

Specialeafhandling:	HD i Finansiell rådgivning	
Dato:	30. april 2015	
Opgaveløser:	Thomas Madsen	20137512
	Thomas Kjær	20137514
	Rune Knudsen	20137534
Vejleder:	Jesper Raalskov	



Ringkjøbing
Landbobank
 – et tænkt opkøb

Indholdsfortegnelse

1 English summary	3
2 Indledning.....	4
2.1 Problembaggrund.....	4
2.2 Problemformulering.....	5
3 Metode	5
3.1 Struktur	7
3.2 Teoriafsnit.....	7
3.3 Datamateriale	8
3.4 Kildekritik.....	8
3.5 Afgrænsning	8
4 Lovgrundlag og regler	10
4.1 Solvens.....	10
4.2 Basiskapital.....	11
4.3 Basel II.....	12
4.4 Tilsynsdiamant.....	14
4.5 CRD IV.....	16
5 Ringkjøbing Landbobank	18
5.1 Kapitalforhold.....	20
5.1.1 Solvens- og basiskapitalanalyse.....	20
5.2 Regnskabsanalyse	22
5.2.1 Resultatopgørelse og balance.....	23
5.2.2 WACC - Weighted Average Cost of Capital	25
5.2.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate	29
5.2.4 Return on equity (ROE) og Return on assets (ROA).....	31
5.3 Kreditanalyse	34
5.4 Delkonklusion.....	39
6 Kriterier opkøbsmuligheder	40
7 Markedsanalyse	42
8 Præsentation Djurslands Bank.....	48
9 Præsentation Skjern bank.....	49
10 Kapitalforhold.....	51
10.1 Djurslands Bank.....	51
10.2 Skjern Bank	53
10.3 Delkonklusion.....	55
11 Regnskabsanalyse	55
11.1 Resultatopgørelse og balance.....	55
11.1.1 Djurslands Bank.....	56
11.1.2 Skjern Bank	58
11.2 WACC	60
11.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate	64
11.4 Return on equity (ROE) og Return on assets (ROA)	65
11.5 Delkonklusion.....	68
12 Kreditanalyse Skjern Bank og Djurslands Bank	69
12.1 Delkonklusion.....	74
13 Synergieffekter	74
13.1 Djurslands Bank.....	75
13.1.1 Nøgletalsanalyse - "Ny Ringkjøbing Landbobank".....	81
13.2 Skjern Bank	83
13.2.1 Nøgletalsanalyse - "Ny Ringkjøbing Landbobank"	88
14 Prisfastsættelse.....	90
15 Opkøbsvurdering – valg af pengeinstitut	93
16 Organisatoriske overvejelser ved opkøb	95
16.1 Interessentanalyse	95
16.2 Modstand mod forandring	102
16.3 Kultur.....	106
17 Konklusion.....	108
18 Litteraturliste	112
19 Figurfortegnelse.....	114
20 Tabelfortegnelse	115
21 Bilagsfortegnelse	115

1 English summary

Recovering from the financial crisis has been a long process. As a consequence of the financial crisis there has been many mergers and acquisition in the Danish financial sector, where smaller banks have merged into larger banks. The reason for this large number of mergers and acquisitions is stricter requirements for each bank, which makes it difficult for smaller banks to survive. As a larger unit it's easier to meet the requirements and benefit from the synergies that are often provided by a merger. One bank that hasn't been included in any mergers or acquisitions is Ringkjøbing Landbobank.

The report examines whether or not it would be beneficiary for the shareholders of Ringkjøbing Landbobank if they acquired another bank. Furthermore it's examined which organizational considerations management must make and be aware of in order to protect the shareholders in the process of acquiring. Initially the report will clarify the laws and regulations the Danish bank sector has to fulfil. The next part focuses on Ringkjøbing Landbobank with an introduction of the bank, followed by an analysis of Ringkjøbing Landbobank's current situation and the economic aspect. The economic aspect will include an account-, risk- and financial analysis of Ringkjøbing Landbobank and how Ringkjøbing Landbobank in the future is able to meet the stricter requirements. Based on the above mentioned and a market analysis we will present which banks that could be of interest for Ringkjøbing Landbobank to acquire. The result of this will be two candidates that will be described and analyzed as potential acquisitions for Ringkjøbing Landbobank. Furthermore an analysis of the possible synergies that Ringkjøbing Landbobank could benefit from, as a result of an acquisition with one of the two bank candidates, will follow. These factors will be used to assign purchase prices for the two banks, which lead to a budgeted income statement and key figures analysis of the new Ringkjøbing Landbobank, if they acquire one of the banks. Based upon the analysis a final assessment and conclusion on whether or not an acquisition would be beneficiary to the shareholders will be presented. The final part, before the conclusion, will look into which organizational factors that need to be considered when acquiring another bank and two cultures should merge into one. Finally it will be concluded whether or not it will be an attractive solution for the shareholders in Ringkjøbing Landbobank, and which organizational factors management should consider.

2 Indledning

2.1 Problembaggrund

Mange forbinder starten af finanskrisen med Lehman Brothers' konkurs i september 2008. Dette var starten på en international økonomisk krise, der også skyllede indover Danmark. Politikerne gjorde, hvad de kunne for at stoppe bølgen og uden deres samt centralbankernes indgriben, ville konsekvenserne uomtvisteligt have været af meget voldsommere karakter.

Internationalt var krisen udsprunget af de amerikanske subprime lån. Subprime lån er lån i fast ejendom optaget af de dårligst stillede boligejere, hvilket betød at lånene var med høj risiko og høj rente. Den amerikanske centralbank valgte at holde den amerikanske rente meget lav i en længere periode startende omkring år 2000-tallet. Investorerne ledte derfor efter alternative investeringer, hvilket var baggrunden for et nyt værdipapir, Collateralized Debt Obligation (CDO). CDO er baseret på realkreditobligationer, men det var dog svært at gennemskue, hvilke realkreditobligationer det reelt var, man investerede i. De dårlige lån (subprime lån - lav kreditværdighed) og gode lån (prime lån - høj kreditværdighed) blev samlet i en pulje og delt op i pakker, der blev til et værdipapir, en CDO. Problemet var samtidig, formidlerne af lånene blot var mellemmand for optagelse af lånene, hvorefter de solgte kreditrisikoen videre og derved havde incitament til oprettelse af alle de lån, de kunne komme i nærheden af for at score en gevinst. Kreditvurderingsbureauerne valgte at give CDO'er topkarakter og var dermed med til at blåstemple CDO'er som en sikker investering. Det forholdt sig imidlertid anderledes, da CDO'er var fyldt med subprime lån og en forholdsvis lav andel prime lån, hvilket ikke kunne opveje tabene, da lavinen ramte i form af stigende renter. Det var ikke blot USA, som blev ramt. CDO'erne var blevet solgt videre til andre finansielle markeder, herunder Europa. Dette blev starten på den internationale finanskrise¹.

Finanskrisen kom også til Danmark. Det er dog ikke kun udefra kommende faktorer, der har spillet ind på, at den danske banksektor er skrumpet fra 175 pengeinstitutter ultimo 2007 til 103 ultimo 2013 pengeinstitutter, hvilket er nyeste tal fra Finansrådet². Dette tal er kun blevet mindre de seneste par år som følge af flere konsolideringer mellem pengeinstitutter. Grunden til denne konsolidering skal også findes internt i banksektoren, hvor flere pengeinstitutter på baggrund af den spirende optimisme forud for krisen pustede sig finansielt op ved at yde en lempelig kreditpolitik. Da korthuset væltede førte det til flere bankers fald og skærpede krav til den finansielle sektor. Det har været årsagen til, mange banker har fundet fornuft i at gå

¹ www.business.dk (1)

² www.finansraadet.dk (1)

sammen for at kunne leve op til fremtidige krav. Udover en bedre robusthed kan en fusion også give en lang række andre fordele i form af rationaliseringsbesparelser, synergieffekter, stærkere markedsposition m.v. Dette skal forhåbentlig øge rentabiliteten i pengeinstituttet og derved gøre en fusion til en attraktiv mulighed for aktionærene. En bank, der holdt sig ude af konsolideringerne, er Ringkjøbing Landbobank. Den vestjyske bank har holdt sig fra opkøb og fusioner igennem hele perioden efter krisen. Hvilket fører til spørgsmålet, om det reelt vil være en fordel for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank at de kiggede sig efter potentielle samarbejdspartner eller opkøbsmuligheder?

2.2 Problemformulering

Vil det være fordelagtigt for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank at opkøbe enten Djurslands Bank eller Skjern Bank? I givet fald, hvilket opkøb vil tjene bankens aktionærer bedst muligt, og hvilke organisatoriske overvejelser bør ledelsen gøre sig i henhold til dette?

3 Metode

Specialeafhandlingen vil indledningsvis starte med et afsnit vedr. lovkravene ved at drive et pengeinstitut i dag. Pengeinstitutter i Danmark er omfattet af en masse love og regler. I vores første afsnit vil vi komme ind på de love og regler, vi finder relevante for vores opgave.

Herefter vil vi beskrive, analysere og vurdere Ringkjøbing Landbobank for at finde ud af, om det er realistisk at opkøbe et andet pengeinstitut. Beskrivelsen skal give et nærmere indblik i Ringkjøbing Landbobanks historie og hvilke værdier, de driver deres forretning efter. Den analyserende del vil bestå af en regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse af Ringkjøbing Landbobank.

I forhold til regnskabsanalysen vil vi have fokus på Ringkjøbing Landbobanks nøgletal og analysere på, hvordan de har præsteret de seneste år. Her vil følgende nøgletal blive beregnet og analyseret: WACC, ICGR, ROE og ROA.

De enkle nøgletal vil kort blive beskrevet og efterfølgende kommenteret. Vi vil, for at have et sammenligningsgrundlag, holde tallene op fra Ringkjøbing Landbobank mod et benchmark baseret på andre gruppe 2 pengeinstitutter.

Ved kapitalforhold vil vi belyse, hvordan Ringkjøbing Landbobank klarer sig i forhold til de stadig skærpede krav, den danske banksektor skal leve op til. Vi vil efterfølgende vurdere på, om Ringkjøbing Landbobank på en kortere og længere bane kan leve op til de skærpet krav

ved at analysere på deres solvensprocent og kernekapitalsprocent. Som afslutning på analysen af Ringkjøbing Landbobank vil vi lave en risikoanalyse af Ringkjøbing Landbobank. Her vil vi have fokus på Ringkjøbing Landbobanks udlånsportefølje, samt hvordan banken lever op til tilsynsdiamantens 5 pejlemærker. Når vi har situationen for Ringkjøbing Landbobank på plads, vil vi lave en opkøbskalkule, der har til hensigt at finde frem til, hvilke pengeinstitutter der kunne være relevante for Ringkjøbing Landbobank at opkøbe. Den vil vi opstille ud fra kriterier, som stemmer overens med Ringkjøbing Landbobanks overordnet strategi, og vil have en værdiskabelse for banken.

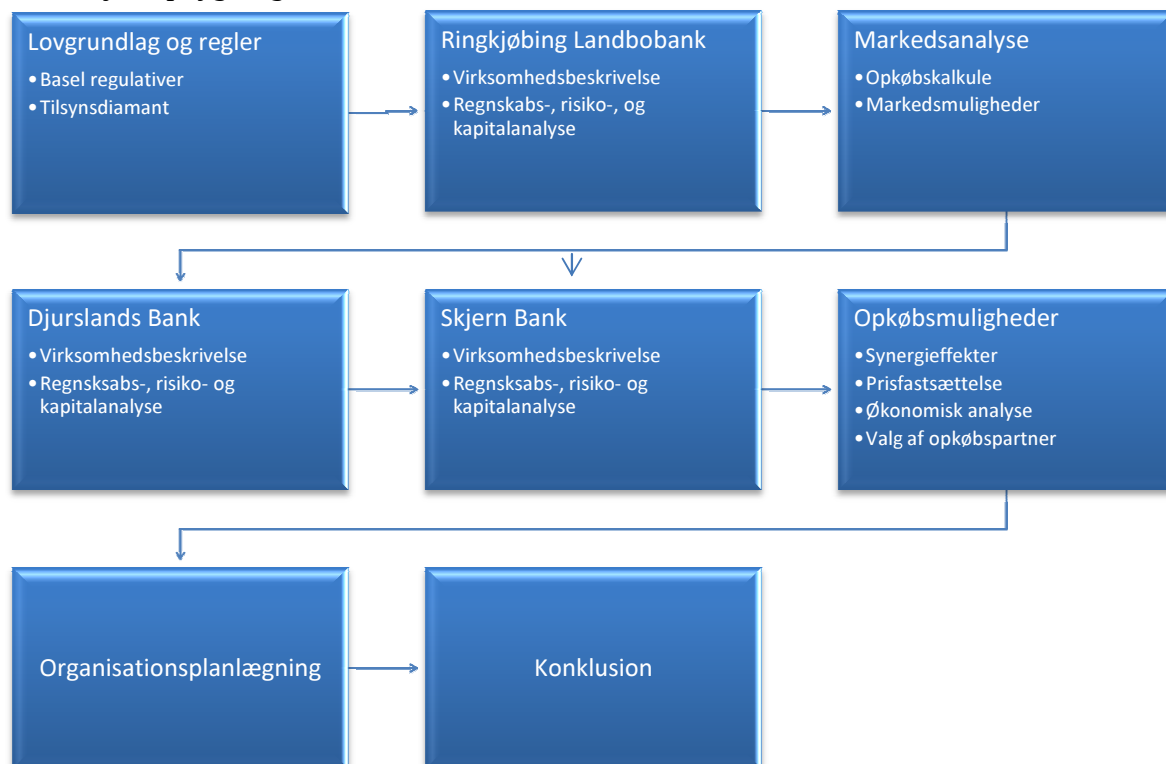
Efterfølgende vil vi lave en tilsvarende beskrivelse af de valgte opkøbsmuligheder og en markedsanalyse på, hvorfor de valgte pengeinstitutters markedsområder kan være interessante for Ringkjøbing Landbobank. Herefter vil vi efterfølge en regnskabs-, risiko og kapitalanalyse af de interessante pengeinstitutter. Når disse analyser er lavet, vil vi komme med en vurdering af de synergieffekter Ringkjøbing Landbobank kan opnå ved et opkøb. Dette skal i sidste ende danne et grundlag for, at vi kan fastsætte en pris, som vil være fordelagtig og realistisk for Ringkjøbing Landbobank at købe de respektive pengeinstitutter for.

Med baggrund i købsprisen og de synergieffekter Ringkjøbing Landbobank kan opnå, vil vi lave en fremtidig resultatopgørelse for at kunne lave en analyse af den nye Ringkjøbing Landbobanks nøgletal. Vi vil også komme med en vurdering på, hvilke organisatoriske overvejelser Ringkjøbing Landbobank skal gøre sig i forbindelse med et opkøb. Dette skal i sidste ende hjælpe os med at kunne besvare vores problemformulering om, det er fordelagtigt for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at opkøbe et andet pengeinstitut.

Vi vil løbende igennem opgaven lave delkonklusioner for at danne et overblik over de enkle afsnit, for i sidste ende at kunne komme med en samlet konklusion på vores problemformulering. Vi ser delkonklusionerne som en god måde på at give os og læseren et godt og overskueligt overblik over opgaven.

3.1 Struktur

Figur 1: Projektopbygning



Kilde: Egen tilvirkning

3.2 Teoriafsnit

I udarbejdelse af specialeafhandlingen er der anvendt litteratur fra undervisning på HD-(FR)-studiet. I afsnittene i Regnskabs- risiko- og kapitalanalyseafsnittene i opgaven tages der udgangspunkt i relevante modeller og teorier anvendt i faget styring af finansielle virksomheder på 6. semester. Teorien har taget udgangspunkt i bogen *Finansiell rådgivning* (2013) af Jørgen Just Andresen samt *Commercial Banking* (2005) af Benton E. Gup og James W. Kolari. Med mindre andet er angivet i teoriafsnittene om regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse er materialet anvendt fra ovenstående litteratur. Der er tillige anvendt udleverede bekendtgørelser og love fra 6. semester.

Ved de organisatoriske overvejelser er der anvendt udleveret materiale fra 7. semester fra faget ledelse og organisation. Ligeledes er der anvendt litteratur fra bogen *organisationsteori* af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal (2014) 6. udgave. Alle modeller, der bearbejdet i organisationsafsnittet, bliver indledningsvis forklaret, hvorefter den grafiske illustration så vidt muligt er udarbejdet efter egen tilvirkning.

3.3 Datamateriale

Alt anvendt datamateriale er offentligt tilgængeligt. I analyseafsnittet er der anvendt relevante data i en analyseperiode fra 2010-2014. Dette vurderes passende og retvisende til vurdering af pengeinstitutternes seneste udvikling og nuværende økonomiske situation. Analyseperioden medfører således, at pengeinstitutternes udvikling ved finanskrisens begyndelse ikke belyses.

I afhandlingen vil alle beløb som udgangspunkt være i danske kroner og benævnes som ”kr.”. Ligeledes vil der være angivet, når der er tale om større talstørrelser, og tallet fremstår som beløb i tusind kr. mv.

3.4 Kildekritik

I regnskabs-, risiko og kapitalanalysen for Ringkjøbing Landbobank er der medtaget sammenligningsgrundlag med gruppe 2 pengeinstitutter for at give et retvisende billede af konkurrenters økonomiske udvikling i analyseperioden. Gruppe 2 pengeinstitutterne indeholder 11 pengeinstitutter, hvoraf enkelte af disse har haft væsentlige udfordringer de seneste år. Sammenligningsgrundlaget kan derfor ikke vurderes som værende totalt retvisende, da de enkelte banker med udfordringer trækker gennemsnittet gevaldigt ned.

3.5 Afgrænsning

I specialeafhandlingen er den økonomiske udvikling før 2010 ikke belyst. Vi har medtaget de seneste fem års regnskabet til vores analyseperiode, da vi finder det tilstrækkeligt til at analysere og vurdere de enkelte pengeinstitutter økonomiske udvikling. Herudover sammenlignes der med gruppe 2 pengeinstitutter, men der afgrænses for 2014, da der ikke var tilstrækkelige gruppe 2 pengeinstitutter, som havde offentliggjort 2014 tallene under udarbejdelse af specialet.

Til opgaven er der alene brugt offentligt tilgængeligt materiale. Dette er gjort, da ingen af os har tilknytning til de to omtalte pengeinstitutter. Vi har ikke været i kontakt med pengeinstitutterne for at lave interviews eller få deres analyse/mening om ting vedr. opgaven. Således er alle vores beskrivelser, beregninger, analyser og vurderinger baseret på egne holdninger og offentligt tilgængeligt materiale samt relevant teori.

I specialeafhandlingen har vi beskrevet Basel II, herunder er markeds-, operationel- samt likviditetsrisiko beskrevet. Disse emner behandles kun overfladisk i opgaven. I opkøbsanalysen er den teoretiske del i forhold til opkøbet af begrænset karakter. Der er afgrænset fra fusionsbalancen, herunder værdiansættelse af eventuelt goodwill m.v. og den regnskabstekniske egenkapitalopgørelse ved en fusion.

Der er afgrænset fra nye skatteregler, vedr. selskabsbeskatning, som betyder at selskabsskatten er 24,5 % i 2015. I opgaven regnes der med selskabsskat på 25 %, for at gøre vores analyser sammenlignelige.

Afsnittet vedr. de organisatoriske overvejelser omkring et opkøb indeholder kun elementer vedr. faget ledelse og organisation. Vi har taget de modeller vi finder mest relevante for at belyse de organisatoriske overvejelser. Vi har derfor afgrænset os for faget projektledelse vedr. et opkøb.

4 Lovgrundlag og regler

Banker og andre finansielle institutter i Danmark er underlagt en række love og krav forbundet med det at drive finansielle forretning. Disse retningslinjer er blevet til for at sikre, at pengeinstitutter og andre finansielle forretninger driver deres forretning på en ordentlig og forsvarlig måde. Disse retningslinjer er ikke en dansk opfindelse, de bygger på opfordringer, som er udstukket fra Baselkomiteen, som er et globalt samarbejde om bankdrift. Den første anbefaling går helt tilbage til 1998, hvor der ikke var stor fokus på det enkelte pengeinstitut. Det var mere nogle helt overordnede retningslinjer, som havde omdrejningspunkt omkring markeds og kreditrisiko. Der er i mellemtiden kommet flere udspil fra Baselkomiteen, men i forhold til vores problemstilling og forståelse for, hvordan lovgivning hænger sammen, springer vi frem til 2004, hvor der kom nye anbefalinger fra baselkomiteen, som er bedre kendt som Basel II. De nye retningslinjer blev en realitet i dansk lov 1. januar 2007 og i modsætning til dens forgænger, skulle Basel II skabe bedre overensstemmelse mellem kreditinstitutters kapitalkrav og risici, som det enkelte pengeinstitut påtog sig. De sidste par år er der blevet foretaget kraftige stramninger på det lovmæssige område i form af det nyeste udkast fra Baselkomiteen, som bærer navnet Basel III eller CRD IV, hvilket er meget relevant for vores problemstilling. Hvis man, som Ringkjøbing Landbobank, står overfor et eventuelt opkøb og skal sætte en værdi på en bank, så er det vigtigt at se, hvordan den bank er kørende både på den korte og lange bane, hvad angår kapitalkrav m.m. Vi vil i det kommende afsnit kortlægge de væsentlige lovkrav, som skal overholdes, når en bank drives i dagens Danmark. Banker i Danmark reguleres primært af følgende love og regler:

- Bekendtgørelse om basiskapital
- Lov om finansiell virksomhed
- Kapitaldækningsbekendtgørelsen

4.1 Solvens

Alle pengeinstitutter er underlagt bekendtgørelsen af lov om finansiell virksomhed. Jf. LFV § 124 skal pengeinstituttet bestyrelse og direktion altid sikre, at banken har tilstrækkelig basiskapital. Jf. LFV § 124, stk. 2.1 skal basiskapitalen mindst udgøre 8 % af de risikovægtede poster. Det omtales også som det hårde krav, hvilket skal opfyldes, for at banken kan åbne døren næste morgen. Derudover er det enkelte pengeinstitut jf. LFV § 124, stk. 4 pålagt at opgøre deres individuelle krav alt efter risiko (+8 modellen). Det bliver i daglig tale kaldt for det individuelle solvensbehov. +8 modellen antager, at kravet på de 8 % dækker over bankens almindelige risici, men der kan opstå tilfælde, hvor der er en forhøjet risiko på forskellige

områder. Det individuelle krav kan under ingen omstændigheder være mindre end det hårde krav på 8 %.

Jf. LFV § 124, stk. 5-6 kan finanstilsynet i visse tilfælde fastsætte et højere individuelt solvenskrav og endvidere stille krav til, hvilken type af kapital der skal opfylde tillægget. Finanstilsynet kan kræve af det enkelte pengeinstitut at fortage nedskrivning af aktiver, som bliver brugt til opgørelse af basiskapital, hvis finanstilsynet mener, aktivet er overvurderet.

Solvens er med andre ord et udtryk for bankens evne til at modstå uforudsete tab. I tilfælde af, at det enkelte pengeinstitut solvens falder til under 8 %, vil finanstilsynet kræve handling og tildele en tidsfrist. Så man har mulighed for at gøre tiltag, som skal være med til, at pengeinstituttet igen kommer på den rigtige side af de 8 %.

Solvens beregnes således:

$$\text{Solvensprocent} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Risikovægtede poster}} \cdot 100$$

4.2 Basiskapital

Solvenskrav skal dækkes af basiskapital. Basiskapital er Jf. LFV § 128 kernekapital tillagt den supplerende kapital med fradrag. Det er jf. LFV § 128, stk. 2 finanstilsynet, der fastsætter regler for opgørelse af basiskapital, herunder egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital.

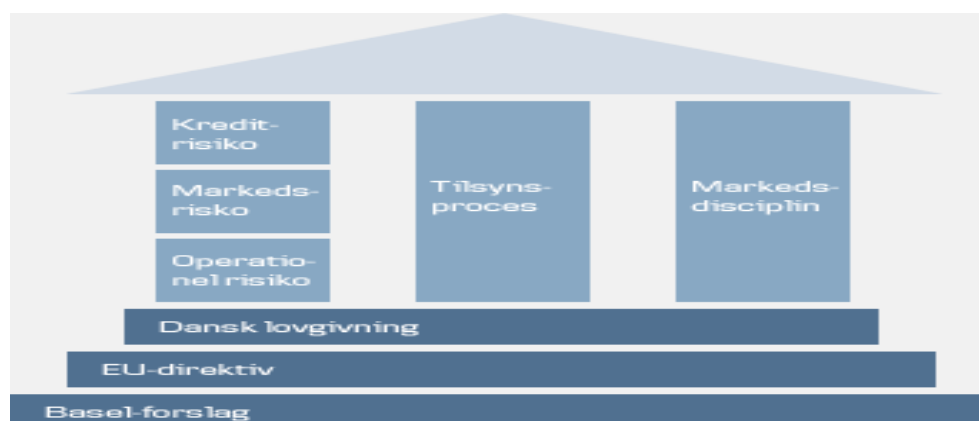
Basiskapital er kendetegnet ved, at indskyder er efterstillet simple kreditorer i tilfælde af, det pågældende pengeinstitut går konkurs. Udover kravet om at basiskapital mindst skal udgøre 8 % af de risikovægtede poster, så er der regler om sammensætning af det hårde krav på 8 % herunder egentlig kernekapital, hybrid kernekapital samt supplerende kapital. Fordeling bliver opgjort således:

Kernekapital	Minimum udgør 50 % af basiskapital
Hybrid kernekapital	Max udgør 50 % af kernekapital
Supplerende kapital	Max udgør 50 % af basiskapital
= Basiskapital	Minimum udgør 8 % af de risikovægtede poster

Ovenstående fordeling er jf. regler, som er beskrevet i Basel II. Tilbage i april 2013 blev der foretaget omfattende regulering af Basel II, der førte til CRD IV. Både Basel II og CRD IV vil blive beskrevet i de kommende afsnit.

4.3 Basel II

Figur 2: Opbygning af Basel II



Kilde: Danske Bank – Risiko- og kapitalstyring³

Som det fremgår af figur 2 er Basel II startet som et forslag, og efterfølgende blev implementeret i EU gennem direktivet Capital Requirements Directive (CRD). CRD er opdelt i 3 søjler, søjle 1 indeholder følgende:

Kreditrisiko

Kreditrisiko er overordnet, risikoen for at lide tab som følge af at modparten ikke kan overholde sine forpligtelser. En bank lever af at låne penge ud, men de overlever ved at få de lånte penge retur. Eftersom udlån er meget vigtig for bankens indtjening, er kreditrisiko også en af de væsentlige risikoparametre. Der er flere faktorer, som spiller ind, når vi snakker kreditrisiko, men det er især bankens kreditpolitik, der direkte har betydning for, hvordan kreditrisikoen er fordelt i det enkelte pengeinstitut. Herudover er det interne rammer og politikker, som er med til at danne den samlede kreditrisiko. Det er vigtigt, at banken hele tiden har fokus på at få sikkerhed i kundernes aktiver for at minimere risiko for tab.

Markedsrisiko

Markedsrisiko er en samlet betegnelse for risikoen for tab på grund af ændringer i kurser eller priser på finansielle produkter. Sagt på en anden måde, risikoen for at markedsværdien af koncernens aktiver og passiver udvikler sig ugunstigt for pengeinstituttet. Der kan være tale om ændringer i renter, råvarepriser, aktie- og valutakurser m.v.. Ugunstig udvikling kan påvirke bankernes udlånsportefølje i fremmed valuta eller rentemarginal på udlånene, mens værdien af værdipapirbeholdning i banken ligeledes kan blive påvirket.

³ www.danskebank.dk (1)

Likviditetsrisiko

Likviditetsrisikoen kan opdeles i funding- og markedslikviditetsrisikoen. Funding likviditetsrisiko er, at man ikke kan skaffe likviditet, når man har brug for det. Markedslikviditetsrisikoen er risikoen for, at pengeinstituttet ikke kan sælge sine værdipapirer i markedet, uden at det påvirker prisen i negativ retning.

Operationel risiko

Operationelrisiko er en risiko for tab på grund af uhensigtsmæssige eller mangelfulde interne procedurer, menneskelige fejl, systemfejl eller eksterne begivenheder.

De to andre søjler i figur 2 dækker over tilsynsproces og markedsdisciplin.

Tilsynsproces

Tilsynsmyndighedernes (Finanstilsynet) funktion er et væsentligt element i de nye kapitaldækningsregler. Tilsynsmyndighederne skal sikre og tilskynde til, at pengeinstitutterne råder over et tilstrækkeligt kapitalgrundlag og velfungerende interne procedurer for risikostyring samt forsvarlige interne kontrolmekanismer.

Markedsdisciplin

Hensigten med markedsdisciplin er, at pengeinstitutterne skal informere markedet mere detaljeret om risici, kapitalstruktur og kapitaldækning, risikostyring osv.

Risikovægtede poster

Jf. Basel II kan det enkle pengeinstitut selv bestemme, hvilken metode man vil vælge til at opgøre kapitalkrav til afdækning af kreditrisiko. Der er 3 metoder at vælge i mellem.

- Standardmetode
- IRB-metode
- Internal rating-based

Standardmetoden benyttes af langt de fleste mindre eller mellemstore pengeinstitutter i Danmark⁴, Da det er den metode, som er mest simpel og kræver færrest ressourcer. De to andre metoder er langt mere komplekse, og det er kun de største pengeinstitutter i Danmark, som benytter sig af de to andre modeller. Kort fortalt er det pengeinstituttets egne data, som danner grundlag for de estimerede risikovægte. Hvorimod standardmetoden er en model, hvor der tildeles aktiver (udlån) standardiserede faste risikovægte. De fordeler sig således:

⁴ www.kraka.org (1)

Tabel 1: Opgørelse af risikovægte jf. standardmetoden (Basel II)

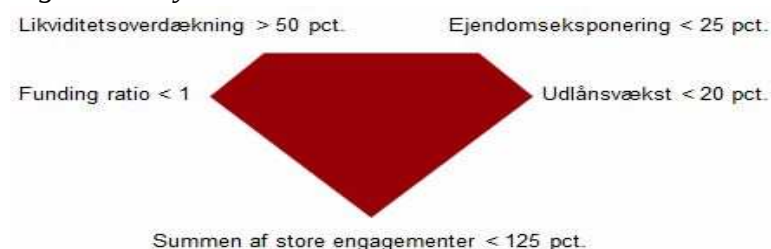
Stat/region/kommune	0 %
Detaillkunder (under 1 mio. euro)	75 %
Fast ejendom	
- Bolig (indenfor 60 %)	35 %
- Fritidshus (indenfor 60 %)	35 %
- Erhvervsejendom (indenfor 50 %)	50 %
Dækkede obligationer	10 %
Øvrige obligationer	10 – 20 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.kraka.org (1)

4.4 Tilsynsdiamant

Belært af erfaringerne fra de sidste års mange bankkrak har finanstillsynet udarbejdet den såkaldte tilsynsdiamant, der har til formål at kortlægge bankens risici på udlån. Der er nogle fællestræk, som kendetegner de pengeinstitutter, der har haft problemer under krisen⁵. Kendetegnene har bl.a. været manglende styring af bankens store engagementer, høj udlånsvækst samt stor eksponering i ejendomme. For at imødekomme de udfordringer fremadrettet har Finanstillsynet udarbejdet tilsynsdiamanten. Den er sammensat af 5 nøgletal, som viser, hvilke rammer banken skal holde sig indenfor. I tilfælde af overskridelse af de fastsatte rammer vil Finanstillsynet tage en dialog med det pågældende pengeinstitut. Alt efter overskridelsens karakter har Finanstillsynet en række forskellige redskaber, som de kan gøre brug af. Som udgangspunkt vil Finanstillsynet gribe blødt ind til at starte med og lade det pågældende pengeinstitut rette op, så vidt det er muligt. I tilfælde af gentagne overskridelser og ved manglende initiativ til at rette op, kan der i alvorlige tilfælde gives påbud til at rette ind, så pengeinstituttet igen holder sig inde for de fastsatte rammer.

Figur 3: Tilsynsdiamanten



Kilde: www.finanstillsynet.dk (2)

Sum af store engagementer

En stor eksponering er en eksponering, der udgør 10 % eller mere af det justerede kapitalgrundlag dvs. basiskapital, summer opgøres i procent og grænseværdien for summen af store engagementer er 125 % af basiskapitalen. Pengeinstitutterne kan dog udelade engagementer, der for dem betegnes som store, men som udgør mindre end kr. 3 mio.

Stabil funding

⁵ www.finanstillsynet.dk (1)

Denne ramme fortæller om pengeinstituttets forhold mellem udlån og fundingbehovet. Hvor funding defineres som arbejdende kapital fratrasket obligationer med en restløbetid på under 1 år. Grænseværdien for det enkelte pengeinstitut er fastsat af finanstilsynet til 1, det betyder, at den som udgangspunkt skal ligge under 1. Denne ramme har til formål at sikre, at pengeinstituttet benytter sig af en langsigtet funding, hvilket betyder stabil funding. Fra 2016 forventes institutterne også at skulle leve op til krav om tilstrækkelig stabil finansiering og efterfølgende muligvis det såkaldte NSFR (Net Stable Funding Ratio). Det vil blive kommenteret yderligere i næste afsnit omkring CRD IV⁶.

Likviditetsoverdækning

Der er jf. tilsynsdiamanten krav til likviditetsoverdækning, som ligger udover krav der er beskrevet jf. LFV § 152. Uddrag fra LFV § 152:

”1) 15 pct. af de gældsforpligtelser, som det uanset mulige udbetalingsforbehold påhviler pengeinstituttet at betale på anfordring eller med kortere varsel end en måned, og

2) 10 pct. af pengeinstituttets samlede gælds- og garantiforpligtelser fraregnet efterstillede kapitalindskud, der kan medregnes ved opgørelsen af basiskapitalen.”

Likviditetsoverdækning skal jf. tilsynsdiamant være større end 50 % af ovenstående lovkrav. Vi skal gøre opmærksom på at kravet jf. LFV § 152 samt tilsynsdiamanten vil blive løbende tilpasset i takt med indførelsen af CRD IV. Det vil blive beskrevet i afsnittet omkring CRD IV, men for hvad angår krav til likviditet skal pengeinstitutter fra 2015 leve op til LCR (Liquidity Coverage Ratio)⁷.

Ejendomseksponering

En af mange årsager til finanskrisen var voldsomt opskruede ejendomspriser styret af ejendomsspekulanter. De store prisstigninger var ledsaget af store udlån i pengeinstitutterne, hvilket i sidste ende påførte mange pengeinstitutter store tab og i værste fald krakkende pengeinstitutterne⁸. Derfor har man indført en grænse på 25 %, som betyder, at den enkelte bank ikke må være eksponeret i ejendomme for mere end 25 % af det samlede udlån.

Udlån vækst

I kølvandet på krisen kom det frem, at flere banker havde kørt med unaturlig udlånsvækst i flere år. Ved at sætte en grænse på 20 % minimeres risikoen for, at en høj udlånsvækst kan

⁶ www.finanstilsynet.dk (7)

⁷ www.finanstilsynet.dk (7)

⁸ www.dr.dk (1)

give udfordringer på den korte bane. Det har dog ikke været den store udfordring for branchen de sidste år, da branchen har kæmpet med faldende udlån⁹.

4.5 CRD IV

Sidste nye udkast fra Baselkomiteen blev præsenteret tilbage i 2010 og efter en tur igennem det politiske system, blev det endeligt godkendt i 2013 og går under navnet CRD IV. Der holdes fast i mange principper omkring Basel II, hvorfor CRD IV kan betegnes som en opstramning af Basel II. Historien bag det revideret direktiv skal blandt andet findes i følgende¹⁰:

- Kreditinstitutterne havde for lidt kapital, og den kapital, de havde, var af ringe kvalitet. De kunne reelt ikke dække de tab, bankerne stod overfor, da institutterne led tab.
- Kreditinstitutterne havde ikke tilstrækkelig volumen af likvide aktiver, der kunne bruges i en stresset situation.
- Kreditinstitutterne var for højt gearet, da krisen ramte og mange af disse aktiver faldt i værdi. Institutterne prøvede samtidig at sælge disse aktiver, og priserne faldt yderligere, hvilket var med til at forværre krisen.
- Kreditinstitutterne blev drevet på en måde, der indebar, at de påtog sig store risici.
- Kreditinstitutter overtrådte kapitalkravene, uden de blev mødt med sanktioner.

Figur 4: Indfasning af CRD IV

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Egentlig kernekapital (CET1)			3,5 %	4,0 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Kapitalbevaringsbuffer						0,625 %	1,25 %	1,875 %	2,5%
Minimumkernekapital plus kapitalbevaringsbuffer			3,5 %	4,0 %	4,5 %	5,125 %	5,75 %	6,375 %	7,0 %
Indfasning af fradrag i egentlig kernekapital, mv.				20 %	40 %	60 %	80 %	100 %	100 %
Minimumkernekapital			4,5 %	5,5 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %	6,0 %
Samlet minimumkapital			8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
Samlet minimumkapital plus kapitalbevaringsbuffer			8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,625 %	9,25 %	9,875 %	10,5 %
Kontracyklisk buffer						0,625 %	1,25 %	1,875 %	2,5%
Global systemisk buffer						Obligatorisk buffer på 1-3,5 % CET1			
Andre systemiske buffere						Frivillig buffer op til 2 % CET1			
Systemisk risikobuffer				0 -3 % kræver godkendelse	3-5 % mod notifikation til Kommissionen, EBA og ESRB. Buffere over 5 % skal godkendes af Kommissionen				

Kilde: www.deloitte.com (1)

Formålet med de nye regler er, at sikre en mere stabil og polsteret finansiel sektor, for at den på sigt er bedre rustet til en lavkonjunktur, når en fremtidig ny finanskriser ser dagens lys. De nye regler sætter større krav til mængden af kapital, samt kvaliteten af kapital. Reglerne fastsætter højere krav til størrelsen af bankens egenkapital, og herudover skal kvaliteten af den supplerende kapital forbedres. Overordnet set skal basiskapitalen stadig udgøre 8 % af de risi-

⁹ www.finanstilsynet.dk (3)

¹⁰ www.finanstilsynet.dk (4)

kovægtet poster, men det er sammensætningen af de 8 % der ændres, samt der bliver lagt mere på i form af kapitalbuffere og søjle 2 tillæg (individuelt solvensbehov).

Kapitalsammensætning efter CRD IV

- Ikke-hybrid kernekapital minimum 4,5 %
- Hybrid kernekapital 1,5 %
- Efterstillet gæld 2 %

Kapitalbuffere:

Kapitalopbevaringsbuffer er et krav på 2,5 % af den egentlige kernekapital, som træder i kraft hvis ikke banken lever op til 7 % (CET 1 + kapitalbevaringsbuffer). Overholdes kravet ikke kan banken blive ”straffet” i form af sanktioner som begrænset dividende og evt. bonusbetaling og desto længere man er fra at overholde kravene, desto hårdere bliver sanktionerne.

Kontracyklisk kapitalbuffer følger samme princip som kapitalbevaringsbuffer. Det er et krav på 2,5 %, som skal virke modsat rettet. Det skal forstås på den måde at man ligger til side i gode tider og har noget at tære på i de dårlige tider. Dette skal forhindre bobler og kreditklemmer.

Når overstående to buffere er fuldt indfaset i 2019, betyder det 4,5 % + 2,5 % + 2,5 % i egentlige kernekapital. Herudover er den modcykliske kapitalbuffer vist med maksimalværdien 2,5 %. Den modcykliske buffer sættes alene i kraft i perioder med en overnormal udlånsvækst, og kravet til størrelse på bufferen afhænger af, hvor i konjunkturcyklen, at økonomien aktuelt befinder sig.

Global systemisk buffer er en buffer som bliver tildelt globalt vigtige kreditinstitutter, det er et tillæg på mellem 1-3,5 % af egentlige kernekapital. Denne buffer gælder fra 2016, og gælder kun for udvalgte pengeinstitutter. Der er foreløbigt 28 SIFI (Systemically Important Financial Institutions) pengeinstitutter på denne liste, dog er ingen af disse danske.

Systemiske buffere har sammenhæng med ovenstående, og giver hvert land mulighed for at udpege vigtige institutter nationalt niveau. I Danmark tæller listen de danske SIFI pengeinstitutter, Danske Bank, Nykredit, Nordea, Jyske Bank, BRF Kredit, Sydbank samt DLR. De er blevet tildelt et tillæg i egentligt kernekapital på mellem 1 - 3,5 %

Herudover er der opstillet to nye likviditetsbuffere:

LCR (lequidity coverage ratio): Kortsigtet likviditets krav 30 dage. LCR skal bruges til at definere, hvor stor en buffer det enkelte pengeinstitut skal bruge for at opfylde Basel III kravene. LCR udregnes ved at tage høj kvalitets aktiver og sammenligne med det netto likviditetsbehov, der kan opstå over en 30 dage periode med højt stress.

NSFR (Net Stable Funding Requirement): Længerevarende funding 1 år. Dette indføres da flere banker under finanskrisen fik problemer med at skaffe kortsigtet finansiering. NSFR er med til at stille krav om en stabil finansiering af pengeinstitutters forretninger. Denne ratio defineres for det enkelte pengeinstitut og skal være over et minimumsniveau. For at finansieringen kan betragtes som stabil, skal finansieringstidshorizonten være over 1 år.

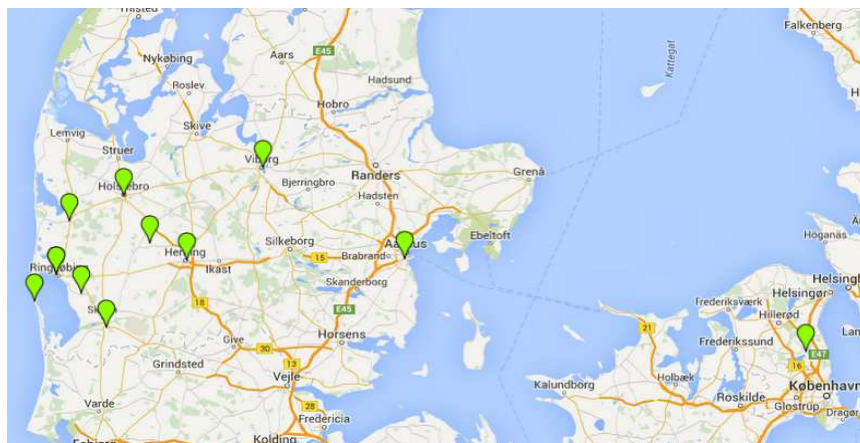
Gearingsbegrænsning Der indføres en kontrol med hvor meget det enkelte instituts udlån må være i forhold til omfanget af deres kapital. Fra 2015 skal det enkelte institut offentliggøre deres gearingsmål. På den måde bliver der ført kontrol med det enkelte pengeinstituts vækst.

5 Ringkjøbing Landbobank

I det foregående afsnit beskrev vi de væsentlige regulativer som de danske pengeinstitutter er underlagt. I det kommende afsnit vil vi beskrive og analysere Ringkjøbing Landbobank som pengeinstitut. Det er meget relevant at få indsigt i Ringkjøbing Landbobanks forretning, før vi kan tage stilling til bankens grundlag for et evt. opkøb af et andet pengeinstitut.

Ringkjøbing Landbobank blev stiftet tilbage i 1886 med hovedkontor i Ringkøbing. Siden de blev stiftet tilbage i 1886 og frem til 1990'erne, havde de kun afdelinger i og omkring Ringkøbing, men i midten af 1990'erne ekspanderede de med åbning af afdeling i Herning, Holstebro samt Viborg, og efterfølgende er det blevet til afdelinger i Aarhus og Holte. I dag er Ringkjøbing Landbobank Danmarks 11. største pengeinstitut målt på balance. Udover at åbne nye afdelinger har Ringkjøbing Landbobank i 2002 og 2004 været en part af to fusioner, hvor det har været med Ringkjøbing Landbobank som det førende pengeinstitut, det var henholdsvis Tarm Bank og Sdr. Lem Andelskasse. Banken beskæftiger i dag 270 medarbejdere fordelt på 11 afdelinger. Størstedelen af medarbejderne er ansat i bankens hovedsæde. Afdelingerne ligger geografisk placeret således:

Figur 5: Filialnet Ringkjøbing Landbobank



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.landbobanken.dk (2) og www.google.com/maps (1)

Ringkjøbing Landbobanks værdigrundlag bygger på vestjysk kultur og en sund kreditpolitik. Deres budskab er, at de ikke er for store til de små, men heller ikke for små til de store. De viser stort engagement i lokalsamfundet i form af tilstedeværelse i det lokale foreningsliv samt støtte i form af sponsorater. Banken slår meget på at være en nærværende bank, der kan give et hurtigt svar, når der skal træffes vigtige beslutninger.

Banken ejes i skrivende stund af ca. 17.000 aktionærer, hvor af to aktionærer ejer mere end 5 %. Det er oplyst i deres vedtægter, at der foreligger stemmebegrænsning, således at aktionær med 50 stk. aktier eller mindre har en stemme og aktiebeløb derover to stemmer. Deres direktion består af John Fisker, som blev ansat som adm. direktør i 2012.

Banken har de seneste år leveret solide regnskaber med et overskud før skat på kr. 587 mio. i 2014, hvilket er kr. 115 mio. mere end regnskabet for 2013. Ifølge banken selv er det primært tilgangen af nye kunder, som har bidraget positiv til regnskabet, samt det øgede udlån, som pr. 31.12.2014 udgjorde kr. 15,5 mia.¹¹. De satser fortsat på deres nichekoncepter, som bl.a. dækker over praktiserende læger, vindmøllefinansiering samt deres private banking koncept. Dertil yder banken en fuldservice rådgivning overfor både privat- og erhvervskunder. Vindmøllefinansiering er en stor del af bankens forretning. Det fremgår af regnskab fra 2014, at ca. 20,8 % af bankens udlån ligger i vindmølleindustrien. Deres udlån fordeles med ca. 25 % privat og ca. 75 % erhverv.

Ringkjøbing Landbobank har flere samarbejdspartnere, af de mest markante kan nævnes Totalkredit, der formidler deres kreditforeningslån, Bankdata, deres IT-leverandør og PFA, de sælger personforsikringer igennem PFA.

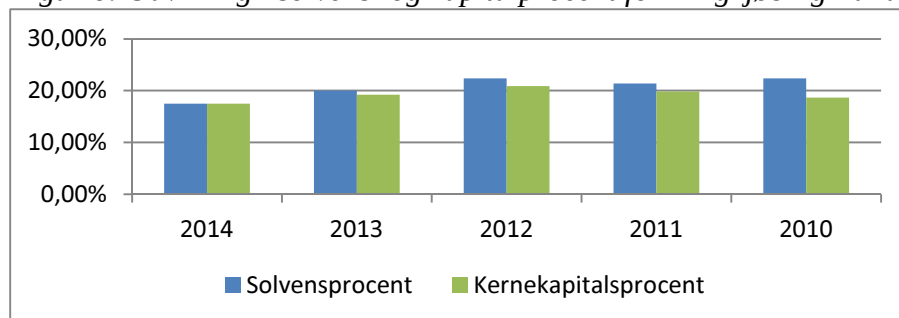
¹¹ www.landbobanken.dk (1)

5.1 Kapitalforhold

I det kommende afsnit vil vi redegøre for Ringkjøbing Landbobanks kapitalforhold, og hvordan de i fremtiden er rustet overfor de nye kapitalkrav, der tidligere er beskrevet i afsnittet om lov og regler. Først og fremmest analyseres der på de tidligere resultater for at se, hvordan Ringkjøbing Landbobank har klaret sig og efterfølgende hvilke udfordringer, de står overfor i fremtiden.

5.1.1 Solvens- og basiskapitalanalyse

Figur 6: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Ringkjøbing Landbobank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014¹²

Ringkjøbing Landbobank har igennem perioden reduceret deres solvensprocent, hvilket også fremgår af figur 6. Dette skal nødvendigvis ikke ses som et dårligt tegn, da Ringkjøbing Landbobank i hele perioden ligger væsentlig over de stillede krav, samt deres individuelle solvensbehov, der ultimo 2014 var opgjort til 8,9 %¹³. I perioden 2010 - 2012 konsoliderede Ringkjøbing Landbobank sin solvensprocent for sikre den fremtidige drift og fremstå som et solidt pengeinstitut i en branche, hvor der stadig var efterskælv efter finanskrisen.

Ringkjøbing Landbobank har siden 2012 forsøgt at nedbringe den solide overdækning, de har. Dette illustreres meget godt ud fra figur 6 at være lykkedes. Ringkjøbing Landbobank har nedbragt deres overdækning med 46 %, svarende til 2,1 procentpoint¹⁴ fra 2012 til 2014. I 2014 har Ringkjøbing Landbobank stadig en overdækning på 8,6 procentpoint i forhold til deres individuelle solvenskrav. Årsagen til Ringkjøbing Landbobanks fald er flere helt bevidste handlinger. Først og fremmest har de igennem de sidste 3 år opkøbt egne aktier og efterfølgende annulleret disse. Dette kan betegnes som en mere avanceret form for udbytte, der stadig har til hensigt at tilgodese aktionærene. Når aktierne købes tilbage og annulleres, vil der i fremtiden være færre aktionærer til at dele den fremtidige indtjening, derudover kan der også være en skattemæssig fordel i det for aktionærene. Opkøbet har dog en negativ effekt på

¹² Se bilag 1

¹³ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 19 "Individuelt solvensbehov"

¹⁴ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 17 "Kapitalmålsætning"

Ringkjøbing Landbobanks solvensprocent, da det mindsker aktiekapitalen. I 2015 forventer Ringkjøbing Landbobank opkøb for yderlig kr. 145 mio., hvilket estimeres til at reducere solvensprocenten med 0,9 procentpoint¹⁵. Derudover har Ringkjøbing Landbobank med succes fået kapitalen til at arbejde ved at øge udlånet. Det har øget Ringkjøbing Landbobanks risikovægtede poster med 7 % i 2014, hvilket primært henføres til udlånsvæksten. Dette må betegnes som flot i et marked, hvor pengeinstitutterne kæmper med faldende udlån¹⁶. Ringkjøbing Landbobank har også haft fokus på at få indfriet deres efterstillede kapital og har i perioden bl.a. indfriet ansvarlig lånekapital for kr. 300 mio. i februar 2011¹⁷, der også er årsagen til faldet i solvensprocenten fra 2010 til 2011. Ringkjøbing Landbobank har ansøgt finanastilsynet om at indfri optaget hybrid kernekapital på kr. 200 mio. i regnskabsåret 2015. Denne accept har de modtaget, hvilket forventeligt vil påvirke Ringkjøbing Landbobanks solvensprocent negativt med 1 procentpoint¹⁸.

Hvis vi kigger på de fremtidige tiltag i forhold til den nuværende solvensprocent, vil den altså blive reduceret med 1,9 procentpoint, 0,9 procentpoint fra aktieopkøb og 1 procentpoint fra indfrielsen af den hybride kernekapital. Dermed vil Ringkjøbing Landbobanks solvensprocent, uden at medtage andre faktorer, være faldet til ca. 15,6 % i 2015. Dette er stadig 6,7 procentpoint over deres nuværende individuelle solvensbehov, og Ringkjøbing Landbobank står dermed umiddelbart ikke overfor udfordringer i forbindelse med indfasningen af CRD IV. Hvis der tages udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobanks nuværende individuelle solvensbehov plus fremtidige krav, der indfases med CRD IV, bevaringsbuffer og konjunkturbuffer, vil kravet til Ringkjøbing Landbobanks solvensbehov være 13,9 %, hvilket de lever op til i dag og også gør i forhold til de kommende tiltag. Ringkjøbing Landbobanks langsigtet kapitalmål er internt fastlagt til ca. 15 %¹⁹.

¹⁵ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 16 "Resultatdisponering"

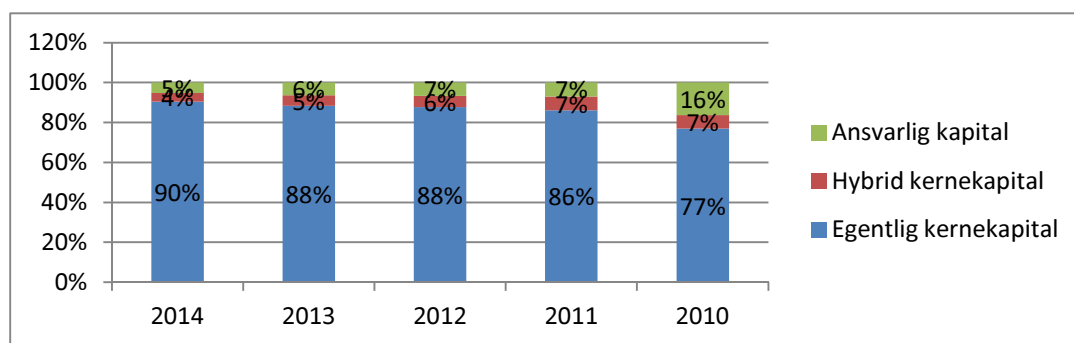
¹⁶ www.business.dk (2)

¹⁷ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2010 s. 15 "Kapitalforhold"

¹⁸ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 18 "Efterspillet kapital"

¹⁹ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 17 "Kapitalmålsætning"

Figur 7: Udviklingen i kapitalsammensætningen - Ringkjøbing Landbobank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014²⁰

Et kig på Ringkjøbing Landbobanks sammensætning af deres basiskapital viser en udvikling, hvor der har været øget fokus på afviklingen af den efterstillede kapital (ansvarlig lånekapital og hybrid kernekapital) og en stigende egentlig kernekapital. Med udgangspunkt i figur 7 illustreres dette også meget godt. Ringkjøbing Landbobank valgte i 2011, som tidligere beskrevet, at indfri for kr. 300 mio. ansvarlig lånekapital, hvilket forklarer faldet fra 16 % i 2010 til 7 % i 2011. Den svagt stigende egentlig kernekapital skyldes de positive resultater, Ringkjøbing Landbobank har præsenteret og dermed tilskrivning i egenkapitalen. Som det fremgår af figur 7, består Ringkjøbing Landbobanks basiskapital i 2014 af 90 % egentlig kernekapital, 4 % hybrid kernekapital og 5 % ansvarlig lånekapital. Den hybride kernekapital forventes indfriet i 2015, hvorfor deres resterende efterstillet kapital blot vil være ansvarlig lånekapital. Denne er optaget i 2008 og har pålydende værdi euro 27 mio., som kan indfries med finanstilsynets godkendelse fra 30. juni 2018. Fremadrettet vil Ringkjøbing Landbobanks basiskapital derfor hovedsageligt bestå af egenkapital. De lever allerede nu op til kravene vedrørende kapitalsammensætningen, som indførelsen af CRD IV vil medføre.

5.2 Regnskabsanalyse

I det efterfølgende afsnit vil vi analysere Ringkjøbing Landbobanks regnskabsmæssige udvikling i perioden 2010-2014. Analysen skal give et indtryk af, hvordan Ringkjøbing Landbobank er drevet, og hvilken økonomisk udvikling banken har gennemlevet de seneste 5 år. Analysen vil være baseret på relevante nøgletal. Dette gøres for at kunne gøre Ringkjøbing Landbobanks regnskabstal mere sammenlignelige. Nøgletallene vil i første omgang blive sammenlignet med de øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, og senere i opgaven vil nøgletallene også blive brugt for at sammenligne med henholdsvis Skjern Bank og Djurslands Bank.

²⁰ Se bilag 1

5.2.1 Resultatopgørelse og balance

Den første del af regnskabsanalysen vil indeholde et afsnit, hvor udvalgte poster i resultatopgørelsen samt bankens balance vil blive gennemgået og analyseret. Tallene er indekseret for at gøre udviklingen mere overskuelig. For alle tal er år 2010 beregnet som indeks 100²¹.

Starter vi med at kigge på udviklingen i renteindtægterne for banken, så har der været en negativ udvikling i analyseperioden. Fra 2010 til 2011 var der en mindre stigning i renteindtægter, men herefter har renteindtægterne været faldende. Renteindtægterne nåede sit laveste niveau i 2013, mens der var en mindre stigning i 2014. Årsagen til faldet i renteindtægterne skyldes hovedsageligt en lavere rentemarginal igennem analyseperioden. Dette begrundes med, at banken modsat branchen har formået at øge deres udlån gennem analyseperioden²². Fra 2010 til 2014 er bankens udlån forøget med 15 % fra kr. 13,1 mia. til kr.15,5 mia. Dermed får banken en lavere rente for sit udlån. I 2010 fik de i gennemsnit 6,35 % i rente for udlånet, mens de i 2014 kun får 5,08 % i rente af deres udlån.

Kigger vi på renteudgifterne, så er de faldet væsentligt i analyseperioden. I 2014 er renteudgifterne næsten halveret i forhold til i 2010. Bankens indlån har i analyseperioden været stigende og er fra 2010 til 2014 steget med 24,5 %. Dette er en stor stigning taget i betragtning af, at renteudgifterne i perioden er faldet markant. Ligesom på udlånet er en af årsagerne det lavere renteniveau²³. Herudover har banken i analyseperioden indfriet ansvarlig lånekapital, som ligeledes har betydet et fald i renteudgifterne for banken. Deres efterstillede kapitalindskud er faldet med 47 % i analyseperioden, hvoraf den store indfrielse fandt sted i 2011.

Udviklingen i bankens gebyr og provisionsindtægter har vist en betydelig fremgang fra 2010. I en periode hvor det er meget svært at have stigende renteindtægter, har der været stigende fokus på at øge toplinejen ved at have større fokus på gebyrindtægterne. Det er lykkedes for Ringkjøbing Landbobank, og samlet set er gebyrindtægterne steget med ca. kr. 90 mio. i analyseperioden. I 2014 har der været stor konverteringsaktivitet, samt stigende aktivitet af pensions- og formueforvaltning, som ligeledes har bidraget positivt til gebyrindtægterne²⁴.

Den samlede udvikling i netto rente- og gebyrindtægter, som er et udtryk i udviklingen mellem renteindtægter, renteudgifter samt gebyrindtægterne har ligeledes haft en positiv udvikling. Årsagen til udviklingen har vi været inde på tidligere, og bankens toplineje er derfor ble-

²¹ Se bilag 2

²² www.business.dk (2)

²³ www.tv2.dk (1)

²⁴ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 6 "Basisindtjening"

vet væsentligt forbedret set over de seneste fem år. Toplinjen har været udfordringen for rigtig mange pengeinstitutter de seneste år²⁵, hvor der har været lav vækst i samfundet, og Ringkjøbing Landbobank kan derfor være tilfredse med at have forbedret deres med ca. kr. 146 mio.

Den næste væsentlige post i resultatopgørelsen er kursreguleringerne. Disse reguleringer har varieret en del i analyseperioden, men fælles er, at der har været tale om positive reguleringer igennem hele perioden. Eftersom at reguleringerne har varieret fra kr. 16 mio. som det laveste til kr. 82 mio. som det højeste, har det selvfølgelig indflydelse på årets resultat. Det er dog vigtigt at påpege, at selvom kursreguleringer har positiv indflydelse på årets resultat for banken, så er bankens samlede resultat ikke afhængig af kursreguleringer, hvilket er positivt.

Kigger vi på udviklingen i udgifterne til personale, så har banken haft en stigende udgift til personale set over hele analyseperioden. Årsagen til den stigende udgift til personale begrundes Ringkjøbing Landbobank i deres årsregnskaber med stigende aktivitet i banken, med stigende kundetilgang og succes med deres nichekoncepter.

Nedskrivninger på udlån er den næste post, vi vil kigge på. Gennem finanskrisen har denne post været meget vigtig, når man kigger på et årsregnskab for en bank. Ser vi på udviklingen for Ringkjøbing Landbobank, så har de oplevet en positiv udvikling i deres nedskrivninger, da de har været faldende. De er gået fra kr. 138 mio. i 2010 til kr. 87 mio. i 2014. Det er specielt positivt, da banken i samme periode har formået at øge deres udlån. Det er et udtryk for, at det nye udlån, der er kommet til, har været af høj kvalitet, og samtidigt virker det til, at der er styr på det bestående udlån. Ser man på udviklingen i nedskrivningsprocenten, så var den i 2010 på 1,05 %, mens den i 2014 er faldet til 0,56 %. Nedskrivningsprocenten er dermed næsten halveret, og det må betegnes som meget positivt.

Sidste post i denne gennemgang af de vigtigste tal i resultatopgørelsen er årets resultat. Årets resultat er selvfølgelig en sammenlægning af alle de ovennævnte poster, og det giver derfor et samlet billede af, hvilken retning Ringkjøbing Landbobank har udviklet sig hen imod.

Som tendensen har været igennem hele gennemgangen har banken haft en rigtig sund udvikling, hvor basisindtjeningen er blevet forbedret, og samtidigt er nedskrivningerne faldet markant i analyseperioden. Derfor er det også naturligt, at udviklingen i årets resultat har været særdeles positiv for banken. De er gået fra at have et overskud på kr. 256 mio. i 2010 til kr.

²⁵ www.finansforbundet.dk (1)

446 mio. i 2014, og her er resultatet blevet forbedret fra år til år. Det er en stor stigning på kort tid, som opsummerer rigtigt godt, hvilken udvikling banken har været igennem.

5.2.2 WACC - Weighted Average Cost of Capital²⁶

Den næste del af regnskabsanalysen vil fokusere på nøgletal ud fra Ringkjøbing Landbobanks årsregnskaber. I analysen af nøgletallene vil de blive sammenlignet med nøgletal fra de øvrige gruppe 2 pengeinstitutter, for at have noget at sammenligne Ringkjøbing Landbobanks nøgletal med.

Det første nøgletal, der inddrages, er WACC. Nøgletallet er et udtryk for, hvad det koster banken at fremskaffe kapital. WACC er virksomhedens vægtede gennemsnitlige kapitalomkostninger. WACC tager højde for både ejerne og långivernes afkastkrav. For bankerne gælder det om at opnå den lavest mulige WACC for at kunne have de bedst mulige forudsætninger på udlånsmarkedet.

WACC udregnes på følgende måde:

$$k_w = k_d(1-T)L + k_e(1-L)$$

Formlen er inddelt i to led og for at give en bedre forståelse for nøgletallet, vil disse led derfor blive defineret yderligere i det efterfølgende:

$$k_d = \frac{\text{Renteudgifter}}{\text{Passiver} - \text{Egenkapital} - \text{Aktiver tilknyttet puljeordninger}}$$

$$T = \text{Skat}(25\%)$$

$$L = \frac{\text{Passiver} - \text{Egenkapital} - \text{Aktiver tilknyttet puljeordninger}}{\text{Aktiver} - \text{Aktiver tilknyttet puljeordninger}}$$

$$K_e = r_f + \beta(k_m - r_f)$$

Første led $k_d(1-T)L$ viser pengeinstituttets omkostninger til fremmedkapitalen, når skattefradraget er fratrasket renteudgifterne. Prisen på fremmedkapitalen (k_d) beregnes som vist ovenfor ved at sætte renteudgifterne i forhold til de rentebærende passiver. De rentebærende passiver består primært af gæld til kreditinstitutter og centralbanker, indlån fra kunderne samt eventuelle efterstillede kapitalindskud. Efterfølgende ganges k_d med $(1-T)$ for at få fratrasket

²⁶ Gup, Benton E. m.fl. (2005), s. 279 "Commercial Banking, The Management of Risk"

skattefradraget af renteudgifterne. Slutteligt ganges med L for at få de rentebærende passiver i forhold til aktiverne indregnet, således vi ender ud med den forholdsmæssige omkostning på fremmedkapitalen.

Andet led $k_e(1-L)$ viser instituttets omkostninger til egenkapitalen. Prisen på egenkapitalen (k_e) er aktiemarkedets afkastkrav. Til brug for udregning af dette afkastkrav anvendes CAPM (Capital Asset Pricing Model). CAPM tager udgangspunkt i den risikofrie rente (r_f) tillagt et risikotillæg $\beta(k_m - r_f)$. Dette risikotillæg består af beta (β), ganget med det forventede markedsafkast på aktiemarkedet (k_m) fratrasket den risikofrie rente (r_f). Aktiemarkedets afkastkrav (K_e) ganges efterfølgende med $(1-L)$ for at få sat prisen på egenkapitalen i forhold til aktiverne og således finde den forholdsmæssige omkostning på egenkapitalen.

I beregningen er den risikofrie rente angivet som 2,47 %, da det er den rente, man har kunnet opnå gennemsnitligt på en 10-årig dansk statsobligation i analyseperioden²⁷.

Beta er et udtryk for den systematiske risiko. Betaværdien kan enten være over/under eller lig med 1. Er den under 1, er det et udtryk for, at hvis markedsindekset stiger eller falder, vil den konkrete aktie ændre sig mindre end markedsindekset, men det modsatte gør sig gældende, hvis betaværdien er over 1. Er betaværdien lig med 1, er det et udtryk for, at den reagerer på samme måde som markedsindekset. Vi har valgt at betaværdien er 1 i udregningen, da vi ikke kan argumentere for Ringkjøbing Landbobanks aktie reagere anderledes end markedsindekset. Den sidste del af formlen som mangler at blive beskrevet er k_m . Det er et udtryk for det forventede afkast, der forventes at kunne opnås på aktiemarkedet. I beregningerne er dette sat til 8 % i afkast ud fra en gennemsnitlig betragtning.

Når formlen er udregnet, får man en indikation på, hvor meget det koster for pengeinstituttet at finansiere sin kapital. Dette er et relevant tal, men det er ligeledes interessant at se på, hvor pengeinstituttet anskaffer sig kapitalen fra.

²⁷ Se bilag 3

Tabel 2: Udvikling i WACC - Ringkjøbing Landbobank

	2014	2013	2012	2011	2010
WACC, Ringkjøbing Landbobank	1,66 %	1,74 %	2,06 %	2,18 %	2,01 %
WACC, Gruppe 2 pengeinstitutter		1,72 %	1,74 %	1,87 %	1,85 %
Kd (vgt.), Ringkjøbing Landbobank	0,49 %	0,56 %	0,85 %	1,05 %	0,99 %
Kd (vgt.), Gruppe 2 pengeinstitutter		0,88 %	0,97 %	1,09 %	1,07 %
Ke (vgt.), Ringkjøbing Landbobank	1,17 %	1,19 %	1,21 %	1,13 %	1,01 %
Ke (vgt.), Gruppe 2 pengeinstitutter		0,84 %	0,77 %	0,78 %	0,78 %
Cibor ²⁸ 3, pengemarkedsrente	0,28 %	0,26 %	0,28 %	1,00 %	1,21 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014²⁹ og www.finansraadet.dk (2)³⁰

Kigger vi på den samlede WACC for Ringkjøbing Landbobank, så viser ovenstående tabel, at banken er blevet bedre til at fremskaffe deres kapital til lavere omkostninger. Banken oplevede en mindre stigning i WACC fra 2010 til 2011, men har sidenhen formået at få nedbragt deres WACC til 1,66 % i 2014. I tabellen ovenfor fremgår ligeledes WACC for gruppe 2 pengeinstitutter. Her fremgår det, at Ringkjøbing Landbobanks WACC i 2010 lå på et højere niveau end gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter, mens Ringkjøbing Landbobank i 2013 har fået en WACC, som tilnærmelsesvis er identisk med gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter. Ringkjøbing Landbobanks WACC er derfor faldet væsentligt mere end gennemsnittet. Det er interessant at se på, hvorfor Ringkjøbing Landbobanks WACC er faldet og for at belyse dette, vil vi kigge på forholdet mellem finansiering fra egenkapital og deres fremmedkapital.

Denne udvikling fremgår af tabellen ovenfor, hvor K_d belyser omkostningerne ved at fremskaffe kapital via fremmedkapitalen, mens K_e belyser egenkapitalen. Starter vi med at kigge på fremmedkapitalen, så er det tydeligt, at det er her Ringkjøbing Landbobank har forbedret deres WACC. Den er gået fra 0,99 % i 2010 til 0,49 % i 2014. Dette er en halvering af omkostningerne til fremmedkapital, hvilket må betegnes som positivt. Til sammenligning er tilsvarende tal for gruppe 2 på 0,88 % i 2013, og Ringkjøbing Landbobank har derfor lavere omkostninger ved at skaffe kapital fra fremmedkapital end gruppe 2. Det er derfor også åbenlyst, at det er finansieringen af kapital gennem egenkapital, som gør at Ringkjøbing Landbobanks samlede WACC er på niveau med gruppe 2 pengeinstitutterne. Årsagen, til at K_d er faldet for Ringkjøbing Landbobank, skyldes, at banken har formået at nedbringe deres renteudgifter fra kr. 242 mio. til kr. 139 mio. samtidigt med, at deres samlede fremmedkapital er

²⁸ Se bilag 4 beregnet pba. www.danmarksstatistik.dk

²⁹ Se bilag 5

³⁰ Se bilag 6

blevet forøget med kr. 2,2 mia. En af årsagerne, til at renteudgifterne er faldet, er som nævnt tidligere i opgaven, at de har indfriet ansvarlig lånekapital i 2011. Af årsregnskabet fra 2011 fremgår det, at den ansvarlige lånekapital, der blev indfriet i 2011 på kr. 300 mio., gav en rentebesparelse på 3,99 %³¹. Herudover har der været et faldende renteniveau set henover analyseperioden, som ligeledes har bevirket, at renteudgiften for kundernes indlån har været faldende. Dette illustreres meget godt ved at kigge på bankens balance, hvor det fremgår, at bankens indlån er steget med ca. kr. 3,8 mia. i analyseperioden, og samtidigt er renteudgifterne blevet markant mindre.

Kigger vi i stedet for på K_e for Ringkjøbing Landbobank, som illustrerer til hvilken pris, der fremskaffes kapital via egenkapitalen, så er det tydeligt, at banken har haft en stigning på denne del af deres WACC i analyseperioden. For at finde årsagen til dette kan der kigges på formelen for K_e og konstateres, at der er flere konstante parametre i dette led af formelen og at forskellen skal findes i forholdet mellem egenkapitalen og balancen. I denne periode er balancen dermed ikke steget i samme takt som egenkapitalen, hvilket gør, at det bliver dyrere at fremskaffe kapital via egenkapitalen. For at forbedre denne del af WACC kan banken derfor enten forøge deres balance fortrinsvis mere end de forøger egenkapitalen, eller ved at nedbringe egenkapitalen og bruge den til fx at indfri efterstillede kapital. Ringkjøbing Landbobanks store egenkapital hæmmer dem dermed negativt i forhold til finansiering af deres kapital. Det er også derfor, at Ringkjøbing Landbobanks WACC ikke er lavere end WACC for gruppe 2 pengeinstitutter.

I det ovenstående er udviklingen i WACC blev gennemgået, og det er blevet konkluderet, at WACC har udviklet sig positivt. Skal man kigge på WACC tallet isoleret set og definere om tallet er højt eller lavt, sammenligner man med pengemarkedsrenten. Niveaue for WACC bør som udgangspunkt være lavere end pengemarkedsrenten, Cibor 3, da instituttet i modsatfald burde sælge samtlige aktiver, indfri gælden og efterfølgende placere egenkapitalen til markedsrenten – da det teoretisk set ikke kan svare sig for instituttet at påtage sig risikoen ved driften af instituttet, eftersom der kan opnås en højere forrentning til en lavere risiko. Cibor 3 renten er et udtryk for, til hvilken rente udvalgte banker vil låne til hinanden med en tre måneders tidshorisont³². Cibor 3 renten har de seneste år nået et historisk lavt niveau, og det skyldes hovedsageligt, at Nationalbanken ligeledes har sænket renten i samme periode, hvil-

³¹ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2011 s. 58 "Note 28"

³² www.finansraadet.dk (3)

ket har haft en afsmittende effekt. Som det fremgår af tabellen, er WACC faldet for Ringkjøbing Landbobank, men ikke i samme grad som Cibor 3 renten i samme periode. Eftersom Cibor 3 renten er blevet lavere, er det også blevet billigere at fremskaffe fremmedkapital og dermed få lavere renteudgifter.. Dette afspejles også i Kd for Ringkjøbing Landbobank. Årsagen, til at faldet ikke har været så stort som Cibor 3, skyldes hovedsageligt, at bankens samlede indlån i samme periode er steget fra kr. 11,6 mia. til kr. 15,5 mia., hvilket formindsker effekten af at kunne fremskaffe fremmedkapitalen billigere.

Det er derfor negativt for Ringkjøbing Landbobank, at Cibor 3 falder væsentligt mere end bankens WACC gør, men det er dog vigtigt at gøre opmærksom på, at måden Cibor 3 har udviklet sig de sidste fem år, er usædvanligt.

5.2.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate³³

ICGR er det næste nøgletal, vi vil analysere og bearbejde. ICGR er et udtryk for, hvor meget et pengeinstitut kan forøge sine aktiver med, herunder udlån, uden at det påvirker bankens solvens negativt. Forudsætningen for dette nøgletal er, at udlånssammensætningen er uændret. Det vil derfor sige, at pengeinstituttet skal bruge deres indtjening til at udvide balancen, og er dette ikke muligt, er den anden løsning at tilføre kapital til balancen.

Formlen for ICGR er følgende:

$$\text{Internal capital generation rate (ICGR)} = \frac{1}{\text{Capital ratio}} \cdot \text{Return on assets} \cdot \text{Earnings retention ratio}$$

Formlen består af tre led, som kan forklares på følgende måde:

Første led:

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

Capital ratio er et udtryk for forholdet mellem egenkapitalen og aktiverne. Dette svarer til soliditetsgraden i virksomheden og bruges til at vurdere værdien af pengeinstituttet.

Andet led:

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Samlede aktiver}}$$

³³ Gup, Benton E. m.fl., (2005), s. 365 "Commercial Banking, The Management of Risk"

Formlen er den samme, som bruges til ROA, som vi kommer ind på senere. Det er et udtryk for pengeinstituttets afkastningsgrad efter skat. Den viser pengeinstituttets evne til at forrente sin kapital.

Tredje led:

$$\text{Earnings retention ratio} = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{Udbytte}}{\text{Nettoresultat}}$$

Det sidste led i formlen viser fordelingen mellem overført resultat og udbytte. Ud fra ovennævnte formel kan man konkludere, at ICGR vil ændre sig, når årets resultat ændrer sig. Dette skyldes, at årets resultat bruges ved beregning af return on assets og earnings retention ratio. Udloddes der udbytte, vil det have negativ påvirkning på earnings retention ratio og ligeledes resultatet af ICGR. Omvendt vil det ikke påvirke resultatet, hvis der ikke udbetales udbytte eller tilføres kapital, da earnings retention ratio derfor vil være = 1.

Den oprindelige formel kan ud fra ovenstående derfor omskrives til følgende formel, som er mere enkel:

$$\text{ICGR} = \frac{\text{Nettoresultat} - \text{Udbytte}}{\text{Egenkapital}}$$

I det efterfølgende afsnit vil ICGR for Ringkjøbing Bank blive analyseret og sammenholdt med ICGR for gruppe 2 pengeinstitutter

Tabel 3: Udvikling i ICGR - Ringkjøbing Landbobank

ICGR	2014	2013	2012	2011	2010
Ringkjøbing Landbobank	10,36 %	8,14 %	9,65 %	8,86 %	8,47 %
Gruppe 2 pengeinstitutter		-0,93 %	-2,34 %	-1,28 %	2,40 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014³⁴ og www.finansraadet.dk (2)³⁵

Ser vi for ICGR for Ringkjøbing Landbobank, så har den gennemgået en positiv udvikling i analyseperioden. Den har igennem hele perioden lagt på over 8 %, med sit laveste niveau i 2013. Sammenlignes det generelle niveau for ICGR med gruppe 2 pengeinstitutter, har Ringkjøbing Landbobanks ICGR været væsentligt højere, hvilket må betegnes som positivt. At banken har været i stand til at øge deres ICGR, er specielt godt taget i betragtning af, at banken i analyseperioden har valgt at øge udbetaling af udbytte fra kr. 12 pr. aktie til kr. 26 i 2014. Her skal det dog bemærkes, at banken har foretaget aktieopkøb af deres egne aktier, så

³⁴ Se bilag 5

³⁵ Se bilag 6

aktiekapitalen er gået fra kr. 25,2 mio. i 2010 til kr. 23,9 mio. i 2014. Det betyder, at den enkelte aktionær i 2014 har fået udbetalt kr. 520 pr. aktie mod kr. 240 i 2010 i udbytte³⁶.

Herudover er det værd at bemærke, at banken formår at fastholde en høj ICGR igennem hele perioden med tanke på, at deres egenkapital er blevet væsentligt forbedret i analyseperioden. Eftersom egenkapitalen er blevet markant større i analyseperioden, er der større krav til årets resultat for at fastholde en høj ICGR. Dette har Ringkjøbing Landbobank formået, og dette er en rigtig positiv ting. At banken har en ICGR på over 8 % igennem hele analysen betyder, at banken har mulighed for at øge deres udlån og dermed aktiver med 8 %, uden at det vil påvirke deres solvens negativt. Som tidligere nævnt er dette i en periode, hvor banken har udbetalt stort udbytte til deres aktionærer. Skulle de komme i en situation, hvor de gerne vil øge deres udlån med mere end 8 % og ikke ønsker at påvirke deres solvens negativt, har de mulighed for at udbetale et mindre udbytte til deres aktionærer.

5.2.4 Return on equity (ROE) og Return on assets (ROA)

ROE og ROA er to meget interessante nøgletal for aktionærerne og dermed også relevante at tage med i analysen af Ringkjøbing Landbobank.

ROE

Starter vi med at kigge på ROE, så er det pengeinstituttets evne til at forrente deres egenkapital. Det er relevant at se på om Ringkjøbing Landbobank forrenter deres egenkapital tilfredsstillende. For at besvare dette spørgsmål, inddrages en alternativ investering, som skal sammenlignes med bankens ROE. Dette gøres for at se om aktionærerne får en tilfredsstillende forrentning af deres investering, eller de skal vælge et alternativ. Vi har herudover valgt at inddrage ROE for gruppe 2 pengeinstitutter, for at se hvordan Ringkjøbing Landbobank klarer sig på sektorniveau.

ROE udregnes på følgende måde:

$$ROE = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Egenkapital}}$$

³⁶ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 16 "Resultatdisponering"

Tabel 4: Udvikling i ROE - Ringkjøbing Landbobank

ROE	2014	2013	2012	2011	2010
Ringkjøbing Landbobank	14,39 %	12,33 %	12,26 %	11,52 %	11,11 %
Gruppe 2 pengeinstitutter		-0,93 %	-2,34 %	-1,28 %	2,40 %
10-årig statsobligation	1,19 %	1,74 %	1,36 %	2,69 %	2,89 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014³⁷, www.finansraadet.dk (2³⁸) og bilag 3.

ROE for Ringkjøbing Bank har taget en positiv udvikling henover analyseperioden. Den er steget hvert år i analyseperioden. Det er positivt og et tegn på at banken forrenter deres egenkapital bedre i 2014, end tilfældet var i 2010. Årsagen til dette hænger selvfølgelig sammen med mange af de ting, der er nævnt tidligere i regnskabsanalysen. Hovedsageligt skyldes den forbedrede ROE, at banken har formået at forbedre deres basisindtjening markant i analyseperioden, hvor deres nettorente- og gebyrindtægter er forbedret fra kr. 740 mio. til kr. 886 mio. Herudover har banken formået at nedbringe deres nedskrivninger væsentligt i samme periode. Disse forhold gør, at banken har formået at øge deres nettoresultat fortrinsvis mere end deres egenkapital er blevet forøget med. Udover de tidligere nævnte forhold er en anden årsag til stigningen i ROE gennem hele analyseperioden, at banken har valgt at øge deres udbyttebetaling til deres aktionærer. Dermed bliver egenkapitalen ikke forøget i samme grad, og derfor forrentes deres egenkapital bedre. Ser man på niveauet af ROE i forhold til gruppe 2 pengeinstitutter, så er det tydeligt, at Ringkjøbing Landbobank forrenter deres egenkapital betydeligt bedre end gennemsnittet for gruppe 2 frem til 2013, som er det seneste tilgængelige tal. Ud fra disse tal kan vi udlede, at banken står med gode fremtidsudsigter i banksektoren. Her skal det dog bemærkes, at i gruppe 2 pengeinstitutterne er der enkelte banker, der har haft store udfordringer de seneste år, og det sætter selvfølgelig sit præg på et gennemsnitstal. Det er en positiv ting for banken, at de forrenter deres egenkapital bedre end gruppe 2 og ligeledes et positivt signal at kunne give overfor bankens aktionærer.

Ser vi på, hvordan Ringkjøbing Landbobanks ROE har udviklet sig i forhold til den alternative investering, den 10 årige statsobligation, så viser ovenstående tabel, at udviklingen har været rigtig positiv set fra Ringkjøbing Landbobanks side. Fælles for hele perioden er, at Ringkjøbing Banks ROE har ligget markant over den rente, man har kunnet få på den 10-årige statsobligation i hele perioden, hvilket må betegnes som positivt. Det er endnu mere positivt,

³⁷ Se bilag 5

³⁸ Se bilag 6

at spændet mellem ROE på Ringkjøbing Landbobank og renten på den 10-årige statsobligation er blevet større i analyseperioden. I 2010 var spændet 8,22 %, mens det i 2014 var 13,20 %. Den store årsag til stigningen i spændet mellem de to investeringer er selvfølgelig, at renteniveauet har været faldende i analyseperioden, og det er naturligvis gået ud over renten på statsobligationen. Herudover er det selvfølgelig de faktorer, som vi har nævnt tidligere, som har forårsaget, at ROE er steget for banken.

ROA

ROA er aktivernes afkastningsgrad. Nøgletallet er et udtryk for forrentningen af pengeinstituttets aktiver.

Det udregnes ud fra følgende formel:

$$ROA = \frac{\text{Nettoresultat}}{\text{Aktiver}}$$

ROA er, som det fremgår af formelen, forholdet mellem årets resultat og aktiverne i pengeinstituttet. Vi beregnede ROE i foregående afsnit, og ROE er afhængig af ROA, mens det modsatte ikke gør sig gældende for ROA. ROA kan nemlig også udregnes ved at sige $ROA \cdot \text{gearing} = ROE$. Der kan opstå den situation, hvor ROA er faldende, og ROE er stigende. På den måde vil banken have påtaget sig en større gearing. Dette vil medføre større risiko for bankens aktionærer. En høj ROA er ensbetydende med, at banken er god til at forrente sine aktiver, hvilket der skal bestræbes. Tommelfingerreglen i forhold til ROA er, at den skal være over 1 for at kunne betegnes som tilfredsstillende³⁹.

Tabel 5: Udvikling i ROA og gearing - Ringkjøbing Landbobank

ROA	2014	2013	2012	2011	2010
Ringkjøbing Landbobank	2,10 %	1,83 %	1,86 %	1,63 %	1,41 %
Gruppe 2 pengeinstitutter		-0,09 %	-0,22 %	-0,12 %	0,23 %
Gearing	2014	2013	2012	2011	2010
Ringkjøbing Landbobank	6,85	6,75	6,61	7,07	7,89
Gruppe 2 pengeinstitutter		9,96	10,78	10,66	10,58

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2010-2014⁴⁰ og www.finansraadet.dk (2)⁴¹.

Starter vi med at kigge på ROA for Ringkjøbing Landbobank, så viser udviklingen i analyseperioden, at bankens ROA har udvist en positiv udvikling i hele perioden. Som tidligere

³⁹ Gup, Benton E. m.fl. (2005) s. 24 "Commercial Banking, The Management of Risk"

⁴⁰ Se bilag 5

⁴¹ Se bilag 6

nævnt er der sammenhæng mellem ROA og ROE, og som vi kom frem til tidligere, så har der været positiv udvikling i bankens ROE igennem hele perioden. ROA har haft samme udvikling, men ikke i samme niveau, dette skyldes, at Ringkjøbing Landbobank i analyseperioden har fået en lavere gearing af deres aktiver. Dette har som tidligere nævnt betydet, at bankens aktionærer har fået en større forrentning af deres investering, og samtidigt har banken påtaget sig en mindre risiko, hvilket må betegnes som positivt. Tommelfingerreglen siger, at ROA gerne skal ligge over 1 %, og det gør den i hele perioden, så dette må betegnes som tilfredsstillende for banken.

Ser vi på Ringkjøbing Landbobanks ROA i forhold gruppe 2 pengeinstitutter, så er det her tydeligt, at Ringkjøbing Landbobank har en markant bedre forrentning af deres aktiver end gennemsnittet for gruppe 2. Årsagen til dette er som tidligere nævnt, at enkelte gruppe 2 pengeinstitutter har haft udfordringer og derfor trækker gennemsnittet ned. Det er dog stadigvæk positivt, at banken klarer sig markant bedre end sine nærmeste konkurrenter målt på gennemsnit. Samtidigt har gruppe 2 pengeinstitutterne en markant højere gearing end Ringkjøbing Landbobank, og gruppe 2 påtager sig derfor en større risiko end Ringkjøbing Landbobank.

5.3 Kreditanalyse

Det er ikke muligt at drive bank, hvis man ikke er villig til at løbe en risiko. Der er rigtig mange forskellige risici ved at drive bank, helt overordnet løber banken en risiko, hver gang der bliver ydet et lån til en kunde, da der er en risiko for, at kunden ikke kan overholde sine forpligtelser. Der er mange risici, som er forbundet med det at drive bank, derfor er det den første forudsætning, hvis pengeinstituttet vil drive en sund forretning, at pengeinstituttet har styr på sine risici på alle fronter. Vi vil i dette afsnit kigge nærmere på Ringkjøbing Landbobanks risikoprofil. Vi vil starte med at analysere på forholdene omfattet af tilsynsdiamanten, for at se om Ringkjøbing Landbobank lever op til de krav, som er udstukket af finanstillsynet.

Tabel 6: Tilsynsdiamant Ringkjøbing Landbobank

	Grænseværdier	2012	2013	2014
Stabil funding	1	0,7	0,7	0,8
Likviditetsoverdækning	50 %	185,5 %	166,2 %	140,7 %
Sum store engagementer	125 %	27,2 %	35 %	47,8 %
Udlånsvækst	20 %	-2,5 %	11,5 %	7,8 %
Ejendomseksponering	25 %	12,2 %	11,4 %	11,6 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobanks Årsrapporter 2012-2014.

Det fremgår tydeligt af ovenstående tabel, at Ringkjøbing Landbobank i perioden fra 2012-2014 overholder alle 5 nøgletal i tilsynsdiamanten med en god margin. Der har i princippet været en negativ udvikling for, hvad angår likviditetsoverdækning, årsagen til det fald skal

bl.a. findes i Ringkjøbing Landbobank beslutning om at indfri hybrid kernekapital før tid, som belaster deres korte funding med løbetid på under 1 år. Ringkjøbing Landbobank har anmodet finanstillsynets om førtidsindfrielse og har fået tilladelse herom⁴². Summen af store engagementer har været stigende i perioden 2012-2014, men pga. manglende indsigt kan vi ikke komme med en redegørelse for denne stigning, men et kvalificeret bud kan findes i bankens fordeling af udlån. Posten til finansiering og forsikring er gået fra 9,6 % i 2013 til 15 % i 2014. Stigningen i segmentet kan tyde på øget ny kundetilgang eller udvidelse med bestående kunde, som har resulteret i en stigning af summen af store engagementer. Der har ligeledes været en stigning i udlånsvæksten, som ifølge ledelse beretning skal findes i en øget kundetilgang⁴³. De sidst 2 målepunkter, ejendomseksponering og stabil funding, har været stort set uændret i perioden.

Som det fremgår af tidligere afsnit (4.4), så er der fra finanstillsynet fokus på, at den enkelte bank ikke er eksponeret med mere en 25 % i ejendomseksponering jf. tilsynsdiamanten. I vores optik kan der stilles spørgsmålstejn ved kun at have fokus på ejendomme, banken kan i princippet være eksponeret i andre segmenter, som på papiret gerne må fylde mere en 25 %. Når det er sagt, skal det enkelte pengeinstitut være meget opmærksomt på, hvordan deres udlån er fordelt. Ved at sprede sit udlån imellem flere segmenter minimeres ens risiko, hvorfor pengeinstituttet alt andet lige vil være mindre sårbart ved lavkonjunktur. Det vil ikke nødvendigvis være alle brancher, som bliver ramt lige hårdt under en lavkonjunktur. Bankens risici er en essentiel del af det at drive bank og det bør derfor indgå i den samlede vurdering. Derfor er det meget interessant at kigge nærmere på Ringkjøbing Landbobank fordeling af udlån, og hvordan det har udviklet sig hen over en periode.

Udlånsfordeling⁴⁴

Helt overordnet har der været en meget stabil udvikling i fordeling af udlån på de forskellige brancher. Et par brancher er dog værd at analysere nærmere på. En af brancherne er landbrug, som har oplevet et fald i perioden på 1,2 %. Landbruget har i perioden været udfordret⁴⁵, hvorvidt det er en tilfældighed, vil vi vende tilbage til i det kommende næste afsnit, når vi analyserer nærmere på tab og nedskrivning. En anden branche, som har oplevet et fald, er vindmøller. Vindmøller er gået tilbage fra 24,4 % i 2013 til 20,8 % i 2014. Forklaringen kan findes i, at banken har udvidet udlån til finansiering og forsikring, hvis udlån til vindmøller

⁴² Årsrapport Ringkjøbing landbobank 2014 s. 18 "Efterstillet kapital"

⁴³ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 14 "God kundetilgang"

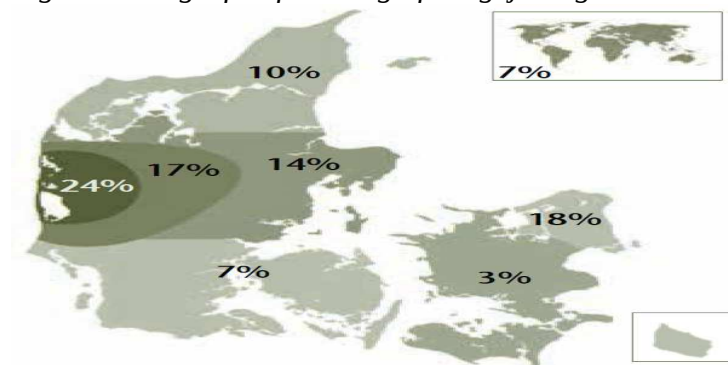
⁴⁴ Se bilag 7

⁴⁵ www.dr.dk (2)

har været uændret, vil det naturligvis fylde mindre i det samlede udlån. Det er tidligere nævnt (4.4), at der fra finanstilsynet side er fokus på, at udlån til ejendomme ikke fylder mere en 25 % af det samlede udlån. Ringkjøbing Landbobank har nedbragt andelen af udlån til vindmøller fra knap 25 % til 20,8 %, men det er stadig en stor andel i en enkel branche. Banken er selv opmærksom på, at lige præcis denne branche fylder mest i bankens udlån, hvilket også fremgår af deres regnskab for 2014. Banken mener selv, deres risiko er begrænset som følge af faste afregningspriser på el i Tyskland, der er deres primære marked. Tilmed har de realiserede tab henover krisen været yderst begrænset⁴⁶. Mange banker så deres udlån i fast ejendom fra 60 % til 80 % som sikkert. De faldende boligpriser under krisen gjorde, at dette nødvendigvis ikke var tilfældet. På samme måde er vindmøllesektoren meget afhængig af vind og vejr for at være en god investering. Brister disse forudsætninger, kan en stor eksponering i vindmølleindustrien give udfordringer, hvorfor banken skal passe på med at betegne eksponeringen som risikofri.

Fordeling af udlån på brancher giver et godt billede af, hvordan Ringkjøbing Landbobank er eksponeret i de enkelte brancher og segmenter. I en situation, hvor pengeinstituttet overvejer at udvide sit markedsområde ved opkøb, kunne det også være meget relevant at se på, hvordan deres udlån er placeret geografisk i Danmark og udland.

Figur 8: Geografisk fordeling af Ringkjøbing Landbobanks udlån



Kilde: Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 23.

Det fremgår af figur 8, at der er en pæn spredning på bankens udlån. Deres primære markedsområde, Vestjylland, udgør 24 % af deres samlede udlån. I en tid, hvor der er meget fokus på Udkantsdanmark, gør Ringkjøbing Landbobank i deres regnskab for 2014 opmærksom på, at nogle af deres private kunder har været udfordret af et svagt ejendomsmarked i det primære markedsområde. I forbindelse med en udvidelse af markedsområdet skal Ringkjøbing Land-

⁴⁶ Ringkjøbing Landbobank Årsrapport 2014 s. 82 "Note 36"

bobank derfor være opmærksomme på, hvilken geografisk retning en evt. markedsudvidelse skal ske til.

Nedskrivning og konstateret tab

Det er interessant at analysere på nedskrivninger og tab, når bankens kreditrisiko skal gennemgås nærmere. Det skal give et billede af forventede fremtidige tab og dermed den samlede risiko, som banken har på deres udlån. Det er en forudsætning, at banken har overblik over den reelle risiko og har fortaget de nødvendige nedskrivninger. De sidste år har der været flere tilfælde, hvor finanstilsynet har krævet yderligere nedskrivninger efter besøgene i danske pengeinstitutter. Nordjyske Bank havde bl.a. tilbage i efteråret 2014 besøg af Finanstilsynet og fik påbud om yderligere nedskrivninger på deres landbrugskunder⁴⁷. Det samme var også resultatet af Finanstilsynets besøg hos Arbejdernes Landsbank tilbage i 2014, hvor der blev givet påbud om yderligere nedskrivninger på kr. 244 mio.⁴⁸.

Når det handler om nedskrivninger, er der begreber, der er vigtige at være opmærksomme på. Nedskrivningsprocenten viser de forventede tab, der er identificeret i løbet af året. Den akkumulerede nedskrivning er en opsamling af nedskrivninger, hvor der ikke er konstateret tab endnu. En nedskrivning indgår først i bankens faktiske nettotab på det tidspunkt banken må konstatere et tab på en forretning.

Årets nedskrivningsprocent er defineret således:

$$\text{Årets nedskrivningsprocent} = \frac{\text{Årets nedskrivning}}{\text{Udlån} + \text{Garantier} + \text{Nedskrivninger}} \cdot 100$$

Akkumuleret nedskrivninger er defineret således:

$$\text{Akkumuleret nedskrivninger} = \frac{\text{Akkumuleret nedskrivninger}}{\text{Udlån} + \text{Garantier} + \text{Nedskrivninger}} \cdot 100$$

Vi har valgt at benytte tal fra regnskabsperioden 2010-2014 og ikke selv lavet udregninger. De tal, vi har til rådighed, er opgjort pr. 31/12, hvorimod de tal, som er oplyst i regnskab, er lavet løbende i regnskabsårene. Det giver et mere retvisende billede af bankens nedskrivninger. Vi har endvidere valgt at sammenligne Ringkjøbing Landbobank med gruppe 2 pengeinstitutter, da det er aktuelt at se, hvordan de klarer sig i forhold til sammenlignelige pengeinstitutter.

⁴⁷ www.finanswatch.dk (1)

⁴⁸ www.finanswatch.dk (2)

Tabel 7: Udvikling i nedskrivninger og tab - Ringkjøbing Landbobank

	2010	2011	2012	2013	2014
Ringkjøbing Landbobank					
Årets nedskrivning procent	0,94 %	0,89 %	1,06 %	0,72 %	0,47 %
Akkumuleret nedskrivnings procent	3,8 %	4,5 %	5,1 %	5,1 %	5,0 %
Tabsprocent	0,47 %	0,55 %	0,61 %	0,42 %	0,30 %
Gruppe 2 pengeinstitutter					
Årets nedskrivning procent	1,11 %	0,64 %	0,94 %	0,98 %	0,73 %
Akkumuleret nedskrivnings procent	6,03 %	4,8 %	6,6 %	7,51 %	9,29 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. Ringkjøbing Landbobank Årsrapporter 2010-2014 og www.finanstilsynet.dk (5)

Ringkjøbing Landbobanks nedskrivningsprocent falder i analyse perioden fra 0,94 % i 2010 til 0,47 % i 2014, det kan tyde på, at de i perioden har fået bedre styr på deres nedskrivninger. Med undtagelse af 2011 og 2012 ligger de under gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter. De akkumulerede nedskrivninger er stigende i perioden fra 2010-2014, men i perioden fra 2012-2014 er de stort set uændret. Dette på trods af at den årlige nedskrivning er faldet i perioden fra 2012-2014. Det tyder på, at der har været tilbageløb på nedskrivningerne i en positiv retning, hvilket stemmer godt overens med at den generelle forbedring, den danske økonomi har oplevet de seneste par år. I perioden efter finanskrisen er det muligt, der er taget nedskrivninger på især erhvervskunder med økonomiske udfordringer. I takt med den danske økonomi er blevet forbedret, er disse nedskrivninger ført retur, da erhvervskunderne igen driver en sund forretning⁴⁹.

Ringkjøbing Landbobanks nettotab ligger i hele perioden under den årlige nedskrivningsprocent, hvilket alt andet lige betyder, at de er gode til at forudse evt. tab. De ligger med en pæn margin i perioden. I 2014 er forskellen mindst, hvor nedskrivningsprocenten udgør 0,47 % mod et nettotab på 0,3 %. Det er dog vigtigt at gøre opmærksom på, at deres nettotab kan være forskudt i forhold til, hvornår den eventuelle nedskrivning er foretaget. De kan konstatere en nedskrivning i 2010, men tabet bliver først realiseret i 2014. Det er også værd at bemærke, at deres akkumulerede nedskrivninger ligger markant under gennemsnittet for gruppe 2 pengeinstitutter. I perioden fra 2012-2014 stiger gennemsnittet fra 6,6 % til 9,29 %, og i den periode er Ringkjøbing Landbobanks akkumulerede nedskrivning næsten uændret. Det må derfor antages, at andre gruppe 2 pengeinstitutter har taget nogle større nedskrivninger.

⁴⁹ www.finanswatch.dk (3)

5.4 Delkonklusion

I den ovennævnte analyse har vi gennemgået Ringkjøbing Landbobank som pengeinstitut og lavet en regnskabs-, risiko og kapitalanalyse.

Overordnet er Ringkjøbing Landbobanks kapitalforhold særdeles solide. Dette selvom der har været fokus på at nedbringe den store overdækning, de har haft i perioden 2010 – 2012. Ringkjøbing Landbobank har stadig en stor overdækning i 2014 på 8,6 procentpoint og lever dermed på nuværende tidspunkt allerede op til de krav, CRD IV fører med sig. Også med de varslede reduktioner i solvensprocenten i fremtiden vil Ringkjøbing Landbobank alt andet lige være solidt kapitaliseret. Ringkjøbing Landbobanks kapitalsammensætning lever også på nuværende tidspunkt op til de fremtidige krav og bliver tilmed forbedret af, at Ringkjøbing Landbobank vælger at indfri deres hybrid kernekapital i 2015. Dermed består Ringkjøbing Landbobanks basiskapital stort set kun af egentlig kernekapital i fremtiden.

Vi har ligeledes analyseret Ringkjøbing Landbobanks regnskabsmæssige udvikling. I analysen er nøgletallene WACC, ICGR, ROE og ROA, samt relevante poster fra resultatopgørelsen og balance blevet analyseret. I analysen er tallene blevet holdt op imod udviklingen for alle gruppe 2 pengeinstitutterne for at have et bedre grundlag for at vurdere niveauet af Ringkjøbing Landbobanks regnskab. Ringkjøbing Landbobank har igennem hele analyseperioden haft en positiv udvikling. De har forbedret deres regnskab baseret på alle nøgletal, og det må derfor betegnes som tilfredsstillende for banken. Bankens nøgletal lå i forvejen på et fornuftigt niveau, og derfor er det endnu mere tilfredsstillende, at de har formået at forbedre dem yderligere. Årsagen til, at banken har formået at forbedre alle deres nøgletal, er først og fremmest, at banken har formået at forbedre deres basisindtjening i analyseperioden. Den anden store årsag til forbedringen af bankens nøgletal har været, at de har formået at nedbringe deres nedskrivninger væsentligt i analyseperioden. Disse to ovennævnte faktorer har været hovedårsagen til, at Ringkjøbing Landbobank kan se tilbage på de seneste 5 år med stor tilfredshed i forhold til de forbedringer, der er sket med deres årsregnskab. Set fra aktionærernes synspunkt i Ringkjøbing Landbobank er det også vigtigt at nævne, at Ringkjøbing Landbobank forrenter både deres egenkapital og deres aktiver væsentligt bedre end øvrige konkurrenter af gruppe 2 pengeinstitutter. Samtidigt påtager banken sig ligeledes en mindre risiko end de øvrige konkurrenter, da deres gearing af aktiverne er væsentligt mindre.

Ringkjøbing Landbobanks kreditmæssige forfatning, må betegnes som rigtig god, De har helt styr på alle 5 målepunkter i tilsynsdiamant endda med en pæn margin. Deres branche- og

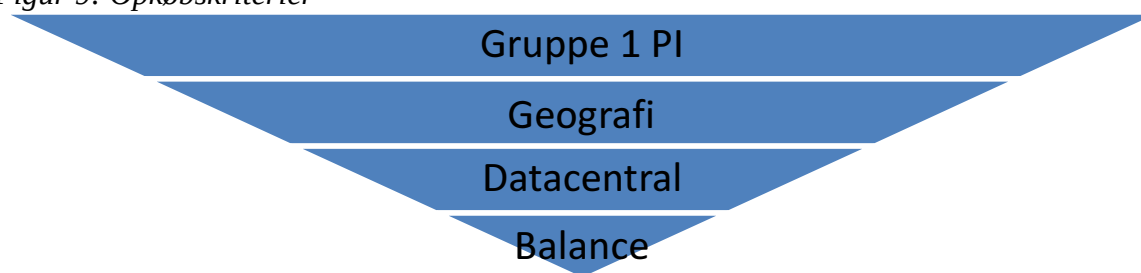
geografisk fordeling på udlån har også en pæn spredning, selvom de har en stor eksponering i vindmøller på over 20 %. Landbruget er en branche, der har givet store nedskrivninger i andre pengeinstitutter. Ringkjøbing Landbobanks eksponering er på under 10 %, hvorfor risikoen antages som begrænset, hvilket understøttes af Ringkjøbing Landbobanks nedskrivnings- og tabshistorik. Det virker til, at de har en god forståelse af, hvordan deres forretning er skruet sammen, og hvor de skal være særligt opmærksomme. Deres akkumulerede nedskrivninger ligger markant under gennemsnittet for andre gruppe 2 pengeinstitutter. Det er vigtigt at understrege, at ”lave” nedskrivninger ikke nødvendigvis er et udtryk for en sund forretning. Det kan også være udtryk for et pengeinstitut, som ikke har et reelt billede af deres kreditrisiko. Der er under ingen omstændighed noget, der indikere, at dette er tilfældet i Ringkjøbing Landbobank, og det bakkes op af deres historik i hele analyseperioden.

Den ovenstående analyse af Ringkjøbing Landbobank viser at banken er rustet til fremtiden, og samtidigt er banken i en økonomisk forfatning, der gør at de med rette kan kigge efter eventuelle opkøbspartnere for at udvide deres forretningsomfang.

6 Kriterier opkøbsmuligheder

Vi vil i det efterfølgende vurdere nærmere på hvilke pengeinstitutter, der kan være interessante for Ringkjøbing Landbobank at opkøbe. Dette vil vi gøre ud fra flere opstillede kriterier, som, vi mener, er relevante i processen omkring at finde en fremtidig samarbejdspartner, der kan overtages. Kriterierne er illustreret nedenfor.

Figur 9: Opkøbskriterier



Kilde: Egen tilvirkning

Gruppe 1 Pengeinstitut: Først og fremmest mener vi ikke, det vil give mening for Ringkjøbing Landbobank at kigge på gruppe 1 pengeinstitutter. Disse pengeinstitutter har en arbejdende kapital på minimum kr. 65 mia., hvorfor vi ikke finder det realistisk, at Ringkjøbing Landbobank kan opkøbe et af disse pengeinstitutter.

Geografi: Næste kriterium, vi vil sortere pengeinstitutter fra på, er geografi. Selvom Ringkøbing Landbobank har ca. 50 % af deres aktiviteter udenfor deres primære markedsområde, ser vi stadig Ringkøbing Landbobank som et regionalt pengeinstitut, hvor det vil være logisk at udbygge markedsområdet omkring det eksisterende afdelingsnet. Samtidig er de dog selv så godt eksponeret centralt i Vestjylland, at det heller ikke virker oplagt for dem at ekspandere yderligere her. Vi har derfor haft fokus på pengeinstitutter i Midt-, Øst- og Sydjylland. Nordjylland er sorteret fra, da vi her vil komme for langt væk fra deres nuværende markedsområde, da den nordligste filial, banken har, befinder sig i Viborg.

Datacentral: Det næste kriterium i udvælgelsesprocessen af opkøbsmulighederne er, at der skal være tale om pengeinstitutter med samme datacentral som Ringkøbing Landbobank. Dette vil skabe de største synergieffekter, og det kan være en meget bekostelig og besværlig proces at skifte datacentral. Senest set i forbindelse med Spar Nord Banks købstilbud på Nørresundby Bank, der ville kræve Spar Nord Bank fik Nørresundby Bank ud af Bankdata og over på deres nye datacentral BEC, hvilket var estimeret til at koste Spar Nord Bank kr. 175 mio.⁵⁰. Så vidt muligt er det derfor mest fordelagtigt, at opkøbsmulighederne bruger samme datacentral som Ringkøbing Landbobank, som er Bankdata.

Balance: For det skal være et opkøb og ikke en fusion, ser vi det også som et kriterium, at den mulige opkøbsbank har en mindre balance end Ringkøbing Landbobank. Hvis pengeinstitutter er mere ligeværdige, kan det diskuteres, hvorvidt det ene eller andet pengeinstitut skal være det videreførende pengeinstitut. Vores helt klare forventning er, at Ringkøbing Landbobank skal være det fortsættende pengeinstitut. Herudover har vi sat et kriterium for, at balance ved en opkøbsbank skal være minimum kr. 5 mia. Dette har vi gjort, fordi vi ønsker, at opkøbsbanken skal være af en rimelig størrelse, da det vil give de bedste forudsætninger for at udvide markedsområdet, og ligeledes kan give de største synergieffekter samt økonomiske gevinster.

Ud fra ovenstående kalkule ender vi ud med to potentielle opkøbsmuligheder for Ringkøbing Landbobank. Nemlig Skjern Bank samt Djurslands Bank. Vi vil i de kommende afsnit i opgaven komme nærmere ind på fordelene og ulemperne ved et opkøb af de to potentielle samarbejdspartnere, for herefter at tage stilling til hvorvidt en af de muligheder kunne være aktuelle at opkøbe for Ringkøbing Landbobank og deres aktionærer.

7 Markedsanalyse

Tidligere i opgaven opstillede vi flere kriterier for, hvilke krav Ringkjøbing Landbobank skulle stille til en evt. opkøbspartner. Et af disse kriterier var, at banken skulle være beliggende i et markedsområde nært Ringkjøbing Landbobanks, og at en af bankens motivationer for at finde en opkøbsbank skulle være at udvide deres nuværende markedsområde.

I det efterfølgende afsnit vil vi komme med en yderligere analyse af, hvorfor der kan være perspektiver i at udvide deres markedsområde, og herefter vil vi kigge nærmere på de to områder, som henholdsvis Skjern Bank og Djurslands Bank har som deres primære markedsområde. Dette gør vi for at analysere potentielt i henholdsvis Østjylland og Sydjylland.

Til at analysere hvilke perspektiver der kan være i et nyt markedsområde, har vi taget udgangspunkt i Ansoffs vækstmatrice.

Figur 10: Ansoffs vækstmatrice

	Nuværende produkter	Nye produkter
Nuværende markeder	Markedspenetrering - Øget salg til nuværende kunder - Større markedsandele - Flere forbrugere fra målgruppen vælger produktet	Produktudvikling - Nye produkter til nuværende kunder - Produktforbedringer og udvikling af nyere generationer af produkterne
Nye markeder	Markedsudvikling - Salg til nye kundegrupper (segmenter) - Geografisk spredning	Diversifikation - Udvikling af nye produkter til helt nye kundegrupper - Opkøb af virksomhed i en anden branche

Kilde: Udleveret materiale på 7. semester HD-FR, Ledelse- og Organisationsteori

Modellen består af to dimensioner i forhold til at skabe vækst i en virksomhed. Den ene dimension er at sælge på et produkt eller forsøge at udvikle nye produkter, og den anden dimension er, om virksomheden skal sælge produkter på nuværende marked eller forsøge at komme ind på nye markeder.

Markedspenetrering:

Ser vi på Ringkjøbing Landbobanks mulighed for at skabe vækst på deres nuværende markeder med nuværende produkter i forhold til Ansoffs model, så har modellen fokus på, at væksten skal ske igennem øget salg til nuværende kunde eller større markedsandele på nuværende marked. I forhold til markedsandelen i bankens primære markedsområde, så har Ringkjøbing

Landbobank på nuværende tidspunkt ca. 50 % af markedsandel i Vestjylland⁵¹ og man kan derfor argumentere for, at det vestjyske marked er mættet. I den finansielle sektor er det ikke alle kunder, Ringkjøbing Landbobank kan have interesse i at få som kunder. Det kan skyldes, at kunderne ikke lever op til bankens kreditpolitik, eller at kunderne ikke har forretningspotentielle. Ud fra dette bør en markedsandel i Vestjylland betegnes som forholdsvis høj. Skal banken bruge denne vækststrategi, skal det dermed hellere være i form af at sælge yderligere produkter til deres nuværende kunder. I den finansielle sektor er der flere forskellige måder at tjene penge på, men størstedelen af indtjeningskilden ligger i bankens udlån. Bankens udlån er i høj grad afhængigt af, at kunderne efterspørger et lån, derfor kan det være svært for banken at udvide forretningsomfanget, såfremt kunderne ikke har behov for at låne penge. Denne måde er i høj grad bestemt af kundernes købelyst mv. En vækst via denne strategi vil derfor være meget afhængigt af kundernes købelyst.

Markedsudvikling

Denne vækstform tager udgangspunkt i, at banken skal beholde deres nuværende produkter og sælge dem til enten andre segmenter eller udvide deres geografiske område. Denne vækststrategi er meget aktuel i forhold til vores teori om, at der kan være ide i at udvide markedsområdet til enten Østjylland eller Syddanmark. Dette begrundes med udgangspunkt i de faktorer, der blev fremhævet i ovennævnte afsnit omkring markedspenetrering. Det vil sige, at det vestjyske marked kan være mættet grundet deres store markedsandel, og argumentet om at mersalg til bestående kunder er meget afhængigt af kundernes købelyst. Ud fra dette kunne det være meget aktuelt at undersøge mulighederne for at øge forretningsomfanget til et geografisk område, hvor Ringkjøbing Landbobank ikke er stærkt repræsenteret i på nuværende tidspunkt.

Produktudvikling

Næste mulighed for at skabe vækst kunne være at skabe nye produkter, som kunne sælges til deres bestående kunder eller udvikle deres nuværende produktsortiment. Dette er naturligvis også en mulighed, og Ringkjøbing Landbobank har tidligere haft stor succes med at udvikle nichekoncepter, som har været en succes. Derfor kunne udviklingen af deres nuværende produkter være en mulighed for at fortsætte med at skabe vækst. På hvilke områder banken kan udvide deres produktsortiment, må dog være usagt.

⁵¹ Ringkjøbing Landbobanks årsrapport 2014 s. 15

Diversifikation

Sidste mulighed er, at banken kan udvikle nye produkter, som skal sælges til helt nye markeder. Denne mulighed betragter vi ikke som særlig aktuel. Ringkjøbing Landbobank har de seneste år oplevet stor vækst, og det må formodes, at de tror på deres koncept. Diversifikation vil derfor være at gå for meget i den modsatte retning af den måde, som banken drives på i dag.

Ud fra ovennævnte afsnit vil vi mene, at hvis Ringkjøbing Landbobank selv ønsker at have indflydelse på, om der skal skabes vækst fremadrettet, så vil de oplagte muligheder være at udvide deres markedsområde og sælge deres nuværende produkter og alternativt at fortsætte på nuværende markeder og udvikle nye produkter. Den sidste mulighed vil dog ikke blive behandlet i denne opgave.

Ringkjøbing Landbobank har som tidligere nævnt deres primære markedsområde i Vestjylland. Vestjylland har de seneste år gået under betegnelsen Udkantsdanmark⁵², en betegnelse der er kendetegnet ved, at området oplever nedgang i befolkningen og faldende huspriser mv. Den stigende urbanisering giver udfordringer i disse udkantsområder. Denne tendens har de seneste år taget til, og de seneste tal viser, at byer, hvor befolkningen er over 20.000, er steget med 7,6 % siden 2009⁵³. Denne urbanisering kan være et faremoment for en bank som Ringkjøbing Landbobank, hvis primær markedsområde ligger i den del af Danmark, hvor faldende befolkningstal og faldende huspriser har kendetegnet området. Af samme årsag kan det være en god ting for Ringkjøbing Landbobank at udvide deres markedsområde og sprede deres risiko yderligere.

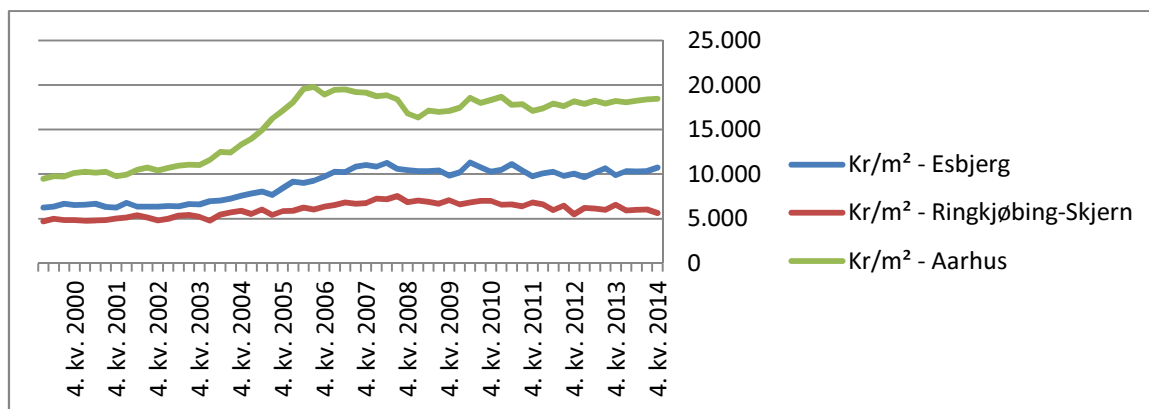
Udvikling i huspriser

I det efterfølgende afsnit vil vi kigge nærmere på udviklingen i huspriser i Ringkjøbing Landbobanks nuværende markedsområde, og samtidigt vil vi sammenligne det med udviklingen i henholdsvis Syddanmark og Østjylland. Vi har taget udgangspunkt i udviklingen for den største kommune i henholdsvis Vest-, Østjylland og Syddanmark.

⁵² www.dr.dk (5)

⁵³ www.dr.dk (6)

Figur 11: Udvikling i kr./m² priser i Esbjerg, Ringkøbing/Skjern og Århus Kommune



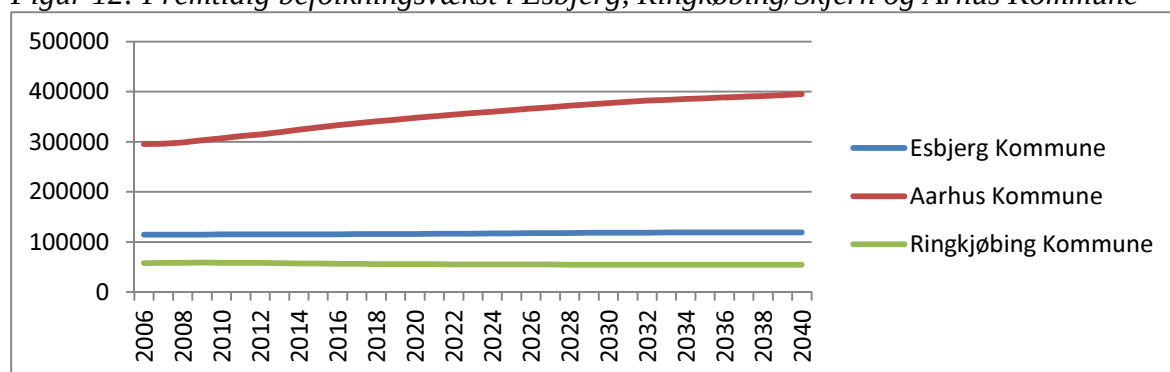
Kilde: Egen tilvirkning pba. www.boliga.dk (1)

Grafen ovenfor viser udviklingen i kr./m² priserne i de største kommuner i de forskellige markedsområder. Af tabellen fremgår det, at Ringkøbing Landbobanks nuværende markedsområde har den laveste kr./m² pris af de tre markedsområder, og det betyder, at prisen for boliger i dette område er den laveste. I udgangen af 2014 var kr./m² i Ringkøbing Kommune på kr. 5.612, hvilket er den laveste kr./m² siden 2005, dermed viser Ringkøbing Kommune ikke tegn på at det er en kommune i udviklingen ud fra salgsprisen på husene i kommunen. Esbjerg, som er taget med som eksempel fra Syddanmark, har en kr./m², som er lidt højere. I analyseperioden, som går fra 2000, er spændet mellem Esbjerg og Ringkøbing Landbobank blevet større, og prisniveauet i Esbjerg er dermed steget mere, end tilfældet er i Ringkøbing. Fælles for både Esbjerg og Ringkøbing er, at deres kr./m² har ligget på et stabilt niveau, siden finanskrisen indtraf omkring 2007-2008. Modsat Ringkøbing Kommune er Esbjergs kr./m² steget henover det seneste år, og det kunne derfor godt se ud, at kommunen bevæger sig i den rigtige retning baseret på huspriserne. Kigger vi på Aarhus kommune, så er kr./m² på et helt andet niveau end de to øvrige. Kr./m² i Aarhus Kommune er over tre gange så stor i Ringkøbing. Aarhus kommune har ligesom Esbjerg kommune vist en stigende udvikling de seneste år, hvilket indikere at kommunen har en sund udvikling.

Befolkningsvækst

På samme måde, som vi gennemgik udviklingen i huspriserne, vil vi i det kommende afsnit gennemgå udviklingen i befolkningsvæksten. Udviklingen tager udgangspunkt i historiske data, men samtidigt indeholder den også en fremskrivning af befolkningsvæksten frem til 2040 baseret på data, som Danmarks Statistik har indsamlet.

Figur 12: Fremtidig befolkningsvækst i Esbjerg, Ringkøbing/Skjern og Århus Kommune



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.danmarksstatistik.dk (1) – tabel: FRKM113: Befolkningsfremskrivning 2013 efter kommune, køn og alder og BEV22: Befolkningens udvikling efter kommune, bevægelsesart og køn

Grafen ovenfor viser lidt samme tendens, som vi så ved prisudvikling i de tre forskellige markedsområder. Ringkøbing Kommune har de seneste år oplevet en faldende befolkningstilvækst, og denne tendens forventes at fortsætte frem til 2040. Derfor bliver kundegrundlaget i Ringkøbing Landbobanks nuværende markedsområde minimeret fremadrettet. Dette er noget Ringkøbing Landbobank bør have med i deres overvejelser fremadrettet. Esbjerg forventes at opleve en mindre befolkningstilvækst frem mod 2040. Forskellen er ikke markant, men det er en god ting at vide, at kommunen ikke har negativ vækst i befolkningen, hvis Ringkøbing Landbobank skulle bevæge sig ind i dette markedsområde. Ligesom for prisudviklingen på salg af ejendomme skiller Aarhus kommune sig betragteligt ud i forhold til de to øvrige byer. Aarhus kommune forventes at få en markant stigning i befolkningstilvæksten. I 2040 forventes det, at der bor ca. 25 % flere i Aarhus kommune end på nuværende tidspunkt. Dette er en indikation på, at Aarhus kommune er inde i en rivende udvikling, og det er derfor meget positivt i forhold til valg af Ringkøbing Landbobanks fremtidige markedsområde.

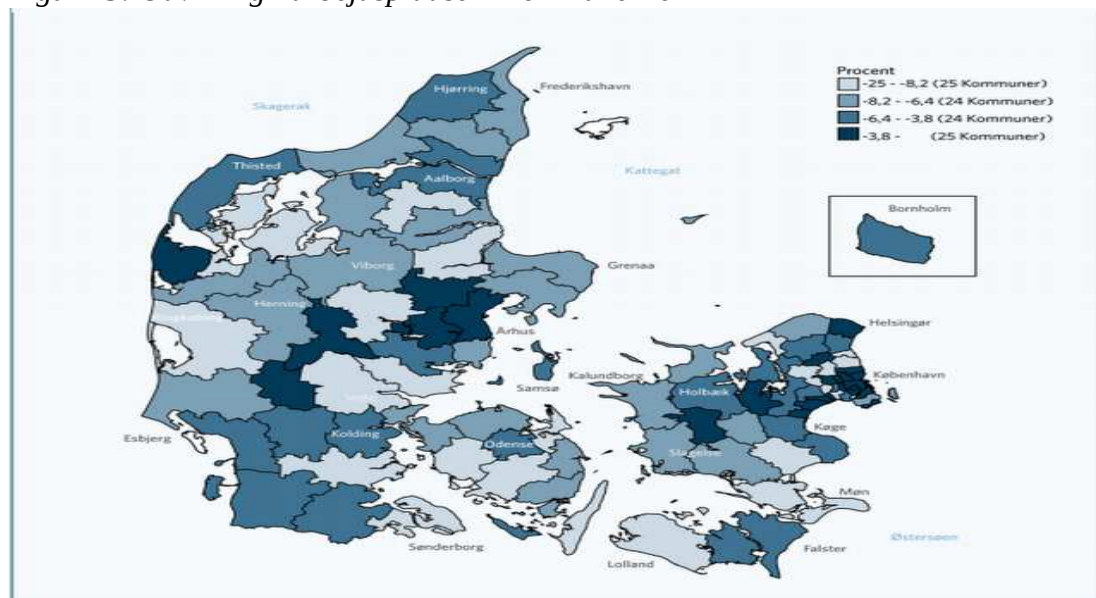
Arbejdspladser i kommunen

Den sidste ting, vi vil kigge på i forhold til at vurdere de markedsområder, som Ringkøbing Landbobank overvejer at gå ind på, er at kigge på udviklingen i antal arbejdspladser i de respektive kommuner. I 2012 lavede arbejderbevægelses erhvervsråd en undersøgelse af alle kommuner i Danmark, som vidste, hvordan kommuners samlede antal arbejdspladser har udviklet sig fra 2009 til 2012. Dette tal er en meget god indikation på, hvorvidt det nye markedsområde, Ringkøbing Landbobank evt. skal bevæge sig ind på, har formået at skabe flere arbejdspladser de seneste tre år. Analysen vidste, at antallet af arbejdspladser fra 2009 til 2012 har udvist et generelt faldende niveau, da kun 5 ud af 96 kommuner har formået at tilføje flere arbejdspladser til kommunen. Kigger vi nærmere på de kommuner, som vi har udvalgt, som

skal repræsentere deres landsdel i forhold til at belyse mulighederne i markedsområdet, så har alle tre kommuner oplevet fald i det samlede antal arbejdspladser.

Ringkøbing Kommune er fra 2009 til 2012 gået fra at have 32.977 arbejdspladser til at have 29.333 arbejdspladser. Dette er et fald på 11,1 %, og dermed placerer de sig på en 90 plads ud af de 96 kommuner i Danmark. Det vil sige, at kun 6 kommuner har haft et større fald i antal arbejdspladser end Ringkøbing Kommune. Dette må betegnes som alarmerende for Ringkøbing Landbobank, at kommunen i deres eget nærområde mister så mange arbejdspladser. Esbjerg har oplevet et fald i arbejdspladser fra 61.842 til 58.838, hvilket svarer til et fald på 4,9 %. På listen over alle danske kommuner ligger de nr. 34 og er derfor i den bedste halvdel. Det er selvfølgelig negativt, at byen mister arbejdspladser, men det må betegnes som positivt, at kommunen trods alt er i den bedste halvdel i forhold til udvikling i antal arbejdspladser. Aarhus kommune er gået fra at have 179.640 arbejdspladser til at have 175.528 arbejdspladser, dette er et tab på 2,3 % og placerer dem på 15 plads af alle kommuner. Aarhus kommune er dermed en af de kommuner i Danmark, som er bedst til at vedholde arbejdspladser. Dette er meget positivt i forhold til et fremtidigt markedsområde for Ringkøbing Landbobank. Aarhus kommune har ligeledes væsentligt flere arbejdspladser, end det er tilfældet i Ringkøbing og Esbjerg kommune, hvilket signalerer, at der er et godt potentiale i kommunen.

Figur 13: Udvikling i arbejdspladser i kommunerne



Kilde: www.ae.dk (1)

Figur 13 er en oversigt over udviklingen fra alle danske kommuner. Den giver et godt indblik i udviklingen for de markedsområder, som Ringkøbing Landbobank overvejer at blive en del af samt deres primære markedsområde i dag. Som det fremgår af figur 13, er deres primære

markedsområde et af de steder, hvor der er det største fald i antal arbejdspladser, hvorimod Østjylland er et af de områder, hvor der er det laveste fald i antal arbejdspladser. Syddanmark har et tab i antal arbejdspladser, som er ca. gennemsnittet for det samlede tab af antal arbejdspladser i Danmark baseret på den ovenstående graf.

8 Præsentation Djurslands Bank

Djurslands Banks historie går tilbage til 1906, hvor banken startede uden navnet Folkebanken for Rougsø og Sønderhald Herreder. I 1965 fusionerede Folkebanken for Rougsø og Sønderhald Herreder med Banken for Kolind og Omegn samt Banken for Grenaa og Omegn til Djurslands Bank. I 1966 var Djursland Bank med til at etablere Bankdata i samarbejde med 11 andre banker. Formålet med Bankdata var at sikre bankens IT-drift. Op igennem 80'erne havde banken store markedsandele på Djursland, og de valgte derfor at udvide deres markedsområde til området omkring Århus ved at etablere 5 afdelinger. I dag beskæftiger banken 176 medarbejder fordelt på 15 afdelinger, hovedsædet ligger i Grenaa, og de øvrige afdelinger fordeler sig således:

Figur 14: Filialnet Djurslands Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.djurslandsbank.dk (1) og www.google.com/maps (1)

De 15 afdelinger har ca. 37.800 privatkunder, 3.000 erhvervskunder og 1.800 foreninger. De 15 afdelinger havde ved udgangen af 2014 udlån på knap kr. 3,6 mia. og bankens samlet balance var på kr. 6,6 mia. Banken har siden 2010 haft positiv kundetilgang både på private og erhverv med tilgang af 5.100 privatkunder og 250 erhvervskunder. I 2014 var udlån fordelt med ca. 40 % på private og 60 % på erhverv. Ifølge bankens kreditpolitik tilstræbes det, at

ingen enkelt branche udgør mere end 15 % af det samlede udlån. Landbrug er på nuværende tidspunkt det største segment med knap 12 %.

Banken ser sig selv som et lokal engageret pengeinstitut, der er med til at skabe vækst og aktiviteter i lokalområdet. Djursland banks primære markedsområde er Østjylland. Banken prioriterer deres nærhedsprincip og den personlige dialog med kunderne meget højt. Det går også hånd i hånd med bankens 5 værdier.

- Team – trivsel – tryghed
- Aktiv kunderådgivning
- Engageret og effektiv
- Sund fornuft i økonomien
- Lokal og synlig

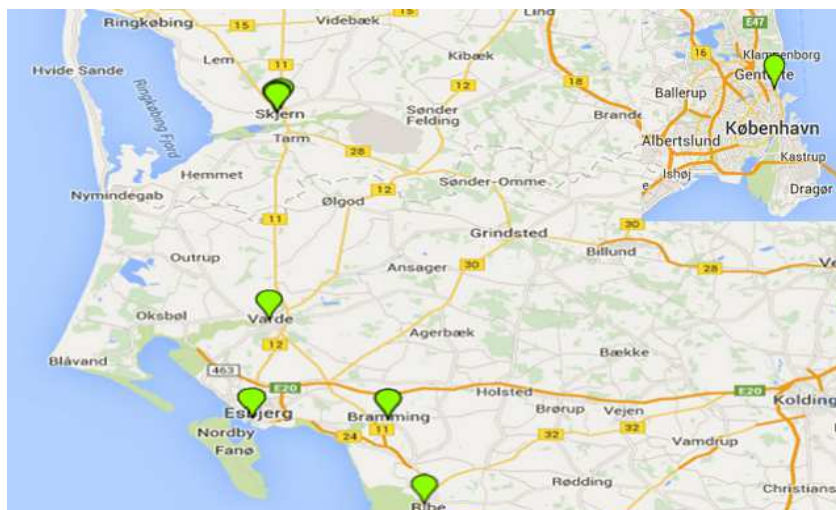
For at kunne tilbyde kunderne den bedst mulige service og opfylde deres behov, har Djursland Bank samarbejde med bl.a. Totalkredit, DLR Kredit og Privatsikring.

Bankens ejes pr. udgangen af 2014 af ca. 16.200 aktionærer, hvoraf 1 aktionær ejer over 5 procent af aktiekapital, som udgør nominelt kr. 27 mio. Det blev tilbage i 1990 besluttet på generalforsamlingen at indføre ejerbegrænsning i form af et ejer loft op til 10 % af aktiekapitalen. Udover begrænset ejerandel er der også ifølge bankens vedtægter stemmebegrænsning, hvorfor en aktionær med 801 stk. aktier eller mere maksimalt har 6 stemmer.

9 Præsentation Skjern bank

Skjern Bank kan næste år fejre deres 110 års jubilæum som selvstændig pengeinstitut. Banken blev stiftet tilbage i 1906 og har i hele perioden båret samme navn. Da banken blev 50 år havde den 4 afdelinger i Skjern og omegn. Op igennem 80'erne og start 90'erne oplevede Skjern Bank stor succes, den gode udvikling blev fuldt op med åbninger af to nye afdelinger i Esbjerg og Varde. De seneste filialåbninger fandt sted tilbage i 2003 og 2008, hvor Skjern Bank valgte at åbne en afdeling i henholdsvis Ribe og Hellerup. I spidsen for Skjern Bank sidder Per Munck, der har været bankdirektør siden 1999. Skjern Bank har præsenteret positive regnskaber i perioden fra 2010-2013, men i 2014 er overskud vendt til underskud. Det skyldes et besøg af Finanstilsynet, der fandt det nødvendigt med yderligere nedskrivninger på især bankens landbrugssegment. Banken har en balance på ca. kr. 5,3 mia. og har kr. 3,6 mia. i udlån. Bankens udlån er fordelt på ca. 30 % privat og ca. 70 % erhverv. Udover deres hovedsæde består banken i dag af 5 afdelinger, som beskæftiger ca. 135 medarbejder og er placeret således:

Figur 15: Filialnet Skjern Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. www.skjernbank.dk (2) og www.google.com/maps (1)

Udover 6 fysiske afdelinger har Skjern Bank en fjernservice afdeling, som tager sig af bankens fjernkunder. Banken drives efter sunde jyske principper, som er tilpasset de krav, der stilles til en bank i dagens Danmark. Banken lægger stor vægt på de personlige relationer og gør en stor indsats for, at deres kunder skal være kendte ansigter i banken. Skjern Bank drives efter 3 nøgleværdier

- Individuelle løsninger
- Handlekraft
- Nærvær

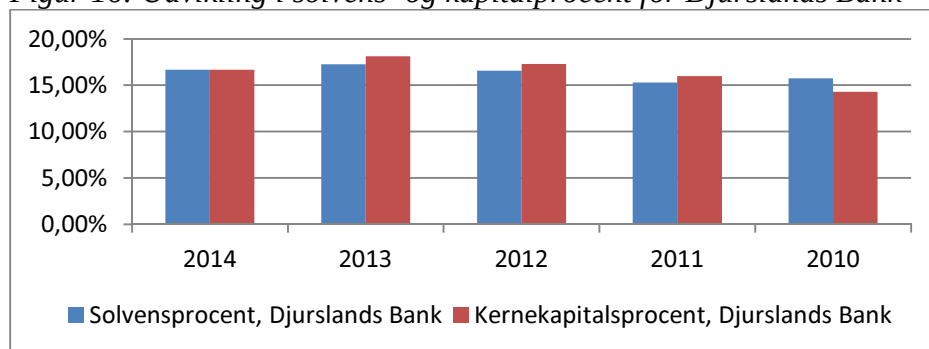
Banken havde ved udgangen af 2014 knap 17.000 aktionærer jf. deres regnskab. To aktionærer har en ejerandel på over 5 %, hvilket drejer sig om Lind Invest A/S og AP Pension, som tilsammen ejer over 41 % af bankens aktier. Tilbage i 2012 blev der på generalforsamling vedtaget en ændring vedrørende stemmeretsbegrænsningen, som betød aktiebeløb på op til nominelt kr. 1.000 giver en stemme og herefter giver hver påbegyndt nominelt kr. 1.000 yderligere 1 stemme. Der er dog lavet en begrænsning, der betyder, at ingen aktionærer kan afgive stemme for mere end 5 % af den nominelle aktiekapital. Banken har rigtig mange samarbejdspartnere, af de store kan nævnes Totalcredit, PFA samt Bankdata, som er bankens IT-leverandør.

10 Kapitalforhold

For at vurdere Djurslands Bank og Skjern Banks robusthed vil vi kigge nærmere på deres kapitalforhold. Her vil vi analysere nærmere ind på, hvordan pengeinstitutterne har klaret sig tilbage i tid og efterfølgende på, hvordan de er stillet i forhold til fremtiden og indførelsen af CRD IV på længere sigt.

10.1 Djurslands Bank

Figur 16: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Djurslands Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Djurslands Banks Årsrapporter 2010-2014⁵⁴

Djurslands Bank har igennem analyseperioden haft en nogenlunde neutral udvikling i deres solvensprocent, hvilket også illustreres af figur 16. Deres solvensprocent er i 2014 opgjort til 16,7 %. De oplevede en mindre nedgang i mellem 2010 og 2011 i solvensprocenten. Grunden til dette fald var, at Djurslands Bank gik ind og indfrie deres ansvarlige lånekapital svarende til kr. 101 mio. som følge af en rentestigning herpå. Bestyrelsen fik i samme forbindelse bemyndigelse til at optage ny ansvarlig kapital eller yderligere hybrid kernekapital, hvilket der dog ikke har været behov for⁵⁵. Dette illustreres også meget godt af, at kernekapitalsprocenten i hele perioden er steget og ikke havde samme fald i 2011, da det altså udelukkende vedrørte indfrielsen af den ansvarlige lånekapital.

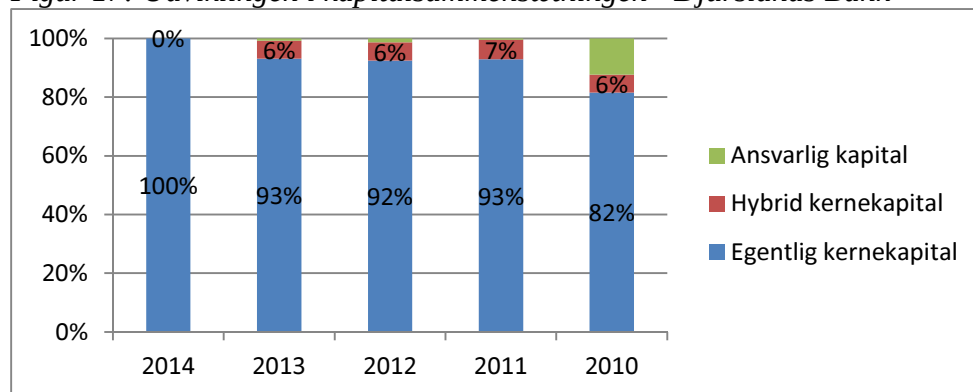
Generelt kan det konkluderes ud fra figur 16, at Djurslands Bank er solidt polsteret og har formået at fastholde deres solvensprocent samt kernekapitalsprocent, selvom der har været ”krisetider”. Dette er sket ved at levere sorte tal på bundlinjen hvert år, samt der har været større fokus på de risikovægtede poster. Deres risikovægtede poster er faldet med ca. 15 % siden 2010 fra kr. 4,9 mio. til kr. 4,1 mio. Det skal hovedsagligt krediteres til et større fokus fra deres side på de risici, de påtager sig indenfor kredit- og operationelrisiko, men også et faldende udlån. Det faldende udlån er et problem for Djurslands Bank, et problem de også er opmærksomme på. Djurslands Banks individuelle solvensbehov er beregnet til 11,5 % i

⁵⁴ Se bilag 8

⁵⁵ Djurslands Banks Årsrapport 2011 s. 4 ”Ansvarlig kapital”

2014⁵⁶. Dette giver dem en overdækning på ca. 5,2 procentpoint. Djurslands Bank har altså en pæn overdækning og står umiddelbart ikke overfor udfordringer i forbindelse med indfasningen af CRD IV. Hvis der tages udgangspunkt i nuværende individuelle solvensbehov plus de fremtidige krav, Djurslands Bank vil skulle leve op til med bevaringsbuffer og konjunkturbuffer, vil kravet til deres solvensbehov være 16,5 %, hvilket de altså i dag kan leve op til.

Figur 17: Udviklingen i kapitalsammensætningen - Djurslands Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Djurslands Banks Årsrapporter 2010-2014

Hvis vi skal se på Djurslands Banks sammensætning af deres basiskapital, ser dette også fornuftigt ud i forhold til kravene ved indførslen af CRD IV i dennes nuværende forfatning. Deres basiskapital udgøres af 100 % egentlig egenkapital⁵⁷. De har på nuværende tidspunkt ingen efterstillet kapital i form af ansvarlig lånekapital eller hybrid kernekapital, dog har bankens bestyrelse bemyndigelse til at optage ansvarlig kapital i form af hybrid og/eller supplerende kapital indenfor en ramme på kr. 100 mio. Denne frist blev forlænget med 1 år d. 19. marts 2014 og forventes forlænget 1 år mere på generalforsamlingen 2015. Dette ser dog umiddelbart ikke ud til at være en nødvendighed. De har haft denne mulighed siden de indfrieede deres ansvarlige kapital i 2011. Dertil har bankens bestyrelse også bemyndigelse til i en periode frem til 2018 at udvide aktiekapitalen med op til kr. 54 mio. igennem en eller flere aktieemissioner. Denne frist forventes også at blive forlænget til 2020⁵⁸.

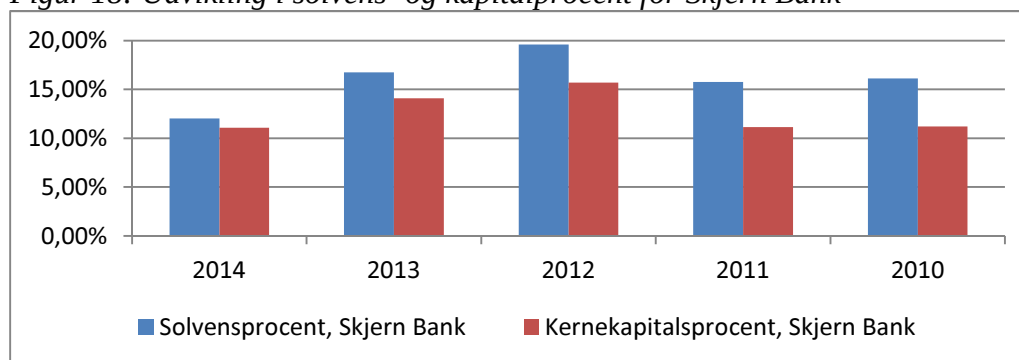
⁵⁶ Djurslands Banks årsrapport 2014, s. 4 "Ansvarlig kapital"

⁵⁷ Se bilag 8

⁵⁸ Djurslands Banks årsrapport 2014, s. 4 "Ansvarlig kapital"

10.2 Skjern Bank

Figur 18: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Skjern Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Skjern Banks Årsrapporter 2010-2014⁵⁹

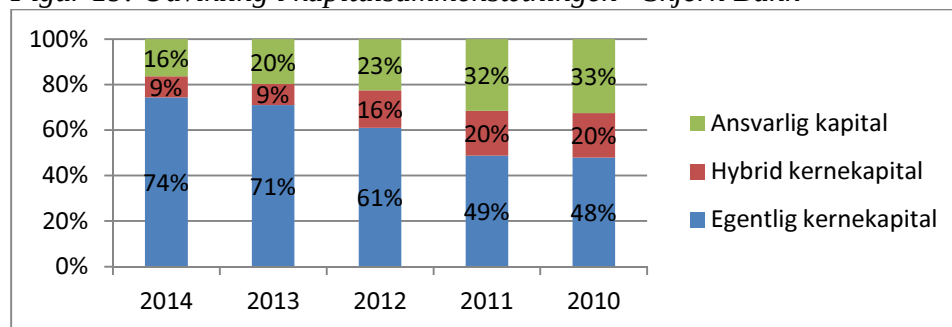
Som det fremgår af figur 18, er Skjern Banks solvensprocent i 2014 12 %. Skjern Bank har frem til 2013 også haft en pæn solvensprocent overdækning. Denne blev væsentlig styrket i 2012 som følge af en aktieemission, der gik hen og blev overtegnet. Dette styrkede aktiekapitalen med kr. 170 mio. og er hovedårsagen til den stigende solvensprocent. Også kernekapitalprocenten steg med baggrund i aktieudvidelsen fra 11,1 % til 15,7 %, hvilket har givet en væsentlig bedre kapitalsammensætning i forhold til de nye krav, CRD IV medfører. Solvensprocent har dog de to efterfølgende år udviklet sig negativt. Grunden til faldet i 2013 var primært af to årsager. Skjern Bank valgte at indfri efterstillet kapital for i alt kr. 90 mio., hvilket bl.a. omfattede førtidsindfrielse af kr. 65 mio. i hybrid kernekapital optaget gennem Bankpakke II. Deres risikovægtede poster steg med 5 % fra kr. 3,8 mio. til kr. 4 mio., hvilket kan henledes til et stigende udlån.

I 2014 er det primært det dårlige resultat, der er årsagen til faldet i solvensprocenten. Det er især store nedskrivninger på landbrug og ejendomme, der er årsagen til det dårlige resultat og dermed faldet i solvensprocenten. Dertil har Skjern Bank indfriet efterstillet kapital for kr. 200 mio., da denne ikke længere kunne medregnes i basiskapitalen. Der er dog oprettet nyt ansvarlig lånekapital for kr. 100 mio. for at kompensere lidt for det indfrie. Solvensprocenten falder således fra 16,7 % i 2013 til 12 % i 2014, hvilket blot er 0,01 % over deres individuelle solvensbehov på 11,9 %. Den meget minimale overdækning har Skjern Bank efter årsrapporten udarbejdelse forbedret, hvilket også fremgår af årsrapporten 2014. De har, for at styrke deres solvensprocent, solgt en del af deres ejerandel i DLR Kredit, som trækkes fra i deres kapitalgrundlag. På den baggrund er deres solvensprocent opgjort til 13,7 %, altså 1,8 % over deres individuelle solvensbehov efter manøvre.

⁵⁹ Se bilag 9

Skjern Bank kan meget muligt komme til at stå overfor udfordringer i forhold til deres solvensprocent og kravene, der træder i kraft med CRD IV. Med den nuværende solvensprocent, selv efter styrkelsen, vil Skjern Bank ikke leve op til kravene, når CRD IV er fuldt indfasat. Skjern Bank står derfor overfor at skulle forbedre deres solvensprocent over den næste årrække for at kunne leve op til kravene uden at blive mødt af sanktioner. Dette kan ske ved øget indtjening eller en aktieudvidelse. Eftersom de i 2012 var ude at lave en aktieudvidelse med stor opbakning, er det måske mindre realistisk at gennemføre en ny aktieudvidelse blot 3 år efter. Omvendt kan noget tyde på, at Skjern Bank nyder godt af stor opbakning i lokalsamfundet, hvorfor de måske igen kan få succes med en aktieudvidelse. Indtjeningsmæssigt er det især nedskrivningerne på landbrug, der er årsagen til det dårlige resultat og med en grumset udsigt for landbruget i 2015⁶⁰, kan det tænkes, det ikke er det sidste, vi har set til nedskrivninger på landbrug i Skjern Bank.

Figur 19: Udvikling i kapitalsammensætningen - Skjern Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. Skjern Banks Årsrapporter 2010-2014

Skjern Bank har dog formået at forbedre deres kapitalsammensætning igennem analyseperioden. Basiskapitalen består i højere grad af egentlig kernekapital i dag, 74 % i 2014 mod 48 % i 2010. Årsagen til den stigende egentlige kernekapital skyldes igennem årene indfrielse af efterstillet kapital, aktieudvidelsen i 2012, samt tilskrivninger af de positive resultater, der har været frem til 2014. Grunden til den egentlige kernekapital ikke falder mere i 2014, selvom bankens negative resultat formindsker den egentlige kernekapital, er, at Skjern Bank har været ude og indfri tilsvarende procentvis større efterstillet kapital. Deres basiskapitalfordeling lever i forhold til det hårde krav på 8 % op til fordelingen af basiskapitalen. Dertil skal dog lægges det individuelle solvensbehov, der skal bestå af egentlig kernekapital samt de fremtidige buffere. Der skal derfor også være fokus på, at den egentlige kernekapital fremadrettet udvikler sig i en gunstig retning for at basiskapitalen også i fremtiden lever op til, de til den tid gældende krav.

⁶⁰ www.tv2.dk (2)

10.3 Delkonklusion

Det gælder for både Djurslands Bank og Skjern Bank, at de opfylder de nuværende krav vedr. solvens- og kernekapitalsprocent. Djurslands Bank er også på længere sigt godt stillet og opfylder på nuværende tidspunkt de forventede krav, CRD IV medfører. Dertil har bankens bestyrelse også bemyndigelse til at styrke bankens kapitalgrundlag, hvis der skulle blive behov for dette. Djurslands Banks basiskapital består også udelukkende af egentlig egenkapital, hvorfor de umiddelbart heller ikke i forhold til deres kapitalsammensætning står overfor udfordringer.

Skjern Bank opfylder også de nuværende krav, men omvendt Djurslands Bank ikke kravene på længere sigt. Et negativt resultat i 2014 har været stærkt medvirkende til en faldende solvensprocent, der kun lige lever op til deres individuelle solvensbehov. Dermed bliver Skjern Bank nødsaget til at forbedre deres solvensprocent i den kommende årrække, hvilket de allerede har søsat ved at sælge en del af deres DLR Kredit ejerandel. Fokus skal samtidig ligge på også at få den rigtige kapital ind i form af egentlig kernekapital, da der på sigt også bliver stillet større krav til dette. Deres kapitalsammensætning er ok i dag, men i takt med solvensprocenten skal forbedres, er det vigtigt, det er med den rigtige form for kapital, for at kravene på det punkt kan opfyldes i fremtiden.

11 Regnskabsanalyse

I det efterfølgende afsnit vil vi analysere på henholdsvis Djurslands - og Skjern Banks regnskaber for at få en indikation på, hvordan de to pengeinstitutter er drevet ud fra en regnskabsmæssig betragtning. Analysen vil i høj grad være baseret på nøgletal. Dette gøres for at kunne gøre regnskabstallene sammenlignelige. I analysen vil vi sammenligne tallene for henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Bank, og tallene vil ligeledes blive vurderet i forhold til de tal, vi tidligere i opgaven har analyseret for Ringkjøbing Landbobank.

11.1 Resultatopgørelse og balance

Den første del af regnskabsanalysen vil indeholde et afsnit, hvor udvalgte poster i resultatopgørelsen og balance vil blive gennemgået og analyseret. Tallene er indekseret for at gøre tallene mere overskuelige og sammenlignelige. Fælles for alle tal er, at indeks er udregnet for år 2010.

11.1.1 Djurslands Bank⁶¹

Starter vi med at kigge på udviklingen i Djurslands Banks renteindtægter, så viser udviklingen, at banken har haft en nedgang i de samlede renteindtægter i analyseperioden. Årsagen til dette er først og fremmest et faldende renteniveau, der har gjort det svært for pengeinstitutterne. Samtidigt har det også været svært at skabe vækst på udlånet. Disse to ting er også skyld i, at Djurslands Bank har oplevet nedgang i renteindtægterne. Bankens udlån er faldet fra kr. 3,8 mia. i 2010 til kr. 3,6 mia. i 2014, baseret på indeks svarer det til et fald på 13 %. I forhold til den pris banken har fået på deres udlån, så fik de i 2010 i gennemsnit 6,35 % på deres udlån, mens de i 2014 fik 5,88 %. I forhold til Ringkjøbing Landbobank som blev analyseret tidligere i opgaven, så var deres fald i den rente, de får i udlån, større. De gik fra 6,35 i gennemsnitlig udlånsrente til 5,08 %. Ud fra den betragtning kan Djurslands Bank være tilfredse med, at deres nedgang ikke er større. De skal i stedet for fokusere på at få skabt udlånsvækst for at forbedre renteindtægter og dermed indtjening i banken.

Ser vi på renteudgifterne for Djurslands Bank, så er de faldet væsentligt i analyseperioden. I forhold til indeks er renteudgifterne halveret i perioden. Årsagen til dette er det samme, som gør sig gældende for renteindtægterne, nemlig at det generelle renteniveau er faldet, og derfor får kunderne også mindre for deres indlån. Bankens indlån er i perioden steget fra kr. 3,6 mia. til kr. 4 mia. Dermed er banken gået fra at have indlånsunderskud, til at have indlånsoverskud på kr. 400 mio. Faldet i renteudgifterne er væsentligt større end faldet i renteindtægterne, og forskellen kan derfor ikke kun forklares med faldende renteniveau. En anden årsag til de faldende renteudgifter er indfrielse af efterstillede kapitalindskud. Det første blev indfriet i 2011 og var på kr. 100 mio. Dette kapitalindskud blev forrentet med 2,7 % i rente, og i 2014 blev det sidste kapitalindskud indfriet. Dette kapitalindskud blev forrentet med 9,5 % i rente og var på kr. 50 mio. Disse indfrielse har selvfølgelig haft en positiv indflydelse på niveauet af renteudgifterne. Det er derfor positivt for banken, at renteudgifterne er blevet halveret med tanke på, at udlånet er blevet kr. 400 mio. større.

Bankens gebyr og provisionsindtægter er i analyseperioden blevet væsentligt forbedret. De er gået fra kr. 73 mio. i 2010 til kr. 115 mio. i 2014. Stigningen kan forklares med et øget fokus på gebyr og provisionsomkostninger, eftersom bankerne har svært ved at skabe vækst på udlånssiden. Herudover har banken haft en forholdsvis stor stigning fra 2013 til 2014. Denne stigning forklarer banken med et stigende aktivitetsniveau på realkreditmarkeder i forbindelse

⁶¹ Se bilag 10

med konverteringsbølgen⁶². Det kan derfor ikke garanteres, at gebyrniveauet i 2014 kan betegnes som retvisende. Men i forhold til 2010 har banken formået at forbedre gebyrindtægterne, selv hvis vi fratrækker 2014 regnskabet.

Ser vi samlet på bankens netto rente- og gebyrindtægter, er det et samlet tal for de poster, som er gennemgået ovenfor. Eftersom alle parametre har peget i den rigtige retning, er det derfor naturligt, at bankens basisindtjening er forbedret. Samlet er basisindtjeningen forbedret med kr. 40 mio., og indeks er derfor forbedret med 16. En positiv tendens taget i betragtning af, at banken i perioden har øget deres indlån og samtidigt har oplevet negativ vækst i udlån. Specielt det sidste kan blive en udfordring for banken, da det bliver svært for dem at formindske renteudgifterne fremadrettet, da de ikke længere har efterstillede kapitalindskud, der belaster dem.

Den næste væsentlige post i resultatopgørelsen er Djurslands Bank kursreguleringer. Bankens kursreguleringer har været positive i hele analyseperioden og har varieret mellem kr. 5 mio. og kr. 24 mio. Forskellen i kursreguleringerne har en forholdsvis stor størrelse, taget i betragtning af at årets resultat for banken har ligget mellem kr. 23 mio. og kr. 57 mio. i analyseperioden. Banken skal derfor være opmærksom på, at årets resultat ikke bliver afhængigt af positive kursreguleringer. Det er dog positivt for banken, at de i 2014 er blevet mindre afhængige af positive kursreguleringer, end tilfældet var i 2010. I 2010 bestod kursreguleringerne af 66 % af bankens overskud, mens kursreguleringer kun stod for 24 % af årets resultat i 2014. Med i beregning er dog, at bankens kursreguleringer bestod af 61 % af årets resultat i 2013. Så banken bør stadigvæk være opmærksom på denne udfordring.

Kigger vi på bankens nedskrivninger, så har banken haft en stigende nedskrivning i analyseperioden. I 2010 var nedskrivninger på kr. 39 mio., mens de i 2014 var på kr. 42,5 mio., herudover har nedskrivninger undervejs været på kr. 48 mio. i analyseperioden. Forskellen er ikke markant, men er stadigvæk en negativ udvikling. Det skal også sættes i forhold til, at banken i perioden har haft nedgang i udlånet, derfor er det ikke positivt, at nedskrivningerne er steget. Bankens nedskrivningsprocent er derfor vokset fra at ligge på 1,03 % i 2010 til at ligge på 1,18 % i 2014. Banken skal derfor være opmærksom på denne negative udvikling fremadrettet.

Sidste væsentlige post i resultatopgørelsen er årets resultat for Djurslands Bank. Denne post er sammenlægning af alt ovenstående og kan derfor betragtes, som den generelle betragtning af

⁶² Djurslands Banks Årsrapport 2014 s. 2 "Baggrund for resultatet"

om banken har bevæget sig i en positiv retning. Udviklingen i årets resultat har været positiv i hele perioden, og årets resultat er blevet forbedret fra kr. 37 mio. i 2010 til kr. 57 mio. i 2014, baseret på indeks er det en forbedring på 55. Årsagen til forbedringen i årets resultat skal findes i bankens forbedring af nettorente- og gebyrindtægter, som er blevet forbedret med kr. 40 mio. Renteudgifterne og renteindtægterne er faldet stort set lige meget, og forskellen ligger dermed i nogle gebyrindtægter, der er steget markant. Som tidligere nævnt er nedskrivningerne steget i perioden, og herudover er personaleudgifterne steget, samt der er kommet mindre kursreguleringer, som gør, at der samlet set er sket en forbedring på kr. 20 mio. i årets resultat. Der vil blive gået yderligere i dybden med tallene i nøgletalsanalysen senere i opgaven.

11.1.2 Skjern Bank⁶³

Starter vi med at kigge på udviklingen for Skjern Banks renteindtægter, så har banken haft en negativ udvikling, da deres renteindtægter er blevet 5 % mindre i perioden. I samme periode har banken formået at fastholde deres udlån på samme niveau som i 2010. Som tidligere nævnt har det været branchens udfordring at skabe vækst på deres udlån, så det er godkendt, at banken trods alt har formået at fastholde udlånet på samme niveau som i 2010⁶⁴. Da banken har formået at fastholde udlånet på samme niveau, men renteindtægterne har været faldende, er det et udtryk for, at banken har fået mindre i rente for deres udlån. I 2010 fik banken 7,07 % i gennemsnitlig rente for deres udlån, mens de i 2014 fik 6,72 % i gennemsnitlig rente for deres udlån. Årsagen til den faldende gennemsnitlige renteindtægt kan både skyldes det generelle rentefald i sektoren, men ligeledes at der er kommet stor konkurrence om bankudlån, eftersom bankerne har store problemer med at skabe vækst på udlånet, kan det nemt få indflydelse på prisen⁶⁵.

Ser vi på bankens renteudgifter, så er de ligeledes faldet. De er faldet med 14 % fra 2010 til 2014. I samme periode er bankens indlån steget fra kr. 3,6 mia. i 2010 til kr. 4,5 mia. i 2014. Dermed betaler banken en væsentligt lavere rente på deres indlån. Gennemsnitligt betalte banken i 2010 2,75 % i rente på deres indlån, mens de i 2014 kun betaler 1,89 %. En af årsagerne til dette fald kan forklares med, at bankerne ikke kan tilbyde samme vilkår på indlån som tidligere, da nationalbanken af flere omgange har sænket renten, og dermed har bankerne sværere ved selv at forrente pengene, som bankerne har stående på deres konti⁶⁶. En anden

⁶³ Se bilag 11

⁶⁴ www.dr.dk (4)

⁶⁵ www.finanswatch.dk (4)

⁶⁶ www.finanswatch.dk (5)

årsag til de faldende renteudgifter er, at banken har indfriet nogle efterstillede kapitalindskud i analyseperioden. Fra 2013 til 2014 indfrie banken et ansvarligt lån på kr. 100 mio., der blev forrentet med 3,26 % og ligeledes et andet ansvarligt lån på kr. 100 mio., som blev forrentet med 8 %. Året før indfrie de ligeledes to ansvarlige lån, som blev forrentet med henholdsvis 2,87 % og 10,82 %. Disse ansvarlige lån udgjorde en samlet værdi på ca. kr. 90. mio. Disse ovennævnte faktorer har alle været med til at gøre, at bankens samlede renteudgifter har været faldende i analyseperioden.

Bankens gebyr og provisionsindtægter er steget med 57 % fra 2010 til 2014. Specielt fra 2013 til 2014 har der været en stor stigning i gebyrindtægterne. Banken forklarer i deres årsrapport fra 2014, at stigningen skyldes en større stigning i lånesagsgebyrer som følge af stigende aktivitet. Dette kunne være som følge af konverteringsbølge⁶⁷, som vi har set for de to øvrige banker. Det er derfor svært at sige, om niveauet for gebyrindtægter for 2014 er retvisende eller skyldes øget aktivitet i en begrænset periode.

Ser vi på nettorente- og gebyrindtægterne for Skjern Bank, så er det en sammenlægning af de ting, der er gennemgået ovenfor. Da banken har haft stigende gebyrindtægter og renteindtægter, der er faldet mindre end renteudgifterne, er dette tal stigende. Det er positivt for banken, at deres basisindtjening har vist fremgang i analyseperioden. Ser vi over hele analyseperioden er basisindtjeningen forbedret med 19 %.

Bankens kursreguleringer har igennem hele analyseperioden været positive. De har ligget mellem kr. 94.000 til kr. 21,8 mio. Det er værd at bemærke, at for Skjern Banks tilfælde har kursreguleringer meget stor indflydelse på bankens samlede resultat. I 2010 ville banken være kommet ud med et negativt resultat, såfremt man fratrækker kursreguleringer. Ligeledes i 2012, hvor kursreguleringerne var på kr. 8 mio., og årets resultat var kr. 9 mio., havde kursreguleringer stor betydning for årets resultat. Det må betegnes som negativt, at bankens drift er afhængig af positive kursreguleringer, og det skal banken have gjort noget ved. Som vi kom frem til tidligere, har banken formået at forbedre deres basisindtjening i perioden, og det er et skridt på vejen. Bankens personaleudgifter er steget med 5 % i analyseperioden, og banken beskriver denne stigning som en strategisk beslutning om at styrke bankens kundedevendte enheder⁶⁸. Dette har betydet, at antallet af medarbejdere i banken er blevet øget i perioden.

⁶⁷ Skjern Banks Årsrapport 2014 s. 8 "Gebyrindtægter"

⁶⁸ Skjern Banks Årsrapport 2014 s. 8 "Omkostninger"

Bankens nedskrivninger har haft en negativ udvikling i analyseperioden. I hele perioden har banken haft nedskrivninger over kr. 50 mio., men i 2014 har nedskrivningerne virkelig taget fat. De nedskrev for kr. 154 mio. i 2014, og det satte selvfølgelig sit præg på årets resultat i 2014. Hvor de kom ud med et minus på kr. 56 mio. Ser vi på bankens nedskrivningsprocent, har den i perioden ligget mellem 1,48 % i 2011 til 4,23 % i 2014. Af de tre banker, vi har behandlet i opgaven, er Skjern Bank dermed den bank, som har haft den klart største nedskrivningsprocent. Til sammenligning havde Ringkjøbing Landbobank en nedskrivningsprocent mellem 0,56 % og 1,26 %, mens Djurslands Banks nedskrivningsprocent har ligget mellem 0,97 % og 1,33 % i analyseperioden. Det kan derfor konstateres, at i analyseperioden har Skjern Bank haft en højere nedskrivningsprocent i deres bedste år, end de to øvrige banker har haft i deres år med flest nedskrivninger. Årsagen til den store nedskrivning i 2014 skyldes, at banken har haft besøg af finanstilsynet, som har pålagt Skjern Bank at nedskrive for yderligere kr. 100 mio. fra de oprindelige kr. 54 mio. Banken forklarer i deres årsrapport, at det hovedsageligt er landbruget, som har skabt udfordringer i 2014, og at størstedelen af nedskrivningerne kommer heraf.

Som sidste del af analysen af bankens resultatopgørelse kigger vi på årets resultat for banken. Årets resultat lå stabilt i de tre første år af analysen, hvorefter der kom et forbedret år i 2013, hvor årets resultat steg fra kr. 10 mio. til kr. 24 mio.. Forventningerne til 2014 var endnu bedre, men den ekstraordinære nedskrivning, som banken blev pålagt af finanstilsynet, betød, at banken kom ud med et minus på kr. 56 mio.

Det positive for banken er, at bankens basisindtjening er blevet væsentligt forbedret i analyseperioden. Når vi snakker basisindtjening, er det nettorente- og gebyrindtægterne fratrasket personaleomkostningerne. I 2010 var basisindtjeningen på kr. 77 mio., mens den i 2014 var på kr. 110 mio. Bankens store udfordring er deres nedskrivninger, som har været på et for højt niveau i forhold til deres basisindtjening. At banken i 2014 blev pålagt at tage endnu en nedskrivning, har ikke hjulpet situationen. Det store spørgsmål fremadrettet er, om der er styr på deres nedskrivninger. Er dette ikke tilfældet, står banken med store udfordringer fremadrettet.

11.2 WACC

I det efterfølgende afsnit vil vi analysere Djurslands Bank og Skjern Bank ud fra nøgletal, som vi også gjorde ved Ringkjøbing Landbobank. I analysen vil vi sammenligne Djurslands Bank og Skjerns nøgletal, og samtidigt sætte dem i forhold til Ringkjøbing Landbobanks nøgletal i analysen. Dette gør vi, fordi vi ønsker at finde frem til, om Ringkjøbing Landbobank

skal opkøbe enten Djurslands Bank eller Skjern Bank, og her er det aktuelt at sammenligne Djurslands Bank og Skjern Bank.

Tabel 8: Udvikling i WACC - Djurslands Bank og Skjern Bank

	2014	2013	2012	2011	2010
WACC, Djurslands Bank	1,51 %	1,59 %	1,62 %	1,77 %	1,69 %
WACC, Skjern Bank	1,96 %	2,12 %	2,09 %	2,11 %	1,90 %
WACC, Ringkjøbing Landbobank	1,66 %	1,74 %	2,06 %	2,18 %	2,01 %
Kd (vgt.), Djurslands Bank	0,36 %	0,49 %	0,58 %	0,79 %	0,73 %
Kd (vgt.), Skjern Bank	1,18 %	1,25 %	1,37 %	1,53 %	1,34 %
Kd (vgt.), Ringkjøbing Landbobank	0,49 %	0,56 %	0,85 %	1,05 %	0,99 %
Ke (vgt.), Djurslands Bank	1,16 %	1,10 %	1,04 %	0,98 %	0,96 %
Ke (vgt.), Skjern Bank	0,78 %	0,87 %	0,73 %	0,58 %	0,55 %
Ke (vgt.), Ringkjøbing Landbobank	1,17 %	1,19 %	1,21 %	1,13 %	1,01 %
Cibor 3, pengemarkedsrente	0,28 %	0,26 %	0,28 %	1,00 %	1,21 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2010-2014⁶⁹

WACC for Djurslands Bank har udviklet sig positivt i analyseperioden, da den har været faldende. Den er gået fra 1,69 % i til 1,51 % i 2014. Dette betyder, at banken er blevet bedre til at fremskaffe deres kapital til lavere omkostninger. Tager vi den samlede WACC for Skjern Bank, så er den steget minimalt i analyseperioden fra 1,90 % til 1,96 %. Det er dog værd at bemærke, at den i 2011-2013 lå over 2, og WACC har derfor vist en stigende tendens i analyseperioden, og kun fra 2013 til 2014 har der været et fald i WACC af væsentlig betydning. Det betyder dermed også, at WACC ligger på et højere niveau for Skjern Bank end for Djurslands Bank. Bringer vi Ringkjøbing Landbobank ind i betragtningen, så havde de den højeste WACC i 2010 af de tre banker, mens de i 2014 har overhalet Skjern Bank, men stadigvæk er lidt højere end Djurslands Bank.

For at finde ud af hvad årsagen til udviklingen i de to bankers WACC er, vil vi kigge nærmere på forholdet mellem bankernes finansiering gennem fremmedkapital samt egenkapital. Denne udvikling fremgår af tabel 8, og K_d er et udtryk for omkostningerne forbundet med at fremskaffe kapital via fremmedkapital, mens K_e er et udtryk for omkostningerne ved at fremskaffe kapital via egenkapitalen.

Djurslands Bank fremmedkapitalen er blevet markant billigere at fremskaffe i analyseperioden. I 2010 var deres K_d 0,73 %, mens den i 2014 var faldet til 0,36 %. Omkostningerne til fremmedkapitalen er dermed halveret i analyseperioden. Som det fremgår af tabellen, er

⁶⁹ Se bilag 5, 12 og 13

Djurslands Bank samlede WACC på 1,51 %, og det er derfor omkostninger ved at fremskaffe kapital via deres egenkapital, som koster klart mest for banken. Årsagen til, at K_d er faldet for Djurslands Bank, er hovedsageligt, at banken har formået at nedbringe sine renteudgifter betragteligt i analyseperioden. De er gået fra ca. kr. 55 mio. i 2010 til kr. 27,5 mio. i 2014. Dette kan forklares med, at banken i perioden har indfriet to efterstillede kapitalindskud, som nævnt tidligere i analysen. Disse indfrielse har sammen med lavere indlånsrentesatser gjort, at bankens udgifter ved at fremskaffe kapital via fremmedkapital er blevet mindre i analyseperioden.

Skjern Bank har også fået mindre omkostninger, der relaterer sig til deres fremmedkapital i analyseperioden. Det skal dog nævnes, at omkostninger til fremmedkapitalen har svinget i perioden, men at niveauet for 2014 er det laveste i hele analyseperioden. I 2011 ramte Skjern Bank det højeste niveau med 1,53 %, mens den faldt til 1,18 % i 2014. Sammenlignet med Djurslands Bank, som i 2014 lå på 0,36 %, har Skjern Bank derfor væsentligt større omkostninger forbundet til fremmedkapitalen. Den store årsag til, at Skjern Bank har væsentligt større udgifter forbundet med at fremskaffe kapital via fremmedkapital, er, at banken har større efterstillede kapital. I analyseperioden er noget af dette kapital blevet indfriet, og derfor er omkostningerne vedr. fremmedkapital også faldet hvert år siden 2011. I 2011 havde banken efterstillede kapital på ca. kr. 357 mio., mens den i 2014 kun har efterstillede kapital for kr. 169 mio. I samme periode er banken indlån ligeledes vokset med ca. kr. 1 mia., som har en negativ indvirkning på deres omkostninger til fremmedkapital. Banken har to efterstillede kapitalindskud tilbage på ca. kr. 100 mio. og kr. 70 mio. Her betaler de henholdsvis 6,59 % og 6,09 %. Disse kapitalindskud er klart den væsentlige årsag til, at Skjern Bank har markant større udgifter ved at fremskaffe fremmedkapital i forhold til Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank. Disse indskud kan først indfries i 2016 og i 2019⁷⁰. Ringkjøbing Landbobank har til sammenligning udgifter vedr. deres fremmedkapital på 0,49 % vedr. deres fremmedkapital i 2014, og Djurslands Bank er derfor den bank med laveste omkostninger til deres fremmedkapital.

Kigger vi i stedet for de to bankers omkostninger forbundet med egenkapitalen, så er det tydeligt, at Djurslands Bank har væsentligt større udgifter ved at skaffe kapital via egenkapital, end tilfældet er for fremmedkapitalen. I 2010 var dette tal 0,96 % for Djurslands Bank, mens det i 2014 var 1,16 %. Årsagen til, at dette tal er steget for Djurslands Bank, er, at bankens

⁷⁰ Skjern Banks Årsrapport s. 31 "Note 23"

balance ikke er steget til samme niveau som bankens egenkapital. Dermed udgør egenkapitalen en større del af bankens balance i 2014, end tilfældet var i 2010. Bankens egenkapital belaster dem derfor på en negativ måde. Hvis banken ønsker at forbedre denne del af deres WACC og dermed have mindre omkostninger forbundet med at fremskaffe kapital, skal banken derfor øge deres balance, mere end de øger deres egenkapital fremadrettet. Djurslands Bank udfordring er, at de i løbet af de sidste par år har indfriet samtlige deres efterstillede kapital, og de har derfor ikke længere mulighed for at bruge deres overskydende egenkapital til at forrente fremmedkapitalen bedre. En god mulighed for banken vil være at øge deres udlån fremadrettet, da det vil skabe øget indtjening samt forbedre deres WACC. Men som vi har nævnt tidligere, er det en udfordring for banken at få vækst på deres udlån.

Skjern Bank har ligesom Djurslands Bank haft stigende omkostninger forbundet med at fremskaffe kapital vedr. deres egenkapital i analyseperioden. De er gået fra 0,55 % i 2010 til 0,78 %, og undervejs i analyseperioden har deres K_e været på 0,87 %. Årsagen til at Skjern Bank har haft en bedre K_e i 2014 fremfor 2013, har negative årsager. Dette fald kan nemlig forklares med bankens negative resultat i 2014, som har gjort, at bankens egenkapital er blevet formindsket i perioden. Samtidigt er bankens balance forblevet stort set uændret, og disse to sammenfald gør, at K_e er faldet i perioden fra 2013 til 2014. Ser vi generelt fra analyseperioden, så er Skjern Banks balance stort set uændret og er kun faldet med kr. 100 mio., hvorimod bankens egenkapital er blevet forøget med kr. 140 mio., disse forskelle gør, at K_e er steget for banken i analyseperioden. Som nævnt tidligere har banken først mulighed for at indfri deres efterstillede kapital i 2016 og 2019, og det vil give god mening, hvis bankens hensigt er at minimere omkostningerne forbundet med at fremskaffe deres kapital. Det er dog væsentligt at pointere, at banken kom ud af 2014 med et stort underskud og fortsætter denne tendens, vil bankens egenkapital hurtigt kunne forsvinde. Årets negative resultat fra 2014 udgjorde 9,7 % af bankens samlede egenkapital, så banken bør selvfølgelig have fokus på at den fremtidige drift før de indfrier efterstillede kapital. Ligesom for de to øvrige banker er det også en mulighed for Skjern Bank at udvide deres balance fortrinsvis mere end egenkapitalen, for at forbedre deres K_e . Dette kunne fx være ved at skaffe mere udlån, som også bør forbedre deres indtjening. Bankens store udfordring i 2014 var deres nedskrivninger, og banken skal derfor sørge for, at det ny udlån, de får i bøgerne, er af tilstrækkelig kvalitet.

I forhold til hvorvidt de to bankers WACC er på et tilfredsstillende niveau sammenlignes deres WACC med pengemarkedsrenten Cibor 3. Udgangspunktet er, at WACC skal være lavere

end Cibor 3, som det blev nævnt under regnskabsanalysen for Ringkjøbing Landbobank. Som tidligere nævnt har Cibor 3 renten fået et historisk lavt niveau de seneste år, og det er derfor usædvanligt i disse år, at bankerne har en lavere WACC end Cibor 3. Dette er også tilfældet for henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Bank. Det er dog interessant at se på de to bankers udvikling i forhold til Cibor 3. I 2010 var forskellen mellem Cibor 3 og Djurslands WACC 0,48 %, mens den i 2014 var 1,23 %. Derfor er spændet mellem Cibor 3 og WACC for Djurslands Bank blevet markant større. Som tidligere nævnt i analysen er det bankens egenkapital, som er den primære årsag til, at spændet er blevet større i analyseperioden, da omkostningerne forbundet med at skaffe kapital via egenkapitalen har været stigende i analyseperioden.

For Skjern Bank var forskellen i 2010 0,69 %, mens den i 2014 var 1,68 %. For Skjern Bank er deres WACC steget i perioden, selvom Cibor 3 er faldet betragteligt, og det må derfor betegnes som utilfredsstillende, at de ikke har formået at kunne minimere deres omkostninger forbundet med at fremskaffe kapital i perioden.

11.3 ICGR – Internal Capital Generation Rate

I det efterfølgende afsnit vil vi gennemgå nøgletallet ICGR for henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Bank. ICGR nøgletallet bringes ind i analysen for at se, hvor meget pengeinstitutter kan tillade sig at forøge deres aktiver, uden at det påvirker deres solvens negativt.

I analysen vil vi sammenligne Djurslands Bank og Skjern Banks ICGR og samtidigt sammenholde dem med Ringkjøbing Landbobanks ICGR.

Tabel 9: Udvikling i ICGR - Djurslands Bank og Skjern Bank

ICGR	2014	2013	2012	2011	2010
Djurslands Bank	5,88 %	3,87 %	5,33 %	3,30 %	5,40 %
Skjern Bank	-10,72 %	4,23 %	1,80 %	1,27 %	0,84 %
Ringkjøbing Landbobank	10,36 %	8,14 %	9,65 %	8,86 %	8,47 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2010-2014⁷¹

Kigger vi på udviklingen på ICGR for Djurslands Bank, så har deres ICGR det højeste niveau i analyseperioden i 2014, og banken har derfor haft en positiv udvikling. ICGR har dog varieret en del i perioden og havde sit laveste niveau i 2011 med 3,3 %. Årsagen til, at banken har opnået den højeste ICGR i 2014, skyldes, at banken opnåede det bedste resultat i analyseperioden, og herudover har bankens udbyttebetaling udgjort en mindre del af det samlede resultat end de forrige år på trods af, at banken har hævet udbyttebetalingen fra 3 kr. pr. aktie til 5,5

⁷¹ Se bilag 5, 12 og 13

kr. pr. aktie. Det år, banken havde den laveste ICGR i perioden, var også det år i analyseperioden, hvor banken præsenterede det laveste resultat i hele perioden. At banken har formået at få den højeste ICGR i 2014, er positivt set i lyset af, at bankens egenkapital er blevet væsentligt forøget i analyseperioden. Eftersom egenkapitalen indgår som en del af formelen til ICGR, øger det kravet til årets resultat for at fastholde en høj eller tilsvarende ICGR. At banken i 2014 havde en ICGR på 5,88 % betyder, at banken kan øge deres aktiver med 5,88 %, uden at det vil påvirke deres solvens negativt, dette kunne fx være gennem et øget udlån, som banken kæmper med at øge i øjeblikket.

Skjern Banks ICGR har været på et mere tvivlsomt niveau sammenlignet med Djurslands Bank. Deres højeste ICGR blev præsteret i 2013 med 4,23 %, hvor den var højere end Djurslands Bank, men i de øvrige år har den været markant under Djurslands Bank, og i 2014 var den -10,72 %, som følge af at årets resultat var negativt. Herudover er det værd at bemærke, at Skjern Bank ikke har udbetalt udbytte i analyseperioden, mens Djurslands Bank har udbetalt udbytte fra 2012-2014. Den negative ICGR i 2014 gør, at bankens solvens bliver påvirket negativt, hvilket må betegnes som utilfredsstillende.

Ser vi på Ringkjøbing Landbobanks ICGR i forhold til både Skjern Bank og Djurslands Bank, så viser dette, at Ringkjøbing Landbobanks ICGR er væsentligt bedre end begge banker, og det betyder, at Ringkjøbing Landbobank har markant bedre muligheder for at øge deres aktiver, uden at deres solvens bliver påvirket negativt. Dette gør at Ringkjøbing Landbobank er væsentligt mindre sårbar end Djurslands Bank og i særdeleshed Skjern Bank.

11.4 Return on equity (ROE) og Return on assets (ROA)

Sidste led i regnskabsanalysen for Djurslands Bank og Skjern Bank er to nøgletal, som er meget vigtige for aktionærene i de to banker. ROE er pengeinstitutternes evne til at forrente deres egenkapital, og ROA er pengeinstitutternes evne til at forrente deres aktiver. Begge tal giver derfor en indikation for aktionærene omkring, hvad de får for deres investering. Af samme årsag bestræber bankerne sig derfor for, at disse to nøgletal skal være så høje som muligt.

Tabel 10: Udvikling i ROE - Djurslands Bank og Skjern Bank

ROE	2014	2013	2012	2011	2010
Djurslands Bank	6,85 %	4,73 %	6,22 %	3,30 %	5,40 %
Skjern Bank	-10,72	4,23 %	1,80 %	1,27 %	0,84 %
Ringkjøbing Landbobank	14,39 %	12,33 %	12,26 %	11,52 %	11,11 %
10-årig statsobligation	1,19 %	1,74 %	1,36 %	2,69 %	2,89 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2010-2014⁷²

Det første nøgletal, der analyseres på, er ROE. For Djurslands Bank har ROE haft en svingende udvikling, hvor den har ligget mellem 3,3 % i 2011 og 6,85 % i 2014. Djurslands Bank regnskab for 2014 er dermed det år, som har haft den højeste ROE, hvilket må betegnes som positivt, da ROE dermed har udviklet sig positivt. Årsagen til, at ROE har udviklet sig positivt for banken, er, at banken har formået at forbedre årets resultat procentuelt mere, end egenkapitalen er blevet forøget. Årsagen til det forbedrede årsresultat har vi været inde på tidligere, men den største årsag til forbedringen er, at banken har forbedret deres basisindtjening med kr. 40 mio. samtidigt med, at deres nedskrivninger har ligget på uændret niveau. Dermed har banken formået at forbedre årets resultat fortrinsvis mere, end egenkapitalen er forøget i analyseperioden.

Djurslands Banks ROE har udviklet sig positivt som nævnt ovenfor, og kigger vi på, hvordan deres ROE har klaret sig i forhold til det risikofrie alternativ, nemlig den 10-årige statsobligation, så kan vi se, at i 2010 var spændet mellem forrentningen på Djurslands Banks egenkapital og den 10-årige statsobligation på 2,51 %, mens spændet i 2014 har udviklet sig til 5,66 %. Det er naturligvis meget positivt, at Djurslands Bank egenkapitals forrentning er blevet et væsentligt bedre investeringsalternativ end den 10-årige statsobligation. Det er værd at nævne, at den 10-årige statsobligation er faldet betragteligt i analyseperioden, som følge af et faldende renteniveau i samfundet. Derfor er det endnu mere positivt, at Djurslands Banks ROE er steget i analyseperioden. Sammenlignes Djurslands Banks ROE med Ringkjøbing Landbobanks ROE, så er det tydeligt, at selvom Djurslands Bank har forbedret deres ROE, så er de stadigvæk væsentligt efter Ringkjøbing Landbobank. Ringkjøbing Landbobank har formået at forbedre deres ROE gennem hele analyseperioden, hvorimod Djurslands Banks ROE har været mere svingende. I 2010 var spændet mellem de to banker på 5,71 % i Ringkjøbing Landbobanks favør, mens spændet i 2014 var på 7,54 % til Ringkjøbing Landbobanks favør. Dermed har Ringkjøbing Landbobanks ROE udviklet sig mere positivt, end tilfældet er for Djurs-

⁷² Se bilag 5, 12 og 13

lands Bank, og samtidigt har Ringkjøbing Landbobanks ROE også udviklet sig mere stabilt end Djurslands Banks ROE. Så selvom Djurslands Banks ROE har udviklet sig i en positiv retning, så halter banken væsentligt efter Ringkjøbing Landbobank, når det kommer til at forrente egenkapitalen.

Ser vi på udviklingen i ROE for Skjern Bank, så har den haft en meget negativ udvikling. Årsagen til den negative udvikling skal findes i det dårlige resultat fra 2014, som hovedsageligt skyldes nogle voldsomme nedskrivninger i 2014, som betød et stort underskud for 2014. ROE var dog heller ikke særlig god for Skjern Bank i 2010, hvor den var på 0,84 %, og bankens ROE viste faktisk positive tendenser frem mod 2014. Deres bedste ROE i analyseperioden blev opnået i 2013, hvor den var på 4,23 %. I forhold til Djurslands Bank, som er det væsentlige i forhold til hvilken bank, der kunne være mest attraktiv for Ringkjøbing Landbobank at overtage, så har Djurslands Banks ROE været bedre end Skjern Banks igennem hele analyseperioden, kun i 2013 lå deres ROE forholdsvis tæt på hinanden, da forskellen kun var 0,5 %. Så i forhold til hvilken bank af Skjern Bank og Djurslands Bank, der forrenter deres egenkapital bedst, så er svaret klart Djurslands Bank set over analyseperioden. Det er også tydeligt, at begge banker ikke kan forrente deres egenkapital på samme niveau som Ringkjøbing Landbobank gør, som selvstændigt pengeinstitut.

Tabel 11: Udvikling i ROA og gearing - Djurslands Bank og Skjern Bank

ROA	2014	2013	2012	2011	2010
Djurslands Bank	0,86 %	0,56 %	0,71 %	0,35 %	0,56 %
Skjern Bank	-1,04 %	0,46 %	0,16 %	0,09 %	0,06 %
Ringkjøbing Landbobank	2,10 %	1,83 %	1,86 %	1,63 %	1,41 %
Gearing	2014	2013	2012	2011	2010
Djurslands Bank	7,98	8,39	8,79	9,34	9,62
Skjern Bank	10,30	9,20	10,98	13,79	14,45
Ringkjøbing Landbobank	6,85	6,75	6,61	7,07	7,89

Kilde: *Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2010-2014*⁷³

I det næste afsnit vil vi kigge nærmere på bankernes forrentning af deres aktiver. Starter vi med at kigge på Djurslands Bank, så fremgår det, at banken er blevet lidt bedre til at forrente deres aktiver gennem analyseperioden, men som det også var tilfældet for ROE, så har udviklingen været lidt svingende. Som det blev nævnt i den tidligere regnskabsanalyse for Ringkjøbing Landbobank, så er der sammenhæng mellem ROE og ROA forstået på den måde, at hvis man ganger ROA med gearing af ens aktiver, så får man ROE. Tager vi derfor gearingen af Djurslands Bank aktiver med i analysen, så viser den, at Djurslands Bank har haft en mindre

⁷³ Se bilag 5, 12 og 13

gearing af deres aktiver, men samtidigt har banken fået en stigning i ROE og ROA. Den største årsag til, at ROA er steget for Djurslands Bank, er, at årets resultat er steget fortrinsvis mere end aktiverne i banken. At ROA er steget, og gearingen er faldet, betyder, at banken påtager sig en mindre risiko, men samtidigt forrenter deres ROA bedre, hvilket er positivt. Tommelfingerreglen er, at ROA gerne skal være over 1 for at være tilfredsstillende. Det gør Djurslands Banks ROA ikke på noget tidspunkt i analyseperioden, og derfor forrenter banken ikke deres aktiver tilfredsstillende, det er dog positivt, at de er kommet tættere på at have en ROA på 1 i analyseperioden. Hvis banken skal hæve deres ROA til over 1, vil det kræve at årets resultat forbedres mere end aktiverne forøges de kommende år eller alternativt, at aktiverne nedbringes samtidigt med årets resultat fastholdes på samme niveau.

Skjern Bank har, som tilfældet var for ROE, en negativ ROA i 2014 som følge af et negativt årets resultat i 2014. Udviklingen for ROA for banken har samme mønster som deres ROE, nemlig at de har forbedret sit hvert år i analyseperioden frem til 2014, hvor banken fik deres store underskud. Den højeste ROA opnåede banken i 2013, men den var på beskedne 0,46 %. I forhold til tommelfingerreglen om, at ROA skal være over 1, er det derfor utilfredsstillende, at ROA ikke har været i nærheden af 1 på noget tidspunkt i analyseperioden. Skjern Bank har i analyseperioden lige som Djurslands Bank nedbragt deres gearing og bortset fra 2014, har det betydet, at investorerne i banken har fået en bedre forrentning af aktiverne, og samtidigt har banken påtaget sig en lavere risiko. Men som nævnt tidligere er det utilfredsstillende, at deres ROA ikke har været højere på noget tidspunkt i analyseperioden.

Sammenligner vi de to bankers ROA med Ringkjøbing Landbobank, så er det tydeligt, at begge banker er væsentligt dårligere til at forrente deres aktiver end Ringkjøbing Landbobank. Ringkjøbing Landbobank har forbedret deres ROA i hele analyseperioden fra 1,41 % til 2,10 %, samtidigt har banken også den laveste gearing af de tre banker, dermed kan Ringkjøbing Landbobank give deres aktionærer den højeste forrentning af aktiverne samtidigt med, at aktionærerne påtager sig den laveste risiko ved at investere i Ringkjøbing Landbobank.

11.5 Delkonklusion

I den ovennævnte analyse har vi analyseret på henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Banks regnskabsmæssige udvikling i de seneste 5 år. I analysen er nøgletallene, WACC, ICGR, ROE og ROA samt relevante poster fra resultatopgørelsen og balance, blevet analyseret. I analysen er de to bankers nøgletal blevet sammenlignet, samt de er blevet holdt op imod Ringkjøbing Landbobanks nøgletal.

Djurslands Bank har formået at forbedre deres basisindtjening i hele perioden, hvilket må betegnes som positivt. Bankens udfordring er, at deres udlån og dermed deres renteindtægter har været faldende i analyseperioden. Dette kan blive en udfordring på sigt for banken, da de har indfriet alt efterstillede kapital og dermed kan få problemer med at nedbringe renteudgifterne væsentligt fremadrettet. På trods af forbedring af basisindtjening for banken i hele perioden har årets resultat for banken svinget i analyseperioden. Årsagen til dette har været varierende kursreguleringer samt nedskrivninger, som har forholdsvis stor indflydelse på bankens samlede resultat. At kursreguleringer og nedskrivninger har stor indflydelse på bankens samlede regnskab, gør dem sårbare og kan være en udfordring fremadrettet. Baseret på bankens nøgletal har banken udviklet sig positivt på alle parametre. Dette må betegnes som positivt. Set fra aktionærernes synspunkt i Djurslands Bank har bankens forrentning af egenkapitalen været væsentligt over det risikofrie alternativ, hvilket må betegnes som positivt. Dog er Djurslands Banks forrentning væsentligt lavere end Ringkjøbing Landbobank. Men dette er ligeså meget fordi, Ringkjøbing Landbobank har forrentet deres egenkapital utroligt godt.

Skjern Bank har i analyseperioden forbedret størstedelen af deres regnskab i analyseperioden, og deres basisindtjening har vist positive fremskridt i hele perioden. Ligesom Djurslands Bank er årsagen til forbedringen i Skjern Bank basisindtjening, at renteudgifterne er faldet fortrinsvis mere end renteindtægterne i perioden. Hertil kommer, at gebyrindtægterne ligeledes er steget. Den positive udvikling er dog blevet totalt spoleret af nogle voldsomme nedskrivninger i 2014, som resulterede i et markant negativt resultat for 2014. Dette må betegnes som alarmerende i forhold til et opkøb af banken. Det er herudover relevant at nævne, at selvom Skjern Bank har forbedret store dele af bankregnskabet, er banken stadigvæk markant efter både Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank baseret på nøgletal. Herudover det selvfølgelig bekymrende, at banken har måttet tage så store nedskrivninger i 2014.

Baseret på henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Banks regnskaber i perioden 2010-2014 virker Djurslands Bank som det bedste aktiv, såfremt Ringkjøbing Landbobank skulle opkøbe et af de to pengeinstitutter.

12 Kreditanalyse Skjern Bank og Djurslands Bank

Ringkjøbing Landbobank står overfor et eventuelt opkøb, i den forbindelse er der rigtig mange faktorer, de skal være opmærksom på, som vi også har belyst tidligere i opgave. Et vigtigt aspekt i denne proces er en gennemgang af en opkøbsbanks kreditpolitik. Kreditpolitikken er

kernen til en sund forretning. Vi vil i det kommende afsnit belyse de to bankers, henholdsvis Skjern Bank og Djursland Bank, kreditmæssige forfatning. Det skal i sidste ende være med til at danne grundlag for den samlede anbefaling, om Ringkjøbing Landbobank skal foretage et evt. opkøb. Det skal nævnes, at vi kun kan analysere på det offentlige tilgængelige materiale, men før et evt. opkøb vil det kræve, at Ringkjøbing Landbobank får adgang til udlånsbøgerne i det pågældende pengeinstitut og selv foretager en gennemgang af deres kreditmæssige forfatning. Der er ingen garantier for, at opkøbsmuligheden har taget de nødvendige nedskrivninger, og derfor er det nødvendigvis ikke et reelt billede af deres kredithistorik. I første omgang vil vi analysere nærmere på, hvordan deres udlån er fordelt på brancher.

Skjern Bank har i perioden fra 2012-2014 på langt de fleste brancher haft en stort set uændret udvikling, der er dog et par brancher, som skiller sig ud. Det er især på fast ejendom, at andelen af udlån er blevet pænt nedbragt fra 20,4 % i 2012 til 14,1 % i 2014. Reduceringen er en helt bevidst handling, som banker har haft fokus på igennem de sidste år, og der er fortsat et mål om at nedbringe den yderligere. Banken har under finanskrisen konstateret, at finansiering af ejendomsprojekter m.m. har givet udfordringer, hvorfor de gerne vil nedbringe den del af udlånet og dermed også nedbringe risikoen på den branche⁷⁴. Et andet område, som de har haft fokus på, er energiforsyning. Det er modsat ejendomsbranchen et spørgsmål om, at Skjern Bank ønsker at udvide udlån til finansiering af vindmøller m.m.⁷⁵. Denne mission ser ud til at lykkes, og andelen af udlånet til vindmøller er vokset fra 2,7 % i 2012 til 6,6 % i 2014.

Djursland bank har stort set ikke rykket sig for, hvad angår fordeling af udlån i perioden fra 2012 til 2014. Den største ændring i perioden er sket i forholdet mellem privat og erhverv. En mindre nedgang på de fleste erhvervsbrancher har betydet en stigning på privat fra 38,2 % i 2012 til 40,9 % i 2014. Djurslands Bank har sat et målepunkt, som betyder, at det tilstræbes at ingen enkelt branche udgør mere end 15 % af deres samlede kreditportefølje⁷⁶. Det er opfyldt i 2014, hvor landbrug var den største enkelte branche med 11,6 %.

En sammenligning af de to pengeinstitutter viser, der er sammenfald på flere brancher, hvor de stort set har samme fordeling herunder landbrug, bygge og anlæg, information og kommunikation. De store forskelle mellem de to banker giver sig til udtryk ved fordeling på privat og erhverv. I Skjern Bank er fordelingen i runde tal ca. 30 %/70 %, mens den i Djurslands Bank

⁷⁴ Skjern Bank Årsrapport 2014 s. 10 "Kreditrisiko"

⁷⁵ Skjern Bank Årsrapport 2014 s. 10 "Kreditrisiko"

⁷⁶ Djurslands Bank Årsrapport 2014 s. 13 "Kreditrisiko"

er 40 %/60 %. Skjern Bank har en større andel i fast ejendom end Djurslands Bank. Forskellen i 2014 er 3,6 %, hvor Skjern Banks andel andrager 14,1 % i 2014 mod Djurslands Banks 10,5 % i 2014. Modsat har Djurslands Bank en større eksponering mod den offentlige sektor med 8,2 % mod Skjern Banks 1,6 %, Vi har ikke adgang til at se, hvad udlånet helt præcist dækker over. Udlånet til den offentlige sektor må betragtes som udlån med begrænset risiko. Det er værd at bemærke for Ringkjøbing Landbobank, når det alligevel udgør 8,2 % af Djursland Bank samlede udlån.

Tabel 12: Tilsynsdiamant Skjern Bank & Djursland Bank

Grænseværdier		2012		2013		2014	
		Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank
Stabil funding	1	0,65	0,68	0,72	0,65	0,71	0,62
Likviditetsoverdækning	50 %	265,6 %	206,5 %	144,6 %	181,2 %	131 %	130,4 %
Sum store engagementer	125 %	13,1 %	71,5 %	23,2 %	59,8 %	38,4 %	79,8 %
Udlånsvækst	20 %	-0,8 %	-8,6 %	4,1 %	2,0 %	-0,1 %	-2,4 %
Ejendomseksponering	25 %	20,4 %	12 %	15,5 %	12,4 %	14,1 %	11,9 %

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2012-2014

Tilsynsdiamant er et godt redskab for Ringkjøbing Landbobank til at vurdere, om der er forhold ved de to banker, som skal undersøges nærmere, når de står overfor et eventuelt opkøb. Som det er nævnt tidligere, vil et opkøb rent praktisk være betinget af, at Ringkjøbing Landbobank får fuld afgang til de to banker, så de har mulighed for at danne sig et overblik over alle de forhold, som kunne være relevante i opkøbsprocessen. For at optimere den proces vil det være fordelagtigt at starte med de eventuelle åbenlyse forhold. Det kunne være de 5 punkter i tilsynsdiamanten. Ejendomseksponering for de to banker er belyst i forrige afsnit og vil derfor ikke blive gennemgået i kommende afsnit. Begge banker har både i 2012 og 2014 haft negativ vækst på udlån og har i hele perioden ligget markant under grænsen for en udlånsvækst under 20 %. Det bør derfor ikke give anledning til udfordringer for de to banker i forhold til tilsynsdiamanten. Summen af store engagementer stiger pænt i perioden for begge banker, men de holder sig under den fastsatte grænse på 125 % med en pæn margin. På trods af at begge banker lever rigtig pænt op til kravene omkring store engagementer, vil det være interessant for Ringkjøbing Landbobank at gennemgå de store engagementer, da de alt andet lige udgør en risiko, som man ville kunne belyse ved nærmere eftersyn.

Djurslands Bank har en intern regel om, at de store engagementer ikke må udgøre mere end 70 % af basiskapital og enkeltvis ikke mere end kr. 150 mio. pr engagement⁷⁷. Tabel 12 illustrerer, at summen af store engagementer udgør knap 80 % af basiskapital ultimo 2014. Ifølge banken er det et brud på deres interne regler, som er skabt af midlertidige byggekreditter til

⁷⁷ Djursland Bank årsrapport 2014 side 4 afsnit nedskrivninger og tab

almennyttigt boligbryggeri uden efterfølgende finansiering i banken⁷⁸. De 80 % udgøres af 5 engagementer, som fordeler sig på 4 forskellige brancher, og der er ingen af de 5 engagementer, som udgør mere end kr. 150 mio. enkeltvis. Spredningen på flere brancher, samt at der er tale om midlertidig finansiering, begrænser alt andet lige risikoen. Stigningen for Skjern Bank i perioden kan ikke umiddelbart forklares. Et kvalificeret bud kunne være deres stigende eksponering i energi, herunder vindmøller som typisk udgøres af relative store engagementer især for en bank af deres størrelse.

Begge banker opfylder kravene til likviditetsoverdækning på over 50 %. De har begge oplevet en faldende overdækning. Hvilket kan forklares med, at begge banker har valgt at sælge ud af deres sikre værdipapirer, som tæller med i opgørelse af likviditet reserver. Begge banker ligger ultimo 2014 med en overdækning på ca. 130 %. Begge banker har en stabil funding, der lever op til kravene. Det tyder på, de har styr på deres langsigtet funding, hvilket er hele formålet med dette nøgletal.

Tabel 13: Nedskrivning og konstateret tab for Skjern Bank & Djurslands Bank

	2010		2011		2012		2013		2014	
Pengeinstitut	Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank	Skjern Bank	Djurslands Bank
Årets nedskrivningsprocent	1,70%	0,70%	1,20%	0,80%	1,60%	1,00%	1,50%	0,90%	3,40%	0,90%
Akk. nedskrivningsprocent	6,40%	3,10%	6,80%	3,40%	5,80%	4,10%	5,40%	4,60%	7,90%	4,90%
Tabsprocent	-	0,19%	-	1,73%	2,82%	1,04%	2,04%	0,72%	1,34%	0,69%
Gruppe 3 pengeinstitutter										
Årets nedskrivningsprocent	2,16%		2,15%		2,25%		1,90%		0,98%	
Akk. nedskrivningsprocent	6,86%		5,77%		7,12%		7,80%		8,16%	

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapporter 2010-2014⁷⁹

Skjern Bank har ikke offentliggjort deres realiserede tab for 2010 og 2011 og for gruppe 3 pengeinstitutter er kun 1. halvår 2014 offentliggjort. Ovenstående viser nedskrivninger og konstateret tab for Skjern Bank og Djurslands Bank. Vi har her valgt at sammenligne med gruppe 3 pengeinstitutter, da de modsat Ringkjøbing Landbobank ligger i den gruppe af pengeinstitutter. Det er igen vigtigt at pointere, at Ringkjøbing Landbobank skal være opmærksomme på de to bankers udlånsbøger og med fordel kunne lave en due diligence undersøgelse af de to banker.

Djurslands Bank har i perioden fra 2010 til 2014 haft en relativ stabil udvikling i de årlige nedskrivninger. I perioden fra 2010 til 2012 er der en mindre stigning fra 0,7 % til 1,0 %. I det efterfølgende år falder den til 0,9 %, og den er i samme niveau i 2014. I forhold til gennem-

⁷⁸ Djursland Bank årsrapport 2014 side 4 afsnit nedskrivninger og tab

⁷⁹ www.finanstilsynet.dk (5)

snittet for gruppe 3 pengeinstitutter på omkring 2 %, har Djurslands Bank derfor præsteret væsentlig bedre. De akkumulerede nedskrivninger i Djurslands Bank stiger i hele perioden. De går fra et niveau på 3,1 % i 2010 til 4,9 % i 2014, hvilket også gør sig gældende, når vi kigger på gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, som har oplevet en stigning fra 6,86 % til 8,16 %. Dette er isoleret set ikke positivt, da det er et tegn på, at det samlede afskrivningsniveau er blevet større i perioden. På den anden side er det en meget naturlig udvikling i et marked, hvor mange virksomheder er berørt og kæmper efter finanskrisen. Det betyder, at bankerne stadig har erhvervskunder, som ikke præsterer endnu, og der er forsat nogle, der må dreje nøglen⁸⁰. Djurslands Bank formår stadig at holde deres akkumulerede nedskrivninger langt under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter.

Det er dog ikke nok at analysere på nedskrivningsprocent. Det bliver rigtig interessant, når der analyseres på, hvad de reelt har taber på deres udlån. Djurslands Bank oplevede i 2010 et tab på 0,19 %, tabet voksede i 2011 til 1,73 %, for igen at falde løbende frem mod 2014 til 0,69 %. Der er år, hvor tabet overskrider nedskrivninger fx 2011. I det pågældende år er nedskrivningsprocenten 0,8 %, mens tabet er på 1,73 %. En tabsprocent, der er dobbelt så høj som nedskrivningsprocenten, er umiddelbart negativt for Djurslands Bank. Det er dog nødvendigvis ikke et tegn på, at Djurslands Bank ikke har styr på deres nedskrivninger, når der isoleret set er tale om et år. Det kan sagtens være tab fra tidligere år, der først konstateres tabt på et senere tidspunkt.

Skjern Bank havde i 2010 en nedskrivningsprocent på 1,7 %. Niveauet svinger minimalt frem til 2013 for i 2014 at stige voldsomt til 3,4 %. Forklaring til den pludselig stigning skal findes i et besøg af finanstilsynet i januar 2015. Finanstilsynet vurderede, at banken ikke havde taget de nødvendige nedskrivninger, samt opgjort værdien af bankens domicilejendomme forkert⁸¹. Det er klart, at de nedskrivninger, som er foretaget efter finanstilsynets besøg, også bidrager til, at de akkumulerede nedskrivninger stiger fra 2013 til 2014, hvor niveauet er 7,9 %. Det er i niveau med gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter, der androg 8,16 % i 2014. Skjern Bank har desværre ikke offentliggjort deres tab for 2010 og 2011. Vi har kun tal for perioden 2012 til 2014. I den periode falder deres tabsprocent fra 2,82 % til 1,34 % i 2014, hvilket må betragtes som positivt.

⁸⁰ www.dr.dk (3)

⁸¹ alm.skjernbank.dk (1)

Sammenlignes de to banker, har Djurslands Bank på stort set alle parametre, for hvad angår nedskrivninger og tab, bedre styr på deres forretning. Djurslands Banks realiserede tab er langt mindre end Skjern Banks i perioden fra 2012 til 2014, og de samlede nedskrivninger er mindre i 2014, som det fremgår af de to bankers akkumulerede nedskrivninger. Djurslands Banks akkumulerede nedskrivninger ligger ligeledes et pænt stykke under gennemsnittet for gruppe 3 pengeinstitutter. Skjern Bank ligger også under gennemsnittet, men med en mindre margin end Djurslands Bank.

12.1 Delkonklusion

Ovenstående gennemgang giver et godt billede af, hvilken kreditmæssige forfatning Djurslands Bank og Skjern Bank er i på nuværende tidspunkt. Begge banker har en god spredning, for hvad angår deres udlån. Som en del af Skjern Banks strategi har de nedbragt deres andel af udlån til fast ejendom i perioden, hvilket må betragtes som positivt. Djurslands Bank holder sig under deres interne regel om ikke at være eksponeret med mere en 15 % i et enkelt segment. De to banker har mere eller mindre den samme eksponering i landbrug, der i øjeblikket oplever store udfordringer. Begge banker overholder tilsynsdiamanten med en god margin. De har ca. det samme niveau på 4 ud af 5 punkter. På nær andelen af store engagement, hvor Djurslands Banks skiller sig ud med deres 80 % mod Skjern Banks 38,4 %. Djursland Bank påpeger, der ikke er tale om en permanent løsning, og i øvrigt er de 5 engagementer fordelt på 4 brancher. De mener, deres risiko på store engagementer er minimal, hvilket vi godt kan tilslutte os. Ligheden mellem de to banker ophører, når det kommer til deres nedskrivninger og tab. Her er Djurslands Bank i en helt klart bedre forfatning, og det hjælper selvfølgelig ikke, at Skjern Bank fornyeligt har fået påbud af Finanstilsynet. Det er umiddelbart et negativt signal, at der efter et besøg fra finanstilsynet er dukket store ekstraordinære nedskrivninger op, hvilket kan så tvivl om Skjern Banks troværdighed i forhold til deres kreditpolitik. I vores optik er der ikke tvivl om, at Djurslands Bank ud fra et kreditmæssigt synspunkt er et bedre aktiv end Skjern Bank.

13 Synergieffekter

For at finde ud af hvilket pengeinstitut der vil være bedst for Ringkjøbing Landbobank at evt. opkøbe, er det vigtigt at kigge på hvilke synergieffekt, der vil fremkomme ved opkøbet af et andet pengeinstitut. I det kommende afsnit vil vi gennemgå, hvilke synergieffekter Ringkjøbing Landbobank vil opnå ved at opkøbe henholdsvis Djurslands Bank og Skjern Bank.

13.1 Djurslands Bank

Filialnet

I forhold til det nuværende filialnet i henholdsvis Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank, så har de to banker som tidligere nævnt deres markedsområder i forskellige landsdele. Af samme årsag har de to banker stort set ingen overlappende afdelinger. Kun i Aarhus har både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank filialer. Djurslands Bank har fire filialer fordelt i Aarhus, mens Ringkjøbing Landbobank har en private banking afdeling i Aarhus. Da Djurslands Bank på nuværende tidspunkt er godt repræsenteret i Aarhus, vil det være oplagt at slå Ringkjøbing Landbobanks nuværende private banking afdeling sammen med en af Djurslands Bank nuværende Aarhus afdelinger. Herudover er det svært at få øje på de store synergieffekter i forhold til filialstrukturen i de to banker. Det er dog værd at bemærke, at på nuværende tidspunkt har Ringkjøbing Landbobank ca. 257 medarbejdere beskæftiget fordelt på 11 filialer samt interne afdelinger, hvorimod Djurslands Bank har ca. 182 medarbejdere beskæftiget fordelt på 15 filialer. Det kunne derfor godt tyde på, at det gennemsnitlige antal medarbejdere pr. filial er væsentligt højere i Ringkjøbing Landbobank, end tilfældet er i Djurslands Bank. Herudover har Djurslands Bank også en mindre geografisk spredning af deres filialer, end tilfældet er for Ringkjøbing Landbobank. Disse forskelle kunne være relevante for Ringkjøbing Landbobank at kigge nærmere på ved en evt. overtagelse, men som nævnt ovenfor er det ikke noget, der giver naturlige synergieffekter.

Hovedkontor

De to banker har som selvstændige pengeinstitutter hvert deres hovedkontor. Ringkjøbing Landbobank i Ringkøbing og Djurslands Bank i Grenaa. Eftersom Ringkjøbing Landbobank skal opkøbe Djurslands Bank, vil det være oplagt, at Ringkjøbing Landbobanks hovedkontor skal bestå. Djurslands Banks hovedkontor bruges i dag til både filial og som hovedkontor. Djurslands Banks hovedkontor er i dag beskæftiget med 59 medarbejdere, og det vil hovedsageligt være i disse stabsfunktioner, at der vil kunne finde besparelser på personalefronten. Derfor vil Djurslands Bank hovedkontor blive for stort, og det vil derfor være mere aktuelt at sælge hovedkontoret og omplacere medarbejderne, som er beskæftiget i bankfilialen til nye lokaler. Der vil selvfølgelig være omkostninger forbundet med at indrette nye lokaler til disse medarbejdere, men omvendt vil der også være store omkostninger med at have et stort hovedkontor, som ikke bruges optimalt. Der kan naturligvis også ligge en udfordring i at få solgt en bygning af den størrelse i Grenaa. Besparelsen, der vil kunne opnås ved salg af hovedkontoret i Grenaa, afhænger selvfølgelig af den pris, ejendommen kan sælges til. I vores beregninger har vi taget udgangspunkt i den offentlige ejendomsvurdering på hovedkontoret som salgs-

pris. Denne vurdering var i 2014 på kr. 18,9 mio.⁸². Denne vurdering svarer til en kvadratmeterpris på kr. 7.761, og sammenligner vi denne kvadratmeterpris med den gennemsnitlige kvadratmeterpris i Norddjurs Kommune, som ved udgangen af 2014 lå på kr. 6.068, virker ejendomsvurderingen realistisk⁸³.

Personale

En af de store gevinster ved at lave et opkøb af et andet pengeinstitut er at få stordriftsfordele ved at have en større organisation. Specielt på personalefronten bør der være synergieffekter at hente, når to pengeinstitutter bliver sammensluttet. Dette kan begrundes med, at der er en lang række administrative arbejdsopgaver, som varetages i hvert enkelt pengeinstitut. Ved en sammenlægning vil disse poster blive varetaget dobbelt, hvilket der ikke er behov for. Det gælder hovedsageligt de administrative funktioner i banken som fx EDB, HR, Marketing mv. Antallet af kunder i banken bør være uændret, og eftersom der ikke er overlap af afdelinger andre steder end i Aarhus, bør antallet af rådgivere forblive stort set uændret.

Som vi har været inde på tidligere, så har Djurslands Bank flere filialer end Ringkjøbing Landbobank på trods af, at Djurslands Bank er et mindre pengeinstitut. Når der er flere filialer, er der som udgangspunkt også altid et større personaleforbrug. En måde at illustrere dette på, er ved at udregne, hvor mange medarbejdere, de to banker har pr. balancemilliard.

Tabel 14: Medarbejdere pr. kr. mia. balance – Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank

	Balance (kr. 1.000)	Medarbejdere	Medarbejdere pr. kr. mia. balance
Djurslands Bank	6.645.251	183	27 medarbejdere
Ringkjøbing Landbobank	21.238.908	257	12 medarbejdere

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

Tabel 14 viser, at Djurslands Bank har de 27 medarbejdere pr. balance mia., hvorimod Ringkjøbing Landbobank kun har 12 medarbejdere ansat pr. balance mia. Det kunne derfor godt tyde på, at Ringkjøbing Landbobank udnytter deres organisation bedre end Djurslands Bank, eller har valgt en strategi, hvor de arbejder med mindre antal filialer med en placering i de større byer. Skulle Djurslands Bank udnytte deres organisation ligeså godt som Ringkjøbing Landbobank vil det kræve, at der kun var 80 medarbejdere ansat i banken. Som tidligere nævnt har Djurslands Bank ansat 59 medarbejdere i deres interne afdelinger, og så ville der ikke være mange medarbejdere tilbage, som skulle rådgive kunderne. Omvendt skulle der

⁸² www.ois.dk

⁸³ www.boligsiden.dk (1)

være ansat 574 medarbejdere i Ringkjøbing Landbobank, såfremt de skulle udnytte deres medarbejdere på samme måde, som Djurslands Bank gør.

Tabel 14 er ligeledes et eksempel på, at desto større pengeinstitut man er, desto flere stor-driftsfordele bør der være at hente. I forhold til de to pengeinstitutternes udnyttelse af ressourcer ligger der en klar udfordring i forhold til at finde den rigtige balance i medarbejderstaben som et samlet pengeinstitut. Med udgangspunkt i at Ringkjøbing Landbobank er det fortsættende pengeinstitut, og de tidligere har vist, at de kan strukturere deres organisation rigtig godt, har vi taget udgangspunkt i, at den fremtidige bank bør have 13 medarbejdere pr. balance mia. Det er lidt mere end Ringkjøbing Landbobank har i dag, og årsagen, til at den stiger lidt, er, at Djurslands Bank har forholdsvis mange filialer, og på nuværende tidspunkt er det derfor ikke muligt at nedbringe medarbejderstaben yderligere. Den nye Ringkjøbing Landbobank vil derfor komme til at få 363 medarbejdere og medarbejderstaben vil derfor blive nedbragt med 17 %.

Besparselsen på reduktionen af medarbejderne kan være svær at opgøre i kroner, da det naturligvis afhænger af, hvilke medarbejdere der bliver afskediget og hvilken løn, de har fået. Vi har taget udgangspunkt i gennemsnitslønnen i de to banker og udregnet besparelsen ud fra det antal medarbejdere, der bliver afskediget. Som vi kom frem til tidligere, skulle medarbejderstaben reduceres med 17 % svarende til 77 fuldtidsstillinger. Den gennemsnitlige løn i de to banker udgør t.kr. 603, og den samlede lønbesparelse vil derfor blive kr. 46,4 mio. årligt. Som følge af at der skal afskediges 77 fuldtidsstillinger, vil der også komme en engangsudgift til fratrædelsesordninger for det personale, som bliver afskediget. Vi har her regnet med en gennemsnitlig anciennitetsperiode på 6 måneder. Dette giver en engangsudgift på op mod kr.23,2 mio.

IT

I forhold til udgifter forbundet med levering af IT-udstyr er fordelene ved opkøbet af Djurslands Bank, at de ligeledes bruger Bankdata som IT-leverandør. Eftersom begge parter bruger samme EDB system, bør der komme en besparelse på denne post. Hvordan Bankdata opgør deres opkrævning ved henholdsvis Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank fremgår ikke af de to pengeinstitutters regnskaber. Det må dog formodes, at prisen for serviceydelsen fra Bankdata afhænger af, hvor mange medarbejdere der skal services, og derudover betaler hver bank højst sandsynligt også et grundbeløb. Grundet manglende tilgængelige informationer i henholdsvis Ringkjøbing Landbobank- og Djurslands Banks regnskaber, har vi taget udgangspunkt i prisen pr. medarbejder for de administrative udgifter i de to banker. Vi har

herefter udregnet, hvor stor en del af de administrative udgifter IT-udgifterne udgør for de øvrige banker, der bruger Bankdata. Disse tal er tilgængelige for Jyske Bank, Sydbank og Skjern Bank, og vi har herefter taget et gennemsnit af disse tre bankers udgifter. Det svarer til 53 % af de samlede øvrige administrationsudgifter.

Tabel 15: Medarbejder besparelse IT – Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank

	Administrative ud- gifter (kr. 1.000)	Medarbejdere	Udgifter. pr. medarbejder (kr. 1.000)
Djurslands Bank	35.637	183	195
Ringkjøbing Landbobank	57.272	257	223
Samlet	92.909	440	211
Ny bank	76.650	363	211
Besparelse	16.259		

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

Ud fra hypotesen om at hver medarbejder koster kr. 211.000 i IT-omkostninger om året, vil den nye bank få en besparelse på kr. 16,3 mio. årligt.

Direktion

Ringkjøbing Landbobank har i 2014 haft direktionsomkostninger for t.kr. 4.031 til direktør John Fisker⁸⁴, mens Djurslands Bank har udgifter for t.kr. 2.632 for direktør Ole Bak og Lars Møller Kristensen. Sidstnævnte blev først udnævnt til direktør i november 2014, og hans løn er derfor ikke retvisende. Den reelle udgift for to direktørlønninger vil derfor være t.kr. 4.432 i stedet for. I den fremtidige Ringkjøbing Landbobank vil vi foreslår, at direktion består af to medlemmer. Her vil John Fisker fra Ringkjøbing Landbobank være administrerende direktør, mens Ole Bak skal være vicedirektør. At have en direktør fra hver af både Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank er et godt signal at sende både eksternt og internt i organisationen, da det vil signalere en direktion, som vil samarbejde om at skabe en god fremtidig bank⁸⁵. Denne ændring i direktionen vil give en årlig besparelse i form af Lars Møller Kristensens løn svarende til t.kr. 2.160. I henhold til Djurslands Banks fratrædelsesvilkår vil Lars Møller Kristensen være berettiget til 12 mdr. gage. Der vil derfor være en engangsudgift ved ændringen i bestyrelsen svarende til t.kr. 2.160.

Bestyrelsen

Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse består på nuværende tidspunkt af 8 bestyrelsesmedlemmer, mens Djurslands Bank har 9 bestyrelsesmedlemmer⁸⁶. Dermed vil en samlet bank have 17 bestyrelsesmedlemmer, hvilket vil være alt for meget. Den nye bank vil selvfølgelig være

⁸⁴ Ringkjøbing Landbobanks Årsrapport 2014 s. 70 "Note 6"

⁸⁵ Djurslands Bank Årsrapport 2014 s. 25 "Note 7"

⁸⁶ Ringkjøbing Landbobanks Årsrapport 2014 s. 70 "Note 6" og Djurslands Bank Årsrapport 2014 s. 24 "Note 7"

større, end de to banker er i dag, men vi vurderer stadigvæk, at 8 bestyrelsesmedlemmer vil være tilstrækkeligt til at drive den fremtidige Ringkjøbing Landbobank. I forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende vedtægter skal bestyrelsen bestå af mellem 4 og 6 medlemmer, som vælges af repræsentantskabet samt to medarbejdervalgte repræsentanter. Disse vedtægter stemmer derfor fint overens med, at vi ønsker en fremtidig bestyrelse på 8 medlemmer.

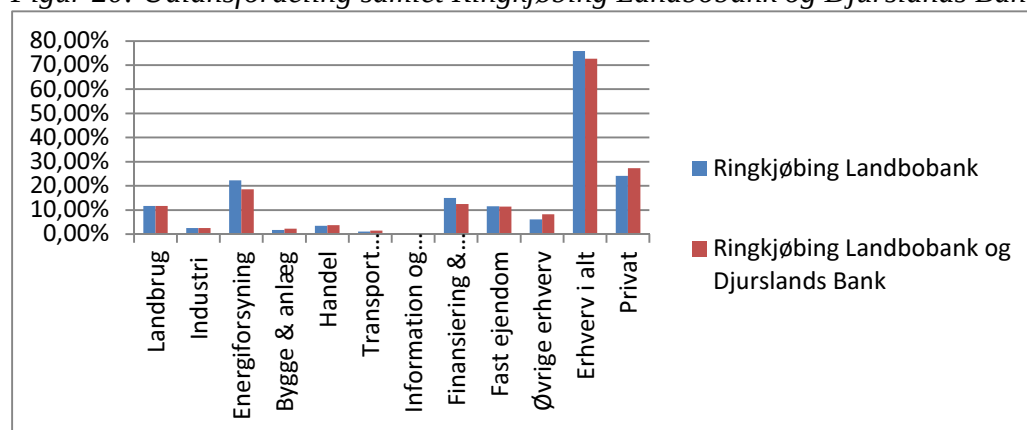
Vi tager udgangspunkt i, at de nye bestyrelsesmedlemmer aflønnes på samme måde, som de bliver på nuværende tidspunkt i Ringkjøbing Landbobank. Fordelingen af bestyrelsen vil være en blanding af bestyrelsesmedlemmerne fra Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank for at integrere de to bestyrelser med hinanden. Besparselsen vil derfor bestå i den udgift, som Djurslands Bank har til bestyrelsen på nuværende tidspunkt. Denne udgift svarer til t.kr. 1.004 årligt.

Revisionshonorar

I 2014 havde Ringkjøbing Landbobank betalt et revisionshonorar på t.kr. 775⁸⁷, hvorimod Djurslands Bank betalte et revisionshonorar på t.kr. 504⁸⁸. De to banker har derfor betalt revisionshonorar for i alt t.kr. 1.279, og fremadrettet vil de kun skulle udarbejde et regnskab, og udgiften vil derfor blive minimeret. Regnskabet vil dog også blive mere omfattende, som følge af at banken bliver større. Vi har derfor taget udgangspunkt i, at udgiften vedr. Djurslands regnskab halveres og besparelsen derfor vil blive på t.kr. 252 fremadrettet.

Udlånsfordeling

Figur 20: Udlånsfordeling samlet Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

Ovenstående diagram viser udlån fordelt på brancher for Ringkjøbing Landbobank samt en samlet udlånsfordeling, såfremt Ringkjøbing Landbobank køber Skjern Bank. Det fremgår tydeligt, at der er mange brancher, som ikke flytter sig nævneværdigt ved et evt. opkøb af

⁸⁷ Ringkjøbing Landbobanks Årsrapport 2014 s. 71 "Note 9"

⁸⁸ Djurslands Bank Årsrapport 2014 s. 27 "Note 11"

Djurslands Bank. De største forskydninger kan refereres til forholdet mellem privat og erhverv og finansiering til energiforsyning. Andelen af udlån til privat stiger, mens erhverv falder tilsvarende. Finansiering til energiforsyning falder, hvilket kan forklares med, at Djurslands Bank stort ikke er eksponeret i denne branche. Isoleret set er fordelingen af udlån i Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank et godt match. Der kommer generelt en bedre spredning, og især den mindre eksponering på udlån til energiforsyning er en fordel for Ringkjøbing Landbobank, da det fortsat ønsker vækst i den branche.

Økonomisk overblik over synergieffekter

I det tidligere afsnit kom vi frem til, hvilke synergi effekter Ringkjøbing Landbobank vil få ud af et opkøb af Djurslands Bank. Nedenstående tabel illustrerer disse synergieffekter.

Tabel 16: Synergieffekt besparelser Djurslands Bank

kr.	Løbende besparelse	Engangsomkostning	Engangsgevinst	
Salg af hovedkontor			19.700.000	
Medarbejderreduktion	46.400.000			
IT	16.300.000			
Direktion	2.160.000	2.160.000		
Bestyrelsen	1.004.000			
Revisionshonorar	252.000			
Fratrædelsesordninger		23.200.000		
	66.116.000	23.200.000	19.700.000	
				Samlet
År 1				62.616.000
År 2				66.116.000

Kilde: Egen tilvirkning

I tabel 16 er der taget udgangspunkt i, at Djurslands Bank hovedkontor bliver solgt i samme år, som banken bliver overtaget. Hvor vidt det er realistisk, er svært at vurdere. Ud fra tabellen vil Ringkjøbing Landbobank opnå besparelser det første år på kr. 60,46 mio. og året efter, når alle omkostningerne vedr. opkøbet er afsluttet, vil synergieffekten være på kr. 66,12 mio.

Fremtidig resultatopgørelse

Med udgangspunkt i de tidligere omtalte besparelser og omkostninger forbundet med et evt. opkøb af Djurslands Bank, har vi opstillet en fremtidig resultatopgørelse, hvis de to banker bliver sammenlagt. I tabellen har vi ligeledes medtaget de to pengeinstitutters resultatopgørelse fra 2014, samt en samlet resultatopgørelse for de to pengeinstitutter inden besparelserne er medregnet. Dette er gjort for at illustrere, hvilken betydning disse synergieffekter har for den fremtidige drift af det nye pengeinstitut. For at sammenligningen er mest reel, har vi taget udgangspunkt i at den kommende bank vil performe i samme grad fremadrettet, som de to

pengeinstitutter har gjort som selvstændige institutter. Det vil derfor kun være udgifter til personale og administration, som vil være ændret, da det er i denne post, at alle synergieffekter skal hentes. I resultatopgørelsen er der taget udgangspunkt i, at alle engangsomkostninger og engangsgevinster bliver gennemført i år 1⁸⁹.

Som det fremgår af bilag 14, vil bankens resultat blive forbedret med kr. 39,5 mio. efter skat i år 1, og besparelsen vil blive yderligere kr. 2,6 mio. i år 2. Det er vigtigt i denne forbindelse at understrege, at resultatopgørelsen er en proforma resultatopgørelse, hvor den eneste ændring er synergibesparelserne forbundet med opkøbet. Hvorvidt det er realistisk, er svært at vurdere. Specielt taget i betragtning af Ringkjøbing Landbobanks kraftige vækst de seneste år. Dette er gjort for at synliggøre de umiddelbare effekter af et opkøb af Djurslands Bank.

13.1.1 Nøgletalsanalyse - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

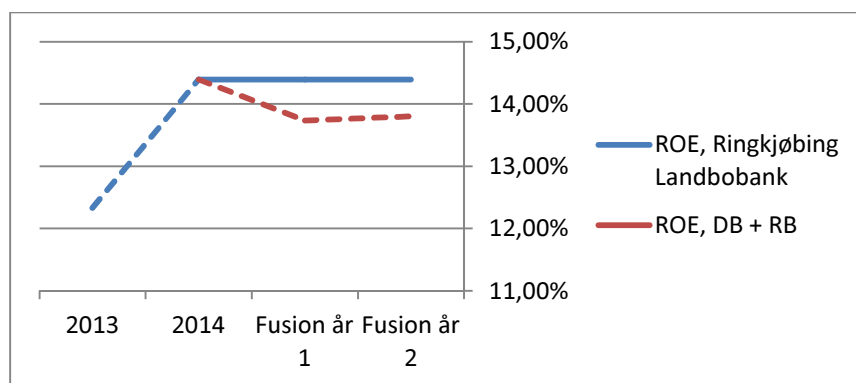
Ud fra den opstillede resultatopgørelse i forrige afsnit har vi nu mulighed for at udregne nøgletal for den nye Ringkjøbing Landbobank. Grundet den forsimplede resultatopgørelse vil vi i dette afsnit kun behandle udviklingen i ROE og ICGR for den nye Ringkjøbing Landbobank. Disse to nøgletal er også de væsentligste tal for aktionærene i Ringkjøbing Landbobank at forholde sig til.

ROE - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

Vi har i vores resultatopgørelse antaget, at de to bankers egenkapital efter opkøbet vil blive summeret. Det giver os mulighed for at udregne en ny egenkapitals forrentning for det evt. fremtidige pengeinstitut. Udviklingen i ROE kan være en god indikation for, hvorvidt et opkøb af Djurslands Bank er en god idé for Ringkjøbing Landbobank set fra aktionærernes side.

⁸⁹ Se bilag 14

Figur 21: Udvikling ROE - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014 og bilag 14

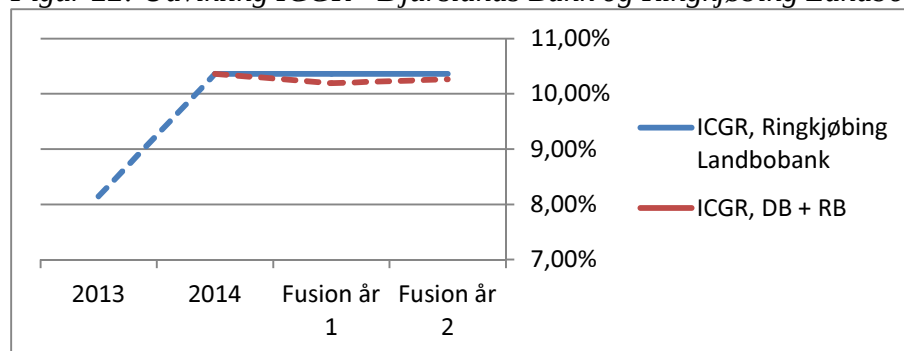
Den ovennævnte graf viser udviklingen i ROE fra 2013. Den blå stiplede linje er udviklingen i Ringkjøbing Landbobanks nuværende ROE, og fra 2014 vil den udgå, som følge af at banken er sammensat med Djurslands Bank. Sammenligningsgrundlaget skal derfor baseres på den blå streg samt den røde stiplede linje i de to fusionsår.

Som det fremgår af grafen vil egenkapitals forrentning for den nye Ringkjøbing Landbobank være faldende i år 1. Den falder fra nuværende 14,39 % til 13,8 %. Det er naturligvis ikke en god ting, at ROE falder ved en fusion, da det betyder, at bankens aktionærer får en dårligere forrentning af deres investering. Det skal dog nævnes, at faldet ikke er markant og hertil skal lægges, at Ringkjøbing Landbobanks forrentning af egenkapitalen var på utroligt højt niveau i 2014 sammenlignet med fx de øvrige gruppe 2 pengeinstitutter og tidligere år for banken. Hvorvidt Ringkjøbing Landbobank er i stand til at fastholde en ROE på samme niveau, såfremt de fortsætter som selvstændigt pengeinstitut er svært at svare på. Hertil kommer, at en ROE på 13,8 % stadigvæk er på et rigtigt højt niveau. Tendensen viser, at ROE stiger i år 2, som følge af at synergieffekter bliver fuldt indfaset, hvilket må betegnes som positivt. Set fra aktionærernes synspunkt kan det være svært at vurdere, hvorvidt et opkøb af Djurslands Bank vil være en god ide. På den korte bane viser ROE, at aktionærerne vil få en lidt dårligere forrentning af deres egenkapital, end hvis banken fortsætter alene. På den lange bane vil et opkøb af Djurslands Bank give en stigende ROE, når synergieffekterne er fuldt indfaset, og derudover vil opkøbet forhåbentligt åbne for et nyt marked, hvor banken skal bestræbe sig på at fortsætte de gode tendenser med at skabe vækst.

ICGR - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

Ligesom udregningen for ROE vil vi også kigge på, hvordan Ringkjøbing Landbobanks ICGR vil se ud, såfremt banken vælger at opkøbe Djurslands Bank.

Figur 22: Udvikling ICGR - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014 og bilag 12

Ligesom for ROE så viser grafen, hvordan den nye Ringkjøbing Landbobanks ICGR udvikler sig i forhold til, hvis Ringkjøbing Landbobank var et selvstændigt pengeinstitut. Den blå streg er Ringkjøbing Landbobanks ICGR for 2014, og det vil være dette tal, som den fremtidige ICGR bliver sammenlignet med.

Som det var tilfældet for ROE, vil ICGR ligeledes opleve et mindre fald, såfremt banken opkøber Djurslands Bank. Bankens ICGR vil gå fra 10,36 % til 10,19 % i år 1 og 10,26 % i år 2. Dette er forudsat, at den fremtidige bank vil fortsætte med udbyttebetalingen, der svarer til det udbytte, de to banker har udbetalt tilsammen i 2014. Såfremt banken ønsker en højere ICGR, har de mulighed for at udbetale mindre udbytte til deres aktionærer. Forskellen på ICGR før opkøbet og efter er stort set ikke eksisterende, og det betyder, at en opkøbsbank vil have stort set samme muligheder for at udvide deres udlån og dermed deres aktiver, uden at det påvirker deres solvens, som de havde, hvis ikke de opkøber Djurslands Bank. Tendensen viser også, at ICGR vil stige løbende, når alle synergieffekter er effektueret. Den nye Ringkjøbing Landbobank vil dermed have et væsentligt større forretningsomfang med samme muligheder for at skabe vækst uden at påvirke solvensen, det må betegnes som positivt og vil derfor tale positivt for, at Ringkjøbing Landbobank skal opkøbe Djurslands Bank.

13.2 Skjern Bank

Ligesom vi har analyseret på, hvilke synergieffekter Ringkjøbing Landbobank kunne have ved et evt. opkøb af Djurslands Bank, vil vi også komme med en vurdering af fordelene ved Ringkjøbing Landbobanks evt. opkøb af Skjern Bank

Filialnet

Skjern Bank har som tidligere beskrevet 5 afdelinger. Der er kun overlap med en enkelt afdeling i forhold til Ringkjøbing Landbobanks nuværende filialstruktur. Dette er i Skjern. Derudover er begge pengeinstitutter repræsenteret i København, Ringkjøbing Landbobank i Holte og Skjern Bank i Hellerup. Som følge af et opkøb vil det være oplagt, at Ringkjøbing Land-

bobanks nuværende hovedkontor i Ringkøbing vil være det fortsættende, og Skjern Banks hovedkontor i Skjern nedlægges. Skjern Banks hovedkontor beskæftiger i dag 65 medarbejdere, hvor af de 26 medarbejdere sidder i ekspederende afdelinger, og resten sidder i stabsfunktioner, hvor der som udgangspunkt vil være synergieffekter at hente. Det kan derfor være oplagt at få skilt sig af med det gamle hovedkontor, og få lagt de ekspederende afdelinger i Skjern for henholdsvis Ringkøbing Landbobank og Skjern Bank sammen i enten eksisterende lokaler eller nye lokaler, der kan huse de tilbageværende rådgiverfunktioner, som skal bestå. Der vil alt andet lige være en besparelse ved at skille sig af med Skjern Banks tidligere hovedkontor og rykke ind i en mindre lokalisation. Der vil samtidig også umiddelbart kunne ske en sammenlægning af afdelingerne i København, hvor Ringkøbing Landbobank har en privat banking afdeling, og Skjern Bank har en privatkunde afdeling. Disse to afdelinger kan med fordel samles et sted. Et salg af Skjern Banks hovedkontor vil give engangsfortjeneste, som vi har udregnet ud fra den offentlige vurdering. Denne vurdering er på kr. 23,9 mio. Et nærmere kig på pengeinstitutternes nuværende filialnet og antal medarbejdere i filialerne viser, at Ringkøbing Landbobanks har ca. 257 medarbejdere beskæftiget i 11 filialer, mens Skjern Bank har 125 medarbejdere til at betjene deres 5 filialer. Dette kunne tyde på, at Skjern Bank ca. har samme antal medarbejdere pr. filial som Ringkøbing Landbobank. Det kan tyde på at Ringkøbing Landbobank og Skjern Bank, som udgangspunkt har et lignende filialnet med få filialer, men med mange medarbejdere.

Personale

Det vil være naturligt i forbindelse med ovenstående også at kigge på antallet af medarbejdere, da medarbejderne udgør den største udgift for pengeinstitutterne. Det vil være oplagt, at stabsfunktioner vil blive ramt, og her vil blive afskediget en del af medarbejderstaben som følge af overlap i de forskellige stabsfunktioner. Tidligere fusioner mellem banker har vist, at der ca. sker en samlet beskæring af medarbejderne med 10 %⁹⁰.

Tabel 17: Medarbejdere pr. kr. mia. balance - Skjern Bank og Ringkøbing Landbobank

	Balance (1.000 kr.)	Medarbejdere	Medarbejdere pr. mia. kr. balance
Skjern Bank	5.384.120	125	23
Ringkøbing Landbobank	21.238.908	257	23

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

En interessant ting er også, hvor mange medarbejdere de respektive pengeinstitutter har i dag. Vi har beregnet for at kunne lave en sammenligning, hvor mange medarbejdere de to banker

⁹⁰ www.finans.dk (1) og www.nordjyske.dk (1)

har pr. mia. kr. balance. Det kan give et billede af, hvordan en fremtidig medarbejderstab måske skal sammensættes. Hvis vi tager udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobank kun er 12 medarbejdere pr. mia. kr. balance, og dette skal overføres til Skjern Bank, vil det betyde afskedigelse af 60 medarbejdere, hvilket svarer til 48 % af medarbejderne i Skjern Bank. Hvis vi i stedet tager den samlede medarbejderstab for de to pengeinstitutter, svarer det til 16 % af medarbejderne. Dette tal vil være noget mere spiseligt, og hvis der tilmed medregnes, at 39 medarbejdere fra Skjern Banks side sidder i stabsfunktioner, og de ovenstående beskrevet filialændringer træder i kraft, er dette ikke urealistisk. En medarbejderreduktion på 60 vil give en besparelse på kr. 37 mio. med udgangspunkt i gennemsnitslønnen i Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank tilsammen. Denne udgift ligger på t.kr. 616 pr. medarbejder⁹¹. Som vi også tog udgangspunkt i ved Djurslands Bank, vil der være en engangsudgift i forbindelse med disse fratrædelser. Her har vi igen taget udgangspunkt i, at de medarbejdere, der bliver afskediget, har 6 mdr. fratrædelse i gennemsnit. Denne engangsudgift udgør dermed kr. 18,5 mio.

IT

En af vores forudsætninger for valget af Skjern Bank var, at de benytter samme datacentral (Bankdata) som Ringkjøbing Landbobank, og de derfor vil kunne opnå en væsentlig besparelse på deres IT udgift. Det samme gælder som under beregningen for besparelsen ved Djurslands Bank, at vi mangler gennemsigtighed i pengeinstitutternes udgifter til IT. Vi har derfor forudsat, ud fra andre medlemsbanker, der opgør tallet, hvor meget IT udgiften udgør af administrationsudgiften.

Tabel 18: Medarbejder besparelse IT - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank

	IT udgifter (kr. 1.000)	Medarbejdere	Udgift pr. medarbejder (kr. 1.000)
Skjern Bank	24.436	125	195
Ringkjøbing Landbobank	57.272	257	223
Samlet	81.708	382	214
Ny bank	68.914	322	214
Besparelse	12.974		

Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

Ud fra hypotesen om at hver medarbejder koster t.kr. 214, og vi jf. afsnittet "Personale" forventer at kunne spare ca. 60 stillinger i den nye Ringkjøbing Landbobank væk, vil der være en besparelse på kr. 12,8 mio. årligt.

⁹¹ Skjern Bank Årsrapport 2014 s. 27 "Note 6"

Direktion og bestyrelse

Vi har tidligere været inde på, at Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse består af 8 bestyrelsesmedlemmer, og det er det antal, vi fremadrettet forventer bestyrelsen skal bestå af. Skjern Banks bestyrelse består i dag af 8 medlemmer, hvor af 3 er medarbejdervalgte repræsentanter⁹². I hvilket omfang tidligere bestyrelsesmedlemmer i Skjern Bank skal optræde i Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse, vurderer vi som begrænset. Der kan dog med fordel vælges medlemmer ind i den nye bestyrelse fra den tidligere Skjern Bank, som har indsigt i Skjern Banks forretning. Dertil også en medarbejderrepræsentant, hvilket måske kan være et talerør for medarbejderne i Skjern Bank. Vi forudsætter derfor, at den tidligere bestyrelsesudgift i Skjern Bank på t.kr. 919 kan spares. Direktionen i Ringkjøbing Landbobank består som tidligere beskrevet af John Fisker. I Skjern Bank er Per Munck direktør og den fremtidige direktion, tænker vi, i første omgang vil komme til at bestå af John Fisker som administrerende direktør og Per Munck som vicedirektør. På den lidt længere bane kan det overvejes, om der er behov for to mand i direktionen og derved kunne spare en direktørløn. I første omgang finder vi det fordelagtigt for Ringkjøbing Landbobank at beholde Per Munck i en funktion, da han alt andet lige må kende forretningen Skjern Bank bedst.

Revisionshonorar

I 2014 havde Ringkjøbing Landbobank betalt et revisionshonorar på t.kr. 775, hvorimod Skjern Bank betalte et revisionshonorar på t.kr. 679⁹³. De to banker har derfor betalt revisionshonorar for i alt t.kr. 1.384, og fremadrettet vil de kun skulle udarbejde et regnskab, og udgiften vil derfor blive minimeret. Regnskabet vil dog også blive mere omfattende, som følge af at banken bliver større. Vi har derfor taget udgangspunkt i, at udgiften vedr. Skjern Banks regnskab halveres og besparelsen derfor vil blive på t.kr. 339.500 fremadrettet.

Økonomisk over synergieffekter

I det foregående afsnit kom vi frem til, hvilke synergi effekter Ringkjøbing Landbobank vil få ud af et evt. opkøb af Skjern Bank. Nedenstående tabel illustrerer disse synergieffekter.

⁹² Skjern Bank Årsrapport 2014 s. 26 "Note 6"

⁹³ Skjern Bank Årsrapport 2014 s. 27 "Note 8"

Tabel 19: Synergieffekt besparelser Skjern Bank

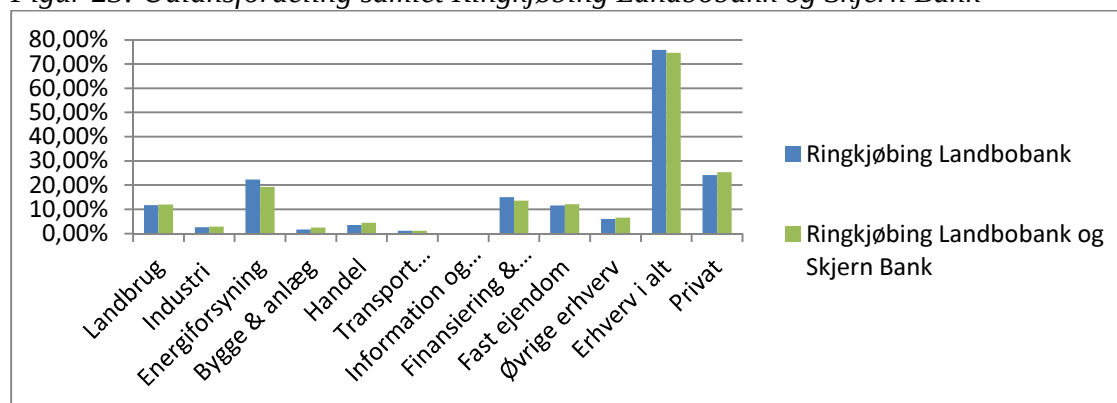
kr.	Løbende besparelse	Engangsomkostning	Engangsgevinst	
Salg af hovedkontor			23.900.000,00	
Medarbejderreduktion	36.960.000,00			
IT	12.800.000,00			
Direktion				
Bestyrelsen	919.000,00			
Revisionshonorar	339.500,00			
Fratrædelsesordninger		18.480.000,00		
	51.018.500,00	18.480.000,00	19.700.000,00	
				Samlet
År 1				52.238.500,00
År 2				51.018.500,00

Kilde: Egen tilvirkning

Vi har ved udarbejdelse af synergieffekterne taget udgangspunkt i, at Skjern Bank får solgt deres hovedkontor i år 1, samt at alle engangsomkostninger foretages i år 1. Dermed vil alle synergieffekter være effektueret i år 2. Dette vil resultere i, at banken vil have synergieffekter i år 1 på kr. 56,9 mio., mens de i år 2 vil have for kr. 52 mio. Årsagen til, at år 1 giver større synergieffekter end år to, er, at salget af hovedkontoret generere kr. 23,9 mio. i engangsgevinst.

Udlånsfordeling

Figur 23: Udlånsfordeling samlet Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014

Ovenstående diagram viser udlån fordelt på brancher for Ringkjøbing Landbobank samt en samlet udlånsfordeling, såfremt Ringkjøbing Landbobank køber Skjern Bank. Som det fremgår, er der ikke de store forskydninger. Det skyldes, at Ringkjøbing Landbobanks udlån er 4 gange så stort som Skjern Banks udlån. Skjern Bank skulle dermed have en markant anderledes eksponering på deres udlån end Ringkjøbing Landbobank, før det ville rykke noget på den samlede fordeling. Det er ikke tilfældet på de forskellige brancher. Ud fra en betragtning om at Ringkjøbing Landbobank ved et opkøb kan minimere sin risiko ved at sprede deres udlån

på flere brancher, sker der enkelte forskydninger. Det er værd at bemærke, at andelen af udlån til erhverv falder lidt, mens udlånet til privat stiger. Finansieringen til energiforsyning herunder vindmøller falder til under 20 % af det samlede udlån.

Fremtidig resultatopgørelse

Ud fra de tidligere omtalte besparelser og omkostninger forbundet med et evt. opkøb af Skjern Bank har vi opstillet en fremtidig resultatopgørelse, hvis de to banker bliver sammenlagt. Vi har gjort det på samme måde, som da vi lavede resultatopgørelse for et evt. køb af Djurslands Bank. Dermed er der tale om en proforma resultatopgørelse, hvor synergieffekter er fratrullet for at vise, hvilken indflydelse disse har på et fremtidigt regnskab. Udover synergieffekterne har vi også ændret på nedskrivninger for Skjern Bank, da vi antager, at nedskrivninger i 2014 var på et ekstraordinært niveau. For opkøbsbanken vil nedskrivningerne der vedrører Skjern Bank derfor være et gennemsnit af de sidste fem regnskaber, hvilket svarer til kr. 81 mio. I resultatopgørelsen er der taget udgangspunkt i, at alle engangsomkostninger og engangsgevinster bliver gennemført i år 1⁹⁴.

13.2.1 Nøgletalsanalyse - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

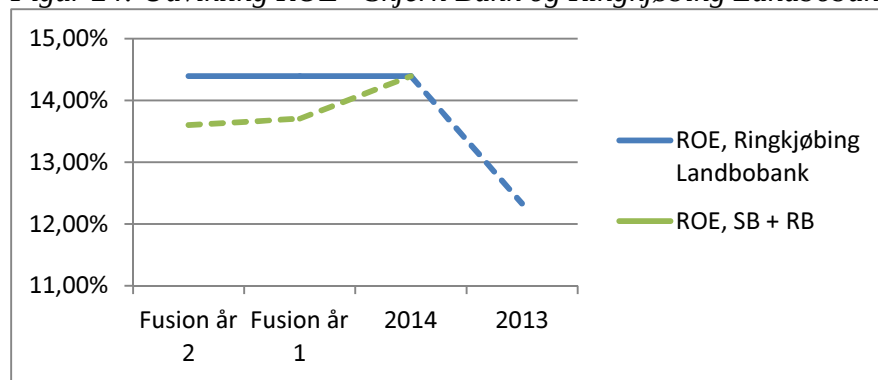
Ud fra den opstillede resultatopgørelse i forrige afsnit har vi nu mulighed for at udregne nøgletal for den nye Ringkjøbing Landbobank. Grundet den forsimplede resultatopgørelse vil vi i dette afsnit kun behandle udviklingen i ROE og ICGR for den nye Ringkjøbing Landbobank. Disse to nøgletal er også vigtige tal for aktionærerne i Ringkjøbing Landbobank at forholde sig til.

ROE - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

På samme måde som vi gjorde ved det eventuelle opkøb af Djurslands Bank, har vi opstillet en graf, der viser sammenligning med Ringkjøbing Landbobanks ROE, hvis de fortsætter som selvstændigt pengeinstitut sammenholdt med en fremtidig ROE, såfremt Skjern Bank opkøbes.

⁹⁴ Se bilag 14

Figur 24: Udvikling ROE - Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014 og bilag 15

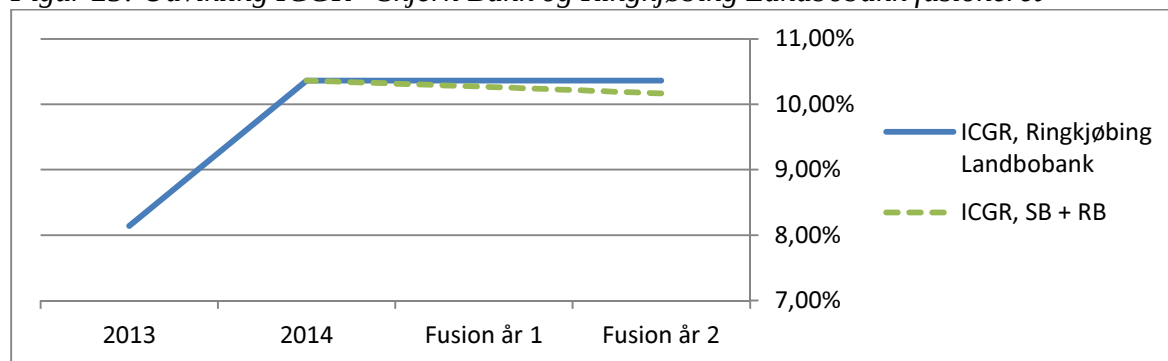
Såfremt Skjern bliver opkøbt af Ringkjøbing Landbobank, vil det medføre et fald i ROE, i forhold til den ROE som Ringkjøbing Landbobank opnåede i 2014. Tendensen viser, at ROE vil falde fra år 1 til år 2. Denne udvikling kan dog forklares med, at Skjern Bank har nogle engangsgevinster ved at blive opkøbt, som påvirker ROE fra år 1 til år 2. I vores resultatopgørelse er der taget højde for, at Skjern Banks nedskrivninger falder til et normalt niveau, såfremt dette ikke sker, vil ROE naturligvis falde yderligere ved et evt. opkøb.

Som det gjorde sig gældende for Djurslands Bank, så skal aktionærerne tage stilling til, hvorvidt de vil acceptere et mindre fald i deres fortjeneste af investeringen i håb om, at det vil gavne dem på længere sigt. I vores tidligere analyse af Skjern Bank, har det været tydeligt hele vejen igennem at Skjern Bank har haft nogle væsentlige udfordringer, så det store spørgsmål er, hvorvidt Ringkjøbing Landbobank vil tage chancen med at opkøbe Skjern Bank.

ICGR - "Ny Ringkjøbing Landbobank"

Ligesom udregningen for ROE vil vi også kigge på, hvordan Ringkjøbing Landbobanks ICGR vil se ud, såfremt banken vælger at opkøbe Skjern Bank.

Figur 25: Udvikling ICGR - Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret



Kilde: Egen tilvirkning pba. pengeinstitutternes Årsrapport 2014 og bilag 13

ICGR for den nye Ringkjøbing Landbobank ved opkøb af Skjern Bank vil falde minimalt i de efterfølgende år. Skjern Bank betalte ikke udbytte i 2014, og udbyttebetalingen svarer derfor til det Ringkjøbing Landbobank udbetalte i 2014. Synergieffekterne ved opkøbet af Skjern Bank, giver derfor ikke tilstrækkelige besparelser til at kunne øge deres ICGR. Dog er forskellen minimal. Dermed har den nye Ringkjøbing Landbobank stort set samme muligheder for at øge deres aktiver og udlån, uden at det vil påvirke deres fremtidige solvens.

14 Prisfastsættelse

Vi har på baggrund af de fortaget analyser af de to pengeinstitutter forsøgt at lave en prisfastsættelse af pengeinstitutter i forhold til, hvad der kan være en god pris for Ringkjøbing Landbobank. Det er en lang og meget besværlig proces at værdiansætte et pengeinstitut. Vi har derfor benyttet os af nogle af de seneste opkøb/fusioner i banksektoren for at finde ud af, hvad prisfastsættelsen har været i de tilfælde. De to konkrete opkøb/fusioner vi har kigget nærmere på er Spar Nord Banks køb af Sparbank⁹⁵ og Nordjyske Banks køb af Nørresundby Bank⁹⁶. Dertil har vi lagt, de overvejelser, vi selv har været inde på vedrørende Djurslands Bank og Skjern Bank. Udgangspunktet vil være de økonomiske nøgletal og K/I⁹⁷. K/I betyder, hvad en investor skal betale for 1 krone egenkapital i selskabet og regnes ved følgende formel:

$$K / I = \frac{\text{Markedsværdi}(\text{aktiekurs} \cdot \text{antal aktier})}{\text{Egenkapital}}$$

Spar Nord Bank købte tilbage i 2012 Sparbank for kr. 301 mio. Sparbank havde på daværende tidspunkt en egenkapital på kr. 827 mio. Det vil sige Spar Nord betalte en K/I svarende til 0,36 (kr. 318 mio. / kr. 827 mio.) for Sparbank. Prisen skal ses i lyset af, at Sparbank i en periode op til opkøbet døjede med store nedskrivninger på deres udlån, og der var en generel skepsis omkring boniteten af deres udlån. Dertil havde de en egenkapitals forrentning på -20,5 % forud for fusionsåret, og gennemsnittet over en 5-årig periode var -7,16 %. Sparbanks reelle markedsværdi var på kr. 144 mio. jf. fusionsopgørelsen fra Spar Nord, hvilket svarede til en K/I på 0,17. Det vil sige Spar Nord stadig har betalt et tillæg for de synergieffekter og goodwill, de hentede ved opkøbet. Dette tillæg har vi valgt at beregne ved at opgøre en pris pr. kunde for at gøre tallet brugbart i forhold til lignende situationer. Dette sker ved at tage købsprisen minus markedsprisen divideret med antal kunder. Tillægget i Sparbanks tilfælde var kr.

⁹⁵ www.sparnord.dk (1)

⁹⁶ www.nordjyskebank.dk (1)

⁹⁷ Kurs / indre værdi

2.670 pr. kunde. Dette kunne være en prisfastsættelse af et pengeinstitut, der klarer sig mindre godt.

Nordjyske Bank har i første kvartal 2015 købt Nørresundby Bank for kr. 2.070 mio. Nørresundby Bank var modsat Sparbank i en væsentlig bedre forfatning og kom lige inden opkøbet med det næstbedste regnskab i bankens historie, der forrentede egenkapitalen med 9,4 % og over en 5-årig periode havde Nørresundby Bank præsteret en forrentning af egenkapitalen på 5,88 %. Købsprisen for Nørresundby Bank var kr. 2.070 mio. De to pengeinstitutter var igennem en længere proces før opkøbet blev en realitet, hvilket påvirkede Nørresundby Banks kurs voldsomt. Vi har derfor valgt at regne med en markedspris pr. 9. oktober 2014 på Nørresundby Bank, som var dagen før den første offentliggørelse af fusionsplanerne. Nørresundby Banks kurs var kr. 260,50, og dens markedsværdi var på dette tidspunkt kr. 1.198 mio. svarende til en K/I på 0,77. Hermed kan vi finde frem til, at Nordjyske Bank gav markedsværdien plus et tillæg på kr. 872 mio. for at købe synergieffekterne og goodwill. Det betyder, at Nordjyske Bank har betalt et tillæg pr. kunde på kr. 14.528. Her har vi med et pengeinstitut at gøre, der har levet en sund tilværelse og ikke præsteret røde tal på noget tidspunkt under finanskrisen.

I forhold til de to pengeinstitutter vi arbejder med som et muligt opkøb for Ringkjøbing Landbobank, vil det være nærliggende at sammenligne prisfastsættelsen af Skjern Bank med Spar Nords opkøb af Sparbank og Djurslands Bank med Nordjyske Banks opkøb af Nørresundby Bank. Det er måske en noget hård skæbne at sammenligne Skjern Bank med Sparbank. Det skal dog ses i relief til, at Skjern Banks K/I er væsentlig højere end Sparbank, hvilket alt andet lige er en afspejling af Skjern Bank ikke igennem en længere årrække har leveret negative resultat, om end de ikke har været prangende. Skjern Bank har over en 5-årig periode haft en ROE på -0,52 % mod Sparbanks -7,16 %. Derfor er markedsværdien også højere i forhold til den egenkapital, der anskaffes, hvilket et K/I på 0,59 også giver en god indikation af. Med de store nedskriver Skjern Bank har taget i 2014, kan der stilles spørgsmålstejn ved deres bonitet på deres udlån, hvilket vil tale for en lavere pris end den nuværende. Kapitalmæssigt minder Skjern Bank og Sparbank meget godt om hinanden, da det også skal tages med i betragtningen, at kravene efter seneste regnskabsår 2011 for Sparbank er blevet skærpet væsentlig. Skjern Bank er i en situation, hvor de ikke kan klare ret store tab, før de vil få problemer med at opfylde kapitalkravene og et muligt opkøb vil være et krav i stedet for en mulighed.

Tabel 20: Beregning af købspris Skjern Bank

Pengeinstitutter	Sparbank	Skjern Bank
Markedsværdi	144.639.960	308.480.000
Antal kunder	65.000	33.100
Tillæg pr. kunde	2.670	2.670
Samlet tillæg	173.550.000	88.377.000
Købspris	318.189.960	396.857.000

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.sparnord.dk (1)

Djurslands Bank er i en situation meget lignende Nørresundby Bank, hvilket de to pengeinstitutters nøgletal også påviser. Djurslands Bank er umiddelbart ikke i en situation, hvor de vil være tvunget til at opgive deres selvstændighed. Det kan dog vise sig at være rettidig omhu at være venligsindet overfor et udefra kommende tilbud på forretningen. Her tænkes der på de større og større krav, der bliver stillet til pengeinstitutterne og den større administrative byrde, det kræver for at leve op til kravene. Dertil har Djurslands Bank også oplevet udfordringer i deres udlån, hvor de har problemer med væksten. Selvom Djurslands Bank kan stå overfor vise udfordringer, kommer vi ikke uden om, at de har præsteret på et stabilt niveau, hvilket en ROE på 5,30 % over en 5-årig periode også er et udtryk for. Samtidig lever de også til fulde op til de skærpede kapitalkrav, selv når disse er fuldt indfaset.

Tabel 21: Beregning af købspris Djurslands Bank

Pengeinstitut	Nørresundby Bank	Djurslands Bank
Markedsværdi	1.198.300.000	602.100.000
Antal kunder	60.000	41.075
Tillæg pr. kunde	14.528	14.528
Samlet tillæg	871.680.000	596.737.600
Købspris	2.069.980.000	1.198.837.600

Kilde: Egen tilvirkning pba. www.nordjyskebank.dk (1)

Med udgangspunkt i de to købspriser på ca. kr. 400 mio. for Skjern Bank og ca. kr. 1,2 mia. for Djurslands Bank, har Ringkjøbing Landbobank 3 muligheder for at købe pengeinstitutterne. De kan vælge at betale kontant, lave en aktieombytning eller en blanding af to føromtalt muligheder. Det antages at Ringkjøbing Landbobank vælger at lave en aktieombytning. Det vil umiddelbart være hårdt for Ringkjøbing Landbobanks solvensprocent at skulle aflevere kr. 1,2 mia. for Djurslands Bank, hvorfor aktieombytningen ses som den mest realistiske fremgangsmåde. I Skjern Banks tilfælde vil det være mere realistisk, at Ringkjøbing Landbobank kunne betale kontant. Såfremt de et eller to år valgte at stoppe deres opkøbsprogram af egne aktier og betaling af udbytte, hvilket i årsrapporten 2014 beløb sig til kr. 128 mio. i opkøb og kr. 124 mio. i udbytte, er vi ikke langt fra købsprisen på Skjern Bank. Det forudsætter selvfølgelig Ringkjøbing Landbobank præsterer lignende regnskab i fremtiden. Bytteforholdet er

beregnet ud fra aktiekurs pr. 1. april 2015. Aktieudvidelsen beregnes ved at dividere købsprisen på henholdsvis Skjern Bank og Djurslands Bank med Ringkjøbing Landbobanks aktiekurs pr. 1. april 2015 (1.340).

Hvis Ringkjøbing Landbobank skal købe Skjern Bank, vil de skulle lave en aktieudvidelse på 296.162 nye aktier. De to pengeinstitutter arbejder ikke med samme stykstørrelse af aktier, hvorfor vi har ændret stykstørrelsen til at være ens for de to pengeinstitutter for at kunne sammenligne tallene og komme frem til bytteforholdet. Den nye aktiekapital i den nye Ringkjøbing Landbobank vil blive kr. 25.380.810 svarende til 5.076.62 stk. aktier. Vi får dermed et bytteforhold, der bliver 0,0077 ($296.162 \text{ stk.} / 38.560.000 \text{ stk.}$), hvilket vil sige at for hver aktie en tidligere aktionær har i Skjern Bank, vil de få 0,0077 ny aktie i Ringkjøbing Landbobank. Det er svært at modtage 0,0077 aktie, hvorfor det kræver hver aktionærer har 130,20 stk. for at modtage en ny aktie i Ringkjøbing Landbobank. Fordi vi har ændret stykstørrelsen, vil det svare til, at for hver 32,55 stk. aktionæren har i Skjern Bank i dag, vil aktionæren modtage en ny aktie i den nye Ringkjøbing Landbobank.

I Djurslands Banks tilfælde har vi heller ikke med to ens stykstørrelser at gøre. Ringkjøbing Landbobank skal lave en aktieudvidelse på 894.655 stk. nye aktier for at købe Djurslands Bank. Dette svarer til aktiekapitalen i den nye Ringkjøbing Landbobank vil blive kr. 28.373.275 svarende til 5.674.655 stk. aktier. Bytteforholdet vil blive 0,17 ($894.655 \text{ stk.} / 5.400.000 \text{ stk.}$), svarende til at en aktionær i Djurslands Bank vil modtage 0,17 aktie i Ringkjøbing Landbobank for hver aktie, aktionæren har i Djurslands Bank. Igen er det gældende, at det vil være svært at modtage 0,17 aktie, hvorfor det kræver 6,04 aktie i Djurslands Bank for at få en aktie i Ringkjøbing Landbobank. Det vil sige, hvis vi regner med nuværende stykstørrelse i Djurslands Bank, at det vil være for hver 3,02 aktie, hver aktionær i dag ejer.

15 Opkøbsvurdering – valg af pengeinstitut

Vi har gennem de seneste afsnit analyseret på henholdsvis Skjern Bank og Djurslands Bank i forhold til hvorvidt et af de to pengeinstitutter kunne være attraktive for Ringkjøbing Landbobank at opkøbe. I dette afsnit vil vi opveje fordelene og ulemperne ved de to pengeinstitutter, for til sidst at give vores anbefaling på, hvilket pengeinstitut der vil være de største fordele for Ringkjøbing Landbobank at indgå et fremtidigt samarbejde med.

Første del af analysen i forhold til at vurdere hvilket pengeinstitut Ringkjøbing Landbobank bør opkøbe, var en markedsanalyse af de to opkøbsmuligheders markedsområde. Denne analyse viste at Djurslands Banks markedsområde baseret på udvikling i huspriser, befolkningsvækst samt udvikling i arbejdspladser virker som det mest oplagte område at udvide Ringkjøbing Landbobanks markedsområde til. Herefter lavede vi en regnskabs-, risiko- og kapitalanalyse af de to banker baseret på deres seneste fem års regnskabsmæssige udvikling. Denne analyse viste at Djurslands Bank er et bedre aktiv målt på alle økonomiske parametre

Djurslands Bank er derfor den mest oplagte købsmulighed baseret på bankernes performance som selvstændige pengeinstitutter. Vi har herefter kigget på hvilke synergieffekter der kan opnås ved at opkøbe et af de to pengeinstitutter, for at give Ringkjøbing Landbobank et bedre beslutningsgrundlag i forhold til et fremtidigt opkøb. I begge opkøbsscenarioer vil der være betydelige synergieffekter at hente og for at kunne sammenligne de to opkøbsscenarioer, opstillede vi nøgletal for de to scenarioer. Fælles for begge scenarioer var at de relevante nøgletal for en fremtidig Ringkjøbing Landbobank ville falde, hvilket må betegnes som negativt. Dog ville Djurslands Bank få nøgletallene for en ny Ringkjøbing Landbobank, til at falde mindre end tilfældet for Skjern Bank. Det skal bemærkes at selv om der kommer fald i nøgletallene, er de stadigvæk på et rigtigt flot niveau, hvilket taler for at det er en god idé at opkøbe et andet pengeinstitut. Vi analyserede ligeledes på udlånsfordelingen ved et opkøb. Denne analyse viste at Ringkjøbing Landbobank vil opnå en større spredning på deres udlån, og dermed minimere risikoen på enkelte udlånsbrancher, hvilket er positivt.

Sidste del af vores analyse var en estimering af hvad købsprisen kunne være på de to pengeinstitutter. Analysen har som tidligere nævnt båret præg af at Djurslands Bank er et væsentligt bedre aktiv end Skjern Bank, og af samme årsag er prisen for Djurslands Bank også væsentligt højere. Vores anbefaling er dog at på trods af en højere pris for Djurslands Bank, så vil det stadigvæk være et bedre alternativ end Skjern Bank. Dette begrundes med at Djurslands Bank driver en fornuftig forretning på alle parametre, hvorimod Skjern Bank har flere udfordringer, som gør det svært at vurdere, hvilken vare Ringkjøbing Landbobank køber. Her tænkes især på de nedskrivninger Skjern Bank er blevet nødsaget til at tage og om det kun er toppen af isbjerget er svært at vurdere. Denne usikkerhed gør at vi vurderer at Djurslands Bank vil være en langt mere fordelagtig løsning.

Vurderingen af Djurslands Bank har som tidligere nævnt vist at det er en bank som virker til at have styr på deres forretning. For Ringkjøbing Landbobank betyder det at de får øget deres

forretningsomfang, spredt risikoen på deres udlån samt får adgang til et attraktivt markedsområde, hvor der bør være mulighed for at øge deres forretningsomfang yderligere. Disse fordele mener vi opvejer det faktum at Ringkjøbing Landbobank vil opleve et mindre fald i de væsentlige nøgletal ved overtagelsen af Djurslands Bank.

16 Organisatoriske overvejelser ved opkøb

I de foregående afsnit har vi analyseret og vurderet på de økonomiske perspektiver ved et opkøb for Ringkjøbing Landbobank. Dette er selvfølgelig en meget væsentlig faktor i forhold til et opkøb, specielt set fra aktionærernes synspunkt. Men upåagtet de økonomiske fordele der kan være ved et opkøb af Djurslands Bank, bør de organisatoriske overvejelser også have stor indflydelse på, hvorvidt opkøbet bliver en succes eller en fiasko. Det kan være en besværlig proces at gennemføre en fusion eller et opkøb, da der er to organisationer og kulturer, som fremadrettet skal arbejde sammen som en organisation. Af samme årsag er det meget vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank gør sig nogle organisatoriske overvejelser inden opkøbet for at sikre det bedst mulige resultat. Ved at have gjort sig grundige overvejelser omkring organisationen efter opkøbet, vil der ligeledes være større sandsynlighed for, at de økonomiske succeskriterier vi har opstillet tidligere i opgaven vil blive opfyldt.

16.1 Interessentanalyse

Første skridt i forhold til at være på forkant med de organisatoriske ændringer, der vil forekomme efter fusionen, vil være at foretage en interessentanalyse af opkøbets interessenter.

Interessentanalysen tager udgangspunkt i interessentmodellen. Denne model udtrykker forholdet mellem organisationen og dens interessenter. Modellen inddeler interessenterne i to kategorier – de interne og de eksterne interessenter. Det er i denne forbindelse interessant at kigge nærmere på, hvordan hver enkelt interessent bliver påvirket, og hvilken indflydelse de har i forbindelse med opkøbet af Djurslands Bank.

Figur 26: Interessentmodellen



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka og Fivelsdal (2014), s. 19

I det efterfølgende afsnit vil vi behandle de relevante interessenter og vurdere, hvilken indflydelse de vil få på et opkøb.

Kunder

Vores økonomiske analyse og vurdering, af hvorvidt et opkøb af Djurslands Bank vil være en god ide, har været under nogle givne forudsætninger. En af forudsætninger har været, at både Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank vil kunne beholde det samme kundegrundlag, som de har kunnet som selvstændige pengeinstitutter. For kunderne i den oprindelige Ringkjøbing Landbobank bør opkøbet af Djurslands Bank ikke give de store forandringer, mens kunderne i den oprindelige Djurslands Bank vil opleve flere forandringer, som følge af opkøbet fra Ringkjøbing Landbobank.

Først om fremmest vil der ske en række lavpraktiske ting, som meget gerne skal ske uden at genere kunderne for meget og dermed give utilfredse kunder. Det er alt fra nye kort til ny netbank mv. I denne fase kan der være en tilbøjelighed til, at kundernes loyalitet til Djurslands Bank vil være mindre end inden opkøbet, og i denne proces skal Ringkjøbing Landbobank derfor være påpasselige med ikke at gøre kunderne utilfredse. Årsagen til, at kunderne kan have lavere loyalitet til banken, kan skyldes, at de har valgt Djurslands Bank af én årsag – det kan fx være fordi, at det er en lokalbank. Ved udsigten til at blive en del af Ringkjøbing Landbobank, forsvinder denne begrundelse. Kommunikationen til kunderne i denne proces er derfor rigtig vigtig, så kunderne føler, at de bliver orienteret, og der ikke sker ting, som de ikke er bevidste omkring. Det gælder ligeledes kommunikation til kunderne omkring at opkøbet ikke får markante ændringer for dem som kunder. Denne kommunikation kan være i form

af at orientere kunderne om, at deres rådgiver forbliver den samme, samt at afdelingsnettet er det samme, det er kun et spørgsmål om, at der står et andet navn, når de går ind i banken. Da kunderne er hele bankens kundegrundlag, er denne interessant meget vigtig at give opmærksomhed i hele opkøbsfasen.

Ejere

I processen omkring opkøbet af Djurslands Bank har ejerne og dermed aktionærene i de to banker den absolutte magt. Dette gælder både ejerne i Ringkjøbing Landbobank samt Djurslands Bank. I en lokalbank som Djurslands Bank må man formode, at mange af aktionærene ligeledes er kunder i banken, derfor vil mange af de faktorer, vi nævnte i afsnittet omkring kunderne også gøre sig gældende her. De kunder, som har valgt at blive aktionærer i banken, må formodes at have en stor tiltro til de beslutninger, der bliver truffet i banken. Det vil derfor være en god ide at give en klar opbakning fra bankens bestyrelse til opkøbet, for at få overbevist de mange aktionærer om, at dette vil være den rigtige beslutning for banken. Dette gør sig i øvrigt også gældende for Ringkjøbing Landbobanks bestyrelse. Herudover er det meget vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank får gjort deres forarbejde grundigt i forhold til at få fortalt aktionærene i de to banker, hvilke fordele der er for dem ved at acceptere tilbuddet. Dette skal gøres for at sikre den fornødne opbakning til, at opkøbet kan blive en realitet. For de kunder, som ikke har en relation til banken og kun ser deres ejerforhold som en investering, vil det være naturligt at lægge vægt på den økonomisk del af opkøbet, som vi gennemgik i afsnittet omkring prisfastsættelse.

Ansatte

Opkøbet af Djurslands Bank giver en større medarbejderreduktion i virksomheden, og herudover må det formodes, at flere af de ansatte i banken vil få en anden arbejdsplacering. Der kommer dermed til at ske mange ændringer for de ansatte i virksomheden. I denne proces er der flere ting, som er vigtige. Først og fremmest er det vigtigt, at hele organisationen er positivt indstillet overfor den nye situation. Det er medarbejderne, der er bankens ansigt ud ad til og i forhold til at få overbevist kunderne om, at opkøbet er den rigtige beslutning, er det dermed vigtigt, at de ansatte selv er positivt indstillet overfor fusionen. Dernæst er det vigtigt, at få de to bankers ansatte til at arbejde sammen som en enhed. Der ligger ligeledes en stor opgave i forhold til at få de to medarbejderstaber integreret med hinanden. Som nævnt vil opkøbet betyde en større medarbejderreduktion, og hvor tidligt i processen banken har mulighed for at udpege, hvilke medarbejdere det vedrører, kan være svært at sige, men indtil denne udvælgelse sker, er det meget vigtigt, at banken giver de ansatte information om forløbet og

baggrunden for de beslutninger, som bliver truffet. Som det gjorde sig gældende for kunderne, så kan de ansatte også blive utrygge, hvis der sker ting omkring dem, som de ikke er blevet orienteret omkring.

De ansatte i banken er dem, som tjener pengene til banken, og af samme årsag er det naturligvis vigtigt, at de har forståelse for, hvorfor beslutningen om at opkøbe Djurslands Bank er den rigtige. Får Ringkjøbing Landbobank ikke deres medarbejdere med i denne proces, kan det gå ud over succeskriterier for opkøbet, hvis utilfredse medarbejder får indflydelse på kundegrundlaget i banken.

Ledelsen

I forhold til ledelsens interesse i opkøbet kan der drages visse paralleller til afsnittet vedr. de ansatte i den nye Ringkjøbing Landbobank. Mens de ansatte er ansigtet ud af til overfor kunderne, så er lederne ansigtet ud af til for de ansatte. Så i denne proces er det derfor meget vigtigt, at man ligeledes får overbevist ledelsen om, at opkøbet er den rigtige beslutning, da det er dem, der skal videreformidle budskabet til medarbejderne i dette opkøb. Det er meget vigtigt, at disse ledere bliver motiveret for at sikre, at dette opkøb bliver en succes, og at de opstillede succeskriterier bliver gennemført. Ledelsen har også en stor rolle i forhold til at sikre deres medarbejderes tilfredshed i processen, og de skal behandle eventuelle udfordringer og den modstand, der kan opstå fra deres medarbejderes side. Hver ledelse fra de respektive banker står også med en udfordring i forhold til at blive integreret med hinanden for at sikre, at banken som helhed arbejder mod de samme mål og træffer de ledelsesmæssige beslutninger ud fra det samme grundlag.

Konkurrenter

Opkøbet af Djurslands Bank er ligeledes en interessant situation for bankens konkurrenter. For det første vil en større bank få en væsentligt højere markedsandel i et markedsområde, de ikke tidligere har haft samme indflydelse på, hvilket kan skærpe konkurrencen generelt i markedsområdet. Samtidigt kan det også være en oplagt mulighed for konkurrenterne i nærområdet til at kapre nye kunder og evt. nyt personale. På den måde kan konkurrenterne udnytte den usikkerhed, der vil opstå i processen hos både kunderne og personalet i de respektive banker. Inden det bliver fastlagt, hvilke medarbejdere som vil blive afskediget, kan der være en utryghed hos hele personalet, som gør, at deres loyalitet til arbejdspladsen kan blive påvirket. Hvis konkurrenterne opruster på personalefronten i denne periode og kaprer personale fra de respektive banker, kan det også resultere i, at det personale, som forlader banken, tager kunder med sig til det nye pengeinstitut, hvilket kan betyde, at succeskriterierne for opkøbet bliver

udfordret. Måden at undgå disse ting er blevet behandlet under henholdsvis ”ansatte” og ”kunder” i interessentanalysen.

Medierne

I opkøbsprocessen kan medierne både være et rigtigt godt redskab for at få opkøbet til at blive en succes, samtidigt kan det også være en udfordring i forhold til at få opkøbet gennemført gnidningsfrit. Det gode side ved at bruge medierne aktivt i forhold til opkøbsprocessen er, at Ringkjøbing Landbobank kan formidle deres budskab gennem medierne og dermed ramme rigtig mange af deres interessenter. Udfordringen ved mediers interesse i opkøbet kan være, at medierne har en kritisk tilgang til projektet og dermed kan skabe tvivl og stille spørgsmålstegn ved nogle af de argumenter, som Ringkjøbing Landbobank bruger for at overbevise deres interessenter om, at dette er en god ide. Banken skal derfor være opmærksom på, at medierne kan have indflydelse på flere måder i opkøbsprocessen. I forhold til den kritiske tilgang fra medierne er det vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank har forberedt indvendingsbehandling af den modstand, der kan mødes mod opkøbet.

Motivation for interessenterne

I interessentanalysen i foregående afsnit blev det flere gange fremhævet, at en af de væsentligste årsager til et vellykket opkøb af Djurslands Bank bliver skabt ved at tage mest mulig hensyn til de interessenter, som bliver involveret i processen.

I det kommende afsnit vil vi kigge nærmere på, hvordan Ringkjøbing Landbobank bedst muligt får taget højde for deres interessenter og får dem motiveret til den foranstående proces, der skal gennemføres.

Den foranstående proces vil skabe forandringer for alle involverede interessenter. Forandringer kan skabe utryghed og usikkerhed ved det enkelte individ, og denne usikkerhed kan sprede sig og gøre, at man går i forsvarsposition og blive modstander af denne forandring. En sådan modstand vil ikke gavne en fremtidig opkøbsproces.

For at minimere muligheden for interessenter, som ikke er motiveret for den opgave, banken står overfor, vil vi bruge Marshlows behovspyramide.

Figur 27: Marstlows behovspyramide



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakka og Fivelsdal (2014), s.198

Denne model har til hensigt at forklare, at vi som mennesker skal opnå forskellige behov, for at vi kan udvikle os og opnå motivation. Pyramiden er opstillet som et hierarki, og modellen opstiller behovene i deres relative styrke. De vigtigste behov at få dækket er de fysiske behov, det er fx mad, søvn, tørst mv. Næste skridt i pyramiden er at få dækket sit tryghedsbehov, og allerede her vil der være medarbejdere i organisationen, der vil føle sig udfordret, da jobsikkerhed for mange vil være et tryghedsbehov. Hvis dette behov ikke kan afdækkes, vil det for nogle være svært at finde motivation til at bakke op om opkøbet, og lysten til arbejdet kan evt. forsvinde. Derfor er det vigtigt, at ledelsen hurtigst muligt får fjernet denne usikkerhed fra organisationen. Dette gøres ved at de to banker, som noget af det første, får lavet en ny organisation, så de medarbejdere, der skal afskediges, kan få afklaring hurtigst muligt, og de medarbejdere, der beholder deres job, kan finde motivation til at bakke op om projektet. Det næste behov, der skal afdækkes er det sociale behov, dette behov kan også blive udfordret i forbindelse med processen. Det kan være i form af de medarbejdere, der får en ny arbejdsplads, hvor der skal skabes nye relationer til medarbejdere, ligesom det for kunderne kan være uklarhed omkring, hvorvidt de kan få lov til at beholde deres nuværende rådgiver. Ligesom det var vigtigt for tryghedsbehovet er det en god ide at få organisationen omstillet så hurtigt som muligt, så denne usikkerhed kan blive fjernet og fokus flyttet mod at skabe motivation omkring processen. Når de tre grundlæggende behov er opfyldt, skaber det mulighed for at søge mod de to øvre behov, som er selvhævdelse og selvrealiseringsbehov. Såfremt ledelsen formår at få dækket deres medarbejders grundlæggende behov, giver det mulighed for at skabe motiverede medarbejdere, som ønsker at udvikle deres kompetencer. De motiverede medarbejdere vil på den måde kunne bidrage til at bringe budskabet videre til deres kunder, som forhåbentligt vil tage imod denne motivation og være åbne overfor opkøbet.

Figur 28: Herzbergs to-faktor teori



Kilde: Egen tilvirkning pba. Bakke og Fivelsdal (2014), s. 201

Maslows behovspyramide er relevant at sammenkoble med Herzbergs motivationsteori, som på flere måder kan sammenlignes med Maslows behovspyramide, og som ligeledes er en model, som har til hensigt at skabe motivation for medarbejderne i en organisation. Herzbergs motivationsteori er kun opdelt i to faktorer, som kan relateres til arbejdsituationen. Disse faktorer er hygiejnefaktorer samt motivationsfaktorer. På samme måde som vi kom frem til under Maslows teori, så er det vigtigt, at ledelsen i Ringkjøbing Landbobank hurtigt får styr på organisationen, da det kan give klarhed for medarbejderne. I forhold til Herzbergs motivationsteori skal hygiejnefaktorerne inddækkes for at minimere graden af utilfredshed. På det tidspunkt Ringkjøbing Landbobank har deres nye organisation klar, er det vigtigt, at hver enkelt medarbejder er klar over deres arbejdsforhold, lønforhold mv. for at undgå at skabe utilfredshed i medarbejderstaben. Når disse hygiejnefaktorer er inddækket, er det muligt at skabe motivation blandt medarbejderne. Motivationen kunne frembringes i medarbejderstaben ved at inddrage dem væsentligt i processen omkring opkøbet af Djurslands Bank. På den måde vil medarbejderne føle, at de bliver tildelt ansvar, og det kan også blive set som en anerkendelse af medarbejderen. Disse forhold skal være med til at holde medarbejderne motiveret i den foranstående proces.

I forhold til Herzbergs motivationsteori er det dog vigtigt at påpege, at senere forskning har påpeget, at flere af hygiejnefaktorerne kan have en motiverende effekt. Det er blandt andet blevet påpeget, at det ikke er realistisk kun at placere løn som en hygiejnefaktor, da løn for flere også kan have en motiverende effekt⁹⁸.

⁹⁸ Bakka og Fivelsdal (2014), s. 201

16.2 Modstand mod forandring

I det tidligere afsnit var der stor fokus på at holde interessenterne i opkøbet motiveret for, at de opstillede kriterier for et succesfuldt opkøb kan blive effektueret. En af de udfordringer, man som virksomhed kan komme til at stå overfor, når der ændres ved den virksomhed, som medarbejderne er vant til at trives i, er forandringsmodstand.

Vi vil i det kommende afsnit først analysere på, hvad der sker for medarbejderne, når de yder forandringsmodstand, og når det er blevet klarlagt, vil vi analysere på, hvordan Ringkjøbing Landbobank bør reagere for at undgå, at der kommer forandringsmodstand fra deres medarbejdere. Der kan være forskellige former for modstand mod forandring, og i den forbindelse er det vigtigt, at organisationen er opmærksom og forberedt på, at denne modstand kan opstå.

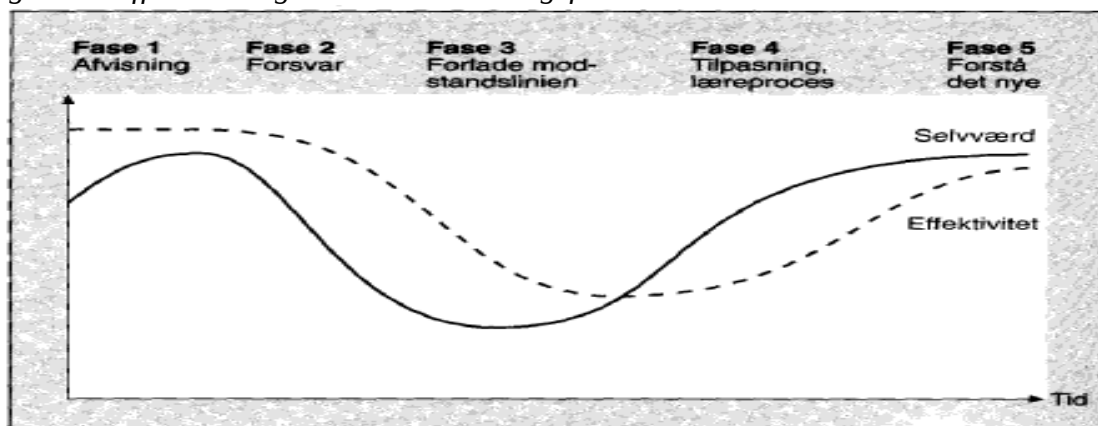
Der kan være rigtig gode grunde til, at medarbejderne kommer med en reaktion til forandringerne jf. nedenstående oversigt:

- man mister kontrol og indflydelse
- man bliver hele tiden overrasket (ingen forberedelse eller baggrundsorientering)
- for stor usikkerhed (manglende information)
- man bliver forvirret (for meget forandres på samme tid)
- man taber ansigt (man føler sig dum over for det nye)
- man bliver usikker på sin kompetence (kan man nu leve op til de nye krav?)
- mere arbejde (ændringer kræver energi, tid, møder, mere at lære etc.)
- bølgevirkninger (ændringer påvirker andre aktiviteter, som ikke altid har nogen direkte forbindelse med forandringen)
- opsparet vrede/uvilje (mistillid grundet tidligere uindfrieede løfter, som gør det svært at være positiv)
- reelle trusler (forandringer bringer smerte og tab med sig).

Kilde: Bakka og Fivelsdal (2014), s. 339 pba. Moss Kanter et al. 1992, s. 380

Denne oversigt kan være et godt udgangspunkt for organisation i relation til at vurdere de kritiske forhold, som kan have betydning for forandringsprocessens forløb. Forløbet, der sker, når medarbejderne yder modstand, kan ligeledes være relevant for organisationen at forholde sig til i forhold til den foranstående procesændring. For at belyse dette har C.A. Carnall udarbejdet en relevant model, som kaldes ”modstand til velvilje”

Figur 29: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne



Kilde: Bakka og Fivelsdal (2014), s. 339

Denne model indeholder fem faser, som medarbejderen gennemgår, når der ydes modstand.

Fase 1 som medarbejderen går igennem kaldes "afvisning". Her er selvværdet højt, fordi man er kendt med arbejdsgangen og rutinerne, og man vil helst have tingene, som de altid har været. I dette stadie er effektiviteten høj, og man vil gerne vise, at den gamle måde, man gør tingene på, fungerer optimalt.

Fase 2 "Forsvar", og her vil medarbejderen modarbejde forandringen, da man endnu ikke kan overskue ændringerne i arbejdsgangen mv., og dermed forringes arbejdskvaliteten. I denne fase vil selvværdet også være dalende, mens effektiviteten langsomt følger med ned.

Fase 3 "Forlade modstandslinien". Her har man opgivet at holde fast i det gamle system. Medarbejderen er dermed indstillet på at skulle arbejde på en ny måde, selvom det medfører en ineffektivitet i starten. Dette ses tydeligt på begge kurver i denne fase. Denne periode er ikke særlig rentabel for virksomheden, men det er en nødvendigt periode at komme igennem, da det er her medarbejderen erkender, at det er tid til forandring. I denne periode er det vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank accepterer, at medarbejderen er ineffektiv, da det er en nødvendighed, for at forandringen kan blive en succes. Eftersom medarbejderen er ineffektiv i denne periode, er det vigtigt, at ledelsen tager hånd om medarbejderne i denne periode og får guidet dem hurtigt videre til fase 4.

Fase 4 "Tilpasning læreproces". I denne periode bør Ringkjøbing Landbobank bør gøre sig overvejelser omkring, hvordan de vil håndtere denne periode for deres medarbejdere. Det er i denne fase, at medarbejderne skal blive fortrolige med forandringen, og dette kan ledelsen hjælpe deres medarbejdere med ved fx at tilbyde kurser eller seminarer, hvor medarbejderne

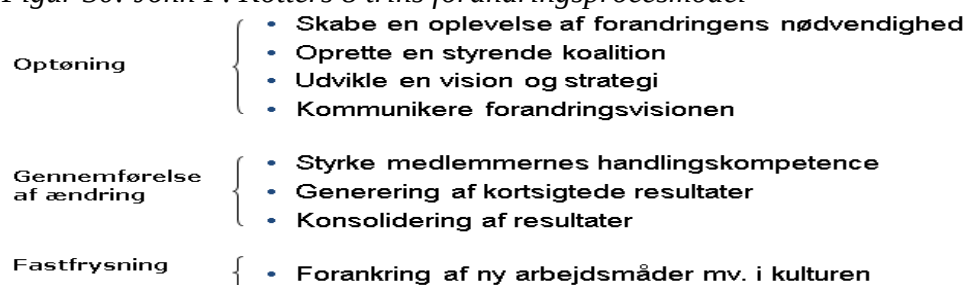
får redskaber til at håndtere forandringen. Her skal der selvfølgelig også tages højde for forandringens omfang.

Fase 5 ”Forstå det nye”. I denne fase vil medarbejderne begynde at kunne se fordelene ved forandringen og ligeledes blive fortrolig med de nye arbejdsgange mv. I denne fase vil effektiviteten stige betragteligt og igen komme tilbage til et optimalt niveau. Som følge af, at medarbejderne får forståelse for forandringen, vil selvværdet i denne periode også være stigende. Når fase 5 er gennemført, kan organisationen håbe på, at effektiviteten samt selvværdet ved medarbejderne stiger yderligere – det er i høj grad også op til organisationen at sikre, at deres medarbejdere har motivation til at ville udvikle sig, som vi analyserede i afsnittet om motivation for interessenterne.

I det ovenstående afsnit fik vi klarlagt, hvordan medarbejderne vil reagere, hvis de yder forandringsmodstand. Som vi har været inde på tidligere, skal organisationen i Ringkjøbing Landbobank dermed, så vidt det er muligt, undgå, at deres medarbejdere vil yde forandringsmodstand.

I det kommende afsnit vil vi derfor kigge nærmere på, hvordan Ringkjøbing Landbobank kan gribe processen an for at undgå, at de forandringer, deres medarbejdere møder, resulterer i forandringsmodstand. For at belyse dette vil vi tage udgangspunkt i John P. Kotters 8 trins forandringsprocesmodel.

Figur 30: John P. Kotters 8 trins forandringsprocesmodel



Kilde: Bakka og Fivelsdal (2014), s. 333

Som det fremgår af modellen, så bygger den på, at der er 8 væsentlige punkter, en organisation skal forholde sig til, når virksomheden gennemgår en forandringsproces. Kotter gør i model meget ud af, at alle 8 punkter skal gennemgås for at etablere et grundlag, der er solidt nok til at få forandringerne til at holde.

Trin 1: ”Skabe en oplevelse af forandringens nødvendighed”. I dette stadie er det vigtigt, at organisationen får gjort medarbejderne i de to banker klar over fordelene og nødvendigheden

af, at Ringkjøbing Landbobank opkøber Djurslands Bank. Hvis dette ikke sker, vil medarbejderne i de to banker sidde med en fornemmelse af, at det var bedre, tingene blev, som de altid har været. Hvis organisation får fremhævet alle fordelene ved organisationsændringen, er risikoen for, at medarbejderne vil skabe forandringsmodstand væsentligt mindre.

Trin 2: "Oprettelse af styrende koalition". En af de vigtigste parametre i forhold til at skabe et opkøb, som bliver en succes, er at få stillet et stærkt team, som skal styre processen, og som skal træffe de strategiske beslutninger. Det er derfor meget vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank tidligt i processen får sat en styregruppe sammen, som skal have de rigtige kompetencer. Styregruppen bør bestå af de væsentlige linjechefer, der har de rette ekspertiser, og som ligeledes har et troværdigt ry i organisation, så medarbejderne stoler på deres beslutninger. Herudover er det vigtigt, at styregruppen består af personer der har forskellige synsvinkler på processen, for at alle problemstillinger kan afdækkes.

Trin 3: "Udvikle en vision og strategi". Et andet vigtigt trin, som en forandringsproces bør indeholde, er, at organisation får udviklet en vision og strategi for processen. Når medarbejderne får præciseret, hvor organisationen arbejder hen imod, vil en stor del af usikkerheden omkring forandringen forsvinde. Det vil ligeledes være en motivationsfaktor for medarbejderne til at arbejde mod et fælles mål.

Trin 4: "Kommunikere visionsforandringen". Visionen og strategien, der bliver udarbejdet, kræver god kommunikation fra organisationen. Det er meget vigtigt, at visionen bliver kommunikeret korrekt ud, da den skal sikre, at medarbejderne har forståelse for den strategi og vision organisation får udarbejdet.

Trin 5: "Styrke medlemmernes handlingskompetencer". I en forandringsproces er det meget vigtigt at få taget medarbejderne med i processen, så deres kompetencer kan udvikles, og organisation sammen kan arbejde hen imod visionen. Der er to organisationer, som skal forenes, og i den forbindelse kan der være behov for uddannelse af personale eller seancer, der blander de to organisationer. Det skal være med til at fjerne de organisatoriske forskelle. Dette skal gøres tidligt i processen, så medarbejderne ikke når at yde modstand mod forandringen.

Trin 6: "Generering af kortsigtede resultater". I trin 3 blev der gjort opmærksom på, at det er vigtigt at udarbejde en vision for organisationen. En vision kan have en forholdsvis lang tidsramme, og det er derfor vigtigt, at organisationen får opstillet delmål undervejs i processen, som skal være med til at give medarbejderne en succesoplevelse tidligt i forløbet. Får medar-

bejderne en succesoplevelse, vil risikoen for, at medarbejderne yder modstand minimeres, da medarbejderne har fået en fornemmelse af, at denne forandring er en god ide.

Trin 7: ”Konsolidering af resultater”. I arbejdet med forandringen, som ofte tager flere år, er det vigtigt, at oplevelsen af nødvendigheden ikke går tabt. Hvis kortsigtede gevinster bliver fejret, kan evt. modstanderne af forandringen stå klar til at gøre deres til, at forandringen bliver stoppet. Det er derfor vigtigt, at nødvendigheden af forandringen forbliver tilstrækkeligt stor for at beholde motivationen blandt medarbejderne. Delmål eller øvrige forandringer i organisationen kan være med til at fastholde motivationen blandt medarbejderne.

Trin 8 ”Forankring af ny arbejdsmåder mv. i kulturen”. Kultur er adfærd og fælles værdier i en organisation. De ligger oftest meget dybt i det enkelte menneske og kan være meget svære at ændre. Organisationen skal derfor være opmærksom på, at hvis forandringerne i organisation ikke stemmer overens med organisationskulturen i virksomheden, forøges risikoen for, at forandringerne slår fejl. Organisationen skal derfor sørge for, at kulturen og værdierne stemmer overens med de forandringer, der laves. Ved en sammenslutning af to organisationer er der to kulturer, der skal forenes, og det gør forandringsprocessen mere kompliceret. I denne proces er det vigtigt at gøre opmærksom på, at ændring af adfærd og værdier kommer sidst i forandringsprocessen og ikke først. Dermed er det langt nemmere at ændre på kultur og værdier, hvis forandringsprocessen har vist resultater. De kulturelle udfordringer ved opkøbet vil blive behandlet i det kommende afsnit.

16.3 Kultur

Hvert år rejser tusindvis af danskere ud i den store verden for at opleve andre kulturer. Mange danskere laver dog den fejl, at de glemmer at sætte sig ind i kulturen i det pågældende land. Dette kan give udfordringer, da der skal vises respekt for den pågældende kultur. Den tanke kan godt overføres til et erhvervsmæssigt perspektiv. I forbindelse med to banker indgår i et opkøb eller en fusion, kan det være to vidt forskellige kulturer, der skal forenes. Det er nødvendigvis ikke en let opgave, specielt ikke når vi har med to banker at gøre, som har en lang historie bag sig. Det er meget vigtigt, at den opkøbende part Ringkjøbing Landbobank er særligt opmærksom på den problemstilling. Vi har endvidere med et opkøb at gøre, hvor den opkøbende part er væsentligt større end Djursland Bank, hvilket gør det endnu vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank ligger en plan for, hvordan Ringkjøbing Landbobank tackler den problemstilling. Ringkjøbing Landbobank skal passe på med ikke at komme som den store bank fra Vestjylland, der knuser den lille banks langvarige historie og kultur.

Vi vil sammenligne kulturen i Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank. Da ingen af de involverede personer på dette projekt har indgående kendskab til de to banker, er det svært at analysere dybere på de to bankers kulturelle aspekter. Vi vil rette fokus på de kulturelle punkter, som vi vil anbefale der bliver arbejdet med i en opkøbsproces.

Figur 31: Organisationens samlede kultur



Kilde: Bakka og Fivelsdal (2014), s. 166

Modellen arbejder med 4 områder, som kan inddeles i interne (virksomhedens egenart og medarbejdernes egenart) og eksterne forhold (omgivelsernes art og virksomhedstype). Til sammen er de 4 forhold med til at beskrive kulturen i organisationen.

Omgivelsernes art

Begge pengeinstitutter er meget lokalforankrede i deres markedsområde, hvor de bakker op om lokalesamfundet. Størrelsesforskellen taget i betragtning er Djurslands Bank i manges øjne det typiske lokale pengeinstitut, mens Ringkjøbing Landbobank på trods af deres lokale tilgang til mange ting bliver anset som værende en stor bank med udlån fordelt over hele landet samt en eksponering i udlandet. For at fastholde kunder og deres tilhørsforhold til Djurslands Bank ved en evt. overtagelse bør Ringkjøbing Landbobank være særlige opmærksomme på i opstartsfasen at fortælle og signalere overfor kunder og lokalsamfund, at den "gamle" Djurslands Bank stadig er tilstede i lokalområdet og støtter op om foreningsliv m.m.

Virksomhedstype

Indgåelsen af et samarbejde imellem to pengeinstitutter i form af en fusion eller som i vores tilfælde et opkøb ændrer ikke på det faktum, at de to banker skal forenes til et samlet pengeinstitut. I manges øjne er der ikke den store forskel på banker, en bank er et sted, hvor man kan låne penge og spare op m.v. I en branche, hvor konkurrencen om kunderne kun bliver hårdere

og hårdere, er det altafgørende, at det enkelte pengeinstitut differentierer sig fra de øvrige. Det er derfor vigtigt, at det forsættende pengeinstitut i form af Ringkjøbing Landbobank hurtigt definerer den type af bank, de ønsker at drive fremadrettet.

Medarbejdernes egenart

Vi har ikke dybdegående kendskab til de to pengeinstitutter og deres medarbejdere. Det er derfor et af de punkter, som vi har svært ved at analysere dybere på. I en situation, hvor den store bank køber den mindre bank, er det vigtigt, at Ringkjøbing Landbobank, som den store bank, har respekt for den måde, Djurslands Bank er blevet drevet på hidtil. Det skal forstås på den måde, at det er meget muligt, at omgangstone, påklædning samt holdning osv. har været en anden. Ringkjøbing Landbobank skal selvfølgelig holde fast i deres måde at gøre tingene på et langt stykke hen ad vejen, da det er det, som har virket for Ringkjøbing Landbobank. De skal tænke meget over, hvordan de får det præsenteret for de nye medarbejdere fra Djurslands Bank. Dette kunne fx være et andet dresscode end medarbejderne i Djurslands Bank har været vant til, eller måden ens chef tiltales på måde. Det kulturelle aspekt for medarbejderne kan være et ømtåleligt emne, hvis det overtagende pengeinstitut ændrer for meget fra dag 1. Det kan øge risikoen for, der opstår modstand fra de nye medarbejdere.

Virksomhedens egenart:

Når to mennesker vælger at indgå ægteskab er hverdagen efter den store dag ikke ret meget anderledes end dagene før brylluppet. I dette tilfælde er der tale om et ”arrangeret” ægteskab mellem Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank. Disse to parter har ikke haft en hverdag sammen, og de skal til at skabe en ny hverdag sammen fra dag 1. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at direktionen hurtigt bliver skarp på, hvilken styreform og ledelsesstil, man ønsker at drive den ”nye” bank efter.

17 Konklusion

Det kan på baggrund af de foretagne analyser, vurderinger og forudsætninger i opgaven konkluderes, at fordelene ved et opkøb opvejer ulemperne, for Ringkjøbing Landbobank. Vores analyser har vist at et opkøb af Djurslands Bank vil være det mest fordelagtige. Begrundelsen herfor følger af nedenstående uddybninger.

Regnskabs-, risiko og kapitalanalysen af Ringkjøbing Landbobank viste at pengeinstitutet er særdeles veldrevet på alle de analyserede parametre. Deres regnskabsmæssige udvikling har været positiv i hele perioden, baseret på relevante nøgletal. Det er herudover væsentligt at

nævne at banken har klaret sig væsentligt bedre end sammenlignelige gruppe 2 pengeinstitutter. Kapitalforholdene for Ringkjøbing Landbobank er ligeledes på et fornuftigt niveau, og banken får ikke problemer med at efterleve de nye kapitalkrav ved implementeringen af CRD IV. Banken har de seneste år leveret nogle flotte resultater, og banken har formået at øge deres udlån markant i analyseperioden. I forhold til dette er det positivt at analysen af bankens kreditmæssige forfatning virker meget solid. Banken har helt styr på de fem pejlemærker i tilsynsdiamanten, og i ikke i nærheden af at overskride nogle af pejlemærkerne. Fordelingen af deres udlån viser at de er højt eksponeret på vindmøller, og herudover er de eksponeret med ca. 10 % i landbrug. Bankens nedskrivning- og tabshistorik viser at de har godt styr på deres udlån, og banken nedskriver og taber mindre penge end de konkurrerende gruppe 2 pengeinstitutter. Vores analyse af banken har derfor vist at banken er godt rustet til fremtiden, og i en økonomisk forfatning som gør det realistisk at banken kan kigge på opkøbspartnere for at udvide deres forretningsomfang.

Hvilke opkøbspartnere der var aktuelle for Ringkjøbing Landbobank analyserede vi os frem til ved at lave en opkøbskalkule med forskellige kriterier. Denne kalkule endte ud med at de to mest attraktive opkøbsmuligheder for Ringkjøbing Landbobank var Djurslands Bank samt Skjern Bank.

Vi analyserede herefter på de mulige bankers markedsområde for at se hvilke muligheder der kunne ligge heri. Vi analyserede på udviklingen i kr./m² priser, fremtidig befolkningsvækst samt arbejdspladser i området. Denne analyse viste, at på alle områder tegnede Djurslands Banks nærområde sig som det mest attraktive.

For at finde ud af hvilket pengeinstitut der var mest aktuelt for Ringkjøbing Landbobank lavede vi i første omgang en regnskabs-, risiko og kapitalanalyse for at klarlægge den økonomiske forfatning af de to pengeinstitutter. Regnskabsanalysen viste at baseret på de seneste fem års regnskaber er Djurslands Bank i en bedre forfatning end Skjern Bank. Djurslands Bank har formået at forbedre alle de analyserede nøgletal i perioden. Nøgletallene ligger dog på et lavere niveau end Ringkjøbing Landbobank. For aktionærernes synspunkt har Djurslands Bank forbedret sig, og ligeledes klaret sig bedre end det risikofrie alternativ. Skjern Bank har i analyseperioden forbedret store dele af deres regnskab. Forbedret basisindtjening har givet et bedre indtjeningsgrundlag for banken, men et besøg af Finanstilsynet som medførte krav om ekstra nedskrivninger for over 100 mio. har ødelagt den positive udvikling. I hele analyseperioden har Skjern Bank været det dårligste aktiv, målt på de analyserede nøgletal. Kapitalana-

lysen af de to banker viser samme billede af de to banker, forstået på den måde at Djurslands Bank også her tegner sig som det bedste aktiv. Djurslands Bank overholder de nuværende kapitalkrav og vil ligeledes overholde de kommende CRD IV krav, hvorimod Skjern Bank ikke vil kunne overholde de kommende CRD IV krav, på nuværende tidspunkt. Skjern Bank skal derfor gøre noget aktivt for at kunne overholde de kommende krav. Den kreditmæssige forfatning af de to banker har vi ligeledes analyseret og den viser præcis samme udvikling som både regnskabs- og kapitalanalysen, nemlig at Djurslands Bank fremstår som det bedste aktiv. Begge banker overholder tilsynsdiamanten med god margin, og den store kreditmæssige forskel mellem de to alternativer er dermed deres nedskrivninger. Påbuddet fra Finanstilsynet omkring nedskrivninger gør at det er svært at vide hvilken forfatning Skjern Bank er i. Hvorimod Djurslands Bank har haft et stabilt nedskrivningsniveau, som ikke giver anledning til bekymring. Den samlede analyse viser dermed at Djurslands Bank er et bedre aktiv målt på alle de analyserede faktorer.

Et opkøb af en af de to alternative, vil give nogle synergieffekter, som følge af en sammenlægning. I opgaven har vi analyseret hvilke synergieffekter der vil kunne hentes ved opkøb af en af de to banker. Analysen viste at der ville kunne opnås stort set samme besparelse, uanset om det er Skjern Bank eller Djurslands Bank der opkøbes. Fælles i begge tilfælde er at de væsentlige synergieffekter der vil kunne hentes vil være besparelse på personale, IT-udgifter samt salg af opkøbsbankens tidligere hovedkontor. De opnåede synergieffekter har en positiv indflydelse på et fremtidigt årsresultat for Ringkjøbing Landbobank. De opnåede synergieffekter er dog ikke tilstrækkelige til at kunne forbedre bankens nøgletal ved et opkøb. Ringkjøbing Landbobank vil derfor forrente deres egenkapital og deres aktiver minimalt dårligere, end banken har gjort som selvstændigt pengeinstitut.

Sidste del af vores analyse var en estimering af hvad købsprisen kunne være på de to pengeinstitutter. Analysen har som tidligere nævnt båret præg af at Djurslands Bank er et væsentligt bedre aktiv end Skjern Bank, og af samme årsag er prisen for Djurslands Bank også væsentligt højere end prisen for Skjern Bank. Med baggrund i vores analyse af de to banker, er vores anbefaling at på trods af en højere pris for Djurslands Bank, så vil det stadigvæk være et bedre alternativ end Skjern Bank.

Den samlede konklusion er derfor at vi vil anbefale Ringkjøbing Landbobank at afgive et bud på Djurslands Bank. Dette er på trods af, at set fra aktionærernes synspunkt vil de få en minimalt dårligere forrentning af deres investering. Vi mener at de øvrige fordele ved at overtage

Djurslands Bank opvejer det faktum at aktionærerne får et minimalt mindre afkast af deres investering. Dette begrundes med at vi tror på at Ringkjøbing Landbobank på den lange bane kan forøge deres indtjening ved at udvide markedsområdet til Østjylland.

I opkøbsprocessen er det vores anbefaling at Ringkjøbing Landbobank har øje for den organisatoriske del i forbindelse med opkøbet. Ved at have gjort sig grundige overvejelser omkring organisationen efter opkøbet, vil der ligeledes være større sandsynlighed for, at de økonomiske forudsætninger vi har opstillet, vil blive opfyldt. Her skal der blandt andet indgå overvejelser omkring hvordan interessenter for opkøbet skal integreres i processen. Der skal rettes et specielt fokus mod bankens medarbejdere i denne situation, da de er kernen bag at kunne drive et fornuftigt pengeinstitut fremadrettet.

18 Litteraturliste

Internet

www.ae.dk (1)

www.ae.dk/files/dokumenter/analyse/ae_kun-fem-kommuner-har-skabt-flere-arbejdspladser-siden-2009.pdf (25.04.2015)

www.boliga.dk (1)

www.boliga.dk/boligpriser/BoligpriserSearch.aspx?AreaSelection=77760&PropertyTypeSelection=0&DatatypeSelection=0 (25.04.2015)

www.business.dk (1)

www.business.dk/global/nej-finanskrisen-skyldtes-ikke-lehmans-krak (18.04.2015)

www.business.dk (2)

<http://www.business.dk/finans/bankernes-udlaan-falder-maerkbart> (18.04.2015)

www.danmarksstatistik.dk (1)

www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1366 (25.04.2015)

www.danskebank.dk (1)

www-

[2.danskebank.dk/link/HTMLrisiko2006/\\$file/dk_kapitalstyring_kapitalbehov_og_crd.html](http://2.danskebank.dk/link/HTMLrisiko2006/$file/dk_kapitalstyring_kapitalbehov_og_crd.html) (18.04.2015)

www.deloitte.com (1)

www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/financial-services/Nye-kapitalkrav-til-pengeinstitutter.pdf (25.04.2015)

www.djurslandsbank.dk (1)

alm.djurslandsbank.dk/Kontakt.2960.aspx (25.04.2015)

www.dr.dk (1)

www.dr.dk/nyheder/penge/2013/09/18/090641.htm (18.04.2015)

www.dr.dk (2)

www.dr.dk/Nyheder/Regionale/Nordjylland/2014/11/27/073735.htm (18.04.2015)

www.dr.dk (3)

www.dr.dk/Nyheder/Regionale/Syd/2015/01/19/115848.htm (18.04.2015)

www.finansforbundet.dk (1)

www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Bankernesindtjeningstegfireprocent.aspx (18.04.2015)

www.finansraadet.dk (1)

www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/pengeinstitutter,-filialer-og-ansatte.aspx (08.04.2015)

www.finansraadet.dk (2)

www.finansraadet.dk/Tal--Fakta/Pages/statistik-og-tal/regnskabstal/hovedtal---resultatopgoerelse.aspx (18.04.2015)

www.finansraadet.dk (3)

www.finansraadet.dk/tal--fakta/Pages/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/vejledning-til-fastsaettelse-af-cibor.aspx (18.04.2015)

www.fianstilsynet.dk (1)

www.fianstilsynet.dk/da/temaer/~media/nyhedscenter/2010/tilsynsdiamanten.ashx (18.04.2015)

www.fianstilsynet.dk (2)

www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten.aspx (18.04.2015)

www.finanstilsynet.dk (3)

www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Tilsynsdiamanten/Pengeinstitutternes-noegletal.aspx (18.04.2015)

www.finanstilsynet.dk (4)

www.finanstilsynet.dk/~media/temaer/2011/specialudvalgsnotat_crd4.ashx (18.04.2015)

www.finanstilsynet.dk (5)

www.finanstilsynet.dk/~media/Tal-og-fakta/2014/Markedsudvikling/Halv%C3%A5rsartikel%20pengeinstitutter%202014.ashx (18.04.2015)

www.finanstilsynet.dk (6)

extranet.finanstilsynet.dk/lovinfo/Lov.aspx?ItemId=a2a52e88-8edd-45d6-98d1-903f60cac7e9 (26.04.2015)

www.finanswatch.dk (1)

finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7399035.ece (18.04.2015)

www.finanswatch.dk (2)

finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7057310.ece (18.04.2015)

www.finanswatch.dk (3)

finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7622433.ece (18.04.2015)

www.google.com/maps (1)

www.google.com/maps/d/ (25.04.2015)

www.kraka.org (1)

www.kraka.org/sites/default/files/public/sifi-kapitalkrav_og_risikovaegtede_aktiver_aktiv_0.pdf (18.04.2015)

www.landbobank.dk (1)

alm.landbobanken.dk/media/%C3%85rsregnskabsmeddelelse_for_2014.pdf (18.04.2015)

www.landbobank.dk (2)

alm.landbobanken.dk/Afdelinger.3352.aspx (25.04.2015)

www.nordjyskebank.dk (1)

alm.nordjyskebank.dk/media/Udvidet_selskabsmeddelelse_%28fusionsprospekt%29_-.pdf

www.skjernbank.dk (1)

alm.skjernbank.dk/media/5_2015_Resultatet_af_Finanstilsynets_ordinære_.pdf (26.04.2015)

www.skjernbank.dk (2)

alm.skjernbank.dk/FindAfdelinger (25.04.2015)

www.sparnord.dk (1)

www.sparnord.dk/media/473947/investorpraesentation_11oktober.pdf (09.04.2015)

www.tv2.dk (1)

finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-59144422.html (18.04.2015)

www.tv2.dk (2)

nyhederne.tv2.dk/samfund/2014-12-15-videncenter-landbruget-faar-et-blodroedt-2015 (25.04.15)

Bøger:

Andresen, J.J. (2013); Finansiell Risikostyring, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014); Organisationsteori, Handelshøjskolens Forlag
Gup, Benton E. m.fl., (2005); Commercial Banking, The Management of Risk

Love og bekendtgørelser

Bekendtgørelse om lov om finansiell virksomhed

www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=167820

Bekendtgørelse om opgørelse af basiskapital

www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=163456

19 Figurfortegnelse

Figur 1: Projektopbygning

Figur 2: Opbygning af Basel II

Figur 3: Tilsynsdiamanten

Figur 4: Indfasning af CRD IV

Figur 5: Filialnet Ringkjøbing Landbobank

Figur 6: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Ringkjøbing Landbobank

Figur 7: Udviklingen i kapitalsammensætningen i Ringkjøbing Landbobank

Figur 8: Geografisk fordeling af Ringkjøbing Landbobanks udlån

Figur 9: Opkøbskriterier

Figur 10: Ansoffs vækstmatrice

Figur 11: Udvikling i kr./m² priser i Esbjerg, Ringkøbing/Skjern og Århus Kommune

Figur 12: Fremtidig befolkningsvækst i Esbjerg, Ringkøbing/Skjern og Århus Kommune

Figur 13: Udvikling i arbejdspladser i kommunerne

Figur 14: Filialnet Djurslands Bank

Figur 15: Filialnet Skjern Bank

Figur 16: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Djurslands Bank

Figur 17: Udviklingen i kapitalsammensætningen - Djurslands Bank

Figur 18: Udvikling i solvens- og kapitalprocent for Skjern Bank

Figur 19: Udvikling i kapitalsammensætningen - Skjern Bank

Figur 20: Udlånsfordeling samlet Ringkjøbing Landbobank og Djurslands Bank

Figur 21: Udvikling ROE - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret

Figur 22: Udvikling ICGR - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret

Figur 23: Udlånsfordeling samlet Ringkjøbing Landbobank og Skjern Bank

Figur 24: Udvikling ROE – Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret

Figur 25: Udvikling ICGR - Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank fusioneret

Figur 26: Interessentmodellen

Figur 27: Marslows behovspyramide

Figur 28: Hersbergs to-faktor teori

Figur 29: Effektivitet og selvværd i udviklingsfaserne

Figur 30: John P. Kotters 8 trins forandringsprocesmodel

Figur 31: Organisationens samlede kultur

20 Tabelfortegnelse

Tabel 1: Opgørelse af risikovægte jf. standardmetoden (Basel II)
Tabel 2: Udvikling i WACC - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 3: Udvikling i ICGR - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 4: Udvikling i ROE - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 5: Udvikling i ROA og gearing - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 6: Tilsynsdiamant - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 7: Udvikling i nedskrivninger og tab - Ringkjøbing Landbobank
Tabel 8: Udvikling i WACC - Djurslands Bank og Skjern Bank
Tabel 9: Udvikling i ICGR - Djurslands Bank og Skjern Bank
Tabel 10: Udvikling i ROE - Djurslands Bank og Skjern Bank
Tabel 11: Udvikling i ROA og gearing - Djurslands Bank og Skjern Bank
Tabel 12: Tilsynsdiamant Skjern Bank & Djursland Bank
Tabel 13: Nedskrivning og konstateret tab for Skjern Bank & Djursland Bank
Tabel 14: Medarbejdere pr. kr. mia. balance - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank
Tabel 15: Medarbejder besparelse IT - Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank
Tabel 16: Synergieffekt besparelser Djurslands Bank
Tabel 17: Medarbejdere pr. kr. mia. balance - Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank
Tabel 18: Medarbejder besparelse IT – Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank
Tabel 19: Synergieffekt besparelser Skjern Bank
Tabel 20: Beregning af købspris Skjern Bank

21 Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Solvensberegning og kapitalfordeling Ringkjøbing Landbobank
Bilag 2: Udvalgte indekstal Ringkjøbing Landbobank
Bilag 3: Afkast 10-årig dansk statsobligation
Bilag 4: Cibor 3
Bilag 5: Beregning af WACC og øvrige nøgletal Ringkjøbing Landbobank
Bilag 6: Beregning af WACC og øvrige nøgletal gruppe 2 pengeinstitutter
Bilag 7: Udlånsfordeling Ringkjøbing Landbobank
Bilag 8: Solvensberegning og kapitalfordeling Djurslands Bank
Bilag 9: Solvensberegning og kapitalfordeling Skjern Bank
Bilag 10: Udvalgte indekstal Djurslands Bank
Bilag 11: Udvalgte indekstal Skjern Bank
Bilag 12: Beregning af WACC og nøgletal Djurslands Bank
Bilag 13: Beregning af WACC og nøgletal Skjern Bank
Bilag 14: Resultatopgørelse Djurslands Bank og Ringkjøbing Landbobank
Bilag 15: Resultatopgørelse Skjern Bank og Ringkjøbing Landbobank

Bilag arkiveret på USB:

- Ringkjøbing Landbobank Årsrapporter 2011-2014
- Djurslands Bank Årsrapporter 2011-2014
- Skjern Bank Årsrapporter 2011-2014
- Datamateriale gruppe 2 pengeinstitutter
- Regneark nøgletal, solvens, kapital og udlånsfordeling