkostninger, bør disse ligge under pengemarkedsrenten, idet pengeinstituttet alternativt ville kunne sælge sine aktiver, indfri gælden og placere egenkapitalen i markedet med en forrentning på pengemarkedsrenten og derved ikke pådrage sig risikoen ved at drive bankforretningen. Dette er naturligvis sat lidt på

spidsen, men inden krisens hærgen i 2008, dvs. i år 2007 så vi faktisk et marked, hvor alle pengeinstitutter finansierede sig under pengemarkedsrenten.

Der er naturligvis forskel på de to pengeinstitutters balancer, som vi her sammenligner.

Således har Arbejdernes Landsbank, der er en væsentlig større forretning end Østjydsk Bank, en større andel fremmedkapital i form af langfristet gæld end Østjydsk Bank, der hovedsageligt finansierer sig via indlån.

At finansiere sig kortfristet via indlån giver teoretisk set pengeinstituttet bedre vilkår til at tilpasse sig hurtigst i forhold til netop pengemarkedsrenten og derved konkurrencesituationen. Men for at dette synspunkt skal gå op, skal der naturligvis være balance i det, man betaler for finansieringen/indlånet.

Seniorrådgiver ved Aalborg Universitet Lars Krull har i juni 2013 netop lavet en analyse af finansieringsomkostningerne for udvalgte danske pengeinstitutter. Her ses tydeligt en tendens på, at netop de større pengeinstitutter, der omvendt finansierer sig langsigtet, som alt andet lige burde være den dyreste finansiering, rent faktisk finansierer sig billigst, og de mindre pengeinstitutter og specielt de pengeinstitutter, der i forvejen er udfordret, finansierer sig dyrere. Dette må således alt andet lige betyde, at vi ser et marked, hvor de større pengeinstitutter nyder godt af tilliden fra markedet generelt, og de derved får adgang til en stor del af deres korte likviditet meget billigt, og omvendt betaler de udfordrede pengeinstitutter en væsentlig større pris for den korte finansiering pga. manglende tillid. Dette støtter dog også udtalelsen fra Lars Krull i den omtalte analyse, at *”I et rationelt marked vil den markedsdeltager, som af markedet opfattes som den største risiko også betale den højeste pris.”*⁵⁶

WACC for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjydsk Bank

Ligeledes har vi i bilag nr. 8 – ”WACC og ICGR” lavet en simpel sammenlægning af de to pengeinstitutters regnskabstal til brug for udregning af formlen for WACC.

Den nye samlede WACC for Arbejdernes landsbank vil betyde, at de vægtede gennemsnitlige omkostningerne for fremmedkapitalen vil stige fra de nuværende 0,61 pct. til 0,73 pct., hvilket som nævnt skyldes den væsentlig højere finansieringsomkostning for Østjydsk Bank. Samtidig vil de vægtede gennemsnitlige omkostninger for egenkapitalen stige fra 0,36 pct. til 0,37 pct. Denne stigning sker naturligvis, fordi egenkapitalandelen bliver større.

⁵⁶ ”Analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter pr. 30/6-2013” af Lars Krull Seniorrådgiver ved Aalborg universitet.

Således bliver den nye WACC eller de gennemsnitlige vægtede finansieringsomkostninger 1,07 pct., som således er en forringelse i forhold til 2012, hvor den lå på blot 0,96 pct. Ligesom tidligere nævnt ville der dog formentlig ske nogle ændringer på sigt i forbindelse med opkøbet.

Ligesådan kunne man forestille sig, at Arbejdernes Landsbank alt andet lige på sigt må være i stand til at nedbringe finansieringsomkostningerne på indlånet for Østjydsk Banks kunder til deres eget nuværende niveau, idet vi jo tidligere i afsnittet konstaterede, at risiko og dermed tilliden i et rationelt marked hænger sammen med den pris pengeinstituttet må betale for sin finansiering.

8.4 ICGR

Vi har netop via WACC'en set, hvad det koster pengeinstituttet at anskaffe sig den næste kapitalkrone eller sagt på en anden måde, hvor meget den næste udlånskroner, som minimum skal lånes ud til for at få dækket fundingomkostningen.

Når vi taler om performance i et pengeinstitut, er det nærliggende samtidig at se dybere på, hvorledes pengeinstituttet med den nuværende drift er i stand til at øge de risikovægtede poster/udlån og derved altså deres kerneindtjeningsområde uden, at det har negativ påvirkning på solvensen.

Dette udregnes ved hjælp af ICGR "Internal Capital Generation Rate", som består af følgende formel og led⁵⁷:

$$ICGR = \frac{1}{\text{Capital Ratio}} * \text{Return on Assets} * \text{Ernings Retention Ratio}$$

$$\text{Capital Ratio} = \frac{\text{egenkapital}}{\text{balancesum}}$$

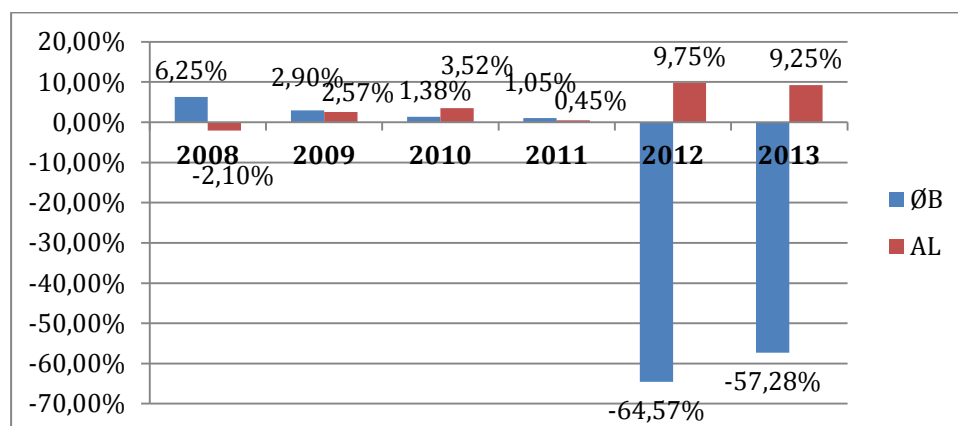
$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Resultat efter skat}}{\text{balancesum}}$$

$$\text{Erings Retention Ratio} = \frac{\text{Resultat efter skat} - \text{udbytte}}{\text{Resultat efter skat}}$$

I bilag nr. 8 – "WACC og ICGR" har vi udregnet ovenstående for Østjydsk Bank og Arbejdernes Landsbank, som fremgår af nedenstående graf.

⁵⁷ Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5.udgave.

Figur nr. 14 – ICGR for Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank



Kilde: egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 – WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter for 2012 samt 2013.

Heraf fremgår altså en tydelig forskel mellem de to pengeinstitutter i de seneste to regnskabsår. Arbejdernes Landsbank har ved det seneste årsregnskab for 2013 en ICGR på 9,25 pct., hvilket altså betyder, at de reelt kan udvide deres risikovægtede poster med 9,25 pct., uden det vil påvirke solvensen negativt, forudsat at det nuværende produktmix fastholdes.

Omvendt ser det ud for Østjysk Bank, der senest i 2013 har en ICGR på -57,28 pct., hvilket altså i modsatfald betyder, at banken ikke tjener nok penge til blot at opretholde solvensen. For at fastholde den eksisterende solvens med det nuværende produktmix, skal Østjysk Bank reelt ud og reducere deres risikovægtede poster med over halvdelen.

Årsagen til den store negative værdi skal vi bl.a. finde i formlens led ROA, som er afkastningsgraden og derved resultatet efter skat i forhold til de samlede aktiver. Således viser ROA os noget om, hvor god eller dårlig et pengeinstitut er til at forrente sin kapital, angivet som afkast pr. kapital kr.

Som det fremgår af bilag nr. 8 ”WACC og ICGR”, ser vi, at Østjysk Banks ROA i 2013 er negativ med 3,65 pct., hvilket kan tolkes, at bankens underskud er 3,65 pct. af bankens samlede forretningsomfang.

Generelt kan man sige, at en virksomheds ICGR bør være tilpas stor til, at kunne dække en årlig rentetilskrivning samt at holde inflationen fra døren. Derved er pengeinstituttet i stand til at bevare sin position i markedet og værdien af balancen.

ICGR for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjysk Bank

Vi har ligesom ved udregning af WACC simpelt sammenlagt de angivne dele i ICGR-formlen og fremgår ligeledes af bilag nr. 8 ”WACC og ICGR”.

Her ser vi, at den samlede ICGR for Arbejdernes Landsbank ved opkøb af Østjyds Bank yderligere vil betyde et fald fra de 9,25 pct. til 3,93 pct., hvilket således vil være over en halvering. Dette vil så i henhold til foregående afsnit betyde, at Arbejdernes Landsbank vil komme i en markedsmæssig dårligere position og vil således ikke være i stand til på samme vis som i dag at kunne udvide de risikovægtede poster uden derved at påvirke solvensen negativt.

Igen skal vi naturligvis have in mente, at der formentlig vil ske nogle ændringer, der rent regnskabsteknisk også vil gøre udfald på den endelige ICGR.

8.5 Delkonklusion

Gennem det seneste afsnit har vi gjort os i stand til at vurdere på de to pengeinstitutters performance, hvilket er en vigtig faktor i forbindelse med en vurdering af et opkøb.

Med de 4 nøgletal Indtjening pr. omkostnings kr., Egenkapitalforrentningen, WACC og ICGR er vi i stand til at få et billede af følgende forhold for pengeinstitutterne:

- Hvorledes formår pengeinstituttet at tilpasse sine udgifter i forhold til indtjeningen?
- Hvorledes evner pengeinstituttet at forrente dets nuværende investerede egenkapital?
- Hvordan er pengeinstituttets konkurrenceevne ved etablering af nye forretninger ud fra de samlede gennemsnitlige finansieringsomkostninger på egenkapitalen samt fremmedkapitalen?
- Hvorledes er pengeinstituttet i stand til at bevare sin position i markedet samt værdien af dets balance ud fra den nuværende drift? Dvs. hvor gode muligheder har pengeinstituttet for, ud fra det nuværende produktmix, at etablere nye forretninger uden samtidig at få negativ effekt på solvensen?

Arbejdernes Landsbank er gode til at drive en fornuftig forretning i forhold til den positive sammenhæng mellem indtjening og omkostninger, der siden 2009 har ligget på 1 eller derover. I alle årene 2008-2012 har Arbejdernes Landsbank da også formået at ligge over gennemsnittet for de sammenlignelige pengeinstitutter i gruppe 2.

Østjyds Bank har ligeledes i årene 2008-2011 ligget over 1 i forholdet mellem indtjening og omkostninger, hvilket også har været bedre end gennemsnittet for de sammenlignelige pengeinstitutter. I 2012 og 2013 bliver de dog hårdt ramt, og nøgletallet falder til hhv. 0,61 og 0,64. Dette skyldes hovedsageligt de store nedskrivninger, men selvom vi holder nedskrivninger og kursreguleringer udenfor regnestykket og således ser på den helt basale drift, viser det sig, at hen over årene 2008-2012 stiger de årlige udgifterne i gennemsnit mere

end indtægterne. Vi kan endnu ikke se den endelige effekt af frasalget af de tre filialer til Arbejdernes Landsbank, idet der er nogle udgifter, som endnu ikke er faldet væk, men man må her have in mente, at der er tale om et forholdsvis stort forretningsomfang, der samtidig er forsvundet.

Hvis Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydsk Bank og der i første omgang ikke tages højde for synergieffekter, vil forholdet mellem indtjening og omkostninger naturligvis forringes, men dog stadig holde sig over 1.

Forretningen af egenkapitalen er et vigtigt nøgletal for bl.a. investorerne og vi ser, at Arbejdernes Landsbank her brillerer i forhold til gennemsnittet for de sammenlignelige pengeinstitutter i grp. 2. De har altså været gode til at skabe positiv og god konsolidering hen over årene og har i 2013 således en egenkapitalforrentning før skat på hele 13,7 pct.. Dette er altså med til at styrke tiltroen og tilliden fra investorerne til banken.

Modsat har Østjydsk Bank pga. de store negative konsolideringer i 2012 og 2013 nu endt på en egenkapitalforrentning på -38,8 pct., hvilket giver anledning til stor bekymring om aktionærernes tiltro og tillid til banken samt de fremtidige forventninger.

Ved et opkøb af Østjydsk Bank vil den nye egenkapitalforretning, igen set ud fra en simpel sammenlægning af den nuværende drift i de to pengeinstitutter, naturligvis blive forringet væsentligt, men igen vil Arbejdernes Landsbanks nuværende solide konsolidering og store egenkapital betyde, at de fortsat vil ligge på et fornuftigt niveau på 8,8 pct..

De to pengeinstitutter ligger også vidt forskelligt, når vi ser på deres konkurrenceevne for at skabe forretninger og dermed udlån. Østjydsk Bank finansierer sig væsentlig dyrere end Arbejdernes Landsbank, og derved kan Arbejdernes Landsbank udlåne den næste kr. til min. 0,96 DKK for derved at få dækket sine gennemsnitlige kapitalomkostninger, hvorimod Østjydsk Bank skal have min. 1,81 DKK for sin næste udlånte kr. Dette skyldes, at Østjydsk Bank betaler væsentlig mere for sin fremmedkapital end Arbejdernes Landsbank. Dette på trods af, at Østjydsk Bank i teorien burde finansiere sig billigere pga. en større andel af kortfristet gæld (indlån) end Arbejdernes Landsbank, der som kendetegnet ved større pengeinstitutter finansierer sig mere med langfristet gæld, der alt andet lige burde være den dyreste finansieringsform på fremmedkapitalen.

Den store forskel må således alt andet lige skyldes, at Østjydsk Bank betaler meget for deres ellers i teorien billige fremmedkapital, og Arbejdernes Landsbank derimod betaler meget lidt for deres kortfristede andel af fremmedkapitalen. Dette må logisk skyldes, at prisen, man må give for den kortfristede fremmedkapital, hænger sammen med den tiltro og tillid debitorerne (indlånskunderne) har til pengeinstituttet. Det er altså godt at finansiere sig kort i

markedet, idet man hurtigere kan tilpasse sig renten og konkurrencesituationen, men det skal samtidig holdes op imod den pris, man må give for kapitalen.

Ved et opkøb af Østjydske Bank vil den simple sammenlægning betyde, at Arbejdernes Landsbanks samlede finansieringsomkostninger og dermed deres konkurrenceevne bliver forringet, idet WACC vil stige fra de nuværende 0,96 pct. til 1,07 pct.. Dog kan man måske forvente, at finansieringsomkostningerne for fremmedkapitalen kan nedbringes jf.

ovenstående teori omkring sammenhængen mellem risiko og pris for den kortfristede gæld. Arbejdernes Landsbanks nuværende drift og produktmix på forretningen/udlånet betyder, at de reelt kan udvide forretningen og dermed udlånet med det nuværende mix med samlet 9,25 pct. uden, at det vil få negativ indflydelse på bankens solvens.

I forlængelse heraf må vi modsat konstatere, at Østjydske Bank pga. de store negative konsolideringer ikke er i stand til at bevare sin position i markedet, idet de reelt ud fra det nuværende produktmix og drift er nødsaget til at nedskære de risikovægtede poster med over halvdelen for ikke at påvirke solvensen negativt. Selvom Arbejdernes Landsbank fortsat ved et opkøb ville kunne udvide deres forretning med 3,93 pct., skal der i den grad ses nærmere på nedskrivningerne og de nuværende risikovægtede poster for Østjydske Bank, specielt med fokus på kreditområdet, der jo igen har en sammenkobling med nedskrivningsniveauet.

9. Risikoanalyse

Risikoanalysen er i særdeleshed vigtig for Arbejdernes Landsbank, idet den skal bruges til at analysere og vurdere Østjydske Bank mere dybdegående. Dermed vil de få et bedre indblik i, om det kunne være en fordel for Arbejdernes Landsbank at lave et eventuelt opkøb af Østjydske Bank.

Først og fremmest vil vi se nærmere på, hvordan de risikovægtede poster i Østjydske Bank fordeler sig. Herunder vil vi komme ind omkring markedsrisiko, operationelle risici samt en stor del af analysen vil omhandle kreditrisikoen i forhold til udlånsfordeling og sikkerheder i Østjydske Bank. Vi vil se på, hvordan dette vil påvirke Arbejdernes Landsbank, hvis de vælger at opkøbe Østjydske Bank. Vi vil kommentere og analysere Østjydske Banks risikostyring for at se nærmere på, hvilke engagementer Østjydske Bank har i deres bøger.

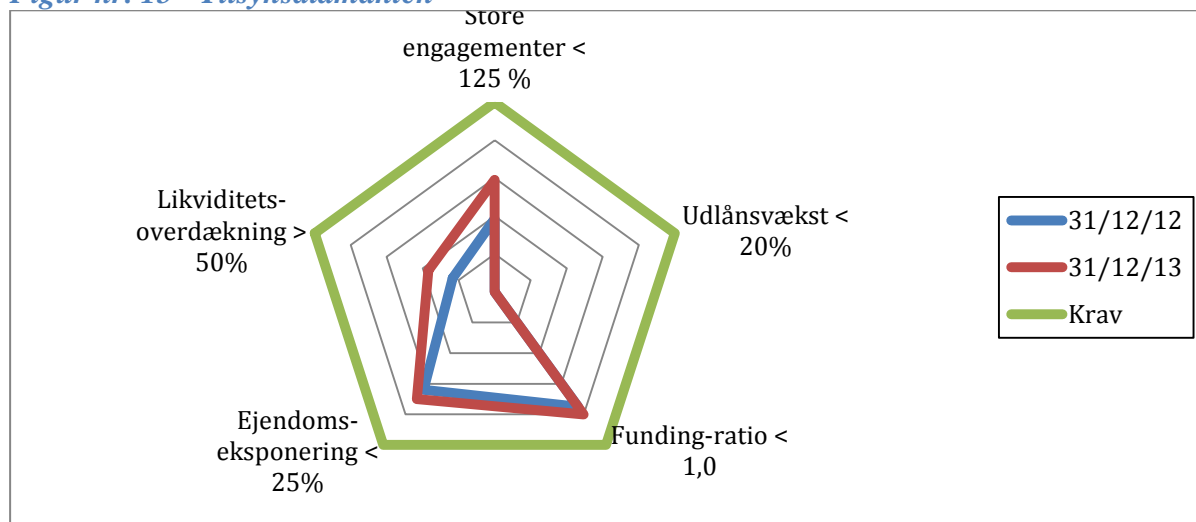
9.1 Tilsynsdiamanten

Når vi skal se på Østjydske Bank og deres risiko, er det væsentligt at nævne tilsynsdiamanten, da denne er indført af Finanstilsynet. Tilsynsdiamanten opstiller 5 pejlemærker for, hvad

Finanstilsynet som udgangspunkt anser, som værende et sundt pengeinstitut, hvis man holder sig indenfor de enkelte områder. Disse pejlemærker er fastsat således, at pengeinstituttet kan modvirke en overdreven påtagelse af risiko⁵⁸. Omkredsen af diamanten, som kan ses i nedenstående figur, viser grænseværdierne, som bankerne skal holde sig indenfor for ikke at få en risikoplysning fra Finanstilsynet.

Nedenfor ses tilsynsdiamanten, som den ser ud for tallene 2012 og 2013 for Østjydsk Bank således, at vi kan se udviklingen.

Figur nr. 15 - Tilsynsdiamanten



Kilde: Egen tilvirkning pba. Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank

Tilsynsdiamanten for Østjydsk Bank viser, at banken holder sig indenfor alle grænseværdierne både i 2012 og 2013.

Det ses i figuren, at det går den forkerte vej for Østjydsk Bank i 2013 i forhold til året før.

I 2013 ses det, at de har forhøjet deres store engagementer i forhold til 2012, hvilket ikke er et godt tegn for Østjydsk Bank. Dette tal må ikke komme over de 125 pct., som tilsynsdiamanten tillader, idet bankens eksistens ikke må afhænge af enkelte store engagementer. I Østjydsk Bank udgør summen af store engagementer 73,9 pct. mod 48,3 pct. i 2012.⁵⁹

Ligeledes ser vi, at Østjydsk Bank ligger over værdierne i likviditetsoverdækning, både for 2012 og 2013, dog i mindre grad i 2013, hvor deres likviditet har udviklet sig negativt.

Ejendoms-eksponering og funding ratio har været stigende, hvilket er en negativ udvikling, idet de grænser mere op til de fastsatte grænseværdier. Dette er selvfølgelig noget

Arbejdernes Landsbank skal være opmærksomme på ved et eventuelt opkøb. Dog er det

⁵⁸ www.finanstilsynet.dk - Tilsynsdiamanten

⁵⁹ Årsrapport 2012 samt 2013 for Østjydsk Bank

vigtigt, at Arbejdernes Landsbank ikke alene ser på tilsynsdiamanten, da det kun er opsatte pejlemærker. Man har da også set pengeinstitutter, som har overholdt alle grænseværdier, men som alligevel er gået konkurs. Derfor vil tilsynsdiamanten ikke kunne bruges som et enkelt redskab til at se, om et pengeinstitut er sundt eller ej. Der skal ses på andre risikofaktorer, som kan spille ind i en overvejelse om et opkøb af Østjysk Bank for Arbejdernes Landsbank.

9.2 Risikovægtede poster

De risikovægtede poster er tidligere i opgaven nævnt under afsnittet solvens, hvor de blev brugt til at udregne solvensprocenten.

I dette afsnit vil vi komme nærmere ind omkring de risikovægtede poster og se på, hvilken betydning de har for risikoanalysen af Østjysk Bank. De risikovægtede poster fremkommer af regnskaberne og består af kreditrisiko, markedsrisiko samt operationelle risici. De risikovægtede poster består normalt af udlån, som banken har i sine bøger. Disse udlån tildeles en individuel vægt afhængig af risikoen for tab⁶⁰. De forskellige poster i de risikovægtede poster er ikke lige store. De risikovægtede poster udgør i alt for Østjysk Bank i 2013, 4.682.897 t.DKK⁶¹

Nedenfor ses udviklingen for Østjysk Banks samlede risikovægtede poster.

Tabel nr. 11 – Udviklingen i risikovægtede poster de seneste 6 år.

Årstal	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Risikovægtede poster – t.kr.	4.682.897	5.991.345	6.292.755	6.263.017	6.474.804	6.321.868

Kilde: Årsrapporter for Østjysk Bank i 2012 samt 2013.

Som det ses i den ovenstående tabel, har de risikovægtede poster været faldende siden 2009. Faldet fra 2012 til 2013 må vi alt andet lige kunne knytte til, at Østjysk Bank har solgt tre af deres filialer i 2013, hvilket påvirker de risikovægtede poster positivt for banken.

9.2.1 Markeds- og operationelle risici

Markedsrisici

⁶⁰ www.finanstilsynet.dk - Risikovægtede poster

⁶¹ Årsrapport 2013 for Østjysk Bank

Hvis vi først tager et kig på markedsrisikoen, så viser denne en samlet betegnelse for risikoen for tab på baggrund af ændringer i kurser eller priser på finansielle instrumenter, herunder menes der aktiekurser, obligationskurser, rente- og valutakurser. Markedsrisikoen opstår både i forbindelse med, at de finansielle virksomheder selv investerer, eller at virksomhederne/kunderne handler med de finansielle instrumenter⁶². Markedsrisikoen bliver også påvirket i forbindelse med konjunkturerne svinger op og ned.

Østjysk Banks markedsrisiko udgør 207.735 t.dkk. i 2013 mod 314.061 t.dkk i 2012, hvilket skyldes, at de bl.a. har solgt en del af deres aktiebeholdning fra som et led af deres genopretningsplan, der ligeledes er nævnt under kapitalforholdene. Her solgte de DLR Kredit A/S til både Arbejdernes Landsbank og til Nykredit Realkredit A/S. Markedsrisikoen for Østjysk Bank fylder en mindre del i de risikovægtede poster, som i alt lyder på 4.682.897 t.dkk. for 2013. Markedsrisikoen er ikke afgørende for, om Arbejdernes Landsbank skal opkøbe Østjysk Bank, men de udgør en mindre del af de samlede risikovægtede poster, der i særdeleshed udgør en forskel på et eventuelt opkøb.

Operationelle risici

Den operationelle risiko er en samlet betegnelse for de finansielle virksomheders risiko for tab på grund af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl, systemfejl eller eksterne begivenheder.⁶³

Østjysk Banks operationelle risici udgør 489.357 t.dkk. i 2013 mod 561.425 t.dkk i 2012. Disse har været faldende, hvilket kan skyldes deres frasalg af de tre filialer og dermed mindre medarbejdere til at lave fejl.

Østjysk Bank har gjort sig nogle tiltag for at forbedre disse risici i løbet af 2013. Der er ifølge årsrapporten udarbejdet flere politikker og forretningsgange, som skal medføre, at der laves færre fejl både på det it-mæssige, men også over for deres personale i banken. Østjysk Bank ønsker et stærkt kontrolmiljø for at mindske fremtidige fejl. Hvis et opkøb ville blive aktuelt, kunne Arbejdernes Landsbank opfordre de nye rådgivere til at gennemgå kurser, så de kan blive uddannet i det, de synes kan give dem problemer og på den vis nedsætte de operationelle omkostninger. Dog vil der være omkostninger forbundet med et sådant valg, men det vil formentlig kunne opveje de operationelle risici igennem tiderne. Derudover må

⁶² www.finanstilsynet.dk - Markedsrisiko

⁶³ www.finanstilsynet.dk - Operationelrisiko

man også forvente, at der ved et opkøb af Arbejdernes Landsbank kan komme flere menneskelige fejl, idet der vil være mange medarbejdere, som skal overgå til nye systemer, forretningsgange og en ny hverdag. Dette vil helt klart være en faktor, som vil påvirke de operationelle risici i en negativ retning for Arbejdernes Landsbank.

9.2.2 Kreditrisiko

Kreditrisikoen er en af de største risici, der er ved at drive et pengeinstitut. Når bankerne låner penge ud, er der altid risiko for tab af pengene, og at de dermed ikke får det udlånte tilbage. Derfor er det vigtigt, at der beregnes den helt rigtige indtjening på hvert lån, således at noget af denne risiko vil blive afdækket. Det er dog oftest langt fra altid tilfældet, og netop derfor er det en af de faktorer, der påvirker et resultat negativt. Teoretisk set er det muligt at prisfaste sig ud fra en kreditrisiko. Det skal sikres, at der betales de rigtige renter samt omkostninger for oprettelsen af lånet, de skal være tilpas høje til, at den tilbagediskonterede værdi mindst svarer til tabsrisikoen.⁶⁴

Østjysk Bank har igennem årene ikke været gode nok eller haft en stram nok kreditpolitik, hvorfor de har været nødsaget til i 2012 og 2013 at realisere så store nedskrivninger i deres regnskab. I 2012 blev der i årsrapporten oplyst, at banken igennem 2012 har oplevet en negativ udvikling på en række engagementer, og samtidig hermed har Finanstilsynet præciseret nedskrivningsreglerne i 2012, hvilket har betydet, at flere af bankens kunder er kategoriseret som værende OIV. (objektiv indikation for værdiforringelse) Hvilket betyder, at disse kunder er væsentlig svage og har svært ved at tilbagebetale deres gæld til banken. Derudover har Finanstilsynet konstateret svagheder i bankens forretningsgange og interne kontroller på kreditområdet. Disse oplysninger er meget stærke og giver os et indblik i, at banken har meget svært ved at håndtere god kreditbehandling.

Finanstilsynet har altså været med til at forklare og fastsætte rammerne for, hvordan Østjysk Bank i 2013 skulle foretage genopretningsplan osv. for at kunne overleve i branchen som selvstændigt pengeinstitut. Ud over dette skriver Østjysk Bank i deres årsrapport, at de negative konjunkturer også har indvirkning på det negative resultat, idet flere af de mindre erhvervsengagementer de har i bøgerne har haft det rigtig svært igennem krisen og dermed skabt problemer for banken.

⁶⁴ Særtryk fra kapitel 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning privat 5. udgave

Det fremgår af Østjysk Banks årsrapport 2013, at deres kreditrisici udgør 3.985.805 t.dkk. i 2013 mod 5.115.859 t.dkk. i 2012. Hvilket viser et fald på 1.130.054 t.dkk. Dette er resultatet af, at udlånet for Østjysk Bank har været faldende siden 2012. Dette skyldes frasalg af filialer, samt at der formentlig er sket en yderligere kundeafgang, som kan skyldes den negative omtale, som banken har fået i pressen. Derudover har de negative konjunkturer i økonomien vist en tendens til, at kunderne ønsker at tilbagebetale deres gæld, og dermed vil der ske et tilbageløb af udlånet, hvilket vi også gennemgik under det forretningsmæssige fundament under balancen.

Udlånssammensætning

Det fremkommer af årsrapporten 2013 for Østjysk Bank, at udlånet har været faldende de seneste 4 år. Udlånet er fra 2012 til 2013 faldet med t.dkk 920⁶⁵, hvilket svarer til en stor del af deres samlede udlån på i alt 3.648.270 DKK. Dette kan på sin vis vise os en nedgang af deres forretninger, og det bevidner om, at deres forretningsomfang har været faldende i 2013 på trods af deres frasalg af tre filialer til Arbejdernes Landsbank.

Østjysk Bank har fordelt deres udlån med 30 pct. til privatkunder og 70 pct. til erhvervskunder. Denne fordeling ønsker Østjysk Bank dog at få ændret til 40/60. Denne fordeling er mere fordelagtig, idet de ønsker at sprede deres risiko bedst muligt på de to kundesegmenter. Østjysk Bank har primært mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder indenfor segmenterne landbrug, øvrig erhverv, fast ejendom, håndværk samt detailhandel. Det er klart, at der er en større risiko at løbe på erhvervskunderne, som udgør 70 pct., da der er tale om større engagementer i forhold til privatkundernes engagementer.

Tabel nr. 12 – Udlånsfordeling i Østjysk Bank

Årstal	2013	2012
Offentlige myndigheder	0	1
Erhverv		
Landbrug, jagt og skovbrug og fiskeri	11	9
Industri og råstofindvinding	3	5
Energiforsyning	6	5

⁶⁵ Årsrapport 2013 Østjysk Bank – Udlån 3.648.270 (2013) – 4.568.358 (2012)

Bygge- og anlægsvirksomhed	7	8
Handel	10	11
Trabsport, hoteller og restauranter	2	2
Information og kommunikation	1	0
Finansiering og forsikring	5	5
Fast ejendom	16	14
Øvrige erhverv	11	10
Erhverv i alt	72	69
Private	28	30

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2013 for Østjydsk Bank

Som det ses i ovennævnte tabel, så kan vi her se, at Østjydsk Bank har mest af deres udlån til erhvervsvirksomheder på landbrug, handel, fast ejendom og øvrigt erhverv. Disse områder er store, men det er også områder, som i den grad påvirkes af konjunkturerne.

Østjydsk Bank skriver i deres årsrapport 2012, at de ønskede at have mere fokus på at skabe balance i deres udlånsfordeling mellem privat- og erhvervskunder. Vi må her konstatere, at der er sket en modsat effekt i løbet af 2013, hvilket også må knyttes til salget af de tre filialer. Erhvervsdelen er forhøjet, mens privatdelen er blevet mindre.

Østjydsk Bank har en stor andel af deres erhvervsengagementer på Fast ejendom, hvilket også er en af de brancher, som banken har størst nedskrivninger på i 2013.⁶⁶

Hvis vi ser på udlånsfordelingen for Arbejdernes Landsbank, så er udlånet fordelt med 37,9 pct. på erhvervskunderne og de resterende 62,1 pct. på privat⁶⁷. Arbejdernes Landsbank har altså derfor en noget anden fordeling mellem privat og erhverv i forhold til Østjydsk Bank. Arbejdernes Landsbank skriver i deres årsrapport 2013, at de ønsker at udvide deres forretningsomfang på erhverv i løbet af 2014 og frem mod 2015.

⁶⁶ www.7230.oeb.dk - Risikoreport for Østjydsk Bank 2013

⁶⁷ Årsrapport 2013 for Arbejdernes Landsbank

Arbejdernes Landsbank har ligesom Østjyds Bank udlån til forskellige brancher indenfor erhverv, men de brancher som Arbejdernes Landsbank har mest udlån til er deres øvrig erhverv, fast ejendom og finansiering.

Hvor man i Østjyds Bank ser en lidt anden fordeling, hvor de har mest udlån til fast ejendom, øvrig erhverv, handel og landbrug. Handel og landbrug har Arbejdernes Landsbank ikke meget udlån til, hvorfor de måske bedre vil kunne klare en overtagelse af netop disse brancher, hvis altså der er tale om gode erhvervskunder.

Hvis Arbejdernes Landsbank skulle vælge at opkøbe Østjyds Bank, vil deres forretningsomfang til erhverv stige, idet Østjyds Bank har en fordeling af deres kunder på 70 pct. af deres samlede udlån til erhverv og 30 pct. af deres udlån til privatkunder, og dermed vil Arbejdernes Landsbank komme tættere mod deres målsætning om at få et større forretningsomfang til erhvervskunderne. Det kræver selvfølgelig, at det er de rigtige kunder, de får i bøgerne. Det vil vi forsøge at undersøge nærmere i afsnittet risikostyring.

Det er vigtigt at sprede sin risiko bedst mulig ud på både privatkunder og erhvervskunder, da dette giver den bedste udlånsfordeling. Derudover kan de sprede deres risiko og dermed de risikovægtede poster alt efter hvor stor en risiko, de ønsker at påtage sig.

Sikkerheder

Når der skal ses nærmere på udlånet til kunderne til både privat og erhverv, er det vigtigt at se på, hvordan udlånene er afdækket med sikkerheder i forhold til den risiko, som bankerne påtager sig ved at låne penge ud. Sikkerheden bag udlånet er ekstremt vigtigt, når det kommer til de risikovægtede poster, da dette som tidligere nævnt i stor grad påvirker de risikovægtede poster og dermed solvensen for pengeinstituttet.

Udlånene til privatkunder og erhvervskunder vægter forskelligt i forhold til de risikovægtede poster alt efter hvilken sikkerhed, som ligger til grund for lånet.

Således er det ikke kun spredningen på udlåns sammensætningen, der er vigtig for at kunne mindske kreditrisikoen, men også hvilket udlån, der er tale om, har stor betydning, hvis man ønsker at nedsætte kreditrisikoen.

Hvis vi ser på Østjyds Bank samlede udlån, som i 2013 udgør 3.648.270 t.dkk., og sammenligner dette med de risikovægtede poster, som lyder på 4.682.897 t.dkk., så skyldes denne forskel både, at markedsrisiko og operationelle risici er medregnet i de risikovægtede poster, men også at noget af deres udlån vægter højere end andet.

Østjydsk Bank skriver i deres årsrapport 2013, hvordan deres sikkerhedsstillelser af deres udlån er sat op.

Tabel nr. 13 – Sikkerhedsstillelser af udlån

Årstal	2013	2012
Udlån helt usikret – t.kr.	657.681	940.084
Udlån delvist sikret	1.946.929	2.327.212
Udlån fuldt sikret	1.043.660	1.301.062
Samlet udlån	3.648.270	4.568.358

Kilde: Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank

Udlånet vægter forskelligt i de risikovægtede poster, og dermed har det som nævnt stor betydning for vægtingen i de risikovægtede poster, hvilken sikkerhed som ligger bag udlånet. F.eks. vil blanco lån vægte med 100 pct., billån med ca. 75 pct. og boliglån indenfor 80 pct. belåning vægtes med 35 pct. Derfor er det klart, at hvis man ønsker at udvide sin forretning, så er det vigtigt at tage så meget sikkerhed for udlånene som muligt for på den vis at kunne låne flere penge ud uden at påvirke solvensen negativt, da denne bl.a. påvirkes af de risikovægtede poster. Derfor er dette en mulighed for udlånseksponering. Dog er det væsentligt at pointere, at det udlån, som vi ikke har sikret af med sikkerhedsstillelse, forventes at give en bedre indtjening i form af højere renteindtægter. Hvis man ønsker en sundere basisindtjening, må man også løbe en risiko, når man låner penge ud.

Ud fra denne sammensætning af lån med eller uden sikkerhed må det konkluderes, at Østjydsk Bank fortsat har en del lån uden sikkerhed, samt lån som er delvist sikret. Det er kun en tredje del af det samlede udlån, som er fuldt sikret. Dette er skræmmende set i forhold til, hvor store nedskrivninger banken tidligere har præsteret. Der er derfor noget, som tyder på, at Østjydsk Bank ikke har taget sin kredithåndtering i brug eller mangel på samme. Alt for mange af bankens udlån er lånt ud blanco eller kun, hvor der delvist er sikret af med sikkerheder.

Hvis vi derimod ser på Arbejdernes Landsbank, så skriver de i deres årsrapport 2013, at de anvender deres muligheder for at etablere sikkerheder i de objekter, der finansieres. Den værdi, som deres sikkerheder er opgjort til, beregnes ud fra et forsigtighedsprincip, der gør, at

deres sikkerheders værdi holder. Det viser sig, at der er en stor forskel på, hvordan Arbejderens Landsbank etablerer sine udlån på i forhold til Østjysk Bank. Udlånet mellem privatkunder og erhvervs kunderne i Østjysk Bank fordeler sig således.

Tabel nr. 14 – Risikovægtede eksponeringer med kreditrisiko

(i 1.000 kr.)	Risikovægtede eksponeringer	Kapitalkravet (8% af eksponeringen)
Erhvervsengagementer	2.991.815	239.345
Detailkunder/Privat	1.006.893	80.551
I alt	3.998.708	319.896

Kilde: Risikorapport for ØB http://www.7230.oeb.dk/media/Basel_II_31-12-13-risikorapport.pdf

Ovennævnte tabel viser os, hvor meget udlån de har eksponeret ud til erhvervsengagementer, og for at kunne opnå et solvenskrav på minimum 8 pct. så skal Østjysk Bank minimum have 8 pct. af de risikovægtede poster som kapital for, at det kan lade sig gøre.

9.3 Risikostyring

Sikkerhederne for engagementerne i det enkelte pengeinstitut må, som nævnt, aldrig stå alene for en kreditvurdering. Det, der er det væsentlige her, er jo netop at se på betalingsstrømmene, som kunden kan levere, idet det jo netop er disse betalingsstrømme, som skal kunne servicere den gæld pengeinstituttet yder til kunden.

Som det også fremgår af Østjysk Banks seneste årsrapport for 2013, har netop kredithåndteringen været et ømtåligt område for banken, hvilket naturligvis også afspejler sig i de store nedskrivninger.

I en vurdering af om Arbejdernes Landsbank bør overveje at opkøbe Østjysk Bank, vil det derfor være nærliggende at se lidt dybere på bankens udlånsbøger.

Gennem en bearbejdet analyse er det lykkedes to MBA-studerende i en rapport netop at lave en undersøgelse om de enkelte pengeinstitutters erhvervs kunder.⁶⁸

I analysen har de bl.a. konstateret, at op til flere pengeinstitutter, som i dag er krakket, måske kunne have været forudset tidligere, hvis man havde set dybere netop på udlånsbøgerne. Som

⁶⁸ MBA Afhandling ”Fortæl mig hvem du omgås og jeg skal sige dig om din risiko – en analyse af de danske bankers risiko” af Christian Vejling og Magnus Emil Poulsen *dec. 2013*

de navngiver deres rapport: ”fortæl mig hvem du omgås – og jeg skal fortælle dig om din risiko”

I rapporten er der således udregnet erhvervskundernes gearingsgrad, dvs. hvor stor en andel af virksomhedens balance fremmedkapitalen udgør. Gearingsgraden må således udregnes på følgende vis:⁶⁹

$$\text{Gearingsgrad} = \frac{\text{Balance} - \text{Egenkapital}}{\text{Egenkapital}}$$

Således viser gearingsgraden bl.a. kundens evne til at stå i mod negativ konsolidering og manglende likviditet mv.

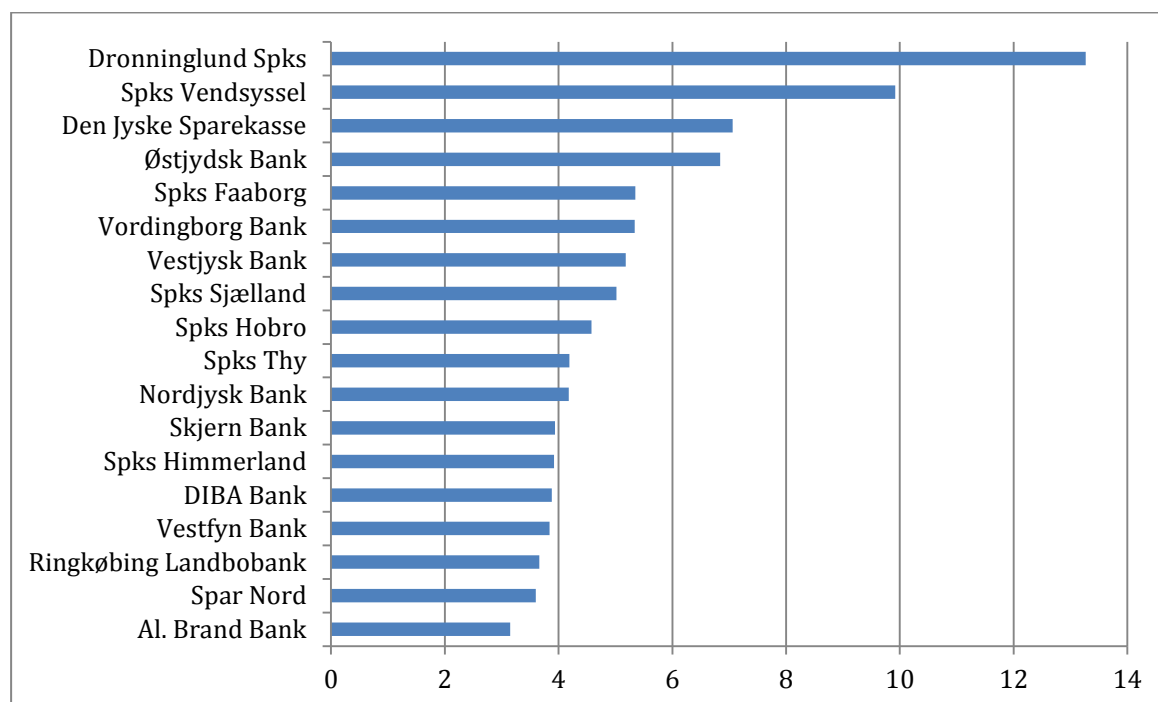
Af rapporten fremgår det, at den gennemsnitlige gearingsfaktor for alle erhvervsvirksomheder⁷⁰ i Danmark i 2011 var 3,08. Dette vil sige, at virksomhederne i gennemsnit har 3,08 DKK. i fremmedkapital for hver krone egenkapital.

I nedenstående figur er opstillet en graf fra rapporten, der viser gearingsgraden på de 18 pengeinstitutter, som i 2011 var de mest udfordrede på dette område i form af, at deres kunders gennemsnitlige gearingsgrad lå over gennemsnittet. Disse pengeinstitutter løber således ud fra deres kunders regnskaber i 2011 en større kreditmæssig risiko end øvrige pengeinstitutter.

⁷⁰ Udvalgelseskriterierne er dog som følger:

- 1) alle virksomheder som var registrerede, som værende i normal drift og altså ikke under konkurs eller lignende
- 2) alle virksomheder med en soliditet under 75 %
- 3) alle virksomheder med en fremmedkapital på mellem 1 mio. og 40 mio.

Figur nr. 16 – Gennemsnitlig gearingsfaktor for de mest udfordrede (2011)



Kilde: Egen tilvirkning pba. MBA afhandling "Fortæl mig hvem du omgås, og jeg skal fortælle dig om din risiko – en analyse af de danske pengeinstitutters risikoprofil" side 44

På 4. pladsen finder vi da også Østjysk Bank med en gennemsnitlig gearingsfaktor på 6,84 for 2011. De er således kun overgået af Dronninglund Sparekasse, Sparekassen Vendsyssel samt Den Jyske Sparekasse.

Samtidig kan vi se, at de bl.a. ligger over Vestjysk Bank og har derved alt andet lige en større risiko på deres udlån end Vestjysk Bank, der jo bl.a. i dag er mere eller mindre statsejet og senest er blevet nævnt i en artikel, hvor det er konstateret, at halvdelen af bankens sunde kunder reelt er svage.

Dette er således et klart billede af, at kredithåndteringen i Østjysk Bank på bankens erhvervsengagementer bærer præg af, at man måske i større grad vælger at følge kundernes udvikling og i virkeligheden give dem alt for lang snor.

En fortsættende problemstilling heraf er naturligvis, hvis dette billede af kreditopfattelsen og håndteringen heraf går igen på bankens øvrige kunder i form af private og de mindre erhvervsvirksomheder.

I den mellemliggende periode fra, at den omtalte MBA-rapport er udfærdiget til nu, er der naturligvis aflagt nye opdaterede regnskaber fra virksomhederne for 2012, hvilket kan betyde et lidt anderledes billede af situationen. Dog må vi alt andet lige vurdere ud fra ovenstående analyse, at der helt klart er et alvorligt problem på Østjysk Banks kredithåndtering, og dette kan således betyde, at der kan vælte flere skelletter ud af skabene, end der allerede har gjort.

Samtidig er det da også tankevækkende, at analysen samtidig viser, at netop de bankkrak, der i de seneste år er fundet sted, ligeledes har været pengeinstitutter, hvor samme udfordring omkring kredithåndtering har gjort sig gældende.⁷¹

9.4 Delkonklusion

I risikoanalysen er vi gået mere i dybden med, hvilken risiko der er i forbindelse med et opkøb af Østjydsk Bank for Arbejdernes Landsbank. Der er ingen tvivl om, at Østjydsk Bank har haft en del problemer igennem årene især med deres kredithåndtering, som også er kommet til udtryk fra Finanstilsynets vegne. Tilsynsdiamanten, som finanstilsynet har opsat, viser, at Østjydsk Bank holder sig indenfor grænseværdierne af, hvad de mener, er et sundt pengeinstitut. Dog viser tendensen fra 2012 til 2013, at disse målepunkter er blevet forøget og dermed forringet i forhold til tilsynsdiamanten. Dette er dog langt fra en afgørende faktor for, om Arbejdernes Landsbank skal vælge et opkøb eller ej. Østjydsk Banks risikovægtede poster har været faldende siden 2012, dette skyldes i høj grad deres salg af tre filialer til Arbejdernes Landsbank, samt at nogle kunder kan være flyttet pga. dårlig presseomtale. Den risikopost, som har størst betydning for et eventuelt opkøb, er kreditrisikoen. Østjydsk Bank har igennem årene ikke haft den bedste kredithåndtering, og det har medført dem en stor del nedskrivninger, hvilket har resulteret i et negativt resultat. Disse nedskrivninger kom efter et besøg, Finanstilsynet aflagde hos dem i 2012, hvor de fandt en stor del nedskrivninger. Ligesom man troede, at nu havde de fundet dem alle, laver de nyt besøg, og der findes igen en stor mængde kunder, som skal have en nedskrivning. Det er i særdeleshed noget, som Arbejdernes Landsbank skal være opmærksomme på, da man ikke kan vide, hvor mange nedskrivninger, som ligger i vente til næste år.

Derfor er det også vigtigt at se, hvordan bankens udlån er sikret af i form af pant i fast ejendom, øvrige materielle aktiver osv. Østjydsk Bank har ikke været de bedste til at afdække deres risiko ved udlån. Hvorfor det viser sig, at det kun er en tredjedel af bankens udlån, som er fuldt sikret. Noget tyder også på, at de sikkerheder, de har taget, ikke har holdt den aktuelle værdi, og dermed har banken ikke været gode nok i deres kredithåndtering af sikkerhedsstillelse. Ligeledes må det konkluderes, at deres udlånmix i høj grad går til landbrug, fast ejendom og øvrig erhverv, hvorfor deres risiko ikke er spredt ud på flere brancher, hvilket kan gøre det svært for banken i de negative konjunkturer. Derfor vil et

⁷¹ MBA Afhandling ”Fortæl mig hvem du omgås og jeg skal sige dig om din risiko – en analyse af de danske bankers risiko” side 43

udlånmix med Arbejdernes Landsbank vurderes at give en bredere spredning af risikoen på udlånet.

Østjydsk Bank har fordelt sine kunder på 70 pct. erhverv og 30 pct. Privat. Arbejdernes Landsbank ønsker at udvide på deres erhvervsområde, da deres procentdel hedder 38 pct. erhverv og 62 pct. privat. Arbejdernes Landsbank må derfor alt andet lige se et forretningspotentiale i flere erhvervsengagementer. Det afgørende er dog, om der er tale om de rigtige engagementer, eller om Arbejdernes Landsbank må frygte, at flere skelletter vil vælte ud af skabet i form af flere nedskrivninger. Netop dette har vi forsøgt at undersøge ved hjælp af analysen, ”Fortæl mig hvem du omgås og jeg skal fortælle dig om din risiko”, hvilket foruroligende viste os, at Østjydsk Bank her ligger blandt de 4 mest udfordrede pengeinstitutter i Danmark, hvad angår gearingen af deres erhvervs-kunder. Det må alt andet lige betyde, at banken har en yderst problematisk kredithåndtering, eller at de løber en væsentlig højere risiko end andre pengeinstitutter i landet.

10. anbefaling

Vi har nu arbejdet og analyseret på det rent regnskabsmæssige for de to pengeinstitutters performance samt en risikoanalyse for derved at have et godt fundament til at kunne komme med en endelig anbefaling til Arbejdernes Landsbank i spørgsmålet omkring overtagelse af Østjydsk Bank.

Vi har gennem de seneste afsnit kommet frem til en række konstateringer, som er vigtige for vurderingen og den endelige anbefaling.

Derfor har vi nu valgt i første omgang at ridse op og kommentere på, hvilke ting der taler for, at Arbejdernes Landsbank skal opkøbe Østjydsk Bank, og hvilke ting der taler imod. Herefter har vi et bedre overblik til at lave den konkrete anbefaling.

10.1 Det taler for et opkøb

Helt grundlæggende og strategisk set ved vi gennem årsrapporten for Arbejdernes Landsbank for 2013, at deres ønske er at ekspandere i de kommende år og derved blive større og mere synlige på landkortet, end de er nu. Ser vi samtidig markedsmæssigt på de to pengeinstitutter jf. afsnittene ”Kort om arbejdernes Landsbank” samt ”Kort om Østjydsk Bank”, kan vi tydeligt se en mulighed her for Arbejdernes Landsbank netop at ekspandere i et område, hvor de i dag ikke er nær så synlige, som de er i resten af Danmark. Rent markedspositionsmæssigt

vil et opkøb af de østjyske filialer i Østjysk Bank således stemme overens med bankens strategi om ekspansion.

Rent regnskabs – og driftsmæssigt så vi, at Arbejdernes Landsbank har leveret et rigtig fornuftigt regnskab gentagne år i træk og har konsolideret sig positivt. Således så vi i afsnittet for resultatopgørelsen, at såfremt Arbejdernes Landsbank overtager Østjysk Bank ved en simpel beregning og altså ikke tager højde for de evt. besparelser, det måtte medføre, samt medregnet samme nedskrivningsniveau for Østjysk Bank som i 2013, vil Arbejdernes Landsbank stadig formå at få et positivt, men dog halveret resultat i forhold til det nuværende. Arbejdernes Landsbank har et stort og stadig stigende indlånsoverskud og er likviditetsmæssigt yderst fornuftigt rustet bl.a. i form af en stadig stigende egenkapital, hvilket også gør sig gældende, når vi ser på deres solvens. Således er der ingen tvivl om, at de er rustet og har likviditeten samt råderummet til at kunne pådrage sig yderligere forretninger og påtage sig en større risiko for derved at skabe en merindtjening.

Af deres årsregnskab fremgår det da også, at de netop ønsker at øge forretningsomfanget med erhvervskunder således, at der kommer en bedre balance i forholdet mellem privat og erhvervskunder set i forhold til deres økonomisk stærke situation. I Østjysk Bank har vi konstateret, at der her er en for stor andel af erhvervskunder i forhold til de private, og her er banken altså ikke ligesom Arbejdernes Landsbank rustet likviditetsmæssigt til at pådrage sig den eksisterende risiko. Ved at opkøbe Østjysk Bank ville Arbejdernes Landsbank således kunne forøge deres forretningsomfang med erhvervskunderne og altså pådrage sig noget mere risiko for derved at skabe en øget indtjening.

10.2 Det taler imod et opkøb

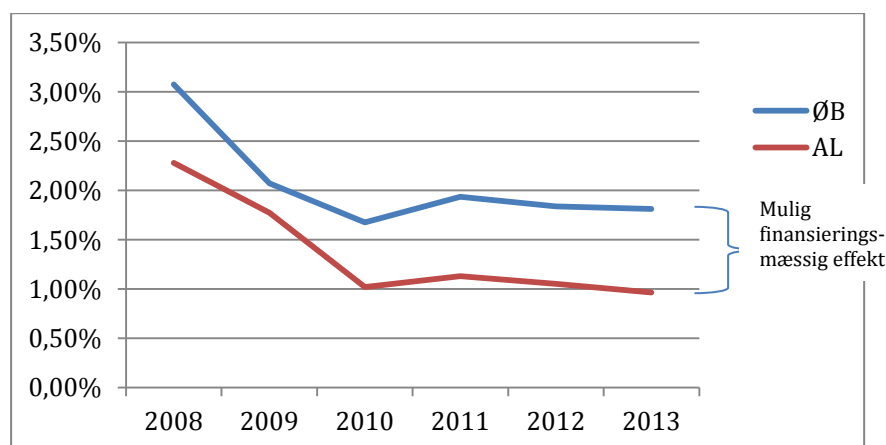
Helt generelt er der en række faktorer der undervejs i opgaven springer i øjnene i forhold til Østjysk Bank og deres situation.

Helt overordnet ved vi, at der er enormt store udfordringer med nedskrivningerne over de seneste to regnskabsår, og det kan være risikabelt, hvis denne tendens synes at fortsætte. Dette har vi fået et mere klart indblik i via vores risikoanalyse af Østjysk Bank, hvor vi bl.a. så, at der var store udfordringer på den kreditmæssige håndtering. Således viser en analyse, at bankens store erhvervskunder selv løber høje risici ved en høj gearing i forhold til andre pengeinstitutters erhvervskunder. Samtidig har analyser vist, at de allerede krakkede banker måske kunne have været forudset eller undgået, idet de alle lå højest på listen over, hvor risikofyldte deres erhvervskunder var. Derved er det da også stærkt foruroligende, at Østjysk Bank 2012 var det pengeinstitut med den fjerde største risiko, hvad angår bankens

erhvervskunder. Således tegner der sig et billede af en kredithåndtering, der har været yderst problematisk og måske ovenikøbet mangelfuld, hvilket giver anledning til stor bekymring i form af, at denne håndtering ligeledes foregår på de øvrige kunder herunder private og mindre erhvervskunder.

I forbindelse med et opkøb er det ud over et kig på de driftsmæssige aspekter også nærliggende at kaste et blik på de finansieringsmæssige fordele eller ulemper. Vi så i performanceafsnittet, at de vægtede gennemsnitlige finansieringsomkostninger ligger højt ved Østjysk Bank og vil alt andet lige også betyde en forværret konkurrenceevne for Arbejdernes Landsbank. Dog må man have in mente, at hvis man formår på sigt, via sit omdømme og tillid, at de overtagne kreditorer accepterer en lavere rente, kan man på den måde være i stand til at pådrage sig en finansieringsmæssig fornuftig fordel, hvilket er illustreret nedenfor med de gældende WACC-nøgletal for de to pengeinstitutter

Figur nr. 17 – WACC for Arbejdernes Landsbank og Østjysk Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. udregninger i bilag nr. 8 - WACC og ICGR. Tallene i bilaget er hentet fra de to pengeinstitutters årsrapporter.

Det kan være svært at vurdere, hvorledes Arbejdernes Landsbanks muligheder er for at drage denne finansieringsmæssige mulighed til virkelighed, og det kan ske at blive en længerevarende proces at drage de fulde fordele deraf.

Ud over den finansieringsmæssige effekt er det som nævnt også altafgørende, om der kan drages nogle driftsøkonomiske effekter ud af opkøbet. Ser vi på den basale drift i Østjysk Bank og på nøgletallet indtjening pr. omkostnings kr., ser vi også her en række udfordringer, idet den nuværende drift reelt betyder, at forretningen kun giver en indtjening på 61 ører for hver brugt omkostnings kr. Selvom vi undlader at medtage de store nedskrivninger og

kursreguleringer, betyder det stadig, at forretningen hen over årene har en nedadgående dækningsgrad, idet udviklingen i indtægterne ikke følger med udviklingen i omkostningerne. Det store negative resultat og den svundne egenkapital har da også betydet, at man i Østjysk Bank har måttet skuffe aktionærerne med en katastrofal lav egenkapitalforretning på -38,8 pct, og selvom Østjysk Bank forretningsmæssigt ikke vil være en stor en vægtet del at overtage for Arbejdernes Landsbank, betyder det alligevel, at deres ellers flotte egenkapitalforretning, i hvert fald på kort sigt, vil forringes væsentligt. Det er her spørgsmålet, om Arbejdernes Landsbanks aktionærer vil acceptere en sådan forventet nedgang, og om de i bund og grund har tillid til, at banken kan formå at få vendt den negative drift til solid merforretning på sigt.

Alt i alt må vi således konkludere, at Arbejdernes Landsbank har en robusthed og en likviditet til at kunne overtage den væsentlig mindre forretning, der ligger i Østjysk Bank, samtidig med at det vil være i god overensstemmelse med bankens strategi om at ekspandere og blive mere synlig på landkortet samt at ville øge forretningsomfanget med specielt mere erhverv. Afgørende finder vi det dog, at der i dette tilfælde med Østjysk Bank er tale om, på trods af den begrænsede størrelse i forhold til Arbejdernes Landsbank, en forretning, hvor den samlede risiko og drift er særdeles usund, og hvor der kan stilles stort spørgsmålstejn ved, om alle skelletter i form af nedskrivninger er væltet ud af skabene. Dette især med baggrund i de bekymrende oplysninger omkring bankens kredithåndtering ved de større erhvervsengagementer.

Således mener vi ikke, at det ud fra ovennævnte synspunkter vil være en fordel for Arbejdernes Landsbank og dens aktionærer at opkøbe hele forretningen i Østjysk Bank. Vi vurderer således risikoen i forretningen som værende for stor i forhold til de fordele, der evt. ville kunne udledes af et opkøb.

10.3 Endelig anbefaling

Da vi konkluderer, at det vil være en for risikofyldt investering at opkøbe hele forretningen i Østjysk Bank, mener vi, at det er en god mulighed for Arbejdernes Landsbank, i henhold til deres strategi om at ekspandere og udvide forretningen kunne være at opkøbe enkelte afdelinger af Østjysk Bank.

Arbejdernes Landsbank har ikke mange filialer i det Østjyske, så det vil være en fordel for dem at opkøbe Hobro og Hadsund filialerne. Dette med baggrund i, at de selv har nævnt, at de gerne vil være mere synlige på landkortet. Derudover har de ikke mange filialer omkring

Mariager Fjord, som vi ser på landkortet under afsnittet kort om bankerne. Østjysk Bank har ikke mange filialer tilbage på landkortet og i og med, at Arbejdernes Landsbank allerede har købt tre af bankens filialer, mener vi også, at banken ved, hvad den går ind til ved at lave endnu et opkøb af Østjysk Banks filialer.

Det vil være ideelt for Arbejdernes Landsbank at opkøbe Hobro og Hadsund af Østjysk Bank, hvilket skyldes deres placering på landkortet, hvor Arbejdernes Landsbank ikke i forvejen har filialer. I stedet for at de selv opstarter filialer i disse byer, vil og kan de få problemer med at skaffe nye kunder til ny opstartede filialer. Samtidig er der en effekt af, at de eksisterende medarbejdere kender kunderne og markedsområdet. Hadsund og Hobro er begge nogle forholdsvis store byer at komme til i forhold til Mariager, hvor Østjysk Bank har deres hovedsæde. Havndal vil der formentlig heller ikke være den helt store indtjening ved at købe, da det er begrænset her, hvad der kan være af nye kunder, da der er tale om en lille by, og det samme gælder for afdelingen i Gjerlev.

Østjysk Bank har også en større filial i Randers, men i og med at Arbejdernes Landsbank i forvejen har en filial i Randers, så ser vi ikke den store ide i, at de opkøber Randers. Dette skyldes, at Arbejdernes Landsbank allerede er synlige i byen og dermed kunne man med fordel tro, at når det går resultatmæssigt dårligt i Østjysk Bank, må de gode kunder forventes at skifte pengeinstitut.

Hobro og Hadsund er nogle mindre storbyer, men med godt potentiale til at blive større og dermed også påvirke indtjeningen positivt på længere sigt i Arbejdernes Landsbank og dermed skabe mere værdi for bankens aktionærer.

10.4 Synergieffekter/omkostninger

Vi antager, at Arbejdernes Landsbank nu har besluttet sig for at opkøbe to af Østjysk Banks filialer og dermed opgradere deres filialnet, så er det vigtigt at se på, hvilke besparelser/synergieffekter et sådant opkøb fører med sig.

I og med at Arbejdernes Landsbank selv har meddelt i deres Årsrapport 2013, at de ønsker at åbne flere filialer i løbet af 2014 samtidig med, at de ønsker at øge deres udlån til erhverv, så vil der opstå besparelser ved at overtage eksisterende filialer i stedet for selv at skulle ud på markedsområdet.

Medarbejdere

Arbejdernes Landsbank skaber besparelser ved at slippe for de omkostninger, der skal til, når man skal ud og ansætte personale til de nye filialer. Typisk vil det altid koste mere at gå ud og

hente nye medarbejdere end at beholde dem, som følger med i filialen. Dog kan det koste at skulle beholde dem i forhold til, at der skal bruges tid og ressourcer fra ledelsens side på at beholde medarbejderne, da det kan virke utrolig usikkert for personalet at skulle overgå til en anden bank end den, de har været ansat i, hvilket formentlig vil kræve nogle omkostninger i starten. Hvis vi ser nærmere på afdelingen i Hadsund, så er der på nuværende tidspunkt ansat 5 medarbejdere.

Tabel nr. 15 – Lønudgifter til personale i Hadsund afdelingen

Afdelingsleder	58.000 ⁷²
Souschef	47.000
Kunderådgivere (2 stk.)	39.000 ⁷³ x 2 = 78.000
Kasserer	26.000
I alt 5 medarbejdere til en løn á i alt	209.000 x 12 = 2.508.000 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

I afdelingen i Hobro er der ansat 11 medarbejdere, og det er altså en dobbelt så stor filial som filialen i Hadsund. Hobro er en forretnings by, hvor der kan være potentiale til at få kundetilvækst, ligesom det vil være for afdelingen i Hadsund.

I første omgang handler det om Arbejdernes Landsbank skal bruge medarbejderne, som er ansat i dag til at føle sig godt tilpasse som medarbejder i Arbejdernes Landsbank. Hvis medarbejderne er tilpasset den ”nye” tilværelse, så bliver kunderne det også. Det kan ligeledes føre til flere kunder ved positiv omtale i byerne.

Tabel nr. 16 – Lønudgifter til personale i Hobro afdelingen

Afdelingsdirektør	65.000
Privatkundechef	47.000
Kunderådgivere (5 stk.)	39.000 x 5 = 195.000
Kasserer	26.000
Finanselev	17.000
Erhvervschef	65.000

⁷² Dette må anses som værende retvisende idet, at det er en afdeling som består af privatrådgivere og at afdelingen ikke er større.

⁷³ Gennemsnitlig løn for en kunderådgiver

Erhvervsrådgiver	47.000
I alt 11 medarbejdere til en løn á i alt:	462.000 x 12 = 5.544.000 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Ovennævnte tal er ikke helt ved siden af, hvis vi tager Østjyds Bank samlede udgifter til Personale i årsregnskabet og dividerer dette tal med antallet af medarbejdere i koncernen. I dette tal er dog medregnet udgifter til direktører osv. DKK 91.295.000⁷⁴ (personale udgifter alene) / 135 stk. medarbejdere = DKK 676.259 pr. medarbejder. I denne beregning har vi taget DKK 5.544.000 (løn Hobro afd.) + DKK 2.508.000 (løn Hadsund afd.) = DKK 8.052.000 / 16 medarbejdere i alt: 503.250 DKK pr. medarbejder, men udover selve lønudgiften skal der også betales øvrige omkostninger.

Øvrige omkostninger

Ud over udgifter til løn til medarbejderne så er der stor fokus på, at personalet hele tiden skal efteruddanne sig og specialisere sig indenfor bestemte områder. Der er samtidig udgifter til personalet i form af personalepleje. Der skal bruges penge på det rigtige IT-udstyr, licenser til diverse it-systemer osv. Vi antager, at det koster ca. det samme som lønnen til de enkelte medarbejdere.

Tabel nr. 17 - Øvrige omkostninger

Øvrige udgifter til Hadsund	2.508.000 DKK
Øvrige udgifter til Hobro	5.544.000 DKK
I alt:	8.052.000 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Der er altså udover lønudgifter ca. ligeså mange udgifter til udstyr og pleje/opdatering af medarbejderne for at kunne holde medarbejderne kørende. Hvis vi ligger det tal sammen med udgifterne til lønningerne, så er der i alt udgifter til medarbejdere og øvrige udgifter for i alt: 16.104.000 DKK.⁷⁵

Man må ligeledes antage, at der er omkostninger i forbindelse med, at der bliver en større kundedatabase, og der skal ydes flere IT-mæssige systemer til de nye ansatte i Arbejdernes Landsbank. Arbejdernes Landsbank har deres IT ved BEC, hvor Østjyds Bank kører deres

⁷⁴ Årsrapport 2013 for Østjyds Bank

⁷⁵ Lønudgifter i alt: 8.052.000 + øvrige udgifter i alt: 8.052.000 = 16.104.000

igennem Bankdata. Ved at Arbejderenes Landsbank konverterer de nye afdelinger om til BEC, må de forvente, at det vil blive dyrere fremadrettet for deres IT systemer, men præcist hvor meget det koster er svært for os at sige. Vi antager, at det koster omkring 3 mio. DKK.

Lokale omkostninger – om rokering af møbler inventar osv.

I forbindelse med at Arbejdernes Landsbank skal overtage de to filialer, skal der selvfølgelig laves om i disse filialer, så disse kommer til at passe med udseendet i bankens øvrige filialer. Der skal være de samme møbler, skranke osv. Kunderne i de nuværende Østjysk Bank filialer skal se, de kommer ind i en ”ny” bank, dog uden at dette virker for skræmmende på kunderne, så Arbejdernes Landsbank risikerer at miste dem. Vi mener, det er vigtigt, at Arbejdernes Landsbank beholder de samme lokaler/bygninger til de nye filialer, således risikerer vi ikke, at nogle kunder skifter pengeinstitut pga. beliggenheden. Vi hegner bedre kunderne ind ved, at de kan beholde deres nuværende rådgivere og samme lokaler. Østjysk Bank ejer selv deres bygning Hadsund, hvorfor Arbejdernes Landsbank må ud og købe afdelingen til markedsprisen.

Tabel nr. 18 – Køb af ejendom

Hadsund afdeling	8.250.000 ⁷⁶
I alt	8.250.000

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

I Hobro filialen sidder Østjysk Bank til leje⁷⁷, og de får derfor en ekstra udgift til husleje. Vi antager at deres lokale til 11 medarbejdere er ca. 400 m², og at deres husleje derfor udgør 40.000 kr. pr. måned.⁷⁸

Markedsføring/reklame

I forbindelse med at Arbejdernes Landsbank skal købe filialerne Hadsund og Hobro af Østjysk Bank, er der selvfølgelig omkostninger forbundet med, at de skal opsætte nye skilte til de filialer med deres navn på. Der skal indkøbes ekstra udstyr med Arbejdernes Landsbanks logo på. Derudover skal der tages kontakt til alle kunderne i filialerne, samtidig med at de formentlig skal overtage sponsor aftaler osv. i henholdsvis Hadsund og Hobro. Vi må antage at disse udgifter er som følgende:

⁷⁶ Tingbogsattest på ejendommen – se bilag nr. 9 – Offentlig ejendomsvurdering 2012

⁷⁷ Tingbogsattest på ejendommen – se bilag nr. 10

⁷⁸ Denne antagelse er på baggrund af huslejen i Randers for 300 m² er 40.000 kr.

Tabel nr. 19 – Markedsføringsomkostninger

Sponsorater til diverse idrætsforeninger osv. pr. afdeling	100.000 DKK
Nyt udstyr med logo (papirer, skriveartikler, skilte osv.)	100.000 DKK
Markedsføring til eksisterende og nye kunder	100.000 DKK
I alt:	300.000 DKK x 2 afdelinger = 600.000 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Overtagelse af kunder

I forbindelse med at Arbejdernes Landsbank opkøber to filialer mere fra Østjydsk Bank, så må det forventes, at der i den forbindelse vil blive medtaget omkring 4.600 nye kunder. Dette antal er antaget ud fra, at da Arbejdernes Landsbank opkøbte tre af deres filialer i 2013, blev der tilført 7.000 kunder. Hvis vi simpelt deler dette tal ud på afdelingerne, svarer det til omkring 2.300 pr. afdeling.

Disse kunder har en værdi for banken, og det skal Arbejdernes Landsbank også betale for at overtage. Hvis vi siger, at der i gennemsnit er en indtjening på 3.066 DKK⁷⁹ pr. privatkunde og 10.000 DKK pr. erhvervskunde, og at Østjydsk Bank består af 70% erhvervskunder og 30% privatkunder må vi derfor kunne antage følgende:

Tabel nr. 20 – Prisen for overtagelsen af kunder

Privatkunder i alt: 1.380 ⁸⁰	1.380 x 3.066 = 4.231.080 DKK
Erhvervskunder i alt: 3.220 ⁸¹	3.220 x 10.000 = 32.200.000 DKK
I alt:	36.431.080 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Det koster altså Arbejdernes Landsbank 36.431.080 DKK at overtage alle kunderne i filialerne. Dog er dette kun en engangsudgift for banken, og dermed må det forventes, at de fremadrettet vil tjene dette beløb de efterfølgende år og evt. mere i forbindelse med, at de skal

⁷⁹ Se bilag nr. 11 for antagelse – Dette er taget ud fra, hvilken indtjening der er i privatafdelingen i Andelskassen - Randers

⁸⁰ Overtagelse af 4.600 kunder – 30% er privatkunder = 1.380

⁸¹ Overtagelse af 4.600 kunder – 70 % er erhvervskunder = 3.220

forsøge at udvide de enkelte kunders forretningsomfang, og dermed vil det på sigt blive en fordel for bankens aktionærer.

Samlet oversigt over udgifterne ved opkøb

Nedenfor ses den samlede oversigt med de udgifter som Arbejdernes Landsbank kan tilføje deres årsrapport 2014, hvis de køber disse to afdelinger er som følgende:

Table nr. 21 – udgifter som kan tilføjes til årsrapporten 2014 for Arbejdernes Landsbank

Medarbejder udgifter til løn	8.052.000 DKK
Udgifter til øvrige udgifter	8.052.000 DKK
Udskiftning af IT	3.000.000 DKK
Markedsføringsomkostninger	600.000 DKK
Lokaler/bygninger	8.290.000 DKK
Køb af kunderne i afdelingerne	36.431.080 DKK
Udgifter i alt ved opkøb af de to afdelinger for Arbejdernes Landsbank	64.425.080 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Udover disse omkostninger må det forventes, at der eventuelt kan komme yderligere udgifter i forbindelse med konverteringen af it-systemerne, er det f.eks. noget som Arbejderens Landsbanks medarbejdere i IT afdelingen kan klare, eller skal de have hjælp til dette udefra? Derudover kan det være, de skal have ansat en person mere til deres kreditafdeling i og med, at der nu bliver tilføjet to nye afdelinger, hvor der skal gennemgås en del kreditbehandling for at kontrollere, at alt er, som det skal være. Disse udgifter er dog ikke medregnet, da det ikke er sikkert, at dette vil være nødvendigt. Vi antager, at Arbejdernes Landsbank har de ansatte, der skal til for at kunne klare dette opkøb.

Hvad er der så af indtjening på disse filialer?

Vi antager, at der vil forblive den samme indtjening på filialerne fra kunderne i de to afdelinger, og dermed vil det være den pris, som vi har betalt til Østjysk Bank for overtagelsen af de to afdelingers kunder. Derudover må det forventes, at der vil kunne blive skabt en merindtjening i filialerne, da Arbejdernes Landsbank skal have fokus på alle kunderne og dermed få dem ind i banken og på den vis udvide deres engagementer. Derudover vil der ved hjælp af de penge, som er sat af til markedsføring blive mere fokus på

de ”nye” filialer, og dermed må det forventes, at der bliver bedre kendskab til banken og dermed øge kundetilvæksten i de nye markedsområder. Ligeledes har Arbejdernes Landsbank haft en meget positiv omtale i medierne osv., hvorfor der ligeledes vil komme nye kunder til i forbindelse med den positive omtale.

Tabel nr. 22 – Indtjening ved købet

Privatkunder i alt: 1.380 ⁸²	1.380 x 3.066 = 4.231.080 DKK
Erhvervskunder i alt: 3.220 ⁸³	3.220 x 10.000 = 32.200.000 DKK
I alt:	36.431.080 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Denne tabel viser således, hvilken indtjening der må forventes at give Arbejdernes Landsbank de kommende år. Man må alt andet lige forvente, at indtjeningen vil være større de kommende år pga. de nævnte tiltag i forbindelse med markedsføring osv.

Hvad bliver den samlede økonomiske konsekvens ved opkøb af de to filialer

Med baggrund i de foregående antagelser og beregninger, har vi nedenfor vist en tabel for, hvad det koster Arbejdernes Landsbank at opkøbe de to afdelinger. Tallene er som nævnt bygget på antagelser og forudsætninger, hvorfor dette kun er et skøn og altså ikke et reelt retvisende billede af Arbejdernes Landsbank økonomiske situation ved opkøbet af de to filialer.

Tabel nr. 23 – Økonomisk konsekvens ved opkøb af to filialer

Indtjening ved opkøbet	36.431.080 ⁸⁴
- Udgifter i alt ved opkøb	64.425.080 ⁸⁵
I alt:	-27.994.000 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Herudfra vil det altså alt andet lige give et minus på 28 mio. DKK i forbindelse med opkøbet. Således koster det Arbejdernes Landsbank 28 mio. DKK, at opkøbe de to af Østjysk Banks

⁸² Overtagelse af 4.600 kunder – 30% er privatkunder = 1.380

⁸³ Overtagelse af 4.600 kunder – 70 % er erhvervskunder = 3.220

⁸⁴ Tabel nr. 22 – Indtjening ved opkøb

⁸⁵ Tabel nr. 21 – Udgifter ved opkøb

filialer. Dette gælder dog kun for år 1, da det som tidligere nævnt må antages, at der falder en del af omkostningerne fra de efterfølgende år.

Tabel nr. 24 – Viser den økonomiske konsekvens i de følgende år

Indtjening pr. år.	36.431.080
- Løn til medarbejdere	8.052.000
- Øvrige udgifter	8.052.000
- Sponsorater	200.000
- Markedsføring	100.000
- Husleje til Hobro	480.000 DKK
I alt:	19.547.080 DKK

Kilde: Egen tilvirkning pba. antagelser

Ovennævnte tabel viser alt andet lige, at ved at Arbejdernes Landsbank investerer og derved opkøber de to afdelinger, vil der, selvom der det første år vil være en negativ udvikling, så vil der de efterfølgende år ses en indtjening.

Dette er således positivt for aktionærene, da synergieffekterne er de omkostninger, som Arbejdernes Landsbank har i det første år på lokaler, ekstra markedsføring osv. vil forsvinde i år to eller tre, og dermed vil det give en effekt af, at selvom Arbejdernes Landsbank lige nu og her har ekstra omkostninger, så ville denne løsning på sigt skabe mere værdi for bankens aktionærer, idet man alt andet lige må forvente, at Arbejdernes Landsbank forretningsomfang vil stige samtidig med, at de øger forretningen og skaber en indtjening. Ud over at det forretningsmæssige omfang vil stige, vil der ligeledes blive skabt en del positiv omtale omkring Arbejdernes Landsbank, da banken vil blive mere synlig i nye markedsområder og derudover vil man tænke Arbejdernes Landsbank som et stærkt pengeinstitut og noget, som man har lyst til at investere i, fordi de viser, at de har overskud og likviditet nok til at opkøbe nogle afdelinger fra en ellers kriseram bank.

11. Interessenter og de organisatoriske forandringer

11.1 Interessentanalyse

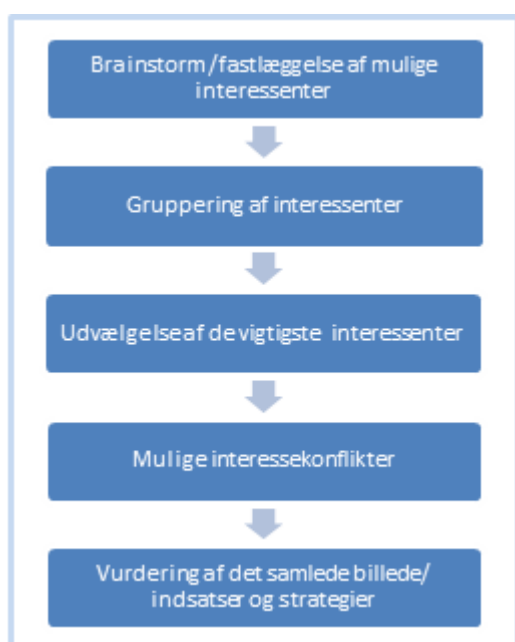
I et projekt som dette, hvor Arbejdernes Landsbank skal opkøbe de to afdelinger af Østjysk Bank, er det bl.a. vigtigt allerede fra starten at man som projektleder, får afdækket og

analyseret de personer både i og udenfor organisationen, der kunne have en interesse i projektet. Dette for netop at opnå de synergieffekter som ønsket.

Interessen i projektet kan jo netop både være af positiv eller negativ art. Således kan en interessent have en opfattelse af, at projektet gavner dens situation og lever op til de mål de har, og lige såvel kan interessenten have opfattelsen, at projektet modstrider mod deres mål og måske ligefrem kan forstyrre projektførelsen. Dette vil vi naturligvis gerne undgå, og det kan ske ved, at man allerede fra starten af projektet får lavet en gennemarbejdet analyse af de interessenter, der kunne være i forbindelse med udførelsen af projektet.

Fremgangsmåden hvorpå man kunne foretage en gennemarbejdet analyse af interessenterne, har vi illustreret nedenfor:

Figur nr. 18 – Forløb af interessentanalysen



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen "Grundbogen i projektledelse" af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis samt udleveret undervisningsmateriale.

Ad 1 - Brainstorming

Under brainstormingen vil man i projektgruppen fastlægge alle de personer, der kunne have en interesse i projektet, og således enten vil blive berørt af selve projektet eller resultatet af projektet.

En måde at gribe dette an på vil være at lave en gruppe af forskellige medarbejdere fra organisationen, for på den måde at sikre, at alle mulige interessenter vil blive fastlagt. Således kunne man i dette tilfælde nedlægge en gruppe med personer fra f.eks. ledelsesniveau, HR, kunderådgiver, marketing og IT. Denne gruppe vil således blive stillet til opgave at fastlægge de mulige interessenter, der kunne være i forbindelse med projektet.

Mulige interessenter i dette projekt, hvor Arbejdernes Landsbank opkøber de filialer i Østjydske Bank, vil være:

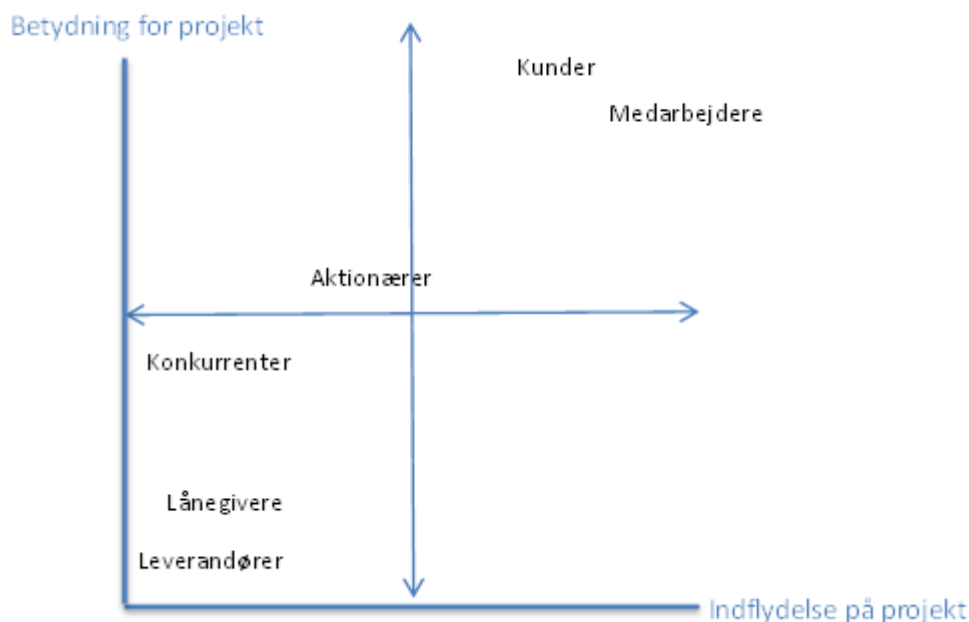
- Aktionærene
- Kunder
- Konkurrenter
- Lånegivere
- Medarbejdere
- Leverandører

Ad 2 og 3 – Gruppering samt udvælgelse af de vigtigste interessenter

Efter at vi nu har fastlagt alle de mulige interessenter, der vil være berørt af projektet, kan vi nu gruppere eller kategorisere de enkelte interessenter. Dette kan gøres ved helt overordnet at fastlægge og rangordne hvilke interessenter, der er vigtigst for projektet, samt hvilken indflydelse de har for projektet, dvs. hvor væsentlige er de i forhold til, at projektet bliver gennemført.

I forhold til de udvalgte interessenter for dette projekt, kan vi således på denne vis placere dem i en graf, hvor vi netop kan placere dem i forhold til, hvor stor betydning de har for projektet eller sagt med andre ord, om de er nødvendige for gennemførelsen og samtidig, hvor stor indflydelse de har på projektet.

Figur nr. 19 – Gruppering af interessenter



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen "Grundbogen i projektledelse" af Hans Mikkelsen og Jens Ove Riis samt udleveret undervisningsmateriale.

Som det også fremgår af illustrationen ovenfor, har vi placeret interessenterne Konkurrenterne, lånegivere og leverandører i det man måske også kunne kalde for de eksterne interessenter. De har således ikke stor betydning for, at dette projekt, altså opkøbet af de to filialer, lykkes og har ej heller den store indflydelse herpå. Dog må man kunne forvente, at der kan være konkurrenter i byerne, som vil benytte sig af situationen, hvor kunderne alligevel skal til at overgå til et nyt pengeinstitut, hvorfor de har lidt større betydning for, om projektet bliver en succes, og vi altså opnår de ønskede synergieffekter til fulde.

Aktionærene har naturligvis en interesse i projektet, idet de jo ønsker et bedst muligt afkast af deres investering. Således er de til en vis grad betydningsfulde for projektet, men har måske ikke den store indflydelse herpå. De er dog vigtige at have i tankerne, idet vi gerne som minimum skulle kunne bevare de eksisterende aktionærer og deres tiltro til banken. Kunderne er hele rammen omkring indtjeningen i de synergieffekter, vi har stillet op for projektet og er således betydningsfulde for, at projektet kan gennemføres og har en stor indflydelse herpå. Vi skulle jo meget gerne som minimum kunne bevare de eksisterende kunder i filialerne og dermed overtage hele den nuværende indtjening som begyndelsen. Ud over kunderne er medarbejdernes ligeledes en stor del af den synergieffekt, vi har opstillet. Det er derfor altafgørende, at vi får skabt og bevaret den bedste interesse fra denne interessents side. De er ansigtet udadtil, og de har en direkte tilknytning til vores kunder, som vi også så var af vigtig karakter på vores liste af interessenter.

Således må vi altså konkludere, at de vigtigste interessenter at have for øje i dette projekt er i største grad kunderne og medarbejderne, men samtidig skal vi huske også at have fokus på, at der er nogle aktionærer, som stiller nogle krav og har nogle forventninger til pengeinstituttet og den fremtidige drift og indtjening/forrentning.

Ad 4 - mulige interessekonflikter

Ud over at man i analysen får udpeget de vigtigste interessenter, vi skal tage os af og behandle, er det samtidig vigtigt på forhånd at have forberedt og spottet mulige konflikter eller modsatartede mål hos interessenterne, der i sidste ende kan få betydning for vores endelige mål eller her den ønskede synergieffekt af projektet.

I dette tilfælde kan der være en interessekonflikt mellem aktionærene og kunderne i og med, at aktionærene naturligvis er interesseret i et størst muligt afkast af deres investering, og kundernes største interesse ligger mere i de bløde værdier, og at man blive taget godt imod, og man føler, man får ydet en service. Det her med at banken er en forretning, der tjener

penge på en, har ofte været et lidt ømtåligt emne for kunderne, idet der kan være en tilbøjelighed til at se sin bank som en slags servicevirksomhed.

Det er således vigtigt, at man formår at forstå den hårdfine grænse, der er mellem de to interessenters syn og få dette taget i betragtning med de rigtige indsatser og strategier.

Ad 5 - indsatser og strategier

Det er nu tid til ud fra den rangorden, vi har givet vores interessenter for, hvor vigtige de er, netop at lave en plan for, hvorledes vi overordnet skal gribe dem an hver især i form af indsatser og strategier.

Aktionærerne, som jo har en vis betydning for projektet, men knapt så meget indflydelse, skal vi naturligvis have hegnet ind og have dem informeret godt om projektet og det forventede resultat og synergieffekt. Derved skal vi sikre, at de ligesom os synes, at dette er en god investering for som minimum at fastholde dem og være ambassadører for banken. Dette bl.a. kan gøres ved at sende en pressemeddelelse ud, der vil blive vist i børsen og andre investormedier, hvor man naturligvis overordnet vil redegøre for de synergieffekter, man vil få ud af opkøbet af de to afdelinger. Således må man gennem pressemeddelelsen sørge for at informere grundigt og at virke velovervejet i den beslutning, der er taget, for på den måde allerede i starten af projektet at få aktionærerne som ambassadører for projektet, inden der måske vil starte negativ omtale i medier, hvilket reelt kan være en risiko.

Ud fra vores gruppering og udvælgelse af interessenter er det tydeligt, at det er kunderne og medarbejderne i de to afdelinger, som overtages, der er de vigtigste at have for øje.

Dette kræver således, at man i højere grad informerer og ikke mindst involverer disse undervejs i processen. Det er således vigtigt at vi specielt har fokus på de ting, der kan give udfordringer i forhold til disse interessenter, og vi må være på forkant med disse udfordringer gennem en organisatorisk planlægning.

11.2 Organisatoriske forandringer

I forbindelse med at Arbejdernes Landsbank ønsker at overtage to filialer fra Østjydske Bank, vil dette ikke have indflydelse på bankens organisationsdiagram, men de skal være opmærksomme på, at der skal arbejdes hårdt for at beholde de nuværende medarbejdere og også kunderne til de to filialer i Hobro og Hadsund. Dette vil kræve både tid og ressourcer fra Arbejdernes Landsbank ledelse samt HR afdeling.

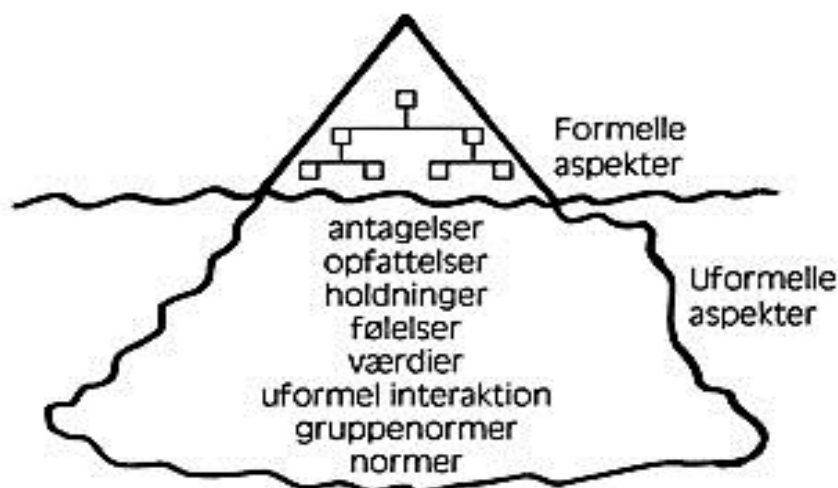
Organisationskultur

I dette afsnit vil vi ved hjælp af modellen ”Det organisatoriske Isbjerg” (French & Bell) beskrive, hvordan den nye kultur for de medarbejdere samt kunder, som er i de to filialer, som Arbejdernes Landsbank ønsker at overtage. Når to afdelinger, som før hed Østjydske Bank ændrer navn til Arbejdernes Landsbank samt ny topledelse, så vil dette medføre forandringer for både medarbejdere, men også de eksisterende kunder. Derfor er det ekstremt vigtigt at se nærmere på kulturen for de nye afdelinger og få de nye kollegaer interageret godt i den nye bank.

Kulturmodeller – Det organisatoriske isbjerg

For Arbejdernes Landsbank og som alle andre virksomheder består kulturen af både formelle og uformelle aspekter. Disse kan man også kalde for de synlige og usynlige aspekter i en virksomhed. For at få defineret begrebet af de formelle og uformelle aspekter kan vi her sammenligne med formelle og uformelle regler. De formelle regler er de regler, som er skrevet ned, altså den synlige del og de uformelle regler er dem, som vi ikke kan læse os til eller se, men er de regler, vi må lære ved fornuftig sans eller ved bitter erfaring. Disse formelle og uformelle aspekter fremkommer af ”det organisatoriske Isbjerg”, som ses nedenfor:

Figur nr. 20 – Det organisatoriske Isbjerg – French & Bell



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen *Organisationsteori* - side 139

I forbindelse med Arbejdernes Landsbank opkøber to af Østjydske Banks filialer, opstår der rigtig mange forandringer og konflikter, når disse nye afdelinger skal implementeres i et nyt pengeinstitut. Der er højst sandsynligt forskel på, om man arbejder i Østjydske Bank, eller om

man arbejder i Arbejdernes Landsbank. Hvert pengeinstitut og hver afdeling har sine egne koncepter, kulturer, værdier osv.

De formelle aspekter i ”det organisatoriske isbjerg” er dem, som ligger over overfladen og er altså også dem, som fremkommer i form af virksomhedens organisationsplan⁸⁶. Det er ligeledes dem, som vi kan læse os frem til via hjemmesiden.

Ved at Arbejdernes Landsbank opkøber to filialer har ikke betydning for bankens overordnede mål og ej heller organisationsplanen. Det er de nye forretningsgange og produkter, som medarbejderne og kunderne i de nye afdelinger skal sætte sig ind i, alt det, som står nedskrevet. Og er de synlige dele, som fremkommer på toppen isbjerget⁸⁷. Der hvor det bliver rigtig svært for de nye medarbejdere og kunder, som tilkommer i Arbejdernes Landsbank er det skjulte, som ligger i de uformelle aspekter og dermed under overfladen på isbjerget.⁸⁸ Det er denne del, som i større grad udgør fundamentet for Arbejdernes Landsbank, og den del som gør, at isbjerget ikke vælter.

De uformelle aspekter, som ligger under overfladen, er vigtige for Arbejdernes Landsbank. Det er alt det, som ikke er nedskrevet og kan være svære at iagttage for en fremmed,⁸⁹ men som handler meget om de ansattes værdier, holdninger, følelser, sociale kontakter og gruppenormer. Det er i bund og grund den ægte kultur, som medarbejderne i Arbejdernes Landsbank selv danner.

Det kan være ekstremt svært at få de nye filialer ordentligt implementeret i Arbejdernes Landsbanks uformelle aspekter, idet medarbejderne i de to filialer allerede nu har skabt deres egen kulturer. Det kunne være en fordel for Arbejdernes Landsbank at flytte et par medarbejdere fra nogle af deres nuværende filialer ud til de to nye for at blande medarbejderne og dermed også skabe et bedre sammenhold kollegaerne imellem. Det vil derfor ikke kun være de nye medarbejdere som vil blive berørt af opkøbet.

Der skal fra Arbejdernes Landsbank side være stor fokus på, at der bliver givet plads til de nye medarbejdere, så de kan finde deres værdier, følelser og dermed få skabt nye sociale kontakter. Dette er alt afgørende for, at de nye medarbejdere forsat vil blive i filialerne og dermed har det stor betydning for Arbejdernes Landsbank.

⁸⁶ Organisationsteori bog side 139

⁸⁷ Se figur nr. 20

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Organisationsteori bog side 139

De medarbejdere, som i dag er ansat i de to filialer, kan have rigtig mange holdninger til, at de bliver opkøbt, og derudover kan de have en vis form for utryghed osv. Det er vigtigt, at Arbejdernes Landsbanks ledelse har stor fokus på, at de nye medarbejdere har forskellige behov og ønsker for deres fremtid i deres nye position, og der skal bruges tid på, at de bliver etableret rigtigt og får skabt nye sociale kontakter. Her skal der helt klart laves nogle arrangementer for alle medarbejderne i Arbejdernes Landsbank således, at de får kendskab til hinanden. Det er vigtigt, at alle medarbejdere føler sig værdsatte.

Udover medarbejderne i de to nye filialer skal der også tages hånd om kunderne til disse filialer. Som nævnt i interessentanalysen så spiller kunderne og deres fremtid i pengeinstituttet rigtig meget ind. Hvis ikke kunderne forsætter med at være kunder, så forsvinder noget af det forretningsomfang, som Arbejdernes Landsbank ønsker at overtage. Kunderne i de nye afdelinger vil fortsat have deres nuværende rådgivere og dermed den tætte kundekontakt med deres rådgiver, da det er noget, som Arbejdernes Landsbank har stor fokus på. Hvis kunderne ser de samme medarbejdere, oplever den samme stemning osv. ved at komme ind i banken, vil dette være med til at fastholde kunderne. Ud over kulturforandringer som medarbejderne og kunderne i høj grad vil opleve ved at overgå til Arbejdernes Landsbank i stedet for Østjydsk Bank, så vil der typisk opstå modstand mod de nye forandringer.

Modstand mod forandringer

Medarbejdere

Mange af de nye medarbejdere i Arbejdernes Landsbank vil formentlig opleve en vis grad for usikkerhed i den kommende tid, hvor de lige er blevet opkøbt. De kan føle sig utrygge ved situationen og dermed ikke have ressourcer og kræfter til at udføre deres arbejde, som de plejer i deres ”vante” omgivelser fra Østjydsk Bank. De kan føle, at de skal præstere det bedste overfor den nye topledelse og de nye kollegaer, hvilket kan være et pres i sig selv. Derudover skal de lære de nye it-systemer og nye forretningsgange, som kan gøre det hele meget usikkert for de nye medarbejdere, indtil de har fået de nye procedurer indarbejdet. Det er som tidligere nævnt derfor ekstremt vigtigt, at HR medarbejderne og ledelsen i Arbejdernes Landsbank tager sig rigtig godt af de nye medarbejdere og tager de nye forandringer ligeså stille og roligt, således at hver enkelt medarbejder får den tid og de ressourcer, som skal stilles til rådighed, således at de kan vænne sig til deres nye situation

som medarbejder i Arbejdernes Landsbank. De skal dermed benytte sig af Muddling Through, hvor udviklingen altså skal ske i små skridt.⁹⁰

Kunderne

Kunderne kan ligesom de nye medarbejdere i Arbejdernes Landsbank føle sig usikre omkring, hvordan deres fremtidige muligheder og økonomiske behov vil blive behandlet. De kan være nervøse for den nye webbank, de skal forholde sig til, de nye produkter som de vil blive tilbudt, og nye værdier og normer vil træde i kraft fra rådgiverne. Der kan være mange tanker som kunde, hvis ens bank pludselig bliver opkøbt af en anden bank.

Nogle kunder vil være glade, fordi de ”slipper” for den dårlige omtale i medierne, og andre vil være nervøse for deres engagementer og om, der vil blive foretaget væsentlige forandringer på indlåns- og udlånsatser samt gebyrer. Derudover kan de være ”bange” for at miste deres nuværende rådgiver, som de formentlig har et tættere bånd med, og andre vil være kede af at skulle fortælle hele deres livshistorie til en ny rådgiver. Derfor skal Arbejdernes Landsbank i hovedtræk være opmærksomme på at fastholde medarbejderne i de to filialer.

De forandringsmodeller vi vil tage udgangspunkt i denne opgave er Carnalls teori om Effektivitet vs. Selvværd, samt Bidrags og belønningsmodellen (March & Simon) vi har valgt disse to modeller, da der både er en forbindelse imellem dem, men også idet vi vurderer, at disse er de bedste at bruge i den oplevelse, det er for medarbejdere og kunder at blive opkøbt og dermed overgå til et ”nyt” pengeinstitut. Modellerne bruges ligeledes til at se på, hvordan Arbejdernes Landsbank på bedst mulig vis skal fortage ændringerne på for at få skabt den bedste overgang med de nye udfordringer for medarbejderne samt kunderne.

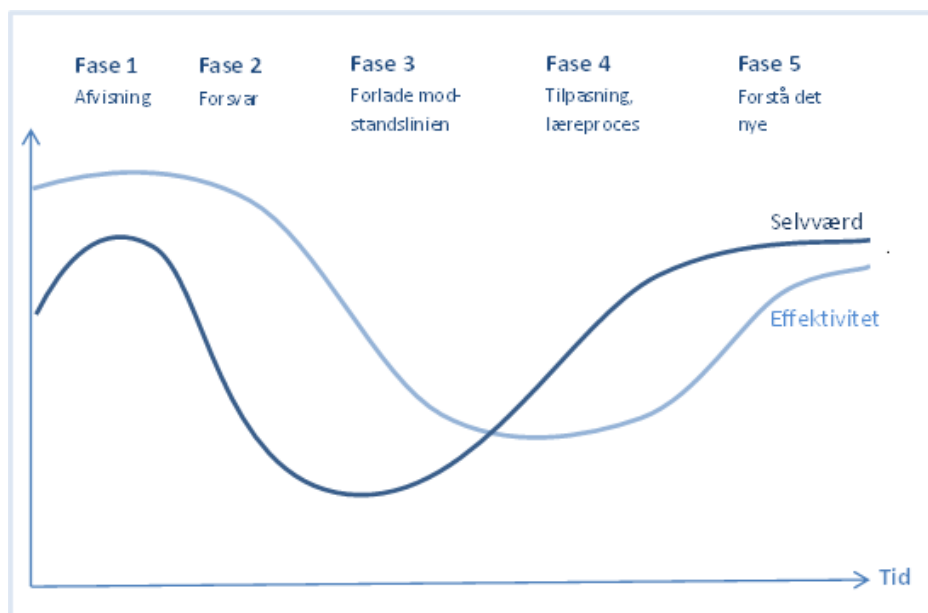
Carnall teori – Effektivitet vs. selvværd

Vi benytter os af denne model til at beskrive modstanden mod forandringen, som de nye medarbejdere kan opleve ved overgangen til at blive medarbejdere i Arbejdernes Landsbank. Dette skyldes, at vi ser denne model som værende den bedste analyse på, hvordan medarbejdernes utryghed og reaktioner kommer til udtryk i forskellige faser i den periode, som det tager for medarbejderne at blive implementeret. Den viser ligeledes, hvordan Arbejdernes Landsbank skal håndtere situationen.

⁹⁰ Organisationsteori – side 256

Nedenstående figur viser de fem faser, som medarbejderne kan møde i forbindelse med at de oplever forandringsprocessen.

Figur nr. 21 – Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen "Organisationsteori" af Bakka og Fivelsdal s. 333

Denne model skal hjælpe Arbejdernes Landsbank med at få de nye medarbejdere implementeret i bedst muligt omfang for at kunne imødegå nogle af de modstande, der vil komme fra de nye medarbejdere. Ved en gennemgang af denne model må det derfor forventes, at Arbejdernes Landsbank kan minimere modstanden fra de nye medarbejdere og dermed opnå den bedst mulige accept fra dem.

Medarbejderne kan miste kontrol og indflydelse i det, de overgår til en "ny" arbejdsplads, og dermed oplever de stor usikkerhed på grund af manglende information. De kan opleve, at de bliver usikre på deres kompetencer, og om de nu kan leve op til den nye ledelse, og ifølge deraf kan medarbejderne opleve mindre selvværd.

Så for at vende tilbage til ovenstående model effektivitet vs. selvværd, så forklarer denne model sig ret godt indenfor fem faser, som medarbejderne kan opleve i forbindelse med forandringsprocessen. Som det ses i figuren "effektivitet vs. selvværd" så viser denne, at der er en stor sammenhæng mellem selvværd og effektiviteten. Jo bedre selvværd medarbejderne har, jo mere effektive vil de være. De nye medarbejdere kan opleve et stort fald i deres

selvværd, da de kan have problemer med de nye IT-systemer, og de arbejdsgange de tidligere havde i Østjysk Bank, skal de nu glemme og fokusere på de nye i Arbejdernes Landsbank, som de alt andet lige må forvente er anderledes end dem, de har været vant til. Det gode ved denne forandring er, at de højst sandsynligt vil beholde de fleste af deres kollegaer, men samtidig skal de nu forholde sig til en ny topledelse osv. Medarbejderne vil opleve de fem forskellige faser på forskellige tidspunkter i processen, og det er derfor vigtigt, at HR medarbejdere samt ledelsen i Arbejdernes Landsbank giver medarbejderne plads og de rigtige ressourcer til, at de igen og hurtigt vil føle sig trygge på sin arbejdsplads og dermed blive mere effektive.

Fase 1 – Afvisning

I forbindelse med at de nye medarbejdere skal forholde sig til mange nye forandringer, kan det være et svært projekt for dem at komme igennem. De kan virke modvirkende overfor de nye forandringer, som f.eks. at de skal lære de nye it systemer. Det kan være ekstremt svært at skulle skifte de vante systemer ud med andre, som måske kan være ringere end dem, de har i forvejen, og dermed kan de vise en vis afvisning af de nye tiltag. Som det også fremkommer af figuren, så vil der ske en nedgang i selvværdet, som vil fremkomme i form af utryghed ved de nye tiltag. Hvorimod at effektiviteten endnu ikke er påvirket.

Vi vil anbefale Arbejdernes Landsbank at implementere de nye ting både de it-mæssige, forretningsgange osv. i et stille tempo, således at de nye medarbejdere lærer lidt af gangen. Arbejdernes Landsbank skal udvise ressourcer og de rigtige personer til at oplære de nye medarbejdere, således at denne afvisningsfase vil blive mindre betydelig for de nye medarbejdere.

Det er ekstremt vigtigt, at de nye medarbejdere får genopbygget deres selvtillid ved hjælp af forståelig information fra Arbejdernes Landsbank, samt oplysninger om baggrunden for denne ændring. Det vil ligeledes få medarbejderne til at acceptere deres nye situation.

Ligesom medarbejderne oplever denne fase, vil de eksisterende kunder også opleve usikkerhed ved at skulle overgå til et nyt pengeinstitut uden deres egen medbestemmelse heraf. Det kan for dem betyde, at de skifter pengeinstitut, da de ikke selv har haft muligheden for at ”vælge”. Kunderne vil ligeledes kunne opleve denne fase, da de også kan være utrygge ved situationen.

Fase 2 – Forsvar

Medarbejderne kan have svært ved at befinde sig i deres nye roller, og dermed vil deres effektivitet være faldende. Dette kan skyldes et faldende selvværd, og de får måske svært ved at holde fokus, da der kan være så mange nye ting, de skal sættes ind i. Derfor er det vigtigt, at Arbejdernes Landsbank forstår at give den rigtige moralsk opbakning, opmuntring og de skal skabe indlevelse i de nye medarbejderes verden, således at de nye kan føle sig forstået i deres situation. Dermed vil medarbejderne også være klædt rigtigt på til at møde kunderne i deres nye pengeinstitut.

Fase 3 – Forlade modstandslinien

I denne fase vil de nye medarbejdere og kunderne forlade deres modstand mod de nye forandringer og tilpasninger. De vil arbejde sig videre ud fra de nye tiltag, og i takt med at de gør det, vil både deres selvværd og effektivitet være lavt.

Efterhånden som medarbejderne kommer igennem processen, vil de acceptere det nye og indse, at det er en nødvendighed for dem for at beholde deres job osv.

Her skal Arbejdernes Landsbank give den rigtige viden og indsigt i deres nye system for på den vis at lade dem vide, hvilken rolle de skal have som medarbejder i Arbejdernes Landsbank.

Kunderne skal også have den rigtige information, som de typisk vil modtage fra deres rådgivere om, hvilken betydning det vil have for dem fortsat at skulle blive som kunder i banken. Da det er medarbejderne, som har den største indflydelse på kunderne, så er det vigtigt, at de bliver godt klædt på til dette.

Fase 4 – Tilpasning, lærerproces

I denne fase er medarbejderne ved at være nået så langt i deres proces, at de nu løbende vil begynde at vænne sig til alt det nye. Derfor vil deres selvværd vokse i takt med at effektiviteten stiger. Der er meget stor sammenhæng mellem disse to, da jo bedre medarbejderne har det og befinder sig i deres nye job, jo mere effektive vil de blive. Det er vigtigt i denne fase, at Arbejdernes Landsbank tager sig tid til at lytte til de syspunkter, som de nye medarbejdere oplever for også på den vis at vise tiltro og anerkendelse til dem, så de føler sig bedre tilpas i deres nye situation.

I denne proces er det også vigtigt, at medarbejderne tager sig tid til at hjælpe deres kunder på rette vej i forhold til de nye produkter, som de nu kan tilbyde så som bl.a. webbank og andre selvbetjeningsystemer.

Fase 5 – Forstå det nye:

I denne sidste fase af ”effektivitet vs. selvværd” modellen vil de nye medarbejdere opleve en stigende eller et mere stabilt effektivitetsniveau samt selvværd, idet de nu er i gang med at forstå alle de nye forandringer og forstå betydningen af dem. Alle foregående faser har været omkring nedtrapning af effektiviteten og dermed også haft betydning for deres selvværd, da de nye kan have følt sig uduelige, usikre og utrygge ved situationen. Nu hvor de står på den anden side af alle de forandringer, kan de føle sig euforiske og dermed være ved godt mod til at klare andre udfordringer på et senere tidspunkt. Dette skal være med til at motivere dem i fremtidige processer.

Alle 5 faser viser tydeligt, hvad det kræver af forberedelse fra Arbejdernes Landsbanks ledelse. Medarbejderne skal have klare budskaber, oplæres grundigt i de nye forretningsgange, systemer mv. Det er også vigtigt for ledelsen i Arbejdernes Landsbank at være opmærksomme på, at de nye medarbejdere kan være på forskellige stadier i disse faser og dermed ikke sikkert, at de alle vil være i fase 5 på det samme tidspunkt. Man må dog forvente, at når de når i fase 5, at de så har tid og overskud til at hjælpe andre kollegaer, som ikke er kommet så langt i processen.

For at kunne gennemføre en sådan implementering af nye medarbejdere samt kunder, er det vigtigt, at de ”nye” føler sig rigtigt belønnet i forhold til deres indsats.

Dermed er den anden model ”bidrags-belønningsmodellen”, som stammer fra March & Simon at foretrække.

March & Simon – Bidrags-belønningsmodellen

Bidrags-belønningsmodellen er ligeledes en spændende model at inddrage i denne opgave i forbindelse med implementeringen af de nye medarbejdere i Arbejdernes Landsbank.

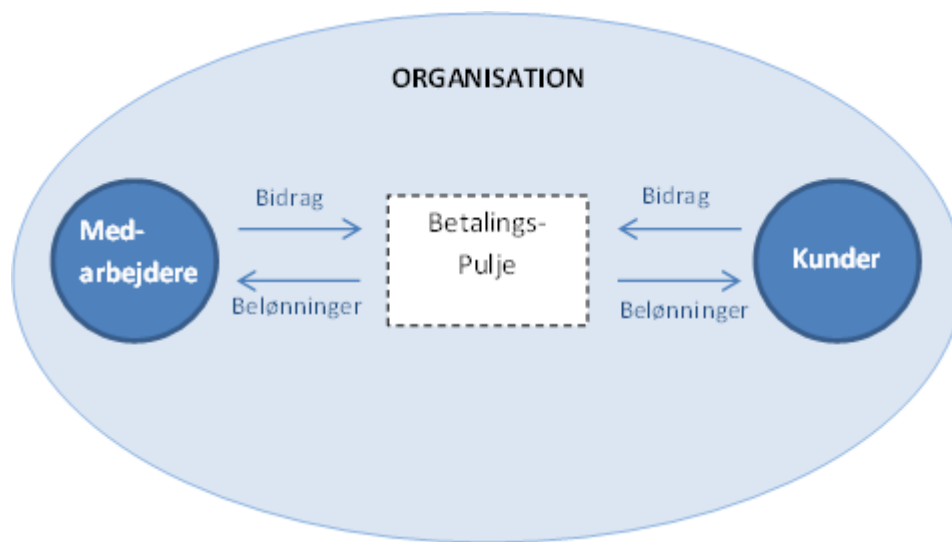
Interessenterne, som i dette tilfælde er medarbejdere og kunder, leverer en række bidrag til Arbejdernes Landsbank i form af, energi, viden, færdigheder mv. Til gengæld modtager de

belønninger i form af, løn, status, faglige udfordringer etc. Et sådant samarbejde fortsætter så længe interessenterne oplever en rimelig balance mellem ydelser og modydelser.⁹¹

Det samme gælder for kunderne, da de bidrager med forretningsmuligheder for rådgiverne og bliver ”belønnet” med hjælp til at opfylde deres behov og ønsker for deres økonomi.

Sådan som det fremgår af nedenstående figur.

Figur nr. 22 – Bidrags-belønningsmodellen



Kilde: Egen tilvirkning pba. bogen - Organisationsteori af Bakka og Fivelsdal s. 334

Medarbejdere

De nye medarbejdere i Arbejdernes Landsbank skal yde en meget stor indsats for at de selv bliver en integreret del af det nye pengeinstitut, men samtidig skal de også yde en indsats for, at kollegaerne og hele afdelingen samt kunderne bliver en del af Arbejdernes Landsbank. Dette kan kræve store udfordringer, som også er nævnt i Carnall's teori omkring effektivitet vs. selvværd.

Det er derfor enormt vigtigt, at Arbejdernes Landsbanks ledelse, HR og de andre afdelinger så som kredit osv. belønner de nye medarbejdere først og fremmest med løn, for at de vil yde deres service og kompetencer. Men det er ligeledes vigtigt, at de også bliver mødt med anerkendelse og rosende ord fra kollegaerne i hele Arbejdernes Landsbank. Derudover skal Arbejdernes Landsbank belønne deres nye medarbejdere i form af kurser, således at de får den rigtige undervisning i de nye systemer, forretningsgange mv. Men også i form af

⁹¹ Organisationsteori side 335

personalepleje skal Arbejdernes Landsbank yde en ekstra indsats overfor de nye medarbejdere. De nye medarbejdere skal have ledelsens opmærksomhed, men også føle at de bliver hørt og set for, at de vil kunne levere gode resultater i denne forandring.

Kunderne

For at Arbejdernes Landsbank kan beholde de nuværende kunder i de to nye afdelinger, så er det som nævnt ovenfor ekstremt vigtigt, at medarbejderne får den rigtige belønning for at de kan levere til kunderne. Det er i meget stor grad Arbejdernes Landsbanks nye medarbejdere, som skal have fokus på at fastholde kunderne til afdelingen. Det er vigtigt, at kunderne også får de rigtige informationer og oplysninger omkring opkøbet af afdelingerne og samtidig fastholde, at de forsat skal være kunder i de afdelinger bare under et nyt navn.

For nogle af kunderne vil det måske være en lettelse at komme til et andet pengeinstitut, som ikke får den negative omtale, som Østjydsk Bank tidligere har modtaget, og det kan derfor være en belønning i sig selv. Men kunderne skal også tilbydes møder, hvor der vil blive gennemgået de nye produkter, som banken kan tilbyde. Ved at kunderne får de rigtige produkter og banken bedre omtale, at de kan beholde deres nuværende rådgivere, komme i den samme afdeling osv., så er dette en form for belønning til dem.

Det er vigtigt for både medarbejdere, kunderne og Arbejdernes Landsbank, at der er den rigtige balance imellem bidrag/indsats og belønning for at kunne bevare det gode forretningsomfang i de nye filialer.

11.3 Delkonklusion

I forbindelse med et projekt som dette, hvor Arbejdernes Landsbank skal opkøbe to filialer af Østjydsk Bank, er det vigtigt, at vi i første omgang får defineret alle og herefter udvalgt de vigtigste interesser for projektet, for at vores opstillede synergieffekt og dermed mål med projektet vil blive opfyldt.

Interesserne kan have en både negativ og positiv indstilling til vores projekt og skal derved behandles og analyseres grundigt i forhold til hvor stor betydning samt indflydelse, de har for resultatet af vores projekt og det endelige resultat.

I dette tilfælde må vi konstatere, at de interesser, vi skal have størst fokus på, er kunderne og medarbejderne, og det er derfor vigtigt, at vi får sat korrekt ind overfor disse for at undgå uventede problemer i forhold til vores opstillede mål for projektet.

I afsnittet omkring de organisatoriske forandringer konkluderer vi på, hvordan Arbejdernes Landsbank skal forholde sig netop overfor de vigtigste interessenter, som er de nye medarbejdere samt kunderne i de respektive afdelinger. I forbindelse med at Arbejdernes Landsbank opkøber to af Østjydske Banks afdelinger vil der opstå en del forandringer, som kan virke meget skræmmende overfor de medarbejdere samt kunder, som skal skifte til Arbejdernes Landsbank. Derfor er det vigtigt, at Arbejdernes Landsbank benytter sig af de rigtige modeller til at imødegå modstanden mod forandringerne.

Vi benytter os af Carnalls model ”effektivitet vs. selvværd” samt håndteringsmodellen til denne. Derudfra kan vi konkludere, at den modstand mod forandring, som de nye medarbejdere og kunder vil opleve, skal behandles fra Arbejdernes Landsbanks side med respekt for dem. Det er meget vigtigt, at Arbejdernes Landsbank bruger masser af tid og ressourcer på at få implementeret de nye medarbejdere på den mest optimale måde for på den vis, at medarbejderne skal kunne forklare kunderne omkring de nye ændringer og dermed indgå i en ”ny” Arbejdernes Landsbank. Den måde hvorpå medarbejderne skal belønnes på i forhold til, hvad de yder for deres nye arbejdsgiver fremkommer af March & Simon, ”bidrags-belønningsmodellen”. Ud fra denne model kan vi konkludere, at der skal være en passende balance mellem, hvad medarbejderne yder, og hvad de modtager af belønning i form af løn, anerkendelse fra ledelsens side samt de resterende afdelinger. Denne balance skal være intakt, således at de fortsat vil være glade for deres job og dermed være med til at påvirke deres kunder til at blive på trods af, at de har fået et ”nyt” pengeinstitut uden medbestemmelse herfor. Ligeledes er det vigtigt, at Arbejdernes Landsbank og de nye medarbejdere har stor fokus på kunderne i de nye afdelinger, da de skal have en positiv oplevelse for at blive. Dette kan være i form af den rigtige information i forbindelse med opkøbet, men også at de bliver tilbudt de rigtige produkter og dermed forsat kan føle sig trygge ved at gå ind i banken. Kunderne vil blive belønnet med de rigtige produkter og løsninger, som giver dem den tryghed og det behov opfyldt som de ønsker.

12. Konklusion

Vi har med dette projekt ønsket at undersøge og vurdere Arbejdernes Landsbank muligheder for et opkøb af Østjydsk Bank, for herunder at vurdere om dette kunne være en fordel for bankens aktionærer, samt undersøge hvilke organisatoriske overvejelser ledelsen bør gøre sig i den anbefalede situation.

Arbejdernes Landsbank er i dag blandt de 10 største pengeinstitutter i Danmark og placerer sig således i gruppe 2-pengeinstitutter iht. Finansrådets inddeling. De har i dag en bred dækning af filialer i hele Danmark, men har dog fortsat et ønske om at ekspandere yderligere og gøre sig mere synlige på landkortet.

Her ser vi ud fra årsrapporter, at de står stærkt forretningsmæssigt og likviditetsmæssigt. Således har de formået at konsolidere sig yderst fornuftigt gennem de seneste regnskabsår og har derved også oparbejdet en solid egenkapital til at stå i mod med.

Ligeledes har man formået at være selvfinansieringen alle 6 regnskabsår og har oparbejdet et stort indlånsoverskud, der siden 2012-regnskabet er steget med over 50 %, hvilket bl.a. skyldes den merforretning, de har overtaget fra Østjydsk Bank.

Ser vi på den basale drift i Arbejdernes Landsbank, ligger de flot i forhold til gennemsnittet i gruppe 2-pengeinstitutterne med en indtjening pr. omk. kr. på 1,33. De har generelt over de seneste 6 år præsteret bedre end gennemsnittet for gruppe 2 og har således været gode til at tilpasse deres udgifter i forhold til indtjeningen.

De gentagne gode resultater og bankens evne til at drive et solidt pengeinstitut afspejler sig da også af egenkapitalforretningen, hvor de formår at forrente den investerede kapital med 13,7 %. Også her har de alle 6 år leveret bedre end de sammenlignelige pengeinstitutter.

Med den nuværende drift i Arbejdernes Landsbank og det produktmix eller udlånmix, de har i øjeblikket, er de iflg. vores ICGR-udregning da også i stand til at udvide forretningen eller udlånet med op mod 9,25 % uden at påvirke solvensen negativt.

Dette giver alt i alt Arbejdernes Landsbank de reelle muligheder for netop at gå ud i markedet og indfri deres mål om at ekspandere yderligere de kommende år.

Østjydsk Bank er modsat Arbejdernes Landsbank et af de mindre pengeinstitutter i Danmark og er ca. 7 gange mindre målt på balancesummen end Arbejdernes Landsbank. Således er Østjydsk Bank placeret i gruppe 3-pengeinstitutter efter Finansrådets inddeling.

Østjydsk Bank er modsat Arbejdernes Landsbank i noget strid modvind, hvad angår de økonomiske aspekter. Således har man i de forgangne to regnskabsår præsteret yderst uacceptabelt på regnskaberne i form af store underskud på op mod 280 mio. DKK. Dette har

således betydet en stor negativ konsolidering og dermed en enorm tæring på egenkapitalen, der over den seneste 2 årige periode er mere end halveret.

Østjysk Bank har modsat Arbejdernes Landsbank gennem flere år kæmpet med indlånsunderskud, og det var nyligt i 2011 og 2012, at banken fik omvendt dette til et indlånsoverskud. Dog må vi i forlængelse heraf da også konkludere, at bankens udgifter derfor har været høje i form af en høj og stigende WACC. Således er det altså ikke lykkedes banken forholdsvis hurtigt at tilpasse det faldende renteniveau, som ellers i teorien burde være muligt for et pengeinstitut, der primært finansierer sig kort i markedet. Dette kan skyldes, at tilliden til banken er svag, og de derved må betale en væsentlig højere pris til kreditorerne. Med bl.a. frasalget af forretningsomfanget i de tre afdelinger i 2013 samt den omtalte mistillid har Østjysk Bank i 2013 atter et indlånsunderskud.

Basisforretningen ser da også ud til at halte i virksomheden, idet der i 2013 kun tjenes 64 øre for hver udgiftskrone. Selvom vi holder nedskrivningerne og kursreguleringer ude af billedet, ser vi stadig en faldende tendens i dækningsgraden set over den 6-årige periode. Dette skyldes altså, at udgifterne stiger forholdsmæssigt mere end indtjeningen.

Den dårlige drift er da også et klart syn for aktionærerne, idet egenkapitalen forrentes negativt med 38,8 % i 2013 og i 2012 med hele 57,3 %, hvilket må give anledning til stor bekymring fra investorerne og deres tiltro til banken.

Ser vi ligesom med Arbejdernes Landsbank på bankens muligheder for at øge forretningen med det nuværende udlånmix, de har, ser vi i modsætning her, at Østjysk Bank reelt skal ud og nedbringe de risikovægtede poster med over 50 % for ikke at påvirke deres solvens negativt.

Efter at have analyseret og gravet dybere i risikoen i Østjysk Bank, er det da også klart, at udfordringerne og hovedårsagerne til ovenstående udfordringer skal findes i bankens kredithåndtering. Dette viser sig da også at være tilfældet i en analyse, der er lavet i 2013 af to MBA studerende, hvor man har taget et kig på bankernes erhvervskunder og deres gearing, for derved at kunne sige noget om bankens reelle risiko. Her viser det sig da også, at ud fra erhvervskundernes regnskaber for 2012 løber Østjysk Bank en stor risiko, hvad angår gearede erhvervskunder og indtager faktisk en fjerdeplads på listen over de mest risikofyldte pengeinstitutter i Danmark i forhold til denne analyse. Dette giver os ligeledes anledning til bekymring, om dette reelt kan vise og fortælle os noget om bankens generelle kreditpolitik og håndtering ligeledes på de private kunder.

Denne antagelse samt de enormt store nedskrivninger i de forgange 2 regnskabsår og manglende udgiftstilpasning må således give anledning til stor bekymring om bankens fremtidige formåen, og om der reelt kan rettes op på den dårlige kredithåndtering.

Alt i alt konkluderer vi således, at på trods af at Arbejdernes Landsbank reelt har størrelsen og robustheden til at overtage hele driften i Østjydsk Bank, vil det ud fra vores analyser og konklusioner ikke være til fordel for bankens aktionærer at opkøbe hele driften i Østjydsk Bank med baggrund i de store usikkerheder omkring sundheden eller mangel på samme i den samlede potentielle forretning.

En mulighed for Arbejdernes Landsbank for at indfri deres strategi om yderligere ekspedering kunne derfor være ved at overtage en bid mere af Østjydsk Bank og opkøbe 2 yderligere filialer op, dette vil kunne give dem en bredere markedspostion og dermed større forretningsgrundlag. Denne øvelse vil ikke kræve de store udgifter for Arbejdernes Landsbank, idet de jo allerede tidligere har været igennem processen med opkøbet af de tre filialer, som de købte i 2013. På den side ved Arbejderens Landsbank allerede meget omkring Østjydsk Bank og dens medarbejdere. Et opkøb af de to filialer vil vise at være et positivt trick til bankens aktionærer, idet det på sigt vil skabe en merværdi i form af en større indtjening. Det er dog klart, at der det første år vil være en del udgifter forbundet med dette opkøb, da der skal foretages en del udgifter ved køb af bygningerne og kunderne, som udgør en stor post i budgettet. Med årene vil det formentlig give banken en indtjening på omkring 19,5 mio. DKK hvert år.

For at kunne opnå den forventede synergieffekt er det vigtigt, at man inden projektstarten får identificeret de personer, der kunne have en interesse i projektet og behandle disse interesser i overensstemmelse med, hvilken betydning og indflydelse de har for resultatet af projektet. Således må man i dette tilfælde, foruden naturligvis aktionærene, have stor fokus på specielt kunder og medarbejdere. Arbejdernes Landsbank må derfor forvente, at de skal bruge tid og ressourcer på at beholde medarbejderne og dermed kunderne i de to filialer. Der skal være plads til at behandle den modstand mod forandring, som medarbejdere og kunderne kan påtage sig igennem denne proces, og der skal derfor være stor fokus på dette område. Det er særdeles vigtigt, at Arbejdernes Landsbank formår at overtage disse med så lidt besvær som muligt for medarbejdere, for at opkøbet af de to filialer vil blive en succes.

13. Litteraturliste

Bøger:

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal (2010): Organisationsteori: Struktur, kultur og processer. 5. udgave. ISBN 978-87-629-0345-6

Mikkelsen Hans & Jens Ove Riis (2011): Grundbog i Projektledelse. 10. udgave. ISBN 978-87-89477-26-8

Særtryk fra kapital 1 i Finansielle Forretninger og Rådgivning Privat. 5. udgave.
Bankvirksomhed og risikostyring
findes på vedlagte CD-rom

Internetsider:

www.finanswatch.dk

www.al-bank.dk

https://www.al-bank.dk/media/documents/2013_Fakta-ark_pressemeddelelsen.pdf

https://www.al-bank.dk/media/documents/Solvensbehov_2013.12.31.pdf

www.7230.oeb.dk

http://www.7230.oeb.dk/media/Basel_II_31-12-13-risikorapport.pdf - Risikorapport

www.dst.dk

<http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2013/NR699.pdf> - Nationalregnskab 3. kvrt. 2013

www.finansraadet.dk

www.finans.tv2.dk

<http://finans.tv2.dk/pension/article.php/id-43944199:dyrere-at-l%C3%A5ne-penge-i-danske-bank.html> - Dyrere at låne penge i Danske Bank

www.aau.dk

http://vbn.aau.dk/files/195365962/omgangsanalyse_18032014.pdf - Omgangsanalyse
18.03.2014 pdf

www.almbrand.dk

<http://www.almbrand.dk/abdk/OmAlmBrand/Investor/Hoved-ognøgletal/Nøgletalsdefinitioner/index.htm> - Nøgletalsdefinitioner

www.finanstilsynet.dk

<http://www.finanstilsynet.dk/Finanstilsynet/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten> - Tilsynsdiamanten

<http://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/risikovaegtede-poster.aspx> - Risikovægtede poster

<http://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/markedsrisiko.aspx> - Markedsrisiko

<http://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/operationel-risiko.aspx> - Operationel risiko

www.statistikbanken.dk

Årsrapporter:

Arbejdernes Landsbank årsrapport 2012 samt 2013

Findes på vedlagte CD-rom

Østjydske Bank årsrapport 2012 samt 2013

Findes på vedlagte CD-rom

Andet:

MBA Afhandling ”Fortæl mig hvem du omgås og jeg skal sige dig om din risiko – en analyse af de danske bankers risiko” af Christian Vejling og Magnus Emil Poulsen dec. 2013

Findes på vedlagte CD-rom

Finanstilsynets ”Markedsudvikling 2012 for pengeinstitutter”, samt uddrag fra rapporter for årene 2009-2011

Findes på vedlagte CD-rom

Risikoreport ultimo 2013 for Østjydske Bank

Findes på vedlagte CD-rom

”Analyse af finansieringsomkostninger for udvalgte pengeinstitutter pr. 30/6-2013” af Lars Krull Seniorrådgiver ved Aalborg universitet.

Findes på vedlagte CD-rom

14. Bilag