



# ØSTJYDSK BANK A/S

## - En ukendt fremtid

**HD Finansiell Rådgivning, eksamensprojekt 2015, Aarhus**

Udarbejdet af:                    Martin Møller Sørensen (Studie nr. 20137613)

\_\_\_\_\_

Jan Nyhuus (Studie nr. 20137602)

\_\_\_\_\_

Marianne Bodilsen (studie nr. 20137584)

\_\_\_\_\_

Vejleder:                         Christian Farø

"Et tænkt eksempel"

## Indholdsfortegnelse

<b>English summary .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Indledning .....</b>	<b>6</b>
1.2 Østjydsk Banks historie i korte træk.....	6
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Afgrænsning .....	11
1.5 Metode .....	12
<b>2. Analyse af Østjydsk Bank.....</b>	<b>14</b>
2.1 Intern analyse.....	14
2.1.1 Nøgletalsteori .....	15
2.1.2 Nøgletalsanalyse for Østjydsk Bank .....	22
2.1.3 Delkonklusion på nøgletalsanalyse.....	33
2.2 Ekstern analyse for Østjydsk Bank.....	35
2.2.1 CRD-IV teori .....	35
2.2.2 CRD-IV analyse for Østjydsk Bank .....	43
2.2.3 Delkonklusion på CRD-IV for Østjydsk Bank .....	45
2.3 Eksponering for Østjydsk Bank.....	45
2.4 Nedskrivninger for Østjydsk Bank .....	49
2.5 Delkonklusion for Østjydsk Bank som selvstændig bank .....	50
<b>3. Valg af partner .....</b>	<b>52</b>
3.1 De tre potentielle partnere .....	52
3.2 Målepunkterne .....	53
3.2.1 Solvensanalyse for fusionspartnere.....	53
3.2.2 Eksponeringen for fusionspartnere .....	55
3.2.3 Analyse af nedskrivninger for potentielle partnere.....	57
3.2.4 Geografisk relevans for fusionspartnere .....	60
3.2.5 IT omkostninger ved valg af fusionspartner .....	63
3.3 Delkonklusion på valg af partner.....	64
<b>4. Opkøb eller fusion .....</b>	<b>66</b>
4.1 Østjydsk Bank - en del af Arbejdernes Landsbank .....	66
4.1.1 Nøgletalsanalyse på opkøbet.....	66
4.1.2 CRD-IV analyse på opkøbet .....	69
4.1.3 Eksponering efter opkøbet .....	71
4.1.4 Nedskrivningers påvirkning ved opkøbet .....	74
4.2 Delkonklusion på opkøbet af Østjydsk Bank .....	75
<b>5. Organisationsændringer og hensyn ved opkøbet af Østjydsk Bank .....</b>	<b>77</b>
5.1 Teorien bag organisationsmodellerne.....	77
5.1.1 Interessentmodellen .....	77
5.1.2 Faser i beslutningen ved et opkøb.....	80
5.1.3 Beslutningsprocesser for fusionspartnere .....	82
5.1.4 Kulturelle forskelle for parterne.....	85
5.1.5 Trivsel og arbejdsglæde .....	85
5.1.6 SWOT modellen .....	86
5.2 Organisationsanalyse af opkøbet .....	87
5.2.1 Interessentmodellen .....	87

5.2.2	Analyse af beslutningsfaser .....	89
5.2.3	Beslutningsprocessen for Østjydsk Bank og Arbejdernes Landsbank .....	90
5.2.4	Analyse af kulturelle forskelle .....	91
5.2.5	Analyse af trivsel og arbejdsglæde .....	93
5.2.6	SWOT for Arbejdernes Landsbank efter opkøbet .....	93
5.3	Delkonklusion på organisationsanalysen.....	97
<b>6.</b>	<b>Prisfastsættelse af Østjydsk Bank.....</b>	<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>Konklusion .....</b>	<b>100</b>
<b>8.</b>	<b>Perspektivering.....</b>	<b>103</b>
<b>9.</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>105</b>
<b>10.</b>	<b>Bilag.....</b>	<b>108</b>

## English summary

During the first years of the international financial crisis everything went well for Østjysk Bank. They made profit the first couple of years. Suddenly, in 2012 impairments rose to unseen levels for the bank. The impairments were so substantial, that the bank went from making small profits each year to huge losses the following years up till now.

As a solution the bank tried to raise new capital, but was unsuccessful. This resulted in the divestments of several local branches in the hope of turning the tide. But the impairments kept coming and the final blow came late 2014, where additionally two local branches were sold to Jutlander Bank.

The bank needed to act and a panel was formed. Its purpose was to find a solution, which could save the bank. The first measure was an internal ratio analysis. From the year 2012 until today everything became increasingly worse, and the lack of profit initially ended up affecting solvency of the bank close to the legal limits. Therefore, the bank needed to find other solution. They needed to merge with another bank in order to survive.

The bank chose three candidates and set up parameters to measure them against each other. Some of the measuring points were ratio analyses, solvency and geographic placement. Each of these points was weighted into a final score, which ended in the selection of Arbejdernes Landsbank. Since this bank was considerably larger than Østjysk Bank, they would have to accept, that this would not be a merger an acquisition. Since things were bad for Østjysk Bank they would have to accept this premise even though it meant the end of the bank. The alternative – bankruptcy – was even worse.

Next step was an analysis of the consequences of the acquisition. How would the "merger" affect the ratios for Arbejdernes Landsbank and why should they even bother "saving" Østjysk Bank. Analysis showed, that if Arbejdernes Landsbank were able to reduce the impairments regarding the branches of Østjysk Bank, and also achieve economies of scale, there would be a reasonable chance of a profit within 3-5 years, making the acquisition interesting for Arbejdernes Landsbank.

The next step was an analysis of the organizational changes which would happen as a result of the merger. The fact that Arbejdernes Landsbank earlier bought local branches meant that they had some experience in this area regarding Østjysk Bank. But this is another scale, so Arbejdernes Landsbank may need to allocate some extra resources to this process in order for it to succeed. Furthermore the SWOT analysis shows some issues, they need to attend to, but strengths and possibilities seems to surpass weaknesses and threats.

All in all, the acquisition of Østjysk Bank can make sense both seen from an economic standpoint as well as in regards to growing in a very competitive market. As long as Arbejdernes Landsbank take the risk into consideration, they should be fine given they find the price attractive. If Arbejdernes Landsbank should choose not to accept a merger or an acquisition it is very important, that Østjysk Bank return to the last two candidates in hopes of a merger with one of them, as Østjysk Bank has no chance of surviving on its own.

## 1. Indledning

Inden finanskrisen var det stort set utænkeligt, at et dansk pengeinstitut ville gå konkurs. Sensommeren 2008 blev dog startskuddet på en helt ny æra, hvor flere danske banker og sparekasser bukkede under for finanskrisen. Roskilde Bank var første offer for krisen i Danmark<sup>1</sup> og flere banker fulgte efter.

Det interessante er, om nogle af disse banker og sparekasser ville have haft en chance for at overleve, hvis de på et tidspunkt havde ændret strategi og tænkt anderledes. Det er også interessant, at flere af pengeinstitutterne gik fra at have et omdømme som et veldrevet pengeinstitut til pludselig at være i store problemer. Specielt eksponeringen overfor ejendomsspekulanter og landbrug var og er med til at sætte den finansielle sektor under pres.

I denne opgave vil vi se på en bank, der for relativt få år siden leverede det ene succesregnskab efter det andet, hvorefter udviklingen hurtigt er vendt og banken er blevet pålagt en masse nedskrivninger, som har trukket banken ind i en svær situation. Banken er Østjysk Bank, som har sit primære område i Østjylland og har hovedsæde i Mariager.

### 1.2 Østjysk Banks historie i korte træk

I dette afsnit vil vi kort samle op på årene fra 2008, hvor krisen starter, og frem til i dag.

De fleste sætter Lehman Brothers krak den 15. september 2008 som den første milepæl i finanskrisen.<sup>2</sup> Allerede inden denne dato var kreditkrisen dog begyndt, men Østjysk Bank viste i 2008 et solidt halvårs regnskab.<sup>3</sup> De fine præstationer fortsætter ind i 2009, hvor halvårsregnskabet dog bliver påvirket af de poliske bankpakker og udfordringer med visse

---

<sup>1</sup> [www.finans.tv2.dk](http://www.finans.tv2.dk) (1)

<sup>2</sup> [www.finans.tv2.dk](http://www.finans.tv2.dk) (2)

<sup>3</sup> Bilag 1

udlån,<sup>4</sup> men selve basisindtjeningen er fin og solvensen styrkes fra 13,8 procent til 18,5 procent – dog hjulpet af bankpakkerne.

Den positive tendens fortsætter stadig ind i 2010, hvor finanskrisen er i fuldt flor. På trods af krisen i både den finansielle sektor, samt på boligmarkedet, fortsætter Østjydsk Bank med at have en fin indtjening. Nedskrivningerne på udlån ligger på bankens normale niveau, dog med enkelte mindre tillæg som følge af bankpakkerne.<sup>5</sup> Det er dog ikke mere end at banken stadig genererer overskud, og forretningen kører fint.

I 2011 vælger Østjydsk Bank at foretage en aktieemission, hvilket bliver en succes. Det bliver en fuldttegnet emission på 240.000 aktier.<sup>6</sup> Denne emission havde til formål at polstre Østjydsk Bank i en svær tid.

2012 skal vise sig at blive det sidste gode år for Østjydsk Bank, da det herfra hurtigt begynder at gå ned af bakke. På trods af et pænt halvårsregnskab i 1. halvår 2012,<sup>7</sup> hvor banken har en god indtjening og solvensen er tilfredsstillende, sker der allerede kort tid efter store forandringer. Året ender med et underskud på 329,8 mio. mod et overskud i 2011 på 10,5 mio. kr.<sup>8</sup>

Allerede i 1. kvartal 2013 pålægger Finanstilsynet Østjydsk Bank massive nedskrivninger på 215,6 mio. kr.<sup>9</sup> og i 2. kvartal tillægges yderligere nedskrivninger. Resultatet bliver, at Arbejdernes Landsbank køber de to filialer i Horsens og Skanderborg, og overtager 7.000 kunder og 22 ansatte. Fokusområdet for Østjydsk Bank er nu tilbage i området fra Mariager og ned til Randers.<sup>10</sup> Årsregnskabet 2013 ender med et resultat før skat på -150,6 mio. kr. og

---

<sup>4</sup> Bilag 2

<sup>5</sup> Bilag 3

<sup>6</sup> Bilag 4

<sup>7</sup> Bilag 5

<sup>8</sup> Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank side 26

<sup>9</sup> Bilag 6

<sup>10</sup> Bilag 7

solvansen forbedres fra 2012 til 2013 fra 12,8 procent til 16,2 procent<sup>11</sup> grundet frasalg af afdelingerne og endnu en aktieemission, som gav et udbytte på 115 mio. kr.<sup>12</sup>

Det skal desværre vise sig at blive en kort fornøjelse, med denne gode solvens. Finanstilsynet pålægger endnu engang markante nedskrivninger på total set 216 mio. kr. i starten af 2014 og solvensen reduceres dermed fra 16,2 procent til 10,2 procent, som er et godt stykke under det individuelle solvenskrav på 12,9 procent.<sup>13</sup> Efter tidligere frasalg af afdelinger i 2013, samt aktieemissioner ser det ikke lyst ud i forhold til at rejse ny kapital til banken. Aktionærer og investorer har mistet tilliden til Østjysk Bank.<sup>14</sup> Der igangsættes en genopretningsplan, som skal bringe Østjysk Bank på rette vej igen.

I december 2014 melder Jutlander Bank sig på banen som køber af Gjerlev og Randers afdelingerne og køber disse af Østjysk Bank.<sup>15</sup> Yderligere 7.000 kunder og 20 medarbejdere forsvinder ud af Østjysk Banks bøger.<sup>16</sup> Dette frasalg får dog først indvirkning på regnskabet 2015, idet salget er pr. 1. januar 2015.

Denne omvæltning fra 2012 og frem til ultimo 2014, med frasalget af afdelinger og medarbejdere til henholdsvis Arbejdernes Landsbank og Jutlander Bank, må alt andet lige have betydet, at en vis uro må være opstået internt i organisationen. Frygt for fyringer og forandringer kan betyde en forringet arbejdsglæde og dermed en lavere effektivitet. Det sidste Østjysk Bank kan ønske sig på nuværende tidspunkt, er medarbejdere som er usikre på deres fremtid i banken, og som måske ikke kan se en ende på den svære situation banken gennemgår.

Med baggrund i denne historie vil vi se på, hvad de resterende medarbejdere og filialer i Østjysk Bank kan gøre, for at historien fra 2012 til 2014 ikke skal gentage sig, men at banken i stedet kan få vendt udviklingen og forhåbentlig vende de røde regnskabstal til sorte

---

<sup>11</sup> Årsrapporten 2013 Østjysk Bank side 42

<sup>12</sup> Bilag 8

<sup>13</sup> Bilag 8

<sup>14</sup> Bilag 8

<sup>15</sup> Bilag 9

<sup>16</sup> Årsrapporten 2014 Jutlander Bank side 9



igen. Vi vil i opgaven se os som medlemmer af bestyrelsen, som har til opgave at fortsætte forløbet med en genopretningsplan. En plan, hvis formål er at få vendt driften og belyst problemerne, i en bank med store udfordringer både på indtjeningen og bankdriften, men sandsynligvis også internt på medarbejdersiden.

Der skal ligeledes vurderes, hvad der skal ske, såfremt Østjydsk Bank ikke har mulighed for at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut, altså hvilke muligheder de har.

### 1.3 Problemformulering

Med baggrund i Østjysk Banks økonomiske udvikling fra 2009 til 2014, vil vi belyse deres mulighed for at overleve som et selvstændigt pengeinstitut, samt analysere hvilket pengeinstitut der kan være en mulig fusionspartner, eller opkøber af Østjysk Bank. Hvilken løsning vil være den mest optimale for Østjysk Bank, er det individuel overlevelse eller en fusion?

**Følgende spørgsmål skal underbygge problemstillingen:**

- Hvordan er den nuværende økonomiske situation for Østjysk Bank, og hvad fortæller nøgletallene fra 2009-2014 om Østjysk Bank?
- Hvordan er eksponeringerne for Østjysk Bank, og hvilke områder er mest tabsgivende?
- Hvilke egenskaber skal en eventuel fusionspartner have for at fusionere med Østjysk Bank?
- Hvilke incitament er skal en fusionspartner have for at indgå i en fusion med Østjysk Bank?
- Hvilke organisatoriske udfordringer står Østjysk Bank overfor både nu og ved en evt. fusion?

## 1.4 Afgrænsning

Der er i opgaven valgt tre potentielle partnere, som vi finder interessante for en eventuel fusion eller et opkøb af Østjydsk Bank. Det er ikke vores hensigt at afdække alle mulige kandidater, men alene at vise, hvad en opkøbs- eller fusions partner bør være opmærksom på, samt hvilke egenskaber Østjydsk Bank skal kigge efter ved en fusions- eller opkøbspartner.

I forbindelse med udvælgelsen af partner, afgrænser vi os både fra en historisk vurdering, samt fremskrivning af nøgletal på de tre kandidater, hvilket ligeledes begrundes i opgavens omfang. Derudover har vi i forbindelse med sammenlægningen valgt at analysere på de nøgletal som vi finder relevante i forbindelse med sammenlægning af to pengeinstitutter, samt inddrage de modeller som vi mener, har størst betydning når man belyser de organisatoriske vinkler i en sammenlægning.

Vi har været i telefonisk kontakt med Mogens Laursen fra Østjydsk Banks marketing afdeling, med henblik på at få interview til brug for udarbejdelse af en intern analyse. Mogens Laursen oplyser, at Østjydsk Bank ikke ønsker at udlevere materiale, afgive interview eller tillade et spørgeskema, hvorfor vi i opgaven har været nød til at opstille forudsætninger i forbindelse med den interne analyse. Udover ovenstående har det ligeledes været nødvendigt at opstille yderligere forudsætninger jf. bilag 19, hvilket eksempelvis er forudsætninger for Østjydsk Banks resultat for 2015, nøgletallene i vores regneark i bilag 16, regnskabet 2015 for Arbejdernes Landsbank, besparelser ved sammenlægning, 2015 regnskab for det sammenlagte pengeinstitut, samt fremtidige regnskabstal for det sammenlagte pengeinstitut.

Bankpakkerne vil alene blive nævnt overfladisk og vil ikke blive behandlet og vi vil ikke komme nærmere ind på Basel reglerne.

## 1.5 Metode

Indledningen til opgaven giver en kort forhistorie om, hvordan Østjysk Bank er endt, hvor de til dato er. I en intern analyse af Østjysk Bank, vil vi belyse hvorledes bankens interne forhold er og hvordan de økonomiske forhold ser ud. For at kunne komme med en vurdering af Østjysk Banks nuværende situation og de fremtidige muligheder, vil vi i denne opgave foretage en analyse af en række nøgletal, som vil synliggøre bankens udvikling og dens potentiale.

I den interne analyse vil de følgende fire nøgletal blive behandlet.

- ROE
- ROA
- ICGR
- WACC

I den eksterne analyse, vil vi først beskrive CRD-IV kapitalkravene og herefter vil vi belyse hvorledes indførelsen af CRD-IV kravene påvirker Østjysk Bank, både nu og frem mod endelig indfasning i 2019.

Efterfølgende vil vi i risikorapporten 2014 for Østjysk Bank analysere på eksponering og nedskrivninger.

Dette vil danne baggrund for en efterfølgende analyse af de udvalgte partnere, som vi finder relevante i nærområdet til at overtage dele eller resten af Østjysk Bank. Analysen vil også se på, hvilket incitament der skulle være for at indgå i en fusion med Østjysk Bank. Disse vil blive vægtet i vores egen model til endelig udvælgelse af den bedste partner til enten fusion eller opkøb. Denne partner vil efterfølgende blive analyseret yderligere i form af påvirkning på denne partners nøgletal og solvens.

Udover analyserne på de kolde facts er det ligeledes relevant at belyse, hvilke organisatoriske områder som kan skabe udfordringer eller der skal tages hånd om, ved sammenlægning af to virksomheder. Der vil derfor i opgaven blive analyseret på, hvilken proces det egentlig er som

skal gennemgås i forbindelse med sammenlægningen af to virksomheder og hvilke organisatoriske og kulturelle udfordringer man kan risikere at løbe ind i. Til brug for analyse heraf, vil der blive taget udgangspunkt i relevante modeller for at kunne forberede eller efterfølgende tage hånd om eventuelle problemstillinger.

## 2. Analyse af Østjysk Bank

I de følgende afsnit vil der blive analyseret på Østjysk Banks interne såvel som eksterne forhold. Med baggrund i denne analyse vil der konkluderes på bankens muligheder for at fortsætte som selvstændig bank.

### 2.1 Intern analyse

I dette afsnit vil teorien bag de udvalgte nøgletal blive gennemgået. Nøgletallene som vi har udvalgt er ROE, ROA, ICGR og WACC, da disse nøgletal kan bruges til en bred analyse af Østjysk bank ud fra de foreliggende årsregnskaber.

Hvordan udviklingen af afkastet er og om Østjysk Bank formår at forrente egenkapitalen, belyses af nøgletallene ROE og ROA. Hvordan mulighederne for vækst ved egen kraft ser ud fortæller ICGR noget om, hvor konkurrenceevnen bliver belyst ved hjælp af nøgletallet WACC.

Efter gennemgangen af teorien bag nøgletallene, vil vi analysere på nøgletallene for Østjysk Bank, for at analysere og kommentere på bankens udvikling gennem de senere år af den finansielle krise. Vi vil belyse hvordan banken er drevet og hvordan bankens økonomiske situation er på nuværende tidspunkt. Samtidig vil vi kigge på egenkapitalens udvikling, med henblik på at foretage en analyse af, hvordan banken står i forhold til reglerne i CRD-IV. Analysen af banken tager udgangspunkt i regnskabstallene for 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 og 2014.

Inden analysen af nøgletallene for Østjysk Bank, starter vi med at gennemgå teorien bag de udvalgte nøgletal.

## 2.1.1 Nøgletalsteori

### 2.1.1.1 Return On Equity (ROE)

ROE kan på dansk oversættes til egenkapitalens forrentning og viser pengeinstitutts evne til at forrente den investerede egenkapital. Nøgletallet fortæller dermed hvad aktionærene får ud af deres investering i pengeinstituttet.<sup>17</sup>

Hvis et pengeinstitut eksempelvis har en ROE på 10, betyder det, at pengeinstituttet har opnået en forrentning på 10 % af den finansierede kapital. Om forrentningen vurderes til at være fornuftig eller acceptabel, afgøres ved at holde resultatet op mod en alternativ investering i markedet. Hvorvidt investeringen i pengeinstituttet er en god forretning fortæller ROE ikke noget om, da det er aktiens købspris der har betydning herfor. ROE giver dog alligevel en investor et godt overblik, da en høj ROE, set i forhold til alternative investeringer, fortæller investoren at pengeinstituttet er god til at forrente de midler som investorerne har placeret i pengeinstituttet. Hvis ROE omvendt er lav, kan det have indflydelse på pengeinstitutts konkurrenceevne, da der er risiko for at investorerne vil kunne finde på at fravælge en investering i pengeinstituttet. Pengeinstituttet vil dermed miste investorerne indskud og dermed gå glip af en forøgelse af likviditeten, som ellers kunne være brugt til at vækste.

Som nævnt er en høj ROE positivt, da det umiddelbart giver et billede af at pengeinstituttet har været god til at forrente egenkapitalen. Der kan dog være tilfælde hvor ROE er stigende, men hvor pengeinstituttet har stigende aktiver, hvilket medfører en faldende ROA (ROA vil blive gennemgået i næste afsnit). I disse tilfælde kan det være på grund af en større gearing af egenkapitalen, som indebærer en større risiko for aktionærene. En høj ROE er derfor ikke altid ensbetydende med noget positivt.

ROE beregnes som årets resultat efter skat i forhold til egenkapitalen. Formlen ser derfor således ud:

---

<sup>17</sup> Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat side 27

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

Alene viser ROE forrentningen det pågældende år, men ved at beregne ROE over en årrække, kan nøgletallene eventuelt vise en tendens i udviklingen og sammenholde den med en alternativ finansiering eller den generelle markedsudvikling. ROE er derfor et vigtigt nøgletal at kigge på, når man analyserer et finansielt pengeinstituts økonomiske tilstand.

Den bedste måde at forbedre ROE på, er ved at forbedre årets resultat. Dette vil nemlig give en bedre forrentning, da resultatet holdes op mod egenkapitalen. En anden måde at forbedre ROE på er ved at mindske egenkapitalen. En mindre egenkapital vil dog påvirke solvensen og kan give en ringere mulighed for nye udlånsforretninger. Det kan derfor kun anbefales at vælge denne løsning, hvis pengeinstituttet har en meget høj andel af egenkapital som kan anvendes til investeringer at vækste.

### **2.1.1.2 Return On Assets (ROA)**

ROA viser aktivernes afkastningsgrad efter skat. Nøgletallet viser dermed hvor stor pengeinstituttets indtjening er i forhold til sine aktiver, altså afkastet af al den investerede kapital som dækker både egenkapitalen og fremmedkapitalen.<sup>18</sup> Afkastningsgraden fortæller om pengeinstituttets evne til at forrente den samlede kapital der er til rådighed. ROA skeler ikke til om det er egenkapitalen eller fremmedkapitalen, hvilket medfører at aktieinvestorerne sidestilles som en gennemsnitsinvestor. Da mængden af aktiver varierer væsentligt fra branche til branche, kan ROA variere ret så kraftigt. Det betyder at nøgletallet derfor alene kan anvendes til at sammenligne virksomheder, som praktiserer inden for den samme branche. Ved en sammenligning mellem eksempelvis to pengeinstitutter, vil det være det pengeinstitut med den højeste ROA, som præsterer bedst og som er mest attraktivt for

<sup>18</sup> Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat side 27



investorerne. Ligesom ROE, kan der ved en beregning af nøgletallet over en årrække, eventuelt ses en tendens i udviklingen.

ROA beregnes som årets resultat efter skat i forhold til de samlede aktiver. Formlen ser derfor således ud:

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

Forbedring af ROA kan ske ved at forbedre årets resultat. Dette forhold vil nemlig give en bedre forrentning set i forhold til aktiverne. Har pengeinstituttet en høj andel af aktiver, som ikke umiddelbart er rentable, er det også muligt at sælge ud af sine aktiver for at forbedre ROA.

### ***2.1.1.3 Internal Capital Generation Rate (ICGR)***

ICGR angiver pengeinstituttets evne til at generere egenkapital ved egen kraft. ICGR fortæller altså, hvor god pengeinstituttet er til at forøge egenkapitalen i procent, gennem den daglige drift. Ved en stigning i egenkapitalen, fortæller nøgletallet også hvor meget aktivsiden i balancen kan øges med, uden at det har en negativ indflydelse på pengeinstituttets solvens. Som et eksempel herpå, kan det sige hvor meget pengeinstituttet kan øge sit udlån, uden at det går ud over solvensen.<sup>19</sup>

De fleste pengeinstitutter budgetterer ofte med en stigning i udlånet, og en sådan stigning stiller krav om at pengeinstituttet har kapitalen til det. Pengeinstituttet skal derfor have tilført yderligere midler til basiskapitalen. Dette kan blandt andet ske ved at optage lån i ansvarlig kapital, eller via pengeinstituttets nettoindtjening. Da nettoindtjeningen løbende kan

---

<sup>19</sup> Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat side 28

medregnes i basiskapitalen hen over året, vil dette være den mest optimale løsning, hvis muligt.<sup>20</sup>

ICGR kan beregnes ud fra følgende formel:

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

Formlen består af 3 led som kan deles op i henholdsvis:

$$\text{Capital Ratio} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Samlede aktiver}}$$

Capital Ratio repræsenterer forholdet mellem egenkapitalen og de samlede aktiver. Dette angiver dermed den uvægtede solvens. Capital Ratio minder derfor i store træk om pengeinstitutts solvens.

$$\text{Return On Assets (ROA)} = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Samlede aktiver}}$$

ROA er tidligere gennemgået og vil derfor ikke blive yderligere beskrevet.

$$\text{Earnings Retention Ratio (ERR)} = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{Udbytte}}{\text{Nettoresultat}}$$

<sup>20</sup> Finansielle Forretninger og Rådgivning - Privat side 28

ERR angiver hvor stor en andel af nettoresultatet, der kommer til at indgå i det overførte resultat, når andelen af det udbetalte udbytte til aktionærene er fratrukket.

Da der i beregningen af ICGR tages højde for den uvægtede solvens, viser nøgletallet muligheden for at øge udlånet i pengeinstituttet, idet der tages højde for at egenkapitalen stiger sammenholdt med de samlede aktiver. ICGR viser dermed, hvor meget den procentvise stigning i udlånet kan være, under forudsætning af at risikovægtningen forbliver uændret.

Formlen kan omskrives til en forenklet udgave som ser således ud:

**Nettoresultat - Udbytte**

**Egenkapital**

Efter omskrivningen minder formelen rigtig meget om formelen for nøgletallet ROE. Den eneste men ikke uvæsentlige forskel er, at der i beregningen af ICGR tages højde for udbetalingen af udbytte til aktionærene.

Når der skal kigges på mulighederne for vækst og på udlånspotentialer og samtidig tages højde for udviklingen i solvensen, er ICGR et vigtigt nøgletal at forholde sig til. Størrelsen på ICGR bør være af en sådan størrelsesorden, at den kan indeholde både inflation og den årlige rentetilskrivning. Er ICGR lavere end dette, vil det medføre at egenkapitalens realværdi falder. Det gælder derfor om at kunne levere en så høj ICGR som muligt.

Skaber pengeinstituttet et positivt nettoresultat og udnyttes dette potentiale ikke til at udvide aktivsiden, vil det have en positiv indflydelse på solvensen og medføre at denne stiger. Viser beregningen af ICGR omvendt et negativt resultat, er pengeinstituttet nødsaget til at mindske aktivsiden, hvis ikke solvensen skal belastes. Alternativt er pengeinstituttet nødt til at fremskaffe ny kapital.

Der er flere variabler som kan påvirke resultatet i beregningen af ICGR, herunder blandt andet aktiver, egenkapital, nettoresultatet og en eventuel udbyttebetaling. Af formelen kan det udledes at det er forøgelse i ROA, ERR og/eller fald i Capital Ratio som bærer potentialer for

at øge udlånet. Er det ønsket at ICGR bliver så høj som muligt, skal det undlades, at der udbetales udbytte til aktionærene. Undlades dette, medfører det nemlig at tælleren i formlen er størst mulig, og da denne holdes op mod egenkapitalen som er nævneren, medfører dette en højere ICGR.

#### 2.1.1.4 Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Nøgletallet WACC viser den gennemsnitlige kapitalomkostning og fortæller dermed, hvad kravet til nye forretninger er eller hvad det nødvendige afkast for pengeinstituttet er. Det er med andre ord den pris, som pengeinstituttet skal betale for at fremskaffe kapital. Der er i nøgletallet taget højde for de omkostninger, som er finansieret gennem egenkapitalen i form af udbytte og kursstigninger til aktionærene og omkostningerne til fremmedkapitalen, som er den rente pengeinstituttet betaler sine kreditorer. Jo lavere WACC et pengeinstitut kan præstere, desto billigere er det for pengeinstituttet at fremskaffe kapital og dermed drive sin udlånsvirksomhed. Nøgletallet er derfor vigtigt at kigge på i en analyse, da en lav WACC vidner om en god konkurrenceevne.

WACC beregnes som det er vist i figuren til højre herfor.

$k_d$  = Omkostninger til rentebærende udgifter  
 $T$  = Selskabsskattesats som pt. er 25 %  
 $L$  = Rentebærende passiver i forhold til passiver  
 $k_e$  = Prisen på egenkapital  
 $r_f$  = Risikofri rente (ofte 10 årig Danske Stat)  
 $\beta$  = Aktiens risiko i forhold til markedet  
 $K_m$  = Investors krav til markedsafkast

$$k_w = \text{WACC} = k_d (1 \div T) L + k_e (1 \div L),$$

hvor

$$k_d = \frac{\text{renteudgifter}}{\text{rentebærende gæld}} \times 100$$

$$T = \text{Skattesats}$$

$$L = \frac{\text{passiver} \div \text{egenkapital}}{\text{passiver}}$$

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

Det første led i formlen  $K_d (1-T) L$  udtrykker pengeinstituttets omkostning på fremmedkapital efter skattefradrag for renteudgifterne. Omkostningerne til de rentebærende udgifter ( $K_d$ ) ganges til  $(1-T)$  for at fradragsværdien af renteudgifterne indregnes. Derefter ganges der med  $L$ , hvilket opvejer andelen af fremmedkapitalen mod de samlede passiver, og derved kommer man frem til den forholdsmæssige omkostning på fremmedkapitalen.

Det andet led i formlen  $k_e(1-L)$  viser aktionærernes krav til afkastet af deres investering, ud fra den risiko som pengeinstituttets aktie har.

WACC bør være så lav som det er muligt, og altid lavere end pengemarkedsrenten. Grunden til dette er, at pengeinstituttet alternativt kan sælge alle sine aktiver, betale al gæld ud, og derefter placere egenkapitalen til markedsrenten. Herved er det nemlig muligt at drive virksomheden videre uden risiko.

Der er flere faktorer som har indflydelse på beregningen og dermed resultatet af WACC. De faktorer som kan få nøgletallet til enten at stige eller falde er blandt andet:

- Egenkapitalen
- Balancen
- Det generelle renteniveau
- Markedets afkastkrav
- Skattesatsen

Skattesatsen, markedets afkastkrav og det generelle renteniveau er eksterne faktorer som pengeinstituttet ikke selv har indflydelse på, og disse vil også påvirke de konkurrerende pengeinstitutter. Hvis et pengeinstitut ønsker en bedre WACC, skal der kigges på de faktorer i formlen som pengeinstituttet selv kan have indflydelse på. Den mest væsentlige faktor at kigge på er pengeinstituttets egenkapital, da denne har indflydelse på hvordan passiverne fordeler sig. Det er muligt at få egenkapitalen til at stige ved at undlade at udbetale udbytte til investorerne, men i stedet lade positive resultater overgå til reserverne. Ved at lade egenkapitalen stige resulterer det i, at L-faktoren bliver lavere som medfører at WACC vil falde.

### 2.1.2 Nøgletalsanalyse for Østjysk Bank

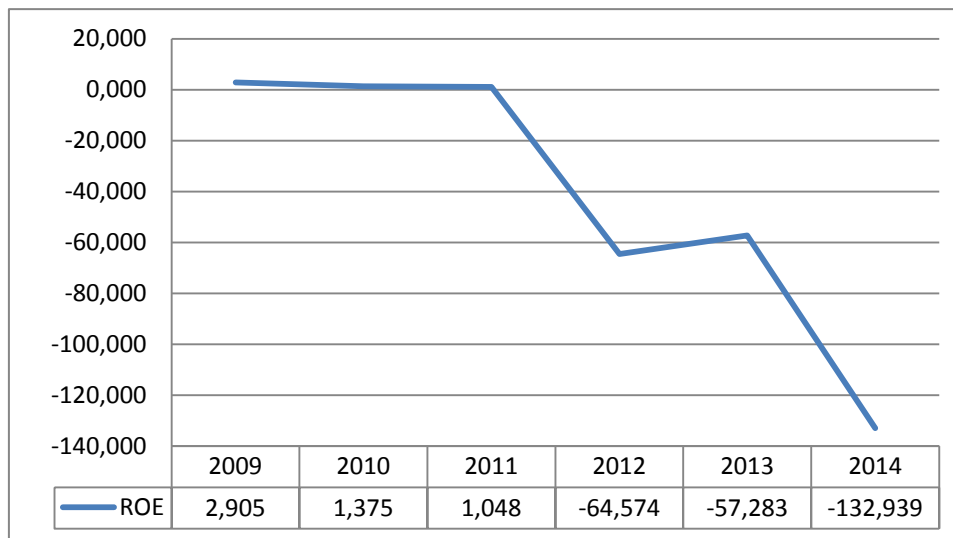
Vi har nu gennemgået teorien bag nøgletallene. I de følgende afsnit vil vi analysere nøgletallene for Østjysk Bank og gå bag formlerne for at se nærmere på, hvorfor resultaterne bliver som de gør, men vigtigst af alt, hvad Østjysk Bank skal gøre bedre.

#### 2.1.2.1 Return On Equity (ROE)

Som nævnt i det foregående afsnit, viser ROE forrentningen af pengeinstituttets egenkapital, da årets resultat og egenkapitalen sættes i forhold til hinanden. ROE er et af de nøgletal som investorerne kigger først på, da det hurtigt giver et overblik over, hvad de kan forvente at få ud af deres investering i pengeinstituttet. Nøgletallet er derfor væsentligt at forholde sig til, og i det følgende afsnit analyseres der på udviklingen af ROE for Østjysk Bank med baggrund i årene fra 2009 til og med 2014.

Over denne seksårige periode kan det af årsregnskaberne udledes, at der i de første tre år har været et positivt resultat, men fra 2012 til og med 2014, har der været udfordringer i driften af banken, som har resulteret i at resultaterne har været negative. Disse negative resultater, medfører at ROE bliver negativ. Forrentningen af Østjysk Banks egenkapital er med baggrund i de præsterede resultater positiv fra 2009 til 2011, men dog faldende i perioden. På grund af de udfordringer banken har med et faldende årsresultat, forsætter udviklingen af ROE med at være faldende til det senest opgjorte årsregnskab for 2014. Udviklingen af ROE fremgår af nedenstående figur 1.

Figur 1 – Udviklingen i ROE for Østjysk Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 - se bilag 16.

Af årsregnskabet fra 2009 beretter ledelsen om en tilfredsstillende og positiv udvikling af basisindtjeningen, som har været stigende i alle de foregående år fra 2005 til 2009.<sup>21</sup> Årets resultat for 2009 før kursreguleringer og nedskrivninger udgjorde 118,1 mio. kr. For året 2009 var kursreguleringerne positive, men med nedskrivninger på 110,8 mio. kr. svinder årets nettoresultat ind til 18,3 mio. kr. Nedskrivningerne på 110,8 mio. kr. er en stigning på 62,3 % i forhold til 2008, hvor nedskrivningerne udgjorde 48,5 mio. kr. Banken beretter om dette som usædvanlige markedsvilkår<sup>22</sup> og meddele, at den finansielle krise har sat sine spor på nedskrivningsbehovet. Banken oplyser om, at den har udviklet og opdateret sin model for gruppevis nedskrivninger, men til trods for dette skal det vise sig, at udfordringerne med nedskrivninger kun lige er startet.

I 2010 fortæller ledelsen igen om et resultat før kursreguleringer og nedskrivninger, som var i den øvre ende af forventningerne, med et resultat på 124,2 mio. kr.<sup>23</sup> Nedskrivningerne er dog igen steget og nu med 29,7 % til 143,7 mio. kr. Nedskrivningerne henføres primært til erhvervskunder indenfor landbrug, handel, håndværk og mindre industri.<sup>24</sup> Årets nettoresultat

<sup>21</sup> Årsrapporten 2009 for Østjysk Bank side 9 (se figur)

<sup>22</sup> Årsrapporten 2009 for Østjysk Bank side 9-10

<sup>23</sup> Årsrapporten 2010 for Østjysk Bank side 10

<sup>24</sup> Årsrapporten 2010 for Østjysk Bank side 11

er dog stadig positivt og bankens forventninger til 2011 er, at behovet for nedskrivninger falder.<sup>25</sup> Dette viste sig også at være korrekt med et fald på 11,1 %, og sammen med et resultat før kursreguleringer og nedskrivninger på 142,9 mio. kr. som er over forventningerne, tegner det også godt. Dog bevirker nogle negative kursreguleringer at årets nettoresultat er lavere end niveauet for 2010.

I 2011 havde banken besøg af Finanstilsynet og blev pålagt ekstra nedskriver for 13 mio. kr. pr. 1. kvartal 2011.<sup>26</sup> I 2013 havde banken igen besøg af Finanstilsynet, og igen blev banken pålagt yderligere nedskrivninger, hvilket resulterede at nedskrivningerne for 2012, blev de største nedskrivninger i den periode der analyseres på. Nedskrivningerne er i 2012 på 490,9 mio. kr., hvilket medfører at banken måtte realisere det største underskud i perioden med et nettoresultat på -280,8 mio. kr.<sup>27</sup> Nedskrivningerne falder til 254,2 mio. kr. i 2013 for derefter at stige til 312,3 mio. kr. i 2014. De store nedskrivninger sker i forlængelse af Finanstilsynets eftersyn i foråret 2013 og 2014. Nedskrivningerne medfører store underskud i årsresultaterne for 2013 og 2014, til trods herfor er bankens ledelse dog tilfreds med det primære driftsresultat, som giver overskud på henholdsvis 85,7 og 82,7 mio. kr.<sup>28</sup> De negative årsresultater tærer kraftigt på egenkapitalen som i perioden fra 2010 og frem til 2014 er faldet 74,13 % fra 648,6 mio. kr. til 167,7 mio. kr.

Som det fremgår af figuren 1 er udviklingen i ROE negativ, og går fra beskedne 2,9 % i 2009 til -132,9 % i 2014. At ROE er lavest i 2014 og ikke i 2012, hvor banken realiserer det største underskud i perioden, hænger sammen med at egenkapitalen er på det laveste niveau i 2014.

Set fra en investors synspunkt er Østjysk Banks præstationer ikke tilfredsstillende, da banken de seneste år ikke generer en positiv forrentning af egenkapitalen. Som udgangspunkt vil de negative resultater medføre, at der ikke kan ske udbetaling af udbytter til bankens aktionærer. Selv om banken måtte vende udviklingen, er der dog ikke umiddelbart udsigt til udbytteudbetalinger til aktionærerne, da banken er i gang med en genopretningsplan, hvor der

---

<sup>25</sup> Årsrapporten 2010 for Østjysk Bank side 11

<sup>26</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (3)

<sup>27</sup> Årsrapporten 2014 for Østjysk Bank side 42

<sup>28</sup> Årsrapporten 2013 for Østjysk Bank side 12 + årsrapporten 2014 for Østjysk Bank side 9+10



blandt andet er påbud mod udbetalinger af udbytte til aktionærerne. Banken har været i gang med genopretningsplanen siden Finanstilsynets inspektion i maj måned 2013.

Bankens udvikling har uden tvivl også haft indflydelse på aktiekursen. I den periode som analysen strækker sig over er kursen faldet fra et niveau i september 2009 på ca. 470 kr. til et niveau på under 10 kr. i februar 2015.<sup>29</sup> Det er et fald på næsten 98 % over knap 5½ år. Der er altså sket en kraftig udvikling i kursen på aktien, og det gør det svært for banken at tiltrække ny kapital, som igen påvirker konkurrenceevnen og vækstpotentiallet.

### 2.1.2.2 Return On Assets (ROA)

I regnearket til analysen af nøgletal har vi valgt at gå 6 år tilbage, således at vi har historik inden Østjydsk Bank kommer i problemer i 2012. Som det tydeligt ses på figur 2 herunder sker der et markant fald i ROA, som forbliver på et lavt og utilfredsstillende niveau i årene 2012-2014.

**Figur 2 – Udviklingen i ROA for Østjydsk Bank**



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 - se bilag 16

Bevæggrunden for dette tal skal findes i regnskabet, for at se hvilke faktorer der har været medvirkende til det drastiske fald i ROA.

<sup>29</sup> www.nordnet.dk

Årsagen til de væsentlige ændringer i ROA er, at nedskrivningerne meget markant ændrer driften fra et mindre overskud til et markant underskud, som er mange gange større end de gode år fra før 2009 i Østjysk Banks historie.

Nøgletallet påvirkes ikke alene af bundlinjen, men også en ændring i aktiverne. Som nævnt i indledningen har Østjysk Bank frasolgt afdelinger af flere omgange. Første gang i 2013, hvor Arbejdernes Landsbank køber afdelingerne i Horsens og Skanderborg. Efterfølgende sent i 2014 frasælges Randers og Gjerlev til Jutlander Bank, som dog først vil ramme ROA i 2015. Denne slankning af aktiverne giver penge i kassen og hen over årene falder aktiverne markant fra 7,4 mia. kr. i 2012 til 4,3 mia. kr. ultimo 2014.<sup>30</sup> Havde Østjysk Bank været i stand til at ændre kurs ville ROA være steget ved blot et mindre overskud. Dette er desværre ikke tilfældet, idet de fortsat har store underskud, på baggrund af de nævnte massive nedskrivninger.

Faldet i aktiverne består hovedsageligt i faldende udlån grundet frasalg af afdelingerne. Fra 2012 til 2014 falder aktiverne fra 4,6 mia.<sup>31</sup> kr. til 3 mia. Men også andre faktorer spiller ind. Kassebeholdning og tilgodehavende ved centralbankerne falder også markant fra 2012 på 1,4 mia. kr.<sup>32</sup> til 980 mio. kr. i 2013 for i udgangen af 2014 at ende på 773 mio. kr.<sup>33</sup>

Overordnet set har Østjysk Bank arbejdet på et samlet salg uden held, men har i stedet slanket aktivsiden, hvilket desværre ikke har forbedret indtjeningen. Derfor er ROA ikke blevet forbedret over årene og de ligger markant dårligere end nogle af deres tilsvarende konkurrenter. Hen over krisen har banker som Spar Nord og Djurslands Bank, der er banker i samme kategori, klaret sig markant bedre end Østjysk Bank. Herunder ses udviklingen i ROA for de nævnte banker under finanskrisen:

---

<sup>30</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (4)

<sup>31</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (5)

<sup>32</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (6)

<sup>33</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (7)

Tabel 1 - Udvikling af ROA for Djurslands Bank og Spar Nord

Djurslands Bank A/S Annual Data <sup>34</sup>						
	Dec 2009	Dec 2010	Dec 2011	Dec 2012	Dec 2013	Dec 2014
ROA	0,62	0,57	0,35	0,71	0,56	0,86

Kilde: [www.gurufos.com](http://www.gurufos.com)

Spar Nord A/S Annual Data <sup>35</sup>						
	Dec 2009	Dec 2010	Dec 2011	Dec 2012	Dec 2013	Dec 2014
ROA	0,18	0,16	0,40	0,30	0,70	0,80

Kilde: [www.gurufos.dk](http://www.gurufos.dk)

Begge referencebanker ligger med en positiv ROA og har på trods af nedskrivninger ikke haft ét eneste år med negativt resultat i de perioder, analysen for Østjysk Bank dækker over.

Specielt Djurslands Bank har ligget flot relativt tæt på 1, hvilket er et niveau med pæn indtjening for en bank,<sup>36</sup> men også Spar Nord performer bedre end Østjysk Bank.

Eksemplerne skal blot vise, at selvom der er finanskriser kan en bank godt generere et overskud og derved holde en positiv ROA.

ROA for Østjysk Bank er på et utilfredsstillende niveau og med mindre de kan reducere deres nedskrivninger markant, samt øge indtjeningen vil ROA fortsat være negativ og utilfredsstillende.

### 2.1.2.3 Internal Capital Generation Rate (ICGR)

ICGR viser hvordan Østjysk Bank formår at skabe en grobund for at vækste i udlån, ved den samme risikovægtning uden at solvensprocenten falder. Nøgletallet er derfor også vigtigt at

<sup>34</sup> [www.gurufocus.com](http://www.gurufocus.com) (8)

<sup>35</sup> [www.gurufocus.com](http://www.gurufocus.com) (9)

<sup>36</sup> [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com) (10)

forholde sig til, og det kan samtidig bruges til at sammenligne pengeinstitutter. Da Østjysk Bank har påbud mod at udbetale udbytte til aktionærene, efter de er pålagt at skulle følge en genopretningsplan og da de tidligere ikke har udbetalt udbytte i den valgte periode for analysen, vil ICGR være lig med nøgletallet ROE. ICGR viser med udgangspunkt i aktuelle tal, vækstpotentialet for fremtiden.

**Tabel 2 – Udviklingen i ICGR for Østjysk Bank**

ICGR inkl. mellemregninger	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1/capital ratio	9,701	10,760	10,155	17,046	15,321	25,889
ROA	0,299	0,128	0,103	-3,788	-3,739	-5,135
ERR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ICGR	2,905	1,375	1,048	-64,574	-57,283	-132,939

*Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 - se bilag 16*

Med udgangspunkt i ovenstående tabel 1, fremgår det tydeligt at Østjysk Bank har udfordringer, idet vækstpotentialet er faldende i hele perioden. Tallene er generelt for lave de første år og bliver pludseligt meget negative. Udviklingen af tallene er tidligere beskrevet under afsnittet omhandlende ROE, og der henvises dertil, for en nærmere uddybning. ICGR er i 2014 på -132,9, hvilket medfører at banken skal minimere sine risikovægtede poster med 132,9 %, for at opretholde den samme solvens. Perioder med længerevarende negative årsresultater udhuler egenkapitalen og kan have store konsekvenser for banken. Der skal ske væsentlige ændringer i bankens resultater, hvis banken forsat ønsker at forblive et selvstændigt pengeinstitut.

For Østjysk Bank har de seneste tre år været særdeles hårde, til trods for at banken har formået at skabe positive driftsresultater før kursreguleringer og nedskrivninger. Finanstilsynets inspektioner har resulteret i gentagne opjusteringer af nedskrivningerne, da Finanstilsynets gennemgang af bankens engagementer har vist, at banken blandt andet har været for optimistisk med hensyn til flere kunders tilbagebetalingsevne, samt at værdiansættelser var sat for høje i forhold til markedsniveauet. Ydermere manglede der i væsentligt omfang at blive konstateret OIV på de mindste erhvervs- og privatkunder mv.<sup>37</sup> I

<sup>37</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (11)

2012 oversteg nedskrivningerne de samlede indtægter i banken med 164 %.<sup>38</sup>

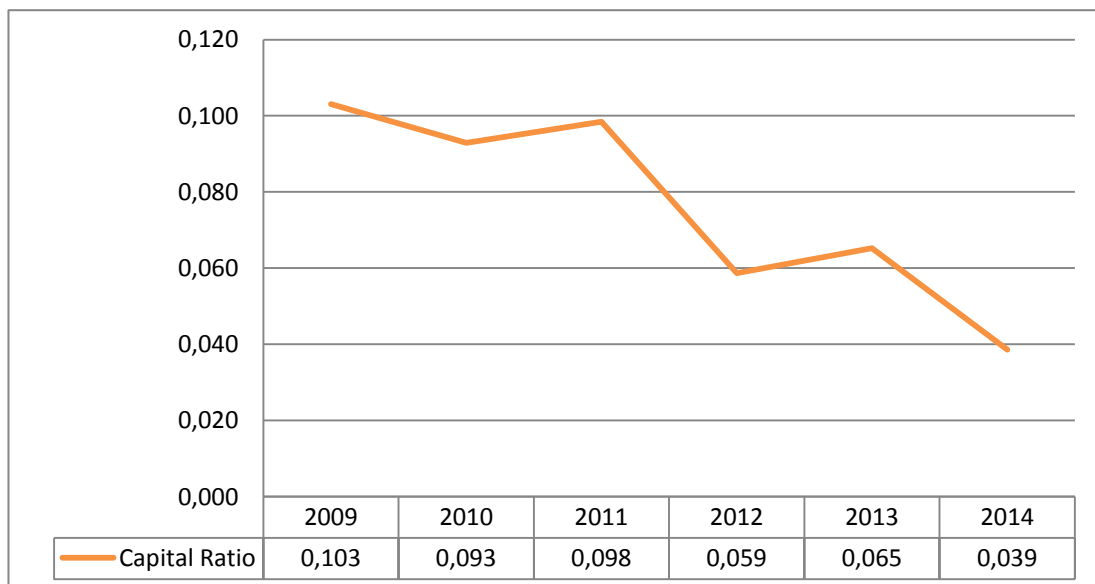
Nedskrivningerne var i 2013 og 2014 ligeledes større end bankens samlede indtægter.

Udvikling i ICGR

### *Capital Ratio*

Capital Ratio viser, som det er nævnt i gennemgangen i teori afsnittet, forholdet mellem egenkapitalen og de samlede aktiver. Jo lavere Capital Ratio er, desto større indflydelse vil faktoren have på udfaldet af ICGR.

**Figur 3 – Udviklingen i Capital Ratio for Østjydsk Bank**



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 - se bilag 16

Som det fremgår af ovenstående figur 3, er capital ratio svingende over perioden, men generelt ses en faldende tendens. Fra 2009 til 2010 er det en tilgang i aktivernes størrelse som resulterer i et faldende capital ratio og her er det primært tilgodehavender hos kreditinstitutter og centralbanker, samt udlån og andre tilgodehavender som giver udslaget.

<sup>38</sup> Årsrapporten 2014 Østjydsk Bank side 42 (490.937/298.501\*100)

Fra 2010 til 2011 er der igen en stigning i aktiverne svarende til 4,3 %, men med baggrund i en kapitaludvidelse i 2011 som bidrager med 82,8 mio. kr. til egenkapitalen, resulterer det i en stigning i egenkapitalen på 10,52 %, hvilket medfører at capital ratio stiger fra 0,093 til 0,098.

Fra 2011 til 2012 ses der et kraftigt fald i capital ratio. Dette hænger sammen med både en mindre stigning i aktiverne på 1,85 %, men mest et stort underskud efter nedskrivninger på ca. 281 mio. kr. svarende til et fald i egenkapitalen på hele 39,3 %. Banken havde i foråret 2013 besøg af Finanstilsynet hvilket resulterede i, at banken skulle udarbejde en genopretningsplan. Senere i 2013 frasolgte Østjysk Bank filialerne i Vejle, Horsens og Skanderborg, som medførte et fald i bankens aktiver svarende til 29,4 %. Samme år gennemførte banken endnu en kapitaludvidelse, som gav et nettoprovenu på 102 mio. kr., men da årets resultat var negativt med ca. 195 mio. kr. faldt egenkapitalen stadig med 21,5 % i forhold til 2012. Da aktiverne procentuelt faldt mere end egenkapitalen, stiger capital ratio i 2013. I 2014 har banken igen besøg af Finanstilsynet som medførte store nedskrivninger med et negativt årsresultat på 223 mio. kr. til følge. Egenkapitalen er dermed faldet med 50,9 % fra 341,4 mio. kr. til 167,8 mio. kr. Aktiverne falder ligeledes, men alene med ca. 17 % i forhold til året før, hvilket skyldes et fald i bankens udlån som følge af nedskrivningerne. Samlet betyder det at capital ratio er 0,039 i 2014.

Vurderes der alene på ledet " $1/\text{capital ratio}$ " ud fra formlen til ICGR, kan det udledes, at en lavere solvens vil medføre et bedre udgangspunkt for vækst.

#### 2.1.2.4 ROA

Udviklingen i ROA er tidligere gennemgået under afsnittet omhandlende ROA, og der henvises til dertil, for en nærmere uddybning. Det skal dog pointeres at ROA har en stor indflydelse på udfaldet af ICGR, da der i formlen for ICGR multipliceres med denne faktor. Jo højere ROA banken har, desto højere og bedre vil ICGR blive.

### 2.1.2.5 ERR

Da der på nuværende tidspunkt og ligeledes ikke tidligere i perioden for analysen, udbetales udbytte til aktionærene i Østjydsk Bank,<sup>39</sup> vil ERR blive 1, da årets resultat sættes i forhold til sig selv. Det betyder at dette led i formlen for beregningen af ICGR vil være størst muligt.

### 2.1.2.6 WACC *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*

For at beregne på WACC skal beta værdien for Østjydsk Bank kendes. Beta for Østjydsk Bank, er i dag 0,46.<sup>40</sup> Teorien bag beta værdien skulle gerne vise, hvilken risiko der er ved investering i banken, hvor beta over 1 betyder risikoen er højere end markedet, hvorimod en beta under 1 betyder, at risikoen er under markedet. Betaværdien for Østjydsk Bank ikke er retvisende, hvilket begrundes med den lave omsætning i aktien, som giver et misvisende beta niveau. Tidligere i opgaven er Spar Nord og Djurslands Bank under ROA brugt som reference. Her er der også en sammenhæng mellem volumen og beta. Hvor Djurslands Bank har den markant laveste volumen og ligger med en beta på 0,41,<sup>41</sup> og modsat har Spar Nord en højere volumen og dermed en højere beta på 0,76.<sup>42</sup>

Derudover skal der tages stilling til, hvad der for investor må betragtes som et rimeligt markedsafkast. Dette gøres ved at sætte det op imod det indeks, som Østjydsk Bank ligger i – nemlig Small Cap. De seneste 5 år er Small Cap gennemsnitligt steget 18,7 % p.a.<sup>43</sup> Dette sættes derfor som kravet for investor til afkast. Det har været et meget højt afkast årene tilbage, som ikke nødvendigvis kan præsteres fremadrettet for hele indekset. Til trods for dette sættes det fortsat som kravet til markedsafkastet, idet investor vil forvente et ekstra højt afkast ved en investering i Østjydsk Bank, hvis indekset for Small Cap for eksempel kun står til et forventet afkast de næste 5 år på 10 % p.a.

<sup>39</sup> Jf. årsrapporter og redegørelser om inspektion i Østjydsk Bank A/S

<sup>40</sup> [www.proinvestor.com](http://www.proinvestor.com) (12)

<sup>41</sup> [www.proinvestor.com](http://www.proinvestor.com) (13)

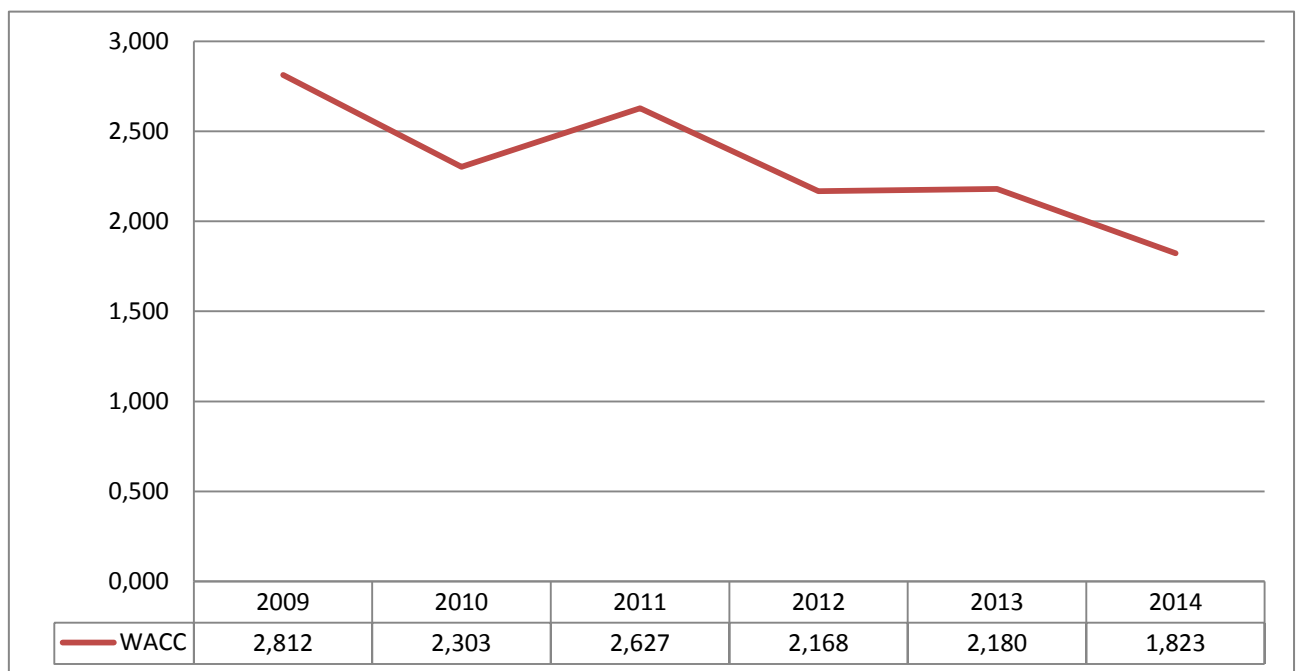
<sup>42</sup> [www.proinvestor.com](http://www.proinvestor.com) (14)

<sup>43</sup> [www.nasdaqomxnordic.com](http://www.nasdaqomxnordic.com) (15)

Den sidste faktor som skal på plads i nøgletallet er den risikofri rente. Den er de sidste 6 år gået fra 3,58 % p.a. til 1,19 % p.a. og i 2015 er den endnu lavere.<sup>44</sup> I beregningerne i opgaven fastsættes renten til den gældende rentesats for de pågældende år.

Herunder ses udviklingen på WACC med de givne forudsætninger.

**Figur 4 – Udviklingen i WACC for Østjysk Bank**



*Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 - se bilag 16*

Som det fremgår af figur 4 herover er WACC over årene faldet fra et niveau på 2,812 i 2009 til 1,823 i 2014. Det betyder reelt, at omkostningerne til funding for Østjysk Bank, er blevet lavere til trods for, at det er en bank i krise. For at finde en forklaring på, hvordan det kan være at WACC er faldet, kræver det en dybere analyse af beregningen.

Formlen for beregning af WACC består af flere led, og det første led som analyseres er leddet  $K_d$  som er omkostningen til fremmedkapital. Over årene er den rentebærende gæld faldet, men ligeledes er renteudgifterne også faldet. Dog er renteudgiften kontra den rentebærende

<sup>44</sup> Bilag 12



gæld faldet mest, så en del af årsagen til lavere WACC i 2014 er på grund af, at banken har færre renteudgifter på den rentebærende gæld.

Det næste led er L leddet i WACC formlen. Forholdet mellem rentebærende passiver og de samlede passiver har ændret sig over årene og ligeledes har der ikke været udbytte i årene. Ændringen fra 0,89 i 2009 til 0,96 i 2014 har stor betydning for WACC tallets fald.

Sidste led er Ke leddet hvor flere faktorer spiller ind. Da markedsafkast er forudsat at være ens igennem årene og ligeså beta, så er det alene den risikofri rente, som påvirker Ke leddet. Her ses der et fald fra 10,5 i 2009 ned til 9,2 i 2014. Et betydeligt fald, som også medfører, at WACC falder væsentligt i niveau. Ud fra en alt andet lige betragtning giver det også god mening, idet renteudgifterne for alle i brancher bør falde i et marked som i dag, hvor der er lave renter på udlån og negative renter på indlån.<sup>45</sup>

### 2.1.3 Delkonklusion på nøgletalsanalyse

Efter at have gennemgået nøgletallene for Østjysk Bank, kan det udledes at banken har betydelige udfordringer i driften. Ledelsen beretter om tilfredsstillende resultater før kursreguleringer og nedskrivninger, hvor banken dog også jf. årsrapporterne har præsteret overskud i perioden på over 100 mio. kr., men især nedskrivningerne har haft stor indflydelse på nettoresultaterne som betragtes som utilfredsstillende. Egenkapitalens forrentning (ROE) og vækstpotentialet (ICGR) har været faldende gennem hele perioden og de store nedskrivninger, resulterer i at de seneste tre årsregnskaber er med et negativt nettoresultat. Banken har flere gange haft besøg af Finanstilsynet, hvilket har medført ekstra nedskrivninger og indskærper i form af, at der ikke må udbetales udbytte til bankens aktionærer.

Banken skulle efter Finanstilsynets inspektion i maj 2013 udarbejde en genoprettelsesplan, som skulle indeholde bankens overvejelser i forhold til blandt andet tilførsel af egenkapital og ansvarlig kapital, reduktion af risikovægtede aktiver, frasalg af filialer, fusion mv. Banken har

<sup>45</sup> [www.finans.tv2.dk](http://www.finans.tv2.dk) (16)

siden 2013 været i gang med denne genopretningsplan og har også frasolgt flere filialer med det formål at komme på rette spor igen.

Underskuddene i resultaterne og frasalg af afdelinger, som påvirker aktiverne, medfører også at afkastningsgraden (ROA) er faldende i perioden. Sammenlignet med andre pengeinstitutter i markedet, har Østjydsk Bank haft en lav ROA i årene op til de negative resultater, og efter de store nedskrivninger og dermed negative resultater er indtruffet, er niveauet højest utilfredsstillende.

Bankens aktie har været på en rutsjetur gennem hele perioden, men til trods for nogle enkelte perioder med stigninger, er den faldet fra næsten kurs 500 til en kurs omkring 10 fra 2009 til 2014. Dette bevidner kraftigt om investorenes mangel på tiltro til banken og til trods for at den gennemsnitlige kapitalomkostning (WACC) er faldet på grund af det lave renteniveau, gør den udfordrende periode som banken på nuværende tidspunkt gennemgår, det svært at tiltrække ny kapital, hvilket igen går ud over konkurrenceevnen og vækstpotentialet.

Med baggrund i analysen af bankens nøgletal, skal der derfor ske store ændringer i driften, hvis der skal være forhåbninger om, at Østjydsk Bank kan fortsætte som en selvstændig bank.

## 2.2 Ekstern analyse for Østjysk Bank

I nedenstående afsnit, gennemgås CRD-IV kravene og hvilken indflydelse implementeringen af disse krav har i forhold til Østjysk Bank. For at få indsigt i, hvad CRD-IV består af, teorien blive gennemgået og herefter koblet på Østjysk Banks nuværende økonomiske nøgletal, samt analysere Østjysk Banks sandsynlighed for at opfylde CRD-IV kravene.

### 2.2.1 CRD-IV teori

#### Regulatoriske krav

CRD-IV reglerne består både af kapitalkravsforordningen CRR (Capital Requirements Regulation) og kapitalkravsdirektivet CRD (Capital Requirements Directive)<sup>46</sup> som er den Europæiske implementering af Basel III reglerne. Basel III reglerne blev vedtaget af G20 landene i 2010.<sup>47</sup>

Indførelsen af de nye CRD-IV krav blev vedtaget i juni 2013<sup>48</sup> med implementering fra 1. januar 2014 og frem til 2019. Formålet med indførelsen af de nye CRD-IV krav, er affødt af den seneste finansielle krise og består i, at den finansielle sektor i Europa fremadrettet skal være mere ensartet og robust overfor finansiell uro, således man nedsætter de risici for negative følger, som opstår heraf.

Erfaringer fra finanskrisen viser, at det finansielle system ikke var tilstrækkeligt polstret til at imødegå store tab,<sup>49</sup> hvilket blandt andet har ført til indførelsen af de nye kapitalkrav. De nye kapitalkrav vil for pengeinstitutterne betyde, at der over en årrække bliver implementeret en række reguleringer, som blandt andet er definition af og krav til størrelsen og kvaliteten af egenkapital. Derudover vil der blive indfaset kapitalbuffer og modpartsrisici, samt ændring eller opstramning af de risikovægtede poster.

---

<sup>46</sup> [www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk) (17)

<sup>47</sup> [www.realkreditraadet.dk](http://www.realkreditraadet.dk) (18)

<sup>48</sup> [www.evm.dk](http://www.evm.dk) (19)

<sup>49</sup> [www2.deloitte.dk](http://www2.deloitte.dk) (20)

### Krav til basiskapitalen (hårde krav)

Basiskapitalen består af 3 typer kapital, ikke-hybrid kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Den ikke-hybride kernekapital og hybrid kernekapital betegnes sammenlagt, kernekapitalen og sammen med den supplerende kapital, udgør det basiskapitalen. Opgørelsen af basiskapitalen på 8 % af de risikovægtede poster, er med indførelsen af CRD-IV uændret, men kvaliteten til basiskapitalen og fordelingen af basiskapitalen er der blevet ændret på.

Grundkapitalen i et pengeinstitut er den ikke-hybride kapital, som består af egenkapital og overført overskud. Den ikke-hybride kapital betegnes således som den bedste kapital for et pengeinstitut, at arbejde med. Samtidig er det også den bedste kapital til at imødegå tab med, da det er denne kapital, som forsvinder først ved en konkurs. Dette betyder således, at eksempelvis aktionærer og garantanter, som har investeret i pengeinstitutts egenkapital i form af aktier eller garantbeviser, vil være dem der står sidst i rækken, efter alle andre kreditorer og er dermed dem, som står med den største risiko.<sup>50</sup>

Den hybride kernekapital er en mellemting mellem aktiekapital og lånekapital,<sup>51</sup> som er optaget på særlige vilkår og opfylder særlige betingelser. Den hybride kernekapital er underlagt særlige regler for, hvor meget der kan medregnes som basiskapital. De regler som den hybride kernekapital er blevet underlagt er blandt andet at, kapitalen må ikke indeholde incitamentter til førtidig indfrielse, den hybride kernekapital skal nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, hvis pengeinstitutts egentlige kernekapitalprocent falder til under 5,125 %. Derudover skal den hybride kernekapital give pengeinstitutts mulighed for frit at annullere rentebetalinger på den hybride kernekapital, for en ubegrænset periode og uden at kompensere ejerne af kapitalen.<sup>52</sup>

Den sidste del af basiskapitalen er den supplerende kapital. Den supplerende kapital består af særlig risikovillig lånekapital og skal opfylde nogle krav, som dog er knap så strenge som

---

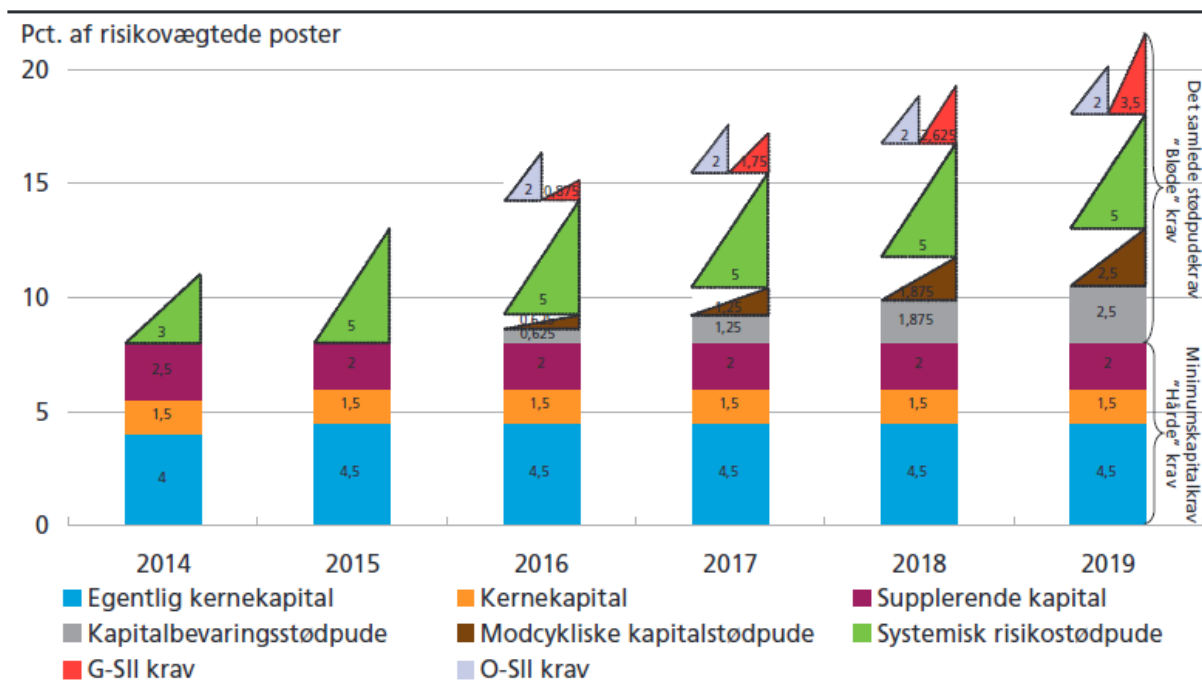
<sup>50</sup> Finansiell Risikostyring side 22 og 320

<sup>51</sup> Finansiell Risikostyring side 320

<sup>52</sup> Finansiell Risikostyring side 320 og 321

kravene til kernekapitalen. Kravene til den supplerende kapital er blandt andet tilsvarende kravet til den hybride kernekapital, at den supplerende kapital fremover ikke må indeholde incitament til førtidig indfrielse. En investor i supplerende kapital står før end en investor i kernekapital, ved konkurs, men står efter de øvrige långivere.<sup>53</sup>

**Figur 5 – Indfasning af kapitalkrav og kapitalstødpuder i CRD IV/CRR**



Kilde: Bilag 10, side 3

Ovenstående figur illustrerer fordelingen af basiskapitalen før, samt efter fuld implementering af de nye CRD-IV krav.

I forbindelse med indfasningen af CRD-IV, skal basiskapitalen i 2019 udgøre 4,5 % ikke-hybrid kernekapital, 1,5 % hybrid kernekapital og 2,0 % supplerende kapital.

Implementeringen sker løbende og i 2013 skal basiskapitalen være 3,5 % i ikke-hybrid kernekapital, 1,0 % i hybrid kernekapital og 3,5 % i supplerende kapital. I 2014 skal den ikke-hybride kernekapital udgøre 4,0 % den hybride kernekapital 1,5 % og den supplerende kapital skal udgøre 2,5 %.

<sup>53</sup> Finansiell Risikostyring side 320

Fra 1-1-2013 frem mod 2019, øges kravet til den ikke-hybride kernekapital fra 2 % til 4,5 %, den hybride kernekapital reduceres fra 2 % til 1,5 %. Den hybride kernekapital vægtes ikke længere i forhold til den ikke-hybride kernekapital, men i stedet i forhold til de risikovægtede poster. Den supplerende kapital reduceres fra 4 % til fremover at være 2 % og vægtes således heller ikke længere i forhold til kernekapitalen, men i forhold til de risikovægtede poster. Det betyder derfor at kravene til basiskapitalen opstrammes således, at det ses i forhold til de risikovægtede poster og skal bestå af mere ren egenkapital.

#### Tillæg via buffere (de bløde krav)

Til imødegåelse af fremtidige kapitalmæssige udfordringer, indføres der også nogle bløde krav i form af kapitalbuffere. Der indføres i alt 5 kapitalbuffere; kapitalbevaringsbuffer, kontracyklisk kapitalbuffer, systemisk buffer, komfort buffer og overholdelse af et individuelt bestemt solvensbehov. Derudover skal de særlig vigtige institutter, benævnt SIFI-institutter, se senere afsnit omkring SIFI-buffer, også overholde nogle individuelle SIFI buffere.

#### Kapitalbevaringsbuffer

Kapitalbevaringsbufferen er en permanent indført buffer på 2,5 % som skal bestå af ikke-hybrid kernekapital. Såfremt et pengeinstitut har en kapitalbevaringsbuffer på under 2,5 %, bliver pengeinstituttet pålagt begrænsninger i form af udbetaling af udbytte til aktionærene og bonus til de ansatte, se senere figur 8 omkring konsekvens for manglende overholdelse af kapitalkrav. Derudover bliver pengeinstituttet forbudt at betale renter på den hybride kernekapital.<sup>54</sup>

#### Kontracyklisk kapitalbuffer

Den kontracykliske buffer fastsættes af de nationale myndigheder og ligger på mellem 0 og 2,5 %. Denne kapitalbuffer skal opfyldes med ikke-hybrid kernekapital<sup>55</sup> og skal ved

<sup>54</sup> Finansiell Risikostyring side 321

<sup>55</sup> Finansiell Risikostyring side 322

højkonjunkturer sørge for, at pengeinstituttet opsparer mere kapital, sådan når der er perioder med lavkonjunkturer, er mulighed for at absorbere et eventuelt tab.

#### Systemisk buffer

Den systemiske buffer fastsættes også af de nationale myndigheder og vil være på op til 3 %. Den systemiske buffer skal ligeledes bestå af ikke-hybrid kernekapital. Formålet med denne buffer er, at lande med forhøjet systemisk risiko, er ekstra polstret til at imødekomme disse forhøjede systemiske risici.

#### Komfortbuffer

Pengeinstitutterne har også mulighed for at indføre en komfortbuffer, hvilken fastsættes af den enkelte bestyrelse i pengeinstituttet. Denne buffer skal ligeledes bestå af ikke-hybrid kernekapital.

#### Individuelt solvensbehov

Pengeinstitutterne laver selv en opgørelse af deres individuelle solvensbehov. Solvensbehovet er individuelt alt afhængigt af pengeinstituttets risikoprofil og er pengeinstituttets opgørelse af basiskapital i forhold til de risikovægtede poster. Det individuelle solvensbehov må ikke være mindre end 8 % af de risikovægtede poster,<sup>56</sup> altså ikke mindre end kravet til basiskapitalen.

#### SIFI-buffer

For de institutter som er udnævnt som SIFI institutter (Systemically important financial institutions) er der også pålagt en yderligere buffer, som er individuelt fastsat. De finansielle institutter som er SIFI institutter i Danmark er; Danske Bank, Nykredit Realkredit A/S, Nordea Bank Danmark A/S, Jyske Bank A/S, Sydbank A/S og DLR Kredit A/S.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (21)

<sup>57</sup> Bilag 11

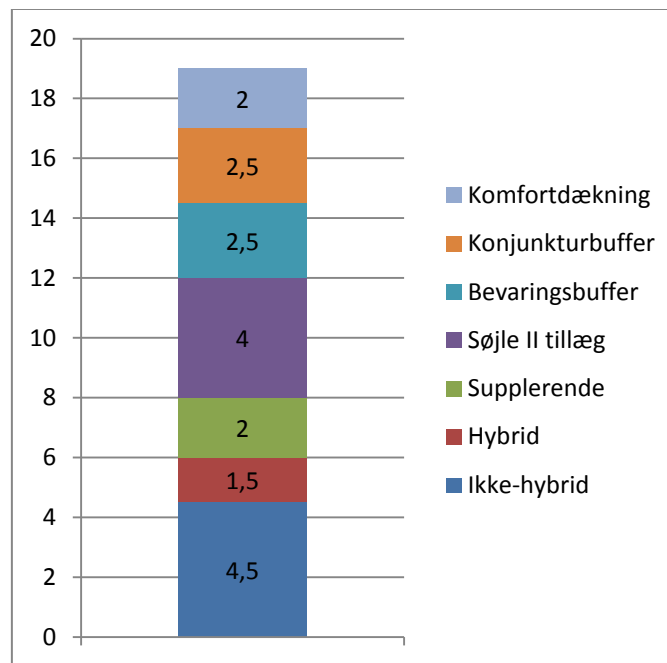
## Solvensens opbygning

Udover ændringer til basiskapitalen, indeholder CRD-IV ligeledes strengere krav til kvaliteten af basiskapitalen. De strengeste krav som er indført, er i forhold til den hybride kernekapital, idet den som tidligere nævnt fremadrettet skal opfylde følgende betingelser:<sup>58</sup>

- Må ikke indeholde incitamentter til førtidig indfrielse
- Skal give pengeinstituttet mulighed for frit at annullere rentebetalinger, på den hybride kernekapital for en ubegrænset periode, uden kompensation til ejerne
- Skal nedskrives eller konverteres til egentlig kernekapital, hvis den egentlige kernekapitalprocent falder til under 5,125 %

Udover ovenstående øgede kapitalkrav, må den supplerende kapital heller ikke indeholde incitamentter til førtidig indfrielse, hvilket er underlagt en overgangsordning såfremt kravet ikke opfyldes på nuværende tidspunkt.

**Figur 6 – Illustration på opbygning af kapitalkravene fra år 2019**



Kilde: Egen tilvirkning pba. Jørgen Just Andersen side 320

<sup>58</sup> Finansiell Risikostyring side 320 og 321

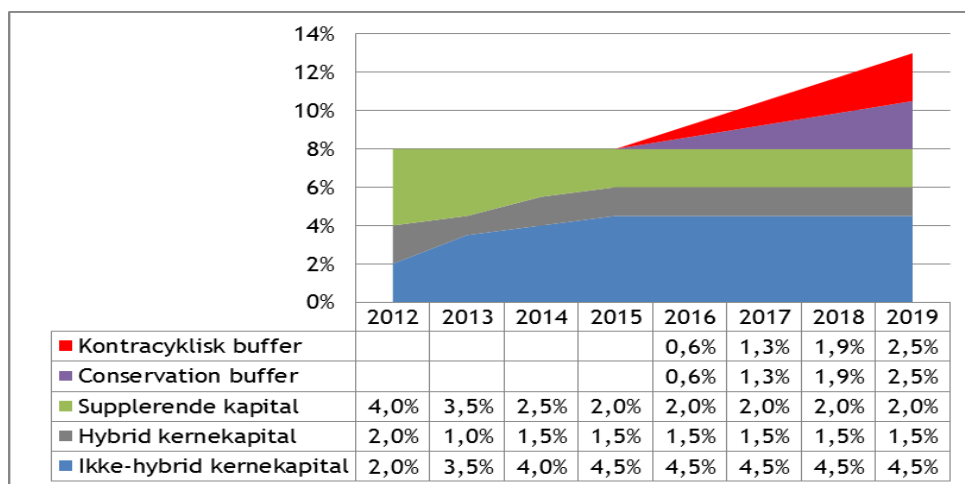


Ovenstående figur illustrerer opbygningen af de nye kapitalkrav. Af den nederste boks, fremgår den ”hårde kapital” på 4,5 % som består af ikke-hybrid kernekapital, herefter tillægges den hybride kernekapital på 1,5 % og den supplerende kapital på 2 %.

Der bygges herefter videre med de ”bløde kapitalkrav”, som består af det individuelle solvensbehov (benævnt søjle II tillæg) hvor værdien i ovenstående figur blot er et tal eksempel. Dernæst tillægges bevaringsbufferen på 2,5 %, samt den konjunktur buffer på 2,5 % og til sidst komfordækningen.

Når CRD-IV kravene er fuldt indfaset i 2019 og forudsat der er højkonjunktur, hvor konjunkturbufferen er aktiveret, vil det samlede kapitalkrav udgøre 13 %. Hertil skal tillægges det individuelle solvensbehov.

**Figur 7 – Illustration af indfasning af kapitalbufferne**



Kilde: *Finansiell Risikostyring* side 323

Ud fra ovenstående figur, har det blandt andet været muligt for pengeinstitutterne, at udarbejde en langsigtet strategi for opnåelse af CRD-IV kravene. Indfasningen er i fuld gang, idet indfasningen af de bløde kapitalkrav startede primo 2014.

Såfremt et pengeinstitut ikke overholder kapitalkravene, vil det blive pålagt restriktioner i udlodningen af instituttets overskud, hvor overskuddet i stedet skal anvendes til opsparing. Udlodningen og opsparingen er differentieret i forhold til, hvor meget pengeinstituttet

mangler for at overholde kapitalkravene. I nedenstående figur vises, hvordan et pengeinstitut bliver begrænset i deres udlodninger, såfremt de ikke overholder kapitalkravene. I yderste konsekvens, kan et pengeinstitut få tilbagekaldt deres tilladelse til at drive finansiel virksomhed.

**Figur 8 – konsekvens for manglende overholdelse af kapitalkrav**

Kvartil	Kombineret buffer i procent af de risikovægtede poster	Maksimal udlodning mv. i procent af resultat efter skat
	100 ->	100% - Ingen begrænsning i udlodning mv.
4. kvartil	75-100 %	60% - Begrænset udlodning mv.
3. kvartil	50-75 %	40% - Begrænset udlodning mv.
2. kvartil	25-50 %	20% - Begrænset udlodning mv.
1. kvartil	0-25 %	0% - Ingen udlodning mv.

*Kilde: Egen tilvirkning pba. BEK1349-121214*

Ovenfor er teorien omkring de nye CRD-IV regler kort blevet beskrevet. Som det ses, er der sket en væsentlig opstramning omkring kvantiteten og kvaliteten af pengeinstitutternes kapital. Fremover skal pengeinstitutterne have større buffere til at imødekomme eventuel finansiel uro, hvilket skal bestå af mere sikker kapital end hidtil.

Overholder et pengeinstitut ikke de bløde krav, vil de blive begrænset i deres mulighed for at udbetale udbytte, men i stedet afsætte mere til opsparing.

I det følgende afsnit vil vi analysere på, hvorvidt Østjysk Bank overholder de eksisterende CRD-IV krav.

### 2.2.2 CRD-IV analyse for Østjysk Bank

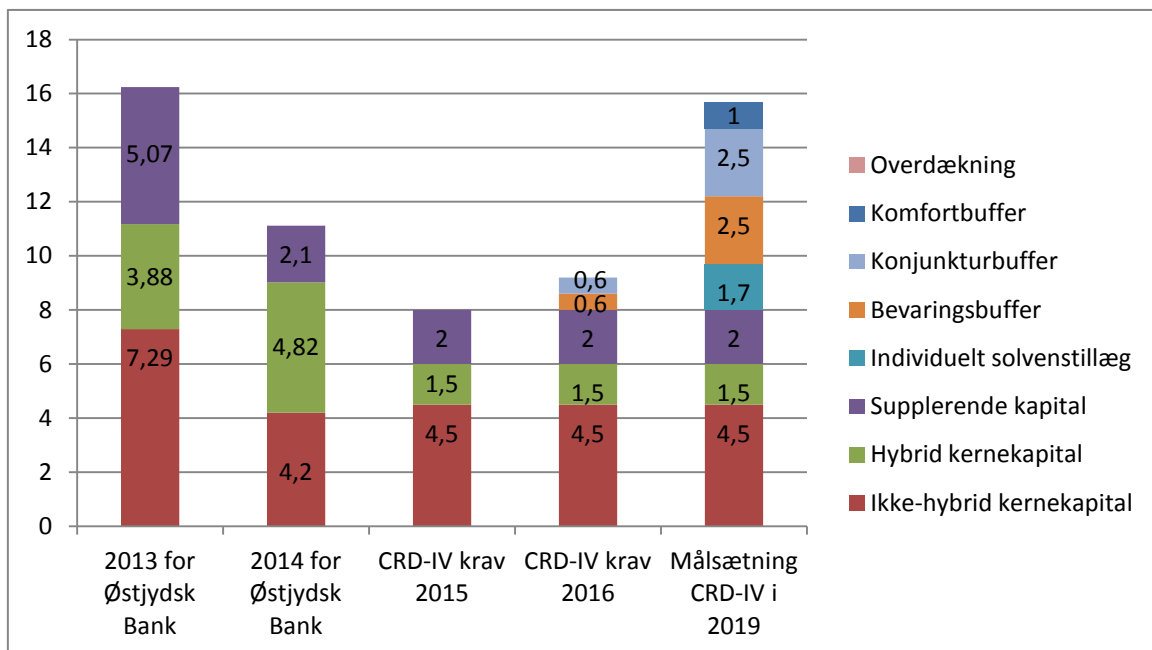
I det foregående afsnit er teorien omkring CRD-IV gennemgået og det følgende afsnit vil analysere på, hvilken indflydelse indførelsen af CRD-IV kravene har haft og vil få fremadrettet for Østjysk Bank. Idet CRD-IV kravene allerede er påbegyndt sin indfasning, vil analysen fokusere på, hvorvidt Østjysk Bank overholder de nugældende krav, samt analysere sandsynligheden for at Østjysk Bank kan overholde de fremtidige krav.

For at få lidt historik på udviklingen, vil analysen tage udgangspunkt i regnskaberne 2013 og 2014, hvorefter vi vil komme med vores vurdering af muligheden for Østjysk Bank, at kunne opfylde de fremtidige CRD-IV krav. I CRD-IV analysen benyttes der ikke ældre tal end 2013, da kravene først blev indført fra 2013.

I henhold til de nye krav skal basiskapitalen minimum være 8 % af kapitalen i forhold til de risikovægtede poster og må bestå af ikke-hybrid kernekapital, hybridkernekapital og supplerende kapital.

Østjysk Bank har følgende nøgletal til vurdering af overholdelse af CRD-IV og illustreres grafisk nedenfor.

Figur 9 – Illustration af Østjysk Banks basiskapital



Kilde: Egen tilvirkning pba. af årsrapport 2014 - se bilag 22

Kapitalsammensætningen for Østjysk Bank har ændret sig markant fra 2013 til 2014. Den ikke-hybride kernekapital er faldet med godt 73 % og banken overholder dermed kun lige kravet om 4 % ikke-hybrid kernekapital, som var kravet i 2014. Den væsentligste årsag til det kraftige fald, skyldtes underskuddet i 2014, hvilket reducerer egenkapitalen. For at overholde de fremtidige CRD-IV kapitalkrav, skal ikke-hybrid kapital således minimum være 4,5 % ved udgangen af 2015. Det kræves derfor af banken, at de enten har et positivt resultat i 2015 som kan overføres, eller at de på anden måde øger deres egenkapital, for at kunne øge deres andel af ikke-hybride kernekapital.

Jf. regnskabet 2014, har Østjysk Bank solgt 2 afdelinger pr. 1. januar 2015, hvor de får et nettoprovenu på 73,1 mio. kr., hvilket øger deres egenkapital tilsvarende fra 167.857 mio. til 240.857 mio. Ledelsesberetningen for regnskabsåret 2014, forventer at salget af de to afdelinger isoleret set vil øge den ikke-hybride kernekapital med 2,7 %, hvilket formentlig begrundes med at ledelsen har en forventning om, at de risikovægtede poster vil blive nedbragt i forbindelse med salget af de to afdelinger.

Ligeledes ifølge ledelsesberetningen,<sup>59</sup> arbejder ledelsen på at gennemføre en kapitaludvidelse i løbet af 2015, hvilket vil bidrage til, at den ikke-hybride kernekapital kan blive forbedret.

Den hybride kapital er øget med 24 % fra 3,88 % i 2013 til 4,82 % i 2014 og skyldtes at, Østjysk Bank har optaget hybrid kernekapital hos staten på 157 mio. kr.

Den supplerende kapital er faldet med 58 % fra 5,07 % til 2,1 % og holder sig således kun lige indenfor grænsen af kravet i både 2014 og 2015 til supplerende kapital på 2 %.

### 2.2.3 Delkonklusion på CRD-IV for Østjysk Bank

Overordnet set må Østjysk Bank ikke have underskud i 2015, da det vil udhule egenkapitalen yderligere og dermed bringe den ikke-hybride kernekapital længere ned i forhold til kravet på 4,5 % af de risikovægtede poster. Østjysk bank skal søge at nedjustere deres andel af risikovægtede poster, samtidig med at de skal have et positivt resultat for 2015, til at øge egenkapitalen, hvilket også kan løses ved at lave en succesfuld kapitaludvidelse. På trods af deres historiske regnskaber og frasalget af afdelinger, kan det blive svært for Østjysk Bank at tiltrække ny kapital via en aktieemission. Derudover kæmper de med nedskrivningerne, som belaster deres regnskaber væsentligt og dermed giver dem ringe udsigter til, at kunne præstere et positivt resultat i 2015. Det vurderes derfor svært for Østjysk Bank, i det hele taget, at kunne overholde CRD-IV kravene både i 2015 under indfasningen og på sigt ved fuld implementering i 2019.

## 2.3 Eksponering for Østjysk Bank

De finansielle markeder kan til tider være meget uforudsigelige og der er derfor flere områder, hvor en bank er eksponeret overfor forskellige typer af risici. Det er derfor vigtigt at forsøge at imødekomme eventuelle risici for at minimere risikoen for tab. Dette gøres ved at udarbejde arbejdsgange og politikker for risikostyring. De forskellige risici opdeles i forretningsmæssige og finansielle risici, og nedenfor er de blevet opdelt i fire områder:

---

<sup>59</sup> Årsregnskabet 2014 for Østjysk Bank side 11

- Markedsrisiko
- Operationel risiko
- Likviditetsrisiko
- Kreditrisiko

Ved markedsrisiko forstås risikoen for, at markedsforholdene påvirker værdien af bankens aktiver og passiver, hvilket blandt andet kan være renteutvikling, aktie - og valutakurser mv. Operationel risiko dækker over både interne og eksterne forhold som ikke kan placeres under de andre finansielle risikoområder. Her kan der være tale om menneskelige fejl, system- og proceduremæssige udfordringer, røverier, juridiske risici mv. Likviditetsrisiko er risikoen for at der ikke kan anskaffes likviditet eller at omkostningerne hertil stiger uforholdsmæssigt meget. Den sidst nævnte er kreditrisikoen, som også umiddelbart er den væsentligste risiko for bankerne. Området dækker over risikoen for tab som følge af at bankens debitorer ikke kan overholde betalingsforpligtelserne over for banken.<sup>60</sup> Da kreditrisikoen er det største risikoområde for Østjydsk Bank,<sup>61</sup> er det alene dette område, som vil blive nærmere belyst.

Østjydsk Bank har en fordeling af udlåns- og garantiporteføljen på 73 % til erhverv og 27 % til private,<sup>62</sup> og som Finanstilsynet udtrykker det i redegørelsen for besøget i Østjydsk Bank i juli måned 2014, har banken valgt en høj udlånseksponering mod erhverv og ejendomme.<sup>63</sup> Banken har selv oplyst, at den har et ønske om, at det private segment udgør 40 % af porteføljen. Der arbejdes derfor målrettet hen mod at fordelingen ændres, som det også tidligere har været tilfældet.<sup>64</sup> Dette stemmer også godt overens med bankens ønske om en risikospredning som sikrer, at banken ikke bliver for følsom på store enkeltkunder eller brancher. Bankens eksponering ligger som nævnt primært på erhvervsområdet og her udgør de største segmenter landbrug, ejendomme, liberalt erhverv, håndværk og detailhandel.<sup>65+66</sup>

<sup>60</sup> Finansiell risikostyring kapitel 7

<sup>61</sup> Risikorapporten 2014 for Østjydsk Bank side 5+9

<sup>62</sup> Årsrapporten 2014 for Østjydsk Bank side 48

<sup>63</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (22)

<sup>64</sup> Årsrapporten 2013 for Østjydsk Bank side 36

<sup>65</sup> Årsrapporten 2014 for Østjydsk Bank side 14

<sup>66</sup> Risikorapporten 2014 for Østjydsk Bank side 20

De seneste års udvikling, og den økonomiske afmatning, har medført en større usikkerhed omkring hvad fremtiden bringer. Banken afviser heller ikke, at en fortsat negativ udvikling, inden for de brancher som Østjydsk Bank har betydelige engagementer indenfor, kan resultere i yderligere nedskrivninger. Henledes opmærksomheden til bankens opgørelse af "summen af store engagementer" jævnfør Tilsynsdiamanten, kan det udledes at summen af disse udgør hele 290,9 %, <sup>67</sup> hvor Tilsynsdiamanten grænse herfor er højest 125 %. Den kraftige udvikling i forhold til året før, hvor summen var 73,9 %, <sup>68</sup> skal ikke findes i at banken har øget eksponeringen på disse kunder, men at kapitalgrundlaget af faldet. Alligevel viser det noget om bankens følsomhed over for de store engagementer.

Ses der på bankens eksponering over for branchen "fast ejendom" udgør denne 19 % <sup>69</sup> af den samlede eksponering, hvilket er 63,8 % højere end gennemsnittet på 11,6 % for mindre pengeinstitutter. <sup>70</sup> Værdiansættelsen af sikkerhederne i denne branche er forbundet med stor usikkerhed, da det sker i et illikvidt marked, hvor der ikke handles ret mange af denne type aktiver, og at kendskabet til markeds- og belåningsværdier derfor er meget lavt. Dette medfører usikkerhed om aktivernes reelle værdi og dermed risiko for et yderligere nedskrivningsbehov.

En anden større eksponering for Østjydsk Bank er på landbrugsengagementerne. Her er værdien af landbrugsjorden en stor faktor, og Østjydsk Bank har på de engagementer med objektiv indikation for værdiforringelse, anvendt hektarpris på maksimalt 150.000 kr. Jævnfør en markedsovervågning af Finanstilsynet i 2014 <sup>71</sup> har tilsynet nedjusteret priserne på dyrkbar landbrugsjord i størstedelen af de områder som landet er inddelt i. Heraf fremgår det at priserne i langt størstedelen af områderne er under de 150.000 kr. som banken anvender som maksimalpris.

---

<sup>67</sup> Risikorapporten 2014 for Østjydsk Bank side 8

<sup>68</sup> Årsrapporten 2013 for Østjydsk Bank side 16

<sup>69</sup> Årsrapporten 2013 for Østjydsk Bank side 48

<sup>70</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (23)

<sup>71</sup> Bilag 13

En anden væsentlig faktor er de lave og eventuelt faldende priser på mælk og svin, ligesom den russiske boykot udfordrer producenternes indtjeningsevne og resultater.<sup>72</sup> Denne risiko og forskellen i den anvendte maksimalpris på landbrugsjord sammen med evt. ændringer i de anvendte staldpladser, mv., kan medføre et stigende behov for nedskrivninger.

Inden for den private del er der også usikkerheder forbundet med opgørelsen af nedskrivningerne. Der er mange kunder som i dag ikke har udfordringer med at betale ydelserne på deres gældsforpligtelser, men stigende renter og udløb af afdragsfrihed, kan resultere i manglende betalingsevne. Derudover er der også kunder, som ikke kan sælge deres ejendom uden at måtte realisere et tab.

Årsagen til de individuelle nedskrivninger fremgår af årsrapporten.<sup>73</sup> Her har banken delt årsagerne op i 4 kategorier som er betydelige økonomiske vanskeligheder, kontraktbrud, lempelser i vilkår og sandsynlighed for konkurs. Der er her den første og den sidstnævnte kategori som er de største årsager til at nedskrivningerne er nødvendige, da de til sammen udgør 89,1 % af nedskrivningerne.

Af nedskrivningerne udgør erhverv 70,9 % og privat de sidste 29,1 %. Dette stemmer meget fint overens med fordelingen af eksponeringen. Af de udgiftsførte beløb, udgør erhverv dog kun 61,7 % og privat 38,3 %, hvilket er lidt skævt i forhold til eksponeringsfordelingen.<sup>74</sup> For 2014 taber banken dermed mere på privatdelen end erhvervsdelen i forhold til eksponering, hvilket er lidt atypisk. I 2013 udgjorde de udgiftsførte beløb for privat ca. 21 %, hvilket stemmer fint overens med nedskrivningerne for året.

Banken oplyser i årsrapporten,<sup>75</sup> at den siden Finanstilsynets inspektion har arbejdet målrettet på en forbedring af kreditstyring, forretningsgange og interne kontroller. Får banken succes med at foretage en tilfredsstillende tilpasning, kan det påvirke mængden af de ekstra nedskrivninger som banken er blevet pålagt efter besøg af Finanstilsynet. Bankens slipper

---

<sup>72</sup> Bilag 15

<sup>73</sup> Årsrapporten 2014 for Østjydsk Bank side 36

<sup>74</sup> Risikoreporten 2014 for Østjydsk Bank side 22

<sup>75</sup> Årsrapporten 2014 for Østjydsk Bank side 33

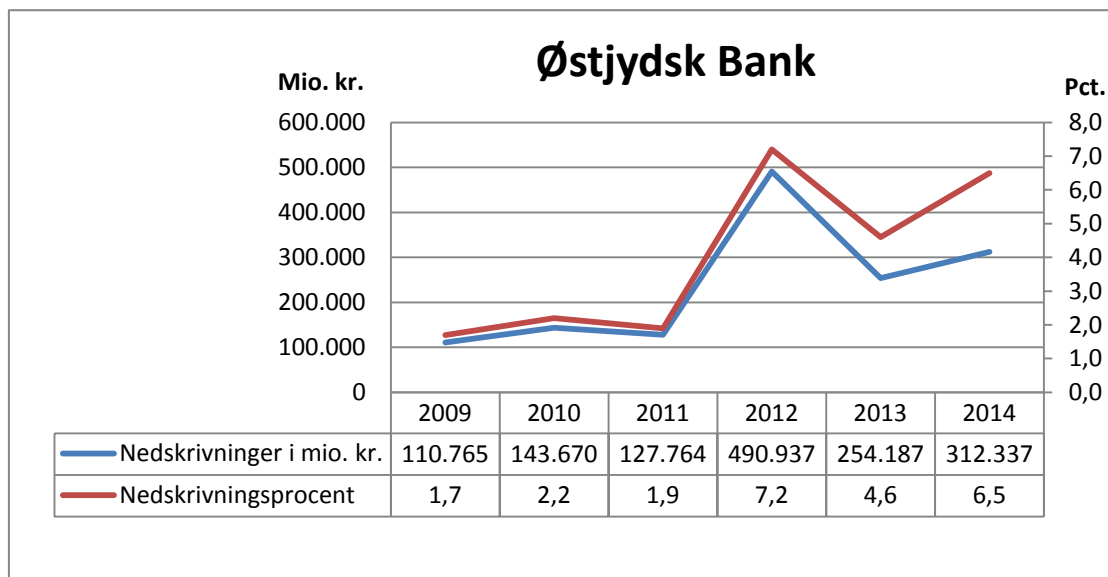


næppe for nedskrivninger, men får den styr på kreditstyringen og dermed også budgetteringen af nedskrivningerne kan det påvirke bankens resultater positivt.

## 2.4 Nedskrivninger for Østjysk Bank

I 2009 var nedskrivningerne på ca. 111 mio. kr. og her skrev ledelsen i årsrapporten, at den finansielle krise har sat sine dybe spor på nedskrivningsprocenten.<sup>76</sup> Det skulle så være starten på en noget svingende udvikling i nedskrivningerne for Østjysk Bank. Udviklingen af nedskrivningerne fremgår af nedenstående figur 10.

**Figur 10 – Nedskrivninger og nedskrivningsprocent for Østjysk Bank**



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter - se bilag 18

Der var små udsving til 2010 og 2011, men i marts måned 2011, havde banken besøg af Finanstilsynet. Finanstilsynet påbød banken at foretage ekstra nedskrivninger på to erhvervsengagementer på i alt 13 mio. kr. Den største stigning ser vi fra 2011 til 2012. Her havde Finanstilsynet præciseret nedskrivningsreglerne, hvilket medførte at engagementer med objektiv indikation for værdiforringelse (OIV) steg væsentligt. I første omgang havde banken opgjort nedskrivningerne for 2012 til 364 mio. kr., men efter endnu et besøg fra Finanstilsynet i 2013, blev banken bedt om at foretage yderligere nedskrivninger for 342 mio. kr. hvoraf

<sup>76</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (24)

126,9 mio. kr. skulle tilskrives i 2012. Nedskrivningerne for 2012 blev således i alt 491 mio. kr. svarende til en stigning på 284 % i forhold til 2011. Ud af de 342 mio. kr. i ekstra nedskrivninger relaterede 285 mio. kr. af dem til de 78 største engagementer.<sup>77</sup> I 2014 fik Østjysk Bank igen besøg af Finanstilsynet, og her fandt tilsynet behov for ekstra nedskrivninger på 216 mio. kr.<sup>78</sup> Banken så derudover selv et behov for ekstra 20 mio. kr. i nedskrivninger efter året var gjort op.<sup>79</sup>

Af Finanstilsynets redegørelse fra 3. juli 2014 fremgår det, at der er objektiv indikation for værdiforringelse (OIV) på 44 % af de 87 største engagementer. I takt med at bankens kapitalgrundlag har været faldende og nedskrivningerne er store, bliver Østjysk Bank mere om mere udsat for de store engagementer.

Behovet for de ekstra nedskrivninger på de store erhvervsengagementer sker i forbindelse med at banken har forøget engagementerne på flere af kunderne som følge af, at driften i disse selskaber har været negativ. Nogle af engagementerne har også udviklet sig ringere end foråret 2013, og banken har i enkelte tilfælde vurderet værdien af nogle projekter for højt. På stikprøverne af de mindre og mellemstore erhvervsengagementer nedskriver banken ikke hurtigt nok og banken har også flere engagementer som ikke har været fulgt tæt nok på. Derudover har banken også overvurderet værdien af det pant som ligger til sikkerhed for engagementet.<sup>80</sup>

## 2.5 Delkonklusion for Østjysk Bank som selvstændig bank

Østjysk Bank har siden 2012 set markante forringelser på deres nøgletal, hvilket har haft en direkte effekt på solvensen. Negative resultater har medført faldende egenkapital, hvilket er en ond cirkel, som igennem årene har resulteret i frasalg af afdelinger, samt fejlslagne forsøg på kapitalfremskaffelse. De tiltag som banken har foretaget har ikke haft den ønskede effekt, og fortsat ringe nøgletal medfører, at Østjysk Bank i 2015 kan få meget svært ved at opfylde

<sup>77</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (25)

<sup>78</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (26)

<sup>79</sup> [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk) (27)

<sup>80</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (28)

CRD-IV kravene. Der ses ikke grundlag for markante forbedringer på dette område, hvilket vil bevirke at banken kan tvinges under solvenskravet på 4,5 % i ikke-hybrid kernekapital. Dette begrundes i analysen af eksponering og nedskrivningsanalysen, som viser at Østjydsk Bank taber forholdsmæssigt meget på sine private engagementer, samt er overeksponeret på øvrige erhverv og landbrug.

Med baggrund i disse udfordringer for 2015 er det derfor analysens konklusion, at Østjydsk Bank meget proaktivt bør opsøge en partner, idet individuel overlevelse vurderes usandsynligt. Yderligere må banken erkende, at situationen er så svær, at opkøb frem for fusion kan komme på tale. Det vil betyde, at banken kan risikere ikke alene at ophøre som selvstændigt pengeinstitut, men i det hele taget under navnet Østjydsk Bank.

### 3. Valg af partner

Uanset om der er tale om en veldrevet virksomhed, eller ej, er det vigtigt at have en plan B, såfremt der skulle opstå behov herfor. Idet Østjysk Bank i foregående afsnit er blevet analyseret og banken anses for at have ringe muligheder for at overleve som et selvstændigt pengeinstitut, vil det nu blive belyst hvilken fusions- eller opkøbspartner, som kan være en mulig plan B for Østjysk Bank.

#### 3.1 De tre potentielle partnere

Der kan være mange mulige partnere for Østjysk Bank. I opgaven er der udvalgt tre kandidater, som potentielle partnere på baggrunde af nogle senere defineret kriterier. De tre valgte banker og deres baggrund for at være udvalgt som kandidat er som følger:

- **Arbejdernes Landsbank**
  - Banken har investeret i aktiekapital i Østjysk Bank
  - Banken har allerede været inde og se på Østjysk Banks bøger
  - De har tidligere erfaring med overtagelse af afdelinger
- **Jutlander Bank**
  - En stærk bank i vækst, som muligvis med fordel kunne søge vækst via opkøb i ”fælles markedsområder”
  - Banken har allerede været inde og se på Østjysk Banks bøger
  - De har tidligere erfaring med overtagelse af afdelinger
- **Djurslands Bank**
  - Godt repræsenteret i Østjylland og ned mod Århus, men ikke i Randers og nord for Randers (ud mod Midtjylland)
  - Banken har tidligere haft øje på afdelinger<sup>81</sup>

Fælles for alle tre potentielle partnere er, at hvis Østjysk Bank går ned, så vil der under alle omstændigheder komme en vis regning via bankpakkerne.

---

<sup>81</sup> Bilag 14

## 3.2 Målepunkterne

I opgaven er der valgt nogle målepunkter, som der findes relevante for en fusion eller opkøb af Østjysk Bank. Målepunkterne er som følger og vil blive gennemgået enkeltvis:

- Solvens
- Nedskrivninger
- Eksposering
- Geografi
- IT omkostninger

Hvert punkt vil blive behandlet i forhold til de tre potentielle fusionspartnere og holdt op imod hinanden. Når alle punkter er gennemgået, vil de indgå i en vægtet score, som danner basis for valg af den bedste kandidat. Når den bedste kandidat er fundet, vil denne blive holdt direkte op imod Østjysk Bank. Mere om dette senere i opgaven.

### 3.2.1 Solvensanalyse for fusionspartnere

Igennem finanskrisen er flere banker og sparekasser lukket netop på baggrund af solvensen. Som gennemgået i tidligere afsnit skal et pengeinstitut overholde visse krav i forhold til solvensen, for at kunne drive pengeinstitutvirksomhed. Det er derfor yderste relevant, at der ved et match af mulige fusionspartnere ses på netop dette område. Ved valget af, hvem der bedst kan fusionere med Østjysk Bank i forhold solvensen, vil den historiske udvikling for de tre kandidater blive belyst, for at se en tendens, samt hvem der isoleret står stærkest.

Til at starte med, ses der på historikken for de tre kandidater, hvor tallene er hentet direkte fra de respektive bankers regnskaber. Til dette skal dog tilføjes, at der på grund af Jutlander Banks fusion i 2013 ikke findes ordentligt historik, hvorfor der alene benyttes tallene fra 2013 og 2014.

Tabel 3 – Solvens kontra behov

Årstal	Jutlander Bank			Arbejdernes Landsbank			Djurslands Bank		
	Solvens procent	Solvens behov	Overdækning	Solvens Procent	Solvens Behov	Overdækning	Solvens procent	Solvens Behov	Overdækning
2014	16,8 %	11,4 %	5,4 %	15,6 %	9,4 %	6,2 %	16,7 %	11,5 %	5,2 %
2013	16,8 %	11,4 %	5,4 %	14,9 %	9,4 %	5,5 %	17,3 %	11,2 %	6,1 %
2012				14,6 %	9,1 %	5,5 %	16,6 %	9,7 %	6,9 %
2011				13,5 %	9,1 %	4,4 %	15,3 %	8,5 %	6,8 %
2010				13,1 %	9,0 %	4,1 %	15,7 %	8,0 %	7,7 %
<b>Snit</b>	16,8 %	11,4 %	5,4 %	14,3 %	9,2 %	5,14 %	16,3 %	9,8 %	6,5 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2014.<sup>82</sup>

Når der kigges på det samlede data, så har Arbejdernes Landsbank det laveste solvensbehov i gennemsnit over årene, men dog også den laveste overdækning. Modsat har Djurslands Bank både højere overdækning, men også et højere solvensbehov. Gennemsnittet for Arbejdernes Landsbank og Djurslands Bank viser ikke, at solvensbehovet de seneste år er steget væsentligt for de to banker, men Djurslands Bank har et lavere krav til det individuelle behov og pr. 31.12.2014 en lavere overdækning. Med begrænset data for Jutlander Bank, er der ikke nok data til ensidigt at vurdere banken, men hvis de sidste to år vægtes og er bærende for en vurdering, så er Jutlander Bank ikke en fremtidig fusionspartner, idet deres solvensbehov er størst og deres overdækning mindst. Derfor går 3. pladsen for de historiske tal til Jutlander Bank, 2. pladsen til Djurslands Bank og 1. pladsen tildeles Arbejdernes Landsbank, idet de har en udmærket overdækning og et lavere solvensbehov. I sidste ende begrundes det også med, at Arbejdernes Landsbank med deres størrelse bedre kan tage Østjydsk Bank i bøgerne uden at solvensen påvirkes for meget.

<sup>82</sup> Bemærk at enkelte år er ”8+ metoden” og kan derfor ikke sammenlignes

### 3.2.2 Eksposeringen for fusionspartnerne

I henhold til tidligere nævnte risikoeksposering, hører kundeeksposering ind under risikotypen, kreditrisiko.

For at være realistiske omkring en fusionspartner, er det nødvendigt at se på, hvordan de forskellige fusionspartners eksposering er, således det bedste match findes i forhold til kundeeksposering. Vægtningen af eksposeringen antages derfor at være én af de mere betydningsfulde i valget af fusionspartner, idet en fusionspartner skal have mulighed for at rumme hele Østjysk Banks kundeportefølje, under hensyntagen til deres egen strategi omkring eksposeringen mellem privat og erhverv.

For at få et overblik over, hvordan eksposeringerne i Jutlander Bank, Arbejdernes Landsbank og Djurslands Bank er fordelt, har vi lavet nedenstående tabel 3.

Tabellen viser eksposeringen mellem privat og erhverv, hvor erhverv igen er opdelt indenfor eksposeringen af de 5 største brancher, samt det resterende erhverv. Denne opdeling i brancher er for at se, hvor det enkelte pengeinstitut har deres overvægt og dermed hvor de er mest udsatte.

I de kolonner hvor der fremgår 0, betyder det ikke at pengeinstituttet ikke har noget af denne art, men at det i pengeinstituttets risikorapport er inkluderet i den samlede andel af erhverv.

Tabel 4 – Kundeeksponering i %

	Østjydsk Bank	Arbejdernes Landsbank	Djurslands Bank	Jutlander Bank
Private	25,6	51,5	32,5	40,6
Off. myndigheder	0,1	0,2	6,2	0
Andre poster	0	4,9	0	0
Erhverv i alt	74,3	43,4	61,3	59,4
1. Landbrug	9,5	0,33	8,6	14,8
2. Ejendomme	13,6	6,2	8	15,4
3. Handel	7,9	4,9	4	3,9
4. Finansiering og forsikring	19,8	13	18,9	6,3
5. Øvrigt erhverv	10	10,4	9,8	7,2
6. Øvrigt erhverv	13,5	4,9	0	0

Kilde: Egen tilvirkning pba. risikorapporter 2014

Arbejdernes Landsbank har en overvægt af privatkunder, hvilket ifølge dem selv er det som kendetegner dem. Privatkunderne består fortrinsvis af kunder med ejerbolig ca. 30 %, hvor der således er 24 % som har andelsbolig.<sup>83</sup> De har ikke de helt store erhvervseksponeringer, hvor man kan spotte en tendens til overvægt, men i stedet en meget spredt brancheeksponering. Dette er også noget Arbejdernes Landsbank er klar over, idet de samtidig er klar over, at deres erhvervs eksponering er lav i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter.<sup>84</sup> Dog er der en mindre overvægt af foreninger, hvilket Arbejdernes Landsbank er bevidste om.

Djurslands Bank har en fordeling af kundeporteføljen med ca. 32 % på det private område og ca. 68 % inden for erhverv. Djurslands Bank har dog ikke rigtig nogen eksponering indenfor landbrug, som ellers er en branche, der de senere år har forårsaget store nedskrivninger og tab andre pengeinstitutter. Der hvor Djurslands Bank er mest eksponeret er indenfor finansiering og forsikring. I forhold til de to øvrige kandidater, har Djurslands Bank næsten kun en halv gang eksponering inden for dette område, i forhold til Arbejdernes Landsbank, men ca. tre gange så stor som Jutlander Bank.

<sup>83</sup> Risikorapport 2014 for Arbejdernes Landsbank side 20

<sup>84</sup> Risikorapport 2014 for Arbejdernes Landsbank side 23



Jutlander Bank har deres eksponering fordelt på ca. 40 % privat og ca. 60 % erhverv, hvilket også er det som Jutlander Bank bestræber sig på.<sup>85</sup> Jutlander Bank har forholdsmæssig stor eksponering på landbrug og ejendomme, som begge udgør omkring 15 % hver.

For at konkludere på, hvem vi finder bedst egnet som fusionspartner for så vidt angår eksponeringer, placerer vi Arbejdernes Landsbank som den bedst egnede, Djurslands Bank som nr. 2 og Jutlander Bank som nummer 3. Begrundelsen herfor er blandt andet, at Arbejdernes Landsbank har en stor eksponering på private og lille eksponering på erhverv herunder i særdeleshed meget lille eksponering indenfor landbrug og ejendomme, hvilket matcher Østjydsk Bank godt.

Djurslands Bank har næsten samme fordeling mellem privat og erhverv, hvorfor det ikke anses som den mest oplagte fusionspartner, idet både Østjydsk Bank og Djurslands Bank ønsker at øge deres andel af private kunder.

Jutlander Bank har dog en fordelingen mellem privat og erhverv, som godt ville kunne forsvare at fusionere ud fra, men idet Jutlander Banks erhverv har stor eksponering indenfor både landbrug og ejendomme, vil det ikke være hensigtsmæssigt at øge denne eksponering, da det antageligt er i disse 2 brancher at pengeinstitutterne har deres nedskrivninger og tab.

Derfor Arbejdernes Landsbank nr. 1, Djurslands Bank nr. 2 og Jutlander Bank nr. 3.

### 3.2.3 Analyse af nedskrivninger for potentielle partnere

I processen hen mod at finde en fusionspartner, er det ikke alene vigtigt at kigge på hvor pengene bliver tabt, men også hvor meget det er der bliver tabt. Det er her at nedskrivningerne, og størrelsen heraf, skal tages i betragtning. I nedenstående figur 11 er størrelsen af nedskrivningerne for de tre udvalgte potentielle fusionspartnere anført.

Historikken går tilbage til 2009 for de to banker Djurslands Bank og Arbejdernes Landsbank, men for Jutlander Bank, som er en fusion mellem Sparekassen Himmerland og Sparekassen

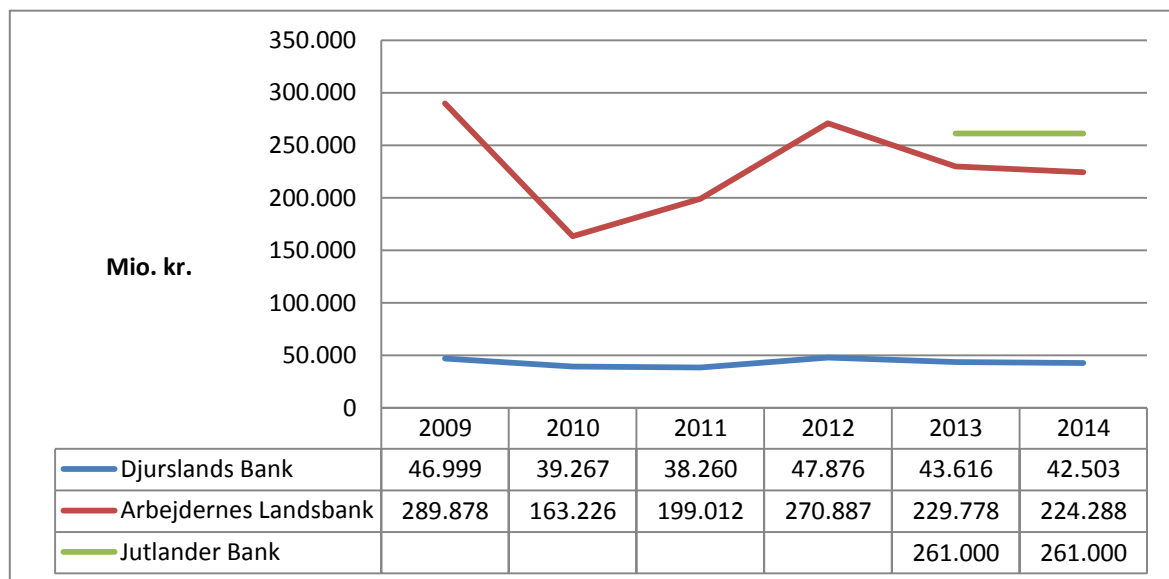
---

<sup>85</sup> Risikorapport 2014 for Jutlander Bank side 6

Hobro, er der alene en samlet historik for 2014. Samme nedskrivning for banken fremgår af 2013, for at markeringen bliver visuel i diagrammet.

Som det fremgår af skemaet har Djurslands Bank klart de laveste nedskrivninger i hele perioden. Nedskrivningerne for banken ligger meget stabilt lige under 50 mio. kr. uden de store udsving. Jutlander Bank har nogle noget højere nedskrivninger, som er ca. fem gange så høje som Djurslands Bank, men kun lidt højere end Arbejdernes Landsbank. Arbejdernes Landsbank har haft nogle lidt større udsving og fra 2010 til 2012, er nedskrivningerne steget med knap 66 %. En stor del af årsagen hertil, er Finanstilsynets skærpede retningslinjer fra år 2012 for svage engagementer, som medførte yderligere nedskrivninger for ca. 80 mio. kr.<sup>86</sup> Derefter har banken fået styr på nedskrivningerne igen, og har præsteret faldende nedskrivninger frem til 2014.

**Figur 11 – Nedskrivninger for fusionspartnerne**



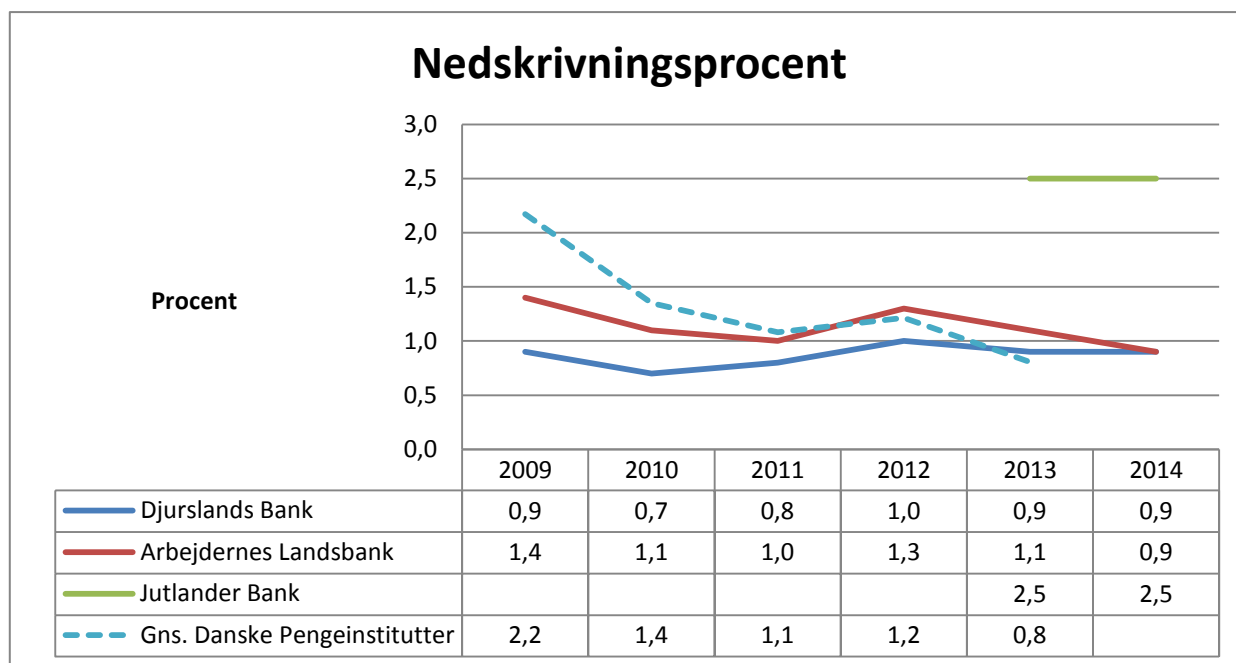
Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2014 - se bilag 18

Én ting er hvor høje nedskrivningerne er i kroner, men en anden ting er, hvor meget nedskrivningerne udgør af de samlede udlån og garantier, altså hvor stor

<sup>86</sup> Årsrapporten 2012 for Arbejdernes Landsbank side 8

nedskrivningsprocenten er. Nedenstående figur 12 viser nedskrivningsprocenten for bankerne og samtidig også den gennemsnitlige nedskrivningsprocent frem til 2013 for alle de danske pengeinstitutter.<sup>87</sup>

**Figur 12 – Nedskrivningsprocent for fusionspartnerne**



*Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapporter 2014 - se bilag 18*

Sammenholdes nedskrivningsprocenterne for de 3 banker, ser billedet lidt anderledes ud, end da nedskrivningerne blev mål i kroner. Djurslands Bank ligger stadig nederst med den bedste nedskrivningsprocent af de tre, og Jutlander Bank ligger øverst med den højeste nedskrivningsprocent. Arbejdernes Landsbank ligger nu tættere på Djurslands Bank end på Jutlander Bank, og dette hænger sammen med at Arbejdernes Landsbank har en noget større andel af udlån og garantier end Jutlander Bank har.

Skeles der alene til størrelsen på nedskrivningerne og nedskrivningsprocenten, ser det umiddelbart ud til at Djurslands Bank er det bedste alternativ til en fusionspartner til Østjysk Bank. Men med baggrund i udviklingen af nedskrivningsprocenten, som er faldet med knap

<sup>87</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (29)

31 % siden 2012 til 0,9 % i 2014, og da Arbejdernes Landsbank har den største volumen<sup>88</sup> af de tre banker, gør det den til den bedste kandidat som fusionspartner. Bankens volumen vil nemlig betyde, at nedskrivningsprocenten ikke vil blive berørt i så væsentlig grad, som de to andre banker. Arbejdernes Landsbank ligger de første år under den gennemsnitlige nedskrivningsprocent for landets samtlige pengeinstitutter, men ligger de seneste år lidt over gennemsnittet. Holdes banken derimod op mod pengeinstitutter af samme kategori,<sup>89</sup> ligger banken under gennemsnittet, som i 2013 var på 3,0 %.<sup>90</sup> Banken synes dog selv, at den ligger med en for høj nedskrivningsprocent, og har en målsætning om at få nedskrivningsprocenten ned under 0,8 %.<sup>91</sup> Dette er næsten lykkedes i 2014 med en nedskrivningsprocent på 0,9 %

Ud fra ovenstående sammenligning af de tre banker, placeres bankerne efter potentiale som fusionspartner således. Arbejdernes Landsbank nr. 1, Djurslands Bank nr. 2 og Jutlander Bank nr. 3.

### 3.2.4 Geografisk relevans for fusionspartnerne

Geografien vil altid have en vis vægtning og relevans ved en fusion. Afhængig af pengeinstituttets strategi kan en bred filialdækning være kernen i deres værdier, samt en del af deres strategi. For andre handler det om enkelte centrale afdelinger til rådgivning suppleret med netbank, og rådgivning via. telefon, mail, webmøder og chat. I dette afsnit skeles der hovedsageligt til en passende spredning af afdelinger, overlap samt til dels bankens strategi med placering og antal filialer.

Nedenstående kort er et udsnit af Midt- og Østjylland og viser ikke alle bankernes afdelinger, men alene det område, som er relevant i forhold til filialdækning overfor Østjydsk Bank. Hvad angår Aarhus er der alene sat én prik uagtet at flere af bankerne har flere filialer i byen.

---

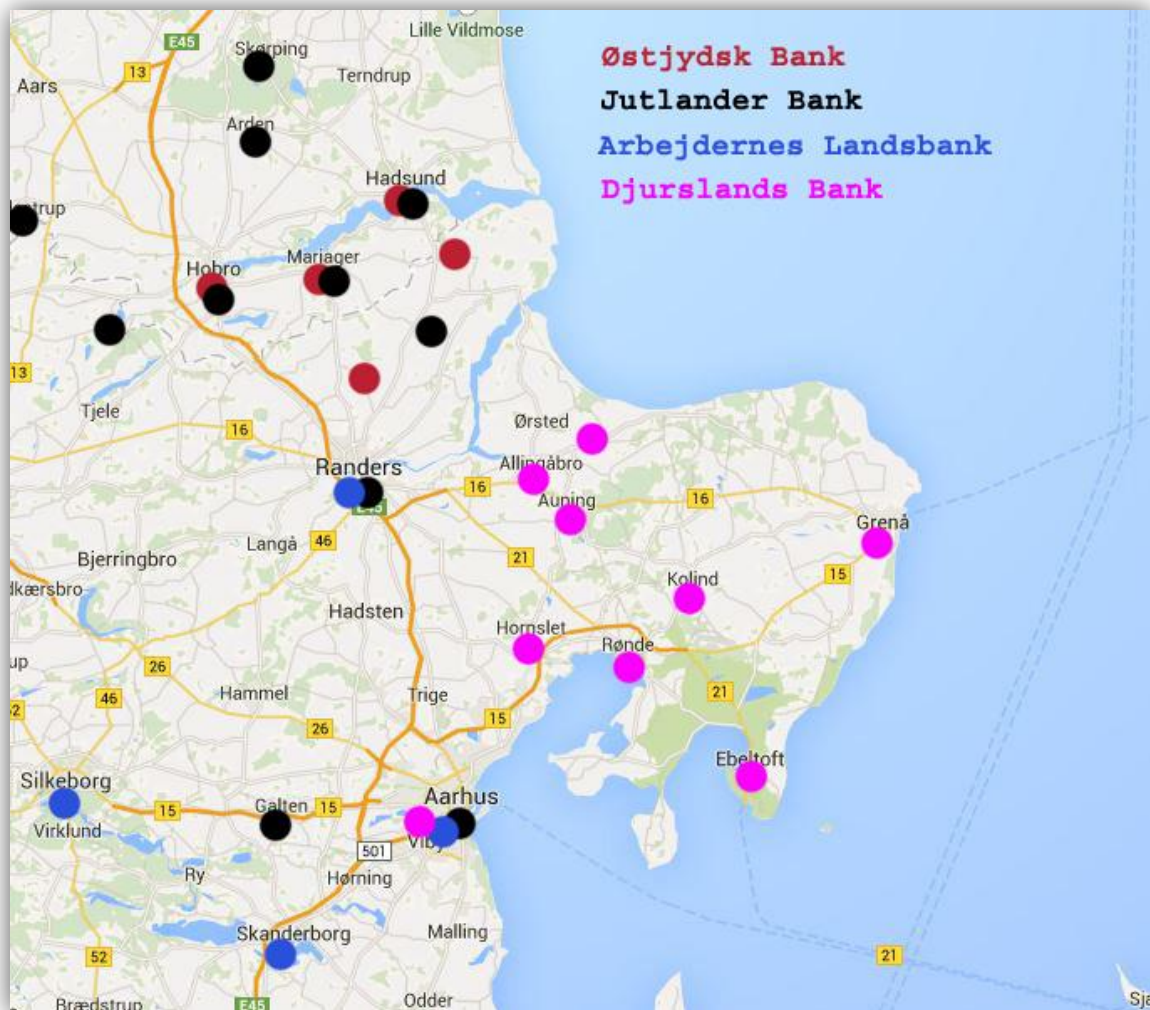
<sup>88</sup> Sammenligning af de 3 bankers balance, udlån og egenkapital

<sup>89</sup> Gruppe 2 pengeinstitutter

<sup>90</sup> [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk) (30)

<sup>91</sup> Årsrapporten 2012 for Arbejdernes Landsbank side 8

Figur 13 – Oversigt over filialer



Kilde: Egen tilvirkning pba. oplyste filialer på bankernes hjemmesider pr. 16/3-2015

Som det tydeligt ses på kortet herover, så er der en markant forskel i strategien. Hvor både Jutlander Bank og Djurslands Bank er markant repræsenteret i mindre byer i deres markedsområde, så ses det modsat, at Arbejdernes Landsbank på dette udsnit alene er repræsenteret i de fire store byer Randers, Aarhus, Silkeborg og Skanderborg. Arbejdernes Landsbank er også repræsenteret i Ålborg lidt nord for virkeområdet for Østjydsk Bank. Det er derfor ikke umiddelbart vores vurdering, at Arbejdernes Landsbank vil ændre denne strategi ved køb af de sidste dele af Østjydsk Bank. Sker dette, formodes det at afdelinger på kort- eller lang sigt nedlægges og samles i Randers eller måske én af de mellemstore byer ved Mariager Fjord. På denne baggrund af afdelingsstrategi, samt at Arbejdernes Landsbank

allerede har opkøbt afdelinger i de mellemstore byer de ønsker, placeres Arbejdernes Landsbank på en 3. plads.

Det efterlader os to muligheder, som reelt har hver deres bevæggrund for at overtage de afdelinger der er tilbage i Østjydsk Bank. For så vidt angår Djurslands Bank, havde de muligheden i 2014,<sup>92</sup> men opkøbte ikke afdelingerne i Randers og Gjerlev, som i stedet blev købt af Jutlander Bank. Det kan eventuelt begrundes i manglende interesse for området, eller at Djurslands Bank ikke kom med et passende bud. Modsat valgte Jutlander Bank på daværende tidspunkt alene at købe to afdelinger frem for det hele. Pointen med denne observation er, at logikken for Djurslands Banks motivation, samt ligeså Jutlander Banks motivation for at købe de resterende afdelinger af Østjydsk Bank, kan være svært at vurdere. Såfremt Djurslands Bank ville bevæge sig mere mod vest/nord-vest, burde banken have grebet chancen og betalt prisen, da de kunne komme ind i Randers og eventuelt nord på. Modsat, hvis Jutlander ville værne om deres plads i og omkring Randers, så kunne man argumentere for, at de burde have taget hele Østjydsk Bank på daværende tidspunkt. Måske lurerpasser begge parter i håbet om at få resterne af Østjydsk Bank billigere, hvilket må være præmissen her, når den mest oplagte partner skal vælges ud fra et geografisk synspunkt.

Det er derfor vores valg, at Djurslands Bank opnår mest ved at optage nye områder nord for Randers og måske i samme omgang åbne en ny filial i Randers som ”bindeled” imellem Østjylland og deres nye område nord for Randers. Jutlander Bank vil alene få nye kunder i et markedsområde, hvor der er overlap på alle de væsentlige afdelinger. De vil have følgeomkostninger ved at samle afdelinger, hvor Djurslands Bank mere får en samlet pakke med kunder og nye afdelinger, i det nye markedsområde. Her vægtes nye områder højere end de stordriftsfordele, som Jutlander Bank vil få ved en større sammenlægning af filialer med større kundemasse pr afdeling til følge.

Derfor bliver konklusionen på geografien, at Djurslands Bank får en 1. plads, Jutlander Bank får en 2. plads og Arbejdernes Landsbank får en 3. plads.

---

<sup>92</sup> Bilag 14

### 3.2.5 IT omkostninger ved valg af fusionspartner

Ved beslutning af valg af fusionspartner bør der skeles til, hvilken datacentral begge parter har, hvilket der er to primære årsager til.

For det første har det en vis pris at udtræde fra sin datacentral. Idet vi formoder at den nye partner for Østjysk Bank bliver den ledende part, forudsættes det, at Østjysk Bank skifter central, hvis det bliver relevant. Østjysk Bank anvender i dag Bankdata som datacentral. Det kan oplyses, at Jutlander Bank skal betale 215 mio. kr. for udtrædelse af SDC,<sup>93</sup> Arbejdernes Landsbank ejer 20 % af BEC,<sup>94</sup> så udtrædelse er nok ikke relevant og Djurslands Bank er allerede i Bankdata,<sup>95</sup> så de har ingen omkostninger ved fusion. Deraf argumentationen for, at Østjysk Bank bliver den part, som skifter central.

Ud fra årsregnskabet 2014 for Østjysk Bank kan vi se, at prisen for udtrædelse af Bankdata vil koste 87 mio. kr.<sup>96</sup> Det medfører derfor en ekstra omkostning for den part der fusionerer med Østjysk Bank, såfremt den overtagende fusionspartner ikke selv er i Bankdata. Så her har Djurslands Bank en markant fordel frem for de to andre. Jutlander Bank kunne vælge at skifte, men deres omkostning overstiger mange gange prisen for at Østjysk Bank udtræder af deres. Arbejdernes Landsbank ejer som nævnt 20 % af BEC, så en udtrædelse herfra findes ikke realistisk.

Den anden del af IT omkostningerne der vægtes ind er ”besværet” ved at overtage en bank fra en anden datacentral. Det giver mange gener for kunderne, men lige så store daglige udfordringer for rådgiverne i overgangsfasen. Dertil kommer de udgifter, som ikke kendes i forhold til en overgang til ny central. Alt lige fra overarbejde, kompetenceløft til nyt IT der skal spille sammen med nye central.

Ud fra ovenstående er det klart, at Djurslands Bank har en markant fordel overfor de to andre parter, og får derfor en klar 1. plads. Vægtningen af de sparede IT omkostninger overgår den

<sup>93</sup> Årsrapport 2014 for Jutlander Bank side 76

<sup>94</sup> Årsrapport 2014 for Arbejdernes Landsbank side 85 (fodnote 1)

<sup>95</sup> Årsrapport 2014 for Djurslands Bank side 7

<sup>96</sup> Årsrapport 2014 for Østjysk Bank side 53



erfaring som de to andre banker har med fusion af afdelinger fra Østjysk Bank. Både Jutlander Bank og Arbejdernes Landsbank har før taget afdelinger over fra Bankdata og har erfaring hermed, men størrelsen på de to konkurrenter vægter i beslutningen om 2. pladsen, som går til Arbejdernes Landsbank alene på baggrund af, de med deres størrelse bedre kan absorberer ekstra omkostninger, og har en større stab til håndtering af en fusion. Arbejdernes Landsbank får derfor 2. pladsen og Djurslands Bank får en 3. plads.

### 3.3 Delkonklusion på valg af partner

I de foregående afsnit har vi analyseret de faktorer, som vi finder relevante for afsøgning af en partner. Men på trods af deres relevans vægter målepunkterne ikke ens i vurderingen af, hvem der er den bedste kandidat til en fusion eller et opkøb af Østjysk Bank. Derfor samles målepunkterne i et skema, hvor de vægtes efter relevans i forhold til beslutningen om, hvem der er den bedste kandidat til Østjysk Bank. Vægtningen af de enkelte parametre gennemgås først:

- Solvens
  - **Vægtes med 1,50** idet en bank under alle omstændigheder skal være i stand til at absorbere Østjysk Bank uden selv at komme i problemer med solvensen.
- Geografi
  - **Vægtes 0,50** idet overlap eller nye områder er relevant for fusionspartneren, men ikke nødvendigvis altafgørende.
- Nedskrivninger
  - **Vægter 1,50** idet nedskrivninger har været den helt store udfordring for Østjysk Bank. De skal derfor finde en partner som har bedre styr på dette område (færre nedskrivninger).
- Eksponering
  - **Vægter 1,00** idet vi skal finde det bedste match for Østjysk Bank i forhold til sammensætningen af udlån til privat og erhverv.
- IT omkostninger
  - **Vægter 1,00** idet omkostninger bør faktoreres ind, samt de udfordringer det måtte give, men også fordi den endelige fusionspartner kan have denne ekstra udgift ud over selve prisen for købet.

På baggrund af analysen af målepunkterne for fusionspartnerne, er vinderen fundet ud fra en simpel placering på en første, anden og tredjeplads, hvor en 1. plads giver 3 point, 2. plads



giver 2 point og en 3. plads giver 1 point. Ud fra den højeste vægtede score til sidst, kan vi finde vinderen.

**Tabel 5 - Scorecard over potentielle partnere**

Målepunkt	Vægtning	Jutlander Bank		Djurslands Bank		Arbejdernes Landsbank	
		Score	Korrigeret	Score	Korrigeret	Score	Korrigeret
Solvens	1,50	1,00	1,50	2,00	3,00	3,00	4,50
Geografi	0,50	2,00	1,00	3,00	1,50	1,00	0,50
Nedskrivninger	1,50	1,00	1,50	2,00	3,00	3,00	4,50
Eksponering	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
IT omkostninger	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00
<b>Total score</b>		<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>12,00</b>	<b>12,50</b>	<b>12,00</b>	<b>14,50</b>

*Kilde: Egen tilvirkning*

Ud fra ovenstående tabel, kan vi konkludere, at den bedste partner er Arbejdernes Landsbank, hvorefter Djurslands Bank kommer som nummer 2 og Jutlander Bank som nummer 3.

Arbejdernes Landsbank får den bedste score på de fleste punkter, idet banken ud fra de væsentligste målepunkter, har godt styr på deres solvens og nedskrivninger. Samtidig er Arbejdernes Landsbank den største af de mulige kandidater, og har derfor de største muligheder for at fusionere eller opkøbe Østjydsk Bank, uden at det får de helt store konsekvenser for deres nøgletal på nuværende tidspunkt.

## 4. Opkøb eller fusion

### 4.1 Østjysk Bank - en del af Arbejdernes Landsbank

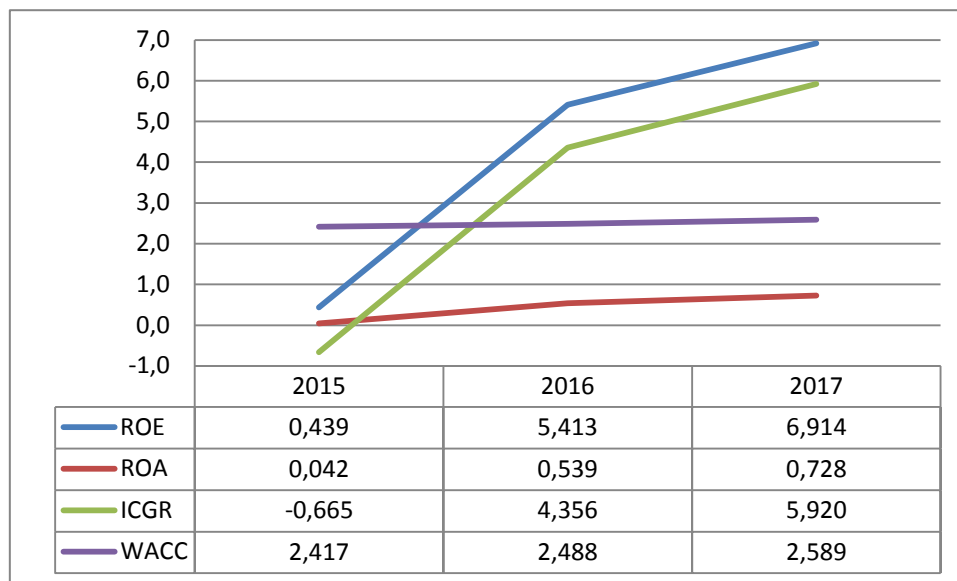
I det foregående afsnit blev det analyseret, at Arbejdernes Landsbank vil være det bedste match med Østjysk Bank, set ud fra de angivne målepunkter. Arbejdernes Landsbank er således også det største pengeinstitut af de tre kandidater og i den betragtning, er det ikke relevant at betegne seancen som en fusion, men mere opkøb af Østjysk Bank for Arbejdernes Landsbank.

På denne baggrund vil der i det efterfølgende afsnit foretages en analyse af, hvilke incitamenter Arbejdernes Landsbank har med opkøbet, samt hvilken betydning dette opkøb eventuelt vil få for Arbejdernes Landsbank for så vidt angår nøgletal, solvens, eksponering og nedskrivninger.

#### 4.1.1 Nøgletalsanalyse på opkøbet

Formålet med at Arbejdernes Landsbank opkøber Østjysk bank er, at Arbejdernes Landsbank har tiltro til, at den kan vende den negative udvikling der har været på engagementerne i Østjysk Bank til, at de inden for en kortere årrække, vil generere yderligere overskud til banken. Efter opkøbet indgår Østjysk Banks resultater i den videre drift af Arbejdernes Landsbank og bankens regnskabstal, og dermed nøgletallene, vil blive påvirket af opkøbet. Forudsætningerne for opkøbet og beregningen af de fremtidige regnskabstal fremgår af bilag 19. Tidligere er nøgletallene ROE, ROA, ICGR og WACC gennemgået for både Østjysk Bank og for de potentielle partnere. Nedenstående figur 14 viser udviklingen af de fire nøgletal for Arbejdernes Landsbank, efter at opkøbet har fundet sted.

Figur 14 - Nøgletal for Arbejdernes Landsbank efter opkøb



Kilde: Egen tilvirkning pba. fremskrivning af årsrapporter - se bilag 20

Opkøbet vil ske i løbet af 2015, hvorfor årsresultatet for 2015 vil være det år, som er mest påvirket. I dette år indgår de resultater som Østjydsk Bank har kunnet præstere op til opkøbet. Der vil være væsentlige nedskrivninger dette år samtidig med, at der er en stor udgift til skifte af datacentral samt andre omkostninger. Samlet set resulterer det dog i et lille overskud således, at de fleste nøgletal kan holdes positive. I forhold til Østjydsk Banks nøgletal som tidligere er gennemgået, er der tale om en væsentlig forbedring af nøgletallene, for den del af banken som tidligere udgjorde Østjydsk Bank. Arbejdernes Landsbank vil opleve en tilbagegang i resultaterne, men da banken har tiltro til at opkøbet af Østjydsk Bank medfører en større indtjening over tid, er det en midlertidig tilbagegang som banken er villig til at acceptere.

Da følgerne efter opkøbet medfører at resultatet i 2015 alene ender i et mindre overskud på 17,9 mio. kr., opnår banken en ROE på 0,439 der må betragtes som værende meget lav, sammenholdt med Arbejdernes Landsbanks tidligere resultater, som blandt andet i 2014 var med en ROE på 6,6 %.<sup>97</sup> Banken forventer dog, at der på den del af engagementet, som kan henføres til det tidligere Østjydsk Bank, sker en forbedring i form af lavere nedskrivninger i

<sup>97</sup> Årsrapporten 2014 for Arbejdernes Landsbank side 92

både 2016 og 2017. Derudover opnår banken en forbedring af resultatet, som følge af de besparelsestiltag banken gennemfører. For årene 2016 og 2017 ses der dermed en fremgang i resultaterne, hvilket betyder at ROE først stiger til et niveau lige under Arbejdernes Landsbanks resultat fra 2014, og ender over dette niveau med en ROE på 6,914 i 2017.

ICGR følger samme udvikling som ROE, da den eneste faktor som er forskellig fra ROE er udbytteudbetalingen til aktionærerne i Arbejdernes Landsbank. Banken har i 2014 udbetalt udbytte for 45 mio. kr. og da banken er veldrevet og har mulighed for at fortsætte med udbyttebetaling, er denne for 2015 til 2017 bibeholdt. I 2015 medfører udbyttebetalingen dog at vækstpotentialet bliver negativt med -0,665. Hvis udbyttebetalingen ikke skal påvirke solvensen, skal banken mindske de risikovægtede poster med 0,665 %. Da banken har en overdækning på solvensen, og da ICGR to år efter opkøbet er oppe på et tilfredsstillende niveau knap 6 %, til trods for at der sker udbyttebetaling, gør banken ingen tiltag for at solvensen ikke påvirkes.

Arbejdernes Landsbanks afkastningsgrad (ROA) bliver også kraftigt påvirket af opkøbet af Østjydsk Bank. ROA bliver for 2015 på 0,042 %, hvilket praktisk talt er lig med intet afkast. Igen er der dog tale om en midlertidig periode, da banken relativt hurtigt genererer et fornuftigt resultat, og allerede i 2016 er afkastningsgraden oppe på 0,539 %. I 2016 stiger ROA igen og nu op til 0,728 %, hvilket er det samme som banken har præsteret i 2014.<sup>98</sup> Fortsætter denne udvikling vil det ikke vare mange år, førend afkastningsgraden er på niveau med årene 2012 og 2013 på over 1 %.

Den gennemsnitlige kapitalomkostning (WACC) vil med baggrund i Østjydsk Banks lave WACC, medføre at den fremtidige kapitalomkostning for Arbejdernes Landsbank vil falde. Den kommer til at ligge på et stabilt niveau omkring 2,5 %, men med en stigende tendens. Grunden til den stigende tendens er, at banken genererer et fornuftigt overskud, som bevirker at egenkapitalen stiger, og da egenkapital er den dyreste kapital at forrente, stiger kapitalomkostningerne. Dette kan dog imødekommes ved at foretage større udbyttebetalinger

---

<sup>98</sup> Årsrapporten 2014 for Arbejdernes Landsbank side 92

til investorerne, men her er der også andre overvejelser som skal foretages, da det også påvirker de førnævnte nøgletal ICGR og ROA samt solvensen.

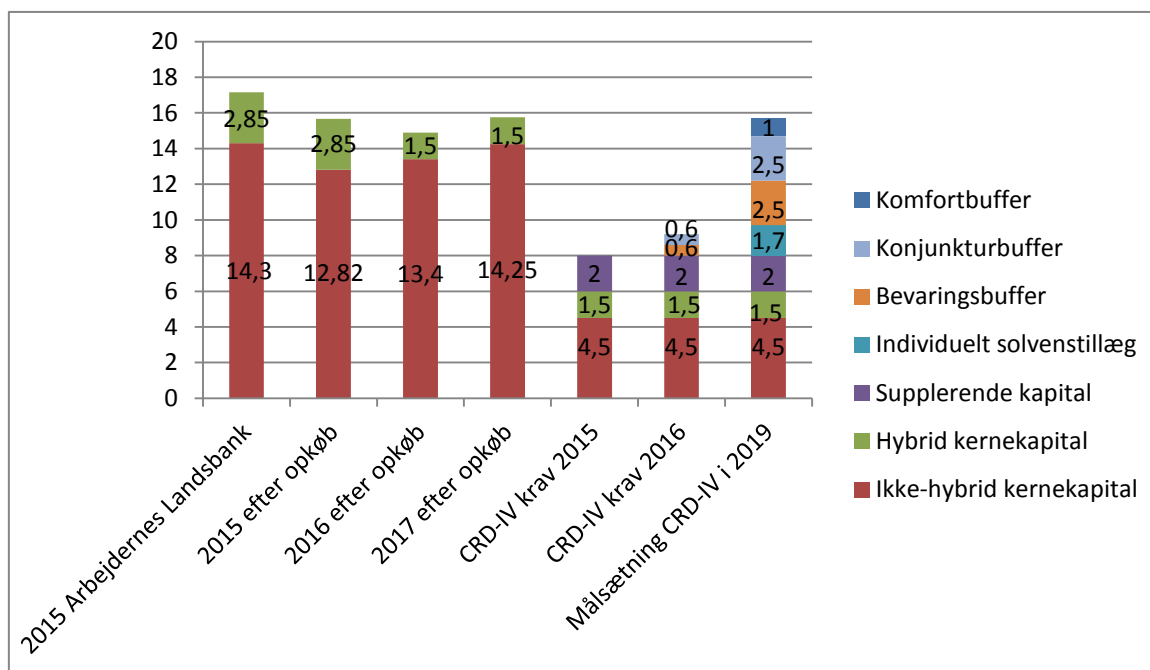
Som det kan udledes af analysen af den fremtidige udvikling af nøgletallene for Arbejdernes Landsbank, vil der ved opkøbet af Østjydsk Bank blive justeret væsentligt på nøgletallene det første år. Til trods for at omkostningsniveauet i 2015 er højt med nedskrivninger og omkostninger til opkøb mv., lykkes det banken at genere et lille overskud. Efter at Arbejdernes Landsbank har haft mulighed for at arbejde med engagementerne, som er overtaget fra Østjydsk Bank, er der hurtigt en fremgang at se og banken vil inden for en kortere årrække, levere samme præstationer som i årene før opkøbet, såfremt forudsætningerne for beregningen holder og specielt nedskrivningerne kan reduceres.

#### **4.1.2 CRD-IV analyse på opkøbet**

I forbindelse med Arbejdernes Landsbanks opkøb af Østjydsk Bank, er det således også væsentligt at belyse, hvorvidt opkøbet vil påvirke Arbejdernes Landsbanks solvens i henhold til CRD-IV kravene. Indledningsvis vil Arbejdernes Landsbanks nuværende overholdelse af CRD-IV blive belyst, hvorefter konsekvensen af et opkøb vil blive belyst.

Ud fra regneark jf. bilag 16 opstilles nedenstående figur 15 for illustration af Arbejdernes Landsbanks nuværende sammensætning af deres basiskapital. Arbejdernes Landsbank har ikke nogen supplerende kapital, hvorfor basiskapitalen alene udgøres af ikke-hybrid kernekapital og hybrid-kernekapital.

Figur 15 – S sammensætning af basiskapital



Kilde: Egen tilvirkning pba. årsrapport 2014 for Arbejdernes Landsbank - se bilag 16

Ud fra den første kolonne i ovenstående tabel, har vi estimeret forventningerne til 2015 for Arbejdernes Landsbank. Denne fremskrivning er foretaget ud fra deres egne forventninger til 2015 jf. ledelsesberetningen i årsrapporten 2014 og viser således at Arbejdernes Landsbank forventer at have en basiskapital på den ikke-hybride kernekapital + 1,5 % hybrid kernekapital i forhold til de risikovægtede poster, hvilket er den andel af hybrid kernekapital som må medregnes jf. CRD-IV.

Ifølge de nye CRD-IV krav i 2015, som ses i femte kolonne, opfylder Arbejdernes Landsbank de nye CRD-IV krav til fulde i 2015, hvilket de oven i købet opfylder med ikke-hybrid kernekapital. Idet kravene til CRD-IV indfases gradvist, illustreres der i kolonne seks, hvilke krav som skal være opfyldt i 2016 og i sidste kolonne, hvor meget der skal være bygget på ved fuld indfasning i 2019.

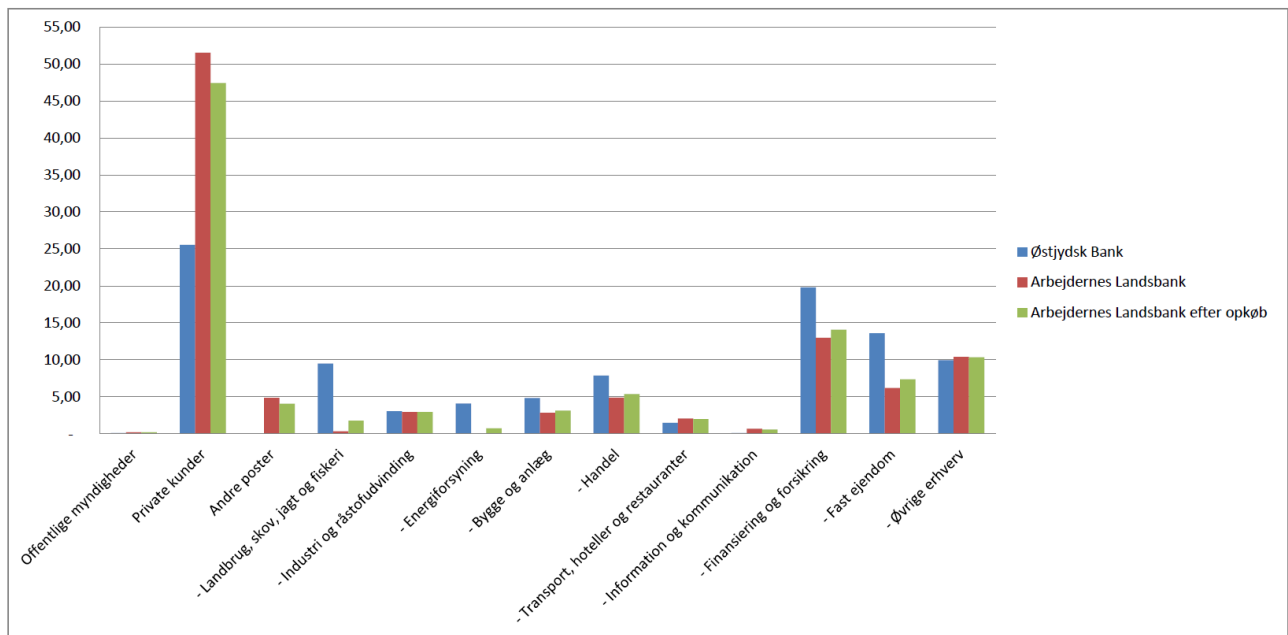
Kolonne nummer to viser basiskapitalen, efter Arbejdernes Landsbanks opkøb af Østjysk Bank. Tallene til udarbejdelse af figuren fremgår af bilag 16. Som det fremgår, er der i 2015 i forhold til 2014, et mindre fald i egenkapitalen, samt en stigning i de risikovægtede poster, hvilket bevirker at den ikke-hybride kernekapital falder. Samlet set giver det en basiskapital

på 13,32 % som ligeledes opfyldes med ikke-hybrid kernekapital og kravet på 1,5 % hybrid kernekapital. Denne basiskapital bevirker således, at banken er godt polstret til at imødekomme de nye CRD-IV kapitalkrav og det forventes at den hybride kernekapital reduceres fra 2,85 % til 1,5 %. Ud fra bilag 16 antages det, at de risikovægtede poster forbliver uændrede i år 2016 og 2017, eller i hvert fald ikke bliver større, samtidig med at egenkapitalen antages at vokse, hvilket gør at basiskapitalen for banken vil vokse frem mod den fulde indfasning af CRD-IV i 2019. Set ud fra en analyse på, om banken er "bæredygtig" i forhold til overholdelse af CRD-IV kravene, ses der ikke indikationer på, at et opkøb af Østjydsk Bank for Arbejdernes Landsbank, vil svække basiskapitalen på længere sigt, men alene på kort sigt i årene lige efter opkøbet.

#### 4.1.3 Eksponering efter opkøbet

Eksponeringerne for de to banker er tidligere gennemgået, men eksponeringerne vil i et opkøb som dette, hvor Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydsk Bank, blive påvirket. Påvirkningen kan ske i større og mindre grad alt afhængig af, hvordan fordelingen af eksponeringerne er på de forskellige brancher og hvordan volumen er på de to banker. Nedenstående figur 16 viser fordelingen af eksponeringerne for både Arbejdernes Landsbank og Østjydsk Bank, samt hvordan udviklingen af disse er efter Arbejdernes Landsbank har opkøbt Østjydsk Bank. I opgørelsen er der taget højde for volumen af bankerne.

Figur 16 - Eksponeringsprocenter fordelt på brancher



Kilde: Egen tilvirkning pba. risikoreporter 2014 for de respektive banker - se bilag 17

Arbejdernes Landsbank er en noget større bank end Østjyds Bank, og dette har stor indflydelse på udviklingen af eksponeringerne. Arbejdernes Landsbank har dermed gode muligheder for at udligne eller opløse nogle af de områder, hvor Østjyds Bank er kraftigt eksponeret. Privatkunderne udgør en meget stor andel af Arbejdernes Landsbanks eksponeringer og inden for erhvervseksponering har banken været god til at sprede risikoen, således at der ikke er brancher hvor banken er kraftigt eksponeret.

For Østjyds Bank er de områder, som bliver mest påvirket af opkøbet, private kunder, landbrug, skov, jagt og fiskeri, energiforsyning, finansiering og forsikring, samt fast ejendom. For Arbejdernes Landsbank er det områderne, private kunder, landbrug, skov, jagt og fiskeri, finansiering og forsikring, samt fast ejendom.

Da det er Arbejdernes Landsbank som opkøber Østjyds Bank og dermed er den bank som fortsætter i drift, er det udviklingen af dennes eksponeringer, som fremhæves mest i forhold til perioden efter opkøbet har fundet sted. De væsentligste områder at fremhæve er dog de områder som er mest væsentlige for Arbejdernes Landsbank og de områder som Østjyds bank taber flest penge på. Da Arbejdernes Landsbank i dag har en stor eksponering på sine



private kunder, falder denne efter opkøbet, da Østjydsk Bank eksponeringer på de private kunder alene udgør ca. 25,5 %. Eksponeringen på privat falder fra ca. 51,5 % til ca. 47,5 %.<sup>99</sup> Eksponeringen skifter derfor fra at være primært på private kunder til primært at være på erhvervskunder. De områder hvor Østjydsk Bank må tilskrive størstedelen af sine tab, er på øvrige erhverv og landbrug, skov, jagt og fiskeri.<sup>100</sup> Eksponeringen på det øvrige erhverv, er praktisk talt ens for de to banker med en andel på ca. 10 % er de samlede eksponeringer og derfor ændres denne ikke nævneværdigt i denne sammenligning. Det er dog et område som Arbejdernes Landsbank vil kigge nærmere på, da det er her Østjydsk Bank har størstedelen af sine tab.

Arbejdernes Landsbank er ikke rigtig repræsenteret i branchen landbrug, skov, jagt og fiskeri, da eksponeringen kun er på 0,33 %. Efter opkøbet vil Arbejdernes Landsbank have en eksponering på 1,78 %, hvilket stadig er lavt sammenlignet med andre banker. Da det er det næststørste område for Østjydsk bank, målt på tab, og da Arbejdernes Landsbank overtager alle engagementerne i denne branche, vil banken over tid forsøge at påvirke nedskrivningerne for området.

Samlet set vil der efter opkøbet af Østjydsk Bank være en større fordeling af eksponeringerne på erhvervsdelen af engagementerne, men der vil samtidig også ske en større risikospredning af eksponeringerne. Der vil dog være brancher hvor Arbejdernes Landsbank ikke tidligere har været så repræsenteret, som vil vokse. Banken bør derfor gå i overvejelser, om det er områder som banken vil anvende ressourcer på at dyrke, eller om disse områder skal nedrosles eller måske endda helt afvikles over tid.

---

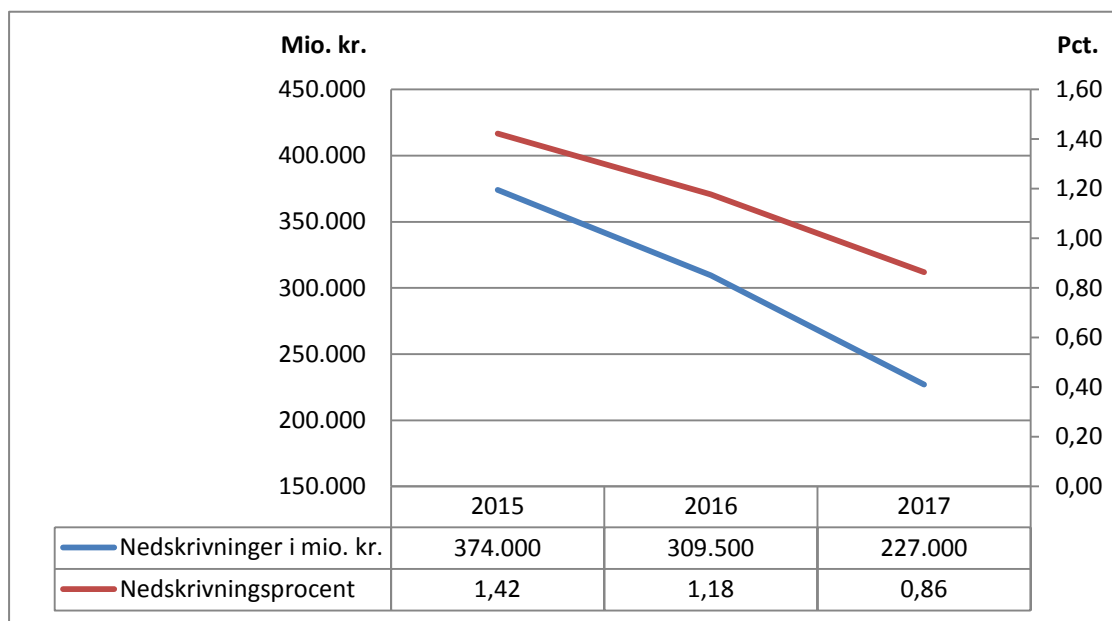
<sup>99</sup> Bilag 17

<sup>100</sup> Risikorapporten 2014 for Østjydsk Bank side 22

#### 4.1.4 Nedskrivningers påvirkning ved opkøbet

Arbejdernes Landsbank vil efter opkøbet af Østjydsk Bank overtage engagementerne og dermed også de tabsgivende kunder. Det er tidligere blevet gennemgået, hvilke områder der er tabsgivende for Østjydsk Bank, og dette vil derfor ikke blive yderligere gennemgået her. I dette afsnit vil nedskrivningerne for Arbejdernes Landsbank efter opkøbet af Østjydsk Bank blive fremskrevet og gennemgået fra 2015 og frem til 2017. Som det er nævnt under forudsætningerne for opkøbet, formår Arbejdernes Landsbank over tid at nedbringe nedskrivningsprocenten for den del af nedskrivningerne, som kan henføres til det tidligere Østjydsk Bank. I 2016 udgør nedskrivningsprocenten herfor 4,5 % og i 2017 udgør den 2 %.<sup>101</sup> Udviklingen af den samlede nedskrivningsprocent for Arbejdernes Landsbank efter opkøbet fremgår af nedenstående figur 17.

**Figur 17 - Nedskrivninger og nedskrivningsprocent for Arbejdernes Landsbank efter opkøb**



Kilde: Egen tilvirkning pba. fremskrivning af årsrapporter - se bilag 21

Arbejdernes Landsbank går fra at have en nedskrivningsprocent ved udgangen af 2014 på 0,9,<sup>102</sup> til at have en nedskrivningsprocent på 1,42 % i 2015 efter opkøbet af Østjydsk Bank.

<sup>101</sup> Bilag 19

<sup>102</sup> Årsrapporten 2014 for Arbejdernes Landsbank side 92

Som nævnt, formår Arbejdernes Landsbank at nedbringe nedskrivningerne på den del som vedrører den tidligere Østjydske Bank, hvilket får den samlede nedskrivningsprocent til at falde. Nedskrivninger for den del som tidligere var Østjydske Bank ligger i 2017 på 2 %, hvilket er et godt stykke over Arbejdernes Landsbanks udmeldte målsætning om en nedskrivningsprocent på 0,7 %. Men til trods for dette, er den samlede nedskrivningsprocent for banken i 2017 på 0,86 % som er under det nuværende niveau ultimo 2014 på 0,9 %.

#### 4.2 Delkonklusion på opkøbet af Østjydske Bank

Analysen af nøgletallene efter opkøbet viser, at banken hurtigt får vendt Østjydske Banks dårlige resultater til en rentabel forretning, såfremt forudsætningerne for opkøbet kan opfyldes. Banken genererer et mindre overskud til trods for det store udgifts- og omkostningsniveau der er i forbindelse med opkøbet. De lavere nedskrivninger og besparelsetiltag medfører, at egenkapitalforrentningen og afkastningsgraden relativt hurtigt går fra nærmest ingenting, til at ligge på et fornuftigt niveau. Vækstpotentialet (ICGR) følger udviklingen af ROE, men er på grund af udnyttbetalingen negativ det første år. Banken har dog en tilstrækkelig overdækning, til ikke at bekymre sig om at mindske de risikovægtede poster for at holde på solvensen. Da der er tale om en kortvarig og midlertidig tilbagegang, er banken villig til at acceptere de ringe resultater for 2015.

I forhold til kravene i CRV-IV ses der også påvirkning af bankens basiskapital i året for opkøbet. Det er den hybride kernekapital der svinder ind som følge af et mindre fald i egenkapitalen, og en stigning i de risikovægtede poster. Men en øget indtjening og lavere omkostninger medfører, at egenkapitalen forøges de efterfølgende år, hvilket bevirker at basiskapitalen allerede i 2017 er på næsten samme niveau som inden opkøbet af Østjydske Bank.

Sammenholdes eksponeringerne med nedskrivningerne er der ikke de store udfordringer i forbindelse med, at Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydske Bank. Samlet set vil eksponeringen for Arbejdernes Landsbank spredes yderligere over de forskellige brancher, men der bibeholdes stadig en stor andel af eksponeringen på de private kunder. De engagementer der var tabsgivende for Østjydske Bank, skal Arbejdernes Landsbank nu til at

arbejde med og have styr på, således nedskrivningerne over tid vil falde. Arbejdernes Landsbank vil lige efter opkøbet blive ramt af en stor stigning i nedskrivningsprocenten op til 1,42 %, men allerede efter to år, forventes der et niveau under niveauet for ultimo 2014. Denne udvikling vil betyde, at Arbejdernes Landsbank inden for en kort årrække, vil kunne vende driften på de overtagne engagementer fra Østjysk Bank, til at være en god forretning med øget indtjening til følge.

Såfremt Arbejdernes Landsbank formår at reducerer nedskrivningerne markant, for så vidt angår udlånet fra Østjysk Bank, vil de fremskrevne nøgletal kunne overholdes og Arbejdernes Landsbank vil stadig kunne opfylde kravene til CRD-IV de kommende år. Der vil derfor være gode muligheder for, at Arbejdernes Landsbank kan foretage en udvidelse af det nuværende forretningsomfang ved opkøbet af Østjysk Bank.

## 5. Organisationsændringer og hensyn ved opkøbet af Østjysk Bank

I de tidligere afsnit af analysen er resultatet blevet, at Arbejdernes Landsbank er det bedste match, når man ser på nøgletal, solvens og lignende målbare faktorer. Men der ligger flere aspekter i valg af partner, som både kan betyde udfordringer ved en sammenlægning, og i værste tilfælde have så stor betydning, at en sammenlægning måske slet ikke er relevant eller mulig.

I de følgende afsnit vil udvalgte modeller blive taget i brug med henblik på en analyse af, hvilke faktorer Østjysk Bank, såvel som Arbejdernes Landsbank, skal være opmærksom på.

I første omgang gennemgås teorien bag de udvalgte modeller, hvorefter de benyttes i relation til Arbejdernes Landsbanks potentielle opkøb af Østjysk Bank.

### 5.1 Teorien bag organisationsmodellerne

I de følgende afsnit vil modellerne, som er valgt blive gennemgået.

#### 5.1.1 Interessentmodellen

Interessentmodellens formål er, at have fokus på virksomheden og placere den i midten af modellen og ud fra dette analysere omverdenen og dens betydning for virksomhedens drift. Modellen indeholder flere eksterne påvirkninger og aktører (interessenter), som på forskellig vis påvirker virksomheden. I dette tilfælde er virksomheden Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank enkeltvis, såvel som sammenlagt.

#### **Interessenterne er som følger:**

- Ansatte
- Medier
- Ledelsen
- Ejere
- Långivere
- Kunder
- Leverandører
- Stat og Kommune

Der er stor forskel fra én virksomhed til en anden, hvor stor betydning disse interessenter har for den daglige drift, samt virksomhedens muligheder. De enkelte interessenter vil blive behandlet dybere i analysen, men her vil der kort blive ridset nogle generelle forhold op i forhold til de ovennævnte punkter.

**Kunder, ansatte, ledelsen og ejere** er oplagte interessenter, som har betydning for en virksomheds drift. For en bank er kunderne lidt specielle, idet tilknytning til en finansiell virksomhed, alt andet lige, er højere end for eksempel for et supermarked eller en elektronikbutik. Hermed menes der, at loyaliteten er højere, idet man nemt kan vælge at købe sit TV et andet sted, men når kundeforholdet i en bank er etableret, så varer forholdet typisk ved i en længere periode. Dette primært fordi skifte af bank er forbundet med nogen besvær. Konsekvensen vil ofte være, at man samler mange forretninger ét sted. Udfordringen er, at kunden på en vis måde får større betydning, idet en kunde der vælger at flytte, kan betyde et pænt fald i indtjeningen. Ledelsen er med til at skabe grobund for banken, samt træffe de beslutninger, der både skal fastholde kunder, men samtidigt også sørge for bankens overlevelse. Dette kan ofte være et tveægget sværd, idet ledelsen, såvel som ejerne, ønsker større profit, men det går ikke nødvendigvis godt i spænd med kundernes ønsker, eller endda grunden til at de netop blev kunde i den givne bank. Her kommer de ansatte ind i billedet, idet deres opgave netop er at fastholde kunden, samtidigt med at de opfylder ledelsens og ejernes behov for profit. Dette er en svær balancegang, som kan give udfordringer. Ledelsens ønsker om driften, samt ejernes ønske om profit kan gøre de ansattes job meget svært, idet kunderne ikke deler denne strategi. De ansatte har en stor interesse i at tjene penge, da de derved fastholder deres job, men de har også et ønske om at holde ”profiten nede”, så priserne på deres produkter er konkurrencedygtige og markedskonforme. Ved en fusion eller et opkøb er netop disse parter store interessenter, da det på hver sin måde påvirker opkøbet. Mere om dette i analysen.

**Långivere og leverandører** har også stor betydning for en bank. Långiverne spænder lige fra Nationalbanken til banker på tværs, långivere til efterstillet kapital, samt selvfølgelig ejerne i form af aktionærene. De førnævnte kunder er også långivere i form af deres indestående på budget, løn og opsparing. Specielt for de små banker har ”småsparerne” stor betydning for det

kapitalgrundlag, som banken har til at låne ud af. En bank i knibe kan have udfordringer med at låne til rimelige vilkår, da det rammer driften hårdt. Dertil kommer det, at det i skrivende stund oven i købet, koster en bank penge at placere sine indlån i nationalbanken.<sup>103</sup>

Leverandører dækker primært over tjenesteydelser, da der ikke er et reelt fysisk produkt (ud over kontanter). Her kan nævnes BKS, som står for levering af mønter, valuta og sedler. Det bør dog tilføjes, at med et samfund, som bliver mere og mere digitalt, vil BKS som leverandør med tiden blive helt eller delvist udfaset. Mobile løsninger som Swipp, MobilePay og kontaktløse kort bliver i en stigende grad mere udbredt, hvilket bevirker at bankerne har mindre kontantbeholdninger og flere kontantfrie afdelinger. En anden leverandør er bankens datacentral. Historisk har branchen været meget bundet op på ens IT partner, som stod for hele IT platformen og dermed kvaliteten af driften, samt de værktøjer der blev stillet til rådighed for kunder og de ansatte. I dag ses der dog en opblødning, idet fusioner har åbnet op for skift af datacentraler, men enkelte banker som blandt andet Spar Nord har helt tydeligt skiftet data central<sup>104</sup> idet beregninger har vist, at prisen for at udtræde på sigt kan betale sig hjem på den lange bane. Leverandører af papir, kontorartikler med videre har mindre betydning, idet der er fri bevægelighed for at finde den bedste samlede leverandør. Med en kraftig digitalisering bliver betydning af netop disse leverandører også mindre. Merchandise er også på kraftig retræte og er derfor heller ikke noget der rykker ret meget i forhold til valg af leverandør.

**Stat og kommune** dækker over flere områder, men i forhold til den finansielle situation er det primært lovgivning der har relevans. Magten fra lovgiver er stor og har kæmpe betydning for bankerne. Lovgivning kan påvirke bankerne både direkte og indirekte. Et eksempel på en indirekte påvirkning af lovgivning kunne være en lempelse eller stramning af skatterne på fast ejendom. Det har stor betydning for køb og salg af netop ejerboliger, hvilket direkte rammer bankerne på deres indtjening. Direkte lovgivning kommer eksempelvis via vores medlemskab i EU, hvor ensretning af bankpakker, solvenskrav med videre, rammer bankernes behov for polstring for at modstå problemer i de finansielle markeder.

---

<sup>103</sup> [www.avisen.dk](http://www.avisen.dk) (31)

<sup>104</sup> [www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk) (32)

**Medier** er den sidste post, som har relevans for den finansielle sektor. Ligesom alt andet medierne påvirker, er det ofte bankernes popularitet som helhed, hvor enkelte banker har været mere i vælten end andre. Over krisen har specielt Danske Bank været en del i fokus. Dette på trods af, at andre banker har ageret ligesom dem, enten samtidigt eller kort tid efter. Jyske Bank fik en del negativ omtale, da DR TV lavede en reportage om skattely, hvor danske banker hjalp kunder til at undgå skattebetaling i større eller mindre omfang.<sup>105</sup> For forbrugerne har medier en blandet betydning, idet medierne ikke altid er objektive. Konsekvensen af dette kan være, at kundens beslutningsgrundlag er forkert og dette medføre direkte eller indirekte til profittab for bankerne. På den ene side er medierne gode til at tage sager frem, som skaber bedre vilkår for kunderne, men medierne har til tider ikke indsigt nok, eller er farvede i deres version af historien, hvilket kan give et forkert billede af kundens reelle muligheder, samt hvad der rent faktisk sker i banksektoren. Konsekvensen af dette kan være, at kundens beslutningsgrundlag bliver forkert.

### 5.1.2 Faser i beslutningen ved et opkøb

Både Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank skal på hver deres måde ind og vurdere, om fusionen har relevans. Derfor skal de reelt gennemgå de klassiske beslutningsfaser, som kan omfatte følgende syv trin:<sup>106</sup>

- 1) Målformulering
- 2) Problemformulering
- 3) Alternativsøgning
- 4) Konsekvensvurdering
- 5) Beslutningstageren vælger og beslutningen træffes
- 6) Beslutningen udføres og implementeres
- 7) Beslutningstageren følger op på beslutningen

Da der bliver tale om et opkøb, er det meget vigtigt, at man skeler til alle trinene, idet nogle trin ofte overses eller håndteres for lidt, hvilket kan have store konsekvenser efterfølgende.

---

<sup>105</sup> [www.dr.dk](http://www.dr.dk) (33)

<sup>106</sup> Undervisningsmateriale omkring beslutningsprocesser (slides fra lektion 3 i organisation)



For begge parter er det vigtigt, at der først ses på trin 1 og 2 – det vil sige, at formålet med opkøbet undersøges, samt ”problemet” fremsættes. Med baggrund i dette kan der derefter analyseres videre på selve beslutningen.

Trin 3 for parterne kan reelt sættes simpel op. Skal der overhovedet finde et opkøb sted. Hvis ja, findes der så bedre banker at opkøbe/fusionere med. Både set fra Østjysk bank og Arbejdernes Landsbank synspunkt.

Når alternativet er afsøgt, kan der arbejdes videre med punkt 4, konsekvensvurderingen. Som set i analysen af valg af partner, er der flere punkter der spiller ind, hvilket gennemgås i analysen af organisationen

Når alternativer, men specielt konsekvenser, er afvejet, kan beslutningen falde, hvilket er punkt 5. Falder på beslutningen på et opkøb fra begge sider, arbejdes der videre med punkt 6, hvor det udføres og implementeres på baggrund af de aftalte forhold, som giver mening for alle parter.

Det sidste, men absolut vigtigste punkt ved en beslutning, er opfølgning på beslutningen. Uanset beslutningens art har det mange konsekvenser. Det er derfor vigtigt, at der foretages en vurdering af beslutningen, rettes ind hvor der kan forbedres, samt drages fordel af erfaringer til senere beslutninger.

### 5.1.3 Beslutningsprocesser for fusionspartnerne

Når en virksomhed er i drift, findes der mange måder at gribe tingene an på. Når der skal træffes beslutninger, kan dette uanset beslutningens størrelse ske på baggrund af enten et velovervejede beslutningsgrundlag eller måske rent gætværk. Der findes 5 måder man kan anskue en beslutningsproces på:

- Economic Man
- Administrative man
- Muddling Through
- Garbage Can modellen
- Den politiske model

De fem modeller gennemgås kort i forhold til hvad de står for. Overordnet set ligger processernes forskel i flere punkter. Blandt andet om beslutningen sker på en rationel og gennemtænkt måde eller måske mere eller mindre tilfældigt. Derudover er der forskel på, om beslutningsmodellen tager udgangspunkt i teori eller erfaring. Den sidste ting der adskiller modellerne er, hvordan man søger alternativer i de fem modeller. De fem modeller er følgende:

#### 5.1.3.1 *Economic man*

Dette er en idealmodel, hvor kendetegnene er fuld rationalitet og nyttemaksimering, men vigtigst af alt er, at der forudsættes fuldstændig information, så beslutningen træffes på baggrund af det bedst mulige beslutningsgrundlag. Der bliver også gået i dybden i alternativsøgningen og konsekvensvurderingen af disse. Før, under og efter processen er der optimal føling med markedet og omverdenen, således man hele tiden laver de nødvendige rettelser.

Som det tydeligt fremgår, er dette en idealmodel med henblik på den ”perfekte” beslutning og implementering. I den virkelige verden findes denne model reelt ikke, hvilket leder os videre til den næste model.

### 5.1.3.2 Administrative man

Over årene kom der et opgør med Economic Man modellen og Herbert Simon<sup>107</sup> mente, at det var urealistisk, at have fuldstændig rationelle beslutninger, samt fuld information fra markedet. Det gav dog mening, at målet var Economic Man, men i den virkelige verden måtte man nøjes med den mere realistiske model som blev til Administrative Man modellen. Målet er reelt det samme da der tilstræbes størst mulig indsigt og den mest rationelle beslutning.

Dog er indfaldsvinklen mere empirisk og bygger delvist på erfaring frem for teori.

Alternativer og konsekvensvurdering ligges der stor fokus på, men er ikke helt så omfattende undersøgt som i Economic Man modellen. Enten på grund af mangel på ressourcer eller reelt fordi, det vil være umuligt i den pågældende situation.

Det må formodes, at mange virksomheder stræber efter denne beslutningsproces. Men enten på baggrund af en fejlslagen beslutningsproces eller opgavens natur, findes der yderligere tre beslutningsprocesser. De næste to modeller – muddling through og Carbage Can – har fælles træk.

### 5.1.3.3 Muddling Through

Charles E. Lindblom<sup>108</sup> mener at de to første modeller slet ikke giver mening. I praktisk er der kun én vej, som bedst kan beskrives som klassisk ”trial and error” taktik. Ved at prøve sig frem vil man begå fejl, men ikke store ”brølere”. Hans logik bygger på, at der i den virkelige verden ikke er ”cost-benefit” i store undersøgelser. I stedet skal man beslutte sig for, hvor man er, og hvor man vil hen, og tage det som det kommer. Selvfølgelig er der en vis form for erfaring bag beslutningerne, så det ikke sker i blinde. Kendt information udnyttes, men mål og løsninger sammenfiltres lidt, idet der er en ”to skridt frem og ét tilbage taktik”. I enkelte virksomheder og projekter kan det reelt godt give mening, men hvis der fra starten vælges denne strategi, skal man tænke sig godt om, da der kan gå lidt anarki i det hele.

---

<sup>107</sup> Bakka og Fivelsdal side 252

<sup>108</sup> Bakka og Fivelsdal side 255

Det leder videre til næste model, som ligger lidt op af Muddling Through. Den hedder Garbage-can modellen.

#### *5.1.3.4 Garbage-can modellen*

Cohen, March og Olsen<sup>109</sup> har en helt anden indfaldsvinkel end specielt Administrative man og Economic Man. De mener at individet kan præstere på niveau med organisationen. Det betyder, at beslutningsprocesser, problemer, løsninger og deltagere kommer i ét stort virvar, og ud fra disse træffes der beslutninger. Det kan dog kun fungere i meget specielle situationer. Et eksempel hvor det kunne fungere er Google's produktudvikling, hvor virksomheden har sat sig for, at udvikle Google Glasses. Reelt ved udvikleren fra starten kun, at de skal "kunne noget". Derfra sidder diverse ingeniører og udvikler på kryds og tværs, og hvis der opstår problemer, skrives de for eksempel på en tavle og løses via tilfældigt input fra andre eller på baggrund af andre løsninger fra anden side. Beslutningen træffes så til sidst, og det oprindelige problem er løst.

#### *5.1.3.5 Politisk model*

Den sidste model er den politiske model. Uanset udgangspunktet for beslutningsprocessen, vil denne model ofte kunne overføres helt eller delvist til forløbet. Magt er nøgleordet, og der kan være stor forskel på, hvad målet er. Målene er ofte af personlig karakter og ikke organisatoriske. Rationelle beslutninger er ikke altid på tale, og magt og konflikter er ofte kendetegnet for denne beslutningsproces. For at få sin vilje vil parterne bruge midler som forhaling og forhandling, samt overtalelse frem for et godt informationsniveau eller god afsøgning af alternativer. Igennem årene har der været flere potentielle og kendte fusioner, som man kunne mistænke for at være faldet til jorden netop på grund af et politisk magtspil. Det kunne være omkring navnet, hvem der sidder for bordenden og lignende problemstillinger, som har stor konsekvens for beslutningstagerne.

---

<sup>109</sup> Bakka og Fivelsdal side 257

### 5.1.4 Kulturelle forskelle for parterne

I analysen af partner var det svært på en målbar måde, at få de kulturelle forhold ind i beslutningen. Ikke desto mindre har det enorm betydning. Når to banker eller sparekasser finder sammen, er der ingen tvivl om, at der skeles til kulturen. Derfor giver det god mening at se på Scheins kulturmodel.

#### 5.1.4.1 Scheins kulturmodel

Scheins kulturmodel<sup>110</sup> dækker over tre niveauer af kultur. Disse opridses kort nedenfor og uddybes videre i analysen:

1. Første niveau er artefakter, som er de fysiske rammer og sociale omgivelser. Det dækker over sprog, teknologi, adfærd og kommunikation.
2. Andet niveau er værdi og normer. Ting som kan give udfordringer for begge banker ved fusionen.
3. Sidste niveau er grundlæggende antagelser. Disse ting er mere ubevidste og tages for givet. Her kommer forholdet til omverden, såvel som menneskelig natur i spil.

### 5.1.5 Trivsel og arbejdsglæde

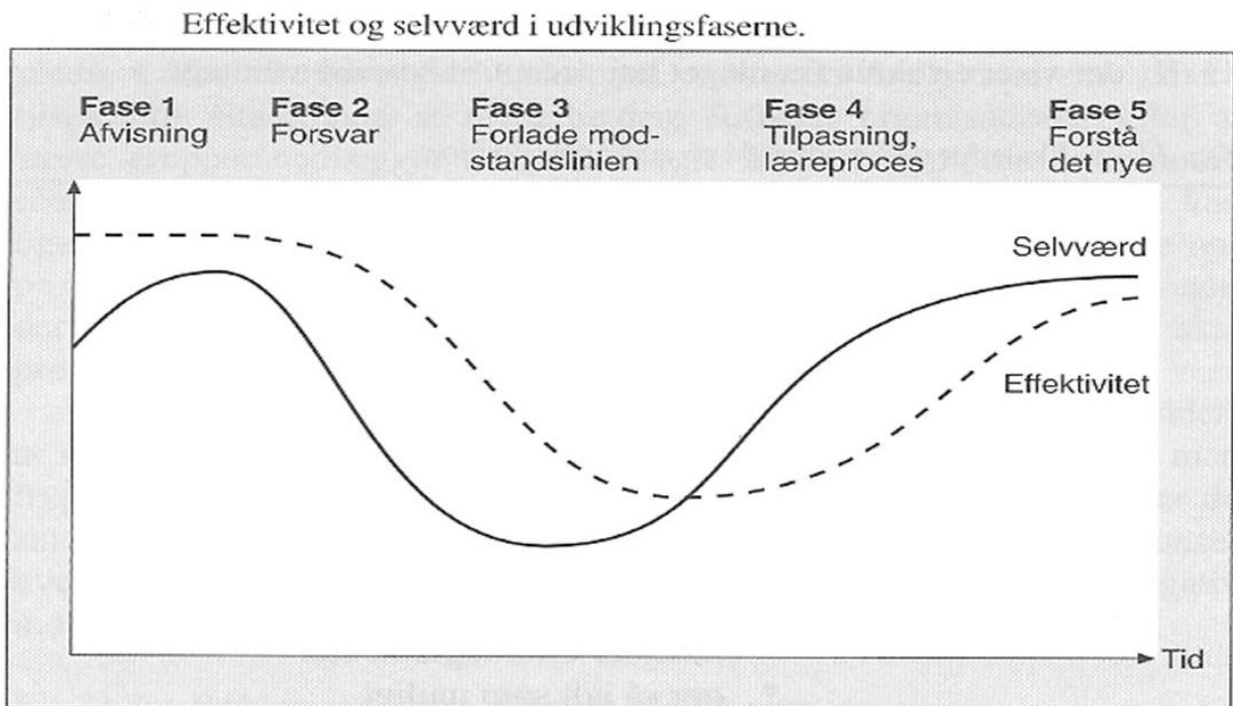
Ved et opkøb vil der altid ske en påvirkning af effektiviteten. Denne problemstilling kan ramme de medarbejdere i den opkøbte bank, men reelt kan det også påvirke de ansatte i den overtagende bank. Dette vil blive behandlet i analysen.

Modellen om Scheins kulturmodel, er udviklet af Carnall i 1990<sup>111</sup> og viser sammenspillet mellem effektivitet og selvværd.

---

<sup>110</sup> Bakka og Fivelsdal side 143

<sup>111</sup> Bakka og Fivelsdal side 332

**Figur 18 – Effektivitet og selvværd**

Kilde: Bakka og Fivesdal side 333

Modellen viser en sammenhæng mellem, at når selvværdet falder, sker der en tilsvarende forskudt forringelse af effektiviteten. Som modellen også ligger op til, så rammer forsinkelsen også når selvværdet stiger, men den kommer helt på niveau samme niveau som før. Modellen siger dog intet om, hvorvidt effektiviteten på sigt kan blive den samme som førhen eller endnu bedre afhængig af forholdene efter fase 5 i ovenstående figur.

### 5.1.6 SWOT modellen

En udbredt model til analysen af en virksomhed er SWOT analysen. SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats og dækker over en intern såvel som ekstern analyse af en virksomhed.

SW delen består af styrker og svagheder. Konkrete ting, som den pågældende virksomhed er særlig god til. Hvorimod svaghederne tilsvarende er ting, som kan trække ned for den pågældende virksomhed.

OT delen består af muligheder og trusler. Det er eksterne ting, som påvirker virksomhedens drift og fremtid.

I analysen vil SWOT blive brugt på den endelige bank i form af Arbejdernes Landsbank efter opkøbet. Formålet med SWOT er at vise eventuelle styrker, svagheder, muligheder og trusler ved et opkøb af Østjysk Bank. Der vil ikke være tale om en analyse af det nuværende Arbejdernes Landsbank, men blot ændringen.

## 5.2 Organisationsanalyse af opkøbet

Teorien for de valgte modeller er nu gennemgået, og i de følgende afsnit vil de blive brugt på de konkrete partnere Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank før, under og efter opkøbet. Formålet er at undersøge, om der kan være ting i det organisatoriske, som kan være årsag til, at Arbejdernes Landsbank i sidste ende ikke skal opkøbe Østjysk Bank.

### 5.2.1 Interessentmodellen

Ved et opkøb vil alle interessenterne have nye roller, idet der pludselig sker et miks af interessenter med forskellige motiver. I dette afsnit vil der blive analyseret på, hvordan de to respektive bankers interessenter reagerer. I midten af interessentmodellen ligger den nye samlede bank bestående af Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank. Der kan derfor opstå konflikter mellem interessenterne.

For så vidt angår de **ansatte** kan der risikeres en intern konflikt mellem de opkøbte medarbejdere fra Østjysk Bank og medarbejderne i Arbejdernes Landsbank – en slags ”os og dem”. Her er det vigtigt, at **ledelsen** for fusionsbanken går ind og håndterer dette, således at de ansatte har samme interesser i den fremtidige drift og fremtid for den nye bank. Afhængigt af hvordan opkøbet forløber – mere om dette senere – vil **ejerne** i form af aktionærene også have forskellige interesser. Da Østjysk Banks aktionærer købes ud, er der kun Arbejdernes Landsbank aktionærer tilbage, som hovedsageligt består af foreninger og selskaber, da

Arbejdernes Landsbank har en speciel regel i forhold til ejerskab.<sup>112</sup> Derfor er det en begrænset konflikt på dette område. Arbejdernes Landsbank skal hovedsageligt vurdere den risiko, der er ved overtagelse af Østjydsk Bank. Reelt kan den største udfordring blive, om ledelsen i Østjydsk Bank er klar på at give slip på navn og måske endda hele ”ånden” i Østjydsk Bank. Når en bank af Østjydsk Banks størrelse opkøbes af en markant større bank som Arbejdernes Landsbank, så vil det alt andet lige betyde, at den fortsættende ånd og strategi bliver den som eksisterer for Arbejdernes Landsbank. Det kræver derfor, at direktøren i Østjydsk Bank, er parat til at acceptere denne store ændring. Dog vurderes det, at Østjydsk Bank ikke har særlig meget forhandlingsstyrke set i lyset af deres situation.

For så vidt angår **långivere** og **leverandører** for den samlede bank, vil der være lidt ændringer. Långiverne, og her tænkes der primært andre banker, vil for den samlede bank sandsynligvis forblive rimelig uændret, men for Østjydsk Bank vil der helt sikkert være tale om en markant forbedring, idet risikoen for tab overfor dem, alt andet lige må anses for højere på nuværende tidspunkt, end når Østjydsk Bank er en del af Arbejdernes Landsbank. Arbejdernes Landsbank oprindelige långivere vil nok næppe ændre væsentligt på adfærden og deres vilkår. Leverandøren vil primært være på IT siden, hvor det tidligere nævnte skifte af datacentral vil have stor betydning. BKS, Nets og kontorartikler vil på den korte bane have mindre betydning, idet nye rutiner skal på plads, samt nye materialer til det tidligere Østjydsk Bank. Men så snart Østjydsk Bank er endeligt opkøbt af Arbejdernes Landsbank, vil det ikke gøre den store forskel når alt er kørt ind i de nye rutiner.

For **stat og kommune**, som i dette tilfælde dækker over lovgivning, vil der være en del faktorer som spiller ind. En godkendelse fra Finanstilsynet skal på plads, samt at krav som solvens skal overholdes. Dette har stor betydning for den nye samlede bank. Der er også risiko for et øget fokus på den samlede bank indtil Arbejdernes Landsbank har vist, at de kan styre den del som kan henføres til det tidligere Østjydsk Bank. Her tænkes der specielt i forhold til kreditkvaliteten og dermed nedskrivninger. Konkurrencestyrelsen vil også vurdere på, om der er problemstillinger i det givne opkøb.

---

<sup>112</sup> [www.al-bank.dk](http://www.al-bank.dk) (34)



**Medierne** har som altid lidt indflydelse, men fusioner og opkøb sker ofte over weekenden og er til tider en ren overraskelse. Dermed kan medierne ikke påvirke udfaldet direkte, men inden en fusion eller et opkøb kan der opstå mediesituationer, hvor en potentiel partner tilkendegiver deres holdning. Her kan der være tale om taktik for at skjule sine sande motiver om opkøb eller fusion på sigt. Årsagerne til dette kan være mange og ikke denne opgaves formål at analysere på.

### 5.2.2 Analyse af beslutningsfaser

I dette afsnit vil modellen omkring de 7 beslutningsfaser blive brugt på en lidt anden måde, idet beslutninger for de to banker samles i ét punkt. Årsagen er, at begge banker har gjort sig sine overvejelser om punkterne 1 og 2. Men hvis valget falder på et opkøb, vil det være Arbejdernes Landsbank, som den videreførende bank, der står med mest indflydelse for så vidt angår de sidste punkter i beslutningsfasen. Derfor vil dette afsnit reelt skele mere til opkøbspartneren, end den bank opgaven som udgangspunkt handler om.

#### Punkterne behandles for de to banker herunder:

For så vidt angår punkt 1, 2 og 3 bruger Østjysk Bank dem til at nå netop derhen hvor de er nu. Her menes der, at de foregående afsnit med analysen på overlevelse reelt er Østjysk Banks svar på målformulering og problemformulering. Kan banken overleve eller skal den finde en ”plan B”? Alternativsøgningen er analysen af mulige partnere, hvor Østjysk Bank i de tidligere afsnit har analyseret sig frem til, at Arbejdernes Landsbank er deres bedste bud på en partner. Det er reelt ikke et alternativ for Østjysk Bank at ”overleve”, idet analysen viser, at det vil være en meget stor og uopnåelig udfordring. Konsekvensvurderingen ligger i analysen af netop det endelige opkøb. Her tænkes der på hvordan nøgletal og solvens påvirkes. Østjysk Bank kan godt træffe beslutningen om, at de vil opkøbes af Arbejdernes Landsbank, men det bliver reelt ikke dem der tager den endelige beslutning. Fase 6 og 7, hvor Arbejdernes Landsbank sidder for bordenden, har de begrænset indflydelse.

Ser man på beslutningsfaserne fra Arbejdernes Landsbank side, vil tankerne være anderledes. I fase 1 og 2 vil fokus være på, om opkøbet af Østjysk Bank giver værdi for banken, samt

om Østjydske Bank passer ind i strategien for Arbejdernes Landsbank. Fase 3 med alternativer er set fra Arbejdernes Landsbank et spørgsmål om ja eller nej, om hvorvidt scenariet med et opkøb af Østjydske Bank giver mening. Arbejdernes Landsbank vil med fordel også kunne lave en alternativvurdering, om andre banker kunne være en mere oplagt partner, såfremt fase 1 og 2 lægger op til yderligere opkøb eller fusion i sektoren. Fase 4 vil være de samme beregninger, som Østjydske Bank har foretaget og sandsynligvis fremlagt. Her tænkes der igen nøgletal og solvens beregninger. Begge banker kan have mange ambitioner om en fusion eller et opkøb, men ingen bank vil rationelt foretage denne beslutning, hvis det ikke er en attraktiv forretning at gå ind i. Fase 5 vælger Arbejdernes Landsbank, hvorvidt de ønsker at acceptere et opkøb af Østjydske Bank. Da Arbejdernes Landsbank er markant større end Østjydske Bank, og vil blive den videreførende bank, er det også dem, der bærer ansvaret for udførelsen og implementeringen. Alt lige fra de lavpraktiske ting som nye skilte og teknik, såvel som beslutningen omkring personalesammensætning med videre. Østjydske Bank vil i et vist omfang have indflydelse, men sandsynligvis kun begrænset. Det er også vigtigt at Arbejdernes Landsbank husker fase 7, hvor opfølgning på specielt den nye kundemasse og de nye kolleger skal ske. Det er vigtigt at følge op på områderne trivsel og erfaringer, som efterfølgende kan anvendes til at foretage forbedringer. Reelt er fase 7 en del af denne organisationsanalyse, hvor der skal efterbehandles på de nye medarbejdere, således at de passer ind i den nye organisation.

### 5.2.3 Beslutningsprocessen for Østjydske Bank og Arbejdernes Landsbank

I teori afsnittet blev flere modeller gennemgået, og ofte er der flere områder hvorpå flere punkter kan passe på de fleste virksomheder. Men der vil altid være nogle kendetegn, som skinner mere igennem. I dette afsnit vil der blive vurderet på, hvordan strategien for Østjydske Bank har været de seneste år op til den finansielle krise og ligeledes gennem krisen.

Som nævnt i tidligere afsnit, har Østjydske Bank ikke haft et helt optimalt forløb. Fra det øjeblik, hvor nedskrivningerne begynder at komme, og i et markant større omfang end hidtil, sker der det, at der både forsøges kapitaludvidelser, frasalg af afdelinger, samt ændringer i strategi for at redde banken. Indirekte er der også lagt op til fusion/opkøb, og det må formodes, at bestyrelsen har haft dialog om at foretage ændringer i forhold til kreditpolitik,

strategi med nye kunder, evt. udlånsstop m.m. Lige lidt har det hjulpet, og derfor står banken i dag på mange punkter ringere i forhold til før frasalget af afdelinger, da organisationen er skævt sammensat i forhold til stab, linje og kundemasse. Der er derfor to oplagte modeller, som passer på denne adfærd. Enten Muddling Through eller Garbage Can. "Trial and error" strategien fra Muddling Through kunne godt give mening, men idet mange af tiltagene er sket sideløbende, virker strategien mere "rodet" og bærer derfor mere præg af Garbage Can modellen. Man har ikke opnået "to skridt frem og ét tilbage", hvilket er en del af Muddling Through, så igen taler det for en Garbage Can model, hvor man har prøvet lidt i alle retninger.

Ved et opkøb bør partneren stræbe efter Economic Man modellen, hvor det i den virkelige verden ender i en Administrative Man. Det er ikke opgavens formål at analysere på, hvordan Arbejdernes Landsbank historisk har ageret, men med baggrund i bankens sunde drift, gode solvens og tidligere meget strategiske valg med køb af enkelte afdelinger, så kan det være begrundet i, at de alene ønsker resten, hvis prisen er korrekt. Det taler godt for at Administrative Man virker for Arbejderens Landsbank.

#### 5.2.4 Analyse af kulturelle forskelle

I dette afsnit gennemgås de ting, som der skal være fokus på ved et opkøb. Uanset hvor tæt to banker er på hinanden rent "mentalt", vil der altid være forskelle, som kan have betydning for den fremtidige drift. Som nævnt tidligere, vil det grundet Arbejdernes Landsbanks størrelse være dem, der sidder for bordenden efter opkøbet. Arbejdernes Landsbank skal derfor være meget opmærksom på de kulturelle forskelle og sørge for, at Østjysk Bank implementeres godt i den nye organisation. De tre nævnte niveauer i teoriets afsnit gennemgås i de følgende afsnit.

Første niveau omfatter de såkaldte *artefakter*, som omfatter de fysiske rammer og sociale omgivelser. Alene størrelsen på de to banker har stor betydning for det sociale aspekt. En stor organisation vil, uanset branche, have svært ved at fastholde nærheden til den enkelte medarbejder, og sociale arrangementer kan ofte ses splittet i flere "områder". Østjysk Bank er af en størrelse, hvor kollegaerne ofte kender hinanden på tværs af afdelinger. Denne forskel kan i en længere periode give udfordringer, hvor der er "os og dem stemning", hvilket kan

give en splittet organisation. Den nye datacentral vil også påvirke mange medarbejdere fra det tidligere Østjydsk Bank, som kan blive ekstra udfordret i en allerede meget anderledes hverdag. En følelse af inkompetence kan komme til udtryk ved enkelte medarbejdere og sænke trivslen. Uden at opgaven analyserer på disse faktorer, kan der meget vel være stor forskel på kommandovejen, samt afstanden til ledere, for eksempel i kreditafdelingen og topledelsen hvad angår ønsker til ændringer i organisation. Her er det vigtigt at Arbejdernes Landsbank laver en meget gennemført indkøring for de nye medarbejdere, således at de hurtigt forstår de forandringer som sker i forbindelse med opkøbet. Et kompetenceløft i form af IT kurser i nye systemer og arbejdsgange er derfor meget vigtigt.

Andet niveau er værdi og normer. Østjydsk Bank har en strategi med tæt filialnet og lokalt kendskab, samt lokal opbakning, hvor Arbejdernes Landsbank har større fokus på de ”større” byer, samt mere landsdækkende sponsortankegang. Kigger man på begge bankers hjemmesider, kan man også fornemme denne forskel i deres visioner og værdier. Men normer kan meget vel også være en udbredt holdning til, hvordan kreditvurdering og kundetilgang foregår. Forretningsgangen vil danne basis for disse forskelle, men det kunne virke til, at Østjydsk Bank, med de store nedskrivninger, har haft en for lempelig kreditpolitik, eller været for optimistisk ved kreditgivningen. Netop denne løse kreditgivning har bragt dem i store problemer. Her har Arbejdernes Landsbank, som tidligere analyseret, haft markant lavere nedskrivningsprocent. Om det er på grund af en mere stringent forretningsgang eller et helt andet internt normsæt, kan dog være svært at påvise, men det vil uanset hvad, have betydning for de nye folk der købes ind i Arbejdernes Landsbank.

Sidste niveau er grundlæggende antagelser. Her kan der være risiko for, at medarbejderne i det oprindelige Arbejdernes Landsbank kan være tilbøjelig til at tænke ”var det en god ide vi købte Østjydsk Bank?”. Det er disse antagelser, som kan give interne problemer i overgangsfasen. Det er meget vigtigt, at såfremt ledelsen fornemmer denne mentalitet, skal der klart og tydeligt meldes ud og arbejdes med denne problemstilling, så det ikke breder sig.

Disse tre punkter under ét er det, som Arbejdernes Landsbank samlet får af udfordringer. Det skal håndteres som en kombination af HR arbejde, men også en klargøring af mentaliteten for medarbejderne i Arbejdernes Landsbank, således der er intern forståelse for, hvorfor opkøbet

gennemføres, samt hvilken værdi det har for organisationen. Ved at skabe forståelse og en rød tråd i organisationen, vil denne sammenlægning have et bedre fundament for succes.

### 5.2.5 Analyse af trivsel og arbejdsglæde

Som nævnt under kulturelle forskelle kan der i en overgangsfase ske det, at medarbejderne fra Østjysk Bank ikke trives og dermed performer dårligere. Det kan være forårsaget i både manglende viden, samt en reel frygt for fyring. Denne frygt for fyring kan reelt også ske for eksisterende medarbejdere, idet de nye medarbejdere med samme funktion måske erstatter ens plads, da de er mere kompetente.

Uanset hvor succesfuldt opkøbet bliver, skal Arbejderens Landsbank forvente en vis forringelse i effektiviteten på den korte bane. Men vender man modellen lidt om, så kan det reelt være, at medarbejderen i Østjysk Bank på nuværende tidspunkt allerede er i fase 3, på grund af at de selv er opmærksomme på den svære situation som banken står i. Et opkøb vil derfor muligvis betyde, at medarbejderne reelt bliver mere effektive, idet motivationen stiger på baggrund af, at der endelig er en løsning. Dette vil specielt skinne igennem for de medarbejdere som enten føler sig uundværlige eller rent faktisk er det. De ved nu, at de er i en bank, som ikke umiddelbart er i risiko for at lukke, hvilket ellers ville kunne have medført, at de ville miste deres job. Modsat vil der også være en risiko for, at enkelte medarbejdere er så ”loyale” overfor ”det gamle” Østjysk Bank, at de ikke kan indpasse sig i den nye organisation eller som minimum har en lang vej til og forbi fase 5 med accept af situationen.

En måde at dæmme op omkring disse problemer kan være at afholde nogle dybdegående medarbejdersamtaler, hvor medarbejderne, som direkte påvirkes af opkøbet får mulighed for at komme til orde og måske få afklaring omkring netop deres muligheder og situation. Ved at skabe åbenhed omkring opkøbet, samt vise interesse for den enkelte medarbejder, kan der meget vel komme et positivt spin på hele opkøbet, således succesraten øges.

### 5.2.6 SWOT for Arbejdernes Landsbank efter opkøbet

Opkøbet af Østjysk Bank vil for Arbejdernes Landsbank have betydning i større eller mindre omfang. I denne SWOT-analyse er der udvalgt de områder, som har markant betydning ved

sammenlægningen. Der vil være mange muligheder og trusler, samt styrker og svagheder, men det er ikke opgavens formål at lave en komplet SWOT analyse, men alene tage hånd om de væsentligste områder, som Arbejdernes Landsbank skal være opmærksom på ved et eventuelt opkøb.

I nedenstående model vises de udvalgte områder, som gennemgås efterfølgende:

**Figur 19 – SWOT analyse**



*Kilde: Egen tilvirkning*

De enkelte områder behandles på baggrund af modellen herover.

### 5.2.6.1 Styrker

Arbejdernes Landsbank er en stor veldrevet bank, som kan udnytte netop dette image til at få Østjysk Bank ind i organisationen på en rimelig fornuftig måde. Dette bør gøres således, at det hele hurtigt fungerer og at de nye medarbejdere og kunder kan falde til. Deri ligger stordriftsfordelene på styrkesiden.

Nuværende markedsandele forbedres også ved opkøbet, hvilket kan være en styrke, idet en stor del af bankmarkedet er præget af opkøb frem for organisk vækst.<sup>113</sup> Disse opkøb og fusioner har både været med banker, som har været for små, men også som i dette tilfælde, hvor den ene part har været svagelig.

#### *5.2.6.2 Svagheder*

Opkøbet har nogle klare svagheder i form af uundgåelige omkostninger. De tidligere nævnte IT omkostningerne ved skifte af datacentral er en væsentlig udgift, som også er indregnet i vores fusionsanalyse, og over tid forventes at tjene sig ind igen gennem det øgede forretningsomfang. Men det er stadig en svaghed, idet risikoen for, at det ikke bliver rentabelt, er til stede.

Lukning af afdelinger, samt ændring af bibeholdte afdelinger koster mange penge, men der vil også blive udgifter til kurser, kompetenceløft, nyt IT udstyr til de nye folk, samt mange andre løbende udgifter ved sammenlægningen. Disse er svære at komme udenom.

Det vil også være ressourcekrævende for organisationen at lave denne sammenlægning. Her tænkes der på flere aspekter. Blandt andet tidligere nævnte trivsel, som kan give udfordringer i en kortere eller længere periode. HR afdelingen vil også blive pålagt store opgaver, hvis de foreslåede medarbejdersamtaler skal afholdes med alle de berørte ansatte. Marketing og kommunikationsafdelingerne vil også have et øget arbejdspress for at formidle og gennemføre opkøbet. Det kan have negativ effekt på allerede igangværende eller planlagte aktiviteter for Arbejdernes Landsbank

#### *5.2.6.3 Muligheder*

Såfremt Arbejdernes Landsbank, kan vende Østjydsk Bank fra en underskudsforretning til en rentabel forretning, er der mulighed for øget indtjening for banken. Reelt skal de som tidligere analyseret, primært have fokus på nedskrivningerne og øge kreditkvaliteten.

---

<sup>113</sup> [www.business.dk](http://www.business.dk) (35)

Ydermere kan nye markedsområder øge kundetilgang og indtjening. Her er det vigtigt med grundig kreditgivning, således risikoen for tab reduceres.

#### *5.2.6.4 Trusler*

Som gennemgået tidligere er der mellem Østjysk Bank og Arbejdernes Landsbank tegn på, at der er forskel i adfærden overfor lokalområder, sponsorerer med videre. Dette kombineret med lukning af filialer, kan resultere i en uønsket kundeafgang. Dette er specielt farligt, hvis det er ”den gode kundemasse”, som søger en ny mere lokal bank, således at Arbejdernes Landsbank står tilbage med en forholdsmæssig stor andel af dårlige engagementer.

Som nævnt vides det ikke om nedskrivningerne er forårsaget af en lempelig kreditadfærd eller en mere geografisk forklaring. Det er derfor en trussel, at såfremt de høje nedskrivninger fortsætter og ikke kan kontrolleres bedre, kan opkøbet af Østjysk Bank betyde et tab i en længere periode end det, der er budgetteret i analysen. Er tabene af geografisk natur, kan det være svært at få niveauet ned i det niveau, hvor Arbejdernes Landsbank normalt ligger. Isoleret set er der risiko for tab på Østjysk Bank delen i en lang periode.

#### *5.2.6.5 Opsamling på SWOT analysen*

Vægtes alle punkterne i SWOT analysen er der gode muligheder for, at opkøbet giver god mening. Svaghederne er reelt engangsudgifter, som kan budgetteres ind, og Arbejdernes Landsbank har et rimelig kendskab til Østjysk Bank fra tidligere opkøb af bankens afdelinger.<sup>114</sup> Såfremt nedskrivningerne kan kontrolleres og mindskes på den korte eller lange bane, vil der på sigt komme ekstra indtjening til den samlede bank. Arbejdernes Landsbank kan også med fordel drage erfaringer fra køb af tidligere afdelinger. Her må der være gjort erfaringer med nedskrivningernes art og sammensætning. Det giver god mening at opkøbe Østjysk Bank på baggrund af de analyserede punkter, så længe der ofte følges op på de nævnte udfordringer som opstår, når de overtager den sidste del af Østjysk Bank.

---

<sup>114</sup> Bilag 7



### 5.3 Delkonklusion på organisationsanalysen

Østjydsk Bank står på en skillevej og tidligere analyser har vist, at Arbejdernes Landsbank er det bedste match ud fra de vægtede forhold. Såfremt Østjydsk Bank går ind i opkøbet med accept af, hvem der bliver den videreførende bank, vil udfordringerne ved opkøbet være overkommelige. Arbejdernes Landsbank har en størrelse, således at de kan styre en mindre bank ind i organisationen. Hermed menes der, at de har ressourcerne til at håndtere alle tænkelige udfordringer, hvad angår medarbejderstaben og de udfordringer, som måtte følge med. De områder, som kan give udfordringer i SWOT-analysen kan der arbejdes med, og grundet erfaringer fra tidligere opkøb, arbejder banken ikke i "blinde" med den opgave det er at opkøbe en bank. Arbejdernes Landsbank kan muligvis drage fordel af netop de tidligere overtagede medarbejders oplevelse.

Med baggrund i ovenstående er det derfor konklusionen, at Arbejdernes Landsbank ikke skal lade de organisatoriske udfordringer, som banken står over for ved et opkøb af Østjydsk Bank, være en stopklods for mulighederne for vækst og øget indtjening.

## 6. Prisfastsættelse af Østjysk Bank

Der er flere parametre som har indflydelse på prisfastsættelsen af en bank. Bankens nuværende og seneste historiske præstationer har stor indflydelse på prisen, men også forventningerne til den fremtidige situation og markedet generelt, påvirker i stor grad værdien af banken.

EPS (earnings per share) og P/E (price/earning) er de seneste 3 år begge negative på grund af de negative nettoresultater, og vil derfor ikke blive gennemgået yderligere. Det skal dog nævnes, at da disse er negative, er det et bevis for, og en indikator for, at bankens aktionærer har tabt penge og sandsynligvis også vil sætte penge til fremadrettet, med mindre der er andre forventninger som skulle indikere andet.

Den umiddelbare markedsværdi af Østjysk Bank kan udledes af bankens værdi på fondsbørsen, hvor der den 28. marts 2015 er 5.960.000 aktier i omløb. Hver af disse aktier har en værdi på 10,5, hvilket giver en samlet værdi af banken på 62.580.000 kr.<sup>115</sup> Selvom aktiemarkedet burde tage højde for de faktorer der påvirker værdien af aktien, såsom resultater, fremtidsudsigter mv., kan det forekomme at aktien ikke handles i et tilstrækkeligt omfang til at aktien er likvid, hvilket derfor betyder at aktien er let påvirkelig ved de handler som finder sted. Med den baggrund er det ikke nok, alene at anvende børskursen som en indikator for markedsværdien.

Prisfastsættelsen af Østjysk Bank sker ud fra en sammenholdning af udviklingen i aktiekursen og udviklingen i aktiernes indre værdi, altså kurs indre værdi også kaldet K/I. En K/I på 1 er ensbetydende med at der betales 1 krone for 1 kroners bogført selskabsværdi. Set fra en investors synspunkt er en lav K/I som udgangspunkt godt, da det betyder at investor kan købe mere bogført værdi, end der betales for, men selskaber med en K/I under 1 har ofte en negativ indtjening.

---

<sup>115</sup> [www.nasdaqomxnordic.com](http://www.nasdaqomxnordic.com) (36)

Som tidligere nævnt i opgaven er aktiekursen på Østjysk Bank aktien faldet væsentligt gennem de seneste år og ultimo 2014 var kursen på 9,4. Det samme kan man sige om den indre værdi, da de negative årsresultater har medført en faldende egenkapital. Den indre værdi af aktien er ultimo 2014 opgjort til 28,15<sup>116</sup> hvilket bevirkede at aktiernes indre værdi ultimo 2014 blev opgjort til 0,33.<sup>117</sup>

Af bilag 16 er regnskabet for Østjysk Bank fremskrevet med forventningerne til 2015 og ud fra denne fremskrivning, kan det udledes, at egenkapitalen på grund af det negative nettoresultat, er faldet med næsten 50 % til 84.757.000 kr. Dette medfører at aktiernes indre værdi falder tilsvarende med næsten 50 % fra 28,15 til 14,22. Denne negative udvikling som Østjysk Bank gennemgår, har stor indflydelse på den pris som Arbejdernes Landsbank er villig til at betale for banken, og fortsætter tendensen med en halvering af egenkapitalen der har været de seneste år, vil Østjysk Bank i 2016 have en indre værdi på omkring 7 kr. per aktie. Udviklingen vil uden tvivl også have indflydelse på aktiekursen, men da denne er illikvid på grund af det lave antal handler, er det svært at forudsige hvor meget den vil falde, idet aktien er meget følsom.

Udsigten til den ringe udvikling med yderligere kraftige fald i både aktiekurs og indre værdi samt den realitet, at der formegentlig fortsat vil være en periode med store nedskrivninger mv. medfører, at Arbejdernes Landsbank vil tilbyde aktionærerne i Østjysk Bank 30 mio. kr. for et opkøb af banken. Prisen svarer til en kurs på lidt over 5 kr. pr. aktie. Udgiften for Arbejdernes Landsbank fratrækkes i egenkapitalen i fremskrivningen af tallene efter opkøbet.

---

<sup>116</sup> Egenkapital / antal aktier => 167.757.000 / 5.960.000 = 28,15

<sup>117</sup> Årsrapporten 2014 for Østjysk Bank side 20

## 7. Konklusion

Østjydsk Bank har de seneste år lidt hårdt under, hvad man for deres vedkommende, kan kaldes en ”forsinket finanskriser”. Først i 2012 begynder nedskrivningerne rigtigt at melde sig, og herefter går det stærkt nedad bakke for banken. Herfra er det en serie af høje nedskrivninger, frasalg af afdelinger samt flere fejlslagne redningsforsøg. Alt dette efterlader nu Østjydsk Bank i en meget presset situation som kun ser ud til at fortsætte.

I analysen af Østjydsk Bank ses der markante forringelser i alle nøgletal, og dette påvirker solvensen direkte, som ligeledes forringes markant i de foregående tre år. Reelt laver banken penge, og ville have haft overskud, hvis ikke nedskrivningerne var så markante. Det vurderes derfor meget svært for Østjydsk Bank, at overleve som selvstændig bank. Dette er primært på baggrund af, at banken ikke har vist en positiv trend på nedskrivningerne, som er bankens primære bekymring. Det er derfor opgavens konklusion, at Østjydsk Bank bør søge alternativer til en selvstændig overlevelse.

Østjydsk Bank har udvalgt tre kandidater, som det kunne give mening at fusionerer med eller blive opkøbt af. Kandidaterne er Arbejdernes Landsbank, Djurslands Bank og Jutlander Bank. Analysen af disse tre kandidater har vist store forskelle på områder som solvens, nedskrivninger og geografisk placering, men ud fra et vægtet hensyn til disse faktorer, har det vist sig, at Arbejdernes Landsbank er den mest oplagte kandidat. Grundet størrelsen på Arbejdernes Landsbank bliver der dog ikke tale om en fusion. Såfremt de ønsker at indgå i et samarbejde, bliver der tale om et opkøb, hvor Arbejdernes Landsbank opkøber Østjydsk Bank. Dette begrundes både i størrelsesforskellen, men også i Østjydsk Banks forhandlingsstyrke, som er meget begrænset, idet alternativet til at blive opkøbt umiddelbart er en truende konkurs.

Efter resultatet viste sig, at Arbejdernes Landsbank er den bedste partner, viste yderligere analyse af opkøbet, at nedskrivningerne på kort sigt vil stige. Hvis der kommer styr på kreditgivningen for den del, som vedrører det tidligere Østjydsk Bank, vil nedskrivningerne over tid falde igen, og på sigt også kunne blive overskudsgivende. En kombination af stordriftsfordele, besparelser ved sammenlægning og de forbedrede nedskrivninger, vil

allerede i 2017 betyde en forbedret drift for den nye samlede bank. Under forudsætning af at dette kan opfyldes, eventuelt over en lidt længere periode, kan det ud fra et økonomisk synspunkt, give god mening med et opkøb.

Et opkøb består dog ikke alene af nøgletal og solvensberegninger. Et opkøb har også organisatorisk betydning, hvorfor banker grundigt skal overveje, hvordan organisationen bliver på den korte bane såvel som den lange bane. De to banker har dog før lavet et match, da Arbejdernes Landsbank tidligere har købt et par afdelinger af Østjydsk Bank. Dette anses som en fordel, da man med stor fordel kan udnytte netop denne viden, til at forbedre forløbet ved et opkøb af det resterende Østjydsk Bank. Der vil dog blive tale om en større proces end blot et par afdelinger, hvorfor Arbejdernes Landsbank skal være forberedt på, at tildele store ressourcer i en længere periode til opkøbet. Der skal også forventes en vis forringet effektivitet i overgangsperioden, idet trivselen blandt de medarbejdere som påvirkes af sammenlægningen, vil falde. Dette på grund af frygten for fyringer og rationaliseringer. Usikkerheden om medarbejderens arbejdsopgaver ændres kan også have stor betydning, og det er vigtigt, at Arbejdernes Landsbank er bevidste på at behandle denne usikkerhed, således at alle medarbejdere som beholdes, vil føle sig trygge i de nye rammer, og igen begynde at performe godt. SWOT analysen viser også, at der er gode muligheder for den samlede bank, så længe risici i form af trusler og svagheder afvejes. Det vurderes samlet set, at de styrker og muligheder der er ved et opkøb overgår truslerne og svaghederne.

I sidste ende handler beslutning til dels også om prisen er korrekt. Arbejdernes Landsbank har historisk afvist at købe mere, men dette kan være en langsigtet forhandlingstaktik eller fordi prisen for Østjydsk Bank simpelthen var for høj. Vurderingen bliver, at den samlede udgift for tilbagekøbsprogrammet af aktier ikke vægter ret højt i forhold til de samlede udgifter til IT, udgifter til sammenlægning med videre, hvorfor prisen reelt betragtes attraktiv. Dette giver Arbejdernes Landsbank mulighed for at vækste i et marked, hvor organisk vækst kan være svær.

Konklusion bliver derfor, at Østjydsk Bank bør arbejde kraftigt på at blive opkøbt af Arbejdernes Landsbank. Såfremt Arbejdernes Landsbank kan se potentialet og ønsker dette opkøb, er Østjydsk Bank ”reddet” og sektoren står ikke med endnu en konkursramt bank.

Modsat er det vigtigt at slå fast, at såfremt Arbejdernes Landsbank ikke tager imod bejleriet fra Østjydsk Bank, bør Østjydsk Bank afsøge de to andre kandidater i analysen, i håbet om en fusion eller et opkøb fra en af disse kandidater. Dette begrundes med resultatet af analysen, som viser, at Østjydsk Bank ikke har mulighed for at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut frem mod den endelige indfasning af CRD-IV kravene. Så længe der stadig er lidt egenkapital i banken og der er mulighed for at finde en partner, bør Østjydsk Bank udøve rettidig omhu og blive en del af et andet pengeinstitut. Dermed undgår Østjydsk Bank at ende som en konkursramt bank, som de øvrige danske pengeinstitutter må tage tab på.

## 8. Perspektivering

Denne opgave giver stof til eftertanke på flere områder. For det første har vi i opgaven set, at et tilsyneladende velfungerende pengeinstitut lynhurtig kan gå fra flere år med overskud og stabil drift, til pludselig og indenfor kort tid, at blive pålagt enorme nedskrivninger. Som en ren sneboldeffekt kommer de store nedskrivninger igen flere år i træk og vender Østjysk Banks årsresultater fra at være positive til at være negative. På trods af utallige redningsforsøg hjælper det lige lidt, og banken står den dag i dag i en meget presset situation og er egentlig klar til at blive opkøbt. Det er derfor opgavens overordnede vurdering, at enhver bank bør have en beredskabsplan, som ikke alene kan sikre bankens overlevelse, men så banken også kan håndtere det tænkelige scenarie, at den pludselig ikke er selvstændig længere. De banker som har en god drift, bør modsat have en plan klar, for så vidt angår opkøb, og måske endda have et kartotek med potentielle kandidater, som de gerne vil købe, hvis prisen er acceptabelt. Men uanset hvor veldrevet en virksomhed er, bør der ligge en beredskabsplan klar, således at virksomheden er bedst muligt forberedt på det ”uventede”.

Opgaven viser også at kreditgivningens kvalitet har stor betydning for overlevelse.

Kreditkvaliteten har hen over finanskrisen haft øget fokus i hele den finansielle sektor.

Kreditforeningerne har valgt at hæve bidragssatserne, for at løse deres udfordringer med tab, og bankerne har igennem årene hævet rentemarginalen. Dette giver ekstra indtægt til de tab der altid vil opstå. Ydermere er kravene strammet op i forhold til gældsfaktor og rådighedsbeløb.<sup>118</sup> Alt sammen for at begrænse tab ved en bedre kreditgivning til ”de rette personer”. Årsagen ligger basalt set i, at et tab ofte kræver en stor indtjening for at være inddækket, og denne indtjening er som regel fordelt ud på mange gode kunder. Egenkapitalen påvirkes ved tab og dermed kan banken indirekte komme i knibe på denne baggrund. En bank skal både være god til at budgettere sine indtægter og udgifter, men skal også være bedre til at budgettere med de forventede tab. Som set i opgaven har Østjysk Bank reelt budgetteret fint nok på de fleste punkter, men fra 2012 og fremefter, har banken fejlet enormt på deres budget for nedskrivninger. Om det er forårsaget af en dårlig kreditpolitik, manglende evne til i god

---

<sup>118</sup> [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk) (37) og [www.politiken.dk](http://www.politiken.dk) (38)

tid at identificerer OIV, en blanding af de to ting eller noget tredje kan være svært at sige, uden at have adgang til bankens interne oplysninger.

Over tid kan det nok forventes, at flere banker får udfordringer med at opfylde kravene fra både myndigheder, investorer, kunder mv., og kun tiden vil vise hvilke banker og hvor mange. Hvis sektorens spillere holder øget fokus på kreditkvaliteten og samtidig udarbejder en plan B, som løbende opdateres, vil det dog kunne give bankerne bedre muligheder for overlevelse samt udvide ved organisk vækst i form af opkøb eller fusion.



## 9. Litteraturliste

### Bøger:

- Finansiell Risikostyring af Jørgen Just Andresen 1. udgave 1. oplag år 2013
- Finansielle Forretninger og Rådgivning – Privat, af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, særtryk fra kapitel 1 - Bankvirksomhed og risikostyring, Privat 5. udgave
- Organisationsteori, struktur, kultur og processer af Jørgen Frode Bakke og Egil Fivelsdal 5. udgave år 2010

### Aviser:

- Børsen
- Mariager avis

### Internetsider:

- [www.finans.tv2.dk](http://www.finans.tv2.dk)
  - (1) <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-73415166:fakta-s%C3%A5dan-krakkede-roskilde-bank.html>
  - (2) <http://finans.tv2.dk/pension/article.php/id-25067283%3AAlehman-brothers--finanskrisens-milep%C3%A6l.html>
  - (16) <http://finans.tv2.dk/2015-02-05-nationalbanken-saenker-renten>
- [www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)
  - (3) Redegørelse om inspektion i Østjydsk Bank A/S fra 30. juni 2011
  - (11+25) Redegørelse om inspektion i Østjydsk Bank A/S fra 31. maj 2013
  - (21) <https://www.finanstilsynet.dk/da/leksikon/individuel-solvensbehov.aspx>
  - (22, 23, 26, 28) Redegørelse om inspektion i Østjydsk Bank A/S den 3. juli 2014
  - (29, 30) <https://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>
- [www.oeb.dk](http://www.oeb.dk)
  - (4) [http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse\\_2014.pdf](http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse_2014.pdf) side 3
  - (5) [http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse\\_2014.pdf](http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse_2014.pdf) side 3
  - (6) <http://www.7230.oeb.dk/media/%C3%85rsregnskab2013www.pdf> side 27
  - (7) [http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse\\_2014.pdf](http://www.7230.oeb.dk/media/Regnskabsmeddelelse_2014.pdf) side 15
  - (24) Regnskabsmeddelelsen 2009 for Østjydsk Bank side 7
  - (27) Selskabsmeddelelse nr. 2/2015
- [www.gurufocus.com](http://www.gurufocus.com)

- (8) <http://www.gurufocus.com/term/ROA/LTS:0J8I/Return%2Bon%2BAssets/Djurslands%2BBank>
- (9) <http://www.gurufocus.com/term/ROA/OCSE:SPNO/Return%2Bon%2BAssets/Spar%2BNord%2BBank%2BA%252FS>
- [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
  - (10) <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/banking.asp>
- [www.proinvestor.com](http://www.proinvestor.com)
  - (12) <http://www.proinvestor.com/aktier/OEstjydsk+Bank/OJBA.CO>
  - (13) <http://www.proinvestor.com/aktier/Djurslands+Bank/DJUR.CO>
  - (14) <http://www.proinvestor.com/aktier/Spar+Nord+Bank/SPNO.CO>
- [www.nasdaqomxnordic.com](http://www.nasdaqomxnordic.com)
  - (15) <http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=CSE3386&name=%C3%98stjydsk%20Bank>
  - (36) <http://www.nasdaqomxnordic.com/aktier/microsite?Instrument=CSE3386&name=%C3%98stjydsk%20Bank>
- [www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk)
  - (17) <http://www.danskebank.com/da-dk/ir/Regulering/Risikostyring/CRD-kapitalkravsdirektiv/Pages/CRD-kapitalkravsdirektiv.aspx>
- [www.realkreditraadet.dk](http://www.realkreditraadet.dk)
  - (18) [http://www.realkreditraadet.dk/Temaer\\_og\\_holdninger/Tema\\_Internationale\\_regler.aspx](http://www.realkreditraadet.dk/Temaer_og_holdninger/Tema_Internationale_regler.aspx)
- [www.evm.dk](http://www.evm.dk)
  - (19) <http://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkaptial/finansiell-regulering/finansiell-regulering-i-eu-og-internationalt/kapitalkravsdirektivet>
- [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
  - (20) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til- pengeinstitutter.pdf>
- [www.avisen.dk](http://www.avisen.dk)
  - (31) [http://www.avisen.dk/nationalbanken-saenker-enten-paa-indlaan\\_304698.aspx](http://www.avisen.dk/nationalbanken-saenker-enten-paa-indlaan_304698.aspx)

- [www.sparnord.dk](http://www.sparnord.dk)
  - (32) <https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/spar-nord-skifter-datacentral.aspx>
- [www.dr.dk](http://www.dr.dk)
  - (33) <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2014/03/20/181319.htm>
- [www.al-bank.dk](http://www.al-bank.dk)
  - (34) <https://www.al-bank.dk/om-banken/fakta-og-historik/ejerforhold/>
- [www.business.dk](http://www.business.dk)
  - (35) <http://www.business.dk/finans/langt-faerre-danske-banker-i-fremtiden>
- [www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)
  - (37) [http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/251026/finanstilsynet\\_bremser\\_bolighandler.html](http://borsen.dk/nyheder/privatoekonomi/artikel/1/251026/finanstilsynet_bremser_bolighandler.html)
- [www.politiken.dk](http://www.politiken.dk)
  - (38) <http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE1582134/banker-oegerkrav-til-laaneres-raadighedsbeloeb/>

Rapporter:

- Årsrapport 2009 for Østjydsk Bank A/S
- Årsrapport 2010 for Østjydsk Bank A/S
- Årsrapport 2013 for Østjydsk Bank A/S
- Årsrapport 2014 for Østjydsk Bank A/S
- Årsrapport 2014 for Jutlander Bank A/S
- Årsrapport 2014 for Djurslands Bank A/S
- Årsrapport 2012 for Arbejdernes Landsbank A/S
- Årsrapport 2014 for Arbejdernes Landsbank A/S
- Risikoreport 2014 for Østjydsk Bank A/S
- Risikoreport 2014 for Jutlander Bank A/S
- Risikoreport 2014 for Arbejdernes Landsbank A/S
- Risikoreport 2014 for Djurslands Bank A/S

Øvrige kilder:

- Undervisningsmateriale i form af Power Point Slides

## BILAG 1

Nordjyske.dk , 12.08.2008 , Side , 165 ord , Artikel-id: e12a34ab | [Link til artikel](#)

### Flot halvår for Østjydsk Bank

MARIAGER: På trods af kredittkrisen går det rigtig godt for Østjydsk Bank, der har hovedsæde i Mariager.

Regnskabet for første halvår af 2008, der blev offentliggjort i går, viser et resultat før skat på 54,3 millioner kroner.

Det er ikke alene over budget, men også en lille million over rekordresultatet fra 2007. Resultatet betyder en forrentning af egenkapitalen på 18 procent, og det anser bankens ledelse for "meget tilfredsstillende".

Bankens samlede balance er nu oppe på 5,9 milliarder kroner, en stigning på 13 pct. i forhold til første halvår 2007.

Samtidig er nettoindtægterne på renter og gebyrer steget 22 pct.

Direktør Jens Vendelbo kan også glæde sig over, at Østjydsk Bank trods vanskelige forhold på fondsmarkederne klarede sig igennem halvåret med positive kursreguleringer, omend kun på 0,6 mio. kr. **Plusset skyldes en kursgevinst i forbindelse med bankens tidligere salg af aktier i Totalkredit til Nykredit.**

[Klik her for at åbne originalartiklen på Nordjyske.dk](#)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådighedsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

## BILAG 2

Børsen , 12.08.2009 , Side 24 , 187 ord , Artikel-id: e1a0a8e7 | [Link til artikel](#)

### Østjysk Bank taber på bankpakker og udlån

Østjysk Bank fastholder forventningerne til 2009 efter halvårsregnskabet, hvor overskuddet har været på en stram diæt som følge af bankpakker og dårlige lån. ... Selve basisindtjeningen udviklede sig stabilt med en lille stigning i nettorente- og gebyrindtægterne Bankens ud- og indlån er blevet mere jævnbyrdig siden sidste år, idet indlånet er steget med ca. 500 mio. kr., mens udlånene har holdt sig stabilt. **Solvensen er styrket til 18,5 pct. fra 13,8 pct. - godt hjulpet på vej af bankpakkerne. RB-Børsen**

(Dette er et uddrag)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådighedsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

## Østjydsk Bank tilfreds med resultatet

MARIAGER: Østjydsk Bank har i årets første tre kvartaler tjent 67,5 millioner kroner før udgifter til Bankpakke 1. Det viser det kvartalsregnskab, der netop er offentliggjort.

»Vi er tilfredse med resultatet. Vi har tjent de penge, vi har regnet med og kan derfor fastholde vores forventninger om et resultat for hele året på 115 mio. kroner til 125 mio. kroner før kursreguleringer og nedskrivninger, siger direktør Jens Vendelbo.

Bankens nedskrivninger på egne udlån er opgjort til 71,8 mio. kroner i årets første ni måneder.

Nedskrivninger til Bankpakke 1 har været 15,7 mio. kr. Derfor har Østjydsk Bank i alt på tre kvartaler foretaget nedskrivninger på 87,5 mio. kroner mod 70,6 mio. kr. i samme periode i 2009.

Efter indregning af Bankpakke 1 lander resultatet på 30,7 mio. kr. før skat.

### Tab fra mindre virksomheder

»Vores nedskrivninger på egne udlån fordeler sig primært på en lang række individuelle nedskrivninger især på mindre handels- og produktionsvirksomheder i bankens lokalområde. Derudover har vi valgt at udgiftsføre de 15,7 i bankpakke 1. Det betyder, at vi



Vi har tjent de penge, vi har regnet med og kan derfor fastholde vores forventninger, direktør Jens Vendelbo, Østjydsk Bank. Arkivfoto

nu fuldt ud har udgiftsført hele vor andel af de 10 mia. kroner som sektoren på sigt forventer at tabe ved afvikling af nødlidende pengeinstitutter,« siger bankdirektør Vendelbo.

Sidste år opnåede banken et resultat i årets første tre kvartaler på 64,6 mio. kroner før udgifter til bankpakke 1 og 28,5 mio. kroner, efter at udgifterne til Bankpakke 1 var betalt.

Østjydsk Banks netto rente- og gebyrindtægter har i

årets første 3 kvartaler været på 221,6 mio. kr. Det er en stigning på 6,3 pct. i forhold til samme periode sidste år. Dengang var indtægterne på 208,5 mio. kr. Banken har i år haft en gevinst på kursreguleringer på godt 25 mio. kr. mod 11 mio. kr. sidste år. På trods af den store konkurrencen i pengeinstituttsektoren, så er det lykkedes Østjydsk Bank at fortsætte de senere års tendens med tilgang af mange nye kunder.

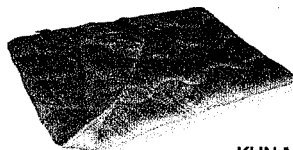


## SLUTSPURT

- 4 Dynetæpper – puder... kr. 200,-
- 4 Puder..... kr. 100,-
- 5 Hygiejneunderlag ..... kr. 100,-
- 6 Sædehynder ..... kr. 100,-
- 10 Sækkestolebetræk ..... kr. 50,-

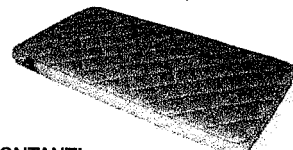
### Dyner

(normal pris kr. 178,- nu kr. 75,-)  
100% polyester microfiber 135 x 200 cm



### Madrasser

(normal pris kr. 298,- nu kr. 75,-)  
Børnemadras 100% bomuld, 140 x 70 cm.



KUN MOD KONTANT!

## 3 stk. for kr. 200,-

(mix selv!)

Start fredag den 12. november kl. 10 - 17  
også åbent lørdag/søndag

PÅ GENSYN på Fruerlundvej 1, Øster Hurup, 9560 Hadsund

## Vi fejrer 5 års fødselsdag

med rigtig mange gode tilbud!

## EDDERUP SLAGTERI



Vi slagter og parterer kreaturer, grise og lam

1/2 mager gris ..... 18,- pr. kg inkl. finpartering

Kun på bestilling

5 kg medister ..... 175,-

5 kg skinkefars (magert) ..... 150,-

- 2 kg Skinkefars (magert)
- 2 kg Oksefars (magert)
- 2 kg Medister
- 2 kg Svinekam m/ben
- 2 kg Koteletter
- 2 kg Hamburgerryg
- 2 kg Kyllingebryst filét
- 2 stk. Svinemørbrad

Gerne på bestilling

## Stor kødpakke

I alt kun ..... 650,-

### Pålæg

Hjemmelavet

- Leverpostej (stor bag-selv) 2 stk. .... 30,-
- Sylte (stor) 2 stk. .... 50,-
- Spegepølse (1 kg) 1 stk. .... 60,-
- Rullepølse pr. kg ..... 120,-

### Gode tilbud på svinekød

Dansk hjemmeslagtet kød

- Stribet flæsk i skiver pr. kg ..... 30,-
- Ribbensteg pr. kg ..... 25,-
- Svinekam m/ben pr. kg ..... 35,-
- Koteletter pr. kg ..... 40,-
- Skinkesnitzler pr. kg ..... 40,-
- Svinemørbrad pr. kg ..... 60,-
- Stegeben pr. kg ..... 15,-

### Røgvarer

Hjemmelavet

- Hamburgerryg pr. kg ..... 55,-
- Bacon pr. kg ..... 30,-
- Bayonneskinke pr. kg ..... 45,-
- Røget svinemørbrad pr. kg ..... 80,-

EDDERUP SLAGTERI  
v/Brian Dich  
Havndalvej 44 - 9550 Mariager  
Tlf. 98 58 37 11

Åbningstider i butikken  
Mandag lukket (slagtning)  
Tirsdag lukket (afhentning af returgrise)  
Onsdag og Torsdag åben 10-16  
Fredag åben 9-17, Lørdag åben 10-12

Tilbudene gælder fra onsdag den 10/11-2010 til og med lørdag den 20/11-2010

## BILAG 4

NPInvestor.dk , 18.05.2011 , Side , 307 ord , Artikel-id: e2afdc00 | [Link til artikel](#)

### Østjysk Bank A/S - Succesfuld aktieemission i Østjysk Bank..

Østjysk Bank A/S meddeler hermed at Bankens udbud af aktier, med fortegningsret for bankens eksisterende aktionærer, er blevet fuldttegnet, ved tegning af 240.000 stk. aktier på nominelt 100 kr., til kurs 250 kr. pr. aktie. ... -- Forberede en indfrielse af den hybride statslige kapital, hvilket bl.a. har stor positiv driftspåvirkning. -- Skabe mulighed for vurdering af førtidig indfrielse af Bankens nuværende supplerende kapital. -- Sikre grundlaget for Bankens fortsatte markedsmæssige udvikling.

(Dette er et uddrag)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådgivelsesstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

## BILAG 5

NPinvestor.dk , 14.08.2012 , Side , 153 ord , Artikel-id: e35bf82f | [Link til artikel](#)

### Østjysk Bank A/S - Halvårsrapport 2012

Bestyrelsen for Østjysk Bank A/S har i dag behandlet og godkendt regnskabet for 1. halvår 2012. Halvårsrapporten viser bl.a. følgende:-- Netto rente- og provisionsindtægter er på 162,3 mio. kr., mod 146,2 mio. kr. i 2011. ... -- Resultat før skat, udgør 19,0 mio. kr., mod 10,4 mio. kr. i 2011-- Resultatforventningerne til 2012, målt på resultat før kursreguleringer og nedskrivninger, opjusteres med 10 - 15 mio. kr., til niveauet 140 - 150 mio. kr. -- Banken har gennem det seneste år forbedret forholdet mellem indlån og udlån med 1.081 mio. kr., og har nu indlånsoverskud. -- Likviditetsoverdækning udgør 1.737 mio. kr., svarende til 217 %. -- Bankens egenkapital udgør 730 mio. kr., og den samlede ansvarlige kapital udgør 1.316 mio. kr. -- Solvensprocenten er 17,8 % og kernekapitalprocenten er 13,7 %. Regnskabet samt kommentarer fremgår af vedlagte sider. (Dette er et uddrag)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådgivningsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.



## BILAG 6

Ritzau Finans , 13.08.2013 , Side , 345 ord , Artikel-id: e3ea945a

### Østjysk Bank H1: Frygteligt første kvartal trækker spor

Østjysk Banks resultater for første halvår er deprimerende læsning - dog mest grundet en voldsom nedskrivning i første kvartal, der sendte banken i torvene.

Samlet for første halvår må banken notere sig et underskud før skat på 173,7 mio. grundet nedskrivninger på voldsomme 223,7 mio. kr. 215,6 mio. kr. af disse stammer dog fra første kvartal.

Kigger man på andet kvartal isoleret ser det pænere ud. Netto rente- og gebyrindtægterne endte på 72,7 mio. kr. og nedskrivningerne lå på 8,1 mio. kr. Det gav et resultat før skat på 17,4 mio. kr. Ved udgangen af andet kvartal var egenkapitalen 216,0 mio. kr. mod 607,4 mio. kr. ved udgangen af 2012.

Solvensprocenten er ved udgangen af halvåret 13,6 mod 12,8 ved udgangen af 2012. Finanstilsynets krav til banken er 11,7 pct.

Banken blev i andet kvartal ramt hårdt af et besøg fra Finanstilsynet. Bankens solvensprocent faldt til under det tilladte, og derfor blev der iværksat en genopretningsplan, der inkluderer frasalg af filialer og en kapitalrejsning. Revisorerne fra Deloitte og BDO skriver dog i deres påtegning:

- Ledelsen har i samme note anført, at selv om genopretningsplanen gennemføres i sin helhed, er det væsentligt for bankens mulighed for at leve op til de kommende øgede kapitaldækningsregler og likviditetskrav, at banken fremadrettet opnår en styrket indtjening, samt at banken i fornødent omfang vil kunne tiltrække nødvendig kapital fra andre kilder.

Før kursreguleringer og nedskrivninger venter Østjysk Bank nu et resultat på 90 til 100 mio. kr. mod tidligere 100-115 mio. kr.

Tabel for Østjysk Bank for første halvår af 2013:

#

Mio. kr. H1 2013 H1 2012 FY 2012

-----  
Netto rente/gebyrindt. 144,1 162,3 298,5

Kursreguleringer 9,3 7,7 22,2

Nedskrivninger 223,7 69,1 -490,9

Resultat før skat -173,7 18,95 -329,8  
-----

#

Forventninger til 2013

#

Mio. kr. Efter H1 Før H1

-----  
Resultat f. kursreg. og 90-100 100-115

nedskr.  
-----

#

/ritzau/FINANS

Bertil Barkholt Fruelund +45 33 30 03 35 Ritzau Finans, E-mail:finans@ritzau.dk, www.ritzaufinans.dk

#### Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

## BILAG 7

DR.dk , 31.05.2013 , Side , 72 ord , Artikel-id: e3d103a8 | [Link til artikel](#)

### Ny bank til kunder i Østjyds Bank

Østjyds Banks kunder i Horsens og Skanderborg har fået ny bank. Østjyds Bank har tabt over en kvart milliard kroner i årets første tre måneder, så nu har Arbejdernes Landsbank overtaget Østjyds Banks filialer i Horsens, Skanderborg og Vejle. Det løber op i 7.000 kunder og 22 ansatte. Østjyds Bank har hovedsæde i Mariager, og nu forsøger den at koncentrere sig om driften af filialerne i området mellem Mariager og Randers.

(Dette er et uddrag)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådighedsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

## BILAG 8

Ritzau Finans , 04.07.2014 , Side , 470 ord , Artikel-id: e479c4ce

### Østjysk Bank/ekspert: En desperat situation - NY

Det ser ikke lyst ud for Østjysk Bank efter den seneste streg i regningen i form af et dyrt besøg fra Finanstilsynet.

Bankens solvens er banket ned til 10,2 pct., langt under det individuelle solvenskrav på 12,9 pct., efter nye nedskrivninger på 216 mio. kr. Det kommer kun lidt over et år, efter at tilsynet pålagde banken 342 mio. kr. i nedskrivninger, som kastede banken ud i en kapitalrejsning og et frasalg af filialer og aktier.

- Det er en ret desperat situation, for man kan nok ikke gå ud til aktionærerne igen, efter at man efterhånden tre gange ikke har leveret den udvikling, som man havde tænkt sig. Og jeg kan ikke se, at det her kan betale sig for nogen investorer, siger Lars Krull, seniorrådgiver ved Aalborg Universitet og ekspert i bankmarkedet, til Ritzau Finans.

Aktieemissionen blev gennemført i efteråret 2013, hvor der blev rejst 115 mio. kr., blandt andet takket være Arbejdernes Landsbank, men der skulle altså kun gå mindre end et år, før advarselslamperne igen blinkede i Østjysk Bank.

- Det, der skuffer mig rigtig meget, er, at det i virkeligheden er nogle engagementer, som også var dårlige, før Finanstilsynet var forbi sidste gang (og før emissionen, red.). Så bliver man rigtig skuffet, fordi vi må da forvente, at når man laver et prospekt, så går man banken ordentligt igennem, for prospekter er noget, man skal kunne stole på. Man kan spørge sig selv, hvor forsigtige har de været med det her?, siger Lars Krull.

Alt i alt efterlader det Østjysk Bank med et skrøbeligt kapitalgrund og et blakket ry, og den skal nu overveje sin fremtid nøje. Ifølge bankdirektør Max Hovedskov er alle muligheder i spil, inklusive en fusion eller et salg. Men det kan blive svært, mener Lars Krull.

- Jeg er sikker på, at der ikke er nogen køber til Østjysk Banks aktiekapital, der vil betale noget særligt for det, hvis noget overhovedet. Der er stadig en risiko forbundet med det. Men det kan godt være, at der er en bank, der går ind, og gør det for tilliden til sektoren generelt, siger Lars Krull.

Jyske Bank er blevet nævnt som en mulig køber af Nordeas aktierådgivere, blandt andet fordi de to banker kører på samme it-systemer. Jyske Banks ordførende direktør Anders Dam afviser dog at kommentere sagen.

Til gengæld siger topchef Gert Jonassen fra Arbejdernes Landsbank til Berlingske Business, at hans bank umiddelbart ikke er interesseret i mere af Mariager-banken.

Østjysk Bank har indtil 10. juli til at indlevere en genopretningsplan til Finanstilsynet. Banken har desuden hyret konsulenter fra Deloitte til at få styr på, hvad der skal ske, men vil ikke give nogen tidslinje for, hvornår en løsning ligger klar.

/ritzau/FINANS

Sine Schack Vestergaard +45 33 30 03 35 Ritzau Finans, E-mail: finans@ritzau.dk , www.ritzaufinans.dk

#### Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### Videreformidling

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådighedsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

## BILAG 9

Euroinvestor.dk , 22.12.2014 , Side , 55 ord , Artikel-id: e4bbb5ec | [Link til artikel](#)

### Østjyds Bank A/S - Finanstilsynet har godkendt salget af to afdelinger til Jutlander Bank.

Finanstilsynet har godkendt salget af to afdelinger til Jutlander Bank. Finanstilsynet har godkendt Jutlander Banks køb af afdelingerne i Randers og Gjerlev fra Østjyds Bank. Alle myndighedsgodkendelser foreligger således. Der henvises i øvrigt til fonds børsmeddelelse nr. 16 fra tidligere i dag. Evt. spørgsmål til ovenstående kan rettes til undertegnede på tlf. 96 68 42 20.

(Dette er et uddrag)

[Klik her for at åbne website](#)

#### **Alt materiale i Infomedia er ophavsretligt beskyttet.**

Kunden må ikke sælge, videregive, distribuere, gengive eller mangfoldiggøre materiale fra Infomedia uden særlig og skriftlig aftale med Infomedia. Overført (downloadet) materiale skal slettes efter anvendelsen og må ikke indlægges i informationsgenfindingsystemer, som for eksempel elektroniske postsystemer, databaser, fælles netværk eller lignende.

#### **Videreformidling**

Kunden må foretage videreformidling (ved videreformidling forstås kopiering, distribution via elektronisk post, tilrådgivningsstillelse i databaser, på netværk eller lignende) af modtagne overskrift- og indledningsformater inden for kundens egen virksomhed. Al anden videreformidling af materiale fra Infomedia skal aftales skriftligt med Infomedia.

---

## Bilag 2: Nye kapital- og likviditetskrav til kreditinstitutter

---

EU's økonomi- og finansministre og Europa-Parlamentet blev i marts 2013 enige om et sæt fælles regler, der styrker reguleringen af kreditinstitutter i EU, CRD IV/CRR.<sup>1</sup> Den nye regulering øger kravene på særligt kapital- og likviditetsområdet. Hensigten med den nye regulering er at gøre den finansielle sektor mere modstandsdygtig over for økonomisk og finansiell uro og dermed mindske risikoen for negative virkninger på realøkonomien. Med de nye regler gennemføres de nye internationale reguleringsrammer for kreditinstitutter, som Basels banktilsynskomite, BCBS, har offentliggjort, Basel III. Der er i udformningen af de nye regler taget hensyn til europæiske forhold. CRD IV/CRR forventes at træde i kraft 1. januar 2014 med en række overgangsordninger og observationsperioder. På en række områder er det muligt nationalt at foretage en hurtigere implementering af de nye krav.

### NYE KAPITALKRAV

---

Kreditinstitutterne skal ifølge CRD IV/CRR have et højere og bedre kapitalgrundlag for at være bedre rustet til at modstå tab. Derfor øges andelen af egenkapital i institutternes kapitalgrundlag samtidig med, at der stilles strengere krav til kvaliteten af institutternes kapitalinstrumenter.

Kravet til basiskapitalen er 8 pct. og dermed uændret i forhold til de gældende regler. Minimumskravene til den egentlige kernekapital og den samlede kernekapital (inkl. hybrid kernekapital) er derimod forøget – til henholdsvis 4,5 og 6 pct. De nye procentkrav til den egentlige og den samlede kernekapital skal være fuldt indfaset inden 1. januar 2015.

CRD IV/CRR opstiller en række kriterier for hver af de tre kategorier af kapital – den egentlige kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. Opfyldelse af kriterierne er en forudsætning for, at kapitalen kan medregnes i instituttets solvensopgørelse.

Kriterierne er strengest for den egentlige kernekapital. De nationale tilsynsmyndigheder skal godkende konkrete instrumenter, før de kan tæles med som egentlig kernekapital for at sikre, at instrumenterne er tilstrækkeligt tabsabsorberende.

---

<sup>1</sup> Den nye regulering ændrer det eksisterende kapitaldækningsdirektiv og består af et direktiv (Capital Requirement Directive IV, CRD IV) og af en forordning (Capital Requirement Regulation, CRR). I det følgende anvendes fællesbetegnelsen CRD IV/CRR for de nye krav.

I henhold til kriterierne for hybrid kernekapital må denne type kapital bl.a. ikke have begrænset løbetid eller indeholde indfrielsesincitamer (i form af fx rente step-up). Instituttet skal desuden til enhver tid have mulighed for at annullere udbetaling af dividender samt renter og afdrag. Hybrid kernekapital skal derudover kunne absorbere tab under driften enten gennem konvertering til aktiekapital eller ved nedskrivning af hovedstolen. Nedskrivning/konvertering skal ske automatisk, når den egentlige kernekapital falder under 5,125 pct. af de risikovægtede poster.

I forhold til supplerende kapital fastsættes det bl.a., at kapitalen skal have en oprindelig løbetid på mindst fem år. Kapitalinstrumentet må ligesom den hybride kernekapital ikke indeholde indfrielsesincitamer. Medregning af supplerende kapital i de sidste fem år af løbetiden vil blive reduceret lineært.

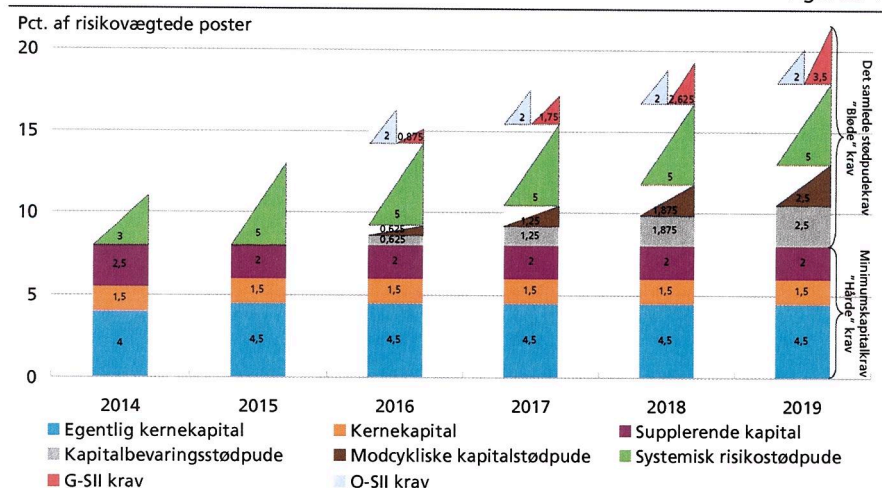
Allerede udstedte kapitalinstrumenter, der ikke opfylder de nye kriterier i CRD IV/CRR, skal udfases gradvist frem til udgangen af 2021. Instrumenter med indfrielsesincitamer, der ikke bliver indfriet på deres effektive forfaldsdato, vil kunne medregnes fuldt ud, hvis de opfylder andre kriterier. De statslige kapitalindskud opfylder ikke kriterierne, men vil kunne medregnes frem til udgangen af 2017.

#### **Indførelse af kapitalstødpuder**

Der indføres en række kapitalstødpuder, som skal være fuldt implementeret i 2019, jf. figur B2-1.

- *En kapitalbevaringsstødpude*, der er den samme for alle institutter i EU. Kapitalbevaringsstødpuden er på 2,5 pct. af de risikovægtede poster. De enkelte medlemslande kan efter en særlig procedure forhøje kapitalbevaringsstødpuden midlertidigt for nationale institutter af hensyn til makroprudentielle eller systemiske risici.
- *En modcyklisk kapitalstødpude*, der fastsættes nationalt. Den modcykliske kapitalstødpude vil som udgangspunkt ligge i intervallet 0-2,5 pct. af de risikovægtede poster, men kan fastsættes højere. For det enkelte institut beregnes den modcykliske kapitalstødpude som en sammenvægtning af stødpudekravene i de lande, hvor det har krediteksponeringer.
- *En systemisk risikostødpude for at imødekomme langsigtede ikke-cykliske systemiske eller makroprudentielle risici*, som ikke adresseres i CRD IV/CRR i øvrigt. Stødpuden kan anvendes over for alle nationale institutter eller en delmængde heraf. Der er ingen øvre grænse for den systemiske risikostødpude. Fastsættes der en stødpude, som overstiger nogle nærmere fastsatte procentsatser, skal Kommissionen dog inddrages.

INDFASNING AF KAPITALKRAV OG KAPITALSTØDPUDER I CRD IV/CRR Figur B2-1



- *To kapitalstødpuder rettet mod systemisk vigtige institutter, hvor der skelnes mellem globalt systemisk vigtige institutter, G-SII, og nationale (eller europæiske) systemisk vigtige institutter, O-SII. For G-SII'ere fastsættes stødpudekravet i intervallet fra 1-3,5 pct. af de risikovægtede poster. For O-SII'ere kan stødpudekravet udgøre op til 2 pct. af de risikovægtede poster. Er der et behov for at fastsætte et stødpudekrav for G-SII'ere eller O-SII'ere, som overstiger grænserne på henholdsvis 3,5 og 2 pct., kan den systemiske risikostødpude bringes i anvendelse.*

Fælles for alle stødpuder er, at disse skal opfyldes med egentlig kernekapital, som ikke også må anvendes til at opfylde andre krav til kapitalen. Det samlede stødpudekrav er et blødt krav. Det vil sige, at et institut, der ikke lever op til kravet, vil blive pålagt restriktioner på udlodningen af dets overskud (inkl. betaling på hybride kernekapitalinstrumenter), men lukker ikke. Restriktionerne bliver hårdere, jo længere instituttet er fra at leve op til stødpudekravet. Et institut, der bryder det samlede stødpudekrav, skal udarbejde en plan for, hvornår og hvordan dets kapitalisering igen lever op til kravet. Planen skal godkendes af den kompetente myndighed.

### NYE LIKVIDITETSKRAV

CRD IV/CRR indfører et nyt likviditetskrav, Liquidity Coverage Ratio, LCR. LCR skal sikre, at institutterne har tilstrækkelige likvide aktiver af høj kvalitet til at dække de nettolikviditetsudstrømninger, der opstår i løbet

INDFASNING AF LIQUIDITY COVERAGE RATIO, LCR				Tabel B2-1
	2015	2016	2017	2018
Liquidity Coverage Ratio, LCR .....	60 pct.	70 pct.	80 pct.	100 pct.

af et 30-dages intensivt likviditetsstress. Behovet for likvide aktiver vil afhænge af de likviditetsrisici, som instituttet står over for.

Den endelige kalibrering af LCR er ikke faldet på plads endnu. EU har valgt at klassificere aktiverne ud fra objektive kriterier for likviditet, og den endelige afgrænsning af likviditetsstødpuden og opdelingen i henholdsvis højlikvide og likvide aktiver er et de områder, der fortsat udestår. Behandlingen af danske realkreditobligationer er således endnu ikke fastlagt.

Der indføres et indberetningskrav for LCR med en observationsperiode frem til 2015.

Som udgangspunkt indfases LCR i EU gradvist fra 60 pct. primo 2015 til 100 pct. i 2018, jf. tabel B2-1, men med mulighed for at bringe LCR under minimumskravet i stressperioder. De enkelte medlemslande har mulighed for at foretage en hurtigere indfasning, hvilket er blevet anbefalet for danske systemisk vigtige finansielle institutter af Udvalget om Systemisk Vigtige Finansielle Institutter i Danmark.

Fremadrettet forventes et langsigtet mål for stabil finansiering også at blive en del af den europæiske likviditetsregulering. Målet skal sikre, at institutterne har tilstrækkelig stabil lang og mellemlang finansiering til at servicere deres aktiver og de potentielle likviditetstræk, der måtte opstå fra ikke-balanceførte poster. Stabil finansiering er her defineret som havende en løbetid over et år.

CRD IV/CRR indfører et indberetningskrav for målet for stabil finansiering med en observationsperiode frem til 2016 med henblik på at vurdere, om det skal indføres som et bindende krav fra 2018.



## Udpegning af systemisk vigtige finansielle institutter (SIFI)

I medfør af § 308 i lov om finansiel virksomhed udpeges følgende seks institutter pr. 19. juni 2014 som systemisk vigtige finansielle institutter (SIFI), da institutterne overskrider én eller flere af følgende indikatorer:

### Indikatorer

	Instituttets balance i pct. af BNP > 6,5 pct.		Instituttets udlån i Danmark i pct. af danske penge- og realkreditinstitutters samlede udlån i Danmark > 5,0 pct.		Instituttets indlån i Danmark i pct. af de danske pengeinstitutters samlede indlån i Danmark > 5,0 pct.	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Danske Bank A/S	<b>160,2</b>	<b>177,9</b>	<b>30,4</b>	<b>30,6</b>	<b>35,9</b>	<b>35,9</b>
Nykredit Realkredit A/S	<b>76,3</b>	<b>78,5</b>	<b>32,7</b>	<b>32,0</b>	4,6	3,9
Nordea Bank Danmark A/S	<b>44,8</b>	<b>46,6</b>	<b>16,0</b>	<b>16,1</b>	<b>22,0</b>	<b>22,7</b>
Jyske Bank A/S	<b>14,1</b>	<b>14,1</b>	3,4	3,0	<b>8,9</b>	<b>8,2</b>
Sydbank A/S	<b>8,0</b>	<b>8,4</b>	1,8	1,9	<b>5,4</b>	<b>5,1</b>
DLR Kredit A/S	<b>7,9</b>	<b>8,2</b>	3,5	3,6	0,0	0,0

Anm.: Værdier markeret med fed indikerer, at grænsen overskrides.

Danske Bank A/S, Nykredit Realkredit A/S, Jyske Bank A/S og Sydbank A/S udpeges på konsolideret grundlag, Nordea Bank Danmark A/S udpeges på delkonsolideret grundlag og DLR Kredit A/S udpeges på individuelt grundlag.

SIFI'erne skal pr. 1. januar 2015 opfylde et kapitalkrav i form af et SIFI-bufferkrav, der reflekterer det enkelte instituts systemiske vigtighed (syste-

miskhed), jf. § 23, stk. 4, i lov nr. 268 af 25. marts 2014. SIFI-bufferkravet skal opfyldes med egentlig kernekapital (CET1), der er den mest tabsabsorberende kapitalform i institutternes kapitalgrundlag. Kravet vil blive gradvist indfaset i perioden 2015-2019. Det er erhvervs- og vækstministeren, der stiller SIFI-bufferkravene inden for rammen af den systemiske buffer, jf. § 125 h, jf. § 125 a, stk. 6, i lov om finansiel virksomhed. Erhvervs- og vækstministeren vil offentliggøre SIFI-bufferkravene i løbet af efteråret 2014.

De udpegede SIFI'ers systemiske vigtighed (systemiskhed) er opgjort i tabellen nedenfor. Systemiskheden er beregnet som et gennemsnit af nedestående tre faktorer, jf. § 308, stk. 6, i lov om finansiel virksomhed. Det bemærkes, at to af faktorerne er de samme som indikatorerne ovenfor:

### Faktorer og systemiskhed

	Instituttets balance i pct. af de danske penge- og realkreditinstitutters og fondsmæglerselskaber l's samlede balance	Instituttets udlån i Danmark i pct. af danske penge- og realkreditinstitutters samlede udlån i Danmark	Instituttets indlån i Danmark i pct. af de danske pengeinstitutters samlede indlån i Danmark	<b>Systemiskhed</b>
	2013	2013	2013	2013
Danske Bank A/S	45,8	30,4	35,9	<b>37,4</b>
Nykredit Realkredit A/S	21,8	32,7	4,6	<b>19,7</b>
Nordea Bank Danmark A/S	12,8	16,0	22,0	<b>16,9</b>
Jyske Bank A/S	4,0	3,4	8,9	<b>5,4</b>
Sydbank A/S	2,3	1,8	5,4	<b>3,2</b>
DLR Kredit A/S	2,3	3,5	0,0	<b>1,9</b>

Anm.: Jyske Bank har den 30. april 2014 overtaget BRFKredit, hvorfor Jyske Banks systemiskhed forventes at stige i 2015 (systemiskheden beregnes på baggrund af det seneste årsregnskab, jf. § 308, stk. 6, i lov om finansiel virksomhed). På baggrund af ordinære indberetninger fra hhv. Jyske Bank og BRFKredit for 2013 kan den sammenlagte koncerns systemiskhed opgøres til ca. 8,6.

På baggrund af beregningen af systemiskheden indplaceres SIFI'erne i kategorier af systemiskhed, jf. § 308, stk. 7, i lov om finansiel virksomhed. Indplaceringen i kategorier fremgår nedenfor:

#### Kategorier af systemiskhed

	<i>Systemiskhed</i>	<i>Institutter</i>
Kategori 1	$\leq 5$	DLR Kredit A/S Sydbank A/S
Kategori 2	[5-15[	Jyske Bank A/S
Kategori 3	[15-25[	Nordea Bank Danmark A/S Nykredit Realkredit A/S
Kategori 4	[25-35[	-
Kategori 5	$\geq 35$	Danske Bank A/S

## BILAG 12

### Danmarks Nationalbanks rentesatser, pengemarkedsrentesatser samt obligationsrentegennemsnit ultimo (pct p.a.) efter type og tid

Enhed: Procent pro anno

	2009M01	2009M02	2009M03	2009M04	2009M05	2009M06	2009M07	2009M08	2009M09	2009M10	2009M11	2009M12
10 årig statsobligation	3,7	3,46	3,4	3,46	3,77	3,62	3,66	3,54	3,53	3,65	3,53	3,62
I alt for året												42,94
Gennemsnitlig for året												3,578333

Fra 2003 omfatter effektiv pantebrevsrente ultimo, cirkulerende pantebreve med restløbetid på 20 år inden for 80 pct. af handelsværdien nominel rente på 7 pct. p.a., og en årlig ydelse på 8,87 pct. af hovedstolen.

	2010M01	2010M02	2010M03	2010M04	2010M05	2010M06	2010M07	2010M08	2010M09	2010M10	2010M11	2010M12
10 årig statsobligation	3,54	3,42	3,37	3,21	2,69	2,68	2,76	2,17	2,37	2,63	2,85	3,02
I alt for året												34,71
Gennemsnitlig for året												2,8925

	2011M01	2011M02	2011M03	2011M04	2011M05	2011M06	2011M07	2011M08	2011M09	2011M10	2011M11	2011M12
10 årig statsobligation	3,17	3,21	3,39	3,27	3,03	3	2,8	2,35	2,06	2,33	2,04	1,58
I alt for året												32,23
Gennemsnitlig for året												2,685833

	2012M01	2012M02	2012M03	2012M04	2012M05	2012M06	2012M07	2012M08	2012M09	2012M10	2012M11	2012M12
10 årig statsobligation	1,75	1,78	1,82	1,63	1,08	1,46	1,09	1,11	1,23	1,23	1,05	1,03
I alt for året												16,26
Gennemsnitlig for året												1,355

	2013M01	2013M02	2013M03	2013M04	2013M05	2013M06	2013M07	2013M08	2013M09	2013M10	2013M11	2013M12
10 årig statsobligation	1,77	1,58	1,48	1,32	1,56	1,86	1,82	2,05	1,95	1,75	1,74	1,99
I alt for året												20,87
Gennemsnitlig for året												1,739167

	2014M01	2014M02	2014M03	2014M04	2014M05	2014M06	2014M07	2014M08	2014M09	2014M10	2014M11	2014M12	2015M01
10 årig statsobligation	1,71	1,63	1,62	1,57	1,39	1,29	1,2	0,91	0,92	0,83	0,64	0,56	0,2
I alt for året												14,27	
Gennemsnitlig for året												1,189167	

## NOTAT

Finanstilsynet

2. juli 2014

### Justering af værdiansættelse af dyrkbar landbrugsjord

Finanstilsynet har på baggrund af sin markedsovervågning af handel med landbrugsejendomme justeret hektarpriserne for dyrkbar landbrugsjord. Priserne anvendes i forbindelse med nedskrivningsberegninger og solvensbehovsreservationer på udlån til økonomisk svage landbrugsbedrifter.

Finanstilsynets markedsovervågning af prisudviklingen på landbrugsejendomme og landbrugsjord baserer sig blandt andet på regelmæssig kontakt til ejendomsmæglere, observationer i forbindelse med inspektioner samt deltagelse i Dansk Ejendomsmægleres årlige landbrugsseminar og andre fora.

Markedsovervågningen viser aktuelt, at antallet af faktiske handler med egentlige landbrugsejendomme, hvor der ses bort fra tvangssalg og tvangsauktioner, fortsat er lavt. Imidlertid viser markedsovervågningen også, at antallet af handler er svagt stigende, og at priserne i dele af landet – særligt på Lolland/Falster – er steget. På den baggrund er ha-priserne pr. ultimo juni 2014 justeret.

Det understreges, at formålet med jordpriserne alene er at oplyse institutterne om, hvilken værdiansættelse Finanstilsynet vil anvende som udgangspunkt for vurderinger og beregninger af nedskrivninger og solvensbehovsreservationer. Som det også fremgår af Finanstilsynets vejledning til Regnskabsbekendtgørelsens Bilag 10, kan vurdering af landbrugsjord fortsat ske til højere priser, hvis der kan dokumenteres aktuelle og reelle handler med sammenlignelige arealer i nærområdet.

Finanstilsynet understreger endvidere, at belåning af landbrugsejendomme ligeledes kan ske til højere jordpriser, hvis det er konkret dokumenteret ud fra sammenlignelige handler i markedet.

**Hektarpriser på landbrugsjord uden bygninger juni 2014**

Område	Kr./ha		
	Nu	Tidligere	Ændring
Vendsyssel	145.000	145.000	0
Himmerland/Thy/Mors/Salling	155.000	150.000	5.000
Midtjylland	140.000	135.000	5.000
Østjylland	160.000	145.000	15.000
Vestjylland	125.000	120.000	5.000
Nordvestjylland	150.000	140.000	10.000
Sønderjylland	140.000	135.000	5.000
Fyn	140.000	140.000	0
Midt- og Vestsjælland	140.000	140.000	0
Sydsjælland/Stevns/Møn	150.000	150.000	0
Lolland/Falster	225.000	175.000	50.000
Bornholm	140.000	140.000	0

# Salg af nøglefilial skal redde Østjydsk

# BILAG 14

Af KASPER KRONENBERG Offentliggjort 10.12.14 kl. 12:06

**Østjydsk Bank har måttet droppe sin oprindelige kapitalplan og arbejder nu med Plan B, som er en anden type salgsproces. En eller flere filialer sælges og ny kapitalplan skal lanceres. Flere bejlere med i slutspillet.**

*(Opdateret torsdag den 11/12 kl. 10.03 med Q3-tal vedrørende bankens egentlige kernekapital. Red.)*

Østjydsk Bank og rådgiverne fra Deloittes corporate finance-afdeling er kommet på overarbejde, og kommer til at knokle helt hen til målstregen, hvor det solvensklemte institut er tvunget til at gennemføre markante ændringer inden årsskiftet, hvor nye kapitalregler presser Mariager-instituttet yderligere.

Det er de nye CRD IV-kapitaldækningskrav om egentlig kernekapital, der gør ondt på Østjydsk Bank under ledelse af Max Hovedskov, der er i gang med at rydde op efter den tidligere direktør Jens Vendelboe, der blev presset ud af banken i 2013.

Østjydsk Bank bekræfter mulighed for salg af afdelinger

Flere kilder oplyser til FinansWatch, at Østjydsk Bank er i fuld gang med Plan B, der nærmer sig en afslutning, hvor man gennemfører et delsalg af banken kombineret med en ny kapitalplan. Filialsalget i sig selv er nemlig ikke nok til at skabe en levedygtig bank på den lange bane, så det skal suppleres af ændringer i bankens kapitalstruktur, der kan give yderligere solvensmæssig luft.

Men her og nu handler det om at få løftet banken kapitalmæssigt op i mere sikkert territorium, så man kan aflægge årsregnskabet og fortsat leve op til reglerne om, hvor meget den egentlige kernekapital skal udgøre af balancen. Max Hovedskov ønsker ikke at kommentere på de specifikke oplysninger i denne artikel.

## Hjælpende hånd

Østjydsk Bank fik ellers en hjælpende hånd tilbage i oktober, da man solgte DLR-aktier for 38 mio. kr. Det løftede solvensen fra 10,7 til 11,6 procent – men man er fortsat 1,3 procentpoint ”under vand” i forhold til det af tilsynet fastsatte behov. Tilsynets nye ”bløde” tilgang til pressede institutter, hvor det accepteres at man i en periode kører med en solvens under behovet, hjælper dog ikke Østjydsk Bank i denne omgang, selvom man holder sig i nogenlunde pæn afstand til den ultimative grænse, som er det lovmæssige solvenskrav på 8 pct. Krydses den grænse så skal nøglerne afleveres til Finanstilsynet, og banken vil blive afviklet.

Østjydsk: Håber og tror på en løsning i år

Kort forklaret er Østjydsk Banks problem en tyndbenet kapitalstruktur med for mange lånte penge, som ikke længere tæller med i solvensen, efter der er strammet op fra lovgivers side med de nye CRD IV-krav, hvor man kræver en større portion af egentlig kernekapital, som er ren egenkapital, altså bankens egne penge. Og for at afhjælpe det problem er der ikke så mange udveje for Østjydsk Bank, der enten skal bede aktionærene om hjælp, altså sælge flere aktier med en ny udvanding som resultat, eller også skal de risikovægtede aktiver, lånebogen, slankes, så kapitalbehovet mindskes.

## Føjet bort

Ved udgangen af tredje kvartal havde Østjydsk Bank en egentlig kernekapital på 4,6 pct. mod lovens krav på 4 pct. Men det krav løftes til 4,5 pct. ved årsskiftet, hvorfor Mariager-instituttet opererer med en ganske spinkel overdækning. Og med store problemer i landbruget, skal der ikke mange negative overraskelser til i årets sidste måneder før Østjydsk Bank kommer ned under de 4,5 pct.

Østjydsk Bank har hele vejen igennem arbejdet efter at sænke de risikovægtede aktiver, da man ikke har troet på, at en kapitaludvidelse har gang på jord. Aktionærene var ellers loyale og kom med friske penge tilbage i 2013, men i grove træk blev den kapitaludvidelse føjet bort af Finanstilsynet, der kom forbi og beordrede nye nedskrivninger, og den solvensmæssige luft, man havde fået i Mariager, var væk igen.

Sporene skræmmer i drøj salgsproces af Østjydsk Bank

I første omgang har rådgiverne fra Deloitte forsøgt at skrue en klassisk auktionsproces sammen i Mariager, ligesom man med succes gjorde det, da man rådgav Diba Bank i deres salgsproces.

Formålet er simpelthen at lokke så mange bejlere til som muligt i håbet om, at den store interesse vil presse prisen op. Men Deloitte og Østjydsk Bank måtte opgive dette foretagende, da det hurtigt viste sig, at man simpelthen ikke kunne få nogle aktører til at byde på hele banken.

Det blev vurderet, at risikoen var for stor, bl.a. fordi mange har kigget til Arbejdernes Landsbank, der sidste år købte flere filialer af Østjydsk Bank. Her oplevede AL efterfølgende at måtte nedskrive ganske markant på de tilkøbte lån, da de kom over på egen bog, og det er et sådan scenarium, der har skræmt de ellers udlånssultne bejlere.

### **Nøglerolle**

Derfor er Østjydsk Bank og rådgiverne fra Deloitte i gang med Plan B, hvor man gennemfører et delsalg af banken. Her er filialen i Randers det absolutte omdrejningspunkt, da den ligger et sted i landet, hvor der trods alt er nogenlunde gang i hjulene, mens Østjydsk Banks øvrige filialer i Gjerlev, Havndal, Hadsund og Spentrup ikke har den store tiltrækningseffekt på bejlerne. Så er der hovedsædet i Mariager tilbage, det ønsker man af naturlige årsager ikke at sælge, mens filialen i Hobro kan komme til at spille en nøglerolle.

Jutlander: Offensiv på flere fronter – og ny strategi på vej

FinansWatch erfarer, at Jutlander Bank, fusionsbanken der udspringer af Sparekassen Hobro og Sparekassen Himmerland, er ganske interesseret i at købe en eller flere filialer af Østjydsk Bank. Jutlander Banks udlån er under et massivt pres og man vil godt købe sig til nye kunder. Her er Randers-filialen oplagt, men også filialen i Hobro er interessant for Per Sønderup og co. På den måde kan man ”skubbe en konkurrent helt ud af byen”, den by hvor Sparekassen Hobro har sit ophav.

### **Klar til opkøb**

Per Sønderup skulle være oppe imod Djurslands Bank. Direktør Ole Bak har ikke lagt skjul på, at han er klar til at købe op, hvis muligheden byder sig. For det kapitalstærke institut vil Randers-filialen passe fint ind i filialnettet, da man i dag ikke er tilstede i Kronjyllands hovedstad. Ifølge FinansWatch' oplysninger så spiller det en rolle for Østjydsk Bank, at køber rent faktisk løfter nok risikovægtede aktiver væk fra balancen, og det kan blive en fordel for Jutlander Bank, der ikke skulle være afvisende overfor at købe to filialer. Til gengæld er Djursland Bank foran på point, da man er på samme datacentral som Østjydsk Bank, i form af Bankdata, og derfor kan man som udgangspunkt betale en højere pris.

Pilen peger på salg for Østjydsk Bank

I tilfælde af at filialsalget ender med et salg til en bank, der ikke er på Bankdata, så bruger man en såkaldt ATP-nøgle til at regne ud, hvor meget man skal betale i udtrædelse til Bankdata. ATP-nøglen er et gammelt begreb, der fortæller, hvor mange medarbejdere i en filial, der er fuldtidstilmeldt til ATP. Og ud fra det antal beregner man så udtrædelsesgodtgørelsen, der i grove træk skulle være omkring 1 mio. kr. per medarbejder.

### **Problemer på den lange bane**

Det er uvist, hvad Østjydsk Bank kan få ind ved salget af en eller flere af filialerne, men der skulle være tale om en konkret betaling, da man selv beholder de dårlige lån, hvorfor køber ikke skal have en rabat for at kunne modstå efterfølgende nedskrivningssmæk.

Den anden del af planen er en ny kapitalplan for Østjydsk Bank, som først vil blive endelig besluttet i 2015, da det er et krav fra tilsynets side, at institutter under skærpet tilsyn arbejder efter en nøje planlagt kapitalplan, så tilsynet kan se – og holde øje med – at de kapitalmæssige nøgletal løbende vil blive forbedret.

I det store perspektiv er problemet for Østjydsk Bank, at delsalget kan minde en lille smule om at ”tisse i bukserne”. Det afhjælper nemlig ikke problemerne på den lange bane. Her vil man tværtimod stå tilbage med en bank, hvor de mest attraktive kunder og filialer er solgt fra. Altså en bank med et forholdsvist stort hoved, hovedsæde og stabsfunktioner, mens kroppen, filialerne og kunderne, begynder at se noget afpillet ud.

Max Hovedskov siger til FinansWatch, at han ikke ønsker at kommentere oplysningerne i artiklen.

"Det eneste jeg vil sige er, at vi fortsat arbejder på en genopretning af banken og vi undersøger de forskellige muligheder. Vi vil fortsat melde noget ud inden årets udgang," siger han.

Hos Djurslands Bank siger direktør Ole Bak, at han ikke kan kommentere specifikt på Østjydsk Bank.

"Men helt generelt kan jeg sige, at vi er interesseret i at købe op, hvis det rette byder sig til," siger han til FinansWatch.

Østjydsk Bank bekræfter mulighed for salg af afdelinger



# BILAG 15

## Konkurs truer 15 procent af de danske landmænd

Over 2000 landmænd har alvorlige økonomiske problemer og en dyster fremtid foran sig, viser en ny analyse.

06. Okt. 2014 kl. 06:59 Opdateret 06. Okt. 2014 kl. 07:00



Store dele af landbruget er trængt i knæ på grund af faldende fødevarepriser. Foto: Scanpix

Af [Rikke Faurfelt](mailto:rfau@dr.dk) (mailto:rfau@dr.dk)

Koen laver stadigvæk mælk, og grisene giver fortsat salgbart svinekød. Men det er ikke nok for en stor del af de danske landmænd.

**LÆS OGSÅ** [Ekspert vil genindføre test af kød for bakterier](http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2014/10/05/225629.htm) (http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2014/10/05/225629.htm)

En ny analyse, som Videncentret for Landbrug har lavet for DR Nyheder viser, at 20 procent af de danske landmænd er i akutte 'alvorlige økonomiske problemer', og for 15 procent af de danske landmænd er situationen så grel, at de risikerer konkurs.

- På længere sigt har omkring 15 procent af landmændene en meget dyster fremtid foran sig. De har både likviditetsbehov og en så stor gæld, at de intet råderum har økonomisk, siger Klaus Keiser, der er erhvervsøkonomisk chef i Videncentret for Landbrug til DR Nyheder.

### Randen af ny krise

Landbruget var senest i krise under den generelle finansielle krise i 2008 og frem. Flere

landbrug oparbejdede en meget stor gæld under finanskrisen.

Det er typisk den gæld, der forsat plager de konkurstruede landmænd.

- Situationen er så slem, at vi står på kanten af en ny landbrugskrise, siger Klaus Kaiser.

## Underskudsforretning

Men situationen i landbruget er faktisk værre end de 15 procent konkurstruede landmænd, for der er også sket en kraftig stigning i antallet af landmænd, der driver en underskudsforretning.

“Man må gøre noget radikalt”

*Finn Østrup, professor*

**LÆS OGSÅ** [Landmænd skylder 352 milliarder i banken \(/Nyheder/Penge/2013/10/21/1021123453.htm\)](/Nyheder/Penge/2013/10/21/1021123453.htm)

En ud af tre landmænd kører i dag med underskud. For bare et år siden var det mindre end en ud af fem, der kørte med underskud.

- Det er gået meget stærkt, siger Klaus Kaiser.

## Faldende priser

Forklaringerne på krisen i landbruget skal findes i et kludetæppe af forskellige begivenheder, der har betydet faldende globale priser på landbrugsvarer.

- Det vi ser i øjeblikket er, at vi har et fald i efterspørgslen og en stigende produktion på samme tid. Rusland har indført et importforbud overfor fødevarer fra EU, og Kina har delvist trukket sig fra verdensmarkedet, fordi de har meget store lagre af fødevarer, siger Klaus Kaiser.

**LÆS OGSÅ** [Regeringen vil hjælpe gældsplagede landmænd \(/Nyheder/Politik/2013/12/16/100420.htm\)](/Nyheder/Politik/2013/12/16/100420.htm)

Derudover spiller det en rolle, at EU's mælkekvoteordning ophører i 2015. Det har fået mælkeproducenterne til at øge produktionen af mælk, hvilket får mælkepriserne til at dale yderligere.

## Gældseftergivelse

Hvis de trængte danske landmænd, der har udsigt til at gå konkurs, skal fortsætte med at drive landbrug, har de derfor behov for en hjælpende hånd.

- Det nødvendigt at finde løsninger for dem, hvis de skal fortsætte, siger Klaus Kaiser.

**LÆS OGSÅ** [Banker presser økologiske landmænd til at stoppe \(/Nyheder/Indland/2013/10/02/224222.htm\)](/Nyheder/Indland/2013/10/02/224222.htm)

En løsning kunne være at eftergive landmændenes gæld, foreslår Finn Østrup, der er professor i finansiering på CBS.

- Man må gøre noget radikalt, og jeg kan ikke se, at der er anden mulighed, end at man bør nedskrive gælden.

*Hvem skal gøre det?*

- Det bør pengeinstitutterne. De har jo givet dem deres lån, så det må være dem, der bærer tabene, siger Finn Østrup.

## Mest læste seneste 24 timer

1. [Pigen fra Tøndersagen beder statsministeren om hjælp \(/Nyheder/Indland/2015/04/04/0404064935.htm\)](/Nyheder/Indland/2015/04/04/0404064935.htm) kl. 06:49
2. [Obama svarer på niårigs brev: En virkelig god idé \(/Nyheder/Udland/2015/04/03/212338.htm\)](/Nyheder/Udland/2015/04/03/212338.htm) kl. 09:34
3. [VIDEO Frikendt efter 30 år på dødsgangen i USA \(/Nyheder/Udland/2015/04/04/0404070915.htm\)](/Nyheder/Udland/2015/04/04/0404070915.htm) kl. 07:09
4. [Afghanske Azat Ullahs værge hedder Ole: Han er min danske familie \(/Nyheder/Indland/2015/03/23/145748.htm\)](/Nyheder/Indland/2015/03/23/145748.htm) kl. 09:30
5. [Forsvandt sporløst i 2007: Måske fundet i svensk voldgrav \(/Nyheder/Udland/2015/04/04/0404195549.htm\)](/Nyheder/Udland/2015/04/04/0404195549.htm) kl. 19:55

## BILAG 16

Beløb i 1.000 kr.	Østjydsk Bank 2009-2014						ØB = Østjydsk Bank, AL-B = Arbejdernes Landsbank				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
Årets nettoresultat	18.365	8.920	7.513	-280.841	-195.581	-223.014	-156.100	264.000	17.900	230.600	313.100
Renteudgifter	140.459	126.280	155.356	162.008	111.157	89.070	60.568	298.755	359.323	359.323	359.323
Udbytte	0	0	0	0	0	0	0	45.000	45.000	45.000	45.000
Egenkapital	632.251	648.578	716.818	434.916	341.428	167.757	84.757	4.154.965	4.074.722	4.260.322	4.528.422
Puljeordninger	0	0	52.992	91.829	132.047	223.731	152.137	1.068.920	1.221.057	1.221.057	1.221.057
Aktiver korrigeret for puljeordninger	6.133.580	6.978.920	7.278.943	7.413.542	5.230.950	4.343.071	3.579.000	38.991.345	42.570.345	42.755.945	43.024.045
Passiver korrigeret for puljeordninger	6.133.580	6.978.920	7.278.943	7.413.542	5.230.950	4.343.071	3.579.000	38.991.345	42.570.345	42.755.945	43.024.045
Rentebærende gæld	5.474.315	6.324.207	6.416.274	7.060.699	5.003.583	4.380.893	2.979.007	35.860.300	38.839.307	38.839.307	38.839.307
Risikovægtede poster	6.474.804	6.263.017	6.292.755	5.991.345	4.682.897	3.993.200	2.715.376	29.070.320	31.785.696	31.785.696	31.785.696
Basiskapital efter fradrag	1.147.691	1.109.713	1.133.420	769.279	760.454	443.631	301.669	4.531.413	4.788.082	4.973.682	5.241.782
Risikofri rente (10 årig danske stat 5 år tilbage)	3,58	2,89	2,69	1,36	1,74	1,19	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Beta (se opgaven)	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	1	1	1	1
Krav til markedsafkast (se opgave)	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7	18,7
Virksomhedskattepct.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25

WACC	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
	2,812	2,303	2,627	2,168	2,180	1,823	1,699	2,551	2,417	2,488	2,589

WACC mellemregninger	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
Kd	2,5658	1,9968	2,4213	2,2945	2,2215	2,0331	2,033	0,833	0,925	0,925	0,925
Ke	10,5352	10,1626	10,0546	9,3364	9,5416	9,2446	8,872	18,700	18,700	18,700	18,700
L	0,8969	0,9071	0,9015	0,9413	0,9347	0,9614	0,976	0,893	0,904	0,900	0,895

ROE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
	2,905	1,375	1,048	-64,574	-57,283	-132,939	-184,174	6,354	0,439	5,413	6,914

ROA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
	0,299	0,128	0,103	-3,788	-3,739	-5,135	-4,362	0,677	0,042	0,539	0,728

ICGR inkl. mellemregninger	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
1/capital ratio	9,701	10,760	10,155	17,046	15,321	25,889	42,227	9,384	10,447	10,036	9,501
ROA	0,299	0,128	0,103	-3,788	-3,739	-5,135	-4,362	0,677	0,042	0,539	0,728
ERR	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,830	-1,514	0,805	0,856
ICGR	2,905	1,375	1,048	-64,574	-57,283	-132,939	-184,174	5,271	-0,665	4,356	5,920

Capital Ratio	2009	2010	2011	2012	2013	2014	ØB - 2015	AL-B - 2015	Fusion - 2015	Fusion - 2016	Fusion - 2017
	0,103	0,093	0,098	0,059	0,065	0,039	0,024	0,107	0,096	0,100	0,105

## BILAG 17

<b>Østjydsk Bank</b>	i 1.000 kr	i %
Offentlige myndigheder	7.087	0,12
Private kunder	1.500.752	25,56
Andre poster	0	0,00
- Landbrug, skov, jagt og fiskeri	556.734	9,48
- Industri og råstofudvinding	179.293	3,05
- Energiforsyning	241.044	4,11
- Bygge og anlæg	283.252	4,82
- Handel	462.919	7,88
- Transport, hoteller og restauranter	87.949	1,50
- Information og kommunikation	6.186	0,11
- Finansiering og forsikring	1.163.182	19,81
- Fast ejendom	798.597	13,60
- Øvrige erhverv	584.104	9,95
<b>Erhverv i alt</b>	<b>4.363.260</b>	<b>74,32</b>
<b>Eksponerings i alt</b>	<b>5.871.099</b>	<b>100,00</b>

<b>Arbejdernes Landsbank</b>	i 1.000 kr	i %
Offentlige myndigheder	60.466	0,19
Private kunder	16.005.132	51,54
Andre poster	1.506.836	4,85
- Landbrug, skov, jagt og fiskeri	101.141	0,33
- Industri og råstofudvinding	910.930	2,93
- Energiforsyning	24.416	0,08
- Bygge og anlæg	879.833	2,83
- Handel	1.516.084	4,88
- Transport, hoteller og restauranter	645.741	2,08
- Information og kommunikation	207.304	0,67
- Finansiering og forsikring	4.035.760	13,00
- Fast ejendom	1.927.703	6,21
- Øvrige erhverv	3.234.072	10,41
<b>Erhverv i alt</b>	<b>13.482.984</b>	<b>43,42</b>
<b>Eksponerings i alt</b>	<b>31.055.418</b>	<b>100,00</b>

<b>Arbejdernes Landsbank efter opkøb</b>	i 1.000 kr	i %
Offentlige myndigheder	67.553	0,18
Private kunder	17.505.884	47,41
Andre poster	1.506.836	4,08
- Landbrug, skov, jagt og fiskeri	657.875	1,78
- Industri og råstofudvinding	1.090.223	2,95
- Energiforsyning	265.460	0,72
- Bygge og anlæg	1.163.085	3,15
- Handel	1.979.003	5,36
- Transport, hoteller og restauranter	733.690	1,99
- Information og kommunikation	213.490	0,58
- Finansiering og forsikring	5.198.942	14,08
- Fast ejendom	2.726.300	7,38
- Øvrige erhverv	3.818.176	10,34
<b>Erhverv i alt</b>	<b>17.846.244</b>	<b>48,33</b>
<b>Eksponerings i alt</b>	<b>36.926.517</b>	<b>100,00</b>

## BILAG 18

Nedskrivninger	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Østjysk Bank	110.765	143.670	127.764	490.937	254.187	312.337
Djurslands Bank	46.999	39.267	38.260	47.876	43.616	42.503
Arbejdernes Landsbank	289.878	163.226	199.012	270.887	229.778	224.288
Jutlander Bank					261.000	261.000

Kilde: Årsrapporterne fra de angivne banker

Nedskrivningsprocent	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Østjysk Bank	1,7	2,2	1,9	7,2	4,6	6,5
Djurslands Bank	0,9	0,7	0,8	1,0	0,9	0,9
Arbejdernes Landsbank	1,4	1,1	1,0	1,3	1,1	0,9
Jutlander Bank					2,5	2,5

Kilde: Årsrapporterne fra de angivne banker

Alle pengeinstitutter i grupper	2009	2010	2011	2012	2013
Pengeinstitutter, gruppe 1	1,5	0,9	0,9	0,9	0,5
Pengeinstitutter, gruppe 1-4	2,2	1,4	1,1	1,2	0,8
Pengeinstitutter, gruppe 2	5,6	4,5	2,2	2,8	3,0
Pengeinstitutter, gruppe 3	4,3	2,1	2,2	2,7	1,9
Pengeinstitutter, gruppe 4	1,4	1,3	1,2	1,2	2,3

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

## BILAG 19

### Forudsætninger for Østjysk Bank 2015, Arbejdernes Landsbank 2015, samt for de to banker to år frem i tiden.

Flere af disse forudsætninger kan være svære eller umulige at sætte op. Fokus har været på de bærende poster, som rammer solvens, egenkapital og indtjening. Herunder ses vores forudsætninger.

- **Resultatet 2015 for Østjysk Bank**
  - Forventningerne til indtjeningen for Østjysk Bank 2015 er jf. årsrapporten 2014 på 130-145 mio. kr., og som grundlag for fremskrivningen tages der udgangspunkt i 130 mio. kr. Herfra fratrækkes gevinsten for salg af to afdelinger, som er på 73,1 mio. kr. Derudover fratrækkes nedskrivninger for 213 mio. kr. Udlånet er jf. årsrapporten 2014 på 3.012 mio. kr. Herfra fratrækkes de 520 mio. kr., som Jutlander Bank har overtaget pr. 1/1-2015. Tidligere i opgaven har vi set på nedskrivningsprocenten, som for årene 2012, 2013 og 2014 i snit var 6,1 pct. Ledelsesberetningen for Jutlander Bank i årsrapporten viser, at enkelte engagementer er pillet ud. Dette indikerer, at Østjysk Bank har beholdt en overvægt af dårlige engagementer, hvorfor nedskrivningsprocenten for 2014 på 6,5% fastholdes for 2015.
- **Generelt for flere nøgletal i regnearket for Østjysk Bank**
  - Kundemassen reduceres fra 22.000 kunder til 15.000 kunder<sup>1</sup> pga. frasalget af afdelinger. Derfor anvendes denne vægtning for de tal, der ikke umiddelbart kan beregnes, således at disse reduceres med 32 % svarende til forholdsmæssigt kundefald. Disse tal er:
    - Renteudgifterne for ØB 2015
    - Puljeordninger for ØB 2015
    - Rentebærende gæld for ØB 2015
    - Risikovægtede poster for ØB 2015
    - Basiskapital efter fradrag for ØB 2015
- **Udbytte for Østjysk Bank 2015**
  - Det forudsættes, at de grundet genopretningsplan fortsat ikke udbetaler udbytte.
- **Egenkapital for Østjysk Bank 2015**
  - Egenkapital for Østjysk Bank 2014 tillægges årets fremskrevne resultat for 2015 og derudover tillagt provenuet 73,1 mio. kr. fra salget af de to afdelinger til Jutlander Bank.
- **Nedskrivninger på udlån og garantier for Østjysk Bank**
  - Tager udgangspunkt i ovenstående forudsætninger: Udlån for Østjysk Bank 3.012 mio. kr. plus Garantier 980 mio. kr. minus udlån på 520 mio. kr. der overtages af Jutlander Bank minus garantier på 135 mio. kr. der overtages af Jutlander Bank.<sup>2</sup> = 3.277 mio. kr. Nedskrivningerne udgør 6,5 % af dette beløb svarende til 213 mio. kr. i 2015. Dette fratrækkes budgetteret overskud for ØB for 2015.
- **Arbejdernes Landsbank 2015 tal er Arbejdernes Landsbank 2014 tal med korrektioner**

---

<sup>1</sup> Årsrapport 2014 for Jutlander Bank side 9

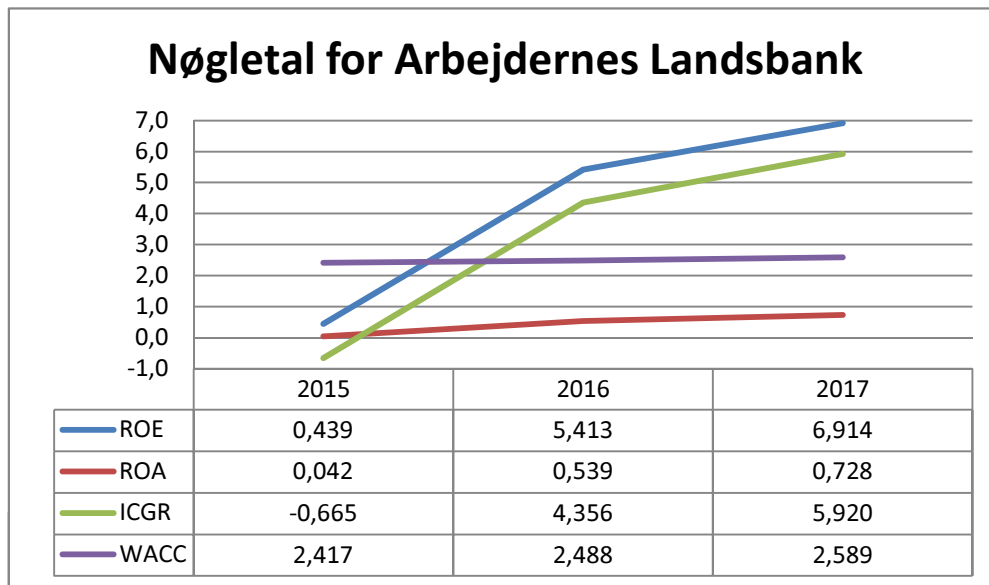
<sup>2</sup> Årsrapport 2014 for Jutlander Bank side 9

- Der benyttes deres eget budget fra årsrapport 2014 for så vidt angår resultatet 2015.
  - Banken har været god til at budgettere, og der forventes en indtjening på 425 mio. kr. før nedskrivninger. Herfra fratrækkes nedskrivninger på forventede 0,7%. Nedskrivningerne udgør (23 mia. X 0,7%) 161 mio. kr. Årets resultat for Arbejdernes Landsbank bliver derfor på 264 mio. kr.
  - Der betales udbytte på 45 mio. I alle årene.
- **BESPARELSER ØB 2016 Og 2017 der påvirker Fusionsbanken**
  - Antallet af medarbejdere reduceres med 20 medarbejdere fra 111 til 91 medarbejdere. Det er fald svarende til 18 %. De løntunge medarbejdere forbliver tilbage, så der budgetteres med en reduktion i lønudgifterne på 15 %. Løn i 2015 er derfor på 113.430.000 kr. = 96.515.500 kr. Der bibeholdes én afdeling i Hobro/Mariager, hvor de andre storbanker også er repræsenteret. lukningen af afdelinger medfører at der i løbet af 2015 afskediges yderligere medarbejdere, således at lønudgifterne i 2016 og 2017 reduceres med 50%. Besparelsen på personale udgør 48,2 mio. kr. pr. år. Derudover er der yderligere en besparelse på 10 mio. kr. pr. år på udgifter til leje m.v.
- **Arbejdernes Landsbank for 2015 efter opkøbet af Østjysk Bank**
  - Ren addition imellem de to banker, ud fra de gennemgåede forudsætninger med følgende korrektioner:
    - IT omkostninger for skifte af datacentral på 85 mio. kr. bogføres i 2015 og betragtes som betalt.
    - Øjeblikkelig markedsføring og skift af fx facadeskilte og intern materiale koster i 2015 på 5 mio. kr.
    - Egenkapitalen justeres med 30 mio. kr., som er prisen for opkøbet af Østjysk Bank. Se afsnittet om prisfastsættelse.
    - Beta sættes til 1, da bankens aktie er unoteret. Ydermere viser analysen af banken, at der er tale om en velfunderet og veldrevet bank, som umiddelbart ligger på niveau med markedet.
- **Resultat for 2016 og 2017 for Arbejdernes Landsbank efter opkøbet**
  - Nedskrivninger for den del som henføres til det tidl. Østjysk Bank nedsættes til 4,5% i 2016 og til 2% i 2017. Niveaulet er over niveauet for Arbejdernes Landsbank, men forbedret. Hvis Østjysk Bank alene forventer en indtjening på 56,9 mio. kr. (2015 budget uden gevinst for salg af afd.) om året de næste 2 år (2016 og 2017), skal der modregnes deres tab. De får dog en besparelse pga. de lukkede afdelinger, færre personale, stab osv. Tilsammen resulterer det i et ekstra overskud på 58,2 mio. kr. Udlånet for Østjysk Banks andel udgør ca. 3,3 mia. og dermed er fratrækkes nedskrivninger i 2016 for 4,5 % (148,5 mio. kr.) fra og i 2017 for 2 % (66 mio. kr.) idet der forudsættes at der er opnået en højere kvalitet af kreditten. Med udgangspunkt i disse forudsætninger, vil andelen af udlån fra Østjysk Bank fra 2017 give overskud.
- **Aktiv og passiv siden**
  - Aktiv siden
    - For Østjysk Banks vedkommende ryger 520 mio. udlån til Jutlander Bank, hvorfor aktiverne falder tilsvarende.
  - Passiv siden
    - Jutlander Bank overtager garantier for 135 mio. og passivsiden reduceres tilsvarende.
    - Jutlander bank overtager udlån for 770 mio. og passivsiden reduceres tilsvarende.



## BILAG 20

Nøgletal for Arbejdernes Landsbank efter opkøb	2015	2016	2017
ROE	0,439	5,413	6,914
ROA	0,042	0,539	0,728
ICGR	-0,665	4,356	5,920
WACC	2,417	2,488	2,589

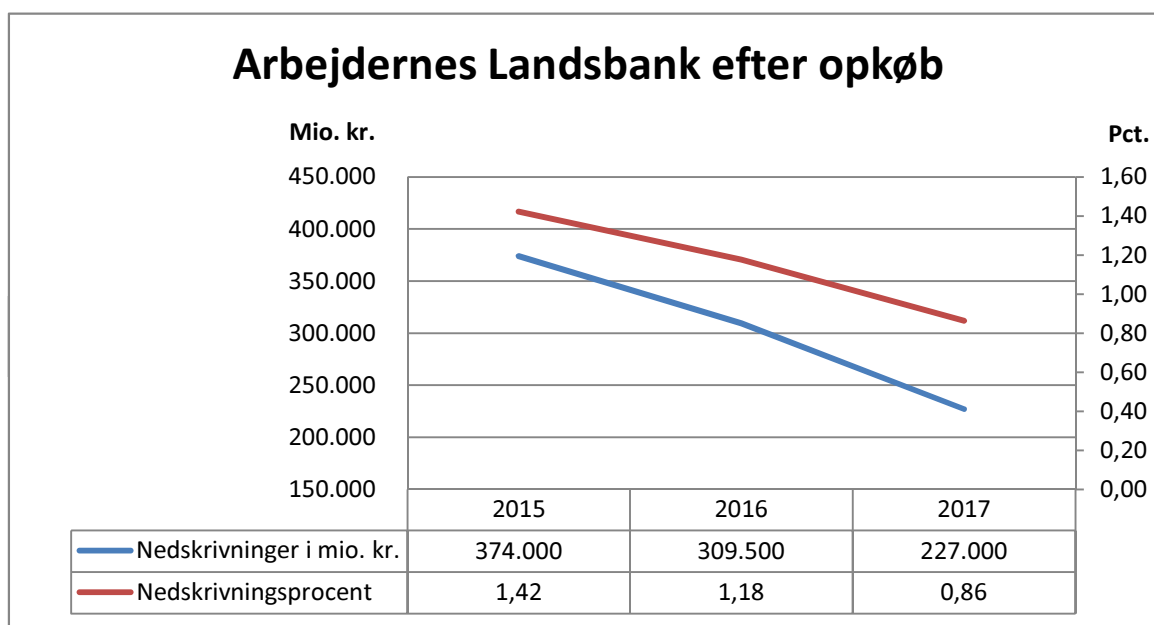


## BILAG 21

Arbejdernes Landsbank efter opkøb	2015	2016	2017
Udlån og garantier - Arbejdernes Landsbank	23.000.000	23.000.000	23.000.000
Udlån og garantier - Østjydsk Bank	3.300.000	3.300.000	3.300.000
<b>Udlån og garantier i alt</b>	<b>26.300.000</b>	<b>26.300.000</b>	<b>26.300.000</b>
Nedskrivninger - Arbejdernes Landsbank	161.000	161.000	161.000
Nedskrivninger - Østjydsk Bank	213.000	148.500	66.000
<b>Nedskrivninger i alt</b>	<b>374.000</b>	<b>309.500</b>	<b>227.000</b>
<b>Nedskrivningsprocent</b>	<b>1,42</b>	<b>1,18</b>	<b>0,86</b>

Kilde: Årsrapporterne 2014 for Østjydsk Bank og Arbejdernes Landsbank

Er fremskrevet i henhold til forudsætninger angivet i bilag 19



## **BILAG 22**

### **Udregning af Basiskapital for Østjydsk Bank**

#### **Ikke-hybrid kernekapital**

$$\text{År 2013: } 341.428 \times 100 / 4.682.897 = 7,29$$

$$\text{År 2014: } 167.757 \times 100 / 3.993.200 = 4,20$$

#### **Hybrid kernekapital**

$$\text{År 2013: } 181.467 \times 100 / 4.682.897 = 3,88$$

$$\text{År 2014: } 192.844 \times 100 / 3.993.200 = 4,82$$

#### **Supplerende kapital**

$$\text{År 2013: } 237.559 \times 100 / 4.682.897 = 5,07$$

$$\text{År 2014: } 83.881 \times 100 / 3.993.200 = 2,1$$