

En sammenlægning af Lollands Bank og Møns Bank



Af
Jørn Byrialsen
20081030

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. PROBLEMFOMULERING	6
3. AFGRÆNSNING	6
4. METODE	7
5. HVAD ER EN BANK	9
6. WACC – WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL	12
6.1 WACC FOR LOLLANDS BANK	13
6.2 WACC FOR MØNS BANK	15
6.3 OPSUMMERING PÅ WACC FOR BANKERNE	16
7. ICGR – INTERNAL CAPITAL GENERATION RATE	17
7.1 ICGR FOR LOLLANDS BANK	18
7.2 ICGR FOR MØNS BANK	19
7.3 OPSUMMERING PÅ ICGR FOR BANKERNE	19
8. WACC OG ICGR FOR DEN SAMMENLAGTE BANK	20
9. RATIONALISERINGSPOTENTIALE SOM FØLGE AF SAMMENLÆGNINGEN	21
9.1 PERSONALESITUATIONEN	22
9.2 IT	23
9.3 RENTEBESPARELSE, ØVRIGE BESPARELSER OG FASTE AFTALER	24
10. ICGR SOM FØLGE AF BESPARELSEN	26
11 BANKERNES BASISKAPITAL OG SOLVENS	27
11.1 BANKENS MULIGHEDER MED DEN NY FÆLLES BASISKAPITAL	32
11.2 OPSUMMERING PÅ BASISKAPITALEN OG SOLVENS	34

12. FUSIONEN AF DE TO BANKER	35
12.1 PRISEN FOR KØB AF BANKEN.....	36
12.2 HVORDAN OVERDRAGES BANKEN?	39
12.2.1 Køb med kontanter	39
12.2.1.1 Effekt af eventuel bankpakke II.....	40
12.2.2 KØB MED AKTIER	43
12.2.3 OMBYTNING AF AKTIER	45
12.3 OPSUMMERING PÅ KØBET AF MØNS BANK	46
13. SAMMENLÆGNINGEN AF BANKERNE SOM ET PROJEKT	48
13.1 PROJEKTOPGAVEN - OPDRAGSGIVERS PROJEKTFORMULERING	48
13.1.1 PROJEKTOPGAVEN	48
13.1.1.1 Projektbeskrivelse	48
13.1.1.2 Idegrundlag	49
13.1.1.3 Målbeskrivelse	50
13.1.1.4 Forandringsopgaven.....	50
13.1.2 INTERESSEENTERNE.....	50
13.1.3 OMGIVELSERNE.....	51
13.1.4 OPMÆRKSOMHEDSOMRÅDER.....	51
13.2 FREMGANGSMÅDE	52
13.3 ORGANISERING.....	53
13.4 RESSOURCER.....	55
13.5 LEDELSE OG STYRING.....	56
13.6 DEN KRITISKE VEJ	57
14. INTERESSENTANALYSE.....	58
14.1 INTERESSEOMRÅDE.....	59
14.2 FORSTÅELSE AF PROJEKTET	59
14.3 OPLEVET BIDRAG-/BELØNNINGSBALANCE	60
14.4 INDSTILLING TIL PROJEKTET - MOTIVER.....	60
14.5 KRAFT/MAGT.....	61
14.6 FORVENTNINGER OM INDFLYDELSE	62
14.7 SYN PÅ ØVRIGE INTERESSEENTER.....	62
14.8 KONFLIKTADFÆRD.....	63
14.9 MULIGE BIDRAG	63

14.10 INTERESSENTANALYSEN PÅ SKEMAFORM.....	64
14.11 POSITIONSANALYSEN PÅ SKEMAFORM.....	66
14.12 OPSUMMERING PÅ PROJEKT OG INTERESSENTANALYSE	67
<u>15. KONKLUSION.....</u>	<u>68</u>
<u>16. ENGLISH SUMMARY</u>	<u>71</u>
<u>17. LITTERATURLISTE.....</u>	<u>73</u>
<u>18. BILAG.....</u>	<u>75</u>

1. Indledning

Møns Bank og Lollands Bank har været konkurrenter i over 100 år. Ikke så meget i de første mange år af bankernes eksistens, men i de senere årtier, hvor den tekniske udvikling har gjort det lettere for bankernes kunder at shoppe efter løsninger hos konkurrenten. Konkurrencen mellem bankerne er steget på baggrund af et ønske om en stigende vækst. Konkurrencen er steget på trods af, at de ellers ikke er direkte konkurrenter i markedet, idet deres umiddelbare markedsområder grænser pænt op til hinanden og ikke umiddelbart overlapper hinanden.

Møns bank har som navnet indikerer base på Møn, men har også filialer på Sjælland i form af en lokal filial i det nære Præstø og en satellitfilial i København. Lollands Bank har primært markedsområde på Lolland, men har dog også en filial på Falster.

Bankerne har begge klaret sig fornuftigt igennem 2008 og 2009, men de er blevet meget klogere på, hvor vigtigt det er at drive en rentabel forretning. Derfor er ledelsen i begge banker godt klar over, at der skal være styr på den basale bankforretning, ligesom det gælder om at være en aktiv spiller, når der er mulighed for vækst. Bankmarkedet lider lige nu stadig efter finanskrisen, men der er bedringstegn. Nogle brancher er igen begyndt at ansætte folk, boligpriserne spås i bedring¹ og 2009 har været et fint år for investeringerne. Disse bedringstegn giver ledelsen i de to banker en indikation om, at der snart kan være et betydeligt vækstmarked.

Finanskrisen har kostet en del banker livet, hvilket har gjort, at Møns og Lollands Bank har måttet kigge sig om efter nye samarbejdspartnere, der kan levere nogle af de ydelser, de ikke selv har kunnet levere til deres kunder. I den forbindelse er det blevet meget tydeligt, at bankens størrelse er vigtig, når man ønsker at sikre sig nogle gode vilkår på diverse komplekse produkter fra større leverandører. Derudover har man som mindre bank ofte svært ved at tiltrække nogle af de lidt større kunder i markedet, da man som tidligere nævnt ikke kan tilbyde lige så favorable priser som de store konkurrenter. Derudover stiller mange lidt større kunder også krav til bankernes nøgletal, idet der er en lovmæssig begrænsning i, hvor store engagementer bankerne kan klare. Derudover vil mange store engagementer kræve involvering af bankernes bestyrelse, hvilket alt andet lige giver en forlængelse af sagsbehandlingen, hvilket kan betyde tab af kunder. Udover bankernes indbyrdes konkurrence kan tiltag fra andre nære konkurrenter betyde tab af vækstmuligheder, faldende indtjening og faldende forretningsomfang. Derfor er det vigtigt for bankerne at sikre sig et stabilt forretningsfundament, hvor de kan arbejde hurtigt, hvis der er gode forretningsmuligheder,

¹ <http://borsen.dk/privatokonomi/nyhed/174788/>

der byder sig. Bankerne vil ligeledes opleve, at myndighedernes og deres samarbejdspartneres krav til driften af deres forretning vil kræve bedre og mere specialiseret personale. Bankerne kan derfor overveje, hvilke muligheder en fusion eller et opkøb kan give dem i retningen af bedre forretningsmuligheder, og hvilke positive synergier og hvilket rationaliseringspotentiale en sådan forening af kræfterne kan give.

En potentiel sammenlægning mellem to banker vil give mange udfordringer. Der skal arbejdes med de økonomiske aspekter i forhold til fusionen. Der vil være nogle meget store opgaver, der skal løses i forbindelse med de to bankers organisation. Hvor skal den nye bank høre til, hvordan skal organisationen se ud, og hvordan tilrettes den til den nye bank? Vil der være behov for ændringer i filialstrukturen, skal der ske lukninger eller åbninger af nye filialer? Endelig rejser en mulig sammenlægning af de to banker også en masse spørgsmål om, hvordan man finder svar på disse spørgsmål, og ikke mindst hvordan man styrer denne sammenlægning af bankerne uden, at det påvirker den fortløbende drift, således der ikke sker tab for virksomheden. Endeligt er det også meget vigtigt at sikre, at der ikke mistes for meget kompetence i processen, således at den nye samlede bank bliver mere kompetent end de to banker hver for sig.

2. Problemformulering

Vil det være en fordel for aktionærerne i Møns Bank og Lollands Bank, hvis de to banker fusionerer? Hvordan kan man på en hensigtsmæssig måde gennemføre en eventuel sammenlægning?

3. Afgrænsning

I forbindelse med udarbejdelsen af dette projekt er der enkelte områder jeg ønsker at afgrænse mig fra:

- I forbindelse med udarbejdelsen af interessentanalysen vil jeg nøjes med at lave en positionsanalyse for én enkelt interressentgruppe, idet en detaljeret gennemgang af flere interressenter ikke vil bringe mig tættere på at løse problemformuleringen. Det vil til dels være de samme overvejelser, der vil blive gjort ved de øvrige interressentgrupper og fremgangsmåden er den samme. I forbindelse med sammenlægningen, vurderer jeg, at de ansatte udgør den vigtigste interressentgruppe, og det er derfor denne gruppe, jeg analyserer i positionsanalysen. Jeg kommer nærmere ind på begrundelsen for dette senere i projektet. En positionsanalyse for alle

interessentgrupper er i sig selv relevant nok i forhold til sammenlægningens udførelse, men vil som nævnt ikke bidrage yderligere til løsningen af problemformuleringens indhold.

- I forbindelse med min gennemgang af hvorledes bankens basiskapital og risikovægtede poster opgøres, vil jeg afgrænse mig fra at gennemgå andet end risikovægtningen i forhold til bankernes kreditrisiko. Det gør jeg, fordi de øvrige risikoområder udgør en forholdsvis lille del af bankernes risikovægtede poster. Dertil kommer det faktum, at disse risikoposter ikke på samme måde som kreditrisikoen er begrænset af bankens basiskapital. Derfor tjener en yderligere gennemgang af disse ikke noget formål i forhold til besvarelse af min problemformulering.
- I forbindelse med gennemgangen af bankernes basiskapital og solvens har jeg valgt ikke at gå i dybden med om denne fusion ændrer på bankernes risikovægtede poster. Det har jeg valgt at gøre, idet Møns Bank og Lollands Bank efter fusionen stadig vil være en mindre bank, der vil gøre brug af standardmetoden for opgørelse af kredit- og markedsrisiko. Da jeg formoder, at banken i dag formår at opgøre deres risikovægtede poster korrekt, bør denne sammenlægning ikke give anledning til ændringer af de risikovægtede poster.

4. Metode

For at besvare problemformuleringen vil jeg i første omgang kort gennemgå, hvad en bank er, hvad den består af, og hvordan man opgør værdien af denne. Dette vil jeg gøre for kort at introducere nogle af de begreber, der vil blive brugt senere i projektet.

Derefter vil jeg beregne nøgletallene WACC (Weighted Average Cost of Capital) og ICGR (Internal Capital Generation Rate) for begge banker for år 2008 og 2009. Dette vil belyse bankernes gennemsnitlige finansieringsomkostninger og bankernes evne til at skabe udlåns mulighed. Efterfølgende vil jeg se på, om samme nøgletal vil blive positivt påvirket ved en sammenlægning. Dette vil jeg gøre ved at lave en fælles resultatopgørelse og balance, hvilket vil udgøre resultatet af sammenlægningen. Med de nye fælles opgørelser vil jeg beregne WACC og ICGR igen for at se om sammenlægningen giver nogen forandringer i forhold til resultaterne for bankerne hver for sig.

Jeg vil ligeledes se på rationaliseringspotentialiet i forbindelse med sammenlægningen af de to

banker. Dette vil belyse, hvor meget bankerne potentielt kan spare årligt ved at fusionere. Den årlige besparelse ved fusionen vil jeg efterfølgende benytte til at beregne ICGR for den sammenlagte bank. Derved vil jeg kunne vise, hvor meget banken kan øge sin balance, som følge af den årlige besparelse uden, at det påvirker solvensen i negativ retning.

Derefter vil jeg fokusere på bankernes basiskapital i forhold til deres risikovægtede poster. Ved at gøre dette vil jeg klarlægge, hvorvidt bankerne efter en sammenlægning kan påtage sig større enkeltengagementer med den samme basiskapital, som bankerne har i dag. Jeg vil ligeledes vurdere, om en sammenlægning af de to banker kan øge deres muligheder for at udnytte deres solvens bedre end i dag. Dette vil jeg gøre ved at se nærmere på reglerne om den nye kapitaldækningsbekendtgørelse og finanstilsynets vejledning til opgørelse af solvensbehovet. Kort sagt vil jeg se på, om bankerne som følge af en sammenlægning bedre kan overholde reglerne og bedre udnytte deres solvens.

Ud fra de ovennævnte kriterier vil jeg vurdere, om sammenlægningen må betragtes som en forretningsmæssig fordel for banken og dermed en potentiel økonomisk fordel for aktionærerne.

Jeg vil ligeledes undersøge hvordan en fusion bedst kan gennemføres, da det er essentielt for bankerne at sammenlægningen gennemføres på en hensigtsmæssig måde. Hvis ikke det gøres på en hensigtsmæssig måde, kan det forvolde stor skade på den nye banks omdømme og deraf også de fremtidige indtjeningsmuligheder. Jeg vil begynde med at gennemgå de relevante muligheder for sammenlægningen. I første omgang vil jeg undersøge, hvorvidt den ene bank skal opkøbe den anden, enten med aktier eller kontanter. For at undersøge dette vil jeg se nærmere på bankernes aktiekurs og egenkapital. Nærmere betegnet vil jeg se, om aktiernes kurs indre værdi er høj eller lav for at bestemme hvilken betalingsmåde, der vil være at foretrække. Valget af betalingsform er vigtigt, idet banken ellers risikerer at betale en overpris ved fusionen, hvilket vil være uhensigtsmæssigt for bankens videre drift.

Derudover vil jeg undersøge, om der kan være andre muligheder for en sammenlægning. Herunder om den ene bank med fordel kunne have gjort brug af mulighederne i forbindelse med regeringens bankpakke II til at finansiere købet. Endeligt vil jeg se på, om der kan være andre muligheder ved en fusion. Det vil eksempelvis være rationaliseringsgevinster, fælles styrkelse af kompetencer eller personalemæssige synergier.

Sidst i projektet vil jeg arbejde med fusionen af de to banker som et projekt. Dette vil jeg gøre ved at benytte 5x5 modellen som værktøj til lave en opdragsgivers projektformulering og en projektleder plan. 5X5 modellen, opdragsgivers projektformulering og projektplanen er alle relevante værktøjer i forbindelse med forarbejdet, planlægningen og styringen af det planlagte projekt. Ved at benytte disse værktøjer vil jeg gennemarbejde den sidste del af problemformuleringen, hvor fokus er på en hensigtsmæssig måde at gennemføre sammenlægningen på. Et godt planlagt og gennemført projekt er selve essensen af en hensigtsmæssig sammenlægning.

Derudover vil jeg udarbejde en interessentanalyse for derigennem at sikre mig, hvem der er projektets vigtigste interessenter, og hvordan disse skal inddrages i projektet, så projektet i videst muligt omfang bliver en succes.

Endeligt vil jeg konkludere på projektet.

5. Hvad er en bank

Slår man bank op i Nudansk Ordbog får man følgende definition: *”et erhvervsmæssigt selskab som modtager indlån og udlåner penge mod rente”*. Dette er naturligvis en meget forenklet definition af en bank, og det er nok nærmest det, man forstod ved en bank for mange år siden. Sagen er den, at bankerne efterhånden har udvidet deres aktiviteter ganske betragteligt.

Hvor man tidligere tog imod penge fra indlånerne til en aftalt rente og lånte dem ud til låntagerne mod en aftalt højere rente, og på den måde fremstod som en slags pengeformidler, opfylder bankerne i dag et samfundsmæssigt behov for betalingsformidling, garantistillelse, formueforvaltning, valutaveksling, formidling af diverse forsikringsprodukter, rådgivning mm. Tidligere var bankerne meget tilbagelænedede og serviceniveauet meget lavt. Dengang var bankerne meget sikre på deres forretning, idet de lokale borgere som regel var kunder i den lokale bank.

I dag er situationen en ganske anden. Kunderne er ikke lige så loyale længere, og bankerne er nødt til at være mere servicemindedede og opsøgende i forhold til at skaffe sig forretninger.

Banksektoren er i dag en sektor med deciderede finansielle supermarkeder, der handler med likviditet som en handelsvare. I branchen er der blevet væsentligt større konkurrence, hvilket også gør, at mange af bankerne i dag løber væsentligt større risici end tidligere for at sikre sig forretningen. Dette risikoaspekt skal selvfølgelig afvejes og kalkuleres med i forhold til, hvilke priser banken skal tage for forretningen.

Kalkuleret risiko og risikoafdækning er den helt centrale del af det at drive bank i dag, hvilket kræver mange ressourcer for de enkelte banker, både for at imødekomme egne, myndighedernes og aktionærernes krav. Derfor er der i dag i forhold til tidligere et meget større regelsæt og meget mere fokus på bankernes nøgletal, kapitalstruktur og kreditpolitik. Ser man på en banks regnskab ser det i bund og grund ikke meget anderledes ud end andre erhvervsvirksomheder. Der laves årligt en resultatopgørelse, og der er en meget nuanceret balance. I resultatopgørelsen, der ofte er forholdsvis enkel, fremgår bankens indtægter typisk i form af rente- og gebyr indtægter og kursreguleringer på værdipapirer. Af udgifter kan nævnes udgifter til finansiering, personale og kontorhold samt eventuelle omkostninger til husleje og lignende.

En banks balance er lidt mere omfattende end resultatopgørelsen. Under aktiver på balancen figurerer primært udlån, obligationer, aktier, tilgodehavender og indestående. På passivside står der primært gæld i form af gæld til kreditinstitutter, indlån fra kunderne og egenkapital i form af aktiekapital, opskrivningshenlæggelser og overført overskud. På passivside kan der ligeledes være opstillet poster med efterstillede kapitalindskud.

Bankernes formål er primært at tjene penge og derigennem sikre maksimal værdi for deres aktionærer. Derudover kan bankerne have moralske målsætninger, så som at bidrage til en fornuftig samfundsudvikling enten på landsplan, eller i de lokalområder eller regioner, hvor banken har sit virke.

Bankernes indtjening er som nævnt ovenfor fokuseret meget på forskelle i rentemarginalen. Bankerne tjener mange af deres penge på at låne penge ud til kreditværdige privatkunder og virksomheder. Prisen på dette udlån er som nævnt afhængig af konkurrencen i markedet, risikoaspektet i forretningen og hvordan banken selv kan finansiere udlånet. Bankernes udlån er primært baseret på indlån fra andre kunder, men igennem de senere år er der mange banker, der har haft udlånsoverskud. Det betyder, at bankerne låner pengene til deres udlån gennem andre kilder end indlånene i banken. Disse midler kan enten skaffes i form af korte pengemarkedslån eller i længerevarende lån i kapitalmarkedet i form af udstedelse af obligationer eller lignende. Langt de fleste indlån i bankerne er på anfordringskonti. Det betyder, at bankerne i princippet kan risikere, at meget store andele af deres fundingsmidler bliver hævet fra den ene dag til den anden. Det er ikke hensigtsmæssigt når bankerne som oftest har bevilget væsentligt længere lånefaciliteter til deres kunder. Denne problemstilling stiller krav til, at bankernes likviditetsberedskab er i orden. Det bankerne typisk gør, er at sikre sig en trækingsret i nationalbanken eller hos andre pengeinstitutter. Skulle det blive nødvendigt, kan banken trække store summer med kort varsel. Lov om finansiel virksomhed

(LOFV) § 152 opstiller kravene til bankernes likviditetsberedskab.

Ligesom der er krav til likviditeten, er der også krav til bankernes solvens. Solvensprocenten udregnes på baggrund af bankernes basiskapital og de opgjorte risikovægtede poster.

Basiskapitalen i et pengeinstitut udgøres primært af bankens egenkapital eventuelt suppleret med hybrid kernekapital og eventuelt supplerende kapital. For en udførlig gennemgang af kravene til bankernes solvens og basiskapital henvises til afsnit 11.

Udover indtjeningen i forbindelse med udlån til kunderne, har bankerne også meget store gebyrindtægter ved køb, salg og pleje af værdipapirer, samt provisions- og gebyrindtægter ved formidling og salg af realkreditlån, investeringsforeningsbeviser, skades- og personforsikringer. Dertil kommer provisioner og gebyrer i forbindelse med udstedelse af garantier og finansieringer i fremmed valuta. Oftest udgør indtægter fra disse aktiviteter en rimelig stor andel af bankernes samlede indtjening. Eksempelvis udgør gebyrer og provisioner ca. en fjerdedel af Møns Banks indtjening i 2009.² Bankerne har ofte en tendens til at fokusere meget på indtjeningen fra gebyrer og formidlingsprovisioner. Dette skyldes at disse indtægter umiddelbart vedrører aktiviteter, der ikke direkte kræver kapitalbinding for virksomheden.

Virksomhedens basiskapital sætter som omtalt en begrænsning for de af bankens indtjeningsmuligheder, der er forbundet med udlån til kunderne. Gebyrindtægter og formidlingsprovisioner kan bankerne derimod øge deres indtjening på, uden at bekymre sig om udviklingen i deres solvens. Indtjeningen fra disse typer aktiviteter kan dog være meget udsvingsbetonede alt efter aktiviteten i markedet. Derfor vil bankerne selvfølgelig være meget opmærksomme på at tilbyde aftaler med kunderne, hvor man opkræver årlige gebyrer som eksempelvis ved formuepleje, for derigennem at kunne opretholde et vist indtjeningsniveau, selvom der måtte være forbavsende lidt aktivitetsniveau.

Det at bankerne i dag forsøger at tjene penge på salg og formidling af alle mulige forskellige produkter øger konkurrencen i markedet. Når kunderne kan købe eller har købt alle nødvendige produkter ét sted, øger det med stor sandsynlighed bankens mulighed for at fastholde kunderne. En bagside ved dette er, at mange kunder efterhånden opfatter alle banker i branchen som værende ens. Når alle banker kan tilbyde egne eller formidlede produkter, der kan dække et hvert tænkeligt behov, hvorfor skal kunderne så skifte. Derfor er trenden i øjeblikket, at bankerne forsøger at differentiere sig fra markedet på anden vis end på produkterne. Det er blandt andet kommet til udtryk i form af meget alternative indretningskoncepter, mere udfordrende kundearrangementer og mere nuancerede

² Møns Bank Årsrapport 2009 s. 14

rådgivningsprodukter.

Når alt kommer til alt, er det oftest den bank, der får mest ud af den kapital, de har til rådighed, der har den bedste konkurrenceevne. Derfor er det altid vigtigt for en bank at vide, hvor meget den giver for at finansiere dens forretning. Derfor vender vi nu blikket tilbage til selve den basale bankdrift og ser på hvordan vores to banker Lollands og Møns Bank er finansieret og hvad en sammenlægning kan give af muligheder.

6. WACC – Weighted Average Cost of Capital

Hvis man skal vurdere, om det er en fordel for et pengeinstitut at fusionere med et andet institut, er det meget interessant at se på, hvordan pengeinstitutterne er finansieret i dag, og om en sammenlægning kan forbedre den gennemsnitlige finansiering. Nogle af de spørgsmål man kan få besvaret ved at undersøge dette, er om bankerne er finansieret overvejende med egenkapital eller fremmedkapital, og hvor meget bankerne betaler for deres finansiering. Resultatet af en sådan analyse kan give en indikation, om hvilke marginaler bankerne skal tage for at nå deres ønskede indtjening og deraf deres ønskede egenkapitalforrentning. Derudover kan man få svar på og i hvilket omfang bankernes indtjening er påvirkelig af ændringer i renten. Kender man de ønskede marginaler og risikoen for tab af indtjening som følge af ændringer i renteniveauet for de enkelte banker, kan man bedre vurdere om bankerne i fællesskab, kan forbedre deres samlede finansiering og deraf indtjeningsmuligheder. Et nøgletal der er anvendeligt til at undersøge netop den førømtalte gennemsnitlige finansieringsomkostning er WACC. WACC står for Weighted Average Cost of Capital.

Nøgletallet WACC beregnes ud fra følgende formel:

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

Udregnes WACC kommer man frem til et gennemsnitligt procenttal. Det første led i formlen udgør udgiften til fremmedkapital og det andet led udgiften til egenkapitalen.

Nøgletallet WACC fortæller altså, hvor billigt eller hvor dyrt banken har finansieret sig i analyseperioden. Det er klart, at hvis en bank har en lav WACC, er det væsentligt lettere at opretholde en stabil eller stigende indtjening, end hvis banken har en høj WACC. Det skyldes, at en høj WACC kombineret med den ønskede rentemarginal kan betyde, at banken ikke er konkurrencedygtig, som følge af at deres udlånsrenter bliver for høje.

WACC inddrager både prisen for egenkapital og fremmedkapital, og herved kan man vurdere

hvor meget pengeinstituttet betaler for sin fremmedkapital og sin egenkapital. En meget høj WACC skyldes ofte, at banken er finansieret primært med fremmedkapital. Derudover indikerer en høj WACC også, at banken betaler en høj pris for sin fremmedkapital. Dette vil af nogle blive betragtet som et signal om, at banken kan have udfordringer, idet aktørerne i pengemarkedet tilsyneladende er mere forsigtige i forhold til at låne penge ud til omtalte bank end de fleste andre banker. Det er dog samtidig meget relevant at sammenligne bankernes WACC med en kendt reference rente for at vurdere udviklingen og niveauet for bankens WACC. Årsagen til dette er, at hvis en bank viser en stor stigning i sin WACC kan det skyldes en markant stigning i det generelle renteniveau. Hvis man sammenligner bankens WACC med en referencerente kan en bekymrende stigning i bankens WACC vise sig at være et tegn på styrke frem for et svaghedstegn. Dette vil blive tydeligt illustreret ved, at bankens WACC trods en stigning i en periode er steget markant mindre end referencerenten i samme periode. Hermed viser det sig, at banken har formået at klare sig bedre end markedet i øvrigt i den omtalte periode. Omvendt vil det være ganske klart, at hvis bankens WACC er steget markant mere end referencerenten i perioden, kan dette betyde udfordringer for banken. En årsag til et sådant udsving kan være, at banken har haft nogle store lån, der skulle genforhandles eller refinansieres på et tidspunkt, hvor renten har været på et u hensigtsmæssigt højt niveau. Alternativt kan der også være tale om, at aktørerne i pengemarkedet som tidligere nævnt er bekymrede for bankens udvikling, og derfor ønsker sig en større risikopræmie. I værste tilfælde kan der ske en kombination af de to nævnte senarier, hvilket vil kunne hæve WACC betydeligt for en lille eller mindre bank. Dette vil især være tilfældet, hvis banken har en forholdsmæssig stor andel af fremmedfinansiering. Alt i alt er det ganske tydeligt, hvorfor udviklingen i dette nøgletal er en god indikation for bankens udvikling.

6.1 WACC for Lollands Bank

Ser vi på WACC for Lollands Bank for år 2008 og 2009, ser udregningen således ud:

2008:

$$K_w = \frac{42370}{96366 + 1190916} (1 - 0,25) \frac{1573978 - 255967}{1573978} + 0,08 \left(1 - \frac{1573978 - 255967}{1573978} \right) = 0,0334$$

$$K_w = 0,02048 + 0,0129 = 0,0334 = 3,34 \%$$

2009:

$$K_w = \frac{23.051}{80.418 + 1.379.076} (1 - 0,25) \frac{1.753.352 - 268.982}{1.753.352} + 0,08 \left(1 - \frac{1.753.352 - 268.982}{1.753.352} \right) = 0,0223$$

$$K_w = 0,0100 + 0,0123 = 0,0223 = 2,23 \%$$

Opsat i skemaform ser WACC og den gennemsnitlige udgift til henholdsvis egenkapital og fremmedkapital således ud for Lollands Bank:

Lollands Bank	WACC	Fremmedkapital	Egenkapital
2008	3,34 %	2,04 %	1,33 %
2009	2,23 %	1,00 %	1,23 %

Tabel 1: Udviklingen i WACC for Lollands Bank i perioden 2008 - 2009³

Som omtalt i afsnit 6 er det vigtigt at sammenligne udviklingen i WACC med udviklingen i en betydelig referencerente. Derved kan man se, om WACC er på et tilfredsstillende niveau. En egnet referencerente kan være CIBOR 3 renten. Den har i samme periode udviklet sig på følgende måde:

CIBOR 3	2008	2009
Års gennemsnit	4,88 %	1,80 %

Tabel 2: Udviklingen i års gennemsnittet for CIBOR 3 renten 2008-2009⁴

Normalt siger man, at WACC bør være under pengemarkedsrenten. Har en bank en WACC over pengemarkedsrenten, kan det, som tidligere nævnt betyde både at investorer vurderer, at der er højere risiko ved at låne penge til netop denne bank, og at banken arbejder med en meget høj andel af fremmedkapital.

Sammenligner man WACC for Lollands Bank med CIBOR 3 renten, kan man se, at banken har en WACC, der er i 2008 ligger væsentligt under referencerenten (3,34 % kontra 4,88 %), hvilket indikerer, at finansieringen er rimelig fornuftig. Udviklingen i nøgletallet fra det ene år til det andet stemmer ligeledes meget godt overens med udviklingen i pengemarkedsrenten. Den generelle vurdering henover perioden er altså, at bankens vægtede gennemsnitlige udgift

³ Lollands Bank Årsrapport 2008 s. 18 og 19 og Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 15 og 16

⁴ Nationalbankens Statistikbank. Se bilag 1

til kapital er faldet. Årsagen er sandsynligvis et fald i det generelle renteniveau, hvilket har medført, at udgiften til fremmedkapitalen er faldet fra 2,04 % til 1,00 %. Samtidig er udgiften til egenkapitalen ligeledes faldet en smule, men denne udgift har hele tiden været på et meget lavt niveau, hvilket betyder, at dette fald ikke har så stor betydning i forhold til det samlede billede.

Holder man udviklingen i Lollands Banks WACC op mod udviklingen i CIBOR 3 renten må konklusionen nødvendigvis være, at udviklingen har været ganske fornuftig. Lollands Banks WACC ender på et niveau lidt over CIBOR renten, men dette skyldes primært udgiften til egenkapitalen. Udgiften til fremmedkapitalen ender på et flot niveau langt under CIBOR 3 renten. Dette skyldes med stor sandsynlighed, at Lollands Bank fremmedfinansiering i 2009 næsten overvejende er finansieret med indlån på anfordring eller med løbetid under 3 måneder. Helt nøjagtig udgør denne del af fremmedkapitalen 78,95 % ⁵. Med en så stor andel af fremmedfinansieringen på korte indlån, vil det generelle rentefald klart betyde, at renteudgiften på denne type indlån vil falde, hvilket skinner igennem i Lollands Banks udgift til fremmedfinansiering.

6.2 WACC for Møns Bank

Ligesom det var tilfældet med Lollands Bank er WACC også et interessant nøgletal for Møns Bank.

Udregningen af deres WACC ser således ud:

2008:

$$K_w = \frac{33.625}{32.728 + 942.939 + 50.000} (1 - 0,25) \frac{1.302.836 - 238.966}{1.302.836} + 0,08 \left(1 - \frac{1.302.836 - 238.966}{1.302.836} \right) = 0,0343$$

$$K_w = 0,0197 + 0,01464 = 0,0343 = 3,43 \%$$

2009:

$$K_w = \frac{19.931}{64.241 + 1.007.828 + 50.000} (1 - 0,25) \frac{1.411.768 - 252.600}{1.411.768} + 0,08 \left(1 - \frac{1.411.768 - 252.600}{1.411.768} \right) = 0,0258$$

$$K_w = 0,01145 + 0,01432 = 0,0258 = 2,58 \%$$

⁵ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 16 og 31

Opsat i skemaform ser WACC og den gennemsnitlige udgift til henholdsvis egenkapital og fremmedkapital således ud for Møns Bank:

Møns Bank	WACC	Fremmedkapital	Egenkapital
2008	3,43 %	1,97 %	1,46 %
2009	2,52 %	1,15 %	1,43 %

Tabel 3: Udviklingen i WACC for Møns Bank i perioden 2008 - 2009⁶

Sammenligner vi på samme måde som med Lollands Bank denne udvikling med udviklingen i CIBOR 3 renten kan vi klart konkludere, at bankens udvikling bestemt er gået i en fornuftig retning. Deres WACC er faldet, hvilket primært skyldes et kraftigt fald i udgiften til deres fremmedkapital. Den er faldet fra 1,97 % til 1,15 %. Faldet i udgiften til fremmedkapitalen er som sagt drastisk, og skal ligesom for Lollands Bank selvfølgelig ses i lyset af det faldende generelle renteniveau. Dette sammenholdt med, at Møns Bank ligesom Lollands Bank, næsten udelukkende er finansieret med korte indlån, hvorpå renten i perioden er styrtdykket. CIBOR 3 renten er i samme periode faldet fra 4,88 % til 1,80 %, mens Møns Banks samlede WACC er faldet fra 3,43 % til 2,52 %. Grunden til at Møns Bank WACC ikke er faldet helt tilsvarende CIBOR 3 renten skyldes udgiften til egenkapitalen, der i perioden kun er faldet fra 1,46 % til 1,43 %. Årsagen til denne udvikling er primært, at udgiften til egenkapitalen udregnes som udgiften til at opretholde en egenkapital, der udgør en så stor andel af de samlede passiver holdt op imod de samlede aktiver. Sagt på en anden måde udtrykker udgiften til egenkapitalen udgiften til at finansiere så stor en andel af aktiverne med egenkapital. Udviklingen i forholdet mellem egenkapitalen og de samlede aktiver er naturligvis ikke så stor fra år til år. Derfor er udviklingen i denne del af nøgletallet ikke så voldsomt. Udviklingen fra år 2008 til 2009 skyldes at de samlede aktiver er steget mere end egenkapitalen.

6.3 Opsummering på WACC for bankerne

Udviklingen i WACC for begge banker er meget ens, da begge bankers fremmedfinansiering er blevet markant billigere. Hvilket skal ses som et resultat af den generelt faldende rente. Begge banker er primært finansieret med indlån på anfordring, hvilket er en finansieringskilde, hvis udgift meget hurtigt ændrer sig i takt med renteutviklingen. I en periode som denne fra 2008 til 2009, hvor det generelle renteniveau er faldet så markant, har

⁶ Møns Bank Årsrapport 2008 s. 17 og 18 og Møns Bank Årsrapport 2009 s. 14 og 15

dette klart vist sig at være en fordel for bankerne. For begge bankers vedkommende er det ligeledes tilfældet, at der ikke er sket nævneværdige ændringer i udgiften til finansieringen af egenkapitalen. Dette skyldes, at udviklingen i forholdet mellem deres egenkapital og samlede aktiver er stort set uændrede.

I det kommende afsnit vil vi se på et andet relevant nøgletal. Dette nøgletal giver en indikation af bankernes vækstpotentiale.

7. ICGR – Internal Capital Generation Rate

Et andet nøgletal, der er meget relevant i forbindelse med vurderingen af, om en sammenlægning af de to banker er en fordel, er nøgletallet ICGR. ICGR står for Internal Capital Generation Rate.

ICGR regnes ud fra følgende formel⁷:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Egenkapital/aktiver}} * \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

Nøgletallet viser hvor meget banken kan øge balancen og samtidig fastholde bankens solvens. ICGR er et meget relevant nøgletal, da en bank som oftest har udlånvækst som et af dens mål, men samtidig også et mål for, hvilken solvensprocent de ønsker fremadrettet.

Målet om en vis fastsat solvensprocent har banken både for at være sikre på at kunne klare visse tab, og for at indikere overfor omverdenen, herunder aktionærerne, at de ønsker en bankdrift på et vist sikkerhedsmæssigt niveau med hensyn til at kunne imødegå tab.

Da ICGR tager udgangspunkt i en uændret solvensprocent, vil den mulige vækst af balancen, herunder udlånvæksten, derfor være afhængig af, hvor meget egenkapitalen forøges med i indeværende regnskabsår. Når man ser på en eventuel vækst af egenkapitalen, vil det som udgangspunkt være årets resultat efter udbytte, der vil få egenkapitalen til at vokse. Derfor vil en mulig udlånvækst med en uforandret solvens, være afhængig af hvor meget indtjening, der bliver i banken.

Den enkelte bank skal som udgangspunkt sigte på minimum at have en ICGR, der er så stor, at den kan rumme den årlige rentetilskrivning, såfremt de ønsker at bibeholde den nuværende solvens.

⁷ Gup og Kolari, 2005, s. 365

I forhold til en sammenlægning af de to banker er ICGR også et meget relevant nøgletal, da evnen til at skabe udlånsmulighed handler om evnen til at skabe vækst, og det kan meget vel være en af hovedårsagerne til overhovedet at overveje sammenlægningen. En ændring til fordel for aktionærene vil som oftest indebære, at man forventer, at ændringen indebærer at banken tjener flere penge, eller i hvert fald formodes at kunne tjene flere penge. Udlånsvækst er bestemt et område, hvor man må formode, at der er mulighed for en forbedret indtjening. Altså vil det være oplagt, at hvis ICGR forbedres som følge af en sammenlægning, vil det klart kunne forventes, at bankens mulighed for at tjene penge forøges. Dermed er det alt andet lige meget sandsynligt, at den øgede indtjening på sigt udmønter sig i en fordel for aktionærene. Det kan være i form af enten en stigende aktiekurs og deraf potentiel kursgevinst eller i form af udbytte.

7.1 ICGR for Lollands Bank

Bruger vi formlen til at udregne ICGR for Lollands Bank ser resultatet således ud:

2008:

$$\frac{1}{\left(\frac{255.967}{1.573.978}\right)} \times \frac{3.168}{1.573.978} \times \frac{3.168}{3.168} = 0,01172$$

$$6,169 * 0,0019 * 1 = 0,01172 = 1,172 \%$$

2009:

$$\frac{1}{\left(\frac{268.982}{1.753.352}\right)} \times \frac{12.333}{1.753.352} \times \frac{12.333}{12.333} = 0,04585$$

$$6,5189 * 0,007034 * 1 = 0,04585 = 4,59 \%$$

Opsat på skemaform ser ICGR for Lollands Bank for 2008 og 2009 således ud:

Lollands Bank	ICGR
2008	1,17 %
2009	4,59 %

Tabel 4: Udviklingen i ICGR for Lollands Bank i perioden 2008 - 2009

7.2 ICGR for Møns Bank

Udregningen for Møns Banks ICGR ser således ud:

2008:

$$\frac{1}{\left(\frac{238.966}{1.302.836}\right)} \times \frac{7.507}{1.302.836} \times \frac{7.507}{7.507} = 0,0294$$

$$5,4520 * 0,0058 * 1 = 0,0314 = 3,14 \%$$

2009:

$$\frac{1}{\left(\frac{252600}{1.411.768}\right)} \times \frac{13.220}{1.411.768} \times \frac{13.220}{13.220} = 0,0523$$

$$5,589 * 0,009350 * 1 = 0,0523 = 5,23 \%$$

Opsat på skemaform ser ICGR for Møns Bank for 2008 og 2009 således ud:

Møns Bank	ICGR
2008	3,14 %
2009	5,23 %

Tabel 5: Udviklingen i ICGR for Møns Bank i perioden 2008 - 2009

7.3 Opsummering på ICGR for bankerne

Umiddelbart er niveauet for ICGR for begge banker meget lavt i 2008 (1,17 % og 3,14 %).

Dette skyldes ikke at indtjeningen i år 2008 var dårlig, tværtimod steg indtjeningen væsentligt fra år 2007 til 2008. Årsagen til det meget lave niveau i 2008 skyldes derimod et meget dårligt år for bankernes værdipapirer. Der skete massive negative kursreguleringer i 2008. Dertil kommer, at bankerne havde markante nedskrivninger. Årsagen til at Møns Bank kommer ud af 2008 med et bedre ICGR end Lollands Bank skyldes ikke, at de klarede sig mærkbart bedre end Lollands Bank i perioden, det skyldes udelukkende, at omfanget af nedskrivningerne ifølge regnskaberne var væsentligt mindre i Møns Bank end i Lollands Bank i 2008.

Ser man på udviklingen for 2009 er den ganske anderledes. Bankernes ICGR er begge steget i 2009 til henholdsvis 4,59 % og 5,23 %, hvilket er en synlig forbedring. Forbedringen fra 2008

skyldes ikke, at der er sket en ekstraordinær stor stigning i indtjeningen i forhold til 2008. Indtjeningen har tværtimod været meget stabil og kontinuerlig henover årene. Årsagen til at ICGR fortsat er forholdsvis beskedent skyldes derimod, at 2009 for begge banker har vist sig at være et år med massive nedskrivninger på deres udlån. Møns Bank har nedskrevet deres udlån med over 20 mio. kr. i 2009 og Lollands Bank med over 33 mio. kr. Dette er nedskrivninger, der nærmest ødelægger regnskabet i forhold til sidste år. Foruden de massive nedskrivninger har bankerne begge haft udgifter til bankpakke I i størrelsesordenen 5 – 5,5 mio. kr.⁸ Denne udgift har også haft indflydelse på resultatet i 2009. De massive nedskrivninger og udgiften til bankpakke I bliver dog i et vist omfang opvejet af positive kursreguleringer, der for begge bankers vedkommende er på over 10 mio. kr. Dermed bliver årets resultat for begge banker bedre end 2008, og derfor bliver ICGR forbedret i forhold til 2008. Hvis ikke der havde været positive kursreguleringer i år, ville begge banker have oplevet et fald i ICGR fra 2008 til 2009.

Hvordan ICGR kommer til at se ud i 2010, afhænger derfor både af niveauet i indtjeningen, udviklingen i kursreguleringerne og udviklingen i nedskrivningerne på bankernes udlån. Det er dog sikkert, at bankpakke I udløber ultimo august 2010, og da ingen af bankerne har tilsluttet sig bankpakke II, må man forvente, at bankernes udgift til denne formindskes i 2010, forudsat selvfølgelig, at der ikke bliver behov for at træde til med andre midler end den aftalte garantiprovision. Derfor må man formode, at den kommende besparelse på denne front, vil være med til at påvirke årets resultat og derved ICGR i positiv retning.

8. WACC og ICGR for den sammenlagte bank

I de foregående afsnit har jeg udregnet og kommenteret kort på udviklingen i nøgletallene WACC og ICGR for de to banker for årene 2008 og 2009. Dette er gjort for at fastslå, hvordan deres udvikling har været som selvstændige enheder i de to år. For bedre at kunne vurdere deres muligheder som én samlet bank, er det derfor nødvendigt at lave en fælles resultatopgørelse og balance for de to banker. Dette gøres ved at lægge de relevante tal sammen for de to banker og efterfølgende regne nøgletallene endnu engang. De sammenlagte resultatopgørelser og balancer er vedlagt i bilag 2.

Med baggrund i oplysningerne hentet i bilag 2 viser tabellen nedenfor WACC for den nye fusionerede bank:

⁸ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 7 og Møns Bank Årsrapport 2009 s. 6

Ny Bank	WACC	Fremmedkapital	Egenkapital
2008	3,46 %	2,08 %	1,38 %
2009	2,38 %	1,06 %	1,32 %

Tabel 6: Udviklingen i WACC for den nye bank

Hvis man skal konkludere på udviklingen i nøgletallet WACC som følge af sammenlægningen er den ikke overraskende. Resultatet er nærmest identisk med gennemsnittet af de to bankers WACC. Udgiften til fremmedkapitalen og egenkapitalen er stort set uændret, og den smule som den samlede WACC reelt ligger over gennemsnittet fra de to bankers WACC, vurderes at være resultatet af afrundinger. Helt nøgternt er der altså ikke noget at hente på en sammenlægning, såfremt man vurderer, at alle andre parametre er uændrede. At alle andre parametre skulle kunne forblive uændrede er naturligvis også en ganske usandsynlig situation.

På baggrund af bilag 2 har jeg ligesom med WACC udregnet ICGR for den nye bank:

Ny Bank	ICGR
2008	2,16 %
2009	4,90 %

Tabel 7: Udviklingen i ICGR for den nye bank i perioden 2008 – 2009

Hvis man sammenlægger de to bankers ICGR, er der som ved WACC ikke den store forskel i resultaterne, sammenlignet med ICGR for de enkelte banker. Der er nærmest tale om et vægtet gennemsnit. Derfor er det igen tydeligt, at bankerne umiddelbart ikke kan forvente sig de store resultater af sammenlægningen såfremt alting fortsætter som hidtil. Med andre ord skal der ske en rationalisering ved sammenlægningen eller være andre aspekter der ved sammenlægningen kan give et forretningspotentiale for at sammenlægningen er fordelagtig for aktionærerne. Derfor vil jeg nu se nærmere på netop dette rationaliseringspotentiale for at se, om der kan hentes nogle gevinster her, der kan positivt forbedre i første omgang ICGR, men også på sigt bankens WACC.

9. Rationaliseringspotentiale som følge af sammenlægningen

Skal man se på rationaliseringspotentialet ved en sammenlægning af de to banker, er der

mange områder, hvor der kan være noget at hente. Nogle af områderne er oplagte at få øje på, mens andre kan være lidt sværere at se, da besparelsen er mere indirekte.

I de kommende afsnit har jeg opstillet nogle bud på mulige områder, hvor der kan findes besparelser direkte eller indirekte, og jeg har anslået, hvor meget jeg mener disse ændringer kan frembringe i årlig besparelse.

9.1 Personalsituationen

Når man sammenlægger to banker, bør man alt andet lige kunne forvente, at der vil være nogle funktioner i den nye samlede bank, som kan spares væk. Alene ud fra den betragtning, at der tidligere har været en medarbejder i hver bank, der har arbejdet med de samme funktioner. Rationaliseringspotentialet vil derfor være meget stort. Selvom sammenlægningen af de to banker vil indebære, at man fremover har det samme antal kunder som hidtil, vil systemunderstøttelsen og de mange ensartede processer betyde at en del medarbejdere, og en del konsulentbistand vil kunne spares væk.

Et nærliggende sted at starte er personalsituationen. Jeg opdeler som udgangspunkt personalet i to hovedgrupper; linjen og staben.

I forbindelse med linjemedarbejderne og sammenlægningen er spørgsmålet om hvor mange filialer, man ønsker at fastholde en af hjørnestenene. Hvis vi i første omgang forudsætter, at man ønsker at fastholde den samme mængde bankfilialer, og det samme antal ansatte i linjefunktionerne, som man har ved sammenlægningen, så er det nok ikke nogen dum betragtning. Begrundelsen for dette skyldes primært, at banken som nævnt i indledningen ikke har et overlap i deres filialstruktur. Der er altså ingen byer, hvor begge banker er repræsenteret, og det må derfor formodes, at det i sig selv ikke vil være en årsag til at lukke nogle afdelinger.

I forbindelse med stabsmedarbejderne, har begge banker inden sammenlægningen en del stabsfunktioner så som kreditafdelinger, supportfunktioner, administration og regnskab, it og marketing. I alt er der i de to banker ansat ca. 136 medarbejdere⁹. Hvor mange af disse der er kundevedte medarbejdere, og hvor mange der er ansat i en stabsfunktion, er ikke til at sige helt præcist. På Møns Banks hjemmeside¹⁰ er det dog muligt at få oplyst en samlet side over alle medarbejdere. Denne liste er vedlagt i bilag 3. Ifølge denne hjemmeside anslår jeg, at 24 ud bankens pt. 68 ansatte, sidder i en stilling, der må betegnes som en ikke kundevedt stilling. Altså udgør staben ca. 35 % af medarbejderne i Møns Bank. Det har ikke været

⁹ <https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Medarbejderne.aspx> & Lollands Bank Årsrapport 2008

¹⁰ <https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Medarbejderne.aspx>

muligt at finde lignende materiale for Lollands Bank, så om tallene ser ens ud for dem, er naturligvis ikke til at sige nøjagtigt. Hvis vi anslår, at dette er tilfældet, vil det betyde, at der i Lollands Bank ligeledes sidder 24 stabsmedarbejdere. I alt ville der altså være 48 stabsmedarbejdere ved en sammenlægning. Hvor mange af disse der kan undværes efter en sammenlægning, kan man kun gætte på. Hvis vi anslår, at den nye bank kan undvære 1/3 af medarbejdere i stabsfunktionerne svarende til 16 medarbejdere eller ca. 12 % vil det betyde en ganske stor besparelse på lønudgifterne.

I 2009 havde bankerne sammenlagt en udgift til løn på i alt 65,34 mio. kr.¹¹ Hvis vi i forbindelse med sammenlægningen kan reducere lønudgiften med et beløb, der procentvis svarer til procentdelen af afskedigede medarbejdere, vil det betyde en fremtidig årlig lønbesparelse på:

$$12 \% * 65,34 \text{ mio. kr.} = 7,84 \text{ mio. kr.}$$

En besparelse som denne virker rimelig realistisk. Jeg er bekendt med, at man ikke altid kan sammenligne lønningerne i stabsafdelingerne med lønningerne i linjeafdelingerne, men hvis man betragter medarbejder listen i bilag 3, vil mange af medarbejdere i stabsfunktionerne repræsentere et bredt udsnit af lønningerne i en bank. Afskedigelserne vil omfatte både funktioner med mindre lønninger, som eksempelvis support funktioner, men også funktioner med højere lønninger, som eksempelvis IT og kredit. Derfor mener jeg, at besparelsen er rimelig nøjagtig, idet jeg formoder, at lønnen for de afskedigede medarbejdere vil være rimelig repræsentativ. En lønbesparelse som den forventede vil naturligvis ikke kunne slå igennem med det samme. Dette skyldes at mange medarbejdere vil have lange opsigelsesvarsler. Derfor skal man se besparelsen som en forventelig besparelse indenfor en kort årrække.

9.2 IT

Foruden personaleledelsen vil der også være andre meget givtige besparelser for bankerne i forbindelse med deres sammenlægning. Bankerne kan ligeledes spare meget store summer på deres IT, programlicens udgifter og serviceaftaler. Bankerne betaler for eksempel store summer til BEC, udbydere af almindelige IT programmer og leverandører af diverse øvrige kontorfaciliteter. Udgiften til poster som disse er ikke umiddelbart til at læse ud af bankernes

¹¹ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 26 & Møns Bank Årsrapport 2009 s. 27

regnskaber, men jeg formoder, at disse udgør en stor andel af posterne ”*øvrige administrationsudgifter*” i bankernes regnskaber. Dette bygger jeg især på, at bankerne ikke opgør deciderede kapacitetsomkostninger. Den samlede post for administrationsomkostninger for bankerne er i år 2009 41,25 mio. kr.¹² Præcis hvor stor en andel af denne post der vedrører udgifter til IT er svært at sige, men jeg anslår, at bankerne hver især årligt bruger for 5 mio. i startgebyr til BEC for at være bruger af deres programmer. Jeg har forsøgt at undersøge det præcise beløb, men BEC har ikke ønsket at oplyse noget beløb. Ved en sammenlægning mellem de to banker vurderer jeg ligeledes, at udgiften til BEC til betaling for den løbende brug af systemerne vil være uforandret. Det skyldes, at mængden af kunder umiddelbart vil være uændret. Dog vil ovennævnte startgebyr kunne reduceres eftersom der fremover kun vil være tale om én bank. Udover udgiften til BEC betaler bankerne forventeligt også en del i licenser til udbydere af øvrige nødvendige pc programmer og til udbydere af kontorfaciliteter og materiel. Om udgiften til brugen af andre pc-programmer afregnes som en enhedspris eller pr. enhed tilsluttet er jeg ikke klar over. Jeg formoder dog, at der afregnes pr. opkobling. Udgiften til de variable omkostninger ved kontorhold anslår jeg til at være minimum 10 mio. kr. årligt.

Ovenfor redegjorde jeg for, at det burde være muligt at reducere antallet af medarbejdere med ca. 12 %. Hvis jeg anslår at denne besparelse ligeledes vil kunne opretholdes på udgifterne til IT, licenser og lignende, vil det betyde følgende besparelse:

$$12 \% * 10 \text{ mio. kr.} = 1,2 \text{ mio. kr.}$$

Besparsen på dette område vil naturligvis også komme gradvis idet mange serviceaftaler og licensbetalinger vil være aftalt på mellemlange niveauer. Derfor vil denne besparelse først kunne ses over en lidt længere periode.

Samlet set bør det altså være muligt at spare ca. 1,2 mio. kr. på kontorhold og 5 mio. kr. på adgangen til BEC, hvilket giver en samlet årlig besparelse på 6,2 mio. kr.

9.3 Rentebesparelse, øvrige besparelser og faste aftaler

Foruden personaleleden og IT og kontorfaciliteter er der også mange andre områder, hvor en sammenlægning af de to banker kan betyde en besparelse. Et af de områder som måske umiddelbart risikerer at blive overset i forbindelse med gennemgangen af besparelser er

¹² Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 26 & Møns Bank Årsrapport 2009 s. 27

besparelsen på funding renten. Ikke desto mindre kan dette vise sig at være en ganske betragtelig besparelse. Sagen er den, at når banker og centralbanker låner penge ud på pengemarkedet er låntagerens størrelse og solvens meget relevant i forhold til den pris låntageren skal betale for lånet. I en situation som denne, hvor den sammenlagte bank nu er omtrent dobbelt så stor som hidtil, og som udgangspunkt også væsentligt mere solid i faktiske kroner, vil det bestemt være muligt, at dette kan have en positiv effekt på fundingsrenterne. Det er ikke muligt at være helt konkret i forhold til at vurdere, hvor meget denne besparelsen kan blive årligt, idet det afhænger meget af bankens brug af denne type finansiering. Jeg har af samme årsag afholdt mig for at give et bud på besparelsen. Det kan dog helt sikkert vise sig at være en god forretning for den sammenlagte bank i forhold til de enkelte banker hver for sig.

Udover muligheden for rentebesparelsen i forbindelse med ændringen i fundingrenten er der endnu nogle områder, hvor sammenlægningen kan medføre besparelser. Eksempelvis på området omkring håndtering af kontanter. Hvis udgangspunktet er, at bankerne ønsker at fastholde deres filialantal, vil dette område ikke give de store besparelser, men mon ikke det vil betyde en besparelse, at være en større kunde frem for to mindre, når der skal forhandles aftaler. Ligesom det lyder meget sandsynligt, at der vil være en vis del af prisen, der er fast pr. kunde, og en vis del der er variabel, vil det betyde, at hvis man kun er én kunde fremover, kan der ligge en besparelse der.

Udover kontanthåndteringen er der også udgiften til revisorerne og andre konsulenter. Bankerne betaler i 2009 i fællesskab knap 900.000 kr. for revision og konsulentbistand. Dette er også et område, hvor man må formode, at der kan laves nogle besparelser.

Udover de andre punkter vil en reduktion i medarbejderstaben i et vist omfang også betyde en reduktion i udgifterne til uddannelse af medarbejdere. Hvor meget der kan realiseres på dette område, er meget vanskeligt at bedømme, især fordi bankerne naturligvis er interesseret i, at være fagligt stærkere efter fusionen end man var inden fusionen. Dertil kommer, at den større volumen som bank, giver mulighed for at tilbyde sig overfor større kunder. Dette kan resultere i, at man må øge udgifterne til uddannelse for at kunne matche disse nye kunder. Den ekstra udgift til dette bør kunne opvejes af en forhøjet indtægt, som følge af de nye forretninger.

Uden at kunne nævne alle de potentielle områder, hvor bankerne kan spare midler som følge

af en sammenlægning, vil jeg vurdere, at områderne er talrige, det kan dog være svært at se alle mulighederne ved første øjekast. Hvis man ser bort fra de potentielle besparelser på fundingsiden, vil jeg anslå de årlige besparelser på øvrige nævnte som ikke nævnte områder sagtens kan beløbe sig til over 1-2 mio. kr. årligt. Derved kan den samlede årlige besparelse ved sammenlægningen blive ca. 15 mio. kr.

Hvordan den sammenlagte bank kan bruge denne årlige besparelse til at forbedre sine vækstmuligheder fremover, vil jeg gennemgå i det kommende afsnit, hvor jeg medregner besparelsen i bankens IGCR og ser hvad det giver af resultat.

10. ICGR som følge af besparelsen

Nu har jeg anslået en række besparelser, som den nye fælles bank vil kunne bruge aktivt til at øge deres forretningsomfang. Som nævnt i afsnit 9.3 vil det være rationaliseringen og muligheden for at øge forretningsomfanget, der vil være en af de største baggrunde for sammenlægningen. Derfor vil jeg nu indsætte den anslåede besparelse i formlen for den nye fælles banks ICGR for derigennem at udregne, hvor meget banken kan øge sin balance som følge af rationaliseringen uden at ændre på solvensen. Jeg opgjorde den forventede årlige rationaliseringsgevinst til ca. 15 mio. kr. Denne gevinst indsættes sammen med årets overskud, i den forventning at overskuddet alt andet lige er de 15 mio. kr. større fremover.

Udregningen ser således ud:

$$\left(\frac{1}{\frac{521.582}{3.165.120}} \right) \times \frac{25.553}{3.165.120} \times \frac{25.553 + 15.000}{25.553} = 0,07774 = 7,77\%$$

Den nye samlede bank vil altså kunne øge sin balance med 7,77 %, i stedet for de 4,90 %, balancen kunne øges, hvis ikke de to banker kunne generere en rationaliseringsgevinst. Altså en stigning i ICGR på 2,87 % uden, at det vil påvirke den nye banks solvens. Omsat til tal giver det en forøgelse af balancen i forhold til det nuværende niveau på ca. 90,8 mio. kr. Da rationaliseringsgevinsten forventes at være af årlig karakter, kan man altså anslå, at balancen som følge af besparelse årligt kan øges med ca. 90 mio. kr. yderligere. I betragtningen af, at banken forventeligt har en målsætning om at øge sit forretningsomfang, vil denne rationaliseringsgevinst bestemt være en fornuftig del af dette uden at påvirke solvensen i negativ retning. Til denne betragtning er det dog nødvendigt lige at kommentere, at

muligheden for at øge balancen i dette omfang uden at belaste solvensen forudsætter, at udvidelsen af balancen sker til samme risikovægtning som i dag.

Det er et klart argument i forhold til aktionærene, der skal godkende denne sammenlægning, at sammenlægningen forventes at kunne give dette vækstpotentiale. Med baggrund i dette kan det klart argumenteres for, at aktionærene har gode muligheder for vinde på denne sammenlægning. I forhold til vækstpotentialet må vi ikke glemme, at der i den årlige besparelse på de ca. 15 mio. kr. ikke er medtaget den potentielle besparelse på fundingrenten, som kan være en betragtelig post årligt. Dertil kan ligeledes nævnes at denne potentielle besparelse på fundingudgifterne forventes at kunne bidrage positivt til bankens WACC, og deraf også til bankens konkurrenceevne. Dette vil ligeledes være en fordel for aktionærene fremover.

I forhold til problemformuleringen for dette projekt kan jeg ligeledes bekræfte, at med baggrund i bankens rationaliseringspotentiale og deraf kommende vækstpotentiale, må det indtil videre, vurderes at sammenlægningen vil være en fordel for aktionærene.

Hvorledes bankerne skal gøre brug af deres ny vækstmulighed, skal de naturligvis finde ud af fremover. Der er dog andre områder, hvor sammenlægningen kan vise sig at bidrage med noget ekstra interessant for den ny fælles bank. Det drejer sig blandt andet om muligheden for at udnytte sin nye fælles basiskapital til at indgå i engagementer med større virksomheder, dette vil jeg komme nærmere ind på i det kommende afsnit.

11 Bankernes basiskapital og solvens

Bankernes måde at drive deres forretning på er reguleret af flere forskellige love og bekendtgørelser. De vigtigste sæt regler for bankerne er dog bekendtgørelsen af lov om finansiel virksomhed (LOFV) og bekendtgørelsen om kapitaldækning. LOFV § 124 opstiller det vel nok vigtigste krav til bankerne, nemlig kravet til deres solvensbehov. Kravet er, at bankerne til enhver tid skal have en basiskapital, der udgør mindst 8 % af de opgjorte risikovægtede poster. Dette krav har eksisteret meget længe, og tidligere var reglerne omkring opgørelsen af bankernes solvens forholdsvis enkle, idet det blot var 8 % reglen, der skulle overholdes. Sidenhen er reglerne i midlertidig blevet en del mere nuancerede. Blandt andet skal bankerne fra og med år 2009 selv opgøre deres individuelle solvensbehov¹³. Lollands

¹³ LOFV § 124 stk. 4

Bank har ifølge deres risikorapport 2009 eksempelvis opgjort deres individuelle solvensbehov til 10,6 %¹⁴ i 2009.

I kapitaldækningsbekendtgørelsen er det opgjort, hvorledes bankerne skal opgøre deres risikovægtede poster, deres basiskapital og deraf også hvordan deres individuelle solvensbehov skal udregnes. Hvis bankerne som følge af kapitaldækningsbekendtgørelsens regler, opgør deres individuelle solvensbehov til at være større end de 8 %, skal bankerne naturligvis kunne overholde den individuelle solvens¹⁵. Hvis bankerne derimod opgør deres individuelle solvensbehov til at være mindre end de 8 %, skal bankerne alligevel overholde minimumskravet jf. LOFV § 124 stk. 4. Møns Bank opgør i 2009, deres individuelle solvens behov til 7,87 %¹⁶, og benytter derfor 8 % som deres solvensbehov. Bankernes solvens beregnes således¹⁷:

Basiskapitalen X 100

Risikovægtede poster

Basiskapitalen, der benyttes til at udregne solvensen udgøres af bankens egenkapital, eventuelt hybridkernekapital og eventuelt supplerende kapital. Fra dette beløb fratrækkes eventuelle fradrag, der alle er tydeligt oplyst i LOFV § 128.

De risikovægtede poster, der ligeledes indgår i opgørelsen af bankens solvens er en opgørelse af bankens samlede risikovægtede aktiver og ikke balanceførte poster. Risikoen ved disse aktiver udgøres blandt andet af kreditrisiko, markedsrisiko, operationel risiko¹⁸ mm.

Som det fremgår af ovennævnte bekendtgørelser, er der principielt ikke nogen forskel på, at være en lille bank eller en stor bank i Danmark, i hvert fald ikke hvis man udelukkende skæver til selve solvenskravet, da 8 % er 8 % ligegyldig, hvor stor en bank man er.

Forskellen mellem at være en stor bank eller en lille bank kommer i stedet frem i lyset, når man skal opgøre de risikovægtede poster. Her kan finanstilsynet give tilladelse til, at bankerne godkendes som et avanceret institut. Hvis banken godkendes som et avanceret institut kan banken bruge en intern ratingbaseret metode frem for den normale standardmetode, når de risikovægtede poster opgøres. Det er dog et stort arbejde at blive godkendt som avanceret

¹⁴ http://www.lollandsbank.dk/investor_relations/risikorapporter?OpenDocument

¹⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Presse-2010/~media/Nyhedscenter/2010/Vejledning.ashx> - s. 3

¹⁶ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 8

¹⁷ Baldvinsson, 2005, s. 199

¹⁸ LOFV§142

institut, og det er derfor på nuværende tidspunkt kun de absolut største banker herhjemme, der er godkendte som avancerede institutter. For lige at slå dette fast, vil Møns Bank og Lollands Bank efter en sammenlægning stadig benytte sig af standardmetoden for opgørelse af kredit- og markedsrisiko.

Når en bank som Lolland Bank eller Møns Bank, der anvender standardmetoden for opgørelse af kreditrisiko for eksempel skal opgøre kreditrisikoen, der sædvanligvis er klart den største risikovægtede post for en almindelig bank, er banken bundet af denne opgørelsesmetodes poster. Det vil sige, at når banken skal vurdere kreditrisikoen på eksempelvis et erhvervsengagement, vil vægtning af risikoen ved engagementet være et bestemt beløb. Dette forudsætter dog, at denne virksomhed ikke er så stor, at den er rated af et anerkendt ratingbureau, og at banken ved hvor meget sikkerhed, de eksempelvis har for dette engagement. Vægtningen er altså nærmest uafhængig af virksomhedens betalingshistorik, indtjening, overskud mm. Den eneste situation hvor disse væsentlige faktorer reelt har betydning, er i princippet, hvis kunden er i restance i 90 dage med et beløb, der anses som værende væsentlig¹⁹. Derved er banken nødt til at vægte meget gode engagementer, som man reelt gerne vil øge forretningsomfanget med, med samme vægt som kundeengagementer på det jævne.

Er banken derimod genkendt som et avanceret institut, kan de benytte sig af den interne ratingbaserede metode for kreditrisiko.²⁰ Ved at bruge denne fremgangsmåde kan banker, der er godkendt til brug af metoden, rate deres kunder og derved sikre, at engagementet vægtes på en mere dynamisk måde. Dette vil oftest betyde, at vægtningen på flertallet af kundeengagementerne falder, således at bankernes samlede risikovægtede poster falder, og derved kan banken påtage sig flere engagementer uden at have en større basiskapital, hvilket giver bankerne mulighed for at arbejde mere optimeret med deres solvens og basiskapital. I en periode som den lavkonjunktur vi oplever lige nu, er det dog meget sandsynligt, at mange engagementer og især erhvervsengagementer vil blive vægtet hårdere, når denne metode bliver anvendt end tidligere. Det skyldes primært, at mange virksomheder har tabt indtjening, og de cashflow og nøgletal der blandt andet har indflydelse på ratingen er forværret, med en højere vægtning af engagementet til følge. En lavkonjunktur som denne vil derfor hurtigt kunne stille et større krav til avancerede institutters basiskapital end få blot få år siden.

På samme måde som ved kreditrisikoen opstiller kapitaldækningsbekendtgørelsen også

¹⁹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=128816> – BEK nr. 1470 af 17/12/2009 bilag 3 nr. 20

²⁰ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=128816> - BEK nr. 1470 af 17/12/2009 bilag 8

rammerne for, hvordan bankernes øvrige aktiver skal risikovægtes. For markedsrisikodelen kan godkendte banker igen gøre brug af interne modeller for opgørelserne, de såkaldte Value at Risk modeller (VaR). Er banken ikke godkendt som avanceret institut, skal banken benytte standardmetoden for markedsrisiko. Endelig indeholder kapitaldækningsbekendtgørelsen også reglerne for, hvordan bankerne skal opgøre øvrige risici, så som modpartsrisiko og operationel risiko. Som tidligere nævnt er det for en bank dog kreditrisikoen, der er den vigtigste at have styr på. Dette kan blandt andet ses i Lollands Banks risikorapport 2009, hvor de risikovægtede poster vedrørende kreditrisiko udgør over 80 % af bankens samlede risikovægtede poster.²¹ Når de øvrige risici ikke udgør større andele af bankens risikovægtede poster vil jeg, som nævnt i min afgrænsning ikke bruge yderligere tid på at gennemgå disse. Derfor vil jeg i resten af dette afsnit fokusere mere på kreditrisikoen, hvor der er flere aspekter, end de allerede nævnte, der spiller ind.

Der har gennem de seneste par år været flere eksempler på, at finanstillstyret og de enkelte banker ikke har været enige om, hvor stor solvensprocent banken reelt har haft. Et eksempel på dette kan være, da finanstillstyret fastsatte et højere solvenskrav for Amagerbanken i 2009.²² Hvordan der kan være uenighed om, hvor stort et individuelt solvenskrav en bank har, skal findes i tolkningen af kapitaldækningsbekendtgørelsens regler om opgørelse af kreditrisiko. Hvis ikke banken eksempelvis har været opmærksom på om et engagement har været nødlidende i et sådant omfang, at risikovægtningen reelt skulle være større, end det den er opgjort med, vil dette engagement udgøre en større risikovægtet post end den oprindeligt antagede. Et andet eksempel kan være, hvis banken har opgjort en reduceret risiko på et engagement med baggrund i, at der er stillet sikkerhed for engagementet i form af tinglyst sikkerhed. Viser det sig så, at denne sikkerhed er opgjort til en væsentligt større værdi, end der reelt kan opretholdes, vil risikovægtningen på engagementet stige voldsomt. Derved bliver solvenskravet højere for banken end forventet.

Udover de ovennævnte regler opstiller kapitaldækningsbekendtgørelsen i bilag 1 punkt 83 ligeledes rammerne for hvorledes ikke flytbare engagementer skal medregnes ved opgørelse af de risikovægtede poster. Netop denne regel kan meget vel være medvirkende til nogle af de forskelle, der har vist sig i forbindelse med opgørelse af de individuelle solvensbehov. Ifølge bekendtgørelsen skal engagementet medregnes i de risikovægtede poster med en vægt, der er

²¹ http://www.lollandsbank.dk/investor_relations/risikorapporter?OpenDocument - s. 7 og 8

²² <http://www.ftnet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2009/FT-fastsatter-solvenskrav-for-Amagerbanken.aspx>

fire gange engagementet. Det er klart, at et så restriktivt krav vil udgøre en meget stor forskel i opgørelsen af de risikovægtede poster. Hvis finanstillsynet vurderer, at en bank har flere store engagementer, der bør være omfattet af denne regel, vil det hurtigt kunne betyde en meget stor stigning i solvenskravet. Derfor kan det i perioder med lavkonjunktur, som vi har i øjeblikket, hurtigt vise sig at være en god ide at have lidt ekstra polstring i form af en lidt højere solvens.

At bankerne har fået mulighed for at benytte interne ratings metoder i stedet for kun at benytte standard metoder skyldes indførelsen af de såkaldte Basel II regler fra årsskiftet 2007/2008. Udover at gøre nogle ting mere smidige for bankerne, stiller Basel II reglerne også yderligere krav til hvilke informationer bankerne oplyser. Bankerne skal blandt andet som følge af Basel II reglerne stressteste deres engagementer og deres indtjening.²³ Dette skal gøres for netop at undersøge om risikovægtningen er korrekt. Finanstillsynet vil via de omtalte stresstests opnå en indikation af, hvor meget en eventuel ændring i markedsforholdene vil påvirke bankerne i form af tab. Med baggrund i de vurderede tab regnes der et tillæg til bankernes kapitalkrav. Et eksempel på sådanne stresstests er eksempelvis et fald i netto-renteindtægterne på 12 % eller et fald i netto-gebyrindtægter med 17 %²⁴. Stresstestene kan ligeledes indeholde tests i forhold til særlige indtjeningssegmenter. Derved vil det blive blotlagt, om banken vil få udfordringer, såfremt en bestemt markedssituation udspiller sig i forhold til en branche, hvor banken er særligt højt eksponeret.

Nu har jeg gennemgået en del af de paragraffer, der regulerer bankernes virke. Der er dog en anden meget vigtig paragraf i LOFV, der kan være meget interessant for Møns Bank og Lollands Bank. Det er paragraffen, der bestemmer, at en bank ikke må påtage sig et engagement med en kunde, hvis engagementet overstiger 25 % af bankens basiskapital²⁵. Med engagementet med en kunde, menes selvfølgelig, at de risikovægtede poster på engagementet med kunden ikke overstiger de 25 %. Derudover må summen af de engagementer, der udgør mere en 10 % af basiskapitalen ikke overstige 800 % jf. LOFV § 145 stk. 2.

Tidligere i dette afsnit argumenterede jeg for, at solvenskravet på de 8 % var det samme uanset om banken var stor eller lille. Sidenhen har jeg argumenteret for, at større banker, der

²³<http://www.finanstillsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Presse-2010/~media/Nyhedscenter/2010/Vejledning.ashx> – besøgt 09-04-2010 - s. 10

²⁴<http://www.finanstillsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Presse-2010/~media/Nyhedscenter/2010/Vejledning.ashx> – besøgt 09-04-2010 - s. 4

²⁵ LOFV § 145 stk. 1

har kunnet blive godkendt som avancerede institutter, bedre kan udnytte deres solvens, da de bedre kan nuancere deres vægtning på kredit – og markedsrisikoen. Den omtalte paragraf 145 er dog den første paragraf, der stiller en decideret begrænsning for hvor stor et enkeltengagement en bank som Møns Bank og Lollands Bank må påtage sig. Ved en fusion af bankerne øges basiskapitalen. Dette vil betyde at den nye fælles bank lovligt kan påtage sig større engagementer end hidtil. I det følgende afsnit vil jeg afklare nøjagtigt, hvor meget større engagementer den nye bank kan påtage sig i forhold til de to eksisterende banker hver for sig.

11.1 Bankens muligheder med den ny fælles basiskapital

Som nævnt i afsnit 11 stiller LOFV begrænsninger for hvor store enkeltengagementer og hvor mange store engagementer en bank, med en bestemt basiskapital, må have. Når sammenlægningen af Lollands Bank og Møns Bank er gennemført vil bankerne have en større fælles basiskapital. Lollands Bank har ultimo 2009 en basiskapital på 257,4 mio. kr.²⁶, mens Møns Bank har en basiskapital på 275 mio. kr.²⁷ Samlet set har de to banker derfor en basiskapital på i alt 532,4 mio. kr.

Inden sammenlægning var bankernes engagement med én kunde altså begrænset til henholdsvis:

Bank	Samlet engagement
Lollands Bank	64,35 mio. kr.
Møns Bank	68,75 mio. kr.

Tabel 8:Oversigt over de to bankers mulige maksimale engagement med én kunde

Sammenlægningen af de to banker giver en fremtidig basiskapital på 532,4 mio. kr. Derfor kan den sammenlagte bank fremover påtage sig et enkelt engagement på helt op til:

Bank	Samlet engagement
Sammenlagt bank	133,1 mio. kr.

Tabel 9: Oversigt over den sammenlagte banks mulige maksimale engagement med én kunde

Den sammenlagte bank kan altså påtage sig et enkelt engagement, der er næsten dobbelt så

²⁶ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 39

²⁷ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 40

stort som hidtil. Derved vil der være mulighed for at sikre sig forretninger med væsentligt større kunder. Om bankerne kan finde kunder i den størrelse i deres markedsområde, skal jeg lade være usagt, men nu er forudsætningerne i hvert fald tilstede. En pointe der er vigtig i forhold til hvor store engagementer den sammenlagte bank fremover kan påtage sig, er reglerne i kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag punkt 83, som nævnt i afsnit 11 vil et ikke flytbart engagement vægte med fire gange engagementet. Med den nye samlede basiskapital, kan den sammenlagte bank bedre påtage sig større engagementer, og de risikerer ikke i samme omfang, som tidligere at et ikke flytbart engagement som følge af bilag punkt 83 overstiger reglerne i LOFV § 145, stk.1. Sagt på en anden måde kan banken fremover tillade sig at satse lidt mere i forbindelse med større erhvervsengagementer.

Sidst i afsnit 11 nævnte jeg ligeledes, at LOFV § 145 stk. 2. begrænsende bankernes mulighed for at påtage sig store engagementer, idet summen af engagementer, der udgør mere end 10 % maksimalt må udgøre 800 % af basiskapitalen. Hidtil har dette altså betydet, at vores to banker ikke har kunnet påtage sig store engagementer, der har vægtet mere end:

Bank	Stort engagement 2009	Maksimal vægtning til store engagementer
Lollands Bank	25,74 mio. kr.	2.059,2 mio. kr.
Møns Bank	27,50 mio. kr.	2.200 mio. kr.

Tabel 10: Oversigt over grænsen for store engagementer og mulig maksimal vægtning af store engagementer for Møns Bank og Lollands Bank

Med sammenlægningen af de to banker forbedres bankens mulighed for at låne ud til store engagementer. I første omgang selvfølgelig fordi reglen om højst 800 % af basiskapitalen skal kunne bindes i forbindelse med store engagementer, men også fordi der fremover skal mere til at være et stort engagement i den sammenlagte bank.

Bank	Stort engagement 2009	Maksimal vægtning til store engagementer
Sammenlagt bank	53,24 mio. kr.	4.259,2 mio. kr.

Tabel 11: Oversigt over grænsen for store engagementer og mulig maksimal vægtning af store engagementer for den sammenlagte bank

Som det fremgår af ovennævnte tabel vil den sammenlagte bank have øget deres mulighed betydeligt for lovligt at påtage store engagementer. Det er dog klart, at banken ikke vil gøre brug af dette i et så drastisk omfang. Årsagen til dette er, at det vil kræve, at bankens

basiskapital til at dække disse engagementer alene, skulle udgøre mindst 3.407.360 kr., hvilket selvfølgelig er fuldstændig usandsynligt. Dertil kommer, at bankerne i dag er ret forsigtige med at påtage sig store engagementer. Summen af store engagementer udgør i dag 37,3 %²⁸ for Møns Bank og 44 %²⁹ for Lollands Bank. Derfor er der ikke noget, der tyder på, at det er noget, der spekuleres i i dag.

Sammenlægningen af de to banker giver altså den nye bank mulighed for at bruge den samlede basiskapital til at påtage sig væsentligt flere større engagementer end hidtil.

11.2 Opsummering på basiskapitalen og solvens

Sammenlægningen vil som nævnt i afsnit 11.1 betyde, at den nye banks mulighed for at låne ud til større engagementer øges, og samtidig, hvad der er næsten lige så vigtigt, kan bankens solvens fremover bedre kunne klare den påvirkning, som eventuelle ikke flytbare store engagementer vil have på solvensen. Dette vil klart give en behagelig sikkerhed for banken. Sammenlægningen giver som sagt banken en betragtelig vækstmulighed overfor større kunder, som man må forvente vil kunne genere et forbedret forretningsafkast med til gavn for aktionærerne.

En anden ting, der er værd at nævne drejer sig om Møns Banks basiskapital. Af deres basiskapital forfalder et efterstående kapitalindskud på 50 mio. kr. i 2014, men med mulighed for førtidig indfrielse allerede i 2011. Kapitalindskuddet er forrentet med CIBOR 3 md. + 125 bp³⁰. Det kan sagtens vise sig at være en god ide for banken og dermed aktionærerne at få dette indfriet i 2011, idet renten med stor sandsynlighed vil stige efterfølgende. Hvis dette kapitalindskud bortfalder og ikke bliver afløst af et tilsvarende, vil det betyde et fald i bankens solvens med ca. 4 % til ca. 18 %. Dette er måske stadig en fornuftig solvensprocent, men det vil samtidig betyde en reduktion i bankens muligheder for at påtage sig store enkeltengagementer eller store engagementer i det hele taget. Banken kan undgå at dette sker ved at fusionere med Lollands Bank og derved fastholde og øge deres forretningsmuligheder til gavn for banken og aktionærerne.

I forbindelse med et øget forretningsomfang, skal banken dog være sikker på at have sin kreditpolitik med sig, således at nye meget store engagementer ikke påfører banken store tab. Tab på engagementer i den omtalte størrelsesorden vil hurtigt kunne bringe banken i vanskeligheder, derfor er en kreditvurdering og etableringen af reelle sikkerheder et must.

²⁸ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 25

²⁹ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 45

³⁰ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 33

Dette er selvfølgelig sund fornuft, men udover fornuften vil en vækst i forretningsomfanget for den sammenlagte bank også være ensbetydende med et strengere kapitalkrav fra finanstilsynets side.³¹ Derfor kan banken ligeså godt indstille sig på dette med det samme, når nu væksten er en målsætning. I det tilfælde at banken forventer at have en særlig høj vækst indenfor et segment, vil det ligeledes kræve et yderligere forhøjet kapitalkrav.

Indtil nu har jeg oplyst en del forskellige argumenter for, hvorfor en fusion af de to banker kan vise sig at være en fordel for bankens aktionærer. Derfor vil jeg nu gå skridtet videre og se på hvorledes en fusion kan gennemføres på en hensigtsmæssig måde. Jeg starter ud med selve fusionen og mulighederne for dennes gennemførelse.

12. Fusionen af de to banker

Når de to banker skal fusionere, er det vigtigt, at det sker på den mest hensigtsmæssige måde rent økonomisk. Begge banker er børsnoterede, derfor spiller værdien af bankernes aktier en meget væsentlig rolle i forbindelse med afklaringen af, hvad der er den mest hensigtsmæssige fremgangsmåde. Fusionen kan som antydnet ske på flere forskellige måder. Eksempelvis kan man vælge at oprette en ny bank og overføre alle aktiverne fra de gamle banker til den nye bank. Alternativt kan man lade den ene bank opkøbe aktiekapitalen i den anden og fortsætte i den ene banks regi eventuelt med et nyt navn og logo. Den mest overskuelige måde vil være, hvis den ene bank opkøber aktiekapitalen i den anden bank, og herved overtager ejerskabet af banken, idet man ved denne model undgår at skulle stifte ny virksomhed, og udfordringerne med at overdrage aktiver og passiver.

Officielt er det aktionærerne, der ejer de enkelte banker, og det er dem, der skal acceptere prisen for handlen. Derfor er det væsentligt at afgøre, hvad prisen er for aktierne, inden man afgør, hvorledes man bør arbejde videre med sagen. Bankernes aktiekapital og aktiekurs var med udgangen af 2009 følgende:

Bank	Stykstørrelse	Aktiekurs 2009	Antal aktier	Aktiekapital pålydende
Lollands Bank	20 kr.	195	915.000	18.300.000
Møns Bank	20 kr.	126	1.200.000	24.000.000

Tabel 12: Stykstørrelse, ultimokurs, antal aktier og pålydende aktiekapital for Lollands og Møns Bank 2009³²

³¹<http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Presse-2010/~media/Nyhedscenter/2010/Vejledning.ashx> - s. 5

³² Lollands Bank Årsrapport 2009 og Møns Bank Årsrapport 2009

Som det fremgår af tabellen ovenfor har både Lolland Bank og Møns Bank en stykstørrelse på deres aktier på 20 kr. Dermed udgør værdien af aktierne pr. ultimo 2009 henholdsvis 178.425.000 kr. for Lollands Bank og 151.200.000 kr. for Møns Bank. Kurserne på aktierne blev ved udgangen af 2009 handlet til en kurs på henholdsvis 195 og 126, hvilket er 9,75 og 6,3 gange højere end den nominelle værdi. Til trods for dette er denne kurs væsentligt lavere end i 2007, hvor kurserne for begge aktierne var ca. det dobbelte af værdien i dag. Dette drastiske fald i aktiekursen må vurderes at være et klart resultat af det generelle fald i aktierne i 2008, idet bankernes basisindtjening som nævnt i afsnit 6 ikke er faldet i samme periode. Derfor formodes faldet i aktiekursen at skyldes en generel mistillid til bankerne i Danmark og forventninger om store tab indenfor en kortere årrække. Faldet i aktiekurserne er også ensbetydende med, at hvor bankerne tidligere havde en kurs indre værdi på deres aktier, der var væsentligt over 1, er kurs indre værdi nu under 1. Kurs indre værdi for en aktie udregnes ud fra følgende formler:

$$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Aktiekapital (antal stk. reduceret for egen beholdning)}} = \text{indre værdi pr. aktie}$$

Resultatet af denne beregning indsættes i følgende formel:

$$\frac{\text{Børskurs}}{\text{Indre værdi pr. aktie}} = \text{kurs indre værdi}$$

Indre værdi pr. aktie viser, hvor meget egenkapitalen udgør for den mængde aktier, der ikke er i bankens ejerskab, mens kurs indre værdi viser, hvor høj aktiekursen er i forhold til den mængde egenkapital, den repræsenterer. Bankerne har på nuværende tidspunkt en kurs indre værdi på henholdsvis 0,7³³ for Lollands Bank og 0,6³⁴ for Møns Bank. Altså er aktiekursværdien for begge banker på nuværende tidspunkt lavere, end den egenkapital aktien repræsenterer.

12.1 Prisen for køb af banken

Hvis vi antager, at en optimal fremgangsmåde for denne fusion er, at Lollands Bank, der på nuværende tidspunkt er den bank, hvis aktier har den største kursværdi, overtager aktierne i

³³ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 45

³⁴ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 25

Møns Bank, så er spørgsmålet, hvad kan man så forvente aktionærene i Møns Bank er villige til at sælge til? Umiddelbart er prisen på banken ret klar, det bør være den tidligere omtalte kursværdi på aktierne på 151.200.000 kr. Spørgsmålet er, om aktionærene vil være tilfredse med dette? Svaret på dette spørgsmål vil med stor sandsynlighed, og uden de store overvejelser være et nej.

I afsnit 12 fastslog jeg, at kurs indre værdi for Møns Bank var ca. 0,6. Det skyldes at kursværdien på aktiekapitalen på 151.200.000 kr. er væsentligt mindre end egenkapitalen på 252.600.000 kr. Hvis aktionærene sælger alle deres aktier til den aktuelle børskurs på 126, opgiver de reelt den del af egenkapitalen, der udgør forskellen mellem den bogførte egenkapital og kursværdien af aktiekapitalen. Et beløb svarende til 101.400.000 kr. At aktionærene accepterer denne løsning er mildest talt usandsynligt af flere af følgende årsager:

- Mange af aktionærene har med stor sandsynlighed købt deres aktier til en højere kurs end den aktuelle. Derfor vil et salg til denne pris betyde et tab for dem, hvilket mange aktionærer ikke er indstillet på at acceptere, når banken langt fra kan betragtes som værende nødlidende.
- Kursen på Møns Bank aktien var så sent som i 2007 oppe på 245³⁵ ved en stykstørrelse på 20 kr. pr. aktie. I årene inden var kursen endda helt oppe i nærheden af 300. At sælge til den aktuelle kurs vil være at opgive muligheden for, at aktien vinder noget af det tabte tilbage, hvilket man nok kan forvente aktien gør indenfor en årrække, især når kurs indre værdi er så langt nede.
- Nogle af aktionærene vil være imod sammenlægningen af principielle eller emotionelle årsager, og de ønsker at stå last og brast med banken. Det er sådanne aktionærer, der kan være svære at overbevise om, at et salg vil være gunstigt i det hele taget, og da slet ikke til en værdi væsentligt under egenkapitalen.
- Hvis det bliver offentliggjort, at man har planer om at fusionere, og at Lollands Bank ønsker at købe til den aktuelle kurs, vil alene forventningen om et opkøb af aktierne kunne presse kursen på Møns Banks aktier opad. Denne potentielle kursstigning vil mange af aktionærene sikkert ikke lade glide sig af hænde. Hvis aktionærene i Møns Bank derfor afslår opkøbet til den aktuelle kurs, vil det være meget sandsynligt, at Lollands Bank vil vende tilbage med et nyt højere tilbud. Derfor vil der være lykkejægere, der vil efterspørge aktien omgående, hvilket kan presse aktiekursen

³⁵ Møns Bank Årsrapport 2009 s. 25

opad.

Hvis Lollands Bank og Møns Bank skal gøre sig forhåbninger om at fusionere gennem Lollands Banks opkøb af aktierne i Møns Bank, skal det sandsynligvis ske til en pris, der er et stykke over den aktuelle kursværdi. Alternativt skal Møns Banks aktionærer betales med noget, der forventeligt har et tilsvarende vækstpotentiale, således at aktionærerne ikke giver endeligt afkald på muligheden for at vinde noget af kurstabet fra år 2008 tilbage.

En mulighed for Lollands Bank kan være at betale for købet af Møns Bank med aktier i Lollands Bank, derved vil aktionærerne have en mulighed for at opleve tilsvarende kursstigninger, som man kan forvente, man vil kunne opleve med Møns Bank indenfor en kortere årrække. Om det er en god ide, vil jeg afklare i det kommende afsnit.

I første omgang vil jeg dog konkludere, at fusionsmodellen med Lollands Banks opkøb af Møns Bank sikkert vil forudsætte, at Lollands Bank skal tilbyde en pris for aktierne, der er noget højere end den aktuelle kurs. Jeg forventer, at Lollands Bank sandsynligvis bliver nødt til at tilbyde en kurs pr. aktie på ca. 140-150, for at sikre sig aktionærernes tilslutning til aftalen. Om det er tilstrækkeligt, er vanskeligt at sige, da det må afhænge af aktionærernes forventning til Møns Bank aktiens udvikling inden for de kommende år. Hvis de forventer stigende kurser, er spørgsmålet, om de har tålmodighed til at vente på stigningerne. Det er dog meget forventeligt, at Lollands Bank får lidt hjælp til opkøbet i og med Møns Bank i regnskabet 2009, har haft betydelige nedskrivninger på deres udlån. Så længe banken forventer tab i sådan en størrelsesorden, kan det være vanskeligt at sige, om aktiekursen vil forventes at stige i et sådant omfang, at det gør det mere attraktivt for aktionærerne at beholde aktien indtil videre. I skrivende stund er Møns Bank aktien handlet til kurs 130³⁶. Hvilket er en forholdsvis stor stigning i forhold til ultimokursen. Usikkerheden om yderligere kursstigninger vil sikkert betyde, at flere aktionærer accepterer tilbuddet om en hurtig gevinst. Dette kan især være nogle af de aktionærer, der grundet lavkonjunktoren er kommet i en situation, hvor de meget gerne vil have solgt hurtigt, men ikke er helt tilfreds med den aktuelle kurs.

Det er også meget sandsynligt, at prisen godt kan afhænge af betalingsmidlet, idet en eventuel betaling med aktier kan imødekomme nogle af aktionærernes ønsker om fortsat have muligheden for en kursgevinst. Hvis vi antager, at tilbuddet om overtagelse af Møns Banks

³⁶ www.euroinvestor.dk pr. 28.03.2010

aktier sker til kurs 140, vil det beløb Lollands Bank skal udrede være i alt 168 mio. kr. forudsat at Lollands Bank selvfølgelig ikke ejer nogle af aktierne i forvejen.

12.2 Hvordan overdrages banken?

Som antydnet i afsnit 12 har Lollands Bank flere muligheder for at betale aktionærerne i Møns Bank de 168 mio. kr. som de skal have for aktierne i banken. Lollands Bank kan vælge enten at betale beløbet kontant eller med aktier svarende til den aftalte værdi. En tredje mulighed kan dog være at bankerne, grundet deres kommende samarbejde og nære geografiske beliggenhed vælger en tredje løsning, nemlig den at bytte aktier i et forhold, der tilfredsstiller aktionærerne. Uanset hvilken fremgangsmåde Lollands Bank ønsker at benytte, vil det uden tvivl kræve, at den store regnemaskine skal i brug.

12.2.1 Køb med kontanter

Hvis Lollands Bank vælger at betale købet af Møns Banks aktier kontant skal de rejse beløbet til opkøbet. Godt nok har Lollands Bank et beløb i størrelsesordenen 223 mio. kr. i kassebeholdning og tilgodehavender i centralbanker³⁷ ultimo 2009, men banken kan ikke uden videre bruge disse midler til at købe aktierne i Møns Bank. Dette skyldes, at disse midler udgør en del af det likviditetsberedskab, som banken skal have for at overholde lovgivningen³⁸. Udover kravet fra lovgivningen har bestyrelsen i Lollands Bank pålagt banken at have en overdækning i forhold til lovgivningens krav på 50 %.³⁹ Hvorvidt dette kan lade sig gøre, såfremt banken bruger noget af deres indestående til køb af aktierne, kan jeg ikke endeligt fastslå. Jeg vil dog formode, at det kan blive en udfordring.

Hvis ikke Lollands Bank har midlerne til købet til rådighed selv, kan de vælge at låne dem. Her kan banken benytte sig af flere forskellige muligheder. For det første kan de vælge at rejse midlerne igennem et almindeligt lån i pengemarkedet. Et sådant lån vil i dette tilfælde blive udstedt af en anden aktør i branchen, som har likviditet til overs. Som en anden mulighed kan Lollands Bank vælge at optage ansvarlig lånekapital eller hybrid kernekapital. I modsætning til Møns Bank har Lollands Bank ikke nogen efterstående kapitalindsud på nuværende tidspunkt, men det forhindrer dem ikke i at optage nye, blot formålet er til stede. Ser man først på mulighederne for at rejse pengene gennem et pengemarkedslån, vil der være flere aspekter, der vil være fornuftigt at overveje: Løbetid, forrentning, vilkår for eventuel førtidig indfrielse

³⁷ Lollands Bank Årsrapport 2009

³⁸ LOFV § 152

³⁹ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 9

og lånebehovet.

Som tidligere omtalt kan det være en fordel for Lollands Bank at offentliggøre, hvad formålet med lånet er. Årsagen er, at hvis det er offentligt kendt, at pengene skal bruges til at købe aktiekapitalen i en bank, der har en kurs indre værdi på ca. 0,6, kan det have en positiv effekt på den rente, banken kommer til at betale for lånet. Det skyldes at egenkapitalen i den fremtidige bank øges med mere end den aktiekapital, der betales for.

Lollands Bank kan som nævnt også vælge at optage enten ansvarlig lånekapital eller hybrid kernekapital til finansieringen af aktiekapitalen. Disse typer kapital vil dog med stor sandsynlighed være væsentligt dyrere for Lollands Bank end et almindeligt pengemarkedslån. Til gengæld vil disse typer kapital med stor sandsynlighed være muligt at skaffe med længere løbetider. Renten på pengemarkedslånet afhænger som nævnt oftest af långivers vurdering af låntagers nøgletal og situation. Med baggrund i dette faktum kan det vise sig at være en ide for Lollands Bank at kombinere de omtalte finansieringsmuligheder. Et af de nøgletal der har indflydelse på långivers vurdering, er netop bankens solvens. Solvensen som er uddybet i afsnit 11 anghænger af banken basiskapital og deres risikovægtede poster. Ansvarlig lånekapital og hybrid kernekapital vil kunne tælles med i bankens basiskapital. Dette vil medføre, at bankens solvens øges. Når banken kan fremvise en solvens på et højere niveau end hidtil, er det meget sandsynligt, at långiverne indvilger i, at renten på pengemarkedslånet bliver mindre end hvad banken ellers ville være blevet tilbudt. Dermed kan renten på pengemarkedslånet være mindsket i et omfang, der gør, at den samlede finansieringsudgift viser sig at være mindre end, hvis man havde valgt at satse på en af løsningerne hver for sig. Det er usædvanligt for en bank i Lollands Banks størrelse at optage hybrid kernekapital. Ansvarlig lånekapital er mere almindeligt for banker i denne størrelse. Lollands Bank har dog ikke optaget ansvarlig lånekapital på nuværende tidspunkt. Hvorvidt det er muligt for en bank i Lollands Banks størrelse at optage hybrid kernekapital i et normalt marked, og i givet fald til hvilken pris, er vanskeligt at sige. Dog har Lollands Bank netop haft en god mulighed for at optage hybrid kernekapital gennem regeringens hjælpepakke bankpakke II også kaldet kreditpakken. Hvilke muligheder Lollands Bank kunne have fået ud af bankpakke II vil blive gennemgået i det kommende afsnit.

12.2.1.1 Effekt af eventuel bankpakke II

Officielt har Lollands Bank for længst meldt ud, at de ikke ønskede at søge om hybrid kernekapital gennem regeringens bankpakke II. Årsagen til dette fravalg var, at banken mente

at deres likviditets- og kapitalforhold var så gode⁴⁰, at de ikke mente kapitaltilskuddet var nødvendigt. Selvom det nu er for sent at søge om kapitaltilskuddet, er det i forhold til min problemformulering interessant, at se på om sammenlægning af Møns og Lollands Bank kunne have været finansieret, hvis blot Lollands Bank havde valgt at søge om midler fra bankpakke II.

Bankpakke II, der blev vedtaget i februar 2009 gav danske pengeinstitutter, såfremt disse kunne godkendes til det, mulighed for at låne hybrid kernekapital af staten. Helt konkret kunne pengeinstitutterne låne så meget hybrid kernekapital, at deres samlede kernekapitalprocent steg til 12 %. Såfremt pengeinstituttet allerede havde en kernekapitalprocent på 12 % eller derover ville pengeinstituttet kunne supplere deres kernekapital med yderligere 3 %. Hvis et pengeinstitut i forbindelse med ansøgningen om hybrid kernekapital havde en kernekapitalprocent på under 6 %, ville der være mulighed for en individuel aftale. Pengeinstituttet kunne altså ikke være sikre på, om de kunne låne noget overhovedet, og de kunne slet ikke være sikre på, om de kunne låne så meget, at de efterfølgende havde en kernekapitalprocent på 12. Ansøgningsfristen for kapitalindsuddet var 30.06.2009, og Lollands Bank sagde som nævnt nej tak til kapitalindsuddet. Hvis de havde takket ja, ville de være en af de banker, der kunne få tilført et tilskud så stort, at det ville svare til, at deres kernekapitalprocent steg med 3 %. Dette skyldes, at banken pr. 30.06.2009 havde en kernekapitalprocent på 17⁴¹. I halvårsregnskabet er der ikke tilstrækkelig informationer til at udregne nøjagtig, hvor stort et beløb Lollands Bank kunne øge deres kernekapital med som følge af bankpakke II. Kernekapitalprocenten udregnes ud fra følgende formel:

Kernekapital x 100

Risiko vægtede poster

I årsregnskabet 2009 udgjorde kernekapitalen i Lollands Bank 266, 5 mio. kr.⁴²

Kernekapitalen bestod udelukkende af egenkapital og opskrivningshenslæggelser. Hvoraf opskrivningshenslæggelserne kun udgjorde ca. 2,4 mio. kr. Derfor antager jeg at opskrivningshenslæggelserne udgør et tilsvarende beløb i halvårsregnskabet for 1. halvår 2009. Dermed udgør kernekapitalen ca. 262 mio. kr. og med en kernekapitalprocent på 17 %, bør

⁴⁰ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 10

⁴¹ Lollands Bank Halvårsrapport for 1. halvår 2009 s. 2

⁴² Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 39

muligheden for kapitaltilskuddet fra Bankpakke II udgøre ca. 46,4 mio. kr.

Hvis en bank ikke er med i bankpakke II, er reglen, at hybrid kernekapital maksimalt må udgøre 15 % af kernekapitalen. Denne regel vil lige nøjagtig være overholdt, hvis Lollands Bank modtog et kapitaltilskud i den omtalte størrelsesorden. Det betyder, at Lollands Bank i princippet kan modtage et kapitaltilskud på dette beløb fra en hvilken som helst udbyder, nu de ikke kan nå at tilslutte sig bankpakke II. For banker der er med i bankpakke II er reglerne dog ændret. Det betyder, at for disse pengeinstitutter kan den hybride kernekapital udgøre op til 50 % af den samlede kernekapital.

Som det tydeligt ses har Lollands Bank ikke kunnet rejse alle midlerne til køb af Møns Banks aktiekapital ved deltagelse i bankpakke II. Derfor ville det have været nødvendigt at lave en løsning, der kombinerer et kapitalindskud via bankpakke II, med et andet indskud af supplerende ansvarligt lånekapital eller et pengemarkedslån.

Havde banken ansøgt om hybrid kernekapital ville renten på dette indskud have ligget mellem 9 – 11,25 %, og indskuddet ville kunne indfries efter tre år til kurs 100. Hvis ikke lånet er indfriet inden seks år vil kursen være 105 og efter syv år eller mere vil kursen være 110.

Hvis vi antager, at Lollands Bank ville tilhøre den del af pengeinstitutterne, der har kunnet låne billigst, vil deres årlige udgift til dette lån være ca.

$$46,4 \text{ mio. kr.} \times 9 \% = 4.180.000 \text{ kr.}$$

Hvis vi anslår, at den forhøjede kernekapitalprocent og solvens for Lollands Bank betyder, at de kan funde deres pengemarkedslån væsentligt billigere end de ellers kunne, vil denne udgift måske kunne betale sig i et vist omfang. Hvis vi anslår, at Lollands Bank stadig ønsker at optage et pengemarkedslån på 168 mio. kr., og at de kan funde dette 0,4 % billigere end, hvis de ikke havde modtaget kapitalindskuddet fra bankpakke II, vil det betyde at deres funding udgift reduceres med:

$$168 \text{ mio. kr.} \times 0,4 \% = 672.000 \text{ kr.}$$

Hvis Lollands Bank samtidig vælger blot at placere det samlede kapitalindskud passivt til en fast rente på tre procent i samme periode vil indtægten fra dette udgøre:

$$46,4 \text{ mio. kr.} \times 3 \% = 1.392.000 \text{ kr.}$$

Dermed er merudgiften ved det ekstra kapitalindskud reduceret til ca. 2.1 mio. kr. alene ved en passiv placering af kapitalindskuddet. Hvis dette i stedet bruges aktivt som basiskapital til at øge bankens udlån vil denne merudgift hurtigt kunne reduceres væsentligt. I regneeksemplet ovenfor fokuserede jeg kun på kapitalindskuddets effekt på den eventuelle kontantfinansiering af købet af Møns Bank. Hvis banken modtager kapitalindskuddet, vil den rente, de betaler på nogle af deres øvrige lån til nationalbanker og kreditinstitutter med stor sandsynlighed også falde, og renteudgiften generelt kan derved falde, således merudgiften ved at optage supplerende kapitalindskud reduceres yderligere.

Præcis hvilken konstellation banken skal vælge, hvis de skal vælge en løsning med en kontant betaling, vil kræve mere overvejelse og mere specifikt kendskab til bankens forhold. Om det er kontant betaling af Møns Banks aktiekapital, der er at foretrække vil blive opridset yderligere i de kommende afsnit.

12.2.2 Køb med aktier

Inden finanskrisens start var aktier et meget anvendt betalingsmiddel i forbindelse med opkøb af filialer og hele banker. Fremgangsmåden var som oftest, at det overtagne institut betalte ved at udstede nye aktier og afregne med dem, hvis der var tale om større overtagelser. Var der tale om mindre overdragelser, betalte den overtagne bank som regel blot med aktier fra egen beholdning.

Hvis Lollands Bank skal afregne de 168 mio. kr. til Møns Banks aktionærer, vil kontantbetaling som følge af en aktieemission umiddelbart være en indlysende mulighed. Hvis Lollands Bank skal udstede yderligere aktier for at afregne det aftalte beløb, vil det kræve tæt ved en fordobling af antallet af eksisterende aktier. Mere præcist skal der udstedes 861.538 styk aktier. Dette er naturligvis under forudsætningen af, at aktierne kan afsættes til den nuværende kurs. At forestille sig, at efterspørgslen efter aktier i Lollands Bank vil være så stor, at man næsten kan fordoble aktieantallet til samme kurs, forekommer mig meget optimistisk. Dette vil formodentlig betyde, at såfremt banken skal gøre sig forhåbninger om at rejse tilstrækkeligt kapital ved en aktieudvidelse, må det forventes, at det kommer til at ske til en lavere kurs end den nuværende. Dermed vil også antallet af aktier stige yderligere. Hvis Lollands Bank vælger løsningen med aktieudvidelsen, vil det med stor sandsynlighed presse kursen på både de nye og de allerede eksisterende aktier. For at undgå, at de eksisterende aktionærer vil opleve, at værdien af deres aktier bliver udvandet, vil Lollands Bank være nødt til at tilbyde de eksisterende aktionærer mulighed for at tegne yderligere aktier ved at udstede tegningsretter. Kursen på disse tegningsretter vil allerede indikere, at banken forventer et

kursfald på aktierne som følge af emissionen.

Om hele ideen med at genere midler gennem en aktieemission er ret god, er et lidt svært spørgsmål at besvare. Selvfølgelig er det let for banken ikke at skulle finde kontant finansiering andetsteds, og derved undgå at skulle betale en massiv renteudgift. Omvendt vil de nye aktionærer på sigt også forvente at blive honoreret gennem et årligt udbytte. I begge tilfælde vil udvidelsen afkræve en løbende afregning til fundingen. Selve essensen af problemet med aktieudstedelsen er, at bankens kurs indre værdi som nævnt på nuværende tidspunkt er ca. 0,7. Dette tal er som tidligere nævnt ensbetydende med, at kursværdien af aktierne er mindre, end den egenkapital den repræsenterer. Hvis dette allerede er tilfældet, er det så hensigtsmæssigt at udstede yderligere aktier, og derigennem trykke kursen yderligere? Gør man dette og kursen trykkes yderligere, vil det betyde at kurs indre værdi falder yderligere. Dertil kommer spørgsmålet, om det er hensigtsmæssigt at lave udvidelsen og trykke bankens aktiekurser for at købe en bank, der ligeledes har en lav kurs indre værdi? Der er ingen tvivl om, at det umiddelbart ikke er hensigtsmæssigt at udstede aktier til opkøbet af Møns Bank, idet det som tidligere nævnt forventes at betyde at Lollands Banks kurs indre værdi falder yderligere. Inden man dog affærdiger denne mulighed helt, er man nødt til at se lidt på, hvad det er man forventeligt køber for pengene, der rejses med de nyudstedte aktier. I dette tilfælde skal beløbet bruges til at købe Møns Banks aktiekapital. Møns banks kurs indre værdi er som nævnt endnu lavere end Lollands Banks. Dette faktum kan faktisk godt være et argument for at lave aktieemissionen. Når aktierne i Møns Bank har en kurs indre værdi, der er lavere end Lollands Banks aktier, må man alt andet lige forvente, at denne aktie tilsvarende Lollands Banks aktie har et rimeligt vækstpotentiale på sigt. Dette kan med tiden opveje, den u hensigtsmæssighed som aktieemissionen i Lollands Bank umiddelbart tyder på at være. Vækstpotentialet i Lollands Banks aktie vil derved blive endnu større end i dag, og det rationaliseringspotentiale og det vækstpotentiale som denne sammenlægning giver kan være med til at sikre, at udstedelsen af de nye aktier i Lollands Bank kan ske til en bedre kurs end forventet. Dette forudsætter dog, at de potentielle investorer er bekendt med, hvad hensigten er med aktieemissionen. Det forudsætter ligeledes, at de potentielle investorer ved hvad den sammenlagte bank forventer at kunne generere af stigning i forretningsomfanget, og hvor meget banken forventer at kunne spare årligt ved sammenlægningen.

Med baggrund i den nævnte argumentation, kan det derfor ikke afvises, at fusionen kan ske ved udstedelse af nye aktier. Som afrunding kan jeg med sikkerhed sige, at hvis Møns Banks kurs indre værdi havde været væsentligt over 1, ville det bestemt ikke have været en

mulighed, at rejse midlerne til købet, ved udstedelse af aktier i Lollands Bank. Årsagen til dette skal igen findes i aktiens vækstpotentiale. Hvis Møns Banks aktie, havde så høj en kurs indre værdi, ville vækstpotentialet i aktien være en del mindre, end det er i dag. Derfor må man formode, at sandsynligheden for at kurs indre værdi ændrer sig i positivt favør, og derved gør aktieudstedelsen i Lollands Bank mere acceptabel, er lille. Derimod vil sandsynligheden for, at kursen forbliver forholdsvis uændret, eller falder være større, hvilket vil være rigtigt skidt, idet det vil betyde en endnu mindre kurs indre værdi for den samlede bank fremover. Hvis det var tilfældet, at Møns Bank havde en kurs indre værdi over 1, ville sammenlægningen af de to banker i øvrigt nok være sket ved, at Møns Bank havde opkøbt aktierne i Lollands Bank i stedet.

12.2.3 Ombytning af aktier

I afsnit 12 kom jeg flere gange ind på, at begge banker i øjeblikket har en kurs indre værdi i størrelsesordenen 0,6 – 0,7. Dette faktum kan betyde, at Lollands Bank vil være lidt tøvende med at lave en aktieemission, og risikere at kursen på de gamle og nye aktier falder og udvander kurs indre værdi yderligere. Derfor er det meget sandsynligt, at ledelsen i Lollands Bank vil forsøge en anden mere sikker metode end at udbyde aktierne på fondsbørsen. På nuværende tidspunkt er der som bekendt en masse aktionærer i Møns Bank, der skal afregnes kurs 140 for hver af deres aktier. Ledelsen i Lollands Bank vil med stor sandsynlighed med fordel kunne tilbyde aktionærerne i Møns Bank aktier i Lollands Bank i bytte for deres nuværende aktier. På denne måde kan ledelsen i Lollands Bank vide med stor nøjagtighed, hvor mange nye aktier, der skal udstedes, og til hvilken kurs aktierne afregnes. Ombytningsforholdet vil med stor sandsynlighed afhænge af netop forholdet mellem bankernes kurs indre værdi. Idet Lollands Bank på nuværende tidspunkt har en kurs indre værdi en smule højere end Møns Bank vil bytteforholdet sikkert være knap en Lollands Bank aktie for hver aktie i Møns Bank.

Ved at bytte aktierne på ovennævnte måde direkte med de omtalte aktionærer overgår risikoen for kursfald i forbindelse en aktieemission reelt til de nye aktionærer. Det skal forstås på den måde, at bankens ledelse kender den aftalte byttekurs, og de kan derfor forholde sig til denne. Til gengæld kan det ske, at nogle af de nye aktionærer bliver sorteper. Dem der reelt ikke har været interesseret i at overtage aktier i Lollands Bank, i bytte for dem de tidligere havde i Møns Bank, men er blevet tvunget, idet det er accepteret på bankens generalforsamling. Når transaktionen er sket, og aktionæren skal sælge den nyerhvervede aktie, er det hans risiko, hvis kursen har ændret sig i forhold til den ombytningskurs, han har

fået aktien til. På denne måde tilgodeses eksisterende og blivende aktionærer frem for aktionærer, der ønsker at sælge. Om denne fremgangsmåde er til gavn for aktionærene jævnfør problemformuleringen er det ikke muligt at af- eller bekræfte. Umiddelbart er det en fordel for aktionærene, at overdragelsen sker under ordnede forhold og til kontrollerbare omkostninger. Selvfølgelig er det i de eksisterende aktionærer i Lollands Bank, og fremover blivende aktionærer i den kommende fælles banks interesse, at bytteforholdet mellem de to aktier er reelle. Herved udgås det, at der mistes for stor en del af bankens formue til de aktionærer, der omgående ønsker at sælge ud.

12.3 Opsummering på købet af Møns Bank

I de foregående afsnit er Lollands Banks forskellige muligheder for at finansiere købet af Møns Banks aktiekapital blevet vendt. Banken kan vælge enten at finansiere købet ved at optage et pengemarkedslån, eller ved at kombinere et pengemarkedslån med et kapitalindskud i form af hybrid kernekapital eller anden ansvarlig lånekapital. Banken kan også vælge at finansiere købet ved at udstede nye aktier, enten på fondsbørsen, eller ved at tilbyde de eksisterende aktionærer i Møns Bank aktier i Lollands Bank i stedet for deres eksisterende aktier. Hvilken måde, der er mest fordelagtig, er vanskeligt at sige, idet det afhænger af mange faktorer.

For det første afhænger det af hvilken kurs aktionærene i Møns Bank er indstillet på at sælge til, idet denne kurs afgør selve købsprisen. Derudover afhænger beslutningen af, hvilke priser Lollands Bank kan få på hybrid kernekapital eller ansvarlig lånekapital, da det er for sent at søge om kapitalindskud via bankpakke II. Hvis banken kan skaffe nogle af de omtalte finansieringstyper, vil valget også afhænge af, hvilken effekt disse indskud vil få på bankens udgifter til funding af købesummen og på bankens øvrige fundingsudgifter.

Bankens valg af finansiering afhænger også af muligheden for at foretage en aktieemission. Lollands Banks ledelse er af deres bestyrelse bemyndiget til at fortage aktieemissioner for indtil 17,7 mio. kr.⁴³ Aktieemissionen der er nødvendig for at købe Møns Bank vil udgøre ca. 17,23 mio. kr., hvis emissionen sker på fondsbørsen. Dette forudsætter dog, at kursen på aktierne holder sig i nærheden af kursen på de eksisterende aktier. Hvorvidt dette vil ske, er svært at sige præcist. Valget af finansiering afhænger ligeledes af, om Møns Banks aktionærer vil acceptere at modtage Lollands Banks aktier i bytte for deres eksisterende aktier, og i givet fald hvilket bytteforhold, man kan blive enige om.

⁴³ Lollands Banks Årsrapport 2009 s. 12

Jeg vurderer, at det er vanskeligt med mit begrænsede kendskab at afgøre, hvad der vil være den bedste løsning. Jeg mener dog, at aktieombytningen vil være en meget attraktiv løsning for både Lollands Banks aktionærer, og de aktionærer i Møns Bank, der er indstillet på at beholde aktierne i Lollands Bank fremover. Det skyldes, at banken undgår at skulle finde en finansiering af købesummen i kapital- eller pengemarkedet. Derved pålægges banken ikke en ekstra udgift til dette. Godt nok vil banken i stedet fremover have en potentiel udgift til betaling af et udbytte til aktionærerne. At denne udgift kan vise sig at være forholdsvis større end den renteudgift, som den kontante betaling kunne havde medført, kan dog ikke siges at være til skade for aktionærerne, set fra aktionærernes synspunkt. Ved at vælge løsningen med aktiebytning undgås derudover en situation, hvor Lollands Bank skal udbyde en meget stor aktiemængde til salg, og man risikerer derved ikke at skade, de eksisterende aktionærer unødigt ved, at kursen presses som følge af en ikke kontrollerbar emission. Altså vil jeg anbefale, at banken for at sikre en let og smidig sammenlægning benytter den fremgangsmåde, hvor de forsøger at aftale at bytte aktier med de eksisterende aktionærer i Møns Bank. Den løsning vurderer jeg, er den bedste for aktionærerne. Det skyldes udover de ovennævnte argumenter også det faktum, at når man fremover har en større bank, vil det være godt for aktionærerne, at aktiekapitalen ligeledes stiger, idet det vil skabe en mere likvid aktie, og derigennem sikre, at aktionærerne kan omsætte deres aktier bedre, hvis de ønsker at sælge deres aktier i fremtiden.

Jeg har nu valgt den løsning, jeg mener banken bør arbejde videre med. Samtidig mener jeg dog, at banken ikke helt skal skrotte løsningen med at optage ansvarlig lånekapital, idet banken hurtigt kan komme i en situation, hvor der kan drages fordel af at være bedre polstret. Dette kunne eksempelvis være tilfældet i forbindelse med, at den sammenlagte bank ønsker at gøre sig mere attraktiv overfor nye større kunder. Vi må heller ikke glemme, at vi netop har været igennem en finanskrisen, hvor mange banker er kommet i problemer som følge af nogle uheldige eksponeringer imod eksempelvis ejendomssektoren. Sådanne voldsomme eksponeringer har hverken Lollands Bank eller Møns Bank. Begge banker er dog eksponeret med over 10 % mod landbrug mm. Det kan meget vel betyde, at bankerne sagtens kan få brug for den ekstra polstring, hvis eksempelvis denne sektor skulle komme i endnu større vanskeligheder fremover. Den ekstra polstring som ansvarlig lånekapital kan tilbyde, vil kunne sikre, at banken bedre kan funde sine udlån, selvom der måtte komme store tab.

13. Sammenlægningen af bankerne som et projekt

Når to virksomheder lægges sammen opstår der en omfattende mængde spørgsmål, der skal besvares. Hvornår skal det ske? Hvordan skal det gøres? Hvem har ansvaret? Og hvad er konsekvensen for medarbejderne? Det er blot nogle af de relevante spørgsmål, der vil blive stillet og besvaret i forbindelse med fusionen. I dette afsnit vil jeg netop beskæftige mig med sammenlægningen. Det vil jeg gøre ved at betragte sammenlægningen som et projekt. For bedre at kunne overskue hele processen vil jeg benytte mig af 5X5 modellens styringsfunktioner⁴⁴. 5X5 modellen giver indsigt i de områder, der er af betydning for et projekt. Det drejer sig om projektopgaven i sig selv, projektledelse, interessenter, omgivelser og ressourcer. En del af 5X5 modellens styringsfunktioner er at danne opdragsgiverens projektformulering. Denne bruges til at organisere projektet. Projektformuleringen bliver efterfølgende videreudviklet til projektplanen, der ligeledes inddrager tidsaspektet i processen og definerer den kritiske vej for gennemførelse af sammenlægningen.

13.1 Projektopgaven - opdragsgivers projektformulering

I de følgende afsnit vil jeg systematisk gennemgå opdragsgivers projektformulering.

13.1.1 Projektopgaven

Projektopgaven, der er en slags indledning til opdragsgivers projektformulering, opstiller rammerne for projektet. I forhold til dette projekt går det ud på at definere, hvad behovet og nyttemålet er for projektet. Dette indebærer at lave en beskrivelse af projektet og stille skarpt på projektets mission og årsagen til projektet. I projektopgaven bør omfanget, indholdet af projektet og målet for projektet ligeledes bestemmes. Projektopgaven påbegynder også diskussionen om de forandringer, som projektet medfører og de problematikker, der blusser op som følge af dette. I de kommende fire afsnit bliver der arbejdet med disse problemstillinger.

13.1.1.1 Projektbeskrivelse

Lollands Bank og Møns Bank ønsker at fusionere. Årsagen til dette er primært et ønske om at stå stærkere i fremtiden. Ideen bag fusionen er opstået med baggrund i de senere års voldsomme udsving i konjunkturerne, og de store udfordringer det har givet for mange af landets større og mindre pengeinstitutter. Resultatet af de mange problemer for de finansielle

⁴⁴ Mikkelsen og Riis, 2007, s. 4

virksomheder i Danmark bliver, at der fremover bliver stillet større krav fra lovgivere, samarbejdspartnere og kunder. For bedre at kunne følge med disse forventninger ønsker bankerne at styrke deres kompetencer i fællesskab. En fusion mellem bankerne vil ligeledes give bankerne bedre mulighed for at sikre sig en bedre konkurrenceevne i årene fremover. Dette skyldes, at de to banker i fællesskab bedre kan indgå større erhvervsengagementer. Ligesom det forventes, at bankerne med den nye størrelse bedre kan opnå billigere finansiering, og mulighed for at sikre bedre priser på finansielle forretninger mm.

Udover at være godt rustede til en mulig vækst i de kommende år, hvor der er forventninger til en positiv udvikling i konjunkturerne, ønsker bankerne også at være klar til at opruste af en anden årsag. Politikerne i Folketinget har i 2009 vedtaget, at man ønsker at bygge en bro over Femern Bælt, dette forventer bankerne vil få meget positiv indflydelse på hele Lolland Falster området⁴⁵. Årsagen er, at en fast forbindelse til Tyskland vil betyde lettere og i et vist omfang billigere transport for virksomheder, der slår sig ned i området. Området er ikke kendt for mangel på arbejdskraft^{46,47}, og det vil være muligt at etablere sig billigt som virksomhed i dette område frem for i det fynske eller sønderjyske område. Med dette i baghovedet forventer bankerne en ekstraordinær positiv stigning i primært erhvervsetableringer i området. Når erhvervsområdet først blomstrer, vil det hurtigt have en positiv effekt på det private område, og det ønsker banken ligeledes at være en del af.

Endelig har bankerne også en forventning om, at de vil kunne spare en del personaleudgifter primært i stabsfunktionerne, hvilket kan medføre en årlig besparelse, der kan bruges positivt i retningen af et øget forretningsomfang.

13.1.1.2 Idegrundlag

Idegrundlaget for projektet er helt sikkert, at bankerne forventer en kommende opkonjunktur for Danmark generelt og for Lolland Falster området i særdeleshed. Denne opkonjunktur og vækstpotentialer i forbindelse med denne ønsker bankerne at være klar til. Derfor bliver den samlede bank ved sammenlægningen stærkere og derfor med større sandsynlighed en mulig samarbejdspartner for kunderne, og banken selv bliver en partner med stærkere forhandlingskraft for øvrige finansielle institutioner, der indgår i forretninger med den nye bank.

⁴⁵ Lollands Bank Årsrapport 2009 s. 10

⁴⁶ <http://folketidende.dk/2525-pa-lolland-falster-uden-job>

⁴⁷ <http://denfladeo.dk/2009/06/altid-h%c3%b8jere-arbejds%c3%b8shed/>

13.1.1.3 Målbeskrivelse

Mission og nyttemål for projektet er helt klart en succesfuld sammenlægning af de to banker. En sammenlægning der frem for alt holder tidsrammerne og budgetterne for sammenlægningen. Dertil kommer, at det naturligvis skal ske på en så professionel og effektiv måde, at ingen af de eksisterende kunder kommer til at opleve nævneværdig forringelse af bankens serviceniveau og af kundens engagement, før, under og umiddelbart efter sammenlægningen. Endelig er det selvfølgelig også en mission for projektet, at sammenlægningen opnår de forventede synergier, som langt hen af vejen er de bærende forudsætninger for etableringen af projektet. Hvert af de ovennævnte punkter må betegnes som succeskriterier for projektet. Et projekt som denne sammenlægning vil bestemt kræve en indsats både økonomisk og tidsmæssigt.

13.1.1.4 Forandringsopgaven

En sammenlægning af to banker må siges at være en stor forandringsopgave, idet den involverer to hele organisationer. Som udgangspunkt er det naturligvis kun en lille sluttet kreds, der tager de endelige beslutninger, men disse beslutninger vil have en meget stor effekt for nogle medarbejdere, og ikke nogen særlig stor indvirkning på andre. Nogle medarbejdere vil blive fyret, andre vil opleve, at de skal skifte arbejdsplads og muligvis også arbejdsopgaver. Det vil også være en forandring for kunder og samarbejdspartnere. Kunderne skal muligvis vende sig til et nyt serviceniveau, og måske skal samarbejdspartnerne vende sig til en mere slagkraftig eller omkostningsbevidst dagsorden. Mindst forandring vil der sandsynligvis ske for medarbejderne i linjefunktionerne. De vil opleve, at deres kollegaer i stabsfunktionerne skiftes ud, og at de derfor skal vende sig til nye ansigter. Sammenlægningen vil selvfølgelig også betyde, at de skal vende sig til nye forretningsgange og eventuelt nye produkter, men hvis ledelsen er hurtige til at melde ud, hvilke planer man har for filialstrukturen, vil bekymrede medarbejdere få vished om deres jobsituation, og derved vil der hurtigt være status quo for filialmedarbejderne.

13.1.2 Interessenterne

Kort opridset er de vigtigste interessenter i forhold til dette projekt medarbejderne, ledelsen og kunderne, da det er dem, der vil blive direkte berørt af sammenlægningen. Medarbejderne vil blive tydeligt berørt i deres hverdag, nogle mere end andre, og det er klart hos medarbejderne, at de største udfordringer kan forekomme, derfor er det vigtigt at informere disse grundigt både før og under projektet, ellers risikerer man, at projektet ikke lykkes i

samme udstrækning som forventet.

Med hensyn til interessenterne til dette projekt henvises til interessentanalysen i afsnit 14. I forhold til dette projekt er netop interessenterne en meget vigtig part, en part hvis Kooperation og involvering er essentiel. For ikke at bryde systematikken i opdragsgiverens projektformulering og for at give gennemgangen af interessenterne den plads den berettiger, er interessentanalysen udskilt separat i afsnit 14.

13.1.3 Omgivelserne

Omgivelserne for projektet er lidt vanskelige at opremse. I og med at der er tale om en stor sammenlægning, vil der være tale om omgivelser på interne og eksternt niveau.

I forhold til de interne omgivelser og i forhold til virksomhedens strategi, er dette projekt essentielt. Virksomhederne har strategiske ambitioner om at vokse, og dette er et meget stort skridt i den retning. Derfor vil denne sammenlægning klart stille spørgsmålstejn ved hidtidige strategier og kræve ændringer af disse, hvis dette ikke allerede er sket. Dette projekt er det ubetinget vigtigste for virksomheden på dette tidspunkt, og derfor bør projektet få den højst mulige opmærksomhed og ressourcerne til projektet må forventes at være tilnærmelsesvis ubegrænsede.

I forhold til de eksterne omgivelser, er der spørgsmålstejn ved kundernes modtagelse af sammenlægningen. Ligesom der også vil være spørgsmålstejn ved markedets modtagelse af projektet. En sammenlægning af to banker af denne størrelse forventes dog ikke at skabe store overskrifter udenfor det umiddelbare lokalområde. Derfor forventes fokus rettet mod det umiddelbare geografiske nærområde, og mod at sikre at projektet får en god modtagelse i markedsområdet.

13.1.4 Opmærksomhedsområder

Projektets opmærksomhedsområder er de nøgleområder, der i særdeleshed kan påvirke gennemførelsen af projektet. Derfor skal de betragtes som kritiske forudsætninger for succes. Den største forudsætning for gennemførelsen af projektet er naturligvis ledelsens, generalforsamlingens og repræsentantskabets godkendelse af sammenlægningen. Inden projektet dog kommer så vidt, vil der være mange forudsætninger, der skal testes inden forslaget indstilles til ledelsen til afgørelse.

Først og fremmest er baggrunden for projektet forventningen om en mulig besparelse og muligheden for, at man i fællesskab bedre kunne udnytte en kommende højkonjunktur til at øge sit forretningsomfang. Derfor er det naturligvis vigtig, at de forudsatte besparelser er

rimelige troværdige, ellers vil effekten ved sammenlægningen ikke være tilstrækkelig stor. Et meget vigtigt aspekt at få afklaret i forhold til dette er, om reduktionen i medarbejderstaben er realistisk, og om hvor hurtigt denne reduktion kan forventes at være på plads. Dertil kommer den forventede besparelse på grundgebyret til BEC. Det er vigtigt, at man reelt kan spare det forventede beløb årligt og at opsigelsen af det omtalte medlemskab ikke resulterer i en fortsat betaling i en meget lang opsigelsesperiode, eller en eventuel opkrævning af en bod for ophævelse af en kontrakt i utide. Udover reduktionen i medarbejderstaben og den delvise udtræden af BEC, vil der naturligvis også være et stort opmærksomhedspunkt overfor de resterende medarbejderes reaktion på sammenlægningen og deres performance før, under og efter sammenlægningen.

Endeligt er det naturligvis også vigtigt at tage stilling til, hvor meget man ønsker at udvide projektet, om man ønsker at se på nedlægning af filialer i samme omgang, eller om der er andre områder, man bør overveje med det samme.

13.2 Fremgangsmåde

Fremgangsmåden er i sig selv et nøglepunkt i forhold til igangsætningen af sammenlægningsprojektet. Det er her alle milepælene og deadlines bliver planlagt, og det er her fremgangsmåden bestemmes. I forbindelse med planlægningen vil det være af stor vigtighed, at man i forbindelse med valg af fremgangsmåde forsøger at lægge en meget nøjagtig tidsplan for projektet. For denne sammenlægningsproces forventes en tidshorisont på 6 måneder fra opstart til sammenlægningen er gennemført. Forløbet for hele processen inklusive forarbejdet forventes at være følgende:

- Ideen fødes og forslaget udveksles med modparten.
- Direktion og bestyrelse godkender budget for udarbejdelsen af en undersøgelsesrapport.
- Indledende arbejdsgruppe udarbejder rapporten og fremlægger for beslutningstagerne.
- Beslutningen tages og projektorganisationen dannes.
- Projektet forberedes og usikkerheder afklares.
- Projektplanen vises for beslutningstagerne der godkender denne.
- Projektet offentliggøres, iværksættes og afsluttes.
- Der følges op på sammenlægningen og projektføreløbet.

Fremgangsmåden vil blive yderligere gennemgået nedenfor og kan ses i projektplanen i bilag 4.

13.3 Organisering

Et projekt af denne størrelse vil for to mindre banker kræve en meget sammentømret projektorganisation. Projektorganisationsdiagrammet er vist sidst i dette afsnit.

Projektejerne vil være direktionerne i de to banker. Beslutningsgruppen kan meget vel være projekterne sammen med ledende medlemmer af bankernes bestyrelser, samt eventuelt vicedirektører eller cheferne for centrale dele af bankens drift eksempelvis kreditchefen. Selve projektorganisationen bør udover projektlederen, der meget vel kan være en leder i en af stabsfunktionerne bestå af ledere eller ressourcepersoner fra begge organisationer. Vigtigst er det naturligvis at sikre sig at have deltagere med i projektgruppen, der har kompetence indenfor organisation, administration, IT, human resources, regnskab og budgettering.

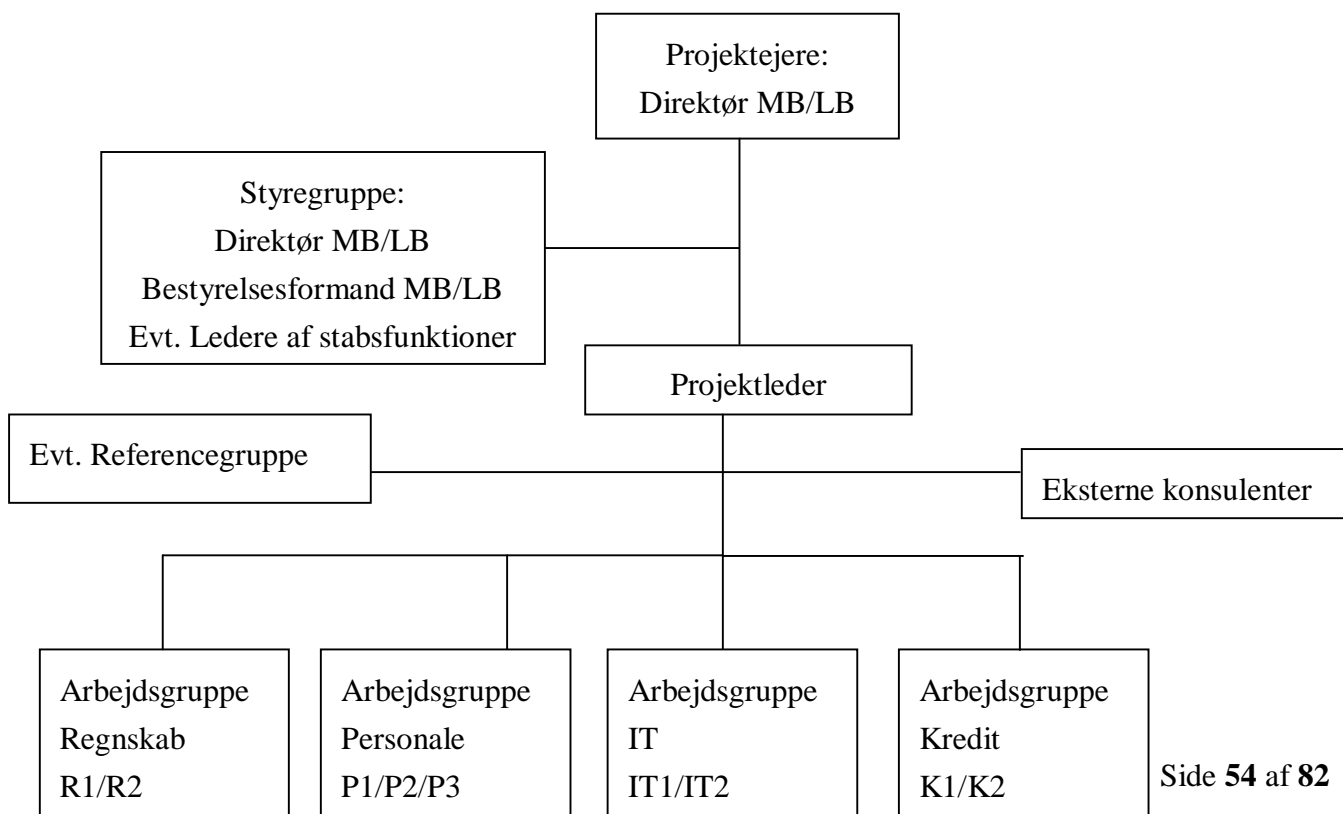
Udover projektgruppen vil det være oplagt at udpege arbejdsgrupper, der skal arbejde med:

- Personalsituationen: Herunder organisering af den nye bank, omrokeringer af personale og udvælgelse af de medarbejdere, der skal afskediges og hvilke tiltag, der skal gøres i den forbindelse, samt planlægning af den løbende kommunikation.
- Regnskab og administration: Herunder budgettering af projektet, sammenlægning af bankernes aktiver og passiver og styring af samme, koordinering og valg af samarbejdspartnere med hensyn til revision og andre forretningssamarbejder som eksempelvis udlandsforretninger. Endelig vil det også være denne arbejdsgruppe, der skal indberette de nødvendige oplysninger til finanstillsynet og andre myndigheder.
- Kredit: Udarbejdelse af ny eller sammenkørsel af eksisterende forretningsgange, samt koordinering af ny fremgangsmåde med hensyn til opfølgning på og løbende kontrol med overholdelse af forretningsgangene.
- IT: Samkørsel af systemerne, koordinering af flytning af medarbejdere og eventuelt oprettelse af nye. Legalisering af alle medarbejdere til relevante programmer og servere samt afmelding af, indsamling og afskaffelse af udstyr, der ikke er nødvendigt efter sammenlægningen.

Det er ganske tydeligt, at det af flere årsager bliver nødvendigt med en meget struktureret og effektiv arbejdsindsats fra alle arbejdsgrupperne. For det første er det vigtigt at tage stilling til

hvor langt henne i processen arbejdsgrupperne bliver etableret. Hvis det sker inden sammenlægningen officielt er meldt ud, vil det betyde at gruppernes arbejde vil ske under et vist omfang af hemmeligholdelse, ligesom der ikke vil være uanede mængder af tid, når ledelsen ønsker en udmelding på, hvordan tingene skal foregå. Dette vil kræve, at medlemmerne af grupperne enten skal løses fra deres øvrige opgaver i en periode, eller at arbejdet skal foregå ved siden af det eksisterende job. Som om dette ikke er vanskeligt nok i forvejen, vil der også ske en del interaktion på tværs af arbejdsgrupperne. Idet nogle af de oplæg og forslag, der bliver udarbejdet i de enkelte arbejdsgrupper afhænger meget af resultaterne fra undersøgelser eller arbejde foretaget af de andre grupper. Derfor skal det sikres, at alle arbejdsgrupper fungerer og arbejder optimalt, ellers kan en af grupperne hurtigt forsinke de andre gruppers arbejde. Et eksempel på dette kan være, hvis gruppen der håndterer personalemæssige aspekter ikke er hurtige nok til at tage stilling til, hvem der skal afskediges, hvilket kan forsinke gruppen, der skal klargøre flytningen af medarbejderne.

Er sammenlægningen derimod udmeldt inden arbejdsgrupperne går i gang, vil det muligvis kunne give grupperne lidt friere tøjler i forhold til de opgaver de har i den normale organisation og nogle af opgaverne bliver lettere at udføre, når de ikke skal ske i hemmelighed. Omvendt vil offentliggørelsen af projektet også medføre, at medlemmerne i arbejdsgrupperne kan opleve, at der pludselig er personer, der lige vil give deres besyv med, hvilket kan forsinke processen og give anledning til komplikationer med forsmåede medarbejdere.



Figur 1: Projektorganisationsdiagrammet for sammenlægningsprojektet

13.4 Ressourcer

Sammenlægningen af bankerne, må betragtes som det vigtigste projekt for bankerne, derfor bør det ikke være et problem at få frigjort nogle vigtige medarbejdere til arbejdsopgaverne. Det bør heller ikke være vanskeligt at argumentere overfor beslutningsgruppen, at når projektet er af et sådant omfang, er det vigtigt, at der er tilstrækkeligt økonomiske ressourcer tilstede til at sikre, at projektet gennemføres med succes. Udfordringen i projektet kan meget vel vise sig at være at vurdere hvor meget tid, der skal bruges i forbindelse med arbejdsgruppernes arbejde. Den faktisk brugte tid og udgifterne dertil vil alt andet lige være den største post i omkostningerne, når regnestykket gøres op. I det omfang at der er brug for viden i projektet, som ikke kan tilvejebringes i virksomhederne i dag, er der ligeledes afsat midler til ekstern konsulenthjælp. Dette kunne eksempelvis være, at der viser sig et behov for brug af jurister med speciale i personalejura eller virksomhedsfusioner.

I projektplanen i bilag 4, er der opgjort et forventet tidsforbrug på i alt 2132 timer.

Sammenholdt med en forventet gennemsnitlig timeløn på 700 kr. pr. time er den forventede udgift til projektets gennemførelse i alt 1.492.000 kr. Dette beløb må nødvendigvis udgøre en minimumsbevilling for projektet. Årsagen til den forholdsvis høje gennemsnitlige timeløn skal findes i det faktum, at meget af arbejdet i arbejdsgrupperne med stor sandsynlighed kommer til at foregå på forskudte tidspunkter. Dette kan indebære, at den gennemsnitlige timeløn bliver højere, som følge af overarbejde, hvilket meget hurtigt kan fordyre projektet og kræve en tillægsbevilling, såfremt man ikke har taget højde for dette. Dertil kommer at personerne i beslutningsgruppen, og arbejdsgrupperne sikkert tilhører den bedst betalte gruppe i banken. Endeligt er der ligeledes taget højde for udgiften til timelønnen til eventuelle konsulents deltagelse. Tidshorisonten er ligeledes opgjort i projektplanen. Projektet forventes at kunne gennemføres på 6 måneder. Det vurderes nødvendigt at involvere minimum ni personer i de fire arbejdsgrupper. Det vil være at foretrække, at der i hver arbejdsgruppe er personer repræsenteret fra begge banker. Tre personer dedikeres til at håndtere organisering af den nye virksomhed, herunder opsigelse af medarbejdere og ansvaret for den løbende information til de øvrige medarbejdere. Disse personer er markeret som deltager P1 – P3 i projektplanen. Der dedikeres ligeledes to personer til regnskabs- og administrationsgruppen. Disse medarbejdere sammenlægger bankens aktiver og passiver mm.

Medarbejdere er markeret som deltager R1 og R2 i projektplanen. De to sidste arbejdsgrupper får ligeledes to medlemmer. Kreditgruppen, der skal udarbejde en ny forretningsgang og kontrollerrutiner er markeret som K1 og K2. Endelig er medlemmerne i IT gruppen markeret som IT1 og IT2. Deres opgaver er primært flytning af medarbejdere og håndtering af øvrige edb opgaver.

I projektplanen er der taget højde for, at alle medarbejdere dedikeret til projektgrupperne ikke kan arbejde udelukkende med dette projekt, og der er også perioder, hvor enkelte gruppers videre fremdrift afhænger af de øvrige projektgruppers fremdrift og resultater.

13.5 Ledelse og styring

Som nævnt i forrige afsnit bør dette projekt være det højest prioriterede for de to banker, derfor er det blot endnu mere vigtigt, at projektet styres med fast hånd. Det er projektlederens opgave at gøre dette. For at styre et sammenlægningsprojekt som dette, er det som projektleder nødvendigt at have en overskuelig kontaktflade og klare kommandoveje. Især når et projekt som dette indeholder mange forskellige delområder, der fagligt ligger meget langt fra hinanden. Derfor vil jeg anbefale, at projektlederen udpeger en ansvarlig i hver arbejdsgruppe, en slags gruppeleder, det kunne meget vel være deltager 1 fra hver gruppe. Denne gruppeleder får udstukket rammerne for, hvordan gruppen skal arbejde og med hvilken fremgangsmåde. Gruppelederen bliver ligeledes instrueret i tidsplanen og målsætningerne for gruppens arbejde. Projektlederen kan efterfølgende nøjes med at følge op på, hvor langt gruppen er nået i forhold planen. Herved sparer projektlederen tid i forbindelse med opfølgningen.

Et af de områder gruppelederen skal styre er tidsforbruget og fremskridtet i arbejdsgrupperne. Det er vigtigt, der bliver fulgt op på dette, da en forsinkelse kan forkaste hele tidsplanen. Hvis arbejdsgruppedeltagerne arbejder på andre projekter samtidig, kan det være vanskeligt at frigøre dem til yderligere timer, hvis arbejdsgruppen kommer bagefter. Derfor er det vigtigt, at projektlederen får nys om dette hurtigst muligt, så han kan skride til handling.

Projektlederen kan så vælge at udskyde projektet eller bede om ekstra ressourcer. Jo tidligere i forløbet projektlederen kan gøre dette, desto større chancer har han for at få bevilget ekstra ressourcer. Får han dette i tide, kan det være, at han undgår at udskyde projektet.

Et vigtigt redskab i forhold til at styre tidsforbruget og fremskridtet i projektarbejdet er brug af tidsregistreringer og milepæle. Ved at benytte anvendt tid som et opfølgingsparameter og ikke blot fastholde den forventede tidsregistreringer fra startfasen, kan projektlederen vurdere om den anvendte tid står mål med det forventede tidsforbrug. Hvis den ikke gør det, er det

klart, at der er behov for flere ressourcer. Hvis projektlederen sørger for at følge op på, hvor meget fremskridt der reelt er sket på den reelt anvendte tid, kan han bedre vurdere hvor mange ekstra ressourcer, der skal indhentes til projektet i form af timeantal eller ekstra deltagere. Når projektlederen kender sine milepæle i projektet, og kan følge op på den forbrugte og den eventuelt nødvendige ekstra tid, kan han bedre sikre sig, at et delelement i projektet ikke forsinkes resten af projektet.

Det er desuden vigtigt, at det er projektlederen, der styrer projektet og at projektlederen har ret vide beføjelser, således ham ikke skal spille unødigt tid med at vente på, at styregruppen kan samles og tage stilling til eventuelle spørgsmål. I et forholdsvis presset sammenlægningsprojekt som dette, og hvis tidsregistreringen som nævnt lige ovenfor, viser at der er brug for ekstra hænder, vil det være en meget uheldig situation, hvis projektlederen måtte gå flere dage og vente på en eventuel afgørelse om brug af flere konsulenttimer eller mandetimer til projektet.

I projektplanen der er vist i bilag 4 er ansvarsfordelingen ikke oplyst specifikt. I en projektsituation hvor jeg kender, og har udvalgt de enkelte deltagere, vil det være meget fornuftigt som projektleder at opstille en mere specificeret deltager liste og notere, hvem der har hvilke ansvarsområder, og hvem der udfører hvad i hvilke situationer. I denne deltagerliste vil de tidligere nævnte gruppeledere eksempelvis stå som ledere af de aktiviteter, der bliver udført af deres egen gruppe. I samme arbejdsgruppe kan der ligeledes være personer hvis kompetencer giver dem enten en rådgivende, en udførende eller kontrollerende rolle.

13.6 Den kritiske vej

Den kritiske vej for et projekt er et udtryk for de aktiviteter i projektet, der ikke må blive forsinkede. Bliver aktiviteterne forsinkede vil det med stor sandsynlighed betyde at andre aktiviteter, hvis udførsel afhænger af førnævnte aktivitet ligeledes forsinkes. Derved vil hele projektet blive forsinket. Derfor er det meget vigtigt for en projektleder at vide hvilke aktiviteter i projektet, der har indflydelse på andre aktiviteter. Derved kan projektlederen bedre holde fokus på, at disse bestemte aktiviteter overholder tidsplanen. I projektplanen er den kritiske vej oplyst med trekantede, også kaldet milepæle. Første punkt på den kritiske vej er afholdelsen af en startworkshop. På denne workshop forventer jeg, at alle medlemmerne i arbejdsgrupperne deltager, således at de lærer hinanden at kende, og får lagt rammerne for deres samarbejde. Andet punkt forventer jeg, er afslutningen af arbejdet med og udmeldingen på hvorledes den nye organisation skal se ud. Tredje punkt er opsigelsen af de berørte

medarbejdere. Fjerde punkt er udarbejdelsen af et nyt fælles intranet til brug for udsendelse af information om sammenlægningen. Femte punkt er udarbejdelsen af en ny forretningsgang. Sjette punkt er koordineringen af flytningerne af de berørte medarbejders arbejdspladser og syvende punkt er den faktiske sammenlægning. Hvis alle fristerne for disse milepæle overholdes, er det forventeligt at sammenlægningsprojektet ligeledes overholder sin tidsramme.

14. Interessentanalyse

Som omtalt i afsnit 13.1.2 er interessenterne til projektet meget vigtige. I forhold til netop dette projekt er interessenterne og hvordan disse håndteres, det absolut vigtigste aspekt.

Derfor er dette afsnit dedikeret til at afklare nogle af de udfordringer interessenterne kan give til projektet.

Skal man se på interessenterne i forhold til dette projekt, er det selvfølgelig vigtigt først at have helt styr på, hvem interessenterne er til de to banker. Til denne opgave er det meget relevant at benytte interessentmodellen⁴⁸. Interessentmodellen opremser en række mulige interne og eksterne interessenter til virksomhederne.

De interne interessenter er:

- Ansatte
- Ledelse
- Ejere

De eksterne interessenter er:

- Medier
- Stat og Kommune
- Leverandører
- Kunder
- Långivere

For Møns Bank og Lollands Bank er mange af nævnte interessenttyper relevante at fokusere på. Dette skyldes primært, at det er flere af interessenterne, sammenlægningsprojektet reelt er sat i søen for at påvirke.

De ansatte er en meget stærk interessent i sammenlægningsprojektet. De ansatte er selvfølgelig vigtige, fordi de fleste af dem vil opleve, at sammenlægningen vil påvirke dem enten økonomisk i form af en fyring, eller professionelt i form af ændringer i deres

⁴⁸ Bakka og Fivelsdal, 2004, s. 19

jobfunktioner. Dertil kommer, at den nye samlede bank naturligvis er meget afhængig af de ansattes performance, før, under og efter sammenlægning. Derfor er denne interessentgruppe meget vigtig for dette projekt.

Går man lidt mere systematisk til værks med interessentanalysen, er det vigtigt at få bestemt interessenternes position overfor projektet. Dette gøres reelt bedst ved at benytte fremgangsmåden i positionsanalysen.⁴⁹ Denne analyse opremser stepvist, hvilken betydning denne interessent har for projektet.

14.1 Interesseområde

For de ansatte har sammenlægningsprojektet stor betydning, de vil opleve sammenlægningen som en omsigribende forandring. Der vil være mange områder i projektet, der vil få betydning for de ansatte, da de ansatte kan opleve forandringen forskelligt afhængig af hvor i organisationen, de er ansat. Nogle ansatte vil opleve at blive fyret, mens andre ansatte i andre dele af organisationen vil opleve væsentligt mindre forandringer. I forhold til hvad interessenten selv er interesseret i, er der ikke noget entydigt svar. Til syvende og sidst må man formode, at den ansatte er interesseret i at beholde sit job. Sidder man som ansat i en stilling, hvor man føler sig ret sikker på sit job, kan man sagtens have andre interesseområder i forbindelse med projektet. Der vil være nogle ansatte, der ser en mulighed for advancement til et bedre job. Dertil kommer en række ansatte, der måske er interesseret i andre muligheder i deres eksisterende job. Det kunne eksempelvis være større indflydelse over lederne, større mulighed for at træffe egne beslutninger, som følge af en mere decentral beslutningsproces, eller endelig muligheden for bedre at tilrettelægge deres egen arbejdstid eller bedre mulighed for videreuddannelse.

14.2 Forståelse af projektet

Et område der ikke må undervurderes i forbindelse med interessentanalysen er interessentens forståelse af projektet. I dette tilfælde er det altså de ansattes forståelse af projektet, der er vigtig. Hvis ikke de ansatte på alle niveauer har forstået projekts værdi, eller kan se nødvendigheden eller muligheden ved projektet, vil den ansatte ikke kunne bakke helhjertet op om projektet.

Derved vil den ønskede effekt af projektet muligvis ikke slå igennem i det forventede og

⁴⁹ Mikkelsen og Riis, 2007, s. 319

ønskede omfang. Derfor er det vigtigt åbent at formidle bevæggrunden for projektet, projektets værdi, rigtigheden af projektets gennemførelse og konsekvenserne ved projektet til de ansatte. Således at de ansatte ikke danner sig deres egne og formodentligt forkerte holdninger til projektets baggrund og resultat. Hvis den ansatte har dannet sig holdningen, at projektet kun er sat i søen for at skaffe sig af med nogle medarbejdere, vil den ansatte med stor sandsynlighed kunne opbygge en dårlig stemning og eventuelt modvirke nogle af de positive processer. For dette sammenlægningsprojekt vil det altså være meget vigtigt at melde ud, at man laver sammenlægningen for at sikre en øget kompetence, og forbedre bankens konkurrenceevne fremover.

14.3 Oplevet bidrag-/belønningsbalance

For de ansatte er det interessant at vide, hvad sammenlægningsprojektet vil give af fordele for dem, så de kan se guleroden ved sammenlægningen. Her vil det være oplagt, at man overfor medarbejderne argumenterer for, at sammenlægningen gerne skulle kunne generere et betydeligt vækstpotentiale. Udbyttet ved dette vil være muligheden for et større overskud i virksomheden. Større overskud, større indtjening og større succes i det hele taget skulle gerne kunne mærkes for den enkelte medarbejder. Hvis ikke direkte i form af højere løn og muligheder for bonusprogrammer og medarbejderaktier, så i hvert fald i form af frynsegoder i anden form, som eksempelvis bedre kontormiljøer, flere betalte personaleaktiviteter og bedre medarbejderfaciliteter. Det er med disse muligheder for øje, at projektledelsen skal forsøge at vinde medarbejdernes engagement i processen. Derved vil medarbejderne opleve, at deres bidrag og indsats er umagen værd, på trods af de udfordringer, der vil komme i forbindelse med sammenlægningen.

14.4 Indstilling til projektet - motiver

De ansattes indstilling til projektet er selvfølgelig meget forskellig afhængig af, hvor i organisationen de hidtil har arbejdet. Med et projekt så omfattende som dette er det klart, at stort set alle ansatte vil have en indstilling til projektet, og her er det naturligvis vigtigt at få identificeret medarbejderne med negativ indstilling og bearbejdet disse. Bearbejdningen af de negative indstillinger skal ske med baggrund i motiverne for indstillingen. Kender man motiverne for indstillingen, kan man bedre bearbejde disse og korrigere for eventuelle misforståelser.

I vores sammenlægningsprojekt kan der være mange medarbejdere i stabsfunktionerne, der har en negativ indstilling til projektet. Motivet til denne indstilling vil sandsynligvis skyldes

frygten for fyringer i forbindelse med sammenlægningen. En anden årsag til den mulige negative indstilling til projektet kan være almindelig usikkerhed. Hvis man som medarbejder i mange år har været en effektiv og grundig medarbejder, der har nydt stor respekt for sine evner, kan det sagtens betyde meget stor usikkerhed, at man skal kastes ud i en ny funktion. Hvis man nu ikke lykkedes på samme vis i sit nye job, kan det sagtens føre til et personligt knæk i stoltheden og manglende job tilfredshed. Denne usikkerhed kan modarbejdes ved at projektgruppen melder klart ud, at der vil være opbakning til, at de ansatte i en periode vil blive lidt "hjemløse", og derfor ikke kan levere samme gode indsats fra første dag af. Hvis projektgruppen ligeledes er klar i spytet med, at man nok skal stille midler eller kræfter til rådighed til sparring, uddannelse eller decideret starthjælp, vil det kunne løfte stemningen for mange tvivlende medarbejdere.

I forhold til stabsmedarbejderne der ser sig selv i farezonen for en fyring, er det naturligvis vigtigt for projektgruppen at få offentliggjort, hvor mange og hvem det drejer sig om så hurtigt som overhovedet muligt. Derved vil man skabe ro hos de ikke berørte ansatte, og man vil kunne tage hånd om de berørte og modvirke eventuelle reaktioner fra dem. Enten ved at fritstille dem, eller ved at tilbyde dem forlængede opsigelsesvarsler og eventuelt en bonus mod en god indsats til det sidste. Der vil dog altid være misforståelser i sådan en proces, og det kan kun løses gennem en åben, reel og konkret dialog mellem projektgruppen, ledelsen og medarbejderne. Derfor vil det være en klar fordel at føre en decideret oplysningskampagne om projektet, dets formål, dets bevæggrunde og konsekvenserne for de enkelte medarbejdere.

14.5 Kraft/magt

Der er som tidligere nævnt mange interessenter til bankerne, og de er naturligvis ikke lige vigtige alle sammen. Nogle interessenter vil være stort set ligeglade med, at der sker en sammenlægning mellem de to banker, mens andre interessenter er meget vigtige at have et godt forhold til i forbindelse med et projekt som dette. Den allervigtigste interessent er som tidligere nævnt de ansatte.

Når man først har identificeret de vigtige interessenter, er det efterfølgende vigtigt at få klarlagt hvor stor magt interessenten har, direkte eller indirekte. I tilfældet med de ansatte, må de siges at have en direkte magt i forhold til projektet, da de har en rimelig stor effekt på projektets forløb og resultat. Hvis ikke de ansatte yder på bedste måde både indad i organisationen, og udad mod kunderne vil de kunne forsinke projektets gennemførelse og på anden vis modarbejde effekten af projektet. Hvis man sætter denne adfærd lidt på spidsen, kan et eksempel på dette være hvis en medarbejder i linien, har så stærk modvilje mod projektet,

at han direkte signalerer til kunder, at hvis ikke det var fordi, han var ansat der, ville han ikke bryde sig om at være en del af denne virksomhed, underforstået at det synes han heller ikke kunden skulle være. Så grelle eksempler vil man nok sjældent se, men det kan være den yderste konsekvens. Skulle bankerne eksempelvis vælge at udvide projektet til ligeledes at omfatte lukninger af afdelinger og fyring af medarbejdere, kan det ikke udelukkes, at fyrede medarbejdere vil reagere kraftigt mod banken og eventuelt skade deres forretning. Derfor er det som nævnt vigtigt at tage hånd om interessenter med stor magt, for at sikre deres Kooperation.

14.6 Forventninger om indflydelse

I mange tilfælde vil interessenterne til et projekt ønske medindflydelse på projektet. Det vil også være meget sandsynligt, at de ansatte i bankerne ønsker dette i forbindelse med sammenlægningsprojektet. I et projekt så komplekst som dette, vil det være vanskeligt at involvere medarbejderne i beslutningerne. Det vil blive for uoverskueligt med for mange parter ideer og medbestemmelse. Derfor bør projektorganisationen bestå af, eller alliere sig med beslutningsdygtige personer med indflydelse og indsigt på de fleste niveauer i virksomhederne. Gennem disse personer kan arbejdsgrupperne skaffe sig indsigt og tilegne sig brugbare ideer til processen. Fremgangsmåden bør altså være, at medarbejderne giver deres synspunkter til kende gennem deres ledere, og disse melder ind til arbejdsgrupperne eller projektlederen, ellers vil projektet let kunne løbe af sporet.

14.7 Syn på øvrige interessenter

Interessenterne kan ligeledes have et meget forskelligt syn på de øvrige interessenter. Hvis der er optræk til uoverensstemmelser mellem de enkelte interessenter, vil det blive vanskeligt for projektgruppen at styre projektet, da uoverensstemmelserne kan føre til krav om medbestemmelse og ændringer i projektet, samt modarbejdelse af projekt i det hele taget. I et projekt som dette sammenlægningsprojekt vil de ansatte muligvis have et lidt speget forhold til nogle af de andre interessenter.

Den største konfliktrisiko vil være mellem de ansatte og ejerne, mellem ejerne og ledelsen, og mellem ledelsen og de ansatte. Umiddelbart vil det være forventeligt, at konflikten mellem de ansatte og ejerne udebliver i dette tilfælde. Dette skyldes primært, at ejerne af bankerne er aktionærer. Aktionærer er også bankens kunder, så en konflikt mellem ejerne/kunderne og de ansatte vil være meget uheldig for virksomhederne, og da det ikke er ejerne direkte, der har besluttet at sammenlægningen skal ske, vil det ikke være forventeligt, at der kommer et

udfald mellem disse.

En beslutning som denne sammenlægning kan ledelsen ikke foretage uden at have rygdækning til det fra et flertal af aktionærene. Derfor må man formode, at aktionærene er taget i ed inden opstarten, til trods for dette kan der sagtens være aktionærer, der ikke er tilfredse med denne beslutning. Jeg vurderer dog, at der er for langt fra aktionærene til medarbejderne, til at man kan forvente en decideret alliance imod projektet.

Derimod er det meget sandsynligt, at ledelsen vil opleve vrede medarbejdere og i et vist omfang også vrede aktionærer. Det er sandsynligvis aktionærer, hvis ejerskab primært må formodes at være af ideologiske årsager, der vil reagere negativ på sammenlægningen, idet den går imod årsagen til deres ejerskab. Et eksempel på dette kunne være en ældre aktionær, der kun ejer aktier i Møns Bank, fordi hans farfar var med til at starte banken for over 100 år siden. Sammenlægningen vil gøre op med dette emotionelle forhold, og det kan resultere i en utilfreds aktionær. Mange medarbejdere kan forventes at dele holdningen med den ovennævnte aktionær. De har måske været ansat i banken i mange år, og anser banken som mere end blot en arbejdsplads.

14.8 Konfliktadfærd

Som nævnt ovenfor under syn på andre interessenter er konflikter i et eller andet omfang næsten umuligt at undgå. Det vigtige, for projektledelsen og for ledelsen i det hele taget, er at være opmærksom på denne problemstilling, og være forberedt på, hvordan man vil takle denne modstand. Modstanden vil komme på forskellige niveauer og på forskellige måder afhængig af hvem, det er, der går imod projektet.

Interessenter som disse vil givetvis reagere udadtil. En utilfreds aktionær vil forsøge at skabe en offentlig debat, enten ved at udforme læserbreve, eller artikler i lokale aviser med det formål at skaffe en bredere opbakning mod projektet. Er der tale om modvilje fra en ansat, må man formode, at modstanden er mere indirekte, og i form af sløv arbejdsindsats og opfordring til samme eller gennem decideret arbejdsnedlæggelse.

For at imødekomme holdninger som de netop omtalte, er det vigtigt fra ledelsens side af igen at argumentere for årsagen til sammenlægningen, og vise forståelse for synspunkterne, men alligevel stå fast på, at udviklingen i markedet stiller krav til fornyelse og nytænkning.

14.9 Mulige bidrag

Ser man på de forskellige interessenter, er deres bidrag til projektet meget forskellige, men som projektleder er det meget fornuftigt at undersøge, hvad de enkelte interessentgrupper kan

bidrage med til projektet. Det kan være vanskeligt for projektlederen at overskue de evner, mange af medarbejderne kan tænkes at indeholde, derfor er det vigtigt, at arbejdsgrupperne er sammensat af beslutningsdygtige personer med et indgående kendskab til mange af medarbejdernes positive evner. Herigennem kan projektorganisationen skaffe de rigtige folk til de forskellige opgaver, under forudsætning af, at de er i virksomheden i forvejen, ellers må der suppleres med eksterne konsulenter.

14.10 Interessentanalysen på skemaform

Nu har jeg gennemgået en positionsanalyse for interessentgruppen ansatte. Lignende analyser bør naturligvis laves for de andre interessenter. I forhold til besvarelsen af problemformuleringen er det som nævnt i min afgrænsning ikke relevant at gennemgå analysen for alle interessenterne. Det er dog ikke nok blot at lave interessentanalysen denne ene gang og i en så overfladisk form. Skal det gøres ordentligt, bør man differentiere mellem, hvem de ansatte er og hvad deres funktion er, idet deres holdning til projektet bestemt afhænger af dette. Derudover bør man revurdere analysen flere gange undervejs. Hvis man skal give et mere grafisk overblik over en interessentanalyse kan man med fordel opstille den på skemaform. Dette kan gøres ved at benytte et skema til interessentanalyse.⁵⁰ Opstiller man interessentanalysen for sammenlægningsprojektet på skemaform vil det se således ud:

⁵⁰ Mikkelsen og Riis, 2007, s. 320

Interessentanalyse	Sammenlægning af Møns og Lollands Bank		01.06.2010
Interessent	Forventninger, udbytte, succeskriterier	Betydning for projektet	Inddragelse i projektet Behov for påvirkning
Ansatte	Ændringer i deres daglige job og ændringer i organisationen Være del af mere slagkraftig virksomhed Tilfredshed med, og forståelse for projektet	Stor betydning for projektet, deres indsats er uvurderlig	Inddrages såfremt de har evner nødvendige for projektets gennemførelse Hele interessentgruppen har behov for påvirkning i form af information om bevæggrunde og forventninger til sammenlægningen
Aktionærerne	Forventer professionel håndtering, og stigende kursværdi som følge af forbedret konkurrenceevne	Mindre betydning efter beslutningen er truffet	Begrænset inddragelse i projektet, bør påvirkes gennem løbende tilbagemeldinger om projektets gennemførelse
Kunder	Forventninger om at de bliver kunder i en bedre bank fremover med mere konkurrencedygtige priser Succeskriteriet er flere kunder, og at eksisterende kunder forbliver tilfredse	Ikke nogen direkte betydning for projektet, men med stor betydning for fremtidig succes	Ingen inddragelse i projektet, men med et stort informationsbehov og baggrunden for sammenlægningen ikke for selve projektet

Tabel 13: Interessent analyse for Møns Bank og Lollands Bank

14.11 Positionsanalysen på skemaform

Ligesom med interessentanalysen kan det være en fordel at opstille positionsanalysen på skemaform. Årsagen til dette er, at det giver et overblik over hvilke interessenter, der formodes af have en positiv eller negativ holdning til projektet, og hvilke interessenter der har den største indflydelse og magt overfor projektet. Ved at krydsreferere disse skemaer kan man finde frem til hvilke interessenter, der er negative overfor projekt og som samtidig har magt overfor projektet. Disse interessenter bør man være meget opmærksomme på at påvirke i positiv retning. Opstillet på skemaform ser det således ud⁵¹:

Interessentens Indflydelse og magt (indflydelse på succes):	Stor	I nogen grad	Lille
Medarbejderne	X		
Aktionærerne		X	
Kunderne			X
Leverandører			X
Långivere			X
Ledelse	X		
Stat og kommune			X

Tabel 14: Interessenternes indflydelse og magt

Forandringens virkning for interessenten

Meget omfattende	Medarbejderne	Medarbejderne Ledelse	Medarbejderne Ledelse
En del forandringer	Aktionærer	Kunder	Aktionærer
Ringe		Långivere Leverandører Stat og kommune	
	Negativ, modstand	Passiv, afventende	Positiv, engageret

Interessentens holdning til forandringen

Tabel 15: Forandringens effekt for interessenten⁵²

⁵¹ Mikkelsen og Riis, 2007, s. 321

⁵² Mikkelsen og Riis, 2007, s. 321

Som det fremgår af skemaerne, er medarbejderne som flere gange nævnt vitterligt de vigtigste interessenter, og det er også dem, der har den største indflydelse på projektet, derfor skal medarbejderne involveres positivt i projektet, og de skal informeres løbende igennem hele projektet for at projektet bliver en succes, og målene kan nås.

14.12 Opsummering på projekt og interessentanalyse

Som nævnt flere gange er det meget vigtigt, at sammenlægningen af bankerne sker på en hensigtsmæssig måde. Dette stiller krav til projektorganisationen for at sikre at tingene planlægges ordentligt, og at tidsplanen holdes. For at dette kan lade sig gøre, er det vigtigt, at der dannes en projektorganisation, der formår at overskue hele projektet, og at der dannes arbejdsgrupper, der har tilstrækkelig ekspertise til at undersøge, detailplanlægge og koordinere alle delområderne i projektet. Tidsplanen kan bedst struktureres og overholdes gennem udformningen af en projektplan, der opgør hvor lang tid, hver enkelt proces må tage, og hvornår denne skal være afsluttet.

Med henblik på at sikre sig, at projektet forløber planmæssigt, er det vigtigt at kende projektets interessenter. Interessenterne kan påvirke projektets resultat, afhængig af deres holdning overfor projektet. Derfor er det vigtigt at identificere de vigtigste interessenter og deres holdning, positiv såvel som negativ. Dernæst er det vigtigt at kende deres magt i forhold til projektet. Derved sikres det, at man fokuserer på de interessenter, der kan have negativ holdning til projektet, og som har magt i forhold til projektets gennemførelse. Derved kan man sætte kræfter ind på at præge disse i positiv retning i forhold til projektet, for derved at undgå et fejlslagent projekt.

I forhold til dette projekt er det som det fremgår af tabel 14 og 15 medarbejderne, der er de vigtigste interessenter, da det er denne gruppe, der oplever størst forandring, som kan have den mest negative holdning, og som har mest magt i forhold til projektet. De øvrige interessenter vurderes som værende af mindre betydning. Medarbejderne skal derfor påvirkes positivt med information, åbenhed og medindflydelse i et vist omfang.

Den næst vigtigste gruppe er aktionærene. I forhold til dem gælder det om at argumentere for de fordele sammenlægningen giver for banken og derved for deres mulighed for at modtage et løbende udbytte og forventeligt også en stigning i værdien på aktiekursen. Aktionærernes magt i forhold til projektet er moderat, i hvert fald på enkelt niveau.

I forhold til kunderne formodes dette projekt ikke at have den store betydning, blot kunderne oplever et serviceniveau og prisniveau, der ikke forandres til det ringere. Derudover kan det

være en god ide at oplyse om baggrunden for projektet. De øvrige interessenter vurderes ikke at være af betydning for projektet og bør derfor ikke inddrages andet end, hvad der er tvungende nødvendigt.

15. Konklusion

Med baggrund i mit analysearbejde vil jeg vurdere, at det vil være en fordel for aktionærerne, hvis de to banker fusionerer. Det mener jeg med baggrund i flere betragtninger. Det skal dog først og fremmest nævnes, at de fordele aktionærerne vil opleve ved denne fusion, ikke kan forventes at kunne opleves fra den ene dag til den anden. Det skyldes, at fusionen vil tage en del tid, og fordi der er mange områder, hvor de tiltag der gøres, først vil kunne ses efter lidt tid.

I første omgang vurderer jeg, at såfremt bankerne fusionerer, vil banken kunne generere en årlig besparelse, som banken kan bruge til at øge deres forretningsomfang. Besparelsen, der er en af de fordele, der vil opnås på sigt, mener jeg vil kunne beløbe sig til ca. 15 mio. kr. årligt. Besparelsen, som ikke inkluderer en mulig besparelse på bankens fundingudgifter som følge af bankens højere egenkapital og basiskapital, fremkommer ved, at man forventeligt kan afskedige ca. 16 medarbejdere, dette svarer til ca. 12 % af den eksisterende medarbejderstab. Den kommende årlige besparelse ved dette forventes at udgøre ca. 7-8 mio. kr. Derudover forventer jeg, at man kan spare i omegnen af 6 mio. kr. årligt ved kun at have ét medlemskab hos BEC, og derved kun betale ét årligt gebyr for dette. I beløbet på ca. 6 mio. kr. er ligeledes indeholdt en forventet besparelse på virksomhedens øvrige brug af PC udstyr og licenser. Endeligt anslår jeg, at der kan spares udgifter på kontorhold, kontanthåndtering og revision og andre konsulenttydelser for ca. 1-2 mio. kr. årligt.

Den forventede besparelse kan den samlede bank, som omtalt benytte til at øge dens balance yderligere, i forhold til hvad den ellers ville kunne. Den sammenlagte bank har en ICGR på 4,90 % i 2009 uden rationaliseringspotentialet og på 7,77 % efter rationaliseringspotentialet. Dette indebærer, at den sammenlagte bank vil kunne udvide deres balance med ca. 90,8 mio. kr. årligt ekstra uden at belaste dens solvens. Dette er dog betinget af, at denne udvidelse sker til samme risikovægtning som hidtil. Denne potentielle forøgelse af forretningsomfanget vurderes ligeledes at være til klar fordel for aktionærerne, da det forventes at øge bankens indtjening og derigennem forbedre aktionærernes mulighed for udbetaling af udbytte og kursværdistigninger på aktierne. Hvis vi ligeledes inddrager muligheden for, at den sammenlagte bank kan spare på deres funding udgifter, og derved forbedre den fælles WACC

på 2,38 % fra 2009, vil det med stor sandsynlighed kunne forbedre konkurrenceevnen og derved sikre endnu bedre resultater fremover. Dette må ligeledes vurderes at være til gavn for aktionærerne.

Et andet område som jeg vurderer, er til gavn for bankens aktionærer, er sammenlægningens betydning for den nye banks mulighed for at anvende sin basiskapital til at indgå i flere større kundeengagementer, og til bedre at kunne overholde den eksisterende lovgivning.

Ved sammenlægningen øges bankernes basiskapital til i alt 532,4 mio. kr. mod henholdsvis 257,4 og 275 mio. kr. hver for sig. Banken får derfor mulighed for bedre at kunne påtage sig kundeengagementer op til ca. 133 mio. kr. og stadigvæk overholde LOFV § 145 stk. 1. Dertil kommer det faktum, at et engagement for den nye bank fremover skal være på over 53,24 mio. kr. for at blive betragtet som værende et stort engagement i forhold til LOFV § 145 stk. 2. Sammenlægningen af de to bankers basiskapital sikrer også bedre bankens muligheder for ikke at komme i karambolage med reglerne i kapitaldækningsbekendtgørelsens bilag 1 punkt 83 om opgørelsen af risikovægtningen af ikke flytbare engagementer. Reglen går kort ud på, at hvis engagementet ikke vurderes flytbart inden for rimelig tid, vil risikovægtning på engagementet fremover være fire gange engagementet. Hvis den nye bank fremover får kundeengagementer, der vurderes som værende ikke flytbare, vil banken med den større basiskapital bedre kunne klare den ekstra risikovægtning uden at få problemer med at overholde solvenskravet. Bankens mulighed for at benytte den øgede basiskapital til at øge deres forretningsomfang med større kunder vurderes som en fordel for bankens aktionærer, idet det forventes, at det vil kunne øge indtjeningen for banken. Aktionærerne vil ligeledes opleve, at bankens forbedrede evne til at overholde solvenskravet i tilfælde af, at store engagementer skulle vurderes som ikke flytbare, vil betyde endnu mere ro og sikkerhed i banken.

En hensigtsmæssig måde at gennemføre fusionen på, er ved i første omgang at få afklaret hvordan sammenlægningen skal foregå. Jeg vurderer, at en god måde, er at Lollands Bank opkøber aktiekapitalen i Møns Bank. Jeg forventer, at det bør kunne lade sig gøre til en kurs på omkring 140. Det mener jeg, fordi den aktuelle aktiekurs er omkring 130. Derved giver man de nuværende aktionærer muligheden for at vinde lidt på kursen. Derved sikrer man, at aktionærerne med stor sandsynlighed accepterer købsprisen.

Hvordan man skal afregne beløbet overfor aktionærerne i Møns Bank er en lidt mere vanskelig betragtning. Det skyldes, at kurs indre værdi for både Lollands Bank og Møns Bank er 0,7 eller derunder. Dette taler umiddelbart for en kontant betaling, da man ikke ønsker at

udvande kurs indre værdi for Lollands Banks aktier yderligere, ved at gennemføre en meget stor aktieemission på fondsbørsen. Jeg mener dog alligevel, at den bedste løsning på betalingsspørgsmålet vil være en afregning i aktier. Det skal ikke ske via en fondsbørs emission, men ved at Lollands Bank vælger at tilbyde aktionærene i Møns Bank, at man bytter aktierne i et forhold, der kan accepteres af alle. Bytteforholdet bør være med øje for aktiernes aktuelle kurs indre værdi, således at bytteprisen fremstår så fair som muligt. Denne fremgangsmåde vil jeg vurdere, er den bedste for alle aktionærene. Årsagen til dette er at aktionærene i Møns Bank gennem de nye aktier i Lollands Bank fortsat har del i den gamle egenkapital i Møns Bank. Derved opgiver aktionærene ikke deres aktier til den lave kurs indre værdi, men har mulighed for at vinde noget af det tabte tilbage igen blot gennem en større samlet bank. For de eksisterende aktionærer i Lollands Bank vil dette ligeledes være at foretrække, idet man undgår en kæmpe emission på fondsbørsen og derved risikerer aktionærene ikke at se deres aktiekurs falde grundet en manglende efterspørgsel.

For at sikre, at sammenlægningen sker på bedste måde, vil det være en fordel at betragte sammenlægningen som et projekt, og jeg formoder dette projekt kan afvikles på 6 måneder. Derfor er det vigtigt at få dannet en projektorganisation, der består af ressourcestærke personer med indsigt i alle bankens forhold. Derudover er det vigtigt, at projektlederen har vide rammer med hensyn til projektets budget. Det vil være fornuftigt at danne arbejdsgrupper, der skal arbejde med beslutningerne indenfor personale, regnskab og administration, kredit og IT. Disse arbejdsgrupper skal referere til en projektleder, der referer til en beslutningsgruppe bestående af personer i virksomheden, der har beslutningskompetence, dette kan med fordel være direktørerne for de to banker, medlemmer af de to bestyrelser og med ledende medarbejdere i nogle af stabsfunktionerne som for eksempel kreditchefen. Det er meget vigtigt, at projektlederen får udarbejdet en projektplan, der fungerer som en tidsplan for projektet. Projektplanen styrer også økonomien ved at sikre, at tidsforbruget ikke løber løbsk. Endeligt er projektplanen vigtig til at styre den kritiske vej, således enkelte processer i planen ikke forsinkes resten af projektet.

Det er ligeledes vigtigt at have øje for projektets interessenter, for at sikre at disse forstår projektets bevæggrunde. De vigtigste og mest magtfulde interessenter i forhold til dette projekt er klart medarbejderne. Derfor bør man gøre meget ud af, åbent at informere medarbejderne om projektet, om hvad man forventer, hvad man foretager sig og hvorfor. Derved sikres det, at eventuelle misforståelser og konflikter undgås og samarbejdet frem mod det endelige mål forbedres.

16. English summary

The thesis is based on the assumption that two Danish banks, Lollands Bank and Møns Bank, are to be merged. The overall objective is to examine whether or not a merger will be considered a favourable solution to the shareholders of both banks. Furthermore, the thesis provides an overview of how a potential merger can be carried out in the most suitable way.

In order to examine whether or not the merger will be considered an advantage for the shareholders, the two financial ratios, Weighted Average Cost of Capital and Internal Capital Generation Rate have been calculated for the two banks separately and then after a potential merger. In connection to this the estimated possible savings as a result of the merger have been included in the calculated ratios to see whether this new merged company can gain from these savings. On the basis of the last results it is concluded that improved financial ratios will have a positive effect on the company and presumably its shareholders.

In addition to the ratios it has also been examined whether or not the merger can have a positive effect on how the merged banks chances are to comply with the legislation under which Danish banks are regulated. It also shows whether the merger provides the merged bank with a capital base, which improves the banks possibilities on engaging in business arrangements than before the merger. In order to confirm these possibilities the regulations regarding this have been evaluated.

The results of the examinations indicated that both the financial ratios improved and that the merged bank will have better possibilities on engaging in larger business arrangements. Even the legislation proved easier to comply with due to the combined core capital. As a result of this it is concluded, that the merger will be recommended for the banks. It was also concluded that when the banks could profit from the merger, the shareholders would probably do so as well due to the possibility of larger dividend payments, and the chance of an increase in share value.

To examine how the merger can be carried out in a suitable way it was first necessary to decide on how the merger can be accomplished. The easiest way soon turned out to be that Lollands Bank should acquire the share capital in Møns Bank. Then the issue proved to be whether the actual purchase of the share capital should be done using cash or shares in Lollands Bank. The share price of both banks have declined significantly during the last few years, therefore the market price of the entire amount of shares is much lower than the equity. This usually favours payment in cash, but due to future relations it is recommended to handle the purchase using shares. The exact amount needs to be sorted out considering the difference

between the share price and the equity.

After sorting out how the purchase shall be carried out it is important to determine how to make sure that the actual merger will be a success.

A merger of this kind is preferred to be carried out like a project. This means that the banks would benefit from forming a project organisation, and in order to make sure that the project covers every issue, it was recommended, that within the project organisation there should be formed smaller specified working groups, containing employees with sufficient experience to overlook the issues concerning their area of responsibility and solve them. It is also very important that the project leader creates a project plan and makes sure to follow up on it.

Finally it was established who the interested parties to the project are and what had to be done to make sure that these parties would not cause a negative development in connection to the merger. In this case the interested part with the most influence on the project is the employees, and therefore they needs to be taken care of in an orderly manner.

17. Litteraturliste

Baldvinsson, Cato m.fl. (2005): *Dansk Bankvæsen*. København: Forlaget Thomsen.

Mikkelsen, Hans og Riis, Jens O. (2007): *Grundbog i projektledelse*. Rungsted: Prodevo ApS.

Gup, Benton E. og Kolari, James W. (2005): *Commercial Banking. The Management of Risk*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Bakka, Jørgen F. og Fivelsdal, Eigil (2004): *Organisations Teori. Struktur, kultur, processer*. København Ø. Handelshøjskolens Forlag.

Halvårs og årsrapporter

Halvårsrapport pr. 30. juni 2009 for Lollands Bank:

http://www.lollandsbank.dk/investor_relations/regnskaber/halvaarsrapport_pr._30._juni_2009?OpenDocument – besøgt 09-04-2010

Lollands Bank Årsrapport 2008:

<http://www.lollandsbank.dk/lollandsbank/data.nsf/5866883f25de98ebc12569eb002fb70a/a4d ddf9b55f1e6f4c1257568004ba71d?OpenDocument> – besøgt 09-04-2010

Lollands Bank Årsrapport 2009:

http://www.lollandsbank.dk/investor_relations/regnskaber/aarsregnskabsmeddelelse_2009?OpenDocument – besøgt 09-04-2010

Møns Bank Årsrapport 2008:

<https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Investor/Regnskaber-m.v.aspx> – besøgt 09-04-2010

Møns Bank Årsrapport 2009:

<https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Investor/Regnskaber-m.v.aspx> – besøgt 09-04-2010

Websites

2.525 på Lolland-Falster uden job:

<http://folketidende.dk/2525-pa-lolland-falster-uden-job> – besøgt 09-04-2010

Altid højere arbejdsløshed:

<http://denfladeo.dk/2009/06/altid-h%c3%b8jere-arbejdslo%c3%b8shed/> – besøgt 09-04-2010

Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (LOFV):

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=125834#K10> – besøgt 09-04-2010

Bekendtgørelse om kapitaldækning – BEK nr. 1470 af 17/12/2009:

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=128816> - besøgt 09-04-2010

Finanstilsynet fastsætter solvenskrav til Amagerbanken:

<http://www.ftnet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Arkiv-PM/Presse-2009/FT-fastsatter-solvenskrav-for-Amagerbanken.aspx> - besøgt 09-04-2010

Oversigt over Møns Banks medarbejdere:

<https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Medarbejderne.aspx> – besøgt 09-04-2010

Risikoreport 2009 for Lollands Bank:

http://www.lollandsbank.dk/investor_relations/risikoreporter?OpenDocument – besøgt 09-04-2010

Stigning i boligpriser tegn på økonomisk bedring:

<http://borsen.dk/privatokonomi/nyhed/174788/> – besøgt 09-04-2010

Vejledning om tilstrækkelig basiskapital og solvensbehov for pengeinstitutter:

http://www.finanstilsynet.dk/da/Nyhedscenter/Pressemeddelelser/Presse-2010/~/_media/Nyhedscenter/2010/Vejledning.ashx – besøgt 09-04-2010

Aktiekursen på Møns Banks aktie pr. 28.03.2010:

www.euroinvestor.dk

18. Bilag

Bilag 1: Årsgennemsnit for CIBOR 3 renten 2008 og 2009

Bilag 2: Fælles resultatopgørelse og balance for Lollands og Møns Bank år 2008 – 2009

Bilag 3: Oversigt over medarbejdere i de enkelte afdelinger i Møns Bank pr. 14-02-2010

Bilag 4: Projektplan

Bilag 1: Årsgennemsnit for CIBOR 3 renten 2008 og 2009

Pengemarkeds- og statsobligationsrente i udvalgte lande (årsobservationer) efter opgørelsesmetode, land, instrument og tid	2008	2009
Årsgennemsnit		
DK: Danmark		
Pengemarkedsrente - Usikret, løbetid 3 måneder	4,8794	1,8015

21-4-2010 [Danmarks Nationalbank](http://nationalbanken.statistikbank.dk) , © nationalbanken.statistikbank.dk/DNUDAAR

<http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/121419>

Bilag 2 – del I: Fælles resultatopgørelse og balance for Lollands og Møns Bank år 2008

	Møns Bank	Lollands Bank	Samlet	Balance 2008	Møns Bank	Lollands Bank	Samlet
Resultatopgørelse 2008				Aktiver			
Renteindtægter	93768	113968	207736	Kassebeholdning m.v.	26214	68393	94607
Renteudgifter	-33625	-42370	-75995	Tilgodehavende m.v.	72234	22672	94906
Nettorenteudg.	60143	71598	131741	Udlån mv.	906893	1215594	2122487
				Obligationer	185422	158759	344181
Udbytte	1066	1802	2868	Obligationer akk	7430	0	7430
Gebyrindt.	21861	24051	45912	Aktier	69651	70616	140267
Afgivne gebyrer	-3534	-2191	-5725	Investeringsejendom	2465	0	2465
Netto gebyr indt.	19393	23662	43055	Domicilejendom	18180	22495	40675
				Materielle aktiver	1368	1864	3232
Netto rente og geby.	79536	95260	174796	Kapitalandele	0	0	0
				Udskudt skat	528	0	528
Kursreguleringer	-17062	-13593	-30655	Aktuelle skatteakt.	0	5760	5760
Andre driftsindtægter	173	379	552	Aktiver i midl. Behold.	0	0	0
			-	Andre Aktiver	11383	6609	17992
Udgifter pers og adm	-51926	-56752	108678	Periodeafgrænsning	1068	1216	2284
Af og nedskriv. Aktiver	-1329	-1097	-2426				
Andre driftsudgifter	-2098	-1552	-3650	Aktiver i alt	1302836	1573978	2876814
Nedskrivninger på udl	1266	-18937	-17671				
Resultat kapitalandele	6	0	6	Passiver			
				Gæld til kreditinst.	32728	96366	129094
Resultat før skat	8566	3708	12274	Indlån mv.	942939	1190916	2133855
				Udstedte obligationer	1080	0	1080
Skat	1059	540	1599	Aktuelle skatteforpli.	116	0	116
				Andre passiver	25924	20838	46762
Årets resultat	7507	3168	10675	Periodeafgrænsning	80	223	303
				Gæld i alt	1002867	1308343	2311210
				Hensatte forpligtelser			
				Pensioner mv.	7339	0	7339
				Udskudt skat	0	1037	1037
				Tab på garantier	2021	8050	10071
				Andre	1643	581	2224
				Hensættelser i alt	11003	9668	20671
				Efterstillet kapital	50000	0	50000
				Egenkapital			
				Aktiekapital	24000	18300	42300
				Opskrivningshenlæg.	935	2399	3334
				Overført overskud	214031	235268	449299
				Foreslået udbytte	0	0	0
				Egenkapital i alt	238966	255967	494933
				Passiver i alt	1302836	1573978	2876814

Bilag 2 – del II: Fælles resultatopgørelse og balance for Lollands og Møns Bank år 2009

	Møns Bank	Lollands Bank	Samlet	Balance 2009	Møns Bank	Lollands Bank	Samlet
Resultatopgørelse 2009				Aktiver			
Renteindtægter	86164	98.803	184967	Kassebeholdning m.v.	31.372	223.411	254783
Renteudgifter	-19931	-23.051	-42982	Tilgodehavende m.v.	292.529	97.462	389991
Nettorenteudg.	66233	75752	141985	Udlån mv.	897.574	1.131.106	2028680
				Obligationer	61.395	182.881	244276
Udbytte	655	1.021	1676	Obligationer akk	7430	0	7430
Gebyrindt.	22009	25.389	47398	Aktier	81.684	80.450	162134
Afgivne gebyrer	-3089	-2.321	-5410	Investeringsejendom	3.303	0	3303
Netto gebyr indt.	19575	24089	43664	Domicilejendom	17.493	21.785	39278
				Materielle aktiver	1.294	1.375	2669
Netto rente og geby.	85808	99841	185649	Kapitalandele	0	0	0
				Udskudt skat	0	0	0
Kursreguleringer	10521	10.354	20875	Aktuelle skatteakt.	4.135	3.912	8047
Andre driftsindtægter	9	241	250	Aktiver i midl. Behold.	2.550	3.686	6236
			-				
Udgifter pers og adm	-53114	-56.095	109209	Andre Aktiver	9.369	5.513	14882
Af og nedskriv. Aktiver	-927	-879	-1806	Periodeafgrænsning	1.640	1.771	3411
Andre driftsudgifter	-5214	-5521	-10735				
Nedskrivninger på udl	-20446	-33.416	-53862	Aktiver i alt	1411768	1753352	3165120
Resultat kapitalandele	0	0	0				
				Passiver			
Resultat før skat	16637	14525	31162	Gæld til kreditinst.	64.241	80.418	144659
				Indlån mv.	1.007.828	1.379.076	2386904
Skat	3417	2.192	5609	Udstedte obligationer	2.302	0	2302
				Aktuelle skatteforpli.	0	0	0
Årets resultat	13220	12333	25553	Andre passiver	19.056	16.819	35875
				Periodeafgrænsning	119	2	121
				Gæld i alt	1093546	1476315	2569861
				Hensatte forpligtelser			
				Pensioner mv.	5.369	0	5369
				Udskudt skat	1.059	1.087	2146
				Tab på garantier	7.504	6.265	13769
				Andre	1.690	703	2393
				Hensættelser i alt	15622	8055	23677
				Efterstillet kapital	50.000	0	50000
				Egenkapital			
				Aktiekapital	24000	18300	42300
				Opskrivningshænlæg.	475	2.464	2939
				Overført overskud	228.125	248.218	476343
				Foreslået udbytte	0	0	0
				Egenkapital i alt	252600	268982	521582
				Passiver i alt	1411768	1753352	3165120

Bilag 3: Oversigt over medarbejdere i de enkelte afdelinger i Møns Bank pr. 14-02-2010

MønsBank

Medarbejdere i Møns Bank

Møns Bank har en lang række kvalificerede medarbejdere, der dækker alle behov indenfor finansielle ydelser.

Til venstre kan du finde medarbejderne i de enkelte afdelinger, mens du herunder kan se - og søge i - alle vores medarbejdere.

Søg

[A](#) | [B](#) | [C](#) | [D](#) | [E](#) | [F-Z](#)

Administration og IT

Bente Bille
Karin Christiansen
Helle Fritzen
Dinna Holm
Tommy Kort
Laila Larsen
Lissi Larsen
Bo Møller
Carsten Nielsen
Inge Majdahl Pedersen
Ellis Rasmussen
Klaus V. Simonsen

Bogø

Randi Hansen
Alice Stobberup

Direktionen

Flemming Jensen

Ekspeditionen

Jytte Baadsgaard
Jytte Holst
Lisbeth Iversen
Lone Ballegaard Jensen



Jelle Lena Jørgensen

Lisbeth Pedersen

Susanne L. Petersen

Erhvervsafdelingen

Mogens Friis

Maria Garde Hansen

Käthe Høyer

Jette Seitzberg

Rasmus Sørensen

Peter A. Thøgersen

Intern kontrol

Tommy Kort

Investering og pension

Annitta Hansen

Dorthe Hansen

Mikael Henriksen

Trine Holm Jensen

Annegrethe Nielsen

Chano Nykjær

Lone Rasmussen

Klintholm Havn

Kirsten Ferdinand

Randi Hansen

Kredit og support

Jeanette Voigt Agerbo

Dorthe Jørgensen

Mette Kristoffersen

Anne Larsen

Marianne Nielsen

Lis Noes

Jan Ivan Rasmussen

Jette Holm Rasmussen

Helle K. Thorsbro

Marketing og HR

Therese Stein Brorsen

Susanne Bille Jensen

Præstø

Rasmus Berthelin

Jørn Bang Berthelsen

Sabine B. Birker

Christina Bro Gregersen

Annette Jensen

Arne O. Jørgensen

Helle Laursen

Torben S. Pedersen

Lotte Rasmussen

Privatkundeafdelingen

Lene Bechmann Bertelsen

Mikael Henriksen

Jonas Lund Jakobsen

Jannie Larsen

Jan Dennis Pedersen

Tenna Petersen

Majbrit Theilade

Nicolaj B. Thorsbro

Karina Frimann Vinther

Møns Bank | Storegade 29 | 4780 Stege | Tlf. 55 86 15 00 | www.moensbank.dk | post@moensbank.dk

<https://www.moensbank.dk/Om-Møns-Bank/Medarbejderne.aspx>

