

Aalborg Universitet, hold nr.: HDFR-14, Rungsted

April 2016

DJURSLANDS BANK A/S OPKØB



Er køberen Jyske Bank eller Spar Nord



Udarbejdet af:

Henrik Eddelien 20147306

Jesper Kjær Jensen 20147304

Klaus L. Pedersen 20147294

Vejleder:

Christian Farø

Indhold

Executive Summary	3
Indledning	4
Problemformulering	5
Metode	6
Afgrænsning	7
Valg af pengeinstitutter.....	8
Djurslands Bank	9
Delkonklusion på Djurslands Bank:	19
Regnskabsanalyse Djurslands Bank	20
Resultatopgørelse og balance	20
CRD IV	21
Basiskapital	23
Solvens	27
Likviditet	28
Gearingsratio.....	29
Tilsynsdiamanten.....	30
Analyse af nøgletal	32
ROE – Return on Equity.....	33
ROA – Return on assets.....	35
WACC	35
ICGR	37
GAP ANALYSE	38
Udlånsfordelingen for Djurslands Bank	41
Delkonklusion på Regnskabsanalyse Djurslands Bank.....	42
Djurslands Bank – forsætte på egen drift?	43

Delkonklusion	45
Jyske Bank	46
Spar Nord	52
Delkonklusion Jyske Bank og Spar Nord.....	56
Nøgletal Jyske Bank og Spar Nord	56
Basiskapital	57
Solvens.....	60
Likviditet	61
Gearingsratio	62
ROE – Return on Equity	62
ROA – Return on assets.....	64
WACC	65
ICGR	65
Udlånsfordeling Jyske Bank og Spar Nord.....	66
Delkonklusion Nøgletal Jyske Bank og Spar Nord	67
Jyske Bank som fortsættende bank.....	69
Hvad er den rette pris på Djurslands Bank?	71
Fusionsanalyse	77
Modstand mod forandring	86
Delkonklusion	90
Projektet Jyske Bank opkøber Djurslands Bank	91
Delkonklusion	97
Konklusion	98
Perspektivering	100
Litteraturliste	102
Bilag	106

Executive Summary

The financial crisis has resulted in the fact that the number of banks in Denmark has decreased severely from 2007 up to present Day. Several banks have closed or have been part of a merger or acquisition with major banks.

The number of financial companies in Denmark have decreased to 76 as of December 2015 ¹ which is 71 less than in the end of 2007.

In the stream of the financial crisis the EU and their Member states have tightened the law severely towards the financial sector and are continuing their effort in doing so. The main reason of doing so was to secure the financial environment and also stabilizing the capital market.

The main purpose of this report is to make an analysis and evaluation of the Danish bank Djurslands Bank and their opportunities in the future regulated bank market.

In the first part of the report we will describe the history of Djurslands Bank. We will look upon their Stake- and Shareholders their organization and how they are organized. We will create a financial analysis in which we will conclude on their financial capacity.

After the mentioned above we will be able to recommend whether Djurslands Bank should continue as an independent bank or be a part of an acquisition.

This is followed by a description and an analysis of two potential acquisition partners of Djurslands Bank – named Jyske Bank and Spar Nord. We will look at their challenges and the resistance an acquisition will meet.

After the analysis we will conclude which of the potential partners mentioned above should be the acquiring bank for Djurslands Bank.

We will give our opinion on the calculations and what price the shareholders of Djurslands Bank should be paid.

In the conclusion our recommendation to the present shareholders of Djurslands Bank would be to sell their shares to Jyske Bank namely because of the actual and coming regulation in the financial market.

¹ www.finansraadet.dk (1)

The trend is “big is beautiful” and the survival of the fittest. In this context we find that Djurslands Bank will be better off by an acquisition.

Indledning

I forlængelse af finanskrisen blev lovgivningen om finansiel virksomhed strammet betydeligt af EU og finanstilsynet. Dette har bevirket at der nu stilles betydelig skrapere krav til finansielle virksomheders størrelse og kvalitet af kapital samt likviditetsberedskab.

Ligeledes stilles der krav til compliance, governance, MiFID samt øgede krav til oplysningspligt, gennemsigtighed og rådgivningsansvar.

Den primære årsag til stramningerne var/er at undgå en lignende situation som under finanskrisen, hvor banker gik konkurs eller var lukningstruede. Under finanskrisen oplevede man et fastfrosset Interbank-marked,² hvilket yderligere skabte likviditetsmangel. Der herskede en stor mistro og usikkerhed i/til den finansielle sektor som videreforsøgte sig i samfundsøkonomien. Denne gik nærmest i stå. Virksomhederne var tilbageholdende med sine investeringer, mennesker blev fyret, ejendomsmarkedet fastfros – alt gik i stå.

Stramningerne i lovgivningen sikrede/sikrer altså et stabilt, bevægeligt og troværdigt kapitalmarked som vi som samfund er dybt afhængige af.

Nye tider er negative pengemarkedsrenter, lav vækst i samfundet, krise i landbruget.

Udover tidligere nævnte krav stilles der ufravigelige krav til compliance, rådgiveransvar, MiFID, god skik m.m.

Ovennævnte faktorer sammenholdt med forbrugernes ønske/krav om digitale løsninger, e-filialer, hurtig tilgængelighed og sagsbehandling øger i den grad presset på det at drive bank.

² www.invested.dk (1)

Med ovennævnte in mente er det vores opfattelse at Djurslands Bank som et mindre lokalt pengeinstitut står foran store udfordringer for fremtiden. Det er derfor nu de bør træffe et valg om eventuelt at lade sig opkøbe og dette for at sikre tilstrækkelig andel i stordriftsfordele til gavn for både kunder og aktionærer.

Vi finder det derfor interessant at se på Djurslands Bank muligheder for at fortsætte som selvstændig bank eller alternativt lade sig opkøbe.

Problemformulering

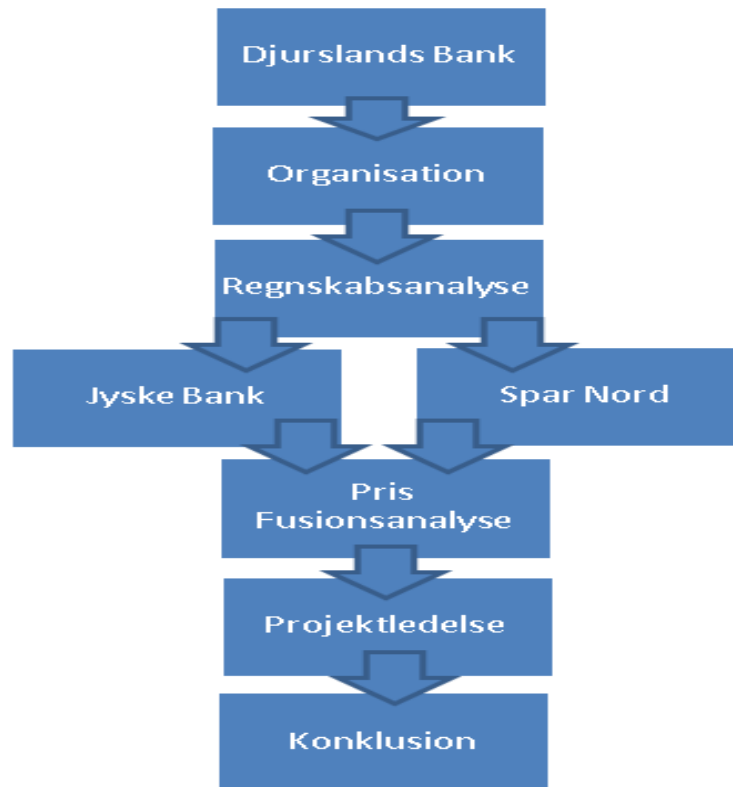
Det søges belyst hvorvidt det vil være økonomisk attraktivt for aktionærene i Djurslands Bank, at lade sig opkøbe af Jyske Bank eller Spar Nord.

Herunder søges belyst:

- Hvilken overkurs skal opkøbende pengeinstitut betale for overtagelse af aktierne i Djurslands Bank.
- Hvad er den kontante merværdi af en eventuel ophævelse af aktionær og stemmeretsbegrænsning i Djurslands Bank i forbindelse med et opkøb af banken
- Stemmer Kulturen og værdisættet i Djurslands Bank overens med opkøbende bank enten Jyske Bank eller Spar Nord.
- Rationaliseringsgevinst/muligheder for merindtjening efter opkøb
- Hvad kan Djurslands Bank tilbyde den potentielle køber (udrulning af Jyske Banks/Spar Nord's egne koncepter eks. private banking, Realkredit m.v.)
- Hvordan gennemføres én eventuel overtagelse rent "projektledelsesmæssigt"

Metode

Opgaven vil følge nedenstående struktur



Selve opgaven er opdelt som følger:

- Beskrivelse af Djurslands Bank
- Regnskabsanalyse for Djurslands Bank
- Djurslands Bank fortsætte på egen drift
- Beskrivelse af Jyske Bank og Spar Nord
- Regnskabsanalyse for Jyske Bank og Spar Nord
- Fortsættende Bank
- Pris på Djurslands Bank
- Fusionsanalyse
- Projektledelse (på et overordnet plan)
- Konklusion

Den røde tråd i opgaven sikres ved at der kontinuerligt mellem de enkelte afsnit foretages én skriftlig ”kobling”.

Vi har valgt at dele opgaven op i 5 dele:

- 1) Først én analyse af Djurslands Bank, historie, organisatorisk og regnskabsmæssigt. Herefter beskriver vi Djurslands Banks muligheder for at fortsætte på egen drift bl.a. ved hjælp af én SWOT-analyse.
- 2) Derefter analyseres Jyske Bank og Spar Nord på samme parametre som Djurslands Bank og dette med henblik på at identificere den mest oplagte opkøber.
- 3) Pris for Djurslands Bank beregnes og fastsættes
- 4) Fusionsanalyse
- 5) Hvordan kan opkøbet af Djurslands bank gennemføres rent projektledermæssigt

Løbende gennem opgaven vil vi komme med vores vurderinger og delkonklusioner og sidst i opgaven vil disse udmunde i den endelige konklusion.

Datagrundlag

Nærværende opgave er udfærdiget ved hjælp af alle tilgængelige oplysninger, herunder brug af internet og tilegnet viden fra HD-FR studiet på Aalborg Universitet samt egen erfaring fra mere end 25 års virke i den finansielle sektor.

Se desuden denne opgaves litteraturliste.

Alle kilder, data og informationer er gennemgået med ”kritiske øjne” og efterfølgende behandlet objektivt.

Afgrænsning

Vi har i nærværende opgave afgrænset os som følger i vilkårlig rækkefølge:

- Vi har for Djurslands Bank fravalgt en ligeværdig fusion da vi skønner at "Big is the winner" hvorfor fokus har været på opkøb fra en stor bank.
- Der er ikke taget højde for eventuelle skattefradrag til Jyske Bank som følge af dennes køb af Djurslands Bank til overkurs (fradrag for goodwill).
- Vi har taget udgangspunkt i at alle Djurslands Banks aktionærer vil acceptere et opkøb såfremt dette vil være økonomisk givtigt uagtet øvrige interesser
- Vi har ikke forholdt til den opgave/forpligtelse der ligger i at eventuelle afskedigede medarbejdere kommer videre.
- Ved beregninger af nøgletal for Jyske Bank, er der taget udgangspunkt i Jyske Bank koncernen
- I opgaven er der ikke taget højde for eventuelle engangsomkostninger i forbindelse med opkøbet, fx løn til kontraktansatte medarbejdere der fratræder øjeblikkeligt, mødeaktivitet, ny skiltning og interiør m.v.
- Vi har fravalgt at foretage analyse på regnskabsmæssige nøgletal efter opkøbet, herunder kredit- og markedsrisici idet Jyske Bank fylder markant mere mål på balance og øvrige tal.
- Der er udelukkende udfærdiget ny sammenlagt balance og resultatopgørelse ud fra årsrapport 2015 – der er ikke tilrettet fsva. Jyske Banks udstedelse af ny aktier til opkøbet.
- Afsnit om Projektledelse er udført og beskrevet på et overordnet plan
- Vi har ikke i opgaven benyttet os af "Pier grupper" Djurslands Bank er i Pier Gruppe 3
- Vi har valgt at se bort fra evt. materiale, lovgivning og lignende som er blevet offentliggjort efter den 31. marts 2016

Valg af pengeinstitutter

Vi har i vores opgave valgt at beskæftige os med følgende tre banker idet:

Djurslands Bank er valgt da det er en bank med en som udgangspunkt meget fin økonomi. Bankens kapital består kun af egentlig kernekapital. Banken har haft forholdsvis store overskud gennem de sidste mange år og klaret sig fint gennem finanskrisen.

Djurslands Bank har udvidet deres filialnet og har udtalt, at de gerne vil udvide forretningen. Vi ser dog nogle fremtidige udfordringer for mindre pengeinstitutter i Danmark, herunder Djurslands Bank desuagtet at de er veldrevet og har én sund økonomi.

Jyske Bank og Spar Nord er valgt som mulige opkøbere af Djurslands Bank. Dette da de begge skønnes, at have en tilpas stor kapital til opkøbet samt én geografisk placering som gør det interessant for dem begge at købe Djurslands Bank. Begge banker har få filialer og én mindre markedsandel i Djurslands Banks egentlige kernemarkedsområde. Begge banker vil alt andet lige have muligheder for at øge deres forretningsomfang. Jyske Bank og Spar Nord har begge én størrelse som gør at de begge ser ud til at kunne kapere de fremtidige krav m.h.t. lov/forordninger/kapitalkrav/compliance m.v.

Djurslands Bank

Fakta om Djurslands Bank

Lokal bank placeret på Djursland og i Århus området, banken har 16 afdelinger med hovedkontor placeret i Grenå. Banken har ca. 39.500 privatkunder, 3.325 erhvervs kunder og 1.800 foreninger. Banken er ejet af ca. 16.200 aktionærer, der er en aktionær som har en ejerandel på over 5% af bankens aktiekapital. ³



³ www.Djurslands Bank.dk (1)

Historie/baggrund

Djurslands har rødder helt tilbage til 1906 - og har været en del af verdenshistoriens største samfundsændringer: Fra landbrugssamfund over industrialiseringen til den informationsteknologiske tidsalder. Et århundrede med to verdenskrige og flere økonomiske op- og nedture.

1965

Djurslands Bank stiftes - tre små banker på Djursland fusioneret til én bank - Djurslands Bank, de tre banker var:

- A/S Folkebanken for Rougsø og Sønderhald Herreder
- Banken for Kolind og Omegn A/S
- Banken for Grenaa og Omegn A/S

1965 - 1980

Fra fyldepen til "edb" I 1966 stiftede Djurslands Bank, Bankdata sammen med 11 andre provinsbanker.

1980 - 2005

Banken vokser - nye filialer i Syddjurs og i Aarhus Djurslands Bank stod i midten af 80'erne stærkt på det nordlige Djursland. Hvis banken skulle styrkes, måtte det ske med en geografisk udvidelse af markedsområdet. Fra 1985 - 1991 åbnede banken derfor tre afdelinger i Syddjurs.

1995 - 2003

Åbnede banken fem afdelinger i Aarhus-området.

2005 - 2015

Djurslands Bank deltager aktivt i den teknologiske udvikling – og tilbyder smarte og lette løsninger via mobiltelefoner, tablets og pc'er. Djurslands Bank er fortsat på styrken i den menneskelige og personlige rådgivning.

Kunder:

- ca. 39.500 private kunder
- ca. 3.325 erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner
- Ca. 1.800 foreningskunder.

Historisk har Djurslands Bank kun været på Djursland, men grundet den økonomiske krise i slutningen af 80'erne og starten af 90'erne traf banken et strategisk valg. Banken har siden 1995 etableret sig i Århus området, 2003 i Århus Midtby og senest i forstaden Hinnerup i 1. kvartal i 2016 (annonceret i Q3 rapport 2015). I dag ligger en tredjedel af bankens forretningsomfang i Aarhus og Omegn. Sammensætningen af kundebasen er demografisk og risikomæssigt nu mere spredt end før etableringen i Århus området. (Kilde: Djurslands Bank 50 års jubilæumsbog, 2015 – *Media/DB*)

Aktionærer:

- ca. 16.200 aktionærer
- 1 aktionær har anmeldt overfor banken, at eje over 5% af aktiekapitalen, denne ene aktionær er Henrik Østergaard Lind, Aarhus og hans selskaber

Djurslands Bank har en **ejerbegrænsning** på 10% af aktiekapitalen, indført i 1990, hvor 2 andre banken prøvede at overtage banken (ejerandel for de 2 banken var ca. 48% i 1990) Samtidig har banken **stemmeretsbegrænsninger** – så ingen aktionær kan afgive mere end i alt 6 stemmer på egne vegne.

Medarbejdere:

- 200 heltidsmedarbejder ultimo 2015, forventningen er, at medarbejderstaben øges lidt i forbindelse med ny filial og øget kundetilgang.

Vision:

Djurslands Bank vil med Østjylland som markedsområde være en stærk og attraktiv samarbejdspartner for private og erhvervsvirksomheder med sund fornuft i økonomien.

Mission:

De afdækker aktivt og fremadrettet deres kunders finansielle behov og tilbyder individuelle og fleksible løsninger. Djurslands Bank skal være en sund forretning, der giver aktionærerne et stabilt og konkurrencedygtigt afkast af deres investering i banken.

Banken udvikles ved at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdernes kompetenceudvikling og trivsel danner det bærende fundament.⁴

Udbyttebetaling – afkast for investor/aktionærer.

Banken begyndte igen at betale udbytte fra år 2013 (for regnskabsår 2012) De seneste år udbetales der et udbytte svarende til 25% af overskuddet (fra regnskabsår 2013) og på seneste generalforsamling i marts 2016 blev det besluttet at udbetale 25% af overskuddet igen, altså 6,00 kr. pr. aktie (regnskab 2015).

Banken har i 2014 set på deres udbyttepolitik, og aktionærerne kan fremover også forvente en årlig udbetaling på 25% af overskuddet. Dog nævner bestyrelsen som en "kattedem", at denne regel ikke er en hovedregel, og at bestyrelsen beslutter dette årligt, med hensyntagen til de aktuelle situationer.⁵

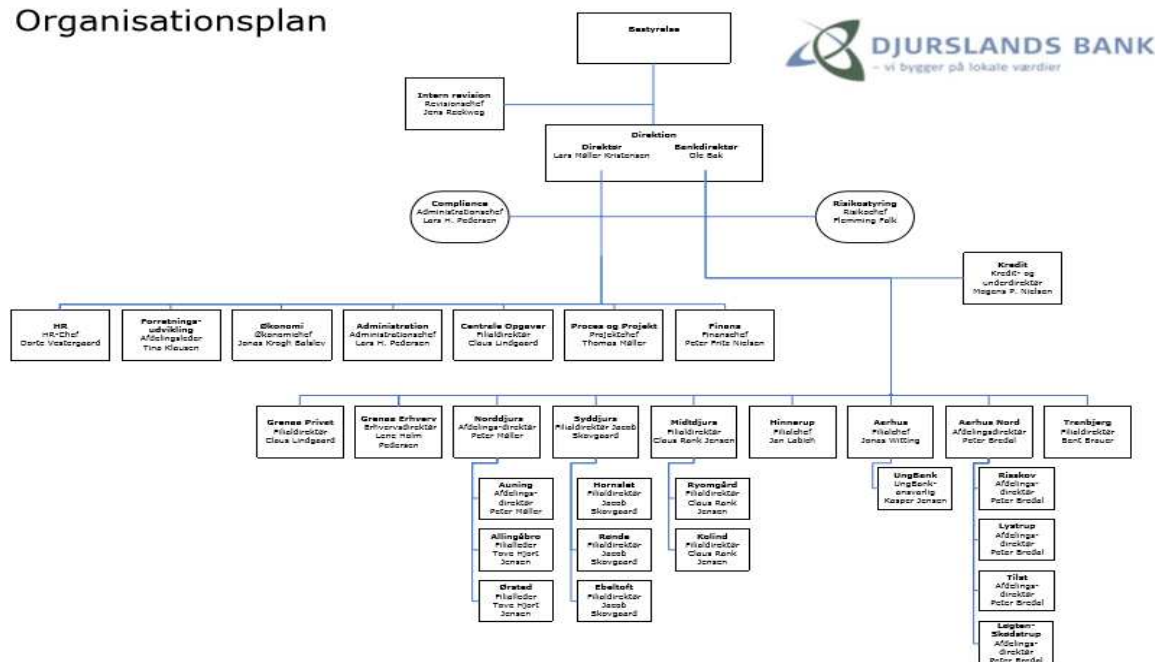
Organisation

Djurslands bank er organiseret i en flad organisation, hvor ledelsen er tæt på medarbejderne og medarbejderne tæt på kunderne. I Djurslands Bank er bankens filialer omdrejningspunktet for kontakten til kunderne. Bankens filialer understøttes af en række specialist- og stabsfunktioner på hovedkontoret i Grenaa.

⁴ www.Djurslandsbank.dk (2)

⁵ www.Djurslandsbank.dk (3)

Organisationsplan



6

Djurslands Bank A/S benytter sig af princippet ”funktionsorganisation”, opdelt med en leder for hvert et arbejdsområde, eks. finans, HR, compliance og filialer. En funktionsorganisation er netop kendetegnet ved at man som nævnt opdeler medarbejderne i enheder, hvor alle inden for et arbejdsområde bliver koncentreret, hvorved ekspertisen samles.

Fordele og ulempe ved funktionsorganisation som i Djurslands Bank er følgende:

Fordele:

- Enkelt koordinering, forretningsgange udstukket oppefra
- Klar magtbalance, ingen tvivl om de enkeltes roller
- Ingen dobbelte og hurtige beslutninger

Ulemper:

- Mindre beslutningskompetencer for medarbejdere
- Længere behandlingstid
- Flaskehalsproblemer

⁶ www.Djurslandsbank.dk (4)

I forhold til Mintzbergs Teori (Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2014. Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer pp. 93-96) er Djurslands Bank opdelt maskinbureaukratisk, arbejdsprocesserne er standardiserede, opgaverne er klare og defineret, altså har medarbejderen ringe indflydelse på sit jobindhold og stor afstand mellem medarbejderne og den øverste ledelse, dog afviger Djurslands Bank lidt, da de har en flad organisationsstruktur, og på den måde gøres kommandovejen kortere.

Forandring i organisationen – et vigtigt begreb når vi ser på Djurslands Bank fremtid. Det væres sig strømninger i samfundet, udviklingen i samme, samt de øgede krav, der stil til sektoren fra EU/lovgivningen. Kan Djurslands Bank blive ved med at følge med udviklingen?

Her hjælper modstand mod forandringer ikke, selvom der er mange faktorer der spiller ind, iflg. organisationsteoretikeren Moss Kanter (Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2014. Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer pp. 337) – miste kontrol/indflydelse, overrasket, usikkerhed, forvirret, tabe ansigt, kan den enkelte leve op til nye krav, vilje/uvilje – er det et utrolig vigtigt emne ledelsen har fokus på.

Organisationsteoretikeren Adizes (Kilde: materiale fra undervisningen på HD-FR, se bilag 2) har set på organisationsudviklingen, fra en virksomheds fødsel til virksomhedens død, et eksempel er Nokia. Adizes organisationsudviklingsdiagram er vedlagt (bilag nr. 2). Så det er utrolig vigtigt at ledelsen i Djurslands Bank udvikler og har stor fokus på, at det ikke bliver bankens afvikling.

Adizes bruger i sin model over en virksomheds udvikling, hvilken af 4 forskellige ledelsestyper, der er bedst i de enkelte faser for bankens udvikling. De 4 typer er Producent, Administrator, Entreprenør og Integrator.

Ledelsesstilen i Djurslands Bank anses at være formel, vi antager dette ud fra gennemgang af hjemmesiden, årsberetninger m.v.

Formel ledelsesstil er kendetegnet ved en form for autoritet, så interessen for at få "arbejdet gjort" er vigtigt. Ser vi på Mintzbergs lederroller (Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2014. Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer pp. 221), som er opdelt i 10 roller fra forhandleren til topfiguren, ligger Djurslands Bank på et af de højeste niveauer, nemlig på interpersonelle roller. Ledelsesstilen er mere administration, altså management frem for ledelse nemlig Leadership. "Management ledelse" er kendetegnet ved planlægning, fordeling af ansvar, kontrol, kontrakt, rationalitet, alt hvad administrator gør, er det rigtige.

CSR 2015

Bankens fem værdier udgør sammen med bankens miljøpolitik fundamentet i Djurslands Banks arbejde med samfundsansvar.

- Team, Trivsel og Tryghed
- Engageret og effektiv
- Aktiv Kunderådgivning
- Sund fornuft i økonomien
- Lokal og synlig

4 væsentlige interessentområder bankens samfundsansvar primært retter sig mod:

- Kunder
- Medarbejdere
- Lokalsamfundet
- Miljø, klima og samfundsmæssig compliance

Det er bankens holdning, at det største bidrag til samfundsansvar skabes, når bankens kerneforretning er i overensstemmelse med samfundets generelle interesser og forventninger til en ordentlig og redelig adfærd, og samfundsansvaret herved bliver en integreret del af bankens daglige handlinger.

Banken bakker desuden op om folketingets indsatser og bestræbelser på at sætte menneskerettigheder og klimapåvirkninger højt på den samfundsmæssige dagsorden.

Som lokalbank har vi dog et udpræget lokalt sigte og har derfor ikke specifikke politikker på disse to områder.

Banken har valgt at offentliggøre den lovpligtige redegørelse for samfundsansvar på bankens hjemmeside.

Mål, status og udviklingen på de enkelte områder beskrives således årligt i et tillæg til bankens årsrapport, som alle bankens interessenter har adgang til. (kilde: Djurslands Bank, 2015. Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar 2015)

Når vi har set på Djurslands Bank CSR i forhold til Værdier og normer og tænker ind i Edgar Scheins kulturmodel ⁷ kan vi læse følgende:

- Kommunikationen er uhøjtidelig sammen med sprogbrug både på hjemmeside og regnskabsmateriale.
- Bankens materiale bærer præg af stolthed, traditioner og meget lokal forankring.
- Hovedsædet i Grenå er en stor patricier ejendom, som viser gammelt stolthed og soliditet.
- Bankens logo er et blåt trekløver - nu i en strømlinet version, dog med respekt for det oprindelige fusion i forbindelse med dannelsen af Djurslands Bank.

Værdier og normer, kundetilfredshed, nærhed, personlig dialog prioriteres højt (CSI), bankens 5 værdier, Team, aktiv rådgivning, engageret, sund fornuft i økonomien og lokal og synlig. Medarbejder, tiltrække, udvikle og fastholde, socialt ansvar (ESI).

De grundlæggende antagelser – vi ser en stærkt lokalforankret bank med dybe rødder på Djursland. Menneskelige relationer, samt at yde det bedste over for kunderne.

Interessenter for Djurslands Bank A/S:

Samtidig med opstilling af interessenterne, har vi samtidig sat en magtfordeling på, vi har brugt karakterskalaen 1-10 – hvor 10 er det højeste og mest magtfulde:

⁷ www.net2change.dk (1)

- Aktionærer (5)
- Ledelse (9)
- Medarbejdere (7)
- Medier (3)
- Finanstilsyn (10)
- Leverandører (Bankdata, Totalkredit, DLR Kredit, BankInvest, Privatsikring, Letpension og SG Finans) (1)
- Fagforening (6)
- Kunder (6)

Vi har valgt at beskrive kort de 3 vigtigst interessenter for Djurslands Bank, samtidig med vi har brugt vores karakterskala:

Finanstilsyn (Karakteren 10):

Vi vurderer Finanstilsynet for at den mest magtfulde interessent. Finanstilsynet efterlever/håndhæver lovgivning, forordninger, henstillinger m.v. fra folketinget og EU. I yderste konsekvens kan finanstilsynet lukke Djurslands Bank

Ledelsen (Karakteren 9):

Djurslands Banks ledelse (bestyrelsen og direktionen) har efter vores opfattelse én større magt end normalt. Dette skyldes, at bankens aktionærer har ejer- og stemmeretsbegrænsning (max. 10% af aktiekapitalen og max 6 stemmer pr. aktionær). De nævnte begrænsninger gør, at aktionærene har sværere ved at få indflydelse og derved ligger mere af magten hos ledelsen.

Medarbejdere (Karakteren 7):

"Medarbejdere" kan deles op i to underpunkter. Medarbejdere som én gruppe samt "nøglemedarbejdere". Gruppen af medarbejdere kan i én mindre bank som Djurslands Bank i højere grad påvirke beslutninger i ledelsen. Kommandovejen er ganske enkelt kortere end i større banker. "Nøglemedarbejdere": Viden er samlet på færre hoveder hvilket gør Djurslands Bank mere sårbare i forhold til større pengeinstitutter og derved har den samlede medarbejdergruppe mere magt.

Delkonklusion på interessenternes magtfordeling:

Vi finder alle interessenter væsentlige for bankens virke. Det nuværende styrkeforhold skønnes ok for Djurslands Bank. Det er vigtigt at magtfordelingen overvåges og vedligeholdes. Der skal tages hensyn magtbalancen så ingen får overtaget. Det bemærkes at aktionærerne grundet tidligere nævnte ejer- og stemmeretsbegrænsning ikke tildeles den store magt.

Shareholder- og Stakeholder-value:

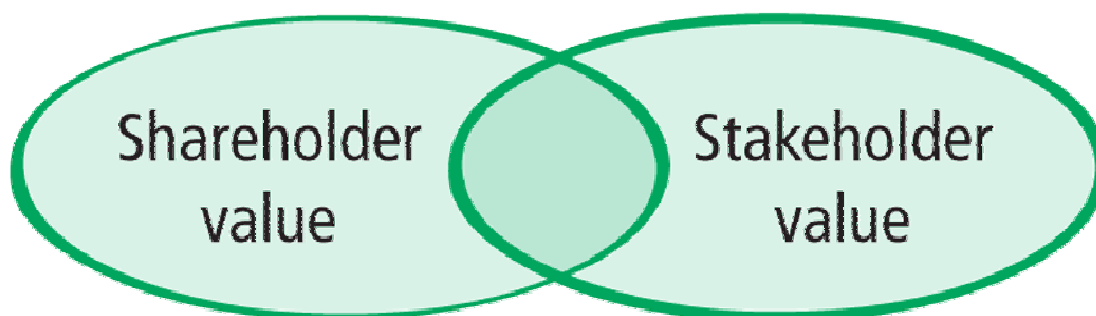
(Kilde: Philip Wright, partner i PWC og medforfatter til bogen "In search of Shareholder Value", nov. 1997)

Djurslands Banks stemme og ejerbegrænsning giver i sig selv en begrænset "Shareholder-value". Lysten til at investere i aktien begrænses idet man ikke får indflydelse og derved holdes værdien af aktien (kurs/indre værdi) nede. (Kilde: artikel, se literaturlisten)

Vi oplever at Djurslands Bank ikke har som deres vigtigste opgave at skabe merværdi for deres aktionærer. Der er altså ikke tale om én Shareholder-value dreven bank.

Vi finder at Djurslands Bank i højere grad drives og ledes under Stakeholder-value begrebet. De ønsker primært at tilgodese deres interessenter, med vægt på **kunder** (gode kundeoplevelser), **lokalsamfundet** (deres vision er at være en stærk lokalforankret bank), **medarbejdere** (ønske om høj medarbejdertilfredshed) og miljø, klima og samfundsmæssig Compliance.

Altså drives banken ud fra et ønske om at leve op til sit samfundsansvar. Dette er defineret i bankens "CSR rapport".



Delkonklusion på Shareholder-Value vs. Stakeholder-

Ingen af de to value begreber findes i sin rene form, hvilket ovennævnte figur viser – der vil altid være "overlap". Djurslands Bank finder vi som nævnt ovenover primært er drevet efter stakeholder-value princippet om end der er tale om én bank hvorfor Shareholder-Value altid vil være én væsentlig del af bankens eksistensgrundlag.

Samarbejdspartnere:

Realkredit til privatkunder:	Totalkredit, Nykredit og DLR-Kredit
Samarbejdsaftale - bolig:	Nybolig, Estate og Udvalgte mæglere v/EDC
Leasing:	SG Finans
Investeringsforeninger:	BankInvest, Sparinvest, EgnsINVEST, Carnegie WorldWide, Sydinvest, Danske Invest, Jyske Invest, Nordea Invest, Value Invest Danmark, Maj Invest, Absalon Invest, HP Invest, Skagen Fondene
Kapitalforvaltning:	Forvaltningsinstituttet for Lokale Pengeinstitutter
Skadesforsikring:	PrivatSikring og Codan
Personforsikring:	PFA Pension og Letpension
Betalings- og kreditkort:	Visa og Mastercard
Betalingservice:	Nets
Erhvervsfinansiering:	Den Nordiske Investeringsbank

8

Delkonklusion på Djurslands Bank:

Delkonklusion efter at vi har set på Djurslands Banks fakta, historie og baggrund. Hvilke kunder, medarbejdere og aktionærer bygger banken på. Bankens mission, vision og udbyttepolitik. Hvordan er organisationen bygget op. Bankens interesser samt deres magtfordeling.

Djurslands Bank er en lokal bank der har eksisteret i over 50 år. Høj medarbejder- og kundetilfredshed, mange af bankens kunder er aktionærer i deres lokalt forankrede bank. Bankens mission, vision m.v. er at drive en sund forretning med et stabilt afkast. Med

⁸ www.Djurslandsbank.dk (5)

ønsket om at være en attraktiv arbejdsplads for de ansatte. Djurslands Bank har en flad organisation med korte kommandoveje, hvilket gør det muligt at træffe hurtige beslutninger.

Regnskabsanalyse Djurslands Bank

Til vurdering af Djurslands Banks aktuelle performance gennemgås, i dette afsnit, diverse nøgletal. Dette med henblik på, at identificere bankens styrker/svagheder og begrænsninger/muligheder.

Resultatopgørelse og balance

(1.000 kr.)	2015	2014	2013	2012
Netto rente- og gebyrindtægter	314.851	294.229	269.070	277.896
Renteudgifter	15.096	27.291	37.316	44.705
Personaleudgifter & adm.	187.198	180.578	180.896	176.883
Nedskrivninger på udlån m.v.	42.210	42.503	43.616	47.876
Årets resultat før skat	73.379	70.151	48.364	61.130
Årets resultat	58.771	57.057	37.053	47.120
Balancesum	6.836.206	6.645.251	6.575.019	6.657.446
Egenkapital	874.751	832.647	783.628	757.656

Tabel 1: Resultatopgørelse og balance. Kilde: Egen tilvirkning Djurslands Bank årsregnskab 2013 – 2015

I perioden ses én fin stigning i netto rente- og gebyrindtægter på 13%. Samtidig falder rente udgifterne markant - udgifter til personale er kun steget med 6%. Disse faktorer sat overfor stabile tal for nedskrivninger bevirker at årets resultat er steget med 23% i perioden.

Egenkapitalen er i perioden steget med 15% som følge af de gode resultater og overført overskud – Balancen er stort set uændret.

	2015	2014	2013	2012
Solvensprocent (pct.)	17,5%	16,7%	17,3%	16,6%
Solvensbehov	11,3%	11,5%	11,2%	9,7%
Udbytte pr. aktie (kr.)	6,00	5,50	3,00	2,50
Børskurs/indre værdi	0,80	0,63	0,63	0,48

Tabel 2: Udvalgte nøgletal Kilde: Egen tilvirkning Djurslands Bank årsregnskab 2012 – 2015

I takt med et stigende resultat efter skat i perioden har Djurslands Bank valgt at hæve udbyttebetalingen med 140% i forhold til 2012 niveau.

CRD IV (kapitalkravs direktiv) og CRR (forordning) og Basel III

I april 2013 blev der af EU parlamentet vedtaget en omfattende regulering af bl.a. banker. Reguleringen omfattede implementering af blandt andet Basel III-regimet i EU som indbefattede højere **kapitalkrav** og indførelse af **likviditets-** og **fundingratio**.

Det nye regelsæt trådte i kraft med virkning fra 1. januar 2014.

Formålet med indførelsen af CRD IV og CRR, som også Djurslands Bank er omfattet af, er at indføre nogle internationale minimumsstandarder i forhold til nødvendige kapitalforhold i et kreditinstitut.

I nedennævnte skema er hovedoverskrifter/indhold i CRD IV og CRR anført:

Kapitalkravsdirektivet (CRD IV)	Forordning (CRR)
(stærke links til national lovgivning – mindre foreskrivende)	(detaljerede og meget foreskrivende bestemmelser i ét regel-sæt)
Adgang til at påbegynde og fortsætte forretning	Kapital
Fri udveksling af finansielle tjenesteydelser	Likviditet
Tilsynsmæssige forhold	Gearing
Corporate governance	Modpartskreditrisiko
Sanktioner	

Kapitalbuffere	
----------------	--

9

CRD IV og CRR indeholder også andre forhold, der skal styrke reguleringen af sektoren, og her tænkes specielt på følgende:

- Aflønning: Øgede krav i forhold til variabel og fast aflønning af risikotagere.
- Forbedret governance: Styrkelse af krav til bestyrelsens involvering og risikostyring samt Finanstilsynets overvågning heraf.
- Diversitet: En større diversitet i bestyrelsens sammensætning tilstræbes, herunder i alder, køn, geografisk, herkomst samt uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund.

Grundlæggende så skal et kreditinstitut som Djurslands Banks solvens beregnes som forholdet mellem kapital og risikovægtede poster og skal mindst udgøre 8 procent. Dette beskrives i kommende underafsnit "Solvens"

Hovedtrækkene i reglerne er:

- Størrelsen af bankens **egenkapital/kernekapital**, og kvaliteten af **kapitalen** skal forbedres, hvilket er fuldt indfaset i 2019.
- Mere balanceret **likviditet**: Der sættes fokus på at banker skal styre deres **likviditet** betydelig mere end før.
- **Gearingbegrænsning**: Der indsættes en simpel topklausul på, hvor meget balancen kan være i forhold til egenkapitalen.
- Kapitalkrav for derivater.
- Kapitalbuffere: Der indføres to nye buffere (kontra cyklisk kapitalbuffer og kapitalbevaringsbuffer), der skal styrke bankers modstandskraft mod tab.

Herudover søger de nye regler at reducere kreditinstitutters afhængighed af eksterne kreditvurderinger, idet det er ønsket, at investeringsbeslutninger og vurderinger af større eksponeringer ikke alene bliver baseret på kredit- vurderinger, men ligeledes på egne

⁹ www.2.deloitte.com (1)

kreditvurderinger. Det bemærkes, at der ikke er forskel på Basel III's og EU's definition af kapital. Der er her en 1:1-sammenhæng.

Umiddelbare konsekvenser af disse tiltag er f.eks.:

1. Bankpakke II-hybridkapital kan ikke medregnes efter 31. december 2017.
2. Bankens supplerende kapital amortiseres de sidste fem år inden udløb, mod tre år i dag.
3. Der skal ikke længere foretages fordeling mellem kernekapital og supplerende kapital af en række fradrag. Disse fradrag skal foretages 100 procent i kernekapitalen.

Med udgangspunkt i ovennævnte CRD IV beskrives nu basiskapital, risikovægtede poster, solvens, likviditet og gearingsratio.

Basiskapital

Basiskapitalen i én bank er karakteriseret ved, at indskyderne af basiskapital er efterstillet de almindelige kreditorer, hvis en finansiel virksomhed går konkurs.

Basiskapitalen er sat sammen af tre forskellige slags kapital: kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital. I penge- og realkreditinstitutter skal basiskapitalen altid være på mindst 8 procent af de risikovægtede poster (solvenskravet) og mindst 5 millioner euro (minimumskapitalkravet).

Den nærmere definition af basiskapital vedledningen om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for kreditinstitutter..¹⁰

Basiskapitalen består af kernekapital, hybrid kernekapital og supplerende kapital:

1. Kernekapital er ikke flygtig kapital for pengeinstitutterne. Kernekapital er

¹⁰ www.finanstilsynet.dk (1)

aktiekapital, tillagt tidligere års henlagt overskud og løbende indtjening i indeværende regnskabsår. Kernekapitalen skal mindst udgøre 50 % af basiskapitalen.

2. Hybrid kernekapital, må maks. udgøre 50 % af kernekapitalen. Hybrid kernekapital er en mellemting mellem egenkapital og lånekapital. Hybrid kapital kunne bl.a. skaffes, ved at optage lån i andre banker eller gennem staten, som bankpakke 2 i sin tid gav mulighed for. Hybrid kernekapital kan også fremskaffes ved udstedelse af obligationer jf. FIL § 132.
3. Supplerende kapital, må maks. udgøre 50% af kernekapitalen. Supplerende kapital, er lån med en defineret løbetid. Denne type kapital er risikovillig kapital og er opgjort efter FIL § 135. Kapitalen kan skaffes ved at udstede forholdsvis højt forrentede obligationer (investor kræver risikotillæg) og ansvarlig lånekapital med begrænset løbetid.

Djurslands Bank basiskapital er i forhold til ovennævnte tre punkter ret simpel. Den består nemlig udelukkende af egentlig kernekapital.

Herunder ses beregning af kapitalgrundlaget:

(kr. 1.000)	2015	2014
Egenkapital	874.751	832.421
Heraf opskrivningshenlæg.	0	0
Heraf foreslået udbytte	-16.200	-14.850
Aktiverede udskudte skatteaktiv	-3.212	-3.225
Fradrag for handelsramme til egne aktier	-14.175	-10.638
Aktuel udnyttelse af handelsramme	6.628	3.391
Andre fradrag	-1.892	0
Ikke væsentlige kapitalandele i den finansielle sektor	-129.679	-118.800
= Egentlig kernekapital (CET1)	716.221	687.599
Hybrid kernekapital	0	0

Tabel 3: Kapitalgrundlaget. Kilde: Egen tilvirkning Djurslands Bank årsrapport 2015

Af ovennævnte skema kan det udledes, at kernekapitalen er steget med 4,2% fra 2014 til 2015. Kernekapitalen udtrykker hvor godt Djurslands Bank er rustet til fremtiden. Som tidligere nævnt er der udelukkende tale om egentlig kernekapital hvilket er et stærkt udgangspunkt. Hvis vi skal lede efter ”hullerne i osten” så kan nuværende stærke kapitalforhold frygtes, at være én sovepude idet man jo ikke umiddelbart er presset rent økonomisk og måske ikke fremadrettet tænker så innovativt. I værste fald er der risiko for, at mulighederne ikke udnyttes optimalt.

Risikovægtede poster

Penge- og realkreditinstitutters aktiver består normalt først og fremmest af udlån, som tildeles en individuel vægt afhængigt af risikoen for tab (kreditrisiko). De risikovægtede poster kan beregnes efter forskellige metoder, hvor de mere avancerede kræver særskilt tilladelse fra Finanstilsynet. Ved opgørelsen af de risikovægtede poster skal der ud over kreditrisiko også tages højde for markedsrisiko og operationel risiko. (kilde: Andersen, J., 2013. Finansiell risikostyring, *Jurist- og Økonomforbundets Forlag*, pp 317-318)

Ved markedsrisiko forstås:

- Risikoen for at renter eller aktie- og valutakurser udvikler sig negativt, herunder også at volatilitet på disse faktorer ændrer sig.

Ved operationel risiko forstås:

- Risikoen for at interne og eksterne begivenheder påvirker bankens resultat negativt. Fx svindel, IT-nedbrud, manglende kontroller m.m. – altså alle de risici der er ved at operere i markedet som ikke omhandler de finansielle risici.

Vægtningen af de forskellige udlånsposter:

Debitor/modpart	Rating					
	AAA Til AA-	A+ til A-	BBB+ til B-	BB+ til B-	Under B-	Ikke rated
Stater og Centralbanker	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Erhverv	20%	50%	100%	150%		100%
Privatkunder, små og mellemstore virksomheder						75%
Lån med pant i fast ejendom						35%
Pant i erhvervsejendomme						100% (50%)*
Alle aktiver efter 90 dages forfalds tid						150% (100%)**

Tabel 4: Vægtningen af de forskellige udlånsposter. Kilde: Egen tilvirkning www.kraka.org

11

*Ved lån mod pant i erhvervsejendomme tæller den sikrede del med 50% vægt

** Tæller med 150% i fald reguleringen af værdien er mindre end 20% af den sikrede del. Tæller med 100% hvis reguleringen af værdien overstiger 20%

Ydes der fx et forbrugslån på kr. 100.000 til én privatkunde, så påvirkes bankens risikovægtede poster med 75% af beløbet svarende til kr. 75.000. Ydes til samme kunde et tilsvarende boliglån så påvirkes de risikovægtede poster kun med 35% af det lånte beløb, svarende til kr. 35.000.

Risikovægtede poster for Djurslands Bank:

i kr. 1.000	2015	2014	2013	2012
Vægtede poster med Kredit-, modparts- og operationel risiko	3.697.408	3.857.414	3.946.548	4.031.304
Markedsrisiko	401.713	266.895	321.284	297.225

¹¹ www.kraka.org (1)

Risikovægtede poster i alt	4.099.121	4.124.309	4.267.832	4.328.529

Tabel 5: Risikovægtede poster i 1000 kr. Kilde: Egen tilvirkning, årsrapport 2015 side 24 note 2

Som det fremgår er tallet for de risikovægtede poster jævnt faldende henover årene 2012-2015. Tallet er faldet med 5,3 procent i perioden. Faldet skyldes bl.a.:

- **Faldende udlån (2012-2015)** – der dog kun er faldet med 2,5% i samme periode.
- **Generel lavere risiko på udlånsporteføljen (2012-2015)** – der er sket et markant skifte i de risikovægtede eksponeringer idet erhverv i 2012 udgjorde 42% af nævnte eksponeringer og Detailkunder 40%. Disse tal er for år 2015 28% for Erhverv og 42% for Detail. Da udlån til Erhverv som nævnt indgår med minimum 100% i de risikovægtede poster contra Detailkundernes 75% er der altså tale om én lavere risiko i udlånsmassen.

Et fald i de risikovægtede poster er ikke nødvendigvis positivt, når kapital ikke er én mangelvare. Djurslands Bank har rigelig med kapital til at øge deres udlån og dermed til én vis grad de risikovægtede poster. Øget udlån vil alt andet lige medføre øget indtjening. Djurslands Bank beretter i deres regnskab for 2015, at de i de kommende år forventer lavere efterspørgsel efter udlån. De bør derfor fortsat have fokus på sammensætningen af udlån.

Solvens

Basiskapital/Risikovægtede poster x 100

Solvensprocenten et udtryk for bankens "polstring" altså hvor meget kapital har banken til at stå imod med i dårlige tider. Giver også et billede af bankens mulighed for at vækste på udlån. Herunder har vi udregnet solvensprocenten for Djurslands Bank i årene 2012-2015.

Djurslands Bank solvens:

	2015	2014	2013	2012
Solvensprocent (pct.)	17,5%	16,7%	17,3%	16,6%
Solvensbehov	11,3%	11,5%	11,2%	9,7%

Tabel 6: Solvens i procent Kilde: Djurslands Bank årsrapport 2012 – 2015

Niveauet for Djurslands Bank A/S må siges, at være yderst fornuftigt. Banken har et mål om én overdækning på 3,00 % point i forhold til det faktiske behov¹². Det faktiske behov for 2015 er beregnet til 11,30% hvorfor der reelt er én overdækning p.t. på 6,20 % point hvilket giver mulighed for yderligere aktivitet på udlånssiden, der dog bør iværksættes på et stadig gennemtænkt plan.

Likviditet

I kølvandet på finanskrisen har der ud over en kraftig skærpelse af bankers kapitalkrav også været en stærk fokus på bankers likviditet og adgang til samme. Manglende likviditet var en stærkt medvirkende årsag til at nogle pengeinstitutter ikke er her i dag.

Bekendtgørelse om lov af finansiel virksomhed, som er udfærdiget af erhvervs- og vækstministeriet er et af elementerne vi har her valgt at gengive § 152.

Bekendtgørelse om lov af finansiel virksomhed § 152.

Et pengeinstitut skal have en forsvarlig likviditet, jf. stk. 2. likviditeten skal mindst udgøre

- 1) 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og
- 2) 10 pct. af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.

Stk. 2. Til likviditeten kan følgende medregnes:

- 1) Kassebeholdning.
- 2) Fuldt ud sikre og likvide anfordringstilgodehavender hos kreditinstitutter og forsikringsselskaber.

¹² www.Djurslandsbank.dk (6)

3) Beholdning af sikre, let sælgelige, ubelånte værdipapirer og kreditmidler.

Stk. 3. Er kravene i stk. 1 ikke opfyldt, og bliver forholdet ikke bragt i orden senest 8 dage efter, at pengeinstituttet ikke opfylder kravene, skal pengeinstituttet omgående indberette dette til Finanstilsynet. Finanstilsynet fastsætter en frist for opfyldelse af kravene.

Stk. 4. Finanstilsynet kan ud over kravene i stk. 1 fastsætte et yderligere specifikt likviditetskrav for et pengeinstitut eller en gruppe af pengeinstitutter med lignende risikoprofiler, der tager højde for specielle likviditetsrisici i pengeinstituttet eller grupper af pengeinstitutter og for systemiske likviditetsrisici.

Stk. 5. Finanstilsynet kan fastsætte nærmere regler om de i stk. 1-4 nævnte forhold.¹³

Likviditet Djurslands Bank:

År	2015	2014	2013
Udlån + nedskriv ift. indlån	70,8%	77,5%	80,0%
Overdækning	153,9%	130,4%	181,2%

Tabel 7 Likviditet i procent Kilde: Djurslands Bank årsrapport 2015

Bankens likviditetssituation har igennem 2015 været på et meget tilfredsstillende niveau. Ved udgangen af 2015 havde banken en likviditetsoverdækning på 153,9 %, svarende til mere end 1,2 mia. kr.

Gearingsratio

Kernekapital/(udlån og andre tilgodehavender til kostpris) + (Eventualforpligtelser (garantier))

Simpelt udtrykt ”forholdet mellem kernekapital på den ene side og udlån + ikke balanceførte poster på den anden side. Det vurderes fra myndighedernes side, at der er behov for at bankerne bliver pålagt en maximal gearingsratio, der skal sikre mod overdreven gearing. I 2009 var en alt for lille ”pengetank” ved at koste Danske Bank livet, grundet meget store udlån, der var i risikozonen for at blive tabt. En maximal gearingsratio

¹³ www.retsinformation.dk (1)

kunne have hindret krisen for Danske Bank. (kilde: Andersen J., 2013 Finansiell risikostyring, pp. 326)

Den præcise definition af gearingsratio er endnu ikke udformet, men i 2016 skal Europa-kommissionen vurdere om der i EU skal indføres et bindende krav om maximal gearing, eks. at kernekapital ikke må falde til under 3 % af de uvægtede lån og garantier. 3% svarer til én maksimal gearing på 33 gange bankens kernekapital. Er tallet 5% svarer dette til én gearing på 20 gange kernekapitalen.

Hvis 3% reglen var gældende ville Djurslands Banks gearingsratio være som følger:

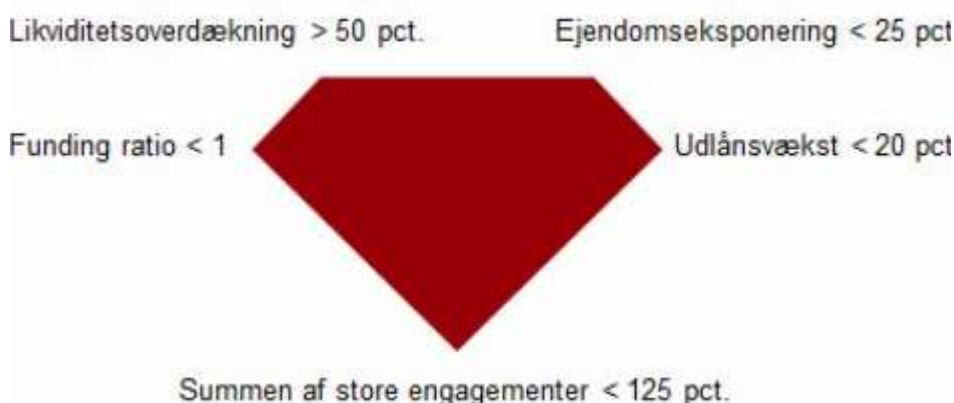
Gearingsratio, DJURSLANDS BANK 2012-2015:

2015	2014	2013	2012
18,02%	17,58%	17,37%	16,87%

Tabel 8 Gearingsratio i procent Kilde: Djurslands Bank årsrapport 2013-2015

Gearingsratioen er yderst tilfredsstillende og giver ingen udfordringer i forhold til den eventuelle 3% reglen.

Tilsynsdiamanten



Finanstilsynet har i forlængelse af finanskrisen, og for at styrke risikostyringen i de danske pengeinstitutter indført en række afgørende pejlemærker, som er vejledende for hvornår

man som pengeinstitut i Danmark må anses for at have taget for stor en risiko, og dette indenfor 5 pejlemærker. De 5 pejlemærker kaldes tilsammen for tilsynsdiamanten.

Nedenfor er de 5 parametre nævnt og uddybet:

- Summen af store engagementer skal udgøre under 125 % af basiskapitalen. Et stort engagement er fastsat til 10 % eller derover af basiskapitalen.
- Udlånsvæksten skal være under 20 % i det enkelte år
- Ejendomseksponeringen skal være mindre end 25 % af de samlede udlån.
- Likviditetsoverdækning skal være større end 50 %.
- Stabil fundings ratio skal være under 1 (udlån divideret med arbejdende kapital fratrukket obligationer med restløbetid under 1 år)¹⁴

Det enkelte pengeinstitut har følgende offentliggørelsesforpligtelser i forbindelse med tilsynsdiamanten:

- Pengeinstitutterne skal som minimum offentliggøre nøgletalsværdier på de 5 pejlemærker i forbindelse med årsrapporten og halvårsrapporten, jf. § 132b til bekendtgørelse om finansielle rapporter for kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber m.fl.¹⁵
- Ved overskridelser, der afstedkommer en tilsynsreaktion, har instituttet pligt til at offentliggøre de påbud, påtaler og risikoplysninger, som efter Finanstilsynets vurdering er af betydning for instituttets kunder, indskydere, øvrige kreditorer m.v., jf. § 2, stk. 2 i offentliggørelsesbekendtgørelsen.¹⁶

Finanstilsynet vil kunne sætte et institut under skærpet tilsyn ved overskridelse af tilsynsdiamantens grænseværdier, men det vil ikke nødvendigvis være tilfældet.

Tilsynsdiamant for Djurslands Bank:

	2015	2014	2013	2012
Store engagementer < 125%	61,80%	79,80%	59,80%	71,50%
Udlånsvækst < 20%	-1,90%	-2,40%	2,00%	-8,60%

¹⁴ www.finanstilsynet.dk (2)

¹⁵ www.retsinformation.dk (2)

¹⁶ www.finanstilsynet.dk (3)

Ejd. Eksponering < 25%	10,30%	11,90%	12,40%	12,00%
Likviditetsoverdæk. > 50%	153,90%	130,40%	181,20%	206,50%
Funding ratio < 1	0,57%	0,62%	0,65%	0,68%

Tabel 9 Tilsynsdiamantens grænseværdier i procent Kilde: Djurslands Bank risikoreport 2012-2015

Djurslands Bank overholder til fulde de 5 pejlemærker i tilsynsdiamanten i den nævnte måleperiode, og der kan derfor konkluderes, at Djurslands Bank ikke driver sin forretning med for høj en risiko. Stigningen fra 2013 til 2014 i antallet af store engagementer er igen tilbage på 2013 niveau. Der noteres at likviditetsoverdækningen i 2015 er steget med fra 130,4% til 153,9%.

I forhold til ovennævnte bemærkes dog følgende:

Pejlemærket for store eksponeringer ændres, så det fra 1. januar 2018 måler pengeinstitutternes 20 største eksponeringer i forhold til den egentlige kernekapital.

Den fremtidige udformning af pejlemærket indebærer, at summen af de 20 største eksponeringer i et pengeinstitut højst må udgøre 175 pct. af den egentlige kernekapital (CET1), ellers vil instituttet bryde pejlemærket.

Den væsentligste forskel til i dag er, at der i den nuværende opgørelse kun indgår udlån, der hver især udgør mindst 10 pct. af kapitalgrundlaget. Den justerede tilsynsdiamant vil således opfange en række pengeinstitutter med koncentrationsrisiko fra mange store udlån, som ikke overskrider grænseværdien for det nugældende pejlemærke.¹⁷

Analyse af nøgletal

BETA værdi: Bemærk, at vi ved beregning af nøgletal, hvori "BETA" indgår, har taget udgangspunkt i én talværdi på "1" ved beregning af alle tre banker. Hver bank har én specifik værdi for "BETA" men da vi ikke har adgang til disse bruges for sammenligningens skyld samme værdi – altså én BETA på 1

¹⁷ www.finanstilsynet.dk (4)

Risikofrie rente er i beregninger hvor denne indgår sat til 0,00% idet det er denne sats vi har brugt i vores undervisning på HD-FR. Vi er bekendt med at denne sats reelt er ca. 0,289% svarende til renten på én 10 årig tysk statsobligation¹⁸

Risikotillæg/afkastkrav for investor sættes til 8%. Dette tillæg udtrykker hvad investor forventer i risikopræmien for at gøre en investering frem for placering i sikker havn. Dette kan beskrives som det merafkast investorer forventer i kompensation i forhold til at investere i et risikofrit aktiv.

Som beskrevet ovenfor sætter vi det til 8% i vores beregninger. En typisk højrisikoportefølje bestående af 70% aktier og 30% obligationer med 10 års investeringshorisont vil p.t. have et forventet årligt afkast på ca. 6%. (Det at investere i én enkelt aktie vil indebære et krav om yderligere risikopræmie fra investor, i dette sat til 2% point. (se bilag 1)

ROE – Return on Equity

Resultat efter skat x 100/egenkapital

På dansk egenkapitalens forrentning efter skat. Altså hvordan er banken i stand til at forrente ejernes/aktionærernes investering. Det gælder om at have én så høj ROE som muligt. En høj ROE giver altså mulighed for fremtidig vækst og/eller konsolidering.

ROE, Djurslands Bank 2012-2015:

2015	2014	2013	2012
6,72%	6,85%	4,73%	6,22%

Tabel 10 ROE i procent Kilde: egen tilvirkning, nøgletalsberegning Djurslands Bank årsrapport 2012-2015

¹⁸ www.se.investering.com (1)

Hvad bør et rimeligt niveau af ROE for Djurslands Bank så være?

Dybest set bør tallet svare til minimum det som du kan få i afkast på en lignende investering – p.t. den risikofrie rente ca. 0,00 % og så skal man have tillæg for den risiko der påtages.

En ROE for 2015 på 6,72% skønnes at ligge på et tilfredsstillende niveau. Dog er der tale om et mindre fald i forhold til 2014 hvilket skal ses i lyset af én stadig større stigning i egenkapitalen. Jo større egenkapital jo desto vanskeligere bliver det, at hæve egenkapitalens forrentning ikke mindst i et marked med faldende renter og derved faldende renteindtægter.

Hvordan kan ROE så forbedres?

Djurslands Bank kan forbedre deres ROE ved at fortsætte den gode udvikling i deres resultat efter skat. Med det lave renteniveau i mente er det ikke realistisk, at tro på at resultatet fremover skal komme fra nettorenteindtægter.

Deres fokus bør fremover være på gebyr- og provisionssiden – alle produkter og arbejdsgange bør gennemgås med henblik på en optimering af nævnte gebyrer og provisioner. Dette vurderes, at være en realistisk mulighed og vil bidrage positivt til ROE. Øget fokus på nye forretninger med eksisterende kunder + fokus på at tiltrække nye kunder – nye kunder for "næsten" enhver pris (dog kun kreditmæssige solide kunder). Én anden mulighed for et bedre driftsresultat er, at skære i udgifter/omkostninger til personale og administration. I et marked hvor der p.t. er mangel på veluddannet personale, skønnes dette ikke at være én mulighed for nuværende.

ROA – Return on assets

Resultat efter skat x 100/samlede aktiver

ROA, DJURSLANDS BANK 2012-2015

2015	2014	2013	2012
0,86%	0,86%	0,56%	0,71%

Tabel 11 ROA i procent Kilde: egen tilvirkning, nøgletalsberegning Djurslands Bank årsrapport 2012-2015

ROA 2015 ligger for Djurslands Bank på et fornuftigt niveau. Dette trods et ikke uvæsentlig dyk i netto renteindtægterne på 7% hvilket tal dog rigeligt opvejes af en stigning i gebyrindtægter. Den fine udvikling for 2014 og 2015 skyldes altså hovedsagligt en pæn stigning i gebyrindtægterne ligesom den gode trend med fald i nedskrivninger på udlån og tilgodehavende fortsættes (jævnt faldende fra 2013, 2014 og 2015 med i alt 3,22%)

Hvad bør et rimeligt niveau af ROA så være fremadrettet?

Svært at sætte tal på – det lave renteniveau gør det her og nu svært, at øge nettorenteindtægter, men de positive udsigter for vækst i samfundet (specielt i de større byer, herunder Århus, hvor 30,00 % af bankens kundegrundlag er) gør, at banken på sigt bør kunne øge de fine tal for gebyrindtægter og fastholde den nedadgående trend i nedskrivninger på udlån og tilgodehavender – så et tal på over 1,00 % må være målet inden for én kort årrække.

Hvordan kan ROA så forbedres?

ROA påvirkes af resultat efter skat – jo bedre resultat – desto bedre ROA – ROA kan altså forbedres ved samme tiltag som nævnt under ROE.

WACC

WACC viser bankens gennemsnitlige omkostning i forbindelse med fremskaffelse af kapital. WACC kan benyttes som "nuludgangspunktet" i forbindelse med afkastkrav til nye forretninger. Altså hvad skal banken som minimum tjene på en ny forretning for at den kan svare sig.

WACC - Weighted Average Cost of Capital

$K_w = K_d (1 - t) \times L + K_e (1 - L)$, hvor

K_d = renteudgift fremmed kapital: (Renteudgift) / (Balancesum – Egenkapital - Pulje)

T = Selskabsskat (skattesats i Danmark 23,5 %)

L = Hvor meget udgør gældsforpligtelser i forhold til aktiver: ((Balancesum – Egenkapital – pulje) / (balancesum-pulje))

K_e = Cost of Equity, som svarer til CAPM og udtrykker afkastkrav til egenkapitalen. CAPM = $r_f + \beta (r_m - r_f)$.

R_f = risikofrie rente (denne skal bruges ved beregning af CAPM) – svarende til 0,00% (normalt tages udgangspunkt i renten på én 10 årig tysk statsobligation)

B = BETA eller hvor meget aktiekursen svinger i forhold til et givent indeks – i denne beregning sættes beta til 1.

R_m = Risikotillæg/afkastkrav for investor: sættes til 8%

CAPM beregnes herefter: $0,00 + 1(8 - 0,00) = 8\%$

Som nævnt Weighted Average Cost of Capital – eller på dansk ”Den vægtede gennemsnitlige kapitalomkostning”. Altså hvad koster det banken, at fremskaffe kapital af ovennævnte formel fremgår det tydeligt at den består af to led:

”**venstreleddet**”, $K_d (1 - t) \times L$ der angiver prisen på fremmedkapitalen med reduktion af skat.

”**højreleddet**”, $L + K_e (1 - L)$, der angiver prisen på den egentlige egenkapital (aktionærernes forventede afkastkrav til deres investering). Det bemærkes at ”Egentlig egenkapital alt andet lige er den dyreste form for kapital.

Normalt vil man sætte WACC op imod pengemarkedsrenten, for at se om banken funder sig for dyrt, f.eks. ”CIBOR 3” som pr 20. april 2016 udgør -0,0925%.¹⁹

CIBOR 3 er 3 måneders renten mellem de store danske SIFI-institutter. Grundet den p.t. negative pengemarkedsrente giver sammenligningen med CIBOR 3 dog ikke mening.

¹⁹ www.finansraadet.dk (2)

Med dette i mente giver det bedre mening at notere sig om Djurslands Banks "WACC" bevæger sig i samme retning som markedet.

WACC, DJURSLANDS BANK 2012-2015

2015	2014	2013	2012
1,36%	1,53%	1,62%	1,65%

Tabel 12 WACC i procent Kilde: egen tilvirkning, nøgletalsberegning Djurslands Bank årsrapport 2012-2015

Djurslands Banks WACC falder jævnt over perioden – med 17,6% point fra 2012 til 2015. Faldet sker trods én stigning i egenkapitalen og balancesum over perioden på henholdsvis 15% point og 2,7% point – disse to faktorer påvirker isoleret set WACC i opadgående retning, men det at Djurslands Banks renteudgifter er faldet med 66% point mere end modvirker de to førnævnte faktorer.

Hvordan kan WACC forbedres?

Renteudgifter kan nedbringes – fx kan dyr hybridkapital og kernekapital indfries/omlægges – Djurslands Bank har ikke denne mulighed, da de udelukkende har egentlig kernekapital. Prisen på indlån skal sænkes således at udgiften reduceres.

Øge balancen. Bedre udnyttelse af forretningsomfang med nuværende kunder. Banken skal have fokus på merudlån til sine kunder.

Reducere egenkapitalen ved at udbetale endnu større udbytter og dermed reducere pengetanken (egenkapitalen). Dette bør ske med respekt af nuværende og kommende kapitalkrav og strategier.

ICGR Internal Capital Generation Rate

$((1)/(\text{egenkapital}/\text{aktiver})) \times ROA \times ((\text{nettoresultat-udbytte})/\text{nettoresultatet})$

ICGR Kan altså omskrives til $(\text{nettoresultat-udbytte})/\text{egenkapitalen}$.

Internal Capital Generation Rate er en banks evne til at forøge egenkapitalen ved egen virkning. Når tallet er større en udlånsvæksten så konsoliderer vi os, og modsat ved højere udlånsvækst kontra egenkapital. Herunder har vi udregnet ICGR for årene 2012-2015.

ICGR, DJURSLANDS BANK 2012-2015

	2015	2014	2013	2012
ICGR	4,87%	5,07%	3,69%	5,33%
Udlånsvækst	-1,90%	-2,45%	1,95%	-8,58%

Tabel 13 ICGR – i procent Kilde: egen tilvirkning, nøgletalsberegning Djurslands Bank årsrapport 2012-2015

ICGR bruges altså til, at beregne Djurslands Banks udlånsmulighed i forhold til sidste års indtjening. Hvis ICGR stiger mindre end udlånsvæksten, så kan banken have behov for yderligere kernekapital herunder hybrid kernekapital og supplerende kapital. Dette er dog ikke tilfældet her. Djurslands Bank har mulighed for at øge sin udlånsvækst (da udlånsvæksten er negativ i både 2014 og 2015 og ligger markant under pågældende års ICGR), og dermed øge sin mulige indtjening og forbedre sit resultat.

ICGR for Djurslands Bank A/S giver altså rig mulighed for merudlån, omend det er et rigtigt svært marked at låne penge ud i – privatkunder har én klar tendens til, at ville spare op i krisetider og lånelysten er begrænset. Erhvervskunders efterspørgsel efter udlån begrænses tilsvarende af lav vækst i samfundet.

GAP ANALYSE

$GAP = (Rentefølsomme\ aktiver\ (RSA) \div Rentefølsomme\ passiver\ (RSL))$

Relativ GAP = $(GAP * 100) / samlede\ aktiver$

Rentefølsomhed = RSA / RSL

GAP viser forskellen mellem de rentefølsomme passiver og aktiver. Tallet giver en fornemmelse/indikation af markedsrenterisikoen. Hvis der er en væsentlig forskel mellem de rentefølsomme passiver og aktiver, kan risikoen reduceres ved fx at øge de variable udlån forholdsmæssigt mere end de variable indlån eller omvendt. Jo mindre ens renterisiko er, jo mindre påvirkes indtjeningen i pengeinstituttet ved en rentestigning og

rentefald. GAP udregnes, som vist foroven ved at man fratrækker rentefølsomme passiver fra rentefølsomme aktiver.

Relativ GAP påviser forholdet mellem GAP og de samlede aktiver. Da facit er opgjort i procent er det nemmere, at forholde sig til. Hvis banken ønsker, at være renteneutral – altså ikke følsom over for renteændringer bør den relative GAP være på 0.

Rentefølsomhed påviser hvor følsom banken er over for ændringer i markedsrenten og deraf hvordan banken påvirkes af rentestigninger eller fald.

Tallet bør ligge så tæt på 1 idet man så har god balance i de rentefølsomme passiver og aktiver. En rentefølsomhed på 1 svarer til, at pengeinstituttet ikke påvirkes af en renteændring. Hvis tallet er under 1, vil pengeinstituttet tjene på et rentefald og modsat tabe, når renten stiger.

I nedenstående tabeller ses udviklingen i GAP for Djursland Bank

Rentefølsomme aktiver	1.000 kr.	Rentefølsomme passiver	1.000 kr.
Tilgodehav. kreditinst. mv.	144.536	Gæld til kreditinst. mv.	743.207
Udlån	3.589.855	Indlån og anden gæld	4.045.308
Obligationer til kostpris	1.520.825	Udstedte obl til amortpris	-
		Efterstil kapitalindskud	-
I alt (RSA)	5.255.216	I alt (RSL)	4.788.515
Balance	6.645.251		
GAP (RSA – RSL)	466.701	Relativt GAB	7,02%
Rentefølsomhed	1,097463		

Tabel 14 GAB 2014, Kilde: egen tilvirkning, Djurslands Bank årsrapport 2014

Rentefølsomme aktiver	1.000 kr.		Rentefølsomme passiver	1.000 kr.
Tilgodehav. kreditinst. mv.	139.354		Gæld til kreditinst. mv.	527.439
Udlån	3.521.129		Indlån og anden gæld	4.514.818
Obligationer til kostpris	1.665.961		Udstedte obl til amortpris	-
			Efterstil kapitalindskud	-
I alt (RSA)	5.326.444		I alt (RSL)	5.042.257
Balance	6.836.206			
GAP (RSA – RSL)	284.187		Relativt GAB	4,16%
Rentefølsomhed	1,056361			

Tabel 15 GAB 2015, Kilde: egen tilvirkning, Djurslands Bank årsrapport 2015

Banksektoren generelt, herunder Djurslands Bank har igennem de seneste års periode med lav vækst og lav rente haft store udfordringer med indtjeningen på rentesiden. Man har på trods af store indlånsoverskud indtil videre valgt ikke at indføre negative indlånsrenter på detailkunder, som man har gjort det på erhvervssegmentet. Som modstykke har man valgt ikke at sænke udlånsrenten i samme grad som udviklingen ellers berettigede til. Man er samtidig gået fra udlånsprodukter, der var styret af nationalbankens diskonto/indskudsbevisrente til produkter hvor banken i langt højre grad fastsætter renten. Man kan derfor diskutere den reelle værdi af "rente GAP" som begreb.

Når ovennævnte er sagt så har Djurslands Bank med et relativt GAP på 4,16% point et fornuftigt udgangspunkt. Tallet er faldet fra 7,02% point i 2014 og betyder at bankens risiko ved ændring i markedsrenten er mindsket markant ligesom at én rentefølsomhed på 1,05% rent teoretisk indebærer at man er knap så følsom over for ændringer i markedsrenten

Indtjening pr. medarbejder og pr. omkostningskrone

Vi ønsker med nærværende analyse, at finde ud af hvad den enkelte medarbejder i Djurslands Bank bidrager med i kroner til bankens overskud efter skat. I beregningen tælles alle medarbejdere med uanset jobfunktion. Resultatet anvendes i efterfølgende analyse.

Beregningen er som følger:

$$\text{Indtjening pr. medarbejder} = \frac{\text{overskud efter skat}}{\text{antal ansatte}}$$

Med et overskud i 2015 på 58,8 mio. kr. og ca. 200 ansatte giver det én indtjening pr. medarbejder på **kr. 294.000**.

"Indtjening pr omkostningskrone" viser hvor meget Djurslands Bank tjener pr. brugt omkostningskrone. Det udregnes på følgende måde:

$$\text{Indtjening pr. omkostningskrone} = \frac{\text{Netto rente og gebyrindtægter}}{\text{Driftsudgifter}} \times 100$$

Djurslands Bank, indtjening pr. omkostningskrone:

2015	2014	2013	2012
1,56	1,51	1,35	1,42

Tabel 16 indtjening pr. omk. krone i kr., Kilde: egen tilvirkning, Djurslands Bank årsrapport 2012-2015

Djurslands Bank har med et tal på 1,56 for 2015 én indtjening på 1,56 kr. hver gang der bruges 1 krone i omkostninger. Dette slår igennem i det positive resultat efter skat.

Udlånsfordelingen for Djurslands Bank

Fordeling af udlån Djurslands Bank (i procent)	2015	2014
Offentlige myndigheder	8,2	6,7
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	12,3	12,8
Industri og råstofindvinding	0,9	1,4

Energiforsyning	1,7	2,2
Bygge- og anlæg	4,9	5,4
Handel	4,8	4,1
Transport, hoteller og restauranter	2,1	2,8
Information og kommunikation	0,5	0,4
Finansiering og forsikring	2,4	2,2
Fast ejendom	9,9	11,9
Øvrige Erhverv	7,1	9,3
I alt Erhverv	46,6	52,5
Private	45,2	40,8
Total	100,0	100,0

Tabel 17 Udlånsfordeling i procent., Kilde: egen tilvirkning, Djurslands Bank årsrapport 2014-2015

Af den overordnede fordeling mellem lån til privat og erhverv kan det ses, at andelen af udlån til private stiger fra 40,8% i 2014 til 45,2% i 2015.

Ser vi på Djurslands Banks udlånsfordeling, så bemærkes det at "Landbrug m.v." fylder mest. Det bemærkes at netop denne post er faldet med 0,5% point fra 2014 til 2015. Store dele af det danske landbrug er p.t. under et gevaldigt pres pga. overproduktion, lave priser, manglende afsætningsmuligheder, etc. Nævnte fald i udlån til landbrug skønnes derfor som udgangspunkt positivt.

Bankens geografiske placering på Djurslands indebærer, at der traditionelt har været/er en stor andel af udlån til landbruget. I takt med bankens ændrede strategi via åbning af filialer i Aarhus og omegn er andelen af udlån til landbruget faldet.

Udlån til fast ejendom under gruppen erhverv udgør nu 9,9% Der er tale om et fald på 2% point i forhold til 2014. Denne post er nu bankens næststørste udlånsgruppe. Siden finanskrisens start har netop denne udlånsgruppe været behæftet med relativt store nedskrivninger. Faldet i denne gruppe vil alt andet lige betyde at Djurslands Banks risiko er blevet mindre.

Delkonklusion på Regnskabsanalyse Djurslands Bank

Alle vores analyser peger på, at Djurslands Bank A/S er en veldrevet og yderst velpolsret bank, som med dens nuværende drift og kapitalforhold har mulighed for at fortsætte som selvstændigt pengeinstitut. Omvendt er der tale om et pengeinstitut som på lige fod med

mange andre banker har udfordringer omkring manglende udlånsvækst og dermed indtjening på samme. Stort indlånsoverskud som rent faktisk koster banken penge grundet negativ indskudsbevis-, pengemarkedsrenter m.m. gør at bankens indtjening på sigt kan komme under pres. Regnskabet 2015 var positivt præget af bl.a. konverteringsprovisioner hvilket ikke kan forventes i fremtiden.

Djurslands Bank – forsætte på egen drift?

Vi vil i det følgende se nærmere på fordele og ulemper ved at Djurslands Bank fortsætter uændret som selvstændigt pengeinstitut. Vi har taget udgangspunkt i én SWOT analyse (bilag nr. 3) inden for fire essentielle hovedområder. Det bemærkes at de forskellige underpunkter er indsat i vilkårlig rækkefølge.

Styrker:

- Stærke kapitalforhold jf. tidligere afsnit om "Regnskabsanalyse".
- Pænt resultat efter skat over de sidste fire år.
- Er stærk lokalt forankret, mange kunder er "født ind i banken" og der skal meget til før man forlader den.
- Et godt Brand i lokalsamfundet – der "støttes" op om banken.
- Høj kunde- og medarbejdertilfredshed.
- Flad organisationsstruktur sikrer, at strategiske beslutninger reelt hurtigt kan implementeres og realiseres.

Svagheder:

- Egenkapital er forholdsvis stor – der er ingen strategisk plan med denne - denne kapitalform er omkostningstung.
- Mindre diversifikation på udlån. Landbrug og erhvervsejendomme vægter samlet med mere end 20% i bankens udlånsportefølje.

- Stemmerets- og ejerbegrænsning på Djurslands Bank aktien, medfører bl.a. at kurs/indre værdi er under 1. Begrænsningen indebærer at det kan være udfordrende, at tiltrække investorer.
- De stærke kapitalforhold kan virke som én "sovepude" for den siddende direktion og bestyrelse hvorfor risikoen for at blive overhalet indenom af andre pengeinstitutter er til stede.
- Stor markedsandel i lokalområdet iflg. Djurslands Bank. Det at de fylder meget gør, at det er nemmere at miste end at tiltrække kunder (større upside end downside).
- Stort indlånsoverskud presser Djurslands Bank i et marked med negative indlånsrenter.
- Navnet "Djurslands Bank" kan være en hæmsko. Goodwill ved navnet uden for lokalområdet er af yderst begrænset værdi.
- Det kan være svært at tiltrække nye kompetente medarbejder til området.

Muligheder:

- Robustheden i bankens kapitalforhold giver rig mulighed for ekspansion uden for nuværende markedsområde.
- Oprettelse af e-filialer giver mulighed for at følge sine kunder og samtidig få nye uden for sit eget markedsområde, hvor udgangspunktet er digitale løsninger.

Trusler:

- Stigende regulering af sektoren, herunder større lovgivningskrav fra EU og Finanstilsynet, CRD IV, MiFID, compliance m.m. Disse reguleringer og krav medfører alt andet lige en støt stigning i driftsomkostningerne til samme.

- Konkurrence fra nye og nuværende konkurrenter, som udviser høj grad af agilitet og innovation (Bitcoin, Mobilepay, Google, Starbucks og Facebook m.v.)²⁰
- Lav vækst i Danmark og lokalområdet i særdeleshed (udkantsdanmark).
- En stigende andel af bankens privatkunder har udfordringer med at servicere gælden pga. skilsmisse og efterfølgende salg af bolig
- Aktuel indtjeningskrise i landbruget og bankens forholdsvis store eksponering inden for samme har medført øgede nedskrivninger på disse.
- Globalisering/digitalisering - kunderne vælger i stigende grad elektroniske og globale løsninger. Kunder ønsker høj grad af tilgængelighed, hvilket alt i alt stiller store krav til IT løsninger mm.
- 2015 bærer præg af faldende indtægter fra ind- og udlån. I stedet er det provisioner og engangsgebyrer der trækker læsset. Provisionerne kommer fra konverteringsbølge på realkreditlån og fra kurtage på fondshandler.

Delkonklusion

Med udgangspunkt i ovennævnte SWOT analyse har vi konstateret, at svagheder og trusler fylder markant mere i billedet end styrker og muligheder.

Djurslands Bank udfordres på sine helt essentielle kerneværdier og strategier. Det lokale går mod det globale.

Alternativet til at fortsætte som selvstændig bank, er at afsøge muligheden for at et større pengeinstitut opkøber Djurslands Bank. Dette til fordel for både den fremtidige drift, kunder, medarbejder og for aktionærerne.

²⁰ www.business.dk (1)

I de efterfølgende kapitler vil vi analysere to større danske pengeinstitutter, som begge kan være et bud på en opkøber af Djurslands Bank.

Vi har valgt de to pengeinstitutter ud fra følgende kriterier:

- Jysk oprindelse (herunder kultur, værdier, Ikke bare bliver opslugt)
- Voksealder (ambitioner om at vækste balancemæssigt)
- Underrepræsenteret i Djurslands Banks markedsområde
- Mulighed for øget forretningsomfang (Private banking og realkredit)
- Rationaliseringsgevinst
- Kunder/medarbejder kan se sig selv i den fortsættende bank

Med udgangspunkt i ovennævnte kriterier har vi valgt at analysere de to jyske banker, "Jyske Bank" og "Spar Nord" der begge kunne være et godt bud på én eventuel opkøber.

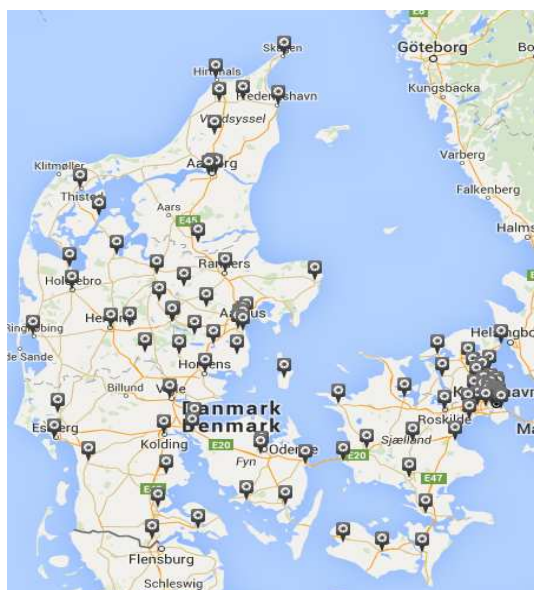
Jyske Bank

Fakta om Jyske Bank

Tredjestørste pengeinstitut på det danske marked, næststørste danske pengeinstitut.

4.021 heltidsmedarbejdere i banken 99 danske afdelinger og 2 udenlandske afdelinger.

Banken er ejet af ca. 200.000 aktionærer.²¹



²¹ www.jyskebank.dk (1)

Historie og baggrund ²²

Jyske Bank blev grundlagt i 1967 ved en fusion mellem fire midtjyske lokalbanker. Det var Silkeborg Bank, Kjellerup Bank, Kjellerup Handels- og Landbrugsbank og Handels- og Landbrugsbanken i Silkeborg. Jyske Bank er det tredjestørste pengeinstitut på det danske marked, og det næststørste danskejede pengeinstitut.

1980

Jyske Bank overtager Finansbanken. Jyske Bank er landsdækkende med 114 afdelinger, Samtidige overtager de Finanz- & Investmentbank og bliver eneste danske bank med en helejet datterbank i finanscentret Zürich, Schweiz .

1988

Banken får sine vedtægter, som skal beskytte mod uvenlige opkøb, godkendt i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og i Finanstilsynet.

1990

Totalkredit bliver startet med aktiv deltagelse af Jyske Bank, der er en genoplivning af Provinsbankernes Reallånefond, så det er muligt at formidle realkreditlån i eget regi.

1997

Anders Dam ny ordførende direktør.

2003

Salget af Totalkredit - Jyske Bank sælger 55 % af sine aktier til Nykredit og udsteder købsretter for den resterende del af aktierne. Salget medfører en samlet avance på 1.205 mio. kr. før skat.

2007

²² www.jyskebank.dk (2)

Finanstilsynet godkender Jyske Bank som avanceret IRB bank (Advanced Internal Rating Based) i henhold til de nye kapitaldækningsregler.

2014

BRFkredit bliver en del af Jyske Bank-koncernen.

Kunder

ca. 700.000 kunder i alt, heraf 40.000 større erhvervskunder.

Aktionærer

Ultimo 2015 er antallet af aktionærer 200.426 stk.

Medarbejdere

April 2016 er der 4.013 heltidsmedarbejdere ansat i Jyske Bank.

Vision

Gør en forskel.

Koncernens kunder skal opleve en positiv forskel ved at være kunder i koncernen, og at koncernen generelt er blandt de bedste finansielle virksomheder i Danmark. Koncernen ønsker at vokse og herunder medvirke til konsolidering i den finansielle sektor.

Mission

Jyske Bank-koncernen understøtter privates, virksomheders og institutioners og dermed også samfundets – behov for finansielle ydelser, der er enkle, fremsynede og ansvarlige. Jyske Bank-koncernens forretningsområde er at udbyde finansielle produkter og andre dertil knyttede produkter og services, primært i Danmark. Produkter og services, som koncernen ikke selv producerer, men som anses for vigtige for koncernens kunder, formidles for langsigtede partnere.

Værdier

Værdierne er det mest uforanderlige, vi har. De er en række ledetråde, som binder os sammen og styrer vores handlinger i det, vi gør over for hinanden og over for andre.

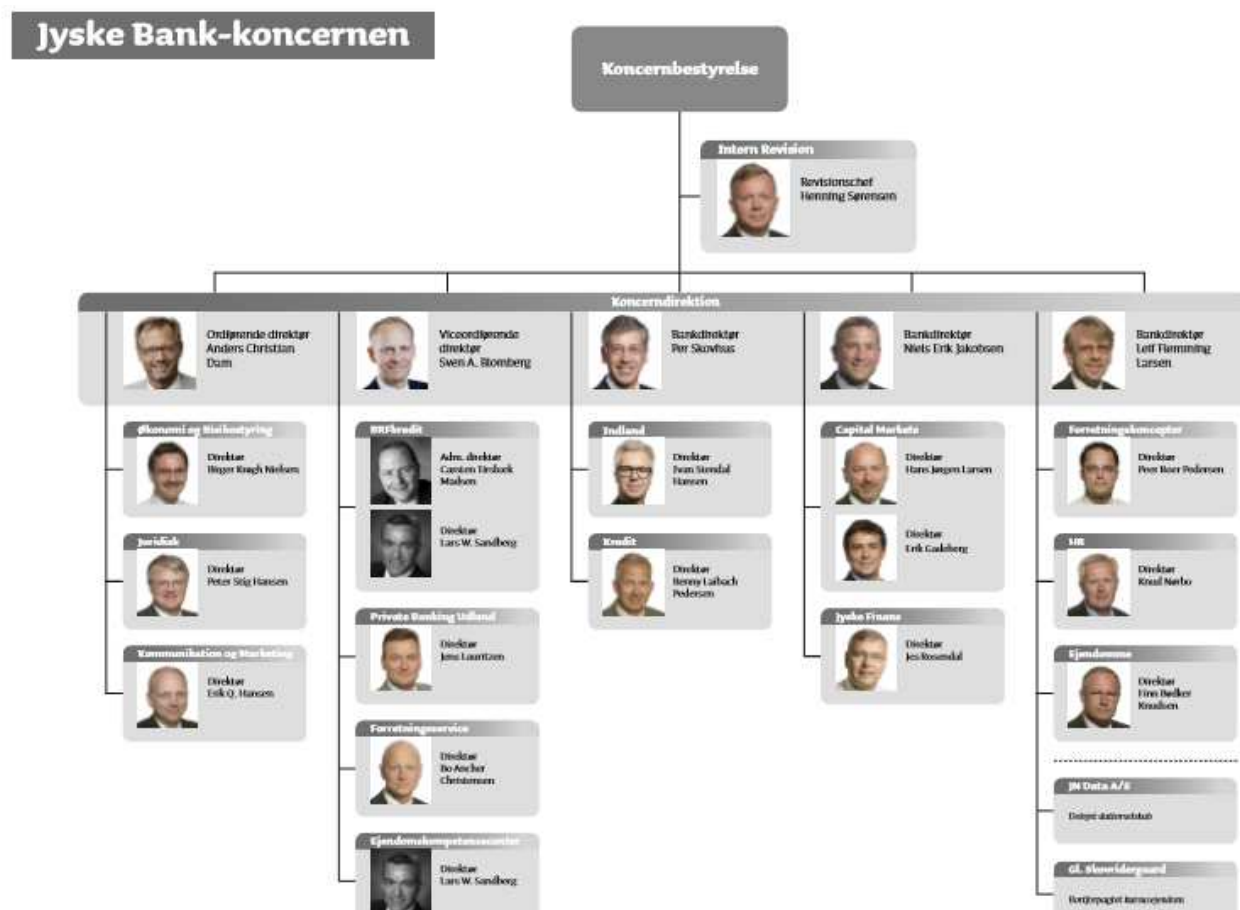
Målet er, at vores interessenter oplever værdierne i praksis, når de møder os i forskellige sammenhænge.

Det gør Jyske Bank til noget særligt i kundernes og medarbejdernes øjne.

Udbyttebetaling – afkast for investor/aktionærer.

I seneste regnskab for 2015 er aktietilbagekøbsprogrammet forhøjet med 250 mio. kr. til nu 750 mio. kr. udbyttet for 2015 er sat til 5,25 kr. pr. aktie, svarende til en udbetaling på 499 mio. kr. grundet finanskrisen har der ikke været udbetalt udbytte på Jyske Bank aktien i de seneste 4 år (2011-2014)²³

Organisation



24

Jyske Bank koncernens organisations struktur er opdelt i en "funktionsorganisation".

²³ www.jyskebank.dk (3)

²⁴ www.jyskebank.dk (4)

Direktører er udnævnt/ansvarlige for de forskellige funktioner i koncernen.

Ansvarsområderne og ansvarlige direktører for de enkelte funktioner i organisationen er lette at overskue og er synliggjort.

Organisationen er ligeledes opdelt efter linjeprincippet. Via dette er alle klar over hvor ansvaret er/kan placeres. Den enkelte medarbejder er klar over hvilke over- og underordnede de refererer til, og på den måde modtages der ikke modstridende ordrer og retningslinjer.

Ulempen kan dog være en længere kommunikationsvej, specielt når organisationen bliver for "dyb" – der er for langt fra top til bund.

En anden ulempe kan være det manglende samarbejde mellem de forskellige enheder, som dog kan mindskes i fald der etableres stabsfunktioner som specialistenheder.

CSR

I 2016-2020 vil Jyske Bank udvælge CSR-indsatser ud fra følgende:

- Vores engagement skal gøre en væsentlig forskel i de projekter, vi vælger at involvere os i.
- Vi samarbejder om CSR med vores kunder og interessenter i det felt, hvor vi i forvejen opererer professionelt.
- Vi involverer os i utraditionelle samarbejder, hvad enten det er med andre virksomheder, det offentlige eller aktører fra det civile samfund.
- Vi bidrager med de ressourcer, vi råder over i virksomheden og indgår i en proces, der kan være med til at skabe forbedringer for den enkelte, såvel som for (lokal)samfundet.

Internt i Jyske Bank koncernen ønsker de at:

- Fremme diversitet i Jyske Bank-koncernen i det omfang, det giver relevans.
- Engagerer sig i medarbejdernes faglige udvikling og daglige trivsel.

- Involvere medarbejderne i initiativer, der fokuserer på virksomhedens påvirkning af miljøet.²⁵

Samarbejdspartnere²⁶

Betalinger/Kort: Bluegarden, Gemalto A/S, Nets Denmark A/S, SEB Kort A/S, Teller, VISA Europe og VISA International.

Bolig/Realkredit: BRFkredit A/S og DLR Kredit A/S.

Finansiering: Jyske Finans A/S.

Forsikring/Pension: Codan Forsikring A/S, ForSikringsSamarbejde A/S, Genworth Financial, GF Forsikring, Letpension A/S og PFA Pension A/S

Investering: Altraplan, BankInvest, Credit Suisse, Deutsche Bank, EgnsinVEST, Franklin Templeton, Fidelity Investment Managers, Garanti Invest, JP Morgan, Jyske Invest, Morgan Stanley, Nordea Invest, Schroders, Skagen Fondene, Societe Generale, Sparinvest, UBS Limited og Valueinvest

²⁵ www.jyskebank.dk (5)

²⁶ www.jyskebank.dk (6)

Spar Nord

Fakta om Spar Nord

Spar Nord har ca. 361.000 kunder både privat- og erhvervs-kunder. Banken har 1.471 medarbejdere ansat. Banken har ca. 117.000 aktionærer. Spar Nord Fonden ejer 18,5% af aktiekapitalen. Banken har 72 filialer.²⁷



Historie og baggrund ²⁸

Spar Nord blev grundlagt i 1824 da Aalborg By og Omegns Sparekasse som det første pengeinstitut i Jylland blev stiftet. Spar Nord er i dag en af Danmarks større banker. Ambitionen er at drive en enkel retailbank med fokus på almindelige privatkunder og lokalområdets små og mellemstore virksomheder.

²⁷ www.sparnord.dk (1)

²⁸ www.aau.dk (1)

1967

Sparekassen Nordjylland stiftet som en sammenslutning af Aalborg Bys og Omegns Sparekasse og Landbosparekassen. Hermed forsvandt de to sparekasser efter henholdsvis 143 og 82 år i markedet.

1990

I 1990 blev Sparekassen Nordjylland omdannet til et aktieselskab.

1993

Himmerlandsbanken kom til En af de banker der ikke klarede de første år af 90'erne, var Himmerlandsbanken.

Kunder

ca. 361.000 privat- og erhvervskunder betjenes i bankens 72 filialer.

Aktionærer

Spar Nord havde ca. 117.000 aktionærer ultimo 2015, specielt at Spar Nord Fonden ejer 18,5% af aktiekapitalen. Over 40% af aktiekapitalen er tegnet af private aktionærer og medarbejdere. Banken har fire aktionærer, som har meddelt, at de besidder mere end 5% af aktiekapitalen. Spar Nord fonden er den ene.

Medarbejdere

Ultimo 2015 er der 1.471 medarbejdere i Spar Nord.

Bankens vision og mission: ²⁹

Mission

Sammen skaber vi økonomisk frihed. Det gør vi gennem individuelle løsninger baseret på kompetent rådgivning og lokalkendskab

²⁹ www.sparnord.dk (2)

Vision

Gennem lokale frihedsgrader vil vi skabe Danmarks mest attraktive bankkæde. Det vil vi for kunder, medarbejdere og aktionærer.

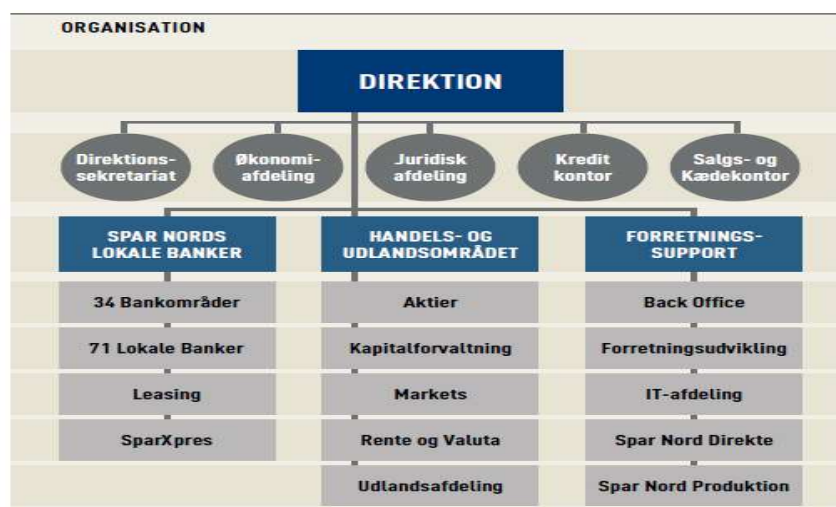
Værdier

Nærværende, ambitiøs og uhøjtidelig.

Udbyttebetaling – afkast for investor/aktionærer

Hensigten er at betale udbytte i de år hvor resultaterne tillader dette. Mindst 2/3 af årets nettoresultat udloddes. Politikken forudsætter, at bankens kapitalmålsætninger er overholdt, og at der ikke er aktuelle værdiskabende investeringsmuligheder

Organisation ³⁰



Spar Nord er opdelt som en funktionsorganisation, hvor bankens filialer/områder er lokale banker. Funktionsledere og hver områdedirektører refererer til direktionen. Dette for at gøre organisationen mere flad og for at undgå nogle af ulemperne i linjeprincippet, altså muligheden for at effektuere decentrale beslutninger.

³⁰ www.sparnord.dk (3)

Spar Nord har også valgt at etablere stabsfunktioner indenfor nogle af specialistfunktionerne, så de udnytter muligheden for på tværs af organisationen at kunne gøre brug af specialisterne.

CSR

Samfundsansvar handler i Spar Nord om helt konkret adfærd og ikke om abstrakte principper. Vi tror nemlig på, at vores ansvar som virksomhed og finansiell institution er forankret i nærværet til kunder og lokalsamfund. Et ansvar og et nærvær, som er helt naturligt indlejret i vores historie og kultur, og som vores forretning afhænger af.

Nærvær betyder både at være nær ved noget, rent fysisk, og at være nær i noget, at være lyttende og opmærksom. Begge dele er omdrejningspunkter i Spar Nord. Hele vores forretning bygger på lokale beslutninger, lokal tilstedeværelse og aktiv deltagelse i lokalsamfundet. Vi sætter samtidig en ære i at tage udgangspunkt i kundens virkelighed og dermed udvise nærvær i vores rådgivning³¹

Samarbejdspartnere:

Realkredit: DLR Kredit A/S, Nykredit og Totalkredit A/S.

Investeringsforeninger: BankInvest, Maj Invest, Nykredit Invest, Sparinvest, Sydinvest, Plusinvest og ValueInvest

Skadeforsikring : Privatsikring og Købstædernes Forsikring

Personforsikring: PFA Pension og Letpension48

Betalings- og kreditkort: Nets og Bluegarden

Andre samarbejdspartnere: Husets Web, Clearwater International Aps og Core Property Management A/S

³¹ www.sparnord.dk (4)

Delkonklusion Jyske Bank og Spar Nord

Der er tale om én stor og én mellem stor dansk bank – begge med filialnet over hele landet.

Begge har rødder i det jyske.

Begge giver udtryk for, at have fokus på kunde og medarbejdertilfredshed.

Begge giver udtryk for ønske om at være en stærk relationsbank

Geografisk er både Jyske Bank og Spar Nord svagt repræsenteret på Djursland.

Organisationsmæssigt agerer Jyske Bank som et traditionelt dansk pengeinstitut hvorimod Spar Nord afviger én anelse idet de har én anelse grad af decentralisering qua deres mange afdelingsområder.

Der er altså tale om to danske banker som er relativt ens fsva. værdigrundlag, Organisation og ledelse.

Nøgletal Jyske Bank og Spar Nord

Indtil nu har vi beskrevet fakta omkring Djurslands Bank – det være sig historie, geografisk placering, kultur og organisatoriske forhold. Vi har beregnet og konkluderet på de finansielle nøgletal. Vi har via én SWOT-analyse kommenteret på bankens eventuelle fortsatte eksistensberettigelse.

Med udgangspunkt i SWOT-analysen har vi efterfølgende valgt at se nærmere på de to jyske banker, "Jyske Bank" og Spar Nord" der begge kunne være et godt bud på én Eventuel opkøber og fortsættende bank.

Vi har beskrevet Jyske Bank og Spar Nords organisationer og dette for at finde frem til den af de to der vil være det bedste match for Djurslands Bank ved et opkøb af samme.

I det dette afsnit vil vi analysere på de to bankers økonomiske nøgletal for at se hvilken af de to der bedst vil være i stand til økonomisk at løfte opgaven.

Definitionen på de i dette afsnit nævnte nøgletal er tidligere beskrevet i samme afsnit under Djurslands Bank, hvorfor denne ikke gentages her.

Basiskapital

Jyske Bank Koncernen Mio. kr.	2015	2014
Egentlig kernekapital	28.403	26.956
+Hybrid kernekapital	907	993
- Øvrige fradrag	-98	-57
= Kernekapital	29.212	27.892
Ansvarlig lånekapital	403	324
Forskel m/m forvent.tab og regnskabsmæs. Nedskrivning.	665	709
Gruppevise nedskrivninger under standardmetoden	0	65
Øvrige fradrag	-192	0
Basiskapital	30.088	28.990

Tabel 18 Basiskapital i mio. kr. Kilde: egen tilvirkning, Jyske Bank årsrapport 2014-2015

I modsætning til Djurslands Bank består Jyske Banks basiskapital ikke kun af kernekapital men både af kerne-, hybrid- og supplerende kapital.

Basiskapitalen er steget fra 2014 til 2015 – primært som følge af et positivt driftsresultat fra 2015 på kr. 2,5 mia. Altså Jyske Bank har konsolideret sig.

Spar Nord Mio. kr.	2015	2014
Egentlig kernekapital	6.552,5	6.085,3
+Hybrid kernekapital	393,0	430,7
- Øvrige fradrag		
= Kernekapital	6.945,5	6.526,0

Ansvarlig lånekapital	1.078,0	1.148,8
Forskel m/m forvent.tab og regnskabsmæs. Nedskrivning.		
Gruppevise nedskrivninger under standardmetoden	0	
Øvrige fradrag	-120,8	-298,6
Basiskapital	7.902,7	7.366,2

Tabel 19 Basiskapital i mio. kr. Kilde: egen tilvirkning, Spar Nord årsrapport 2014-2015

Basiskapitalen er steget fra 2014 til 2015 – primært som følge af et positivt driftsresultat fra 2015 på 896,8 mio. kr. efter skat. Altså Spar Bank har konsolideret sig.

Kommentar til basiskapital:

For at kunne sammenligne de 2 banker omregnes tallene til procent.

År 2015	Jyske Bank	Spar Nord
Egentlig kernekapital/basiskapital	95,59%	81,67%
Hybrid/basiskapital	3,05%	5,03%
Ansvarlig kapital/basiskapital	1,36%	14,32%
	100,00%	100,00%

Tabel 20 Basiskapital i procent. Kilde: egen tilvirkning, Jyske Bank og Spar Nord årsrapport 2014-2015

Begge banker har stærke kapitalforhold kendetegnet ved én stor grad "egentlig kernekapital". Jyske Bank er dog klart vinderen qua idet de stort set kun funder sig uden væsentlig andele af fremmed kapital.

Risikovægtede poster

Jyske Bank mio. kr.	2015	2014	2013	2012
Vægtet risikoeksponering med kreditrisiko mv.	138.987	137.973	81.106	81.976
Vægtet risikoeksponering med markedsrisiko	21.110	21.409	17.687	13.483

Vægtet risikoeksponering med operationel risiko	16.807	17.051	12.483	12.177
Risikovægtede poster i alt	176.904	176.433	111.276	107.636

Tabel 21 Risikovægtede poster i mio. kr. Kilde: egen tilvirkning, Jyske Bank årsrapport 2012-2015

Jyske Bank lever af at låne penge ud, hvorfor det er helt naturligt, at kreditrisikoen er den risiko der klart fylder mest af de 3 nævnte risici. Typisk udgør kreditrisikoen ca. 80% af en banks risikovægtede poster. I Jyske Banks tilfælde udgjorde kreditrisikoen 76% i 2012 og 79% i 2015. Markedsrisikoen udgjorde 13% i 2012 og 12% i 2015. På dette kan derfor konkluderes at Jyske Bank ser ind i et fald i denne risikotype. Operationel risiko udgør 11% af de risikovægtede poster i 2012, og 10% i 2015, hvilket er en positiv udvikling.

Der er tale om et ret ensartet billede at vægtningen over årene 2012 til 2015 og det er ganske naturligt at det er Kreditrisikoen som fylder.

Spar Nord mio. kr.	2015	2014	2013	2012
Vægtet risikoeksponering med kreditrisiko mv.	36.550,1	39.454,2	33.349,5	37.198,5
Vægtet risikoeksponering med markedsrisiko	4.162,6	3.834,3	3.789,7	3.269,8
Vægtet risikoeksponering med operationel risiko	5.787,2	5.716,0	5.557,5	5.839,1
Risikovægtede poster i alt	46.499,9	49.004,5	42.696,7	46.307,4

Tabel 22 Risikovægtede poster i mio. kr. Kilde: egen tilvirkning, Spar Nord årsrapport 2012-2015

Spar Nords kreditrisiko er stort set uændret fra 2012 hvor tallet udgjorde 80% til 2015 hvor tallet var 78,6% af de risikovægtede poster- den primære årsag til det mindre fald skyldes et fald i bankens udlån. Markedsrisikoen er gået fra at udgøre 7% i 2012 til 9% i 2015 – igen er tallet stort set uændret. Operationel risiko udgør 12% af de risikovægtede poster i 2012, og ligeledes 12% i 2015.

Kommentar til risikovægtede poster:

Begge bankers har stort set identisk sammensætning/fordeling af deres risikovægtede poster med lar og naturlig hovedvægt på kreditrisiko.

Solvens

Basiskapital/Risikovægtede poster x 100

Jyske Bank

2015	2014	2013	2012
17,00%	16,40%	16,00%	17,30%

Tabel 23 Solvensprocent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank årsrapport 2012-2015

Jyske Banks solvens ligger på et tilfredsstillende niveau – bl.a. set i lyset af de støt stigende krav jf CRR. Ifølge CRR skal Jyske Bank solvens i 2019 udgøre 17% hvilket de nu har nået. Kravet for 2015 er én solvens på 10,8% - altså er der p.t. én overdækning på 6,20% point.

Det bemærkes, at Jyske Bank er et "SIFI-institut" hvorfor de fra 2015 har været underlagt et yderligere kapitalkrav på 0,3% hvilket er indeholdt i de nævnte 10,80%

Spar Nord:

2015	2014	2013	2012
17,00%	15,00%	19,4%	15,5%

Tabel 24 Solvensprocent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2012-2015

Spar Nord's solvens på 17% i 2015 overstiger klart deres individuelle behov som er på 9,5% – altså én overdækning på hele 7,5% point. Yderst tilfredsstillende

Kommentar til solvens:

Der er tale om to banker der driver deres forretning med stor fokus på at opfylde lovens krav til solvens om end de begge ikke for nuværende behøves at ligge med så stor

overdækning. Overdækningen er jo dybest set "døde penge" som i stedet burde være lånt ud til kunder med øget indtjening til følge.

Vi vælger dog at tolke begge bankers nuværende overdækning som et ønske om at være på forkant med de øgede krav til solvens frem mod 2019 jf. CRD IV.

Likviditet

Likviditet Jyske Bank

År	2015	2014	2013
Udlån* + nedskriv ift. indlån	72,8%	80,1%	100,7%
Overdækning	204%	129%	150%

Tabel 25 Likviditet i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank årsrapport 2013-2015

*) det bemærkes at udlån til BRF-kredit er fratrukket de samlede udlån ved ovennævnte beregninger.

Bankens likviditetssituation har i perioden været på et meget tilfredsstillende niveau. Ved udgangen af 2015 havde banken en likviditetsoverdækning på 204%,

Likviditet Spar Nord

År	2015	2014	2013
Udlån + nedskriv ift. indlån	68,8%	71,7%	78,1%
Overdækning	296,1%	186%	230,7%

Tabel 26 Likviditet i procent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2013-2015

Bankens likviditetssituation har i perioden været på et meget tilfredsstillende niveau. Ved udgangen af 2015 havde banken en likviditetsoverdækning på 296,1%.

Kommentar til Likviditet:

Hverken Jyske Bank eller Spar Nord har udfordringer med deres likviditet i forhold til gældende regulativer.

Gearingsratio

Kernekapital/(udlån og andre tilgodehavender til kostpris) + (Eventualforpligtelser (garantier))

Den præcise udformning af gearingsratio er endnu ikke på plads, men inden udgangen af 2016 skal kommissionen vurdere om der i EU skal indføres et bindende krav om maximal gearing, eks. at kernekapital ikke må falde til under 3 % af de uvægtede lån og garantier.

Hvis 3% reglen var gældende ville Jyske Banks gearingsratio være som følger:

2015	2014
5,3%	5,0%

Tabel 27 Gearingsratio i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank årsrapport 2015

En gearingsratio på 5,3% er yderst tilfredsstillende og langt over det forventede krav på 3%.

Hvis 3% reglen var gældende ville Spar Nords gearingsratio være som følger:

2015	2014
8%	7%

Tabel 28 Gearingsratio i procent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2014.

Spar Nord overholder mindstemålet på 3% med en solid margin.

Kommentar til Gearingsratio:

Begge banker har en solid margin til det forventede krav. Spar Nord er dog en del mindre gearet end Jyske Bank.

ROE – Return on Equity

Resultat efter skat x 100/egenkapital

Jyske Bank:

2015	2014	2013	2012
8,24%	11,21%	10,34%	3,81%

Tabel 29 Roe i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank årsrapport 2012-2015.

En tilfredsstillende udvikling i Jyske Banks nettoindtjening fra 2012 og frem til 2014 på ikke mindre end 518%. Stigningen har afstedkommet et pænt løft i forrentningen af egenkapitalen. Et væsentlig fald i nettoresultatet for 2015 på ca. 20% bevirker at egenkapitalens forrentning falder med næsten 3 procentpoint. Faldet skyldes hovedsageligt at der er betalt 714 mio. kr. mere i skat for 2015 end i 2014. I 2014 overtog Jyske Bank BRF-kredit og solgte deres andele i Nets – disse to handler gjorde at Jyske Bank reelt ikke betalte skat for 2014 hvorfor sammenligningen ikke giver den store mening. De to handler gav Jyske Bank én "Badwill" indtægt på ca. 3 mia. kr. hvilket beløb er skattefrit.^{32 33}

Spar Nord:

2015	2014	2013	2012
12,0%	8,72%	8,21%	3,75%

Tabel 30 Roe i procent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2012-2015.

En stigning i nettoresultatet på mere end 673 mio. kr. i perioden 2012 – 2015 har bevirket at ROE er steget fra 3,75% til 12,0%. Tallet er på et flot niveau specielt det aktuelle lave renteniveau in mente.

Kommentar til ROE:

Begge banker kører med én ROE af én pæn størrelse dog er Spar Nord bedre end Jyske Bank i 2015.

³² www.finanswatch.dk (1)

³³ www.bt.dk (1)

ROA – Return on assets

Resultat efter skat x 100/samlede aktiver

Jyske Bank:

2015	2014	2013	2012
0,46%	0,57%	0,69%	0,23%

Tabel 31 ROA i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bankårsrapport 2012-2015.

ROA 2015 ligger for Jyske Bank på et fornuftigt niveau. Der er fremgang på alle væsentlige poster på almindelig bankdrift (nettorenteindtægter, nettogebyr- og provisionsindtægter – fald i nedskrivninger, der nu er på det laveste niveau over de sidste 5 år). At ROA så falder alligevel skyldes hovedsageligt den i ovennævnte beskrivelse af "ROE" skattebetaling på kr. 714 mio. samt det at aktivsiden er steget med 1,7 mia. kr. over det seneste år – hovedsageligt som følge af én væsentlig stigning i bankens udlån på 9,50%.

Spar Nord:

2015	2014	2013	2012
1,17%	0,78%	0,72%	0,28%

Tabel 32 ROA i procent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2012-2015.

ROA 2015 ligger for Spar Nord på et fornuftigt niveau. Der er fremgang på alle væsentlige poster på almindelig bankdrift (nettorenteindtægter, nettogebyr- og provisionsindtægter, fald i nedskrivninger), der nu er på det laveste niveau over de sidste 5 år. Det bemærkes dog at et mindre fald i aktivmassen også har været medvirkende til en forbedret ROA

Kommentar til ROA:

Skal der kåres én vinder af ROA så bliver det Spar Nord. Spar Nord har evnet at tjene flere penge på deres aktivside sat overfor Jyske Bank

WACC

WACC/År	2015	2014	2013	2012
Jyske Bank	1,29%	1,07%	0,95%	1,05%
Spar Nord	1,19%	1,34%	1,47%	1,25%

Tabel 33 WACC i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank og Spar Nord årsrapport 2012-2015.

Jyske Banks WACC, hvilket udtrykker pris for fremskaffelse af kapital, har generelt været lavere end Spar Nords i perioden 2012-2014. Dette ændres i året 2015, hvor Jyske Bank oplever en relativ stor stigning i deres renteudgifter og egenkapital, hvilket påvirker WACC i opadgående retning.

Spar Nords WACC falder jævnt over perioden, hvilket primært skyldes et væsentligt fald i deres renteudgifter.

ICGR Internal Capital Generation Rate

$((1)/(\text{egenkapital}/\text{aktiver})) \times \text{ROA} \times ((\text{nettoresultat-udbytte})/\text{nettoresultatet})$
 ICGR Kan altså omskrives til $(\text{nettoresultat-udbytte})/\text{egenkapitalen}$.

Jyske Bank:

	2015	2014	2013	2012
ICGR	6,58%	11,21%	10,34%	3,81%
Udlånsvækst	4,14%	-2,77%	10,82%	9,18%

Tabel 34 ICGR i procent. Kilde: egen tilvirkning nøgletalsberegning, Jyske Bank årsrapport 2012-2015.

Tallet for de seneste to år har gjort at Jyske Bank har konsolideret sig. De har ligesom de fleste andre danske banker indlånsoverskud og udfordringer med at låne penge ud.

Spar Nord:

	2015	2014	2013	2012
ICGR	6,96%%	5,87%	8,21%	3,75%
Udlånsvækst	5,82%	-4,52%	-3,61%	0,92%

Tabel 35 ICGR i procent. Kilde: egen tilvirkning nøgletalsberegning, Spar Nord årsrapport 2012-2015.

Spar Nord har i årene 2012 til 2015 ikke udnyttet deres muligheder for at låne penge ud uden at belaste deres kapitalforhold. Dette har bevirket en konsolidering som har været i tråd med bankens ønske om at imødekomme de kommende krav fra CRR/CRD IV

Kommentar til IGCR

Set ud fra et forretningsmæssigt perspektiv har Jyske Bank i højre grad udnyttet sine muligheder for at vækste ved egen kraft om end de også har konsolideret sig. Det som nævnt flere gange svært for sektoren, at låne penge ud.

Udlånsfordeling Jyske Bank og Spar Nord

Jyske Bank

Fordeling af udlån Jyske Bank	2015	2014
Offentlige myndigheder	4,20%	6,43%
Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri	4,85%	5,68%
Industri og råstofudvinding	4,39%	4,34%
Energiforsyning	2,69%	2,91%
Bygge og anlæg	1,92%	1,71%
Handel	5,23%	5,41%
Transport, hoteller og restaurant	2,30%	2,76%
Information og kommunikation	0,38%	0,36%
Finansiering og forsikring	30,11%	19,69%
Fast ejendom	6,75%	6,05%
Øvrige erhverv	4,05%	4,66%
Erhverv i alt	62,65%	53,57%
Private i alt	33,15%	40,00%
Total	100,00%	100,00%

Tablet 36 Udlånsfordeling i procent. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank årsrapport 2014-2015.

Udlånsfordelingen i Jyske Bank udgør i 2015 33% til private og 67% til erhverv. Andelen til private er faldet fra 40% i år 2014 til de nuværende 33%.

Det kriseramte landbrug i 2015 4,85% af den samlede udlånsmasse mod 5,68% i 2014.

Den største udlånsgruppe i Jyske Bank er "Finansiering og forsikring" som er steget fra 30.745 mio. kr. til 48.338 mio kr. Denne gruppe udgør nu 30,11% af bankens samlede udlån.

Spar Nord

Fordeling af udlån i Spar Nord	2015	2014
Offentlige myndigheder	0,5%	1,9%
Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri	7,2%	8,3%
Industri og råstofudvinding	5,1%	5,7%
Energiforsyning	4,0%	3,8%
Bygge og anlæg	3,1%	3,3%
Handel	7,1%	8,0%
Transport, hoteller og restaurant	3,1%	3,6%
Information og kommunikation	0,2%	0,2%
Finansiering og forsikring	13,4%	5,8%
Fast ejendom	11,3%	11,4%
Øvrige erhverv	5,1%	6,1%
Erhverv i alt	59,6%	56,2%
Private i alt	39,9%	41,9%
Total	100,00%	100,00%

Tabel 37 Udlånsfordeling i procent. Kilde: egen tilvirkning Spar Nord årsrapport 2014-2015.

Udlånsfordelingen i Spar Nord udgør i 2015 40% til private og 60% til erhverv. Andelen til erhverv er steget med 3,4% point fra 2014 til 2015.

Det kriseramte landbrugs udlånsprocent er fra 2014 til 2015 faldet fra 8 til 7%.

Den største enkelte udlånsgruppering er "Finansiering og forsikring" med en andel af udlånsmassen på 13,4% for 2015. Denne gruppe udgjorde 5,8% bankens udlån i 2014.

Delkonklusion Nøgletal Jyske Bank og Spar Nord

Ved analyse af de to bankers nøgletal konkluderes følgende:

Kernekapital: Begge banker ligger på et højt niveau. Jyske Bank har dog én højere grad af egentlig kernekapital i 2015 på 95,59% mod Spar Nord's 81,67%.

Risikovægtede poster: For begge banker gælder, at der over perioden 2012-2015 er udsving i disse poster. Én direkte sammenligning kan være udfordrende da begge banker har foretaget opkøb i perioden (bl.a. Jyske Banks køb af BRF Kredit).

De to bankers vægtede kreditrisiko er stort set identisk, ca. 79% i 2015

Solvens:

Begge bankers solvens ligger på et yderst tilfredsstillende niveau i forhold til lovens krav. Der er tale om én fin overdækning i forhold til deres individuelle solvensbehov. Spar Nord har én overdækning på 79% i forhold til deres individuelle solvensbehov mod Jyske Banks 57%.

ROE – Return on Equity:

Begge banker kører med én ROE af én pæn størrelse. Ser man på tallet over de sidste fire år vinder Jyske Bank dog knebent med et snit pr. år på 8,40% mod Spar Nords 8,17%.

ROA: Pænt niveau for begge – Spar Nord har dog den højeste ROA både for året 2015 og når man ser på perioden 2012 – 2015.

ICGR: Jyske Bank har én gennemsnitlig årlig ICGR i perioden 2012-2015 på 7,99% og én tilsvarende gennemsnitlig udlånsvækst på 5,39%. Spar Nord har tilsvarende tal på 6,20% og -0,34%. Jyske Bank har derved været bedre til, at udnytte deres muligheder for at vækste ved egen kraft og uden at laste solvens og samtidig ikke konsolidere sig unødigt.

Gearingsratio: Spar Nord er en del mindre gearet end Jyske Bank.

Likviditet: Hverken Jyske Bank eller Spar Nord har udfordringer med deres likviditet i forhold til gældende regulativer.

WACC: Jyske Bank har med én årlig gennemsnitlig WACC i perioden 2012-2015 på 1,09% haft én lavere omkostning til "Funding" end Spar Nord som i samme periode har haft én gennemsnitlig WACC på 1,31%

Udlånsfordeling Jyske Bank og Spar Nord

I forhold til Spar Nord har Jyske Bank én væsentlig højre udlånsandel til erhverv end privat. Ingen af de to banker har umiddelbart udfordringer med udlånsdiversifikation

Jyske Bank som fortsættende bank

Vi har nu analyseret Djurslands Bank, samt set på to potentielle samarbejdspartnere - Jyske Bank og Spar Nord. Vi har set på deres styrker og svagheder, herunder:

- Økonomi
- Kultur/værdier
- Organisatorisk (medarbejdere, geografi osv.)

Vores analyse af Djurslands Bank har ud fra de beregnede nøgletal påvist, at vi har med en yderst solid og veldrevet bank, at gøre. Dog finder vi at Djurslands Bank nu står foran et meget vigtigt valg.

Djurslands Bank skulle helst ikke på sigt indhentes af "fremtidens måde og krav til at drive bank på". En fremtid hvor det at være lille kan vise sig at være vanskeligt qua større krav til det at drive bank.

Det der var rigtigt i går kan vise sig at være forkert i morgen, Online-møder, compliance, konkurrence fra helt nye operatører i markedet (Google, COOP, Pay-Pall, Bitcoin m.m.). Begreber og kombattanter ingen kendte til for få år siden.

Kravene fra nutidens bankkunde er tilgængelighed døgnet rundt og svartider på forespørgsler er hellere i dag end i morgen samt større krav til IT-løsninger. Desuden øges krav løbende fra lovgiver omkring rådgivningsansvar, krav til kapital, gennemsigtighed m.v. Den rigtige strategi er om muligt endnu mere vigtig fremover. Alle de nævnte ting er alt andet lige nemmere at løfte for én stor aktør end én lille som Djurslands Bank.

Skal Djurslands Banks bestyrelse med ovennævnte in mente søge en fusion /opkøb, eller skal man fortsat tro på egne evner og drift med udgangspunkt i at være én lokalforankret bank? Begge løsninger kan være den rigtige, men det er vigtig, at de tager stilling.

Vi har tidligere beskrevet scenariet "Djurslands Bank - fortsætte på egen drift?". Delkonklusionen blev at det ville give god mening at se sig om efter en eventuel samarbejdspartner/opkøbende bank

Der vil i det kommende afsnit "Hvad er den rette pris for Djurslands Bank" være fokus på, hvilken pris Djurslands Bank eventuelt skal lade sig overtage til.

Via vores arbejde med Djurslands Bank og de to potentielle "bejlere" Jyske Bank og Spar Nord, ser vi Jyske Bank som det mest oplagte emne til at købe Djurslands Bank

Med udgangspunkt i vores analyser er Jyske Bank vores fortrukne valg idet:

- Jyske Bank har kapitalen til at gennemføre opkøbet og har et ønske om at vokse sig større.
- Kulturer og værdier matcher
- Jyske Bank har gennem årene foretaget talrige opkøb og fusioner, med sammenlægningen med BRFkredit i 2014 som den mest markante - vi skønner derfor, at de har "Know How" og ekspertisen til at gennemføre opkøbet. Jyske Bank er ca. fire gange så stor som Spar Nord, målt på egentlig kernekapital. Det vil være end noget større "mundfuld" for Spar Nord" at gennemføre overtagelsen
- Djurslands Bank vil rent geografisk supplere Jyske Bank godt med hensyn til placering af filialer og vil samtidig løfte Jyske Banks markedsposition i området/regionen

- Jyske Bank har qua deres størrelse og ekspertise ingen udfordringer med at overtage og udvikle bestående kundeportefølje, både privat og på erhverv.
- Jyske Bank benytter samme IT-udbyder som Djurslands Bank - Bankdata - hvilket alt andet lige vil gøre opkøbet nemmere.

Økonomi, synergieffekt, rationaliseringsgevinst m.m., efter Jyske Banks eventuelle overtagelse, beskrives senere.

For at kunne træffe én endelig beslutning om hvorvidt Djurslands Bank bør lade sig overtage af Jyske Bank vil det naturligt, at belyse én mulig pris på banken.

Hvad er den rette pris på Djurslands Bank?

Prisen på Djurslands Bank kan udregnes efter flere metoder. Metoderne er som følger:

- Værdien af egenkapitalen
- Kursværdien af aktierne på et givet tidspunkt
- Anslået pris, ud fra samlet kundeportefølje (pris pr. kunde)
- Nettoaktiver og immaterielle aktiver

Egenkapital (Bankens reelle værdi)

Den enkleste metode at sætte en pris på, er at se på Djurslands Banks egenkapital. Værdien af egenkapitalen er den værdi, Djurslands Bank ville have, hvis de valgte at likvidere selskabet.

Egenkapitalen ultimo 2015 er som nævnt tidligere **874 mio. kr.** Altså ville Jyske Bank skulle betale dette beløb for Djurslands Bank ifald denne metode blev anvendt.

Vi mener dog ikke, at værdien af egenkapitalen kan stå alene som værende måden at fastsætte én pris på. Dette skyldes at der i banken kan være nogle "skjulte" værdier/potentialer, hvilket eksempelvis kunne være uudnyttede salgsmuligheder - f.eks. "Private Banking aftaler" til formuende kunder, overførsel/konvertering af Realkreditlån (fra Totalkredit og andre kreditforeninger til BRF Kredit) - Tilbageførsel af nedskrivninger. Alt sammen noget, der gør at banken reelt kunne være mere værd. Omvendt kan der også være potentielle kommende tab i udlånsporteføljen som man ikke kender til. Kommende nedskrivninger vil jo laste egenkapitalen i negativ retning – selve udlånsporteføljen bør gennemgås af én køber så denne ikke giver "ubehagelige overraskelser".

Som nævnt finder vi ikke at værdien af Egenkapitalen kan stå alene for prisfastsættelsen. Den vil dog kunne benyttes som et udgangspunkt på om vores endelig fastsættelse af prisen på Djurslands Bank er reel.

Kursværdi af aktierne

En anden måde at udregne prisen på Djurslands Bank, er at beregne, hvad et opkøb af alle bankens aktier i markedet til dagskurs koster – altså man køber alle bankens aktier på én given dato.

Den mest sammenlignelige metode i forhold til "Pris på Egenkapital" vil være at tage udgangspunkt i kursværdien samme dato (31. december 2015 - kurs 262,50), men vi har valgt at tage udgangspunkt i dagskursen den 31. marts 2016, kurs 230. Denne dato er ca. halvanden måned efter aflæggelse af seneste årsregnskab (16. februar 2016), så evt. udsving i aktiekursen som følge af regnskabsaflæggelsen er absorberet i markedet og samtidig er mere tidssvarende.

Med udgangspunkt i kurs 230 (kurs pr. 31. marts 2016) og aktiekapital 27 mio. kr. (2,7 mio. stk. aktier á kr.10)³⁴ vil værdien af Djurslands Bank via denne metode udgøre **621 mio. kr.** - altså noget under egenkapitalens værdi pr. 31. december 2015.

Ved at anvende denne metode opnås den aktuelle markedspris. I denne pris er indregnet markedets forventninger samt udbud og efterspørgsel.

Ligesom ved "pris i forhold til egenkapital" finder vi heller ikke at "pris ved kursværdi" kan stå alene. Dette skyldes at skal alle Djurslands Banks aktier opkøbes på en gang så vil prisen alt andet lige være højere, idet der ikke er 2,7 mio. aktier til salg i et normalt marked.

Pris pr. kunde

En tredje metode til at beregne prisen på er at beregne prisen for den samlede kundeportefølje.

Metoden tager udgangspunkt i hvad lignende banker for nylig har betalt for kundeporteføljer ved overtagelse af et andet pengeinstitut. Der er tale om en forsimplet beregning, der udelukkende tager udgangspunkt i én handelspris sat over for antal kunder (der kigges ikke på øvrige aktiver)

Seneste større opkøb/fusion i Danmark skete i 2015 hvor Nordjyske Bank opkøbte Nørresundby Bank. Vi har valgt at benytte denne case som skabelon for prisfastsættelsen af Djurslands Banks kundeportefølje.

- Nordjyske Bank købte i 2015 Nørresundby Bank for 450 kr. pr aktie (kr. 335 pr. aktie + 1 stk. aktie Nordjyske Bank, værdi sat til 115 kr.) i - der var 4,6 mio. aktier á pålydende 10 kr. i Nørresundby Bank, svarende til en købspris på 2.070 mio. kr.³⁵
- Nørresundby Bank havde i 2014 ca. 70.000 kunder:

³⁴ www.djurslandsbank.dk (8)

³⁵ www.nordjyskebank.dk (1)

- Hvilket giver en pris på 29.571 kr. pr. kunde

Med udgangspunkt i ovennævnte pris pr. kunde og det at Djurslands Bank har ca. 44.000 kunder (fordelt på ca. 39.500 private kunder, ca. 3.325 erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner, samt 1.800 foreningskunder) vil det udmønte sig i én pris på i alt ca. **1,3 mia. kr.** for Djurslands Bank

Nærværende beregning skønner vi giver et mere retvisende billede af prisen på Djurslands Bank. Prisen afspejler i højre grad den reelle forventede pris da den faktor (pris pr. kunde) den er beregnet ud fra tager udgangspunkt i én lignende handel mellem 2 banker afsluttet inden for de sidste 12 måneder.

Der er dog udelukkende tale om én beregning baseret på en "faktorpris".

Nettoaktiver og immaterielle aktiver

Metoden tager udgangspunkt i nuværende værdier i virksomheden kombineret med anslået goodwill, herunder værdi af kundeportefølje og overkurs på aktier ved salg af virksomheden/banken.

Vi har som skabelon for beregning af prisen på Djurslands Bank taget udgangspunkt i casen Nordjyske Banks opkøb af Nørresundby Bank

Med udgangspunkt i nævnte opkøb af Nørresundby Bank i 2015 blev prisen:

Købspris: 4,6 mio. aktier á 450 kr. = **købspris på 2.070 mio. kr.**

Ovennævnte pris blev sammensat som følger:

Nettoaktiver (=indre værdi)	: 1.542 mio. kr.
Immaterielle aktiver *	: 496 mio. kr.
I alt	: 2.038 mio. kr.

*) heraf kunderelationer

- 70.000 kunder á tkr. 3 : 210 mio. kr.
- Rest er goodwill : 286 mio. kr.

Det bemærkes at Nordjyske Bank i forvejen ejede 70.000 stk. aktier i Nørresundby med én kursværdi på **32 mio. kr.** og dermed differencen i ovennævnte regnestykke.

Med udgangspunkt i ovennævnte "skabelon" kan vi nu beregne prisen på Djurslands Bank:

Nettoaktiver (=indre værdi)	874 mio. kr. (årsrapport 31.12.2015)
Immaterielle aktiver, kunder*	132 mio. kr.
Immaterielle aktiver goodwill **	180 mio. kr.
I alt	1.186 mio. kr.

*) heraf kunderelationer

- 44.000 kunder á t.kr. 3 132 mio. kr.

***) Goodwill i én bank er kendetegnet ved bankens "Brand/navn", omdømme, kunder m.v. – en usikker størrelse som normalt først synliggøres når én bank handles. Goodwill skal indregnes som et immaterielt anlægsaktiv i den overtagende banks balance og afskrives

over den økonomiske levetid, der ikke forventes at overstige 20 år.³⁶ Da vi ikke kender dette tal for Djurslands Bank har vi valgt at prisfastsætte denne efter foregående afsnits "faktorpris" – goodwill i Nørresundby Bank blev sat til 286 mio. kr. fordelt på 70.000 kunder = kr. 4.085 pr kunde. Dette beløb direkte overført til Djurslands Banks 44.000 kunder vil medføre en goodwill på 180 mio. kr.

Delkonklusion omkring endelig pris for Djurslands Bank:

Vi har nu bekræftet 4 måder at beregne én kommende pris på Djurslands Bank.

Vi mener, at pris med udgangspunkt i egenkapitalen alene er for lav. Den tager ikke udgangspunkt i én reel markedspris men udelukkende i bogførte værdier.

Pris udelukkende baseret på kursværdi er selvkært ikke én reel mulighed da prisen her er lavere end de faktisk bogførte værdier (værdien af egenkapitalen).

Beregningen foretaget ved "Pris pr. kunde" giver et godt billede af prisniveauet hvis banken skulle handles. Beregningen er dog foretaget på baggrund af én faktormodel og bør kun bruges som én indikation for prisen.

Nettoaktiver og immaterielle aktiver

Prisen er sammensat af de reelle regnskabsmæssige værdier kombineret med en faktorberregning på værdien af de immaterielle aktiver. Denne beregningsform er som tidligere nævnt anvendt inden for de sidste 12 måneder i én konkret handel. Dette gør beregningen aktuel og troværdig som reference hvorfor vi vælger at benytte denne. Prisen på Djurslands Bank har vi derfor vurderet til **1.186 mio. kr.**

En sådan pris vil indebære en opkøbskurs på aktien svarende til 1.186 mio. kr. divideret med 2,7 mio. stk. aktier svarende til én kurs på 439. Denne kurs skal sættes op imod den aktuelle børskurs 230 (kurs pr. 31. marts 2016)³⁷

³⁶ www.denstoredanske.dk (1)

³⁷ www.euroinvestor.dk (1)

I fald aktionærene vælger at sætte Djurslands Bank til salg for denne kurs vil de altså få én merpris i forhold til markedsprisen på 209 kurspoint pr. aktie svarende til én 91% stigning.

I vores problemformulering ønskede vi at belyse hvorvidt det vil være attraktivt for aktionærene i Djurslands Bank, at lade sig opkøbe.

Med én "præmie" på 209 kurspoint pr. aktie konkluderer vi, at det vil være attraktivt at lade sig opkøbe, hvorfor vi vil fremlægge forslag om, at Djurslands Bank retter henvendelse til Jyske Bank om salg af banken.

Fusionsanalyse

Vi har nu fastlagt pris på Djurslands Bank, vi har ligeledes kommet med en anbefaling om at lade sig sælge/opkøbe til/af Jyske Bank

Vi vil derfor nu belyse følgende:

- Synergieffekter ved opkøb
- Pris vs. Indtjeningsmuligheder
- Hvordan betales et opkøb
- Ny resultatopgørelse og balance, herunder udlåns sammensætning
- Organisatoriske overvejelser
- Modstand mod forandring

Synergieffekter ved opkøb

Rationaliseringsgevinst

I forbindelse med et opkøb/fusion vil et af værdi punkterne for overtagende bank, i dette tilfælde Jyske Bank være hvilken rationaliseringsgevinst der vil kunne opnås. Dette være sig i forhold til ejendomme/lejemål, personale og IT m.v.:

Ejendomme/lejemål

Djurslands Bank har domicil- og investeringsejendomme for 75 mio. kr.

Det at eje ejendomme er i dagens Danmark ikke længere en egentlig kerneforretning i bankdrift. Jyske Bank bør derfor om muligt frasælge den ejendomsportefølje som Djurslands Bank kommer med.

De ejendomme som der fortsat er behov for bør i stedet lejes efter princippet "Sale and Lease Back" - formålet med lease-back aftale er, at man får kontanter her og nu og samtidig sikrer, at driften af bygningerne overtages af specialister på området.

Salg af ejendomsporteføljen ventes at kunne indbringe 75 mio. kr. (vi antager at de nævnte ejendomme er korrekt værdiopført i årsrapport 2015, hvor "liggetider" antages at være indkalkuleret i værdiopgørelsen).

Alt i alt forventes salget at kunne indbringe 75 mio. kr. Det bemærkes, at der ikke er tale om en gevinst blot en omlægning/kapitalisering af et aktiv i forbindelse med en ny strategi

38 39

Personale

Den helt store umiddelbare, omend kortsigtede, besparelse ligger på personalesiden. Der vil alt andet lige være en del medarbejdere i de to banker, der udfører de samme typer af

³⁸ www.businees.dk (2)

³⁹ www.nyheder.tv2.dk (1)

opgaver. Alt andet lige vil disse “dobbeltefunktioner” være at se i stabsfunktionerne, og ikke i samme omfang i filialnettet da rådgivningsfunktionerne skønnes at sidde med “fulde kundeporteføljer”. I filialerne vil besparelsen hovedsageligt ligge i forhold til ledere, back-up funktioner og kasserer.

Vi har opgjort de anslåede personalemæssige besparelser med udgangspunkt i den nylige fusion i 2015 mellem Nørresundby Bank og Nordjyske Bank, hvor ca. 10% af medarbejder blev afskediget og hovedparten af fyringerne blev foretaget i stabsfunktionerne.

Med udgangspunkt i at Djurslands Bank jf. årsrapport 2015 havde personaleudgifter på 107 mio. kr. vil besparelsen herefter udgøre ca. 11 mio. kr.

Hertil tillægges besparelse af vederlag til nuværende direktion og repræsentantskab i Djurslands Bank som ifølge samme årsrapport udgjorde 5,6 mio. kr.

Alt i alt en besparelse på ca. 16,6 mio. kr.

Som kommentar til besparelse på personaleudgift m.m. bemærkes det, at lang de fleste ansatte i Djurslands Bank må antages at være ansat på funktionærlignende vilkår, hvilket indebærer at den fulde besparelse typisk først opnås i år to pga. løn i opsigelsesperioden.

Øvrige omkostninger

Revisorarbejde overgår til Jyske Bank, hvorved der spares udgifter til denne, hvilket udgjorde 0,5 mio. kr. i 2015.

Ligeledes antager vi at der kan reduceres 10% på de øvrige omkostninger, herunder udgifter til IT, som vi har antaget at være ligefrem proportionale med udgiften til personale - samlede udgift jf. årsrapport 2015 udgjorde 75 mio. kr. hvorfor besparelsen kan opgøres til kr. 7,5 mio. kr.

Alt i alt en besparelse på ca. 8 mio. kr.

Herefter kan den samlede rationaliseringsgevinst/besparelse opgøres som, 16,6 mio. og 8 mio. kr. i alt kr. 24,6 mio. kr. Hertil kommer afkastet af kapitaliseringen af salget af ejendomsporteføljen på 75 mio. kr. hvilket skønnes at kunne give 4% årligt i afkast = 3 mio. kr.

Alt i alt 27,6 mio. kr.

Muligheder:

Kapitalforvaltning

Kapitalforvaltning udgør 15,9% af Djurslands Bank nettoindtjening for 2015 på 314 mio. kr. (kilde: årsrapport 2015 side 3 - lagkagefigur) svarende til 50 mio. kr.

Det har ikke været mulig at få tilsvarende tal på Jyske Bank.

Vi har dog via årsrapporter for 2015 konstateret at Djurslands Bank har indlån, der fylder 66% af balancen mens Jyske Bank tilsvarende udgør 56% (Kilde: årsrapport 2015 Jyske Bank og Djurslands Bank)

I forbindelse med Jyske Banks overtagelse af Djurslands Bank vil det i endnu højere grad end nu være oplagt, at sætte ekstra fokus på kapitalforvaltningsdelen på de "gamle" Djurslands Bank kunder. I vores analyse antager vi, at Jyske Bank via samarbejdet med Jyske Invest, og egen handelsafdeling har en stærk og slagkraftig enhed.

Vi antager at Jyske Bank ved overtagelsen er i stand til at flytte 10% af Djurslands Bank indlån på 4,5 mia. kr. til investeringsprodukter, svarende til at der flyttes 450 mio. kr.

Herefter vil man spare 1,5 mio. kr. i renteudgifter på indlån (kilde: note 4 årsrapport 2015 Djurslands Bank) + man vil modtage tegningsprovision på 1% svarende til 4,5 mio. kr. år et + løbende formidlingsprovision på 0,50% pr. år svarende til 2,25 mio. kr.⁴⁰

⁴⁰ www.jyskeinvest.dk (1)

Vi kan herefter opgøre fortjeneste til 1,5 mio. kr. + 4,5 mio. kr. for det første år svarende til 6 mio. kr. og fremover vil indtægten udgøre 1,5 mio. kr. + 2.25 mio. kr. = 3,75 mio. kr.

BRF Kredit

Da BRF Kredit er en del af Jyske Bank koncernen vil det være mere end naturligt at have stor fokus på realkreditområdet. Det handler om at "hegne kunderne ind" så de ikke flytter til andre banker, men så sandelig også om øget indtjening.

Djurslands Bank benytter i dag Totalkredit og har via dette samarbejde en indtjening i 2015 på 40,5 mio. kr. eller 12,9% af de samlede nettorente- og gebyrindtægter incl. konverteringsgebyrer.⁴¹

Vi antager at den øgede fokus på "In-house produkter" via BRF Kredit vil medføre et ekstra løft i den årlige indtjening på 10% svarende til 4 mio. kr.

Delkonklusion - Synergieffekter ved opkøb

Vi har nu mulighed for at opgøre den samlede rationaliseringsgevinst/muligheder for merindtjening

Personaleudgifter, besparelse:	kr.	11,00 mio.
Direktion m.v.:	kr.	5,60 mio.
Revision:	kr.	0,50 mio.
Øvrige omkostninger:	kr.	7,50 mio.
Kapitalindtægt. af tidl. ejendomme:	kr.	3,00 mio.
Kapitalforvaltning:	kr.	3,75 mio.
BRF Kredit:	kr.	4,00 mio.
I alt	kr.	35,35 mio.

Det bemærkes, at vi i dette afsnit ikke har medregnet en kommende besparelse ved eventuelle filialsammenlægninger.

⁴¹ www.djurslandsbank.dk (7)

Pris vs indtjeningsmuligheder

Vi har i afsnittet “Endelig pris for Djurslands Bank” beregnet en rimelig pris for Djurslands Bank på 1,19 mia. kr. hvilket svarede til en overpris på kr. 564,3 mio. kr.

“Overprisen” på nævnte 564,3 mio. kr. skal nu ses i forhold til den rationaliseringsgevinst/mulighed for merindtjening som vi lige har beregnet til 35,35 mio. kr.

I traditionel forstand vil der gå ca. 16 år før end at investeringen er tjent hjem og det uden tilbagediskonteringsfaktor.

Normalt vil en virksomhed næppe foretage en sådan investering med et sådan “Cash flow”. Men her handler det om både at udnytte sin egenkapital, sikre fremtidig vækst og vækstkanaler og ligeledes afskære konkurrenter fra at tage del i disse.

Med udgangspunkt i ovennævnte påstand samt det faktum at vores tidligere anvendte referencehandel hvor Nørresundby Bank blev købt med en præmie på 51% af Nordjyske Bank (tilbudskurs 450 sat over for en børskurs på 298 af 7. november 2014) Skønner vi at der er ræson i handelen for Jyske Bank.⁴²

Hvordan betales et opkøb

Vi vil i nærværende afsnit beskrive de muligheder Jyske Bank har for at finansiere opkøbet af Djurslands Bank. De har umiddelbart to muligheder som beskrives her.

Kontanter

Jyske Bank kan vælge at komme med et købstilbud, hvor nuværende aktionærer i Djurslands Bank til kontant afregning modtager 439 kr. pr. aktie mod samtidig indløsning af aktien.

⁴² www.nordjyskebank.dk (2)

Som tidligere beskrevet er der 2,7 mio. aktier hvorfor den samlede købspris kan opgøres til 1,186 mia. kr.

At betale kontant er som udgangspunkt i alle henseender en god ide. Dette kræver dog at Jyske Bank har likviditet til et sådant ikke uvæsentligt køb.

Jyske Bank opgør i årsrapport 2015 at de har en samlet likviditetsoverdækning på 204% svarende til 73 mia. kr. mod lovkravet.⁴³ på minimum 50% overdækning. Jyske Bank koncernen har altså rigeligt med likviditet til et kontant køb af Djurslands Bank.

Aktier

Alternativet til kontant købet vil være at ombytte nuværende aktier i Djurslands Bank med aktier i Jyske Bank i et givent ombytningsforhold.

Som vi beskrev i underafsnittet "kursværdi af aktierne" under "Hvad er den rette pris på Djurslands Bank?" så tog vi udgangspunkt i en kurs på Djurslands Bank aktien pr. 31. marts 2016 idet denne dato var ca. halvanden måned efter regnskabsafslæggelsen og evt. udsving i kursen burde være absorberet i markedet og dermed mere reel. Vi vælger samme dato som udgangspunkt for fastsættelse af kursen på Jyske Bank.

Den 31. marts 2016 var Jyske Banks børskurs 295,6.

Vi skal have fordelt en købspris på Djurslands Bank på i alt 2,7 mio. stk. aktier á Jyske Banks købskurs 439 = kr. 1.185.300.000.

Med udgangspunkt i denne kurs og pris kan vi beregne ombytningsforholdet til:

$439/295,6 = 1,485$ stk. Jyske Bank aktie for hver Djurslands Bank aktie.

⁴³ www.jyskebank.dk (7)

Man kan altså ombytte i forholdet 3:4. For hver 3 Djurslands Bank aktie modtages 4 aktier i Jyske Bank tillagt 135,98 kr. i kontant afregning.

(beregnes: $(3 \times 439) / (4 \times 295,6) + 135,98$)

Altså skal Jyske Bank lave en aktieudvidelse på 3.595.798,376 stk.

Beregnes: $3.595.798,376 \times \text{kurs } 295,6 = 1.062.918.000 \text{ kr.}$
 $+ \text{kontant } 900.000 (2,7 \text{ mio:}3) \times 135,98 = 122.382.000 \text{ kr.}$
 $= \text{Total } 1.185.300.000 \text{ kr.}$

Delkonklusion på Hvordan betales et opkøb

Som beskrevet kan opkøbet af Djurslands Bank ske både kontant og ved udstedelse af nye aktier og dermed aktieombytning. Jyske Bank er i stand til at foretage købet på begge måder.

Vi foreslår at købet foretages ved aktieombytning, idet Djurslands Banks aktionærer tilknytningsforhold til den gamle bank overføres til Jyske Bank. Sidegevinsten er at Jyske Bank bevarer deres nuværende fine likviditetsoverdækning stort set intakt.

Ny resultatopgørelse og balance efter opkøb

Resultatopgørelse for den nye Jyske Bank efter opkøbet af Djurslands Bank med udgangspunkt i årsrapporter 2015.

Resultatopgørelse (i mio kr.)	Jyske Bank	Djurslands Bank	Sammenligning u/synergieffekt
Renteindtægter	13.628	185	13.813
Renteudgifter	5.924	15	5.939
Netto renteindtægter	7.704	170	7.874
Udbytte af aktier - indstillet	499	16	515
Gebyr og provision	1.832	133	1.965
Nettorente og gebyrindtægt	9.536	315	9.851
Kursregulering	26	2	28
Andre driftsindtægter	679	0	679
Driftsudgifter og afskrivninger	5.665	201	5.866
Nedskrivninger på udlån	1.372	42	1.414
Resultat af kapitalandele	0	-14	-14
Resultat før skat	3.204	73	3.277
Skat	728	15	743
Årets resultat	2.476	59	2.535

Tabel 38 Resultatopgørelse den nye Jyske Bank. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank og Djurslands Bank årsrapport 2015.

Ovennævnte tal viser sammenlagt ny resultatopgørelse uden hensyntagen til kommende synergieffekter.

For at sætte opkøbet i perspektiv bør det nævnes, at Djurslands Bank i 2015 ville have bidraget med 2,23% af det samlede resultat før skat og 2,32% efter skat.

Balance/Egenkapital i Jyske Bank efter opkøb af Djurslands Bank

Balance (i mio. kr)	Jyske Bank	Djurslands Bank	Sammenlagt u/synergieffekt
Balancesum	543.399	6.645	550.044
Egenkapital	30.040	875	30.915

Tabel 39 Balance den nye Jyske Bank. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank og Djurslands Bank årsrapport 2015.

Størrelsesforholdet mellem de to banker ses nu meget tydeligt idet Djurslands Banks balance udgør 1,21% af den samlede balancesum.

Ser vi på andel af den samlede egenkapital efter opkøbet udgør Djurslands Banks andel 2,83% af den nye samlede egenkapital, idet der ikke er medregnet en eventuel kommende

aktieemission til finansiering af opkøbet.

Udlån (i mia. kr.)	Jyske Bank	Djurslands Bank	Sammenlagt
Bankudlån	105,2	3,5	108,7
Realkredit	249,5	0	249,5
Repoudlån	41,5	0	41,5
Udlån	396,2	3,5	399,7

Tabel 40 udlånssammensætning på den nye Jyske Bank. Kilde: egen tilvirkning Jyske Bank og Djurslands Bank årsrapport 2015

Udlånssammensætning i Jyske Bank efter opkøb ændres marginalt – Djurslands Bank har udlån på ca. 3,5 mia. kr. og Jyske Bank på næsten 400 mia. kr. Dog skal det pointeres at de 400 mia. er inkl. realkreditudlån, men ser vi kun på bankudlån vil Djurslands Bank udgøre ca. 3,3% af det samlede udlån i Jyske Bank.

Organisatoriske overvejelser

Det bemærkes at der er tale om et opkøb. Opkøbende bank i dette tilfælde Jyske Bank sætter dagsordenen med respekt af "bedste mand" på stolen. Jyske Bank er som tidligere beskrevet markant større og vil derfor alt andet lige være Jyske Bank organisation og struktur der videreføres.

Modstand mod forandring

I et opkøb af en virksomhed er der altid en stor ledelsesmæssig udfordring i at minimere modstand mod forandring. Modstanden mod forandringer kan have mange årsager og udtrykke sig på mange forskellige måder. Modstanden kan starte med små skjulte ytringer mellem medarbejderne, det kan også være store protester eller sågar nedlæggelse af arbejdet.

Graden af modstand er forskellige fra person til person og afhængig af hvilke forandringer, der foretages. Jyske Banks opkøb af Djurslands Bank vil kræve ændringer, hvilket potentielt kan give en vis modstand mod forandringerne.

Der er især en interessant, der må forvente betydeligt flere forandringer end andre interessenter. Her tænkes på medarbejderne i Djurslands Bank. De vil mærke de største forandringer, da nogle formentlig vil blive afskediget, forflyttet eller få andre arbejdsopgaver.

I finanssektoren har der de seneste 8-10 år været en del afskedigelser. Afskedigelserne skyldes den lavere aktivitet grundet finanskrisen for nogle år siden samt det forhold, at de finansielle virksomheder skal effektivisere.

De ansatte i de finansielle virksomheder herunder Jyske Bank og Djurslands Bank, er derfor forventeligt bevidste om, at der sker tilpasninger.

Judsons skala (Kilde: Judson 1972, s. 73)

Jyske Bank bør håndtere Djurslands Banks medarbejderes forventelige modstand mod forandringer bedst muligt.

I denne proces er det en fordel for ledelsen at kende til de forskellige grader af potentiel modstand mod forandring. Judson har udarbejdet en skala for mulig adfærd i en ændrings situation. "70 Skalaen" (Kilde: Judson 1972, s. 73) går fra accept over ligegyldighed, passiv modstand til aktiv modstand. Ved accept arbejder man med ændringen og bliver yderligere motiveret. Ligegyldighed giver sig for eksempel udtryk i, at man kun gør, hvad man får besked på. Passiv modstand kommer til udtryk som umoden adfærd, og aktiv modstand er protester, arbejde efter reglerne eller bevidste fejl.

Moss Kanter (Kilde: Moss Kanter 1992, s. 377)

Judsons skala peger på mulige reaktioner på forandringer og giver ingen forklaringer på, hvordan mennesker reagerer på forandringer. Moss Kanter har forsket i, at der i forbindelse med forandringer ofte opstår modstand. Denne forskning peger på, at det ikke altid er følelser, men også gode grunde til, at der opstår modstand.

Hun har opstillet følgende 10 gode grunde:

- Man mister kontrol og indflydelse.
- Man bliver overrasket og mangler baggrundsorientering.
- Stor usikkerhed.
- Man bliver forvirret.
- Man taber ansigt.
- Man bliver usikker på sin kompetence.
- Mere arbejde, da ændringer kræver energi.
- Bølgevirkninger som påvirker andre aktiviteter.
- Opsparet vrede eller uvilje.
- Reelle trusler.

Moss Kanters 10 gode grunde kan Jyske Bank bruge ved implementeringen af opkøbet af Djurslands Bank. De 2 banker skal især være forberedt på at have et højt informations niveau, specielt overfor medarbejderne i Djurslands Bank, som bliver opkøbt af Jyske Bank.

Kotters 8 trins model (Kilde: Bakka & Fivelsdal (2014), 6. udgave, Organisationsteori side 333)

På grund af bankernes tidligere fyringsrunder og fusioner, er der i branchen en vis bevidsthed om, at afskedigelser kan finde sted. Denne bevidsthed om, at der kan ske forandringer, kan være med til at dæmpe modstanden, da mennesker vender sig til tanken, såfremt nogle hændelser ikke er helt uventede. Denne følelse af, at det er en nødvendighed at effektivisere, er første del af Kotters 8 trins model.

Kotters 8 trins model handler om, at ledelsen skal udvise lederskab og ikke kun administrere virksomheden. Dette skyldes, at moderne virksomheder lever i en omskiftelig verden, og dermed bliver der stillet krav til en virksomheds omstillingsparathed.

Kotters 8 trins model har 3 overskrifter, som er **optøningsfasen, gennemførelse af ændringen og fastfrysningen**. Modellen beskriver forandringen som en proces og er en meget overordnet model. Den giver dog et godt indtryk af hvilke områder, det er vigtigt for ledelsen at have fokus på i forbindelse med forandringen. Jyske Bank og Djurslands Banks ledelse kan finde inspiration i Kotters teorier og følge følgende proces:

Skabe en oplevelse af forandringens nødvendighed: Ledelsen i Jyske Bank og Djurslands Bank kan forklare nødvendigheden med tilpasninger og øget konkurrence i branchen. Der kan forklares, at det er bedre at være på forkant med udviklingen, hvilket på langt sigt vil give en stærkere bank og dermed en mere sikker arbejdsplads.

Oprette en styrende koalition: Det er vigtigt, at det er medlemmer af direktionen, der går forrest og viser, at de tror på forandringen. Den styrende koalition kunne bestå af den fremtidige direktion, hvilket kunne være en blanding mellem de nuværende direktioner i henholdsvis Jyske Bank og Djurslands Bank.

Udvikle en vision og strategi: Det er vigtigt med en håndgribelig vision, som medarbejderne kan forholde sig til.

Kommunikere forandringsvisionen: Det er vigtigt, at ledelsen får kommunikeret den nye vision ud blandt medarbejdere og andre interessenter. Ledelsen skal gå forrest og vise at de mener hvad de siger.

Styrke medlemmernes handlingskompetencer: Det er vigtigt at opmuntre medarbejderne til at komme med ideer og tage initiativ.

Generering af kortsigtede resultater: Det er ifølge Kotter vigtigt at planlægge kortsigtede resultater og følge op for at nå dem. Når resultaterne er opnået, skal medarbejderne belønnes for det gode arbejde. De kortsigtede resultater er med til at bevare fokus på nødvendigheden af forandringerne.

Konsolidering af resultater: Når de kortsigtede resultater er opnået, er det vigtigt at fastholde forandringerne. De strukturer, systemer og retningslinjer, der ikke passer med den nye vision skal ændres.

Forankring af nye arbejdsmåder med videre, i kulturen: Det er vigtigt, at forandringerne bliver forankret i kulturen i den nye Jyske Bank. Ledelsen bør forklare sammenhængen mellem den nye Jyske Banks succes og den nye vision, specielt overfor den del som kommer fra Djurslands Bank.

Carnalls håndteringsmodel (Kilde: Bakka & Fivelsdal (2014), 6. udgave, Organisationsteori side 340)

I forlængelse af Kotters meget teoretiske 8 trins model, kunne det være mere aktuelt, at Jyske Bank anvender Carnalls håndteringsmodel. Denne model har efter vores vurdering en mere håndgribelig tilgang til forandringsledelse, og er en model, der beskriver, hvordan man håndterer forandringer på en konstruktiv måde. Ifølge Carnalls håndteringsmodel er det vigtigt, at ledelsen forstår at involvere medarbejderne i forandringerne. Det kunne være en ide at foretage frivillige afskedigelser. Såfremt der er medarbejdere, der skal flyttes til andre afdelinger, kunne Jyske Bank slå stillinger op internt i organisationen og derved opnå, at medarbejderne indirekte involveres i ændringerne i organisationen. Carnall peger desuden på, at det er vigtigt at udvikle kompetencer hos medarbejderne samt give dem

moralsk støtte. Det er desuden vigtigt at have et højt informationsniveau og give indsigt i de forandringer, der vil komme i forbindelse med opkøbet af Djurslands Bank.

Delkonklusion

Jyske Banks Mission, Vision og værdier kan kategoriseres som en markedspenetreringsstrategi jf. Ansoff ⁴⁴ (Kilde: Bakka & Fivelsdal (2014), 6. udgave, Organisationsteori side 287)

Markedspenetrering er en vækst strategi, hvor virksomheden, her Jyske Bank søger at sikre sig et øget salg til de nuværende markeder/kunder med de nuværende produkter. Det handler også om at opnå større markedsandele på de allerede eksisterende markeder, hvilket stemmer fint med Jyske Bank-koncernens ønske om at vokse og herunder medvirke til konsolidering i den finansielle sektor.

Købet af Djurslands Bank vil sikre Jyske Bank en lidt større markedsandel i Danmark, men helt klart en væsentlig større andel i Århus, og blive det førende pengeinstitut på Djursland.

Jyske Bank køber sig til større markedsandele, og samtidig sikrer sig øget egen distribution af deres øvrige produkter, BRF Kredit, Private Banking gennem Djurslands Banks filialer.

Kulturelle barrierer og konflikter mellem to virksomhedskulturer kan være med til, at opkøbet ikke bliver vellykket. Derudover kan der både være synlige og usynlige kulturelementer, som kan være forskellige jf. French og Bell.

Det kan være en udfordring at få skabt en fælles identitet og integrere kulturen fra Jyske Bank i Djurslands Bank. Derudover kan der være store forskelle i forhold til, hvordan Djurslands Banks medarbejdere oplever de forandringer, som opkøbet måtte medføre.

⁴⁴ www.afsbloggen.blogspot.se (1)

Der er en risiko for, at medarbejdere og ledelsen i Djurslands Bank mister motivationen, idet de ikke kan identificere sig med den nye kultur fra Jyske Bank. Jyske Banks opkøb kan også risikere at blive opfattet som værende en fjendtlig overtagelse.

En fjendtlig overtagelse betegnes som en overtagelse af en virksomhed, som virksomhedens ledelse ikke er indforstået med.

Overtagelsen sker typisk ved at sikre sig bestemmende indflydelse enten gennem store aktionærer eller gennem opkøb af aktier. Man kan sige, at den fjendtlige overtagelse mest er fjendtlig over for den eksisterende direktion, medarbejdere og bestyrelse, som derved mister indflydelse i virksomheden fremadrettet.

Jyske Bank bør være meget opmærksomme på modstand fra interessenterne. Dette kan besværliggøre opkøbsprocessen og den efterfølgende integration, idet man derved kan risikere at blive mødt med modstand fra ledelse og medarbejdere. Derved skal der allokeres flere ressourcer til opkøbet end forventet, hvilket kan medføre, at konsekvenserne ved opkøbet. Derved overstiger de potentielle gevinster og synergieffekter. Samtidig kan Jyske Bank risikere, at få negativ omtale i medierne ved opkøbet og derved især miste de tilkøbte kunder fra Djurslands Bank

Projektet Jyske Bank opkøber Djurslands Bank

Efter i det foregående afsnit, at have set på synergieffekter ved Jyske Banks opkøb af Djurslands Bank samt hvilke fremtidige gevinster/besparelser, der kunne ligge i samme kan vi nu arbejde med opkøbet som et egentligt projekt

Projektleder/Projektorganisationen

Et projekt kan defineres som én større opgave, som er begrænset på tid, ressourcer og indhold. Samtidig har projektet typisk sin egen organisation.

Jyske Banks opkøb af Djurslands Bank (Scope) (Kilde: Grundbog i projektledelse, side 220 af Mikkelsen & Riis) ses i dette tilfælde som et enkelt projekt da det i modsat fald vil være svært at overskue projektets fulde omfang.

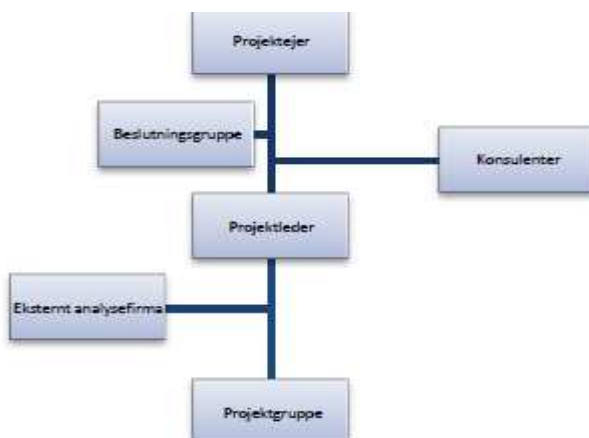
Jyske Bank udnævner en Projektleder til endelig ledelse af opgaven – denne refererer alt andet lige direkte til direktionen. Sammen udarbejder og bevilger de aftalegrundlaget for projektet

Projektlederens planlægningsfase er nu begyndt. Denne kan i én sag som denne ikke klare opgaven alene – der er behov for en projektorganisation.

Projektlederen kan bl.a. benytte "5x5modellen" til at finde frem til løsning af projektopgaven.

Derefter sættes holdet. Når projektgruppen er sammensat, skal projektlederen vælge, om der er behov for at tilknytte eksterne konsulenter.

Som det fremgår projektorganisationen, som er valgt til projekt opkøb af Djurslands Bank.



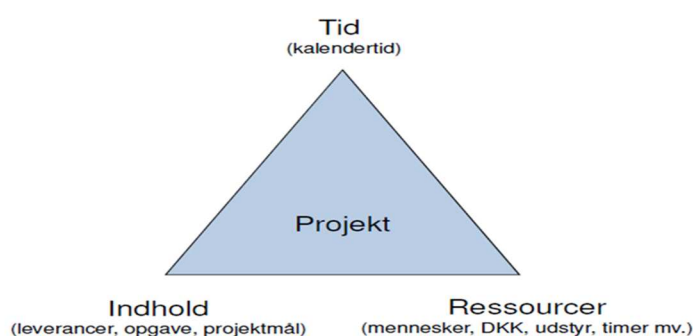
Aftalegrundlaget

Når først projektlederen er ansat bør han som det første få selve aftalegrundlaget på plads. Det er af afgørende betydning, at grundlaget fra start er realistisk, og dette for at projektet slutteligt bliver én succes.

Aftaletrekanten/Projekttrikanten

Projektlederen bør ved opstart af projektet klart have defineret de 3 begreber, indhold, tid og ressourcer – også kaldet "Aftaletrekanten".

Der bør løbende følges op på om der er balance i tid, indhold og ressourcer. Er der ubalance i én eller flere af de tre nævnte parametre må der justeres på de øvrige således at projektet løber af sporet.



(Kilde :Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 108)

Planlægning af projektet

Aftalegrundlaget er nu på plads, hvorfor projektlederen nu kan begynde selve planlægningen af projektet.

Dette kan bl.a. ske ved hjælp af 5 x 5 modellen. Modellen giver et godt overblik over projektet omkring opkøbet af Djurslands Bank.

5 x 5 modellen



(Kilde: Mikkelsen & Riis, 2011 Grundbog i projektledelse side 33)

Projektledelse:

I midten er projektledelsen, her styres projektet – der udstikkes planer og tidshorisonter, ressourcer, samspil mellem projektets interessenter. Her udstikkes kurs og rammer for projektet.

Interessenter:

Alle personer, afdelinger og grupper der måtte have interesse i projektet – det er vigtigt at få identificeret styrkeforholdet, vigtighed af interessenterne samt magtbalance mellem samme således at ressourcerne kan anvendes korrekt.

Projektopgaven:

Nyttemål, altså hvorfor skal projektet gennemføres? hvad er målet med dette projekt? målet med opkøbet af Djurslands Bank? tidshorizont på projektet? hvornår er vi færdige? Hvornår kan det offentliggøres? Hvad er rammen? Hvilke ændringer og forandringer sker

der m.h.t. til eks. kompetencer? hvad med systemer? holdninger hos medarbejdere/ledelse? Omfang og indhold? Hvad er med og hvad er ikke med i projektet?

Ressourcer:

Ressourcer, som bl.a. er arbejdstid (personer), kompetence og midler. Det er vigtigt hele tiden at have den rigtige mængde af ressourcer på de rigtige tidspunkter i projektets forskellige faser. Andre ressourcer kan være økonomi, penge og materialer til udførelse af projektet.

Omgivelser:

Det beskriver både muligheder og begrænsninger på IT siden, hvilke regler og love, andre krav både fra EU, Stat og kommune samt etiske og moralske krav kan påvirke.

Projektmål

For at projektet bliver én succes er det som før beskrevet vigtigt at selve aftalegrundlaget er skarpt defineret, og at målet er realistisk. Det samme gælder omkring projektmålet. Det er vigtigt at målene er realistiske og specifikke. Til brug for dette kan SMART modellen anvendes.

SMART model

Med udgangspunkt i ovennævnte projektmål anvendes SMART-mål, som er:

SMART MÅL:

(Kilde: Grundbog i Projektledelse, Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis - 10. udgave 2011, side 353)

- Specifikt
- Målbart
- Accepteret
- Realistisk
- Tidsfastsat

Et konkret eksempel på SMART mål kunne være at der i forbindelse med opkøbet af Djurslands Bank skal udarbejdes én rapport på den økonomiske konsekvens af én sammenlægning af de filialer der har adresse inden for én radius af 5 Km. Rapporten skal være klar senest 31.december 2016

Projektlederen/Projektgruppen kan ved brug af nævnte SMART model arbejde mere målrettet og samtidig bruge dette til at få løst eventuelle problemstillinger.

De konkrete mål i projektet bør ligeledes indsættes i et "Målhierarki" således at ressourcerne anvendes korrekt og i den rigtige og naturlige rækkefølge.

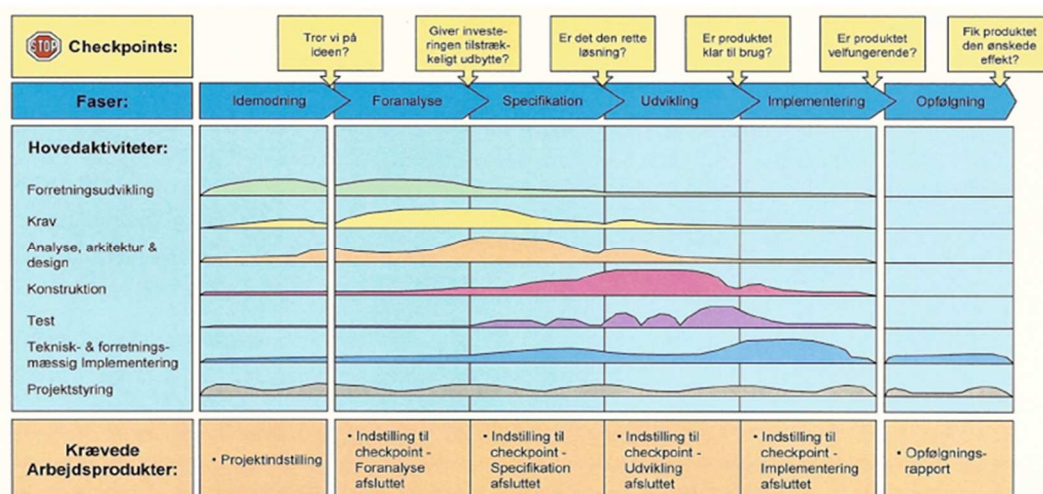
6 fase modellen

Denne model, som også er særdeles anvendelig og relevant deler hele projektet op i forskellige faser, hvilket giver et godt overblik over hvor og hvornår der skal benyttes projektmedarbejdere/ressourcer, og i de enkelte faser.

I modellen er der også fokus på de enkelte milepæle, og dette efter hver fase. Der evalueres ligeledes på projektets fremdrift efter hver fase, er det et go-on eller et go-off. Projekt. Modellen er et godt værktøj til at følge projekt fra start til slut.

Faserne i et projekt jf. 6 fase modellen er følgende:

- idemodning
- foranalyse
- specifikation
- udvikling
- implementering
- opfølgning.



Projektplanen (Gantt) (bilag nr. 4)

Et Gantt skema hjælper i den grad projektlederen med at holde styr på projektet, og dets faser, og dette når de overordnede rammer er kendte og definerede. Projektet skulle nu gerne have taget form og de endelige mål/delmåle være definerede

Gantt skema kan anvendes til at uddelegere opgaver samt til løbende opfølgning på specifikke og tidsbestemte opgaver. Gantt-skemaet indeholder alt omkring aktiviteter, kommende milepæle, tidsfrister, tidsforbrug samt angiver, hvem der har ansvaret for de enkelte tildelte opgaver.

Delkonklusion

Helt overordnet så er det, at planlægge og realisere et opkøb, som eksempelvis i dette tilfælde Jyske Banks opkøb af Djurslands Bank en meget omfangsrig og udfordrende opgave, og dermed naturligt også en udfordrende projektlederopgave. Derfor bør selve opkøbet opdeles i flere selvstændige projekter der hver i sær har deres egen organisation, og egen plan.

For at projektet bliver en succes, så er det utroligt vigtigt at, der er godt styr på planlægningen, indholdet er skarpt defineret, tilstrækkelige midler og tid er til stede, processer er klare, styring og opfølgning følger et fastlagt interval. Via skarp anvendelse af de i dette afsnit beskrevne projektmodeller, så sikres der alt andet lige at projektet bliver en succes.

Konklusion

Vi har igennem vores opgave beskrevet Djurslands Banks finansielle status bl.a. via analyser af deres regnskabstal for perioden 2012 til 2015.

Vi har fået et overblik over bankens organisation, vision, mission og værdisæt.

Vi har set på Djurslands Banks muligheder ved fortsat at virke på egen hånd.

Vi har set på de for sektoren bestående/kommende stramninger hvor der bliver stillet endnu større krav til kapital, likviditet og compliance m.v. Alt i alt forhold der stiller krav til bankernes ressourcer.

Alt andet lige vil et mindre pengeinstitut som Djurslands Bank have én større udfordring i, at kunne løfte disse opgaver, idet de forventede krav er ens uanset bankens størrelse. Et pengeinstitut som Djurslands Bank har administrativt færre ressourcer at gøre godt med sat over for et stort pengeinstitut som eksempelvis Jyske Bank og har samtidig færre ansatte at kunne vælte denne ekstra udgift over på.

I sidste instans er det bankens licens eller overlevelse som står på spil, hvis man ikke har været i stand til at løse disse opgaver/krav på tilfredsstillende vis.

Herefter konkluderer vi følgende:

- Med udgangspunkt i vores beregninger **vil det være økonomisk attraktivt for aktionærene i Djurslands Bank, at lade sig opkøbe af Jyske Bank** til én pris på 1,186 mia. kr. idet den pris den beregnede pris overstiger både den reelle børskurs pr. 31. marts 2016 hvor kursen var på 230 og den samlede børsværdi derfor udgjorde 621 mio. kr. samt værdien af egenkapitalen 31. december 2015 som udgjorde 874 mio. kr.

- **Jyske Bank skal jf. vores beregninger betale én overkurs på 209 kr. pr. aktie** (439 – 230) for overtagelse af aktierne i Djurslands Bank.
- **Merværdien** af én eventuel ophævelse af aktionær- og stemmeretsbegrænsning i Djurslands Bank i forbindelse med et opkøb af banken **kan opgøres til 564,3 mio. kr.** (overkurs 209 x 2,7 mio. aktier).
- Vi finder at **Djurslands Bank og Jyske Banks kultur og værdisæt stemmer overens**, idet de begge har rødder i det jyske. De har begge åben og ærligt meldt ud at de har stor fokus på kunde- og medarbejdertilfredshed med udgangspunkt i at være en relationsbank. Organisationsmæssigt agerer begge banker forholdsvis ens.
- **Rationaliseringsgevinst/mulighed for merindtjening** for Jyske Bank ved opkøb af Djurslands Bank kan ifølge vores beregninger **opgøres til i alt 35,35 mio. kr.pr. år** idet det bemærkes, at vi ikke har medregnet en kommende besparelse ved eventuelle filialsammenlægninger.
- **Djurslands Bank kan tilbyde Jyske Bank** én sund og veldrevet bank med et filialnet der dækker én del af det for Jyske Bank forholdsvis uopdyrket område Djursland. Dertil. ca. 45.000 kunder, med klart numerisk overvægt af private kunder. Via den nye kundebase er der mulighed for udrulning af Jyske Banks egne produkter og koncepter. Her tænkes primært på konvertering af realkreditlån til BRF Kredit samt Jyske Invest og Private Banking aftaler.
- Jyske Banks overtagelse af Djurslands Bank gennemføres rent projektledermæssigt som beskrevet ved hjælp af én projektleder, en projektorganisation. Et klart defineret aftalegrundlag herunder indhold, tid og ressourcer. Selve styringen og udførelse af projektet foretages ved hjælp af "5 x 5 modellen" + "6 fase modellen" og de mål og delmål (milepæle) efter "SMART-mål modellen". "Gantt-diagrammet" giver overblik og mulighed for at følge op på diverse milepæle fra projektets start til afslutning + opfølgingsfase.

Slutteligt vil vi tilføje at hvis vi kun forholder os til pris alene så kan alt i princippet sælges hvis blot prisen er høj nok. Vi vurderer efter at have arbejdet med denne opgave, at Djurslands Bank bør sælge sig selv således at aktionærerne får en kontant overkurs på 209 kr. pr. aktie.

Perspektivering

Vi er i vores opgave målrettet gået efter et opkøb af Djurslands Bank som løsningen idet vores udgangspunkt var "Big is beautiful" eller stort er et must i én fremtidig finansiel verden, hvor krav til kapital, likviditet, effektivitet og hurtighed er altafgørende og den umiddelbare farbare vej.

Som nævnt i opgaven har mange banker nu stor fokus på lukning af filialer, pengeløse filialer, digitale løsninger, e-filialer, telefonbanker/sluser, standardiserede kunde-programmer m.v.

Når man spørger bankerne oplyser de, at det er det som kunderne efterspørger. Spørger man derimod kunderne er der ofte en divergens, idet disse har individuelle behov og flere sætter pris på, at den personlige rådgivning er i højsædet.

Kunne det tænkes at nogle af de beskrevne tiltag slet ikke handlede om kundernes behov, men derimod udelukkende om besparelser og effektiviseringer.

Kunne det tænkes at nogle banker kunne differentiere sig fra de øvrige banker ved:

- Etablering af fysiske filialer med fysiske møder, hvor det at gå i banken er én totaloplevelse" Duft af kaffe" – du kan få lagt et simpelt budget (hvilket for mange kan være en udfordring). Få løst gængse opgaver som tidligere var én naturlig del af det at være kunde i en bank, men nu er lagt ud til kunderne selv at løse.

- "Assurandørkorps" Bankrådgiveren besøger kunden i dennes hjem – eventuelt uden for normal arbejdstid, f.eks. weekend/aften.
- At telefonen rent faktisk besvares af bankrådgiveren og denne også har tid og ressourcer til det – at man som kunde kan gå ind fra gaden uden forudgående aftale og få løst sine bankforretninger.
- At compliance og øvrige "irriterende og forstyrrende" lovgivning/elementer samles i én samlet overbygning/paraplyorganisation for de mindre pengeinstitutter, således at udgift og risiko minimeres.

Ovennævnte kunne måske "sammenlignes" med den nuværende succes, som det er blevet, at drikke den rigtige kaffe på det rette sted, og med de rette dufte, farver, kager mm. Sat over for det gamle ikke så "fede brune 70'er konditori" som ophørte med at eksistere fordi de ikke lyttede til strømninger blandt sine kunder. Kunderne er villige til at betale for service så businesscasen hænger sammen.

Ovennævnte blot en strøtanke.....

Litteraturliste

Årsregnskaber:

Djurslands Bank 2012, 2013, 2014 og 2015

Jyske Bank 2012, 2013, 2014 og 2015

Spar Nord 2012, 2013, 2014 og 2015

Risikorapportering:

Djurslands Bank 2015

Jyske Bank 2015

Spar Nord 2015

CSR Rapport:

Djurslands Bank 2015

Jyske Bank 2015

Spar Nord 2015

Bøger

Organisations teori, Bakka & Fivelsdal 6 udgave 2014, Handelshøjskolens Forlag

Finansiell risikostyring, Andresen 1 udgave 2013, Jurist-Økonomforbundets Forlag

Aktie investering, Christensen 4 udgave 2014, Jurist-Økonomforbundets Forlag

Commercial Banking, Gup & Kolari, 3 udgave 2005, John Wiley & Sons Inc.

Finansielle forretninger, og rådgivning af Finansrådet – privat, 5. Udgave 2011

Årsrapport og virksomhedsanalyse, af Jørgen Ravn Ekjær & Kristian Hjulsager, Forlaget

Grundbog i projektledelse, Mikkelsen & Riis, 10. udgave 2011, Prodevo ApS.

Djurslands Bank 50 års jubilæumsbog, udgave 1, 2015 – Media/DB

Artikler

Corporate Governance Stemme- og ejerbegrænsninger i danske banker – en replik, skrevet af Ken L. Bechmann og Johannes Raaballe, FINANS/INVEST 3/10

Internetsider

AAU.dk

www.aau.dk (1)

http://vbn.aau.dk/files/18786024/10-Spar_Nord_Banks_historie-kmj-080307.pdf

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 8.23)

AFSbloggen.blogspot.se

www.afsbloggen.blogspot.se (1)

http://afsbloggen.blogspot.se/2012/03/ansoff_01.html

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 11.37)

BT.dk

www.bt.dk (1)

<http://www.bt.dk/erhverv/jyske-bank-lavede-milliardoverskud-i-2014-derfor-betalte-de-ikke-en-krone-i-skat>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 08.42)

Business.dk

www.business.dk (1)

<http://www.business.dk/finans/eksperter-advarer-mod-nye-bankkonkurrenter>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.15)

www.businees.dk (2)

<http://www.business.dk/finans/danske-bank-saelger-historisk-hovedsaede-i-milliardhandel>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 9.41)

Deloitte.com

www.2.deloitte.com (1)

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf>

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 21.55)

Denstoredanske.dk

www.denstoredanske.dk (1)

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Jura/Tingsret_og_ejendomsret/goodwill

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, 08.57)

Djurslandsbank.dk

www.djurslandsbank.dk (1)

https://www.djurslandsbank.dk/ombanken/Om_os#banken_i_tal

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 19.12)

www.Djurslandsbank.dk (2)

<https://www.djurslandsbank.dk/wps/wcm/connect/206da691-5dbc-421d-8f16-2d1e4b2ed218/Samfundsansvar+2014.pdf?MOD=AJPERES>

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 19.56)

www.Djurslandsbank.dk (3)

<https://www.djurslandsbank.dk/wps/wcm/connect/273c98bb-9378-4415-97c1-4c831be6f94f/%C3%85rsrapport+2015.pdf?MOD=AJPERES>, side 4

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 20.00)

www.Djurslandsbank.dk (4)

<https://www.djurslandsbank.dk/wps/wcm/connect/bea1f30d-2255-4695-80d7-f82775abcace/Organisationsplan+pr+2016-01-19.pdf?MOD=AJPERES>

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 20.06)

www.Djurslandsbank.dk (5)

https://www.djurslandsbank.dk/ombanken/organisation_ledelse/organisation_samarbejdspartnere

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 21.51)

www.Djurslandsbank.dk (6)

djurslandsbank.dk/ombanken/risikorapport

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 22.51)

www.djurslandsbank.dk (7)

<https://www.djurslandsbank.dk/wps/wcm/connect/273c98bb-9378-4415-97c1-4c831be6f94f/%C3%85rsrapport+2015.pdf?MOD=AJPERES> – side 3

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 09.53)

www.djurslandsbank.dk (8)

<https://www.djurslandsbank.dk/wps/wcm/connect/f8ed0dd0-af19-49bc-988d-f345b1c59d9d/Vedt%C3%A6gter+2016.pdf?MOD=AJPERES>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 13.37)

Euroinvestor.dk

www.euroinvestor.dk (1)

<http://www.euroinvestor.dk/boerser/nasdaq-omx-copenhagen/djurslands-bank-a-s/206571/historik>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 09.17)

Finansraadet.dk

www.finansraadet.dk (1)

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx>
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 18.55)

www.finansraadet.dk (2)

<http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/dagens-satser.aspx>
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.52)

Finanstilsynet.dk

www.finanstilsynet.dk (1)

https://www.finanstilsynet.dk/Indberetning/Vejledninger-og-informationer/Vejledninger/~//media/Indberetning/2012/Vejledninger/Vejledning_solvens_18122012.ashx
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 22.26)

www.finanstilsynet.dk (2)

[Finanstilsynet.dk/~//media/Nyhedscenter/2011/Justering_fundingratio_dec2011.ashx](http://www.finanstilsynet.dk/~//media/Nyhedscenter/2011/Justering_fundingratio_dec2011.ashx)
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.13)

www.finanstilsynet.dk (3)

https://www.finanstilsynet.dk/~//media/Indberetning/2014/Vejledninger/Tilsynsdiamant/Vejledning_Tilsynsdiamant_uden_synlige_%C3%A6ndringer_20140916.ashx
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.19)

www.finanstilsynet.dk (4)

<http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyheder%20og%20presse/Pressemeddelelser/Arkiv/2015/Pressemeddelelse-Nyt-pejlemaerke-tilsynsdiamant-090715>
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.29)

Finanswatch.dk

www.finanswatch.dk (1)

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6746975.ece>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 08.39)

Invested.dk

www.invested.dk (1)

www.invested.dk/encyclopedia/interbankmarked
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 18.59)

Investering.com

www.se.investering.com (1)

http://se.investing.com/rates-bonds/germany-government-bonds?maturity_from=180&maturity_to=180
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.46)

Jyskebank.dk

www.jyskebank.dk (1)

<https://www.jyskebank.dk/omjyskebank>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.20)

www.jyskebank.dk (2)

<https://www.jyskebank.dk/omjyskebank/historie>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.25)

www.jyskebank.dk (3)
<http://dok.jyskebank.dk/Unit/jyskebank/jyskebankdk/Fundamentet/>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.28)

www.jyskebank.dk (4)
<https://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/5db7c285-ed88-4da6-a21e-7f1f48c66a0d/Organisationsdiagram+2016+dansk.pdf?MOD=AJPERES>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.31)

www.jyskebank.dk (5)
<https://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/904e1e04-2215-454b-924c-107ee15ebf3b/csr-2015.pdf?MOD=AJPERES>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.36)

www.jyskebank.dk (6)
<https://www.jyskebank.dk/omjyskebank/samarbejdspartnere>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.40)

www.jyskebank.dk (7)
<https://www.jyskebank.dk/wps/wcm/connect/6124982b-1a89-419b-a225-37f8a8ecbcc0/%C3%85rsrapport+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6124982b-1a89-419b-a225-37f8a8ecbcc0> – side 27-33.
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl.10.03)

Jyskeinvest.dk

www.jyskeinvest.dk
http://gws.fundconnect.com/gws/jyskeinvest/JyskeInvestPDF.html?pdf_isin=DK0010106384&pdf_culture=da-DK&pdf_filename=DK0010106384_da-DK.pdf
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 09.50)

Kraka.org

www.kraka.org (1)
http://www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav_og_risikovaegtede_aktiver_aktiv_0.pdf
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 22.34)

Net2change.dk

www.net2change.dk (1)
<http://net2change.dk/edgar-schein-organisationskultur/#.VyERE01f3cs>
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 21.24)

Nordjyskebank.dk

www.nordjyskebank.dk (1)
<http://alm.nordjyskebank.dk/Købstilbud-til-aktionærer-i--Nørresundby-Bank.2353.aspx>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 08.50)

www.nordjyskebank.dk (2)
http://alm.nordjyskebank.dk/media/04.2015_Tilbudsdokument.pdf
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 09.56)

Nyheder.tv2.dk

www.nyheder.tv2.dk (1)
<http://nyheder.tv2.dk/business/2016-03-18-danske-bank-saelger-hovedsaede-for-milliardbeloeb>
(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 09.44)

Retsinformation.dk

www.retsinformation.dk (1)
<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=167820#Kap1>
(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 22.54)

Retsinformation.dk (2)

<https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=162328>

(tilgængelig på internettet d. 27.04.2016, kl. 23.15)

Sparnord.dk

www.sparnord.dk (1)

<https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/om/forretningen.aspx>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 00.43)

www.sparnord.dk (2)

<https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/om/overblik.aspx>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 8.26)

www.sparnord.dk (3)

<https://www.sparnord.dk/om-spar-nord/investor/organisation-ledelse.aspx?q=Organisation+%26+ledelse>

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 8.29)

www.sparnord.dk (4)

https://www.sparnord.dk/media/1133841/Samfundsansvar_2015.pdf

(tilgængelig på internettet d. 28.04.2016, kl. 8.32)

Bilag

Bilag nr. 1

Beregn afkast

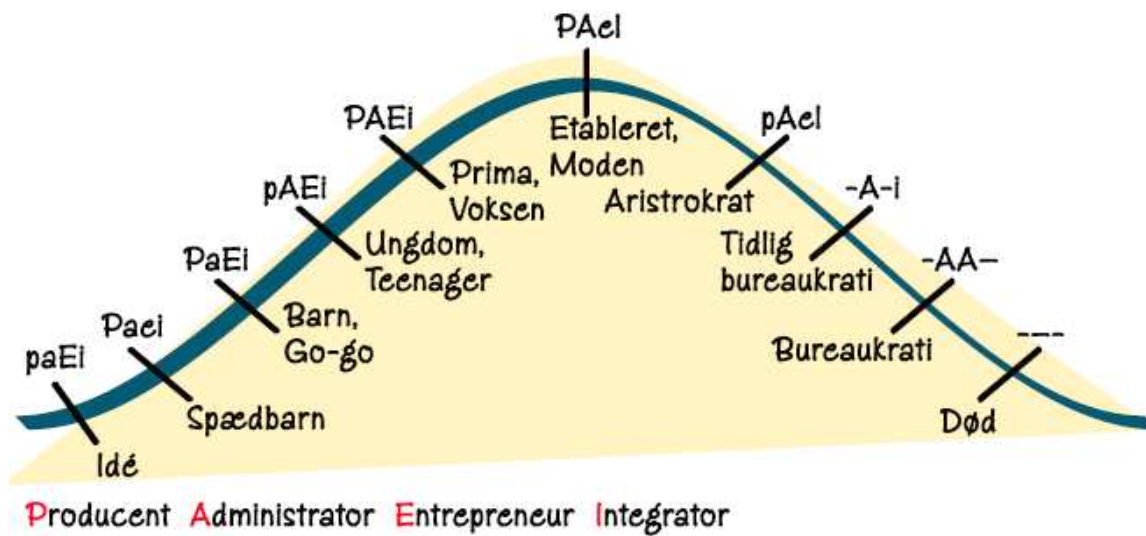
På baggrund af dine indtastede oplysninger, vil det forventede afkast af din portefølje udvikle sig således.

Hvis du vil have yderligere oplysninger om din portefølje, skal du klikke på "Se portefølje".

Resultat af beregning

	Investering i %	Investering i kr.
Dannebrog	15,00 %	15,00
Mellemlange Obligationer	5,00 %	5,00
Højrentelande Mix	10,00 %	10,00
Virksomhedsobligationer HY	10,00 %	10,00
Europa Ligevægt & Value	25,00 %	25,00
USA Ligevægt & Value	25,00 %	25,00
Fjernøsten	10,00 %	10,00
Mere INFO	Investering i %	Investering i kr.
I alt	100 %	100,00
Forventet årlig afkast	6,69 %	
Forventet årligt min. afkast	-12,88 %	
Forventet årligt max. afkast	25,58 %	
Samlet forventet afkast ved afslutning af investeringsperioden	91,04 %	91,04
Samlet forventet afkast målt i nutidskroner	74,69 %	74,69
I alt efter periodens udløb		191,04

Bilag nr. 2



Bilag nr. 3



© 2009 præstebureauet - model 1

Grundlag for regnskabsanalyse for Djurslands Bank:

Djurslands Bank	2015	2014	2013	Djurslands Bank	2012	2011	2010
egenkapital	874.751	832.647	783.628	egenkapital	757.656	-	-
nettoresultat	58.771	57.057	37.053	nettoresultat	47.120	-	-
netto rente og gebyr	314.851	294.229	269.070	netto rente og gebyr	277.896	-	-
aktiver	6.836.206	6.645.251	6.575.019	aktiver	6.657.446	-	-
udbytte	16.200	14.850	8.100	udbytte	6.750	-	-
Renteudgifter	15.096	27.491	37.316	Renteudgifter	44.705	-	-
puljeordninger	827.647	899.633	959.810	puljeordninger	909.707	-	-
skatte%	23,5%	23,5%	23,5%	skatte%	23,5%	0,0%	0,0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	-	-
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Udlån	3.521.129	3.589.855	3.679.973	Udlån	3.609.442	-	-
ROE	6,72%	6,85%	4,73%	ROE	6,22%	#DIV/0!	#DIV/0!
PM	18,67%	19,39%	13,77%	PM	16,96%	#DIV/0!	#DIV/0!
AU	0,05	0,04	0,04	AU	0,04	#DIV/0!	#DIV/0!
EM	7,82	7,98	8,39	EM	8,79	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	0,86%	0,86%	0,56%	ROA	0,71%	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	0,86%	0,86%	0,56%	ROA	0,71%	#DIV/0!	#DIV/0!
afstem	SAND	FALSK	FALSK	afstem	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!
Loan ratio	0,515	0,540	0,560	Loan ratio	0,542	#DIV/0!	#DIV/0!
WACC				WACC			
Kd	0,29%	0,56%	0,77%	Kd	0,90%	#DIV/0!	#DIV/0!
renteudgifter	15.096	27.491	37.316	renteudgifter	44.705	-	-
Aktiver	6.836.206	6.645.251	6.575.019	Aktiver	6.657.446	-	-
egenkapital	874.751	832.647	783.628	egenkapital	757.656	-	-
puljeordninger	827.647	899.633	959.810	puljeordninger	909.707	-	-
T	23,5%	23,5%	23,5%	T	23,5%	23,5%	23,5%
L	0,854	0,855	0,860	L	0,868	#DIV/0!	#DIV/0!
passiver	6.836.206	6.645.251	6.575.019	passiver	6.657.446	-	-
egenkapital	874.751	832.647	783.628	egenkapital	757.656	-	-
puljeordninger	827.647	899.633	959.810	puljeordninger	909.707	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	Ke	8,00%	0,00%	0,00%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
WACC	1,36%	1,53%	1,62%	WACC	1,65%	#DIV/0!	#DIV/0!
ICGR	4,87%	5,07%	3,69%	ICGR	5,33%	#DIV/0!	#DIV/0!
Capital ratio	0,127958549	0,12529956	0,11918262	Capital ratio	0,113805805	#DIV/0!	#DIV/0!
earnings rentention	72%	74%	78%	earnings rentention	86%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på Kd	0,192%	0,366%	0,508%	pris på Kd	0,595%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på EK	1,16%	1,16%	1,12%	pris på EK	1,05%	#DIV/0!	#DIV/0!
SAND	SAND	SAND	SAND	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Grundlag for regnskabsanalyse for Jyske Bank:

Jyske Bank	2015	2014	2013	Jyske Bank	2012	2011	2010
egenkapital	30.040.000	27.561.000	17.479.000	egenkapital	15.642.000	-	-
nettoresultat	2.476.000	3.089.000	1.808.000	nettoresultat	596.000	-	-
netto rente og gebyr	9.536.000	8.374.000	6.799.000	netto rente og gebyr	6.559.000	-	-
aktiver	543.399.000	#####	#####	aktiver	258.247.000	-	-
udbytte	499.000	-	-	udbytte	-	-	-
Renteudgifter	5.924.000	4.653.000	1.355.000	Renteudgifter	1.818.000	-	-
puljeordninger	4.609.000	4.890.000	5.403.000	puljeordninger	5.583.000	-	-
skatte%	23,5%	23,5%	23,5%	skatte%	23,5%	0,0%	0,0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	-	-
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Udlån	133.028.000	#####	#####	Udlån	118.554.000		
ROE	8,24%	11,21%	10,34%	ROE	3,81%	#DIV/0!	#DIV/0!
PM	25,96%	36,89%	26,59%	PM	9,09%	#DIV/0!	#DIV/0!
AU	0,02	0,02	0,03	AU	0,03	#DIV/0!	#DIV/0!
EM	18,09	19,66	14,99	EM	16,51	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	0,46%	0,57%	0,69%	ROA	0,23%	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	0,46%	0,57%	0,69%	ROA	0,23%	#DIV/0!	#DIV/0!
afstem	SAND	SAND	SAND	afstem	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!
Loan ratio	0,245	0,236	0,501	Loan ratio	0,459	#DIV/0!	#DIV/0!
WACC				WACC			
Kd	1,16%	0,91%	0,57%	Kd	0,77%	#DIV/0!	#DIV/0!
renteudgifter	5.924.000	4.653.000	1.355.000	renteudgifter	1.818.000	-	-
Aktiver	543.399.000	#####	#####	Aktiver	258.247.000	-	-
egenkapital	30.040.000	27.561.000	17.479.000	egenkapital	15.642.000	-	-
puljeordninger	4.609.000	4.890.000	5.403.000	puljeordninger	5.583.000	-	-
T	23,5%	23,5%	23,5%	T	23,5%	23,5%	23,5%
L	0,944	0,949	0,932	L	0,938	#DIV/0!	#DIV/0!
passiver	543.399.000	#####	#####	passiver	258.247.000	-	-
egenkapital	30.040.000	27.561.000	17.479.000	egenkapital	15.642.000	-	-
puljeordninger	4.609.000	4.890.000	5.403.000	puljeordninger	5.583.000	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	Ke	8,00%	0,00%	0,00%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
WACC	1,29%	1,07%	0,95%	WACC	1,05%	#DIV/0!	#DIV/0!
ICGR	6,58%	11,21%	10,34%	ICGR	3,81%	#DIV/0!	#DIV/0!
Capital ratio	0,055281662	0,05085252	0,06671272	Capital ratio	0,060569919	#DIV/0!	#DIV/0!
earnings rentention	80%	100%	100%	earnings rentention	100%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på Kd	0,841%	0,663%	0,404%	pris på Kd	0,550%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på EK	0,45%	0,41%	0,54%	pris på EK	0,50%	#DIV/0!	#DIV/0!
SAND	SAND	SAND	SAND	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Grundlag for regnskabsanalyse for Spar Nord:

Spar Nord	2015	2014	2013	Spar Nord	2012	2011	2010
egenkapital	7.475.000	7.033.000	6.533.000	egenkapital	5.975.000	-	-
nettoresultat	896.800	613.600	536.100	nettoresultat	223.800	-	-
netto rente og gebyr	2.860.500	2.809.900	2.776.000	netto rente og gebyr	2.120.300	-	-
aktiver	76.357.200	78.825.400	74.604.900	aktiver	79.145.700	-	-
udbytte	376.600	200.800	-	udbytte	-	-	-
Renteudgifter	200.500	453.300	578.100	Renteudgifter	557.200	-	-
puljeordninger	13.380.000	10.853.800	9.052.300	puljeordninger	7.001.500	-	-
skatte%	23,5%	23,5%	23,5%	skatte%	23,5%	0,0%	0,0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	-	-
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Udlån	38.039.300	35.947.600	37.648.100	Udlån	39.057.900		
ROE	12,00%	8,72%	8,21%	ROE	3,75%	#DIV/0!	#DIV/0!
PM	31,35%	21,84%	19,31%	PM	10,56%	#DIV/0!	#DIV/0!
AU	0,04	0,04	0,04	AU	0,03	#DIV/0!	#DIV/0!
EM	10,22	11,21	11,42	EM	13,25	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	1,17%	0,78%	0,72%	ROA	0,28%	#DIV/0!	#DIV/0!
ROA	1,17%	0,78%	0,72%	ROA	0,28%	#DIV/0!	#DIV/0!
afstem	SAND	FALSK	SAND	afstem	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!
Loan ratio	0,498	0,456	0,505	Loan ratio	0,493	#DIV/0!	#DIV/0!
WACC				WACC			
Kd	0,36%	0,74%	0,98%	Kd	0,84%	#DIV/0!	#DIV/0!
renteudgifter	200.500	453.300	578.100	renteudgifter	557.200	-	-
Aktiver	76.357.200	78.825.400	74.604.900	Aktiver	79.145.700	-	-
egenkapital	7.475.000	7.033.000	6.533.000	egenkapital	5.975.000	-	-
puljeordninger	13.380.000	10.853.800	9.052.300	puljeordninger	7.001.500	-	-
T	23,5%	23,5%	23,5%	T	23,5%	23,5%	23,5%
L	0,881	0,897	0,900	L	0,917	#DIV/0!	#DIV/0!
passiver	76.357.200	78.825.400	74.604.900	passiver	79.145.700	-	-
egenkapital	7.475.000	7.033.000	6.533.000	egenkapital	5.975.000	-	-
puljeordninger	13.380.000	10.853.800	9.052.300	puljeordninger	7.001.500	-	-
Ke	8,00%	8,00%	8,00%	Ke	8,00%	0,00%	0,00%
Rf	0%	0%	0%	Rf	0%	0%	0%
Beta	1,000	1,000	1,000	Beta	1,000	1,000	1,000
Rm	8%	8%	8%	Rm	8%	0%	0%
WACC	1,19%	1,34%	1,47%	WACC	1,25%	#DIV/0!	#DIV/0!
ICGR	6,96%	5,87%	8,21%	ICGR	3,75%	#DIV/0!	#DIV/0!
Capital ratio	0,097895156	0,08922251	0,08756797	Capital ratio	0,075493678	#DIV/0!	#DIV/0!
earnings rentention	58%	67%	100%	earnings rentention	100%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på Kd	0,244%	0,510%	0,675%	pris på Kd	0,591%	#DIV/0!	#DIV/0!
pris på EK	0,95%	0,83%	0,80%	pris på EK	0,66%	#DIV/0!	#DIV/0!
SAND	SAND	SAND	SAND	SAND	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!